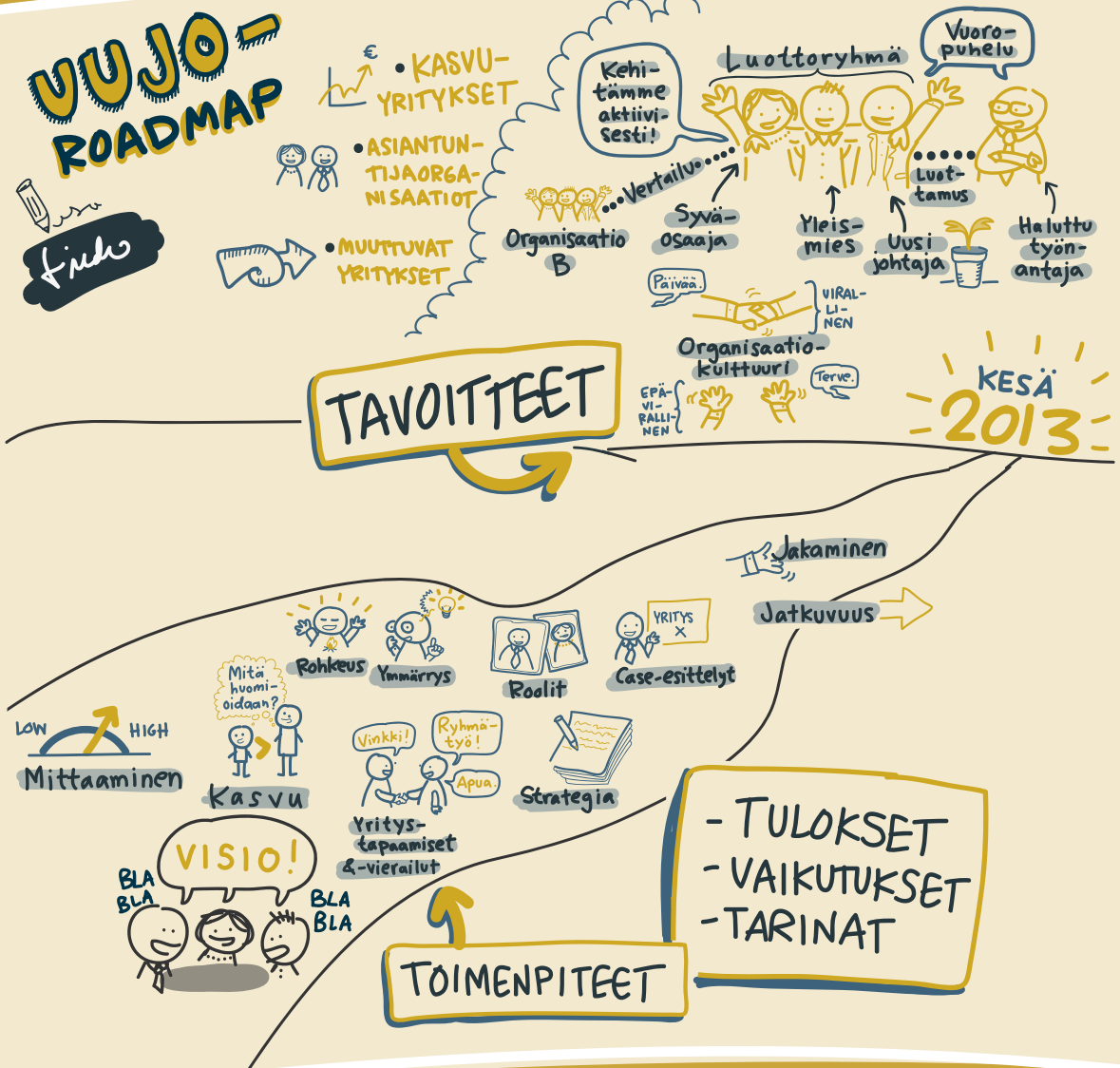


Sirpa Koponen | Anna-Maija Lämsä |
Melina Kärkäs | Marianne Ekonen

Uudistava johtaminen



Tukea pienten ja keskisuurten yritysten kehittämiseen työurien pidentämiseksi

Uudistava johtaminen

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 133

SIRPA KOPONEN
ANNA-MAIJA LÄMSÄ
MELINA KÄRKÄS
MARIANNE EKONEN

Uudistava johtaminen

TUKEA PIENTEN JA KESKISUURTEN YRITYSTEN
KEHITTÄMISEEN TYÖURIEN PIDENTÄMISEKSI



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA –SARJA
Toimittaja • Teemu Makkonen

© 2012

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

UUDISTAVA JOHTAMINEN

Tukea pienten ja keskisuurten yritysten
kehittämiseen työurien pidentämiseksi

Kannen piirros • Linda Saukko-Rauta

Ulkoasu • Pekka Salminen

Taitto & paino • Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print • 2012

ISBN 978-951-830-223-3 (NID)

ISBN 978-951-830-224-0 (PDF)

ISSN 1456-2332

JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 207, 40101 Jyväskylä

Rajakatu 35

40200 Jyväskylä

Puh. 040 552 6541

Sähköposti: julkaisut@jamk.fi

www.jamk.fi/julkaisut

Sisällys

1 JOHDANTO	9
2 JOHTAJUUDEN AJANKOHTAISET HAASTEET	12
2.1 Johtajuus muutoksessa	12
2.2 Eri-ikäisyys työelämän haasteena	14
3 KYSELY JA SEN SUORITTAMINEN	16
4 KYSELYN TULOKSET	22
4.1 Työn imu	22
4.2 Työn vaativuus ja hallinta	24
4.3 Sitoutuminen organisaatioon	26
4.4 Työtyytyväisyys	28
4.5 Esimies-alaissuhde	30
4.6 Luottamus organisaatiossa	32
4.7 Vaikuttamismahdollisuudet	36
4.8 Valmiudet nykyisessä tehtävässä	38
4.9 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työpaikalla	39
4.10 Työkyky	42
4.11 Työssä jatkaminen	44
4.12 Työyhteisön toimivuus	47
5 KESKUSTELU	51
5.1 Kehittämisehdotukset ja päätelmät	51
5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	55
LÄHTEET	57
KIRJOITTAJAT	69

Taulukot & kuvat

TAULUKKO 1. Tutkimuksen toteutusaika ja vastausprosentti yrityksittäin.....	18
TAULUKKO 2. Tutkimuksessa käytetyt muuttujat, vastaajamäärät, Cronbach alphas ja mitta-asteikot.....	20
TAULUKKO 3. Vastaajien taustatiedot ikäryhmittäin.....	21
TAULUKKO 4. Vastaajien valmiudet nykyisessä työssä ikäryhmittäin (%).....	38
KUVIO 1. Työnimien osa-alueet ikäryhmittäin.....	23
KUVIO 2. Työn vaatimusten ja työn hallinnan malli (Karasek 1979, 288).....	24
KUVIO 3. Työn vaativuuden ja hallinnan osa-alueet ikäryhmittäin.....	25
KUVIO 4. Organisaatioon sitoutumisen osa-alueet ikäryhmittäin.....	27
KUVIO 5. Työtyytyväisyyden osa-alueet ikäryhmittäin.....	29
KUVIO 6. Esimies-alaisuuksien laatu ikäryhmittäin.....	31
KUVIO 7. Tunneperustainen ja tietoperustainen luottamus ikäryhmittäin.....	35
KUVIO 8. Vaikuttamismahdollisuudet ikäryhmittäin.....	36
KUVIO 9. Vaikuttamismahdollisuuden osa-alueet ikäryhmittäin.....	37
KUVIO 10. Tasa-arvoisuus sukupuolen ja iän suhteen ikäryhmittäin.....	41
KUVIO 11. Tasa-arvoisuus sukupuolen ja iän suhteen eri sukupuolten havaitsemana. vuoden kuluttua ikäryhmittäin.....	41
KUVIO 12. Arviot fyysisestä ja psyykkisestä työkyvystä sekä kyvystä jatkaa työssä kahden vuoden kuluttua ikäryhmittäin.....	43
KUVIO 13. Koettu työkyky ikäryhmittäin.....	44
KUVIO 14. Ammatista luopumisajatukset ikäryhmittäin.....	46
KUVIO 15. Organisaatiosaluopumisajatukset ikäryhmittäin.....	46
KUVIO 16. Ennenaikaiselle eläkkeellejäämisajatukset ikäryhmittäin.....	47
KUVIO 17. Työyhteisön toimivuuden tikkataulumalli.....	48
KUVIO 18. Työyhteisön toimivuuden arviointi ikäryhmittäin.....	50

Tiivistelmä

Koponen Sirpa, Lämsä Anna-Maija, Kärkäs Melina & Ekonen Marianne
Uudistava johtaminen – tukea pienten ja keskisuurten yritysten kehittämiseen työurien pidentämiseksi.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2012, 70 s.

(Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja)

ISBN 978-951-830-223-3 (NID)

ISBN 978-951-830-224-0 (PDF)

ISSN 1456-2332

Tämä raportti tarkastelee keskisuomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten kehittämishanketta Uudistava johtaminen. Hanke tavoittelee työurien pidentämistä erityisesti johtajuuden, työhyvinvoinnin ja työyhteisön toimivuuden kannoilta. Raportissa kuvataan hankkeen alussa yrityksille tehdyn alkutila-analyysin tulokset. Analyysi toteutettiin kyselyinä, jossa kartoitettiin yrityksissä koettuja kehittämiskohteita. Kyselyllä selvitettiin ikäryhmittäin seuraavat osa-alueet: työn imu, työn kuormittavuus ja hallinta, sitoutuminen organisaatioon, työtyytyväisyys, työkyky, esimies-alaisuhde, luottamus organisaatiossa, vaikuttamismahdollisuudet, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, valmiudet nykyisessä työssä ja työyhteisön toimivuus.

Kysely suoritettiin lomakekyselynä elokuussa 2011 – tammikuussa 2012 kahdeksassa yrityksessä, jotka olivat liittyneet vuoden 2011 loppuun mennessä Uudistava johtaminen -hankkeeseen. Aineiston perusjoukon muodostivat kaikki mukana olleiden yritysten palveluksessa tutkimuksen tekovaiheessa työsuhteessa toimineet työntekijät, toimihenkilöt ja esimiehet. Perusjoukon koko oli 390. Kyselyn vastausprosentti oli 41,8 (n = 163). Vastaukset analysoitiin tilastollisesti.

Kokonaisuudessaan tämä tutkimus osoittaa mukana olleiden yritysten työyhteisöjen toimivuuden, työhyvinvoinnin ja johtajuuden olevan suhteellisen hyvää tasoa. Tutkittujen osa-alueitten osalta havaittiin naisten kokevan hieman miehiä enemmän epätasa-arvoisuutta eri sukupuolten

kohtelussa työpaikallaan. Iän myötä ero vähenee. Tutkimus osoittaa nuorimmassa ikäryhmissä koettavan eniten osaamisen vajaakäyttöä. Myös sitoutuminen organisaatioon oli muita ikäryhmiä alhaisempaa, ja nuoret ajattelivat eniten organisaatiosta luopumista. Toinen ikäryhmä, johon nuorten lisäksi tulisi kiinnittää huomioita kestävien työurien kannalta, on 45–54 -vuotiaiden ikäryhmä. Ryhmä koki työn hallinnan ja työtyytyväisyyden muita ikäryhmiä alhaisimmiksi. He myös arvioivat esimies-alaisuuden sekä luottamuksen organisaatiossa muita ikäryhmiä huonoimmiksi. Tutkimus antaa viitettä siitä, että esimies-alaisuuden laatu on tutkituissa pk-yrityksissä alhaisempi kuin suuremmissa organisaatioissa. Raportin lopussa tehdään johtajuuteen liittyviä ehdotuksia kestävien työurien kehittämiseksi.

Asiasanat: työura, johtajuus, työhyvinvointi, organisaation kehittäminen, esimiestyö, työelämän laatu, pk-yritys

1 Johdanto

Raporttimme tarkastelee Uudistava johtaminen -nimistä hanketta. Kyseessä on pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) kehittämiseen tähtäävä hanke Keski-Suomessa 1.5.2011 – 31.8.2013 (ESR-projektisuunnitelma 2011). Projektin toteuttajina toimivat Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoiminta ja palvelut -yksiköstä projektin asiantuntijoina työskentelevät Juha Timonen, Jaana Teriö, Timo Värre, Juha Lindroos ja Marianne Ekonen sekä Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulusta Sirpa Koponen, Anna-Maija Lämsä ja opiskelija Melina Kärkäs. Hanketta ovat rahoittaneet Keski-Suomen elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus, Euroopan Sosiaalirahasto, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu ja mukana olevat yritykset.

Uudistava johtaminen -hanke on kohdistettu sellaisiin keskisuomalaisiin pk-sektorin tuotannollisiin ja palveluyrityksiin, jotka haluavat pannaostaa henkilöstönsä työurien pidentämiseen. Haasteet voivat kohdentua henkilöstön ikääntymiseen, nuorten työntekijöiden johtamiseen ja/tai monimuotoisen ikärakenteen aiheuttamiin kysymyksiin. Tavoitteena on tunnistaa työurien pidentämisen haasteet yrityskohtaisesti ja hyödyntää konkreettisia menettelytapoja ja työkaluja niiden ratkaisemiseksi. Lähtökohtana on henkilöstön aktiivinen osallistuminen ja sitouttaminen kehittämiseen erityisesti vuorovaikutuksen avulla. Hanke tuottaa tuloksena uudistavan johtamisen mallin henkilöstön työurien pidentämiseksi. (ESR-projektisuunnitelma 2011.)

Kuvaamme tässä yhteydessä Uudistava johtaminen -projektin alussa tekemämme kyselyn päätulokset. Kyselyn tavoitteena oli tunnistaa projektin osallistujayritysten keskeisiä kehittämiskohteita johtajuudessa, työhyvinvoinnissa ja työyhteisön toimivuudessa. Kyselyn avulla siten pyrittiin paikantamaan mukana olevien yritysten osalta niitä toiminnan osa-alueita, jotka ovat mahdollisesti ongelmallisia. Paikantamisen ja tunnistamisen kautta voitiin määrittää kohdallisesti niitä alueita, jotka tarvitsevat kehittämistä. Hankkeen osallistujayritykset myös saivat yrityskohtaista tietoa kustakin kyselyn osa-alueesta. Yrityskohtaiset tulokset on raportoitu erikseen yrityksille. Tässä yhteydessä raportoidaan kokonaiskuva tuloksista.

Yritysten kehittämisen alkutilannetta kartoittava kysely osana Uudistava johtaminen -hanketta on liitettävissä organisaation kehittämisen traditioon (organisaation kehittämisen suuntauksista ks. esim. Juuti & Lindström 1995; Juuti & Virtanen 2009; Buchanan & Huczynski 2010). Porrasin ja Silversin (1991) mukaan organisaation kehittäminen tähtää organisaation suoriutumiskyvyn parantamiseen ja senhetkisen ympäristön vaatimusten huomiointiin. Heidän mukaansa organisaation kehittäminen tähtää myös muutoksiin, jotka auttavat organisaatiota toimimaan paremmin tulevaisuuden ympäristöissä. Tärkeässä asemassa kehittämisessä on interventio, jolla tarkoitetaan suunniteltua ja tarkoituksellista tapaa toteuttaa organisaatiomuutos ja arvioida sitä (Weick & Quinn 1999; Buchanan & Huczynski 2010).

Yksi tapa tehdä organisaation kehittämistä ja suorittaa interventio on toimintatutkimus, jossa tutkimuksen tulosten perusteella suunnitellaan parannuksia organisaatiossa. Tarkoituksena on muuttaa organisaatiossa vallitsevia käytäntöjä sekä ratkaista havaittuja ongelmia yhdessä työyhteisön jäsenten ja tutkijan/tutkijoiden kanssa (Kuula 1999). Toisin sanoen toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu havaittujen ongelmien ratkaisemiseen ja kehittämiseen yhdessä organisaation jäsenten kanssa (Lehtonen 2007, 247). Myös Juuti ja Virtanen (2009, 24) ovat sitä mieltä, että organisaation jäsenten osallistuminen muutokseen ja kehittämiseen on ensisijaista onnistumisen kannalta. Uuden tiedon tuottamisen lisäksi merkittävä tavoite on tutkimuksen hyödyllisyys organisaatiolle (Kuula 1999).

Organisaation kehittämisen alkuvaiheessa voidaan käyttää monia menetelmiä, muun muassa kysely-palaute-menetelmää, johon myös Uudistava johtaminen -hankkeen alkuvaiheen kysely kuuluu. Menetelmässä on kyse siitä, että organisaation jäsenille tehdään kysely, jonka tuloksia käytetään apuna tunnistamaan kehittämistä vaativia ja suoritusta parantavia toimintoja. Kyselyn tulokset annetaan palautteena henkilöstölle ja johdolle, ja palautteen perusteella lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta. Kysely-palaute-menetelmä on organisaation kehittämisen yksi alkuperäisiä lähestymistapoja (Juuti & Lindström 1995; Buchanan & Huczynski 2010).

Raporttimme etenee siten, että aluksi tarkastelemme lyhyesti johtajuuden ajankohtaisia haasteita, erityisesti työurien pidentämisen teemaa. Sen jälkeen kuvaamme kyselyn suorittamisen. Raportoimme kyselyn tulokset käytetyn mittariston sisältämien osioiden mukaan. Osioita on kaksitoista. Kunkin osion yhteydessä selvennämme kyseisen osion keskeiset käsitteet. Samassa yhteydessä tuomme esille jonkin verran sellaista aikaisempaa tutkimusta, jolla voi katsoa olevan relevanssia kyselymme kannalta. Lopuksi keskustelemme tuloksista ja esitämme kehittämissuhteet.

2 Johtajuuden ajankohtaiset haasteet

2.1 Johtajuus muutoksessa

Näkemykset hyvästä johtamisesta ovat vaihdelleet eri aikoina, eikä aiheesta ole vielä kukaan yksimielisyyttä (Rost 1993; Grint 1997; Northouse 2004). Voitaneen kuitenkin sanoa, että johtajuus on organisaatiossa toimiviin ihmisiin vaikuttamista. Johtajuus myös sisältää pyrkimyksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita ja ajatuksen johtajan ja johdettavien välisestä suhteesta. Johtajuuden sanotaan olevan vaikuttavaa ja tehokasta silloin, kun organisaation tai muun tarkasteltavan yksikön tavoitteet saavutetaan. (Yukl 2010.) Myös sellaisia seikkoja kuin organisaation jäsenten myönteiset asenteet, työhyvinvointi, luottamukselliset suhteet, kehittämishalukkuus ja ryhmäprosessien laadukkuus pidetään tärkeinä arvioitaessa johtajuudessa onnistumista (Bryman ym. 2011).

Sydänmaanlakka (2011) ehdottaa, että johtamisen on tasapainotettava erilaisia, usein ristiriitaisiakin tavoitteita. Hän ehdottaa kolmea tekijää keskeisiksi tavoitteiksi organisaation olemassaololle pitkällä tähtäimellä: tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan tasapainoista johtamista, johon kuuluu suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, älykäs ihmisten johtaminen ja älykäs itsensä johtaminen. Näin parannetaan Sydänmaanlakan mukaan työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, korkeaa motivaatiota ja tehokkuutta sekä vähennetään poissaoloja ja pidennetään työuria. Sydänmaanlakan ajatukset ovat kohdallisia Uudistavan johtamisen projektin kannalta. On tosin huomattava, että Sydänmaanlakka ei esitä empiirisesti todennettua tutkimustietoa mallinsa esittelyn yhteydessä eri tekijöistä, niiden suhteista ja vaikutuksista toisiinsa.

Kirjallisuudessa erotetaan usein käsitteet ihmisten johtaminen eli johtajuus (*leadership*) ja asioiden johtaminen (*management*). Vaikka käsitteitä käytetään joskus myös toistensa synonyymeina, niiden peruserona on, että johtajuudessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä, kun taas asioiden johtaminen tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Erottavana tekijänä pidetään usein suhtautumista muutokseen. Johtajuus on ymmärrettävissä uusien ideoiden, suuntien ja muutoksen

edistämisenä. Asioiden johtaminen tähtää puolestaan järjestykseen, pysyvyyteen ja vakauteen. (Bennis & Nanus 1985; Lämsä & Päivike 2010.)

Johtamisessa on usein keskitytty asioiden johtamiseen. Tällöin johtamisen tekniikka ja tärkeimmät työkalut ovat hallussa. Myös numeroilla mittaamiseen ja arviointiin sekä prosessien kuvaamiseen käytetään aikaa. Vaikka asioilla johtamisen pitää olla kunnossa, se ei yksinään riitä takaamaan organisaation erinomaista suoriutumista. Suomi on siirtynyt teollisuusyhteiskunnasta kohti palvelu- ja tietoyhteiskuntaa, jossa keskeistä on ihmisten osaaminen, motivaatio ja uusien ratkaisujen luominen vanhojen toimintatapojen toistamisen sijaan. Taloudellisen pääoman kasvu ei ole enää viime vuosien aikana ollutkaan kokonaistuottavuuden veturi Suomessa, vaan huomattavasti merkittävämpi vaikutus on osaamisella ja erityisesti yritysten kyvykkyydellä uusiutua ja oppia.

Yleisesti ottaen ollaan yhtä mieltä siitä, että suomalainen työelämä ja suomalaiset yritykset selviävät tulevaisuudessa vain uusilla ajattelu- ja toimintamalleilla. (Kasvun ajurit 4 2008; Hautamäki 2008; Nurmio & Turkki 2010). Ihmisten osaaminen, sen kehittäminen ja hyödyntäminen ovat avainasemassa erityisesti innovaatiotoiminnassa, mikä puolestaan on sidoksissa siihen, miten johto ja esimiehet onnistuvat luomaan innovoinnille otolliset puitteet ja mahdollisuudet. Hyvä johtajuus on siinä avainasemassa.

Tekesin Finnsight 2015 -raportin mukaan työelämän tulevia haasteita lisäävät erityisesti väestön ikääntyminen, globalisoituvat työmarkkinat, työn muutokset ja ihmisten henkisten voimavarojen riittävyys kuten myös kestävä kehityksen edistäminen ja osaamisen muutokset. Työolobarometri 2009 osoittaa, että työpaikat, joiden omat toimintatavat ovat olleet kunnossa, ovat pärjänneet muita paremmin. Toisaalta, jos toimintatavat ja työelämän laatu ovat olleet huonolla tolalla, myös talouden ongelmat ovat kärjistyneet. Uudistava johtaminen ei voi perustua pelkästään asioiden hallintaan, vaan keskeistä siinä on hyvä ihmisten johtajuus. Sellaiset seikat kuten avoin kommunikaatio, jatkuva kehittäminen ja oppiminen, työnteon kokeminen tarkoitukselliseksi, luottamussuhteet ihmisten välillä, monimuotoinen henkilöstö ja innostava johtajuus ovat asioita, jotka ovat tutkimusten mukaan keskeisiä yritysten uudistumiselle (Amabile ym. 1996; Martins & Terblance 2003; Bassett-Jones 2005; Ellonen ym. 2008; Rose-Anderssen & Allen 2008; Välimäki & Lämsä 2010).

2.2 Eri-ikäisyys työelämän haasteena

Yksi merkittävä suomalaisen työelämän haaste liittyy eri-ikäisten johtamiseen, josta käytetään myös ikäjohtamisen käsitettä. Yleisellä tasolla ikäjohtamisella tarkoitetaan Ilmarisen (2005, 56) mukaan eri-ikäisten johtamista. Ikäjohtamisella myös tarkoitetaan sellaisten henkilöstöön liittyvien ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista johtamisessa, työnorganisoinnissa ja työskentely-ympäristössä, että voidaan synnyttää toimintakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa tärkeä ja arvokas (Ilmarinen ym. 2003, 8).

Keskeinen yhteiskunnallinen muutos Suomessa koskee väestön ikääntymistä. Esimerkiksi EVAn arvo- ja asennetutkimuksessa 2010 (Haavisto 2010) todetaan, että Suomi on siirtymässä suurten ikäluokkien Suomesta pienten ikäluokkien Suomeen. Yhtäältä työvoima tulee kutistumaan mutta toisaalta kansainvälisen kilpailun kiristyminen vie työpaikkoja Suomesta.

Suomalaisten asenteet ja arvot ovat myös kokeneet muutoksia, mikä heijastuu muun muassa työn tekemiseen ja henkilöstön odotuksiin johtamisesta. Edellä mainittu EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010 tuo esille, että vaikka valtaosa töissä olevista onkin tyytyväinen työhönsä, vapaa-aikaa toivotaan lisää. Vapaa-ajan ja sosiaalisen elämän arvostus on korostetun suurta nuoremmilla ikäryhmillä, joille työ myös merkitsee kaikilla tavoilla mitattuna vähemmän kuin vanhemmalle väestönosalle. Tutkimuksessa todetaan työn tärkeyden elämän sisältönä kasvavan iän myötä siten, että vanhimpien ja nuorimpien näkemykset ovat miltei toistensa käänteiskuvat: Yli 55-vuotiaat painottavat työn tärkeyttä elämässään, kun alle 36-vuotiasta suurin enemmistö kiistää asian.

EVAn arvo- ja asennetutkimuksessa (Haavisto 2010) myös selvitetiin työn merkityksiä. Vanhemmat ikäluokat (yli 45-vuotiaat) korostavat työn moraalista merkitystä ja työn itseisarvoa, yhteiseksi hyväksi toimimista ja yhteiskunnallista velvollisuutta tehdä työtä. Nuoremmat ikäluokat korostavat samoja asioita kuin vanhemmat mutta alhaisemmalla intensiteetillä. Nuoremmilla painottuvat oman itsensä toteuttamisen ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet. Tutkimuksessa arvioidaan, että nuorten sitoutuminen ja lojaliteetti saattavat olla alhaisempia kuin vanhemmilla ikäluokilla. Rahan merkitys palkitsemisen muotona ei ole suomalaisilla kovin korkealla sijalla, sitä vastoin vakinainen työsuhte on yleinen odotus.

Työelämässä vaikuttaa jo Y-sukupolvi (1980–90 syntyneet) ja sinne on tulossa niin sanottu Z-sukupolvi, 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun taitteessa syntynyt ns. nettisukupolvi. Nämä sukupolvet ovat kasvaneet internetin, mobiiliteknologian ja tietokonepelien parissa, mikä muuttaa työpaikkojen toimintatapoja perustavanlaatuisella tavalla. Nuoret ovat tottuneet muodostamaan ja muokkaamaan sosiaalisia verkostoja ja yhteydenpitokanavia teknologian kautta. He osaavat tiedon nopean hakemisen, mikä on yhteydessä heidän odotuksiinsa myös työelämän käytäntöjä kohtaan: Asioihin pitää tarttua nopeasti ja päätöksenteon on oltava nopeaa. He vaativat johtajilta palautetta ja uskaltavat kyseenalaistaa herkemmin olemassa olevat toimintatavat.

Tienari ja Piekkari (2011) ovat tuoneet esille Z-sukupolvea koskevassa selvityksessään, että tämän sukupolven johtamiseen on muutamia peruseriaatteita. Tärkeää on, millainen imago yrityksellä on ja millaista tarinaa se kertoo itsestään. Avoimuus, käyttäjälähtöisyys ja osallistumisen mahdollisuudet ovat keskeinen vaatimus työlle ja työyhteisölle. Johtamisen tulee sallia aikaa ja tilaa kohtaamisille, jotka voivat tapahtua uusilla, nykyisistä kokous- ja neuvottelukäytännöistä poikkeavilla tavoilla, kuten sosiaalisen median kautta. Monimuotoisuuden ja erilaisuuksien tunnistaminen ja hyväksyminen on tärkeää. Vaikuttamisen mahdollisuudet perustuvat entistä harvemmin henkilön asemavaltaan, joten niin sanottu alfaurossyndrooma korvautuu uusilla malleilla. Tienari ja Piekkari peräänkuuluttavat teoksessaan epäjohtamista. Se tarkoittaa johtamisen muuttumista yhä enemmän valmennuksen kaltaiseksi. Epäjohtaminen tarkoittaa myös selkeästi viestittyjä kehyksiä ihmisten toiminnalle mutta niiden sisälle suotua vapautta.

Nykyjohtajuudessa olennainen kysymys on, miten ohjata henkilöstö kohti yhteisiä tavoitteita säilyttäen kuitenkin vapauden tunne, joka on uusiutumisen ja innovoivuuden keskeinen edellytys. On ilmeistä, että perinteinen valvontaan perustuva johtamisen malli ei pelaa, vaan tiukan valvonnan sijasta tulisi kehittää työyhteisön kattavaa keskinäistä luottamusta. (Lämsä 2010.) Ne organisaatiot, jotka onnistuvat yhdistämään nuorten innostuksen, osaamisen ja uudet ajattelumallit iäkkäämpien työntekijöiden tietoon ja kokemukseen tulevat todennäköisesti olemaan innovatiivisempia ja uudistuskykyisempiä kuin muut.

3 Kysely ja sen suorittaminen

Organisaatioiden nykytilaa kartoittava tutkimus suoritettiin lomakekyselynä elokuussa 2011 – tammikuussa 2012 seuraavissa kahdeksassa yrityksessä, jotka olivat liittyneet vuoden 2011 loppuun mennessä Uudistava johtaminen -hankkeeseen: AJ-Laskenta Ky, Betamet Service Oy, Descom Oy, Kirjapaino Kari Ky, Kuljetus ja muutto O. Jylhä Oy, Probis Solutions Oy, Qvantel Business Solutions Oy ja Viherlandia Oy.

Yritysten esittely

AJ-Laskenta Ky on auktorisoitu tilitoimisto, jonka palvelut kattavat koko taloushallinnon kentän kirjanpidosta vaativiin, asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöityihin konsultointi-palveluihin. Asiakkaita yrityksellä on laaja-alaisesti eri toimialoilta ja toiminimiyrittäjästä osakeyhtiöön. Jyväskylän keskustassa toimiva yritys työllistää kahden yrittäjän lisäksi kaksi kokoaikaista ja yhden osa-aikaisen työntekijän. (www.aj-laskenta.fi.)

Betamet Service Oy on erikoistunut teollisuuden kunnossapitoon ja huoltoon. Asiakkaita ovat pääasiassa paperitehtaat, paperikoneiden valmistajat ja muu teollisuus. Leppävedellä sijaitseva Betamet Service Oy on perustettu 2001, ja se on osa vuonna 1993 perustettua Betamet-konsernia. Lähellä Jyväskylää Leppävedellä sijaitseva yritys työllistää noin 40 henkilöä. (www.betamet.fi.)

Descom Oy on markkinoinnin ja myynnin sähköisiä kanavaratkaisuja sekä sähköisiä työympäristöpalveluita tuottava yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Jyväskylässä. Lisäksi yrityksellä on toimipisteet myös Helsingissä ja Tampereella sekä tytäryhtiöt Puolassa ja Ruotsissa. Yritys on perustettu 1997, ja se työllistää 208 henkilöä. (www.descom.fi.)

Kirjapaino Kari Ky on jyväskyläläinen vuonna 1966 perustettu kirjapaino, josta on kehittynyt 50 henkilöä työllistävä painoviestintä-, toimitotarvike- ja konttorikonealoilla toimiva Kariteam. Teamiin kuuluvat Kirjapaino Kari, Toimistotukku Kari, Jyväskylän Konttorikone, ER-Paino

ja Juhlatalo Majakoski. Yritys toimii Jyväskylässä. (www.kariteam.fi.) Uudistava johtaminen -hankkeeseen osallistuivat Kirjapaino Kari ja Toimistotukku Kari.

Kuljetus ja muutto O. Jylhä Oy on jyvaskyläläinen vuonna 1961 perustettu yritys. Yrityksen toiminta pitää sisällään muuttopalvelut pakkaamisesta kuljettamiseen, lämpösäädellyt kuljetukset, terminaali- ja varastopalveluja sekä varastovuokrauksen. Yrityksellä on terminaalit ja varastotilaa Jyväskylän Seppälän lisäksi Helsingin Vuosaaren satamassa. Tällä hetkellä yrityksellä on erilaisia kuljetusyksiköitä noin 30, ja yritys työllistää noin 40 kuljetusalan ammattilaista. (www.transport-jylha.fi.)

Probis Solutions Oy on jämsäläinen vuonna 2003 perustettu ohjelmistoyritys, joka tarjoaa kokonaisvaltaisia talous-, henkilöstö ja toiminnanhallintajärjestelmiä vakioituista yhteensopivista ohjelmistoista. Yrityksellä on nykyisin toimipiste Jyväskylässä, ja se työllistää yhdeksän henkilöä. (www.probissolutions.fi.)

Qvantel Business Solutions Oy on teleoperaattorien laskutusjärjestelmiä ja -palveluita toimittava kasvava suomalainen ohjelmistoyritys. Asiakkaat ovat merkittäviä valtakunnallisia ja kansainvälisiä kiinteän verkon sekä matkapuhelin- ja laajakaistaverkon operaattoreita. Yritys kuuluu kansainvälisesti toimivaan Qvantel-konserniin, ja yksiköissä Jyväskylässä, Espoossa, Ruotsin Malmössä ja Intian Hyderabadissa ja Bangalossa työskentelee yhteensä yli 140 asiantuntijaa. Jyväskylässä työskentelee noin 60 henkilöä. (www.qvantel.com.)

Viherlandia Oy on vuonna 1984 perustettu puutarhakeskus. Kyseessä on perheyritys, jonka perusti Juhani Tahvonen yhteistyössä veljiensä ja vanhempiensa kanssa kotitalalleen Jyväskylän Rauhalahteen. Viherlandia työllistää noin 30 vakituista puutarha- ja ravintola-alan ammattilaista. (www.viherlandia.fi.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin kolmelta (AJ-Laskenta, Betamet Service Oy, Viherlandia Oy) yritykseltä postitse lähetetyllä kyselylomakkeella ja neljältä (Descom Oy, Kirjapaino Kari Ky, Probis Solutions Oy, Qvantel Business Solutions Oy) sähköisellä kyselylomakkeella. Sähköinen lomake toteutettiin Webropol palvelun avulla. Yhdestä yrityksestä (Kuljetus ja

muutto O. Jylhä Oy) aineistoa kerättiin molempia kyselylomakemuotoja hyödyntäen. Lomakkeen kysymykset laadittiin tuonnempana esiteltävien teorioiden ja mallien pohjalta.

Aineiston perusjoukon muodostivat kaikki edellä mainittujen yritysten palveluksessa tutkimuksen tekovaiheessa työsuhteessa toimineet työntekijät, toimihenkilöt ja esimiehet. Perusjoukon kooksi tuli täten 390. Kyselyn vastausprosentti oli 41,8 (n = 163). Tutkimuksen toteutusaika ja vastausprosentit yrityksittäin on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen toteutusaika ja vastausprosentti yrityksittäin.						
Yritys	Toimiala	kyselyn muoto	toteutusaika	N	n	vastaus-%
Viherlandia	Puutarha	postikysely	16.–31.8.2011	25	18	72
Betamet	Koneasennus	postikysely	15.8.–31.8.2011 uusintakysely: 26.10.–20.11.2011	35	2 11	37
Descom	Sähköiset liike-toimintapalvelut	sähköinen	1.9.–9.9.2011	179	53	29,5
Qvantel	ohjelmisto suunnittelu ja asennus	sähköinen	11.12.2011–15.1.2012	57	30	52
Kirjapaino Kari	Kirjapaino	sähköinen	3.–12.10.2011	45	17	38
AJ-Laskenta	Tilitoimisto	paperi	28.11.2011	5	5	100
Probis Solutions	Sähköiset liike-toimintapalvelut	sähköinen	5.12.–31.12.2011	9	8	90
O. Jylhä Oy	Kuljetus	sähköinen paperi	5.1.–31.1.2012	35	9 10	54
Yhteensä				390	163	41,8 %

Suoritetun kyselyn sisällölliset osa-alueet ja esimerkit osa-alueita kartoittavista väitteistä ovat seuraavat:

- Työn imu
- (esimerkiksi: ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.”)
- Työn kuormittavuus ja hallinta
- (esimerkiksi: ”Työni vaatii, että opin uusia asioita.”)
- Sitoutuminen organisaatioon
- (esimerkiksi: ”Pysyisin mielelläni koko jäljellä olevan urani ajan

työssä tässä työpaikassa.”)

- Työtyytyväisyys
- (esimerkiksi: “Kuinka tyytyväinen olet esimieheltäsi saamaasi tukeen ja ohjaukseen?”)
- Työkyky
- (esimerkiksi: “Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi henkisten vaatimusten kannalta?”)
- Esimies-alaissuhde
- (esimerkiksi: ”Esimieheni tietää hyvin, mihin pystyn työssäni.”)
- Luottamus organisaatiossa
- (esimerkiksi: ”Organisaatiossamme työskentelevät suhtautuvat työhönsä ammattimaisesti ja omistautuneesti.”)
- Vaikuttamismahdollisuudet
- (esimerkiksi: ”Kuinka paljon pystyt vaikuttamaan seuraaviin seikkoihin työssäsi? Työtahtiisi.”)
- Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työpaikalla
- (esimerkiksi: ”Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa työpaikallasi?”)
- Valmiudet nykyisessä työssä
- (esimerkiksi: ”Tarvitsen lisäkoulutusta selviytyäkseni hyvin työtehtävistäni.”)
- Työssä jatkaminen
- (esimerkiksi: ”Kuinka usein olet viimeisen vuoden aikana ajatellut luopumista ammatistasi ja ryhtymistä muunlaiseen työhön?”)
- Työyhteisön toimivuus
- (esimerkiksi: ”Miten työyhteisösi pelisäännöt toimivat?”)

Mikäli kyselyn osa-aluetta selvittävä mittaristo oli englanniksi, se käännettiin ensin suomeksi ja sen jälkeen takaisin englanniksi merkityserojen karsimiseksi ja luotettavuuden lisäämiseksi. Yllä mainittuja mittareita voidaan pitää tarkoitukseensa soveltuvina, sillä kaikki mittareiden luotettavuutta kuvaavat Cronbachin alpha-luvut olivat riittävän korkeita ($>.60$). Mittareista muodostettiin summamuuttujia yksittäisten väittämien sijaan, mikä helpotti analyysien tekemistä. Kysymykset olivat likert-asteikollisia (esimerkiksi 1 = täysin eri mieltä, 5/6/7 = täysin samaa mieltä, tai 0/1 = en koskaan/en lainkaan, 4/6 = paljon/päivittäin). Muuttujat, vastaajamäärät sekä muuttujien luotettavuusarvioinnit ja mitta-asteikot esitetään taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Tutkimuksessa käytetyt muuttujat, vastaajamäärät, Cronbach alphas ja mitta-asteikot.			
Muuttujat	n	Cronbach alpha	Mitta-asteikko
Työnimu			
tarmokkuus	163	0.914	0–6
omistautuminen	163	0.893	"
uppoutuminen	163	0.914	"
Työn kuormittavuus			
osaamiseen			
liittyvä harkintavalta	162	0.784	1–5
päätöksenteon itsenäisyys	163	0.712	"
työn vaatimukset	161	0.777	"
LMX	160	0.894	1–5
Sitoutuminen organisaatioon:			
tunneperäinen	162	0.848	1–5
jatkuvuusperustainen	163	0.714	"
normatiivinen	163	0.626	"5
Työtyytyväisyys:			
työn jatkuvuus	162	0.771	1–5
sosiaaliset suhteet	162	0.682	"
palkitseminen	155	0.878	"
esimiestyö	161	0.892	"
kehittymismahdollisuudet	155	0.856	"
Luottamus			
affektiivinen luottamus	162	0.836	1–7
kognitiivinen luottamus	162	0.799	"
Vaikuttamismahdollisuudet	162	0.862	1–4

Kyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 36 vuotta (vaihteluväli 19–65 vuotta). Vastaajat jaoteltiin Suomessa käytössä olevan työikäisten ikäjaottelun (Ikääntyvät työelämässä 1996) mukaan neljään ryhmään: alle 35-vuotiaat (n = 83), 35–44-vuotiaat (n = 42), 45–54-vuotiaat (n = 24) ja yli 54-vuotiaat (n = 10). Vastaajista selkeä enemmistö oli miehiä (72 %), ja vakinaisessa työsuhteessa oli valtaosa (94 %). Tarkemmat tiedot vastaajista ikäryhmittäin esitetään taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Vastaajien taustatiedot ikäryhmittäin.									
Muuttajat	alle 35 v.		35–44 v.		45–54 v.		55 v. ja yli		kaikki
Sukupuoli									
naisia	14	31 %	15	33 %	14	31 %	2	4 %	45
miehiä	69	61 %	27	24 %	10	9 %	8	7 %	114
yhteensä	83		42		24		10		159
Asema organisaatiossa									
Työntekijä	53	55 %	21	22 %	15	16 %	7	7 %	96
toimihenkilö	25	58 %	11	26 %	6	14 %	1	2 %	43
esimies	5	29 %	8	47 %	3	18 %	1	6 %	17
muu	1	25 %	2	50 %	0	0 %	1	25 %	4
Työsuhteen muoto									
Vakituisen	77	51 %	41	27 %	24	16 %	8	5 %	150
määräaikainen	7	70 %	1	10 %	0	0 %	2	20 %	10
Työaikamuoto									
Päivätyö	73	57 %	32	25 %	16	13 %	7	5 %	128
Vuorotyö	11	37 %	9	30 %	7	23 %	3	10 %	30
Työskennellyt (ka)									
nykyisessä ammatissa	5,3		10,4		18,6		24,3		159
Nykyisellä työnantajalla	3,3		6,1		12,4		16,0		159
Nykyisen esimiehen alaisuudessa	2,2		4,5		6,5		9,0		154
Sairauspoissaolot viimeisen 12 kuukauden aikana									
ei lainkaan	22	49 %	12	27 %	6	13 %	5	11 %	45
kork. 9 päivää	51	57 %	25	28 %	12	13 %	2	2 %	90
10 päivää – 1 kk	8	50 %	2	13 %	5	31 %	1	6 %	16
yli 1 kk – 2 kk	3	75 %	0	0 %	1	25 %	0	0 %	4
yli 2 kk – ½ v.	0	0 %	2	100 %	0	0 %	0	0 %	2
yli ½ vuotta	0	0 %	1	100 %	0	0 %	0	0 %	1

4 Kyselyn tulokset

4.1 Työn imu

Työhyvinvointia on monesti tarkasteltu negatiivisesta lähtökohdasta, jolloin korostuvat stressi ja työuupumus. Tavanomainen ajatus on ollut, että jos työntekijä ei koe stressiä tai uupumusta, hänen työhyvinvointinsa on kunnossa. Nykyään on kuitenkin voimistunut näkemys, jonka mukaan työhyvinvointi on muuta kuin stressin tai työuupumuksen oireiden puuttumista (Schaufeli ym. 2002, 2006; Kinnunen ym. 2005). Uudempaa tapaa lähestyä työhyvinvointia kutsutaan positiiviseksi näkökulmaksi. Siinä ollaan kiinnostuneita voimia tuottavista resursseista, joita työ ja työyhteisö tarjoavat ihmiselle (Seligman & Csikszentmihalyi 2000). Tärkeä alue positiivisen näkökulman piirissä on työn imu (Maslach ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004). Myös Uudistava johtaminen -hankkeessa on tarkasteltu työhyvinvointia tämän uudemman, myönteisen näkökulman kautta.

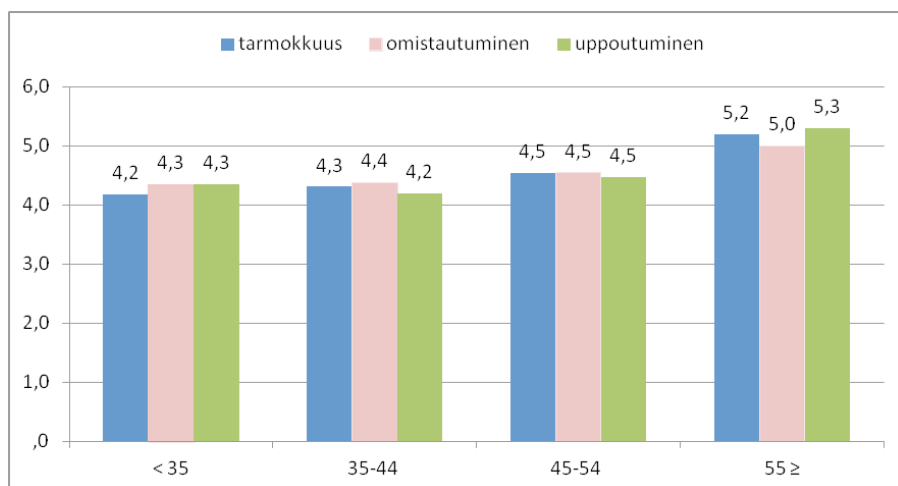
Yleisellä tasolla työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus onnistua ja kokea työn iloa. Työhyvinvoinnin kannalta on olennaista, miten ihmiset kokevat olonsa työssään. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Merkittävä työhyvinvoinnista kertova asia on tässä kyselyssä selvitetty työn imu (Hakanen 2005), joka yleensä nähdään työuupumuksesta erillisenä ilmiönä (Schaufeli & Bakker 2004; González-Romá ym. 2006; Schaufeli ym. 2006). Työn imu on määriteltävissä positiiviseksi ja tyydytystä tuottavaksi työhön liittyväksi mielentilaksi (González-Romá ym. 2006). Työn imu tuottaa myönteisiä kokemuksia ja saa aikaan korkean aktiiviteettitason, joka myös pysyy yllä toiminnan itsensä eikä pelkästään ulkoisten palkkioiden vuoksi (Ojala & Ahonen 2005).

Kun on tutkittu taustamuuttujien vaikutusta työn imuun, on havaittu iän vaikuttavan jonkin verran mutta yhteys ei ole kovin merkittävä. On arvioitu työn imun lisääntyvän ikääntyessä. Sukupuolen yhteys työn imuun vaihtelee eri tutkimuksissa. Ammattiryhmä puolestaan näyttäisi olevan yhteydessä työn imun kokemiseen. (Schaufeli ym. 2006; Huhtala ym. 2011.) Schaufelin ym. (2006) selvityksessä johtajat, kouluttajat ja poliisit kokivat korkeampaa työn imua verrattuna työntekijöihin. Tähän

tulokseen täytyy kuitenkin suhtautua varauksella, koska Schaufelin ym. tutkimuksessa eri maissa kerätyt aineistot eivät olleet edustavia suhteessa toisiinsa. Huhtalan ym. (2011) suomalaisiin johtajiin ja esimiehiin kohdistuneessa tutkimuksessa ylemmän tason johtajat kokivat enemmän työn imua verrattuna keskijohtoon ja lähiesimiehiin.

Tässä kyselyssä on hyödynnetty Schaufelin ja Bakkerin (2004; Schaufeli ym. 2002) määritelmää työn imusta. Sen mukaan työn imu muodostuu tarmokkuudesta (kuten korkea energisyys), omistautumisesta (kuten innostus ja inspiraatio) ja työhön uppoutumisesta (kuten voimakas keskittyminen työhön, jolloin aika kuluu siivillä). Työn imua mitattiin yhdeksän väittämää sisältävällä mittaristolla (Schaufeli ym. 2006), esimerkiksi ”Työni inspiroi minua”. Osion asteikko on seuraava: 0 = en koskaan, 1 = muutaman kerran vuodessa, 2 = kerran kuussa, 3 = muutaman kerran kuussa, 4 = kerran viikossa, 5 = muutaman kerran viikossa ja 6 = päivittäin.

Seuraavassa kuviossa 1 on esitetty vastaajien arviot omaan työn imuunsa liittyen ikäryhmittäin.



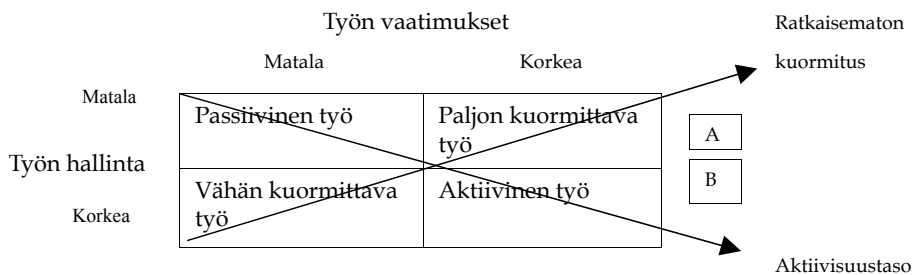
Kuvio 1. Työnimun osa-alueet ikäryhmittäin.

Korkeimmaksi työn imunsa (tarmokkuus ka 5.2, kh 1.2; omistautuminen ka 5.0, kh 1.1; uppoutuminen ka 5.3, kh 0.9) kokivat vanhimman ikäryhmän vastaajat. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työn imu

näyttää kasvavan iän myötä kaikkien sen osa-alueitten osalta, poikkeuksena kuitenkin uppoutumisen hienoinen lasku 35–44-vuotiaiden ikäryhmässä (ka 4.2). Lasku ei kuitenkaan ole merkittävä.

4.2 Työn vaativuus ja hallinta

Karasekin (1979) työn vaatimusten ja työn hallinnan malli on yksi käytetyimmistä työstressimalleista, jonka mukaan työn henkinen kuormittavuus on seurausta työn vaatimusten ja työntekoon liittyvien päätöksentekomahdollisuuksien yhteisvaikutuksesta. Karasek mallissaan esittää eri työn hallinnan ja työn vaatimusten yhdistelmät, joiden mukaisesti työ määräytyy joko passiiviseksi/aktiiviseksi työksi tai paljon/vähän kuormittavaksi työksi. Karasekin malli on kuvattu kuviossa 2. Siihen sisältyy kaksi oletusta: Diagonaali A:n mukaisesti työn kuormittavuus kasvaa työn vaatimusten kasvaessa ja työnhallinnan pienentyessä. Diagonaali B:n mukaisesti kun työn vaatimukset ja työnhallinta ovat molemmat korkeita, on odotettavissa työntekijän osaamisen kasvaminen. Malli olettaa, että passiivinen työ vähentää kaikkea aktiivisuutta ja alentaa ongelmanratkaisukykyä. (Karasek 1979.)

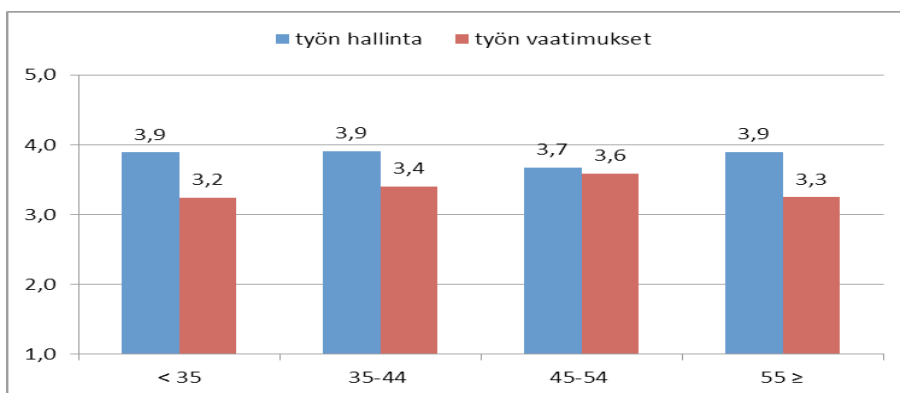


Kuvio 2. Työn vaatimusten ja työn hallinnan malli (Karasek 1979, 288).

Karasekin mukaan työntekijät, joilta vaaditaan taitojen käyttämistä ja päätösten tekemistä, kokevat olevansa tehokkaita ja kyvykkäitä hallitsemaan ympäristöään. Mitä aktiivisempaa työ on, sitä suurempi yhteys sillä on työtyytyväisyyteen ja henkisen terveyden ylläpitämiseen. Passiivinen työ puolestaan lisää työtytymättömyyttä. Karasekin mukaan on mahdollista lisätä työhön liittyvää henkistä hyvinvointia ilman, että tuottavuus kärsii. Uudistamalla työprosessit sellaisiksi, että työntekijöiden päätöksentekomahdollisuudet omaan työhönsä liittyen lisääntyvät

– vähentämättä kuitenkaan työn vaatimuksia – alentaa henkistä kuormittumista eikä vähennä organisaation tuottavuutta. (Karasek 1979.)

Tässä kyselyssä on hyödynnetty edellä kuvattua Karasekin (1979) määritelmää työn kuormittavuudesta. Sen mukaan työn henkinen kuormittavuus muodostuu työnhallinnasta ja työn vaatimuksista. Työn hallinta koostuu kahdesta päätöksentekoon liittyvästä osiosta: omaan osaamiseen liittyvästä harkintavallasta (työn edellyttämä osaaminen, vaatimukset uuden oppimisesta, edellytyksistä luovuudelle, omien erityiskykyjen kehittämismahdollisuudet, samanlaisina toistuvien tehtävien määrä) ja päätäntävallasta liittyen työn suorittamiseen (vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä, itsenäinen sananvalta, vapaus päättää työtavasta). Työn vaatimuksia mitattiin kysymyksillä liittyen työn nopeusvaatimuksiin, työn suureen määrään, ajan riittävyyteen, työn kiivastahtisuuteen ja työhön liittyviin ristiriitaisiin vaatimuksiin. Mittaristo sisältää 15 kysymystä asteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = hiukan eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = hiukan samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 3 on esitetty vastaajien työn vaativuuden ja hallinnan arviot ikäryhmittäin.



KUVIO 3. Työn vaativuuden ja hallinnan osa-alueet ikäryhmittäin.

Kokonaisuudessaan työn hallinta ja vaatimukset koettiin melko hyviksi. Tutkimukseen osallistuneiden arviot kuitenkin osoittavat, että työnhallinta koettiin kaikissa ikäryhmissä työn vaatimuksia korkeammaksi. Työn hallinta oli keskiarvoltaan (3.7) alhaisin 45–54-vuotiaiden ikäryhmässä, muissa ikäryhmissä se koettiin hieman korkeammaksi

(ka 3.9). Työn vaatimukset koettiin alhaisimmiksi nuorempien ikäryhmässä keskiarvolla 3.2, ja korkeimmiksi 45–54-vuotiaiden ikäryhmässä keskiarvolla 3.6.

4.3 Sitoutuminen organisaatioon

Sitoutuminen organisaatioon on määriteltävissä psykologiseksi kytkökseksi työntekijän ja organisaation välillä (Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1997). Sitoutuminen kuvaa sitä, että ihminen tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittämisestä. Sitoutuminen on parhaassa tapauksessa ihmisen ”syttymistä”, hänen tuntemaansa sisäistä innostusta työssään. Silloin kun ihminen tekee, mitä häneltä pyydetään, mutta ei osoita erityistä intoa tai halukkuutta tehtävän suorittamiseen, on kyse tehtävän hyväksymisestä, ei sitoutumisesta. (Lämsä & Päivike 2010.) Sitoutumiseen voi katsoa kuuluvan ihmisen työasenteet ja hänen työkäyttäytymisensä (Lämsä & Savolainen 2000), vaikka jotkut tutkijat ovat tarkastelleet sitoutumista ainoastaan asenteen näkökulmasta (esim. Mowday ym. 1982).

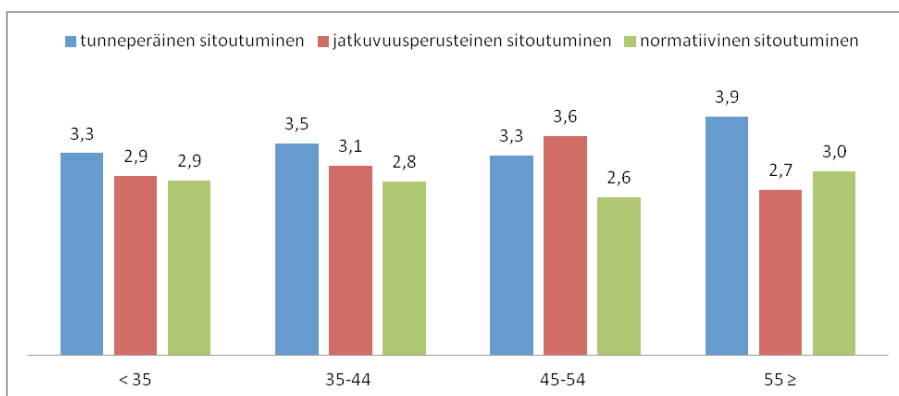
Uudistava johtaminen -kyselyssä sovellettiin Meyerin ja Allenin (1997) jaottelua sitoutumista. Heidän mukaansa on erotettavissa kolmenlaista sitoutumista: jatkuvuusperusteinen, normatiivinen ja tunneperäinen sitoutuminen. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen tarkoittaa, että ihminen on halukas tekemään jatkuvasti työtä tietyssä organisaatiossa. Tämä edellyttää, että hän kokee työntöön hyödyllisemmäksi verrattuna tilanteeseen, jossa työtä ei tehtäisi. Esimerkkinä voi olla tilanne, jossa henkilö joutuu ponnistelemaan kovasti työnsä eteen ja kokee mielenkiintoisen työn korvaavan uurastuksen vaivanäön ja ponnisteluista huolimatta tilanne on mielekkäämpi kuin tilanne, jossa työtä ei tehtäisi. (Lämsä & Päivike 2010.) Jatkuvuusperusteisessa sitoutumisessa henkilö punnitsee niitä hyötyjä, kuten taloudellista hyötyä, suhteessa haittoihin, joita synnyisi organisaatiosta lähdettäessä.

Meyerin ja Allenin (1997) mukaan normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa ihmisen sisäistämiä normeja, sääntöjä ja ohjeita, joiden seuraminen johtaa siihen, että työ tehdään ahkerasti ja sopimusten mukaisesti. Yksinkertaisimmillaan normit ovat lainsäädäntöön ja muodollisiin sopimuksiin perustuvia, kuten työlainsäädäntö. Muodolliset normit eivät kuitenkaan riitä sitoutumiseen, vaan siihen tarvitaan muita yhteisöllisiä ja kulttuurisia normeja, joiden noudattamista pidetään arvokkaana, hyvänä ja tavoiteltavana. Normatiivisen sitoutumisen perustana on velvollisuus-

dentunto ja uskollisuus työnantajaa kohtaan. Esimerkiksi jos henkilö lupaa tehdä jonkun työn, hänen normatiivisen sitoutumisensa taustalla on muodollisen sopimuksen lisäksi aito velvollisuudentunne suorittaa työ ajallaan hyvää ammattitaitoa osoittaen.

Tunneperäinen sitoutuminen on ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samastumiseen perustuvaa sitoutumista. Henkilö tuntee kiintymystä työn tekemiseen, hän suorittaa sen innolla tuntien työn tekemisen arvokkaaksi ja tärkeäksi. Tunneperäinen sitoutuminen on syvin sitoutumisen muoto. Sitoutuessaan ihminen on halukas panostamaan runsaasti työhönsä tietystä organisaatiossa, eikä hän laske työhön käyttämiään uhrauksia. Äärimuodossa tunneperäistä sitoutumista voi nimittää intohimoksi, kutsumukseksi tai jopa elämäntehtäväksi. Työstä muodostuu tällöin ihmisen elämänsuunnitelman ydin ja sitä keskeisesti ohjaava voima. Luovan työn tekijöitä, kuten myös auttamisen piirissä työskentelevien henkilöiden sitoutumista luonnehtii usein tunneperäisyys. (Lämsä & Päivike 2010.)

Sitoutumista organisaatioon mitattiin kyselyssä 14 väittämää sisältävällä mittaristolla, joka muodostettiin Meyerin ja Allenin 24-kohtaisen mittariston pohjalta (ks. Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1991; Meyer, Allen & Smith 1993; Meyer & Allen 1997). Sitoutumista kysyttiin esimerkiksi väitteellä ”Tunnen selvästi kuuluvani tähän työpaikkaan”. Osion asteikko on seuraava: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 4 on esitetty vastaajien näkemykset ikäryhmittäin organisaation sitoutumisesta.



Kuvio 4. Organisaatioon sitoutumisen osa-alueet ikäryhmittäin.

Tunneperäinen sitoutuminen organisaatioon oli korkeinta iäkkäimpien vastaajien kohdalla keskiarvolla 3,9 (kh 0.87) ja alhaisinta nuorimpien vastaajien kohdalla keskiarvolla 3,3 (kh 0.82). Jatkuvuusperusteinen organisaatioon sitoutuminen puolestaan oli näiden ikäryhmien kohdalla alhaisempaa kuin kahden keskimmäisen ikäryhmän kohdalla: 44–54-vuotiaiden ryhmässä jatkuvuusperusteinen sitoutuminen oli korkeinta keskiarvolla 3,6 (kh 0.88). Normatiivinen organisaatioon sitoutuminen oli korkeinta iäkkäimpien ryhmässä keskiarvolla 3 (kh 0.94) ja alhaisinta 45–54-vuotiaiden ryhmässä (ka 2.6, kh 1.02).

4.4 Työtyytyväisyys

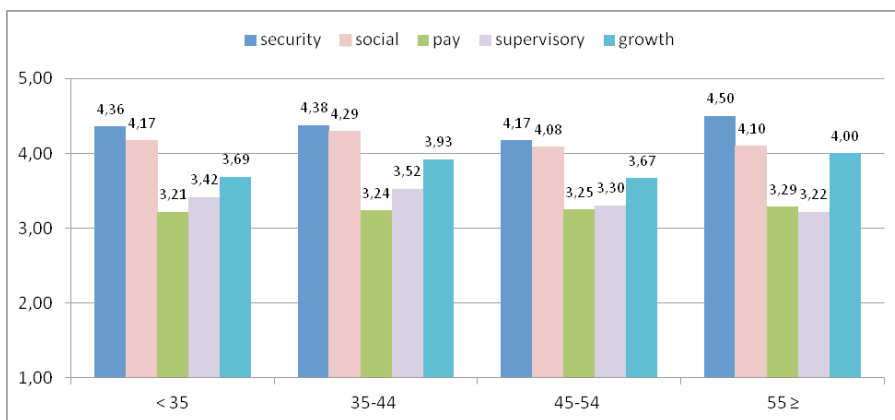
Työtyytyväisyys kuvataan asenteeksi, joka työntekijällä on työtään kohtaan. Tunnetuin työtyytyväisyyttä kuvaava teoria lienee Herzbergin kollegoidensa kanssa (1959) esittämä. He jakoivat työtyytyväisyyden sisällön kahteen tekijään: tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä synnyttäviä asioita Herzberg kutsui motivaatiotekijöiksi: nämä ovat itse työhön liittyviä ja saavat aikaan myönteisyyttä, tyytyväisyyttä sekä hyvän asenteen työntekijälle. Tyytymättömyys- eli hygieniatekijät eivät liity varsinaisiin työtehtäviin, vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Nämä työn ulkopuoliset tekijät saavat työntekijät tuntemaan itsensä tyytymättömiksi, jopa onnettomiksi, ja ne aiheuttavat kielteistä asennoitumista. (Lämsä & Päivike 2010).

Herzbergin ja kumppaneiden teorian mukaan työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavat siis eri tekijät. Motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, joten niihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. Työntekijän kehnoksi kokemat hygieniatekijät synnyttävät tyytymättömyyttä ja heikentävät motivaatiota. Ne eivät kuitenkaan hyvin järjestyneinä lisää tyytyväisyyttä, vaan tilanne on ikään kuin neutraali. Jos halutaan poistaa tyytymättömyyttä, on vaikutettava hygieniatekijöihin. (Lämsä & Päivike 2010).

Työtyytyväisyydellä on osoitettu olevan yhteys työstä poissaoloihin, ammatista luopumiseen ja työstä suoriutumiseen (Muchinsky 1993, 289–290). Työtyytyväisyyteen vaikuttavat sekä tyytyväisyys työn sisältöön, työmäärään, kanssatyöskentelijöihin, esimieheen että organisaation tapaan toimia. Mitä tyytyväisempi työntekijä on, sitä pienempi on poissaolojen määrä ja vaihtuvuuden todennäköisyys. (Juuti 1989, 29–30.) Työtyytyväisyyden on todettu kasvavan iän myötä. Tosin on myös tutkimustuloksia, jotka osoittavat sen olevan enemmän u:n muotoinen:

Tyytyväisyys laskee työuran alkuvuosien jälkeen ja nousee taas eläkkeelle siirtymiseen asti (Clark, Oswald & Warr 1996).

Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyttä mitattiin 17 kysymystä sisältävällä mittaristolla, joka pohjautuu Hackmanin ja Oldhamin (1975) mittaristoon nimeltään Job diagnostic survey. Mittaristo tarkastelee seuraavaa viittä tyytyväisyyden osa-aluetta: turvallisuuden tunne työn jatkuvuuteen (security), sosiaaliset suhteet (social), palkitseminen (pay), esimiestyö (supervisory) ja kehittymismahdollisuudet (growth). Osion asteikko on seuraava: 1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = en osaa sanoa, 4 = melko tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen. Kuviossa 5 on esitetty vastaajien arviot työtyytyväisyydestään ikäryhmittäin.



Kuvio 5. Työtyytyväisyyden osa-alueet ikäryhmittäin.

Tyytyväisyys oli korkeinta iäkkäimpien vastaajien eli 55 vuotta ja sitä vanhempien ikäryhmässä työn turvallisuuden (ka 4.5), palkitsemisen (ka 3.29) ja kehittymismahdollisuuksien (ka 4.0) osalta. Tyytyväisyys sosiaalisten suhteiden (ka 4.29) ja esimiestyön (ka 3.93) osalta oli korkeinta 35–44-vuotiaiden ikäryhmässä. Työn turvallisuuden (ka 4.17; kh 0.65), sosiaalisten suhteiden (ka 4.08; kh 0.78) ja kehittymismahdollisuuksien (ka 3.67; kh 0.86) osalta tyytyväisyys oli alhaisinta 45–54-vuotiaiden ryhmässä, palkitsemisen osalta nuorimpien alle 35-vuotiaiden ryhmässä (ka 3.21, kh 1.08) ja esimiestyön osalta iäkkäimpien vastaajien ryhmässä (ka 3.22, kh 0.44). Vastajat kaikissa ikäryhmissä olivat melko tyytyväisiä kaikkiin työtyytyväisyyden osa-alueisiin. Eniten tyytyväisyyttä synnytti

turvallisuuden tunne työpaikasta ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Vähiten tyytyväisiä oltiin palkkaukseen ja esimiestyöhön.

4.5 Esimies-alaissuhde

Esimiehen ja alaisen välistä suhdetta tutkittiin johtajuuden vuorovaikutusteorian, Leader-Member Exchange (LMX) teorian pohjalta. Teoria keskittyy esimies–alaissuhteen laatuun, joka jaetaan kahteen päätyyppiin (Graen & Uhl-Bien 1995): a) neuvoteltu ja laajennettu sopimussuhde sekä b) muodollinen sopimussuhde.

Neuvoteltu ja laajennettu suhde tarkoittaa korkealaatuista esimies-alaissuhdetta. Kyseessä on tilanne, jossa alainen on halukas tekemään toimenkuvansa ylittäviä työtehtäviä. Toisin sanoen hänen panoksensa organisaatiolle on enemmän kuin mitä muodollinen työsopimus edellyttää. Esimies panostaa kyseiseen alaiseensa paljon. Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan korkealaatuudessa suhteessa olevat alaiset saavat muodollisen sopimussuhteen mukaisesti toimiviin alaisiin verrattuna enemmän informaatiota, vaikutusmahdollisuuksia ja huomiota esimieheltä. Korkealaatuudessa suhteessa olevat alaiset ovat myös sitoutuneita ja tietoa jakavia tahoja työpaikalla.

Muodollinen suhde puolestaan perustuu lakiin ja muihin virallisiin sopimuksiin, kuten työehto- ja työsopimukseen (Dienesch & Liden 1986). Esimiehen ja alaisen suhde saattaa olla tässä suhteessa ristiriitaisempi verrattuna neuvoteltuun ja laajennettuun sopimukseen, sillä alainen palvelee organisaatiota sellaisella asenteella, jossa tämä sitoutuu tekemään ainoastaan annetut työtehtävät palkkaansa vastaan.

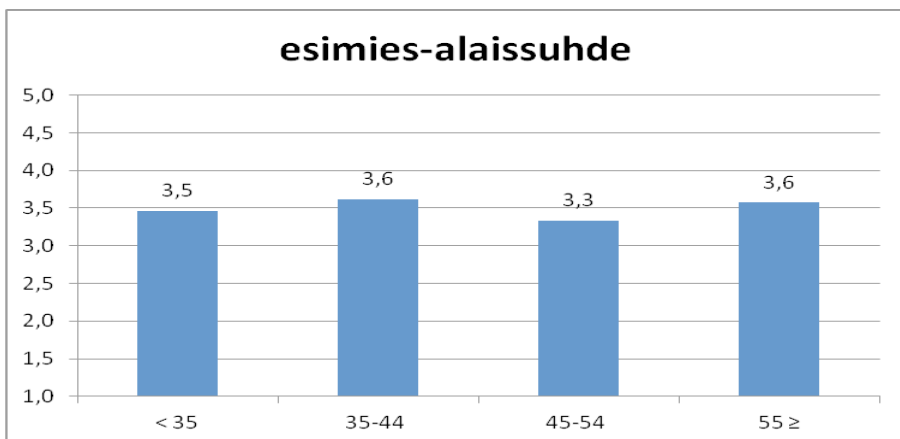
Aikaisemmassa tutkimuksessa esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadun on havaittu olevan yhteydessä alaisten asenteisiin ja käyttäytymiseen (Nahrgang ym. 2009). Neuvoteltu ja laajennettu suhde vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Se merkitsee alaiselle muun muassa positiivisempaa suoritusarviointia, parempia etenemismahdollisuuksia, houkuttelevimpia työehtoja ja lisääntyvää esimiehen tukea ja kannustusta (Wayne ym. 1997; Humphrey ym. 2007; Ilies ym. 2007). LMX-teorian mukaan johtajan tulisi kehittää laajennettuja sopimuksia mahdollisimman monen alaisen kanssa henkilöstön suoriutumisen parantamiseksi (Graen & Uhl-Bien 1995).

Esimiehen ja alaisen välistä suhdetta on myös tutkittu LMX-teorian pohjalta siitä näkökulmasta, että osapuolet eroavat toisistaan monimuotoisuuden kuten iän, sukupuolen ja etnisyyden suhteen (Leponiemi 2008). Demografisilla tekijöillä on arvioitu olevan vaikutusta suhteen laatuun

(Dienesch & Liden 1986). Esimerkiksi samanlaisuus–vetovoima-teorian (similarity-attraction theory) (Byrne 1971) mukaan osapuolten demografinen samanlaisuus ja sen perusteella havaittu yhdenmukaisuus voivat vaikuttaa suhteen laatuun myönteisesti (Leponiemi 2008). Pelled ja Xin (2000) havaitsivat sukupuolen ja iän yhdenmukaisuuden johtajan ja johdettavan välillä olevan yhteydessä osapuolten välisen suhteen korkeaan laatuun. Varma ja Stroh (2001) puolestaan toivat esille, että miespuolisilla johtajilla on taipumusta arvioida suhdetta myönteisesti, kun naispuolisilla alaisilla puolestaan korostuu kielteisempi arvio. Epitropaki ja Martin (1999) kuitenkin raportoivat, ettei sukupuoli ole yhteydessä esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatuun.

LMX-teorian pohjalta suoritettujen demografisia tekijöitä koskevat tutkimustulokset ovat jonkin verran vaihtelevia. Onkin ehdotettu, että osapuolten välisen luottamuksen taso voisi olla keskeisessä roolissa erilaisten suhteiden selittäjänä (Leponiemi 2008, 22). Tämä idea johtaa ajatukseen, että korkean luottamuksen omaavissa työpaikoissa myös esimiehen ja alaisen välinen suhde olisi korkealaatuinen. Alhaisen luottamuksen tilanteessa suhde puolestaan olisi heikompileatuinen.

Kyselyssä tutkittiin esimies-alaisuuden laatua LMX7-mittaristolla (Graen & Uhl-Bien 1995). Mittaristo sisältää seitsemän väittämää, esimerkiksi ”Esimieheni tietää hyvin, mihin pystyn työssäni”. Asteikko on 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 6 on kuvattu koettu esimies-alaisuuden laatu ikäryhmittäin.



Kuvio 6. Esimies-alaissuhteen laatu ikäryhmittäin.

Kokonaisuudessaan esimies-alaisuuden laatu on arvioitu melko hyväksi, ei kuitenkaan erityisen korkeaksi. Tulos on samankaltainen työtyytyväisyyttä koskevan esimiestyötä koskevan osa-alueen kanssa. Tarkasteltaessa esimies-alaisuuden laatua parhaimman arvion siitä antoivat 35–44-vuotiaiden sekä 55 ja sitä vanhempien ikäryhmät keskiarvolla 3.6. Huonoimmaksi suhteen laadun arvioi 45–54-vuotiaiden ikäryhmä keskiarvolla 3.3. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa on valmistunut keväällä 2012 kolme selvitystä, joissa on kartoitettu LMX-kyselyllä esimies-alaisuuden laatua suuressa julkishallinnon organisaatiossa, keskisuudessa teollisuusyrityksessä ja suuressa teollisuuden palveluyrityksessä. Tulokset on raportoitu mukana olleille organisaatioille sisäiseen käyttöön, mutta niitä ei ole vielä tätä kirjoitettaessa julkaistu. Tämän tutkimuksen tekijöillä on kuitenkin ollut käytössään tulokset mainituista selvityksistä. Tulosten vertailu tähän tutkimukseen osoittaa, että Uudistava johtaminen -hankkeen pk-yrityksissä esimies-alaisuuden laatu on arvioitu heikommaksi kuin edellä mainituissa isompia organisaatioita koskevissa selvityksissä.

4.6 Luottamus organisaatiossa

Uudistava johtaminen -hankkeen kyselyssä luottamus organisaatiossa määriteltiin uskomukseksi, että luotettu taho toimii ja osaa toimia sovitujen sitoumusten ja normien mukaisesti eikä käytä luottajaa hyväksi tilaisuuden tullen. Työpaikalla suhteen osapuolet, organisaation jäsenet tässä tutkimuksessa, eivät voi pakottaa toisiaan toimimaan odotetulla tavalla, joten luottamukseen liittyy yhtäältä petetyksi tulemisen riski ja toisaalta mahdollisuus riskin ottamiseen.

Luottamus myös edellyttää riippuvuussuhdetta osapuolten välillä: Organisaation jäsenet ovat riippuvaisia toinen toisistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Brenkert 1998; Das & Teng 1998; Whitener ym. 1998; Lämsä & Pučétaité 2006). Luhmannin (1978) mukaan luottamus sisältää uskomuksen lisäksi ihmisten halukkuuden hyödyntää uskomusta käyttäytymisessään (ks. McAllister 1995, 25). Yleisellä tasolla luottamuksen syntymisen keskeiset elementit ovat organisaation jäsenten osaaminen ja vastuullinen toiminta/korkea työmoraali (Butler 1991; Pučétaité & Lämsä 2008): Ihmiset uskovat ja luottavat siihen, että työpaikalla kaikki osaavat tehtävänsä, haluavat hoitaa velvollisuutensa ja pitävät lupauksensa.

Luottamuksen muotoja on mahdollista eritellä useilla tavoilla (Kramer & Tyler 1996; Jones & George 1998; McAllister 1995; Whitener ym.

1998; Wicks ym. 1999; Young & Daniel 2003). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin jakoa tieto- ja tunneperustaiseen luottamukseen (McAllister 1995; Lämsä & Pučetaité 2006). Tietoperustainen luottamus sisältää riittävästi tietoa toisesta osapuolesta. Se perustuu arvioivaan ennakkointiin ja laskelmointiin sen osalta, miten todennäköisesti toinen osapuoli toimii odotetulla tavalla. Tässä luottamuksen muodossa organisaation jäsenet luottavat toisiinsa siksi, että he ovat toimineet aikaisemmin yhdessä määrätyllä tavalla ja arvioivat aikaisemman tietonsa perusteella myös tulevaisuudessa toimittavan vastaavasti. Tietoperustainen luottamus muodostuu siten järkipäisestä arvioinnista, joka auttaa osapuolia olemaan luottamatta epäviisaasti tai naivisti.

Tietoperustaisuus ja rationaalinen arviointi eivät kuitenkin yksinään kata luottamuksen olemassaoloa, vaan siihen tarvitaan myös tunneperäistä luottamusta (Lewis & Weigert 1985; Flores & Solomon 1998; Young & Daniel 2003; Lämsä & Pučetaité 2006; Pučetaité ym. 2010). Tällainen luottamus perustuu tunnekokemukseen, joka usein on itsestään selvää ja huonosti kielen avulla ilmaistavissa olevaa. Osittain voidaan puhua jopa hiljaista ymmärryksestä, joka on kehittynyt organisaation jäsenille yhdessä toimittaessa. Tunneperäinen luottamus on ennakoivaa, se perustuu odotukseen reilusta ja rehellisestä käyttäytymisestä, keskinäisestä huolenpidosta ja välittämisestä organisaation jäsenten välillä sekä uskomuksesta mainitun kaltaisten odotusten vastavuoroisuudesta (Johnson-George & Swap 1982; McAllister 1995; Lämsä & Savolainen 2000; Lämsä & Pučetaité 2006). Tunneperäisen luottamuksen vallitessa organisaation jäsenet yleensä identifioituvat työpaikkaansa ja arvostavat sen jäsenyyttä (Dyne ym. 1994).

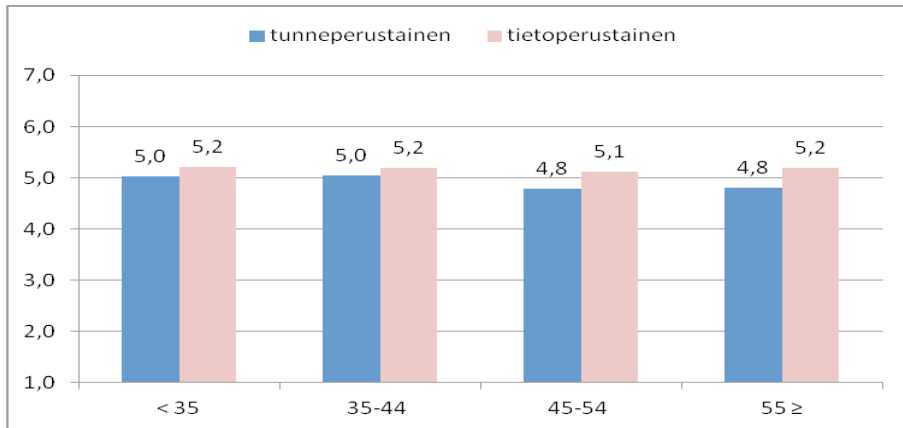
Aikaisemmassa tutkimuksessa on väitetty luottamuksen organisaatiossa mahdollistavan sitoutumista sekä synnyttävän työhyvinvointia ja parantavan työelämän laatua. Luottamus myös edistää tiedon luomista ja jakamista sekä ihmisten yhteistyötä ja vähentää valvonnasta johtuvia kustannuksia. (Jones & George 1998; Whitener ym. 1998; Flores & Solomon 2001; Wicks & Berman 2004). Henkilöstö tuntee olonsa turvalliseksi työyhteisössä, jossa on luottamusta. Tämän vuoksi uskalletaan paremmin tuoda esille ja kehitellä uusia ideoita, jotka ovat innovaatioiden esiasteita. Myös lisääntyvä verkostoituminen ja virtuaalinen työtapa edellyttävät toimiakseen luottamusta kumppaneiden kesken. Voi sanoa, että luottamus saa työn sujumaan, uudet ideat esille ja työyhteisön menestymään, jopa kukoistamaan. Tämä havaitaan yleensä vasta silloin, kun luottamus kyseenalaistuu tai katoaa. (Lämsä 2010.)

Luottamukseen työpaikalla on todettu voitavan vaikuttaa hyvän johtamisen avulla (esim. Gould-Williams 2003; Whitener 1997; Whitener ym. 1998; Young & Daniel 2003; Pučetaité ym. 2010). Erytisesti reilu, oikeudenmukainen ja ihmiset huomioon ottava johtajuus on todennäköisesti avainasemassa, mutta empiirinen tutkimus aiheesta on suhteellisen vähäistä. On myös arvioitu, että luottamus toiseen henkilöön on riippuvainen siitä, millaiseksi henkilö itse arvioi oman luotettavuutensa (Rotter 1971). Toisin sanoen jos esimerkiksi esimies arvioi oman luotettavuutensa epäilyttäväksi, myös arviointi suhteessa työntekijöihin on kielteistä. Tai jos työntekijä pitää oma luotettavuuttaan alhaisena, hän myös arvioi esimiehen luotettavuuden epäilyttäväksi.

Blundson ja Reed (2003) tuovat esille yrityksen koon saattavan olla yhteydessä työpaikan luottamuksen tasoon. Organisaation kasvaessa myös sen rakenne monimutkaistuu, minkä vuoksi luottamus voi vähentyä. Tämä johtaa ajattelemaan, että pienissä yrityksissä saattaa olla korkeampi luottamuksen taso organisaation jäsenten välillä. Mutta on myös mahdollista ajatella, että työroolien selkeys, selvät säännöt ja muodolliset prosessit, jotka tyypillisesti ovat suurten organisaatioiden piirteitä, edistävät luottamusta. Näin ollen ongelmallisimpia voisivat olla keski-suuret organisaatiot. Blundson ja Reed (2003) havaitsivat empiirisessä tutkimuksessaan johtajien arvioivan työpaikan luottamuksen olevan korkeammalla tasolla verrattuna muiden ryhmien, kuten työntekijöiden, toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden arvioihin. Ilmiö korostuu, kun johtajien ja muun henkilöstön ammatilliset taustat ovat hyvin erilaiset. Tällöin syntyy helposti jako ”me ja muut”.

Tässä tutkimuksessa tieto- ja tunneperustaista luottamusta organisaatiossa mitattiin yksitoista väittämää sisältävällä mittaristolla (McAllister 1995). McAllisterin mittaristo on alun perin kehitetty kahden ihmisen välisen eli dyadisen luottamussuhteen tutkimiseen työorganisaatiossa. Tätä kyselyä varten mittariston väitteitä muokattiin dyadiselta tasolta organisaatiotasoiseksi. Tällöin esimerkiksi alkuperäinen väite ”I can talk freely to this individual about difficulties I am having at work and know that (s)he will want to listen” muutettiin muotoon ”In our organization I can talk freely about difficulties I am having at work and know that my co-workers will want to listen”. Muokatut väitteet suomennettiin. Esimerkiksi edellä esitetty väite on seuraavassa muodossa: ”Voin puhua organisaatiossamme vapaasti työhön liittyvistä ongelmistani tietäen, että työtoverini haluavat kuunnella minua.” Osion asteikko on seuraava: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = osittain eri mieltä, 4 = ei samaa

eikä eri mieltä, 5= osittain samaa mieltä, 6 = samaa mieltä ja 7 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 7 on esitetty vastaajien kokema tunneperustainen ja tietoperustainen luottamus ikäryhmittäin.



Kuvio 7. Tunneperustainen ja tietoperustainen luottamus ikäryhmittäin.

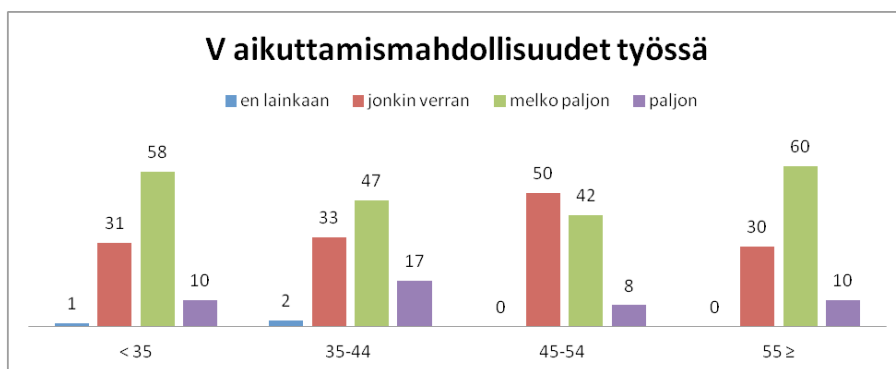
Luottamuksen taso arvioitiin tutkituissa yrityksissä kohtuulliseksi. Tietoperustainen luottamus on tulosten perusteella kaikissa ikäryhmissä korkeampaa kuin tunneperustainen luottamus. Tunneperustainen luottamus oli korkeinta 5 keskiarvolla alle 35-vuotiaiden ja 35–44-vuotiaiden ikäryhmissä ja alhaisinta 4.8 keskiarvolla 45–54-vuotiaiden sekä 55 vuotta ja sitä vanhempien ikäryhmissä.

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa on valmistunut keväällä 2012 kolme selvitystä, joissa kartoitettiin luottamusta organisaatiossa suuressa julkishallinnon organisaatiossa, keskisuudessa teollisuusyrityksessä ja suuressa teollisuuden palveluyrityksessä samalla mittaristolla kuin tässä tutkimuksessa. Selvitykset on raportoitu mukana olleille organisaatioille sisäiseen käyttöön, mutta niitä ei ole vielä tätä kirjoitettaessa julkaistu. Tämän tutkimuksen tekijöillä on kuitenkin ollut käytössään tulokset mainituista selvityksistä. Tulosten vertailu tähän tutkimukseen osoittaa, että Uudistava johtaminen -hankkeen yrityksissä luottamuksen taso on suunnilleen samaa tasoa kuin edellä mainituissa selvityksissä. Myös erot tunne- ja tietoperustaisen luottamuksen osalta ovat samansuuntaiset. Uudistava johtaminen -hankkeen yrityksissä luottamuksen

arvioitu taso ei ole korkein mutta ei myöskään matalin verrattuna edellä mainittuihin selvityksiin. Vertailun tulos ei tue Blundsonin ja Reedin (2003) väitettä, että organisaation koko vaikuttaa koetun luottamuksen tasoon.

4.7 Vaikuttamismahdollisuudet

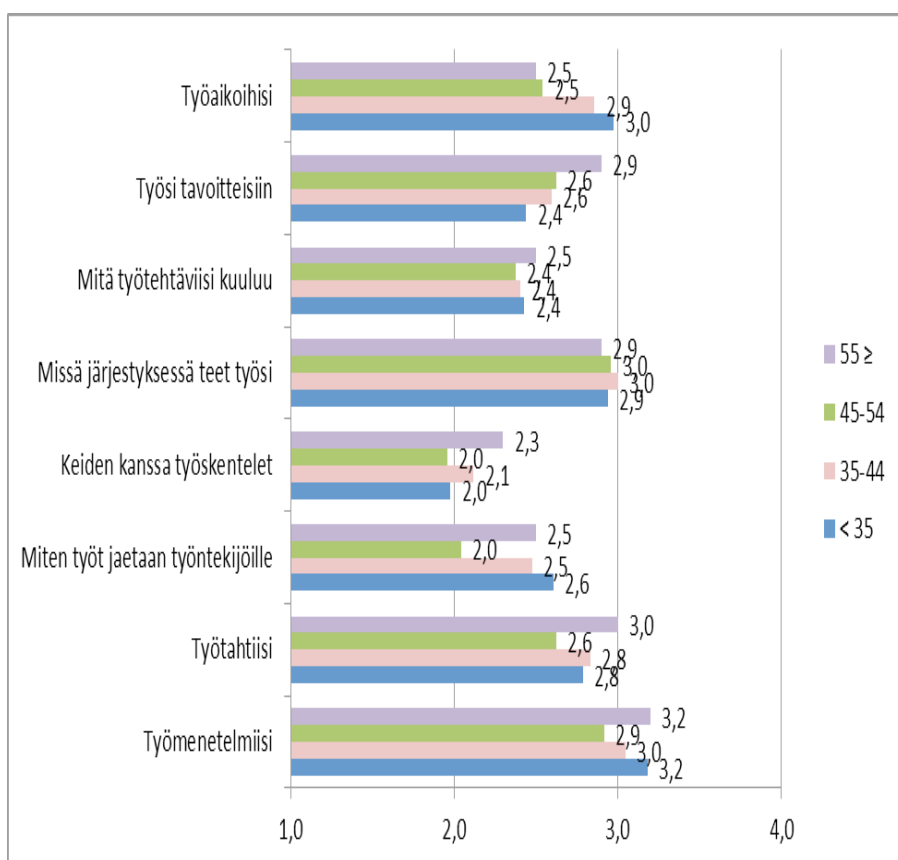
Vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön on selvitetty Suomessa vuodesta 1984 Tilastokeskuksen työolo-tutkimuksessa. Vaikuttamismahdollisuuksia on tutkittu kahdeksankohtaisella mittarilla, joka pohjautuu osittain Karasekin (1979) työn vaativuuden ja hallinnan välisen suhteen malliin (Lehto 1996; Lehto & Sutela 2004). Tätä mittaria käytettiin myös tässä kyselyssä. Vastaajilta tiedusteltiin heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa esimerkiksi työmenetelmiinsä, työtahtiinsa ja työaikoihinsa. Osion asteikko oli: 1 = en lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = melko paljon ja 4 = paljon. Vastaajien arviot vaikuttamismahdollisuuksistaan työssä on esitetty kuviossa 8 ikäryhmittäin.



Kuvio 8. Vaikuttamismahdollisuudet ikäryhmittäin.

Vaikuttamismahdollisuuksia omassa työssään enemmistö vastaajista kokee melko paljon tai paljon. Poikkeuksena 45–54-vuotiaiden ikäryhmä, jossa puolet vastaajista kokee vaikuttamismahdollisuuksia olevan vain jonkin verran. Eniten vaikuttamismahdollisuuksia kokee vanhimpien ikäryhmä, jossa 60 prosenttia kokee niitä olevan melko paljon ja 10 prosenttia paljon.

Työn eri osa-alueiden osalta (Kuvio 9) havaittiin nuorimpien eli alle 35-vuotiaiden (ka 3, kh 0.878) ja 35–44-vuotiaiden (ka 2.9, kh 0.952) ikäryhmissä koettavan eniten mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työaikoihin. Vanhin ikäryhmä puolestaan koki mahdollisuutensa vaikuttaa työnsä tavoitteisiin suurimmiksi (ka 2.9, kh 0.994). Kaikki ikäryhmät kokivat voivansa vaikuttaa melko paljon sekä työmenetelmiinsä että siihen missä järjestyksessä työnsä tekee sekä vain jonkin verran siihen kenen kanssa työskentelee. Työtahtiinsa iäkkäimpien ryhmä koki voivansa vaikuttaa muita ikäryhmiä hieman enemmän (ka 3, kh 0.816). 45–54-vuotiaiden ikäryhmä koki vaikuttamismahdollisuutensa muita ikäryhmiä heikommaksi töiden jakamiseen, työtahtiin ja työmenetelmiin liittyen.



Kuvio 9. Vaikuttamismahdollisuuksien osa-alueet ikäryhmittäin.

4.8 Valmiudet nykyisessä tehtävässä

Tutkimukseen osallistuneiden tarvetta lisäkoulutukseen selvitettiin kysymällä heidän valmiuksiaan nykyisessä työssä. Vastausvaihtoehtoja tähän kysymykseen oli kolme: 1) tarvitsen lisäkoulutusta selviytyäkseni hyvin nykyisistä työtehtävistäni, 2) työtehtävät vastaavat hyvin nykyisiä valmiuksiani sekä 3) minulla on valmiuksia selviytyä vaativammistakin työtehtävistä. Taulukossa 4 esitetään vastaajien arviot valmiuksistaan nykyisessä työtehtävässä ikäryhmittäin.

	Ikäryhmä				Yhteensä
	alle 35	35–44	45–54	55 v. ja yli	
Valmiudet nykyisessä työssä	n – 84	n – 42	n – 24	n – 10	159
Tarvitsee lisäkoulutusta selviytyäkseen hyvin työtehtävistä	18	10	13	25	14.9
Työtehtävät vastaavat hyvin nykyisiä valmiuksia	40	57	54	50	47.8
Valmiudet selviytyä vaativammistakin tehtävistä	42	33	33	25	37.3
Yhteensä	100	100	100	100	100

Taulukossa 4 on ristiintaulukoitu ikäryhmien valmiudet nykyisessä työssä. Kaikista vastaajista lisäkoulutusta tarvitsevia on 14.9 prosenttia. Näistä erityisesti nuorimmat (alle 35-vuotiaat) ja ikääntyneet (55 v. ja yli) näyttävät olevan niitä, jotka kokevat tarvitsevansa eniten lisäkoulutusta. Heidän lisäkoulutukseensa tulisi mitä ilmeisimmin panostaa. Vastaavasti parhaiten työtehtävät näyttivät vastaavan nykyisiä valmiuksia 35–44 ja 45–54-vuotiaiden ikäryhmissä. Toisaalta alle 35-vuotiaista yli 40 prosenttia koki, että heillä on valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä. Kaikista vastaajista yli kolmanneksella (37.3 %) oli valmiuksia selviytyä vaativammistakin työtehtävistä, mikä viittaa osaamisvalmiuksien alikäyttöön.

4.9 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työpaikalla

Tasa-arvolla viitataan sukupuolten tasa-arvoon. Tasa-arvotiedon keskuksen Minna-internetsivuston mukaan: ”Sukupuolten välisellä tasa-arvolla tarkoitetaan sitä, että ihmiset voivat kehittää kykyjään ja tehdä valintoja ilman sukupuolesta johtuvia tiukkoja rajoituksia. Sukupuolten välinen tasa-arvo ei tarkoita samanlaisuutta, vaan naisten ja miesten erilaisten käyttäytymistapojen, pyrkimysten ja tarpeiden yhtäläistä arvostamista.” (Tasa-arvo 2012).

Tasa-arvosta voidaan keskustella silloin, kun oletetaan vertailtavien kategorioiden olevan jossain määrin samankaltaisia. Samanlaisuuden ja erilaisuuden ymmärtämiseksi onkin keskeistä erottaa toisistaan samanlaisuus ja samankaltaisuus. Samankaltaisuus tarkoittaa jotakin yhteistä nimittäjää vertailtavien kategorioiden suhteen: Ihmisistä puhuttaessa ihmisyyden on käsitettävissä ihmisiä yhdistäväksi samankaltaisuudeksi. Ihmiskategoriat, kuten naiset ja miehet, määrätty naisryhmät, määrätty miesryhmät ja niin edelleen, ovat enemmän tai vähemmän samanlaisia keskenään. Ihmisryhmiä voidaan samankaltaisuuden idean perusteella vertailla keskenään. Sitä vastoin ihmisten ja eläinten vertailu ei tasa-arvon näkökulmasta ole mielekästä, koska kyseiset kategoriat eivät ole samankaltaiset ihmisyyden kannalta katsottuna. (Holli 1995).

Suomessa on säädetty sukupuolten tasa-arvosta tasa-arvolaille, joka tuli voimaan 1.1.1987. Lakia on muutettu tämän jälkeen useita kertoja. Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Jokaisella työnantajalla on lain mukaan velvollisuus edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvosuunnitelma tulee tehdä silloin, kun työnantajan palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on vähintään 30 henkilöä. (Tasa-arvolaki 2005). Kauton (2008; Kautto & Lämsä, 2009) henkilöstöammattilaisille tehdyn selvityksen mukaan osa työnantajista ei kuitenkaan ole täyttänyt lakisääteistä vastuutaan tasa-arvosuunnitelman tekemisestä. Selvitys myös paljasti, että miesten näkemys tasa-arvosta on naisten näkemyksiä myönteisempi (Huhta ym. 2005; Lämsä 2011).

Suomella ja suomalaisilla työpaikoilla on ollut sukupuolten tasa-arvoasioissa edelläkävijän maine aina siitä lähtien, kun naiset saivat äänioikeuden vuonna 1906 ensimmäisenä Euroopassa ja vaalikelpoisuuden ensimmäisenä maailmassa. Suomessa naiset ovat olleet monin tavoin edelläkävijöitä ansiotyössä ja suomalainen yhteiskunta on tukenut naisten työssäkäyntiä. (Korppi-Tommola, 2001; Cromton & Lyonette, 2006).

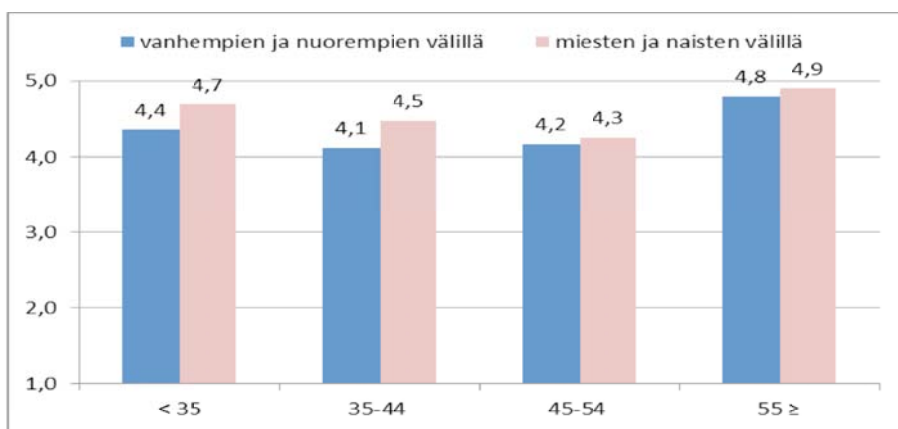
Maailman Talousfoorumin sukupuolten tasa-arvoa koskevan raportin The Gender Gap (Hausmann ym. 2011) mukaan tasa-arvoa ei ole kuitenkaan saavutettu yhdessäkään tutkitussa 135 maassa. Raportissa on käytetty useita tasa-arvon kriteereitä. Suomi sijoittuu vertailussa 3. sijalle. Raportissa todetaan, että tasa-arvo lisää taloudellista vaurautta. Lisäksi tasa-arvo edistää oikeudenmukaisuuden kokemista, minkä on todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin (Elovainio ym. 2002).

Sukupuolten tasa-arvon keskeiset haasteet suomalaisessa työelämässä määrittyvät seuraavasti (Huhta ym. 2005): Naisten on miehiä vaikeampi edetä johtamistehtäviin. Naisten koulutustaso on korkeampi kuin miesten. Koulutusalat kuten työelämäkin ovat jakaantuneet naisten ja miesten aloihin: Naiset palvelevat ja hoitavat, miehet rakentavat ja työskentelevät teknisissä tehtävissä. Jako on säilynyt vuosikymmeniä samana. Määräaikaiset työsuhteet ovat erityisesti naisia koskeva ongelma. Naiset saavat työstään keskimäärin huonompaa palkkaa kuin miehet. Perhevapaat kasaantuvat naisille ja ylityöt miehille. Työn ja perheen yhteensovittaminen nähdään tavanomaisesti naisten asiana. Erityisesti miesvaltaisilla työpaikoilla miesten jääminen vanhempainvapaalla on asenteellisesti vaikeampaa kuin naisilla. Naiset ja miehet kokevat työpaikoilla erilaista syrjintää. Naisten kokemukset liittyvät erityisesti sukupuoleen ja asemaan, ja he kokevat syrjintää miehiä useammin. Miehet kokevat syrjinnän syyksi useimmin asemansa.

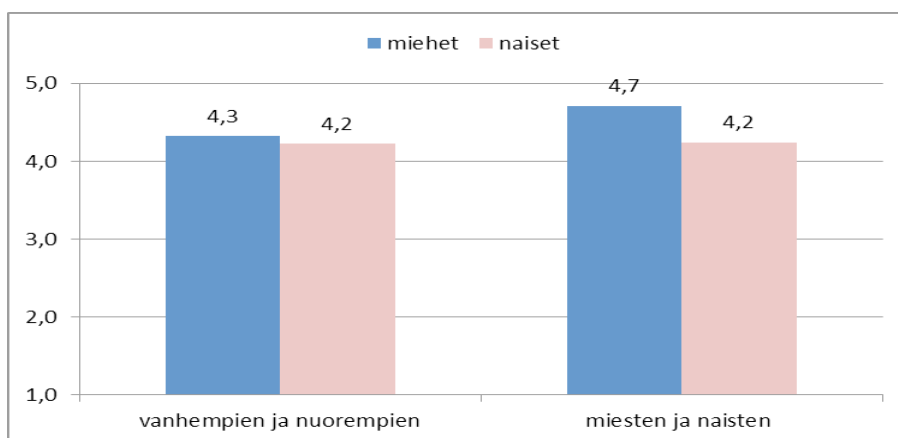
Työelämä on muuttunut aikaisempaa monimuotoisemmaksi parin viime vuosikymmenen aikana. Merkittävänä muutoksena voidaan pitää maahanmuuttoa, joka heijastuu Suomen väestössä tapahtuneisiin muutoksiin (Vehaskari 2010). Työyhteisöjen monimuotoisuutta lisäävät työntekijät, jotka poikkeavat toisistaan iän, etnisyyden, sukupuolen, kansallisuuden, fyysisten ominaisuuksien, uskonnon tai vakaumuksen tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella. Vuonna 2004 voimaan tullut yhdenvertaisuuslaki tukee työelämän monimuotoistumista. Lain tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneiden oikeussuojaa. Tasa-arvolaki koskee sukupuolia, ja yhdenvertaisuuslain mukaan ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Vaikka lainsäädäntö luo puitteet työelämän monimuotoisuudelle, monimuotoisuuden johtamisen on usein katsottu perustuvan lainsäädännön sijaan vapaaehtoiseen pyrkimykseen parantaa ja vaalia erilaisten ihmisten ase-

maa organisaatiossa (Prasad ym. 2006; Bairoh & Trux 2010). Monimuotoisuuden johtamisesta käytetään myös diversiteetti johtamisen käsitettä.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin sukupuolten tasa-arvon toteutumista ja monimuotoisuustekijöistä ikään perustuvan yhdenvertaisuuden kokemusta kysymällä epätasa-arvon havaitsemisesta työpaikalla. Osion asteikko on seuraava: 1 = erittäin paljon, 2 = melko paljon, 3 = jonkin verran, 4 = melko vähän ja 5 = erittäin vähän tai ei lainkaan. Kuvioissa 10 ja 11 on esitetty vastaajien arviot tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta iän ja sukupuolen näkökulmista.



Kuvio 10. Tasa-arvoisuus sukupuolen ja iän suhteen ikäryhmittäin.



Kuvio 11. Tasa-arvoisuus sukupuolen ja iän suhteen eri sukupuolten havaitsemana.

Epätasa-arvoisuutta sukupuolen tai iän suhteen eivät vastaajat olleet juurikaan havainneet. Kaikista vähiten epätasa-arvoisuutta olivat havainneet vanhimmat vastaajat. Naiset olivat havainneet hieman miehiä enemmän epätasa-arvoisuutta erityisesti eri sukupuolten kohtelussa työpaikalla.

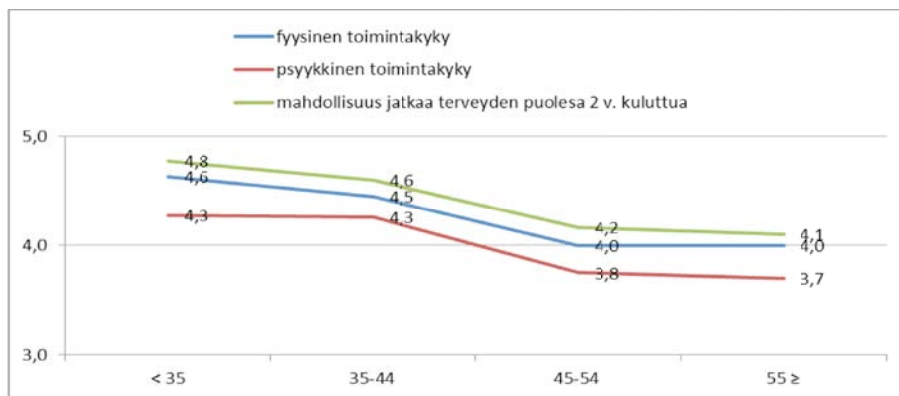
4.10 Työkyky

Ikääntyminen saa aikaan muutoksia ihmisen fyysisessä, psyykkisessä ja sosiaalisessa toimintakyvyssä. Kaikkein selvimmin muutokset näkyvät fyysisessä toimintakyvyssä, joka alkaa huonota 30 ikävuoden jälkeen. Fyysiset vaikutukset kohdistuvat erityisesti hengitys- ja verenkiertoelimistöön sekä tuki- ja liikuntaelimiin. Oman käsityksensä mukaan osa työntekijöistä kokee työkykynsä huipun olevan ennen 50 vuoden ikää, ja viiden vuoden kuluttua tästä 15–25 prosenttia raportoi työkykynsä olevan huono. (Ilmarinen 2001.) Yksilölliset erot ovat kuitenkin suuria, ja säännöllisen liikunnan merkitys fyysiselle toimintakyvylle on huomattava.

Psyykkisen toimintakyvyn heikkeneminen ikääntymisen myötä kohdistuu kognitiivisiin toimintoihin kuten havaitsemiseen, muistiin, oppimiseen, ajatteluun ja kielen käyttöön ja huonontaa näin kykyä toimia nopeasti ja suoriutua monimutkaisia ja -muotoisia reaktioita vaativista tehtävistä. Tämä kuitenkin usein korvautuu pitkällä työkokemuksella, korkealla työ- ja oppimismotivaatiolla sekä viisaudella käsitellä monimutkaisia ongelmatilanteita. Iän myötä lisääntyvät ja kehittyvät muun muassa strateginen ajattelu, harkitsevaisuus, viisaus, kyky pohdiskella ja perustella, elämän hallinta, kokonaisvaltainen hahmottaminen, kielenkäytön hallinta, sitoutuminen työhön ja uskollisuus työnantajalle sekä työkokemus. (Ilmarinen, 2001.) Yksilön oma suhtautuminen itseensä, vanhenemiseen ja toimintakykyyn sekä epäonnistumiset vaikuttavat oppimiseen ja työn hallintaan. Perustana hyvälle ja kestäväälle työkyvylle on tasapaino työn ja yksilön voimavarojen suhteen. (Ilmarinen ym., 2003, 54–58, 69–70.)

Koettua terveydentilaa mitattiin kyselyssä kolmella erillisellä kysymyksellä, jotka ovat osa Työterveyslaitoksen kehittämää Työkykyindeksiä (Tuomi ym. 1998). Indeksillä on osoitettavaksi työntekijän työkyvyn mittariksi, joka heijastelee samalla koettua terveydentilaa. Tässä tutkimuksessa käytetyt kysymykset koskivat työn-tekijän arvioita omasta fyysisestä ja psyykkisestä työkyvystään omassa työssään sekä työntekijän

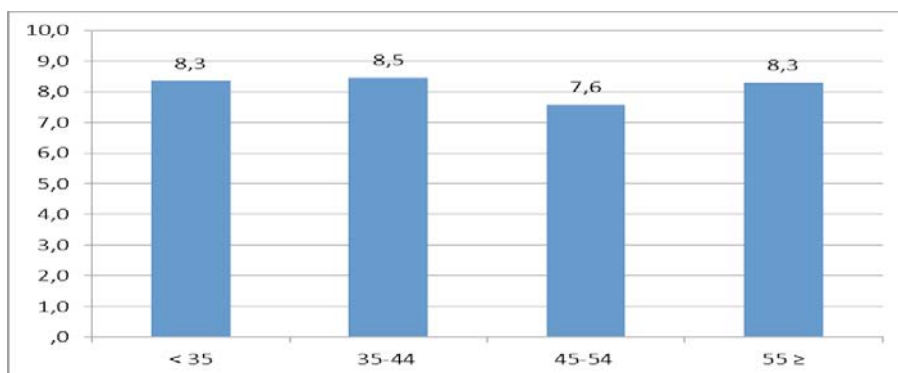
kykyä jatkaa terveydentilansa puolesta työssään vielä kahden vuoden kuluttua (kuvio 12). Osion asteikko: 1 = erittäin huono, 2 = huono, 3 = keskinertainen, 4 = hyvä ja 5 = erittäin hyvä.



Kuvio 12. Arviot fyysisestä ja psyykkisestä työkyvystä sekä kyvystä jatkaa työssä kahden vuoden kuluttua ikäryhmittäin.

Kuviosta 12 selviää, että vastaajien arviot fyysisistä ja psyykkisistä työkyvystään sekä kyvystä jatkaa työssä kahden vuoden kuluttua olivat keskiarvioiltaan korkeita. Iän myötä arviot kuitenkin laskivat kaikkien osa-alueiden osalta. Arviot psyykkisestä toimintakyvystä laskivat melko paljon kahdessa iäkkäämmässä ryhmässä.

Vastaajilta tiedusteltiin myös, miten he arvioivat nykyisen työkykynsä asteikolla 1–10 kun oletetaan, että oma työkyky on parhaimmillaan saanut 10 pistettä (kuvio 13).



Kuvio 13. Koettu työkyky ikäryhmittäin.

Tämän yksittäisen väittämän on todettu ennustavan hyvin yksilön työkykyä. Vastaajista 35–44-vuotiaiden ikäryhmä koki työkykynsä korkeimmaksi (ka 8.5, kh 1.3) ja 45–54-vuotiaiden ikäryhmä alhaisimmaksi (ka 7.6, kh 1.5). Kokonaisuudessaan työkyky arvioitiin suhteellisen hyväksi.

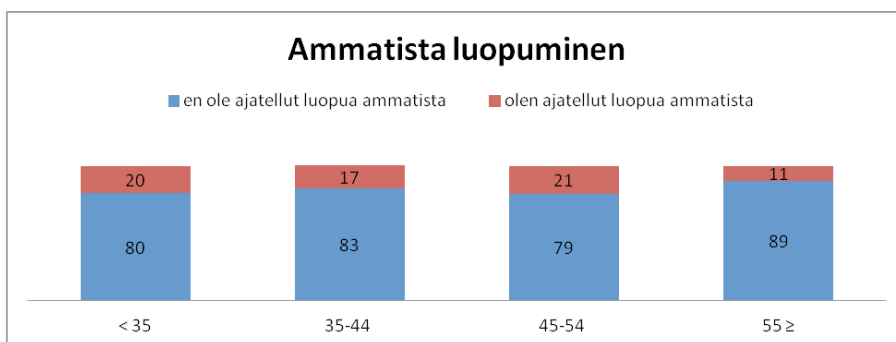
4.11 Työssä jatkaminen

Työstä vetäytyminen voi ilmetä joko ammatista luopumisena, ennenaikaisena eläköitymisena (Hanisch & Hulin 1990; 1991) tai organisaatiosta luopumisena (Simon, Müller & Hasselhorn 2010). Tutkijoiden mukaan nämä työstä luopumisen muodot poikkeavat huomattavasti toisistaan eikä voida ajatella, että ilmiöiden taustalla vaikuttaisivat samat tekijät (Beehr 1986; Adams & Beehr 1998). Ammatista luopuminen voi tapahtua uran eri vaiheissa, se on vahvasti sidoksissa henkilön uudelleen-työllistymiskäsityksiin ja sitä seuraa yleensä uusi työllistyminen uudessa ammatissa. Ennenaikainen eläköityminen koskee tyypillisesti iäkkäämpää väestöä ja päättää yleensä työuran. Se myös tarkoittaa useimmiten pitkäaikaisesta työpaikasta tai työurasta luopumista (Hanisch ja Hulin 1990, 1991). Varsinaista eläköitymispäätöstä edeltävät ajatukset ennen- aikaisesta eläköitymisestä (Beehr 1986). Organisaatiosta luopuminen tarkoittaa, että henkilö jättää eri syistä organisaation, jossa työskentelee parasta aikaa.

Tutkimukset osoittavat, että paljon rutiineja sisältävät työtehtävät, alhainen palkka ja vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työhön lisäävät halukkuutta luopua ammatista (Price & Muller 1981; Adams & Beehr 1998). Organisaatioon sitoutumisen, työtyytyväisyyden ja palkitsemistytytyväisyyden on puolestaan todettu vähentävän ammatista luopumista. Johtamisen laadulla ja paikkakunnan koolla on puolestaan todettu olevan yhteys organisaatiosta luopumiseen (Simon, Müller & Hasselhorn 2010).

Eläkkeelle jäämispäätökseen vaikuttavat seikat puolestaan jakautuvat työntekijän henkilökohtaisiin, työympäristöön tai muuhun elinympäristöön liittyviin tekijöihin (Beehr 1986). Vuonna 2005 toteutettu työeläkeuudistus on onnistunut lisäämään työssäjatkamista suuremman työeläkekarttuman kannustamana. Tutkimukset antavat osin kuitenkin syytä olettaa, että rahalliset keinot eivät olisi tehokkain tapa ehkäistä ikääntyvien työntekijöiden työstä vetäytymistä (Minnick 2000; Elovainio ym. 2005), vaikka juuri palkkatyytyväisyyden on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden halukkuuteen jatkaa työssään (Cotton ja Tuttle 1986; Miceli ym. 1991; Currall ym. 2005). Tutkimukset ovat osoittaneet esimerkiksi iän, koetun terveyden (Beehr 1986; Taylor ja Shore 1995; Adams ja Beehr 1998; Shultz ym. 1998; Shultz ja Wang 2007), sukupuolen (Talaga ja Beehr 1995) ja vaikutusmahdollisuuksien (Tuomi ym. 2001; Elovainio ym. 2005) olevan yhteydessä työntekijöiden ennaikaiselle eläkkeelle jäämisajatuksiin.

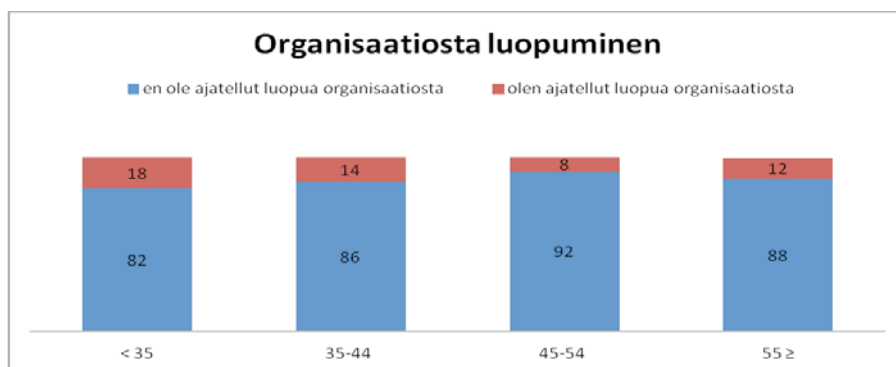
Kyselyssä kartoitettiin yhdeksällä kysymyksellä sitä, miten usein vastaajat olivat viimeisen vuoden aikana ajatelleet ammatista ja organisaatiosta luopumista sekä ennaikaiselle eläkkeelle jäämistä. Osion asteikko oli: 1 = en koskaan, 2 = muutaman kerran vuodessa, 3 = muutaman kerran kuukaudessa, 4 = muutaman kerran viikossa ja 5 = joka päivä. Vastaukset ammatista ja organisaatiosta luopumisaikomuksien osalta dikotomisoitiin kahteen ryhmään: ”En ole ajatellut luopua luopua ammatista” (vastaukset muutaman kerran vuodessa - ei ollenkaan) ja ”Olen ajatellut luopua ammatista” (vastaukset muutaman kerran kuukaudessa, muutaman kerran viikossa, joka päivä); ”En ole ajatellut luopua organisaatiosta” (vastaukset muutaman kerran vuodessa - ei ollenkaan) ja ”Olen ajatellut luopua organisaatiosta” (vastaukset muutaman kerran kuukaudessa, muutaman kerran viikossa, joka päivä). Tätä jaottelua ei tarvittu ennaikaisten eläköitymisajatusien osalta, koska vastaajat kaikissa ikäryhmissä olivat ajatelleet vain muutaman kerran vuodessa tai ei lainkaan ennaikaiselle eläkkeelle jäämistä. Kuviossa 14 esitetään vastaajien arviot ammatista luopumisesta ikäryhmittäin.



Kuvio 14. Ammatista luopumisajatukset ikäryhmittäin.

20 prosenttia alle 35-vuotiaitten ikäryhmässä, 17 prosenttia 35–44-vuotiaiden ikäryhmässä, 21 prosenttia 45–54-vuotiaiden ikäryhmässä ja 11 prosenttia iäkkäimpien ikäryhmässä on ajatellut ammatista luopumista.

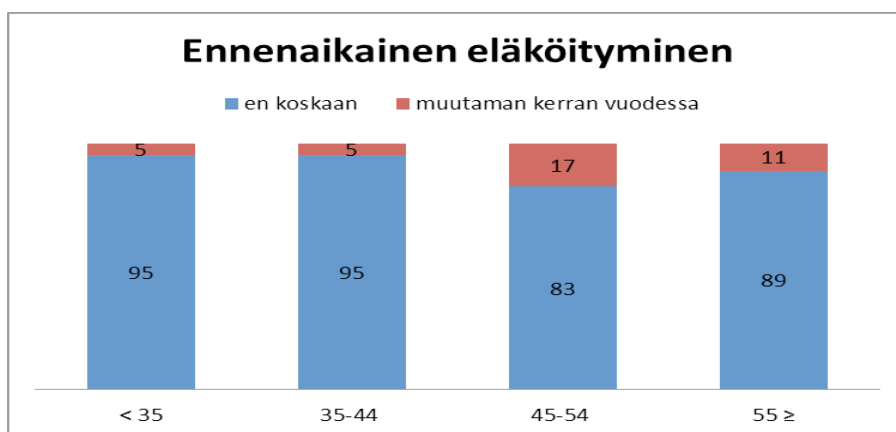
Kuviossa 15 on havainnollistettu vastaajien arviot organisaatiosta luopumisen suhteen ikäryhmittäin.



Kuvio 15. Organisaatiosta luopumisajatukset ikäryhmittäin.

Organisaatiosta luopumista ajatteleiden osuus oli puolestaan kaikissa ikäryhmissä pienempi verrattuna ammatista luopumisajatuksiin. 45–54-vuotiaiden ikäryhmässä ammatista luopumista oli ajateltu eniten (21 %) ja vastaavasti organisaatiosta luopumista muita ikäryhmiä vähemmän (8 %).

Kuviossa 16 on kuvattu tulokset ennaaikaiselle eläkkeelle jäämisestä ikäryhmittäin.



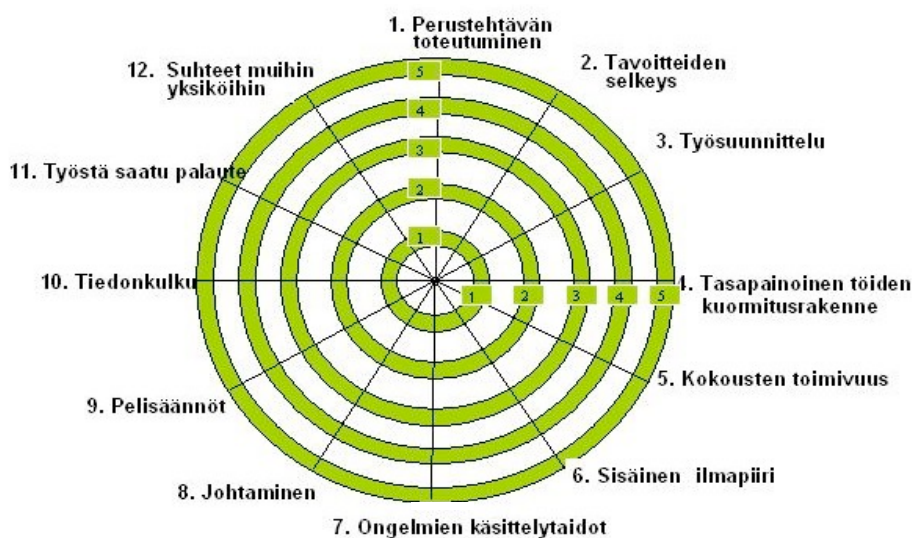
Kuvio 16. Ennenaikaiselle eläkkeelle jäämistä koskevat ajatukset ikäryhmittäin.

Ennenaikaiselle eläkkeelle jäämistä oli ajateltu vähän. Kahden nuorimman ikäryhmän osalta se on ymmärrettävää, mutta 45–54-vuotiaidenkin ikäryhmässä 83 prosenttia ei ollut ajatellut sitä koskaan ja 17 prosenttia vain muutaman kerran vuodessa. 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien ryhmässä näitä ajatuksia oli ollut vielä vähemmän: 89 prosenttia ei ollut koskaan ajatellut ennenaikaiselle eläkkeelle jäämistä.

4.12 Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön toimivuudella on suuri merkitys työn tekemiselle, organisaation tuottavuudelle ja yhteisön jäsenten työhyvinvoinnille. Käytännönläheisesti toimivuutta voidaan tarkastella esimerkiksi Niskasen ja Murrin (2000) työelämän tikkataulumallin avulla. Malli on helppokäyttöinen ja nopea mittari kartoitettaessa yhteisöllisesti työyhteisön toimintakykyä ja työilmapiirin eri osa-alueita. (Venäläinen 2010.)

Tikkataulumallissa työyhteisön jäsenet tuottavat itse tietoa yhteisönsä toimivuudesta arvioiden sitä ensin henkilökohtaisesti, sen jälkeen pareittain ja lopuksi ryhmissä. Arviot kirjataan tikkataulumalliin (Kuvio 17). Jos alue toimii huonosti, se saa pienen pistemäärän ja jos se toimii hyvin, se saa suuremman pistemäärän. Yhteisön jäsenet suunnittelevat yhdessä tarvittavat kehitystoimenpiteet ja myös vastaavat niistä. Työyhteisöjen omalla vastuulla on, mitä johtopäätöksiä arvioista tehdään, jos työyhteisössä ilmenee ongelmia selvitettyissä seikoissa. Tarkoitus olisi kuitenkin, että kartoitus käynnistäisi joitakin kehitysprosesseja. (www.kotu.oulu.fi.)



Kuvio 17. Työyhteisön toimivuuden tikkataulumalli.

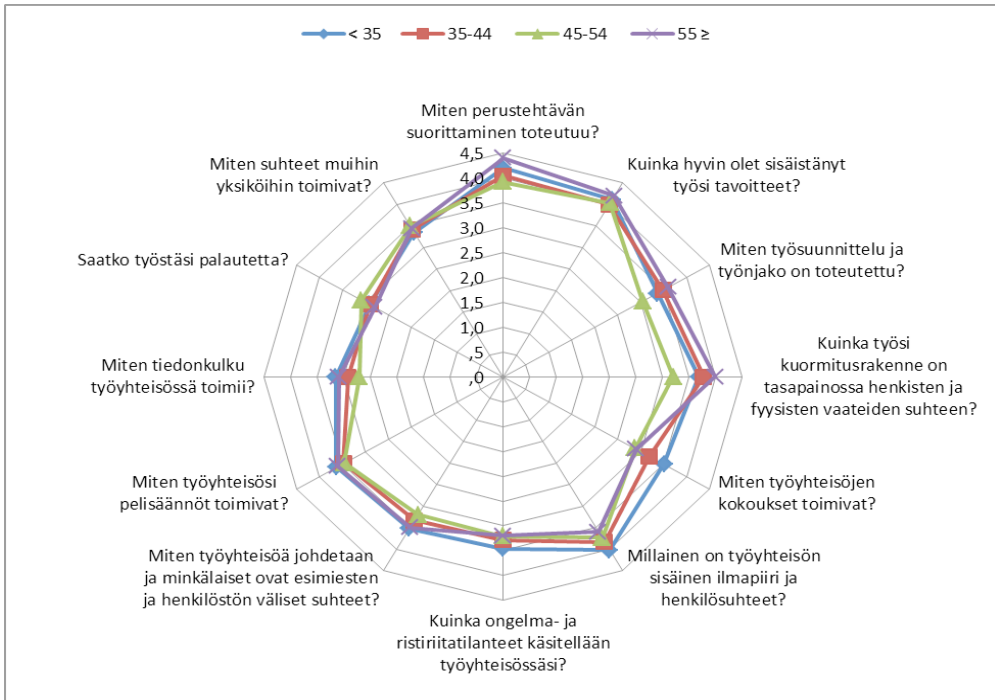
Tässä tutkimuksessa käytettiin työelämän tikkataulumallia siten, että jokainen vastaaja henkilökohtaisesti arvioi asteikolla 1–5 (1 = erittäin huonosti, 2 = huonosti, 3 = ei huonosti eikä hyvin, 4 = hyvin ja 5 = erittäin hyvin) työyhteisönsä toimivuutta seuraavien kysymysten avulla:

- 1) Perustehtävän toteutuminen: miten perustehtävän suorittaminen toteutuu?
- 2) Tavoitteiden selkeys: kuinka hyvin olet sisäistänyt työsi tavoitteet?
- 3) Työsuunnittelu: miten työsuunnittelu ja työnjako on toteutettu?

- 4) Töiden kuormitusrakenne: kuinka työsi kuormitusrakenne on tasapainossa henkisten ja fyysisten vaateiden suhteen?
- 5) Kokousten toimivuus: miten työyhteisöjen kokoukset toimivat?
- 6) Sisäinen ilmapiiri: millainen on työyhteisön sisäinen ilmapiiri ja henkilösuhteet?
- 7) Ongelmien käsittelytaidot: kuinka ongelma- ja ristiriitatilanteet käsitellään työyhteisössäsi?
- 8) Johtaminen: miten työyhteisöä johdetaan ja minkälaiset ovat esimiesten ja henkilöstön väliset suhteet?
- 9) Pelisäännöt: miten työyhteisösi pelisäännöt toimivat?
- 10) Tiedonkulku: miten tiedonkulku työyhteisössä toimii?
- 11) Työstä saatu palaute: saatko työstäsi palautetta?
- 12) Suhteet muihin yksiköihin: miten suhteet muihin yksikköihin toimivat?

Työyhteisön toimivuutta koskevista arvioista (Kuvio 18) nähdään, että kaikissa ikäryhmissä toimivuus perustehtävän suorittamisen, työn tavoitteiden sisäistämisen, sisäisen ilmapiirin, johtamisen, pelisääntöjen ja yksiköiden välisten suhteiden osalta koettiin hyväksi. Kaikissa ikäryhmissä huonoimmaksi toimivuus arvioitiin tiedonkulun ja palautteen saannin osalta.

Kokousten toimivuus koettiin kahdessa vanhimmassa ikäryhmässä huonoimmaksi keskiarvolla 2,9 (kh 1.076–1.524). Nuorimmassa ikäryhmässä ne arvioitiin parhaimmin toimivaksi keskiarvolla 3,5 (kh 0.946). Työn kuormitusrakenne koettiin parhaiten toimivaksi vanhimmassa ikäryhmässä (ka 4.0, kh 0.816) ja huonoiten toimivaksi 45–54-vuotiaiden ryhmässä (ka 3.2, kh 0.779). Työn suunnittelun ja työnjaon toimivuus koettiin parhaimmaksi vanhimmassa ikäryhmässä (ka 3.6, kh 0.966) ja huonoimmaksi 45–54-vuotiaiden kohdalla (ka 3.0, kh 0.806). Ongelma- ja ristiriitatilanteiden käsittely koettiin parhaiten toimivaksi nuorimmassa ikäryhmässä (ka 3.5, kh 0.941) ja huonoiten toimivaksi kahdessa iäkäämmässä ikäryhmässä keskiarvolla 3.2 (kh 0.632–0.932).



Kuvio 18. Työyhteisön toimivuuden arviointi ikäryhmittäin.

5 Keskustelu

Tämän raportin tavoitteena oli kuvata keskisuomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä toteutetun Uudistava johtaminen -projektin alkutila-analyysin päätulokset. Analyysi suoritettiin kyselytutkimuksena. Kyselyn avulla tunnistettiin projektin osallistujayritysten keskeiset kehittämiskohteet johtajuudessa, työhyvinvoinnissa ja työyhteisön toimivuudessa 12 osa-alueen kannalta työurien pidentämiseksi. Tulokset on analysoitu ikäryhmittäin johtuen Uudistava johtaminen -projektin kohdentumisesta työurien pidentämiseen. Keskeinen näkökulma työurien pidentämisessä on onnistunut eri-ikäisten johtaminen. Tässä raportissa on kuvattu alkutila-analyysin yhteenveto. Kyselyn taustalla on organisaation kehittämisen kysely-palautemenetelmä, jonka mukaan kukin mukana ollut yritys on saanut oman palautteensa. Yrityskohtaiset palautteet on käsitelty sisäisesti tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä projektin tavoitteiden mukaan.

5.1 Kehittämisehdotukset ja päätelmät

Kokonaisuudessaan tutkimus osoittaa mukana olleiden yritysten työyhteisöjen toimivuuden, työhyvinvoinnin ja johtajuuden olevan suhteellisen hyvää tasoa. Huomionarvoista on, että tutkimukseen osallistuneiden yritysten henkilöstö oli iältään melko nuorta. Vastaajista yli 50 prosenttia oli alle 35-vuotiaita. Miehiä vastaajista oli yli 70 prosenttia. Sairauspoissaoloja vastaajilla oli kertomansa mukaan ollut viimeisen vuoden aikana vähän. Lähes 30 prosentilla vastaajista sairauspäiviä ei ollut lainkaan, ja reilusti yli puolella niitä oli ollut maksimissaan vain yhdeksän päivää.

Vaikka monet asiat näyttävät olevan kunnossa tutkituissa yrityksissä, analyysi kuitenkin osoittaa nuorimmissa ikäryhmissä koettavan eniten osaamisen vajaakäyttöä. 42 prosenttia tähän ikäryhmään kuuluvista kertoi valmiutensa riittävän nykyistä vaativimpiinkin työtehtäviin. Myös kaikista vastaajista yli kolmannes oli tätä mieltä. Yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota tähän seikkaan erityisesti nuorten kohdalla mutta myös yleisemmin mahdollistamalla vaativampien tehtäväsältöjen luominen ja urakehitys. Näitä voi kehittää esimerkiksi edistämällä työkiertoa ja uudistamalla tehtävien sisältöjä, koska pk-yrityksissä on harvemmin mahdollisuuksia vertikaaliseen urakehitykseen. Riippuen yrityksen toi-

mialasta ja luonteesta urapolkujen rakentaminen voi olla mahdollista esimerkiksi noviisista junioriasiantuntijaksi, junioriasiantuntijasta senioriasiantuntijaksi, asiantuntijasta osakkaaksi ja niin edelleen. Tämän kaltaisten mahdollisuuksien kartoittaminen ja näkyväksi tekeminen yhdessä uusien haasteiden edellyttämien osaamismäärittelyjen kanssa on keskeinen osa suunnitelmallista urajohtamista. Myös kehityskeskustelut, selkeät prosessikuvaukset, ajantasaiset työnkuvat ja osaamiskartoitukset auttavat asian edistämisessä.

Tämän selvityksen tulokset tukevat EVAn arvo- ja asennetutkimusta (Haavisto 2010) siltä osin, että nuorten sitoutuminen organisaatioon on alhaisempaa kuin vanhemmilla ikäluokilla. EVAn tutkimuksessa nuoremmissa painottuvat tärkeinä työelämän arvoina ja asenteina erityisesti oman itsensä toteuttamisen ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet. Tässä tutkimuksessa havaittiin nuorten kokevan osaamisensa vajaakäyttöä enemmän verrattuna muihin ikäryhmiin. EVAn tutkimuksen ja tämän tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että nuorten ikäryhmässä erityisesti osaamisen johtaminen on tärkeä näkökulma huomioitavaksi työurien kehittämisessä.

Nuorten kohdalla, joilla sitoutuminen organisaatioon oli tässä tutkimuksessa muita ikäryhmiä alhaisempaa ja jotka eniten ajattelivat organisaatiosta luopumista, mielekäs ja riittävän haastava työ edistäisi mahdollisesti ammatissa ja organisaatiossa pysymistä. Organisaatioon sitoutumista voi tukea muun muassa hyvin hoidetulla perehdyttämisellä. Perehdyttämisen tulee olla monipuolista, suunniteltua ja organisoitua. Siinä onnistumista on myös arvioitava. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu mukana olleiden yritysten perehdyttämiskäytäntöjä, mutta kirjoittajien yleisemmät havainnot ja kokemukset tukevat ajatusta, etteivät suomalaisten pk-yritysten käytännöt välttämättä aina ole kovin kehittyneitä tässä asiassa. Uudistava johtaminen -hankkeen yritysten olisi hyvä tarkistaa perehdyttämiskäytäntöjensä toimivuus ja määrittely. Myös niin sanottu aktiivinen työ, joka sisältää riittävästi työn vaatimuksia ja työnhallintaa, mahdollistaa osaltaan työntekijän osaamisen kasvamisen ja sitoutumisen (Karasek 1979).

Tämän tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että ikäryhmistä toinen, johon alle 35-vuotiaiden lisäksi urajohtamisessa tulisi kiinnittää huomioita, on 45–54-vuotiaiden ikäryhmä. Tämä ryhmä koki työn hallinnan ja työtyytyväisyyden muita ikäryhmiä heikoimmiksi. He arvioivat myös esimies-alaisuuden sekä luottamuksen organisaatiossa muita ikäryhmiä huonoimmiksi. Lisäksi he kokivat vaikuttamismahdollisuutensa

omaan työhönsä muita vähäisimmiksi ja arvioivat työkykynsä muita ikäryhmiä alhaisemmaksi. He myös ajattelivat muita useammin ammatista luopumista. 45–54-vuotiaiden ikäryhmän edustajista kolmannes kertoi omaavansa valmiuksia vaativampiinkin tehtäviin.

Kehittämisen näkökulmasta on todettavissa, että nämä kokeneet keskiuran vaiheilla olevat työntekijät tarvitsevat lisää vaikuttamisen mahdollisuuksia ja haasteita työpaikalla. Lisäksi heidän kohdallaan tulisi erityisesti kiinnittää huomioita työkykyä ylläpitäviin toimenpiteisiin. Tähän liittyy esimerkiksi työergonomiasta huolehtiminen, liikuntaan kannustaminen eri toimenpitein ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Esimiesten olisi tärkeää kiinnittää tähän ikäryhmään huomiota ottamalla heitä mukaan työsuunnitteluun, antamalla heille enemmän päätäntävaltaa omaan työhönsä liittyen ja lisäämällä kehittymismahdollisuuksia, jotta he kokisivat itsensä edelleen arvokkaiksi ja tärkeiksi työyhteisönsä jäseniksi. Näillä toimenpiteillä mahdollisesti vaikutettaisiin ennakoivasti tämän ikäryhmän kohdalla erityisesti työstä luopumis- ja eläköitymisaikeisiin sekä niitä koskeviin päätöksiin.

Alkutila-analyysin perusteella työyhteisön toimivuuden tarkastelussa nousee huomion kohteeksi tiedonkulku ja palautteen saaminen. Nämä koettiin vastaajien keskuudessa huonoiten toimiviksi. Kaksi vanhempaa ikäryhmää kokivat myös kokouskäytännöissä parantamisen varaa. Tiedonkulun osalta tulisi selkiyttää sitä, mitä tietoa välitetään mitäkin kanavaa käyttäen. Henkilökohtaista vuorovaikutuksessa tapahtuvaa asioiden käsittelyä ei myöskään tulisi unohtaa. Tämä liittyy myös palautteen antamiseen. Organisaatioissa tulisi olla selkeät periaatteet ja mallit palautekäytäntöihin, ja niitä tulisi kehittää. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa, että jokainen työyhteisön jäsen omalta osaltaan edistää paremman palautekulttuurin syntymistä antamalla tunnustusta ja kiitosta omille kollegoilleen, alaisilleen ja esimiehilleen aina kun siihen on aihetta.

Kokouskäytäntöihin pätee osittain sama selkiytyminen kuin tiedonkulkuun. Yrityksissä tulisi tarkentaa kokousten ennakkovalmistelua ja sisältöä: Mitä asioita kokouksissa käsitellään? Miten kokoukset ovat organisoidut? Ketkä osallistuvat eri kokouksiin ja miksi? Miten päätöksistä tiedotetaan? Kokouksilla tulee olla asialista käsiteltävistä asioista. Osallistujien edellytetään valmistautuvan kokouksiin etukäteen. Kokousten kesto tulee rajoittaa ja sovitusta aikataulusta tulee pitää kiinni. Tärkeää on viestittää kokouksissa tehdyt päätökset muulle henkilökunnalle. Päätöksiin ja niihin liittyviin toimenpiteisiin tulee aina nimetä vastuuhenkilöt ja aikataulut, jotta asiat edistyisivät.

Esimies-alaissuhteen laatu kuten myös tyytyväisyys yleensä esimiestyöhön arvioitiin melko hyväksi mutta ei kuitenkaan erityisen korkeaksi tutkituissa yrityksissä. Huonoimmaksi esimies-alaissuhteen laadun arvioi 45–54-vuotiaiden ikäryhmä. Vertailu Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa keväällä 2012 tehtyihin esimies-alaissuhteen laatua suuremmissa organisaatioissa koskeviin selvityksiin osoittaa, että Uudistava johtaminen -hankkeen yrityksissä esimies-alaissuhteen laatu arvioitiin heikommaksi kuin mainituissa selvityksissä. Vaikka esimiehisyys usein monenlaisia tehtäviä sisältävien työnkuvien johdosta ei ole pk-yrityksessä kovin selvästi rajattu, havainto nostaa esille esimiesvalmennuksen tarvetta. Tässä tutkimuksessa esimies-alaissuhteen laatua selvitettiin luottamuksen, kunnioituksen ja vastavuoroisuuden kannoilta. Esimerkiksi huonoiten toimivien työyhteisökäytäntöjen joukossa oleva palautteen saaminen kuten myös palautteen antaminen ovat tärkeitä vastavuoroisuuden tekijöitä. Luottamukseen ja kunnioittamiseen sisältyy muun muassa esimiesroolin ottaminen ja siitä vastuun kantaminen silloin kun esimiehisyyttä tarvitaan. Pk-yrityksissä kaikki tuntevat toisensa, mikä saattaa hankaloittaa esimiesroolissa toimimista. Esimiesroolin selkeyttäminen, delegointitaitojen kehittäminen ja yleensä johtajuuden kehittämisessä tukeminen esimerkiksi esimiesvalmennuksen, mentoroinnin, coachingin ja vertaistuen kautta ovat mahdollisuuksia, joita voidaan myös toteuttaa pk-yritysten yhteistyönä. Ryhmäcoaching voi olla yksi varteenotettava yhteistyön vaihtoehto etenkin, jos osallistujat eivät ole toistensa suoria kilpailijoita.

Tasa-arvo iän ja sukupuolen suhteen koettiin hyväksi. Analyysi kuitenkin osoittaa, että naiset olivat kokeneet hieman miehiä enemmän epätasa-arvoisuutta eri sukupuolten kohtelussa työpaikallaan. Ero pienenee ikääntymisen myötä. Tulos tukee aikaisempia tutkimuksia (esim. Huhta ym. 2005; Lämsä 2011), joissa on havaittu miesten kokemusten sukupuolten tasa-arvosta olevan naisten kokemuksia myönteisempiä. Vaikka tässä tutkimuksessa havaittu ero sukupuolten tasa-arvon välillä ei ollut kovin suuri, tulos antaa kuitenkin tutkituille yrityksille aiheen huomioida tasa-arvonäkökulma nykyistä selvemmin omissa käytännöissään. Tasa-arvon on havaittu olevan yhteydessä sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja taloudelliseen menestykseen (Kotiranta ym. 2007; Hausman ym. 2011), jotka puolestaan ovat keskeiset kestävän ja vastuullisen yritystoiminnan tekijät.

5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksemme onnistui tuottamaan runsaasti tietoa tutkituissa yrityksissä eri tekijöistä, jotka vaikuttavat työssä jatkamiseen. Tässä raportissa esitettiin tulokset kyselyssä käytettyjen mittareiden osalta, eri osioiden välisiä yhteyksiä ei tutkittu. Vaativimpien tilastollisten analyysien avulla voidaan kuitenkin tulevaisuudessa selvittää luotettavasti tutkittujen asioiden kausaalisuutta. Rakenneyhtälömallit tarjoavat siihen mahdollisuuden. Työssä jatkamisen tutkiminen vaatisi myös pitkittäistutkimusta, jotta siihen vaikuttavat syy-seuraussuhteet pystyttäisiin selvittämään luotettavammin. Uudistava johtaminen -hankkeen yhteydessä voidaan niin haluttaessa toteuttaa pitkittäistutkimus toimintatutkimuksena, jolloin tehtyjen interventoiden vaikutusta selvitetään kehittämisen kuluessa.

Vastausprosentti kyselyyn oli 48.1, jota voidaan pitää kyselytutkimuksessa riittävänä (Baruch & Holtom 2008). Taustamuuttujien osalta tässä raportissa tutkittiin vain ikää. Tulevaisuudessa aineistoa on tarpeellista tarkastella myös muiden taustamuuttujien suhteen. Huomioitavaa on myös ikäryhmien erikokoisuus vastaajaryhmissä, erityisesti iäkkäimmän ryhmän pienuus. Tulosten luotettavuutta vähentää jonkin verran se, että aineisto kerättiin kahdella eri tavalla: sähköisellä lomakkeella ja paperiversiolla. Ratkaisu johtui käytännöllisistä syistä. Tutkimuksen luotettavuutta, erityisesti sen validiteettia, parantaa tunnettujen ja testattujen mittaristojen käyttäminen kyselylomakkeessa sekä niiden huolellinen käännoistyö alkuperäkielestä suomeksi ja takaisin alkuperäkielelle.

Tämän selvityksen perusteella voi arvioida, että työurien pidentämisen kannalta vaikuttavat nuoret sekä ikääntyvät, keski-ikässä olevat henkilöt olevan kriittisimmät ryhmät tutkituissa pk-yrityksissä. Tulevaisuudessa olisi kuitenkin tarpeellista selventää ja varmentaa asiaa suuremmalla aineistolla. Lisäksi mainittujen ryhmien tarkempi tutkiminen sekä määrällisesti että laadullisesti on tärkeää tarkemman tiedon saamiseksi.

LÄHTEET

Lähteet

Adams, G. A. & Beehr, T. A. 1998. Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology* 51, 643–665.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), 1–18.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M., 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39, 1154–1184.

Bairoh, S. & Trux, M-L. 2010. Identiteettejä, valtaa, kulttuuria – katsaus monimuotoisuusjohtamisen suuntauksiin. Teoksessa Wrede, S. & Nordberg, C. (toim.) Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus, 193–228.

Baruch, Y. & Holtom, B. C. 2008. Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations* 61(8), 1139–1160.

Bassett-Jones, N., 2005. The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Diversity Management, Creativity and Innovation* 14(2), 69–175.

Beehr, T. A. 1986. The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology* 39, 31–55.

Bennis, W. & Nanus, B. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: HarperCollins.

Blundson, B. & Reed, K. 2003. The effects of technical and social conditions on workplace trust. *International Journal of Human Resource Management* 14(1), 12–27.

Brenkert, G. G. 1998. Trust, morality and international business. *Business Ethics Quarterly* 8(2), 293–317.

Bryman, A., Collinson, D., Grinr, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (toim.) 2011. *The SAGE Handbook of Leadership*. Sage: Lontoo.

Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. 2010. *Organizational Behaviour*. New York: Financial Times Prentice Hall.

Butler, J. K. 1991. Towards understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management* 17, 643–663.

Byrne, D. 1971. *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.

Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. 1996. Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69, 57–81.

Crompton, R. & Lyonette, C. 2006. Work-Life 'Balance' in Europe. *Acta Sociologica* 49(4), 379–393.

Cotton, J.L. & Tuttle J.M. 1986. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Journal* 11(1), 55–70.

Currall, S. C, Towler, A. J, Judge, T. A. & Kohn, L. 2005. Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology* 58, 613–640.

Das, T. K. & Teng, B-S. 1998. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation alliances. *Academy of Management Review* 23, 491–512.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review* 11, 618–634.

Dyne, L. V., Graham, J. V. & Dienesch, R. M.. 1994. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 37, 765–802.

Ilonen, R. Blomqvist, K. & Puumalainen K., 2008. The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovativeness* 11(2), 160–181.

Elovainio, M., Forma, P., Kivimäki, M., Sinervo, T., Sutinen, R. and Laine, M. 2005. Job demands and job control as correlates of early retirement thoughts in Finnish social and health care employees. *Work & Stress* 19(1), 84–92.

Elovainio M., Leino-Arjas P., Vahtera J. & Kivimäki M. 2002. Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Res* 61, 271–274.

Epitropaki, O. & Martin, R. 1999. The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and wellbeing. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 72(2), 237–242.

ESR-projektisuunnitelma 2011. Uudistava johtaminen. Tulostettu 9.5.2011. EURA 2007 –JÄRJESTELMÄ.

Flores, F. & Solomon, R. 1998. Creating trust. *Business Ethics Quarterly* 8, 205–232.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Lloret, S. 2006. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior* 68, 165–174.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LXM) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6(2), 219–247.

Grint, K. 1997. *Leadership: classical, contemporary, and critical approaches*. Oxford: Oxford University Press.

Gould-Williams, J. 2003. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management* 14(1), 28–54.

Haavisto, I. 2010. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. EVAn julkaisuja.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60(2), 159–170.

Hakanen, J. 2002. Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja ihminen* 1, 42–58.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27.

Hanisch, K.A. & Hulin, C.L. 1990. Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior* 17, 60–78.

Hanisch, K.A. & Hulin, C.L. 1991. General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior* 39, 110–128.

Hausman R, Tyson L. D. & Zahidi. S. 2011. Global Gender Gap Report 2011. Geneva: World Economic Forum.

Hautamäki, A. 2008. Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja 76. Helsinki: Sitra.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. *The Motivation to Work*. 2.painos. New York: Wiley.

Holli, A-M. 1995. Tasa-arvosta ja Troijan hevosista. Feministinen käsitteekritiikki ja suomalaisen tasa-arvopolitiikan käytännöt. *Naistutkimus* 8(3), 14–33.

Huhta, L., Kolehmainen, S., Lavikka, R., Leinonen, M., Rissanen, T. Uosukainen, K. & Ylöstalo, H. 2005. Tasa-arvosta lisäarvoa. Käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön. Vastapaino, Tasa-arvoaltuutettu.

Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. 2011. Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect connections through ethical strain. *Journal of Business Ethics* 101, 231–247.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology* 92, 1332–1356

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 92, 269–277.

Ilmarinen, J. 2001. Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine* 58(8), 546-552.

Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja laatu Euroopan Unionissa. Jyväskylä: Gummerus.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

Johnson-George, C. E. & Swap, W. C. 1982. Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific context. *Journal of Personality and Social Psychology* 43, 1306-1317.

Jones, G. R. & George, J. F. 1998. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review* 23, 531-546.

Juuti P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia sarja 9.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Karasek, R. A. 1979. Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24 (2), 285-308.

Kasvun ajurit 4 2008. Miten kasvu rahoitetaan? Kasvuyritysten ja pk-yritysten vertailu. Elinkeinoelämän keskusliitto.

Kautto, H. 2008. Naisten johtamisurien edistäminen organisaatioissa henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta, Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Johtaminen, pro gradu tutkielma.

Kautto, H. & Lämsä, A-M. 2009. Naisten johtamisurien edistäminen henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta. Työn Tuuli, 33-37.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Korppi-Tommola, A. 2001. Tahdolla ja tunteella tasa-arvoa. Naisjärjestöjen Keskusliitto 1911–2001. Jyväskylä: Gummerus.

Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA analyysi No. 3.

Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (toim.) 1996. Trust in Organizations. Thousand Oaks: Sage.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Lehto, A-M. 1996. Työolot tutkimuskohteena. Työolotutkimusten sisällöllistä ja menetelmällistä arviointia yhteiskuntatieteen ja naistutkimuksen näkökulmasta. Tilastokeskuksen tutkimuksia 222. Helsinki: Tilastokeskus.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003. Tilastokeskus.

Lehtonen, P. 2007. Tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Leponiemi, J. 2008. Ethnic Minority Member Perspective on Leader-Member Exchange. Acta Wasaensia No 193. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Lewis, J. D. & Weigert, A. 1985. Trust as a social reality. Social Forces 63(4), 967–985.

Lämsä, A-M. 2010. Eettinen johtaminen edistää luottamusta työyhteisössä. Yritysetiikka 2(1), 22–27. Luettavissa osoitteessa: <http://eben-net.fi>

Lämsä, A-M. 2011. Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa Liisa Husu, Jeff Hearn, Anna-Maija Lämsä and Sinikka Vanhala (toim.) Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. NASTA Women's Leadership Forskningrapporter från Svenska handelshögskolan, Hanken School of Economics Research Reports n:o 72. Helsinki: Edita, 47–59.

Lämsä, A-M. & Pučétaitè, R. 2006. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. Business Ethics: A European Review 15(2), 130–141.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 5. p. Helsinki: Edita.

Lämsä, A-M. & Savolainen, T. 2000. The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change. *Leadership & Organization Development Journal* 21(6), 297-306.

Martins, E. C. & Terblanche, F., 2003. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6(1), 64-74.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52 (1), 397-422.

McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38(1), 24-59.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the workplace, Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78 (4), 538-551.

Miceli, M. P., Jung, I., Near, J. P. & Greenberg, D. B. 1991. Predictors and outcomes of reactions to pay-for-performance plans. *Journal of Applied Psychology* 76 (4), 508-521.

Minnick, A. F. 2000. Retirement, the nursing workforce, and the Year 2005. *Nursing Outlook* 48, 211-217.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. 1982. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego: Academic Press.

Muchinsky, P.M. 1993. *Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 4th edition. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.

Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. & Ilies, R. 2009. The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 256–266.

Nurmio, A. & Turkki, T. 2010. *Elinvoimainen Suomi*. Sitran raportteja.

Northouse, P. G. 2001. *Leadership. Theory and Practice*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. Helsinki: WSOY Pro.

Pelled, L. H. & Xin, K. R. 2000. Relational demography and relationship quality in two cultures. *Organization Studies* 21, 1077–1094.

Porras, J. I. & Silvers R. C. 1991. Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology* 42, 51–78.

Prasad, P., Pringle, K. & Konrad, A. 2006. Examining the Countours of Workplace Diversity: Concepts, Contexts and Challenges. Teoksessa Konrad, A., Prasad, P. & Pringle, J. (toim.) *Handbook of Workplace Diversity*. Sage: Lontoo, 1–22.

Price, J. L. & Mueller, C. W. 1981. A causal model of turnover for nurses. *The Academy of Management Journal* 24 (3), 543–565.

Pučétaitė, R. & Lämsä, A-M. 2008. Developing Organizational Trust through Advancement of Employees' Work Ethic in a Post-Socialist Context. *Journal of Business Ethics* 82(2), 325–337.

Pučétaitė, R., Lämsä, A-M. & Novelskaite, A. 2010. Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management* 5(2), 197–217.

Rose-Anderssen, C. & Allen, P. M., 2008. Diversity and learning for innovation: dialogue for collaboration. *Journal of Management Development* 27(3), 307–327.

- Rost, J. 1993. *Leadership for the Twenty-First Century*. Lontoo: Praeger.
- Rotter, J. B. 1971. Generalised Expectancies for Interpersonal Trust. *American Psychologist* 26, 443–451.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout and a confirmatory factor analysis. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A. B. & Salanova, M. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement* 66(4), 701–716.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 55(5), 5–14.
- Shultz, K.S. & Wang, M. 2007. The influence of specific physical health conditions on retirement decisions. *International Journal of Aging and Human Development* 65(2):149–161.
- Simon, M., Müller, B.H. & Hasselhorn, H.M. 2010. Leaving the organization or the profession – a multilevel analysis of nurses’ intentions. *Journal of Advanced Nursing* 66(3), 616–626.
- Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Miten pitää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. *Työntuuli* 1, 28–34.
- Talaga, J.A. & Beehr, T.A. 1995. Are there gender differences in predicting retirement decisions? *Journal of Applied Psychology* 80(1):16–28.
- Tasa-arvo 2012. Minna. Luettu 1.1.2012. <http://minna.fi/web/guest/tasa-arvo1>
- Tasa-arvolaki 2005. Tasa-arvoesitteitä 2005:2. TASA-ARVOYKSIKKÖ JA TASA-ARVOVALTUUTETTU. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Yliopistopaino.

Taylor, M.A. & Shore, L.M. 1995. Predictors of planned retirement age: An application of Beehr's model. *Psychology and Aging* 10(1):76–83.

Tekesin Finnsight 2015–raportti. Luettu 1.1.2012. http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Finnsight_2015.pdf

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.

Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. 1998. *Työkykyindeksi, 2. korjattu painos*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työolobarometri 2009. Luettu 1.1.2012. http://www.tem.fi/files/27208/TEM_34_2010_nettti.pdf

Varma, A. & Stroh, L. K. 2001. The Impact of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations. *Human Resource Management* 40(4), 309–320.

Vehaskari, A. 2010. *TALENT AVAILABLE - Tapping the Expat Talent Pool*. Helsinki: Elinkeinoelämän Valtuuskunta.

Välimäki, S. & Lämsä, A-M. 2010. Critical factors for organizational innovation in the field of diverse human resources. Teoksessa Schiuma, G., Spender, JC & Weir, M. (toim.) *Conference Proceedings 2010 'International Forum on Knowledge Asset Dynamics'*, 1–23.

Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal* 40, 82–111.

Weick, K. E. & Quinn, R. E. 1999. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology* 50, 361–386.

Venäläinen, E. 2010. *Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi*. Oulun seuden ammattikorkeakoulu: Ylempi ammattikorkeakoulututkiminto, opinnäytetyö. Luettu 10.5.2011. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21257/Venalainen%20Eila%20Varhaiskasvatuksen%20henkiloston%20tyohyvinvointi.pdf?sequence=1>

Whitener, E. M. 1997. The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review* 7, 389–404.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviours. *Academy of Management Review* 23, 513–530.

Wicks, A. C. & Berman, S. L. 2004. The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships: the institutional environment, trust creation, and firm performance. *Business Ethics Quarterly* 14, 141–160.

Wicks, A., S. Berman & T. Jones. 1999. The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Academy of Management Review* 24(1), 99–116.

Young, L. & K. Daniel. 2003. Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management* 14(1), 139–155.

Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

KIRJOITTAJAT

Kirjoittajat

FM Sirpa Koponen toimii koulutuspäällikkönä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutuksessa. Hänen erityisenä tutkimusalueenaan on johtamisen ja esimiestyön vaikutus eri-ikäisten työntekijöiden työssä jaksamiseen ja jatkamiseen.

KTT Anna-Maija Lämsä on henkilöstöjohtamisen professori Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen keskeiset tutkimusalueensa liittyvät erityisesti organisaatio- ja johtamisetiikkaan sekä naisten johtajuuteen ja johtamisuriin.

KTK Melinä Kärkäs opiskelee Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen kiinnostuksensa tutkimuksessa kohdistuu johtajuuden, organisaatioluottamuksen ja työhyvinvoinnin suhteisiin.

KTL Marianne Ekonen toimii Uudistava johtaminen -projektissa projektipäällikkönä Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketoiminta ja palvelut -yksikössä. Hänen keskeiset tutkimusalueensa liittyvät erityisesti naisten ja miesten johtamisuriin sekä keskijohtoon.

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN Julkaisuja



MYyntI JA JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto
PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä
Puh. 040 552 6541
Sähköposti: julkaisut@jamk.fi
www.jamk.fi/julkaisut

VERKKOKAUPPA

www.tahtijulkaisut.net



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU

PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä
Puh. 020 743 8100
www.jamk.fi

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

HYVINVOINTIYKSIKKÖ

LIIKETOIMINTA JA PALVELUT -YKSIKKÖ

TEKNOLOGIAYKSIKKÖ



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU

Tämä julkaisu esittelee *Uudistava johtaminen* -hanketta. Uudistava johtaminen -hankkeella pureudutaan konkreettisella tavalla työelämän laadun parantamiseen. Hanke vastaa työurien pidentämisen ja parantamisen haasteeseen keski-suomalaisissa pk-yrityksissä. Julkaisussa kuvataan hankkeen alussa yrityksille tehdyn alkutila-analyysin tulokset. Tulosten avulla tunnistetaan yrityskohtaiset tarpeet ja hyödynnetään konkreettisia menettelytapoja ja työkaluja niihin vastaamisessa. Lähtökohtana on koko henkilöstön aktiivinen osallistaminen ja sitouttaminen kehittämistyöhön. Hankkeen tavoitteena on tuottaa uudistavan johtamisen malli henkilöstön työurien pidentämiseksi.

Hanke toteutetaan ajalla 1.5.2011–31.8.2013 yhteistyössä Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun kanssa.

ISBN: 978-951-830-223-3 (NID)

ISBN: 978-951-830-224-0 (PDF)