

Anssi Volama

**Organisaation hierarkisuuden vaikutus yksilön tarpeiden toteutumiseen työssä**

Opinnäytetyö

Syksy 2009

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrityshallinnon suuntautumisvaihtoehto



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Koulutusyksikkö:	Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö	
Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma	
Suuntautumisvaihtoehto:	Yrityshallinto	
Tekijä:	Anssi Volama	
Työn nimi:	Organisaation hierarkkisuuden vaikutus yksilön tarpeiden toteutumiseen työssä	
Ohjaaja:	Ulla Autio	
Vuosi: 2009	Sivumäärä: 102	Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia organisaation hierarkkisuuden vaikutusta yksilön tarpeiden toteutumiseen työssä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mikä vaikutus hierarkkisen organisaation toimintatavoilla on työn sisällöllisiin tekijöihin ja sitä kautta itse työntekijään.

Opinnäytetyössä on tarkasteltu tarpeiden muodostumista ja motivaatioteorioiden merkitystä käyttäytymisemme selittäjänä. Näiden kokonaisuuksien pohjalta jaettiin organisaatiossa tehtävä työ sisällöllisesti motivaatio- ja hygieniehtekijöihin. Organisaation työntekijöiden tyytyväisyys näitä tekijöitä kohtaan mitattiin tutkimuksella, jossa otettiin huomioon organisaatorakenteen keskeiset ulottuvuudet. Näin saatiin selville hierarkkisuuden merkitys organisaation koko toiminnalle ja etenkin tarpeiden toteutumiselle.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka pohjautui Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriaan sekä työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselyyn, QPSNordiciin. Kysely suoritettiin huhtikuussa 2009 ja se kohdistui 45:een organisaation kaikista 385 työntekijästä. Vastausprosentiksi muodostui tasan 80 %. Tutkimusaineisto käsiteltiin tilasto-ohjelmalla SPSS for Windows 16.0 sekä taulukkolaskentaohjelmalla Microsoft Excel.

Tutkimus osoitti, että työyksiköt kokevat organisaation rakenteellisesti voimakkaasti hierarkkiseksi. Jäykkyyden mukana tuomat haitat nousivat organisaatiossa monelta osin paljon hyötyjä suuremmiksi ja sekä työn sisältämiin motivaatio- että hygieniehtekijöihin oltiin varsin tyytymättömiä. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että linja-esikuntarakenne ei ole tälle organisaatiolle sopivin rakennevaihtoehto.

Avainsanat: tarpeet, työmotivaatio, organisaatio

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## THESIS ABSTRACT

Faculty:	Business School
Degree programme:	Bachelor of Business Administration
Specialisation:	Business Administration
Author:	Anssi Volama
Title of thesis:	The effect of organization's hierarchy on the fulfilment of individual needs at work
Supervisor :	Ulla Autio
Year: 2009	Number of pages: 102    Number of appendices: 2

---

The purpose of this study was to research the effect of organization's hierarchy on the fulfilment of individual needs at work. The primary goal of the study was to find out what kind of effect the operational model of organization hierarchy has on the content factors of the work and on the employee itself.

The study deals with a creation of needs and the significance of the motivation theories for our behaviour. Based on these entities the organization's work has been divided into the motivation factors and into the hygiene factors. The satisfaction of employees with these factors was measured by means of a survey which took into consideration the central dimensions of organizational structures. In this way the significance of hierarchy for the organization's function and meeting the needs came out.

The survey was carried out using a quantitative questionnaire, which was based on the dual factory theory of work motivation by Frederick Herzberg and the general Nordic questionnaire of mental and social factors (QPSNordic). 80 percent of 45 employees in the organization returned the questionnaire, which was distributed in April 2009. The results were analysed using the SPSS for Windows 16.0 statistic program and the Microsoft Excel spreadsheet.

The results show that the units see the organization's structure as very hierarchical. The employees were very dissatisfied with the motivation factors as well as with the hygiene factors. The results also show that the organizational line structure used is not the most suitable structure to this organization.

Keywords: needs, work motivation, organization

## SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ .....	2
THESIS ABSTRACT .....	3
SISÄLTÖ .....	4
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....	6
1 JOHDANTO .....	8
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	8
1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet .....	9
1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	9
2 YKSILÖN TARPEET JA NIIDEN MUODOSTUMINEN .....	11
2.1 Persoonallisuus tekee meistä yksilöitä .....	11
2.2 Asenne kertoo arvoistamme ja tavastamme suhtautua .....	14
2.3 Motivaatio suuntaa ja ylläpitää käyttäytymistä.....	15
3 MOTIVAATIOTEORIAMME KÄYTTÄYTYMISEMME SELITTÄJÄNÄ... 17	
3.1 Maslow´n tarvehierarkia .....	18
3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	22
3.3 Alderferin kolmen päätarpeen teoria .....	24
3.4 McClellandin suoritusmotivaatioteoria .....	26
4 ORGANISAATIO .....	29
4.1 Organisaatorakenteet ja niiden merkitys.....	30
4.2 Organisaatorakenteen muotoja .....	32
4.2.1 Rakenteellinen luokittelu Mintzbergin mukaan .....	32
4.2.2 Rakenteellinen luokittelu Quinnin mukaan .....	34
4.3 Hierarkia .....	36
4.4 Organisaatorakenteen keskeiset ulottuvuudet.....	40
4.4.1 Vertikaalinen erilaistuminen .....	41
4.4.2 Horisontaalinen erilaistuminen .....	42
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KOHDEORGANISAATIO .....	43
5.1 Tutkimuskohde .....	43
5.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkittava otos .....	45
5.3 Kyselylomakkeen rakenne.....	46

<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>48</b>
6.1 Taustatiedot.....	48
6.2 Organisaatorakenteen keskeiset ulottuvuudet.....	49
6.2.1 Valvontajänne .....	50
6.2.2 Ohjaus- ja valvontaketju.....	52
6.2.3 Vallan keskittäminen ja hajauttaminen.....	54
6.2.4 Työnjako .....	55
6.2.5 Muodollisuuden aste .....	58
6.3 Motivaatiotekijät.....	60
6.3.1 Työn sisältö.....	60
6.3.2 Työssä koetut saavutukset .....	66
6.3.3 Työstä saatu tunnustus.....	66
6.3.4 Kokemus vastuusta.....	69
6.3.5 Tunne oppimisesta, kasvamisesta ja uralla etenemisestä .....	70
6.4 Hygieniatekijät .....	72
6.4.1 Esimies-alaissuhteet .....	72
6.4.2 Status.....	73
6.4.3 Palkkausjärjestelmä .....	74
6.4.4 Työpaikan varmuus ja työn ennustettavuus.....	75
6.4.5 Työyksikön ilmapiiri.....	75
6.4.6 Menettelytavat .....	76
6.4.7 Tavoitteet .....	77
6.4.8 Työpaikan ihmissuhteet .....	79
6.4.9 Työskentelyolosuhteet .....	79
6.4.10 Työturvallisuus .....	80
6.5 Tutkimuskohteen rakenteen toimivuus ja vastaajien hyvinvointi.....	81
6.5.1 Organisaatio ja työnteko .....	81
6.5.2 Työkyky ja tulevaisuus .....	85
<b>7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>87</b>
7.1 Yhteenveto .....	87
7.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	91
7.3 Johtopäätökset .....	93
7.4 Pohdintaa .....	97

LÄHTEET .....	101
---------------	-----

LIITE 1: Kyselylomakkeen saatekirje

LIITE 2: Kyselylomake

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1. Persoonallisuuden muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Rollinson & Broadfield 2002). .....	12
KUVIO 2. Maslow´n tarvehierarkia (Abraham Maslow, 1987, mukailen).....	19
KUVIO 3. Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959). .....	22
KUVIO 4. Alderferin kolmen päätarpeen teoria .....	25
KUVIO 5. Motivaation koostuminen McClellandin mukaan. ....	28
KUVIO 6. Organisaatorakenteet ja kulttuurit (Quinn 1985, mukailen) .....	35
KUVIO 7. Organisaatioteorioiden kehittyminen 1900-luvun alusta tähän päivään	37
KUVIO 8. Esimerkki linjaorganisaatiosta.....	38
KUVIO 9. Esimerkki linja-esikuntaorganisaatiosta .....	39
KUVIO 10. Tutkimuskohteen organisaatiokaavio.....	44
KUVIO 11. Useiden esimiesportaiden vaikutus työyksikön toimintaan .....	50
KUVIO 12. Esimiesten ohjaus ja valvonta.....	51
KUVIO 13. Oman työn merkityksen tietämys organisaation kokonaistoiminnan kannalta .....	51
KUVIO 14. Lisäkoulutuksen tarve .....	52
KUVIO 15. Hierarkiaportaiden vaikutus asioiden käsittelyyn ja eteenpäin viemiseen.....	53
KUVIO 16. Esimiesten auktoriteetin käyttö .....	53
KUVIO 17. Vallankäytön keskittäminen .....	54
KUVIO 18. Monimutkaisten päätösten teko .....	55
KUVIO 19. Useiden eri tehtävien ja toimintojen suorittaminen.....	55
KUVIO 20. Töiden jakautuminen oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti työyksikössä .....	56
KUVIO 21. Vastuun ja työn odotusten tunteminen.....	57
KUVIO 22. Voitko vaikuttaa omaan työmäärään?.....	57
KUVIO 23. Viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivuus eri työyksiköiden välillä .....	58
KUVIO 24. Ohjaavatko työtäsi erilaiset säännöt ja määräykset? .....	59
KUVIO 25. Työtahtiin ja työaikoihin vaikuttaminen.....	60
KUVIO 26. Työn sisällöllisiä tekijöitä (1/2) .....	61
KUVIO 27. Työn sisällöllisiä tekijöitä (2/2) .....	62
KUVIO 28. Iän vaikutus työn kokemiseen haasteellisena. ....	63
KUVIO 29. Iän vaikutus työn pitämiseen mielekkäänä.....	64
KUVIO 30. Työssä koetut saavutukset .....	66
KUVIO 31. Palkitseminen ja arvostus .....	67
KUVIO 32. Saan riittävästi palautetta työtuloksistani, ammatinhallinnastani sekä työssä kehitymisestäni.....	68

KUVIO 33. Saamani palaute on laadukasta ja perusteellista.....	68
KUVIO 34. Tyytyväisyys ja luottamus työntekijöiden ja esimiesasemassa olevien välillä.....	69
KUVIO 35. Olen tyytyväinen työpaikkakoulutusmahdollisuuksiini ja muihin työyhteisöni tarjoamiin osaamiseni konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin...	70
KUVIO 36. Organisaationi tukee itsensä kehittämistä ja pyrkimistä vaativampiin tehtäviin .....	71
KUVIO 37. Uralla eteneminen perustuu osaamiseen ja ammatinhallintaan, eikä esim. ikään.....	71
KUVIO 38. Esimies-alaisuudet .....	73
KUVIO 39. Status.....	74
KUVIO 40. Tyytyväisyys palkkausjärjestelmään .....	74
KUVIO 41. Työpaikan varmuus ja työn ennustettavuus.....	75
KUVIO 42. Työyksikön ilmapiiri.....	76
KUVIO 43. Yrityspolitiikka ja hallinto .....	77
KUVIO 44. Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet? .....	78
KUVIO 45. Ovatko tavoitteet realistisia ja saavutettavissa?.....	78
KUVIO 46. Työpaikan ihmissuhteet .....	79
KUVIO 47. Työskentelyolosuhteisiin liittyvä tyytyväisyys .....	80
KUVIO 48. Työturvallisuus.....	81
KUVIO 49. Organisaation rakenteen hierarkkisuus.....	82
KUVIO 50. Rakenteen vaikutus organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.....	82
KUVIO 51. Organisaation toimintaympäristön muutos.....	83
KUVIO 52. Rakenteen muuttuminen vastaamaan uutta toimintaympäristöä .....	84
KUVIO 53. Työnteon tärkeys ja merkittävyys sekä tavoitteiden suuntautuneisuus .....	85
KUVIO 54. Stressitilan tunteminen.....	85
KUVIO 55. Oman työkyvyn arviointi henkisten vaatimusten kannalta .....	86
KUVIO 56. Oletko aikeissa vaihtaa työpaikkaa lähitulevaisuudessa?.....	86
KUVIO 57. Rakenne, joka huomioi organisaation perustehtävän, yksilöiden tarpeet sekä nykyisen toimintaympäristön. ....	99
TAULUKKO 1. Motivaatioteorioiden suhteita toisiinsa (Juuti 1989, mukailen) .....	26
TAULUKKO 2. Vastaajien taustatiedot .....	49
TAULUKKO 3. Sukupuolen vaikutus työn pitämiseen ruumiillisesti rasittavana....	65
TAULUKKO 4. Sukupuolen vaikutus työtehtävien pitämiseen liian vaikeina.....	65

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Motivaatioteoriat ja työmotivaatio ovat asioita, jotka pysyvät ajankohtaisina tutkimuskohteina vuodesta toiseen. Sen sijaan se, mikä tekee meistä yksilöitä ja mikä on näiden asioiden vaikutus työmotivaation syntyyn ja ylläpysymiseen, on jäänyt tutkimuksissa etäisemmäksi. Tässä tutkimuksessa paneudutaan yksilön tarpeisiin, niiden muodostumiseen sekä niiden toteutumiseen työssä. Tutkimuskohteeksi on valittu rakenteeltaan hierarkkinen organisaatio sen tarjoamien rakenteellisten haasteiden ja mahdollisuuksien vuoksi. Organisaation nimeä ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan tuoda esille, koska tutkimus ei ollut organisaation johdon tilaama. Organisaation rakenne ja toimintaympäristö esitellään tarkemmin luvussa 5.1.

Samaan aikaan, kun useat yritykset hakevat laskusuhdanteessa kustannussäästöjä toimintoja tehostamalla ja palveluja ulkoistamalla, työskentelee tuhansia suomalaisia hierarkkisissa organisaatioissa, joiden toiminta soveltuu parhaiten vakaaan toimintaympäristöön. Mikä sitten on se hinta, jonka hierarkkisuus organisaatiolle maksaa? Tämän päivän yhteiskunnallinen tai maailmantaloudellinen tilanne kun ei tuo sille rakenteellista kilpailuetua vaan päinvastoin, suunta on koko ajan alaspäin. Juuri tämä seikka tekee tästä tutkimuksesta mielenkiintoisen ja ajankoh- taisen. Joutuvatko organisaation työntekijät auttamaan yritystä selviämään ongel- mista omista eduistaan ja tarpeistaan luopumalla, vai löytyykö hierarkiasta jokin avain tämän toimimattomalta näyttävän yhtälön ratkaisemiseen. Näitä asioita täs- sä tutkimuksessa yritetään selvittää.

Tarpeiden toteutumisen sekä organisaation hierarkkisuuden mittaaminen tutki- muskohteeksi valitussa organisaatiossa toteutettiin Frederick Herzbergin kaksifak- toriteoriaan pohjautuvalla kyselylomakkeella. Kyselyn muuttujat muodostettiin te- kemällä Herzbergin motivaatio- ja hygieniehtekijöiden pohjalta kysymyksiä ja väit- tämiä, joiden ajatellaan mittaavan tarpeiden toteutumista. Toisaalta muuttujien ja



väittämien muodostamisessa käytettiin hyödyksi Pohjoismaisen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselyä QPSNordicia, jota muokattiin perusoletuksen mukaisesti vastaamaan tutkimuksen tarpeita.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet**

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on selvittää, millainen vaikutus organisaation hierarkkisuudella on yksilön tarpeiden toteutumiseen työssä. Tutkimuksen lähtöoletuksena on, että ihannetilassa yksilön tarpeet toteutuvat täysimääräisesti. Näin ollen tutkimuksessa selviää, mikä on hierarkian vaikutus tarpeiden toteutumiseen ja sitä kautta tutkimusongelmaan saadaan vastaus.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkimusongelman ratkaisun lisäksi saada tietoa hierarkkisen organisaation toimintatavoista. Ensinnäkin siitä, kuinka nopeasti ja millä tavoin organisaatio reagoi muutoksiin ja lisäksi siitä, kuinka hyvin tai huonosti työntekijöiden toiveet ja tavoitteet otetaan organisaatiossa huomioon. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, voidaanko Herzbergin kaksifaktoriteorian pohjalta ratkaista tai selittää hierarkkiseen organisaatioon kohdistuvia ongelmia ja haasteita. Aiemmin Herzbergin kaksifaktoriteorian pohjalta tehdyissä sadoissa tutkimuksissa eri työpaikoilla on saatu hänen jaottelunsa mukaisia, paikkaansa pitäviä tuloksia niin työtyytyväisyyden kuin työtytymättömyydenkin osalta.

## **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön luvuissa 1, 2, 3 ja 4 perehdytään yksilön tarpeisiin, motivaatioteorioihin sekä organisaatioihin aiheisiin liittyvän kirjallisuuden ja julkaisujen perusteella. Luvuissa 5, 6 ja 7 esitellään tutkimuskohde ja käytetyt tutkimusmenetelmät, esitetään ja analysoidaan saadut tulokset sekä tehdään yhteenveto ja johtopäätökset.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön taustasta, tutkimusongelmasta ja tavoitteista sekä rakenteesta. Toisessa luvussa paneudutaan henkilökohtaisten tarpeidemme muodostumiseen eli käsitellään persoonallisuuden, asenteisiin ja motivaatioon liittyviä asioita. Motivaatioteorioista kertovassa kolmannessa luvussa vertaillaan eri teorioita toisiinsa ja perehdytään niiden ominaisuuksiin. Organisaatioita käsittelevässä neljännessä luvussa puolestaan käydään läpi organisaatorakenteita, rakenteen eri muotoja sekä rakenteen keskeisiä ulottuvuuksia. Viidennessä luvussa tutustutaan tutkimuskohteeseen, tutkimusmenetelmään sekä kyselylomakkeen rakenteeseen. Kuudes luku pitää sisällään tutkimuksen tulokset, jotka esitetään kuvioin ja taulukoin. Seitsemäs luku sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset. Tässä luvussa myös pohditaan, miten organisaatio voisi toimia tehokkaammin, hyödyntää paremmin henkilöstön resursseja sekä parantaa henkilöstön hyvinvointia.

## 2 YKSILÖN TARPEET JA NIIDEN MUODOSTUMINEN

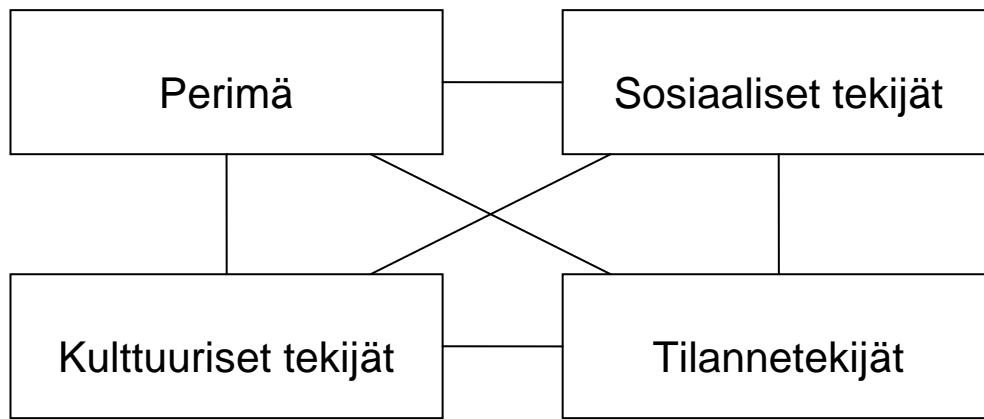
Toimintaamme itsenäisinä yksilöinä, osana perhettä, työyhteisöä tai organisaatiota vaikuttavat jokaisen meistä kokemat, mutta jossain määrin toisistaan poikkeavat yksilölliset tarpeet. Persoonallisuutemme ja motivaatiomme muodostavat käyttäytymisemme ääriiivat ja tarpeiden ohjaamina pysymme noiden ääriiivojen sisällä. Näiden tekijöiden olemassaolo synnyttää ketjureaktion, joka ohjaa päivittäisiä toimintojamme ja luo toisille ihmisille kuvan, millaisia me olemme. Ketjureaktio siis ruokkii itseään ja suhteellisen vakiona pysyvä jokapäiväinen toimintamme pysyy yllä tarpeiden avulla, sillä niin kauan kun ihmisellä on tarpeita, on motivaatiotekijöitä ja niin kauan kun on mahdollista toteuttaa tarpeita, toteutuu myös persoonallisuutemme.

Tila, jossa ihmisellä ei ole tarpeita, on käytännössä mahdoton. Tämä tarkoittaisi ensinnäkin sitä, että meillä ei olisi kykyä tai mahdollisuutta elää vapaasti ja toiseksi sitä, että persoonallisuutemme olisi rajoitettu. Tarve voidaankin ajatella sisäisenä tilana, jonka seurauksena jotkut vaihtoehdot tuntuvat haluttavilta. Tyydyttymätön tarve luo jännitettä, jotka aikaansaavat pyrkimyksiä löytää sellaisia päämääriä, joiden saavuttaminen poistaa puutostilan ja on täten jatkuva prosessi. (Juuti 1992, 34.)

### 2.1 Persoonallisuus tekee meistä yksilöitä

Persoonallisuutemme kertoo meistä toisille ihmisille psykologisia ominaisuuksia, jotka pysyvät lähes muuttumattomina läpi elämämme. Se, miten reagoimme, olemme vuorovaikutuksessa tai käsittelemme informaatiota, kuvastavat yksilöllisyyttämme, joka erottaa meidät toisista ihmisistä.

Kuviossa 1 on esitetty ne tekijät, jotka vaikuttavat Rollinsonin ja Broadfieldin (2002) mukaan persoonallisuuden muodostumiseen.



KUVIO 1. Persoonallisuuden muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Rollinson & Broadfield 2002).

**Perimän** vaikutusta persoonallisuuteen voidaan persoonallisuuspsykologian tutkijoiden mukaan pitää suurena. Tutkijat uskovat, että persoonallisuuden peritty osa selittää 60 prosenttia yksilön persoonallisuudesta. Perimän vaikutus näkyy hyvin sisarusten käyttäytymisessä, sillä usein heidän arvonsa ja ajatuksensa ovat vanhempien kanssa hyvin samansuuntaisia. Kasvatuksella ja koulutuksella on toki oma osuutensa, mutta perimän vaikutus tulee voimakkaasti esille henkilön kasvun ja itsenäistymisen jälkeen, jolloin vaistot ja tunteet ohjaavat käyttäytymistämme.

**Sosiaaliset tekijät** tarkoittavat ihmisten sosiaalistumisen kautta tapahtuvaa persoonallisuuden kehittämissprosessia. Tämän mukaan toisten ihmisten kanssa tapahtuva vuorovaikutus on vaikuttava tekijä persoonallisuuden muodostumiseen, etenkin lasten keskuudessa. Eri koulukunnilla on kuitenkin erisuuntaisia käsityksiä sosiaalisten tekijöiden osuudesta persoonallisuuteemme, mikä on sinänsä hyvin ymmärrettävää. On vaikea ajatella yhtä oikeaa tulkintatapaa puhuttaessa persoonallisuuden muuttumisesta, kehittämisestä tai muovautumisesta. Siksi erilaisissa keskusteluissa ja tulkinnoissa päädytään helposti ristiriitaisiin mielipiteisiin. Kyse voi enemmänkin olla henkilön suvaitsevaisuuden ja hyväksymisen avartumisesta eli asenteiden kehittämisestä kuin toisten ihmisten suorasta vaikutuksesta.

**Kulttuuriset tekijät** tarkoittavat tietyssä ympäristössä elävien ihmisten välisiä tekijöitä, jotka yhdistävät yhteisössä eläviä. Tällaisina tekijöinä voidaan pitää esimerkiksi toimintatapoja, uskomuksia, arvoja sekä motiiveja.

Eri kulttuurien väliset eroavaisuudet uskomuksissa, arvoissa ja elämäntavoissa ovat entisestään korostuneet tällä vuosituhannella. Viimeaikaisia ympäristöömme vaikuttaneita tapahtumia ovat olleet mm. globalisaation kehittyminen, ilmastossa tapahtuneet muutokset, suuret yritysjärjestelyt ja talouden taantuminen sekä erilaiset sodat ja poliittiset selkkaukset. Osa tapahtumista on lisännyt eriarvoisuutta, mikä on aina huono asia kulttuurien välistä yhteistyötä ajatellen. Eriarvoisuus on kuitenkin tehnyt kulttuurisista yhteisöistä entistä tiiviimpiä. Kulttuuristen tekijöiden vaikutukset persoonallisuuteen korostuvat tiiviissä yhteisöissä ja ne tulevat esille eri kansallisuuksien ja maiden välisessä vuorovaikutuksessa ja kanssakäymisessä.

**Tilannetekijöillä** voi olla huomattava vaikutus persoonallisuuteemme. Usein tilannetekijöiden aiheuttama vaikutus on väliaikainen. Vaihteluista johtuen mm. persoonallisuutemme tulkitseminen täysin tarkasti on mahdotonta. Tilannetekijöitä ovat esimerkiksi lähipiirissä tapahtuvat elämänmuutokset, kuolemat ja lasten syntymät.

Persoonallisuuden perusteella ihmiset voidaan yksilöidä joko sisäänpäin kääntyneisiin eli introvertteihin tai ulospäin kääntyneisiin eli ekstrovertteihin. Tämä jako auttaa myös ennustamaan henkilön käyttäytymistä, mikä saattaa olla merkittävä apuväline esimerkiksi työnantajille, koska persoonallisuuden on todettu vaikuttavan merkittävästi ihmisen työsuoritukseen ja työssä menestymiseen. Persoonallisuutemme yksilöinti voidaan toteuttaa tähän tarkoitukseen laadituilla henkilöarvioinnilla. Henkilöarvioinneilla tarkoitetaan asiantuntijoiden tekemiä testejä, joissa arvioidaan tai ennustetaan henkilön työssä suoriutumista tai kehittämistarpeita tutkimalla hänen ajatteluaan, osaamistaan, kykyjään, ominaisuuksiaan tai toimintamallejaan. Testit ovat luotettavia ja järjestelmällisiä ja siitä syystä antavat tärkeää tietoa testin tilaajille ja toimivat apuna päätöksenteossa. (Lämsä & Hautala 2004, 42.)

Henkilöarviointeja voidaan käyttää mm. uutta henkilöstöä palkattaessa, osaamisen ja suoriutumisen arvioimisessa, henkilöstön kehittämisessä, ura- ja henkilöstösuunnittelussa, irtisanottujen työuran ohjauksessa sekä organisaatioiden muutostilanteissa. (Lämsä & Hautala 2004, 42.)

## 2.2 Asenne kertoo arvoistamme ja tavastamme suhtautua

Asennetutkimuksen perinteen mukaan asenne on henkinen valmiustila, joka on organisoitunut kokemuksen kautta, ja tällä valmiustilalla on ihmisen käyttäytymistä dynaamisesti ohjaava vaikutus. Yksinkertaistettuna asenne on yksilön varsin pysyvä ja johdonmukainen tapa suhtautua tiettyyn kohteeseen. (Juuti 2006, 23.)

Juutin (2006, 23–24) mukaan jokaisen henkilön arvomaailma liittyy läheisesti asenteisiin. Arvot, jotka muodostavat ihmisen käsityksen oikeasta ja väärästä, toimivat pohjana asenteiden ymmärtämiselle. Siten meidän asenteemme ja suhtautumisemme eteen tuleviin tilanteisiin heijastaa samalla myös arvomaailmaamme. Asenteet ovat kuitenkin pintapuolisempia ja siten niiden vaikutus siihen mitä ja miten havaitsemme ja minkä merkityksen annamme havainnoillemme, tulee hyvin esille ilmein, elein, sanoin sekä teoin.

Juuti (2006, 25–26) korostaa, että asenteita muutettaessa on otettava huomioon, miten asenteen omaava henkilö luottaa siihen, kuka kertoo uuden tiedon. Jos esimies on aiemmalla toiminnallaan hankkinut alaisensa luottamuksen ja arvostuksen, on todennäköistä, että hänen viestinsä kuullaan ja omaksutaan. Jos ihmiset pitävät esimiehestä, on todennäköistä, että viesti vaikuttaa heidän asenteisiinsa myönteisesti. Jos ihmiset eivät pidä esimiehistään, on hänen turha pyrkiä muuttamaan heidän asenteitaan. Myös tapa, jolla viesti kerrotaan, vaikuttaa asenteiden muuttamisen mahdollisuuteen. Avoin, rehellinen vuorovaikutus esimiesten ja alaisien välillä luo pidemmällä aikavälillä mahdollisuuden torjua kielteisiä asenteita ja huhuja. Asenteiden muuttaminen organisaatiolle ja työskentelylle myönteiseksi edellyttää henkilöstön osallistumista muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Yleensäkin osallistuminen omien töiden suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä työpaikan asioiden käsittelyyn lisää todennäköisyyttä, että asenteet kehittyvät myönteisiksi.

### 2.3 Motivaatio suuntaa ja ylläpitää käyttäytymistä

Motivaatio voidaan nähdä ihmisen toiminnan polttoaineena. Motivoitunut toimintamme perustuu motiivien aikaansaamaan tilaan, jolloin käyttäytymisemme on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista. Tällainen käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista. Se on kontrolloitua toimintaa, joka syntyy kaikkien yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena. Motiiveja voi olla useita päällekkäisiä, kuten tarpeet, halut, vietit, palkkiot tai rangaistukset. Nämä motiivit ohjaavat ihmisten käyttäytymisen suuntaa ja voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Tästä syystä motivaatiota käsittelevissä tutkimuksissa ei ole koskaan päädytty yksiselitteisiin tutkimustuloksiin. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.)

Motivaatiota on kuvattu Ruohotien ja Hongan (1999, 13 - 24) toimesta tiettyyn tilanteeseen liittyväksi psyykkiseksi tilaksi, joka määrää ihmisen vireyden ja aktiivisuuden toimia hänen mielenkiintonsa suuntaisesti. Motivaatio käsittelee heidän mukaansa sitä, miten käyttäytyminen saa alkunsa, pysyy yllä ja lakkaa. Motivaatiosta puhuttaessa puhutaan myös siitä, millä voimalla ja mihin suuntaan käyttäytyminen kohdistuu sekä siitä, kuinka sitkeästi käyttäytymistä ylläpidetään.

Organisaatiossa ihmisen motivaatioon vaikuttavat monet tekijät. Motivaation tarkastelu on organisaation toiminnan kannalta keskeistä, sillä organisaation toimivuus ja tuottavuus ratkeavat sen mukaan, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät henkilöt ovat. Henkilöstön motivaatiotaso tulee entistä merkittävämmäksi silloin, kun organisaation toiminnot tehdään uudella tekniikalla, jolloin jokaisen päätöksen ja toiminnon merkitys on moninkertainen perinteisillä tavoilla työskentelyyn verrattuna. Työmotivaation kestoon vaikuttaa se, kuinka kauan ihminen jaksaa motivoitua aina uudelleen tavoitteen saavuttamiseen. Myös motivaation voimakkuus vaihtelee. Toiset tehtävät tuntuvat mielekkäimmiltä ja synnyttävät suuremman halun saavuttaa tavoite. Näihin tekijöihin vaikuttaa se, kuinka tarpeellisena ihminen kokee näiden tavoitteiden saavuttamisen. Tarve ohjaa siten motivoituneisuuttamme. Työmotivaatio on ryhmiteltävissä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio viittaa ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin, jotka koe-

taan henkilökohtaisesti tärkeiksi. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa ihmisen ulkopuolella olevia tekijöitä, tavanomaisesti palkkioita ja rangaistuksia. (Lämsä & Hautala 2004, 81.)

Prosessina motivaatio on ihmisen mielessä käynnissä jatkuvasti. Ihminen hakee toiminnalleen liikkeellepanevia voimia sosiaalisesta ja fyysisestä ympäristöstä. Motivoitunut henkilö on eräänlaisessa jännitystilassa, jota hän pyrkii toiminnallaan vähentämään. Jännittyneisyys aiheutuu usein henkilön omien päämäärien ja tavoitteiden epäsuhdasta nykytilaan nähden. Halu näiden epäsuhkien korjaamiseen synnyttää motivaatioprosessin. Tarveteorioiden mukaan tyydyttymätön tarve luo jännitettä, jotka aikaansaavat pyrkimyksiä löytää sellaisia päämääriä, joiden saavuttaminen poistaa puutostilan. Siihen, miten ihminen käyttäytyy saavuttaakseen päämääriään, on erilaisia näkökantoja johtuen erilaisista motivaatioteorioista.



### 3 MOTIVAATIOTEORIAT KÄYTTÄYTYMISEMME SELITTÄJÄNÄ

Motivoitumisen ja tuottavuuden yhteys on varsin monimutkainen kokonaisuus, johon motivaatioteoriat tarjoavat vain osan selityksistä. Suurin osa motivaatioteorioista pohjautuu siihen, että motivaatio syntyy ihmisen sisällä olevien jännitteiden purkamisesta. Ihmisen käyttäytyminen on keino jännitteiden vähentämiseen yrittämällä saavuttaa tavoitteet tarpeiden tyydyttämiseksi. Heikko motivaatio- ja suoritustaso liittyy tyytymättömyyteen, jonka katsotaan olevan seurausta tarpeiden tyydyttymisen estymisestä. Työtytymättömyydestä seuraa organisaatiossa usein käyttäytymisongelmia, turhautumista, aggressioita, toiminnallisia häiriöitä, kuten poissaoloja, välinpitämättömyyttä tai huolimattomuutta, jotka aikaansaavat työn tulosten heikkenemisen. (Ruohotie & Honka 1999, 38 – 39.)

Työmotivaatiokaan ei koskaan selittyne yksiselitteisesti millään motivaatioteorialla, sillä yksilön motivoitumiseen työhönsä vaikuttaa samanaikaisesti suuri joukko erityyppisiä tekijöitä. Samalla tavalla työsuorituksiin vaikuttaa motivaation lisäksi niin henkilön osaaminen kuin hänen psyykkiset ja fyysiset edellytyksetkin.

Varhaiset motivaatioteoriat luovat hyvän pohjan ihmisten työmotivaation tarkastelulle. Varhaisissa teorioissa on esitetty ihminen monimutkaisena oliona, joka joutuu elämänsä aikana valitsemaan monista vaihtoehdoista ja joka toimii sekä vaistojensa ja alitajuisten motiiviansa että tietoisien pyrkimyksiensä kautta. Näissä teorioissa ihminen nähdään elämään kiinnittyneenä osin mystisenä ja osin rationaalisenä oliona. Nämä varhaiset teoriat ovat heijastuneet monin tavoin myöhempään työmotivaatiota kuvailemaan pyrkiviin teorioihin. (Juuti 2006, 43.)

Motivaatioteorioiden käytännön sovelluksilla ei ole todettu olevan yksiselitteistä eikä kiistatonta vaikutusta tuottavuuden kasvuun, mutta niiden varassa työjohtotehtävissä olevat ovat inhimillistäneet ja rikastaneet työelämän organisaatioita työntekijöiden kannalta melkoisen harppauksen eteenpäin. Tosiasiallinen vaikutus motivaatioteorioiden soveltamisella on ollut ainakin paremman perustan luomiselle työhön motivoitumiselle.

Työmotivaatiota tarkastelevia teorioita on 1900-luvun alusta tähän päivään asti tarkasteltu usean tutkijan toimesta. Tehtyjen tutkimusten pohjalta teoriat ovat jakautuneet sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin tutkijoiden mukaan seuraavasti:

#### Tarvelähtökohtaiset sisältöteoriat

- tarvehierarkia, Maslow
- kaksifaktoriteoria, Herzberg
- kolmen päätarpeen teoria, Alderfer
- suoritusmotivaatioteoria, McClelland

#### Tietorakenteiden sekä ajatusmallien kautta motivaatiota selittävät prosessiteoriat

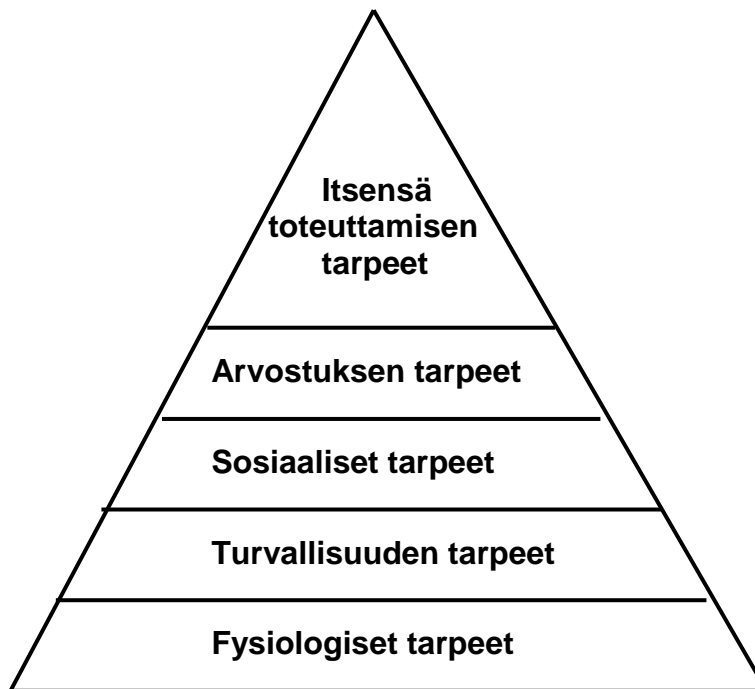
- odotusarvoteoriat, mm. Vroom ja Lawler
- kohtuullisuusteoria, mm. Adams
- päämääräteoriat, Locke
- sisäisen motivaation teoriat, Deci

Koska tässä tutkimuksessa perehdytään yksilön tarpeisiin, siihen minkälaisia tarpeita meillä on, miten ne syntyvät ja miten ne toteutuvat työelämässä, tehdään tutkimus sisältöteorioiden pohjalta. Nämä teoriat perustuvat ajatukseen, että ihmisen käyttäytyminen saa voimansa sisäisistä jännitteistä tai tarpeista, joita ihminen toiminnallaan pyrkii lieventämään. Ihminen pyrkii tavoitteeseen kuitenkin vain silloin, kun hän uskoo sen saavuttamisen mahdolliseksi. Nämä teoriat ovatkin saaneet tunnetun aseman ja arvostuksen eri puolilla maailmaa ja niiden pohjalta voidaan löytää vastauksia ja ratkaisuja etsittäessä keinoja motivaation lisäämiseen organisaatioissa.

### **3.1 Maslowin tarvehierarkia**

Abraham Maslow julkaisi vuonna 1943 tekemässään ihmisten motivaatiota käsittelevässä tutkimuksessaan tarvehierarkian, jota voidaan pitää tunnetuimpana moti-

vaatioteorian. Maslow'n tarvehierarkia kuvataan usein pyramidina, jossa pohjimmaisina ovat perustarpeet ja huipulla korkeimmat tarpeet. Tarvehierarkian mukaan motivaation virittäjänä on tyydyttymätön tarve, jotka ryhmittyvät viiteen luokkaan hierarkkisessa suhteessa toisiinsa kuvion 2 mukaisesti.



KUVIO 2. Maslow'n tarvehierarkia (Abraham Maslow, 1987, mukailten).

Maslow (1987, 15–41) perustaa tarveteoriansa seuraaville oletuksille:

- ihmisen motivaatio on useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien monimutkainen tulos
- ihmisillä on universaalit, tietyllä tavalla ryhmiteltävissä olevat tarpeet
- tarpeet muodostavat hierarkkisen järjestelmän, jossa alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu
- jos tarvetta ei tyydytetä, on seurauksena tyytymättömyys
- jos tarve tyydytetään, siitä seuraa tyytyväisyys
- tyydytetty tarve ei enää motivoi
- korkeamman tason tarpeet voidaan tyydyttää useammalla tavalla kuin alemman tason tarpeet
- ihmiset ovat kasvuhakuisia. He pyrkivät siirtymään tarvetasolta toiselle kohden ylintä hierarkian tasoa.

Maslowin mukaan ylempi tarveluokka aktivoituu vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet.

Juuti (2006, 46–47) tarkastelee Maslowin teoriaa työelämän kannalta seuraavasti: **Fysiologisilla tarpeilla** tarkoitetaan niitä biologisia tarpeita, joilla pyritään ylläpitämään elämää. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi nälkä, jano, uni, lämpö, vaatetus, suoja, seksuaaliset ja muut kehon tarpeet. Nämä ovat kaikkein perustavinta laatua olevia tarpeita. Jos ihmiseltä puuttuu biologisen olemassaolon mahdollisuudet, kaikki ajattelu ja toiminta keskittyy vain näiden hankkimiseen. Näille tarpeille on ominaista se, että niitä tarvitaan vain tiettyyn määrään asti ja niitä on tyydytettävä suhteellisen lyhyenä ajanjaksona yhä uudelleen ja uudelleen. Työpaikalla työterveydenhuolto, ruokailu, liikunta, tauot ja palautuminen tyydyttävät fysiologisia tarpeita. Fysiologiset tarpeiden täytyy olla ainakin osittain tyydytetyjä ennen kuin ylempien asteen tarpeisiin riittää energiaa.

Seuraavaksi ihminen pyrkii tyydyttämään **turvallisuuden tarpeitaan**. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat varmuus ja suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen ja ympäristön turvallisuus. Työpaikalla varma työsuhte, hyvä työturvallisuus ja ergonomia sekä palkkaus synnyttävät turvallisuutta. Turvallisuuden tarpeista puhuessaan Maslow painotti sekä fyysistä että emotionaalista turvallisuutta. Myös turvallisuuden tarpeet ovat äärellisiä sikäli, että kun ne on tyydytetty tiettyyn rajaan asti, ne eivät enää motivoi.

Seuraavaksi hierarkiassa ihmistä ohjaa pyrkimys tyydyttää sosiaalisia tarpeitaan. **Sosiaaliset tarpeet** ovat rajattomia ja niitä voi tyydyttää sekä työssä että vapaa-aikana. Sosiaalisiin tarpeisiin kuuluvat hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä. Näiden tarpeiden kautta ihminen tuntee kuuluvansa johonkin yhteisöön. Ryhmät, tiimit, me-henki ja hyvä esimies-alainen-suhte ovat sosiaalisiin tarpeisiin vaikuttavia seikkoja työyhteisössä ja siten niillä onkin tärkeä tehtävä organisaation sosiaalistamisessa. Työyhteisön ihmissuhteilla ja sitä kautta työkavereilla on yhteys työntekijän motivaatioon, koska pyrkimys ystävyys-suhteisiin tyydyttävät sosiaalisia tarpeita ja samalla vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen.

**Arvostuksen tarpeisiin** kuuluvat itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema, saavutukset sekä muiden antama arvostus ja kunnioitus. Ne voidaan jakaa pyrkimykseen saada arvostusta itselleen ja pyrkimykseen arvostaa toisia. Tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi, palautekäytännöt, palkitseminen ja kehityskeskustelut ovat keinoja tyydyttää arvostuksen tarpeita työssä. Nämä tarpeet kuvaavat ihmisen pyrkimystä saavuttaa valtaa, huomiota ja statusta. Ne ovat sosiaalisten tarpeiden tavoin rajattomia, sillä niiden tyydytys ei johda kylläytymiseen, vaan itsevarmuuden, kyvykkyyden ja riittävyden tunteeseen. Näiden tarpeiden tyydyttämättömyys puolestaan johtaa alemmuuden ja avuttomuuden tunteeseen.

Voidaankin todeta, että organisaatiossa arvostuksen tarpeilla on merkittävä asema ja näin ollen se tulisi huomioida organisaatioiden ylennys- ja palkkausjärjestelmissä. Henkilöt, jotka pyrkivät onnistumaan tehtävissään ja saavuttamaan arvostetun aseman organisaatiossa tyydyttääkseen arvostuksen tarpeitaan ovat varmasti jokaiselle yritykselle kullakin arvoisia työntekijöitä tämän päivän työmarkkinoilla. Niitä kun kilpailun kiristytessä sekä kustannusten että ajankäytön osalta hallitsevat nykyään valittavan paljon kiire, tulospaineet sekä laatuvaatimukset suhteessa yrityksen tulokseen.

Maslowin mukaan henkilöt, jotka ovat tunnistaneet voimavaransa ja pyrkivät käyttämään ja kehittämään kykyjään niin hyvin kuin mahdollista, toteuttavat itseään. **Itsensä toteuttamisen tarpeisiin** kuuluu omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. Työpaikalla itsensä toteuttamisen tekijöitä ovat urakehitys, työn ilo, tunne oman työn osaamisesta sekä sitoutuminen.

Tänä päivänä erilaisissa tiimeissä ja työryhmissä on aina mukana henkilöitä, jotka ovat arvostettuja ja joilla on enemmän valtaa kuin muilla. Optimaalisen motivaation kannalta olisi pyrittävä tarjoamaan mahdollisimman monelle mahdollisuus toteuttaa itseään. Tämä onnistuu mm. kiinnittämällä huomiota tasa-arvon toteutumiseen ja yksilön kunnioitukseen. Itsensä toteuttaminen vaatii aina luovuutta, sillä se on prosessi, jossa ihminen pyrkii tulemaan yhä enemmän omaksi itsekseen.

### 3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzberg käsittelee kaksifaktoriteoriassaan motivaatiota läheisemmin työn yhteydessä kuin Maslow. Herzberg esitti kollegoidensa kanssa vuonna 1959 mallin, jossa työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät jaettiin kahteen osaan, tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Jako erottelee ne tarpeet, jotka voidaan tyydyttää hyvällä työsuorituksella ja ne, jotka liittyvät työn ulkopuolisiin tekijöihin. Tyytyväisyyttä synnyttäviä asioita Herzberg kutsui motivaatiotekijöiksi. Ne ovat itse työhön liittyviä tekijöitä ja saavat aikaan myönteisyyttä, tyytyväisyyttä sekä hyvän asenteen. Tyytymättömyystekijät eli hygieniatekijät eivät liity varsinaisiin työtehtäviin, vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Nämä työn ulkopuoliset tekijät saavat työntekijän tuntemaan itsensä tyytymättömiksi, jopa onnettomiksi, ja ne aiheuttavat kielteistä asennoitumista. Kuviossa 3 on eroteltu motivaatio- ja hygieniatekijät:

<b>Motivaatiotekijät:</b>	<b>Hygieniatekijät:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liittyvät itse työhön</li> <li>• lisäävät työtyytyväisyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liittyvät työympäristöön</li> <li>• lisäävät tyytymättömyyttä</li> </ul>
Työn sisältö itsessään Työssä koetut saavutukset Työstä saatu tunnustus Kokemus vastuusta Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä Uralla etenemisen mahdollisuudet	Yrityspolitiikka ja hallinto Henkilösuhteet esimieheen Henkilösuhteet työtovereihin Työskentelyolosuhteet Palkkausjärjestelmä, status Työpaikan varmuus ja turvallisuus

KUVIO 3. Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959).

Tutkimuksissaan Herzberg ym. (1959, 113–114) totesivat, että silloin kun työntekijät kertoivat tuntevansa itsensä onnellisiksi työssään, he kuvailivat tekijöitä, jotka liittyivät heidän tehtäviinsä ja onnistumisen mahdollisuuksiin niissä sekä mahdollisuuden kasvaa ammatillisesti. Kun työntekijät puolestaan tunsivat itsensä onnettomiksi, he kuvailivat tekijöitä, jotka eivät liittyneet sinänsä työhön vaan työtä ympäröiviin tekijöihin.

Saadut tulokset tukevat Handyn (1999, 38–39) mukaan Herzbergin teoriaa, jonka mukaan motivaatio- ja hygieniatekijät ovat erillisiä kokonaisuuksia ja aiheutuvat eri tekijöistä, mutta vaikuttavat kuitenkin toisiinsa. Hygieniatekijät ovat työtyytyväisyyden perusta, mutta niiden kunnossa oleminen ei kuitenkaan yksinään riitä. Vaikka työolot olisivat kunnossa eikä työntekijöillä olisi niistä valittamista, ei se vielä riitä kertomaan sitä, että työntekijät olisivat motivoituneita. Motivaatio pitää luoda muita keinoja käyttäen.

Motivaatiotekijöiden varassa ihminen voi kokea saavuttamisen riemua, innostavaa haastetta, tyydytystä ja onnistumista sekä saamaansa arvostusta ja kiitosta. Motivaatiotekijät ratkaisevat Herzbergin mukaan, pyrkiikö ihminen työssään hyvään työsuoritukseen. Parhaimmillaan ne mahdollistavat työntekijän kehityksen ja sisäisen kasvun ja heikoimmillaan tuottavat vain mekaanista suoriutumista ja niukkaa rimanylitystä. Jos työ on rutiininomaista ja sisällöllisesti köyhää, ylemmän tason tarpeet joudutaan tyydyttämään jossain muualla, todennäköisesti työn ulkopuolella. (Viitala 2004, 156 – 157.)

Hygieniatekijät poistavat työsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä eivätkä niinkään motivoi työsuoritukseen. Hygieniatekijöitä ei voi ohittaa, vaikka niiden hyvästä hoidosta yrityksen johtoa harvoin kiitetään. Mutta silloin kun ne ovat huonolla tasolla, on seurauksena tyytymättömyyttä. Huonosti hoidettuna ne hirtävät työyhteisöä kovastikin, mutta hyvin hoidettuna niitä tuskin kukaan huomaa. (Viitala 2004, 156.)

Herzberg erotti selkeästi oman ajattelunsa motivaatiotutkimuksen aiemmasta teoreettisesta perinteestä. Perinteisesti työtyytyväisyyden ajateltiin olevan yksittäinen jatkumo, jonka toinen ääripää oli korkea työtyytyväisyys ja toinen pää heijasti tyytymättömyyden korkeaa tasoa. Näiden päiden välillä oletettiin olevan erilaisia, tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä kuvaavia pisteitä. Herzbergin kehittämä kaksifaktoriteoria puolestaan lähtee liikkeelle ajatuksesta, että työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä kuvaavat jatkumot ovat toisistaan erillisiä. Hänen mukaansa työtyytyväisyyttä mitataan asteikolla, jonka yläpää on korkea työtyytyväisyys ja alapää on työtyytyväisyyden puuttuminen. Tämä asteikko mittaa motivaatiota. Tyytymättömyys sitä vastoin kulkee päinvastaisella asteikolla: yläpäässä on tyytymättömyys

mättömyyden puuttuminen ja alapäässä on korkea tyytymättömyys. Herzbergin asteikot eivät myöskään ole keskenään verrannollisia. Näin ollen ihminen voi sijaita eri asteikoilla eri kohdissa samaan aikaan. (Maidani 1991, 441.)

On ensiarvoisen tärkeää, että varsinkin esimiesasemassa toimivat tietävät, kuinka organisaation hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen voidaan parhaiten vaikuttaa. Sillä kun on suora vaikutus toiminnan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen ja sitä kautta myös organisaation tulokseen. Jos työntekijät kokevat organisaation hygieniatekijät kehnoiksi, eivät työ ja työympäristö tunnu psykologisesti terveeltä. Seurauksena syntyy tyytymättömyyttä ja motivaation laskua. Hygieniatekijät eivät kuitenkaan hyvinkään järjestyneinä lisää tyytyväisyyttä, vaan tilanne on ikään kuin neutraali. Jos tyytyväisyyttä halutaan parantaa, täytyy kuitenkin ensin vaikuttaa hygieniatekijöihin ja vasta sen jälkeen kun hygieniatekijät ovat suotuisat, on helppo vaikuttaa tyytyväisyyttä lisääviin motivaatiotekijöihin. Herzberg (2005, 133) näkee, että innostava ja haastava työnsisältö voi toimia ihmisen tyytyväisyyden lähteenä pitkään. Korkean tyytyväisyyden saavuttamiseksi ja tyytymättömyyden poistamiseksi molempien tekijöiden täytyy olla tasapainossa samanaikaisesti. Hän ehdottaakin, että työ järjestettäisiin motivoivammaksi työn kierrätyksen ja/tai työn rikastuttamisen kautta.

### **3.3 Alderferin kolmen päätarpeen teoria**

Clayton P. Alderferin ERG-teoria (1969) tarjoaa yksinkertaisemman mallin Maslow'n tarvehierarkiasta. Alderfer jakaa myös yksilölliset tarpeet erilaisiin luokkiin, mutta toisin kuin Maslow, hän on sitä mieltä, että useita eri luokkiin kuuluvia tarpeita voidaan pyrkiä tyydyttämään samanaikaisesti. Alderferin teorian mukaan tarpeiden ensisijaisuusjärjestys ei myöskään noudata välttämättä mitään määrättyä hierarkiaa, vaan on yksilöstä riippuvainen. Erityyppisten tarpeiden luokittelu sinänsä on Alderferin teoriassa melko pitkälle samankaltainen kuin Maslowilla.

Alderferin kolme tarvetasoa ovat olemassaolon tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet sekä kehittymisen tarpeet (existence, relatedness, growth). Olemassaolon



tarpeet vastaavat Maslowin fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita. Yhteenkuuluvuuden tarpeet vastaavat Maslowin sosiaalisia tarpeita, eli tarvetta merkityksellisiin ihmissuhteisiin, sillä yksi ihmisen perustarpeista on olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa. Kehittymisen tarpeet puolestaan vastaavat Maslowin arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Siihen liittyvät henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tarve, itsearvostuksen ja muilta saatavan arvostuksen tarve sekä tarve käyttää luovia kykyjä. (Furnham 1992, 131.) Alderferin ERG-teoria voidaan tiivistää kuvion 4 mukaisesti, vaikka tarpeiden hierarkkisuus onkin hänen mukaansa yksilöllistä.

<b>Kehittymisen tarpeet</b>
<b>Yhteenkuuluvuuden tarpeet</b>
<b>Olemassaolon tarpeet</b>

KUVIO 4. Alderferin kolmen päätarpeen teoria

Alderfer perustaa teoriansa seuraaville oletuksille: 1) mitä vähemmän kutakin tarvetasoa on tyydytetty, sitä enemmän sitä pyritään tyydyttämään, 2) mitä enemmän on alemman tason tarvetta tyydytetty, sitä enemmän toivotaan ylemmän tason tarpeiden tyydyttämistä, 3) mitä vähemmän ylemmän tason tarpeita on tyydytetty, sitä enemmän toivotaan alemman tason tarpeiden tyydytystä. (Juuti 1983, 73–74.)

Eri tutkijoiden näkemykset sisälsivät paljon samansuuntaisia havaintoja ihmisten tarpeiden rakentumisesta. Maslowin, Herzbergin ja Alderferin kehittämät motivaatioteoriat voidaankin suhteuttaa keskenään taulukon 1 mukaisesti:

TAULUKKO 1. Motivaatioteorioiden suhteita toisiinsa (Juuti 1989, mukailten)

Herzbergin teoria	Maslowin teoria	Alderferin teoria
Motivaatiotekijät: (mm. saavutukset, ylennys, tunnustus, vastuu, työ sinänsä)	Itsensä toteuttamisen tarpeet  Arvostuksen tarpeet	Kehittymisen tarpeet
Hygieniatekijät: (mm. yrityspolitiikka ja hallinto, palkka, työolosuhteet, Ihmissuhteet, status)	Sosiaaliset tarpeet	Yhteenkuuluvuuden tarpeet
	Turvallisuuden tarpeet	Olemassaolon tarpeet
	Fysiologiset tarpeet	

Alderferin teorian merkittävä vahvuus on sen keskittyminen työlle ominaisiin seikoihin. Tämän vuoksi malli tarjoaa selkeän ja yksinkertaisen selityksen nykyiselle henkilöstöjohtamisen valtavirralla, jossa työhön liittyviä jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia kehitetään. Työnantajat tarjoavat sitä kautta henkilöstölleen mahdollisuuden toteuttaa kehittymisen tarpeitaan. Työntekijöiden saama kokemus kehitymisestä lisää heidän itsearvostustaan ja muilta saatavaa arvostusta sekä tuo työntekoon lisää luovuutta.

### 3.4 McClellandin suoritusmotivaatioteoria

David McClelland (1971) on esittänyt motivaation koostuvan kolme tarpeesta: valankäytön, suoriutumisen ja ryhmään kuulumisen tarpeista. Tunnetuksi hän on tullut erityisesti suoriutumisen tarpeen korostamisesta. Hänen esittämänsä suoritusmotivaatioteoria (1967) onkin yksi työmotivaatioon liitettyistä tarvelähtökohtaisista sisältöteorioista.

Suoriutumisen tarve tarkoittaa ihmisen tarvetta ylittää itsensä, onnistua tekemisissään ja halua menestyä. McClelland (1971) näkee monimutkaisen ja haasteellisen työn sisällön motivoivan ihmisiä. Tästä kertoo ihmisten halu pyrkiä työtilanteisiin, joista voi saada palautteen ohella henkilökohtaista vastuuta, mutta tilanteen täytyy

kuitenkin sisältää myös kohtuullisesti riskejä. Tärkeäksi motivaattoriksi ei niinkään koeta ponnisteluista saatuja palkintoja, kuten rahaa, vaan työn suorittaminen ja saavutus ovat tärkeämpiä. Tutkimuksissaan McClelland (1967) havaitsi, että suoriutumismotivaatio vaihtelee voimakkaasti eri ihmisten välillä. Henkilö, jolla on korkea suoriutumisen tarve, on kiinnostunut siitä, miten hyvin hän tekee työnsä. Vähemmän suoritustarpeen omaaville henkilöille taas riittää, että on työ ja siitä saa palkkaa. Korkean suoriutumisen tarpeen omaavat ihmiset suuntautuvat McClellandin mukaan haastaviin tehtäviin ja pysyvät niissä pitkään, hän näkeekin yhteiskunnan taloudellisen menestyksen ja kasvun olevan yhteydessä tähän tarpeeseen. Erityisen voimakkaana suoriutumisen tarpeen kokevat hänen mukaansa yrittäjät ja yrittäjyydestä kiinnostuneet henkilöt. Usein heidän työstään ja luonteenpiirteestään voidaan tunnistaa mm. seuraavat asiat:

- voimakas keskittyminen tehtävään, jonka haluaa suorittaa loppuun
- on halukas ottamaan kokonaisvastuun työtehtävistä
- arvostaa symbolisia menestyksen merkkejä, kuten asemaa, arvostusta ja kunnianhimoisia tavoitteita
- henkilökohtaisilla ponnisteluilla voi vaikuttaa menestymiseen
- tehtävät ovat sopivan vaikeita
- menestymistä voi mitata tai siitä saa selkeän palautteen
- luovuudelle on tilaa
- toiminnassa voi suuntautua tulevaisuuteen

McClelland on todennut Lämsän ja Hautalan (2004, 85–86) mukaan, että suoriutumisen tarpeen ohella ihmistä motivoi myös tarve vallankäyttöön ja ryhmään kuulumisen tarve. Vallan tarve on sidoksissa arvostukseen ja sosiaaliseen asemaan, joten suurten organisaatioiden johtajien motivaation on arvioitu perustuvan erityisesti tähän tarpeeseen. Sosiaalisiin suhteisiin liittyvä ryhmään kuulumisen tarve korostaa ihmissuhteiden tärkeyttä motivaation lähteenä. Jos tämä tarve on voimakas, ihmiselle merkitsee paljon se, millaisia odotuksia toiset ihmiset asettavat hänelle. Tästä syystä ihminen on taipuvainen sopeuttamaan käyttäytymistään toisten toiveiden mukaiseksi. Sosiaalisia suhteita arvostava henkilö haluaa olla muiden silmissä pidetty ja yhteistyökykyinen työntekijä.

Myös McClellandin esittämä motivaatioteoria voidaan tiivistää kuvion 5 mukaisesti yhdeksi kokonaisuudeksi, sillä hänen mukaansa nämä kolme tarvetta ovat sidoksissa toisiinsa ja ihmiset pyrkivät tyydyttämään ne ensisijaisesti tietyssä järjestyksessä. McClelland kuitenkin korostaa, että luonteenpiirteellämme on suuri vaikutus siihen, minkä tarpeen kukin lopulta kokee voimakkaimpana.

<b>Ryhmään kuulumisen tarve</b>
<b>Suoriutumisen tarve</b>
<b>Vallankäytön tarve</b>

KUVIO 5. Motivaation koostuminen McClellandin mukaan.

McClellandin suoritusmotivaatioteorian mukaisia korkean suoriutumisen tarpeen omaavia henkilöitä on väitetty olevan noin kymmenen prosenttia ihmisistä (Kilduff ja Baker 1984). Viitalan (2004, 157) mukaan McClelland kuitenkin uskoo, että ihmisten suoritusmotivaatiota on mahdollista vahvistaa koulutuksen keinoin ja tehtävien haastavuutta lisäämällä. Tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan kannalta ajateltuna työnantajien onkin hyvä muistaa, että näiden yrittäjähenkisten työntekijöiden arvostuksissa palkka toimii enemmän palautteena tehdystä työstä kuin motivaatorina sinänsä.

## 4 ORGANISAATIOT

Ympäriämme on lukematon määrä erilaisia organisaatioita. Organisaatiot voidaan ryhmitellä niiden erilaisten toiminnallisten tarkoitusten mukaan yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin ja kolmannen sektorin organisaatioihin, kuten vapaaehtoisjärjestöihin ja yhdistyksiin. Olipa organisaatio mikä tahansa edellisistä, kuvataan se tavallisesti ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tavoitteet voivat liittyä toiminnan kokonaistarkoitukseen tai suppeampiin osakokonaisuuksiin, kuten vaikkapa yrityksessä tuotantoon, tiimin toimintaan, talouteen tai myyntiin. Organisaation kokonaistarkoitus voi olla esimerkiksi määritelty siten, että se pyrkii luomaan ja soveltamaan teknologiaa tavoitteenaan elinkeinoelämän kilpailukyvyä ja yhteiskunnan hyvinvoinnin edistäminen.

Lämsä ja Hautala (2004, 9–10) toteavat, että yhteisten tavoitteiden lisäksi organisaation jäsenillä on henkilökohtaisia tavoitteita, joita he pyrkivät saavuttamaan liittymällä organisaation jäseniksi. Nämä tavoitteet muodostuvat jokaisen henkilökohtaisista tarpeista, joita edellisen luvun motivaatioteorioissa käsiteltiin. Se, millaisessa organisaatiossa viihdymme ja haluamme työskennellä, on hyvin pitkälle meidän jokaisen erilaisina kokemien tarpeiden johdatusta. Tarpeiden avulla löydämme oman paikkamme tässä yhteiskunnassa.

Joskus yksittäisen ihmisen tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia suhteessa organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Olipa tähän syynä sitten ajan myötä tapahtuvat henkilökohtaiset muutokset tarpeissa tai organisaation toimintaympäristössä tapahtuvat muutosprosessit, muodostaa tämä seikka keskeisen käytännöllisen ja teoreettisen kysymyksen organisaatioiden toiminnassa ja niiden tutkimuksessa. Kysymykseen liittyvä monimuotoinen problematiikka on organisaatiokäyttäytymisen kiinnostuksen ydintä.

Viime aikoina tapahtuneet muutokset maailmantaloudessa ovat vaatineet organisaatioilta reagoimista. On jouduttu miettimään uusia toimintatapoja ja päivittämään

taloudellisia ja tuloksellisia tavoitteita, että kyettäisiin sopeutumaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää tänä päivänä yhä useammin hierarkioista vapaata, oppivaa, yhteistoiminnallista ja verkostomais- ta toimintatapaa. Tällaista mallia ei synny ilman osaavaa, motivoitunutta ja yhteis- työhön kykenevää henkilöstöä.

#### **4.1 Organisaatorakenteet ja niiden merkitys**

Organisaatorakenteella on tärkeä merkitys organisaation onnistumisessa. Sitä voidaan pitää yhtenä johtamisen välineenä, sillä parhaimmillaan se voi tuottaa joustavuutta ja muutoksetteryttä toimintaan ja asiakkaiden palvelemiseen. Toi- saalta huono tai väärä organisaatorakenne jäykistää toimintaa ja voi muodostua muutosten esteeksi ja olla toiminnalle haitallista. (Viitala 2004, 109.)

Viitalan (2004, 110–111) mukaan rakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivi- en ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. Ilman sovittua rakennetta organisaation johtaminen olisi mahdotonta. Jos rakenteesta ei ole so- vittu, ei henkilöstö tiedä kuka vastaa mistäkin asiasta ja kenellä on oikeus tehdä päätöksiä. Rakenne muodostuu siis työnjaon sopimisesta. Toimintojen ja tehtävien jakoperusteita ovat tavallisesti prosessit, toiminnot, tuotteet ja tuoteryhmät, asiak- kaat ja alueet.

Organisaatorakenteen pohjalta voidaan toimintaa tehostaa kiinnittämällä huomiota mm. seuraaviin rakenteelliseen tehokkuuteen vaikuttaviin tekijöihin:

- taloudellisen ja tehokkaan toiminnan sekä resurssien tarkoituksenmukaisen käytön mahdollistaminen
- toiminnan suunnittelu, ohjaus ja valvonta
- vastuun ja velvollisuuksien määrittely eri tehtävissä toimiville henkilöille, ryhmille ja tiimeille
- koordinaatio eri tehtävien ja organisaation osien välillä
- joustavuuden mahdollistaminen kehittämistarpeisiin vastaamisessa
- ihmisten tyytyväisyyden ja yhteistyön edistäminen

Organisaatioiden rakenne on usein vaikea tai jopa mahdoton hahmottaa ulospäin. Tarkan kuvan saadakseen on syytä perehtyä rakenteen kertovaan organisaatiokaavioon. Kaavio kertoo meille selkeästi ja nopeasti, miten organisaation ihmiset ovat järjestäytyneet tehtäviin ja toisiinsa nähden päästäkseen tavoitteisiin:

- millaisiin kokonaisuuksiin tehtävät on jaettu
- millaisten kokonaisuuksien tavoitteita ja taloutta seurataan erikseen
- mistä kukakin on vastuussa ja mitä tekee, kenen kanssa toiminnasta vastaa, kenen ohjauksessa työskentelee ja ketä palvelee

Viitala (2004, 110) toteaa, että tällaiset organisaation rakennetta kuvaavat kaaviot toimivat kuten kartat yleensäkin: ne jäsentävät ajatuksia, auttavat löytämään kohteita ja näkemään asioiden välisiä yhteyksiä. Ne helpottavat vaikutustekijöiden jäljittämistä ja löytämistä. Kaavioiden avulla on myös mahdollista kehittää systeemistä näkemystä organisaation kokonaisuudesta. Yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille organisaation rakennekuvaukset puolestaan toimivat opasteena yrityskokonaisuuden hahmottamiseen.

Viitala (2004, 109) kuitenkin muistuttaa, että organisaatorakenne voi parhaimmillaankin kuvata vain tietyn hetken sovittua tehtävä- ja vastuujakoa ja näyttää vain karkean hahmon sen toiminnallisesta työnjaosta. Todellisuudessa organisaatio on dynaaminen, monitahoinen ja monisyinen todellisuus, jota rytmittävät ja säätelevät monet psykologiset ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät tekijät sekä infrastruktuuri, johon kuuluvat rakennukset, tilat, koneet ja laitteet sekä informaatiojärjestelmät. Organisaatioiden on menestyäkseen oltava myös aina valmiita tarkastelemaan toimintojensa järjestelyjä ympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena.

Lämsä ja Hautala (2004, 152) korostavat oikeanlaisen rakenteen mahdollistavan organisaation tehokkuuden ja kilpailukyvyn. Näin ollen luotaessa organisaatiolle rakennetta, tulee prosessissa ehdottomasti tiedostaa rakenteen merkitys ja tarkoitus sekä rakenteen muodostumiseen vaikuttavat asiat. Yksi huomioon otettava tärkeä asia on organisaatorakenteen keskeiset ulottuvuudet, joita käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.

## 4.2 Organisaatiorakenteen muotoja

Vaikka organisaatiot vaikuttaisivatkin rakenteeltaan aivan erilaisilta, ovat ne kuitenkin yleensä muunnelmia muutamista päärakennetyypeistä. Olennaista eri päärakenteissa on, mikä on niiden yksikköjako ja mihin logiikkaan se perustuu. Yleisimpiä rakennetyyppejä ovat pienyritysrakenne, toimintorakenne, tulosityksikkörakenne ja verkostorakenne.

### 4.2.1 Rakenteellinen luokittelu Mintzbergin mukaan

Henry Mintzberg on yksi modernin ajan merkittävimpiä organisaatiotieteilijöitä. Hän on tutkinut ja analysoinut organisaatioiden rakenteiden kehitystä 1970-luvulta lähtien. Hänen teorioillaan on ollut vaikutusta niin organisaatioajatteluun kuin myös käytännön johtamistyöhön. Teoksessaan *A Structure of Fives* (1980) Mintzberg jakaa organisaation viiteen osaan: operatiiviseen ytimeen (käytännön työ), strategiseen huippuun (ylin johto), keskilinjaan (huipun ja ytimen välissä toimivat linjajohtajat), teknostruktuuriin (suunnittelijat ja järjestelmät) sekä tukihenkilöstöön (erikoisasantuntijat operatiivisen toiminnan ulkopuolella). Hänen luomansa jäsenitys heijastaa rakenteen lisäksi niitä toimintaperiaatteita, jotka liittyvät erilaisiin rakenteisiin. Nämä rakenteet esittävät myös tyypillistä kehityskulkua pienen yrityksen kasvaessa suureksi. (Viitala 2004, 112.)

Juuti (2006, 224) kertoo Mintzbergin luokitelleen näiden elementtien avulla organisaatiorakenteita ryhmiin. Ryhmät hän muodosti sen mukaan, mihin ympäristöön ja tilanteisiin ne sopivat. Luokittelun tuloksena syntyivät seuraavat viisi ryhmää:

1. Yksinkertainen rakenne
2. Konebyrokratia
3. Ammattilaisbyrokratia
4. Tulosityksikköorganisaatio
5. Projektioorganisaatio



Mintzberg (1980) toteaa useimpien yritysten aloittavan toimintansa yksinkertaisen rakenteen pohjalta. Kooltaan organisaatio on yleensä pieni ja ohjausketjultaan suora. Tämä tarkoittaa usein vain yritysjohtajaa ja hänen välittömässä alaisuudessaan toimivia työntekijöitä. Teknostruktuurin ja tukihenkilöstön määrä organisaatiossa on yleensä vähäinen.

Konebyrokratialle on Mintzbergin mukaan ominaista laaja teknostrukturi ja pitkälle eriytynyt työnjako, jossa työtehtävät on standardoitu. Organisaatiossa on paljon keskijohtoa ja tukihenkilöstöä ja henkilöstön vastualueet ovat selkeästi erotettu toisistaan. Ongelmana konebyrokratiassa on ympäristön muutoksiin vastaaminen ja työntekijöiden tarpeisiin vastaaminen. Tyypillisiä konebyrokraattisia organisaatioita ovat linjaorganisaatiot ja linja-esikuntaorganisaatiot. Konebyrokratiassa harjoitettavien organisaatioiden tuotannollinen toiminta tulee olla vakiintunutta ja tulevaisuuden näkymät vakaat.

Ammattilaisbyrokratian Mintzberg näkee rakentuvan operatiivisen ytimen ympärille. Tukihenkilöstö on kehittynyttä, sitä on paljon ja se keskittyy operatiivisen ytimen palvelemiseen, vapauttaen näin ammattilaiset varsinaisen työn tekemiseen. Organisaatiossa on matala hierarkia ja sen ydin tekee tärkeitä päätöksiä paljolti huipulla olevasta hallinnosta riippumatta. Sen ohjaus ja teknostrukturi ovat heikkoja. Ammattilaisbyrokratia toimii parhaiten vakaissa ja pysyvissä oloissa.

Tulosityksikköorganisaatio ei Mintzbergin mukaan muodosta mitään yhtenäistä rakennetta strategisesta huipusta operatiiviseen ytimeen. Sen keskilinja on jaettu useisiin tulosityksiköihin, tukihenkilöstön määrä on vähäinen ja kukin yksikkö hoitaa eri toiminnot itsenäisesti. Eri yksiköiden koordinointi perustuu työtulosten standardoituun mittaamiseen, mikä pitää yllä tulosityksiköiden byrokraattista rakennetta. Organisaation johto delegoi valtaa tulosityksikön johtajille, mutta johtajat eivät välttämättä hajauta valtaa tulosityksiköiden sisällä. (Viitala 2004, 113.)

Projektiorganisaatio on Mintzbergin mukaan ainoa organisaatio, joka pystyy aidosti reagoimaan ympäristön jatkuviin muutoksiin. Sen rakenne on joustava ja perustuu kommunikointiin, ei ohjaukseen ja valvontaan. Byrokratia on korvattu projektiryhmillä, jotka kokoavat asiantuntijoita eri puolilta organisaatiota työryhmiin. Tämä

takaa sen, että ryhmillä on suurempi asiantuntemus kuin yhdelläkään yksittäisellä henkilöllä. Toimintayksiköiden huipun, keskilinjan ja operatiivisen ytimen väliset rajat hämärtyvät ja menettävät merkityksensä. Organisaatorakenne on matala ja päätökset tehdään niin lähellä tiedon lähdettä kuin mahdollista nopean palautteen ja organisaation toiminnan joustavuuden aikaansaamiseksi. Innovatiivisuus, monimuotoisuus ja dynaamisuus ovat projektiorganisaation ominaispiirteitä. Nykyään tästä Mintzbergin projektiorganisaatiosta käytetään Viitalan (2004, 113) mukaan myös nimitystä tiimiorganisaatio. Organisaatio soveltuu hyvin tehtäviin, jotka ovat kertaluonteisia ja joilla on selkeä päämäärä.

#### **4.2.2 Rakenteellinen luokittelu Quinnin mukaan**

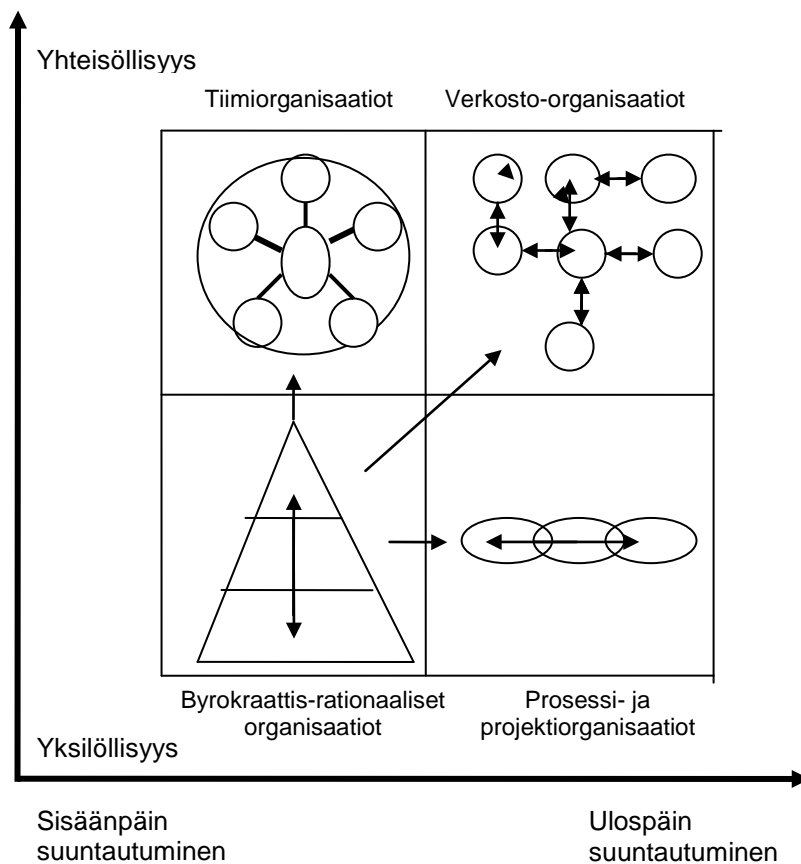
Toinen merkittävä henkilö organisaatioajattelussa on ollut Robert Quinn (1985). Hän jäsensi organisaatiot niiden rakenteen ja kulttuurien mukaan seuraavasti:

1. Byrokraattis-rationaaliset organisaatiot
  - linjaorganisaatio
  - linja-esikuntaorganisaatio
  - matriisiorganisaatio
2. Prosessi- ja projektiorganisaatiot
3. Tiimiorganisaatio
4. Verkosto-organisaatio

Quinn (1985) luonnehtii byrokraattis-rationaalisia organisaatiomalleja yksilöllisyyttä ja sisäänpäin suuntautumista korostaviksi ja painottaviksi organisaatioiksi. Niissä haetaan mahdollisimman suurta sisäistä tehokkuutta. Alhaisiin tuotantokustannuksiin ja massatuotantoon kilpailukykyensä perustavat yritykset sekä valtionhallinnolliset organisaatiot edustavat usein tätä ryhmää. Prosessi- ja projektiorganisaatioissa yhdistyy yksilöllisyys ulospäin suuntautuneeseen toimintaan. Näissä organisaatioissa keskeisin lähtökohta on asiakas. Tiimiorganisaatiot puolestaan edustavat tapaa organisoida sisäistä toimintaa yhteisölliseen suuntaan ja verkosto-

organisaatioissa toteutuu samanaikaisesti sekä ulospäin suuntautunut toiminta että yhteisöllisyys.

Quinn on luonut myös mallin (Kuvio 6), jossa eri organisaatorakenteet ja kulttuurit sijoittuu toisiinsa nähden niiden ulottuvuuksien mukaan. Mallissa on kaksi ulottuvuutta: yksilöllisyys ja yhteisöllisyys sekä ulospäin suuntautuminen ja sisäänpäin suuntautuminen. Malli auttaa hahmottamaan hyvin eri rakenteiden merkityksen yksilön näkökulmasta katsottuna.



KUVIO 6. Organisaatorakenteet ja kulttuurit (Quinn 1985, mukailten)

### 4.3 Hierarkia

Hierarkian syntyä ei pystytä määrittelemään tarkasti tai se on jopa mahdotonta. Se ei ole kuitenkaan syntynyt minkään yksittäisen ilmiön tai asian seurauksena. Hierarkkisuutta ajateltaessa voidaan kuitenkin nähdä asioita, jotka ovat tehneet sen olemassaolosta välttämätöntä. Elinolojen muuttuessa ja ihmisten lisääntyessä on ihmiskunnan aina täytynyt sopeutua uusiin oloihin. On syntynyt suurempia yhdyskuntia, joissa yksittäiset päätökset ovat vaikuttaneet isompiin kokonaisuuksiin. Tällaisten suurien kokonaisuuksia hallitsemiseen tarvitaan hierarkiaa. Enemmin tai myöhemmin tasavertaisuus saa aikaan epäjärjestyä. Tämä on nähty useasti viimeistenkin vuosikymmenien aikana.

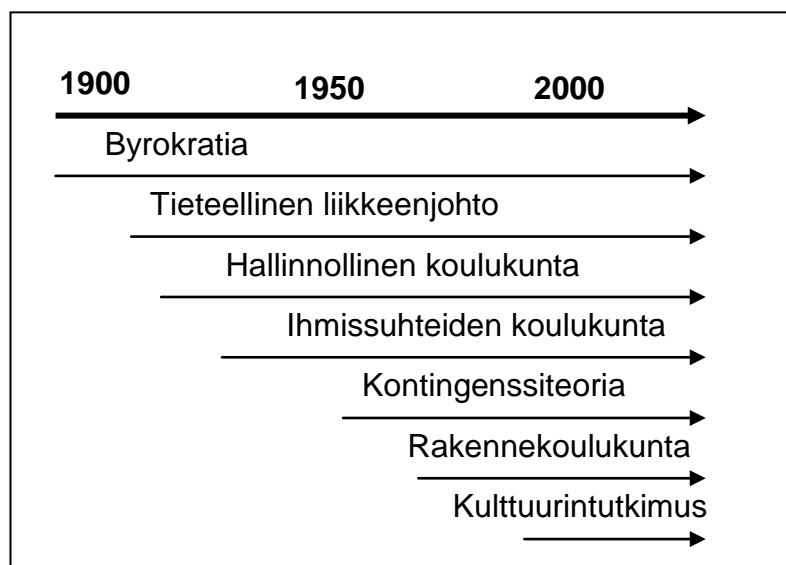
Jos tutkitaan sotahistoriaa, huomataan, että hierarkia on ollut aina mukana ihmisten välienselvittelyssä. Suuria sotajoukkoja on pidetty kasassa johtajan käskyillä. Arvojärjestys on ollut selkeää ja komentoketju katkeamaton. Käskyjä ei ole kyseenalaistettu.

Samanlaista hierarkkisuutta on ollut nähtävissä kautta aikain myös organisaatioiden keskuudessa. Valtiot ovat taistelleet maasta, ja uusille maa-alueille on perustettu valtion omistamia organisaatioita, joissa on ollut hierarkkinen johtamisjärjestelmä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ainoastaan valtion toimintaan liittyy hierarkkisuutta. Tässä tutkimuksessa hierarkkisella organisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatorakennetta ja sen sisältämää johtamisjärjestelmää, joita Minzberg nimittää konebyrokratiaksi ja Quinn byrokraattis-rationaalisiksi organisaatioiksi. Näiden organisaatorakenteiden taustalta löytyy puolestaan Max Weberin (1864–1920) luoma byrokratian käsite.

Weber tarkoitti byrokratialla oman aikansa johtamistapaa eikä niinkään virkavaltaisuutta kuten se nykyisin usein ymmärretään. Weberin mukaan byrokratiassa johtajan valta nojautuu kirjallisiin sääntöihin ja muodolliseen vastuuseen. Lisäksi johtajan henkilökohtainen status on erillään johtajan asemasta organisaatiossa. Weberin mukaan byrokraattiselle organisaatiolle on ominaista seuraavat kuusi tunnus-

piirrettä: vahva erikoistuminen, vallan hierarkia, pätevyys, kirjallinen taltiointi, säännöt ja kurinalaisuus sekä palkkaa saava hallintohenkilöstö.

Weberin byrokratia on ollut mukana läpi organisaatioteorioiden kehittymisen historian vaikuttamassa uusien mallien syntyyn ja kehitykseen. Byrokratian onkin todettu olevan vanhin organisaatioteoria 1900-luvun alusta tähän päivään tehdyissä tutkimuksissa. Organisaatioteorioiden kehittyminen voidaan tiivistää kuvion 7 mukaisesti. Kuvio kertoo, kuinka aikaisemman teorian teorian ovat toimineet uusien teorioiden taustavaikuttajina viime vuosisadalla.



KUVIO 7. Organisaatioteorioiden kehittyminen 1900-luvun alusta tähän päivään

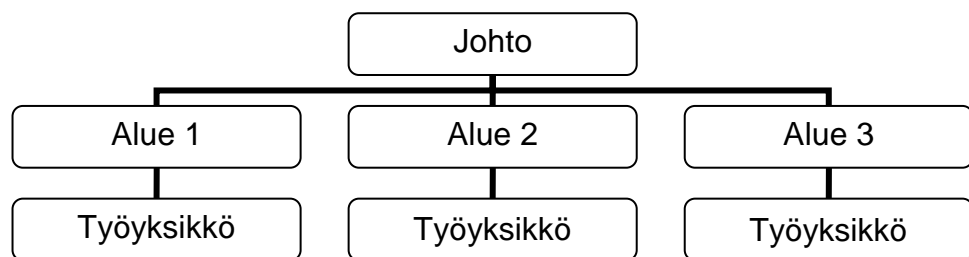
Käytännössä hierarkkiset organisaatiot perustuvat hyvin autoritaariselle johtamiselle, jossa työntekijät toteuttavat ylhäältä alaspäin tulevia määräyksiä niitä kyseenalaistamatta. Usein tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten henkilökohtaisten tarpeiden ja organisaation tulostavoitteiden välillä vallitsee huomattava ristiriita ja pahimmillaan tarpeet jäävät kokonaan huomioimatta. (Viitala 2004, 80.)

Viitalan (2004, 81) mukaan hierarkkisten organisaatioiden taustalta löytyy oletus siitä, että esimiehet tietävät enemmän kuin alaiset. Nykyään tuote-, markkina- ja asiakasosaaminen on usein kuitenkin muualla kuin ylimmässä johdossa ja jos esimiehet pitävät tiukasti kiinni vain omista näkemyksistään, aiheuttaa se nopeasti ongelmia organisaation kilpailukykyyn ja tuottavuuteen. Myös henkilöstöjohtami-

sen saralla tapahtunut kehitys ja työturvallisuusasioiden pinnalle nouseminen on aiheuttanut 2000-luvulla muutospaineita näiden organisaatioiden johtamisjärjestelmään. Nyt, kun muutokset ovat tulleet yhteiskuntaamme jäädäkseen, vaaditaan tulevaisuudessa organisaatioiden johdolta entistä enemmän tilannejohtamista ja kykyä hyödyntää henkilöstön voimavaroja entistä tehokkaammin. Tämä tapahtuu pitkälti valtuuttamalla enemmän henkilöstöä osaksi päätöstentekoa.

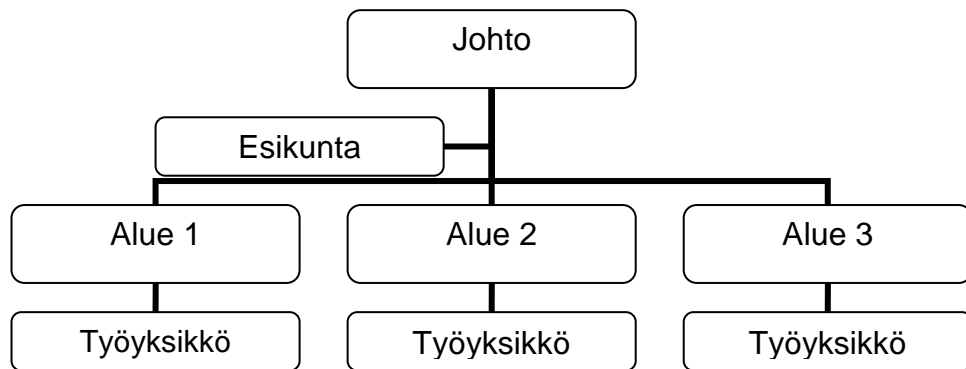
Tyypillisiä hierarkkisia organisaatioita ovat tänä päivänä vakaaseen ympäristöön toimintansa perustavat suuret palveluja tuottavat laitokset sekä massatuotantoon keskittyvät yritykset. Laitosten tuottamat palvelut voivat pitää sisällään esimerkiksi terveyteen, turvallisuuteen tai infrastruktuuriin liittyviä asioita. Nämä laitokset ja massatuotantoyritykset ovat rakenteeltaan usein joko linja- tai linja-esikuntaorganisaatioita.

Linjaorganisaation lähtökohtana on suora ohjausjärjestelmä, jossa toimivalta on keskitetty ylimmälle johdolle. Jokainen työntekijä saa ohjeita yhdeltä ylempänä toimivalta esimieheltä ja tieto organisaatiossa kulkee vain yhteen suuntaan: ylhäältä alas. Työntekijöiden vastualueet on eroteltu selkeästi toisistaan, mikä rajoittaa toimivaltuuksia. (Viitala 2004, 116.)



KUVIO 8. Esimerkki linjaorganisaatiosta

Linja-esikuntaorganisaatio on linjaorganisaatiosta jatkokehitetty malli, jossa linjoja on vahvistettu tukealla antavilla elimillä, esikunnilla. Esikunnat palvelevat asiantuntemuksellaan johtoa ja kaikkia muitakin yksiköitä. Yleensä esikunnat ovat puhtaasti asiantuntijaelimiä, jotka eivät käytä päätösvaltaa. (Viitala 2004, 117.)



KUVIO 9. Esimerkki linja-esikuntaorganisaatiosta

Hierarkkisten organisaatioiden heikkoutena voidaan nähdä sen jäykkyys. Jäykkyys tuo toimintaan hitautta ja sitä kautta tehokkuus ja tuloksellisuus kärsivät. Mintzberg (1980) on todennut organisaatorakenteiden vastustavan muutosta. Tämä näkyy selkeästi etenkin hierarkkisissa organisaatioissa, jotka ovat erittäin hitaita muuttumaan eikä niiden rakenne mahdollista myöskään muuttuviin ympäristöoloihin hetkellistä reagoimista. Ympäristö asettaa toiminnalle aina tiettyjä vaatimuksia, joihin rakenteen tulla olla sopiva ja mukautunut. Hierarkkinen organisaatio toimii vähäimminkin hitaasti muuttuvassa ympäristössä ja sen tulevaisuus onkin usein ennalta arvattavissa toimintamallin ollessa vuodesta toiseen lähes samanlainen.

Hierarkia tarkoittaa usein myös suuria valtaeroja, jossa johdon ja alaisten välinen kuilu on korkea. Yksisuuntainen viestintä ja vastuualueiden tiukka rajaaminen vähentävät yksilöiden luovuutta ja henkilöstön kehittymismahdollisuuksia. Tällöin säännöistä tulee helposti tuloksellisuuden minimikriteereitä ja työssä tehdään vain pakollinen. Vähitellen osallistumisen ja psykologisen kasvun estäminen aiheuttaa henkilöstön työhyvinvoinnin laskua. Myös koulutusjärjestelmä on usein puutteellinen, koska asiantuntija-apua ei käytetä.

Yksi todellinen tulevaisuuden haaste hierarkkisilla organisaatioilla on työvoiman riittävyys. Byrokraattisuus sekä alat, joita organisaatiot harjoittavat, eivät houkuta tällä hetkellä riittävästi nuoria, jotta eläköitymisen kautta tapahtuva poistuminen pystyttäisiin paikkaamaan.

Hierarkian suurin vahvuus on suurten kokonaisuuksien hallinnassa. Kaikki toiminta on johdon kontrollissa ja järjestelmä on vakaa ja toiminta pysyvää. Organisaatio on toimiessaan myös tehokas. Toimiminen vaatii kuitenkin myös yksilöiden mukautumista organisaation kulttuuriin. Tämä voi tarkoittaa joltain osin omista tarpeista luopumista, sillä mukautuminen vaatii oman roolin selkeää ymmärtämistä ja paikansa hyväksymistä osana kokonaisuutta. Tällöin yksilöt myös tietävät tarkasti, mitä heiltä odotetaan. Kun rutiinit toistuvat ja osaaminen kasvaa, nousee myös organisaation tehokkuus.

Omatoimisuudestamme huolimatta odotamme me kuitenkin usein ohjausta tehtävien hoitamiseen. Tämä on perimää lapsuudesta ja kasvatuksestamme. Siitäkin huolimatta, että hierarkkisuus merkitsee usein tarkasti määriteltyjen linjojen puitteissa toimimista, voi se myös vapauttaa meidät toimimaan omatoimisesti. Se ikään kuin pistää meidät liikkeelle, antaa sen ensimmäisen käskyn, jonka tarvitsemme. Siitä eteenpäin osaammekin toimia itsenäisesti ja tehokkaasti. Tässä piileekin hierarkisuuden eräänlainen voimavara. Se kontrolloi meitä tarkasti, mutta sen selkeät komentosuhteet tekevät samalla toiminnastamme helpompaa.

#### **4.4 Organisaatorakenteen keskeiset ulottuvuudet**

Kun organisaatio perustetaan ja sille luodaan rakenne, kiinnitetään huomiota erityisesti organisaatorakenteen keskeisiin ulottuvuuksiin. Ne määrittävät loppujen lopuksi sen, millainen organisaation rakenteesta muodostuu. Keskeiset ulottuvuudet on tässä tutkimuksessa jaettu kahteen osaan: pystysuoraan ja vaakasuoraan ulottuvuuteen. Pystysuora ulottuvuus pitää sisällään organisaation vertikaalisen erilaistumiseen vaikuttavat asiat ja vaakasuora ulottuvuus horisontaaliseen erilaistumiseen vaikuttavat asiat.



#### 4.4.1 Vertikaalinen erilaistuminen

Vertikaalisen erilaistumisen taso määräytyy organisaation auktoriteettisuhteiden perusteella. Auktoriteettisuhteisiin vaikuttavia asioita ovat valvontajänne, ohjaus- ja valvontaketju sekä keskittäminen ja hajauttaminen. (Juuti 2006, 208.) Näin ollen, jos rakenteen pääperuste on vertikaalinen, eli päätöksentekoon ja kommunikaatioon perustuva erikoistuminen, on tulos puhdas hierarkia, jossa yksikkökoot ja esimiestasojen määrä lähtevät pitkälle perinteistä ja toimiviksi havaituista esimiesalaismääräsuhteista.

**Valvontajänne** tarkoittaa esimiehellä olevien alaisten määrää. Jos valvontajänne on suuri, on esimiehellä runsaasti alaisia ja jos valvontajänne on pieni, on alaisten määrä vähäinen. Suuri valvontajänne tarkoittaa käytännössä matalaa organisaatiorakennetta, jossa on vähän hierarkiaportaita. Pienen valvontajänteeseen tilanteessa rakenne sisältää useita hierarkiaportaita ja esimiesten määrä on runsas. Tämä mahdollistaa alaisten tarkan ohjauksen ja valvonnan, mutta merkitsee kuitenkin korkeaa hierarkiarakennetta ja monia esimiestason portaita. (Lämsä & Hautala 2004, 158.)

**Ohjaus- ja valvontaketju** tarkoittaa organisaatioasemiin perustuvaa ketjua, joka kattaa kaikki hierarkiatasot ylimmästä johdosta suoritusportaaseen. Ketju sisältää kunkin henkilön aseman tuomat oikeudet ja velvollisuudet ja kertoo sen, kenelle ihmiset vastaavat ja raportoivat toiminnasta. Henkilöllä, joka on ketjun mukaan toisen henkilön yläpuolella, on auktoriteettiasema. Hän on siis oikeutettu vaatimaan toista henkilöä toimimaan tehtävän mukaisella tavalla, ja toinen henkilö on velvollinen tekemään tehtävänsä. (Lämsä & Hautala 2004, 157.)

**Keskittämällä ja hajauttamisella** tarkoitetaan organisaation vallanjakoa. Voimakkaasti keskitetyssä organisaatiossa valta on ylimmällä johdolla, kun hajautetussa rakenteessa valtaa on siirretty alemmille tasoille. Kun keskitetyssä vallanjakoissa ihmiset noudattavat ylhäältä tulevia ohjeita, määräyksiä ja päätöksiä, delegoidaan hajautetussa vallanjakoissa päätöksentekoa organisaation ylemmiltä tasoilta alaspäin. (Lämsä & Hautala 2004, 159.)

#### 4.4.2 Horisontaalinen erilaistuminen

Horisontaalisen erilaistumisen taso määräytyy organisaation työnjaon ja muodollisuuden asteen perusteella. Mitä useampia erilaisia toimintoja ja toimijoita organisaatiossa on, sitä erilaistuneempi ja monimutkaisempi organisaatio on horisontaalisesti. (Juuti 2006, 209.)

**Työnjaossa** on kyse ihmisten työn määrällisestä erilaistamisesta. Erilaistaminen perustuu sille, mitä ihmisen odotetaan tekevän työssään. Jos työt ovat pitkälle erilaistettu, on ihmisen tekemä työ sisällöltään yksinkertaista, helposti toistettavissa ja edellyttää matalaa osaamista. Jos työtehtävät ovat erilaistettu vain vähän tai ei yhtään, on kyse moniosaamista vaativasta työstä, jolloin työntekijän on osattava tehdä monia töitä. Yksittäisten ihmisten työnjaon ohella organisaatiossa tarvitaan työnjakoa myös osastojen ja tiimien muodostamisessa. Tarkoituksenmukainen osasto- ja tiimikohtainen työnjako karsii päällekkäisiä toimintoja ja edistää näin organisaation tehokkuutta ja parantaa laatua. (Lämsä & Hautala 2004, 157.)

**Muodollisuuden aste** määrittää organisaatiossa sen, kuinka paljon säännöt ja määräykset ohjaavat ihmisten toimintaa. Korkean muodollisuuden asteen omaavissa organisaatioissa ihmisten työnkuvat ovat tarkat ja niissä kerrotaan yksityiskohtaisesti, mitä ja miten tulee työskennellä. Tällöin ihmisellä on vain vähän sananvaltaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Mikäli organisaation muodollisuuden aste on alhainen, voivat ihmiset itse vaikuttaa siihen, mitä tekevät ja mille menetelmillä työnsä tekevät. Tällaisissa organisaatioissa henkilöstö voi toimia itsenäisesti ja vaikuttaa ympäristöönsä. (Lämsä & Hautala 2004, 160.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KOHDEORGANISAATIO

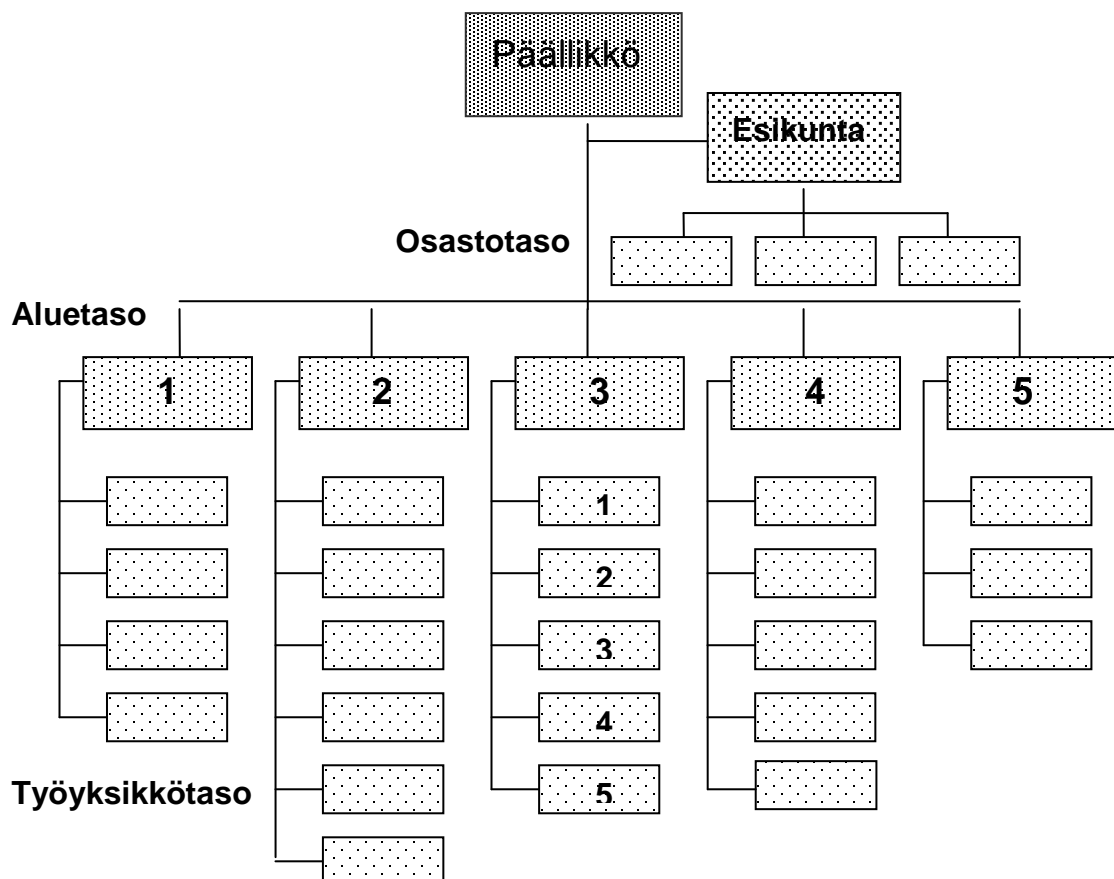
Tutkimuksen toteuttamismenetelmäksi valitsin kyselytutkimuksen. Kyselytutkimuksessa valitaan jotakin perusjoukkoa edustava otos tai näyte, jolta hankitaan tietoja kyselemällä. Kyselytutkimuksia käytetään yleensä vastaajien tietojen, mielipiteiden, asenteiden, arvojen ja ideologioiden selvittämiseen. Tällä menetelmällä voidaan hyvin kerätä täsmällisiä tietoja, joita ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, ammatti tai asuinpaikka. Lisäksi kyselytutkimus soveltuu arvionvaraisten tosiasioiden keräämiseen, näitä puolestaan ovat erilaisten käyttäytymistapojen yleisyyttä ja käyttöfrekvenssejä koskevat kysymykset. (Uusitalo 2001, 92.)

Tietojen, käsitysten, mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen tällä menetelmällä on tosiasiatietojen selvittämistä ongelmallisempaa. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että tuloksia ei voida irrottaa tutkimusinstrumentista eli kysymystavasta. Ne eivät ole mielivaltaisia, mutta niitä on aina tulkittava kysymyksenasettelua vasten. Toiseksi vastaukset saattavat heijastaa enemmän vastaajien roolikäyttäytymistä kuin heidän yksityistä kokemusmaailmaansa. Kolmantena syynä voidaan mainita, että kyselytutkimukset voivat toisinaan asettaa vastaajan hänelle vieraan ongelman eteen. Vastaajilta saatetaan kysyä asioita, joista heillä ei ole kiteytynyttä käsitystä. Koska tällöin ei ole tietoa siitä, miten vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen, tulkinta on hankalaa. (Uusitalo 2001, 93.)

### 5.1 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa (Kuvio 10) työskentelee yhteensä 385 työntekijää. Rakenteeltaan organisaatio edustaa hyvin selkeää, henkilömäärältään suurta, linja-esikunta-organisaatiota. Organisaatio toimii ja tuottaa palveluja koko Länsi-Suomen alueella. Päällikkö, esikunta sekä organisaation eri osastot johtavat toimintaa keskitetysti Turussa.

Osastot toimivat esikunnan alaisuudessa ja ne antavat päällikön hyväksymiä ohjeita ja määräyksiä, jotka koskevat organisaation pitkän aikavälin tavoitteita ja kehityssuunnitelmia. Osastojen alaisuudessa toimivat alueet ovat sijoitettuna Turku - Kemi -väliselle alueelle. Alueet johtavat paikallista toimintaa ja vastaavat siitä, että osastojen ohjeet ja määräykset huomioidaan toiminnassa. Toimintaa koordinoidaan kerran viikossa tapahtuvilla videoneuvotteluilla ja kuukausittain järjestetään myös neuvottelupäivät, joihin osallistuu organisaation kaikki päälliköt työyksiköistä asti. Alueiden alaisuudessa toimivat työyksiköt ovat puolestaan sijoitettuna siten, että palveluja pystytään tarjoamaan tasapuolisesti kaikille toimialueen asukkailla. Kyselytutkimuksen kohteena olevassa organisaation kolmosalueen viidessä työyksikössä työskentelee yhteensä 45 henkilöä ja tämän alueen johtopaikka sijaitsee Vaasassa. Työyksiköiden toimialue ulottuu Kaskisista Kokkolaan.



KUVIO 10. Tutkimuskohteen organisaatiokaavio

## 5.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkittava otos

Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin lomakekyselynä (Liite 2), joka sisälsi pääosin strukturoituja kysymyksiä. Muutamassa kysymyksessä oli käytetty asenneasteikon Osgoodin asteikkoa sekä avoimia kysymyksiä. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena organisaation kolmosalueen työntekijöille. Työyksiköiden osoitetiedot kyselylomakkeiden postitusta varten saatiin tutkimuskohteena olevalta organisaatiolta ja sähköpostin lähettämiseen vastaanottajille käytettiin organisaation omaa sähköpostijärjestelmää.

Kyselylomakkeita lähetettiin 2.huhtikuuta yhteensä 45 kappaletta eli kyselylomakkeen sai organisaation kolmosalueen viiden työyksikön jokainen työntekijä. Kyselylomakkeen mukana vastaanottajat saivat saatekirjeen (Liite 1) sekä postimerkillä ja palautusosoitteella varustetun palautuskuoren. Pyydettyyn palautuspäivään 10. huhtikuuta mennessä kyselyyn oli vastannut 32 henkilöä. Työntekijöille lähetettiin tämän jälkeen sähköpostilla vielä muistutus kyselystä ja vastausaikaa jatkettiin 15. huhtikuuta asti tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Vastauksia saatiin 4 lisää eli kokonaismääräksi tuli 36 palautettua kyselylomaketta ja vastausprosentiksi muodostui tasan 80 %, jota voidaan pitää hyvänä.

Tutkimusaineisto käsiteltiin tilasto-ohjelmalla SPSS for Windows 16.0 sekä taulukkolaskentaohjelmalla Microsoft Excel. Aineistoa analysoitaessa tuloksista otettiin frekvenssijakaumia ja keskiarvoja ja niitä havainnollistettiin erilaisin kuvioin ja taulukoin. Vaikka mielipidemuuttujat ovat järjestysasteikon taseisia, on tässä tutkimuksessa keskiarvon käytön mahdollistamiseksi asteikko tulkittu tasaväliseksi ja muuttujat välimatka-asteikollisiksi.

län vaikutusta työn haasteellisena ja mielekkäänä pitämiseen tutkittiin korrelaatiokertoimen, ristiintaulukoinnin sekä khiin neliö -testin avulla. Samoin tutkittiin myös sukupuolen vaikutusta työn kokemiseen ruumiillisesti rasittavana sekä työtehtävien vaikeana pitämiseen. Tilastollisen, One Sample T – Test, avulla vertailtiin saatujen tutkimustulosten sekä QPSNordicin vertailuaineiston keskiarvojen tilastollista merkitsevyyttä. One Sample T – Test antaa tulokseksi merkitsevyytason (p) eli riskitason. Se kertoo kuinka suuri riski on, että saatu ero tai riippuvuus

johtuu sattumasta. Mitä pienempi p-arvo on, sitä pienempi on siis sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä merkitsevämpi on tulos. Jos p-arvo on yli 0,05 eli 5 %, ei riippuvuus ole tilastollisesti merkitsevää. Raportin kuvioissa ja taulukoissa merkitsevyystasot ilmoitetaan Heikkilän (2008, 195) mukaisesti seuraavia symboleja käyttäen:

***	tilastollisesti erittäin merkitsevää, tällöin $p \leq 0,001$
**	tilastollisesti merkitsevää, tällöin $0,001 < p \leq 0,01$
*	tilastollisesti melkein merkitsevää, tällöin $0,01 < p \leq 0,05$

### 5.3 Kyselylomakkeen rakenne

Tutkimuksen suorittamiseen käytettiin Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian pohjalta luotua kyselylomaketta, joka koostuu taustatiedoista (kysymykset 1–4) sekä neljästä osa-alueesta. Sen lisäksi, että taustatiedot tarkentavat tutkimuskohteenä olevaa joukkoa, niiden oikeanlainen luokittelu auttaa saamaan paremmat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tällöin empiirisestä työstä saadaan paremmin tutkimusongelmaa sekä teorian pohjalta rakennettua viitekehystä tukeva kokonaisuus.

Ensimmäisen osan kysymykset (5–21) sisältävät perusteet tutkimuskohteena olevan organisaation pystysuoran ja vaakasuoran ulottuvuuden määrittämiseen. Juutin (2006, 209) mukaan juuri nämä elementit yhdessä määrittävät organisaation muodollisen rakenteen. Muodollisen rakenteen toteaminen antaa lähtökohdat tulosten tarkastelulle, analysoinnille sekä johtopäätösten tekemiselle myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Kyselyn toisessa ja kolmannessa osassa kysymykset on jaettu työn sisältämiin motivaatio- ja hygienia-tekijöihin ja näiden osa-alueiden avulla selvitetään yksilön tarpeiden toteutuminen. Toisen osan kysymykset (22–45) käsittelevät niiden tarpeiden toteutumista, jotka ovat tyydytettävissä itse työsuorituksella ja kolmannen osan kysymykset (46–80) niiden, jotka ovat tyydytettävissä työn ulkopuolisilla teki-

jöillä. Neljännessä osassa (kysymykset 81–89) tarkastellaan vastaajien omia kokemuksia tutkimuskohteena olevan organisaation rakenteesta ja sen toimivuudesta sekä selvitetään vastaajien nykyistä hyvinvoinnintilaa. Myös nämä tulokset mahdollistavat kokonaisvaltaisen ja perustellun analyysin tekemisen hierarkian merkityksestä ja vaikutuksesta ihmisten tarpeiden toteutumisen kannalta.

Osa kyselylomakkeen kysymyksistä oli yhdenmukaisia Pohjoismaisen työn psykisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselyn QPSNordicin kanssa. Se mittaa ja arvioi työntekijöiden havaintoja psykologisesta, sosiaalisesta ja organisatorisista työoloista. QPSNordicin kohderyhmänä ovat olleet eri toimialojen, kuten teollisen tuotannon, yksityisen palvelun, julkisen hallinnon ja terveydenhuollon työntekijät Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. (Elo ym. 2001, 7–11.) QPSNordic-kyselylomakkeen ansiosta saatuja tutkimustuloksia pystyy vertaamaan samojen strukturoitujen kysymysten osalta laajoihin Pohjoismaisiin tuloksiin.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Taustatiedot

Kysymykset 1–4 koskivat taustatietoja, joiden vastaukset on esitetty taulukossa 2. Kysymyksessä 1 kysyttiin vastaajan sukupuolta. Vastaajista 32 (89 %) oli miehiä ja naisia 4 (11 %).

Kysymyksessä 2 kysyttiin vastaajan syntymävuotta. Muutin syntymävuoden iäksi ja luokittelin vastaajat iän perusteella neljään ryhmään, näin tulokset ovat helpommin luettavissa. Vastaajat jakautuivat luokiteltuihin ryhmiin suhteellisen tasaisesti, sillä suurin ryhmä oli 26–35-vuotiaat yhdellätoista vastaajalla (31 %) ja pienin ryhmä 25-vuotiaat tai alle seitsemällä vastaajalla (19 %). Vastaajien keski-ikäksi muodostui 37 vuotta. Nuorin vastaajista oli 22-vuotias ja vanhin 53-vuotias.

Kysymyksessä 3 kysyttiin, kuinka monta vuotta vastaajat ovat työskennelleet organisaatiossa. Myös tässä kysymyksessä luokittelin vastaajat neljään ryhmään. Alle 10 vuotta organisaatiossa työskennelleitä oli vastaajista 28 % ja 10–19 vuotta työskennelleitä 36 %. Loput 36 % vastaajista on siis työskennellyt organisaatiossa yli 20 vuotta. Palvelusaika vaihteli 2 vuodesta 33 vuoteen ja keskimääräiseksi palvelusajaksi muodostui 15 vuotta.

Neljännessä ja taustatietojen viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin, työskenteleekö vastaaja esimiesasemassa. Kaikista 36 vastaajasta 8 työskenteli esimiesasemassa ja 28 ei.



TAULUKKO 2. Vastaajien taustatiedot

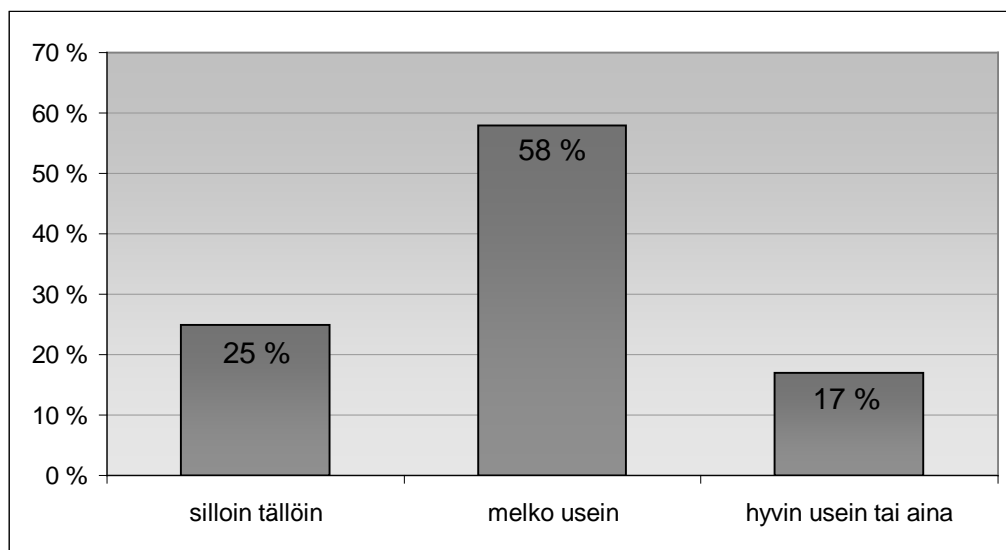
<b><u>Sukupuoli</u></b>		
	Vastaajia	%
Mies	32	89
Nainen	4	11
Yht.	36	100
<b><u>Ikä</u></b>		
	Vastaajia	%
25 vuotta tai alle	7	19
26 - 35 vuotta	11	31
36 - 45 vuotta	8	22
46 vuotta tai yli	10	28
Yht.	36	100
<b><u>Palvelusvuodet</u></b>		
	Vastaajia	%
Alle 10 vuotta	10	28
10 - 19 vuotta	13	36
20 - 29 vuotta	9	25
30 vuotta tai enemmän	4	11
Yht.	36	100
<b><u>Henkilöstöryhmä</u></b>		
	Vastaajia	%
Esimiehet	8	22
Työntekijät	28	78
Yht.	36	100

## 6.2 Organisaatorakenteen keskeiset ulottuvuudet

Organisaatorakenteen keskeisiin ulottuvuuksiin perehtymällä selvitetään tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olevan organisaation rakennetyyppejä.

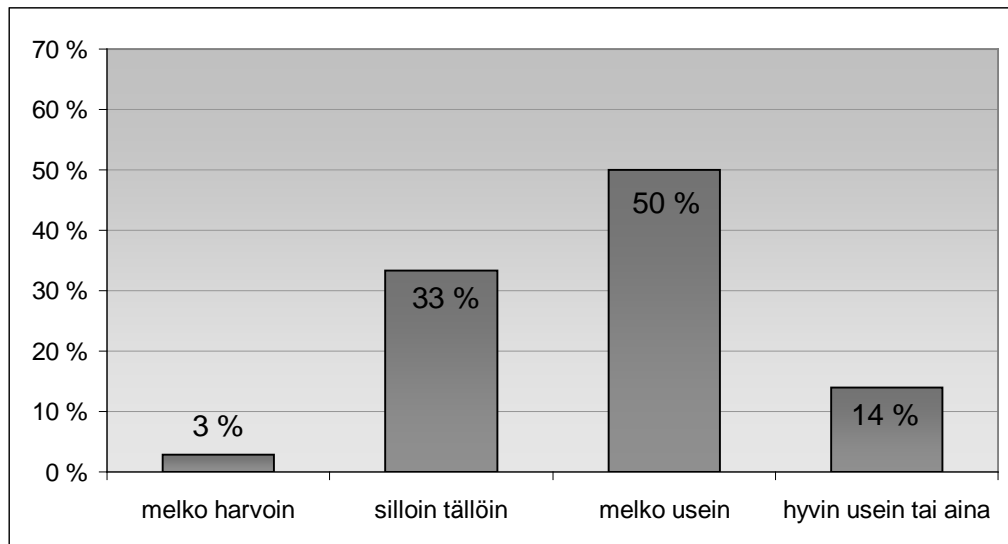
### 6.2.1 Valvontajänne

Vastaajilta tiedusteltiin, vaikuttaako heidän työyksikkönsä toimintaan useita esimiesportaita (Kuvio 11). Yli puolet (58 %) vastaajista arveli näin tapahtuvan melko usein. Neljännes vastaajista koki useiden esimiesportaiden vaikutuksen silloin tällöin ja 17 % hyvin usein tai aina. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,9 asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).



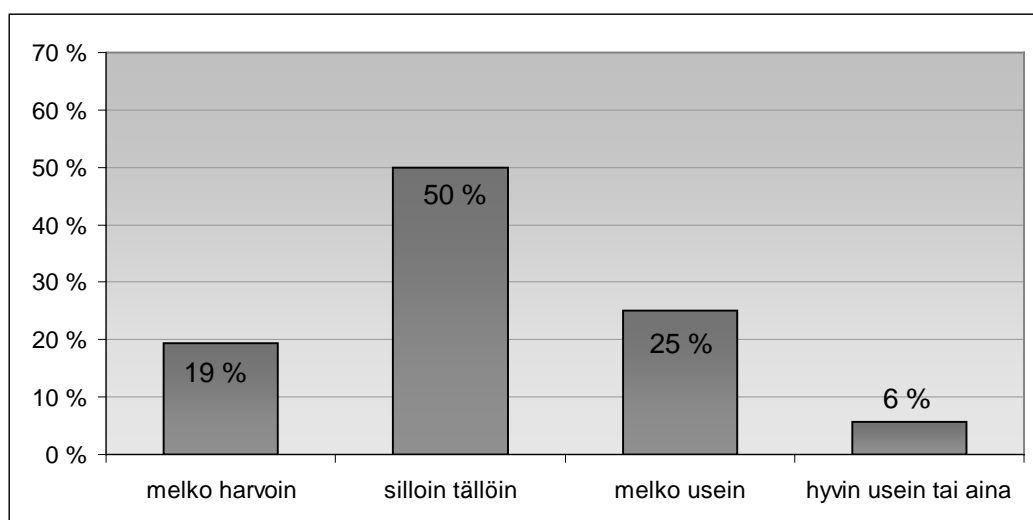
KUVIO 11. Useiden esimiesportaiden vaikutus työyksikön toimintaan (n=36, osuus % vastauksista).

Vastaajilta kysyttiin, onko heidän työyksikkönsä toiminta esimiesten ohjattavissa ja valvottavissa (Kuvio 12). Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heidän toimintansa on esimiesten vaikutusten alla melko usein. Vielä voimakkaammin asian koki 14 % vastaajista, joiden mielestä näin on hyvin usein tai aina. Silloin tällöin asian katsoi olevan kolmannes ja vain 3 % vastaajista vastasi melko harvoin. Kukaan ei valinnut vaihtoehtoa erittäin harvoin tai ei koskaan. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,8 asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).



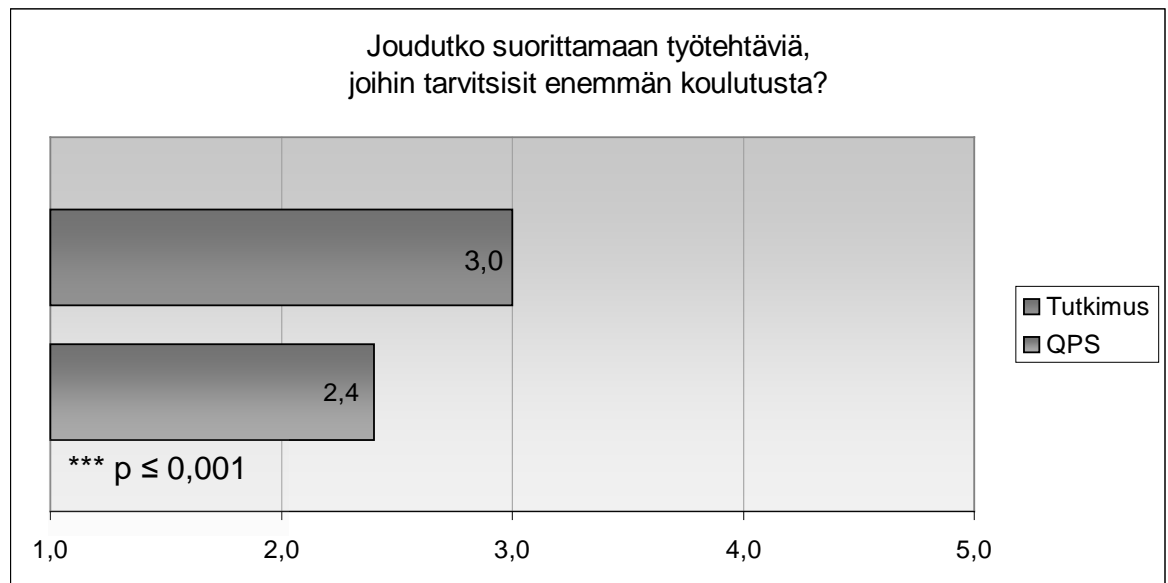
KUVIO 12. Esimiesten ohjaus ja valvonta (n=36, osuus % vastauksista).

Kysyttäessä vastaajilta heidän oman työnsä merkitystä organisaation kokonaistoiminnan kannalta (Kuvio 13), vain 6 % vastaajista tiesi sen hyvin usein tai aina. Neljäsosa vastaajista tiesi oman työnsä merkityksen kokonaistoimintaan melko usein, mutta puolet vastaajista vain silloin tällöin. Lähes viidennes (19 %) vastaajista työskentelee kuitenkin tietäen oman työnsä merkityksen kokonaistoimintaan vain melko harvoin. Kukaan valinnut vaihtoehtoa erittäin harvoin tai ei koskaan. Vastausten keskiarvo oli 3,2 asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).



KUVIO 13. Oman työn merkityksen tietämys organisaation kokonaistoiminnan kannalta (n=36, osuus % vastauksista).

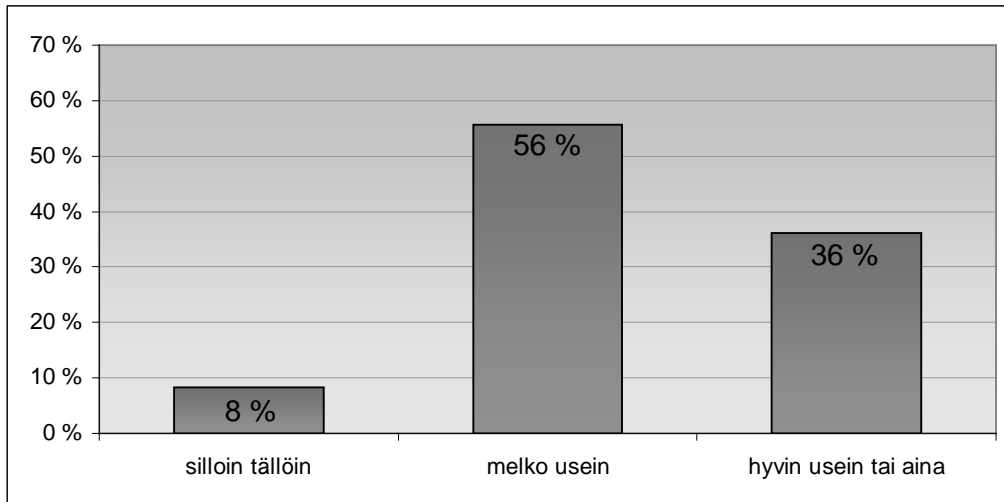
Kuviossa 14 vertaillaan tämän tutkimuksen kohteena olevan tutkimusjoukon ja QPSNordic- kyselyyn vastanneiden vastauksia keskiarvojen avulla toisiinsa. Tutkimusjoukon vastaajat joutuvat suorittamaan silloin tällöin työtehtäviä, joihin tarvitsivat enemmän koulutusta (ka 3,0) ja QPSNordiciin vastanneet melko harvoin (ka 2,4). Ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0,000$ ).



KUVIO 14. Lisäkoulutuksen tarve tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).

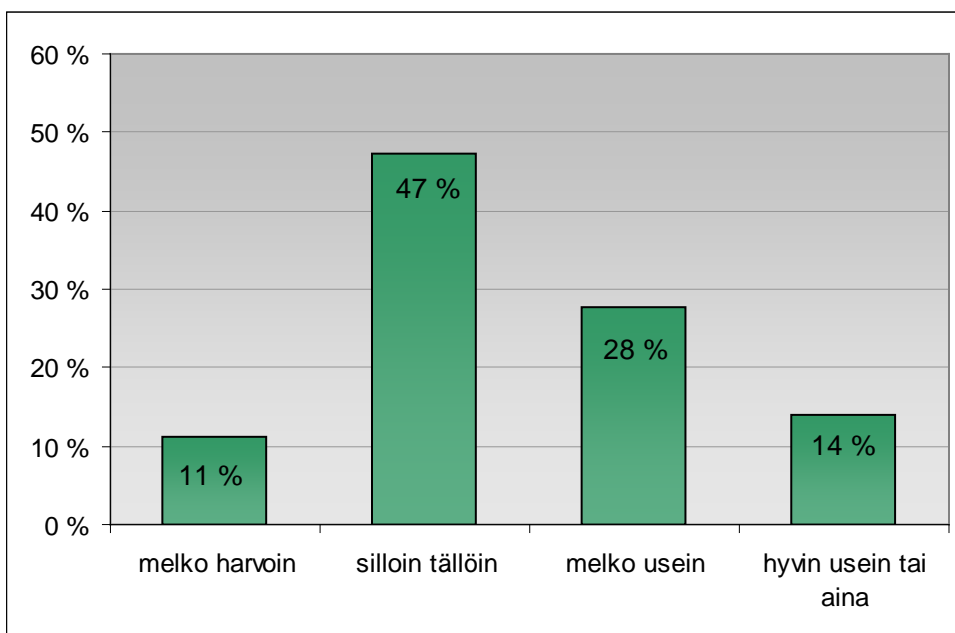
### 6.2.2 Ohjaus- ja valvontaketju

Vastaajilta tiedusteltiin, noudatetaanko heidän organisaatiossaan asioiden käsittelyssä ja eteenpäin viemisessä tiettyjä hierarkiaportaita (Kuvio 15). Vastaajista 92 % oli sitä mieltä että näin tapahtuu melko usein tai hyvin usein tai aina. Silloin tällöin hierarkiaportaiden vaikutuksen koki 8 %, mutta kukaan ei valinnut vaihtoehtoja melko harvoin, tai erittäin harvoin tai ei koskaan. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,3 asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).



KUVIO 15. Hierarkiaportaiden vaikutus asioiden käsittelyyn ja eteenpäin viemiseen (n=36, osuus % vastauksista).

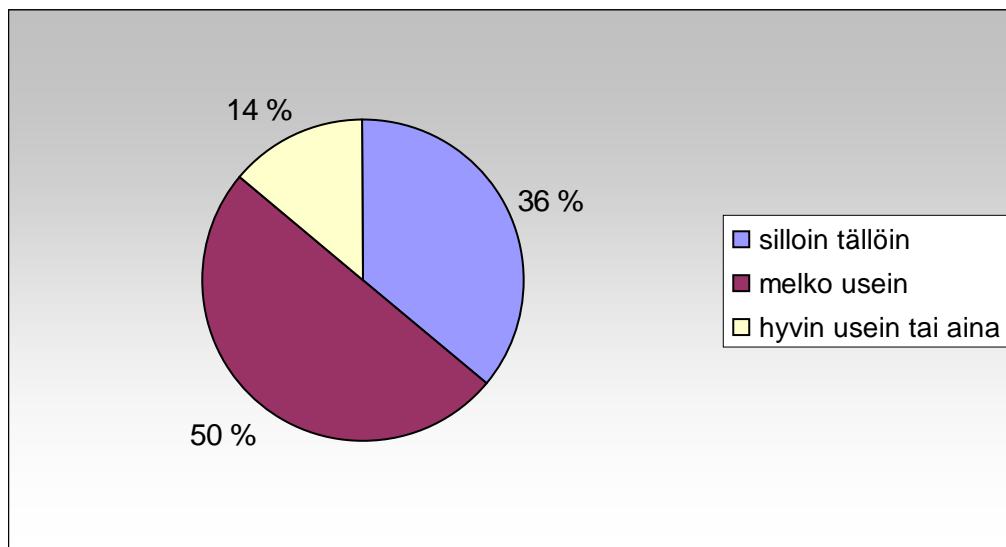
Kysyttäessä käyttävätkö esimiehet auktoriteettiaan työyksikön toiminnan ohjaamiseen (Kuvio 16), saatiin vaihtelevien vastausten keskiarvoksi 3,4 asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina). Esimiesten auktoriteetin käytön voimakkaimmin tunsivat 14 % vastaajista, jotka vastasivat hyvin usein tai aina. Reilu neljännes koki asian tapahtuvan melko usein, mutta enemmistö (47 %) oli kuitenkin sitä mieltä, että esimiehet käyttävät auktoriteettiaan ohjaamiseen vain silloin tällöin. Kukaan ei vastannut erittäin harvoin tai ei koskaan.



KUVIO 16. Esimiesten auktoriteetin käyttö (n=36, osuus % vastauksista).

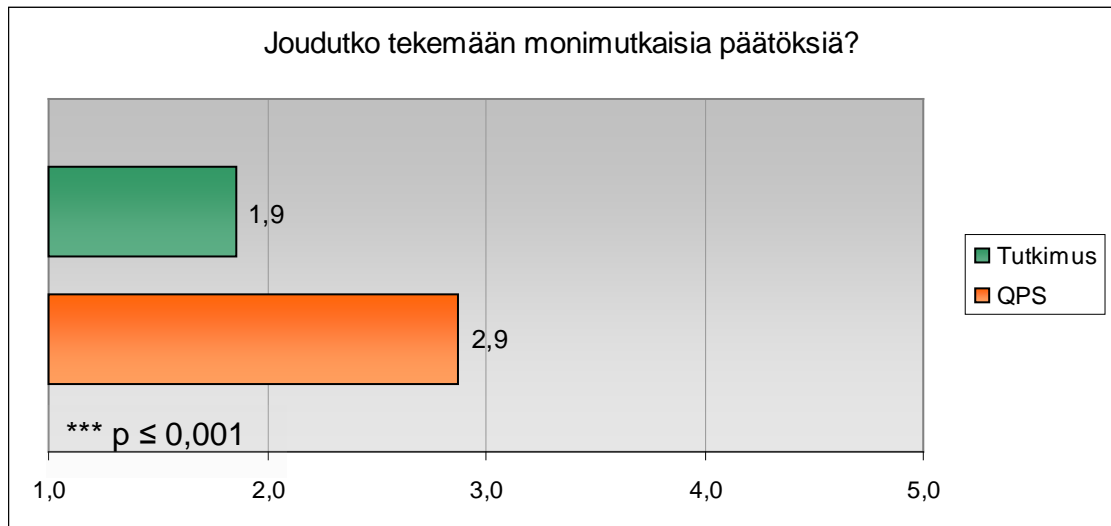
### 6.2.3 Vallan keskittäminen ja hajauttaminen

Kysyttäessä käyttäkö organisaation ylin johto vastaajien mielestä valtaa sellaisissakin asioissa (Kuvio 17), jotka voitaisiin helposti delegoida alemmille tasoille, vastasi puolet vastaajista melko usein ja 14 % hyvin usein tai aina. Loput 36 % vastuksista keräsi silloin tällöin, mikä nosti kaikkien vastausten keskiarvon 3,8:aan asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).



KUVIO 17. Vallankäytön keskittäminen (n=36, osuus % vastauksista).

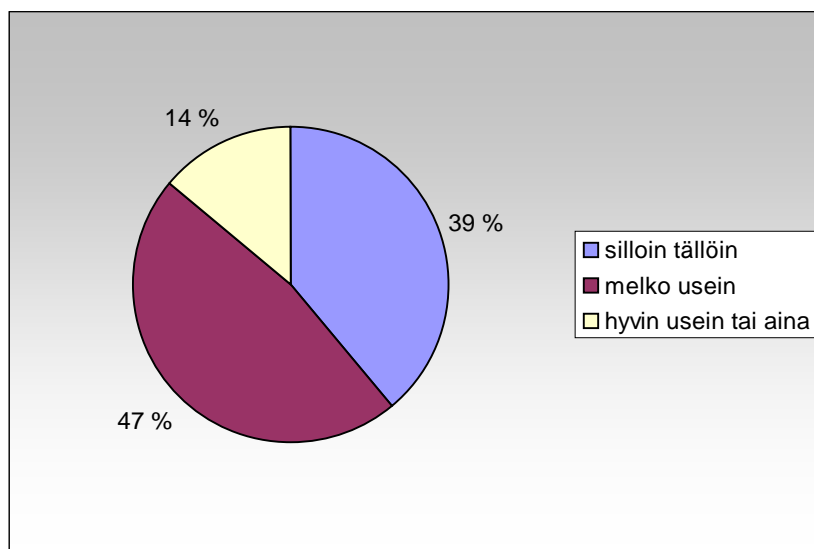
Kuviossa 18 vertaillaan tämän tutkimuksen kohteena olevan tutkimusjoukon ja QPSNordic- kyselyyn vastanneiden vastauksia keskiarvojen avulla toisiinsa. Kuvioista voidaan todeta, että keskiarvoksi kysymykseen monimutkaisten päätösten tekemisestä saatiin tässä kyselyssä 1,9 ja QPSNordic- kyselyn vastaavan kysymyksen keskiarvo on 2,9. Tilastollisesti eron voidaan todeta olevan erittäin merkitsevä ( $p=0,000$ ).



KUVIO 18. Monimutkaisten päätösten teko tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).

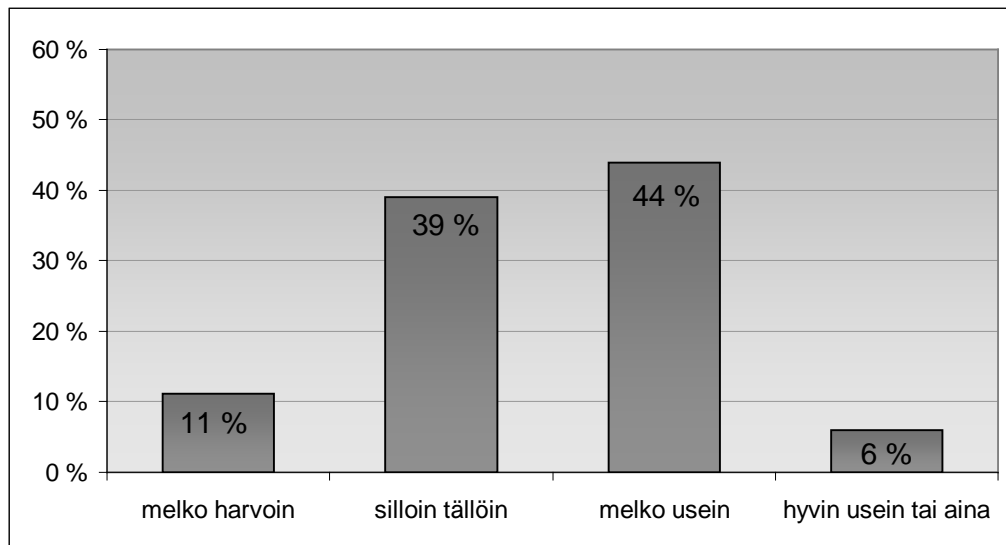
#### 6.2.4 Työnjako

Vastaajilta kysyttiin, suoritetaanko heidän organisaatiossaan useita eri tehtäviä ja toimintoja (Kuvio 19). Vastausten keskiarvo 3,8 muodostuu vastausten jakautumisesta kolmeen vaihtoehtoon asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).



KUVIO 19. Useiden eri tehtävien ja toimintojen suorittaminen (n=36, osuus % vastauksista).

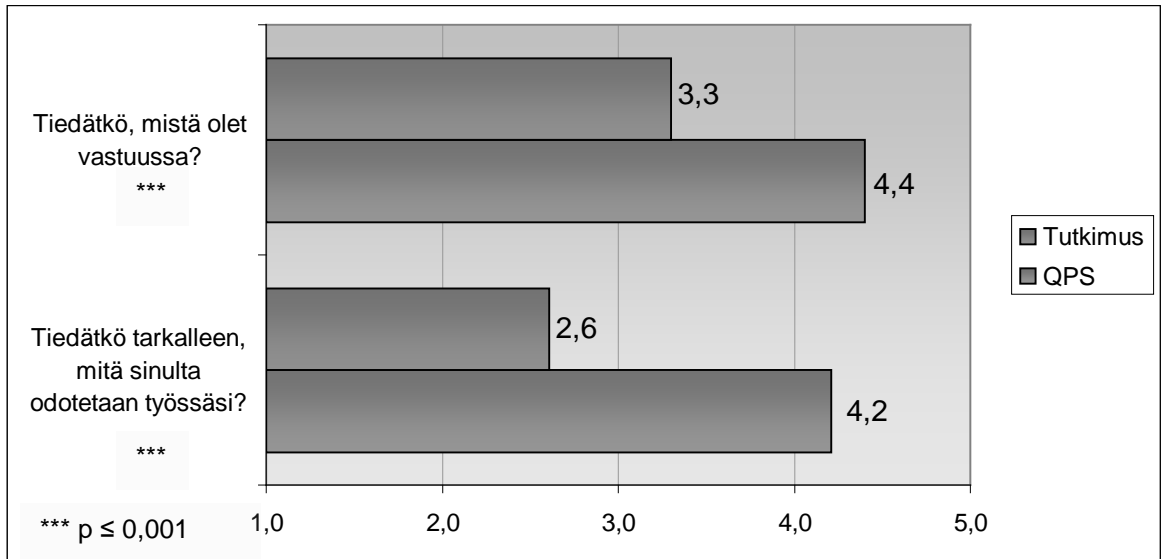
Kuvio 20 kertoo töiden jakautumisesta oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti työyksikössä. Vastausten keskiarvo 3,4 muodostuu vastausten jakautumisesta neljään vaihtoehtoon asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina). Puolet vastaajista koki töiden jakautuvan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti melko usein tai hyvin usein tai aina ja toinen puoli silloin tällöin tai melko harvoin.



KUVIO 20. Töiden jakautuminen oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti työyksikössä (n=36, osuus % vastauksista).

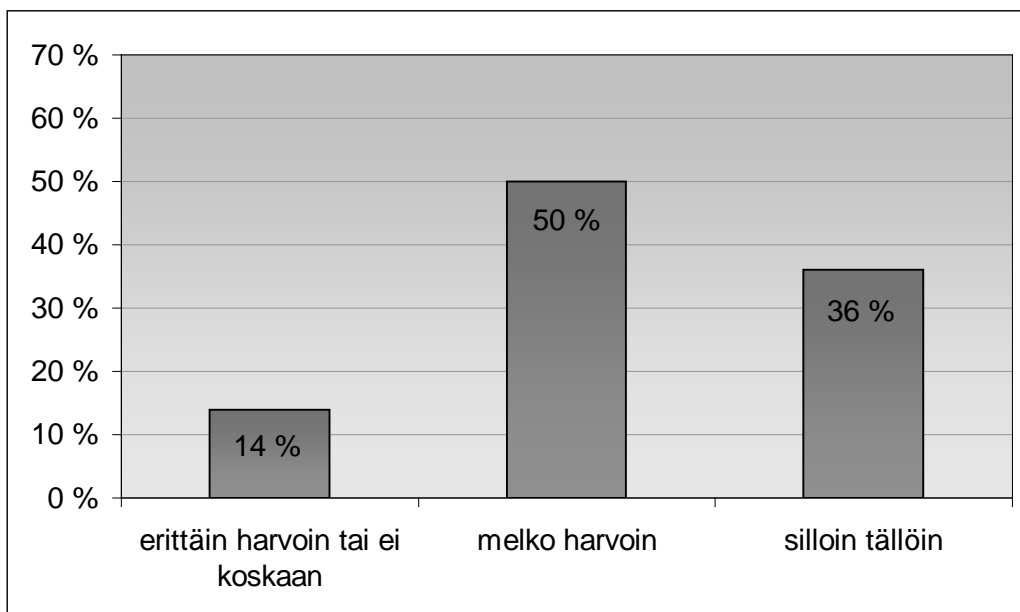
Kuviossa 21 esitetään työntekijöiden oman vastuun ja työn odotusten tietämys. Siinä vastausten tuloksia vertaillaan tämän tutkimuksen kohteena olevan tutkimusjoukon ja QPSNordic- kyselyyn vastanneiden välillä keskiarvojen avulla toisiinsa. Molemmissa tapauksissa keskiarvot poikkeavat toisistaan suuresti ja erot ovatkin tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p=0,000$ ).





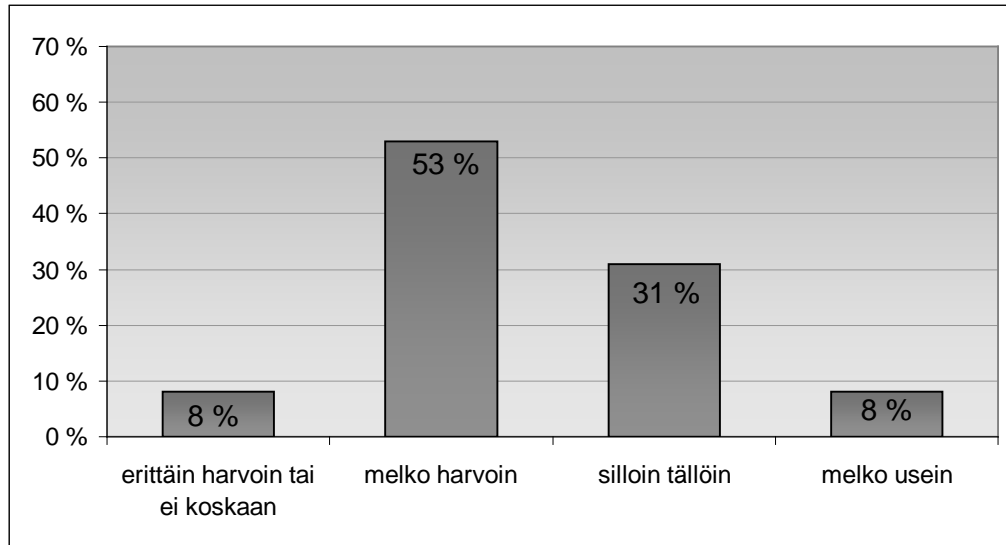
KUVIO 21. Vastuun ja työn odotusten tunteminen tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).

Vaikutusmahdollisuus omaa työmäärää kohtaan esitetään kuviossa 22. Tutkimuksessa vastausten keskiarvoksi asteikolla 1 – 5 muodostui 2,2. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina). QPSNordicin vastaavan kysymyksen keskiarvo oli 2,5. Tilastollisesti eroa voidaan pitää melkein merkitseväenä ( $p=0,05$ ).



KUVIO 22. Voitko vaikuttaa omaan työmäärään? (n=36, osuus % vastauksista).

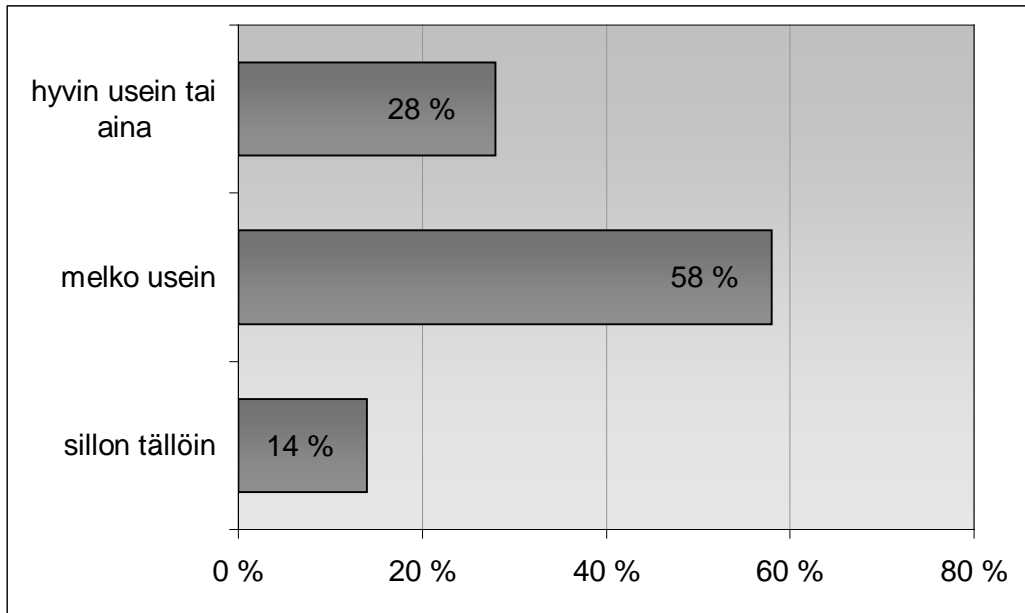
Kuvio 23 puolestaan kertoo viestinnän ja vuorovaikutuksen toimimisen eri työyksiköiden välillä. 84 % vastaajista katsoi viestinnän ja vuorovaikutuksen olevan toimivaa melko harvoin tai silloin tällöin. Kukaan ei vastannut sen toimivan hyvin usein tai aina. Sen sijaan erittäin harvoin tai ei koskaan vastasi 8 % vastaajista. Vastauksen keskiarvoksi tuli 2,4 asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).



KUVIO 23. Viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivuus eri työyksiköiden välillä (n=36, osuus % vastauksista).

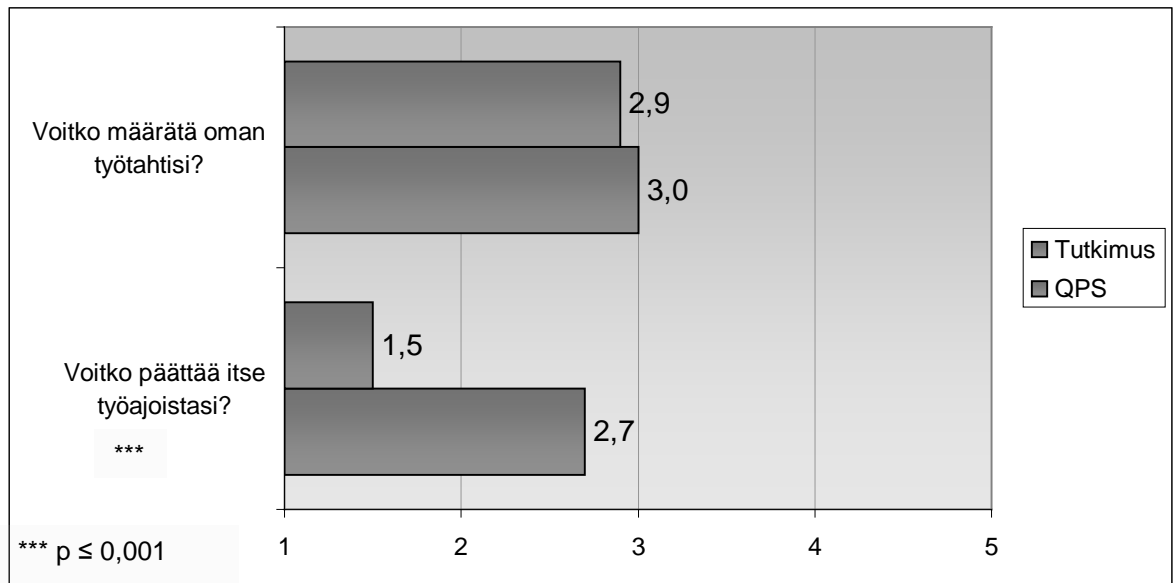
### 6.2.5 Muodollisuuden aste

Kysyttäessä erilaisten sääntöjen ja määräysten vaikutuksesta työn ohjaamiseen (Kuvio 24), saatiin vastausten keskiarvoksi 4,1 asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina). Vastaajista 86 % koki sääntöjen ja määräysten vaikutuksen melko usein tai hyvin usein tai aina. Loput 14 % vastasi silloin tällöin, mutta kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoja melko harvoin tai erittäin harvoin tai ei koskaan.



KUVIO 24. Ohjaavatko työtäsi erilaiset säännöt ja määräykset? (n=36, osuus % vastauksista).

Vaikutusmahdollisuus omaa työtahtia kohtaan koettiin tutkimuksessa sekä QPSNordicin kyselyssä lähes samanlaiseksi. Kuviossa 25 vertaillaan tämän tutkimuksen kohteena olevan tutkimusjoukon ja QPSNordic- kyselyyn vastanneiden vastausten tuloksia keskiarvojen avulla toisiinsa. Tutkimuksen keskiarvon 2,9 ja QPSNordicin keskiarvon 3,0 välillä ei ole tilastollista merkitsevyyttä. Kysymyksen, voitko itse päättää työajoistasi, kohdalla erot sen sijaan muodostuivat suuremmiksi. Tutkimuksessa tähän kysymykseen vastattiin keskiarvolla 1,5, kun QPSNordicin vastaavan kysymyksen keskiarvo oli 2,7. Tämä ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0,000$ ).



KUVIO 25. Työtahtiin ja työaikoihin vaikuttaminen tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).

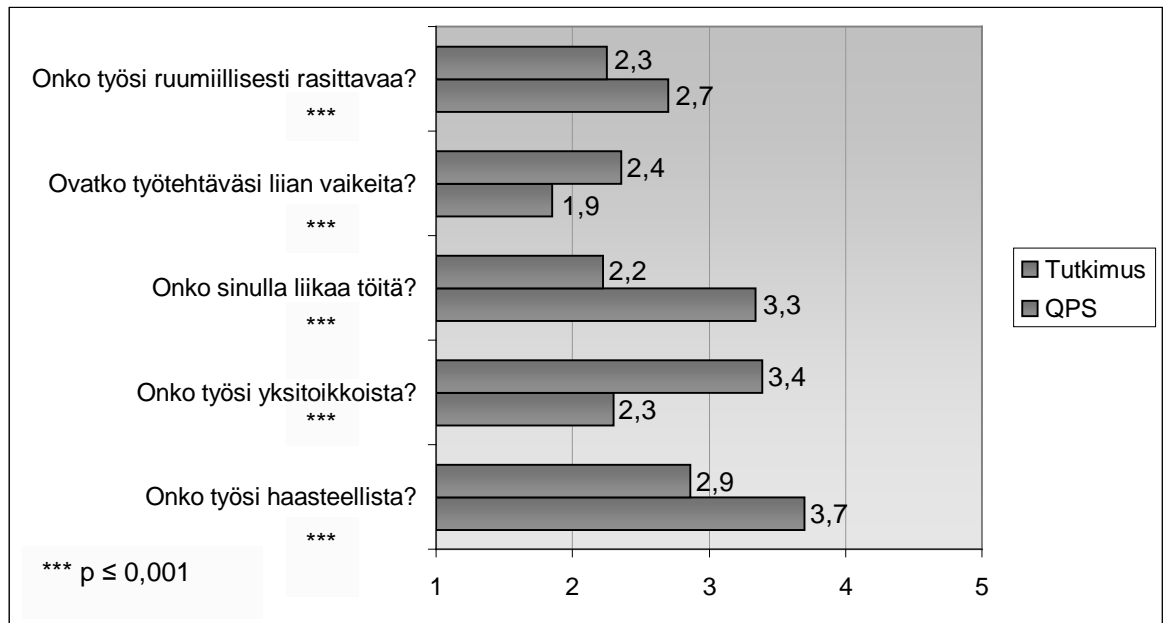
### 6.3 Motivaatiotekijät

Motivaatiotekijöillä mitataan tässä tutkimuksessa niiden tarpeiden toteutumista, jotka ovat tyydytettävissä työn sisäisillä tekijöillä eli itse työsuorituksella.

#### 6.3.1 Työn sisältö

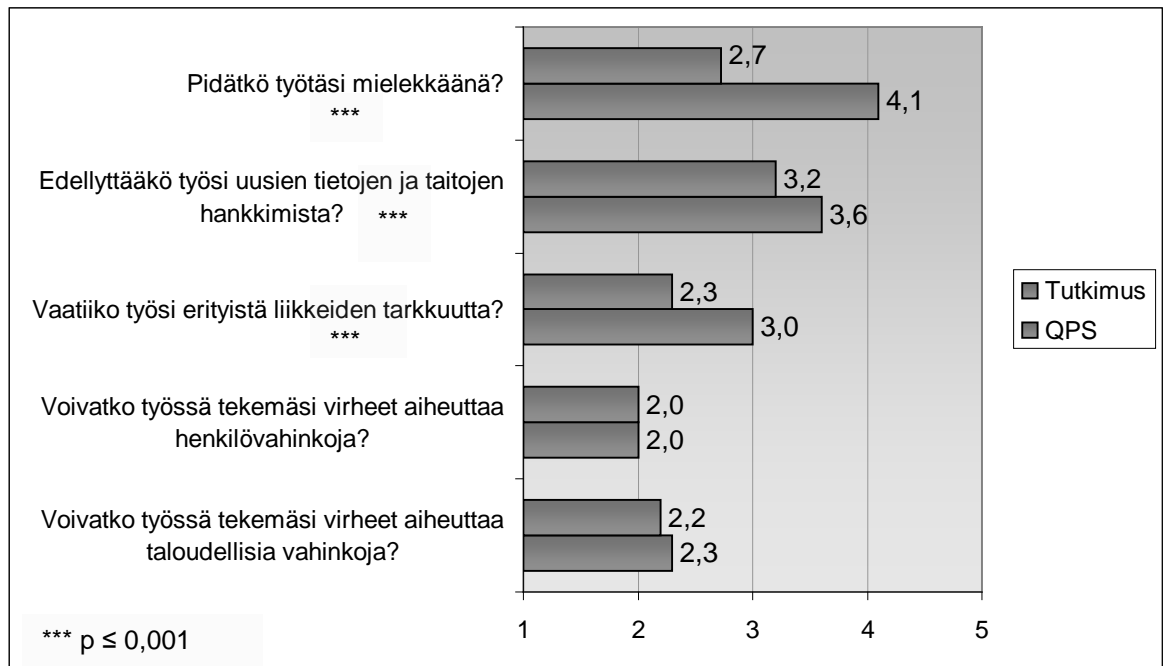
Tutkittaessa työn sisällöllisiä tekijöitä syntyi tutkimusjoukon ja QPSNordicin kyselyyn vastanneiden kesken selviä eroavaisuuksia. Vastaukset esitetään kuviossa 26 keskiarvoina. Ruumiillisesti rasittavammaksi työnsä kokivat QPSNordiciin vastanneet (ka 2,7) kuin tämän tutkimuksen kohdejoukko (ka 2,3). Samoin QPSNordicin tuloksista voidaan todeta, että heidän työnsä on haasteellisempaa (ka QPS 3,7 ja tutkimus 2,9) ja sitä on heidän mielestään liikaa (ka QPS 3,3 ja tutkimus 2,2). Sen sijaan tutkimusjoukko pitää työtehtäviään sekä liian vaikeina (ka tutkimus 2,4 ja QPS 1,9) että yksitoikkoisempina (ka tutkimus 3,4 ja QPS 2,3) useammin kuin QPSNordicin kohderyhmä. Kaikkien kysymysten kohdalla vastausten keskiarvojen

erot tutkimuksen ja QPSNordicin välillä ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä (kai-kissa,  $p=0,000$ ).



KUVIO 26. Työn sisällöllisiä tekijöitä (1/2) tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).

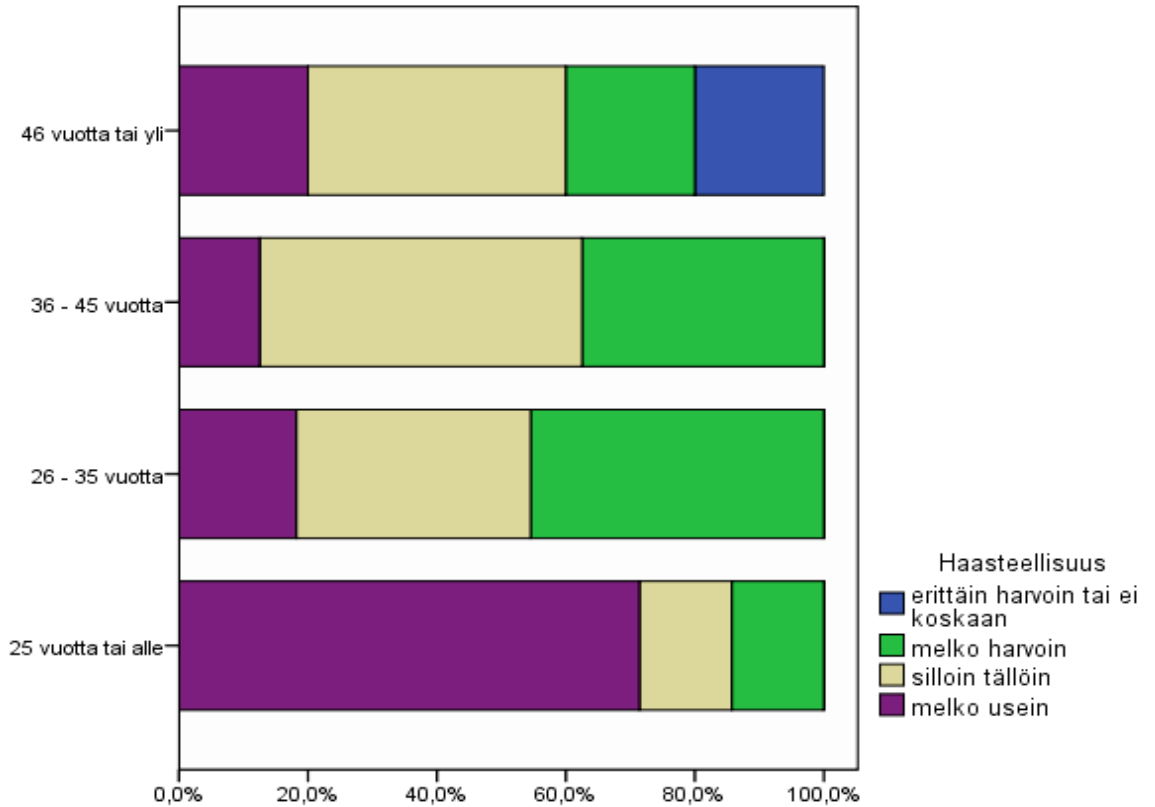
Työn sisällöllisten tekijöiden tutkimustuloksia on lisää kuviossa 27, jossa vastaukset esitetään tutkimusjoukon ja QPSNordicin kyselyyn vastanneiden välillä keskiarvoina. Tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja ( $p=0,000$ ) syntyi työn mielekkäänä pitämisessä (ka tutkimus 2,7 ja QPS 4,1), uusien tietojen ja taitojen hankkimisen edellyttämisessä (ka tutkimus 3,2 ja QPS 3,6) sekä kysymyksessä edellyttääkö työsi erityistä liikkeen tarkkuutta (ka tutkimus 2,3 ja QPS 3,0). Työssä tehtävien virheiden vaikutusta sekä henkilövahinkojen että taloudellisten vahinkojen osalta molemmat kohderyhmät pitivät lähes yhtä epätodennäköisenä.



KUVIO 27. Työn sisällöllisiä tekijöitä (2/2) tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).

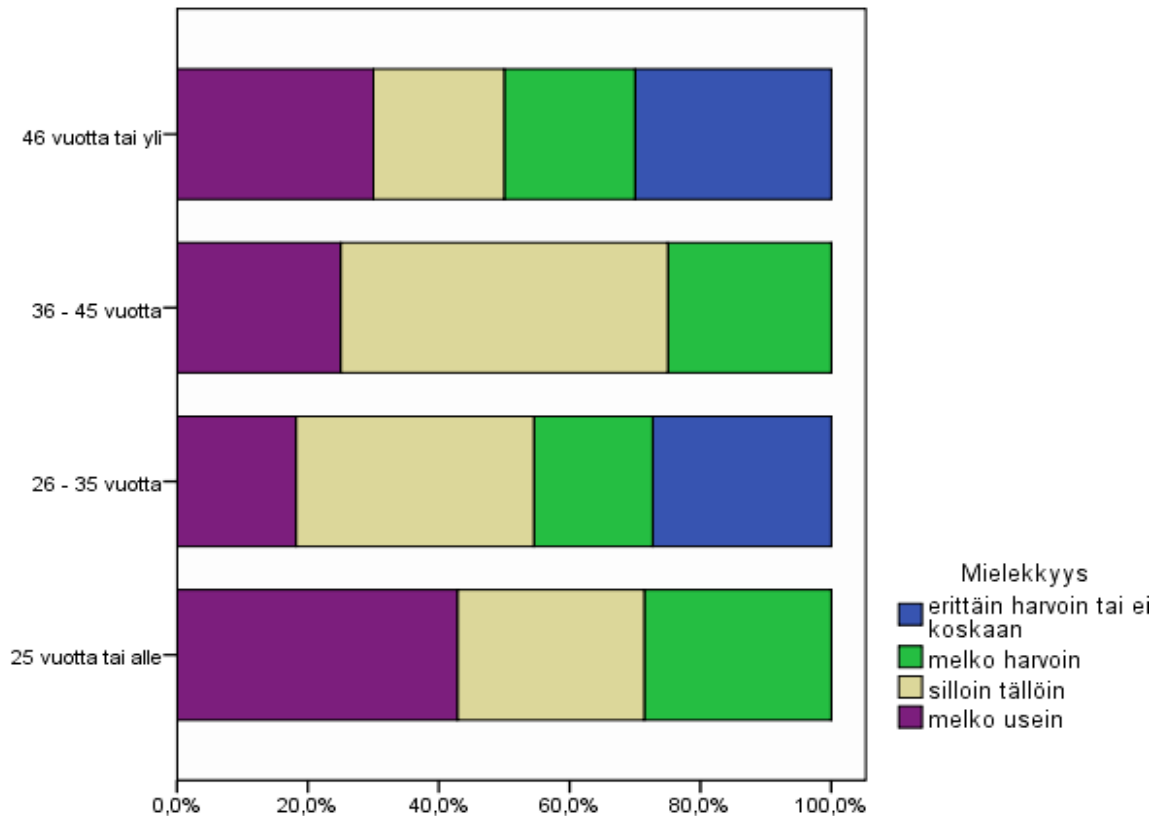
Ristiintaulukoinnin avulla tutkittiin, mikä vaikutus työntekijän iällä on työn kokemiseen haasteellisena ja mielekkäänä pitämiseen. Saadut tulokset osoittivat, että iän vaikutuksella työn haasteellisena ja mielekkäänä kokemisen selittäjänä ei ole tilastollista merkitsevyyttä. Riski, että saadut riippuvuudet johtuvat sattumasta on liian suuri, sillä kummassakin tapauksessa saatu p-arvo on yli 0,05.

Kuviosta 28 nähdään, että työn haasteellisuuden voimakkaimmin koki ikäryhmä 25 vuotta tai alle, eli nuorimmat työntekijät. Heistä 71 % tunsu työnsä haasteelliseksi melko usein. 26–35 –vuotiaista työn koki haasteelliseksi melko usein enää 18 %. Heistä suurin osa (46 %) tunsu työssään haasteellisuutta vain melko harvoin ja 36 % silloin tällöin. 36–45 –vuotiaista enemmistö (50 %) koki työn haasteellisena silloin tällöin ja 38 % melko harvoin. Myös vanhimman ikäryhmän, 46 vuotta tai yli, enemmistö (40 %) tunsu työn olevan haasteellista silloin tällöin. Kukaan työntekijä missään ikäryhmässä ei tuntenut työn olevan haasteellista hyvin usein tai aina.



KUVIO 28. Iän vaikutus työn kokemiseen haasteellisena.

Kuviossa 29 esitetään iän vaikutus työn mielekkäänä pitämiseen. Kuvioista voidaan todeta, että iän myötä työtä kohtaan koettu mielekkyys pienenee. Nuorin ikäryhmä kokee työnsä paitsi haasteellisimpana niin myös mielekkäimpänä. Heistä 43 % piti työtään mielekkäänä melko usein. 26–35 –vuotiaista enemmistön (36 %) mielestä työ oli mielekästä enää silloin tällöin. Samaa mieltä oli ikäryhmän 36–45 –vuotta enemmistö (50 %). Vanhimmassa ikäryhmässä vastaukset jakautuivat eniten. Heistä puolet oli sitä mieltä, että työ on mielekästä melko usein tai silloin tällöin, kun taas toinen puoli näki mielekkyyden vain melko harvoin tai erittäin harvoin tai ei koskaan. Kukaan työntekijä missään ikäryhmässä ei pitänyt työtä mielekkäänä hyvin usein tai aina.



KUVIO 29. Iän vaikutus työn pitämiseen mielekkäänä.

Ristiintaulukoinnin avulla tutkittiin myös, mikä vaikutus sukupuolella on työn kokeamiseen ruumiillisesti rasittavana sekä työtehtävien pitämiseen liian vaikeina. Khiin neliö-testin p-arvo osoittaa, että saaduilla tuloksilla ei ole tilastollista merkitsevyyttä. Sattuman vaikutusta tulosten selittäjänä voidaan pitää liian suurena, sillä molemmissa tapauksissa saatu p-arvo on yli 0,05. Näin ollen ei saatuja tuloksia voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa.

Taulukosta 3 voidaan todeta, että työ koetaan pääsääntöisesti vain melko harvoin ruumiillisesti rasittavana. Miehistä tätä mieltä oli 47 % ja naisista 50 %. Kukaan ei vastannut työn olevan ruumiillisesti rasittavaa melko usein tai hyvin usein tai aina.



TAULUKKO 3. Sukupuolen vaikutus työn pitämiseen ruumiillisesti rasittavana.

		Sukupuoli		
		Mies	Nainen	Yhteensä
<b>Onko työsi ruumiillisesti rasittavaa?</b>	erittäin harvoin tai ei koskaan	4 13 %	1 25 %	5 14 %
	melko harvoin	15 47 %	2 50 %	17 47 %
	silloin tällöin	13 41 %	1 25 %	14 39 %
	Yhteensä	32 100 %	4 100 %	36 100 %

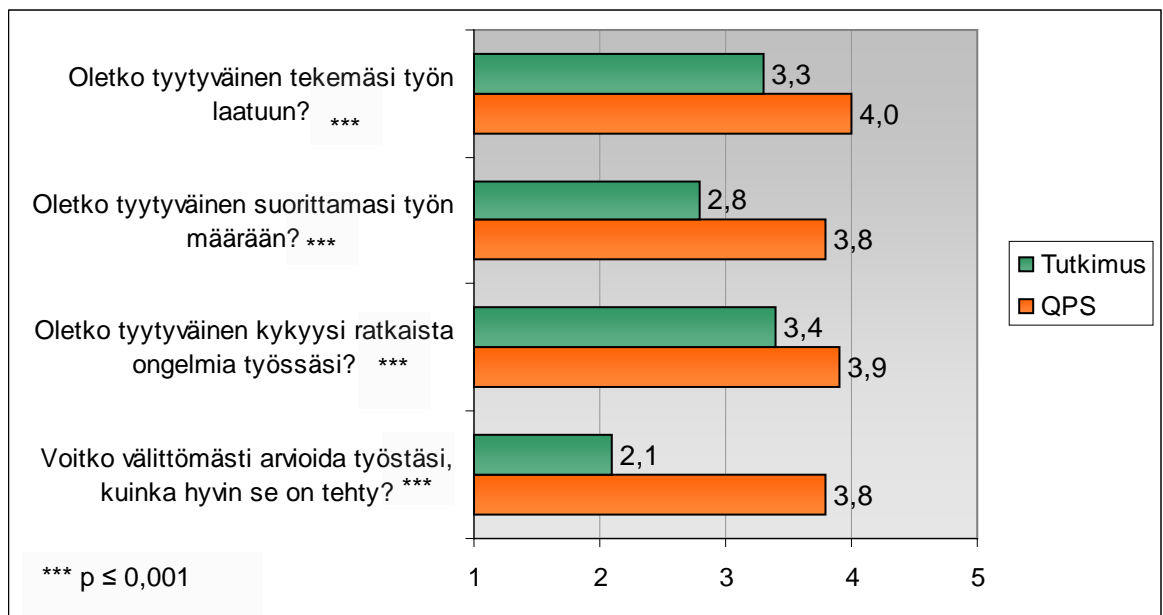
Taulukosta 4 puolestaan nähdään, että naiset pitävät organisaation työtehtäviä vaikeampina kuin miehet. 75 % naisista koki työtehtävien olevan liian vaikeita silloin tällöin, kun miehistä samaa mieltä oli 31 %. Enemmistö miehistä puolestaan koki tehtävät liian vaikeiksi melko harvoin. Naisista tätä mieltä oli 25 %, mikä tarkoittaa yhtä vastaajaa, johtuen naisten vähäisestä lukumäärästä organisaatiossa ja tässä tutkimuksessa. Kukaan ei kokenut työtehtävien olevan liian vaikeita hyvin usein tai aina.

TAULUKKO 4. Sukupuolen vaikutus työtehtävien pitämiseen liian vaikeina.

		Sukupuoli		
		Mies	Nainen	Yhteensä
<b>Ovatko työtehtäväsi liian vaikeita?</b>	erittäin harvoin tai ei koskaan	2 6 %	0 0 %	2 6 %
	melko harvoin	19 59 %	1 25 %	20 56 %
	silloin tällöin	10 31 %	3 75 %	13 36 %
	melko usein	1 3 %	0 0 %	1 3 %
	Yhteensä	32 100 %	4 100 %	36 100 %

### 6.3.2 Työssä koetut saavutukset

Vertailtaessa työssä koettuja saavutuksia tutkimusjoukon ja QPSNordicin kyselyyn vastanneiden välillä, tuli esiin selviä eroavaisuuksia. QPSNordiciin vastanneet pitivät työssä kokemiaan saavutuksia joka osa-alueella parempina kuin tutkimusjoukko. Tutkimusjoukko kertoi olevansa tyytyväinen tekemänsä työn laatuun, suorittamansa työn määrään sekä kykyihinsä ratkaista ongelmia työssä keskiarvolla silloin tällöin. QPSNordicin vastaava keskiarvo oli melko usein. Oman työn laadukkuutta välittömästi sen suorittamisen jälkeen tutkimusjoukko voi puolestaan arvioida melko harvoin ja QPSNordiciin vastanneet melko usein. Vastaukset esitetään kuviossa 30 tutkimusjoukon ja QPSNordicin kyselyyn vastanneiden välillä keskiarvoina. Kaikkien keskiarvojen erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p=0,000$ ).

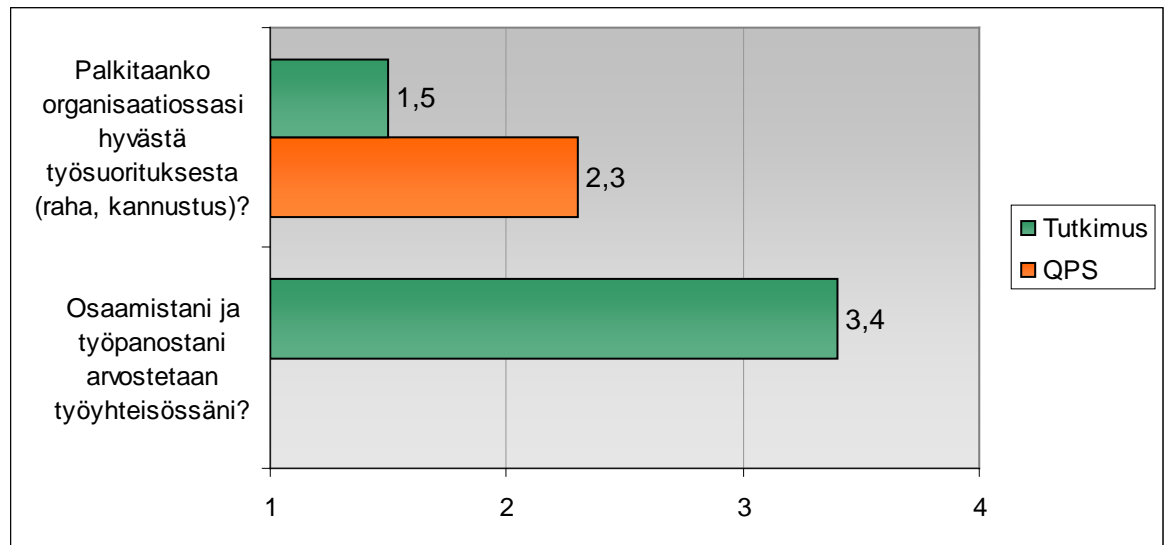


KUVIO 30. Työssä koetut saavutukset tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).

### 6.3.3 Työstä saatu tunnustus

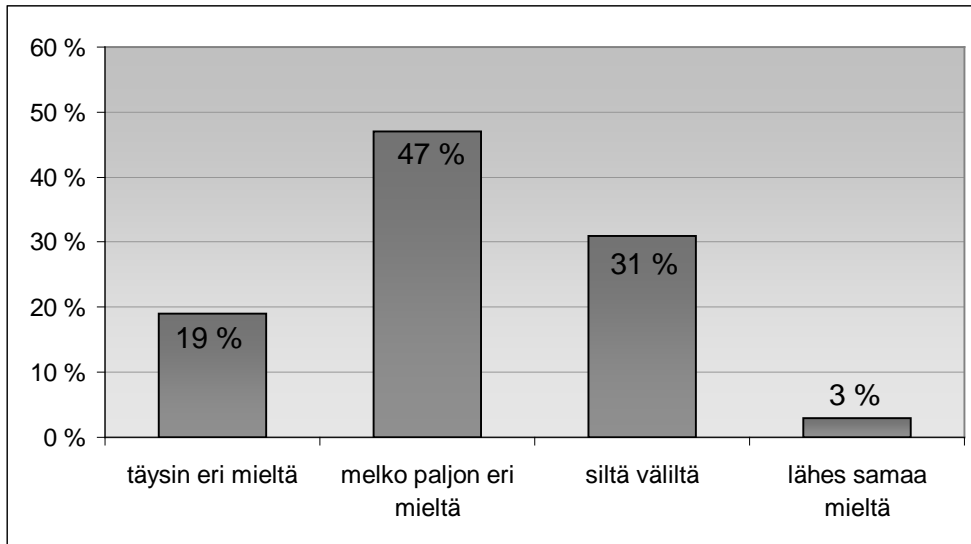
Kuviossa 31 vertaillaan tutkimusjoukon ja QPSNordicin vertailuaineiston kokemuksia organisaation palkitsemiskulttuurista. Lisäksi kuviossa on esitetty tutkimus-

joukon näkemys oman osaamisensa ja työpanoksensa arvostuksesta työyhteisössä. Saadut tutkimustulokset ovat vastausten keskiarvoja. Sekä tutkimusjoukko että QPSNordiciin vastanneet kokivat organisaatiossa palkittavan hyvältä työsuorituksesta melko vähän (ka tutkimus 1,5 ja QPS 2,3). Tutkimusjoukko arvioi myös, että heidän osaamistaan ja työpanostaan arvostetaan työyhteisössä jonkin verran (ka 3,4).



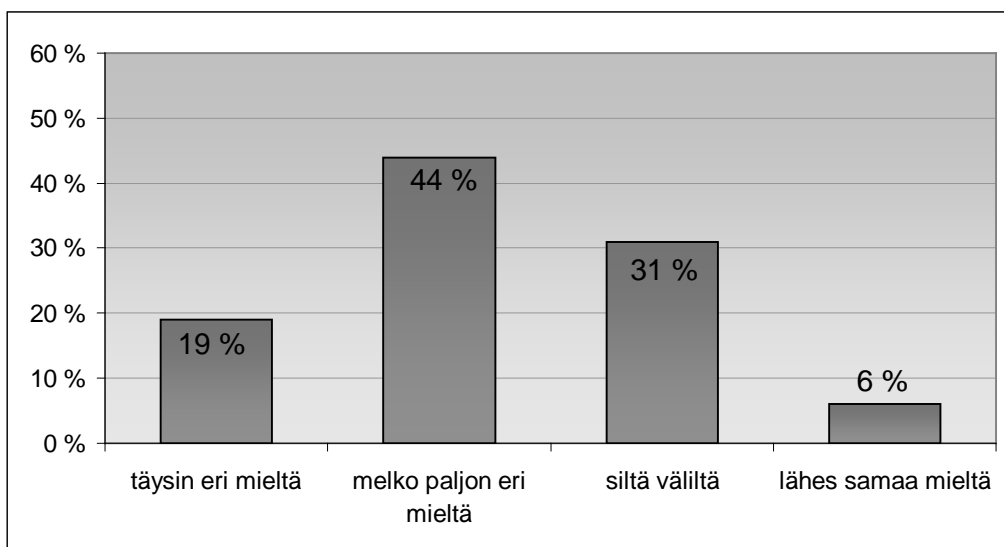
KUVIO 31. Palkitseminen ja arvostus tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin vähän tai ei lainkaan, 5=erittäin paljon).

Väittämään saan riittävästi palautetta työtuloksistani, ammatinhallinnastani sekä työssä kehittämisestäni (Kuvio 32) vastattiin tutkimuksessa keskiarvolla 2,2 asteikon ollessa 1 – 5. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Vastaajista 66 % kaipasi enemmän palautetta, sillä he olivat väittämän kanssa joko täysin eri mieltä (19 %) tai melko paljon eri mieltä (47 %). Kolmannes vastasi siltä väliltä ja 3 % vastaajista oli tyytyväinen palautteensa määrään ollen väittämän kanssa lähes samaa mieltä. Kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä.



KUVIO 32. Saan riittävästi palautetta työtuloksistani, ammatinhallinnastani sekä työssä kehittyemisestäni. (n=36, osuus % vastauksista).

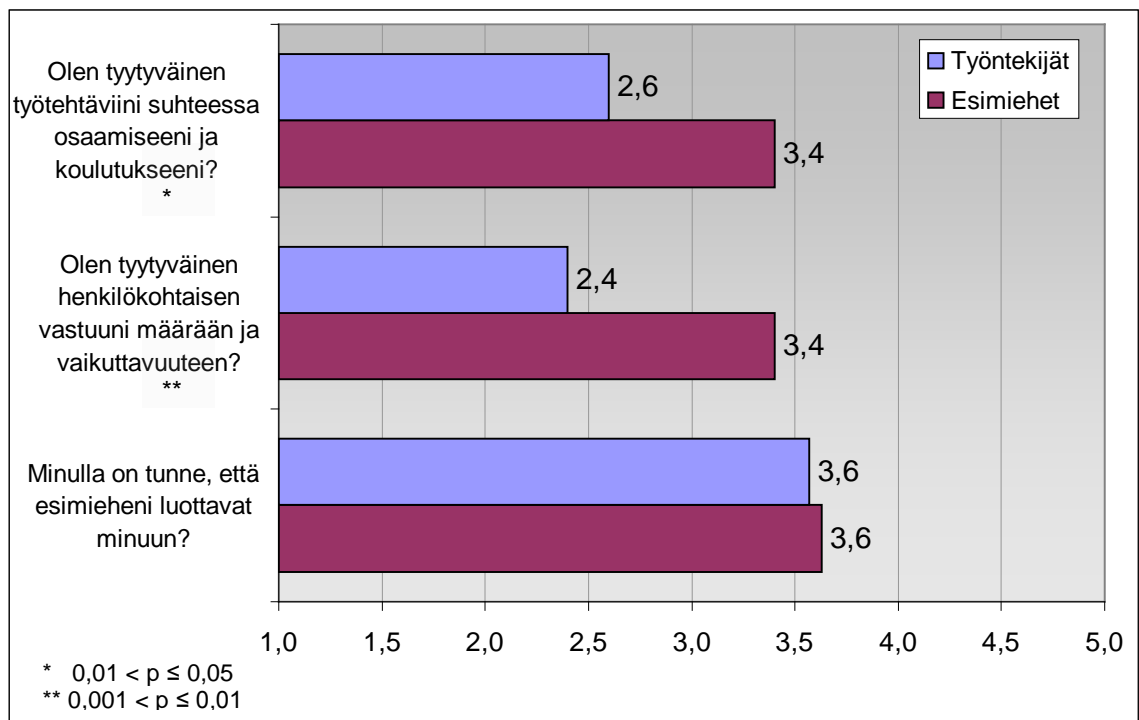
Kuviossa 33 esitetään väittämän, saamani palaute on laadukasta ja perusteellista, tulokset. Vastausten keskiarvoksi muodostui 2,2 asteikolla 1 – 5. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Lähes samaa mieltä oli 6 % vastaajista ja siltä väliltä 31 %. Vähemmän laadukkaaksi ja perusteelliseksi palautteen koki 63 % vastaajista. He olivat väittämän kanssa joko melko paljon eri mieltä (44 %) tai täysin eri mieltä (19 %).



KUVIO 33. Saamani palaute on laadukasta ja perusteellista. (n=36, osuus % vastauksista).

### 6.3.4 Kokemus vastuusta

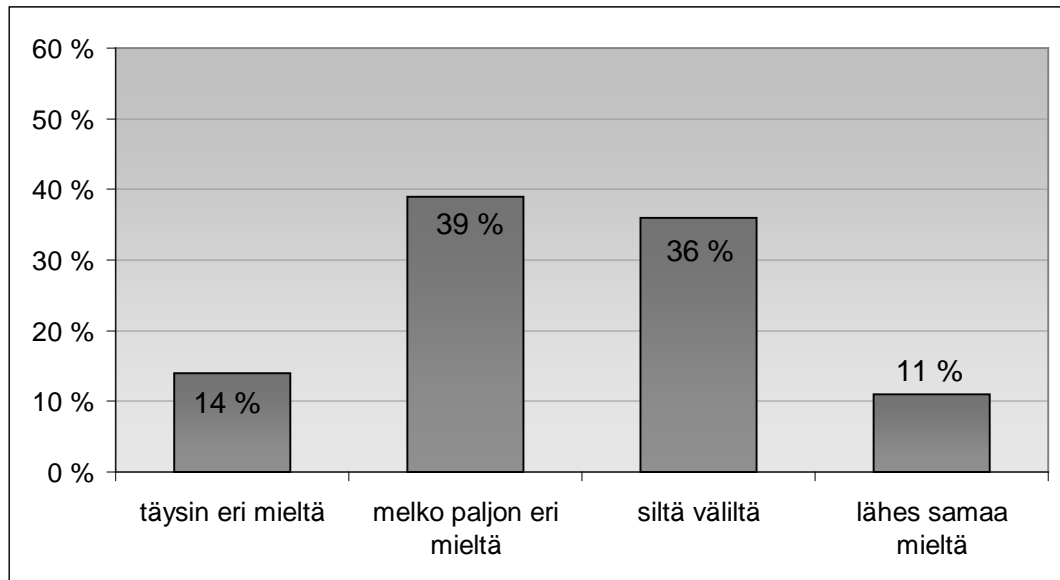
Osassa väittämiä (40–42 kohdalla) tehtiin vertailua myös työntekijöiden ja esimiesasemassa toimivien henkilöiden välillä. Esimiesasemassa toimivat kokivat olevansa tyytyväisempiä työtehtäviinsä suhteessa osaamiseensa ja koulutukseensa kuin työntekijäportaassa toimivat (ka työntekijät 2,6 ja esimiehet 3,4). Eron voidaan todeta olevan tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0,031$ ). Esimiehet olivat työntekijöitä tyytyväisempiä myös henkilökohtaisen vastuunsa määrän ja vaikuttavuuteen (ka työntekijät 2,4 ja esimiehet 3,4). Tämän keskiarvojen eron voidaan puolestaan todeta olevan tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,005$ ). Vastaukset esitetään kuviossa 34 työntekijöiden ja esimiesten välillä keskiarvoina. Kuvioista voidaan myös todeta, että työntekijöillä ja esimiehillä on yhtä voimakas tunne omien esimiestensä luottamukseen (ka työntekijät 3,6 ja esimiehet 3,6).



KUVIO 34. Tyytyväisyys ja luottamus työntekijöiden ja esimiesasemassa olevien välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

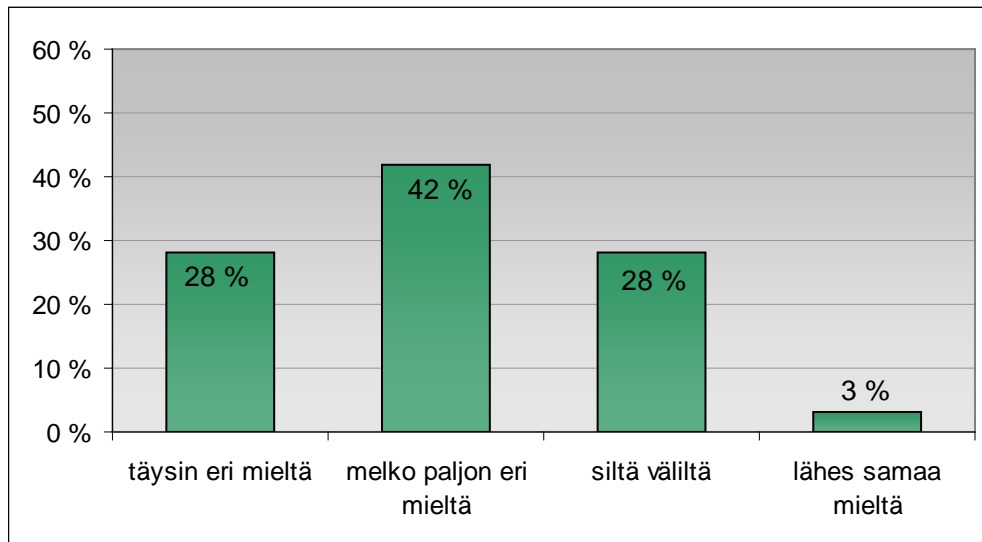
### 6.3.5 Tunne oppimisesta, kasvamisesta ja uralla etenemisestä

Työpaikkakoulutusmahdollisuuksiin ja osaamisen kehittämistoimenpiteisiin liittyvän väittämän tulokset esitetään kuviossa 35. Vastausten keskiarvoksi muodostui 2,4 asteikolla 1 – 5. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä eli siis täysin tyytyväinen työpaikan tarjoamiin koulutusmahdollisuuksiin ja oman osaamisen kehittämistoimenpiteisiin. Lähes samaa mieltä oli 11 % vastaajista ja siltä väliltä 36 %. Suurin osa (39 %) vastaajista oli väittämän kanssa melko paljon eri mieltä ja loput 14 % täysin eri mieltä.



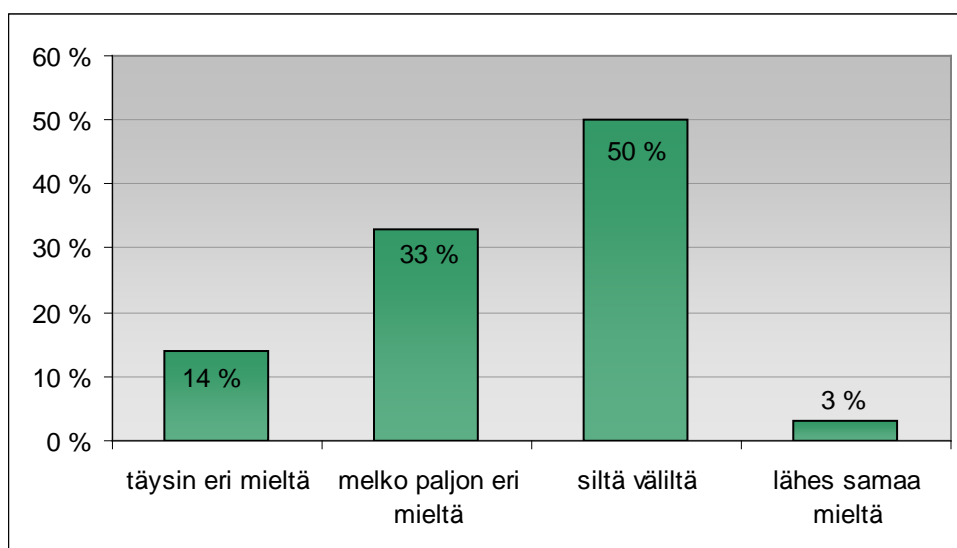
KUVIO 35. Olen tyytyväinen työpaikkakoulutusmahdollisuuksiini ja muihin työyhteisöni tarjoamiin osaamiseni konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin. (n=36, osuus % vastuksista).

Organisaation koettiin kyselyssä tukevan itsensä kehittämistä ja uralla eteenpäin pyrkimistä varsin heikosti (Kuvio 36). Vastausten keskiarvoksi muodostui 2,1 asteikolla 1 – 5. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja vain vajaa kolmannes vastaajista oli väittämän kanssa lähes samaa mieltä tai siltä väliltä. Näin ollen peräti 70 % vastaajista oli väittämän kanssa melko paljon tai täysin eri mieltä.



KUVIO 36. Organisaationi tukee itsensä kehittämistä ja pyrkimistä vaativampiin tehtäviin. (n=36, osuus % vastuksista).

Myös uralla etenemisen perusteet jakoivat vastaajien mielipiteitä (Kuvio 37). Kuukaan vastaajista ei nähnyt uralla etenemisen perustuvan organisaatiossa pelkästään osaamiseen ja ammatinhallintaan ja vain 3 % vastaajista oli lähes samaa mieltä väittämän kanssa. Puolet vastaajista valitsi vaihtoehdon siltä väliltä, kolmannes oli väittämän kanssa melko paljon eri mieltä ja 14 % täysin eri mieltä. Toisin sanoen, 97 % vastaajista kokee uralla etenemisen perustuvan muuhunkin kuin osaamiseen ja ammatinhallintaan. Vastausten keskiarvoksi muodostui 2,4 asteikolla 1 – 5. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).



KUVIO 37. Uralla eteneminen perustuu osaamiseen ja ammatinhallintaan, eikä esim. ikään. (n=36, osuus % vastuksista).

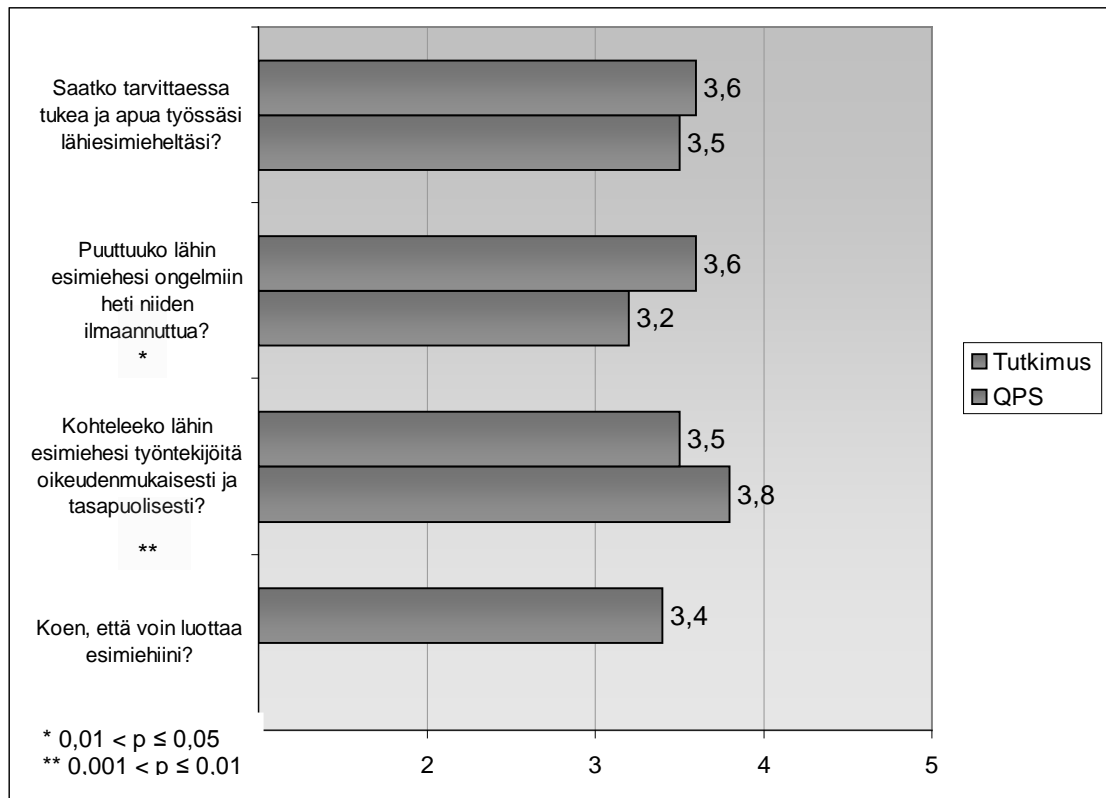
## 6.4 Hygieniekiijät

Hygieniekiijöillä mitataan tässä tutkimuksessa niiden tarpeiden toteutumista, jotka ovat tyydytettävissä työn ulkopuolisilla tekijöillä.

### 6.4.1 Esimies-alaissuhteet

Vertailtaessa tutkimustuloksia tutkimusjoukon ja QPSNordicin kyselyyn vastanneiden kesken, voidaan keskiarvojen erojen havaita pienentyneen siirryttäessä hygieniekiijöihin. Kuviossa 38 esitetään esimies-alaissuhteisiin liittyvien kysymysten vastaukset keskiarvoina. Tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa voidaan esimiesten todeta puuttuvan ongelmiin niiden ilmaannuttua nopeammin kuin QPSNordicin vertailuaineistossa (ka tutkimus 3,6 ja QPS 3,2). Keskiarvojen eroa voidaan tilastollisesti pitää merkitsevänä ( $p=0,006$ ). Lähiesimiehen koettiin sen sijaan kohtelevan työntekijöitä oikeudenmukaisemmin ja tasapuolisemmin QPSNordicin vertailuaineistossa kuin tutkimuksessa (ka tutkimus 3,5 ja QPS 3,8). Tämä keskiarvojen ero on tilastollisesti tulkittuna melkein merkitsevä  $p$ -arvon ollessa 0,033. Omiin esimiehiin tutkimusjoukko luottaa keskiarvolla 3,4, joka tutkimuksessa tarkoittaa vastausta silloin tällöin.

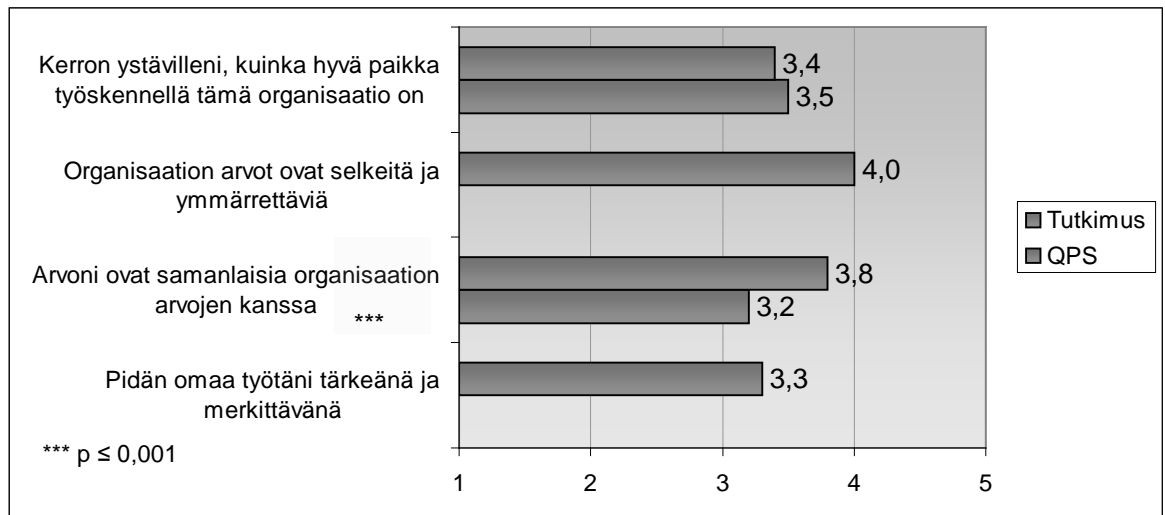




KUVIO 38. Esimies-alaissuhteet tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).

#### 6.4.2 Status

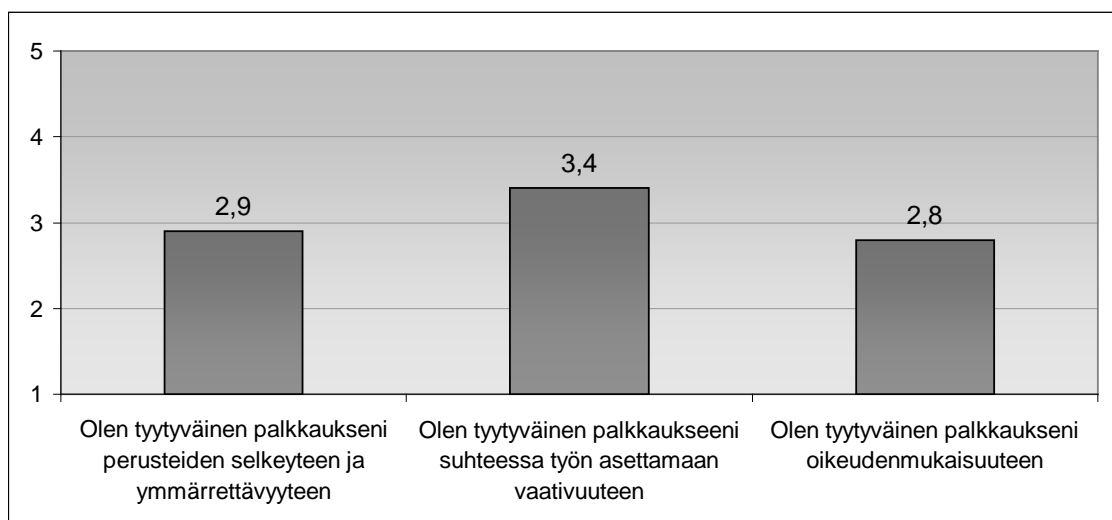
Tutkimuksessa mitattiin vastaajien arvostusta ja kunnioitusta organisaatiotaan kohtaan väittämien avulla (Kuvio 39). Tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa työskentelevät kertovat ystävilleen, kuinka hyvä paikka työskennellä heidän organisaationsa on keskiarvolla 3,4. QPSNordicin kyselyyn vastanneiden vastaavan väittämän keskiarvo oli 3,5. Omia arvoja tutkimusjoukko piti samansuuntaisempina organisaationsa arvojen kanssa kuin QPSNordicin kyselyyn vastanneet. (ka tutkimus 3,8 ja QPS 3,2). Tätä keskiarvojen eroa voidaan tilastollisesti pitää erittäin merkitsevänä ( $p=0,000$ ). Tutkimusjoukko piti organisaationsa arvoja selkeinä ja ymmärrettävinä (ka 4,0). Sen sijaan omaa työtään vastaajat eivät kokeneet erityisen tärkeäksi ja merkittäväksi (ka 3,3).



KUVIO 39. Status tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

#### 6.4.3 Palkkausjärjestelmä

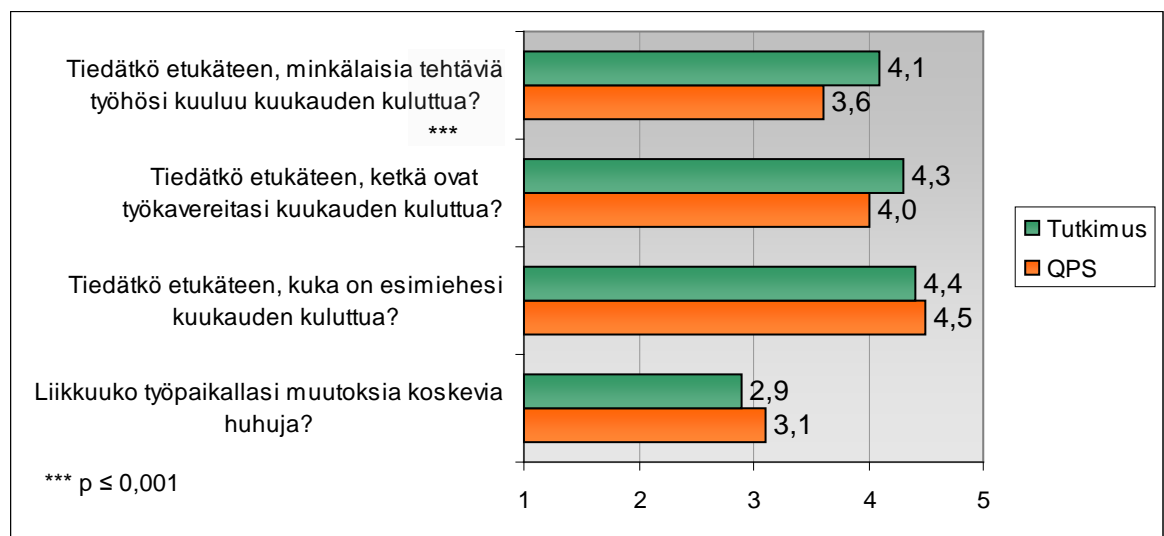
Tyytyväisyyttä palkkausjärjestelmää kohtaan mitattiin myös väittämien avulla. Tulokset esitetään kuviossa 40 keskiarvoina. Palkkauksen perusteiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen vastattiin keskiarvolla 2,9 ja palkkauksen oikeudenmukaisuuteen keskiarvolla 2,8. Tyytyväisimpiä tutkimuksessa oltiin palkan määrään suhteessa työn vaativuuteen. Tähän väittämään vastattiin keskiarvolla 3,4. Kaikki keskiarvot tarkoittavat vastausvaihtoehtoa ”siltä väliltä”.



KUVIO 40. Tyytyväisyys palkkausjärjestelmään keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

#### 6.4.4 Työpaikan varmuus ja työn ennustettavuus

Työpaikan varmuuteen ja työn ennustettavuuteen liittyvät kysymykset saivat tutkimuksessa keskiarvot, jotka kertovat hyvin ennustettavissa olevasta työympäristöstä ja muuttumattomana pysyvistä työyhteisöstä. Tutkimusjoukko vastasi tietävänsä melko usein, millaisia tehtäviä he tekevät sekä ketkä ovat heidän työkavereitaan ja esimiehiään kuukauden kuluttua. Tulokset ovat hyvin samansuuntaisia QPSNordicin kanssa ja ne esitetään kuviossa 41 keskiarvoina. Työtehtävien ennustettavuuteen liittyvässä kysymyksessä keskiarvojen eron (ka tutkimus 4,1 ja QPS 3,6) voidaan todeta olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0,000$ ).

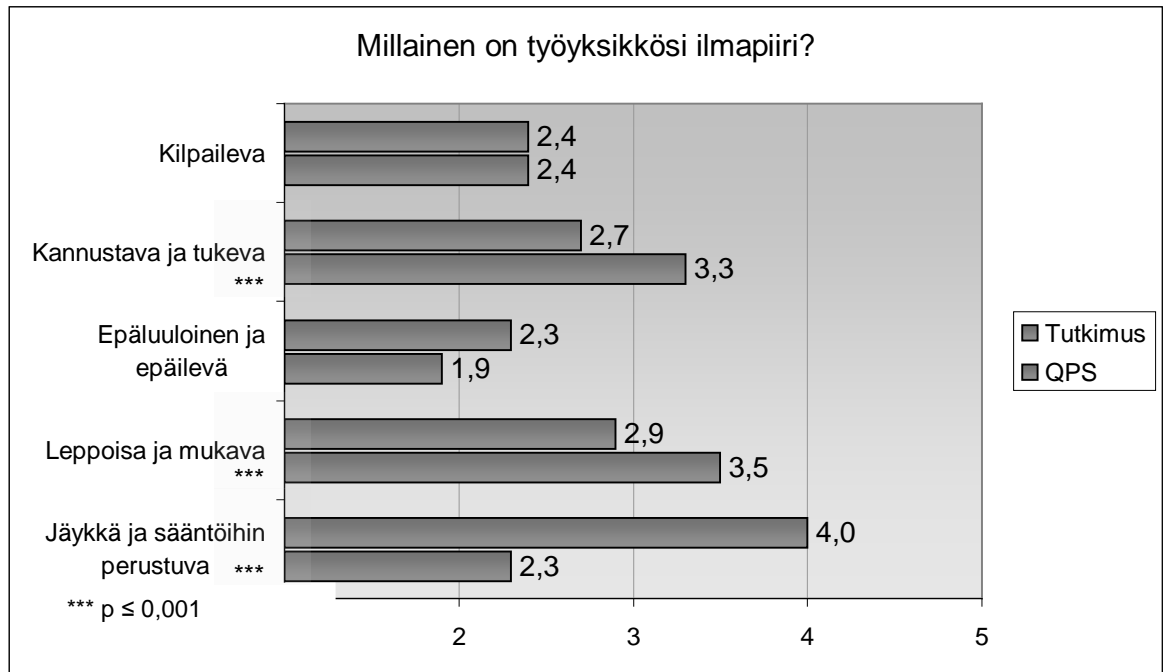


KUVIO 41. Työpaikan varmuus ja työn ennustettavuus tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).

#### 6.4.5 Työyksikön ilmapiiri

Työyksikön ilmapiiriin luonnetta kartoitettiin tutkimuksessa erilaisilla väittämillä. Tulokset esitetään kuviossa 42 keskiarvoina. Työyksikkö koettiin tutkimuksessa melko vähän kilpailevana (ka tutkimus 2,4 ja QPS 2,4) sekä melko vähän epäluuloisena ja epäilevänä (ka tutkimus 2,3 ja QPS 1,9). Leppoisaksi ja mukavaksi työyhteisö koettiin tutkimuksessa arviolla jonkin verran, kun QPSNordic sai tulokseksi

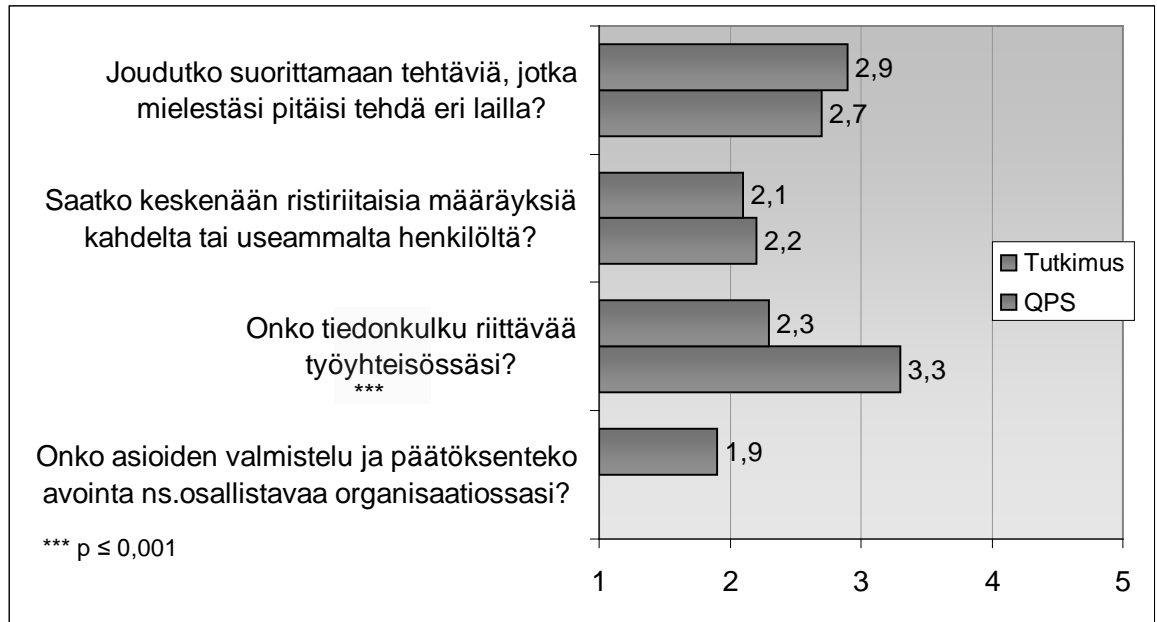
melko paljon (ka tutkimus 2,9 ja QPS 3,5). Työyksikkö arvioitiin tutkimuksessa myös jäykemmäksi ja sääntöihin perustuvammaksi kuin QPSNordicin kyselyssä (ka tutkimus 4,0 ja QPS 2,3). Tätä keskiarvojen eroa voidaan pitää tilastollisesti erittäin merkitsevänä p-arvon ollessa 0,000.



KUVIO 42. Työyksikön ilmapiiri tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin vähän tai ei lainkaan, 5=erittäin paljon).

#### 6.4.6 Menettelytavat

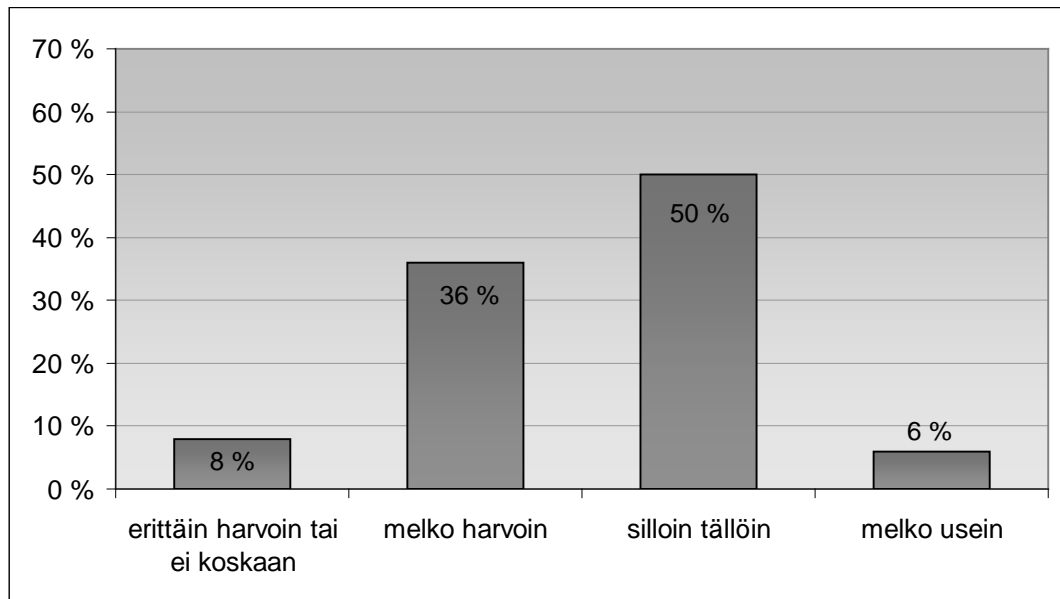
Organisaation menettelytavat kertovat sen harjoittamasta yrityspolitiikasta sekä hallinnosta. Tutkimuksessa selvisi, että organisaatiossa suoritetaan silloin tällöin tehtäviä, jotka työntekijän mielestä pitäisi tehdä eri lailla (ka tutkimus 2,9 ja QPS 2,7). Ristiriitaisia määräyksiä työntekijät saavat kahdelta tai useammalta henkilöltä melko harvoin. Tiedonkulku sen sijaan koettiin organisaatiossa riittämättömäksi, samoin kuin asioiden valmisteluiden ja päätöksenteon avoimuus. Vastausten tulokset esitetään kuviossa 43 keskiarvoina.



KUVIO 43. Yrityspolitiikka ja hallinto tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin vähän tai ei lainkaan, 5=erittäin paljon).

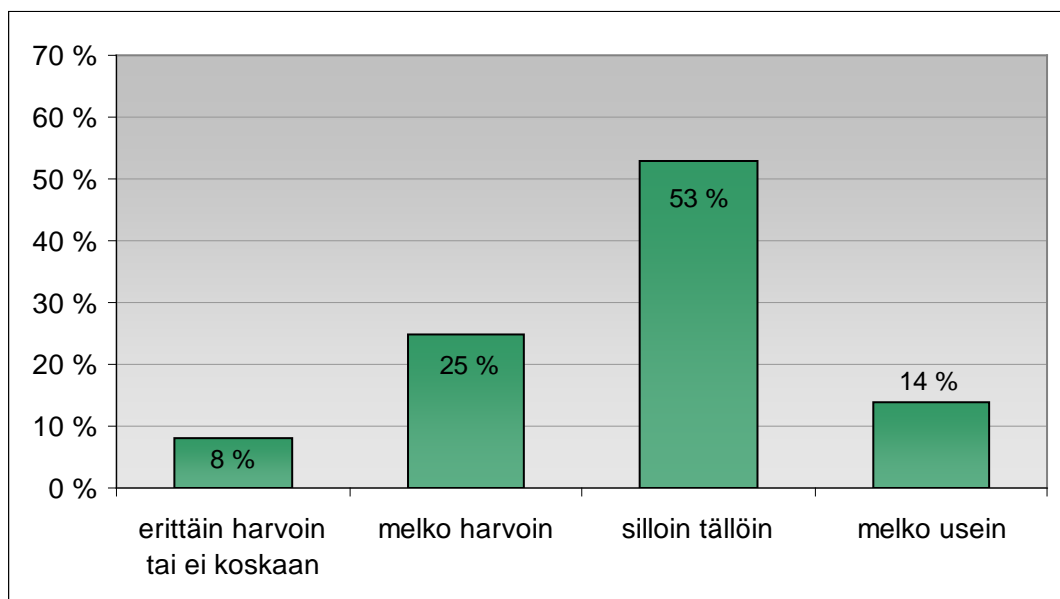
#### 6.4.7 Tavoitteet

Kysyttäessä vastaajien työlle asetettujen tavoitteiden selkeyttä, olivat vastaukset hyvin yksiselitteisiä (Kuvio 44). Tasan puolet vastaajista koki, että heidän työlleen on asetettu selkeät tavoitteet silloin tällöin. 36 % vastaajista katsoi asian olevan melko harvinaista ja 8 % erittäin harvinaista. Näin ollen 94 % organisaation työntekijöistä työskentelee selkeiden tavoitteiden ohjaamina korkeintaan silloin tällöin. Loput kuusi prosenttia vastaajista työskentelee selkein tavoittein melko usein, mutta hyvin usein tai aina, ei kukaan. Kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 2,5 asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina). QPSNordicin vastaavan kysymyksen keskiarvo oli 4,0. Tätä keskiarvojen eroa voidaan tilastollisesti pitää erittäin merkitsevänä (p=0,000).



KUVIO 44. Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet? (n=36, osuus % vastauksista).

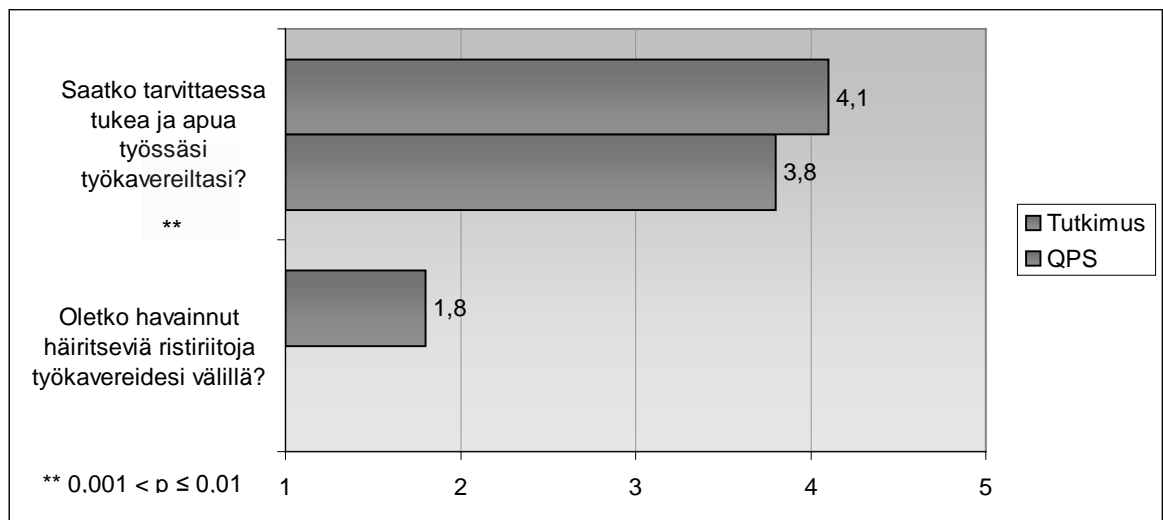
Asetettujen tavoitteiden realistisuus ja saavutettavuus esitetään kuviossa 45. Vastausvaihtoehto ”silloin tällöin” keräsi hieman yli puolet vastauksista. Neljäsnes vastaajista koki asian melko harvinaiseksi ja 8 % erittäin harvinaiseksi. 14 % tunsi tavoitteiden olevan realistisia ja saavutettavissa olevia melko usein. Kukaan ei vastannut hyvin usein tai aina. Kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 2,7 asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).



KUVIO 45. Ovatko tavoitteet realistisia ja saavutettavissa? (n=36, osuus % vastauksista).

### 6.4.8 Työpaikan ihmissuhteet

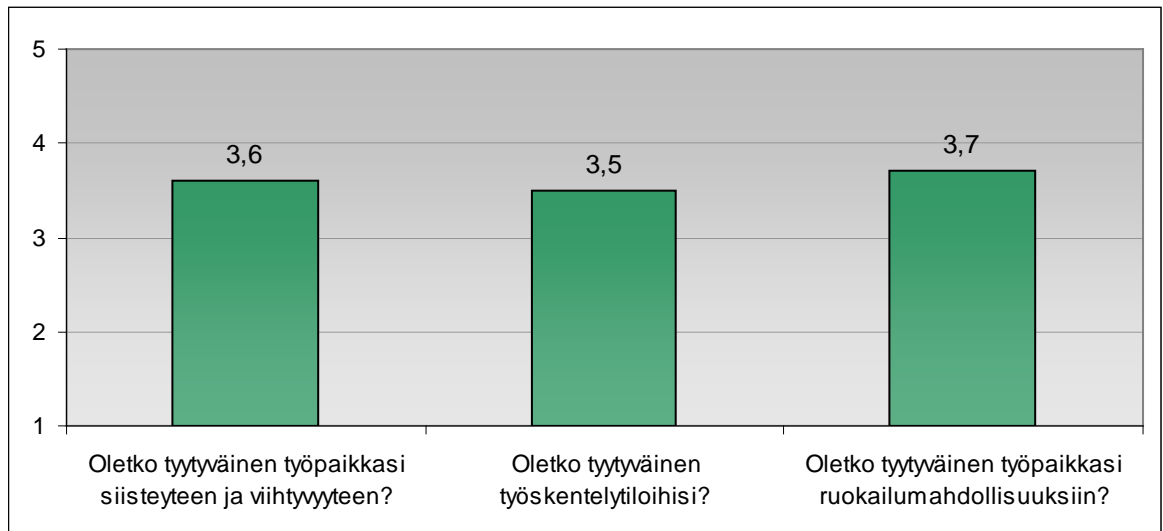
Työyhteisön hyvä yhteishenki nousi esiin kysyttäessä saavatko vastaajat tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltaan (Kuvio 46). Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,1. QPSNordcin vastaavan kysymyksen keskiarvo oli 3,8. Keskiarvojen eroa voidaan tilastollisesti pitää merkitsevänä ( $p=0,005$ ). Täysin ristiriidaton työyhteisö ei kuitenkaan ole, vaikka vähäisiksi riidat jäävätkin. Vastaajat kertoivat havainneensa työkavereiden välillä häiritseviä ristiriitoja vaihtoehdolla ”melko harvoin”.



KUVIO 46. Työpaikan ihmissuhteet tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).

### 6.4.9 Työskentelyolosuhteet

Työskentelyolosuhteita tutkimuksessa kartoitettiin työpaikan siisteyteen, tiloihin ja ruokailumahdollisuuksiin liittyvillä kysymyksillä (Kuvio 47). Työskentelyolosuhteisiin oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä, sillä kaikkiin kysymyksiin vastattiin keskiarvosanalla 3,6. Tämä keskiarvo tarkoittaa vastausvaihtoehtoa ”melko usein”.

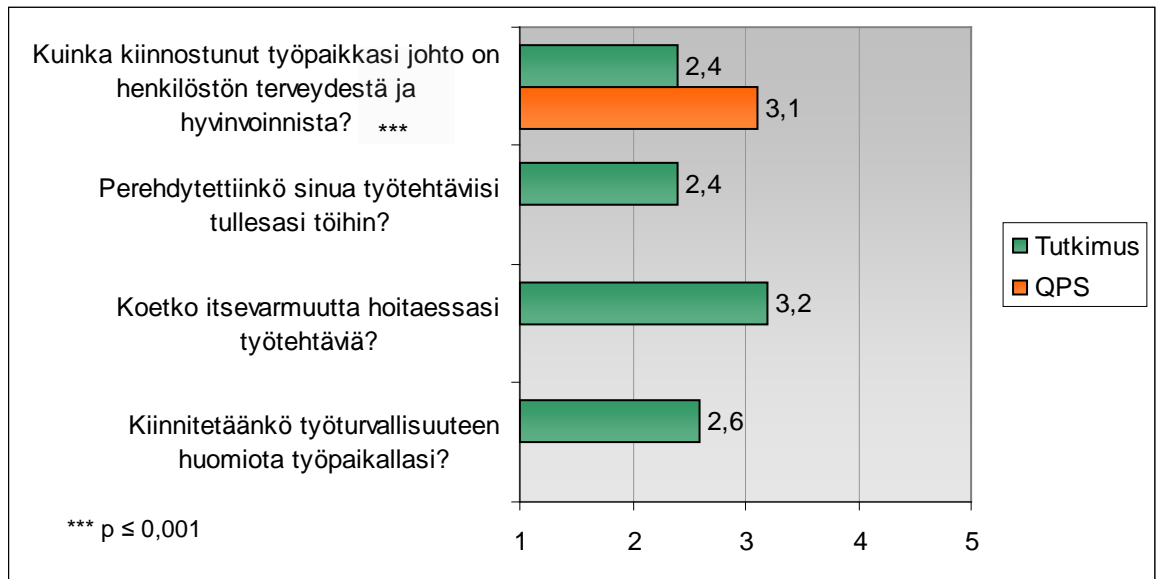


KUVIO 47. Työskentelyolosuhteisiin liittyvä tyytyväisyys asteikolla 1 – 5 keskiarvoina esitettynä. (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina).

#### 6.4.10 Työturvallisuus

Työturvallisuuteen vaikuttavia asioita tutkimusjoukko arvioi varauksellisemmin kuin QPSNordic -tutkimuksen kohdejoukko. Kysyttäessä vastaajilta kuinka kiinnostunut työpaikan johto on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista saatiin keskiarvosanaksi tutkimuksessa 2,4 (QPS 3,1). Tämä keskiarvojen ero on tilastollisesti tulkittuna erittäin merkitsevä ( $p=0,000$ ). Sama keskiarvo (2,4) saatiin myös perehdyttämiseen liittyvässä kysymyksessä. Vastausvaihtoehdoksi molemmissa kysymyksessä vastaajat valitsivat siis ”melko vähän”. Itsevarmuutta vastaajat kokivat tuntevansa työtehtäviään hoitaessa jonkin verran ja työturvallisuuteen katsottiin työpaikalla kiinnitettävän huomiota samoin jonkin verran. Vastausten tulokset esitetään kuviossa 48 keskiarvoina.





KUVIO 48. Työturvallisuus tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 5. (1=erittäin vähän tai ei lainkaan, 5=erittäin paljon).

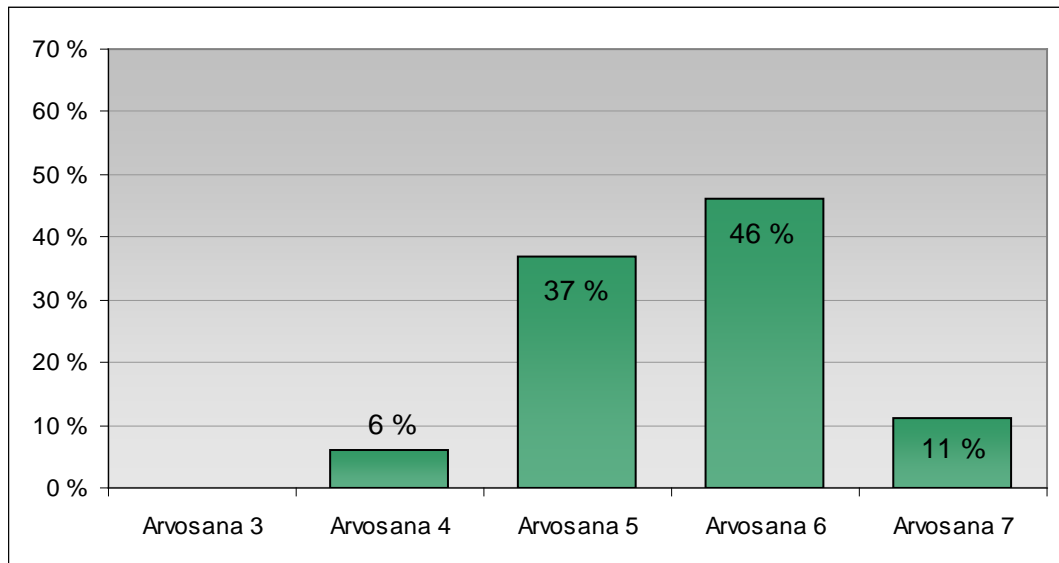
## 6.5 Tutkimuskohteen rakenteen toimivuus ja vastaajien hyvinvointi

Tutkimuskohteen rakenteen toimivuuteen ja vastaajien hyvinvointiin liittyvät kysymykset tukevat kyselylomakkeen edellisiä osia muodostaen niistä suurempia kokonaisuuksia ja auttavat näin tutkimustulosten kokonaiskuvan hahmottamisessa.

### 6.5.1 Organisaatio ja työnteko

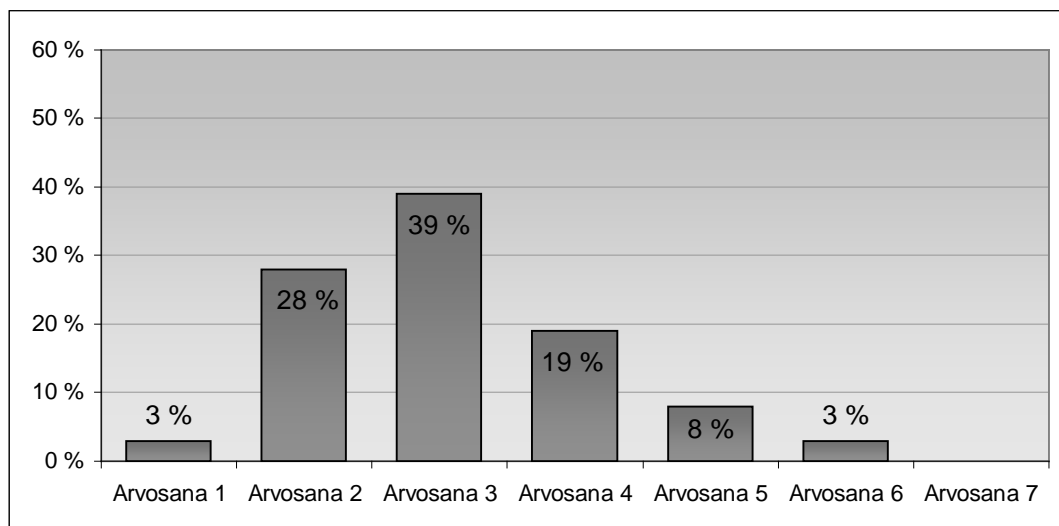
Organisaatioon ja työntekoon liittyvissä kysymyksissä on vastaajien mielipiteiden mittaamiseen käytetty Osgoodin asteikkoa. Asteikko on näissä kysymyksissä seitsemänportainen (1-7) ja asteikon ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit.

Vastaajilta tiedusteltiin, kuinka hierarkkinen heidän organisaationsa rakenne on (Kuvio 49). Yli puolet vastaajista (57 %) antoi arvosanaksi 6 tai 7 asteikolla 1 - 7, jossa 1=erittäin vähän ja 7=erittäin paljon. 37 % vastaajista antoi vastauksensa arvosanalle 5 ja loput 6 % arvosanalle 4. Kukaan ei vastannut alle arvosanan 4.



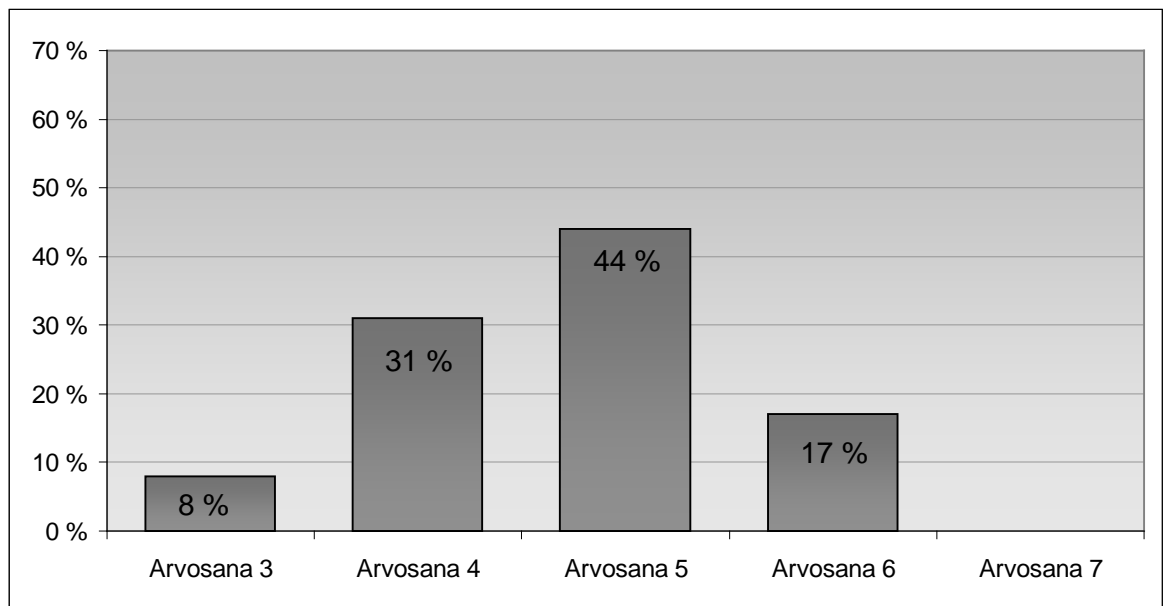
KUVIO 49. Organisaation rakenteen hierarkkisuus (n=36, osuus % vastauksista).

Vastaajilta kysyttiin, kuinka rakenne vaikuttaa organisaation toimintaan tavoitteiden saavuttamisessa (Kuvio 50). Vajaa kolmannes (31 %) vastaajista oli sitä mieltä, että rakenteesta on haittaa tavoitteiden saavuttamisessa. He vastasivat arvosanalla 1 tai 2 asteikon ollessa 1 - 7 (1=rakenteesta on paljon haittaa, 7=rakenteesta on paljon hyötyä). 58 % vastaajista antoi arvosanan 3 tai 4 ja loput 11 % arvosanan 5 tai 6. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että rakenteesta on paljon hyötyä tavoitteiden saavuttamisessa.



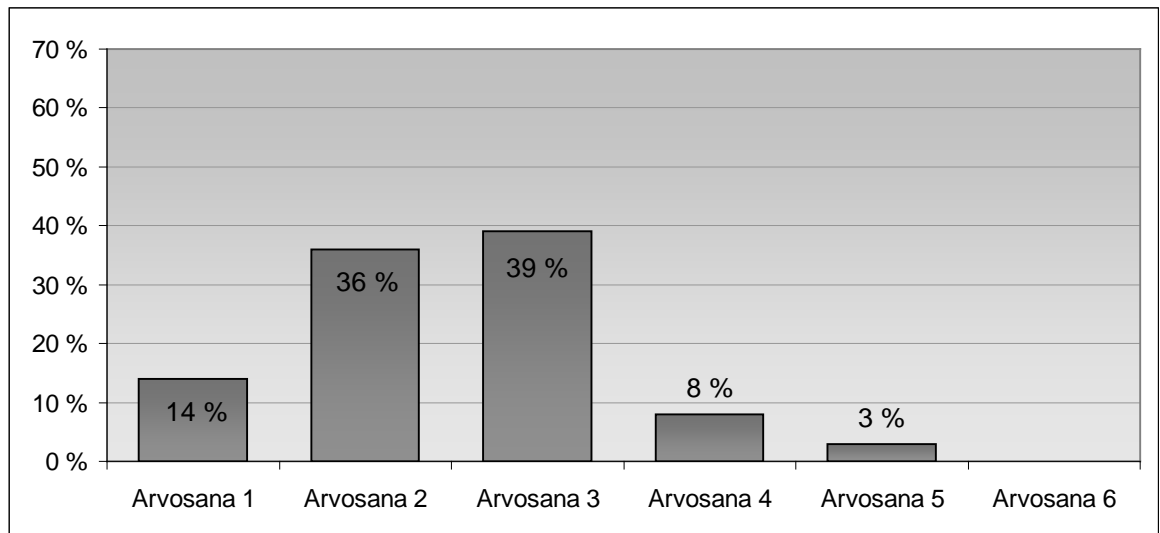
KUVIO 50. Rakenteen vaikutus organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (n=36, osuus % vastauksista).

Vastaajilta kysyttiin, onko organisaation toimintaympäristö muuttunut viime vuosi-  
na (Kuvio 51). Vastaajista 44 % arvioi organisaation toimintaympäristön muuttu-  
neen arvosanan 5 arvoisesti asteikolla 1 – 7 (1=erittäin vähän, 7=erittäin paljon).  
17 % katsoi organisaation vieläkin enemmän ja antoivat vastaukseksi arvosanan  
6. Kukaan ei katsonut organisaation muuttuneen erittäin paljon. Vajaa kolmannes  
vastaajista (31 %) puolestaan arvioi muutoksen arvosanalla 4 ja 8 % pienimmällä  
annetulla arvosanalla 3.



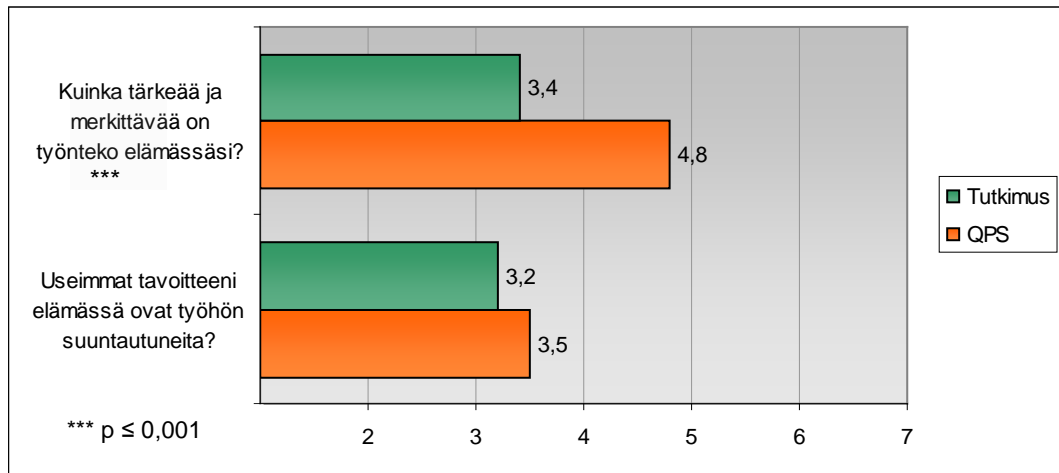
KUVIO 51. Organisaation toimintaympäristön muutos (n=36, osuus % vastauksis-  
ta).

Vastaajilta tiedusteltiin, onko organisaation rakenne muuttunut vastaamaan uuden  
toimintaympäristön vaatimuksia, jos toimintaympäristö on muuttunut (Kuvio 52).  
Vastaajista 14 % koki organisaation muuttuneen vastaamaan uusia olosuhteita  
ainoastaan erittäin vähän asteikolla 1 – 7 (1=erittäin vähän, 7=erittäin paljon).  
Kolme neljäsosaa vastaajista (75 %) antoi vastaukseksi arvosanan 2 tai 3 ja loput  
11 % arvosanan 4 tai 5.



KUVIO 52. Rakenteen muuttuminen vastaamaan uutta toimintaympäristöä (n=36, osuus % vastauksista).

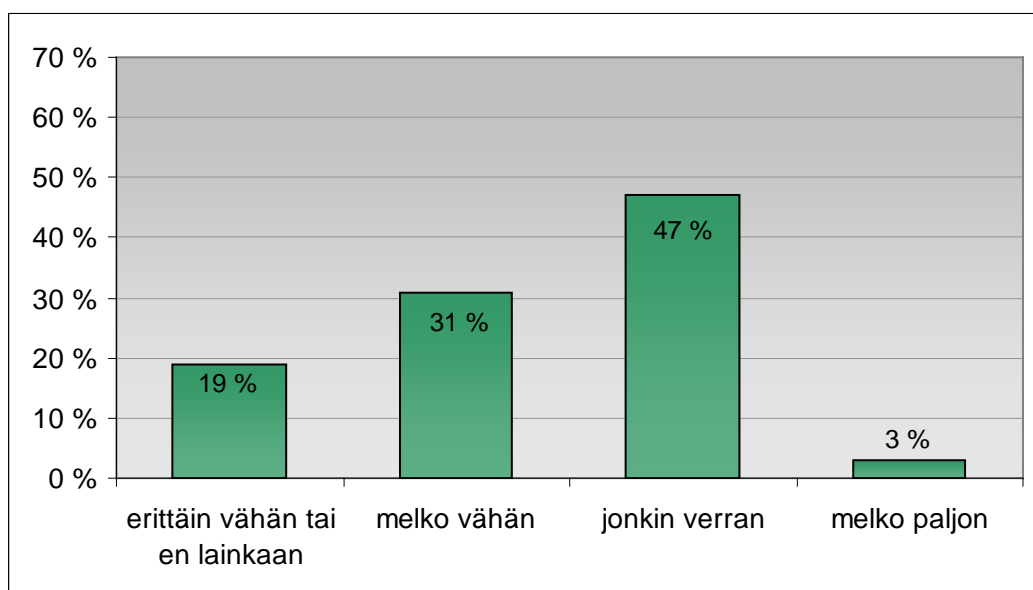
Vastaajilta kysyttiin työnteen tärkeyttä ja merkittävyyttä sekä tavoitteiden suuntautumista heidän elämässään (Kuvio 53). Tutkimuksessa työnteen tärkeyden ja merkittävyyden osalta vastausten keskiarvoksi muodostui 3,4 asteikolla 1 – 7 (1=yksi vähiten tärkeimmistä asioista elämässäni, 7=yksi tärkeimmistä asioista elämässäni). QPSNordicin kyselyssä vastaavan kysymyksen keskiarvoksi muodostui samalla asteikolla 4,8. Tätä keskiarvojen eroa voidaan tilastollisesti pitää tilastollisesti erittäin merkitsevä (p=0,000). Tavoitteiden suuntautumisen osalta vastausten keskiarvoksi muodostui tutkimuksessa 3,2 asteikolla 1 – 7 (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä). QPSNordicin tutkimuksessa tämän kysymyksen vastausten keskiarvoksi muodostui 3,5.



KUVIO 53. Työnteon tärkeys ja merkittävyys sekä tavoitteiden suuntautuneisuus tutkimuksen ja QPSNordicin välillä keskiarvoina asteikolla 1 – 7.

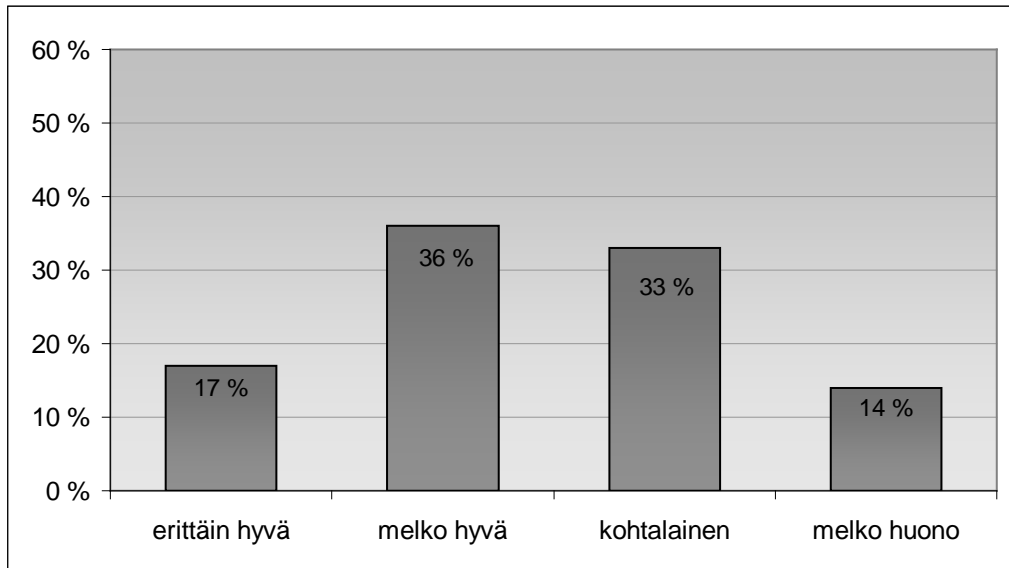
### 6.5.2 Työkyky ja tulevaisuus

Vastaajilta kysyttiin, tuntevatko he nykyisin stressitilaa (Kuvio 54). Lähes puolet vastaajista (47 %) ilmoitti tuntevansa stressiä jonkin verran asteikolla 1 – 5 (1=erittäin vähän tai en lainkaan, 5=erittäin paljon). Kukaan ei vastannut tuntevansa stressiä erittäin paljon, mutta 3 % eli yksi työntekijä kaikista 36:stä vastaajasta kertoi tuntevansa stressiä melko paljon. Melko vähän stressiä tunsivat 31 % vastaajista ja erittäin vähän tai ei lainkaan 19 %.



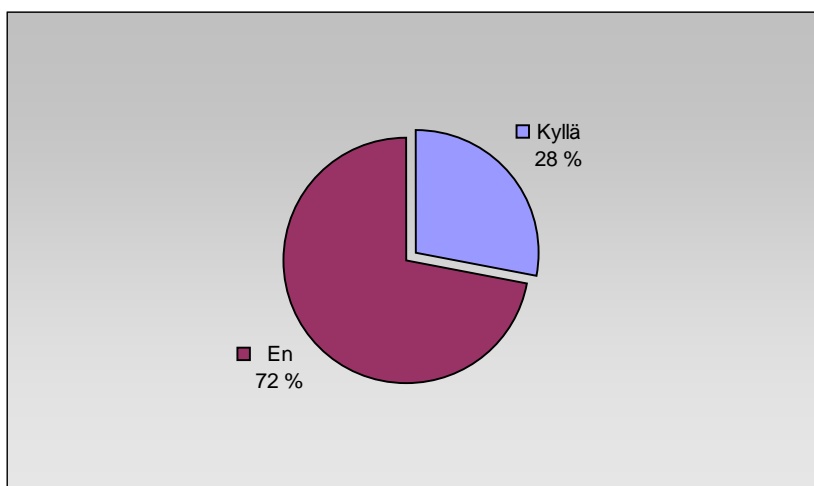
KUVIO 54. Stressitilan tunteminen (n=36, osuus % vastauksista).

Vastaajia pyydettiin arvioimaan heidän nykyinen työkykynsä työn henkisten vaatimusten kannalta (Kuvio 55). Erittäin hyväksi työkykynsä arvioi 17 % vastaajista asteikolla 1 – 5 (1=erittäin hyvä, 5=erittäin huono). Melko hyväksi tai kohtalaiseksi työkykynsä puolestaan arvioi 69 % ja melko huonoksi loput 14 % vastaajista. Kukaan ei tuntenut työkykyänsä tällä hetkellä erittäin huonoksi.



KUVIO 55. Oman työkyvyn arviointi henkisten vaatimusten kannalta (n=36, osuus % vastauksista).

Vastaajilta kysyttiin, ovatko he aikeissa vaihtaa työpaikkaa lähitulevaisuudessa (Kuvio 56). Vastaajista 10 (28 %) kertoi aikovansa vaihtaa työpaikkaa lähitulevaisuudessa ja 26 (72 %) ei.



KUVIO 56. Oletko aikeissa vaihtaa työpaikkaa lähitulevaisuudessa? (n=36, osuus % vastauksista).

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista, pohditaan tulosten luotettavuutta ja merkitystä sekä yhteyttä teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Lopuksi pohditaan, miten organisaation tulisi muuttua toiminnaltaan ja rakenteeltaan, että se voisi toimia tehokkaammin, vastata paremmin toimintaympäristön muutoksiin sekä ennen kaikkea huomioida paremmin yksilöiden tarpeita.

### 7.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation hierarkkisuuden vaikutusta yksilön tarpeiden toteutumiseen työssä. Tutkimuksessa perehdyttiin tarpeiden muodostumiseen, tarvelähtökohtaisiin motivaatioteorioihin sekä hierarkkisen organisaation perusteisiin ja sen toimintatapojen merkitykseen tarpeille. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena käyttäen pohjana Herzbergin kaksifaktoriteoriaa sekä yleistä pohjoismaista työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselyä QPSNordicia. Yleiskyselyä hyödyntämällä voidaan saatuja tutkimustuloksia vertailla soveltuvin osin aikaisemmin kyselyllä saatuihin pohjoismaisiin tuloksiin.

Kyselyn ensimmäisessä osassa tutkittiin kohdeorganisaation rakennetyyppejä. Kysymykset keskittyivät organisaatorakenteen keskeisiin, pystysuoraan ja vaakasuoraan, ulottuvuuksiin. Näin saatiin selville organisaation vertikaaliseen ja horisontaaliseen erilaistumiseen vaikuttavien asioiden voimakkuus.

Vertikaalisen erilaistumisen taso oli organisaatiossa hyvin korkea. Organisaation valvontajänne koettiin tutkimuksessa pieneksi ja ohjaus- ja valvontaketju erittäin tiukaksi. Vallankäyttö on organisaatiossa keskitetty selkeästi ylimmälle johdolle, mikä tarkoittaa, että organisaatio on rakenteeltaan voimakkaasti hierarkkinen. Työyhteisössä on runsaasti esimiehiä ja työntekijöiden toiminta on heidän ohjauksen ja valvonnan alaista. Päätösten tekeminen organisaatiossa, samoin kuin töiden jakautuminen, perustuu puhtaasti henkilöiden auktoriteettiasemaan.

Organisaatio oli erilaistunut myös horisontaalisesti, mutta ei kuitenkaan yhtä paljon kuin vertikaalisesti. Organisaatiossa suoritetaan monia erilaisia työtehtäviä, mutta ne eivät kuitenkaan vaadi korkeaa moniosaamista. Eri tehtäviä varten ei ole olemassa osasto- tai tiimijakoa, vaan ne hoidetaan kaikki tekevät kaikkea periaatteella. Vaikutusmahdollisuudet omaa työmäärää kohtaan koettiin erittäin rajallisiksi ja viestintä ja vuorovaikutus pääosin heikosti toimivaksi. Muodollisuuden aste koettiin korkeaksi johtuen erilaisten sääntöjen ja määräysten vahvasta toiminnan ohjauksesta. Se, mitä tehdään, miten tehdään ja milloin tehdään, on sanottu työntekijöiden työjärjestyksissä.

Saatujen tulosten perusteella voidaan tutkimuskohteen valinnan todeta onnistuneen hyvin, sillä tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää löytää tutkimuskohteeksi mahdollisimman hierarkkinen organisaatio. Organisaatorakenteen keskeisiin ulottuvuuksiin perehtyminen paljasti tutkimuskohteen olevan juuri tällainen organisaatio.

Kyselyn toisessa osassa keskityttiin työn sisältämiin motivaatiotekijöihin. Motivaatiotekijöillä mitattiin tutkimuksessa työsuorituksella tyydytettävien tarpeiden toteutumista. Sisällöllisesti työ koettiin tutkimuksessa pääosin kevyenä, yksitoikkoisena ja määrältään vähäisenä. Työtä ei pidetty kovin mielekkäänä, eikä sen nähty myöskään tarjoavan suuria haasteita. Tyytyväisyys työssä koettuja saavutuksia kohtaan oli tutkimuksessa asteikon keskitasoa, mutta työstä saatuja tunnustuksia kohtaan alle keskitason. Eniten tyytymättömyyttä työyksiköissä aiheutti työn laadun arvioinnin vaikeus, palkitsemiskulttuuri sekä palautteen saannin määrä ja laatu. Tyytymättömyyttä koettiin myös henkilökohtaisen vastuun määrän ja omien työtehtävien tason osalla. Tyytyväisimpiä työntekijät olivat omiin kykyihinsä ratkaista ongelmia sekä työyhteisön arvostukseen omaa osaamista ja työpanosta kohtaan. Tunne oppimisesta, kasvamisesta ja uralla etenemisestä oli työyhteisön keskuudessa alhainen. Organisaation ei katsottu tukevan riittävästi itsensä kehittämistä tai tarjoavan tarpeeksi työpaikkakoulutusta. Myös uralla etenemisen perusteisiin suhtauduttiin kriittisesti. Kaiken kaikkiaan motivaatiotekijöihin oltiin varsin tyytymättömiä, mikä tarkoittaa, että yksilöiden tarpeet tyydyttyvät työsuorituksilla vain vähäisesti.



Kyselyn kolmannessa osassa keskityttiin puolestaan organisaation hygieniehtekijöihin. Hygieniehtekijöillä mitattiin työn ulkopuolisilla tekijöillä tyydytettävien tarpeiden toteutumista. Esimies-alaisuhteissa ei organisaatiossa koettu olevan suuria ongelmia. Eniten parannettavaa esimiehillä on luottamuksen rakentamisessa ja työntekijöiden oikeudenmukaisessa ja tasapuolisessa kohtelussa. Statukseen liittyvät asiat ovat myös kunnossa, etenkin organisaation arvoihin oltiin tutkimuksessa tyytyväisiä. Palkkausjärjestelmää kohtaan tyytyväisyys oli keskitasoa. Tyytyväisimpiä oltiin omaan palkkaan suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin. Tämä kertoo toisaalta myös siitä, että organisaatiossa ei omaa työtä pidetä erityisen tärkeänä ja merkittävänä. Tulevaisuus on työnpuolesta työntekijöillä kuitenkin turvattu ja elämää voi sen puolesta suunnitella pitkälle eteenpäin. Tästä kertoo korkea tyytyväisyys työpaikan varmuutta ja työn ennustettavuutta kohtaan. Työyksiköiden ilmapiiri koettiin erityisesti jäykäksi ja sääntöihin perustuvaksi. Se syö osaltaan mukavuutta ja leppoisuutta muuten kiireettömästä ja vakaasta työympäristöstä, heijastuen samalla myös organisaation menettelytapoihin. Erityisen huonoksi tutkimuksessa arvioitiin tiedonkulkua ja asioiden avoin valmistelu ja päätöksenteko työyhteisössä. Työltä puuttuu myös selkeästi mitattavat ja saavutettavissa olevat tavoitteet, mikä osaltaan lisää tyytymättömyyttä työssä koettuja saavutuksia kohtaan. Työpaikan ihmissuhteet ja työskentelyolosuhteet koettiin työyhteisössä olevan kunnossa, mutta työturvallisuuteen liittyvissä asioissa on parannettavaa. Työntekijät kokivat, että organisaation johto ei ole tarpeeksi kiinnostunut heidän terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Heitä ei myöskään perehdytetty riittävästi työtehtäviin töihin tullessa, mikä näkyy suhteellisen alhaisena itsevarmuutena työtehtävien hoidossa. Kaiken kaikkiaan hygieniehtekijöiden voidaan todeta olevan tutkimuskohteessa paremmassa kunnossa kuin motivaatiotekijöiden. Tämä tarkoittaa, että työn ulkopuolisilla tekijöillä tyydytettävät tarpeet toteutuvat organisaatiossa paremmin kuin itse työsuorituksella tyydytettävät tarpeet.

Kyselyn neljännessä osassa tarkasteltiin työntekijöiden kokemuksia organisaation rakenteesta ja sen toimivuudesta sekä selvitettiin heidän nykyistä hyvinvointitilaansa. Organisaation rakenne koettiin tutkimuksessa erittäin hierarkkiseksi ja siitä katsottiin olevan enemmän haittaa kuin hyötyä tavoitteiden saavuttamiselle. Lisäksi organisaation toimintaympäristö on viime vuosina muuttunut, mutta organisaation rakenne ei koettu olevan muuttunut vastaamaan uuden toimintaympäristön

vaatimuksia. Työkyvyltään puolet tutkimusjoukosta koki olevansa hyvässä kunnossa ja toinen puoli kohtalaisessa tai huonossa kunnossa. Kysyttäessä miksi työkyky on henkisten vaatimusten kannalta arvioidun kaltainen, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- työ ei tarjoa riittävästi haasteita
- pystyisi tekemään enemmän ja vaativampia töitä, mutta arvojärjestys estää
- yksitoikkoista puurtamista
- työllä ei ole juurikaan merkitystä
- helppoa työtä
- huonot työajat, joihin ei voi vaikuttaa

Stressiä työ aiheutti työyhteisössä jonkin verran. Kysyttäessä miksi stressitila on arvioidun kaltainen, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- joskus kiire, kun työt kasautuvat. Helppo olla myös tekemättä mitään
- kaikki pitäisi osata vaikka ei ole saanut koulutusta
- uusi työ, jota ei vielä hallitse hyvin. Pelottaa suoriutuuko tiukoissa paikoissa..
- työ ei vaan kiinnosta, mutta ei voi alakaan vaihtaa kun ei ole tullut hankittua muuta koulutusta
- ei niinkään työn vaativuus ja raskaus vaan tietämättömyys

Työpaikkaa lähitulevaisuudessa arvioi vaihtavansa vajaa kolmannes tutkimusjoukosta. Annetuille vastauksille saatiin seuraavanlaisia perusteluja:

- helppo ja varma työpaikka, ei haittaa vaikka lama iskee!
- ei kannata vaihtaa, kun kohta pääsee eläkkeelle
- varma työpaikka ja hyvät eläke-edut houkuttelee pysymään talossa
- ei anna mitään, menee osaaminen ja koulutus hukkaan
- haluan työskennellä lähempänä kotia ja päivävuoroissa niin pystyy olla enemmän perheen kanssa
- huonot työajat ja vuorot

Vastaukset tukevat selvästi tutkimuksessa esiin nousseita asioita niin motivaatio- kuin hygieniatekijöidenkin osalta. Tämä kertoo tutkimuksen onnistuneen rakenteellisesti hyvin ja soveltuvan tutkimuskohteen kaltaisiin organisaatioihin.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen käytetyn mittarin luotettavuuteen. Luotettavuutta on perinteisesti kuvattu kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli mittaustulosten tulee antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Mikäli samaa ilmiötä mitattaisiin monta kertaa samalla mittarilla, ja vastaukset olisivat samansuuntaisia, voitaisiin mittaria pitää reliabelina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 213).

Reliabiliteetin arvioimiseen voi käyttää kolmea menetelmää, joita ovat rinnakkaismittaus, toistomittaus ja sisäisen konsistenssin laskeminen. (Metsämuuronen 2003, 29). Tässä tutkimuksessa reliabiliteetin arvioiminen toteutettiin rinnakkaismittauksella. Rinnakkaismittarina toimi laadukas ja monipuolinen QPSNordic – yleiskysely. Lisäksi kyselylomake pohjautui Herzbergin kaksifaktoriteoriaan, jonka mukainen jaottelu on osoittanut toimivuutensa lukuisissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Näin ollen saadut tutkimustulokset ja niiden vertailu rinnakkaismittariin osoittavat tutkijan mielestä hierarkkisuuden todellisen vaikutuksen tarpeiden toteutumiseksi. Toki selkeämmän kuvan tutkimuksen reliabiliteetista olisi antanut sisäisen konsistenssin laskeminen Cronbachin alfan avulla. Cronbachin alfassa lasketaan mittarin sisäinen konsistenssi tavalla, joka perustuu mittarin puolittamiseen kahden osaan, jolloin näiden puoliskojen välinen korrelaatio toimii reliabeliuden mittaajana. Luotettavuuden kannalta olennaista on kuitenkin se, että reliabiliteetti on kunnossa, olipa se todettu millä edellä olevista tavoista tahansa, sillä kunnossa oleminen on ehdoton edellytys tutkimuksen validiteetille.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että tutkimuksessa on mitattu ja tutkittu, mitä on tarkoituskin tutkia. (Hirsjärvi ym. 2004, 213). Validius on tulosta ajatusprosessista, jossa tutkija käyttää aiheen tuntemustaan, aikaisempia tutkimuksia ja yleistä logiikkaa vakuuttaakseen itsensä ja muut valittujen indikaattoreiden järjestyksestä. Mittarin sisällön validius perustuu siihen, että se on tutkitavan käsitteen kannalta järkevä ja perusteltu, ja sen voidaan sanoa mittaavan juuri tarkoitettua asiaa. Mittarin rakennevalidiuden taas sanotaan olevan hyvä, jos tutkimuksen tulokset ovat sopusoinnussa odotusten kanssa. Hyvällä asetelmalla, oikealla käsitteen muodostuksella ja teorian johtamisella sekä otannalla voidaan

karsia pahimmat epäluotettavuuden lähteet pois ja parantaa näin tutkimuksen validiteettia. (Metsämuuronen 2003, 35.)

Validiteettia lisäävänä tekijänä tutkimuksessa toimi tutkijan pitkäaikainen kokemus tutkittavasta organisaatiosta, jolloin tutkimuskohteeksi valikoitui tähän tutkimukseen mahdollisimman tarkoituksenmukainen organisaatio. Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin yksi organisaation viidestä aluetasosta. Valituksi tuli organisaation kolmosalueen kaikki työntekijät, yhteensä 45 henkilöä viidestä eri työyksiköstä. Valinta tehtiin satunnaisotannalla, jolloin jokaisella organisaation viidestä alueesta oli yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi. Tämä otanta kattoi 11,7 % koko organisaation henkilöstöstä, jota voidaan pitää suhteellisen pienenä ryhmänä.

Kyselyyn liittyy menetelmänä sekä luotettavuutta alentavia että sitä kohottavia vaikutuksia. Luotettavuutta heikentää se, että tutkijalla ei ole mahdollisuutta tietää tutkimusajankohdan olosuhteista tai muista vastaamiseen vaikuttavista henkilökohtaisista seikoista. Vastaaja voi myös vastata kysymyksiin huolimattomasti, virheellisesti tai jopa oman mielipiteensä vastaisesti. Luotettavuus voi alentua myös jos lomake täytetään epäjärjestyksessä tai kysymyksistä keskustellaan toisten vastaajien kanssa. Mittarin validiutta heikentävät myös tutkimuksen analysointivaiheessa sattuneet virheet. Hyvä puoli kyselymenetelmässä on, että tutkijan vaikutus tutkimustilanteessa eliminoituu täysin. Tosin hänellä ei ole mahdollisuutta oikeista väärinkäsityksiä tai selventää kysymysten sanamuotoa. Vastaajat voivat kuitenkin pohtia ja tarkistaa vastauksiaan, mikä lisää niiden luotettavuutta. Kyselyssä henkilöllisyys koetaan usein suojatuksi ja arkaluontoisempiin kysymyksiin on helpompi vastata. (Hirsjärvi ym. 2004, 214)

Reliabiliteettia ja validiteettia voidaan pyrkiä mittaamaan ja arvioimaan kontrollikysymyksillä, vertailuilla ja uusintatutkimuksilla. Arviointia tärkeämpää tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tutkijan mielestä kuitenkin se, että kaikki tutkimuksen vaiheet tutkimusongelman määrittämisestä tulosten analysointiin ja raportointiin pyritään suorittamaan mahdollisimman huolellisesti ja johdonmukaisesti. Tässä tutkimuksessa erityistä huolellisuutta tutkija noudatti kyselylomakkeen suunnittelussa, laadinnassa sekä aineiston siirrossa tietokoneelle. Huolellisesti suunniteltu kyselylomake takaa sen, että tutkija keskittyy tutkimuksen kannalta oleellisiin asi-

oihin. Tämä tekee koko tutkimuksesta johdonmukaisen ja samalla se nostaa tutkimuksen sisällöllistä validiteettia.

### 7.3 Johtopäätökset

Rakenteellisesti tutkimuskohteena oleva organisaatio koettiin työyhteisössä voimakkaasti hierarkkiseksi. Asian todettiin pitävän paikkansa myös itse tutkimuksessa perehtymällä organisaation rakenteellisiin ulottuvuuksiin. Vertailtava tutkimusaineisto, QPSNordicin yleiskysely, puolestaan edustaa laajaa otantaa työelämän eri aloilta. Siten myös sen vastaukset koostuvat useista rakenteellisesti hyvin erilaisten organisaatioiden työntekijöiden näkemyksistä. Se mahdollistaa tässä tutkimuksessa hierarkkisuuden vaikutuksen selvittämisen yksilön tarpeiden toteutumiseen.

Motivaatiotekijöiden osalta tutkimuksessa nousi esiin suuria eroavaisuuksia vertailuaineistoon nähden. Tutkimusjoukko ei koe työtehtäviään ruumiillisesti rasittavina tai määrältään runsaina. Esiin nousee yksitoikkoisuus ja haasteiden puuttuminen, mikä laskee mielekkyyttä työtä kohtaan. Tästä huolimatta työyhteisö kokee työtehtävänsä useammin liian vaikeina kuin vertailuaineiston työntekijät. Ratkaisu tähän voisi löytyä kiinnittämällä huomiota perehdyttämiseen ja töiden järjestelyihin. Työyksiköt suorittavat tällä hetkellä useita eri tehtäviä epäsäännöllisellä, hyvin vaihtelevalla aikataululla. Saatua peruskoulutusta ei yksin riitä pitämään ammattitaitoa yllä, vaan tarvitaan jatkuvaa ja aktiivista työpaikkakoulutusta. Toinen malli on työryhmäajattelu, jolloin yksikön sisällä tehdyt ryhmät vastaavat omista kokonaisuuksista, järjestävät koulutusta ja neuvovat ongelmien ratkaisemisessa. Tämä poistaa turhaa jännittämistä ja epätietoisuuden aiheuttamaa pelkoa. Myös uuden työntekijän kunnollinen perehdyttäminen tuleviin työtehtäviin on erittäin tärkeää. Huolella suunniteltu ja ajan kanssa järjestetty kunnon perehdytys säästää varmasti verrattuna pikkuhiljaa toteutettuun rikkonaiseen koulutukseen, joka jää samalla usein myös puutteelliseksi.

Työtehtävien helppous, vähäinen määrä ja ennen kaikkea tavoitteiden vähäisyys ja nykyinen kohdentaminen laskee työyksiköiden tunnetta työssä koettuja saavutuksia kohtaan. Tulokset ovat selkeästi huonompia kuin vertailuaineistossa. Työyksiköissä on vaikea arvioida oman työn tuloksia, kun mittareita tai palkitsemiskultuuria ei ole eikä palautetta ei tule riittävästi. Se jättää oman työn arvioinnin yksin työntekijän vastuulle, mikä on äärimmäisen vaikeaa. Siten saavutusten ja työn tärkeyden kokeminen jää puutteelliseksi. Työyksiköiden hyvä yhteishenki ja arvostus toisten työtä kohtaan tekevät tutkimusjoukosta tiiviin ryhmän. Tämä henkinen voimavara on suojausmekanismi, joka auttaa jaksamaan työssä. Toista tukemalla ja kannustamalla voidaan ehkäistä työuupumusta ja parantaa työssä jaksamista vaikka itse ongelma ei sillä poistu. Usein henkisesti tai fyysisesti raskasta työtä tekevillä yhteisöillä on tapa kehittyä henkisesti hyvin tiiviiksi yhteisöksi. Ongelmat syntyvät silloin, jos organisaation johto tai työntekijöiden hyvinvoinnista vastaavat henkilöt eivät näe tämän suojaverhon taakse ja pääse käsiksi itse yksilöihin. Koska tässä organisaatiossa tutkimusjoukko ei koe johdon olevan kiinnostunut henkilöstö terveydestä ja hyvinvoinnista, on vaaran merkit ilmassa.

Hygieniatekijöiden osalta erot vertailuaineistoa kohtaan pienenevät. Vaikka tutkimusjoukko ei pidä omaa työtään erityisen tärkeänä ja merkittävänä, löytyy heiltä kuitenkin ammattilypeyttä. Työnantajan brändi on kunnossa ja herättää tietynlaista kunnioitusta. Tähän turvautumalla puurtaa moni työntekijä vuodesta toiseen luottaen omaan valintaansa. Työsuhteen taustalta löytyykin haaveita ja kutsumusta työtä kohtaan. Tämä auttaa työntekijöitä jaksamaan ja mahdollistaa heidän tehokkaan toiminnan hankalissa ja vaativissakin tilanteissa. Se on ehdottomasti tämän organisaation suuri kilpailuetu, jonka se on saanut enemmänkin itsestään historian avulla kuin tämän päivän markkinointistrategioilla. Tällöin myös palkan merkitys motivaattorina pienenee, mikä lisää organisaation mahdollisuuksia selviytyä taloudellisista haasteista. Palkan merkitys motivaation ja sitouttamisen lähteenä on muutenkin hyvin lyhytkestoinen. Sen sijaan työpaikan varmuus ja työn ennustettavuus ovat asioita, jotka soveltuvat siihen erinomaisesti. Tutkimuksessa tämä nousikin positiivisesti esiin vertailuaineistoon nähden. Organisaatiota pidettiin vakaana ja pitkäkestoisena työnantajana. Pitkäkestoinen työsuhde merkitsee turvallisuutta ja vakaa mm. sitä, että työtehtävät ja työskentelymenetelmät ovat pitkälle ennustettavia. Sen sijaan vakaus ei merkitse muuttumattomana pysyvää toimintaympä-

ristöä. Sen suhteen organisaatio kohtaakin tulevaisuudessa vielä paljon ongelmia, jos rakenne muuttuu ja reagoi toimintaympäristön muutoksiin myös tulevaisuudessa yhtä hitaasti kuin se tähän asti on tehnyt. Kauan ei ole enää aikaa toimia, sillä organisaatio alkaa jo natista liitoksistaan. Tulisi ymmärtää, että organisaation rakenteellinen uudelleen järjestely ei tarkoittaisi johdon otteen menettämistä henkilöstöstä. Se päinvastoin mahdollistaisi organisaation paremman ohjaamisen toimintaympäristön vaatimusten suuntaan. Toiminnasta tulisi tuloksellisempaa ja parhaimmillaan myös taloudellisempaa resurssien oikeanlaisella kohdentamisella. Jos rakennemuutoksilla madallettaisiin organisaation vertikaalista erilaistumista, tehostuisi ja ennen kaikkea helpottuisi myös henkilöstö- ja muutosjohtaminen. Hyvällä johtamisella voitaisiin hyödyntää paremmin henkilöstön voimavaroja, jolloin turha ja kallis työyhteisön joutokäynti vähentyisi. Oikealla työmäärällä, osaamista vastaavalla työllä ja tavoitteiden asettamisella, saataisiin samalla työstä mielekkäämpää ja haasteellisempaa. Näin myös työhyvinvointi lisääntyisi.

Työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen vaikuttaa myös työskentelyolosuhteet ja työturvallisuus. Tutkimuksen perusteella organisaation tulisi kiinnittää enemmän huomiota työergonomiaan, sillä työyksiköissä on runsaasti työkaluja ja koneita, joilla työskentely altistaa helposti virheasentoihin. Yhtälailla myös toimistotyö voi altistaa ergonomisille rasitteille. Tästä on seurauksena sairastelua ja pahimmillaan työkyvyttömyyttä.

Saadut tutkimustulokset ovat tiiviissä yhteydessä teoriaan. Teoriassa käsiteltiin tarpeiden muodostumista ja niiden merkitystä sekä motivaatioteorioita käyttäytymisemme laajempaan selittäjänä. Tutkimuksessa yksilön tarpeiden sisällyttäminen Herzbergin kaksifaktoriteoriaan onnistui hyvin ja tuloksista muodostui selkeä kokonaisuus. Myös organisaatiorakenteisiin perehtyminen tuki tutkimuksen onnistumista. Rakenteiden kautta päästiin käsiksi hierarkiaan ja hierarkiasta organisaatiorakenteiden keskeisiin ulottuvuuksiin. Niihin perehtyminen puolestaan auttoi hahmottamaan hierarkisuuden merkitystä organisaation koko toiminnalle ja etenkin tarpeiden toteutumiselle. Tämän prosessin myötä täyttyi myös tutkimukselle asetetut tavoitteet ja tutkimusongelmaan saatiin vastaus.

Tutkimus osoitti, että tutkimuskohteen kaltaisen hierarkkisen organisaation tehokas toiminta vaatii työntekijöiltä osittaista omista tarpeista luopumista. Tilanne on ongelmallinen, sillä jos työntekijä pitää tiukasti kiinni omista tarpeistaan, ajautuu hän ristiriitoihin organisaation kanssa. Jos hän puolestaan luopuu omista tarpeistaan organisaation etujen vuoksi, ajautuu hän ristiriitoihin itsensä kanssa. Organisaation korkea vertikaalisen erilaistumisen taso vähensi työsuorituksella tyydytettävien tarpeiden toteutumista huomattavasti. Nämä ongelmia aiheuttavat asiat voidaan tiivistää seuraavasti:

- tiukat auktoriteettisuhteet tappavat oma-aloitteisuuden, mikä estää henkilön osaamisen ja tehokkuuden täysimääräisen hyödyntämisen
- paras ei tule välttämättä valituksi tehtävän johtoon, koska valitseminen perustuu muuhun kuin osaamiseen (arvojärjestys)
- myös henkilökohtaisissa kiistoissa arvojärjestystä käytetään hyväksi ja alempiarvoinen hiljennetään auktoriteettisuhteita hyödyntämällä
- iän myötä kiinnostus ja mielekkyys omaa työtä kohtaan pienenee, kun kehittymistä ei huomioida ja hyvistä suorituksista ei palkita
- koulutus puutteellista sekä määrältään että tasoltaan. Opetus tulisi olla ammattimaista eikä käskyihin ja komentoihin perustuvaa. Ensisijaisesti tulisi kiinnittää huomiota kouluttajien koulutukseen
- palautteen laatu ja määrä puutteellista. Organisaation tulisi opetella antamaan sekä positiivista että negatiivista palautetta, näin työn arviointi helpotuisi. Lisäksi palautteen tulisi voida olla kaksisuuntaista

Organisaation horisontaalisen erilaistumisen mukana tuomat ongelmat työn ulkopuolisilla tekijöillä tyydytettävien tarpeiden toteutumiseen voidaan puolestaan tiivistää seuraavasti:

- ilmapiiri jäykkä ja sääntöihin perustuva. Eri tasojen pitäisi hoitaa tehtäviä enemmän yhteistyössä eikä perustaa toimintaa ainoastaan johtamiseen
- vanhoillinen ajatusmaailma näkee rakenteellisten muutosten tarkoittavan valtasuhteiden muuttumista, mikä luo muutosvastarintaa
- rakenne estää osallistavan toiminnan, esim. työryhmämalliin siirtymisen
- rakenne estää tiedonkulkua toteutumasta ylhäältä alaspäin. Samalla estyy myös asioiden avoin valmistelu ja päätöksenteko



- rakenne ei tue tavoitteiden saavuttamista. Jos tavoitteita ei ole tai ne eivät ole saavutettavissa, alkaa työyhteisö helposti soveltaa tekemäänsä. Myös järjestelmän, jolla tavoitteet asetetaan, tulee olla suorassa yhteydessä työyksiköihin. Nyt tavoitteet ovat vain ulkopuolisille tahoille ja johdolle suunnattuja mittareita
- rakenne on hidas muuttumaan. Toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina paljon, mutta organisaatio ei ole kyennyt vastaamaan kaikkiin muutosten mukana tuomiin haasteisiin

#### 7.4 Pohdintaa

Tutkimuksessa työntekoa ei koettu erityisen merkittävänä ja tärkeänä asiana elämässä. Myös tavoitteet ovat enemmän suuntautuneet työn ulkopuolelle kuin itse työhön. Tämä kertoo siitä, että itse työ ei anna tekijälleen riittävästi haasteita tai tarjoa kehittämismahdollisuuksia. Tällöin tavoitteet ja merkitys elämälle haetaan työn ulkopuolelta. Vaarana on ajatusten ja huomion keskittyminen liaksi työn ulkopuolelle, jolloin itsensä kehittäminen pysähtyy. Vähitellen nuorena organisaatioon tulleet työntekijät huomaavat, että käytännön työ ei vastannutkaan heidän odotuksiaan ja alkavat hakeutua muualle töihin. Jatkuva tyytymättömyys omaa työtä kohtaan ja ajatusten epävarmuus synnyttävät myös stressiä. Pidemmälle kehittyessään jatkuva stressitila aiheuttaa masennusta ja työuupumusta.

Tulevaisuudessa organisaation tulisi tutkimustulosten perusteella keskittyä parantamaan työyksiköiden työtyytyväisyyttä. Nykyinen tyytymättömyys johtuu pääosin siitä, että työn motivaatitekijät eivät ole kunnossa ja näin ollen työsuorituksella tyydytettävät tarpeet eivät toteudu täysimääräisesti. Useassa osa-alueessa jäätiin tutkimustuloksissa alle käytetyn mitta-asteikon keskitason.

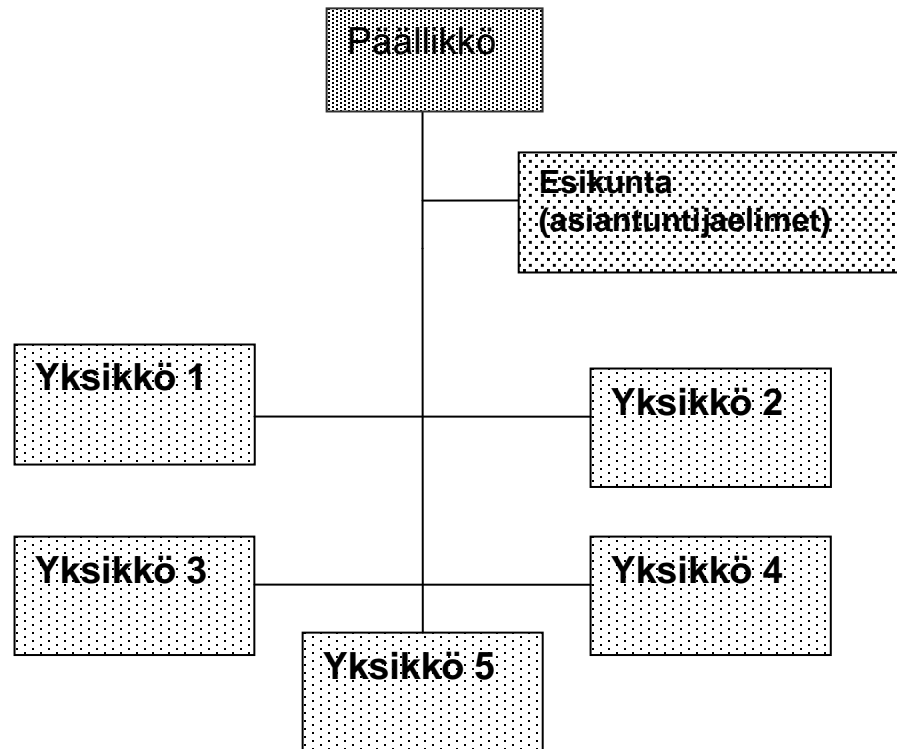
Tehokkain keino tämän asian kuntoon saattamiseksi on toimia Herzbergin teorian mukaan hygieniatekijöiden kautta. Niiden kohdalla organisaation tulisikin tehdä kokonaisvaltainen rakenteellinen muutos. Mintzberg (1980) näkee jäykkyyden yhtenä hierarkkisen organisaation heikkoutena. Tutkimus todisti, että jäykkyyden

mukana tuomat haitat nousivat paljon hyötyjä suuremmiksi myös tässä organisaatiossa. Voidaankin todeta, että linja-esikuntarakenne on tämän organisaation kohdalla jo aikansa elänyt, eikä sovi sen nykyiseen toimintaympäristöön.

Mikään rakenne ei ole hyvä, jos se ei lisää organisaation pitkän tähtäimen kyvykkyyttä suoriutua perustehtävässään ja jos se ei sovi yhteen ihmisten ja heidän tavoitteidensa kanssa. Kun organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, on selvää, että organisaation rakenne riippuu pitkälti ympäristön toiminnalle asettamista vaatimuksista. Mikäli ympäristö on hitaasti muuttuva, organisaatio voi olla rakenteeltaan jäykkä ja hierarkkinen. Mikäli taas ympäristö on nopeasti muuttuva, on organisaatorakenteenkin oltava joustava. Tämäkin organisaatio on saanut toimia kauan vakaassa ja hitaasti muuttuvassa toimintaympäristössä, siksi sen rakenne on jäänyt hierarkkiseksi. Tänä päivänä yhteiskuntamme elää kuitenkin muutoksessa. Palveluilta vaaditaan nopeutta, toiminnalta tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Nämä tekijät määräävät toiminnan kannattavuuden. Nykyään organisaation toimintoja myös saa ja tulee kyseenalaistaa, kehitysideoista on tullut niiden voimavara, palkka- ja työaikapolitiikka on kehittynyt, tasa-arvosta on tullut arkipäivää, työntekijöiden oikeusturva on parantunut jne. Hierarkkinen organisaatorakenne alkaa olla jo täydellinen vastakohta tälle kehityssuunnalle.

Tutkimuskohteena ollut organisaatio on varsin iso ja sen rakenteellinen muuttuminen on pitkälinen prosessi, jossa onnistuminen on monen tekijän summa. Ensinnäkin organisaation johdon tulee ymmärtää muutoksen tarve ja merkitys. Toiseksi sen tulee sitouttaa koko organisaation henkilöstö muutokseen ja saada heidät ymmärtämään sen tarpeellisuus. Suunnittelussa tulee kiinnittää erityistä huomiota tiedonhankintaan, aikataulutukseen ja kustannuslaskelmiin. Hyvällä suunnitelmalla on paljon helpompi saada ajatuksille tukea ja pohjustaa muutoksen onnistumista, sillä se heijastaa suoraan osaamisen ja panostuksen tasoa. Kun suunnitelmat ovat valmiit ja prosessi aloitetaan, tarvitaan sen onnistuneeseen loppuun saattamiseen organisaation jokaisen jäsenen osallistumista. Lisäksi johdon tehtäväksi jää prosessin toteutuksen kontrolloiminen ja tulosten arviointi.

Organisaation perustehtävän, yksiöiden tarpeiden sekä nykyisen toimintaympäristön huomioiden, voisi organisaatio päästä hyviin tuloksiin kuviossa 57 esitetyllä rakenteella.



KUVIO 57. Rakenne, joka huomioi organisaation perustehtävän, yksilöiden tarpeet sekä nykyisen toimintaympäristön.

Esitettyssä rakenteessa organisaation ohjaussuhteet sisältävät vähemmän muodollisuutta, ja päätöksentekoa on hajautettu alaspäin hierarkiassa. Vanhat esikunnan osastot korvataan asiantuntijaelimillä. Heidän tehtävänä on hankkia tietoa työympäristössä ja yhteiskunnassa tapahtuvista muutoksista, joilla on veloitteita tai joista on hyötyä organisaatiota kohtaan. Uudenlaisia ominaisuuksia organisaatiolta vaativat myös nyky-yhteiskunnan korkea tekniikan taso ja nuorten noussut koulutusaste. Monimutkaisessa ja dynaamisessa ympäristössä työskentelevä organisaatio, jossa on korkea tekniikan aste ja pitkälle koulutettuja asiantuntijoita, ei voi menestyä, mikäli se on byrokraattinen tai suljetun organisaation mallille perustuva. Siksi aktiivisella seurannalla pyritään löytämään parhaat käytänteet perustehtävien hoitoon. Asiantuntijat ovat kaikessa toiminnassaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa päällikön ja työyksiköiden välillä, mutta ilman auktoriteettiasemaa. Näin sekä päällikön, että yksiköiden vastuualueet selkeytyvät. Uudet yksiköt puolestaan koostuvat vanhoista alue- ja työyksikötasosta ja ne pitävät sisällään työryhmäajatteluun toimintansa perustavia tiimejä. Yksiköiden sisällä tiimit ovat tehtä-

väkohtaisesti perustettuja ja eri yksiköiden sisällä niiden koostumus ja tehtävät voivat vaihdella toimintaympäristön mukaan. Tiimien perustamisessa huomioidaan osaaminen ja halukkuus. Tiimit vastaavat itsenäisesti toiminnastaan ja raportoivat tuloksistaan päällikölle.

Uudessa rakenteessa olisi esimiestasojen määrä selvästi pienempi kuin alkuperäisessä, käytännössä voitaisiin puhua kaksipuolaisesta johtamisjärjestelmästä. Kaksipuolaisuus jättäisi organisaatioon hierarkisuuden parhaat ominaisuudet, mikä takaisi organisaation toiminta-alueen kaikille asiakkaille samanlainen palvelun ja kohtelun. Lisäksi organisaation päämäärät ja tavoitteet pysyisivät päätöksentekijöillä samanlaisina, mikä pitäisi toimintojen ennustettavuuden hyvänä.

Vanhan rakenteen parhaiden ominaisuuksien säilymisen lisäksi, voidaan rakennemuutoksen suurimpana hyötynä nähdä seuraavien asioiden kehittyminen:

- viestintä paranisi ja kaksisuuntaisuus lisääntyisi vuorovaikutuksen myötä
- päätöksenteko nopeutuisi, kun tietoa olisi saatavilla ja se olisi ajantasaista
- kustannukset laskisivat, kun turha hallinto, seuranta ja päätösprosessit karsittaisiin
- vaikutusmahdollisuudet omaa työtä kohtaan kasvaisivat tiimien myötä
- tiimit osallistaisivat henkilöstön toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Näin keskinäiset odotukset selkeytyvät ja toiminnalle olisi helppo asettaa selkeät tavoitteet ja arviointiperusteet, kun kaikki tietäisivät mitä työltä odotetaan. Myös palautteen anto helpottuisi
- henkilöstö pystyisi hyödyntämään omat voimavaransa täysimääräisesti ja työn tehokkuus nousisi, kun henkilöstö vapautettaisiin työntekoon
- tiimikohtainen työskentely helpottaisi uusien työntekijöiden perehdyttämistä
- keskinäinen kilpailu vähenisi ja jännitteet osaamisesta, seurannasta ja roolien pysymisestä poistuisivat

Edellä luetellut asiat osoittavat hyvin, kuinka suora vaikutus organisaation hierarkisuudella on tarpeiden työssä toteutumiseen. Rakennetta muuttamalla voidaan organisaatiosta tehdä horisontaalisesti tarkoituksenmukainen ja toimintaympäristöön sopiva. Samalla madaltuu myös organisaation korkea vertikaalisen erilaistu-

misen taso. Näin toimitaan Herzbergin teorian mukaan ja hygieniehtekijöitä parantamalla saadaan myös motivaatiotekijät muutettua suotuisemmiksi.

## LÄHTEET

Abrahamsson, B. 2006. Hierarki: Om ordning, makt och kristallisering. Malmö: Liber.

Alderfer C. P. & Guzzo R. A. 1979. Life Experiences and Adults' Enduring strength of desires in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 347-361.

Dunderfelt, T., Laakso, J., Peltola, R. & Vidjeskog, J. 1998. *Psykologia 5: Yksilöllinen ihminen*. Porvoo: WSOY.

Elo, A-L. ym.2001. QPSNordic-käsikirja: Pohjoismaisen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos.

Furnham A. 1992. *Personality at work – The role of individual differences in the workplace*. London: Routledge.

Handy C. 1999. (4<sup>th</sup> Edition) *Understanding Organizations*. London: Penguin.

Heikkilä, T.2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.

Herzberg, F. 1971. (5<sup>th</sup> Edition) *Work and nature of man*. New York: World Publishing.

Herzberg, F. 2005. (8<sup>th</sup> Edition) *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction Publisher.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 1983. *Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta*. Helsinki: Lunkka.

Juuti, P. 1989. *Organisaatiokäyttäytyminen: johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 1992. *Organisaatiokäyttäytyminen: Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. Otava: Keuruu.

Juuti, P. 2006. *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otava.

Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.

- Kilduff, M. & Baker, D. 1984. Getting down to the brass tacks of employee motivation. *Management Review*, 56-61.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Maidani, E. A. 1991. Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. Michigan: Gale Group.
- Maslow, A. 1987. (3<sup>Th</sup> Edition) *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- McClelland, D. & Winter, D.G. 1971. *Motivating Economic Achievement*. New York: Simon & Scuster Adult Publishing Group.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mintzberg, H. 1980. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall inc.
- Nurmi, R. 2000. *Johtaminen 1: Johtaminen ympäristössään*. Tampere: Mermerus.
- Peltonen M. & Ruohotie P. 1987. *Motivaatio – Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Toinen painos. Helsinki: Otava.
- Quinn, R. & McGrath, M. 1985. *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. Massachusetts: Ballinger.
- Rollison, D., Edwards, D & Broadfield, A. 1998. *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach*. Harlow: Addison-Wesley.
- Ruohotie P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Uusitalo, H. 2001. *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan 1.-7. painos*. Juva: Bookwell.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen. 3. Uudistettu painos*. Keuruu: Otava.
- Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Vuorinen, R. 1990. *Persoonallisuus & minuus*. Helsinki: WSOY.

## LIITE 1: Kyselylomakkeen saatekirje

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden yksikkö  
Yrityshallinnon suuntautumisvaihtoehto  
Anssi Volama

SAATE

31.03.2009

HYVÄ VASTAANOTTAJA,

Olen Seinäjoen ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön opiskelija ja teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä yksilön tarpeiden toteutumisesta hierarkkisessa organisaatiossa. Tutkimuskohteeksi on valittu työskentelemäsi organisaatio sen organisaatiokaavion sekä sen harjoittaman autoritaarisen johtamistyylin perusteella.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää oheisella kyselyllä, kuinka hyvin ihmisen perustarpeet tulevat tyydytetyiksi hierarkkisen rakenteen omaavassa organisaatiossa.

Kysely koostuu neljästä osa-alueesta. Ensimmäisen osan kysymykset sisältävät perusteet tutkimuskohteen organisaatiotyypin määrittämiseksi. Toisessa ja kolmannessa osassa kysymykset on jaettu työn sisältämiin motivaatio- ja hygieniategorijoihin. Jako erottelee työsuorituksella tyydytettävät tarpeet sekä työn ulkopuolisilla tekijöillä tyydytettävät tarpeet. Neljännessä osassa tarkastellaan vastaajien omia kokemuksia tutkimuskohteena olevan organisaation rakenteesta ja sen toimivuudesta sekä selvitetään vastaajien nykyistä hyvinvointintilaa.

Vastaajat tähän tutkimukseen on valittu satunnaisotannalla viidestä eri organisaatiossi työyksiköstä. Tutkimustulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää, että vastaat kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja kattavasti.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina, eikä tuloksista pysty tunnistamaan yksittäistä työntekijää. Lisäksi, jos vastaajia on alle viisi henkilöä, ei sukupuolta, ikää tai henkilöstöryhmää ristiintaulukoida keskenään tämän kyselytutkimuksen raportissa.

Pyydän, että palautat täytetyn kyselylomakkeen saamassasi palautuskuoressa viimeistään **18.4.2009** mennessä.

Vastaa mielelläni kaikkiin tätä kyselytutkimusta koskeviin kysymyksiin. Tavoitat minut joko sähköpostin [anssi.volama@seamk.fi](mailto:anssi.volama@seamk.fi) tai puhelimen kautta numerosta 040-XXXXXXX.

KIITOS ETUKÄTEEN VASTAUKSISTASI!

Anssi Volama

## LIITE 2: Kyselylomake

### TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli 1 = mies  
2 = nainen
2. Syntymävuosi \_\_\_\_\_
3. Palvelusvuodet organisaatiossa \_\_\_\_\_ vuotta
4. Henkilöstöryhmä 1 = esimiehet (yksiköiden päälliköt, varapäälliköt, vuoropäälliköt)  
2 = työntekijät (muu henkilöstö)

**Vastaa kysymyksiin ympyröimällä oikeaksi katsomasi vaihtoehto. Kiitos!**

### 1. Organisaatorakenne

Seuraavilla kysymyksillä määritetään organisaatiosi rakennetyyppejä:

	erittäin harvoin tai <u>ei koskaan</u>	melko <u>harvoin</u>	silloin <u>tällöin</u>	melko <u>usein</u>	hyvin usein tai <u>aina</u>
5. Vaikuttaako työyksikkösi toimintaan useita esimiesportaita?	1	2	3	4	5
6. Onko työyksikkösi toiminta esimiesten ohjattavissa ja valvottavissa?	1	2	3	4	5
7. Tiedätkö työsi merkityksen organisaatiosi kokonaistoiminnan kannalta?	1	2	3	4	5
8. Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisit enemmän koulutusta?	1	2	3	4	5
9. Noudatetaanko asioiden käsittelyssä ja eteen päin viemisessä tiettyjä hierarkiaportaita?	1	2	3	4	5
10. Käyttävätkö esimiehet auktoriteettiaan työyksikön toiminnan ohjaamiseen?	1	2	3	4	5
11. Käyttääkö organisaatiosi ylin johto mielestäsi valtaa sellaisissakin asioissa, jotka voitaisiin helposti delegoida alemmille tasoille?	1	2	3	4	5



	<u>erittäin harvoin tai ei koskaan</u>	<u>melko harvoin</u>	<u>silloin tällöin</u>	<u>melko usein</u>	<u>hyvin usein tai aina</u>
12. Joudutko tekemään monimutkaisia päätöksiä?	1	2	3	4	5
13. Suoritetaanko organisaatiossasi useita eri tehtäviä ja toimintoja?	1	2	3	4	5
14. Jakautuvatko työt oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti työyksikössäsi?	1	2	3	4	5
15. Tiedätkö, mistä olet vastuussa?	1	2	3	4	5
16. Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?	1	2	3	4	5
17. Voitko vaikuttaa työmäärääsi?	1	2	3	4	5
18. Toimiiko viestintä ja vuorovaikutus eri työyksiköiden välillä?	1	2	3	4	5
19. Ohjaavatko työtäsi erilaiset säännöt ja määräykset?	1	2	3	4	5
20. Voitko määrätä oman työtahtisi?	1	2	3	4	5
21. Voitko päättää itse työajoistasi?	1	2	3	4	5

## 2. Työn motivaatiotekijät

Seuraavilla kysymyksillä tarkastellaan työsuorituksella tyydytettävien tarpeiden toteutumista:

	<u>erittäin harvoin tai ei koskaan</u>	<u>melko harvoin</u>	<u>silloin tällöin</u>	<u>melko usein</u>	<u>hyvin usein tai aina</u>
22. Onko työsi ruumiillisesti rasittavaa?	1	2	3	4	5
23. Ovatko työtehtäväsi liian vaikeita?	1	2	3	4	5
24. Onko sinulla liikaa työtä?	1	2	3	4	5
25. Onko työsi yksitoikkoista?	1	2	3	4	5
26. Onko työsi haasteellista?	1	2	3	4	5
27. Pidätkö työtäsi mielekkäänä?	1	2	3	4	5

	<u>erittäin harvoin tai ei koskaan</u>	<u>melko harvoin</u>	<u>silloin tällöin</u>	<u>melko usein</u>	<u>hyvin usein tai aina</u>
28. Edellyttääkö työsi uusien tietojen ja taitojen hankkimista?	1	2	3	4	5
29. Vaatiiko työsi erityistä liikkeiden tarkkuutta?	1	2	3	4	5
30. Voivatko työssä tekemäsi virheet aiheuttaa henkilövahinkoja?	1	2	3	4	5
31. Voivatko työssä tekemäsi virheet aiheuttaa taloudellisia vahinkoja?	1	2	3	4	5
32. Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun?	1	2	3	4	5
33. Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään?	1	2	3	4	5
34. Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssäsi?	1	2	3	4	5
35. Voitko välittömästi arvioida työstäsi, kuinka hyvin se on tehty?	1	2	3	4	5
	<u>erittäin vähän tai ei lainkaan</u>	<u>melko vähän</u>	<u>jonkin verran</u>	<u>melko paljon</u>	<u>erittäin paljon</u>
36. Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta (raha, kannustus)?	1	2	3	4	5
37. Arvostetaanko osaamistasi ja työpanostasi työyhteisössäsi?	1	2	3	4	5
	<u>täysin eri mieltä</u>	<u>melko paljon eri mieltä</u>	<u>siltä väliltä</u>	<u>lähes samaa mieltä</u>	<u>täysin samaa mieltä</u>
38. Saan riittävästi palautetta työtuloksistani, ammatinhallinnastani sekä työssä kehitymisestäni.	1	2	3	4	5
39. Saamani palaute on laadukasta ja perusteellista.	1	2	3	4	5
40. Olen tyytyväinen työtehtäviini suhteessa osaamiseeni ja koulutukseeni.	1	2	3	4	5
41. Olen tyytyväinen henkilökohtaisen vastuuni määrään ja vaikuttavuuteen.	1	2	3	4	5
42. Minulla on tunne, että esimieheni luottavat minuun.	1	2	3	4	5

	<u>täysin eri mieltä</u>	<u>melko paljon eri mieltä</u>	<u>siltä väliltä</u>	<u>lähes samaa mieltä</u>	<u>täysin samaa mieltä</u>
43. Olen tyytyväinen työpaikkakoulutusmahdollisuuksiini ja muihin työyhteisöni tarjoamiin osaamiseni konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin.	1	2	3	4	5
44. Organisaationi tukee itsensä kehittämistä ja pyrkimistä vaativampiin tehtäviin.	1	2	3	4	5
45. Uralla eteneminen perustuu osaamiseen ja ammatinhallintaan, eikä esim. ikään.	1	2	3	4	5

### 3. Työn hygienia-tekijät

Seuraavilla kysymyksillä tarkastellaan työn ulkopuolisilla tekijöillä tyydytettävien tarpeiden toteutumista:

	<u>erittäin harvoin tai ei koskaan</u>	<u>melko harvoin</u>	<u>silloin tällöin</u>	<u>melko usein</u>	<u>hyvin usein tai aina</u>
46. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi?	1	2	3	4	5
47. Puuttuuko lähin esimiehesi ongelmiin heti niiden ilmaannuttua?	1	2	3	4	5
48. Kohtelee lähin esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?	1	2	3	4	5
49. Koen, että voin luottaa esimiehiini?	1	2	3	4	5

	<u>täysin eri mieltä</u>	<u>melko paljon eri mieltä</u>	<u>siltä väliltä</u>	<u>lähes samaa mieltä</u>	<u>täysin samaa mieltä</u>
50. Kerron ystäväilleni, kuinka hyvä paikka työskennellä tämä organisaatio on.	1	2	3	4	5
51. Organisaation arvot ovat selkeitä ja ymmärrettäviä.	1	2	3	4	5
52. Arvoni ovat samanlaisia organisaation arvojen kanssa.	1	2	3	4	5
53. Pidän omaa työtäni tärkeänä ja merkittävänä.	1	2	3	4	5
54. Olen tyytyväinen palkkaukseni perusteiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen.	1	2	3	4	5

	<u>täysin eri mieltä</u>	<u>melko paljon eri mieltä</u>	<u>siltä väliltä</u>	<u>lähes samaa mieltä</u>	<u>täysin samaa mieltä</u>
55. Olen tyytyväinen palkkaukseeni suhteessa työn asettamaan vaativuuteen.	1	2	3	4	5
56. Olen tyytyväinen palkkaukseni oikeudenmukaisuuteen.	1	2	3	4	5
	<u>erittäin harvoin tai ei koskaan</u>	<u>melko harvoin</u>	<u>silloin tällöin</u>	<u>melko usein</u>	<u>hyvin usein tai aina</u>
57. Tiedätkö etukäteen minkälaisia tehtäviä työhösi kuuluu kuukauden kuluttua?	1	2	3	4	5
58. Tiedätkö etukäteen, ketkä ovat työkavereitasi kuukauden kuluttua?	1	2	3	4	5
59. Tiedätkö etukäteen, kuka on esimiehesi kuukauden kuluttua?	1	2	3	4	5
60. Liikkuuko työpaikallasi muutoksia koskevia huhuja?	1	2	3	4	5
	<u>erittäin vähän tai ei lainkaan</u>	<u>melko vähän</u>	<u>jonkin verran</u>	<u>melko paljon</u>	<u>erittäin paljon</u>
<i>Millainen on työyksikkösi ilmapiiri?</i>					
61. Kilpaileva	1	2	3	4	5
62. Kannustava ja tukeva	1	2	3	4	5
63. Epäluuloinen ja epäilevä	1	2	3	4	5
64. Leppoisa ja mukava	1	2	3	4	5
65. Jäykkä ja sääntöihin perustuva	1	2	3	4	5
	<u>erittäin harvoin tai ei koskaan</u>	<u>melko harvoin</u>	<u>silloin tällöin</u>	<u>melko usein</u>	<u>hyvin usein tai aina</u>
66. Joudutko suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäsi pitäisi tehdä eri lailla?	1	2	3	4	5
67. Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?	1	2	3	4	5
68. Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössäsi?	1	2	3	4	5

	<u>erittäin harvoin tai ei koskaan</u>	<u>melko harvoin</u>	<u>silloin tällöin</u>	<u>melko usein</u>	<u>hyvin usein tai aina</u>
69. Onko asioiden valmistelu ja päätöksenteko avointa, ns. osallistavaa, organisaatiossasi?	1	2	3	4	5
70. Onko työillesi määritelty selkeät tavoitteet?	1	2	3	4	5
71. Ovatko tavoitteet realistisia ja saavutettavissa?	1	2	3	4	5
72. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työkavereiltasi?	1	2	3	4	5
73. Oletko havainnut häiritseviä ristiriitoja työkavereidesi välillä?	1	2	3	4	5
74. Oletko tyytyväinen työpaikkasi siisteyteen ja viihtyvyyteen?	1	2	3	4	5
75. Oletko tyytyväinen työskentelytiloihisi?	1	2	3	4	5
76. Oletko tyytyväinen työpaikkasi ruokailumahdollisuuksiin?	1	2	3	4	5

	<u>erittäin vähän tai ei lainkaan</u>	<u>melko vähän</u>	<u>jonkin verran</u>	<u>melko paljon</u>	<u>erittäin paljon</u>
77. Kuinka kiinnostunut työpaikkasi johto on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista?	1	2	3	4	5
78. Perehdyttiinkö sinua työtehtäviisi tullessasi töihin?	1	2	3	4	5
79. Koetko itsevarmuutta hoitaessasi työtehtäviä?	1	2	3	4	5
80. Kiinnitetäänkö työturvallisuuden huomiota työpaikallasi?	1	2	3	4	5

#### 4. Tutkimuskohde ja hyvinvointi

Seuraavilla kysymyksillä tarkastellaan näkemyksiäsi ja kokemuksiasi organisaatiosi rakenteesta sekä selvitetään ajatuksiasi työnteosta ja nykyisestä työkunnostasi:

81. Kuinka hierarkkinen organisaatiosi rakenne mielestäsi on?

**Erittäin vähän**            1        2        3        4        5        6        7        **Erittäin paljon**

82. Kuinka rakenne mielestäsi vaikuttaa organisaatiosi toimintaan tavoitteiden saavuttamisessa?

**Rakenteesta on paljon haittaa**            1        2        3        4        5        6        7        **Rakenteesta on paljon hyötyä**

83. Onko organisaatiosi toimintaympäristö muuttunut viime vuosina?

**Erittäin vähän**            1        2        3        4        5        6        7        **Erittäin paljon**

84. Jos toimintaympäristö on muuttunut, onko organisaatiosi rakenne muuttunut vastaamaan uuden toimintaympäristön vaatimuksia?

**Erittäin vähän**            1        2        3        4        5        6        7        **Erittäin paljon**

85. Kuinka tärkeää ja merkittävää on työnteko elämässäsi?

**Yksi vähiten tärkeimmistä asioista elämässäni**            1        2        3        4        5        6        7        **Yksi tärkeimmistä asioista elämässäni**

86. Useimmat tavoitteeni elämässä ovat työhön suuntautuneita.

**Täysin eri mieltä**            1        2        3        4        5        6        7        **Täysin samaa mieltä**

87. Tunnetko nykyisin stressitilaa, jossa tunnet itsesi jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai onko sinun vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä?

<u>erittäin vähän tai en lainkaan</u>	<u>melko vähän</u>	<u>jonkin verran</u>	<u>melko paljon</u>	<u>erittäin paljon</u>
1	2	3	4	5

Miksi?

---

88. Minkälaiseksi arvoit nykyisen työkykyä työsi henkisten vaatimusten kannalta?

<u>erittäin hyvä</u>	<u>melko hyvä</u>	<u>kohtalainen</u>	<u>melko huono</u>	<u>erittäin huono</u>
1	2	3	4	5

Miksi?

---

	<u>kyllä</u>	<u>en</u>
89. Oletko aikeissa vaihtaa työpaikkaa lähitulevaisuudessa?	1	2

Miksi?

---

**KIITOS VASTAUKSISTASI!**