

## Esimiestyön vaikutus alaisen työtyytyväisyyteen

Päivi Riihelä

<b>Tekijä tai tekijät</b> Päivi Riihelä	<b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2007
<b>Raportin nimi</b> Esimiestyön vaikutus alaisten työtyytyväisyyteen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 32 + 15
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Mari Takko</p> <p>Nykyaikaisissa organisaatioissa ja tämän päivän nopeasti muuttuvissa tilanteissa hyvä ihmisten johtaminen on yksi onnistumisen perusedellytyksistä. Hyvä esimiestyö vaikuttaa positiivisesti työntekijän työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työn tuottavuuteen sekä organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumiseen. Organisaation menestyksen lisäksi työtyytyväisyys vaikuttaa alaisen työsuoritukseen, henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia esimiestyön vaikutusta alaisten työtyytyväisyyteen tarveoteoreettisessa viitekehyksessä. Tavoitteena oli tunnistaa ne tarpeet, joihin esimiestyöllä voitiin vaikuttaa, ja löytää ne tekijät, joilla näihin tarpeisiin voitiin vastata. Lisäksi tunnistettiin alaisten odotuksia esimiestyölle.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsitellään työtyytyväisyyttä ja työtyytyväisyyteen liittyviä teorioita sekä esimiestyötä. Tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu kvalitatiivisesta teemahaastattelusta, jossa tutkimusjoukkona oli viisi alaisen asemassa olevaa kohdeorganisaation työntekijää. Tutkimushaastattelut toteutettiin joulukuun 2010 ja helmikuun 2011 välisenä aikana.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan esimiestyöllä voitiin vaikuttaa alaisen työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon Maslowin tarvehierarkiaan perustuvien tarpeiden kautta. Esimiestyön vaikutus ilmeni kaikilla tarvehierarkian tasoilla. Tutkimuksen mukaan tärkeimmät esimiestyöhön liittyvät tekijät olivat oikeudenmukaisuus, esimerkillisyys, vuorovaikutus, työilmapiiri, palaute, arvostus, osaamisen tunnistaminen ja osaamisen kehittäminen.</p> <p>Työtyytyväisyys lisäsi työn mielekkyyttä, työhön sitoutumista, osaamisen kehittämishalukkuutta, oman toiminnan ja yhteistyön kehittämistä, oman työn arvostusta sekä työssä viihtymistä ja jaksamista. Alaisten suurimmat odotukset kohdistuivat esimiehen vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoihin.</p> <p><b>Asiasanat</b> työtyytyväisyys, työhyvinvointi, esimiestyö, tarveoteoria</p>	

Degree Programme in Business Administration

<b>Authors</b> Päivi Riihelä	
<b>The title of thesis</b> Leadership's influence on job satisfaction	<b>Number of pages and appendices</b> 32 + 15
<b>Supervisor(s)</b> Mari Takko	
<p>In modern organizations and in a rapidly changing world good leadership is vital for success. Good leadership has a positive impact on the employee's job satisfaction and hence on productivity at work as well as achieving the organization's strategy and objectives. In addition to the organization's success job satisfaction has an impact on the employee's work performance, staff turnover and absenteeism.</p> <p>The objective of the thesis was to investigate the leadership influence on the employee's job satisfaction on the frame of reference based on needs. The purpose was to identify the needs that can be influenced by leadership and find the factors that can satisfy the needs. Another intention was to identify the employee's expectations of managerial work.</p> <p>The theoretical section of this study consists of the literature review of job satisfaction, need theories and leadership. The empirical part of the study comprises a qualitative, thematic semi-structured interview. The study group consisted of five subordinates, and interviews were conducted between December 2010 and February 2011.</p> <p>The results showed that leadership has influence on job satisfaction and on job motivation through the needs based on Maslow's hierarchy of needs. The findings revealed that managerial work has an impact on job satisfaction on all levels of the hierarchy of needs. According to the study, the most important factors related to job satisfaction are justice, exemplariness, interaction, work climate, feedback, appreciation, competence development and recognition of competence.</p> <p>The results indicated that job satisfaction increased the meaningfulness of work, job commitment, willingness to develop job-related competencies, development of work performance and co-operation, appreciation for one's own job and coping with work. The subordinates' greatest expectations of managerial work were focused on interactive skills and interpersonal skills.</p>	
<b>Key words</b> job satisfaction, work wellbeing, leadership, theory of needs	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	1
1.2 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen rajaus .....	2
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	2
2 Työtyytyväisyys .....	3
2.1 Työtyytyväisyys ja sen lähikäsitteet .....	3
2.2 Työtyytymättömyys .....	5
2.3 Työtyytyväisyysteorialat .....	6
2.3.1 Maslowin tarvehierarkia .....	6
2.3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	7
2.3.3 Työtyytyväisyys Juutin mukaan .....	9
2.3.4 Rauramon työhyvinvoinnin portaat -malli .....	9
3 Esimiestyö .....	13
3.1 Esimiestyön käsite ja tehtävät .....	13
3.2 Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa .....	15
3.3 Esimiestyö ja työtyytyväisyys .....	16
3.4 Tarpeiden ja esimiestyön välisen suhteen tarkastelua .....	16
4 Viitekehys .....	21
5 Tutkimus .....	22
5.1 Tutkimuksen lähtökohta .....	22
5.2 Tutkimusmenetelmä .....	22
5.3 Tutkimusprosessi .....	23
5.4 Aineiston analyysi .....	25
5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	26
Lähteet .....	30
Liitteet .....	33
Liite 1. Teemahaastattelun runko .....	33
Liite 2. Tutkimustulokset (Salainen) .....	35
Liite 3. Johtopäätökset, tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimus (Salainen) .....	44
Liite 4. Pohdintaa (Salainen) .....	46

# 1 Johdanto

Työtyytyväisyys on työhyvinvoinnin osa-alue, jolla on merkittävä vaikutus henkilöstön motivaatioon. Se kuvaa yksilön tyytyväisyyttä työhönsä ja työympäristöönsä. Tyytyväiset, työstään innostuneet ja työpaikallaan viihtyvät työntekijät sitoutuvat työhönsä ja vaikuttavat toiminnallaan edistävasti organisaation tuloksellisuuteen. Hyvä esimiestyö vaikuttaa positiivisesti työntekijän työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työn tuottavuuteen ja koko organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumiseen. Nykyaikaisissa organisaatioissa ja tämän päivän nopeasti muuttuvissa tilanteissa hyvä ihmisten johtaminen on yksi onnistumisen perusedellytyksistä.

Esimiestyö on vaativaa ihmissuhdetyötä, joka edellyttää asioiden hallinnan lisäksi erinomaisia vuorovaikutustaitoja, puolueetonta päätöksentekoa ja ongelmanratkaisutaitoja. Henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan hyvä esimies on rehellinen, vastuuntuntoinen ja rohkea, hän on kiinnostunut alaisistaan ja valmis kuuntelemaan ja käymään avointa keskustelua.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimiestyön vaikutusta alaisten työtyytyväisyyteen tarveteoreettisessa viitekehyksessä. Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna, jossa haastateltiin Yritys X:n työntekijöitä, joilla on organisaatiossa alaisen rooli. Empiirisessä osiossa tutkittiin alaisten kokemuksia esimiestyön vaikutuksesta työtyytyväisyyteen ja heidän esimiestyöhön kohdistuvia odotuksiaan.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ne työtyytyväisyyden liittyvät tarpeet, joihin esimiestyöllä voidaan vaikuttaa. Ensisijaisesti tutkitaan niitä tekijöitä, joilla näihin tarpeisiin voidaan vastata. Näiden tekijöiden tunnistaminen mahdollistaisi esimiestyön kehittämisen siten, että työtyytyväisyys ja tuottavuus kasvaisivat organisaatiossa.

Tutkimuksen keskeinen tutkimusongelma on, miten esimiestyö vaikuttaa alaisen työtyytyväisyyteen. Tutkimusongelmaa lähestytään ensin työtyytyväisyyden ja esimiestyön käsitteiden määrittelyn ja työtyytyväisyysteorioiden kautta. Tämän jälkeen tunnistetaan ne esimiestyöhön liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen liittyviin tarpei-

siin. Empiirisessä osiossa tutkitaan alaisten kokemuksia esimiestyön vaikutuksesta työtyytyväisyyteen ja heidän esimiestyöhön kohdistuvia odotuksiaan.

## **1.2 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen rajaus**

Tutkimusongelmaan etsitään vastauksia empiirisen aineiston avulla, joka perustuu viiteen teemahaastatteluun. Teemahaastattelut on toteutettu Yritys X:n alaisen roolissa toimiville työntekijöille. Haastatellut työskentelevät eri esimiesten alaisina ja organisaation eri yksiköissä. Tutkimus on rajattu niihin työtyytyväisyystekijöihin, joihin esimiestyöllä on vaikutusta, ja esimiestyön vaikututusta työtyytyväisyyteen tarkastellaan alaisten näkökulmasta.

## **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Opinnäytetyö rakentuu teoriaosuudesta, joka koostuu työtyytyväisyyden ja sen lähikäsitteiden sekä esimiestyön määrittelystä. Teoriaosuus pitää sisällään myös katsauksen työtyytyväisyyteen liittyviin tarveteorioihin. Teoriaosuuden jälkeen esitellään viitekehys, joka kuvaa tarvehierarkian mukaisia perustarpeita ja sitä, miten esimiestyöllä voidaan vastata näihin tarpeisiin, sekä tarpeiden tyydyttämisen ja tyydyttämättä jättämisen vaikutuksia. Viitekehysten jälkeen esitellään tutkimusmenetelmä ja tämän jälkeen tutkimustulokset, jotka sisältävät lainauksia tutkimushaastatteluista. Lopuksi esitetään johtopäätökset ja tutkimuksen pohdintaosio. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat määritelty asiayhteyksissään.

## 2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on yksi työhyvinvoinnin osa-alue, jolla on vaikutuksia organisaation toimintaan. Se on organisaation voimavara, joka lisää työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota, sitoutuneisuutta ja sitä kautta myös organisaation tuloksellisuutta. Nykyaikaisissa organisaatioissa ja tämän päivän nopeasti muuttuvissa tilanteissa hyvä ihmisten johtaminen on onnistumisen perusedellytys. Työhyvinvointi voidaan katsoa yhdeksi strategiseksi menestystekijäksi. (Juuti 2006, 34; Suutarinen & Vesterinen 2010, 47, 51.) Organisaation menestyksen lisäksi työtyytyväisyys vaikuttaa alaisen työsuoritukseen, henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin (Juuti 2006, 28–30).

### 2.1 Työtyytyväisyys ja sen lähikäsitteet

Työtyytyväisyys on työhyvinvoinnin osa-alue, joka kuvaa yksilön tyytyväisyyttä työhönsä ja työympäristöönsä. Käsitteenä työtyytyväisyys on laaja käsite, jota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Termillä on myös monia lähikäsitteitä, joille on rajattu oma erityinen sisältönsä.

Työtyytyväisyys on yksi työhyvinvoinnin kuvaajista, jolla kuvataan sitä, missä määrin työntekijät pitävät tai eivät pidä työstään. Yksilön voidaan todeta olevan tyytyväinen työhönsä, kun työssä on enemmän sellaisia ominaisuuksia, mistä hän pitää kuin on pitämättä. Työtyytyväisyyteen voi vaikuttaa myös se, miten yksilön odotukset toteutuvat työstä saamastaan palkkiosta. Tarveteoreettisen näkökulman mukaan työtyytyväisyyttä syntyy kun yksilön työhön liittyvät tarpeet ovat tyydytetty. (Asp & Peltonen 1991, 57; Juuti 2006, 29–31; Kinnunen ym. 2005, 59–60; Pöyhönen 1987, 127–128.)

Työtyytyväisyys voidaan nähdä myös myönteisenä tunteena työtä kohtaan. Myönteinen tunne työtä kohtaan syntyy arvioinnista, joka perustuu esimerkiksi aiempiin omiin tai toisten kokemuksiin tai saatuun koulutukseen. Työtyytyväisyys on positiivinen emotionaalinen reaktio, johon vaikuttavat muun muassa työn sisältö, työmäärä, työryhmän suhtautuminen yksilöön, esimiehen johtamistapa ja organisaation työilmapiiri. (Asp & Peltonen 1991, 170–171; Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2004, 381; Juuti 2006, 23–24, 27–28.)

Työtyytyväisyyden lähikäsitteitä ovat mm. työhyvinvointi, työmotivaatio, työn imu ja työsitoutuneisuus. Näitä käsitteitä tarkastellaan seuraavassa tarkemmin.

*Työhyvinvointi* tarkoittaa yksilön hyvinvointia, joka koostuu hänen tunne- ja vireystilastaan. Työhyvinvointi pitää myös sisällään työyhteisön yhteisen vireystilan. Työhyvinvoinnin voidaan ajatella olevan ihmisten ja työyhteisön kehittämistä siten, että työntekijät kokevat onnistumisen ja työn iloa. Yksilöt voivat kokea työhyvinvoinnin eri tavoin; työhyvinvoinnin kokemus voi syntyä arvostuksen, turvallisuuden tai esimerkiksi vapauden tunteesta. (Ojala & Ahonen 2003, 75.)

*Työmotivaatioon* vaikuttavat sekä yksilön ominaisuudet ja kokemukset että töiden sisältö ja toimintaympäristö. Ensisijaista työmotivaatiossa on työtä koskevien tavoitteiden asettaminen, työn sisällön haastavuus ja työn tarjoamat kehittymismahdollisuudet. Toissijaisesti motivaatiota säätelee työtä koskeva palaute ja palkitseminen. Motivaatio on käyttäytymistä, jota säätelevät ohjaavat ja virittävät tekijät. Ohjaavia ja virittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet. Motivoitunut toiminta on tarkoituksenmukaista, vapaaehtoista ja kontrolloitua toimintaa. (Juuti 2006, 30–35.) Tunnetuin motivaatioprosessia kuvaava tarveteorია on Abraham Maslowin tarveteorია. Se perustuu oletukselle, että ihmisellä on eritasoisia tarpeita, jotka tyydyttämättöminä luovat jännitteitä. Tarpeiden tyydyttämisellä pyritään poistamaan jännite- tai puutostiloja. Maslowin luokittelun mukaan ihmisen viisi perustarvetta ovat fysiologiset, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan vallitseva tarve toimii motivaatiotekijänä ja määrää ihmisen käyttäytymistä. (Rauramo 2008, 29.)

*Työn imu* (work engagement) on suhteellisen pysyvä ja myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jota kokiessaan yksilö on tarmokas ja omistautunut sekä uppoutunut työhönsä. Tarmokkuus syntyy energisyydestä ja halusta panostaa työhönsä sekä sinnikkyydestä ponnistella myös vastoinkäymisissä. Omistautuminen puolestaan kuvaa työn kokemusta merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi sekä innokkuuden ja ammattitaidon kokemuksia työssä. Työhön uppoutumiselle on ominaista niin syvä keskittyneisyys ja omistautuminen työhön, että aika kuluu huomaamatta ja työn tekemisessä ei haluttaisi pitää taukoja tai lopettaa sitä. (Kinnunen ym. 2005, 69; Rauramo 2008, 17) Yksi työn imun lähikäsite on *työn ilo*, jolla tarkoitetaan yksilön viihtymistä työssä, kokemuksia työn



merkityksellisyydestä ja työhön sitoutumista. Toinen työn imun lähikäsite on *virtaus* (flow), joka kuvaa lyhytaikaista huippuelämystä, jossa työntekijä tempautuu tehtävään niin vahvasti, että ajan ja paikan taju voi tilapäisesti muuttua. Virtauskokemukselle on tyypillistä voimakas keskittyminen tehtävään, tunne asioiden hallinnasta ja kontrollista sekä mielihyvää tuottava pätevyyden tunne. (Kinnunen ym. 2005, 69.)

*Työsitoutuneisuus* on yksilön samaistumista työhönsä siten, että hänen työroolinsa on merkittävä osa hänen minäkäsitystään ja elämää. Keskeistä työrooliin samaistumisessa on se, miten hyvin työ pystyy tyydyttämään yksilön työhönsä kohdistamia tarpeita. Mitä enemmän yksilöllä on mahdollisuutta tyydyttää hänelle tärkeitä tarpeita työssään, sitä enemmän hän omistautuu ja sitoutuu työhönsä. Työsitoutuneisuutta edistävät työn haasteellisuus, vaikutusmahdollisuudet työssä, palautteen saaminen, työn merkityksellisuuden kokeminen ja tunne siitä, että tulee kuulluksi työpaikallaan. Työsitoutuneisuus on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja vähäisiin työpaikan vaihtoihmiin. Työsitoutuneisuudella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia silloin, kun työntekijä on ylisitoutunut työhönsä, erityisesti silloin, kun työhön liittyy runsaasti stressitekijöitä ja epäselvyyksiä työroolista. (Kinnunen ym. 2005, 67–68.)

## 2.2 Työtytyymättömyys

Työtytyymättömyyden merkitys yksilölle ja organisaatiolle on pääasiassa kielteinen. Työntekijä, joka ei ole tyytyväinen työhönsä ja työssä vallitseviin olosuhteisiin, on usein alisuoriutuja, kyyninen ja sitoutumaton työnantajaansa. Työtytyymättömyys on tunteena kielteinen, ja se edustaa niitä ulottuvuuksia työssä, joihin yksilö ei ole tyytyväinen. Työtytyymättömyyden voidaan katsoa olevan seuraus tarpeiden tyydyttymisen estymisestä. Myös työpaikalla esiintyvät käyttäytymisongelmat liittyvät usein työtytyymättömyyteen. (Chung 1977, 125–130 teoksessa Peltonen & Ruohotie 1991, 26.) Työtytyymättömyys ei ole aina työtytyväisyyden vastakohta, kuten tässä tutkimuksessa luvussa 2.4 esitetty Hertzbergin kaksifaktoriteoria tuo ilmi; työtytyymättömyyttä voi aiheuttaa myös niiden tekijöiden puuttuminen jotka eivät tuota työtytyväisyyttä.

Sellainen työpaikka, joka on hyvin byrokraattinen ja jossa on paljon sääntöjä ja sosiaalisia paineita aiheuttaa todennäköisesti työtytyymättömyyttä. Työtytyymättömyyttä lisää-

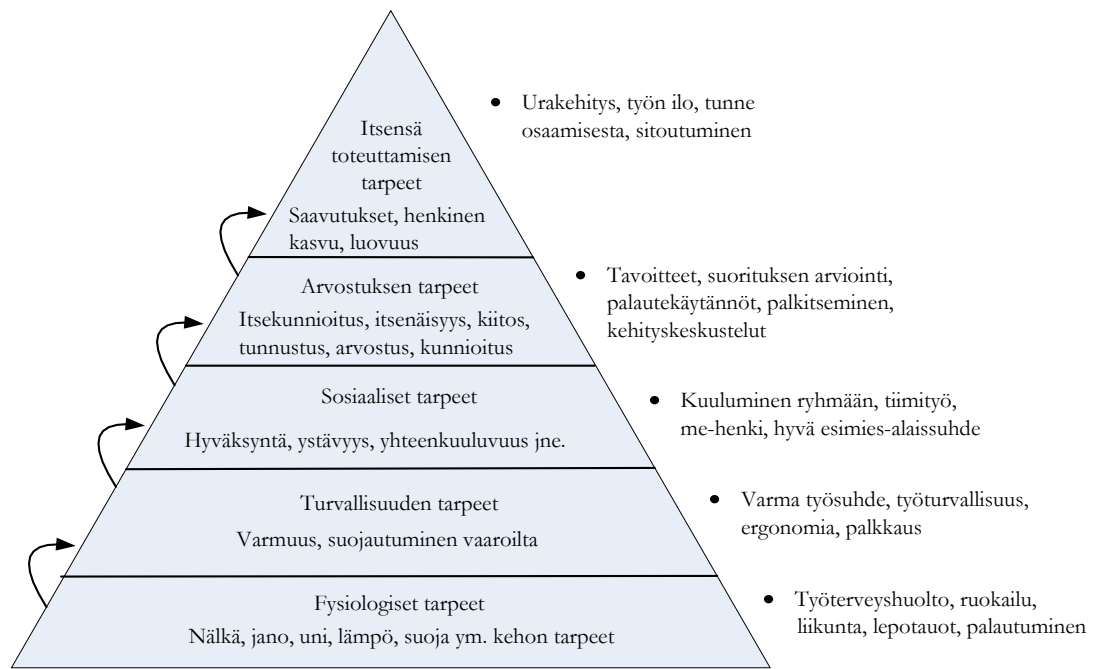
vät myös autoritaarinen esimies ja voimakkaasti tehtäväkeskeinen työryhmä, jossa ryhmän jäsenet pyrkivät tekemään työnsä muista ihmisistä piittaamatta tai jossa jokainen yrittää selviytyä työstä niin vähällä kuin mahdollista. Yksilön omat asenteet saattavat myös aiheuttaa työtyytymättömyyttä. Negatiiviset tunteet ja mielipiteet voivat johtaa kielteiseen käyttäytymiseen. On merkillepantavaa, että negatiiviset tunteet ohjaavat usein alitajuntaisesti yksilöä keräämään negatiivista tietoa kohteesta, jolloin tämä vaikuttaa yksilön toimintavalmiuteen negatiivisella tavalla. (Juuti, 2006, 23–24.)

## **2.3 Työtyytyväisyysteoriat**

Tässä tutkimuksessa käsitellään työtyytyväisyysteorioita, jotka perustuvat tarveteorioihin. Teorioiden lähtöoletuksen mukaan työtyytyväisyys syntyy tarpeiden tyydyttymisestä ja tarpeiden tyydyttymisen estyminen synnyttää työtyytymättömyyttä.

### **2.3.1 Maslowin tarvehierarkia**

Tunnetuin tarveteoria on Maslowin tarvehierarkia, joka on myös motivaatioteoria. Maslow jakaa ihmisen perustarpeet viiteen tasoon. Alimmalla tarvetasolla ovat fysiologiset perustarpeet selviytymistä varten. Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, joita ovat tarpeet suojautua ympäristön vaaroilta ja pelolta sekä tuntea järjestystä ja ennustuksellisuutta. Kolmannella tasolla ovat sosiaaliset tarpeet, jotka tarkoittavat yhteenkuulumisen, liittymisen, ystävyys ja hyväksynnän tarpeita. Neljänneltä tasolta löytyvät arvostuksen tarpeet, joita tyydyttävät arvostus, itsekunnioitus, itsenäisyys, tunnustus ja kunnioitus. Ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joita ovat saavutukset, ymmärrys, henkinen kasvu ja luovuus. Maslow kutsui kolmea alinta tarvetta puutemotivaatioiksi ja kahta ylintä tarvetta kasvutarpeiksi. Teorian mukaan alemman tason tarpeiden tulee olla melko hyvin tyydyttyneitä, jotta ylemmän tason tarve voisi aktivoitua. Tyydytetyn tarpeen merkitys vähenee, ja vallitseva, aktiivisena oleva tarve ohjaa ihmisen käyttäytymistä. (Hyppänen 2007, 128–129; Rauramo 2008, 29.)



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyvät työkalut (Hyppänen 2007, 129)

### 2.3.2 Hertzbergin kaksifaktoriteoria

Hertzbergin kaksifaktoriteoria on tarveteoria ja yksi tunnetuimmista työtyytyväisyysteorioista. Teorian mukaan työtyytyväisyys ja työtytymättömyys ovat kaksi erillistä asiaa, jotka ovat riippuvaisia eri tekijöistä. Teoria käsittelee motivaatiotekijöitä, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä, ja toimeentulotekijöitä, joiden puuttuminen aiheuttaa työtytymättömyyttä. Hertzbergin kaksifaktoriteoria perustuu Maslowin tarvehierarkiaan.

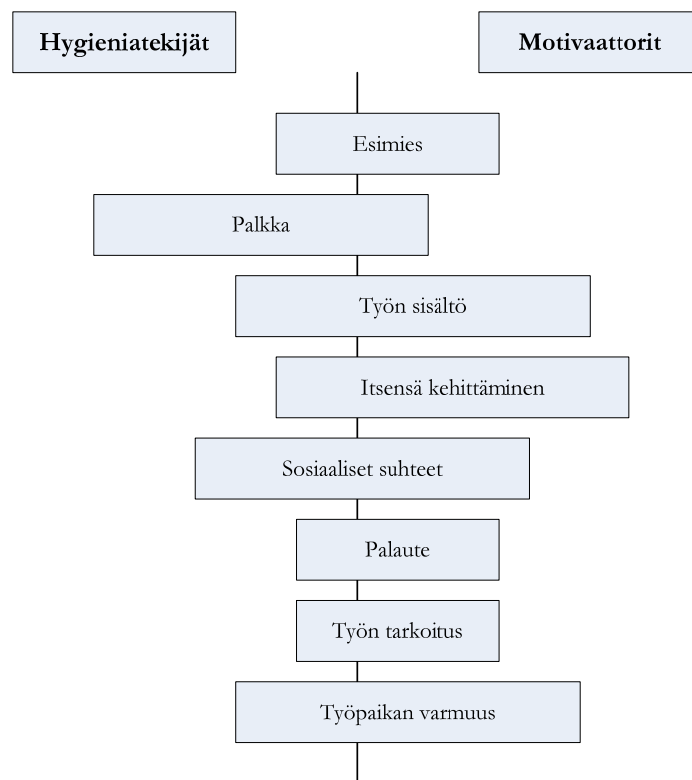
Aspin ja Peltosen (1991, 58) mukaan Hertzbergin teoria kuvaa kahdenlaisia tarpeita; fysiologisia tarpeita, jotka vastaavat Maslowin tarvehierarkian alemman tason tarpeita, ja yksilön henkisen kasvun tarpeita, jotka ovat verrattavissa Maslowin ylemmän tason tarpeisiin.

Hertzberg kutsuu motivaatio- eli kannustetekijöiksi niitä tekijöitä, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä ja myönteistä asennetta työtä kohtaan. Motivaatiotekijöitä voivat olla työsuorituksen arvostaminen ja tunnustuksen saaminen, menestymisen mahdollisuudet, vastuu, mielenkiinto työhön ja kehittymismahdollisuudet työssä. Jos motivaatiotekijät puuttuvat, työsuoritukset ovat pahimmillaan rutiininomaista toistoa. Teorian mukaan

motivaatiotekijöiden puuttuminen ei vaikuta työtytymättömyyteen. (Antila 2006, 30–31; Asp & Peltonen 1991, 59; Hyppänen 2007, 128–129; Juuti 2006, 28–29.)

Hertzbergin mukaan toimeentulo- eli hygieniatekijät ovat niitä työn ulkoisia tekijöitä, jotka eivät vaikuta suuresti työtyytyväisyyteen eivätkä työsuoritukseen. Toimeentulotekijöihin suhtautuminen on neutraalia, ja niiden odotetaan olevan kunnossa, mutta niiden puuttuminen tai vähäisyys aiheuttaa työtytymättömyyttä. Toimeentulotekijöitä ovat esimerkiksi palkka, suhteet työtovereihin, työnsuunnittelu ja työnjako, organisaation toiminta- ja henkilöstöpolitiikka, ulkoiset työolosuhteet, yksityiselämän asettamat vaatimukset työlle, työn ulkoiset arvostuksen symbolit ja työsuhteen varmuus. (Antila 2006, 30–31; Asp & Peltonen 1991, 59; Hyppänen 2007, 128–129; Juuti 2006, 28–29.)

Moisalon (2011, 340) mukaan kaikilla työmotivaatioon liittyvillä tekijöillä on hygieniat tai motivaatioarvoa. Alla oleva kuva perustuu Herzbergin laajaan tutkimusaineistoon, jossa tutkittiin eri työtyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden jakaumaa hygienia- ja motivaatiotekijöihin.



Kuvio 2 Hygienia- ja motivaatiotekijöiden vaikutus Hertzbergin mallia mukaillen (Moisalo 2011, 340)

### 2.3.3 Työtyytyväisyys Juutin mukaan

Myös Juutin malli noudattaa Maslowin tarvehierarkian mukaista asetelmaa; työssä voidaan tyydyttää turvallisuuden, liitynnän, arvostuksen sekä itsensä ilmaisemisen ja kehittämisen tarpeita.

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat asiat voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen. Ensimmäiseen ulottuvuuteen kuuluvat tekijät, jotka vaikuttavat yksilön tapaan suhtautua työn sisältöön ja yksilön kasvutarpeiden tyydytysmahdollisuuksiin. Tämä ulottuvuus kuvaa niitä mahdollisuuksia, joita työ tarjoaa itsensä ilmaisemiselle ja itsensä kehittämislle. Kiinnostava, haasteellinen, vaihteleva ja itsenäinen työ tarjoaa mahdollisuudet yksilölle ilmaista ja kehittää itseään. Toinen ulottuvuus kuvaa yksilön tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä palkkaan sekä mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja sosiaaliseen työympäristöönsä. Tätä ulottuvuutta kuvaavat sosiaalinen ja materiaallinen hyvinvointi, joihin vaikuttavat palkan lisäksi työpaikan ihmissuhteet ja mahdollisuus vaikuttaa työhön ja työympäristöön. Kolmas ulottuvuus käsittää työympäristön tiloihin liittyvät tekijät, kuten työympäristön hiljaisuus, rauhallisuus, tilojen riittävyys ja ruokailuolosuhteet. (Juuti 2006, 26–28.)

### 2.3.4 Rauramon työhyvinvoinnin portaat -malli

Rauramon työhyvinvoinnin portaat -malli perustuu Maslowin tarvehierarkiaan, johon hän on yhdistänyt TYKY- ja työhyvinvointimalleja. Rauramo on määritellyt kullakin tarvehierarkian portaalla työntekijän tarpeita suhteessa työhön. Jokaisen portaan kohdalla tarkastellaan, miten tarpeen tyydyttyminen ilmenee ja mitä seurauksia saattaa olla tarpeen tyydyttymisen estymisestä.

Työhyvinvoinnin portaat -mallin ensimmäisellä portaalla ovat psykofysiologiset tarpeet. Työelämään liittyvien psykofysiologisten perustarpeiden tyydyttymisen kannalta on tärkeää sopiva työ- ja vapaa-ajan suhde, sopiva työn fyysinen, psykososiaalinen ja kognitiivinen kuormitus, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää pyrkiä hallitsemaan kiirettä ja työtä, lisätä työn mielekkyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia siihen sekä vahvistaa hyvää työilmapäiriä. Kasvavat osaamisen vaatimukset lisäävät työn kognitiivis-

ta kuormittumista tietotyössä. Työntekijän hyvinvointi saattaa kärsiä kun työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy ja työpäivät venyvät kohtuuttoman pitkiksi. Jos yksilön suorituskkyky on ristiriidassa työn vaatimusten kanssa ja yksilön odotukset ovat ristiriidassa työn tarjoamien mahdollisuuksien kanssa, tilanne synnyttää stressiä. Esimies on avainasemassa näiden asioiden havaitsemisessa työyhteisössä sekä niiden puheeksi ottamisessa, ja hän voi toimillaan helpottaa alaisen kuormitusta esimerkiksi toimenkuvan selkiyttämällä, töiden organisoinnilla ja oikean työmäärän arvioimisella. (Rauramo 2008, 54, 56–59.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin toisella portaalla on turvallisuuden tarve. Turvattu työpaikka, riittävä toimeentulo sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö edustavat työelämään liittyviä turvallisuuden tarpeita. Työelämän jatkuvat muutokset aiheuttavat turvattomuuden tunnetta; pelko omasta pärjäämisestä ja tulevaisuudesta huolestuttavat monia organisaatiomuutosten keskellä ja aiheuttavat usein muutostavastarintaa. Turvallisessa työyhteisössä arvostetaan erilaisuutta, yksilö kokee olevansa hyväksytty omana itsenään, virheet nähdään oppimistilanteina ja kehitysmahdollisuuksina ja uskalletaan ottaa ongelmat esille. Turvalliseen työyhteisöön kuuluvat myös tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja kannustava, positiivinen ilmapiiri. Hyvin toimiva esimies-alaissuhde on keskeinen tekijä psykososiaalisen hyvinvoinnin ja työkyvyn säilymisen kannalta. Oikein mitoitettu työ edistää ja ylläpitää alaisen hyvinvointia. Turvalisessa työyhteisössä uskalletaan epäonnistua sekä puuttua työpaikkakiusaamiseen ja -syrjintään. (Rauramo 2008, 85–89, 109–110.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin kolmannella portaalla on liittymisen tarve. Työelämään liittyvät liittymisen tarpeita on yhteisöön kuulumisen tarve. Työpaikan ihmissuhteet ovat oleellinen osa yksilön työmotivaatiota. Hyvä työyhteisö voi ravita yksilön itsetuntoa, kun yksilöt hyväksytään työyhteisössä omana itsenään. Yhteistyökykyisessä työyhteisössä on avoimet ja luottamukselliset välit, jolloin yksilöt kykenevät tekemään työtään entistä tuloksellisemmin. Hyvän ja toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä on hyvä työilmapiiri, joka koostuu organisaatioilmapiiristä, esimiehen johtamistyylistä ja itse työyhteisöstä. Avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri on tärkeä työhyvinvoinnin ja työmotivaation lähde. Esimiehen ja alaisen panos ovat molemmat tärkeitä hyvän työyhteisön muodostamisessa. Hyvä työyhteisön rakentaminen vaatii luottamusta, ja esimiehellä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa. Luottamuksen peruselementtejä

ovat yhteiset pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa, ja joita kaikki noudattavat. Avoimuus ja tiedon jakaminen ovat oleellisia luottamuksen rakentamisessa. Esimies toimii myös esimerkkinä alaisille. (Rauramo 2008, 123–127, 131–133.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin neljännellä portaalla on arvostuksen tarve. Arvostuksen tarve voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alempaa tarvetta voidaan kutsua sosiaalisen arvostuksen tarpeeksi. Siihen kuuluu muilta ihmisiltä saatu arvostus, kuten kunnioitus, maine, huomiointi, kunnollisuus, status ja kunnia. Alempi arvostuksen tarve tarkoittaa itsearvostusta, joka pitää sisällään itseluottamuksen, kompetenssin, saavutukset, riippumattomuuden ja vapauden. Ylempi aste selittyy sillä, ettei itsearvostusta voi menettää samalla tavalla tai yhtä helposti kuin sosiaalista arvostusta. Arvostuksen kokeminen on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Työyhteisössä tämä merkitsee sitä, että yksilöiden ponnisteluista ja työpanosta osoitetaan arvostettavan ja että heitä kohdellaan arvostavasti. Erityisesti esimiehen ja työtovereiden osoittama arvostus arjessa on tärkeää arvostuksen tarpeen täyttymiselle. (Rauramo 2008, 143–144.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin viidennellä portaalla on itsensä toteuttamisen tarve. Työyhteisössä tämä tarve tarkoittaa yksilöiden tarvetta kehittää itseään ja osaamistaan. Osaaminen on organisaation elinehto ja perusta. Osaamisen kehittämisessä tulee ennakoida tulevaisuutta, pelkkä osaamisaukkojen täyttäminen ei riitä. Yksilön kannalta osaamisen ylläpitäminen on myös tärkeä tekijä työmarkkinoilla, se edistää työn hallintaa, työssä jaksamista ja hyvinvointia. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja tarjoaa oppimiskokemuksia, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Esimies, joka tukee osaamisen kehittämistä vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden ja koko organisaation oppimiseen. (Rauramo 2008, 160, 169–170.)

<b>5. ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE:</b> Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus. Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito. Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset.	Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset.
<b>4. ARVOSTUKSEN TARVE:</b> Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut. Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset.	Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.
<b>3. LIITTYYMISEN TARVE:</b> Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot. Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset.	Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.
<b>2. TURVALLISUUDEN TARVE:</b> Organisaatio: Työsuhde, työolot. Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutos. Arviointi: Työtyytyväisyys-, ilmapiiri-, ja työyhteisön toimivuuskyselyt.	Työn pysyvyys, riittävä toimeen tulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.
<b>1. PSYKO-FYSIOLOGISET PERUSTARPEET:</b> Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto. Työntekijä: Terveelliset elintavat. Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset.	Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.

Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2008, 27)



### 3 Esimiestyö

Esimiestyö on samanaikaisesti sekä ihmissuhdetyötä että asioiden osaamista ja hallitsemista. Se on työtä, jolla on merkittävä vaikutus organisaation taloudelliseen tuottavuuteen ja alaisten työtyytyväisyyteen. Esimiestyö on vaativaa, ja siinä tarvitaan monien kompetenssien lisäksi hyvää itsetuntemusta, herkkyyttä tunnistaa alaisten tarpeet ja toiveet, taitoa toimia esimerkkinä sekä rohkeutta ja kykyä toimia haastavissakin tilanteissa.

#### 3.1 Esimiestyön käsite ja tehtävät

Lähtökohta esimiestyölle on se, että on olemassa alainen tai alaisia, joiden työtä esimies johtaa. Esimiestyön tavoitteena on vaikuttaa alaisten toimintaan siten, että yrityksen tavoitteet toteutuvat sekä liiketoiminnassa että henkilöstövoimavarojen johtamisen alueella. Esimiestyö on merkityksellistä sekä organisaatiolle että alaisille. Esimiestyössä erotetaan käsitteet leadership ja management. Leadership tarkoittaa ihmisten johtamista vaikuttamalla heidän toimintaansa siten, että saavutetaan organisaation tavoitteet ja päämäärät. Management on asioiden johtamista; organisointia, suunnittelua yms., jossa keskiössä on organisaation strategia. Esimiehen keskeisin tehtävä on saada organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja välittää työntekijöille ymmärrys yrityksen visiosta ja strategioista sekä työntekijöihin kohdistuvista odotuksista siten, että he sitoutuisivat motivoituneesti yrityksen tavoitteisiin. (Piili 2006, 20, 23; Viitala 2009, 271.)

Kaikki henkilöt, joilla on vähintään yksi hänelle raportoiva alainen, ovat esimiehiä. Kaikki johtajat ovat yleensä esimiehiä, ja heidän lisäksi esimiehiä ovat mm. vastuualueiden päälliköt, yksikön- ja tiiminvetäjät sekä työnjohtajat. Esimiestyö sisältää kaiken sen toiminnan, jolla esimies suuntaa ja tukee alaisiaan saavuttamaan tavoitteet. Viitala jaottelee esimiestyön kahteen osa-alueeseen; työrooliin ja ammattiosaamisalueeseen. Esimies on alaisilleen suunnan selkiyttäjä, innostaja, osaamisen kehittäjä ja asioiden hallinnoija. Esimiestyö pitää sisällään toiminnan kehittämisen, olosuhteiden luomisen, ilmapiirin vaalimisen, alaisten motivoimisen sekä osaamisen ja hyvinvoinnin edistämisen. Esimies on tukija ja koordinaattori. (Viitala 2009, 269–270.) Juutin ja Vuorelan (2002, 38) mukaan esimies on työn organisoiija, jonka on pyrittävä luomaan organisointi ihmisten vahvuuksien varaan. Menestyksekkään johtamisen yhtenä tärkeänä kriteerinä

on pidetty vaikuttamista henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten sitouttamiseen ja työtyytyväisyyteen. Esimiehen tulee olla sekä ihmissuhdesuuntautunut ja osoittaa herkkyyttä alaistensa tunteita ja ideoita kohtaan että tehtäväsuuntautunut ja aloitteellinen organisaation toiminnan rakenteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. (Kinnunen ym. 2005, 315–316.)

Esimiestyö on sitä työtä, jota esimies tekee työskennellessään alaistensa kanssa osallistuen heidän jokapäiväisiin asioihinsa ja ongelmiinsa. Esimiestyöhön kuuluvat läsnäolo, päämäärien asettaminen, alaisten motivointi, toiminnan ja alaisten seuranta, resurssien tehokkaan käytön valvonta, palaute, oikaisu ja palkitseminen. Esimiestyöhön kuuluvat myös muille esimerkkinä oleminen, yhteishengen luominen, organisaation yhteistoiminnan kehittäminen, asiakasnäkökulman esillä pitäminen ja erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaiseminen alaisten kanssa. (Salminen 2006, 28.)

Esimiehen velvollisuus on tarkkailla työympäristöä ja työyhteisön tilaa. Alaisten jakaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus ovat riippuvaisia hyvästä johtamisesta. Johtamisessa onnistuneet esimiehet ovat kiinnostuneita yrityksen ja oman esimiestoiminnan kehittämisestä sekä alaisten hyvinvoinnista. Hyville esimiehille on yhteistä kyky arvioida yksikön kokonaistilannetta, rohkeus arvioida omaa esimiestoimintaa, valmius kohdata sekä kritiikkiä että myönteistä palautetta ja erityisesti halu toimia yhdessä alaisten kanssa työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden edistämiseksi. (Rauramo, 2008, 146–147.) Juutin ja Vuorelan mukaan (2002, 37–38) esimieheltä odotetaan yhteishengen vaalimista ja kokonaisuuden painottamista kaatamalla turhia raja-aitoja tiimien, osastojen ja henkilöstöryhmien väliltä; esimies on se henkilö, joka luo yhteisöllisyyttä korostamalla kokonaisuutta ja me-ajattelua.

Johtamistaidon Opiston johtajuusarvioinnin mukaan suomalainen esimies on parhaimmillaan asiansa takana pysyvä, luotettava, tavoitteisiin sitoutuva, oikeudenmukainen, helposti lähestyttävä ja luottamuksellisiin suhteisiin pyrkivä. Heikoimmillaan esimies on silloin, kun hän ei tue alaisiaan heidän ongelmissaan eikä kykene ratkaisemaan ihmissuhdeongelmia, ei innosta alaisiaan, ei jaa henkisiä palkkioita, ei osaa nähdä asioita uudella tavalla tai ei pysty muuttumaan. (Maunula 2000, 34.)

### 3.2 Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijaorganisaatio on tietoyhteisö, joka muokkaa ja luo tietoa. Se voi myös välittää ja myydä sitä. Asiantuntijayhteisön luonteeseen kuuluu hajautettu päätöksenteko, herkkä reagointi ympäristön muutoksiin, asiakaskeskeisyys ja avoin tiedonkulku. Asiantuntijayhteisössä arvostetaan erilaisuutta, avoimuutta, muutoskykyä, osallistumista ja kehityshakuisuutta. Se tarjoaa haasteita, sallii keskustelun, vaatii kuuntelemaan toisiakin, rekrytoi erilaisuuksia, hyväksyy erottuvuuden, rohkaisee sisäistä yrittäjyyttä, myöntää oikeuden erehtyä, kannustaa muuttumiseen ja muuttamiseen sekä palkitsee onnistumisen. (Maunula 2000, 11–12.) Asiantuntijaorganisaatiossa suurin osa työntekijöistä on akateemisesti koulutettuja, suurin osa työstä on tietotyöhön liittyviä asiantuntijatehtäviä, joihin liittyy analysointia ja ongelmanratkaisua, lisäksi organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen vaikeaa. (Sveiby ja Sipilä 1977, 1999, teoksessa Viitala 2009, 274–275.)

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen asema työsuoritusten onnistumisen kannalta liittyy enemmän työolosuhteiden rakentamiseen kuin puuttumiseen itse työntekoon. Alvesson (1992, teoksessa Viitala 2009, 276) on määritellyt asiantuntijaorganisaation esimiehen keskeiseksi tehtäväksi työyhteisön jäsenten ja heidän osaamisensa integroinnin, tämä tarkoittaa keskittymistä yhteisten tavoitteiden selkiyttämiseen, sitä tukevien toimintatapojen kehittämiseen yhteistyössä alaisten kanssa ja keskinäisten yhteistyösuhteiden sekä yhteistyötä tukevien toimintamallien kehittämiseen. Viitalan (2009, 275) mukaan asiantuntijaorganisaation johtamisen tärkeitä alueita ja kohteita ovat osaamisen jatkuva uudistaminen ja kehittäminen, sitoutuminen tavoitteisiin, työmotivaation säilyttäminen ja työssä jaksamisen vaaliminen.

Esimiehen rooli asiantuntijaorganisaatiossa voi olla haasteellinen. Asiantuntijoiden korkeasta yksilöllisyydestä ja kunnianhimosta saattaa seurata haastavia seurauksia, jotka vaativat esimieheltä diplomaatin, koordinaattorin ja sovinnontekijän roolia. Asiantuntijaorganisaation esimiestyössä korostuvatkin yksilöllisyyden kunnioittaminen, oikea palkitseminen, tiedon jakaminen ja asiantuntijatiimien oikea muodostaminen. (Maunula 2000, 23, 27.) Asiantuntijat odottavat haasteellista, mielenkiintoista, itsenäistä ja kykyä vastaavaa työtä, jossa on mahdollisuus toteuttaa ja kehittää itseään, saada oikeudenmu-

kaista kohtelua, miellyttäviä työtovereita ja työn jatkuvuutta sekä tukea esimieheltä (Juuti 1989, teoksessa Viitala 2009, 275). Esimiehen odotetaan ilmaisevan, mitä työntekijältä odotetaan ja mitkä ovat hänen työnsä tarkoitus ja päämäärä sekä mahdollisuutta toimia tuloksellisesti. Esimieheltä odotetaan myös palautetta ja tunnustusta työssä onnistumisesta sekä ohjausta ja tukea siinä, miten työssä voisi kehittyä. (Maunula 2000, 21.)

### **3.3 Esimiestyö ja työtyytyväisyys**

Esimiestyön laatu sekä esimiehen ja alaisten väliset suhteet ovat merkittävä työtyytyväisyystekijöitä. Luottamukselliset suhteet esimiehen ja alaisen välillä, avoin vuorovaikutus, hyvä tiedonkulku, osaamisen kehittämistä tukeva toiminta, tietoinen hyvän työilmapiirin rakentaminen, oikeudenmukaisuus ja esimiehen esimerkillisyys ovat kulmakiivä alaisen työtyytyväisyyden rakentumisessa. Työtyytyväisyydellä on vaikutusta myös muihin elämän alueisiin, ja esimiestyön vaikutus ulottuu myös alaisen työpaikan ulkopuoliseen elämään. Hyvä esimies auttaa alaistaan onnistumaan työssä ja luomaan uskoa omaan osaamiseensa, huonon esimiestyön seurauksena voi puolestaan olla pahimmillaan alaisen sairastuminen.

Työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat mm. toiminnan tavoitteiden selkeys, tiedonkulku, vuorovaikutus työpaikalla, työyhteisön ilmapiiri sekä johtaminen ja esimiestyö. Työtyytyväisyys riippuu usein esimiestyön laadusta ja työtoverisuhteista. Hyvän esimiestyön lähtökohtia ovat ihmisten kohtaaminen yksilöinä, luottamuksen rakentaminen sekä alaisten tuki ja rohkaisu. (Juuti 2006, 27; Kauppinen ym. 2007, 105; Piili 2006, 53.)

Kehittyäkseen työssään esimiehen on jatkuvasti hankittava palautetta muilta ihmisiltä ja suunnattava huomionsa niihin asioihin, joita muut hänelle kertovat. Näin esimies voi käynnistää kaikkia hyödyttävällä tavalla keskusteluja, joissa yhdessä etsitään hyviä toimintalinjoja ja oikeaa etenemistä. (Juuti & Vuorela 2002, 38.)

### **3.4 Tarpeiden ja esimiestyön välisen suhteen tarkastelua**

*Psykofysiologiset perustarpeet*, kuten mm. riittävä levon ja vapaa-ajan suhde, toimivat perustana muiden tarpeiden tyydyttymiselle ja työntekijän terveydelle. Jotta tämä perustarpe tyydyttyisi, on tärkeää, että työn fyysinen ja psyykinen kuormitus on mitoitettu siten,

että työntekijä jaksaa työssään. Esimies on avainasemassa työntekijän työn oikean kuormituksen mitoittamisessa ja mahdollisten ongelmatilanteiden huomioimisessa ja puheeksi otossa. (Rauramo 2008, 37–39.)

*Turvallisuuden* tarpeita kuvastaa esimiehen oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus alaisia kohtaan. Oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus lisäävät yhteistyöhalukkuutta ja sitoutumista. Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen puolestaan aiheuttaa stressiä, ja sillä voi olla kielteisiä terveysvaikutuksia. Esimiehen tulisikin ajaa kaikkien yhteistä etua ja ottaa samalla huomioon yksilökohtaiset tarpeet. (Kauppinen ym. 2007, 127.) Oikeudenmukaiseen kohteluun kuuluu alaisen oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan ja johdonmukaisuus siten, että kaikkia alaisia kohdellaan samojen periaatteiden mukaisesti ja samat säännöt pätevät tänään ja huomenna. Esimiesten ja alaisten välisten suhteiden luonne määrittää pitkälle työyhteisöjen ilmapiiriä ja myös sitä, kuinka kohtelun tasapuolisuus tai sen puute näkyy työyhteisöissä. (Juuti & Vuorela 2002, 37; Piili 2006, 54.)

Juuti ja Vuorela (2002, 40–41) ovat listanneet asioita, joita ilmenee kun organisaatiossa luottamuksessa ja avoimuudessa on puutteita ja mitkä asiat edistävät niitä.

Taulukko 1. Luottamus ja avoimuus työyhteisössä (Juuti & Vuorela 2002, 40–41)

Luottamuksessa ja avoimuudessa on puutteita, jos	Luottamusta ja avoimuutta edistää se, kun
<ul style="list-style-type: none"> <li>– esiintyy syyttelyä</li> <li>– on epäonnistujia ja syntipukkeja</li> <li>– on suosikkijärjestelmä</li> <li>– esiintyy pilkantekoa</li> <li>– puhutaan selän takana</li> <li>– esiintyy piiloviestintää</li> <li>– ajetaan vain omaa etua</li> <li>– rajoja korostetaan ja puolustetaan</li> <li>– on taisteltava selviytyäkseen</li> <li>– huumori on toisiin kohdistettua</li> <li>– keskustelut ovat väittelyä, jossa vahvin voittaa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sanat ja teot vastaavat toisiaan</li> <li>– ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti</li> <li>– henkilö on rakentava</li> <li>– henkilö arvostaa toista</li> <li>– henkilö pitää toisen esittämiä asioita merkittävänä, kuulemisen arvoisina ja tosina</li> <li>– painotetaan rehellisyyttä ja hienotunteisuutta kohteliaisuuden suuntaan (yltiörehellisyys loukkaa)</li> <li>– pyritään siihen, että kumpikin osapuoli voittaa.</li> </ul>

*Liittymisen* tarpeisiin kuuluu vuorovaikutus alaisen ja esimiehen välillä. Tämä vuorovaikutussuhde on merkittävä työtyytyväisyystekijä. On tärkeää, että alainen voi keskustella esimiehensä kanssa kaikista asioista avoimesti ja luottamuksellisesti. Hyvät vuorovaikutussuhteet vaikuttavat myös alaisen tuntemukseen itsensä ja työnsä arvostuksesta sekä lisäävät työpaikan me-henkeä ja hyvää työilmapiiriä. Esimiehen oma toimintatapa vuorovaikutussuhteissa toimii myös esimerkkinä alaisille. Työyhteisössä tietojen ja taitojen jakaminen vaatii luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä sekä hyviä vuorovaikutussuhteita. Tällaisessa ilmapiirissä organisaatio alkaa oppia omasta toiminnastaan ja sitä voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi. Oppivassa organisaatiossa on tilaa tunteille ja niistä keskustelemiselle, sillä tunteet ovat kokemuksia ja osaaminen rakentuu kokemusten varaan. (Juuti & Vuorela 2002, 19, 38–39.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä esimiestyö on osallistuvaa ja kuuntelevaa. Palautetta annetaan rakentavasti ylhäältä alas ja päinvastoin. Alaisen työtyytyväisyydelle ja työmotivaatiolle sekä työn tuloksellisuudelle on tärkeää saada palautetta omasta toiminnasta, eli tietoa siitä, onko oman toiminnan suunta ja tapa oikea. Jotta avoin näkemysten ilmaisuus ja rehellinen palaute toimisivat työyhteisön ja työn kehittäjinä, on erittäin tärkeää luoda sellainen työilmapiiri ja käytännöt, jotka tukevat palautteen antamista ja vastaanottamista. Myönteinen palaute on voimakas innostuksen lähde ja positiivisen ilmapiirin luoja. Hyvin toimivassa työyhteisössä työntekijöillä on myös riittävät mahdollisuudet osallistua työyhteisön toimintaan ja he ovat halukkaita kehittämään työtään. Osallistumismahdollisuudet ja terveen työyhteisön toimintamallit lisäävät organisaatioon sitoutumista, mikä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja. (Piili 2006, 47, 55; Rauramo 2008, 126, 152.)

Esimiehen toiminnalla on suora vaikutus organisaation ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Avoin, ihmisystävällinen, avulias ja luottavainen sekä kunnioittava ilmapiiri lisäävät yksilön työtyytyväisyyttä. Sellaisella esimiehellä, joka on itse innostunut ja motivoi muita mukaan yhteiseen toimintaan, on erittäin positiivinen vaikutus työhyvinvoinnille. (Jabe 2010, 106; Juuti 2006, 27; Juuti & Vuorela 2002, 18.)

*Arvostuksen* tarpeiden tyydyttäminen johtaa itsevarmuuteen, kyvykkyyden ja riittävyiden tunteeseen, kun taas puolestaan tarpeen tyydyttymättömyys johtaa alemmuuden ja avut-

tomuuden tunteeseen (Juuti 2006, 37). Työntekijän kannalta esimiehen puolelta tuleva arvostus on tärkeä motivaatiotekijä. Esimiehen tulisi ottaa huomioon työntekijän ponnistelut ja työpanos ja antaa arvostavaa palautetta myös arjessa; paras tunnustus on välitön, tilannekohtainen, oikeudenmukainen ja saajan arvostama. Arvostuksen tulisi perustua todelliseen kapasiteettiin ja osaamiseen sekä olla konkreettista. (Rauramo 2008, 143–144, 152–153.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia alaisen *osaamisen kehittämisen* tukemisesta ja tunnistaa osaamistarpeita. Jatkuva oppiminen edellyttää vastuullista ja oma-aloitteista kehittymispyrkimystä ja -ponnistelua sekä alaiselta että esimieheltä. Osaamisen kehittämisen merkityksen ylläpitäminen työyhteisössä vaatii myös esimiehen aktiivisuutta, ja muuttuviin osaamistarpeisiin tulisi reagoida nopeasti. (Viitala 2009, 272.)

Yksi esimiehen tehtäväalueista on valmentajana toimiminen. Valmentajana taitava esimies selkiyttää päämääriä ja sitouttaa alaisia viestimällä niistä jatkuvasti. Hän muodostaa alaisistaan yhtenäisen tiimin, kehittää alaisiaan ja vaikuttaa myös oman esimerkkinsä kautta. Valmentajan roolin omaksunut esimies

- kouluttaa ja opastaa
- viestii jatkuvasti päämääristä
- jakaa tietoa
- kehittää alaistensa taitoja
- tunnistaa alaistensa kehitystason
- käy henkilöarviointikeskusteluja
- arvioi ja antaa palautetta sekä palkitsee edistymisestä
- suunnittelee kehittymisohjelmia yhdessä alaisen kanssa ja tukee alaisiaan ammattitaidon kehittämisessä
- tukee alaisiaan työssä ja sen kehittämisessä.

(Pirnes 1989, 1991, teoksessa Viitala 2009, 272.)

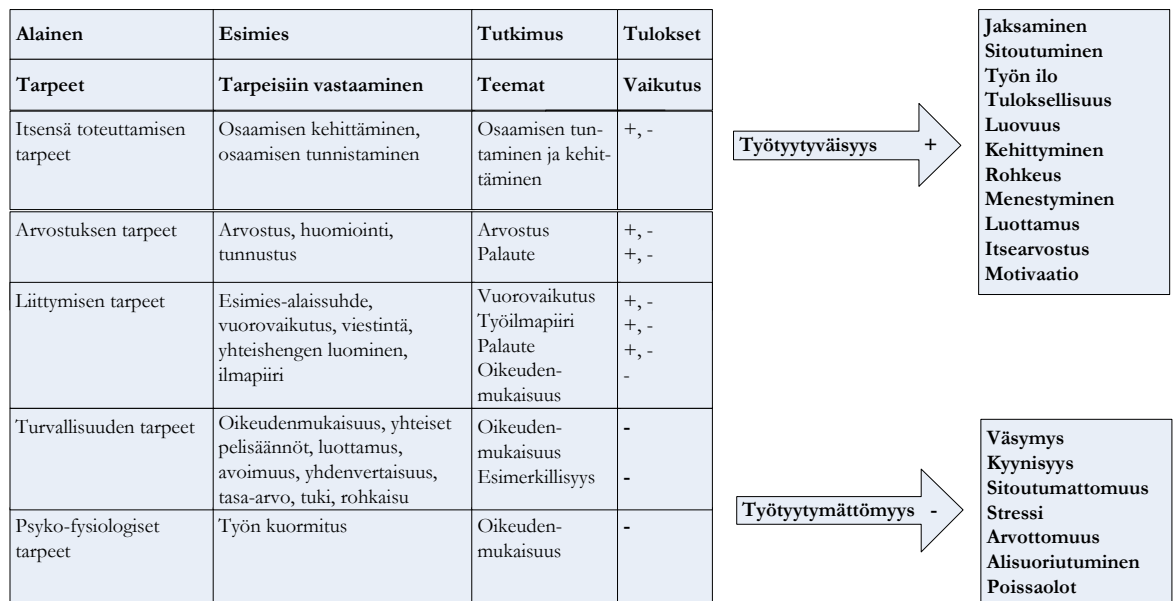
Alaisen osaamisen johtamisessa voidaan erottaa neljä osa-aluetta; oppimisen suunnan selkiyttäminen, ilmapiirin rakentaminen oppimista tukeväksi, oppimista tukevien toi-

mintamallien ja prosessien ylläpitäminen sekä omalla esimerkillä vaikuttaminen. Osaamisen suunnan selkiyttäminen tarkoittaa sitä, että esimies tunnistaa vastuualueensa osaamisen kehittämisen siten, että se tukee strategian toteutumisesta. Oppimista edistävän ilmapiirin kehittämisellä tarkoitetaan työyhteisön ilmapiirin kehittämistä oppimiselle myönteiseksi ja esimies-alaissuhteen kehittämistä luottamuksellisiksi siten, että osaamisen jakaminen tulee osaksi yrityksen toimintatapaa. Oppimista tukeva esimies rakentaa tietoisesti sellaista keskustelua työyhteisössään, joka lisää alaisten kyvykkyyttä ristiriitojen ratkaisemisessa ja yhteistyössä. Osaamisprosessien tukeminen tarkoittaa kehittämissuunnitelmien laadintaa, toimenpiteitä, arviointia ja seurantaan sekä ryhmä- että yksilötasolla siten, että esimies ottaa huomioon ryhmän tai tiimin kokonaisosaamisen ja tukee samalla yksilöiden kehittymistä. Esimerkillä johtaminen on tärkeä perusta myös osaamisen johtamisen tehtäväalueille. Esimiehen suhtautuminen omaan osaamiseensa ja sen kehittämiseen viitoittaa myös muiden suhtautumista itsensä kehittämisen tarpeisiin ja mahdollisuuksiin työpaikalla. (Viitala 2009, 273–274.)



## 4 Viitekehys

Tutkimuksen viitekehys perustuu luvuissa 2 ja 3 esiteltyihin teorioihin ja käsitteisiin, jotka käsittelevät työtyytyväisyyttä ja esimiestyötä, sekä tutkimuksen empiirisen osion teemoihin. Viitekehys kuvaa tarvehierarkian mukaisia perustarpeita sekä sitä, miten esimiestyöllä voidaan vastata näihin tarpeisiin. Lisäksi viitekehykseen on sijoitettu teorioiden pohjalta empiirisen osion teemat niitä vastaaville tarvehierarkian tasoille. Plus-merkillä (+) on kuvattu sitä, jos tutkimuksen mukaan tarpeeseen vastaamisella on työtyytyväisyyttä lisäävä vaikutus, ja miinus-merkillä (-) sitä, jos tutkimuksen mukaan tarpeeseen vastaamatta jättäminen aiheuttaa työtytymättömyyttä. Lopuksi on kuvattu tulosten mukaisia työtyytyväisyyden ja työtytymättömyyden konkreettisia seurauksia.



Kuvio 4. Alaisen työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät esimiestyössä tarveteoreettisesti tarkasteltuna

## 5 Tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ne tekijät esimiestyössä, joilla on vaikutusta alaisen työtyytyväisyyteen. Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta, koska haluttiin yksityiskohtaista tietoa pieneltä joukolta, joka edusti organisaation henkilöstöä. Tutkimus oli laadullinen ja tiedonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelu.

### 5.1 Tutkimuksen lähtökohta

Yritys X on asiantuntijaorganisaatio, jolle on luonteenomaista hajautettu päätöksenteko, herkkä reagointi ympäristön muutoksiin, asiakaskeskeisyys ja avoin tiedonkulku. Lisäksi asiantuntijatyöhön liittyy analysointia, ongelmanratkaisua ja suunnittelua. Asiantuntijaorganisaatiossa korostuu yksilö ja hänen osaamistasonsa. (Nikander 2003, 82.)

Tutkimuksen kohdejoukko oli Yritys X:n henkilökunta. Tutkimuksen kohdejoukko valittiin siten, että se oli mahdollisimman kattava. Kaikilla haastateltavilla oli eri esimies. Tutkimusjoukon koko oli viisi henkilöä, joka oli riittävä määrä aineiston saturaatioon, eli siihen, että haastateltavien suurempi määrä ei olisi tuonut tutkimukseen enää mitään olennaista uutta tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 60).

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Hirsjärven (2009, 184) mukaan tutkimusmenetelmän valinta perustuu sille, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sen avulla saadaan tutkimusongelmasta tarkempaa tietoa pieneltä joukolta ja päästään syvällisempään tutkimusongelman ymmärtämiseen. Haastattelututkimuksen avulla saadaan sellaista tietoa, jota ei kvantitatiivisella kyselytutkimuksella voida saavuttaa, eli vastaajien näkemyksiä heidän omilla sanoillaan ilman ennalta annettuja vastausvaihtoehtoja tai ideoita. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys ovat avoimia. Tämä mahdollistaa haastatteluaiheiden järjestyksen säätämisen haastattelun ja haastateltavan mukaan. On myös huomattava, että haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidon-

naista ja haastateltava voi antaa myös sosiaalisesti suotavia vastauksia omien ajatustensa sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–35; Willberg 2009, 1.)

Koska tutkimuksen kohteena oli työtyytyväisyys, joka sisältää yksilön tunne- ja tietotason elementtejä sekä yksilökohtaisia reagoititapoja, kvantitatiiviseen tilastolliseen analyysiin perustuva tutkimus ei olisi soveltunut tutkimusongelman selvittämiseksi. Rajatulla kyselylomakkeella ei olisi saatu selville ihmisten yksilöllisiä kokemuksia, mielipiteitä ja tunteita. Kvantitatiivisella tutkimusotteella olisi menetetty tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen teemahaastattelu, jonka avulla päästiin syvemmälle tutkimusaiheeseen.

Teemahaastattelu oli tarkoituksenmukainen ja luotettava tutkimusmenetelmä, kun etsittiin vastausta tutkimusongelmaan. Haastattelun aikana oli mahdollista edetä haastateltavan ehdoilla ja tilanteeseen luontevasti sopivalla järjestyksellä. Lisäkysymysten ja tarkennusten tekeminen haastattelun aikana helpottivat haastateltavan antaman vastauksen oikeaa ymmärtämistä

### **5.3 Tutkimusprosessi**

Tutkimusprosessi alkaa tutkimusongelman ja tutkimuksen määrittämisellä sekä tutkimuskysymysten asettamisella. Hyvin määritelty tutkimusongelma on tutkimuksen tärkein asia, joka helpottaa kaikkea tutkimukseen liittyvää työskentelyä. Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten täsmentymisen jälkeen valitaan tutkimusmenetelmä eli päätetään, käytetäänkö laadullista vai määrällistä lähestymistapaa. Tutkimusmenetelmä vaikuttaa siihen, miten tutkittava tieto kerätään. Tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa puolestaan siihen, miten tutkimustuloksia analysoidaan. Prosessin seuraavaan vaiheeseen kuuluu kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin perehtyminen. Tämän jälkeen aloitetaan tiedon keruu. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu- ja analyysi kulkevat rinnakkain. Aineiston analyysi laadullisessa tutkimuksessa tapahtuu aineiston käsittelyn yhteydessä. Tutkimuksen lopuksi kirjoitetaan tutkimuksesta raportti. Laadullisen tutkimuksen raportointivaihe on yleensä aikaa vievämpi kuin määrällisen tutkimuksen raportointivaihe. (Kananen 2008, 62; Ylikerälä 2009, 7.)

Tämä tutkimus noudatti edellä kuvattua prosessia. Tutkimusongelman määrittäminen vei aikaa, sillä tutkimusongelma vaihtui alussa useaan otteeseen. Tutkimusongelman määrittämisen haasteiden vuoksi teoriaosuuteen liittyvän materiaalin hankinta ja siihen tutustuminen laajenivat ja pidensivät tutkimukseen käytettyä aikaa. Lopullinen tutkimusongelma tutkimuskysymyksineen löytyi teorioiden, keskusteluiden ja organisaatiossa ilmenneiden tarpeiden kautta.

Tutkimuksen rajaaminen ja tutkimuskysymysten asettelu alkoivat hahmottua alkuvuodesta 2010. Sitä ennen oli pohdittu eri aiheita ja lähestymistapoja sekä työnantajani että opinnäytetyönohjaajani kanssa. Kevät ja alkusyksy 2010 kuuluivat teorioihin ja muihin tutkimuksiin tutustuen, ja syksyllä 2010 syntyivät teemahaastattelun teemat alakysymyksineen. Haastattelurungosta tehtiin yksi koehaastattelu, jonka perusteella teemahaastattelulomaketta tarkennettiin ja korjattiin.

Tutkimushaastattelut toteutettiin joulukuun 2010 ja helmikuun 2011 välisenä aikana. Haastatteluaineistoa kerääntyi 37 litteroitua A4-sivua ilman laajennettua sivumarginaalia. Haastattelut litteroitiin ilman äännähdyksiä, mutta lisäten tauot ja keskeytykset. Haastattelut litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen, litteroinnit toteutti haastattelija. Litteroinnin toteuttaminen itse, ja lyhyt aikaväli haastattelusta litterointiin edesauttoivat tutkimusongelman prosessointia. Litteroidun tekstin analysoinnin lisäksi nauhoituksia kuunneltiin lukuisia kertoja, jotta aineistoon perehtyminen olisi ollut mahdollisimman syvällistä.

Laadullisen aineiston luokittelu kehittyi usein analyysin teon yhteydessä. Luokittelu mahdollistaa aineiston tarkastelun joustavasti, voidaan etsiä haluttuja kohtia, ryhmitellä aineistoa uudelleen. Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen luokittelu lähtee aineistolähtöisestä analyysistä, jossa tutkija etsii aineistosta esiin nousseita ilmiöitä. (Eskola & Suoranta 2001, 76, 155–156.)

Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin lukemalla kaikki haastattelut useampaan kertaan, tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin teemoittain. Tämä auttoi muodostamaan haastatteluaineistosta kokonaisnäkemyksen. Teemojen löytäminen kirjoitetusta tekstistä oli haasteellista, sillä vastaukset saattoivat pitää sisällään useita teemoja ja tuoda esille tee-

mojen ulkopuolisia ilmiöitä. Tutkimusaineiston hyvästä hallinnasta oli tässä suuri apu, sillä se mahdollisti tietojen yhdistelemisen jo luokitteluvaiheessa.

Hammersleyn (1992, teoksessa Hirsjärvi & Hurme, 24) mukaan myös laadullista aineistoa voi kvantifioida esittämällä tuloksia muodossa ”enemmän kuin”, ”suurin osa”, ”melkein kaikki” jne. Kvantitatiivisen suuntauksen edustajat ovat kritisoineet kvalitatiivisia tutkijoita tarkkuuden (precision) puutteesta, mutta Hammersleyn mukaan tarkkuutta voi olla myös ilman numeroita. Tärkeämpää on totuudellisuus (accuracy). Aineistoa on kvantifioitu Hammersleyn esittämällä tavalla, ja voidaan todeta, että se sopii tässä tutkimuksessa kuvaamaan ilmiön useutta.

#### **5.4 Aineiston analyysi**

Laadullisen aineiston analyysissä käytetään yleensä induktiivista päättelyä, joka etenee yksityisestä yleiseen. Aineistosta pyritään löytämään teemoja, joista syntyy laajempia kategorioita. Löydetty teemat käsitteellistetään ja kytketään teorioihin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelmat saattavat aineiston analyysin edetessä muuttua tai tarkentua. Laadullisen tutkimuksen analyysissä aineisto ja päättely ovat keskenään vuorovaikutuksessa. (Willbergin 2009, 3.) Kananen (2008, 89) toteaa kuitenkin, että aineiston luokittelu tai koodaus vaatii deduktiivista lähestymistapaa, koska luokittelujärjestelmän luominen edellyttää teoreettisia ennako-odotuksia.

Laadullisen aineiston käsittely käsittää useita vaiheita, ja aineistoa voidaan käsitellä monella eri tavalla. Yleensä aineisto luokitellaan litteroinnin jälkeen ja kategorisoidaan valitulla tavalla. Luokittelulla pyritään saamaan aineisto käsiteltävään muotoon. Luokittelun apuna käytetään koodausta, jolla yhdistetään samalla koodilla samaa tarkoittavat, tai sellaiset asiat, joilla on yhteinen tekijä. Koodauksen jälkeisessä analyysissä pyritään löytämään luokkia tai kategorioita, joilla yhdistetään ja havainnollistetaan asioita. Analyysin loppuvaiheessa pyritään takaisin kokonaisuuteen, synteisiin, jossa asioita tulkitaan ja pyritään löytämään uusi perspektiivi tutkittavalle asialle. (Hirsjärvi ym. 2009, 138–152; Kananen 2008, 89.)

Analyysin vaiheet voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, jossa aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Aineiston kuvaileminen pyrkii vastaamaan ilmiöön liittyviin kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Kuvailemisen jälkeen aineisto luokitellaan. Luokittelu luo perustan, jonka varassa haastatteluaineistoa tulkitaan ja voidaan yksinkertaistaa. Luokittelun jälkeen aineisto yhdistellään. Yhdistely tarkoittaa sitä, että luokkien välille yritetään löytää samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 138–152.)

Tutkimusongelmana oli, miten esimiestyö vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Teemahaastattelun teemat valittiin työtyytyväisyyteen ja esimiestyöhön liittyvistä teorioista nousseiden teemojen perusteella. Aineiston litteroinnin jälkeen aineisto luokiteltiin teemojen mukaisesti ensin tekstinkäsittelyohjelmassa. Tämän jälkeen aineisto siirrettiin taulukko-ohjelmistoon, jossa käytettiin lisäsarakeita luokittelun apuna merkitsemään ilmiön mukaisen teeman useutta, teoriasidonnaisuutta, vaikuttavuutta yms. Tutkimustulosten analyysivaiheessa aineisto tulostettiin paperille ja luokittelua sekä yhdistelyä jatkettiin käyttämällä värilappuja ja käsinkirjoitettuja sivumerkintöjä. Aineisto jäsenyi yhdistelyjen perusteella lopullisiksi teemoiksi, joita käsiteltiin tutkimustuloksina. Teemat asetettiin viitekehykseen vastaaville tarvehierarkian sekä tarpeisiin vastaamisen tasoille teorioiden perusteella. Lisäksi teemojen vaikutus työtyytyväisyyteen ja/tai työtytymättömyyteen luokiteltiin plus- ja miinusmerkein. Työtytymättömyyden ja työtyytyväisyyden seuraukset luokiteltiin myös omiin ryhmiinsä.

## **5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Tutkimuksen luotettavuuden (reliabiliteetti) ja pätevyyden (validiteetti) käsitteet perustuvat sille ajatukselle, että tutkijalla on mahdollisuus päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan toistetulla tutkimuskerralla sama tulos. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan määritellä myös sillä, että kaksi tutkijaa pääsee samaan lopputulokseen. Kolmas tapa määritellä tutkimuksen luotettavuus on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama lopputulos. (Hirsjärvi ym. 2009, 185–186.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiperusta on aineiston riittävyys, analyysin kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Aineiston riittävyys tarkoittaa kylläntymistä eli saturaatiota, eli aineistoa on tarpeeksi silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Analyysin kattavuus tarkoittaa sitä, ettei tutkija perusta tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin. Analyysin arvioitavuus liittyy tutkimusmateriaaliin, eri vaiheiden ja tulkintojen dokumentointiin. Dokumentaatiota voidaan pitää kaiken tutkimuksen perusedellytyksenä. Tarkka tutkimusasetelma ja prosessien dokumentaatio mahdollistavat toistettavuuden. (Mäkelä 1990, 48 teoksessa Kananen 2008, 124–125.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee peilata teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan ja kuvaamaan, mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä nämä ratkaisut olivat ja miten hän on päätenyt lopullisiin ratkaisuihinsa. Hänen tulee myös arvioida ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta. Teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan tutkimuksen lukijan olisi päädyttävä samaan lopputulokseen kuin tutkija. Tämä vaatii tutkimusprosessissa käytettyjen periaatteiden ja kulun tarkkaa kuvausta sekä päättelyn ja tulkinnan havainnollistamista aineistokatkelmilla tutkimustekstissä. (Vilka 2005, 158–160.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden voi todeta myös itse tutkittava lukemalla ja hyväksymällä tutkimuksen. Keskustelu muiden kanssa tulkinnoista, eli palautteen vastaanottaminen, auttaa tutkijaa pääsemään irti omista näkemyksistään. (Kananen 2008, 126–128.)

Kun tutkija on itse osa tutkimaansa yhteisöä, on tarkasteltava puolueettomuusnäkökulmaa. Tarkastelussa pohditaan tutkijan roolin merkitystä tutkittavan yhteisön jäsenenä, arvojen, uskomusten tai näkemysten merkitystä tutkimuksessa tehtyyn tulkintaan. Vaikka tutkimuksen tulee olla arvovapaata, tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Arvovapaaksi tutkimuksen tekee juuri se, että tutkija paljastaa tutkimukseen vaikuttavat arvonsa. Hän tekee asiat ns. läpinäkyviksi, mikä puolestaan liit-

tyy tutkimuksen tekemisen etiikkaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 133 teoksessa Vilka 2005, 160.)

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus koskee juuri sitä, mitä sen oletetaan koskevan ja että tutkimuksessa käytetään käsitteitä, jotka heijastavat tutkittavaa ilmiötä. Käsitteiden määrittely tukee tutkimuksen luotettavuutta ja se auttaa pääsemään siihen, että tutkija tutkii juuri sitä, mitä oli aikonut tutkia. (Hirsjärvi ym. 2009, 186.)

Tutkimuksen pätevyys tarkoittaa myös kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä. Kanasen (2008, 122) mukaan haastattelutilanteissa haastattelujen nauhoittaminen on perusedellytys tiedon autenttisuudelle. Ulkoinen pätevyys tarkoittaa tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin, eli yleistämisestä. Sisäinen pätevyys tarkoittaa tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. (Maxwellin 1996, 87; teoksessa Kananen 2008, 123.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan todentaa eri tavoilla. Tutkimuksen kohteen ja tulkitun materiaalin voidaan todeta olevan yhteensopivia. Tutkijan oma mielenkiinto ja motivaatio tutkittavaa aihetta kohtaan sekä syvälinen kirjallisuuteen ja aineistoon perehtyminen lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetyt teemat perustuivat teoria-aineistoon ja viitekehukseen. Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelun runko testattiin ja esille tulleet ongelmat korjattiin ja muokattiin ennen varsinaisen tutkimuksen toteuttamista. Teemahaastattelun mahdollistamien lisäkysymysten ja tarkennusten tekeminen haastattelun aikana edesauttoivat haastateltavan antaman vastauksen oikeaa ymmärtämistä. Aineiston voidaan todeta olevan myös ulkoisesti luotettava, koska otos edustaa hyvin perusjoukkoa ja on riittävän kokoinen.

Tämän tutkimuksen voidaan todeta olevan pätevä, eli validi: Tutkimuksessa käytetyt käsitteet ja teoriat heijastavat tutkittavaa ilmiötä ja ovat luotettavia. Tutkimuksessa käytetty haastatteluaineisto on autenttista ja tutkimukseen liittyvät käsitteet ovat määritelty.

Tutkimuksen voidaan todeta olevan myös arvovapaata ja etiikan mukaista, koska tutkija on tiedostanut omien arvojensa vaikuttavan tutkimuskohteen valintaan, mutta pitäyty-



nyt tulkinnassa haastattelujen antamaan informaatioon ja teoriasidonnaiseen tietoon. Objektiivisuutta on lisännyt myös tutkijan käymät keskustelut tutkittavan yhteisön ulkopuolisten jäsenten kanssa.

## Lähteet

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työvoimapolitiittinen tutkimus. Luettavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt305.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt305.pdf). Luettu 31.1.2010.

Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja. Kustannusyrhtiö Otava. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Gummerus. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kustannusosakeyrhtiö Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Suomen Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyrhtiö Otava. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kauppinen T., Hanhela R., Heikkilä P., Kasvio A., Lehtinen S., Lindström K., Toikka-

nen J., Tossavainen A. (toim.). 2007. Työ ja terveys Suomessa 2006. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. (toim.). 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Maunula, R. 2000. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Moisalo, V.-P. 2011. Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista. Infor. Helsinki.

Nikander, L. 2003. Hyvää mieltä ja yhteistyötä. Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Helsinki.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Kustannusyhtiö Otava. Helsinki.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus. Helsinki.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Pöyhönen, T. 1987. Työtyytyväisyyden rakentuminen. Lindström, K. & Kalimo, R. (toim.). Työpsykologia terveys ja työelämän laatu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.). 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Viitala, R. 2009. 1.-2. painos. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Jyväskylän yliopisto. Luentomoniste.

Ylikerälä, J. 2009. Opinnäytetyön tekeminen. Johdanto ja peruskäsitteet. Luentomoniste.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelun runko

Esimerkkinä toimiminen:

Miten esimiehen toimiminen esimerkkinä vaikuttaa työtyytyväisyytesi?

Mikä rooli esimiehellä on esimerkkinä toimimisena työyhteisössä?

Minkälaista esimerkkinä toimimista odottaisit esimieheltäsi, jotta työtyytyväisyytesi kasvaisi?

Palaute:

Miten palautteen saaminen esimieheltä vaikuttaa työtyytyväisyytesi?

Mikä on esimiehen rooli palautteen antamisessa?

Minkälaista palautetta odotat esimieheltäsi, jotta se parantaisi työtyytyväisyyttäsi?

Työn tavoitteet:

Miten esimiehen työn ohjaus ja työn tavoitteiden asettaminen vaikuttavat työtyytyväisyytesi?

Mikä on esimiehen rooli työn ohjauksessa ja työn tavoitteiden asettamisessa?

Minkälaista työn ohjausta ja työn tavoitteiden asettamista odottaisit esimieheltäsi, jotta työtyytyväisyytesi kasvaisi?

Osaamisen kehittäminen:

Miten esimiehesi vaikuttaa työtyytyväisyyteen osaamisen kehittämisen kautta?

Mikä rooli esimiehelläsi on osaamisen kehittämisessä?

Minkälaista osaamisen kehittämisen johtamista, jotta työtyytyväisyytesi kasvaisi?

Palkitseminen:

Miten esimieheltäsi tuleva palkitseminen vaikuttaa työtyytyväisyytesi?

Mikä rooli esimiehellä on työstä palkitsemisessa?

Minkälaista palkitsemista odottaisit esimieheltäsi, jotta työtyytyväisyys kasvaisi?

Viestintä ja vuorovaikutus + ilmapiiri:

Miten esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat työtyytyväisyyteesi?

Mikä on esimiehen rooli viestinnässä ja vuorovaikutuksessa?

Minkälaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja odottaisit esimieheltäsi, jotta työtyytyväisyytesi kasvaisi?

Oikeudenmukaisuus:

Miten esimiehen oikeudenmukaisuus vaikuttaa työtyytyväisyyteesi?

Mikä on esimiehen rooli puhuttaessa oikeudenmukaisuudesta työpaikalla?

Minkälaista oikeudenmukaisuutta odottaisit esimieheltäsi, jotta työtyytyväisyytesi parani?