

TYÖRAUHA ON MINIMI MUTTA TYÖN ILO ON ENEMMÄN.

Työn imun edellytyksiä osana työhyvinvointia.

Tiivistelmä

Tekijä(t) Suhola, Marko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 49	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Työn rauha on minimi mutta työn ilo on enemmän. Työn imun edellytyksiä osana työhyvinvointia.		
Tutkinto Tradenomi AMK		
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee työn imun kokemista osana työhyvinvointia. Tutkimusta varten on haastateltu kolmea henkilöä kolmesta eri logistiikka-alan yrityksestä. Opinnäytetyön pääkysymys on: miten työn imua kokemista voidaan tukea ja sen edellytyksiä seurata osana työhyvinvointia logistiikkatyössä?</p> <p>Alatutkimuskysymyksiä on kaksi: mitkä seikat logistiikkatyössä edesauttavat työn imun muodostumista ja mitkä tekijät ovat haasteellisia työn imun kokemisen kannalta sekä miten työn sisäisiin ja ulkoisiin voimavaroihin tulisi kiinnittää huomiota osana toiminnan kehittämistä?</p> <p>Työn teoriaosuus esitellään kahdessa pääluvussa. Ensin käsitellään työhyvinvoinnin käsitteitä ja johtamisteorioita. Tämän jälkeen käydään läpi työn imun käsitettä sekä sen taustalla vaikuttavia teorialalleja.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osa on jaettu kahteen alalukuun, joissa käsitellään haastatellututkimusten tulokset ja esitellään niistä tehdyt johtopäätökset.</p> <p>Tulosten perusteella yrityksissä tunnistetaan hyvin logistiikkatyön kuormitustekijät. Työn imun kokemisen haasteina ovat mm. työtehtävien yksipuolisuus sekä työtehtävien kehittämismahdollisuuksien rajallisuus.</p> <p>Haasteisiin pyritään vastaamaan esimerkiksi tukemalla työyhteisön avointa kommunikointia ja yhteishenkeä, kannustamalla työntekijöitä ideoimaan työtapojaan ja työtehtäviään sekä edistämällä osallistavaa johtamista.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, työn imu, työn voimavarat		

Abstract

Author(s) Suhola, Marko	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 49	
Title of publication Work engagement is more Premises of work engagement as a part of well-being at work		
Name of Degree Bachelor's Thesis In Business Logistics		
Abstract <p>The subject of this thesis is work engagement as a part of well-being at work. The purpose of the study is to tell how to support work engagement at work and how to measure it as a part of well-being at work. Another aims of the study are to find the factors that supports to create work engagement and how to support inner and outer resources of work as a part of developing man's work. Three persons have been interviewed for this study.</p> <p>Theoretical part of this study consists of two chapters: well-being at work and then concept of work engagement and theories connected to it.</p> <p>Empirical part of this study includes chapters about the results of this study and presents the conclusions that are based on the results of the study.</p> <p>According to results companies recognizes the stress factors of the logistics work. Monotonous tasks and limited changes to develop tasks sets challenges to achieve work engagement.</p> <p>Supporting open communication and team spirit at work, improving working methods and promoting inclusive leadership are key factors to support work engagement.</p> <p>.</p>		
Keywords well-being at work, work engagement, work resources		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Tutkimuksen taustaa.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	5
2	TYÖHYVINVOINTI	6
2.1	Työkyky	7
2.2	Työhyvinvoinnin määritelmä	9
2.3	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	10
2.4	Työhyvinvointiajattelun kehitys ja johtamisteoriat.....	12
2.4.1	Tieteellinen liikkeenjohto.....	13
2.4.2	Ihmissuhdekoulukunta: työn motiivin laajentuminen.....	13
2.4.3	Organisaatiot rakenteina: rationaalinen analyysi.....	14
2.4.4	Organisaatiokulttuuri.....	16
3	TYÖN IMU	18
3.1	Teoriamalleja työn imun taustalla.....	18
3.1.1	Kahden faktorin työtyytyväisyysteoria	19
3.1.2	Työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien malli	20
3.1.3	Ponnistusten ja palkkioiden malli	20
3.1.4	Itsemääräytymisteoria.....	21
3.1.5	TV-TV malli.....	22
3.2	Työn imun määritelmä	25
3.3	Mittaamisesta	27
4	HAASTATTELUTUTKIMUS	29
4.1	Logistiikkatyöntekijöiden työn vaatimuksia.....	29
4.2	Koulutus talon sisällä	30
4.3	Kommunikaatio voimavarana.....	31
4.4	Valtuuttava johtaminen	32
4.5	Työtyytyväisyyskyselyistä ja mittamisesta.....	33
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
5.1	Työn vaatimukset ja voimavarat logistiikkatyössä.....	35
5.2	Miten työn sisäisiin ja ulkoisiin voimavaroihin tulisi kiinnittää huomiota osana toiminnan kehittämistä?.....	35

5.3	Mitkä seikat logistiikkatyössä edesauttavat työn imun muodostumista ja mitkä tekijät ovat haasteellisia työn imun kokemisen kannalta?	37
5.3.1	Motivaatio työn imua kohti ohjaavana tekijänä	37
5.4	Miten työn imua kokemista voidaan tukea ja sen edellytyksiä seurata osana työhyvinvointia logistiikkatyössä?	38
5.5	Jatkotutkimusehdotukset	39
5.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	40
6	YHTEENVETO	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	1

1 JOHDANTO

Työpahoinvointi on maassamme vakava ja kallis ongelma. Työterveyslaitoksen professori Guy Ahosen mukaan työpahoinvointi näkyy työpaikoilla paitsi sairauspoissaoloina niin myös sitoutumattomuutena ja työkyvyttömyytenä. Ongelmien aiheuttajina hän mainitsee mm. huonon henkilöstöjohtamisen sekä yritysten raportointijärjestelmän, joka ei ota huomioon työhyvinvointia riittävän kattavalla seurannalla. (Mikkonen 2016.)

Sosiaali- ja terveysministeriössä tehtyjen laskelmien mukaan pelkästään sairauspoissaolot aiheuttavat vuonna 2012 menetettynä työpanoksena lähes 3,5 miljardin euron kustannukset. Kun mukaan lasketaan sairaana työssä olo eli ns. presenteeismi sekä työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset, on menetetyt työpanoksen kokonaiskustannus lähes 15 miljardia euroa. (Rissanen & Kaseva 2014, 11.)

Kääntäen voidaan puhua työhyvinvoinnin haasteista. Nämä haasteet kuormittavat sekä yritystä että yksilöä: niiden hintana ovat rahallisten menetysten lisäksi sekä yksilö- että yhteisötason vaikutukset esimerkiksi työtehoon ja työilmapiiriin. Caicedo Holmgren, Mårtensson & Roslander (2010) näkevätkin hyvinvoivan henkilöstön tärkeänä osana yrityksen pääomaa (Manelius 2012, 12).

Työhyvinvointia mitataan tavallisimmin tyytyväisyyskyselyissä, joiden tehtävänä on kirjaimellisesti arvioida sitä, miten tyytyväisiä tai tyytymättömiä ihmiset työhönsä ovat. Mutta mitä eroa on tyytyväisyydellä ja innostuksella? Martelan ja Jarenkon (2014, 6) mukaan ainakin se, että työstään innostunut työntekijä on tuottavampi ja voi paremmin. Tässä tunnetilassa positiivinen tunnelataus yhdistyy korkeaan toimintatasoon.

Yksilön, työn ja työyhteisön voimavaroista huolehtimalla mahdollistetaan osaltaan työn imun kokeminen, joka puolestaan on merkittävä työhyvinvointiin ja työstä suoriutumiseen sekä tätä kautta myös yrityksen tulokseen vaikuttava tekijä (Hakanen 2009, 3).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työn imun roolia osana logistiikka-alan työntekijöiden työhyvinvointia.

Logistiikka-alan perustyöt ovat matalan koulutusosaamisen tehtäviä. Tutkimusten mukaan tämänkaltaisissa työtehtävissä toimivien keskuudessa työn imun kokemukset eri osatekijöineen ovat vähäisempiä ammatillisesti vaativammassa työtehtävissä työskenteleviin verrattuna (Vendell 2012, 3, 15).

Tarkastelemalla työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä ja tuomalla esiin logistiikan parissa työskentelevien näkemystä siitä millaisina nämä tekijät koetaan, voidaan kiinnittää huomiota seikkoihin, joilla pystytään tukemaan työn imun muodostumista ja työhyvinvoinnin vahvistumista.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa seikkoja, jotka tukevat työn imun muodostumista tai mahdollisesti rajoittavat sitä logistiikan työtehtävissä. Edelleen on tarkoitus selventää, miten kuvattua prosessia pystytään mittaamaan ja seuraamaan kehitystä tukevalla tavalla.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten työn imua kokemista voidaan tukea ja sen edellytyksiä seurata osana työhyvinvointia logistiikkatyössä?

Alatutkimuskysymyksiä tutkitaan:

- Mitkä seikat logistiikkatyössä edesauttavat työn imun muodostumista ja mitkä tekijät ovat haasteellisia työn imun kokemisen kannalta?
- Miten työn sisäisiin ja ulkoisiin voimavaroihin tulisi kiinnittää huomiota osana toiminnan kehittämistä?

1.2 Tutkimuksen taustaa

Alati kiristyvässä kilpailussa yrityksen keskeisenä menestystekijänä ja arvon lisääjänä on sen kyky panostaa aineettomaan pääomaan. Tämä panostus mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen. Aineettomalla pääomalla on myös arvioitu

olevan kasvava merkitys yrityksen tulokseen. (Kujansivu 2007, 13; Manka 2013, 34.)

Työhyvinvointiin panostamisen tavoitteena on tukea työntekijän terveyttä, jaksamista ja työssä suoriutumista. Työhyvinvointi ei merkitse pelkästään sairauden puuttumista, vaan se on kokonaisvaltainen käsite, johon sisältyy fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä (Hirvikoski 2011, 6). Näiden tekijöiden välinen tasapaino määrittelee työhyvinvoinnin kokemisen.

Perinteinen lähestymistapa työhyvinvointitutkimukseen on keskittynyt selvittämään stressin ja uupumuksen vaikutuksia. Näissä tutkimuksissa fokus on ollut kuormitustekijöiden tunnistamisessa ja niiden vaikutusten vähentämisessä ja eliminoinnissa (Hirvikoski 2011, 7). Uudempana trendinä tutkimuskentällä on työelämän positiivisten ilmiöiden tunnistaminen ja vahvistaminen osana työhyvinvointia. Tämän suuntauksen keskiössä ovat työstä saatavat myönteiset kokemukset.

Työn imun käsite sisältää ajatuksen, jonka mukaan työntekijöiden voimavarojen ja potentiaalien tunnistaminen ja tukeminen vahvistaa ja parantaa työntekijöiden suoriutumista työssä. Tämä taas vaikuttaa positiivisesti toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen.

Tutkimuksessa työn sisäisten ja ulkoisten voimavarojen vaikutuksesta työn imuun havaittiin eroja työn imun kokemisessa toimihenkilöiden ja tuotannon työntekijöiden välillä: toimihenkilöiden keskuudessa koettiin enemmän työn imua ja kaikkiaan osatekijöitä. Toimihenkilöiden työssä esiintyi myös enemmän työn ulkoisia ja sisäisiä voimavaratekijöitä verrattuna tuotannon työntekijöihin. (Vendell 2012, 15–17.)

Työn vaatimukset ja voimavarat mallissa (TV-TV, JD-R –model) esitellään kaksi rinnakkaista työhyvinvoinnin prosessia: terveyden heikentymisen prosessi ja motivaatioprosessi (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501–502; Hakkanen 2009, 46). Vaikka näiden kahden prosessin kehityskulut johtavat vastakkaisiin lopputuloksiin, eivät ne ole täysin toisistaan riippumattomia vaan prosessien välillä on vuorovaikutusta. Esimerkiksi lisääntyvät työn voimavarat auttavat torjumaan työn vaatimuksista aiheutuvaa kuormitusta.

Vendell jakoi tutkimuksessaan työn voimavarat sisäisiin ja ulkoisiin voimavaroihin. Hän toteaa näiden voimavaratekijöiden vaikuttavan työn imun kokemiseen sen kaikilla kolmella tasolla (Vendell 2012, 9).

Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteoriaan pohjautuen työn voimavarojen kokonaisuutta voidaan arvioida sen perusteella, miten työn sisäiset ja ulkoiset voimavaratekijät koetaan: mitkä seikat vahvistavat työtyytyväisyyttä tai mitkä lisäävät tyytymättömyyttä työhön? Tästä syystä työn voimavaroja tulisi arvioida edellä kuvatulla tavalla työn imun tukemiseksi.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus edellä kuvatusta aiheesta.

Laadullinen tutkimus rakentuu aiemmista, valittua aihetta koskevista tutkimuksista ja käytetyistä teorioista, empiirisestä aineistosta sekä aihetta tutkivan tutkijan omasta päättelystä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkittavan kohteen näkökulman huomioiminen. Aineistoa kerätään esimerkiksi haastatteluilla ja omakohtaisesti havainnoimalla. Laadullista tutkimusta analysoitaessa tavoitteena ei niinkään ole olemassa olevien hypoteesien todentaminen vaan uusien löytäminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 6-7.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerätään haastatteluin, joissa tutkija keskustelee haastateltavan kanssa tutkimuksen aihepiiriin kuuluvista asioista. Tutkimuksen kannalta on tarkoituksenmukaista valita haastateltaviksi ihmisiä, joilla on tietoon perustuvaa kokemusta tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 51-53).

Haastattelutyypinä on strukturoitu haastattelu, jossa aiheet on jaoteltu teemoittain, mutta kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Tällainen haastattelu sopii käytettäväksi opinnäytetyössä, sillä siinä haetaan tietoa tietyistä, rajatuista asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 57).

Yrityksessä paikan päällä tehtävien haastatteluiden sijasta tiedonkeruu toteutetaan puhelinhaastattelun tai sähköpostin avulla. Menetelmänä tämä on ongelmallinen sikäli että laadulliseen tutkimukseen oleellisesti kuuluvaa omakohtaista havainnointia ei näin pystytä tekemään. Havainnoinnin avulla saadaan suoraa tietoa yksilön, ryhmän tai organisaation toiminnasta tapahtumien tai käyttäytymisen muodossa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 57-59). Tätä tutkimusta varten on haastateltu kolmen yrityksen työnjohto- tai terminaalipäällikön asemassa olevaa henkilöä syksyllä 2020.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu työhyvinvoinnin ja työn imun teorioista. Lisäksi mukaan on liitetty myös katsaus organisaatioteorioihin, sillä organisaatiot muodostuvat ihmisistä ja niiden toiminta perustuu inhimilliselle pääomalle (Virtanen & Sinokki 2012, 47). Tästä seuraa että organisaation rakenteet ja organisaatiossa toteutettavat toimintatavat ja johtaminen vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Johdantoluvussa käsitellään valitun aiheen ja tutkimuksen taustaa, tuodaan esiin muutamia opinnäytetyön tutkimusasetelman kannalta keskeisiä käsitteitä sekä esitellään tutkimuskysymykset ja –menetelmät.

Toisessa luvussa käydään läpi työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteitä ja ominaispiirteitä. Lisäksi luvussa esitellään pintapuolisesti organisaation johtamisteorioita ja niiden vaikutusta työhyvinvoinnin muodostumiseen siinä laajuudessa kun se on tämän tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista.

Kolmannessa luvussa esitellään lyhyesti muutamia työn imun taustalla vaikuttavia teoriallejä, kuten esim. Hertzbergin Kahden faktorin työtyytyväisyysteoria sekä Karasekin Työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien malli sekä itse työn imun teoramalli.

Neljännessä luvussa käydään läpi haastattelututkimuksen tuloksia. Viidennessä luvussa esitellään johtopäätökset. Tässä luvussa tuodaan esille myös jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan tutkimusta reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön kuudennessa luvussa tehdään yhteenveto.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työ on oleellinen osa ihmisen elämää ja siitä saatava palkkatulo tuo elämään turvallisuutta ja vakautta. Mielekäs työ tuottaa tekijälleen mielihyvää ja kohottaa myös yksilön itsearvostusta (Siltala 2004, 34-35; Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela, Virtanen 2012, 12).

Työhyvinvointi ei ole oma, erillinen saarekkeensa ihmisen elämässä, vaan se vaikuttaa osaltaan siihen millaiseksi ihminen elämänsä kokonaisuutena kokee. Tästä syystä ei ole ollenkaan yhdentekevää miten ja millaisessa ympäristössä sekä ilmapiirissä työtä tehdään. Työasiat voivat vaikuttaa yksityiselämään ja vapaa-aikaan. Samalla tavoin myös työajan ulkopuolisella ajalla ja elämän laadulla on vaikutusta yksilön kokemaan työhyvinvointiin. (Manninen 2008, 219).

Työyhteisöllä ja sen toiminnalla on merkittävä osuus siihen, miten työhyvinvointia tai -pahoivointia koetaan. (Hakanen 2009, 6.) Työhyvinvointi konkretisoituu työpaikoilla niiden arkisissa toiminnoissa. Sen toteuttamisen perustana on strategia, johon kaikki organisaation kaikilla tasoilla ovat sitoutuneita. Tässä onnistuakseen organisaation tulee toteuttaa sille valittua strategiaa. (Kehusmaa 2011, 225.)

Työhyvinvoinnin kokemisella on monia vaikutuksia työhön ja työyhteisöön. Hyvinvoivissa työyhteisöissä työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä, sairauspoissaolot vähenevät ja työn tuottavuus kasvaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) Vastaavasti työpaikoissa, joissa ihmiset kokevat tyytymättömyyttä työhönsä ja sen olosuhteisiin, on paljon poissaoloja ja henkilökunnan vaihtuvuutta (Anderson, Aird & Haslam 1991, Kinjerski & Skrypnek mukaan 2008, 18).

Huomionarvoista on että työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus: jokainen kokee sen omalta kannaltaan ja omista lähtökohdistaan käsin. Siksi työhyvinvointiin kuuluu myös tunneperäinen ulottuvuus, johon vaikuttaa oleellisesti se millaisena me työn koemme, kuinka sen hallitsemme ja kuinka siitä suoriudumme (Luukkala 2011, 32; Rauramo 2012, 10).

Tästä syystä jopa samassa työpisteessä samaa työtä tekevien henkilöiden työhyvinvointikokemukset voivat erota suurestikin toisistaan.

Työntekijöiden osaamisen sekä kehittymispotentiaalin ja -halun välillä voi olla suuria yksilöllisiä eroja: sama työ ja toimenkuva voi palvella eri ihmisten tarpeita hyvin eri tavalla. Joku on täysin tyytyväinen työhönsä ja näkee sen innostavana,

haasteellisena ja motivoivana, kun taas toinen työntekijä saattaa kokea samaisen työn tylsänä, rutiininomaisena ja liian vähän haasteita tarjoavana.

Erot työhyvinvoinnin kokemisessa eri henkilöiden välillä saattavat selittyä moninaisilla yksilöön tai organisaatioon liittyvillä tekijöillä. Yksilötason tekijöitä ovat mm. ikä, terveys ja perhetilanne ja yleinen elämänhallinta sekä organisaatiotasolla esimerkiksi huono johtaminen ja yrityskulttuuri. (Vesterinen 2006, 7; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7–9.) Työhyvinvointi onkin ilmiö, joka vaihtelee yksilöntason lisäksi myös ajallisesti ja paikallisesti (Tarkkonen 2012, 10). Tunte-mukset työhyvinvoinnista saattavat vaihdella esimerkiksi työpaikan muutostilan-teiden takia (Rauramo 2013, 13).

2.1 Työkyky

Työkyvyn käsite on kehittynyt ja muuttunut yhteiskunnallisen muutoksen myötä sellaiseksi kuin se nykyisin määritellään. Alun perin käsitettä lähestyttiin puhtaasti lääketieteellisestä näkökulmasta, jolloin työkyky määriteltiin yksilön mahdollisten sairauksien ja vammojen kautta. Tämä lähestymistapa jätti huomioimatta yksilön omat tunte-mukset työkyvystään ja siihen vaikuttavista seikoista. (Suon-sivu 2014, 15.)

Modernin käsityksen mukaan työkyky muodostuu ihmisen henkilökohtaisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä suhteesta (Ilmarinen 2006, 80; Kauha-nen 2016, 23). Työkykyyn vaikuttaa yksilön ominaisuuksien lisäksi myös itse työ sekä erilaiset työympäristöön vaikuttavat tekijät (Gould, Ilmarinen, Järvikoski & Järvisalo 2006, 19-20).

Juhani Ilmarisen kehittämässä työkyvyn talossa (kuvio 1) työkykyä tarkastellaan nelikerroksisena rakennelmana: pohjakerroksessa perustana on yksilön fyysinen ja psyykinen toimintakyky, joka on perusehtona työkyvyn olemassaololle (Ilmari-nen 2006, 79-81). Yksittäinen henkilö voi vaikuttaa omaan jaksamiseensa ja työ-kykyynsä paljolti omaan elämänhallintaansa liittyvien, työn ulkopuolisten asioiden kautta, kuten huolehtimalla riittävästä levosta ja palautumisesta sekä fyysisestä ja henkisestä kunnosta esimerkiksi mielekkäiden harrastusten avulla.

Toisen kerroksen ammattitaito ja osaaminen sekä työssä oppiminen vahvistaa yksilön ammatillista identiteettiä ja mahdollistaa ammatillisen kehittymisen. Työ-kykyyn ja työssä suoriutumiseen vaikuttavat myös yksilön omaksumat arvot,

asenteet ja motivaatio. Tämä työkyvyn talon kolmas kerros on erittäin tärkeä siitä syystä, että sen muotoutumiseen vaikuttaa myös se, millaisena yksilö kokee asemansa työyhteisössä: esimerkiksi onko kohtelu ollut tasapuolista ja millaista palausta yksilö on saanut. Arvot, asenteet ja motivaatio ovat alttiita myös muualta tuleville vaikutteille. Ylimmässä eli neljännessä kerroksessa ovat työhön suoraan liittyvät seikat eli työtehtävät ja niiden sisällöt ja vaatimukset, työympäristö, työyhteisö sekä työn johtaminen. (Ilmarinen 2006, 79-80; Ilmarinen & Vainio 2012, 5 - 6; Kauhanen 2016, 23-25.)

Työkyvyn talo -mallin kolme ensimmäistä kerrosta muodostuvat niistä asioista, joihin yksilö voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa: yksilön toimintakyky, osaamispäätöksi sekä arvomaailma muodostavat henkilökohtaisen toiminta- ja osaamisresurssin. Ylin kerros muodostuu itse työstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä (Ilmarinen 2006, 80). Jos kolme alinta kerrosta työkyvyn talossa ajatellaan perustana, jolle yksilön työkyky rakentuu, voidaan ylintä kerrosta pitää tasona, joka kunnossa ollessaan tekee talosta toimintakykyisen. Mikäli kuitenkin ylimmässä kerroksessa on puutteita, eli työ kuormittaa tekijäänsä liikaa ja puutteita on esimerkiksi työpaikan työoloissa tai töiden johtamisessa, alkavat työkyvyn perustana olevat alemman kerroksen yksilökohtaiset voimavarat ja resurssit kärsiä.



Kuvio 1. Työkyvyn talon malli (Ilmarinen 2006)

2.2 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin työksi, joka koetaan mielekkäänä ja jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät tuottavasti, turvallisesti ja terveellisesti hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan palkitsevana ja se tukee yksilön elämänhallintaa. (Anttonen & Räsänen 2009, 18; Työterveyslaitos 2017.) Tämä jaottelu pilkkoo työhyvinvoinnin määritelmän seuraaviin adjektiiveihin: mielekäs, ammattitaitoinen, tuottava, turvallinen, terveellinen, hyvin johdettu.

Mielekäs työ sisältää sopivasti haasteita, joista suoriutuessaan työntekijä kokee onnistumisia ja jossa työntekijä pystyy käyttämään osaamisensa tarkoituksenmukaisella tavalla. Järvisen (2014, 35-36) mukaan työskennellessään mielekkäässä työssä ihminen toteuttaa itseään, tavoittelee selkeää ja tärkeänä pitämäänsä päämäärää, kunnioittaa omia arvojaan sekä toimii itsenäisesti, vastuullisesti ja yhteistyössä muiden kanssa.

Ammattitaito käsitteenä merkitsee ammatillista pätevyyttä tietyssä ammatissa tai kykyä suoriutua määritellyistä työtehtävistä (Hanhinen, 2010, 87). Näin ollen ammattitaito voidaan nähdä työntekijän osaamisen vastaavuutena hänen työtehtäviensä sisältämiin vaatimuksiin. Ammattitaitoinen työntekijä kykenee tekemään työnsä sen vaatimusten edellyttämällä tavalla.

Tuottava työ on paitsi laadullisesti ja ajankäytöllisesti sekä kustannuksellisesti tehokasta, niin myös hyvin organisoitua. Laadukas, hyvä johtaminen mahdollistaa sujuvan ja tehokkaan työtoiminnan sekä tukee työhyvinvoinnin kehittymistä (Manninen 2008, 219).

Töiden organisoinnin laatu vaikuttaa osaltaan myös työturvallisuuteen. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työtä voidaan tehdä mahdollisimman turvallisessa ja terveellisessä ympäristössä. Työturvallisuutta parannetaan työtehtävien hyvällä suunnittelulla, opastamalla työntekijät hyvin tehtäviinsä sekä hoitamalla työtehtävät huolellisesti ja määräyksiä noudattaen. (Työturvallisuuskeskus 2017).

Vaikka työhyvinvointi -käsitteen ydin muodostuu selkeästi eroteltavissa olevista tekijöistä, on sen käsitteellinen määrittäminen yksiselitteisesti vaikeaa. Työhyvinvoinnin käsitteen tulkitseminen näyttää olevan jopa samalla tavalla subjektiivista, kun mitä työhyvinvoinnin kokeminenkin on ainakin siten, millaisia painotuksia sen eri osa-alueet saavat esimerkiksi työntekijän ja työnantajan edustajan näkökulmista katsottuina. Työhyvinvointi käsitteen tulkinta on kehittynyt ajan myötä

työelämän kehittymisen ja tutkimuksen kautta sellaiseksi, millaisena sen nyt tunnemme. Työhyvinvoinnin määritelmä ja sen merkityksen tulkinta on siis yhteydessä myös siihen aikaan ja paikkaan, jossa sitä kulloinkin käytetään (Virtanen & Sinokki 2012, 28).

2.3 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Yhtenä syynä työhyvinvoinnin merkityksen vaihteleville tulkinnoille ja toteutukselle saattaa olla se, että työhyvinvointia kokonaisuutena ja sen merkitystä sekä yksittäiselle työntekijälle, työyhteisölle sekä yritykselle ei välttämättä hahmoteta yrityksen toimesta tarpeeksi hyvin.

Ravantin (2012, 64) tutkimuksen mukaan vain harvat työnantajat näkevät työhyvinvoinnin tarjoaman olennaisen hyödyn yrityksen liiketoiminnalle: hyvinvoiva henkilöstö on avaintekijä yrityksen kilpailu- ja suorituskyvyn kannalta. Suurin osa tutkimukseen haastatelluista työnantajista ei myöskään tunnistanut niitä tarpeellisia toimintamalleja, joita tämän yritykselle koituvan hyödyn toteuttamiseksi vaaditaan. Yrityksen henkilöstötuottavuuden kehittämiseen tähtäävä strateginen hyvinvointi onkin hyvin johdettua vain noin joka kolmannessa kotimaisessa yrityksessä (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 47).

Hakanen (2009a, 4) toteaa työhyvinvoinnin toteuttamisen riippuvan myös tahtotilasta ja tehdyistä valinnoista: millaista työhyvinvoinnin tilaa ja tasoa työnantaja hakee? Onko tavoitteena pelkkä sairauspoissaolojen vähentäminen vai halutaanko asiaan panostaa kokonaisvaltaisemmin myös työyhteisön henkistä hyvinvointia tukemalla?

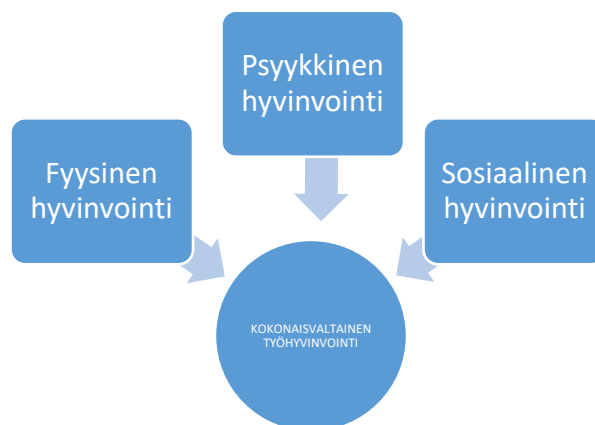
Työhyvinvointi on useiden osatekijöiden muodostama kokonaisuus: työkyvyn ja työssä jaksamisen lisäksi siihen kuuluvat myös työturvallisuus sekä henkinen hyvinvointi (Tarkkonen 2012, 7). Virolaisen (2012, 11-12) mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi rakentuu yksilön fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Nämä tekijät ovat riippuvaisia toisistaan ja muutokset missä tahansa osatekijässä voivat vaikuttaa myös muihin. Esimerkiksi fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen saattaa vaikeuttaa työssä suoriutumista. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa stressiä.

Virolaisen erottelee psyykkisen ja henkisen työhyvinvoinnin toisistaan: hänen mukaansa psyykkinen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. työilmapiiri ja työn

stressaavuus. Henkistä työhyvinvointia on mm. se kuinka ihmiset kohtaavat toisensa työpaikan arjessa, millaisena työ koetaan sekä miten asiakkaita kohdellaan. Tähän liittyy tunne oman ja organisaation yhteisestä arvomaailmasta. (Virolainen 2012, 18, 26 - 27.)

Tämä työhyvinvoinnin jaottelu on hiukan ongelmallinen sikäli että se jakaa psyykkisen ja henkisen työhyvinvoinnin erillisiksi sektoreiksi. Työilmapiiri on olennainen työntekijän psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Työilmapiiriin voivat heijastua myös vallitsevat, organisaation sisäiset arvot esimerkiksi siinä kuinka työntekijöitä kohdellaan (Tolvila 2013, 17). Arvot eivät edusta erillistä henkisen työhyvinvointikokemuksen tilaa, vaan ne ovat osa yrityksen organisaatiokulttuuria, joskin arvot ja etenkin mahdolliset ristiriidat yksilön ja organisaation arvojen välillä voivat vaikuttaa yksilön psyykkisen ja tätä kautta mahdollisesti myös sosiaalisen työhyvinvoinnin kokemiseen.

Suonsivu (2014, 43) linjaa kuvion 2 mukaisesti työhyvinvoinnin yksilön kokemukseksi omasta fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnistaan, joka muodostuu moninaisten osatekijöiden muodostamasta laajasta kokonaisuudesta.



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (Suonsivu 2014)

2.4 Työhyvinvointiajattelun kehitys ja johtamisteoriat

Työhyvinvointia koetaan työpaikalla siinä organisaatiossa jossa työskennellään. Organisaation toimintatavoilla on merkitystä sille, millaiseksi hyvinvoinnin kokeminen muodostuu. Tästä syystä on perusteltua tarkastella organisaation määrittelmää ja sitten luoda katsaus organisaation johtamisteorioiden pääpiirteisiin, koska valitulla johtamismallilla tai -malleilla voidaan osaltaan vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittymisen ja muotoutumiseen. Johtamiskäytännöt riippuvat siitä, millaisena itse työ nähdään. Eri töiden väliset erot määrittävät niiden johtamistarpeet. (Seeck 2012, 41 – 42.)

Litterer määritteli organisaation ”tarkoitushakuiseksi sosiaalisesti yksiköksi” (Litterer 1963, Seeck 2012 mukaan). Työpaikat ovat organisaatioita, jotka ovat olemassa taloudellista tuotantoa ja tuottoa varten. Organisaatiolla on toiminnalleen tavoite, johon se tähtää ja jota varten se rakentuu. (Shafriz ym. 2005, Virtanen & Sinokki 2012, 47 mukaan.)

Sanakirjassa organisaatio määritellään seuraavasti:

1. järjestely, toimivaksi kokonaisuudeksi järjestäminen, organisointi.
2. järjestämisen tulos, järjestetty toimintakokonaisuus
3. järjestö. (Suomisanakirja 2017.)

Organisaatio on ihmisen luoma ja se perustuu inhimilliselle pääomalle ja toiminnalle, olkoonkin että sillä on myös välineitä tavoitellun toiminnan toteuttamiseksi. Toimiakseen organisaatiolla on oltava rakenne ja sitä on johdettava, jotta toiminta tukee asetetun päämäärän saavuttamista. (Virtanen & Sinokki 2012, 47.)

Työhyvinvointiajattelun näkökulmasta merkityksellistä on tarkastella työtoiminnan ja sen johtamisen teoriataustaa aina 1900-luvun alusta saakka. Tätä kautta voidaan muodostaa näkemys siitä, miten erilaiset työelämän tutkimussuuntaukset ovat vaikuttaneet työelämän kehittymiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin.

Vaikka kaikki työhön liittyvä toiminta, sen organisointi, toteuttaminen ja johtaminen, tähtää tuottavuuteen ja yrityksen kilpailukyvyn parantamiseen, on hyvä kiinnittää huomio niihin olennaisiin eroihin, joita eri johtamisopit painopistealueineen sisältävät. Nämä erot perustuvat eri oppisuuntien näkemyseroihin niistä seikoista, jotka vaikuttavat työtoiminnan ja tuottavuuden taustalla. (Seeck 2012, 34.)

2.4.1 Tieteellinen liikkeenjohto

Frederick Taylorin tieteellinen liikkeenjohto 1900-luvun alussa otti ensimmäisenä huomioon tutkimukseen perustuvat metodit työtoiminnan kehittäjänä. Toimintamallin ideana on organisaation tuotantoprosessien laadullinen parantaminen ja tehostaminen optimoimalla työvaiheita, johon päästään muodostamalla erilaisten mittausten perusteella käsitys työstä kokonaisuutena. Perustyökaluna tässä toimii eri työsuoritusten vaatiman ajan mittaaminen. (Seeck 2012, 36-37.) Työtoiminnan tayloristinen toteutus edellyttää laadukasta suunnittelua, selkeästi jaettuina vas-tuita sekä tarkkaa laadun valvontaa, joka kohdistuu työprosessien lisäksi myös tehdyn työn laatuun ja työskentelyolosuhteisiin. Toiminnan päämääränä on tehokas, kustannussäästöjä tuova toiminta.

Tayloristisen mallin toiminta perustuu tieteelliseen tutkimukseen, josta pohjautuvien mallien mukaan työntekijät valitaan ja koulutetaan ja jonka mukaisesti sekä yrityksen johto että työntekijät työskentelevät (Seeck 2012, 57). Työn johtamisen kannalta taylorismi merkitsee hierarkista johtamista, jossa työntekijän tehtävänä on toteuttaa työnjohdon määräykset. (Harisalo 2008, 56-58.)

Tämän toimintamallin kritiikki kohdistuu työntekijän osaan: työntekijän asema pelkistyy osaksi konetta, joka mahdollistaa tehokkaan tuotannon. Vaikka tieteellinen liikkeenjohto ottaa huomioon työntekijän vahvuuksia pyrkiessään löytämään jokaiseen työtehtävään sellaisen tekijän, jossa henkilökohtainen osaaminen pääsee oikeuksiinsa, se ei huomioi työntekijän halua kehittyä työssään oppimalla uusia tietoja ja taitoja. Työntekijää ohjaavana motiivina nähdään oman edun tavoittelu, jonka motiivina on tehdystä työstä saatu palkkatulo. (Harisalo 2008, 62; Virtanen & Sinokki 2014, 54-55.) Henkilöstön tehtävänä on toimia saatujen käskyjen ja ohjeiden mukaan kyseenalaistamatta niitä. Käytännössä, tiukasti tulkittuna, tämä merkitsee organisaation henkilökunnan jakautumista käskyvaltaa käyttäviin ja käskyjä toteuttaviin ihmisiin.

2.4.2 Ihmissuhdekoulukunta: työn motiivin laajentuminen

Kuten edellä todettua, työntekijän motiivi pelkistyi tayloristisessa katsannossa oman edun tavoitteluksi. Työntekijä merkitsi tuotantokustannusta, johon sijoitettu rahamäärä toimi vastikkeena työntekijän työpanoksesta: työntekijä teki hänelle osoitettua työtehtävää mahdollisimman tehokkaasti ja sai tästä korvauksen.

Tämän näkökannan vastapainoksi muodostui ihmissuhdekoulukunta, jonka edustaman näkemyksen mukaan työntekijän motivoituminen työhönsä ei perustu pelkästään taloudellisiin vaikuttimiin.

Ihmissuhdekoulukunnan lähtökohtana on ihminen itse sosiaalisena olentona, jolle on ominaista pyrkimys vuorovaikutukseen muiden kanssa ja yhdessä toimiminen. Tämän suuntauksen edustajat näkivät merkittävimpänä haasteena ymmärtää työntekijän käyttäytymistä ja motiiveja työryhmän jäsenenä. (Kuokkanen 2015, 42, 62-63.)

Yrityksen tuottavuuteen ja tehokkuuteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin näkökulmasta, joka huomioi tieteellistä liikkeenjohtoa paremmin yksilön osana organisaatiota. Näitä tekijöitä olivat mm. työtehtävien yksipuolisuus, työyhteisön konfliktit sekä henkilöstön poissaolot ja runsas vaihtuvuus. (Seeck 2012, 108.) Haasteet näyttivät olleen suunnilleen samoja joita työyhteisöt nykyäänkin kohtaavat ja joilla on edelleen suuri merkitys sekä organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen että yksilön kokemaan työhyvinvointiin.

Tämän tutkimussuuntauksen peruskiveksi muodostui ns. Hawthorne tutkimukset, joissa kartoitettiin ryhmädynamiikkaa työympäristössä. Tutkimuksissa todettiin psykososiaalisten seikkojen vaikuttavan työssä suoriutumiseen työympäristön fyysisiä olosuhteita enemmän. Ryhmähengellä ja johtamistavalla oli merkittävä yhteys tuottavuuteen, joten organisaation tehokkuus riippuu ennen kaikkea sen sosiaalisesta pääomasta (Virtanen & Sinokki 2014, 61-63.)

Tutkijat havaitsivat myös että organisaation sisälle muodostui työntekijöiden muodostamia, epävirallisia ryhmittymiä, joiden toiminta saattoi poiketa virallisen organisaation asettamista ohjeista ja tavoitteista (Kuokkanen & Seeck 2007, 124; The Economist 2008). Tutkijoita kiinnosti myös, mitkä ovat niitä tekijöitä ja motiiveja, joiden myötä ryhmiin liitytään (The Economist 2008). Utta ajattelutapaa edusti myös näkemys siitä, että työpaikalla havaittuihin ongelmiin ja tyytymättömyyteen tuli tarttua mahdollisimman nopeasti tilanteen eskaloitumisen välttämiseksi (Virtanen & Sinokki 2014, 63).

2.4.3 Organisaatiot rakenteina: rationaalinen analyysi

Toisen maailmansodan jälkeisen yritysten kasvun ja kansainvälistymisen myötä johtaminen oli uusien haasteiden edessä. Kun aiemmin työelämän haasteina

nähtiin mm. huonot työsuoritukset ja yleinen epäjärjestys työn organisoinnissa tai työmoraaalin puute, painivat suuret yritykset nyt erilasten yhteensopimattomuusongelmien kanssa liittyen organisaation rakenteeseen, sen toimintaympäristöön tai käytettyyn teknologiaan (Seeck 2012, 36-37).

Vastauksena näille ongelmille organisaatiota alettiin tarkastella useiden osatekijöiden muodostamana järjestelmänä, jossa työntekijä on yhtenä osana toimivaa kokonaisuutta. Kehityssuuntauksen osatekijöinä olivat mm. armeijasta omaksuttu operaatioanalyysi sekä tietotekniikan kehitys. (Seeck 2012, 161.)

Tämän ajattelutavan taustalla vaikutti merkittävästi yleinen järjestelmäteoria, jonka edustaman näkemyksen mukaan organisaatiota ei voitu tarkastella toisistaan erillisinä osasina, vaan kokonaisuutena, jonka osatekijät vaikuttavat moninaisesti toisiinsa: lopputuloksen nähtiin olevan enemmän kuin osiensa summa (Harisalo 2008, 181; Seeck 2012, 161-163.). Organisaatioiden havaittiin olevan muuttuvia: niiden rakenteet ja toimintatavat reagoivat toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin: muutoksen liikkeelle panevana voimana on muutostarve, joka voi olla joko sisäinen tai ulkoinen. (Virtanen & Sinokki 2014, 68-69.)

Yksi järjestelmäteorian keskeisimmistä henkilöistä, Ludwin von Bertalanffy piti ihmisten välistä yhteistyötä edellytyksenä menestykselle. Koska organisaatiot ovat ihmisen luomia, ne perustuvat inhimilliselle vuorovaikutukselle, jonka keskeisiä periaatteita ovat viestintä, palaute ja siihen reagoiminen. Toiminnan kehittämisen kannalta negatiivinen palaute on tärkeää, sillä sen perusteella organisaatio saa tietoa toimintaympäristöstään ja voi verrata toimintansa toteutumista asetettuihin tavoitteisiin nähden ja suorittaa tarvittaessa muutoksia. (Harisalo 2008, 183-185.)

Ranskalainen Henri Fayolin näki johtamistaidon oleellisena tekijänä yrityksen menestysmahdollisuuksille. Johtaminen kohdistuu koko organisaatioon ja siinä työskenteleviin ihmisiin, joiden kyky toimia tehokkaasti yrityksen hyväksi on riippuvainen siitä, kuinka toiminta kyetään järjestämään ja millaisia puitteita ja reunaehtoja toiminnalla on. Fayol kirjasi toistakymmentä toimintaan merkittävästi vaikuttavaa tekijää, joista mainittakoon seuraavat: työnjako, selkeät vastuut ja niiden määrittäminen, palkkaus, oikeudenmukaisuus, aloitekykyisyys sekä yhteishenki. (Seeck 2012, 171-173.) Fayol siis oivalsi työyhteisön toimivuuden kannalta hyvin olennaisen seikan: hyvä johtaminen tukee ja vahvistaa työyhteisön hyvinvointia.

2.4.4 Organisaatiokulttuuri

1970 - luvun lopulla johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa lanseerattiin uusi termi: organisaatiokulttuuriteoria, joka nähtiin vastauksena teollisuuden tehostamisen haasteisiin: menestyäkseen yritysten oli pystyttävä motivoimaan henkilöstöään ja pyrittävä toiminnassaan joustavuuteen ja luovuuteen. (Seeck 2012, 208).

Organisaatiokulttuuri hahmotettiin joukoksi tietylle organisaatiolle ominaisia ajattelu- ja toimintatapoja, jotka ovat muodostuneet yhteisten kokemusten kautta ja joita on hankala luotettavasti mitata. (Lämsä & Hautala 2005, 177; Virtanen & Sinokki 2014, 75.) Tähän suuntaan viitattiin osaltaan mm. jo Hawthorne tutkimuksissa, joissa havaittiin työyhteisössä läsnä olevat epäviralliset ryhmät, joiden käytännöt saattoivat poiketa ainakin osittain työpaikan virallisista käytännöistä (Kuokkanen & Seeck 2007, 124; Harisalo 2008, 264).

Edward Scheinin mukaan yrityksen organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen tasoon: artefakteihin, arvoihin ja normeihin sekä perusolettamuksiin (Schein 2010, 32). Artefaktit ovat näkyviä rakenteita ja käyttäytymistä, jonka perusteella esimerkiksi vierailijalle muodostuu pintapuolinen käsitys yrityksestä. Arvojen taso näyttäytyy toimintaa ohjaavien peruseräkkeiden kautta. Arvot ovat niitä asioita joita organisaatio pitää tärkeinä: ne ovat tavoiteltavia ihanteita ja toimintaa ohjaavia standardeja. Ideaalitulanteessa yksilön ja organisaation arvot kohtaavat: mitä paremmin yksilön arvot vastaavat organisaation arvoja, sitä paremmin hän suoriutuu työstään (Tolvila 2013, 17).

Perusoletukset ovat työyhteisön sisällä ajan kuluessa opittuja keinoja ja tapoja toimia ja ratkaista ongelmia. (Harisalo 2008, 267; Kurronen 2011, 24; Tolvila 2013, 26-27.) Nämä perusoletukset voivat näyttäytyä haasteina ja jopa muutosvastarintana tilanteissa, joissa organisaatiossa tehdään muutoksia. Esimerkiksi työtehtävien muuttuminen merkitsee muutosta totuttuihin perusoletuksiin ja saattaa näin laukaista muutosvastarinnan.

Havainto organisaatiossa vallitsevan kulttuurin monikerroksisuudesta on merkityksellinen organisaation toiminnan ja johtamisen kannalta. Halutun toiminnan (arvot) rinnalla kulkevat käytännöt, normeiksi muodostuneet ajattelu- ja toimintatavat, jotka ovat joko yhdenmukaisia tavoiteltujen arvojen kanssa tai osittain eroavia niistä. Nämä normit muodostuvat yksilön jatkuvasta tulkinnasta toimintaympäristöstään ja itsestä sekä muista ihmisistä osana sitä (Seeck 2012, 221). Tästä seuraa että mukautuakseen organisaation toimintaan ja tullakseen toimivaksi

osaksi sitä yksilön tulee kyetä toimimaan organisaation vaatimalla ja odottamalla tavalla. Hän siis oppii talon tavoille, toimimaan kyseisessä organisaatiossa yleisesti hyväksytyllä tavalla (Harisalo 2008, 265).

Organisaation johtamisen kannalta tämä merkitsee siirtymistä asioiden johtamisesta kohti ihmisen johtamista, koska ihmisten menestyksekkäs johtaminen mahdollistaa motivoituneen henkilöstön ja antaa tilaa luovuudelle ja joustavuudelle. Menestyksekkäs johtaminen edellyttää siis paitsi asioiden eteenpäin viemistä, niin myös ihmisjohtamista tavalla, joka perustuu kunnioitukseen, arvostukseen ja oikeudenmukaisuuteen (Kurronen 2011, 23).

Näin toimimalla on mahdollisuus vahvistaa organisaation kulttuuria siten että talon tavat, organisaation vaalimat arvot ja toimintaa ohjaavat normit sekä saavutetut konkreettiset tulokset ovat linjassa keskenään. Tällä tavalla mahdollistetaan vahva organisaatiokulttuuri, joka vähentää johtamisen ja valvonnan tarvetta ihmisten toimiessa odotetulla tavalla. Seurauksena on tehokasta, kustannuksia säästävää toimintaa organisaation hyväksi. Vastaavasti heikon kulttuurin organisaatioissa edellä mainittujen tekijöiden välillä on ristiriitoja. Tällöin suhtautuminen ja sitoutuminen organisaation arvoihin ja toimintatapoihin on kriittisempää sekä löyhempää. Tämä puolestaan voi aiheuttaa ristiriitoja ja jännitteitä organisaation sisällä. (Harisalo 2008, 267-271.)

3 TYÖN IMU

Perinteinen työhyvinvointiajattelu perustuu kolmijakoon yhteiskunnan, yksilön ja työpaikan välillä. Tässä mallissa yhteiskunta määrittelee työhyvinvointitoiminnan reunaehdot lainsäädännöllä, josta seuraa työnantajan velvollisuus huolehtia työhyvinvointitoiminnasta laissa määritellyllä tavalla mm. terveyteen, työturvallisuuteen sekä tasa-arvoon liittyen. Yksilö vastaa omasta työhyvinvoinnistaan lähinnä elintapojensa kautta sekä noudattamalla annettuja määräyksiä ja ohjeita. (Virolainen 2012, 12.)

Edellä mainitun mukaisesti riittäväksi työhyvinvoinnin tasoksi työnantajan kannalta voi riittää työnantajan velvoitteiden minimi, eli se että työntekijät ovat terveinä, läsnä työpaikalla ja tekemässä niitä työtehtäviä, joita heille on osoitettu. Tästä näkökannasta käsin työ on siis parhaimmillaan tuottavaa, turvallista ja terveellistä. Työ saattaa olla em. kriteerein tarkasteltuna myös hyvin johdettua. Voidaan kuitenkin kysyä, mikä tekee työstä tekijälleen mielekästä?

Omaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys ovat tärkeitä yksilön motivaation ja hyvinvoinnin psykologisia perustarpeita (Deci & Ryan 2000, 229; Martela 2014, 28). Lähtökohtaisesti ihminen haluaa päättää itse tekemisistään ja tehdä asioita, joista hän on kiinnostunut ja joiden tekeminen tuntuu hänestä mielekkäältä ja oikealta.

Tästä syystä esimerkiksi pelkkä työssä koettujen epäkohtien poistaminen saattaa olla riittämätön toimenpide työhyvinvoinnin kokemisen kannalta, sillä työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi myös itse työtehtävistä saatavat positiiviset kokemukset. Vaikka työssä havaittuihin epäkohtiin tulee puuttua, yhtä tärkeää on vahvistaa, tukea ja mahdollistaa työn tarjoamia onnistumisten kokemuksia, sillä nämä toimivat työntekijää ja työyhteisöä vahvistavana voimavarana ja vaikuttavat tätä kautta osaltaan myös työn tuottavuuteen (Manka 2013, 72).

Jari Hakasen (2009a, 11) mukaan työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen sekä työn voimavaroista huolehtiminen vahvistaa ja tukee työssä koettua hyvinvointia ja työn imun kehittymistä.

3.1 Teoriamalleja työn imun taustalla

Työn imun taustalla vaikuttavilla teorioilla on kullakin oma lähestymiskulmansa aiheisiin, joiden pohjalle työn imun käsite rakentuu. Malleissa käsitellään mm.

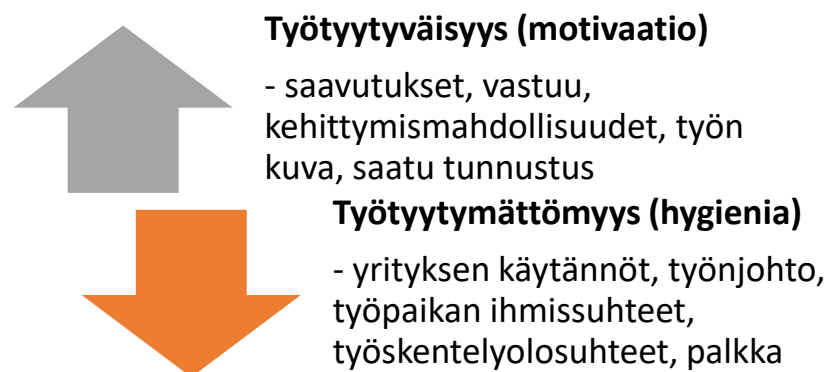
työkuormitusta, voimavaroja sekä motivaatiotekijöitä. Jari Hakasen työn vaatimukset – työn voimavarat (tv-tv) -malli on olennainen tämän opinnäytetyön aiheen kannalta, joten ennen sen esittelyä on hyödyllistä käsitellä lyhyesti muutama tämän mallin taustalla vaikuttavista teorioista.

3.1.1 Kahden faktorin työtyytyväisyysteoria

Frederick Herzberg tutki työmotivaatiota ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Herzbergin kaksifaktoriteoriassa työhön ja sen kokemiseen vaikuttavat seikat jaetaan kahteen luokkaan: hygieniehtekijöihin, jotka puuttuessaan saattavat lisätä työtyytymättömyyttä ja motivaatiotekijöihin, jotka motivoivat työhön ja lisäävät työtyytyväisyyttä (Herzberg 1968, 56-57; Basset-Jones & Lloyd 2005, 932, Hakanen 2009a, 27-28).

Motivaatiotekijöitä ovat Herzbergin mukaan työssä saavutetut tulokset ja niistä saatu palaute, työ itsessään, vastuu sekä oppiminen ja edistyminen työuralla. Hygieniehtekijöitä ovat mm. työtehtävät ja työskentelyolosuhteet, työn valvonta ja ohjaus, palkkaus, työpaikan ihmissuhteet sekä yrityskulttuuri (Hertzberg 1968, 56-57.) Esimerkiksi puutteet työskentelyolosuhteissa (esim. turvallisuus) tai työpaikan yrityskulttuuri saattavat kasvattaa työtyytymättömyyttä.

Työtyytyväisyys ja –tyytymättömyys eivät ole toistensa vastakohtia, vaan niitä tulee käsitellä erillisinä ilmiöinä, joilla on omat selittävät tekijänsä: Työtyytyväisyyden vastakohta ei siis ole työtyytymättömyys vaan ”ei työtyytyväisyyttä”.



Kuvio 3. Kahden faktorin työtyytyväisyysteoria (Hertzberg 1966)

3.1.2 Työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien malli

Karasek esitteli 1979 mallin (Job Demand-Control model), jossa työkuormitusta määritteli työn vaatimusten ja työn hallinnan mahdollisuuksien välinen tasapaino tai sen puute. Tämän mallin mukaan työkuormitus on suurimmillaan kun työn vaatimukset ovat korkeat mutta työn hallintamahdollisuudet ovat heikot. Vastavasti työn korkeita vaatimuksia mutta myös hyviä työn hallintamahdollisuuksia sisältävät työt mahdollistavat oppimisen ja kehittymisen. (Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 42 – 43; Bakker & Demerouti 2007, 310; Hakanen 2009a, 26.)

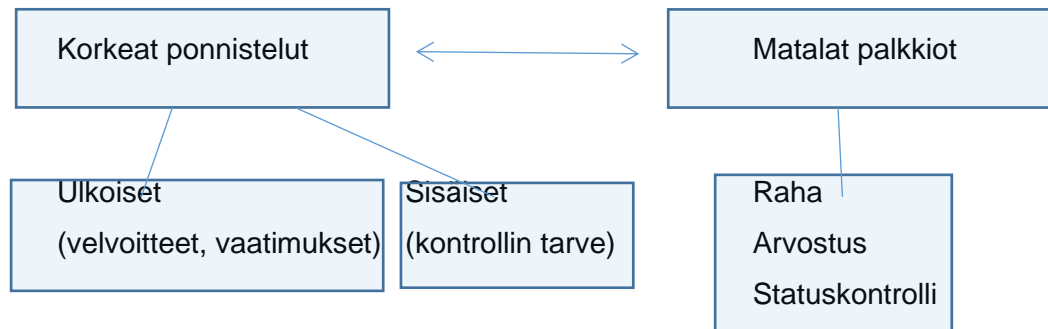
Karasekin työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien malli sisälsi myös oletettaman kuormittavien töiden kielteisistä terveysvaikutuksista. Korkeat vaatimukset yhdistettynä vähäisiin hallintamahdollisuuksiin altistavat stressille ja sairauksille (Bakker & Demerouti 2007, 310).

Karasekin malliin perustuvissa tutkimuksissa havaittiin paljon kuormittavilla töillä olevan haitallisia vaikutuksia yksilön terveyteen mm. sydän- ja verisuonitautien muodossa (Theorell & Karasek 1996, Ahola ym. 2006, 43 – 44 mukaan).

3.1.3 Ponnistusten ja palkkioiden malli

Siegristin Ponnistusten ja palkkioiden mallin (kuvio 4) englanninkielinen nimi ”Effort-Reward Imbalance Model” kuvaa osuvasti sen perusajatusta: työn vaatimien ponnistelujen ja siitä saatavien palkkioiden välistä epäsuhtaa, joka pitkittyessään voi vaikuttaa heikentävästi työhyvinvointiin ja aiheuttaa työperäistä stressiä (Hakanen 2009a, 27).

Ponnistelut ja niistä saatavat palkkiot perustuvat psykologiseen sopimukseen vastavuoroisuudesta, jonka tavoitetilana on odotusten täytyminen. Tekijä odottaa palkkioita vastineeksi työpanoksestaan. Palkkioita voivat olla paitsi palkka niin myös arvostus tai mahdollisuudet edetä työuralla. (Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer & Peter 2004, 1484.)



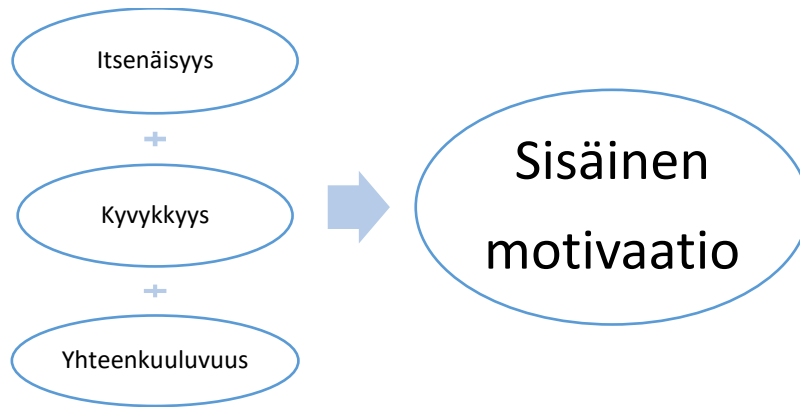
Kuvio 4. Ponnistusten ja palkkioiden malli. (Siegrist 1996)

3.1.4 Itsemääräytymisteoria

Itsemääräytymisteorian (Self Determination Theory, SDT) lähtökohtana on motivaation vaikutus ihmisen toimintaa ohjavana tekijänä. Ihminen voi olla joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoitunut (Gagne & Deci, 2005. 333-334).

Sisäisesti motivoituneella ihmisellä tahto tehdä asioita kumpuaa hänestä itsestään. Tällöin ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka innostavat häntä ja joista hän on kiinnostunut (Hakanen 2009a, 43) ja joiden saavuttamiseksi hän on valmis ponnistelemaan (Bakker 2010, 2). Motivoitumisen taustalla (kuvio 5) ovat kolme psykologista perustarvetta, itsenäisyys, kyvykkyys ja yhteisöllisyys.

Itsenäisyyden perustana on ihmisen halu kokea toimivansa omasta tahdostaan ja mielekkäältä tuntuvalta tavalla. Tällöin tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta vaan se koetaan omasta halusta ja kiinnostuksesta kumpuavana. Pärjäämisen tarve täyttyy kun yksilö suoriutuu tehtävistään ja kohtaamistaan haasteista sekä saa onnistumisen ja edistymisen kokemuksia Kun yksilö kokee työyhteisönsä turvalliseksi ja itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi, hän kokee yhteenkuuluvuutta yhteisönsä. Nämä perustarpeet ovat keskeisiä elementtejä yksilön psyykkiselle kasvulle ja hyvinvoinnille. (Deci & Ryan 2000, 229, 233-235; Hakanen 2009a, 43-44.)



Kuvio 5. Psykologiset perustarpeet sisäisen motivaation selittäjinä.

Mikäli toiminta perustuu esimerkiksi määräykseen, tehtävästä saatavaan korvaukseen tai muuhun ulkoa päin määriteltyyn seikkaan, yksilön halu suoriutua tehtävistä perustuu oman innostuksen sijaan tarpeesen sopeutua ulkoisiin vaatimuksiin. (Deci & Ryan 2000, 233–234.) Tällöin henkilö on ulkoisesti motivoitunut: hän tekee koska hänen täytyy, ei koska hän voi ja tahtoo. Hän toimii saavuttaakseen halutun seurauksen tai välttääkseen epämiellyttäviä seurauksia (Gagne & Deci 2005, 334). Yksilö haluaa tuntea olevansa tärkeä ja arvostettu ja tekevänsä mielekästä työtä (Tolvala 2013, 49).

3.1.5 TV-TV malli

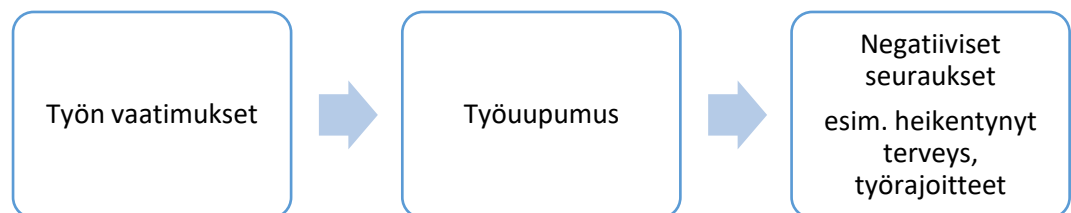
Työn vaatimukset – työn voimavarat (TV-TV) -mallin peruslähtökohtana on näkemys siitä, että jokaisessa työssä on sekä vaatimuksia että voimavaratekijöitä. Nämä tuottavat osittain toisistaan eroavia työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavia kehityskulkuja, joiden tuloksina ovat joko voimavaratekijöiden tuottamat positiiviset, vahvistavat kokemukset tai liiallisen kuormituksen aiheuttamat haitat työhyvinvoinnille.

Työn vaatimukset ovat niitä työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisaation ominaisuuksia, jotka vaativat työntekijältä fyysistä ja henkistä panosta. Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi epäselvät työroolit, työn fyysinen kuormitus, työskentelyolosuhteet ja aikapaine. (Demerouti jne. 2001, 501; Schaufeli & Bakker 2004a, 295-296; Hakanen & Perhoniemi 2012, 9.)

Terveyden heikentymisen prosessissa (kuvio 6) liialliset työn vaatimukset aiheuttavat työntekijälle kuormitusta. Työuupumus on reaktio kuormitustilanteeseen, jota ei ole saatu ratkaistua (Ahola jne. 2006, 46). Liiallinen kuormitus voi pitkittyessään vaikuttaa haitallisesti sekä työkykyyn että terveyteen (Hakanen 2009a, 47).

Tästä syystä työn kuormitustekijöihin täytyy kiinnittää huomiota ja tehdä tarvittaessa kuormitusta vähentäviä toimenpiteitä. Toisaalta on hyvä huomata että työn vaatimukset muuttuvat haitallisiksi vasta sitten kun vaatimusten täyttäminen vaatii tavanomaista kovempia ponnisteluja ja työn vaatimuksista palautuminen jää vajaksi edellä kuvatulla tavalla.

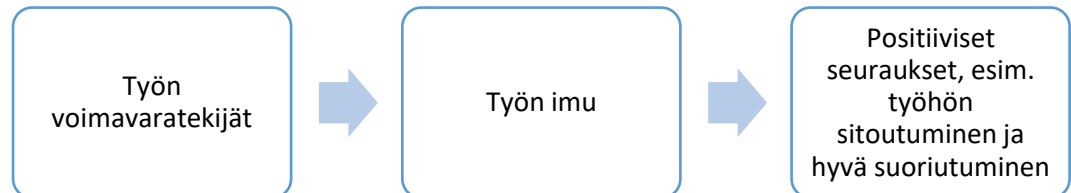
Tutkimusten mukaan työn kuormitustekijät aiheuttavat työuupumusta mutta eivät sinällään vaikuta työn ilon kokemiseen sitä vähentävästi. Työn imun hiipumiseen vaikuttavat pikemminkin puuttuvat voimavarat kuten esimerkiksi epävarmuus työn jatkumisesta. Myös työtehtävien vaihto voi aktivoida työn voimavaroja ja lisätä työn imua. (Hakanen 2009b, 13). Tästä syystä olisikin tärkeää taata työyhteisön jäsenille aito mahdollisuus kehittyä työssään ja edetä työurallaan.



Kuvio 6. Terveyden heikentymisen prosessi (Hakanen 2009a)

Työn voimavaroiksi kutsutaan niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisaation sisäisiä piirteitä, joiden avulla pystytään vähentämään työn fyysisiä ja psyykkisiä vaatimuksia sekä saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet. Työn voimavarojen avulla on myös mahdollista edesauttaa henkilökohtaista kehittymistä, kasvua ja oppimista. (Schaufeli & Bakker 2004a, 296; Vendell 2012, 5.) Näin ollen voimavarat toimivat myös työhön motivoivina tekijöinä ja tukevat osaltaan työn imun muodostumista (Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008, 225).

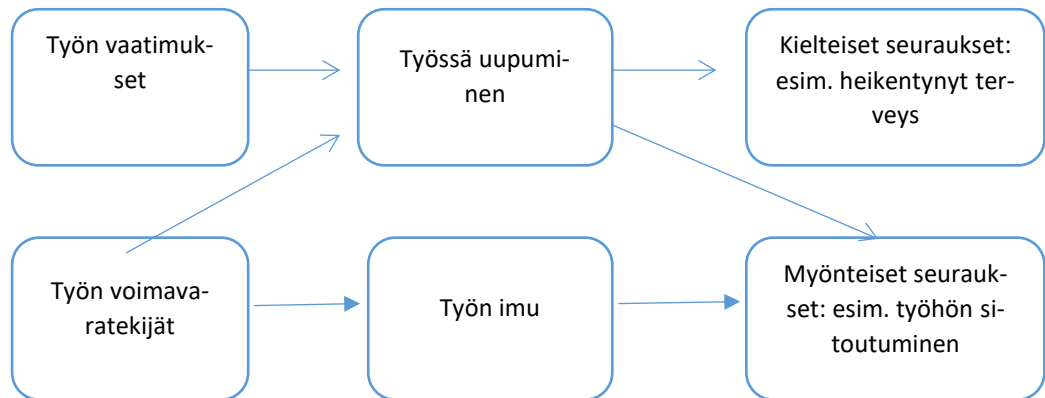
Työn voimavaroja ovat mm. esimiehen ja työyhteisön tuki ja arvostus, työstä saatu rakentava palaute, tavoitteiden saavuttaminen sekä työn itsenäisyys ja työssä kehittyminen (Bakker & Demerouti 2007, 312; Hakanen 2009a, 36).



Kuvio 7. Motivaatioprosessi (Hakanen 2009a)

Tutkittaessa työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutusta työhyvinvointiin suomalaisten hammaslääkäreiden keskuudessa todettiin terveyden heikentymisen ja motivaatioprosessin etenevän kuvioissa 6 ja 7 esitetyillä tavoilla.

Tutkimuksessa havaittiin työn liiallisten vaatimusten voivan välillisesti vaikuttaa myös työn imun kokemiseen heikentämällä työntekijän tarmokkuutta ja omistautumista työlleen (Hakanen jne. 2008, 235–236). Tämä havainto tukee tv-tv mallin kahden rinnakkaisen prosessin, terveyden heikentymisen ja motivaatioprosessin välistä suhdetta: ne eivät ole täysin toisistaan erillisiä, vaan vaikuttavat toinen toisiinsa (kuvio 8). Työuupumuksen vähentyessä työn imun kokeminen voi mahdollistua. Vastaavasti työn voimavarat, kuten esim. työn hallinnan mahdollisuus ja työyhteisön tuki, voivat osaltaan auttaa vähentämään työuupumuksen riskiä.



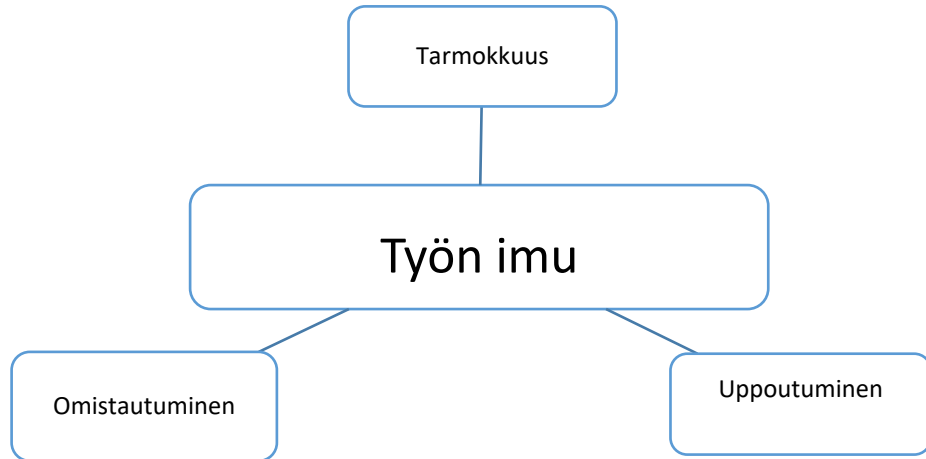
Kuvio 8. Työn vaatimusten – työn voimavarojen TV-TV –malli.

3.2 Työn imun määritelmä

Työn imun käsite (kuvi 9) suomalaisessa tutkimuskentässä (work engagement – työn imu) pohjautuu Schaufelin ja Bakkerin määritelmään, jonka mukaan työn imu on positiivinen ja kokonaisvaltainen työhön liittyvä mielentila, jossa henkilö kokee työtä tehdessään itsensä tarmokkaaksi, omistautuneeksi ja uppoutuneeksi työhönsä (Schaufeli & Bakker 2004b, 4; Hakanen 2009b, 9).

Työn imun kokemisessa yhdistyvät myönteiset asenne- ja tunnetason kokemukset: korkea motivaatiotaso ja vahvasti positiivinen tunnekokemus työstä (Hakanen 2009a, 33-34).

Tarmokas työntekijä on energinen ja sinnikäs, hän haluaa panostaa työhönsä eikä anna periksi vastoinkäymisten kohdatessa vaan ponnistelee päästääkseen niistä yli. Omistautumisen kokemisessa työ koetaan innostavana ja haasteellisenä. Työtä pidetään merkityksellisenä, siitä koetaan ylpeyttä ja työ myös inspiroi. Uppoutumisen kokemuksessa tekijä on täysin keskittynyt ja uppoutunut työhönsä. Tällöin aika kuluu nopeasti, kuin huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (Schaufeli & Bakker 2004a, 295; Hakanen 2009a, 33.)



Kuvio 9. Työn imun osatekijät.

Vendell havaitsi tutkimuksessaan henkilöstö- ja ammattiryhmäkohtaisia eroja työn imun kokemisessa. Tuotannon työntekijät kokivat selvästi vähemmän työn imua sen kaikilla tasoilla toimihenkilöihin verrattuna. Työn imun kolmesta ulottuvuudesta tuotannon työntekijät kokivat eniten tarmokkuutta ja vähiten uppoutumista. Tuotannon ammattiryhmittäin (koneistus, kokoonpano, kunnostus, logistiikka) vertailtuna kunnossapidon työntekijät kokivat kaikkia työn imun osatekijöitä muita vertailun ammattiryhmiä enemmän. Logistiikkatyöntekijöiden parissa tarmokkuuden kokemukset olivat omistautumisen ja uppoutumisen kokemuksia yleisempiä (Vendell 2012, 15-16.)

Hakasen ja Perhoniemen (2012, 30) mukaan myönteinen vuorovaikutus voi toimia työn imun liikkeelle panevana voimavarana. He toteavat myös että työn imun muodostumisen edellytyksiä voidaan tukea panostamalla työyhteisötaitojen (esimerkiksi myönteisten tunteiden ilmaiseminen ja palautteen antaminen) harjoittamiseen.

Merkittävin työn imun kokemista vahvistava tekijä on tutkimusten mukaan työn sisältämät voimavarat eli ne fyysiset, psykologiset, sosiaaliset tai organisatoriset piirteet, joiden avulla on mahdollista vähentää työn sisältämiä vaatimuksia ja jotka auttavat saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Voimavarat voivat vaihdella eri työtehtävissä. Ne voivat olla tehtävätasoisia (esim. työn kehittävyys), työn organisointiin (työn itsenäisyys) tai vuorovaikutukseen (esim. esimieheltä saatu tuki) liittyviä tai organisatorisia (esim. myönteinen organisaatiokulttuuri) tekijöitä. Myös psykologisen sopimuksen täytyminen on työn

imun muodostumiseen vaikuttava tekijä. (Hakanen 2009b, 12.) Ideaalitulanteessa työntekijä tuntee työlleen antamiensa panostusten olevan tasapainossa siitä saatavien palkkioiden (esim. arvostus ja palkka) kanssa.

Jopa yksilölliset voimavarat kuten optimismi ja usko kykenevyyteen hoitaa tehtävänsä voivat vaikuttaa työn imuun (Hakanen 2009b, 14).

3.3 Mittaamisesta

Yrityksen suorituskyvyn eri osa-alueiden mittaamisen tarkoitus on tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi tuottamalla tietoa valituista mittauksen kohteista. Mittaustuloksia voidaan käyttää sekä organisaation ohjaukseen että sen kehittämiseen. (Rantanen 2001, 7.)

Käytetyt mittarit voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin mittareihin. Ensin mainitut ovat lähtökohtaisesti helposti mitattavia, yksiselitteisiä arvoja kuten esimerkiksi suoritusmäärät ja liiketapahtumat. Pehmeät mittarit ovat vähemmän konkreettisia ja ne kuvaavat vaikkapa ihmisten tuntemuksia, näkemyksiä ja asenteita. (Hourunranta 2013, 17, Neilimo & Uusi-Rauva 2005 mukaan.)

Tutkimusraportissaan pkt-yritysten suorituskyvyn osa-alueiden mittaamisesta Rantanen toteaa pkt-yritysten usein mittaavan eri asioita kuin mitä pidetään tärkeänä. Tulosten mukaan tärkeimpinä mittaamisen osa-alueina pidettiin tekijöitä, jotka huomioivat asiakkaan tarpeet. Näitä olivat mm. toimitusvarmuus, laatu ja asiakastyytyväisyys. Lisäksi yrityksen maksuvalmius ja kannattavuus koettiin tärkeiksi mittareiksi. (Rantanen 2001, 14 - 15.)

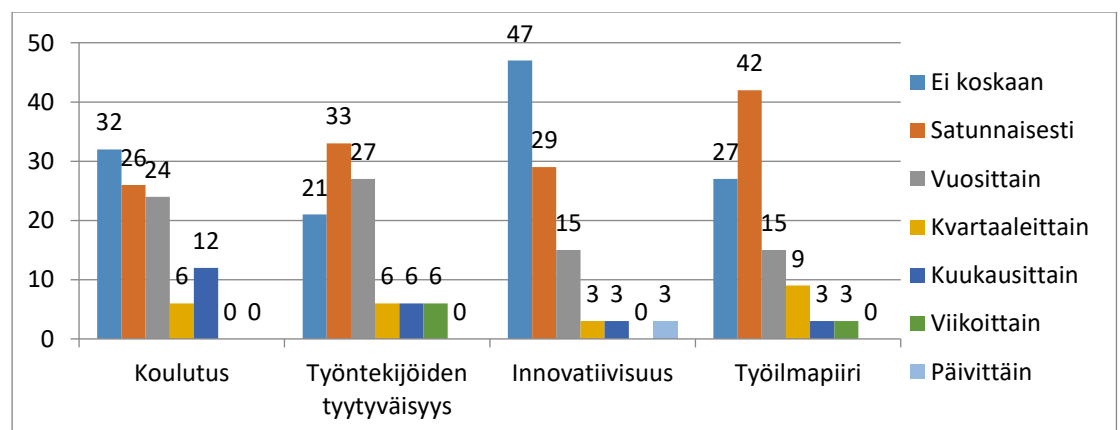
Tarkasteltaessa eri osa-alueiden mittaustaajuutta yrityksissä (taulukko 1) huomattiin että esim. asiakastyytyväisyyttä mitattiin vain satunnaisesti 41 % yrityksistä ja vähintään kerran kuukaudessa vain noin joka neljännessä yrityksessä. Talouden tunnusluvuista kannattavuutta, maksuvalmiutta ja liikevaihdon kehitystä mitattiin vähintään kuukausittain 60 % tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä.

Taulukko 1. Yrityksen suorituskyvyn osa-alueiden mittaustiheys (Rantanen 2001,13)

YRITYKSEN SUORITUSKYVYN OSA-ALUE	Ei koskaan	Satunnaisesti	Vuosittain	Neljännnesvuosittain	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin
Maksuvalmius	12 %	6 %	6 %	9 %	26 %	32 %	9 %
Kannattavuus	6 %	12 %	6 %	12 %	59 %	6 %	0 %
Liikevaihdon kehitys	9 %	3 %	18 %	12 %	53 %	6 %	0 %
Toimitusvarmuus	12 %	21 %	8 %	12 %	24 %	18 %	9 %
Laatu	12 %	24 %	12 %	12 %	6 %	21 %	15 %
Tuotantomäärien kehitys	21 %	6 %	18 %	6 %	32 %	18 %	0 %
Tuottavuus	21 %	15 %	6 %	15 %	26 %	18 %	0 %
Taseen loppusumman kehitys	12 %	6 %	35 %	9 %	35 %	3 %	0 %
Vakavaraisuus/velkaantuneisuus	9 %	9 %	38 %	15 %	20 %	3 %	0 %
Kustannustaso/tuotekustannustaso	12 %	24 %	12 %	18 %	29 %	3 %	3 %
Hintakilpailukyky	9 %	35 %	12 %	12 %	15 %	9 %	9 %
Nopeus/läpimenoajat	24 %	29 %	0 %	9 %	15 %	15 %	9 %
Poissaolot	21 %	30 %	12 %	9 %	15 %	3 %	9 %
Joustavuus	26 %	26 %	12 %	12 %	9 %	6 %	9 %
Asiakastyytyväisyys	21 %	41 %	12 %	3 %	9 %	15 %	0 %
Työntekijöiden tyytyväisyys	21 %	33 %	27 %	6 %	6 %	6 %	0 %
Palvelutaso	29 %	38 %	9 %	0 %	15 %	9 %	0 %
Tuotannon ympäristövaikutusten huomiointi	32 %	26 %	21 %	3 %	12 %	0 %	6 %
Tuotteiden ympäristövaikutusten huomiointi	35 %	26 %	18 %	3 %	12 %	6 %	0 %
Markkinaosuus	35 %	29 %	12 %	12 %	9 %	3 %	0 %
Koulutus	32 %	26 %	24 %	6 %	12 %	0 %	0 %
Yrityksen arvo/osakkeen arvo	26 %	26 %	38 %	6 %	3 %	0 %	0 %
Työilmapiiri	27 %	42 %	15 %	9 %	3 %	3 %	0 %
Tutkimus- ja kehitystoiminta	44 %	26 %	18 %	6 %	6 %	0 %	0 %
Innovatiivisuus	47 %	29 %	15 %	3 %	3 %	0 %	3 %
Keskiarvo	22 %	24 %	16 %	9 %	18 %	8 %	3 %

Arvioitaessa yrityksen suorituskyvyn eri osa-alueiden merkitystä yritykselle työilmapiiriä ja työntekijöiden tyytyväisyyttä pidettiin yhtä tärkeinä kuin tuottavuutta ja jopa tärkeämpiä kuin liikevaihdon kehitystä, jota mitattiin useammin kuin kerran vuodessa 71 % yrityksistä (Rantanen 2001, 15). Kuitenkin työilmapiiriä mittautti vuosittain tai useammin vain 30 % yrityksistä ja työntekijöiden tyytyväisyyttä mitattiin harvemmin kuin vuosittain yli puolet vastaajista (taulukko 2).

Taulukko 2. Yritysten suorituskyvyn mittauksen pehmeitä mittareita, mittaustiheys (Rantanen 2001, 13)



4 HAASTATTELUTUTKIMUS

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa seikkoja, jotka tukevat työn imun muodostumista tai mahdollisesti rajoittavat sitä logistiikan työtehtävissä. Edelleen tarkoituksena oli selvittää, miten kuvattua prosessia pystytään mittaamaan ja seuraamaan kehitystä tukevalla tavalla.

Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin kolmen keskisuuren logistiikka-alan yrityksen terminaaliapäällikköä ja työnjohtajaa. Haastattelut tehtiin puhelimitse ja ne perustuivat kysymyspohjalle, jonka kysymykset esitettiin jokaiselle samassa järjestyksessä. Näin haastattelujen rakenne saatiin niiden purkamisen kannalta identtisiksi ja selkeämmiksi.

4.1 Logistiikkatyöntekijöiden työn vaatimuksia

Varastologistiikan perustyötehtävät ovat matalan koulutusosaamisen tehtäviä. Tällaisissa työtehtävissä työn imun kokemukset ovat vähäisempiä korkeampaa koulutusta vaativiin työtehtäviin verrattuna (Vendell 2012, 15). Varastologistiikan työt sisältävät paljon toisteisia, fyysisyyttä vaativia työvaiheita. Fyysisyyden lisäksi työhön liittyy olennaisesti aikapaine. Saapuneet toimitukset on jaettava usein varsin tiukassakin aikataulussa eteenpäin.

Järjetön kiire on koko ajan. Sitä mukaa kun tavaraa tulee, sitä lastataan eteenpäin. Aika on kriittinen tekijä, koska kun tänään noudataan, niin huomenna jaetaan.

Fyysinen kuormitus on kieltämättä kova.

Tehdään käsillä töitä, päivästä toiseen.

Mitään ydinfysiikkaa tämä työ ei ole.

Tutkimuksessa nousi esiin joitakin kaikkia vastaajia yhdistäviä tekijöitä kuvauksissa varastologistiikan työntekijätason työn vaatimuksista: työn fyysisyys, kiireisyys ja riippuvuus tietotekniikasta. Lisäksi työn vaatimukseen liitettiin myös työtehtävien samankaltaisuus ja toisteisuus, jotka asettavat omat vaatimuksensa esimerkiksi työn kierrolle.

Kyllä ne tehtävät terminaalisissa on aika rutiininomaisia. Rutiinit muuttuu kun autot on myöhässä tai on hirveet määrät tavaraa.

Työtehtäviä pystyy jonkin verran kierrättämään, mutta työn fyysisyys ei tehtävien kierrosta huolimatta juurikaan muutu. Työnkierrolle haasteita aiheuttaa myös työn hektisyys: omassa tehtävässään tehokkaita työntekijöitä ei jatkuvan kiireen vuoksi voida kierrättää toisiin tehtäviin, jotta työt saadaan hoidetuksi ajallaan.

Meillä on muutama henkilö, jotka ovat omassa työtehtävässään ärsiä, niin niitä on ollut vaikea vielä siirtää, ettei homma rupea sakkaamaan.

Pystytään pikkuisen kierrättämään, että on hiukan vaihtelua mutta se työn fyysisyys ei siitä häviä.

4.2 Koulutus talon sisällä

Jokaisessa yrityksessä on panostettu myös työntekijöiden kouluttamiseen vastaamaan työtehtävien vaatimuksiin. Myös logistiikkatyön perustehtävissä näkyy lisääntynyt tietoteknisten järjestelmien käyttö. Toisaalta tietoteknisten vaatimusten opettelu on motivoivaa ja se tuo oman lisänsä työnkuvaan, toisaalta taas riippuvuus tietotekniikasta saattaa muuttua haasteeksi silloin kun kaikki ei toimikaan odotetusti.

Tänä päivänä työn luonne on muuttunut, kun tietotekniikkaa on tullut mukaan. Sitten kun järjestelmät ei toimi tai on hitaita, niin kaikki menee sekaisin.

Pääasiassa koulutus on työpaikan omista, paikallisista tarpeista lähtevää. Näistä esimerkeinä vaikkapa trukkikortti, vaarallisten aineiden koulutus ja ensiapukoulutus sekä työergonomia. Toisaalta taas isommilla toimijoilla on tarjota monipuolisia koulutusväyliä työntekijöilleen. Joissakin paikoissa nämä koulutusväylät tarjoavat

myös mahdollisuuden edetä työuralla talon sisällä. Toisissa etenemismahdollisuudet vaatisivat siirtoa toiseen toimipisteseen.

Meillä on akatemia, jossa koulutetaan itse työjohto ja ajojärjestelijät ja sitten mennään steppejä ylöspäin.

Talo tarjoaa kaikkennäköistä koulutusta. On trukkikoulutusta ja näitä, mutta etenemismahdollisuutta ei ole tässä toimipisteessä. Sitten pitäis mennä Helsinkiin.

4.3 Kommunikaatio voimavarana

Kaikki vastaajat korostivat avoimen kommunikaation tärkeyttä. Työntekijöitä on kannustettu antamaan palautetta ja kehitysehdotuksia. Edelleen palautteeseen on pyritty myös reagoimaan ja tätä on vastaavasti arvostettu työntekijöiden taholta. Yrityksissä käydään jatkuvaa keskustelua työntekijöiden ja työnjohdon välillä siitä, miten toimintaa voisi kehittää.

Ollaan kannustettu tekijöitä antamaan palautetta. On tullut esille että kaikki ovat tyytyväisiä kun tuntuu että mielipiteellä on väliä. Että ne koko ajan funtsii että mitä me voitais tehdä paremmin.

Aika paljon toimii kommunikointi tuon porukan kanssa. Kun käy päivittäin tuolla kävelemässä ja juttelemassa ja kysymässä että onko homma ok. Jos ei ole, niin niihin on pureuduttu heti. Kun ongelmiin reagoidaan heti, niin työntekijätkin pitävät siitä kun mitään ei jää roikkumaan.

Tuetaan avointa, välitöntä keskustelukulttuuria. Kaikesta saa ja pitää sanoa kunhan muotoillaan asia oikein. Pidetään yllä keskustelua että me kaikki kehitytään.

Eräs vastaajista kuvasi asemaansa esimiehenä asioiden mahdollistajaksi.

Mä vaan vien asiat eteenpäin. Asioita keksineet työntekijät ovat itse saaneet kunnian siitä että ne on jonkun asian keksinyt.

Työyhteisötaitoja pidetään tärkeänä. Avoimuus, kunnioitus ja yhdessä tekeminen nähdään toimintaa ohjaavina arvoina. Näitä asioita käydään läpi sekä perhe-tyksessä että palaverieissa.

Meillä on juuri nyt viimeisellä kvartaalilla tällöinen ”välittämisen kulttuuri” teemana: autetaan toisia, tuetaan toisia, tarjotaan apua. Puututaan myös epäkohtiin.

Joka kuukausi jollain tasolla on palaveriaineistossa mukana työyhteisön viihtyvyys.

Eräässä yrityksessä toimitusjohtajan vaihdos on tuonut positiivista muutosta toimintakulttuuriin.

Uuden pääjohtajan myötä on tullut aika paljon positiivista siinä mielessä että on tullut lisää kanavia jota kautta pystyt sitten tuomaan asioita esille.

4.4 Valtuuttava johtaminen

Haastattelujen perusteella jokaisessa yrityksessä pyritään saamaan työntekijöitä mukaan toiminnan ideointiin. Heidän mielipiteitään kysytään ja heidän toivotaan esittävän ajatuksia työtoiminnan kehittämiseen liittyen. Yrityksissä on perustettu työryhmiä, johon on otettu mukaan myös työntekijöitä oman työnsä asiantuntijoina.

Se on väärä tapa mun mielestä että itse mieltii jonkun asian ja sitten menee toteuttamaan sen tuonne. Kun ne työntekijät sitä kumminkin

tekee, niin me heitetään idea ilmoille ja sitten ne itse jalostaa sen johonkin suuntaan.

Ensin katsotaan esimiestasolla nämä jutut ja sitten perustetaan pieni työryhmä, missä on myös lattiataason työntekijöitä mukana.

Kun työntekijät saavat sitä vastuuta, otetaan ideoita paljon käyttöön, niille tulee siitä virtaa.

Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön työtapojensa osalta nimenomaan ideoimalla kuten edellä kuvattiin. Työn hallinta on siis työnkuvan sallimissa rajoissa mahdollista.

Käydään säännöllistä keskustelua työtavoista. Kyllä pystyy vaikuttamaan tiettyyn pisteeseen asti, mutta järjestelmiä pitää tietyllä tavalla käyttää.

Aina kun tulee ideoita, niin koetetaan toteuttaa. Aina jos joku keksii helpomman tavan niin se otetaan käyttöön.

Itse tehdään pääasiassa mittauksia ja tehokkuutta ja kaikkia näitä hoitaa sitten meikäläinen, mutta työntekijät kehittävät paljon työtään.

4.5 Työtyytyväisyyskyselyistä ja mittaamisesta

Kaikkien yritysten edustajilla oli hyvin yhteneväiset käsitykset ja näkemykset logistiikkatyön haasteista, rutiineista ja työn kehittämistavoista. Sen sijaan hajontaa alkoi esiintyä siinä, kuinka usein työyhteisön tilaa kartoittavia kyselyjä tehtiin. Vastaukset vaihtelivat kvartaaleittain tehdyistä kyselyistä parin vuoden välein tehtävään kyselyyn.

Suurempi on kerran vuodessa. Nyt me on suunniteltu kvartaaleittain tehdä tällaisia pienempiäkin, määrättyyn osa-alueeseen liittyviä asioita.

Strateginen kehityskeskustelu tehdään kolmen kuukauden välein.

Isompi tulee 2-3 vuoden välein, mutta näitä pienempiä on sitten kerran vuodessa.

Osassa yrityksistä reagoidaan kehittämistarpeisiin välittömästi, osassa seuranta tehdään työtyytyväisyyskyselyn syklin mukaan eli esimerkiksi kerran vuodessa.

Kehittämistarpeisiin reagoidaan välittömästi. Otetaan heti puheeksi esimiehillä ja punnitaan onko siihen mahdollisuutta esimerkiksi rahallisesti tai it:n puolesta.

Valitaan vastuuhenkilö, joka vastaa siitä. Hän muodostaa työryhmän, joka lähtee viemään ja raportoi ja sitä seurataan sitten kuukausittain kokouksessa.

Yleensä otetaan 1-3 kehittämiskohdetta seuraavalle vuodelle.

Yleisimpiä ns. kovia mittareita kyselyn piirissä olevissa yrityksissä ovat mm. volyymi, työtehokkuus, laatu ja sairauspoissaolot. Näitä mitataan tehokkaasti ja lukemiin päästään kiinni jopa viikkotasolla. Sitä vastoin pehmeät mittarit esimerkiksi työtyytyväisyyteen liittyen ovat seurannassa työtyytyväisyyskyselyn syklin mukaisesti eli esimerkiksi kerran vuodessa.

Laatua ja tehokkuutta seurataan. Kyllä ne valitettavasti on aika pitkälle näitä kylmiä numeroita.

Kehittämiskohteiden seurannassa olisi ehkä parantamisen varaa. Käytännössä seuraavan vuoden kyselyn tulos on taas se että missä nähdään mihin päin meni.

Siinä olis tietysti kehitettävää että löytäis sen ajan vaikka 3 kk:n päähän kattoon että missä mennään. Siinä ei ole taas sitten sitä kyselyä, eli se täytyy sitten lähteä itse viemään.

Työn tekemiseen liittyviin juttuihin päästään sitten ihan kuukausitasolla että näkykö se niissä mittareissa. ja vaikka viikkotasollakin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vendellin (2012, 3) mukaan matalan ammattiosaamisen ammattiteissa on usein vähemmän haastavia tehtäviä sekä heikkomat mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon kuin korkeammassa ammatillisessa asemalla olevilla. Tämä on logistiikkatyön haaste. Väitettä tukee tässäkin tutkimuksessa saadut vastaukset: työtehtävät ovat toisteisia ja samankaltaisia päivästä toiseen ja vaikka työnkiertoa voi tietyssä määrin toteuttaa, työtehtävien fyysistä rasitusta ne eivät poista.

5.1 Työn vaatimukset ja voimavarat logistiikkatyössä

Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteorian kautta tarkasteltuna työn voimavarat voidaan jakaa sisäisiin voimavaroihin (työn motivaatiotekijät), jotka motivoivat työhön ja lisäävät työtyytyväisyyttä ja ulkoisiin voimavaroihin (työn hygieniatekijät), jotka puuttuessaan saattavat lisätä tyytymättömyyttä.

Työn motivaatiotekijöitä ovat työn saavutetut tulokset ja niistä saatu palaute, vastuu, työn vaihtelevuus sekä ammatilliset kehittymismahdollisuudet. Hygieniatekijöitä puolestaan ovat mm. työskentelyolosuhteet, työn valvonta ja ohjaus, työpaikan ihmissuhteet, palkkaus ja yrityskulttuuri. (Hakanen 2009a, 28.)

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan logistiikkatyön sisäisiä voimavaroja ovat lähinnä työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä hallintaan ideoimalla ja kehittämällä sitä. Myös ammatillinen kehittyminen työssä sekä työuralla eteneminen työssä kouluttautumisen kautta on osassa yrityksistä mahdollista.

Työpaikoilla on panostettu etenkin työn ulkoisiin voimavaroihin. Ne eivät lisää työtyytyväisyyttä, mutta parhaimmillaan ne vähentävät tyytymättömyyttä ja motivaatiopulmia (Hakanen 2009a, 28). Näistä mainittakoon työn valvonta ja kommunikoi-va ohjaus sekä huomion kiinnittäminen työpaikan ilmapiiriin. Tästä esimerkkinä avoin, toiminnan kehittämiseen ja työyhteisön sujuvaan toimintaan tähtäävä kommunikointi sekä valtuuttava johtaminen. Myös työskentelyolosuhteisiin on kiinnitetty huomiota.

5.2 Miten työn sisäisiin ja ulkoisiin voimavaroihin tulisi kiinnittää huomiota osana toiminnan kehittämistä?

Logistiikkatyön fyysinen kuormitus, työn jatkuva toisteisuus ja työssä koettu kiire ovat logistiikkatyön kuormitustekijöitä. Näihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi

kiinnittämällä huomiota työmenetelmiin, työtehtävien kierrätykseen, käytettävissä oleviin työkoneisiin ja -laitteisiin sekä henkilöstömäärään.

Ainainen kiire työssä voi olla merkki siitä että henkilöstömitoitus ei välttämättä kohtaa todellisen työtarpeen kanssa. Erään yrityksen työnjohtaja mainitsikin tästä asiasta seuraavasti:

Keruumäärät on noussut. Haastavaa että käytössä on oikeat resurssit ja kuinka paljon se vaatii ihmisiltä että me pystytään keräämään tuollainen määrä.

Kun työntekijöitä osallistetaan työtoiminnan kehittämiseen ja ideointiin, heillä on mahdollisuus tietyissä rajoissa hallita työtään ja kehittää sitä. Karasekin työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien mallin mukaan tarkasteltuna työ on kuormittavimmillaan silloin kun siinä yhdistyvät työn heikot hallintamahdollisuudet ja korkeat työn vaatimukset. Mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja kehittää sitä ideomalla ja tulemalla kuulluksi ja huomioiduksi saattavat lisätä tunnetta oman työn hallinnasta ja täten vähentää työn koettua kuormitusta.

Vaikka joillakin yrityksillä on tarjota mahdollisuuksia työn ohessa kouluttautumiseen, niillä ei välttämättä ole tarjota perustason työtehtäviä vaativampaa työtä. Tämä saattaa vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon pidemmällä aikavälillä kun koulutuksen muodossa työhön asetettujen panosten vastineeksi ei vastavuoroisesti saakaan vaativampia työtehtäviä.

Tällä tavalla toteutettuna kouluttautuminen onkin kaksiteräinen miekka: voidaan kysyä, mitä hyötyä koulutuksen kautta karttuneesta osaamis pääomasta on mikäli se ei edesauta vaativampien työtehtävien saamista? Työnantajan tulisikin kiinnittää huomiota paitsi itse koulutukseen niin myös sen todelliseen tarpeeseen, jotta karttunut osaamis pääoma saataisiin täysimääräisesti käyttöön sekä työnantajaa että työntekijää hyödyttävällä tavalla.

Toimiva työyhteisö on merkittävä voimavara. Kaikissa tähän tutkimukseen haastatelluista yrityksistä kiinnitetään huomiota yhteishenkeen. Työntekijät tulevat keskenään toimeen, kommunikoivat paljon keskenään ja odottavat toimivaa viestintää myös esimiestasolta. He auttavat toisiaan ja osallistuvat aktiivisesti työnsä kehittämiseen. Tätä kehitystä tulee työnantajan toimesta tukea. Myönteinen

vuorovaikutus voi toimia työn imun liikkeelle panevana voimavarana (Hakanen & Perhoniemi 2012, 30).

5.3 Mitkä seikat logistiikkatyössä edesauttavat työn imun muodostumista ja mitkä tekijät ovat haasteellisia työn imun kokemisen kannalta?

Työn imun muodostumista tukee ennen kaikkea työn sisäisistä ja ulkoisista voimavaroista huolehtiminen. Nämä voimavarat auttavat työntekijää kohtaamaan työn koettuja vaatimuksia. Työn voimavaroilla on merkitystä myös koettuun työmotivaatioon.

5.3.1 Motivaatio työn imua kohti ohjaavana tekijänä

Sisäisesti motivoitunut ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka motivoivat häntä ja joista hän on kiinnostunut. Tämän motivoitumisen taustalla ovat kolme psykologista perustarvetta: itsenäisyys, kyvykkyys ja yhteisöllisyys.

Sisäistä motivaatiota voidaan tukea myös työyhteisöstä käsin kiinnittämällä huomiota seuraaviin seikkoihin:

Työyhteisön toiminnan kannalta on tärkeää että jokaista arvostetaan sellaisena kuin hän on ja jokainen kokee itsensä työyhteisön tasavertaiseksi jäseneksi. Työyhteisön hyvä yhteishenki näkyy yhteisöllisyytenä, jossa vallitsee hyvä ja avulias tekemisen henki.

Kun työyhteisö puhaltaa yhteen hiileen ja työntekijöiden tuntemukset ja ideat tulevat kuulluiksi, yksittäinen työntekijä saattaa sitoutua paremmin työhönsä ja työyhteisöönsä saamiensa voimavarojen kautta. Tätä kautta hän saattaa olla paremmin motivoitunut ja tuntee tekevänsä työtehtäviään omasta halusta, ei ulkoisesta pakosta.

On myös tärkeää että työntekijä kokee suoriutuvansa työtehtävistään ja niissä kohtaamistaan haasteista kohtuullisin panostuksin ja saa näistä onnistumisen kokemuksia sekä positiivista palautetta.

Nämä kolme tekijää mahdollistavat työntekijälle sisäisen motivaation syntymisen, joka puolestaan on merkittävä työn imun osatekijä.

5.4 Miten työn imua kokemista voidaan tukea ja sen edellytyksiä seurata osana työhyvinvointia logistiikkatyössä?

Kuten jo aiemmin todettiin, logistiikkatyön työtehtävät voivat olla luonteeltaan toisteisia ja yksipuolisia. Päivästä toiseen toistuvat samankaltaiset tehtävät yhdessä aikapaineen kanssa ovat kuormitustekijöitä, jotka on tunnistettu myös tämän tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä.

Työtehtävien kierrättäminen on yleinen tapa tehdä työstä toimenkuvaltaan vaihtelevampaa ja vähemmän yksitoikkoista. Toisaalta tämäkään ei välttämättä tuo helpotusta työn fyysiseen kuormittavuuteen. Kuten eräs työnjohtaja osuvasti totesi: tehtäviä voidaan hiukan kierrättää, mutta fyysistä kuormitusta se ei poista, sillä toimistotyötä ei ole tarjolla.

Jos työn fyysiseen kuormitukseen ei voida puuttua, voidaan pohtia niitä tekijöitä, jotka vähentävät työtehtävien henkistä kuormitusta ja jotka saavat jaksamaan työssä haastavimpinakin päivinä. Eräs työnjohtaja nimesikin työntekijöiden työmotivaation ylläpitämisen yhdeksi päätehtäväkseen.

Työyhteisön avoimuuden tukeminen, tasavertainen kohtelu ja asianmukainen epäkohtiin puuttuminen tukevat arjessa selviytymistä. Tavoitteiden selkeys ja niiden seuranta ovat tärkeitä, sillä näin työyhteisön jäsenet tietävät mitä tehdään ja miksi.

Työntekijälle on tärkeää saada työstään palautetta. Myös työroolien selkeys auttaa työntekijää ottamaan vastuuta ns. oman ruutunsa verran. Näin vältetään väärinkäsityksiltä ja yhteentörmäyksiltä työyhteisössä.

Yrityksissä tulee panostaa vuorovaikutuksen ja johtamisen kehittämiseen. Johtajan ensisijainen tarkoitus ei ole käyttää asemansa mukana tulevaa valtaa, vaan palvella työyhteisöään hyvän johtamisen avulla.

Päivittäisessä työtoiminnassa tulisi mahdollistaa työntekijöiden itsenäinen ote työhönsä, ohjata heitä oman työnsä ammattilaisina kehittämään työtään ja kehittämään sen mukana ja pitämään huolta työyhteisön voimavaroista.

Henkilöstöltä odotetaan Suonsivun mukaan (2014, 9-10) työelämässä valmiutta monipuolisempiin tehtäviin, hyvää itseohjautuvuutta, joustavuutta sekä jatkuvaa osaamisen ja vuorovaikutuksellisuuden kehittämistä. Tämä edellyttää myös työnantajalta kykyä valmentaa ja kouluttaa henkilökuntaansa vastaamaan työn haasteisiin. Panostaminen työelämätaitojen kehittämiseen on panostusta edellä

mainittujen haasteiden kohtaamiseen. Hyvän ja kannustavan työilmapiirin luominen on ensisijaisen tärkeä työpaikan yhteishengen ja viihtyvyyden kannalta.

Yrityksissä mitataan säännöllisesti ns. kovia mittareita, jotka ovat puettavissa selkeään numeeriseen muotoon. Yrityksen toimintaa ohjaa erään työnjohtajan sanoin ”se, mitä me saadaan viivan alle”. Haastatteluvastauksissa kävi ilmi että näihin koviin mittareihin päästään kiinni jopa viikkotasolla. Sen sijaan työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin liitetyt mittarit koetaan abstrakteimpina ja niitä arvioidaankin yrityksissä käytännössä vain työtyytyväisyyskyselyjen yhteydessä.

Haastatelluista yrityksistä vain yhdessä työtyytyväisyyskyselyjä tehtiin kvartaaleittain. Tämän mittaustiheyden etuna on se, että mahdollisiin haasteisiin päästään kiinni ehkä jo ennen kuin ne ovat paisuneet ongelmiksi. Sattumaa tai ei, mutta samassa yrityksessä kehittämistarpeisiin reagoidaan välittömästi ja työntekijät ovat erittäin aktiivisesti mukana työtoiminnan kehittämisessä ja tätä työjohto heiltä myös odottaa.

Yritysten työhyvinvointikartoitusten hyödyntämisessä on vielä kehittämisen varaa. Vain noin 30 % luvussa 3.3. mainitun kyselyn yrityksistä mittaa työilmapiiriä useammin kuin kerran vuodessa ja työtyytyväisyyttä mittasi harvemmin kuin vuosittain yli puolet kyselyyn osallistuneista. Työhyvinvointikyselyjen pitäminen kolmen kuukauden välein antaisi yritykselle mahdollisuuden reagoida nopeammin ilmeviin kehittämistarpeisiin. Osa tämän opinnäytetyön haastatelluista yrityksistä harkitsee parhaillaan kyselyjen tihentämistä tiettyjen osa-alueiden osalta.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kolmen logistiikkayrityksen terminaalipäällikköä ja työnjohtajaa. Saadut tulokset perustuvat heidän näkemyksilleen lattiataason logistiikkatyöstä.

Jatkotutkimusehdotuksena on tehdä tutkimus, jossa kyselyyn otetaan mukaan myös lattiataason työntekijöitä. Tätä kautta saadaan tietoa siitä, onko työnjohdon ja työntekijöiden näkemyksissä eroa siitä, kuinka työn imua logistiikkatyössä koetaan ja mihin seikkoihin tulisi kehitysmielessä kiinnittää huomiota.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena on luoda kaksi verrokkiryhmää, joista toiselle työtyytyväisyyskysely tehdään kerran vuodessa ja toiselle kvartaaleittain. Tätä

kautta voitaisiin verrata tuloksia ja nähdä onko tutkimusten suoritusvälillä merkitystä toiminnan kehittymisen ja koetun työhyvinvoinnin kannalta.

5.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen haastatteluosuudessa haastateltujen henkilöiden sanomiset litteroitiin sanatarkasti. Tämän avulla pyrittiin vastausten tulkinnan tarkkuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tähtää luotettavuuteen selostamalla tarkasti tutkimuksensa toteuttamisesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 227).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti on suhteellista. Täsmälleen samanaisten tulosten saaminen toistettaessa tutkimus ei ole yhtä todennäköistä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa reliabiliteettia ja validiteettia pystytään arvioimaan tarkemmin.

Tässä tutkimuksessa tutkijan päätelmät perustuvat haastateltujen vastauksiin taustoitettuna tutkimuksessa esitettyihin teorioihin. Vastaukset on esitetty sellaisena kuin haastatellut ovat asioista kertoneet. Lausumia ei ole irrotettu asiayhteydestään. Näin toimimalla on pyritty sellaiseen tarkkuuteen, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista.

Tutkimuksen validiuden osalta pyrittiin tarkkuuteen esittämällä kaikki kysymykset samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kysymysten tavoitteena oli kerätä tietoa niistä aiheista, joita tässä opinnäytetyössä oltiin tutkimassa. Kuitenkin tulee huomioda, etteivät menetelmät aina välttämättä vastaa sitä todellisuutta, jota tutkijalla on tarkoitus kuvata ja tutkia (Hirsjärvi jne. 2008, 226). Tarkoituksena oli kuvata tutkittavien antamien tulkintojen kautta tutkimuksen kohteena olleita asioita.

6 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työn imua osana työhyvinvointia sekä sitä, mitkä seikat vaikuttavat työn imun muodostumiseen ja kuinka sen edellytyksiä voitaisiin seurata logistiikkatyössä. Tutkimusta varten on haastateltu kolmen yrityksen edustajia, jotka työskentelevät joko työnjohtajan tai terminaalipäällikön työtehtävissä.

Aluksi käsitellään työhyvinvoinnin käsitettä sekä esiteltiin eri johtamisoppien painopistealueita. Seuraavaksi luodaan katsaus työn imun käsitteeseen sekä tuodaan esiin sen taustalla vaikuttavia teorioita.

Empiirisessä osassa esitellään haastattelututkimuksen tulokset ja vedetään yhteen johtopäätökset sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset. Haastattelutuloksissa selvisi että kaikki tähän tutkimukseen haastatellut kuvasivat varsin yhteneväisesti logistiikkatyön kuormitustekijöitä, joista merkittävimpiä ovat työn fyysinen kuormittavuus, toisteiset työtehtävät ja aikapaineesta aiheutuva kiire.

Vastauksena työn vaatimuksiin yrityksissä kiinnitetään huomiota työssä suoriutumista tukeviin voimavaroihin, kuten esimerkiksi avoimeen kommunikointiin, työtehtävien kehittämiseen ja ideointiin, työkiertoon, hyvän yhteishengen tukemiseen ja osallistavaan johtamiseen. Työn imun muodostumista tukeekin ennen kaikkea työn sisäistä ja ulkoisista voimavaroista huolehtiminen sekä työntekijän sisäiseen motivaatioon vaikuttavien seikkojen mahdollistaminen.

Mikäli työn tehtävätason voimavaroja, kuten esimerkiksi työn kehittävyys ja sen tarjoamat kasvumahdollisuudet, ei pystytä kehittämään, tulisi huomio suunnata työn organisointiin, vuorovaikutuksen ja johtamisen voimavarojen kehittämiseen. Näitä ovat esimerkiksi työroolien ja tavoitteiden selkeys, luottamus, yhteisöllisyys ja henkilöstöä palveleva johtajuus.

Työn imu on aiheena varsin kiinnostava, tosin ilmiönä laaja ja teorioiltaan monipolvinen. Sen taustalla vaikuttavien vaatimus- ja voimavaroitehtävien tunnistaminen ja mittaaminen tulisi tuoda niin sanottujen kovien mittareiden rinnalle ja niiden merkitys yrityksen tuloksenteon osana tulisi tunnistaa ja tunnustaa.

Tätä opinnäytetyötä varten tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi että yritysten seurannassa ovat lähinnä vain niin sanotut kovat mittarit kuten tehokkuus, kustannukset ja laatu. Näitä mittareita seurataan jopa viikoittain. Työhyvinvointiin olennaisesti liittyvien pehmeiden mittarien seuranta noudattaa

työtyytyväisyyskyselyjen tahtia eli näissä ”onnistumista” mitataan seuraavan työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella. Osa yrityksistä on aivan viime aikoina lisännyt työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden seurantaa.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Deci, E. & Ryan, R. 2011. Self-Determination Theory. Teoksessa Lange, P., Kruglanski, A. & Higgins, T. (toim.) Handbook of Theories of Social Psychology. London, UK: Sage Publications Ltd., 416 – 437.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum Media Oy.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäjytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Manka, M-L. 2013. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Manninen, O. 2008. Työelämäosaamisen käsikirja. Tampere: Domus Print Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: Unipress.

Tarkkonen, Juhani. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Kuopio: Unipress.

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Virolainen, Harri. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books On Demand.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittymisen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Elektroniset lähteet:

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos [viitattu 27.9.2017]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/132079>

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014 [viitattu 4.2.2020]. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bakker, A. & Leiter, M. 2010. Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research. Taylor & Francis Group [viitattu 13.6.]. Saatavissa: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781136980886>

Basset-Jones, N. & Lloyd, G. 2005. Does Herzberg's motivation theory have staying power? The Journal of Management Development [viitattu 9.6.2018]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/240257333_Does_Herzberg%27s_motivation_theory_have_staying_power

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, No 4/2000 [viitattu 10.6.2018]. Saatavissa: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The Job demands – resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, No 4/2001 [viitattu 26.2.2020]. Saatavissa: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/160.pdf>

Gagne, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, nro 4/2005 [viitattu 13.6.2018]. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.322>

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. Työkyvyn ulottuvuudet [viitattu 27.10.2017]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1>

Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Työsuojelurahasto [viitattu 3.8.2017]. Saatavissa: https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selviytyksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakanen, J. 2009b. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttämäinen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. Helsinki [viitattu 10.11.2020]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/134804>

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Työterveyslaitos [viitattu 22.5.2020]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134953/Ty%C3%B6n%20imun%20ja%20ty%C3%B6uupumuksen%20kehityskulu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K. 2008. The Job Demands – Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment and work engagement. *Work & Stress* 3/2008 [viitattu 29.5.2020]. Saatavissa: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/302.pdf>

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Akateeminen väitöskirja [viitattu 30.9.2017]. Saatavissa: <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66674/978-951-44-8290-8.pdf?sequence=1>

Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January – February 1968 [viitattu 23.9.2018]. Saatavissa: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33572556/herzbergmotivation.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1537964380&Signature=%2Fbnt9Ub4bE-JFV%2F91XPTmp8XV%2BAE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_01JAN68.pdf

Hourunranta, P. 2013. Suorituskyvyn mittaaminen metsäkoneyrityksissä. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [viitattu 2.11.2020]. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/93314/Suorituskyvyn%20mittaaminen%20mets%C3%A4koneyrityksiss%C3%A4.pdf?sequence=2>

Ilmarinen, J. 2006. Pitkä työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa [viitattu 28.1.2020]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN%3aNBN%3afe201504226126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ilmarinen, J & Vainio, V. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus [viitattu 21.10.2017]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/2846/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. Työ ja terveys Suomessa 2012. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 25.9.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>
- Kinjerski, V & Skrypnek, B. 2008. The promise of spirit at work. Journal of gerontological nursing 10/2008 [viitattu 9.10.2017]. Saatavissa: <http://www.kaizensolutions.org/thepromiseofsaw.pdf>
- Kuokkanen, A. & Seeck, H. 2007. Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö. Työelämän tutkimus 2/2007 [viitattu 4.10.2017]. Saatavissa: http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT072_verkkoversio.pdf
- Kuokkanen, A. 2015. Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa – työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. Väitöskirja [viitattu 4.10.2017]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/144478>
- Kurronen, E. 2011. Myönteinen organisaatiokulttuuri: tutkimus organisaation kehittämisestä. Pro Gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto [viitattu 15.10.2017]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83128/gradu05542.pdf?sequence=1>
- Manelius, H. 2012. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Kandidaatin tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [viitattu 1.10.2017]. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/39955346.pdf>
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen Yliopisto [viitattu 30.1.2018]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Ty%C3%B6%20iloa%20ja%20imua.pdf>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan Tulevaisuusvaliokunta [viitattu 27.9.2017]. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

- Mikkonen, M. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Yle [viitattu 25.9.2017]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8846551>
- [Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014.](#) Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos [viitattu 29.5.2018]. Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>
- Rantanen, H. 2001. Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu [viitattu 1.10.2020]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/3505063-Suorituskyvyn-osa-alueiden-mittaaminen-pkt-yrityksissa.html>
- Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus [viitattu 30.9.2017]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf
- Ravantti, E. 2012. Työhyvinvointi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmasta. Pro Gradu –tutkielma. Turun yliopisto [viitattu 2.10.2017]. Saatavissa: <http://www.utupub.fi/handle/10024/114137>
- Rissanen, M & Kaseva, E. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriö [viitattu 25.9.2017]. Saatavissa: <https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%28%29+%28%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004a. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behaviour. Wiley [viitattu 1.6.2018]. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004b. Utrecht work engagement scale. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University [viitattu 10.11.2020]. Saatavissa: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Siegrist, J. 1996. Adverse health effects on high-effort / Low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology 1/1996 [viitattu 19.4.2020]. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/79da/fe09b439dff93d0cf4f4a0d231fff321e0a4.pdf>

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. & Peter, R. 2004. The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. [viitattu 19.4.2020]. Saataavissa: https://www.researchgate.net/publication/8888491_The_Measurement_of_Effort-Reward_Imbalance_at_Work

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työhyvinvointi [viitattu 25.9.2017]. Saataavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomisanakirja 2017 [viitattu 7.10.2017]. Saataavissa: <https://www.suomisanakirja.fi/>

The Economist. 2008. The Hawthorne effect [viitattu 5.10.2017]. Saataavissa: <http://www.economist.com/node/12510632>

Tolvila, A. 2013. Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri – Case Tapiola ryhmä. Pro Gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto [viitattu 15.10.2017]. Saataavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/85068/gradu07101.pdf>

Työterveyslaitos [viitattu 30.9.2017]. Saataavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>

Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuuden perusteet [viitattu 1.10.2017]. Saataavissa: https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto

Vendell, M. 2012. Työn voimavaroista työn imuun – työn sisäisten ja ulkoisten voimavarojen yhteys työn imuun metalliteollisuudessa. Tampereen Yliopisto [viitattu 1.6.2018]. Saataavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96062/LISURI-1410169200.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LIITTEET

Tutkimuskysymykset:

1. Haastateltavan nimi ja toimenkuva yrityksessä?
2. Mikä on osaston työntekijöiden lukumäärä?
3. Onko kyseessä päivätyö/vuorotyö – kuinka monessa vuorossa?
4. Millaisia ovat logistiikan työntekijöiden työtehtävät yrityksessänne?
5. Työtehtävien vaativuus: ovatko tehtävät helppoja, rutiininomaisia vai haastavia ja harjaantumista vaativia?
6. Ovatko työtehtävät vaihtelevia työtehtäviä vai enemmän rutiininomaisia, entä koulutusta?
7. Työn hallinnan mahdollisuus: onko työntekijällä mahdollisuus muokata työtänsä?
8. Onko työssä mahdollisuus edetä: uusia työtehtäviä, edistyä työuralla talon sisällä?
9. Mitkä seikat logistiikkatyössä edesauttavat työn imun muodostumista ja mitkä tekijät ovat haasteellisia työn imun kokemisen kannalta?
10. Mitkä ovat päivittäisen tekemisen suurimmat haasteet?
11. Pyritäänkö teillä tukemaan avointa, välitöntä keskustelukulttuuria?
12. Mitkä ovat organisaation toiminnan keskeiset arvot? Toteutuvatko ne arjen tekemisessä?
13. Panostetaanko yrityksessä työyhteisötaitojen kehittämiseen?
14. Miten työn sisäisiin ja ulkoisiin voimavaroihin tulisi kiinnittää huomiota osana toiminnan kehittämistä?
15. Mitä asioita työssä seurataan/mitataan?
16. kuinka valitun kehittämistarpeen toteutumista arvioidaan/mitataan?
17. Tehdäänkö yrityksessä työtyytyväisyyskyselyjä ja jos niin kuinka usein: 1v – ½ v – kvartaaleittain – kerran kuukaudessa?
18. Miten esille tulleisiin kehittämistarpeisiin reagoidaan?