



Nora Mikola

# Organisaatiokulttuurin vaikutus työhyvinvointiin ja motivaatioon

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Marraskuu 2023

## Tiivistelmä

Tekijä:	Nora Mikola
Otsikko:	Organisaatiokulttuurin vaikutus työhyvinvointiin ja motivaatioon
Sivumäärä:	82 sivua + 2 liitettä
Aika:	Marraskuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Timo Riikkilä

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työpaikan organisaatiokulttuuri vaikuttaa eri organisaatioissa työskentelevien henkilöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

Opinnäytetyön teoriapohjassa käsiteltiin yleisesti organisaatioita, organisaatiokulttuuria, työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Organisaatioita tarkasteltiin organisaatorakenteen ja erilaisten organisaatioteorioiden kautta. Organisaatiokulttuuria käsiteltiin kulttuuriteorioiden avulla ja tarkasteltiin organisaatiokulttuurin muuttamista. Työhyvinvointia lähestyttiin kokonaisvaltaisesti tarkastelemalla fyysistä, psyykkistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia sekä käsiteltiin työn imua, kuormittavuutta, stressiä ja työpumusta ja lopuksi työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä. Työmotivaatiossa tarkasteltiin työmotivaation sisältöteorioita ja työmotivaation merkitystä.

Opinnäytetyön kohderyhmä muodostui 11:stä eri organisaatioissa työskentelevästä henkilöstä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka avulla kerättiin tietoa henkilöiden omista kokemuksista ja ajatuksista liittyen työpaikan organisaatiokulttuuriin, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua yksilöhaastattelua.

Tutkimuksen perusteella saatiin selville eri organisaatioissa työskentelevien henkilöiden ajatuksia organisaatiokulttuurin vaikutuksista omaan työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tuloksista kävi ilmi, että organisaatiokulttuuri koetaan pääasiassa positiivisena asiana, ja vastauksissa korostuivat avoin kulttuuri ja työyhteisön merkitys työhyvinvoinnin toteutumisessa ja työmotivaation ylläpitämisessä.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi, työmotivaatio

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

## Abstract

Author: Nora Mikola  
Title: The impact of organizational culture on well-being and motivation at work  
Number of Pages: 82 pages + 2 appendices  
Date: November 2023  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Specialisation option: Development of Leadership, People and Culture  
Instructor: Timo Riikkilä, Senior Lecturer

---

The purpose of this thesis was to clarify how the organizational culture of the workplace affects the well-being and work motivation of people working in different organizations.

The theoretical framework of the thesis deals with organizations, organizational culture, well-being at work and work motivation in general. Organizations were considered through organizational structure and various organizational theories. Organizational culture was dealt with using different culture theories and also changes in organizational culture were examined. Well-being at work was approached comprehensively by looking at physical, psychological, mental and social well-being. Work engagement, workload, stress, burnout and lastly the management and development of well-being at work were also examined. Work motivation was dealt with using content theories on work motivation and the meaning of work motivation.

This study used a qualitative research method. It was used to collect information about people's own experiences and thoughts related to the organizational culture of the workplace, work motivation and well-being at work. The target group of the thesis consisted of 11 people working in different organizations. As a method for conducting a qualitative study, a semi-structured individual interview was used.

Based on the study, the effects of organizational culture on well-being at work and work motivation were found. The results showed that organizational culture is mainly seen as a positive thing. The answers emphasized the importance of an open culture and the work community when talking about work well-being and work motivation.

Keywords: Organizational Culture, Work Well-being, Work Motivation

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja tavoite	3
1.3	Tietoperusta	4
1.4	Tutkimusmenetelmät	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Organisaatio	6
2.1	Organisaatorakenne	7
2.2	Organisaatorakenteen keskeiset ulottuvuudet	8
2.3	Organisaatioteoriat	9
2.3.1	Järjestelmä- eli systeemiteoria	9
2.3.2	Max Weber ja byrokratia	11
2.3.3	Taylorin tieteellinen liikkeenjohto	12
3	Organisaatiokulttuuri	13
3.1	Organisaatiokulttuuriteoriat	14
3.1.1	Scheinin organisaatiokulttuurin malli	14
3.1.2	Hofsteden organisaatiokulttuurin malli	17
3.1.3	Quinnin kilpailevien arvojen malli	19
3.2	Organisaatiokulttuurin muuttaminen	21
4	Työhyvinvointi	26
4.1	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	26
4.1.1	Psyykkinen työhyvinvointi	27
4.1.2	Fyysinen työhyvinvointi	28
4.1.3	Sosiaalinen työhyvinvointi	29
4.1.4	Henkinen työhyvinvointi	29
4.2	Työn imu	30
4.3	Työn kuormittavuus	32
4.4	Stressi ja työuupumus	34
4.5	Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen	35
5	Motivaatio	38

5.1	Työmotivaatio	39
5.2	Työmotivaation sisältöteoriat	40
5.2.1	Maslow'n tarvehierarkia	40
5.2.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria	42
5.3	Työmotivaation merkitys	43
6	Tutkimus	44
6.1	Tutkimusmenetelmät	44
6.2	Tutkimuksen toteuttaminen	45
6.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	47
7	Tutkimustulokset ja analyysi	47
7.1	Haastatteluiden teemat	49
7.1.1	Organisaatiokulttuuri	49
7.1.2	Työhyvinvointi	53
7.1.3	Työmotivaatio	66
8	Johtopäätökset	71
8.1	Haastatteluiden tulosten analysointi	71
8.1.1	Organisaatiokulttuurin kokeminen työpaikalla	72
8.1.2	Hyvinvointi työssä	73
8.1.3	Motivaatio työssä	75
8.1.4	Organisaatiokulttuurin vaikutus työhyvinvointiin ja motivaatioon	76
8.2	Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	78
8.3	Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi	78
	Lähteet	80
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukutsu	
	Liite 2. Haastattelu	

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Työelämään kohdistuu tällä hetkellä suuria muutospaineita, jotka haastavat organisaatioiden organisaatiokulttuuria ja työntekijöiden työhyvinvointia. Yhä useammassa organisaatiossa joudutaan miettimään toimintatapoja sekä lisäämään joustavuuden, nopeuden ja innovaatioiden käyttämistä kilpailuetuina, jotta organisaatio voi lisätä omaa arvoaan. (Manka & Manka 2016, 13.) Kysymys kuuluu, miten organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi pysyvät mukana näissä jatkuvissa työelämän muutoksissa.

Toimiva organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi liittyvät toisiinsa vahvasti. Organisaation arvoja, tapoja ja käytänteitä pitää pystyä ymmärtämään ja johtamaan, jotta organisaation jäsenet voivat työssään hyvin. Organisaatiokulttuuri on kiinnostunut työntekijäkokemukseen ja työnantajan tekemään arvolupaukseen. Yksittäiselle työntekijälle annetut lupaukset törmäävät organisaation kulttuurin kanssa luoden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta. (Luukka 2019, 128.) Tyytyväinen ja sitoutunut työntekijä todennäköisesti voi paremmin työssään kuin tyytymätön ja sitoutumaton työntekijä.

Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen organisaatiokäyttäytymistä kuvaava ilmiö, jota on tutkittu laajasti eri tieteenaloilla. Organisaatioita tai organisaatiokäyttäytymistä tutkittaessa lähtökohtana on organisaatiokulttuuriin tutustuminen ja sen identiteetin ja persoonallisuuden syvempi tulkinta. Tietylainen organisaatiokulttuuri voi olla juurisyy siihen, miksi tietyt työhyvinvointiin liittyvät asiat ja ilmiöt, kuten stressi ja työuupumus, esiintyvät organisaatiossa. (Kinnunen & Feldt & Mauno, 142.)

Organisaatiokulttuurissa on kyse tiedostamattomista, mutta itsestään selvistä perusoletuksista ja uskomuksista, jotka yhdistävät vakiintuneen yhteisön jäse-

niä. Kulttuuri muodostuu tavoista, jotka on opittu yhdessä ja joiden avulla vastataan ympäristön asettamiin haasteisiin ja pidetään ryhmä yhtenäisenä. Organisaatiokulttuurin keskeisenä tehtävänä on selkeyttää jokapäiväisten tilanteiden ratkaisemista organisaatiossa. Sen avulla organisaatiossa tiedetään, mihin tulee pyrkiä ja millaisia keinoja tulee käyttää tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kuusela 2015, 13–14.)

Työhyvinvointi on ollut tutkimuksen aiheena jo pitkään, mutta tutkittavat piirteet ovat muuttuneet ajan kuluessa. Tutkimus käynnistyi lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla, jolloin tutkittiin yksilöä. Tällöin uskottiin, että stressi syntyy erilaisten kuormittavien tekijöiden seurauksena, joihin yksilö fysiologisesti reagoi. Fysiologisia reaktioita edelsivät kielteiset tuntemukset, joilla taas saattoi olla vaikutusta sairauksien kehittymiseen. Teoriaan liitettiin myöhemmin lisäksi psykologisia ja käyttäytymiseen vaikuttavia reaktioita. Reaktioihin perustuva stressimalli laajentui myöhemmin niin, että se kattoi yksilöiden reaktioiden lisäksi myös työstä ja työolosuhteista aiheutuvat stressitekijät. Tällöin tutkimuksen kohteena olivat piirteet ympäristössä, eivätkä niinkään yksilöt. Työhyvinvointia tutkittaessa osa tutkijoista käytti stressi-sanasta sijasta ilmiöstä sanaa kuormitus. Työ koettiin kuormittavaksi, jos työntekijä ei pystynyt vastaamaan työlle asetettuihin vaatimuksiin. 1990-luvulla työhyvinvoinnin käsite tuli käyttöön laajemmin ja tällöin alettiin puhua tyky-toiminnasta eli työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Tyky-toiminta tarkoittaa sitä, että samanaikaisesti kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, ympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. (Manka & Manka 2016, 64–66.)

Työhyvinvointia lähestytään usein kielteisestä lähtökohdasta, jolloin hyvinvoinnin sijaan pahoinvointi saa tarkastelussa keskeisen roolin. Tämän kielteisen lähtökohdan mukaan stressi- ja uupumusoireiden puuttuminen on tulkittu hyvinvoinniksi. (Kinnunen ym. 2005, 13.) Vasta viime vuosikymmenen tutkimukset ovat keskittyneet myös työn hyvinvointia luoviin ominaisuuksiin, muun muassa työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työsitoutuneisuuteen. Tutkimuksissa on nousut esille myös työ ja siihen liittyvien prosessien merkitys, yksilön, organisaation

ja yhteiskunnan keskinäinen vuorovaikutus sekä organisaation ympäristöön ja johtamiseen liittyvät asiat. (Laine 2017, 89.)

Organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden hyvinvoinnin välistä yhteyttä on tutkittu paljon vähemmän kuin esimerkiksi organisaatiokulttuurin vaikutusta työntekijän työssä suoriutumiseen ja sitä kautta siihen, kuinka tuottava, tehokas ja kilpailukykyinen organisaatio on. On kuitenkin tärkeää selvittää, millä tavalla organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi liittyvät toisiinsa, sillä hyvinvoivat työntekijät todennäköisemmin auttavat organisaatiota pääsemään sen taloudellisiin tavoitteisiin. (Laine 2017, 155.)

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten eri organisaatioiden työntekijät kokevat organisaatiokulttuurin omalla työpaikallaan ja miten se vaikuttaa omaan työhyvinvointiin ja motivaatioon. Tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, miten työntekijät kokevat kulttuurin ja toimintatavat omassa organisaatiossaan ja miten kulttuuria voitaisiin kehittää, jotta työhyvinvointi olisi parempaa. Hypoteesina on, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon jollain tapaa, jolloin päätutkimuskysymykseksi muodostui:

- Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon?

Alakysymyksiä ovat:

- Millaisena työntekijä näkee organisaatiokulttuurin omalla työpaikallaan?
- Millaisena työntekijä kokee oman työhyvinvointinsa?
- Millaisena työntekijä kokee oman työmotivaationsa?



### 1.3 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperustaan kerättiin aineistoa eri lähteistä. Perinteisten lähteiden, kuten kirjojen ja tutkimuksien rinnalla käytettiin sähköisiä lähteitä, kuten artikkeleita ja blogitekstejä tietopohjan rakentamiseksi. Tietoperusta rakentuu neljästä pääteemasta: organisaatiosta, organisaatiokulttuurista, työhyvinvoinnista ja motivaatiosta.

Tietopohjan pääteemojen alle on muodostettu alaotsikoita, jotka omalta osaltaan syventävät teemoja suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Organisaatio on jaettu organisaatorakenteeseen ja organisaatioteorioihin. Organisaatiokulttuuri on jaettu teoreettisiin lähestymistapoihin, organisaatiokulttuurin johtamiseen ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Työhyvinvointi jakaantuu kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, työn imuun, työn kuormittavuuteen, stressiin työssä, työuupumukseen sekä työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen. Motivaatio on jaettu työmotivaatioon, motivaatioteorioihin, työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin ja työmotivaation merkitykseen.

### 1.4 Tutkimusmenetelmät

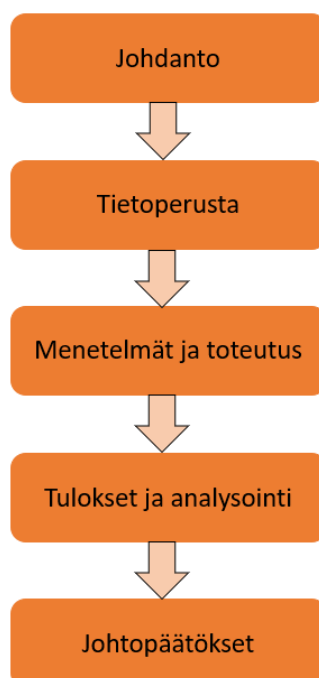
Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan aineiston hankinta- ja analyysivälineitä, joita käytetään erityisesti empiirisissä tutkimuksissa. Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Empiirinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tehdään konkreettisia havaintoja, analysoidaan ja mitataan tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. (Jyväskylän yliopisto a.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Opinnäytetyössä on mukana myös joitakin määrällisiä elementtejä, kuten kvantifiointi, joiden avulla havainnollistetaan tutkimuksessa esille nousseita asioita. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto b).

Opinnäytetyössä tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilohaastatteluina Microsoft Teams- viestintäalustalla. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennalta, mutta niiden järjestystä on mahdollista muuttaa ja kysymysten muotoa muokata. Haastattelun edetessä kysymyksiä voi jättää pois ja vastavasti kysyä myös ennakkoon suunnittelemattomia kysymyksiä. (Oppariapu.) Tässä opinnäytetyössä haastattelun kohderyhmä muodostui 11 henkilöstä, jotka työskentelevät eri alojen organisaatioissa. Haastattelussa oli kahdeksan kysymystä, jotka liittyivät opinnäytetyössä käsiteltäviin teemoihin, eli organisaatiokulttuuriin, työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Pääkysymyksiä täydennettiin tarvittaessa jatkokysymyksillä.

### 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on rakennettu viiden osa-alueen ympärille, joita ovat johdanto, tietoperusta, tutkimuksen menetelmät ja toteutus, tutkimustulokset ja analysointi sekä johtopäätökset. Kuviossa 1 esitetään opinnäytetyön osa-alueet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön osa-alueet.

Johdannossa esitellään opinnäytetyön taustaa ja kerrotaan työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Opinnäytetyön tietoperusta, jonka pohjalta tutkimus on tehty ja analysoitu, muodostuu neljästä pääluvusta, joita ovat organisaatio, organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi ja motivaatio. Nämä pääluvut on jaettu aiheita vielä enemmän syventäviin alalukuihin.

Viitekehyksen jälkeen käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen taustaa ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Seuraavassa luvussa käsitellään aineistonkeruumenetelmänä käytettyjä haastatteluita sekä niiden tuloksia. Tuloksia kuvataan erilaisen taulukoiden ja kuvioiden avulla. Viimeisenä johtopäätöksissä analysoidaan tutkimuksen tuloksia.

## **2 Organisaatio**

Ennen organisaatiokulttuurin tarkastelemista on syytä käsitellä ensin organisaatiota, sen tutkimista ja rakennetta sekä teorioita. Ymmärrys siitä, mitä organisaatio tarkoittaa ja millä tavalla se rakentuu, antaa hyvän lähtökohdan organisaatiokulttuurin käsittelemiselle.

Organisaation tavanomainen määritelmä on ihmisten muodostama yhteistoiminta, joka pyrkii saavuttamaan yhdessä asetetut tavoitteet. Tavoitteet voivat liittyä toiminnan kokonaistarkoitukseen tai pienempiin osakokonaisuuksiin. (Lämsä & Päivike 2010, 9.) Ympäristön ominaispiirteet määrittävät organisaation ominaisuuksia ja nämä ominaisuudet heijastuvat organisaation rakentamiseen. Organisaatio sopeutuu ympäristöönsä pyrkimällä löytämään tasapainon työnjaon ja toiminnan välillä. (Juuti 2006, 205.)

Organisaatiota on tutkittu pääasiassa realistisen maailmankuvan näkökulmasta. Erilaiset teoreettiset ja empiiriset lähestymistavat on tuotettu tällaisen tutkimuksen avulla. Realistinen maailmankuva määrittelee organisaation ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi, jotta tietyt päämäärät tulevat saavutetuiksi. Organisaatioissa on etukäteen rakennetut ja usein toistuvat muodot, joita

ihmisten välinen yhteistoiminta noudattaa. Organisaation jäsenten väliset suhteet ilmenevät siinä, miten organisaatio toimii. Organisaatioita on tarkasteltu myös tulkinnallisesta näkökulmasta, jolloin korostuu yrityskulttuurinäkökulma. Näiden lisäksi postmoderni näkökulma on tehnyt tuloaan organisaatiotutkimuksessa viimeisten 20 vuoden aikana. (Juuti 2006, 204.)

Tulkinnallisesta näkökulmasta organisaatiota voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: Millaisia tapoja ihmiset organisaatiossa ovat omaksuneet? Millaisia uskomuksia organisaatiossa toimivilla ihmisillä on? Millaisia seikkoja organisaatiossa arvostetaan? Tulkinnallinen organisaatiotutkimus ei pyri tuottamaan yhtä oikeaa kuvaa organisaatiomaailmasta, vaan se pyrkii tulkitsemaan tuon maailman taustalla olevia ilmiöitä. (Juuti 2006, 204–205.)

Postmoderni näkökulma korostaa niitä tekijöitä, joiden avulla voidaan ymmärtää organisaatiota, sen jäseniä ja jäsenten identiteettiä. Näkökulmassa myös käsitellään organisaatiossa sisäistettyjä tapoja puhua sekä sitä, miten nämä tavat luokittelevat ja jäsentävät ihmisten tapaa ajatella organisaatiossa. Postmoderni organisaatiotutkimus ei pyri tuottamaan yhtä oikeaa tulkintaa niistä tavoista, jotka toimivat organisaation taustalla, vaan sen tarkoituksena on saada aikaan eriäviä tulkintoja siitä, millainen vaikutus puhetavoilla on organisaatioon jäseniin ja työskentelyyn. (Juuti 2006, 205.)

## 2.1 Organisaatorakenne

Perinteisessä organisaatiotutkimuksessa organisaatorakenteella on merkittävä rooli. Rakenteella tarkoitetaan organisaatiokaavioiden lisäksi toimintatapoja, jotka toistuvat organisaatioissa sekä organisaatioissa vallitsevaa hierarkiaa. (Juuti 2006, 207.) Organisaatorakenteen avulla organisaation jäsenille muodostuu yhteinen näkemys järjestyksestä, työnjaosta ja ohjaussuhteista. Organisaatorakenne myös mahdollistaa johtamisen. Toiminnan suunnitteleminen, järjestäminen, ohjaaminen ja valvominen onnistuu organisaatorakenteen avulla. Organisaatorakenteen avulla voidaan myös määritellä organisaation jäsenten teh-

tävät, vastualueet, roolit työssä sekä ihmissuhteet. Lisäksi organisaatorakenteen avulla liiketoiminta pysyy kasassa. Ilman toimivaa rakennetta toiminta organisaatioissa olisi melko kaoottista. Lisäksi liiketoiminnan uudistuminen ja kehittyminen on mahdollista onnistuneen organisaatorakenteen avulla. (Lämsä & Päivike 2010, 152.)

Organisaation koolla on vaikutuksia organisaatorakenteeseen. Pieni ja yksinkertainen organisaatorakenne on joustava, mutta samalla pienuus aiheuttaa ongelmia, kuten suppeaa osaamista ja resurssien niukkuutta. Organisaation kehitykselle saattaa olla ongelmallista riippuvuus yhdestä tai muutamasta henkilöstä. Kun organisaatio kasvaa, tulee työnjaon, tiimien ja johtotason muodostaminen rakenteeseen tarpeelliseksi. Suuren organisaation haasteeksi muodostuu joustavuuden ja reagoitakyvyn säilyttäminen. Suuressa organisaatiossa ihmisten luovuuden esilletulo ja persoonallisuuden kasvumahdollisuudet helposti kärsivät. (Lämsä & Päivike 2010, 151.)

## 2.2 Organisaatorakenteen keskeiset ulottuvuudet

Organisaatorakenteen viisi keskeistä ulottuvuutta ovat työnjako, ohjaus- ja valvontaketju, valvontajännite, keskittäminen ja hajauttaminen sekä muodollisuuden aste (Lämsä & Päivike 2010, 157–160). Näitä ulottuvuuksia on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Organisaatiorakenteen keskeiset ulottuvuudet mukailten Lämsä & Päivike 2010, 157–160.

## 2.3 Organisaatioteoriat

Organisaatioteorioiden avulla pyritään muodostamaan ymmärrystä ja käsitteitä organisaatioista. Organisaatiorakenteen muotoutumista on selitetty vuosien saatossa useilla erilaisilla teorioilla. (Lämsä & Päivike 2010, 166.)

Seuraavaksi käsitellään kolmea keskeistä organisaatioteoriaa: järjestelmä- eli systeemiteoriaa, Max Weberin byrokratiateoriaa ja Taylorin tieteellistä liikkeenjohtoa. Systeemiteoriaan liittyvät keskeisesti kaksi tutkimusta, jotka ovat toteutaneet Burns ja Stalker sekä Lawrence ja Lorsch.

### 2.3.1 Järjestelmä- eli systeemiteoria

Systeemiteorian merkittävä pioneerityö tehtiin 1950-luvulla, jolloin Joan Woodward julkaisi organisaatiorakennetta, valmistusprosessia ja niiden historiaa koskevan tutkimuksensa. Woodward väitti, että teknologia ja rakenne vaikuttavat yrityksen menestykseen. (Lämsä & Päivike 2010, 166.)

Systeemiteoriassa keskeistä on, että organisaatiota ei ajatella suljettuna järjestelmänä, vaan avoimena ja ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevana. Systeemiteoria korostaa avoimuuden lisäksi organisaation koostuvan monista osajärjestelmistä, joita muuttamalla organisaatio mukautuu ympäristön kehitykseen. (Lämsä & Päivike 2010, 167.)

Systeemiteoriaa täydentää kontingenssi- eli tilanneteoria. Tämän teorian mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa organisaatorakennetta, vaan rakenteen tulee sopeutua kulloisenkin ympäristön ominaisuuksiin. Tilanneteoria painottaa organisaation kyvykkyyttä ymmärtää tilannetekijöitä. Tilannetekijöitä ovat esimerkiksi organisaation suuruus, ympäristö jossa se toimii, aiempi toiminta ja työntekijöiden odotukset. (Lämsä & Päivike 2010, 167.)

Burns ja Stalker sekä Lawrence ja Lorsch ovat tunnettuja tilanneteoriaa kehittäneitä tutkijoita. Burns ja Stalkerin tutkimus koski organisaation ja sen ympäristön välistä vuorovaikutusta, ja tutkimuksen perusteella ympäristön ominaisuuksilla ja organisaatorakenteella on merkitystä organisaation menestymiseen. Hitaasti muuttuvissa ympäristöissä toimivilla organisaatioilla oli mekaaninen rakenne, joka perustuu muodolliselle hierarkialle ja perinteisille auktoriteettisuhteille. Nopeasti muuttuvissa ympäristöissä toimivilla organisaatioilla oli orgaaninen rakenne, joka perustuu joustavaan työnjakoon, avoimeen tiedonkulkuun ja asiantuntemuksen hyödyntämiseen. Burns ja Stalkerin tutkimuksessa organisaatio toimii tehokkaimmin, kun se on sopusoinnussa ympäristön vaatimusten kanssa. Perinteinen organisoituminen soveltuu silloin, kun ympäristö on vakaa, kun taas muuttuva ympäristö vaatii uudenlaisia ja joustavia organisaatorakenteita. (Juuti 2006, 219.)

Lawrencen ja Lorschin tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen organisaatorakenteen on oltava, jotta organisaatio pystyy vastaamaan ympäristön sille asettamiin vaatimuksiin. Tutkimuksessa käytettiin erilaistuneisuuden ja integraation käsitteitä. Erilaistuneisuudella tarkoitettiin organisaation osien välisen työnjaon erilaisuutta, ja integraatiolla tarkoitettiin eri osastojen välisen yhteistyön

astetta ja toimivuutta. Lawrence ja Lorsch tutkivat ja vertailivat erilaisia menestyviä ja heikosti menestyviä organisaatioita selvittääkseen, millaiset tekijät selittävät organisaation menestystä. Tutkimus osoitti, että menestyvissä yrityksissä organisaation erilaistuminen ja integraation aste olivat sopusoinnussa ympäristön asettamien vaatimusten kanssa. Huonosti menestyvissä yrityksissä taas uskottiin, ettei asioihin voida vaikuttaa ja ympäristön asettamiin vaatimuksiin on alistuttava. Lawrencen ja Lorschin teorian mukaan muuttuvassa ympäristössä työskentelevässä organisaatiossa tulisi rakenteessa näkyä joustavuus ja avoimuus kun taas vakaassa ympäristössä työskentelevä organisaatio voi olla rakenteeltaan hierarkkinen ja jäykkä. (Juuti 2006, 222–224.)

### 2.3.2 Max Weber ja byrokratia

Byrokratia on teollistumisen aikakautena hyvin paljon esillä ollut organisaation muoto. Max Weber piti byrokraattisten organisaatioiden lisääntymistä osoituksena siitä, että rationaaliset arvot, kuten ennalta määritellyt säännöt ja menettelytavat lisääntyivät yhteiskunnassa. Weber itse ei luonut byrokratiateorian käsitettä, vaan kuvaili ja käytti sitä mallina, jonka avulla hän tutkaili yhteiskuntaa ja sen kehitystä. (Juuti 2006, 213–214.)

Weberin ajattelumallissa korostui rationaalisuuden merkitys. Päätökset byrokraattisessa organisaatiossa tehdään sääntöjen perusteella ja organisaatioiden toiminnan on tarkoitus olla rationaalista. Weberin mukaan byrokratialle ominaisia piirteitä olivat muun muassa virkoihin perustuva organisaatio, jota pitivät koossa rationaalisille arvoille perustuvat säännöt, virkojen organisoinnissa noudatettava hierarkkisuuuden periaate sekä toimintoja ohjaavat säännöt. Weberin mukaan jokainen virka on ylemmän viran johdon ja valvonnan alainen, ja jokaisella viranhaltijalla on velvollisuus suorittaa tehtävänjaon mukaisia tehtäviä. (Juuti 2006, 214.)

Byrokratian hyvänä puolena voidaan pitää toimintojen rationaalisuutta ja ennustettavuutta, minkä ajatellaan johtavan tehokkuuteen. Byrokratiaa kuitenkin lei-



maavat sääntöjen ylikorostuneisuus ja virkavaltaistuminen, minkä alle jäävät organisaation jäsenten omaehtoinen ajattelu ja tilannetaju. Byrokratia ei esimerkiksi mahdollista organisaation jäsenten henkistä kasvua, aiheuttaa ongelmia eri toimintojen väliselle yhteistoiminnalle, vääristää viestintää organisaatiossa sekä estää sen, että organisaation jäsenten osaaminen tulisi organisaation käyttöön. (Juuti 2006, 214–216.) Vahvasta hierarkiasta ollaan vähitellen siirtymässä kohti uudenlaisia rakenteita, toimintamalleja ja periaatteita, jotka ottavat huomioon organisaation jäsenet huomioon yksilöinä ja antavat tilaa paremmalle yhteistoiminnalle.

### 2.3.3 Taylorin tieteellinen liikkeenjohto

Yhdysvaltalainen teknikko Frederick Taylor kehitti 1900-luvun alussa taylorismiksi kutsutun liikkeenjohdon menetelmän. Taylorin mukaan työn tieteellinen tutkiminen ja sen perusteella tehty tieteellinen analyysi mahdollistivat työskentelyn tehostamisen. Analyysin perusteella pystyttiin kehittämään paras tapa työn tekemiselle, joka voitiin opettaa työntekijöille. (Juuti 2006, 216.)

Taylorin mukaan tuotannon tehostaminen on mahdollista vasta sitten, kun työntekijät antavat organisaatiolle täyden työpanoksensa. Taylorin mukaan työn vältteleminen mahdollistui, koska johdon toteuttama työntekijöiden valvonta ei ollut tarpeeksi tarkkaa. Toisaalta johdolla ei ollut mahdollisuutta kehittää keinoja toiminnan tehostamiseksi, sillä työntekijät eivät kertoneet työprosessiin liittyvistä asioista johdolle. Taylorin ratkaisuna oli jakaa työ pienempiin osiin ja nämä osat pystyttäisiin opettamaan työntekijöille. Pienempiin osiin jaettua työtä oli myös helpompi seurata. Tästä Taylorin käyttämästä näkökulmasta voidaan käyttää nimitystä tieteellinen liikkeenjohto. (Juuti 2006, 216–217.)

Tieteellisessä liikkeenjohdossa nousi esiin neljä periaatetta: työn tieteen kehittäminen ja työntekijöiden oman mielipiteen korjaaminen tiedolla, työntekijöiden valitseminen, kouluttaminen ja opettaminen tieteellisesti, työntekijöiden valvonta ja ohjaaminen sekä johdon ja työntekijöiden työnjaon rajaaminen. Töiden tie-

teellisen analyysin tavoitteena oli Taylorin mukaan töiden tekeminen samalla tavalla kuin alan ammattilainen tekee. Tämä tavoitteen seurauksena käytännössä oli pitkälle viety työnjako, työvaiheiden yksinkertaistaminen ja töiden sisällön köyhtyminen. (Juuti 2006, 217.)

### 3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on monella eri tavalla määriteltävissä oleva käsite ja sen vuoksi se on usein myös vaikeasti ymmärrettävä asia. Organisaatiokulttuurin tutkiminen alkoi varsinaisesti vasta 1980-luvulla, vaikka ilmiötä oli tutkittu organisaatioympäristöissä jo 1950-luvulla. Ensimmäisiä organisaatiokulttuuria tutkineita oli kanadalainen Elliott Jaques. (Juuti 2006, 240.) Hän esitteli termin vuonna 1951 julkaistussa teoksessaan *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. Jaquesin näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa ihmisten yhteisten toiveiden, halujen ja pyrkimysten jakamista ja sitoutumista työskennellä yhdessä. (Schuneman 2022.)

Myös yhdysvaltalainen Philip Selznick tutki organisaatiokulttuuria ja erityisesti organisaatioiden institutionalisoitumista. Käsitteellä Selznick tarkoitti sääntöjä ja periaatteita, jotka ovat itsestään selviä ja objektivoituja. Tämän seurauksena instituutio perustuu sellaisille ajatuksille, arvoille ja käsityksille, joita pidetään itsestäänselvyyksinä eikä niitä kyseenalaisteta. (Juuti 2006, 240.)

Termi *kulttuuri* voidaan määritellä monella eri tavalla ja sille on useita merkityksiä. Sanana kulttuuri on suora käännös latinan kielen sanasta *cultura*, joka tarkoittaa maaperän hoivaamista. Maanviljelijä pyrkii omalla toiminnallaan varmistamaan, että saa syksyllä korjattua keväällä kylvämäänsä viljaa. Tällä tavalla ymmärrettynä ajatuksen voi siirtää yritysmaailmaan: kulttuuri luo perustan sille toiminnalle, jota organisaatio tarvitsee menestyäkseen. (Luukka 2019, 17.)

Edgar Schein määrittelee kulttuurin näin: *”Ryhmän jaetut tiedostamattomat perusolettamukset, jotka ryhmä on oppinut, kun se on ratkaissut ulkoista sopeutumista ja sisäistä yhdentymistä koskevia ongelmia ja jotka ovat olleet niin hyviä, että ne on päätetty opettaa ryhmän uusille jäsenille oikeina tapoina toimia, ajatella ja tuntea”*. Hofstede taas määrittelee kulttuurin mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi ja opituiksi ajattelemisen, tuntemisen ja käyttäytymisen malleiksi, joiden avulla voidaan erottaa tietyn ryhmän jäsenet toisista ryhmistä. M. J. Hatchin ja A. L. Cunliffin määritelmän mukaan kulttuuri on ryhmän yhteinen ominaisuus, jota määrittelevät jaetut merkitykset, uskomukset, ymmärrys, normit, arvot ja tieto. B. Groysberg määrittelee kulttuurin organisaation tiedostamattomana sosiaalisena järjestyksenä: se muokkaa organisaation jäsenten asenteita ja käyttäytymistä monenlaisilla ja kestäväillä tavoilla. (Luukka 2019, 19.)

### 3.1 Organisaatiokulttuuriteoriat

#### 3.1.1 Scheinin organisaatiokulttuurin malli

Organisaatiotutkimuksessa yhdeksi yleisimmän omaksutuksi kulttuurinäkökulmaksi on muodostunut professori Edgar H. Scheinin tasoajattelu, jonka mukaan kulttuurin eri osatekijät voidaan sijoittaa kolmeen eri tasoon (kuvio 3). Scheinin mukaan on oikeutettua todeta kulttuurin sisältävän muun muassa organisaation rituaalit, riitit ja perusarvot. Edellä mainitut kyllä kuvastavat kulttuuria, mutta eivät riittävällä tasolla. Scheinin mukaan kulttuurin eri tasojen ajattelemisen ja hallitseminen on parempi lähestymistapa kulttuurin ymmärtämiseen. (Schein 2009, 30.)

Kulttuuri on jaettu ulos- ja sisäänpäin näkyviin kerroksiin, toisin sanoen kulttuurin ilmentymiin ja näiden ilmentymien juurisyihin. Nämä kerrokset ovat olemukseltaan tiedostamattomia, puolitetöisiä ja tietöisiä. Kulttuurin syvempien tasojen ymmärtäminen ja hallitseminen on tärkeää kulttuurin käsittämiseksi. (Luukka 2019, 30.)

Kulttuurin ensimmäisellä ja näkyvällä tasolla ovat sen ilmentymät eli artefaktit (Luukka 2019, 31). Artefaktit ovat ihmisten näkyviä aikaansaannoksia, kuten näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen ja fyysinen ympäristö (Lämsä & Päivike 2010, 182). Artefakteja ilmentävät muun muassa organisaation arkkitehtuuri, sisustus ja ihmisten ulospäin näkyvä käyttäytyminen ja keskinäinen vuorovaikutus. Se, millaisena organisaatio näyttää fyysisesti ja millaisia tilaratkaisuja on käytetty voi kertoa kulttuurin olevan joko verkottunut ja yhteisöllinen tai laskelmoiva ja sirpalemainen. Verkottunutta ja yhteisöllistä organisaatiokulttuuria voidaan ajatella ”avoimena konttorina”, jossa yhteistä tilaa kanssakäymiseen on paljon ja työtilojen ovia pidetään auki. Tärkeää on joustava ja yhteisöllinen tilojen käyttö: työntekijät vaihtavat työtiloja esimerkiksi työn tarpeen mukaan, eikä työntekijöillä välttämättä ole omia työhuoneita. Tällainen organisaatio on usein hierarkialtaan matala ja henkilöstöä rohkaistaan runsaaseen sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Kinnunen & Feldt & Mauno 2005, 149.)

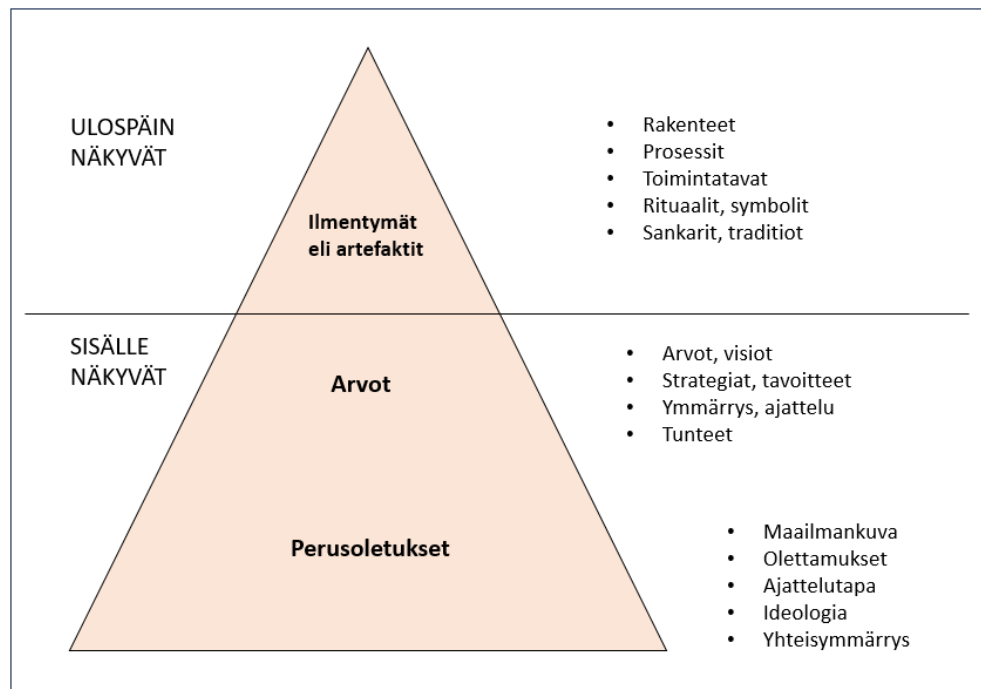
Sirpalemaista organisaatiokulttuuria voidaan ajatella ”suljettuna konttorina”, jolloin organisaation fyysisiä tiloja pyritään käyttämään hyvin tehokkaasti. Suljettujen tilojen avulla tähdätään organisaation tavoitteiden toteutumiseen ja siihen, että töitä voidaan tehdä ilman häiriöitä. Tämän kaltaisessa kulttuurissa fyysistä tilaa ei käytetä sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseen eikä toiminta ja käyttäytyminen oli arvostettua ja suotavaa, jos se ei edistä tavoitteiden toteutumista. (Kinnunen ym. 2005, 149.)

Tutustuttaessa organisaatioon on helpointa huomata artefaktien taso, eli se mitä näkee, kuulee ja tuntee. Merkillepantavaa on arkkitehtuuri, sisustus, ilmapiiiri sekä ihmisten näkyvä käyttäytyminen. Tällä tasolla kulttuuri on hyvin selvä, mutta ei kuitenkaan tiedetä, miksi organisaation jäsenillä on tietyt käyttäytymismallit ja minkä vuoksi organisaatio on rakentunut juuri tietyllä tavalla. Pelkästään sillä, että liikkuu ympäriinsä ja havainnoi asioita, ei voi vielä tehdä tulkintaa siitä, mitä tapahtuu. Yhteisön jäsenten kanssa on keskusteltava ja esitettävä heille kysymyksiä asioista, joita itse havaitsee ja tuntee. Tämä johtaa kulttuurin seuraavalle tasolle. (Schein 2009, 31–32.)

Organisaatiossa sisäisesti näkyviä kerroksia on Scheinin mukaan kaksi: omaksutut arvot ja perusoletukset. Omaksuttuja arvoja ei voi nähdä päälle päin. Ne voivat olla tietoisesti luotuja tai täysin itsestään syntyneitä. Kaikilla organisaatioilla on kirjoitettuja tai kirjoittamattomia arvoja. Arvot ja uskomukset selkeytyvät, kun tarkkaillaan ja selvitetään, miksi yritys ja siellä työskentelevät ihmiset toimivat juuri tietyllä tavalla. Omaksuttujen arvojen kerroksessa vaikuttavia asioita ovat arvojen lisäksi organisaation visio, strategia, tavoitteet, jaettu ymmärrys asioista ja yhteisesti jaetut tunteet. Myös nämä voivat olla sanoitettuja tai sanottamattomia, mutta ne kuitenkin löytyvät jokaisesta organisaatiosta. (Luukka 2019, 31–32.)

Organisaation näkyvissä arvoissa voi olla ristiriitaisuuksia sen kanssa, miten organisaatiossa toimitaan. Nämä ristiriitaisuudet kertovat, että näkyvän käyttäytymisen taustalla on vaikuttavana tekijänä ajattelun ja käsitysten syvempi taso. Jotta kulttuuria voi ymmärtää, on selvitettävä mitä syvemmällä, kolmannella tasolla eli perusoletusten tasolla tapahtuu. (Schein 2009, 34.)

Perusoletusten taso kuvaa organisaation pohjimmaisista tiedostamattomia ja itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita, jotka muodostavat arvojen ja käytäntöjen perimmäisen lähteen organisaatiossa. (Kinnunen ym. 2005, 151.) Usein ajan kuluessa perusolettamukset muuttuvat itsestäänselvyyksiksi, joita ei kyseenalaisteta ja joista keskustellaan vain harvoin (Luukka 2019, 32). Perusoletusten tasoa ymmärtääkseen organisaatioita ja niiden perustajia täytyy ajatella historiallisesta näkökulmasta. Jos perustajien arvot, uskomukset ja oletukset eivät ole yhteneväisiä sen kanssa, mitä organisaatio sallii tai tarjoaa, organisaatio epäonnistuu eikä kehitä kulttuuria. Kulttuurin ytimenä voidaan siis nähdä nämä arvot, uskomukset ja oletukset, joista tulee yhtenäisiä ja itsestään selviä kunhan organisaatio menestyy. Alun perin ne olivat vain perustajien ja johtajien mielessä, mutta nyt ne ovat muodostuneet yhteisiksi asioiksi. Organisaatioon tulevat jäsenet huomaavat, että heidän perustajiensa arvot, uskomukset ja oletukset johtavat organisaation menestymiseen, ja sen vuoksi niiden on oltava ”oikein”. (Schein 2009, 34–35.)



Kuvio 3. Scheinin organisaatiokulttuurin malli, mukailten Luukka 2019, 30.

### 3.1.2 Hofsteden organisaatiokulttuurin malli

Hollantilainen Geert Hofstede on yksi tunnetuimmista organisaatiokulttuuria tutkineista henkilöistä. Hofstede on kuvannut kulttuuria neljän käsitteen avulla: symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot, ja muodostanut niistä sipulimallin (kuvio 4). Hofsteden malli on profiileja etsivä, mutta ei niin tyypittelevä kuin kilpailevien arvojen malli (Kinnunen ym. 2005, 147).

Symbolit edustavat pintaa lähimpänä olevia kulttuurin ilmenemismuotoja ja arvot syvimpiä ilmenemismuotoja. Sankarit ja rituaalit sijoittuvat niiden välimaastoon. *Symbolit* ovat sanoja, eleitä, kuvia tai esineitä, joiden merkityksen tunnistavat vain ne henkilöt, jotka jakavat kulttuurin keskenään. Uusia symboleita on helppo kehittää ja samalla vanhoja symboleita katoaa, ja lisäksi muiden kulttuuriryhmien on helppo jäljitellä toisen ryhmän symboleita. Tämän vuoksi symbolit ovat mallin uloimpana ja lähimpänä pintaa olevassa kerroksessa. (Hofstede 2010, 8.)

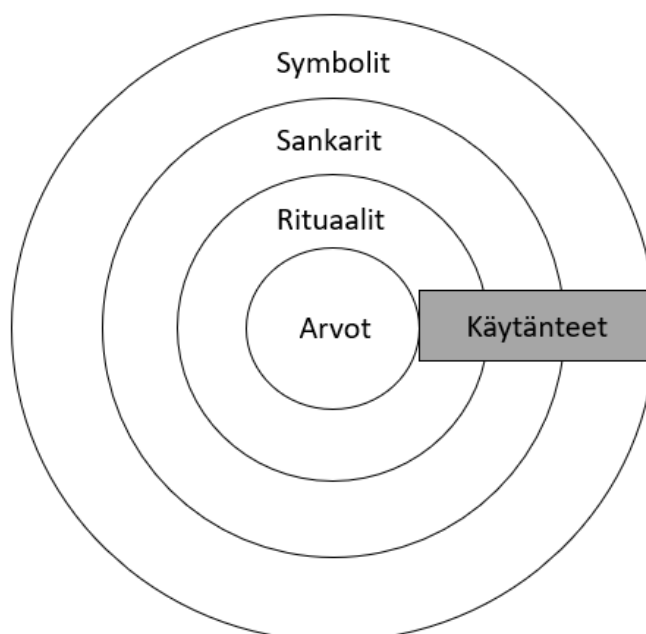
*Sankarit* ovat eläviä tai kuolleita, todellisia tai kuvitteellisia henkilöitä, joilla on kulttuurissa sellaisia piirteitä, joita arvostetaan erityisen paljon, ja toimivat siten käyttäytymismalleina muille. Jopa piirroshahmoja, kuten Batmania, Barbieta ja Asterixia voidaan pitää kulttuurisina sankareina. Nykyään ulkonäöstä on tullut aiempaa tärkeämpi tekijä sankarien valinnassa. (Hofstede 2010, 8.)

*Rituaalit* ovat yhteisöllisiä toimintoja, jotka ovat teknisesti tarpeettomia kun halutaan saavuttaa tietty päämäärä, mutta joita pidetään kulttuurin sisällä sosiaalisesti välttämättöminä ja siksi niitä noudatetaan. Tervehtiminen, kunnioituksen osoitus muita kohtaan ja sosiaaliset tai uskonnolliset seremoniat ovat esimerkkejä rituaaleista. (Hofstede 2010, 9.)

Hofsteden mallissa symbolit, sankarit ja rituaalit sisältyvät käsitteen käytänteet alle. Ne ovat ulkopuolisen havaittavissa, mutta niiden kulttuurista merkitystä ei pysty näkemään. Merkitys ilmenee ainoastaan siinä, miten tietyn kulttuuriryhmän jäsenet tulkitsevat näitä käytänteitä. (Hofstede 2010, 9.)

Hofsteden mallin ytimessä ovat *arvot*. Arvot voidaan ajatella taipumuksena suosia tiettyjä asioita ja tilanteita muiden kustannuksella. Arvot ovat tunteita, joissa on sekä hyvät että huonot puolensa. Ne käsittelevät vastakohtia, esimerkiksi paha ja hyvä, vaarallinen ja turvallinen, poikkeava ja normaali tai paradoksaalinen ja johdonmukainen. (Hofstede 2010, 9.)

Arvot opitaan jo varhain elämässä. 10 ikävuoteen mennessä lapsen arvojärjestelmän perusta on alitajuisesti muotoutunut ja lapsi on omaksunut ympäristöstä tarpeellista tietoa. Tähän kuuluvat symbolit (esimerkiksi kieli), sankarit (esimerkiksi vanhemmat), rituaalit (esimerkiksi syömisharjoittelut) ja tärkeimpänä arvot. Arvot jäävät usein tiedostamattomiksi, koska ne on omaksuttu jo varhaisessa vaiheessa. Tämän vuoksi ulkopuoliset eivät kykene havaitsemaan niitä suoraan. Niitä voidaan päätellä vain siitä, miten ihmiset toimivat eri tilanteissa. (Hofstede 2010, 9–11.)



Kuvio 4. Organisaatiokulttuurimalli Hofsteden mukaan, mukailen Kinnunen ym. 2005, 148.

### 3.1.3 Quinnin kilpailevien arvojen malli

Quinnin kilpailevien arvojen malli on Robert Quinnin ja hänen kollegoidensa Yhdysvalloissa 1980-luvulla kehittämä organisaatiokulttuurin malli. Kilpailevien arvojen malli on hyvin paljon käytetty organisaatiokulttuurin teoreettinen viitekehys ja siinä kulttuuri kuvataan ensisijaisesti käsitteen ”arvo” avulla. Malli on kehitetty selvittäessä johtajien ja henkilöstön ajatuksia siitä, millaisen organisaation he itse ajattelivat olevan tehokas ja millaiset ajattelu- ja toimintatavat he näkivät ominaisiksi tämänkaltaiselle organisaatiolle. Tutkimukset osoittivat, että usein sekä organisaatioiden jäsenet että organisaation ulkopuoliset tutkijat ja konsultit käyttivät organisaatioiden tehokkuuden ja käytäntöjen hahmottamiseksi eräänlaista tiedostamatonta kognitiivista karttaa. Tämän kognitiivisen kartan perusteella Quinn kehitti kilpailevien arvojen mallin, joka on esitetty kuviossa 5. (Kinnunen ym. 2005, 145.)

Malli muodostuu joustavuuden ja toimintavapauden sekä kontrollin ja pysyvyyden pääulottuvuuksista. Ensimmäinen ulottuvuus kuvaa organisaatiota, jossa



joustavuus ja suuri toimintavapaus on arvostettua. Toisessa ulottuvuudessa organisaation toiminta- ja ajattelutavat perustuvat ennemminkin kontrolloinnille ja pysyvyyden arvostamiselle. Rakenteellisesti joustava organisaatio on usein pieni ja epämuodollinen ja siinä on vai vähän hierarkkisuutta. Organisaatio, jossa taas korostetaan kontrollia, on tyypillisesti suuri, muodollinen ja hierarkkinen. (Kinnunen ym. 2005, 146.)

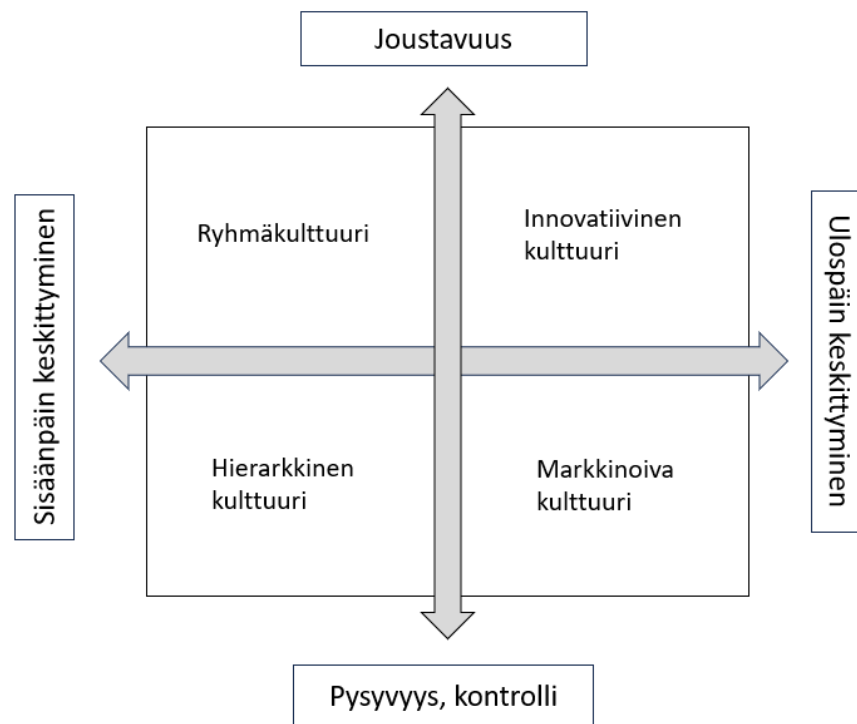
Mallissa on kaksi toisiaan vastakkain olevaa vaakasuoraa pääulottuvuutta, jotka ovat sisäinen ja ulkoinen keskittyminen. Kun organisaatiokulttuuria hallitsee keskittyminen itseensä, eli sisäinen fokus, organisaatiossa arvostetaan sitä, että sisäisiä toimintoja ylläpidetään ja edistetään. Jos kulttuuri keskittyy enemmän ympäröivään maailmaan (ulkoinen keskittyminen), organisaatiossa ollaan yleensä enemmän kiinnostuneita kilpailusta ja asiakassuhteiden tai markkinoiden laajentamisesta kuin sisäisistä prosesseista. (Kinnunen ym. 2005, 146.)

Näiden toisilleen vastakkaisten pääulottuvuuksien avulla voidaan luonnehtia neljä erilaista arvoprofiilia. Jos organisaatiota kuvaavat joustavuus ja ulkoiseen maailmaan keskittyminen, organisaatiossa vallitsee innovatiivinen, avoimen systeemin kulttuuri. Tällaisen kulttuurin piirteitä ovat myös luovuus, visionäärisyys, yritteliäisyys ja halu sopeutua eri tilanteisiin (esimerkiksi tiimimuotoiset organisaatiot, joissa hierarkkisuus on vähäistä). Jos organisaatiossa arvostetaan kontrollia, pysyvyyden tunnetta ja keskitytään ulkoiseen maailmaan, sen kulttuuria voidaan kutsua rationaalisen tavoitteiden asettelun tai markkinoivaksi kulttuuriksi. Tällaiseen kulttuuriin kuuluu myös kilpailun arvostaminen, tavoitteiden asettaminen ja pyrkiminen mahdollisimman hyvään tuottavuuteen. (Kinnunen ym. 2005, 146.)

Ihmissuhde- tai ryhmäkulttuuri sitä vastoin vallitsee organisaatioissa, joissa joustavuus ja organisaation sisäisten prosessien arvostaminen on tärkeintä. Tällöin korostuvat myös henkilöstön tunne yhteenkuuluvuudesta, sitoutuminen ja inhimillisten periaatteiden noudattaminen organisaatioiden käytäntöinä (esimerkiksi perheyrietykset). Organisaatioissa, joissa sisäiset prosessit, kontrolli,

säännöt ja vakaat käytännöt ovat tärkeitä, vallitsee hierarkkinen organisaatiokulttuuri. (Kinnunen ym. 2005, 146–147.)

Oleennaista Quinnin mallissa on se, että kun ulottuvuudet ovat kaukana toisistaan, kulttuurit ovat hyvin erilaisia keskenään. Vastaavasti ne kulttuurit, jotka muistuttavat toisiaan, ovat mallissa lähellä toisiaan ja jakavat samoja arvoja ja käytäntöjä. Quinn kuitenkin huomauttaa, että oikeasti työelämässä kulttuurit ja niiden arvot eivät ole näin yksiselitteisiä, vaan saman organisaation kulttuurin päätöksentekoa voivat ohjata sekä humanit että rationaaliset periaatteet ja arvostukset. (Kinnunen ym. 2005, 147.)



Kuvio 5. Quinin kilpailevien arvojen malli, mukailleen Kinnunen ym. 2005, 145.

### 3.2 Organisaatiokulttuurin muuttaminen

Monet kulttuurintutkijat ovat vuosien varrella olleet sitä mieltä, ettei organisaatiokulttuuria voi muuttaa tietoisten prosessien kautta. Tämän näkökulman mukaan ihmiset elävät tiettyjen arvojen, normien ja tapojen sisällä, joita he pitävät

itsestäänselvyyksinä. Siksi noita tapoja ei tulla tiedostaneeksi tai asettaneeksi tarkastelun alle. (Juuti 2006, 262.) Organisaatiokulttuuri on syvä, laaja ja pysyvä ilmiö. Syvä, koska se ohjaa meitä jokaista. Laaja, koska se vaikuttaa kaikkeen mitä organisaatiossa tapahtuu. Pysyvä, koska yhteisö on haluton muuttamaan sitä. (Kuusela 2015, 174.) Onko organisaatiokulttuurin muuttaminen siis edes mahdollista?

Muutoksia kuvataan yhdellä sanalla, mutta olemukseltaan ne ovat hyvin erilaisia. On pieniä ja suuria muutoksia, kokonaisuudistuksia ja pienempiä yhden osa-alueen muutoksia. Muutokset voivat tapahtua kerralla tai vaiheittain ja niiden läpivienti vie yleensä aikaa. Muutokset tapahtuvat päivittäisen työn rinnalla, jolloin niiden toteuttaminen voi tuntua kuormittavalta. (Kuusela 2015, 163–164.)

Muutosta voidaan luonnehtia myös absoluuttisuuden ja suhteellisuuden käsitteillä. Absoluuttisuudella tarkoitetaan sitä, ettei muutosta voi estää, ja kyse on tavallaan luonnonlaista. Organisaatioissa ja työyhteisöissä tapahtuu koko ajan pieniä muutoksia joko tarkoituksellisesti tai huomaamatta. Suhteellisuudella tarkoitetaan sitä, miten yksilö kokee muutoksen. Jollekin muutos voi tuntua hyvin pieneltä asialta, kun taas toiselle olla hyvin mullistava kokemus. (Juuti & Virtanen 2009, 12–14.)

Nykyisessä postmodernissa maailmassa organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa, mutta se vaatii aikaa, kaikkien organisaatioiden jäsenten panostusta ja laadukasta johtamista. Työelämä on tällä hetkellä suurten muutosten keskellä ja organisaatioihin kohdistuu paljon sisäisiä ja ulkoisia muutospaineita. Muuttuva yhteiskunta, asiakkaiden ja sidosryhmien odotukset, digitalisaatio ja henkilöstön tarpeiden muuttuminen vaativat organisaatioilta kykyä uusiutua (kuvio 6). Paine menestyä ja tuottaa tulosta on suurta. (Kulmala & Rosvall 2022, 71.)



Kuvio 6. Organisaatiokulttuurin muutospainet, mukailien Kulmala & Rosvall 2022, 72.

Muutos ja uudistuminen tapahtuvat organisaatiokulttuurin kautta. Uudistumisen mahdollistamiseksi kulttuuria on muutettava. Muutoksen toteuttaminen, johtaminen ja läpivienti ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Työntekijät voivat kokea olemassa olevan kulttuurin turvallisena ja siitä voi olla vaikea luopua. Heiltä kuitenkin vaaditaan muuntautumiskykyä, nopeaa oppimista ja uudistumista, minkä seurauksena kulttuurin muuttuminen voi tuntua työntekijöistä mahdottomalta. (Kuusela 2015, 161.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on syvälinen ja kokonaisvaltainen prosessi, joka vaatii nykyisen kulttuurin ymmärtämistä ja sen vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä. Muutostilanteissa on kiinnitettävä huomiota erityisesti johdon ja organisaation toimintaan, sillä muutoksen läpiviennissä on tärkeää, että esihenkilöt ja johto ovat sitoutuneita. Muutoksen mahdollistaa huomion kiinnittäminen oppimiseen, tunteiden merkityksen muistaminen, tulevaisuuden ennakointi ja organisaation systeemisen luonteen huomiointi. (Kuusela 2015, 161.)

Tärkeässä osassa organisaatiokulttuurin muuttamisessa on johdon rooli. Organisaatiokulttuurin kehittäminen on tärkeä osa johtamista, sillä se vaikuttaa suuresti organisaation toimintaan ja tehokkuuteen. Organisaatiokulttuurin johtamisen ytimessä on pyrkimys saada työntekijät mukaan kohti yhteistä suuntaa jokaisen vahvuuksia järkevästi hyödyntäen. Kulttuurin johtamisen ymmärtäminen strategisena ja jatkuvana, arkeen yhdistyvänä kokonaisuutena on edellytys sen vaikuttavuudelle. Tällöin kulttuurista on mahdollista rakentaa kestävä kilpailuetua. (Kulmala & Rosvall 2022, 88.) Jos johto ei ymmärrä tai näe tarvetta muutokselle, on muutosta mahdotonta alkaa toteuttaa (Juuti & Virtanen 2009, 59).

Kulttuurin muutoksen johtamisen keinot huomioivat ihmisen ja asioiden johtamisen tasapainon. Ne voi kiteyttää Kuuselan (2015, 151–152) mukaan seuraavasti:

1. Tunnista kulttuuri ja määrittele sen muutostarpeet
  - a. Tunne kulttuuri, tunnista muutostavoite ja vahvista niitä kulttuurin piirteitä, jotka tukevat muutosta.
2. Varmista että asiat sujuvat
  - a. Kirkasta tehtävät ja tavoitteet, varmista työnjako ja osaaminen, organisoi tehtävät ja johda tietoisesti onnistumista.
3. Huomioi mitä muutoksessa tapahtuu ja luo psykologista turvallisuutta
  - a. Tunnista eri tilanteiden merkitys kulttuurin ja yhteistyön kannalta, vähennä epävarmuutta viestinnällä ja organisoimalla oppimista ja lisää vaikutusmahdollisuuksia ja hallinnan tunnetta.
4. Toteuta muutosta samanaikaisesti ja rinnakkain eri tasoilla
  - a. Johdossa, esihenkilöiden parissa, tiimeissä ja verkostoissa. Vie viestejä ja organisoi keskustelua eri ryhmien välillä.

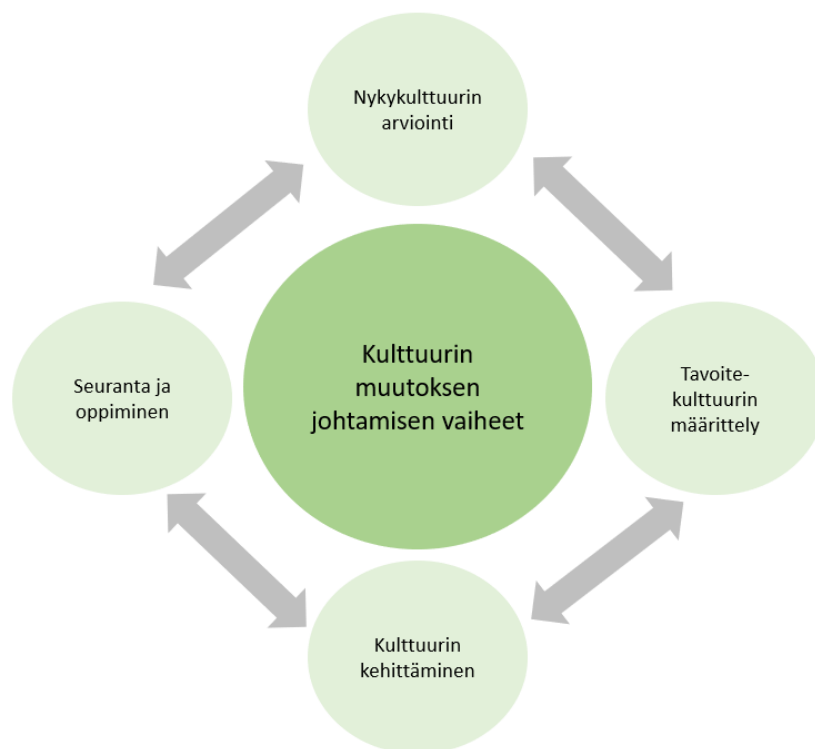
5. Tasapainota johtamista ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan välillä

- a. Kiinnitä erityistä huomiota töiden sujumiseen, tuloksiin ja tunnelmiin. Käytä aikaa siihen, mitä tiimi ja organisaatio tuntuvat eniten tarvitsevan.

6. Johda liiketoiminnan lisäksi samastumista ja kulttuurin kehittämistä

- a. Tee organisaatiosta kiinnostava, nosta esille hyviä esimerkkejä, nauttikaa yhdessä onnistumisista.

Organisaatiokulttuurin muutoksen johtamisen vaiheita on vielä havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Kulttuurin muutoksen johtamisen vaiheet, mukailen Kuusela 2015, 151–152, Kulmala & Rosvall 2022, 90.

Organisaatiokulttuurin muutos toteutuu parhaiten, jos saa ihmiset sitoutumaan organisaatioon ja sen uudistamiseen. Ihmiset kiinnittyvät usein työtehtäviin tai

toisiin ihmisiin, parhaimmillaan molempiin. Silloin työ koetaan merkitykselliseksi ja yhteisö ja asiakkaat tärkeiksi sekä samaistutaan ihmisiin ja organisaatioon ja tehdään työtä, joka koetaan tärkeäksi. Tätä kaikkea on tärkeä vahvistaa muutoksissakin. (Kuusela 2015, 152.)

## 4 Työhyvinvointi

### 4.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän kykyä suoriutua töissä päivittäisistä tehtävistä. Työhyvinvointi muodostuu työntekijään itseensä liittyvistä tekijöistä, kuten fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä ympäristöön liittyvistä tekijöistä, kuten työilmapiiristä, työstä saadusta arvostuksesta ja työpaikan ihmissuhteista. Näiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työelämän ulkopuoliseen eli henkilön yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat. (Juuti & Salmi 2014, 35–36.) Myös työmotivaatiolla on suuri rooli työhyvinvoinnissa, ja sitä käsitellään opinnäytetyössä myöhemmin.

Työhyvinvoinnin käsite on suhteellisen uusi, sillä sitä alettiin käyttää yleisemmin vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen. Työhyvinvointi ymmärretään yksilötasolla ilmenevänä kokemuksena tai lopputulemana. Työorganisaatioon, työyhteisöön, fyysiseen työympäristöön sekä työhön ja yksilöön itseensä vaikuttavat tekijät synnyttävät ja ylläpitävät työhyvinvointia. Työhyvinvointi vaihtelee yksilö- ja tilannekohtaisesti. Lisäksi työhyvinvointi on aina jollain tavalla yhteydessä työntekijän organisaatioon, vaikka työhyvinvoinnin taustalla olisi myös muita syitä. (Tarkkonen 2012, 13–14.)

Täysin yhtenäistä työhyvinvoinnin käsitettä on haastava määritellä, sillä työhyvinvointi on jokaiselle henkilölle subjektiivinen kokemus. Voidaan kuitenkin ajatella, että hyvä työelämä muodostuu tasapainoisesta suhteesta ihmisen ja työn välillä. Työn pitäisi olla tekijälleen mielekästä, antaa hallinnan tunne työssä ja mahdollistaa kehittyminen ja oman identiteetin rakentaminen. Mielekkääksi ko-

ettu työ on sopusoinnussa henkilön arvojen ja ihanteiden kanssa ja tuottaa teki-  
jälleen sopivia haasteita, jotka taas kehittävät hänen kykyjään ja tuottavat mieli-  
hyvää, kun ne saa ratkaistua. Työhyvinvointiin vaikuttaa lisäksi tuen ja arvostuk-  
sen saaminen työtovereilta ja esihenkilöltä. Hyvät ihmissuhteet perustuvat avoi-  
muuteen, luottamukseen sekä keskinäiseen kunnioitukseen ja arvostukseen. Li-  
säksi yksilön henkilökohtainen elämä, oma terveys ja elintavat sekä muut elä-  
män osa-alueet, kuten perhesuhteet vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen.  
Näiden kaikkien yllämainittujen tekijöiden toteutuessa ihminen voi kokea mieli-  
hyvää työssään ja todennäköisesti voi työssään hyvin. (Juuti & Salmi 2014, 37–  
38.)

Fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi muodostavat ko-  
konaisvaltaisen työhyvinvoinnin. Maailman terveysjärjestö WHO:n määritelmän  
mukaan terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin  
tila. WHO:n määritelmässä on yhtäläisyyksiä työhyvinvoinnin käsitteen kanssa.  
Työterveyslaitos taas määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: *”Työhyvinvointi  
tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä  
sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.”* (Työterveyslaitos a.)

#### 4.1.1 Psyykinen työhyvinvointi

Työhyvinvointia tutkittaessa psyykkisellä työhyvinvoinnilla on yhä keskeisempi  
rooli. Psyykkiseen työhyvinvointiin kuuluu muun muassa työpaine, työstressi ja  
työilmapiiri. Psyykinen työhyvinvointi korostuu erityisesti asiantuntijatehtävissä.  
Psyykinen hyvinvointi saattaa monissa organisaatioissa tarvita parannusta ja  
usein näillä parannuksilla voidaan vaikuttaa oleellisesti esimerkiksi sairauspois-  
saolojen ehkäisyyn ja työssä viihtymiseen. (Virolainen 2012, 18.)

Psyykkisen työkyvyn ja mielenterveyden rooli korostuu yhteiskunnassa, jossa  
työ on jatkuvassa muutoksessa ja jossa osaamisella ja innovaatioilla on merkit-  
tävä rooli. Maailman terveysjärjestö WHO:n mukaan mielenterveys on hyvin-  
voinnin tila, jossa ihminen tunnistaa omat kykynsä, ottaa osaa yhteisön toimin-  
taan ja pystyy työskentelemään niin, että työ tuottaa tulosta. Mielenterveyttä



ajatellessa keskeistä on mielenterveyden vaikuttaminen työkykyyn sekä työn vaikutus psyykkiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen. Hyvät työolosuhteet, kuten oikeudenmukainen esihenkilötyö, arvostus työstä, mielekäs työn sisältö ja hyvin organisoidut työprosessit ovat yhteydessä parempaan psyykkiseen työhyvinvointiin työpaikalla. Voimavarojen vahvistaminen, epäkohtien havainnoiminen ja niihin puuttuminen sekä kuormittuneiden ja sairastuneiden työntekijöiden tukeminen on psyykkistä työhyvinvointia tukevaa toimintaa työpaikalla. (Työterveyslaitos c.)

#### 4.1.2 Fyysinen työhyvinvointi

Näkyvä osa työhyvinvoinnista muodostuu fyysisestä työhyvinvoinnista. Siihen sisältyvät muun muassa fyysiset työolosuhteet, fyysinen työkuormitus ja ergonomiset ratkaisut, kuten työasento. Fyysisiin olosuhteisiin kuuluvat myös työvälineet, melu, työpaikan siisteys ja lämpötila. Näiden tekijöiden vaikutus korostuu etenkin fyysisissä työtehtävissä. (Virolainen 2012, 17.)

Psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn lisäksi fyysisellä toimintakyvyllä on suuri merkitys työntekijän työkyvylle. Monissa ammateissa, erityisesti fyysisissä työtehtävissä, hyvä fyysinen toimintakyky on välttämätön. (Työterveyslaitos b.)

Liikunnalla on keskeinen rooli fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Sen avulla voidaan ennaltaehkäistä ja hoitaa työ- ja toimintakykyä uhkaavia tai heikentäviä sairauksia. Liikunnalla on suuri merkitys fyysisten ja psyykkisten voimavarojen vahvistamisessa ja työntekijöiden sairastumisen vähentämisessä. Erityisesti fyysisesti vaativassa työssä hyvä toimintakyky ja kunto ovat tärkeitä työkykyä ajatellessa. Säännöllisen liikunnan avulla voi hallita stressiä työssä, parantaa elämänhallintaa, vähentää unettomuutta sekä vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen ja työkykyyn. Fyysisestä toimintakyvystä voi huolehtia säännöllisellä ja monipuolisella liikunnalla töissä ja vapaa-ajalla. Kehittämällä fyysistä toimintakykyä myös psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky paranee, jolloin muodostuu hyvä pohja kokonaisvaltaiselle työkykyä ylläpitävälle toiminnalle. Työpaikoilla voidaan edistää työkykyä ja terveellisiä elintapoja. Työympäristö ja

-yhteisö mahdollistavat ja kannustavat terveellisiin valintoihin. (Työterveyslaitos b.)

#### 4.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen kanssakäyminen työyhteisön jäsenten kanssa mahdollistaa sosiaalisen työhyvinvoinnin toteutumisen. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikalla on mahdollisuus keskustella työasioista vapaasti ja työkavereita on helppo lähestyä. Työkavereihin tutustuminen ihmisenä liittyy myös osaltaan sosiaaliseen hyvinvointiin. Työntekijä tuntee yhteisöllisyyttä, kun työkaverin tuntee henkilökohtaisella tasolla. (Virolainen 2012, 24.)

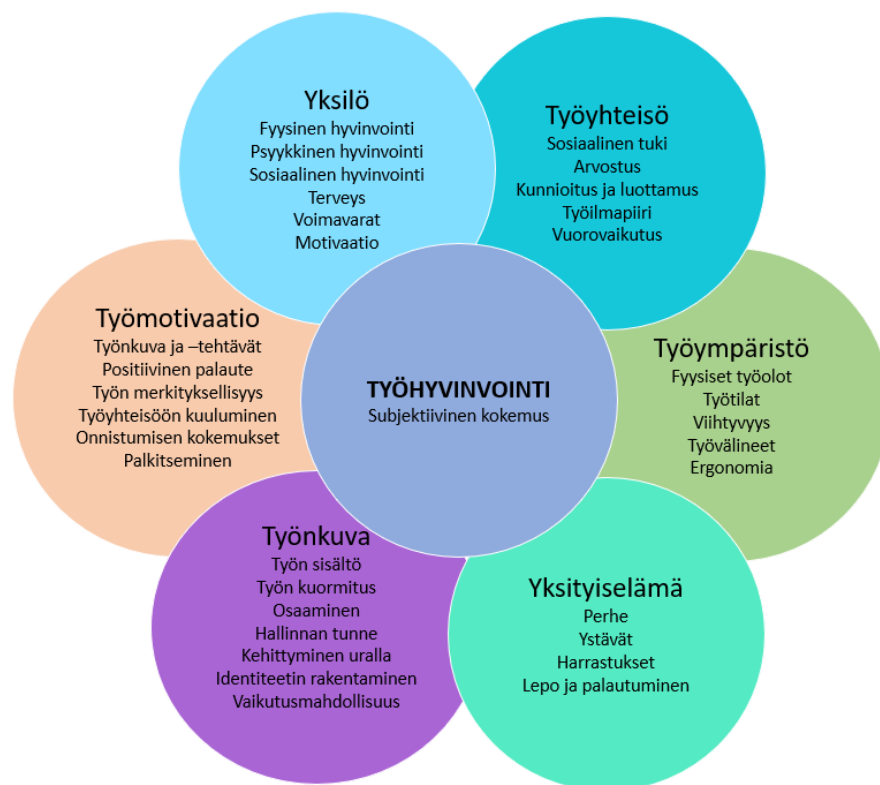
Toimiva työyhteisö on yksi työntekijän keskeisistä voimavaroista. Parhaimmillaan se on tukena ja turvana työssä myös haasteellisten aikojen keskellä. Työyhteisön sosiaalinen pääoma muodostuu yhteisöllisyydestä, luottamuksesta, jaetuista tavoitteista ja normeista ja nämä piirteet korostuvat toimivassa työyhteisössä. Sosiaalisen pääoman kehittäminen ja vaaliminen on tärkeää, koska sillä on tutkitusti vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin ja yhteisön tavoitteiden toteutumiseen. Työyhteisön sosiaalinen pääoma vaatii muodostuakseen ja menestyäkseen aikaa sekä esihenkilön ja organisaatiotason panostusta. Sosiaaliseen pääomaan panostaminen on kannattavaa henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen ja työpahoinvointiin liittyvien haittavaikutusten ehkäisyn näkökulmasta. (Lilja.)

#### 4.1.4 Henkinen työhyvinvointi

Henkinen työhyvinvointi yhdistetään usein psyykkiseen työhyvinvointiin. Sitä on kuitenkin alettu käsittelemään omana alueenaan viime vuosien aikana. Henkinen hyvinvointi näkyy ulospäin esimerkiksi työntekijöiden iloisuutena ja työkavereista välittämisenä. Henkisyys liittyvät lisäksi työn kokeminen merkityksellisenä, työstä saatu nautinto ja työssä kehittyminen. Henkiseen työhyvinvointiin liittyy lisäksi yhteisöllisyyden tunne organisaatiossa. Työpaikka on hyvä paikka yhteisöllisyyden kokemiseen. (Virolainen 2012, 26–27.)

Henkisellä työhyvinvoinnilla on suuri rooli siinä, että työkyky voidaan säilyttää. Se on vahvasti yhteydessä työssä jaksamisen, yksilökohtaisen toimintakyvyn, tuloksellisuuden ja tuottavuuden kanssa. Henkistä työhyvinvointia voidaan jos-sain määrin käyttää rinnakkaiskäsitteenä työtyytyväisyydelle. Työn sisältö, sen mielenkiintoisuus ja saatu tunnustus on yhteydessä työtyytyväisyyteen. (Tarkkonen 2013, 35–36.)

Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin liittyvät tekijät on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin osatekijät, mukailen Juuti & Salmi 2014, Työterveyslaitos, Virolainen 2012, Tarkkonen 2013.

## 4.2 Työn imu

Työn imu on uudenlainen tapa ajatella työhyvinvointia. Työn imulla tarkoitetaan positiivista tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imuun liittyy työn kokeminen

mielekkäänä ja työstä nauttiminen sekä töihin mielellään lähteminen. Työterveyslaitoksen mukaan työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta:

- *Tarmokkuus*: energisyyden kokeminen, halu työhön panostamiseen, sinnikkyys ja halu ponnistella myös hankalissa tilanteissa.
- *Omistautuminen*: kokemus siitä, että työ on merkityksellistä, innostavaa, inspiroivaa, haasteellista ja ylpeyttä aiheuttavaa.
- *Uppoutuminen*: syvä keskittyminen ja paneutuminen työhön ja siitä koettu nautinto.

Työn imua voi kokea kaikilla aloilla ja kaikissa ammateissa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan ainakin kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista vähintään kerran viikossa. (Työterveyslaitos d.)

Työn imulla on monia positiivisia vaikutuksia työntekijälle itselleen, hänen muulle elämälleen ja organisaatiolle, jossa hän työskentelee. Työn imun kokemuksella on myönteinen vaikutus työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, hyvään työsuoritukseen ja taloudelliseen menestykseen. Työn imua kokevat työntekijät toimivat usein aloitteellisesti ja uudistushakuisesti. He ovat työhönsä sitoutuneita, avuliaita työkavereitaan kohtaan ja kokevat työn parantavan elämänsä laatua. (Työterveyslaitos d.)

Työhön liittyvät voimavarat, kuten työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työroolien ja tavoitteiden selkeys, esihenkilön ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus, palaute, arvostus, innovatiiviset toimintatavat, työn varmuus sekä työpaikan ilmapiiri edistävät työn imua ja lisäävät motivaatiota työssä ja auttavat työntekijää onnistumaan. (Työterveyslaitos d.)

### 4.3 Työn kuormittavuus

Työelämä on viime vuosikymmenien aikana muuttunut radikaalisti ja näiden muutosten myötä työn henkinen ja sosiaalinen kuormittavuus on lisääntynyt (Juuti & Salmi 2014, 43). Tällä taas on vaikutusta työhyvinvointiin, minkä vuoksi työn kuormittavuustekijöitä on syytä tarkastella.

Kaikilla työpaikoilla on kuormitustekijöitä, ja sen vuoksi työpaikalla pitäisi olla keinoja tunnistaa näitä tekijöitä ja hallita kuormittavuutta. Työn pitäisi kuormittaa tekijäänsä sopivasti. Pitkittynyt liiallinen kuormitus on uhka terveydelle ja hyvinvoinnille. Kuormitus voi olla myös myönteistä, jolloin se lisää hyvinvointia työssä ja näkyy esimerkiksi työn sujuvuutena. (Koivuniemi 2020, 18.) Tässä kuitenkin tarkastellaan nimenomaan kielteistä työn kuormitusta ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin.

Tekijät, jotka liittyvät työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen ovat psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Psykososiaalisen kuormituksen taustalla vaikuttavat paljon työyhteisön toimintatavat ja työyhteisön vuorovaikutus. (Koivuniemi 2020, 18–19.)

Työn psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi tavoitteiden epäselvyys, työmäärä, palautteen vähyys ja arvostuksen puute sekä se, ettei työhön voi vaikuttaa ja mahdollisuus oppia ja kehittyä puuttuu. Nämä johtavat muun muassa ristiriitoihin työpaikalla, henkilösuhteiden kiristymiseen, työuupumukseen, sitoutumisen puutteeseen, stressiin, tehottomuuteen ja työtyytymättömyyteen. (Koivuniemi 2020, 20.)

Työn sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi sujumaton yhteistyö, työskentely yksin ja eristyneisyys, huono tiedonkulku, epätasa-arvo, epäasiallinen kohtelu, toimimaton vuorovaikutus ja epäoikeudenmukaisuus. Nämä johtavat muun muassa työyhteisöongelmiin, ristiriitoihin työpaikalla, työpahoinvointiin, työilmapiirin heikkenemiseen, stressiin ja lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin. (Koivuniemi 2020, 20.) Työn kuormitustekijöitä on havainnollistettu alla olevassa taulukossa 1.

Kuormitustekijä	Kuormituksen määrään vaikuttavat esimerkiksi	Esimerkkejä kuormituksen seurauksista
Työn psyykkiset kuormitustekijät	Epäselvät tavoitteet Työmäärä Ei mahdollisuutta vaikuttaa Ei mahdollisuutta oppia ja kehittyä Palautteen vähyys Arvostuksen puute	Ristiriidat työpaikalla Henkilösuhteiden kiristyminen Työuupumus Sitoutumisen puute Stressi Tehottomuus Työtyytymättömyys
Työn sosiaaliset kuormitustekijät	Sujumaton yhteistyö Työskentely yksin, eristäytyminen Huono tiedonkulku Epätasa-arvo Epäasiallinen kohtelu Toimimaton vuorovaikutus Epäoikeudenmukaisuus	Työyhteisöongelmat Ristiriidat työpaikalla Työpahoinvointi Työilmapiiriin heikkeneminen Stressi Lisääntyneet sairauspoissaolot

Taulukko 1. Työn kuormitustekijät, mukailen Koivuniemi 2020, 18–20.

Tutkimusten mukaan kiire on lisääntynyt lähes jatkuvasti 1970-luvulta lähtien ja työelämää leimaa nykyään kiirekulttuuri. Työn liiallinen kiire ja kireät aikataulut kuormittavat kaikkia henkilöstöryhmiä. Työtahdin kiristyminen ja kiire vähentävät työssä viihtymistä, millä on negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Kiireen taustalla voi olla esimerkiksi henkilöstön vajaus, esihenkilöiden liian suuret lupaukset tai säästötavoitteet. (Juuti & Salmi 2014, 43.) Kiirettä aiheuttavat myös työpaikan tekniikat ja henkilökohtaiset laitteet, päätöksenteon hitaus, epätietoisuus tehtävistä ja vastuista, tehottomat työtavat ja työntekijöiden motivaation puuttuminen (Koivuniemi 2020, 23–24).

Kiireen hallinnassa auttaa perustehtävän mieleen palauttaminen: tehdäänkö asioita, jotka tuottavat eniten tulosta ja tehdäänkö oikeat asiat oikein. Yhteisen tekemisen lisääminen, osaamisen varmistaminen ja optimaaliset työkuormat auttavat myös kiireen hallinnassa. Lisäksi tiedon hallinta, oman ajankäytön suunnittelu, asioiden lykkäämisen välttäminen ja työn tekemiselle sopivan ajan varaaminen ehkäisevät kiireen syntymistä. Kiirettä hallitsemalla pystyy vähentämään kiireestä johtuvaa kuormitusta ja stressiä. (Koivuniemi 2020, 25–27.)

#### 4.4 Stressi ja työuupumus

Työn vaatimusten ja paineen kasvaessa liian suuriksi ja kestäessä liian pitkään vaikutus työhyvinvointiin on negatiivinen ja syntyy stressiä (Koivuniemi 2020, 27). Monet eri tekijät työelämässä aiheuttavat työntekijöille stressiä ja stressistä kärsiminen on yhä yleisempää. Stressi aiheuttaa erilaisia hyvinvointi- ja terveysongelmia, joita ovat esimerkiksi jännittyneisyys, levottomuus, hermostuneisuus, ahdistuneisuus ja uniongelmat. Jatkuva stressi haittaa muistia ja keskittymiskykyä, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti työssä suoriutumiseen. (Juuti & Salmi 2014, 52–53.) Organisaatiotasolla hoitamaton työstressi voi näkyä esimerkiksi lisääntyneinä poissaoloina, alentuneena sitoutumisena työhön, lisääntyneellä henkilöstön vaihtuvuudella, huonontuneella tuottavuudella, lisääntyneillä työtapaturmilla, lisääntyneillä asiakasvalituksilla sekä taloudellisilla menetyksillä (Koivuniemi 2020, 31).

Stressiä aiheuttavat muun muassa työtehtävien vaatimukset, rooliepäselvyydet ja -ristiriidat, aikapaine työssä, haasteet vuorovaikutuksessa ja erilaiset muutostilanteet. Tutkimusten mukaan työ koetaan stressaavimmaksi silloin, kun työntekijän arvot, työn vaatimukset ja paineet eivät kohtaa työntekijän osaamisen ja kykyjen kanssa. Työntekijällä ei ole mahdollisuutta kehittyä tehtävissä ja tilanteissa, joissa hänellä ei ole taustalla työyhteisön tukea. (Koivuniemi 2020, 29–30.)

Stressiä pystyy onneksi myös hallitsemaan. Yksilötasolla on tärkeää etsiä itselleen sopivat stressinhallintakeinot, kuten lepo, ulkoilu, riittävä unen saanti, urheilu ja ajan viettäminen läheisten ihmisten kanssa. Tulevista työtehtävistä kannattaa hankkia tietoa, sillä epätietoisuus tulevasta rasittaa. Asioiden lykkääminen kasvattaa työstressiä, joten myös ikävämmät työtehtävät on suoritettava aikataulussa. Vaativat työtehtävät voi opetella kokemaan myönteisenä haasteena ja etsiä niistä edes yksi hyvä puoli. Tavoitteet on tärkeää asettaa oikein, jotta ei vaadi itseltään liikaa eikä liian vähän. (Lämsä & Päivike 2010, 72.)

Organisaatiotasolla esihenkilöiden ja johdon on myös tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja stressitekijöihin. On tärkeää varmistaa, että jokaisella työntekijällä on selkeä ja realistinen tavoite sekä vastuut. Tarvittaessa työtehtäviä ja työn tekemisen tapoja voi muuttaa sekä määritellä kiireelliset työtehtävät, priorisoida ja poistaa tarpeeton työ. Oikeassa tehtävässä pitäisi olla oikea henkilö ja mahdollisuus osaamisen kehittämiseen. Yhteisöllisyyden ja yhteistyötaitojen tukeminen on oleellista, jotta henkilösuhteet toimivat. Myönteisen kulttuurin, rehellisyyden, kunnioittamisen, arvostuksen ja keskinäisen tuen merkitystä on tärkeää lisätä sekä huolehtia johdon ja työntekijöiden välisestä riittävästä vuorovaikutuksesta. (Koivuniemi 2020, 33–34.)

Jatkuva muutos, työn negatiivinen kuormitus, kiire ja stressi voivat pahimmillaan johtaa työuupumukseen (Lämsä & Päivike 2010, 74). Työuupumus on stressiä tuorempi ilmiö, joka nousi keskusteluun vasta 1980-luvun loppupuolella. Suomessa työuupumuksesta tuli yleisesti tunnistettu ilmiö 1990-luvun alun laman seurauksena. Työuupumuksen käsitteen toi Suomeen psykiatrian erikoislääkäri Ilkka Vartiovaara vuonna 1984. Hän kirjoitti siitä lääkirlehden pääkirjoituksessa ja myöhemmin, vuonna 1987, julkaisi alan ensimmäisen teoksen *Burnout: henkinen pahoinvointi*. (Juuti & Salmi 2014, 51.)

Työuupumus on vakava työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä. Työuupunut kokee tyypillisesti kokonaisvaltaista väsymystä, kyyniseksi muuttunutta asennoitumista ja heikentynyttä ammatillista itsetuntoa. Voimakas pitkäaikainen väsymys on työuupumuksen keskeinen osatekijä. (Lämsä & Päivike 2010, 74.) Ympäristöjen vaatimusten ja yksilön voimavarojen tai yksilön odotusten ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ollessa epätasapainossa työuupumus usein saa alkunsa (Kinnunen & Feldt & Mauno 2005, 38). Työuupumukseen liittyvät erilaiset kuormitustekijät, joita on käsitelty opinnäytetyön luvussa 4.3.

#### 4.5 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

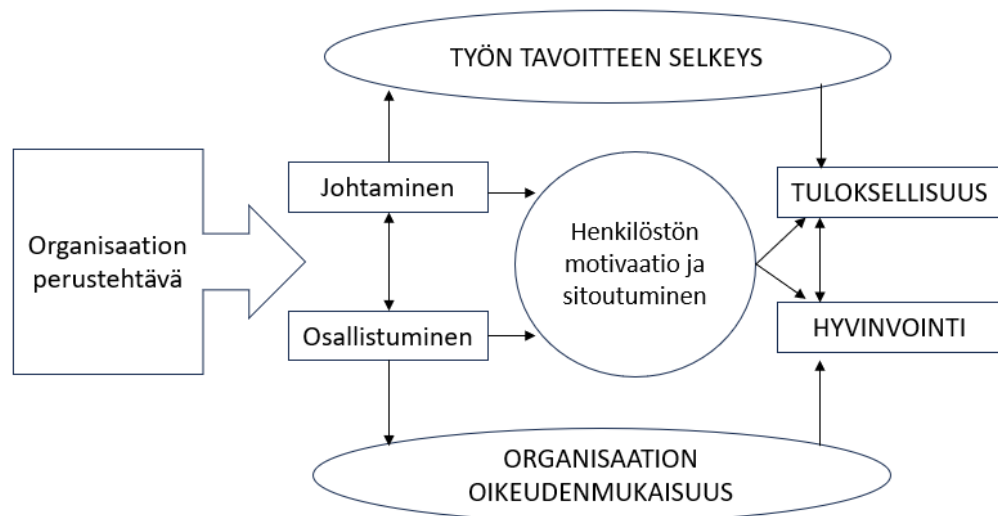
Työelämän muutokset luovat jatkuvan haasteen työn, työyhteisön ja työorganisaation hyvinvoinnin edistämiseen, kehittämiseen ja johtamiseen (Kinnunen &



Feldt & Mauno 2005, 311). Nykyistä organisaatioelämää kuvaavat epävarmuus, hektinen muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys. Organisaatioiden ja työntekijöiden on jatkuvasti kehityttävä, jos ne aikovat menestyä. Tämä kaikki heijastuu organisaatioiden sisäiseen tunnelmaan ja vaikuttaa työhyvinvointiin. (Juuti & Salmi 2014, 177.)

Työhyvinvoinnin luomiseksi, ylläpitämiseksi ja edelleen parantamiseksi keskeistä on työorganisaation tai -yhteisön johtaminen. Edellä mainitut työhyvinvoinnin luominen, ylläpitäminen ja parantaminen edellyttävät valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista niin yleisjohtamisen kuin esihenkilötoiminnan alueilla. Johtajat ja esihenkilöt ovat omalla vastuualueellaan esikuvia ja malliopimisen kohteita, ja heidän ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapansa viestittyvät työntekijöille. Työyhteisöön välittyy se, mikä on merkityksellistä ja tärkeää, samoin kuin se, mikä on merkityksetöntä ja vähemmän tärkeää. (Tarkkonen 2012, 74–75.)

Menestyksenkäs johtaminen vaikuttaa paljon henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Hyvä johtaja on sekä ihmissuhdesuuntautunut ja herkkyyttä alaisten tunteita kohtaan osoittava että tehtäväsuuntautunut ja tekee aloitteita organisaation toiminnan kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Työn tuloksellisuus on aina työyhteisön kehittämisen tavoitteissa mukana, mutta nykyisin tavoitteena on usein henkilöstön hyvinvointi. Mahdolliset ongelmat voidaan havaita ajoissa, kun organisaation terveyden ja henkilöstön hyvinvoinnin seuranta kytketään organisaation johtamiseen. Motivoituneella ja sitoutuneella henkilöstöllä on vaikutusta niin hyvinvointiin kuin organisaation tuloksellisuuteen. Pitkällä aikavälillä työn tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin voidaan ajatella olevan toistensa edellytyksiä: hyvinvoiva työntekijä saa aikaan hyvää tulosta ja ilman hyvää tulosta ei ole organisaatiota, jonka hyvinvointia voisi kehittää. Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen tuleekin kytkeä organisaation perustehtävään eli tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen (kuvio 9). (Kinnunen ym. 2005, 314–317.)



Kuvio 9. Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa, mukailten Kinnunen ym. 2005, 315.

Työyhteisön tapa toimia ja suhtautua työhyvinvointiin voi ilmentyä monilla eri tavoilla. Työhyvinvointitoiminta voi liittyä töiden tekemiseen, työryhmän toimintaan, johtamiseen ja ryhmien väliseen toimintaan. Jokaisen organisaation on mietittävä omat tapansa toteuttaa työhyvinvointia ja samalla luoda organisaatioon työhyvinvointikulttuuria. (Juuti & Salmi 2014, 194.) Työhyvinvointi voidaan huomioida työpaikalla esimerkiksi tarjoamalla työterveyspalvelut työntekijöiden käyttöön, työsuhde-eduilla, työhyvinvointikyselyillä ja kiinnittämällä huomiota työergonomiaan.

Hyvinvoivan työpaikan ylläpitäminen ja kehittäminen on jatkuva prosessi ja vastuu työskentelystä on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Ylläpito on yksinkertaisimmillaan hyvinvointia tukevien työtapojen ja menetelmien hyödyntämistä työssä, hyvinvoivan ilmapiirin edistämistä omalla henkilökohtaisella panoksella ja käyttäytymisellä sekä pelisääntöjen noudattamista. Välillä kuitenkin hieman laajemmat ja syvällisemmät kehittämistoimet ovat tarpeen ja oleellista tällaisten toimien onnistumiselle on osallistuminen ja sitoutuminen. (Koivuniemi 2020, 117.)

Työyhteisöjen kehittämistoiminta on Suomessa melko yleistä. Työ ja terveys Suomessa -haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että työssäkävivistä suomalaisista 57 %:n työpaikalla oli tehty työilmapiirikysely. Samassa tutkimuksessa lähes puolet (44 %) raportoi, että heidän työpaikallaan oli kehitetty työyhteisön toimintaa. Stressin ehkäiseminen, työn suoritettavuuden parantaminen ja yksilön ja organisaation voimavarojen vahvistaminen ovat olleet erilaisten työyhteisön kehittämishankkeiden tavoitteena. Herätteenä kehittämishankkeelle työyhteisössä voi olla esimerkiksi jokin yhteisön sisällä koettu ongelma, ulkoinen muutos tai halu parantaa toimintaa. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 317–318.)

Esihenkilöllä ja johdolla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kehittäminen voi liittyä johonkin yhteen pieneen asiaan, tai se voi olla suurempi kehittämisprosessi. Työhyvinvointia voidaan kehittää esimerkiksi työhyvinvointitoiminnalla, yhteisen tekemisen lisäämisellä, laajemmilla työterveyspalveluilla, työtehtävien selkeyttämisellä, työilmapiirin kehittämisellä ja esihenkilön suuremmalla vastuunotolla. Työhyvinvoinnin kehittämisen onnistumiseksi tärkeitä lähtökohtia ovat johdon tuki ja sitoutuminen, osallistava ote kehittämisessä, huolellinen tiedon kokoaminen ja tilannearvio, keskeisten tavoitteiden asettaminen, vastuista ja aikatauluista sopiminen sekä kehittämisen jatkuva arviointi. Kaikki osallistujat tulee tehdä tietoisiksi toimintaperiaatteista, tavoitteista ja kehittämisen etenemisestä. Osallistava kehittäminen ja valtuuttava johtaminen ovat tärkeitä, kun henkilöstöä sitoutetaan kehittämisprosessiin. Ilman sitoutumista ihmiset eivät hyväksy ja omaksu uusia toimintatapoja. (Kinnunen ym. 2005, 328–329.)

## 5 Motivaatio

Motivaatio ja erityisesti työmotivaatio on yksi työhyvinvointiin oleellisesti vaikuttavista tekijöistä. Motivaatio on alun perin johdettu latinan kielen sanasta *move*, joka tarkoittaa liikkumista (Lämsä & Päivike 2010, 80). Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön tilaa, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta, jotta omat tavoitteet voidaan saavuttaa (Sinokki 2016, 60). Toisen määritelmän mu-

kaan motivaatio käsittää ne psyykkiset prosessit, jotka aiheuttavat kiinnostuksen heräämisen, suuntautumisen ja toiminnan jatkuvuuden (Ruohotie 1998, 37).

Motivaatio tarkoittaa motiivien kokonaisuutta, joka vaikuttaa ihmisen toiminnassa. Motivaatiota voidaan tarkastella sekä motiivien eli toimintaa synnyttävien asioiden näkökulmasta että toiminnan intensiteetin eli sen voimakkuuden näkökulmasta. Motivaatio jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tässä on kyse siitä, onko motivaation lähde ulkoisissa syissä vai tekemisessä itsessään. (Luukka 2019, 143.)

Sisäinen motivaatio on ihmisen hakeutumista tekemään häntä kiinnostavia tai innostavia asioita tai jotka hän kokee arvokkaiksi. Sisäinen motivaatio voi olla sisäsyntyistä tai sisäistettyä. Näistä ensimmäinen tarkoittaa sitä, että ihminen kokee tekemisen itsessään innostavaksi ja nautinnolliseksi ja tekemisen riemu motivoi häntä. Jälkimmäinen taas tarkoittaa sitä, että jotain asiaa tehtäessä tekeminen sitoutuu itselle tärkeisiin arvoihin ja päämääriin ja työn tekeminen tuntuu arvokkaalta. Sisäsyntyisen motivaation haaste on, että se on lähes synnynnäistä, ja siksi sitä on vaikea synnyttää väkisin. Sisäistettyä motivaatiota taas on mahdollista ”opettaa” ja ihmisiä voidaan auttaa löytämään työstään elementtejä, jotka vahvistavat heidän sisäistä motivaatiotaan. (Luukka 2019, 144–145.)

Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä, eli henkilö ei innostu tekemisestä itsestään vaan motivaation lähteet ovat lähtöisin jostakin muualta kuin itse toiminnasta. Ulkoisen motivaation ohjaama työ saattaa tuntua pakolta, eikä toiminta perustu hänen omaan motivaatioonsa. (Luukka 2019, 144.)

## 5.1 Työmotivaatio

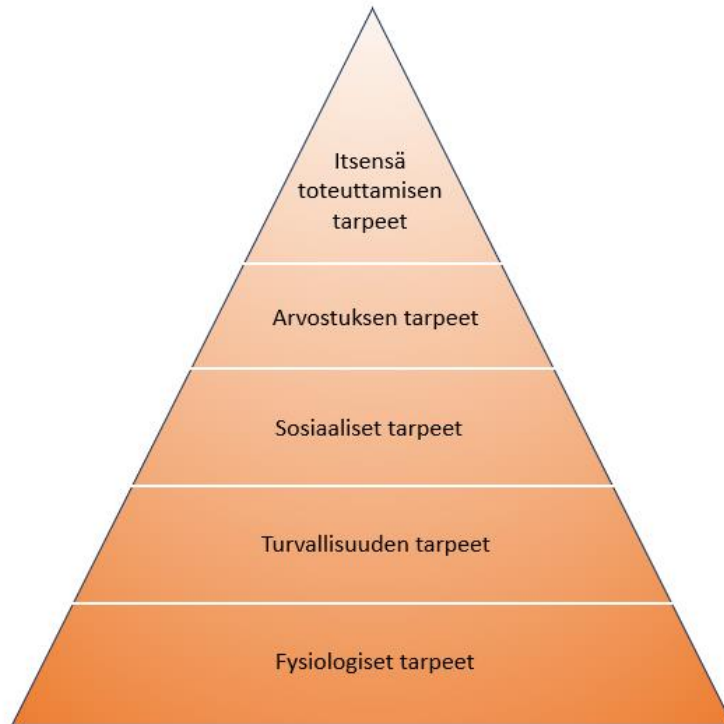
Työmotivaatio on yksi suuri osa työhyvinvointia. Organisaatiokäyttäytymisen alueella työmotivaatio on aina ollut tärkeä kiinnostuksen kohde, ja tutkijat pohtivat jatkuvasti, mikä saa ihmisen tekemään töitä (Lämsä & Päivike 2010, 80).

Työmotivaatio on kokonaistila, joka muodostuu henkilön työtoiminnan synnyttämisestä, suuntaamisesta ja ylläpitämisestä. Motiivit virittävät työmotivaation, joka rakentuu henkilön sitoutumisesta työtehtävään. Motivoivan työn ominaisuuksia ovat esimerkiksi riittävä haasteellisuus, saavutukset ja tunnustukset, työn tarkoituksenmukaisuus ja työ itsessään. Työmotivaatiossa on lisäksi kiinnitettävä huomiota työntekijää koskeviin tekijöihin, kuten henkilön persoonallisuuteen, elämäkokemuksiin ja elämänvaiheeseen. Työhönsä motivoitunut henkilö yleensä sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön tiukemmin, yrittää enemmän, keskittyy paremmin ja suoriutuu työssään muita laadukkaammin. (Sinokki 2016, 80–81.)

## 5.2 Työmotivaation sisältöteoriat

### 5.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Työmotivaatiota voidaan tarkastella kahden tunnetun teorian avulla, joista ensimmäinen on yhdysvaltalaisen sosiaalipsykologin Abraham Maslow'n tarvehierarkia, jonka Maslow julkaisi vuonna 1954. Maslow'n mukaan ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet ja ne on tarve tyydyttää tietyssä järjestyksessä. Alemman portaan tarpeiden tulee olla riittävästi tyydytetty, jotta ihminen voi siirtyä seuraavalle tasolle. (Lämsä & Päivike 2010, 82.) Tarvehierarkia rakentuu kuvion 10 esittämällä tavalla.



Kuvio 10. Maslow'n tarvehierarkia, mukailten Lämsä & Päivike 2010, 82.

Tarvehierarkian alimmalla tasolla ovat *fysiologiset tarpeet*. Näihin kuuluvat muun muassa nälkä, jano, uni, lämpö, vaatetus ja muut kehon tarpeet. Työpaikalla fysiologisia tarpeita tyydyttävät muun muassa tauot, palautuminen, työterveydenhuolto, liikunta ja ruokailu. Seuraavalla tasolla ovat *turvallisuuden tarpeet*, joihin kuuluvat varmuus ja suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen. Työpaikalla turvallisuutta synnyttävät esimerkiksi varma työsuhde, hyvä työturvallisuus ja ergonomia sekä palkkaus. Kolmannella tasolla ovat *sosiaaliset tarpeet*, joihin kuuluvat hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä. Työyhteisössä sosiaalsiin tarpeisiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ryhmät, tiimit ja hyvä esihenkilö-alainen-suhde. Neljännellä tasolla ovat *arvostuksen tarpeet*. Näihin kuuluvat asema, tunnustus, saavutukset, itsenäisyys, itsekunnioitus sekä muiden antama arvostus ja kunnioitus. Työssä keinoja tyydyttää arvostuksen tarpeita ovat tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi, palautekäytännöt, palkit-

seminen ja kehityskeskustelut. Tarvehierarkian ylimmällä tasolla ovat *itsensä toteuttamisen tarpeet*, joihin kuuluvat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. Työpaikalla itsensä toteuttamisen tekijöinä toimivat tunne oman työn osaamisesta, urakehitys sekä sitoutuminen. (Lämsä & Päivike 2010, 82.)

Maslow ei alun perin tarkoittanut, että mallia sovellettaisiin työelämässä. Sillä on kuitenkin ollut merkittävä vaikutus työmotivaation ja sen sisällön käsittämisessä. Työtehtävien muuttuessa ja kehittyessä syntyy uusia tarpeita. Näin ollen ihmisen tarvehierarkia on pysymätön ja se vaihtelee sen mukaan, millainen tilanne, olosuhteet ja yksilön elämäntilanne on. Maslow'n teoria on lisäksi edistänyt näkemystä, jonka mukaan työ on järjestettävä vastaamaan työntekijöidensä tarpeita. (Lämsä & Päivike 2010, 83.)

### 5.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Toinen tunnettu työmotivaatiota kuvaava teoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Yhdysvaltalainen psykologi ja johtamisen professori Frederick Herzberg esitti vuonna 1959 tunnetun mallin, jossa hän jakoi työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Herzberg kutsui tyytyväisyyttä synnyttäviä asioita motivaatiotekijöiksi: nämä ovat itse työhön liittyviä ja saavat työntekijässä aikaan myönteisyyttä, tyytyväisyyttä sekä hyvän asenteen. Tyytymättömyystekijöitä Herzberg kutsui hygienia-tekijöiksi. Nämä tekijät eivät koske varsinaisia työtehtäviä, vaan liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Hygienia-tekijät aiheuttavat työntekijässä tyytymättömyyden tunnetta ja muuttavat asennoitumisen kielteiseksi. (Lämsä & Päivike 2010, 84.)

Herzbergin teorian mukaan eri tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden syntymiseen. Näitä tekijöitä on havainnollistettu kuviossa 11. Motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, ja motivaatiota voidaan lisätä niihin vaikuttamalla. Työntekijän kokiessa hygienia-tekijät puutteellisiksi syntyy tyytymättömyyttä ja motivaatio heikentyy. Hyvin järjestettynä tyytyväisyys ei kuitenkaan

lisäännä, vaan tilanne pysyy ikään kuin neutraalina. Tyytymättömyyden poistamiseksi on vaikutettava hygieniehtekijöihin. Näiden ollessa suotuisat on helpompi vaikuttaa motivaatiotekijöihin. Esimerkkinä Herzbergin teoriasta on henkilön tyytymättömyys palkkaansa ja palkan nostaminen tyytymättömyyden vähentämiseksi. Palkankorotus kuitenkin lisää tyytyväisyyttä vain hetkellisesti. Ihminen tottuu uuteen palkkaansa, ja se muodostuu itsestäänselvyudeksi. Toisin kuin palkankorotus, mielekäs ja haasteellinen työtehtävä voi aiheuttaa tyytyväisyyttä pitkäksikin aikaa. Jotta korkea tyytyväisyys voidaan saavuttaa ja tyytymättömyys poistaa, kummankin tekijän tulee olla samanaikaisesti tasapainossa. (Lämsä & Päivike 2010, 84.)

<b>Motivaatiotekijät:</b>	<b>Hygieniehtekijät:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- liittyvät itse työhön</li> <li>- lisäävät tyytyväisyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liittyvät työympäristöön</li> <li>- lisäävät tyytymättömyyttä</li> </ul>
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esihenkilöön
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

Kuvio 11. Herzbergin motivaatio- ja hygieniehtekijät, mukailten Lämsä & Päivike 2010, 84.

### 5.3 Työmotivaation merkitys

Hyvän työmotivaation omaava työntekijä tekee töitä niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ja on halukas käyttämään sekä henkisiä että fyysisiä voimavarojaan työtä tehdessään. Näin ollen työmotivaatiolla on vaikutusta siihen, kuinka ahkera ja tehokas työntekijä työssään on. Työntekijän arvoilla, asenteilla,



urasuuntautuneisuudella ja omilla käsityksillä työstä on olennainen vaikutus työmotivaatioon. Aito mielenkiinto omaa työtä kohtaan on tärkeää motivaation syntymiselle. Mielenkiinnon puute työtä kohtaan vaikuttaa siihen, että työntekijää on vaikea motivoida. Työntekijän asenne vaikuttaa työsuoritukseen. Hyvä asenne saa työntekijän tarttumaan työhön ja ponnistelemaan tavoitteiden eteen. Huono asenne taas saa työntekijän tekemään työnsä vaan jotenkuten tyydyttävällä tasolla. (Sinokki 2016, 82.)

Työmotivaatio vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja menestykseen monin eri tavoin. Työmotivaatiolla ja työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus organisaation taloudelliseen tulokseen. Työmotivaatio on merkittävästi yhteydessä työhyvinvointiin, jaksamiseen ja suoriutumiseen. Työntekijöiden hyvä työmotivaatio ja hyvinvointi vähentävät muun muassa sairauspoissaolo-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksia. Vaikutuksia on lisäksi yrityksen imagoon ja henkilöstön pysyvyyteen. Työntekijöiden innostuneisuus ja motivaatio vaikuttavat työnantajainmaineeseen ja julkiseen kuvaan, joilla puolestaan on vaikutusta työntekijöiden rekrytointiin. Kaiken kaikkiaan motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on todella tärkeä voimavara organisaatiolle. (Sinokki 2016, 82–86.)

## **6 Tutkimus**

### **6.1 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2021 b). Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välisiä ja sosiaalisia merkityksiä. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina, jotka vuorostaan ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmiseen päättyvinä tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina ja päämäärien asettamisina. Tavoitteena on löytää ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Näiden kuvausten oletetaan sisältävän niitä

asioita, joita ihminen pitää itselleen elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä. (Vilkkä 2021.)

Tutkimuksessa on mukana myös joitain määrällisiä elementtejä, kuten kvantifiointi. Laadullisen aineiston hyödyntäminen ei sulje pois määrällisyyttä. Määrä ja laatu voivat molemmat olla mukana sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen analyysin tueksi voidaan laskea esimerkiksi koodien tai erilaisiin teemoihin kuuluvien elementtien lukumääriä. Kvantifiointi voidaan koota erilaisiksi taulukoiksi, jotka havainnollistavat tutkimusta tai kuvaavat aineiston piirteitä. (KvaliMOTV.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa kvantifiointia käytetään siinä, kun havainnollistetaan tutkimustuloksia kaavioiden avulla.

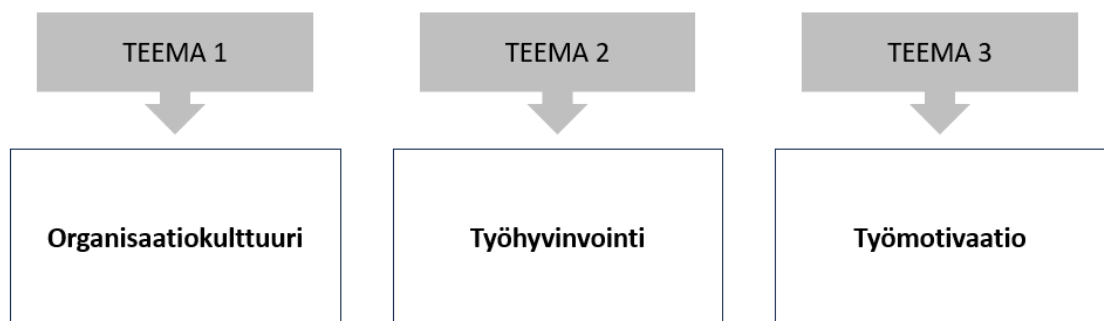
## 6.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä yksilöhaastattelua. Haastattelu on aineistonhankintamenetelmä, jossa tutkija osallistuu vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen. Tutkimusaineisto on järkevää koota haastatteleamalla silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa, joka koskee esimerkiksi mielipiteitä, käsityksiä, havaintoja, asenteita, arvoja tai kokemuksia. (Jyväskylän yliopisto c.) Tästä syystä haastattelu oli luonteva vaihtoehto vastausten keräämiseen.

Haastattelut toteutettiin syys- ja lokakuussa 2023. Haastatteluihin osallistui 11 haastateltavaa. Kohderyhmä muodostui eri alojen organisaatioissa työskentelevistä henkilöistä. Tutkimukseen haluttiin mahdollisimman laajat vastaukset ja erilaisia näkökulmia, minkä vuoksi päädyttiin haastattelemaan monipuolisesti työntekijöitä eri aloilta. Haastatteluista sovittiin puhelimitse, minkä jälkeen haastateltaville lähetettiin sähköpostiin haastattelukutsu, jossa esiteltiin opinnäytetyön teemat, ja pyydettiin tutustumaan näihin teemoihin ennen haastattelua (liite 1). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teams -viestintäalustalla. Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten Teamsin tallennusominaisuuksien avulla. Tutkimuksessa haastateltavien henkilöllisyys ja organisaatio, joissa

he työskentelevät, eivät käy ilmi. Haastateltaviin viitataan lyhenteillä, kuten H1 ja H2.

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa haastateltavalle esitettävät kysymykset on laadittu etukäteen, mutta niiden paikkaa voi haluttaessa vaihdella. Kysymysten muotoa voi muokata ja tarkat sanamuodot voivat vaihdella haastateltavien välillä. Haastattelun edetessä osa ennalta laadituista kysymyksistä voidaan jättää pois ja vastaavasti haastateltavalta voi myös kysyä ennakkoon suunnittelemattomia kysymyksiä. Haastateltavalle annetaan haastattelutilanteessa tilaa vapaalle puheelle. (Oppariapu.) Tässä opinnäytetyössä haastatteluilissa oli kahdeksan kysymystä (liite 2). Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on ”Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa työhyvinvointiin?” ja alakysymyksinä ”Millaisena työntekijä näkee organisaatiokulttuurin omalla työpaikallaan?”, ”Millaisena työntekijä kokee oman työhyvinvointinsa?” ja ”Millaisena työntekijä kokee oman työmotivaationsa?”. Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin organisaatiokulttuuria, työhyvinvointia ja työmotivaatiota, jolloin haastattelukysymykset muodostuivat luonnollisesti näiden kolmen teeman ympärille (kuvio 12). Kysymykset esitettiin jokaisen haastateltavan kohdalla samassa järjestyksessä, ja tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jos niitä heräsi vastausten perusteella.



Kuvio 12. Haastatteluiden teemat.

### 6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön tutkimusta tehtäessä on tärkeää kiinnittää huomiota kahteen luotettavuutta kuvaavaan käsitteeseen, reliabiliteettiin ja validiteettiin. Nämä tulee huomioida koko prosessin alusta loppuun. Reliabiliteetti ilmaisee tutkimuksen tulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä. Käytännössä reliabiliteetti tarkoittaa sitä, saadaanko tutkimuksesta samat tulokset, jos tutkimus uusittaisiin. Reliabiliteetti tutkimuksessa on hyvä silloin, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Samoissa olosuhteissa toteutetusta haastattelusta pitäisi saada samat tulokset, mikäli tutkimus tehdään uudelleen. Tutkimuksen kysymysten tulee olla helposti ymmärrettävissä ja yksiselitteisiä ja haastattelut tulee laatia huolellisuutta käyttäen. (Hiltunen 2009.)

Validiteetissa puolestaan on kyse siitä, onko tutkimus pätevä. Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää uskottavuutena ja vakuuttavuutena. Validiteetti ilmaisee sen, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti arvioi, onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko siitä saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. (Hiltunen 2009.)

## 7 Tutkimustulokset ja analyysi

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia eri organisaatioissa työskentelevien henkilöiden haastatteluiden avulla. Taulukossa 2 esitellään haastateltavan työorganisaation toimiala, työtehtävä, haastattelupäivä ja kesto sekä haastattelun toteutustapa. Haastatteluiden kesto vaihteli 13 minuutista 23 minuuttiin. Kaikki haastattelut toteutettiin Teamsissa.

Haastateltava	Toimiala	Työtehtävä	Haastattelu- päivä ja kesto	Toteutustapa
H1	Opetusala	Opettaja	27.9.2023 21 min	Teams
H2	Tiedonkeruu- järjestelmät	Toimisto- assistentti	28.9.2023 16 min	Teams
H3	Rahoitusala	Asiakas- palvelu	28.9.2023 16 min	Teams
H4	Teollisuus	Huolto- insinööri	29.9.2023 19 min	Teams
H5	Henkilöstö- palveluala	Rekrytoija ja HR- assistentti	30.9.2023 17 min	Teams
H6	Autokoulu	HR- asiantuntija	30.9.2023 15 min	Teams
H7	Ravintola-ala	Tarjoilija	2.10.2023 18 min	Teams
H8	Henkilöstö- palveluala	Rekrytointi ja HR- tehtävät	2.10.2023 13 min	Teams
H9	Rahoitusala	Asiakas- palvelu	3.10.2023 18 min	Teams
H10	Tiedonkeruu- järjestelmät	Myynti	4.10.2023 21 min	Teams
H11	Logistiikka	Kenttä- myynnin vastaava	5.10.2023 23 min	Teams

Taulukko 2. Haastateltavat.

## 7.1 Haastatteluiden teemat

Haastattelukysymykset muodostuivat kolmen pääteeman ympärille, joihin myös opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu. Nämä teemat ovat organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi ja työmotivaatio. Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää eri organisaatioissa työskentelevien henkilöiden ajatuksia nykyisen työpaikkansa organisaatiokulttuurista sekä omasta työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta ja organisaatiokulttuurin vaikutuksesta näihin kahteen tekijään.

### 7.1.1 Organisaatiokulttuuri

Haastatteluissa selvitettiin, miten haastateltavat kokevat organisaatiokulttuurin omalla työpaikallaan ja koetaanko kulttuurin muuttaminen tarpeelliseksi. Vastaukset vaihtelivat jonkin verran, mutta niissä oli myös yhtäläisyyksiä. Pääpiirteisissä työpaikkojen organisaatiokulttuuri koettiin hyvänä ja toimivana, mutta osassa organisaatioita kulttuuri koettiin hieman negatiivisena eikä kovinkaan yhtenäisenä. Yli puolet haastateltavista näkivät organisaatiokulttuurin muuttamisen tai jonkinlaisen kehittämisen tarpeellisenä, ja osa taas koki kulttuurin olevan hyvällä pohjalla eikä muutoksille ollut tarvetta.

Organisaatiokulttuurin kokemisessa kulttuurin näkyvällä tasolla yhteneväisyyksiä oli eniten siinä, että yhdeksän haastateltavaa luonnehti kulttuuria työpaikallaan avoimeksi, yhteisölliseksi ja välittäväksi. Työpaikoilla toimiva vuorovaikutus, hyvä ilmapiiri ja muiden auttaminen koettiin positiivisina asioina ja nämä tekijät nousivat esiin haastatteluissa. Hyvään työilmapiiriin ja tiimihenkeen halutaan panostaa.

*H6: ”Ollaan aidosti kiinnostuneita ihmisten hyvinvoinnista ja on sellanen yhdessä tekemisen meininki ja puhutaan tosi paljon siitä, että on tosi avoin kulttuuri ylipäättään yrityksessä ettei oo mitään semmosia ihmeellisiä salaisuuksia et pyritään pitämään toiminta tosi paljon avoimempana.”*

Viisi haastateltavaa toi vastauksissaan esille organisaation hierarkian ja johdon tai esihenkilön merkityksen kulttuurille. Kaksi vastaajaa kertoi hierarkian olevan

matala, eikä omaa esihenkilöä tai toimitusjohtajaa tarvitse jännittää, vaan vuoro-vaikutus kaikkien tasojen kesken on samanlaista. Yksi vastaajista luonnehti hierarkiaa vanhanaikaiseksi ja työpaikalla vallitsee hyvin vahva kulttuuri sen suhteen, kuka määrää ketä. Kaksi vastaajaa kertoi, että työpaikalla ollaan aina työntekijän puolella ja ymmärretään työntekijää haastavassakin tilanteessa. Kulttuuri on lämmin ja salliva, ollaan aidosti kiinnostuneita työntekijöiden hyvinvoinnista ja annetaan tilaa myös virheille.

*H2: ”Ei oo hirveesti mitään hierarkiaa tai semmosta että tarvis jännittää omaa esimiestä tai meidän toimari. Et meil on niinku kaikkien kans voi olla silleen samal taval vähä niinku työkaveri.”*

Viisi haastateltavaa pohti vastauksissaan organisaation arvoja ja niiden vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Kolme haastateltavaa kertoivat arvojen näkyvän vahvasti jokapäiväisessä työssä ja tekemistä ohjaavat yhteistyö, ihmislähtöisyys ja yhdessä menestyminen. Työpaikalla yhteisöllisyys on vahvasti läsnä, kulttuuri on salliva ja kannustava, autetaan ja kunnioitetaan toisia ja ollaan yhdessä tekemässä arkea. Yksi vastaajista koki, etteivät arvot näy päivittäisessä tekemisessä kovinkaan paljoa, vaan ne toimivat enemmänkin työn taustalla. Toinen vastaaja taas koki osan arvoista olevan vanhanaikaisia ja arvojen päivittäminen olisi tarpeellista.

Neljä haastateltavaa nosti vastauksissaan esille kehittämismyönteisyyden. Työpaikoilla kannustetaan työntekijöitä kasvamaan ja kehittymään ja tarjotaan siihen mahdollisuus ja tuetaan kehittämistä.

*H9: ”Kyl meil on tosi vahvasti semmonen kasvukulttuuri et kyl me halutaan et ihmiset kasvaa ja kehitty.”*

Kaikki haastateltavat eivät kokeneet kulttuuria kovin toimivana ja toivat esille myös kielteisiä puolia. Yksi haastateltavista luonnehti organisaatiokulttuuria niin, ettei se ole kovin yhtenäinen ja kaikki käytännöt eivät ole perusteltuja. Organisaatiossa työskentelee erilaisia ammattilaisia, joilla on omat intressit, eikä aina ymmärretä toisen näkökulmaa. Haastateltava koki, että organisaatiokulttuurin

ongelmat tulevat esille aina siinä vaiheessa, jos tapahtuu jotain poikkeuksellista ja pitää itse paljon selvittää ja kysellä asioita. Hän myös koki, että kaikki uudet, ulkopuolelta tulevat asiat ja ilmiöt vaikuttavat kulttuurin rakentumiseen ja tämä vaatii nopeaa reagoitua työntekijöiltä.

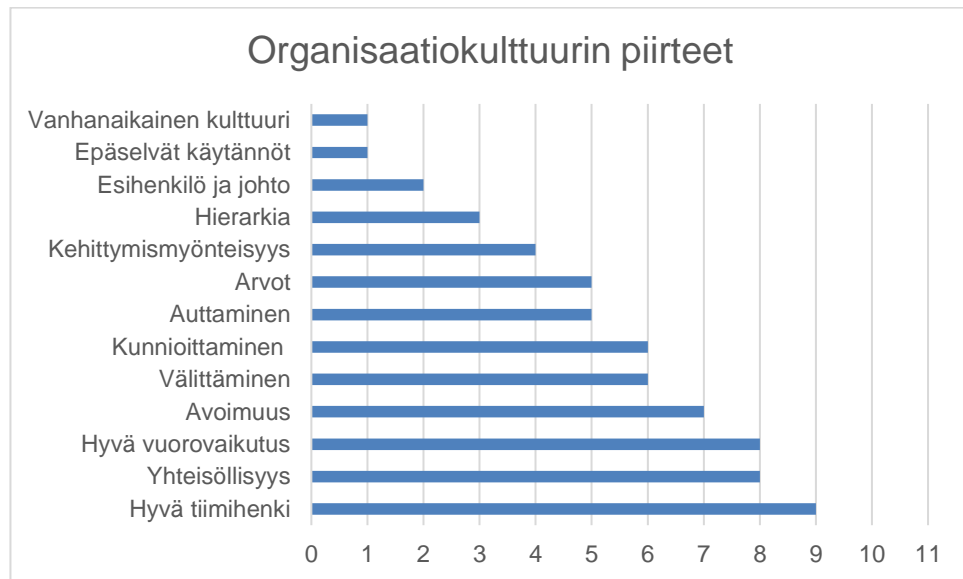
Toinen haastateltava koki organisaatiokulttuurin työpaikallaan hyvin vanhanakaisena, eikä kulttuuria ole kehitetty mitenkään. Työpaikalla vallitsee melko vahva hierarkia ja työskentelytavat ovat juurtuneet siihen, miten organisaatiossa on aina totuttu toimimaan. Haastateltava koki, ettei vapaaseen vuorovaikutukseen ole mahdollisuutta.

Haastatteluvastausten perusteella näkyvä organisaatiokulttuuri ymmärrettiin haastateltavien kesken hyvin ja se on helppo havainnoida työpaikalla. Haastatelussa kysyttiin tarkentavana kysymyksenä, ovatko haastateltavat huomanneet tiedostamatonta kulttuuria tai itsestäänselvyyksiä, joita tapahtuu kulttuurissa, mutta joihin ei tule kiinnittäneeksi huomiota. Näkymätön organisaatiokulttuuri oli selvästi vaikeampi asia ymmärtää, mutta osa vastaajista pystyi pohtimaan myös kulttuurin tätä puolta. Eräs vastaajista oli huomannut, että tekee monia asioita automaattisesti, koska on tottunut siihen, että asiat tehdään tietyllä tavalla. Tämä tulee esille esimerkiksi uusia työntekijöitä kouluttaessa, ettei välttämättä huomaa sanoa kaikesta, koska pitää asioita niin itsestäänselvyyksinä.

Kuviossa 13 on havainnollistettu vastauksissa esiin nousseita organisaatiokulttuurin ominaisuuksia ja miten vastaukset jakautuivat. Organisaatiokulttuuri koettiin pääasiassa hyvin toimivana ja positiivisena, minkä vuoksi taulukossa esitetyt ominaisuudet ovat ensisijaisesti myönteisiä. Eniten vastauksissa nousi esille hyvä tiimihenki, jonka mainitsi vastauksissaan yhdeksän haastateltavaa. Kahdeksan vastaajaa nosti esille yhteisöllisyyden ja välittämisen. Kuusi vastaajaa toi esille välittämisen ja kunnioittamisen. Viisi haastateltavaa mainitsi vastauksissaan auttamisen sekä organisaation arvot. Kehittämismyönteisyyttä käsitteli vastauksissaan neljä vastaajaa. Kolme haastateltavaa kertoi vastauksissaan organisaation hierarkiasta ja kaksi toi esille esihenkilön ja johdon merkityksen kulttuurille. Vain kaksi haastateltavaa lähestyi organisaatiokulttuuria kielteisestä



näkökulmasta ja heidän vastauksissaan nousivat esille kulttuurin epäselvät käytännöt ja vanhanaikaisuus.



Kuvio 13. Teema 1: Organisaatiokulttuuri. Vastauksissa esiin nousseet kulttuurin ominaisuudet.

Haastatteluissa pyydettiin osallistujia pohtimaan organisaatiokulttuurin muuttamisen tarpeellisuutta. Organisaatiokulttuurin muuttaminen tai ainakin joidenkin asioiden kehittäminen kulttuurissa oli 7 haastateltavan mielestä tarpeellista. Eniten vastauksissa korostui se, että kulttuuriin vaadittaisiin lisää selkeyttä, nykyaikaistamista ja yhtenäistämistä. Vanhoista pinttyneistä työtavoista toivottaisiin päästävän eroon ja muutoksiin valmistelemisen olevan parempaa. Vastauksista kävi ilmi, että joissakin organisaatioissa muutosta on jo alettu toteuttaa ja toisissa se on vasta ajatuksen tasolla tai sitten sitä ei ole mietitty ollenkaan. Haastateltavista kaksi toi esille sen, että organisaation käytännöt tulisi käydä läpi uusien työntekijöiden kanssa ja antaa heille enemmän tukea ja perehdytystä. Osa haastateltavista pohti lisäksi sitä, että organisaatiokulttuuri muuttuu ja kehittyy myös itsestään, kun organisaatioon esimerkiksi tulee uusia työntekijöitä, jotka huomaamatta muovaavat kulttuuria. Neljä vastaajaa ei kokeneet organisaatiokulttuurin muuttamista tarpeelliseksi, vaan heidän mielestään kulttuuri on toimiva ja hyvällä pohjalla.

### 7.1.2 Työhyvinvointi

Haastattelussa selvitettiin, millaiset asiat tukevat ja kuormittavat haastateltavien työhyvinvointia, kiinnitetäänkö työpaikalla huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja millaisia vaikutuksia organisaatiokulttuurilla koetaan olevan työhyvinvointiin. Vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä sekä fyysisen että henkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin osa-alueilla, kun haastateltavia pyydettiin miettimään työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Yhtäläisyyksiä oli myös kuormittavuutta aiheuttavissa tekijöissä, mutta tähän kysymykseen tuli myös melko eriäviä vastauksia.

Henkistä ja sosiaalista työhyvinvointia tukevissa tekijöissä korostui työilmapiirin, työkavereiden ja esihenkilön merkitys. Vastaajista 10 toi esille edellä mainittuja tekijöitä vastauksissaan. Positiivisen ja tukevan työilmapiirin koettiin vaikuttavan omassa työssä jaksamiseen, ja huonon ilmapiiriin työkavereiden välillä huomaa heti. Työkavereilta saatu apu ja tuki sekä vastavuoroisesti avun ja tuen antaminen koettiin vastausten perusteella tärkeinä asioina. Moni vastaajista nosti esille avoimen keskustelukulttuurin, jossa työkavereiden kanssa voi keskustella mistä vaan ja apua voi pyytää keneltä tahansa. Henkistä painetta ei pääse syntymään, kun asioista voi heti keskustella muiden kanssa eikä asioita tarvitse pohdita yksin. Yhteiseen aikaan ja hyvään yhteishenkeen panostaminen ja yhteisöllisyys nousivat esille vastauksissa. Osa vastaajista koki tärkeinä tekijöinä muun muassa yhteiset lounashetket ja tekemisen myös töiden ulkopuolella. Yksi vastaajista nosti esille myös oman työn kehittämisen ja mahdollisuuden vaikuttaa siihen.

H3: *”On työkavereita, joiden kanssa pystyy puhumaan mistä vaan ja milloin vaan. Avun jakaminen et pystyy ite auttamaan ja se että multa pystytään tule kysymään neuvoa.”*

Viisi haastateltavaa mainitsi vastauksissaan esihenkilötyön merkityksen työhyvinvointia tukevana tekijänä. Johtamisella koettiin olevan suuri vaikutus omaan työhyvinvointiin, varsinkin jos johtaminen ei ole aina toiminut yhtä hyvin. Yksi

haastateltavista koki tärkeänä sen, että työtehtävät vastaavat sitä, mitä esihenkilön kanssa on sovittu ja että esihenkilöltä saa tukea. Eräs haastateltava kertoi hierarkian olevan organisaatiossa matala ja välit esihenkilöihin sekä johtoon ovat hyvät ja vuorovaikutus helppoa. Kenttämyyjänä toimiva haastateltava pohti vastauksessaan sitä, kuinka oleellista on, että henkilökunnasta pidetään huolta ja miten kulttuuri on onnistuttu rakentamaan niin, ettei toiminta ole rajun kilpailukeskeistä, mikä on hyvin tyypillistä myyntialalla. Hän koki tässä hyvin tärkeänä esihenkilötyön roolin, jonka ansiosta kulttuuri on voitu rakentaa työntekijöiden hyvinvointia tukevaksi.

*H8: ”Meil on aika matala hierarkia ja esimiehillekin voi sanoa mitä tahansa ja kysyä neuvoa ja voi antaa vaikka kehitysehdotuksia ja ne kuuntelee, että on hyvät välit johtoon.”*

Vastauksissa nousivat esille myös työn selkeys, oma ajanhallinta, etätyön merkitys sekä työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan. Yksi haastateltavista mainitsi, että on tärkeää olla selkeät käytännöt miten toimitaan eri tilanteissa ja nimetty henkilö, jolta voi kysyä tietystä asiasta. Kolme haastateltavaa toi vastauksissaan esille etätyön positiivisena asiana ja sen, että saa todella vapaasti valita milloin tekee kotona etätöitä ja milloin menee toimistolle. Yksi haastateltava toi esille oman ajanhallinnan tärkeyden ja kertoi työhyvinvointia edistäväksi asiaksi sen, että oma kalenteri on hallinnassa ja tietää mitä on tulossa ja mitä pitää tehdä.

Neljä haastateltavista nosti esille työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Tämä liittyi pitkälti etätyömahdollisuuteen ja siihen, että työpaikalla joustetaan todella hyvin eri tilanteissa mahdollisuuksien mukaan. Yksi haastateltavista koki positiivisena asiana sen, ettei työ seuraa mukana vapaa-ajalle, vaan siitä pääsee irtaantumaa. Eräs haastateltavista ei kokenut erilaisia tyhy-päiviä hyödyllisinä vaan ennemminkin negatiivisena asiana. Hän pohti työn ja vapaa-ajan tasapainoa, joka ei pääse kunnolla toteutumaan jos viettää vielä enemmän aikaa työ-

kavereiden kanssa, eikä koe tarvittavaa palautumista. Haastateltava koki tärkeänä sen, että työpaikalla saa keskittyä perustyöhön ja vapaa-ajalla saa tehdä ihan muita asioita muiden ihmisten kanssa.

*H2: "Ite koen mun työhyvinvointiin liittyvän aika vahvasti se että mulla on joustava työaika ja liukuva työaika. Ja tossa on myös se että mä voin tosi vapaasti valita että milloin mä teen itse etänä ja milloin mä tulen toimistolle."*

Fyysinen työhyvinvointi tuotiin esille monessa vastauksessa. Fyysistä työhyvinvointia mietittäessä vastauksissa korostui työergonomian merkitys työssä. Suurin osa haastateltavista vastasi käytössä olevan esimerkiksi sähköpöytiä ja säädettäviä tuoleja, jotka tukevat fyysistä työhyvinvointia. Toimivat työtilat, laitteet ja fyysiset olosuhteet koettiin osaltaan fyysistä työhyvinvointia tukevinä tekijöinä.

*H5: "Semmoset työskentelytilat missä on hyvä olla. Fyysisesti hyvät puitteet että on otettu huomioon ja tukee fyysistä hyvinvointia."*

Kuviossa 14 on havainnollistettu vastauksissa esiin nousseita työhyvinvointia tukevia tekijöitä ja miten vastaukset jakautuivat. Henkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä eniten vastauksissa nousivat esille hyvä työilmapiiri, jonka mainitsi vastauksissaan 10 haastateltavaa ja työkaverit, jonka mainitsi vastauksissaan yhdeksän haastateltavaa. Seuraavaksi eniten tärkeänä tekijänä koettiin avun ja tuen saaminen, jonka toi esille kuusi vastaajaa. Työn ja vapaa-ajan erottamisen kokivat tärkeinä neljä haastateltavista. Etätyön mainitsi vastauksessaan kolme haastateltavaa, työn selkeyden kaksi haastateltavaa, oman ajanhallinnan yksi haastateltava ja oman työn kehittämisen yksi haastateltava. Fyysiseen työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä nousivat esille työergonomia sekä toimivat työtilat ja laitteet. Näitä tekijöitä vastauksissaan toi esille yhteensä 8 haastateltavaa.



Kuvio 14. Teema 2: Työhyvinvointi. Työhyvinvointia tukevat tekijät.

Työhyvinvointia kuormittavista tekijöistä keskusteltaessa esille nousivat henkinen ja sosiaalinen puoli, ei niinkään fyysiset tekijät. Kuormittaviksi asioiksi koettiin muiden työntekijöiden poissaolot, alikuormitus, stressi ja kiire, poikkeustilanteet, epäselvät käytännöt ja epätietoisuus sekä haastavat asiakas- tai muut tilanteet. Työhyvinvointia kuormittavissa tekijöissä oli enemmän vaihtelevuutta kuin työhyvinvointia tukevissa tekijöissä.

Haastateltavista kolme mainitsi vastauksissaan kiireen ja kolme stressin. Vastauksissa tuotiin esiin sitä, kuinka kiire ja stressi vaikuttavat siihen, ettei työpäivän aikana ehdi palautumaan yhtään, vaan koko ajan on jotakin tehtävää. Tunne siitä, että työt ovat levällään ja kasaantuvat luo stressiä ja horjuttaa työhyvinvointia. Stressitason nousuun vaikuttaa myös muiden työntekijöiden poissaolot, minkä nosti esille kaksi haastateltavaa. Muiden työntekijöiden poissaolo näkyy omassa työmäärässä, kun ei tee vaan omia töitä vaan hoitaa myös jonkun toisen työt, mikä koettiin kuormittavana. Yksi haastateltavista kertoi, että välillä on joutunut jo kotona ennen töiden alkua stressaamaan, mitä kaikkea ylimääräistä joutuu tekemään, kun tietää, että joku työntekijöistä on pois töistä. Ravintola-alalla työskentelevä haastateltava kertoi vastauksessaan, että kiire ja stressi on alalla yleistä ja yleensä tämä johtuu siitä, kun kaikki asiakkaat vaativat nopeaa palvelua samaan aikaan.

Kaksi haastateltavista kertoi vastauksissaan kuormittavaksi tekijäksi alikuormituksen. Töitä ja tekemistä on vähäisesti ja päivät tuntuvat raskailta, kun tekemistä ei ole. Tämä kuormittaa työn mielekkyyttä ja aiheuttaa alavireisyyttä.

H5: *"Kuormittaa semmoinen mikä ehkä kuulostaa vähän oudolta mutta semmoinen alikuormitus elikkä ku on niin vähän töitä ja tekemistä niin se kuormittaa aika paljon että ne päivät tuntuu välillä tosi raskailta. Koko ajan vähän alavireinen olo."*

Kuormittavaksi koettiin myös kilpailullisuus ja jatkuva tulokseen pääseminen, jonka mainitsi vastauksissaan kaksi haastateltavaa. Toinen haastateltavista kertoi jatkuvan tavoitteiden mittaamisen ja kilpailullisuuden kuormittavan ja aiheuttavan tietyllä tasolla stressiä. Myyntialalla työskentelevä haastateltava kertoi jatkuvaan tulokseen pääsemisen olevan stressaavaa, kun täytyy seurata myyntiä koko ajan ja ajatella jatkuvasti vähän eteenpäin.

Kaksi haastateltavaa mainitsi kuormitustekijäksi epäselvät käytännöt ja työnkuuvan. Jos jossain tilanteessa ei toimitakaan sillä tavalla kuin on ensin puhuttu, että näin toimitaan, aiheutuu epävarmuutta omaan oloon, millä taas on negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Toinen vastaajista nosti esille epäselvän työnkuuvan siinä tilanteessa, jos työpaikalla olisi mahdollisuus etätyöhön. Haastateltava kertoi, ettei työnkuva ole tällä hetkellä selkeä, vaan kaikki tekevät kaikkea eikä nimellisiä vastuita ole. Hän koki, että jos tekisi töitä kotona, niin hän ei tietäisi mitä kaikki muut ovat tehneet, koska työnkuva on epäselvä ja tiedonkulussa on puutteita. Haastattelussa nousi esiin myös poikkeustilanteet, jotka koki kuormittavaksi yksi vastaajista. Poikkeuksista perillä pysyminen, vaikutukset omaan työhön, uudet muistettavat asiat ja kaikki ylimääräinen tekeminen koettiin kuormittavana.

H1: *"Just tämmöset kaikki poikkeusaikataulut ja tapahtumat mitä tulee. Yrittää tavallaan pysyä kaikista niistä poikkeuksista perillä. Kaikki tollanen ylimääräinen kyllä kuormittaa. Sit kans sellaset epäselvät käytännöt."*

Kolme haastateltavaa toi esille vastauksissaan haastavien asiakas- ja muiden tilanteiden vaikutuksen työn kuormittavuuteen. Erityisesti henkistä painetta koettiin haastavassa tilanteessa, joka on kestänyt pitkään ja jota on selvitetty monen tahon kautta.

Huonon johtamisen vaikutuksen kuormittavuuteen nosti esille kaksi haastateltavaa. Huonot kokemukset johtamisesta, esihenkilön joustamattomuus ja epäselvä vastuunjako horjuttavat työhyvinvointia. Kokemus siitä, ettei töissä ole mahdollisuutta saada enempää vastuuta eikä voi saavuttaa enää enempää kuin on tähän saakka saavuttanut, vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti.

Yksi haastateltavista ei kokenut työtään juurikaan kuormittavana. Hän mainitsi, että välillä työkuorma voi tuntua stressaavalta, mutta tällaisessa tilanteessa hän on kerännyt itse paljon tekemistä itselleen, eli työkuormaan on mahdollista vaikuttaa itse.

Yksi haastateltavista mainitsi organisaatiossa vallitsevan muutostilanteen hie-man kuormittavana tekijänä. Hän on työssään sellaisessa asemassa, jossa hänen täytyy paljon vakuutella henkilöstöä siitä, miksi työpaikka on hyvä ja miksi muutosta on tapahtumassa. Haastateltava koki, että muutostilanne vaikuttaa jonkin verran yleiseen mielialaan ja tuottaa lisätyötä.

Vain kolme haastateltavaa toi vastauksissaan esille työn fyysisen kuormittavuuden. Koettiin, että jos työergonomia on pielessä, esimerkiksi valaistus on huono, työpiste ei ole toimiva tai työpaikalla on meteliä, syntyy kuormitusta. Toinen vastaajista kertoi toimistorakennuksen ilmanvaihto-ongelmien kuormittavan fyysisesti, mikä taas vaikuttaa suoritukseen.

Kuviossa 15 on havainnollistettu vastauksissa esiin nousseita työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä ja miten vastaukset jakautuivat. Henkiseen ja sosiaaliseen kuormitukseen liittyvistä tekijöistä eniten vastauksissa nousivat esille stressi, kiire ja haastavat tilanteet. Seuraavaksi eniten kuormitti muiden työntekijöiden poissaolo, alikuormitus, jatkuva tuloksellisuus ja huono johtaminen. Vähiten

esille nousseita kuormitustekijöitä olivat epäselvät käytännöt, epäselvä työnkuva, poikkeustilanteet ja muutostilanne. Haastateltavista kolme mainitsi vastauksissaan myös työn fyysisen kuormituksen.



Kuvio 15. Teema 2: Työhyvinvointi. Työhyvinvointia kuormittavat tekijät.

Kaikki 11 haastateltavaa vastasivat, että työpaikoilla kiinnitetään huomiota työntekijöiden henkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin. Vastaajista kuusi mainitsi työpaikalla olevan käytössä laajat työterveyspalvelut ja näitä palveluja pystyy käyttämään matalalla kynnyksellä sekä niitä kannustetaan käyttämään. Tarvittaessa voi varata ajan esimerkiksi työpsykologille, fysioterapeutille tai muulle erikoislääkärille. Kaikki haastateltavat mainitsivat joitakin keinoja, joilla työhyvinvointia pyritään tukemaan työpaikoilla. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi erilaiset työsuhde-edut, yhteiset tapahtumat ja tekeminen, työergonomian huomioiminen sekä työhyvinvointikyselyt. Työsuhte-educista mainittiin liikunta-, kulttuuri-, auto- ja polkupyöräedut. Hyvänä asiana koettiin, että työntekijöiden fyysistä ja henkistä jaksamista halutaan tukea myös vapaa-ajalla ja voi esimerkiksi harrastaa erilaisia liikuntalajeja. Yksi haastateltavista kertoi työpaikalla olevan käytössä jumppavälineitä ja hierontatuoli, ja taukojen pitämisestä työpäivän aikana muistutetaan, mikä vaikuttaa positiivisesti sekä fyysiseen että henkiseen työhyvinvointiin.

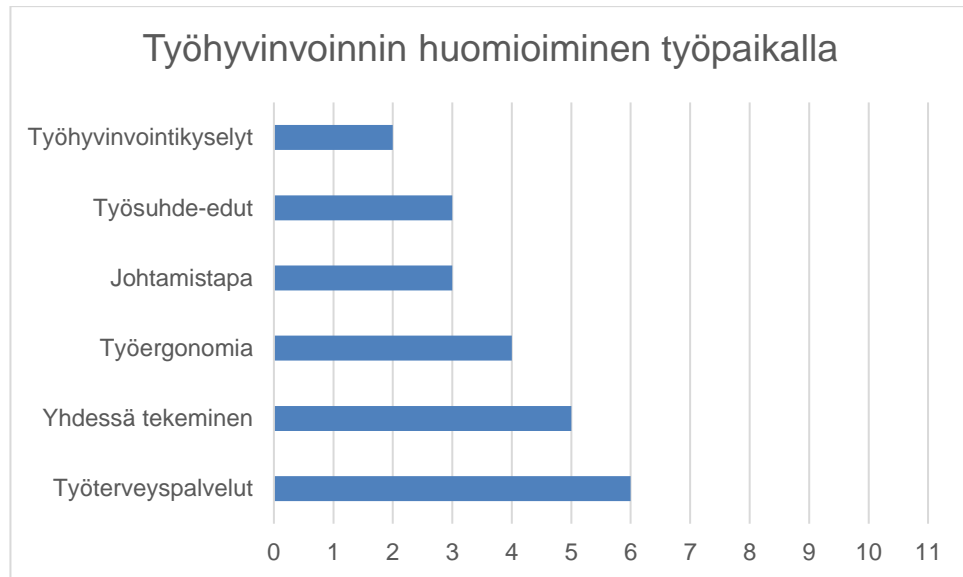


Sosiaalista hyvinvointia haluttiin vastausten perusteella tukea erilaisten yhteisten tapahtumien ja tekemisen avulla. Yksi haastateltavista mainitsi vapaa-ajalla järjestettävät peli- ja elokuvaillat, jotka tukevat yhdessä tekemistä. Vastauksissa mainittiin myös tiimipäivät ja muut työpaikan järjestämät sosiaaliset tapahtumat.

*H6: ”Meillä on tosi laaja työterveys eli työterveyteen kuuluu ihan kaikki ihan erikoislääkäreistä fysioterapeuttiin mikä on tosi hyvä ja siitä työntekijät on ollu tosi kiitollisia. Myöskin tälläset niinku tiimipäivät on sellanen tosi hyvä ryhmäyttämisen tapa.”*

Kolme haastateltavista koki johtamistyylin vaikuttavan positiivisesti omaan työhyvinvointiin. Yhdessä vastauksessa todettiin esihenkilöllä olevan enemmän vastuuta varhaisen tuen mallista ja ennaltaehkäisevästä toiminnasta ja hänen kanssaan voi keskustella asioista matalalla kynnyksellä. Kaksi haastateltavista kertoi välittävän ja empaattisen johtamistavan olevan suuri voimavara työssä jaksamiselle.

Kuviossa 16 on havainnollistettu sitä, miten työhyvinvointi huomioidaan työpaikoilla, ja miten vastaukset jakautuivat. Eniten työhyvinvointia on huomioitu tarjoamalla työntekijöiden käyttöön työterveyspalveluita, minkä mainitsi vastauksissaan kuusi haastateltavaa. Viisi haastateltavaa toi esille yhdessä tekemisen merkityksen ja siihen panostamisen työpaikalla. Työergonomian huomioiminen nousi esille neljän haastateltavan vastauksissa ja johtamistavan mainitsi kolme haastateltavaa. Vastajaista kolme kertoi työhyvinvoinnin huomioimisen toteutuvan työntekijöille tarjottujen työsuhde-etujen avulla. Kaksi vastaajaa mainitsi työpaikalla käytössä olevat työhyvinvointikyselyt hyvinvoinnin tukena.



Kuvio 16. Teema 2: Työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin huomioiminen työpaikoilla.

Haastateltavista viisi koki, että työhyvinvoinnin huomioimisessa työpaikoilla olisi parannettavaa. Parannuskeinoiksi ehdotettiin muun muassa esihenkilön suurempaa vastuunottoa, hyvinvoinnin konkreettisempaa näkymistä työpaikalla, enemmän kahdenkeskisiä keskusteluja esihenkilön kanssa ja yhdessä tekemisen lisäämistä.

H1: *”Mut emmä niinku koe et se työnhyvinvointi näkyy mitenkään jokapäiväisessä arjessa kuitenkaan. Siinä ei oo ketään sellasta ihmistä ketä ois ottanut sen asiakseen siellä. Tommonen konkreettinen on ehkä enemmän se mitä toivois.”*

Yksi haastateltavista koki, että fyysiseen työhyvinvointiin kiinnitetään työpaikalla paljon enemmän huomiota kuin henkiseen hyvinvointiin. Haastateltava toivoi tähän muutosta, että olisi käytössä erilaisia virike-etuja ja järjestettäisiin sosiaalisia tapahtumia työpaikan puolesta.

Kaksi haastateltavista toivoi esihenkilöltä suurempaa vastuunottoa. Vastauksissa tuotiin esille, että tarvetta kahdenkeskisille keskusteluille olisi enemmän eikä niin, että keskusteluja käydään yhteisissä palavereissa, joissa on paikalla

kaikki työntekijät. Yksi haastateltavista mainitsi epätietoisuuden eri tilanteista kuormittavan henkisesti ja kaipaisi tähän esihenkilöltä enemmän vastuunottoa.

Yhdessä tekemisen lisääminen nousi esille yhden haastateltavan vastauksessa. Hän kertoi, että nyt työntekijät ovat herkästi Teamsin äärellä ja kasvokkainen vuorovaikutus voisi olla parempaa. Työpaikalla tehty kysely oli paljastanut, että työntekijät toivoisivat nimenomaan enemmän yhdessä tekemistä. Haastateltava koki, että yhdessä tekeminen lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Haastattelussa kysyttiin, millaisia vaikutuksia organisaatiokulttuurilla koettiin olevan työhyvinvointiin. Kaikki haastateltavat kokivat, että organisaatiokulttuurilla on vaikutuksia työhyvinvointiin. Vastaajista kahdeksan koki kulttuurilla olevan positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin ja ainoastaan kolme vastaajista näki enemmän kielteisiä vaikutuksia.

Positiivisina vaikutuksina koettiin hyvä ja avoin työilmapiiri, työpaikan arvojen kohtaaminen omien arvojen kanssa, arvostuksen ja välittämisen kokeminen, työn joustavuus, kannustaminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä turvallisuuden tunne. Organisaatiokulttuurin koettiin kulkevan käsi kädessä työhyvinvoinnin kanssa, ja kulttuurin pitää vastata omaa juttua, jotta voi viihtyä ja voida hyvin työssä.

Hyvän työilmapiirin, työkavereiden, kannustamisen ja kuulluksi tulemisen merkitys nousi esille viiden haastateltavan vastauksissa. Näiden organisaatiokulttuurin ominaisuuksien koettiin tukevan omaa hyvää oloa ja jaksamista. Yksi vastaajista kertoi, että työ on merkityksellistä ja on sellainen olo että välitetään, kun kulttuurissa ollaan kiinnostuneita työntekijöistä ja työhyvinvointiin panostetaan.

*H8: ”Varmaan isoimpana se työilmapiiri ja on koko organisaation kesken tosi hyvä ilmapiiri just se kannustus ja kaikki on ehkä kavereitaki keskenään ja voi jotenki yhdessä tehdä ni se kyl vaikuttaa.”*

Joustavuus nousi esille yhden haastateltavan vastauksessa. Hän kertoi, että työpaikalla ollaan todella joustavia esimerkiksi vapaiden ja lomien sopimisessa.

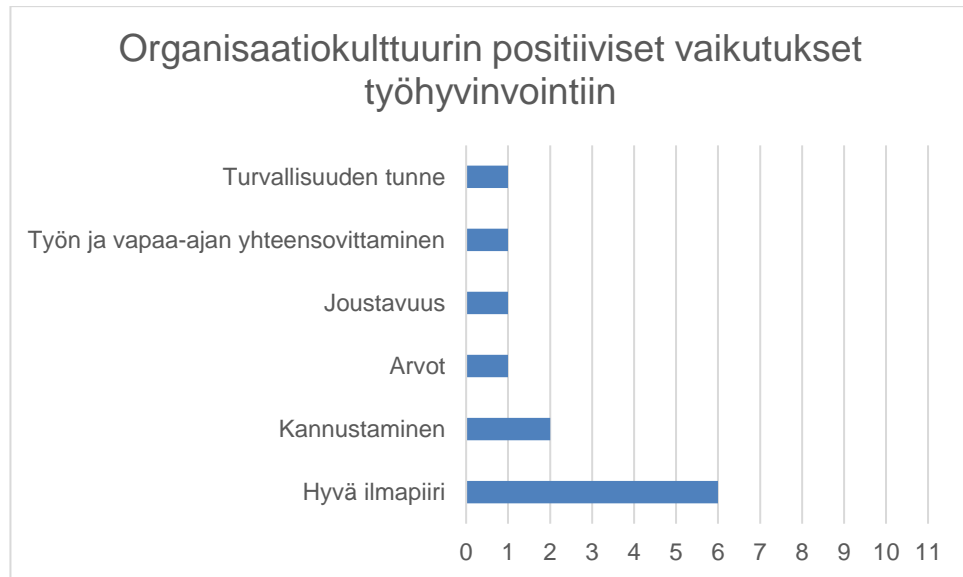
Organisaation kulttuuri on sellainen, että pyritään löytämään vaihtoehto erilaisiin tilanteisiin, halutaan joustaa ja sopeutua toiveisiin ja toimitaan niin, että ne toteutuvat mahdollisimman hyvin. Haastateltava koki tämän sitouttavan organisaatioon ja tulee sellainen olo, että työntekijöistä välitetään. Tämä kaikki taas vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin.

Yksi haastateltavista luonnehti kulttuurin tuovan turvaa elämään ja sitä kautta vaikuttavan positiivisesti hyvinvointiin. Hyvässä organisaatiossa ja kulttuurissa, joka menestyy ja pärjää, kokee turvallisuuden tunnetta eikä tarvitse olla huolissaan työpaikan asioista vapaa-ajalla.

Arvot nousivat esille yhden haastateltavan vastauksessa. Hän koki tärkeäksi sen, että organisaation arvot kohtaavat omien arvojen kanssa, eikä ole ristiriitoja tai henkistä kamppailua arvoihin liittyen. Kulttuurin arvojen yhteneväisyys omien arvojen kanssa tukee osaltaan työhyvinvointia.

Yksi haastateltavista pohti vastauksessaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, joka hänen mielestään onnistuu hyvin omalla työpaikalla. Haastateltava koki, että joissakin organisaatiokulttuureissa pitäisi olla koko ajan tavoitettavissa, myös vapaa-ajalla, mutta heillä kulttuuri ei ole tällainen, vaan työ ja vapaa-aika pystytään erottamaan toisistaan. Töiden pysyessä töissä, palautuminen vapaa-ajalla on helpompaa.

Kuviossa 17 on havainnollistettu organisaatiokulttuurin positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, ja miten vastaukset jakautuivat. Hyvän ilmapiirin vaikutuksen mainitsi vastauksissaan kuusi haastateltavaa. Loput vastaukset jakautuivat kannustamisen, arvojen, joustavuuden, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen sekä turvallisuuden tunteen kokemiseen ja merkitykseen.



Kuvio 17. Teema 2: Työhyvinvointi. Organisaatiokulttuurin positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin.

Organisaatiokulttuurin negatiivisina vaikutuksina työhyvinvointiin koettiin epäselvä organisaatiokulttuuri, kun ei tiedä mitä odotuksia muilla on ja pitää itse selvittää paljon asioita, töiden lykkääminen ja huono priorisointi sekä tietoisuus siitä, ettei ole mahdollisuutta edetä tai kehittyä eikä sille anneta tilaa, mikä taas aiheuttaa alavireisyyttä. Näiden kaikkien kulttuurin ominaisuuksien koettiin heikentävän työhyvinvointia ja jaksamista työssä.

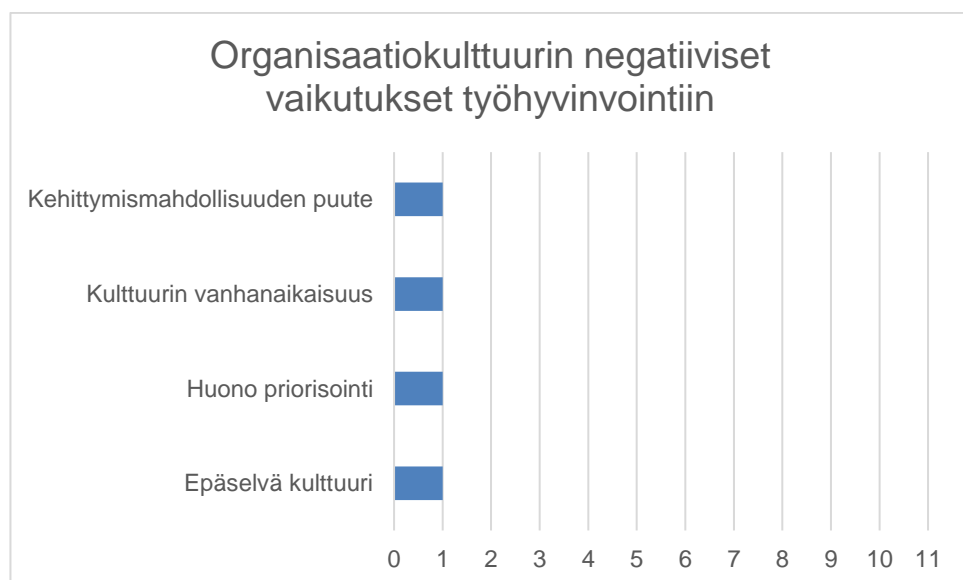
Epäselvä kulttuuri nousi esille yhden haastateltavan vastauksessa. Hän pohti työhyvinvoinnin heikentymistä, kun ei ole varma onko työpaikalla selkeää kulttuuria ja kun ei tiedä kaikkia odotuksia mitä muilla on. Varsinkin uutena työntekijänä ei ole tietoinen kaikesta, miten aiemmin on toimittu eikä toimintatapoihin ole perehdytetty tarpeeksi, jolloin pitäisi itse selvittää paljon asioita ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tällaisen epätietoisuuden koettiin helposti aiheuttavan negatiivisia tuntemuksia.

H1: *”Se tavallaan vähän heikentää sitä työhyvinvointia kun ei oo ehkä selkeytyny se organisaatiokulttuuri ja mä en tiää onko sillä työpaikalla sellasta selkeätä ainaka tiedostettua kulttuuria ni se voi just heikentää sitä ku ei tiää ihan kaikkia odotuksia mitä siellä muilla on.”*

Yksi haastateltavista pohti vastauksessaan mielenkiinnon ja työrytmin ylläpitämistä. Hän koki työpaikallaan vallitsevan kulttuurin, jossa töihin ja tehtäviin ei välttämättä tartuta heti, vaan puhutaan töihin liittymättömistä asioista. Jossain vaiheessa huomataan, että olisi tällainenkin tehtävä tekemättä, että hoidetaan se kohta. Haastateltava koki tällaisen toimintatavan ärsyttävänä ja vaikuttavan negatiivisesti omaan työrytmiin ja mielenkiinnon ylläpitämiseen.

Organisaatiokulttuurin vanhanaikaisuus ja siitä johtuva arvostuksen puuttuminen vaikutti negatiivisesti yhden haastateltavan työhyvinvointiin. Hän koki negatiivisia tunteita sen vuoksi, ettei kulttuuri mahdollista työntekijän etenemistä tai kehittymistä eikä sille anneta tilaa. Organisaatiossa vallitsevan vanhanaikaisen kulttuurin vuoksi arvostuksen saaminen työssä jää saamatta. Nämä asiat vaikuttavat negatiivisesti omaan työssä jaksamiseen ja aiheuttavat alavireisyyttä.

Kuviossa 18 on havainnollistettu organisaatiokulttuurin negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Negatiivisia vaikutuksia koettiin huomattavasti vähemmän kuin positiivisia vaikutuksia. Negatiivisia vaikutuksia oli epäselvä organisaatiokulttuuri, töiden huono priorisointi, kulttuurin vanhanaikaisuus ja kehittymismahdollisuuden puute.



Kuvio 18. Teema 2: Työhyvinvointi. Organisaatiokulttuurin negatiiviset vaikutukset työhyvinvointiin.

### 7.1.3 Työmotivaatio

Työmotivaatiota tutkittiin kahden haastattelukysymyksen avulla: ”Millaisista asioista motivoituit työssäsi?” ja ”Vaikuttaako työpaikkasi organisaatiokulttuuri työmotivaatioosi?” Vastausten perusteella työssä eniten motivoivia asioita ovat työn haasteellisuus, onnistumisen tunne, uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen, tavoitteiden saavuttaminen, kannustaminen sekä tunnustuksen ja kehujen saaminen. Myös työkavereiden ja esihenkilön tuki koetaan motivoivana tekijänä. Kaikki haastateltavat kokivat organisaatiokulttuurilla olevan vaikutuksia omaan työmotivaatioon.

Eniten motivoivaksi asiaksi työssä koettiin ehdottomasti työyhteisö. Haastateltavista kahdeksan toi esille työyhteisön merkityksen ja sen, että työpaikalla kannustetaan toisia, jaetaan tietoa ja kokemuksia, autetaan muita ja saadaan kehuja ja arvostusta. Toimiva työyhteisö ja työkaverit motivoivat olemaan töissä ja edistävät osaltaan työssä viihtymistä. Hyvä tiimihenki ja yhdessä tekeminen nousivat myös esille vastauksissa. Yhteiset tavoitteet, niiden saavuttaminen ja kannustaminen koettiin hyvin motivoivana. Kehuminen, arvostuksen saaminen ja hyvät palautteet ruokkivat myös motivaatiota. Tiedon ja kokemusten jakaminen työkavereiden kanssa sekä tuen saaminen auttavat viihtymään töissä ja motivoivat.

*H8: ”Mulla motivoi sellanen hyvä tiimihenki ja semmonen et kaikki tekee yhdessä ja on kans ehkä yhteisiäki tavoitteita ja kannustetaan toisiamme et just sellanen kannustus on motivoivaa.”*

Haastateltavista neljä mainitsi motivoivaksi tekijäksi erilaiset haasteet ja niiden ratkaisemisen työssä. Motivoivaksi koettiin tilanteet, joissa saa käyttää kunnolla omaa tietotaitoaan ja jolloin työtehtävät vastaavat omaa osaamista ja pääsee jopa kehittämään työtään jollain tavalla. Haastavan tilanteen kääntäminen positiiviseksi koettiin myös motivoivana. Eräs haastateltava kertoi, ettei pidä tasai-

sesta puurtamisesta, vaan työn täytyy olla sellaista, että siinä voi vaatia itseltään enemmän ja haastaa itseään. Yksi haastateltavista totesi, ettei työ saa kuitenkaan olla liian haastavaa, jottei synny riittämättömyyden tunnetta.

H1: *”Sellanen sopiva haastellisuus että on semmosia asioita siinä omassa työssä mitä haluaa kehittää. Haasteet tuo motivaatioo.”*

Viisi vastaajaa nosti esille tavoitteiden saavuttamisen ja työn konkreettisen tuloksen näkemisen motivoivina asioina. Tavoitteiden saavuttaminen korostui erityisesti hyvin kilpailullisessa organisaatiossa tai tehtävässä. Eräs vastaajista kertoi olevansa todella kilpailuhenkinen ja nauttivansa kilpailutilanteista. Hän kertoi näkyvän tuloksen ja tavoitteisiin pääsemisen motivoivan itseään eniten ja ruokkivan omaa hyvää tunnetta. Yksi haastateltavista taas kertoi projektiluontoisissa tehtävissä mukana olemisen motivoivaksi, kun saa saatettua jonkun asian loppuun.

Kolme haastateltavaa toi esille vaikuttamismahdollisuuden työssä motivoivana asiana. Työtä saa tehdä tietyssä määrin omalla tavalla ja työtehtäviin on mahdollisuus vaikuttaa. Toimintatapoja voi kehittää, jos huomaa, että jokin asia voisi toimia paremmin toisella tavalla. Vaikuttamismahdollisuuksien koettiin lisäävän työn mielekkyyttä ja motivoivan työssä.

Esihenkilön ja johdon tuki koettiin myös tärkeänä motivaattorina sekä se, että omaa osaamista arvostetaan ja taitoihin luotetaan johdon puolelta. Tunnustuksen saaminen, oman osaamisen arvostaminen ja taitoihin luottaminen johtaa siihen, että haluaa tehdä työt jatkossakin hyvin. Esihenkilön tuen mainitsi vastauksissaan kaksi haastateltavaa.

Kolme vastaajaa mainitsi tärkeinä asioina uuden oppimisen ja mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Vastauksissa todettiin, että työssä oppii päivittäin uutta ja työskentelyalasta on myös mahdollisuus oppia lisää. Itsensä kehittämislle annetaan myös tilaa. Uuden oppiminen ja itsensä sekä osaamisen kehittäminen koettiin motivoivina asioina.



Kuviossa 19 on havainnollistettu haastateltavien työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Suurin vaikutus koettiin olevan työyhteisöllä, jonka mainitsi vastauksissaan kahdeksan haastateltavaa. Vastauksissa korostuivat auttamisen, kannustamisen, hyvän tiimihengen, yhdessä tekemisen, yhteisten tavoitteiden saavuttamisen, kehumisen ja hyvän palautteen merkitys motivaatioon. Tärkeinä motivaatiotekijöinä koettiin tavoitteiden saavuttaminen, jonka nosti esille viisi haastateltavaa, ja työn haastavuus, jonka toi esille neljä haastateltavaa. Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen vaikutti kolmen haastateltavan työmotivaatioon. Vaikuttamismahdollisuus omaan työhön nousi esille kolmen haastateltavan vastauksissa. Esihenkilön ja johdon vaikutuksen työmotivaatioon kokivat tärkeänä kaksi haastateltavaa.



Kuvio 19. Teema 3: Työmotivaatio. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.

Toinen työmotivaatioon liittyvä haastattelukysymys oli ”Vaikuttaako työpaikkasi organisaatiokulttuuri työmotivaatioosi?” Kaikki 11 haastateltavaa kokivat, että organisaatiokulttuurilla on jonkinlaisia vaikutuksia omaan työmotivaatioon. Haastateltavista kaksi koki, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi motivaatioon. Loput haastateltavista kokivat, että kulttuuri vaikuttaa motivaatioon melko paljon tai osittain. Kahdeksan haastateltavaa mainitsi organisaatiokulttuurilla olevan positiivisia vaikutuksia motivaatioon ja kolme haastateltavaa toi esille myös negatiivisia vaikutuksia.

Vastausten perusteella eniten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä organisaatiokulttuurissa olivat avoin ja kannustava ilmapiiri, avun saaminen, yhtenäiset arvot organisaation kanssa, yhdessä tekeminen sekä johdon ja esihenkilön antama esimerkki. Avoin kulttuuri ja positiivinen sekä kannustava ilmapiiri, työka- vereiden kanssa jaetut kokemukset ja avun saaminen sekä antaminen motivoi- vat töihin menemistä ja siellä viihtymistä.

*H2: ”Tavallaan joo vaikuttaa koska meillä on semmonen avoin se kulttuuri niin esim toimistolle on kiva mennä ja tehdä töitä porukassa niin kyl mä koen et se vaikuttaa, motivoi omalla tavallaan sinne toimistolle menemistä et se kulttuuri on sellanen tosi hyvä ja kiva ilmapiiri ja näin.”*

Organisaation ja omien arvojen yhteneväisyyttä myös pohdittiin työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Tärkeänä koettiin, että omat ja organisaation arvot koh- taavat ja niiden takana voi seistä, eivätkä arvot ole ristiriidassa keskenään. Jos kulttuuri olisi täysin vastoin omia arvoja, ei työmotivaatio olisi silloin kovin vahva.

Kaksi haastateltavaa nosti esille esihenkilön ja johdon roolin organisaatiokult- tuurissa motivaatiotekijänä. Esihenkilön antama huomio ja kiitokset onnistumi- sista koettiin tärkeänä. Toinen haastateltavista pohti johdon ja esihenkilön ruok- kivan omalla esimerkillään kulttuurin toimintaa ja koki heiltä saavan paljon oppia ja ymmärrystä, minkä kautta taas motivaatio lisääntyy ja itselle tulee hyvä olo.

*H11: ”On totta kai vaikutuksia motivaatioon et ne myyntijohtaja ja mun esimies ja myyntipäälliköt ja muut ni totta kai omalla esimerkillään ruokkii sitä toimintaa ja heiltä saa paljon oppia ja ymmärrystä siihen. Sitä kautta tulee sitä hyvää fii- listä.”*

Työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi osa haastateltavista koki epäselvät toi- mintatavat, epäreilouden työpaikalla, sananvapauden puuttumisen ja yhteistyön vähäisyyden. Kaksi haastateltavista luonnehti organisaation kulttuurin vaikutta- van työmotivaatioon niin, että ”jos ei muutkaan tee, niin sitten en tee minäkään”.

Motivaatiota koettiin heikentävän se, jos energia työpaikalla on kovin negatiivinen, asioihin ei saa apua ja jos muut eivät tee töitään kunnolla. Silloin tulee itsellekin olo, että miksi vaivautua kun muutkaan eivät tee niin.

Kaksi haastateltavista nosti esille kulttuurin epäselvät toimintatavat, joiden kokivat jossain määrin vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioon. Toinen haastateltavista koki myös yhteistyön vähäisyyden hieman heikentävän motivaatiota, kun kollegoiden kanssa on esimerkiksi vaikea sopia yhteistä aikaa suunnitella tulevaa.

*H4: ”Osittain joo just niistä toimintatavoista ja näistä jos on epätietonen ni vaikuttaa siihen et emmääkä sit jos ei muutkaan.”*

Yksi haastateltavista toivoi organisaatioon avoimempaa kulttuuria ja lisää läpinäkyvyyttä sekä mahdollisuutta kertoa omia mielipiteitä, jos esimerkiksi näkee jossain prosessissa kehityskohtia tai on eri mieltä uudesta käytännöstä. Tällä hetkellä hän koki, että kehitysehdotukset ja kommentit sivuutetaan melko suuresti. Lisäksi hän kertoi kulttuurissa olevan epäreiluja toimintatapoja ja ihmisten annetaan tehdä työpaikkaan kuulumattomia asioita. Tästä haastateltava nosti esimerkkinä sen, että töihin saatetaan tulla puoli tuntia myöhässä ja lähdetään viisi minuuttia etujassa, eikä asiaan puututa. Haastateltava koki asian ikävänä ja motivaatiota heikentävänä, että työstä maksetaan kuitenkin sama palkka näille henkilöille, jotka eivät noudata työaikoja samalla tavalla kuin itse noudattaa.

Kuviossa 20 on havainnollistettu haastateltavien näkemyksiä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä organisaatiokulttuurissa. Positiivisina työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä koettiin avoin kulttuuri ja ilmapiiri, omien ja organisaation arvojen yhteneväisyys sekä esihenkilön ja johdon esimerkki. Negatiivisina työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä koettiin epäselvät toimintatavat, epäreilut käytännöt, yhteistyön vähäisyys ja sananvapauden puuttuminen. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät olivat melko eriäviä, eikä mikään tietty tekijä noussut erityisesti esille vastauksissa.



Kuvio 20. Teema 3: Työmotivaatio. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät organisaatiokulttuurissa.

## 8 Johtopäätökset

### 8.1 Haastatteluiden tulosten analysointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten eri organisaatioiden työntekijät kokevat organisaatiokulttuurin omalla työpaikallaan ja millaisia vaikutuksia sillä koetaan olevan omaan työhyvinvointiin ja motivaatioon. Tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, miten työntekijät kokevat kulttuurin ja toimintatavat omassa organisaatiossaan ja miten kulttuuria voitaisiin kehittää, jotta työhyvinvointi ja motivaatio olisivat parempia. Opinnäytetyön tavoitteen eli tutkimusongelman ratkaisemista varten laadittiin tavoitetta tukevat tutkimuskysymykset. Vastauksia tutkimuskysymyksiin selvitettiin puolistrukturoidulla yksilöhaastattelulla. Hypoteesina oli, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa työhyvinvointiin jollain tapaa, jolloin päätutkimuskysymykseksi muodostui:

- Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon?

Alakysymyksiä olivat:

- Millaisena työntekijä näkee organisaatiokulttuurin omalla työpaikallaan?
- Millaisena työntekijä kokee oman työhyvinvointinsa?
- Millaisena työntekijä kokee oman työmotivaationsa?

Haastattelun avulla näihin kysymyksiin saatiin onnistuneesti selvitys. Tässä luvussa 8 esitetään johtopäätökset, jotka muodostettiin haastatteluiden perusteella. Haastatteluista saatujen vastausten tukena on käytetty opinnäytetyön tietoperustaa. Johtopäätökset esitetään aihealueittain alaluvuissa 8.1.1, 8.1.2, 8.1.3. ja 8.1.4.

### 8.1.1 Organisaatiokulttuurin kokeminen työpaikalla

Haastattelussa selvitettiin, miten haastateltavat kokevat organisaatiokulttuurin omalla työpaikallaan ja koetaanko kulttuurin muuttaminen tarpeelliseksi. 11:stä haastateltavasta kahdeksan lähestyi organisaatiokulttuuria positiivisesta näkökulmasta ja vain kaksi koki kulttuurin enemmän negatiivisesti toimivana asiana. Vaikka suurin osa haastateltavista koki organisaatiokulttuurin hyvänä ja toimivana, seitsemän haastateltavan vastauksista kuitenkin kävi ilmi, että kulttuurissa on asioita, joita tulisi muuttaa tai ainakin jossain määrin kehittää. Neljä haastateltavaa kokivat, ettei organisaatiokulttuurin muuttamiselle ole tarvetta. Tämän perusteella voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri on yleisesti hyvällä tasolla, mutta siinä on piirteitä, joihin toivotaan muutosta tai kehittämistä.

Organisaatiokulttuurissa on kyse tiedostamattomista, mutta itsestään selvistä perusoletuksista ja uskomuksista, jotka yhdistävät vakiintuneen yhteisön jäseniä. Kulttuuri muodostuu yhdessä opituista tavoista, joilla pyritään sopeutumaan ympäristön haasteisiin ja selkeytetään organisaation päivittäisten tilanteiden ratkaisemista. (ks. s. 2) Organisaatiokulttuuri on kietoutunut työntekijäkokemukseen ja työnantajan tekemään arvolupaukseen. Yksittäiselle työntekijälle annetut lupaukset törmäävät organisaation kulttuurin kanssa luoden tyytyväisyyttä tai

tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta. (ks. s. 1.) Organisaatiokulttuuria voidaan lähestyä myös Scheinin mallin avulla, jossa kulttuuri on jaettu ulos- ja sisäänpäin näkyviin kerroksiin, eli kulttuurin ilmentymiin ja näiden ilmentymien juurisyihin. Tasot ovat luonteeltaan tiedostamattomia, puolittietoisia ja tietoisia. (ks. s. 14.) Haastatteluvastausten perusteella näkyvä organisaatiokulttuuri ymmärrettiin haastateltavien kesken hyvin ja sen havainnointi työpaikalla on helppoa. Tiedostamaton kulttuuri koettiin vaikeammaksi asiaksi ymmärtää, mutta haastateltavat osasivat melko hyvin käsitellä myös tätä puolta vastauksissaan. Seuraavaksi mainittavissa organisaatiokulttuurin ominaisuuksissa on mukana sekä tietoisia että tiedostamattomia ominaisuuksia.

Tärkeimmäksi organisaatiokulttuurin piirteeksi haastatteluiden vastauksissa nousi avoin ja toimiva työilmapiiri. Vastauksissa korostui hyvän tiimihengen, yhteisöllisyyden, välittämisen, kunnioittamisen ja auttamisen merkitys. Vastausten perusteella merkitystä oli myös organisaation arvoilla, kehittämismyönteisyydellä sekä esihenkilöllä ja johdolla. Vain kaksi haastateltavaa lähestyi organisaatiokulttuuria negatiivisesta näkökulmasta ja heidän vastauksissaan esille nousivat kulttuurin epäselvät käytännöt ja vanhanaikaisuus. Vastausten perusteella voidaan todeta, että työyhteisöllä on merkittävä vaikutus organisaatiokulttuurin kokemisessa.

Toimiva organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi liittyvät toisiinsa vahvasti. Tietynlainen organisaatiokulttuuri voi olla juurisyys siihen, miksi tietyt työhyvinvointiin liittyvät asiat ja ilmiöt, kuten stressi ja työuupumus, esiintyvät organisaatiossa. (ks. s. 1.) Seuraavassa alaluvussa käsitellään haastateltavien työhyvinvointia ja millaisia asioita vastauksissa nousi esiin.

### 8.1.2 Hyvinvointi työssä

Haastattelussa selvitettiin, millaiset asiat tukevat ja kuormittavat haastateltavien työhyvinvointia ja kiinnitetäänkö työpaikalla huomiota työntekijöiden hyvinvointiin. Henkistä ja sosiaalista työhyvinvointia tukevissa tekijöissä korostui työilmapiirin, työkavereiden ja esihenkilön merkitys. Positiivisen ja tukevan työilmapiirin

koettiin vaikuttavan omassa työssä jaksamiseen. Hyvät ihmissuhteet perustuvat avoimuuteen, luottamukseen sekä keskinäiseen kunnioitukseen ja arvostukseen (ks. s. 27). Tätä toteamaa tukee se, että hyvän työilmapiirin ja siihen liittyvät asiat, kuten työkavereilta saadun tuen ja avun, avoimen keskustelukulttuurin ja yhteisöllisyyden toi esille 10 haastateltavaa. Vastauksissa mainittiin myös työn selkeys, oma ajanhallinta, etätöiden merkitys sekä työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan työhyvinvointia tukevin tekijöinä, mutta kuitenkin vähemmän kuin työilmapiiri. Tämän perusteella voidaan todeta, että henkistä ja sosiaalista työhyvinvointia tukee ehdottomasti eniten työpaikan ilmapiiri.

Työhyvinvointia kuormittavista tekijöistä vastauksissa esille nousi sekä psyykkisiä että sosiaalisia kuormitustekijöitä. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat ne tekijät, jotka liittyvät työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Psykososiaalisen kuormituksen taustalla vaikuttavat paljon työyhteisön toimintatavat ja vuorovaikutus. (ks. s. 32.) Vastauksissa mainittiin psyykkisistä kuormitustekijöistä poikkeustilanteet, epäselvät käytännöt ja epätie-toisuus, alikuormitus ja kiire. Sosiaalisia kuormitustekijöitä olivat muiden työntekijöiden poissaolo sekä haastavat asiakas- ja muut tilanteet. Kuormituksen seurauksena syntyy stressiä, jonka mainitsi vastauksissaan kolme haastateltavaa.

Kaikki haastateltavat vastasivat, että työhyvinvointi huomioidaan työpaikalla. Eniten työhyvinvointia on huomioitu tarjoamalla työntekijöille työterveyspalveluja ja niiden käyttöön kannustetaan. Muita keinoja oli yhdessä tekeminen ja siihen panostaminen, työergonomian huomioiminen, erilaiset työsuhte-edut, työhyvinvointikyselyt sekä johtamistapa. Vaikka koettiin, että työhyvinvointi huomioitiin työpaikoilla hyvin, viisi haastateltavaa kuitenkin koki, että tässä olisi parannettavaa. Parannuskeinoiksi ehdotettiin esihenkilön suurempaa vastuunottoa, hyvinvoinnin konkreettisempaa näkymistä työpaikalla, enemmän kahdenkeskisiä keskusteluja esihenkilön kanssa ja yhdessä tekemisen lisäämistä. Voidaan todeta, että jo pienillä muutoksilla työhyvinvointia pystytään todennäköisesti lisäämään.

Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen heijastuvat työhyvinvointiin ja organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Pitkällä aikavälillä työn tuloksellisuus ja hyvinvointi ovat toistensa edellytyksiä: hyvinvoiva työntekijä saa aikaan hyvää tulosta ja ilman hyvää tulosta ei ole organisaatiota, jonka hyvinvointia voisi kehittää. Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen tuleekin kytkeä organisaation perustehtävään eli tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen. (ks. s. 37.) Johtamisella on tässä tärkeä rooli ja se on työhyvinvoinnin luonnin, ylläpidon ja parantamisen kannalta keskeistä organisaatiossa (Tarkkonen 2012, 74). Esihenkilön ja johdon tulee pystyä ylläpitämään ja tarvittaessa parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia. Osa haastateltavista myös koki tämän tärkeänä, sillä aihe nousi esiin kysyttäessä työhyvinvoinnin parantamisen keinoista.

### 8.1.3 Motivaatio työssä

Työmotivaatiota tutkittiin kysymällä haastateltavilta, millaisista asioista he motivoituvat työssään. Eniten motivoivaksi asiaksi työssä koettiin ehdottomasti työyhteisö. Tuloksella on suuri yhteneväisyys sen kanssa, että työilmapiiri ja työyhteisö koettiin myös tärkeimpänä työhyvinvointia tukevana tekijänä. Työmotivaation katsotaan olevan yksi oleellisesti työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, ja vastauksissa oli paljon samankaltaisuuksia, kun kysyttiin työhyvinvointia tukevista tekijöistä ja motivoivista asioista työssä.

Työmotivaatiota voidaan lähestyä Herzbergin kaksifaktoriteorian kautta, jonka mukaan työssä on motivaatio- ja hygieniatekijöitä. Motivaatiotekijät lisäävät tyytyväisyyttä, joten niihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. Puutteelliseksi koettujen hygieniatekijöiden seurauksena syntyy tyytymättömyyden tunnetta ja motivaation heikkenemistä. Hyvin järjestettyinä tyytyväisyys ei kuitenkaan lisäännä, vaan tilanne pysyy tavallaan neutraalina. (ks. s. 42.) Haastattelun vastauksissa työyhteisön lisäksi motivoiviksi asioiksi koettiin työn haasteellisuus, tavoitteiden saavuttaminen, kannustaminen, tunnustuksen ja kehujen saaminen, uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen, onnistumisen tunteet, vaikuttamismahdollisuus omaan työhön sekä esihenkilön ja johdon vaikutus.



Näistä motivaatiotekijöiksi luetaan työn haasteellisuus, tavoitteiden saavuttaminen, tunnustus työstä, mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä, vaikuttamismahdollisuudet työhön ja onnistumisen tunteet. Vastauksissa hygienia-tekijöitä taas ovat työyhteisöön liittyvät asiat eli henkilösuhteet esihenkilöön ja työkavereihin. Herzbergin mukaan nämä tekijät liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön ja saavat työntekijät tuntemaan itsensä tyytymättömiksi. Vastaukset eivät tue tätä teoriaa, sillä henkilösuhteet työkavereihin ja esihenkilöön koettiin motivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisäävinä asioina.

#### 8.1.4 Organisaatiokulttuurin vaikutus työhyvinvointiin ja motivaatioon

Organisaatiokulttuurin vaikutusta työhyvinvointiin ja motivaatioon tutkittiin kysymällä haastateltavilta, millaisia vaikutuksia organisaatiokulttuurilla koetaan olevan työhyvinvointiin, ja vaikuttaako organisaatiokulttuuri omaan työmotivaatioon. Kaikki haastateltavat kokivat, että organisaatiokulttuurilla on vaikutuksia työhyvinvointiin. Vastaajista kahdeksan koki kulttuurilla olevan positiivisia vaikutuksia ja ainoastaan kolme vastaajista koki enemmän kielteisiä vaikutuksia.

Kysymykseen organisaatiokulttuurin vaikutuksesta työmotivaatioon saatiin paljon samankaltaisia vastauksia kuin kysymykseen työhyvinvointia tukevista tekijöistä. Eniten vaikutusta koettiin olevan avoimella kulttuurilla. Avoimeen kulttuuriin liittyivät positiivinen työilmapiiri, työkavereiden merkitys, arvostuksen ja välittämisen kokeminen, kannustaminen ja joustavuus. Vastauksissa ilmenivät myös organisaation ja omien arvojen yhteneväisyys, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä kulttuuri turvallisuuden tuojana. Näiden kaikkien organisaatiokulttuurin ominaisuuksien koettiin tukevan omaa hyvää oloa ja jaksamista työssä.

Tuloksissa ei voi unohtaa organisaatiokulttuurin negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, joita toi esille kolme haastateltavaa. Näitä negatiivisia vaikutuksia olivat epäselväksi koettu organisaatiokulttuuri, kulttuurin vanhanaikaisuus ja siitä johtuva arvostuksen puuttuminen sekä työpaikalla vallitseva kulttuuri, jossa asioita lykätään eteenpäin. Negatiivisia vaikutuksia kuitenkin koettiin huomattavasti

vähemmän kuin positiivisia vaikutuksia. Voidaan todeta, että yleisesti haastateltavien kesken organisaatiokulttuurilla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, vaikka tietysti myös kielteiset asiat on huomioitava.

Organisaatiokulttuurin vaikutukset työmotivaatioon koettiin melko samankaltaisina kuin vaikutukset työhyvinvointiin, ja molempien kysymysten vastauksissa nousi esiin samoja piirteitä. Kaikki 11 haastateltavaa kokivat, että organisaatiokulttuurilla on jonkinlaisia vaikutuksia omaan työmotivaatioon. Haastateltavista kahdeksan koki positiivisia vaikutuksia motivaatioon ja kolme negatiivisia vaikutuksia.

Vastausten perusteella eniten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä organisaatiokulttuurissa olivat avoin ja kannustava ilmapiiri, avun saaminen ja antaminen, yhdessä tekeminen, työkavereiden kanssa jaetut kokemukset yhteiset arvot organisaation kanssa sekä johdon ja esihenkilön antama esimerkki. Nämä tekijät ovat pitkälti samoja, joita tuotiin esille kun kysyttiin, mitkä tekijät tukevat työhyvinvointia. Tässä voidaan huomata, miten paljon työhyvinvointi ja työmotivaatio liittyvät toisiinsa.

Tuloksissa pitää huomioida myös ne organisaatiokulttuurin tekijät, joilla koettiin olevan negatiivinen vaikutus työmotivaatioon. Näitä tekijöitä olivat epäselvät toimintatavat, epäreiluus työpaikalla, sananvapauden puuttuminen ja yhteistyön vähäisyys. Voidaan todeta, että yleisesti haastateltavien kesken organisaatiokulttuurilla on positiivinen vaikutus työmotivaatioon, vaikka tietysti myös kielteiset asiat on huomioitava.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tarkasteltaessa tutkimuksen tuloksia, työhyvinvointiin ja työmotivaatioon liittyvissä organisaatiokulttuurin ominaisuuksissa eniten korostuivat avoin kulttuuri ja työyhteisön merkitys. Työpaikan avoin ja toimiva kulttuuri sekä työilmapiiri ovat tärkeitä tekijöitä psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin toteutumisessa sekä työmotivaation ylläpitämisessä. Työhyvinvoinnin huomioiminen työpaikalla on todella tärkeää, ja johdolla sekä esihenki-

löillä on suuri vastuu työhyvinvoinnin toteuttamisessa ja kehittämisessä. Työhyvinvointi on yhdessä motivaation kanssa merkittävässä yhteydessä työssä jakamiseen ja suoriutumiseen, mikä taas johtaa tuottavaan ja menestyvään organisaatioon. Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on tärkeä voimavara organisaatiolle.

## 8.2 Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi liittyy koko tutkimusprosessiin. Tutkimuksen tulosten esittelyssä on pyritty avoimuuteen ja antamaan lukijalle mahdollisuus tarkastella tutkimuksen johdonmukaisuutta mahdollisimman tarkalla analyysin kuvaamisella.

Haastatteluihin pyydettiin eri organisaatioissa toimivia henkilöitä. Haastatelussa nousi esiin keskenään samankaltaisuuksia, minkä voidaan ajatella lisäävän reliabiliteettia.

Validiteetti ilmaisee sen, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti arvioi, onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko siitä saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. (Hiltunen 2009.) Tämän opinäytetyön tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä haastattelun vastausten avulla saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin. Tästä voidaan päätellä, että tutkittiin ja kyettiin oikeita asioita.

## 8.3 Opinäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi

Aloitin opinäytetyöprosessin keväällä 2023. Tarkoitukseni ensin oli toteuttaa opinäytetyö toimeksiantona yritykselle, jossa työskentelen, mutta yrityksen johto koki lopulta aiheen olevan henkisesti liian raskas käsiteltäväksi. Tämän vuoksi päädyin tekemään työn itsenäisenä, mikä lopulta osoittautui hyväksi päätökseksi.

Varsinaisen opinnäytetyön kirjoittamisen aloittaminen osoittautui omalla kohdallani haastavaksi. Tarkoitukseni oli kesän aikana kirjoittaa opinnäytetyön tietoperusta, mutta tämä ei toteutunut, sillä työskentelin koko ajan täysipäiväisesti, eikä kirjoittamiselle jäänyt aikaa. Koin tässä vaiheessa myös suurta puutetta motivaatiosta, mikä vaikutti siihen, etten saanut edistettyä työtä mitenkään. Kirjoittamisprosessi käynnistyi kunnolla kesän lopussa, kun aloin etsiä organisaatiokulttuuriin, työhyvinvointiin ja työmotivaatioon liittyviä lähteitä. Lähteiden löytäminen oli melko helppoa, sillä kyseisistä aiheista löytyy paljon kirjallisuutta. Sopivien lähteiden löytyttyä löysin paljon innostusta ja motivaatiota kirjoittamisen aloittamiseen ja sain kirjoitettua tietoperustan lopulta todella lyhyessä ajassa.

Tietoperustan kirjoittamisen jälkeen aloin toteuttaa tutkimusta. Koin aluksi tutkimustulosten analysoinnin hieman haastavana, mutta löysin sitten sopivan tavan tulosten raportointiin. Koen, että sain haastatteluilla vastaukset tutkimuskysymyksiin ja saavutin tavoitteen.

Olen kokonaisuudessaan todella tyytyväinen itseeni ja kirjoittamaani opinnäytetyöhön sekä tunnen ylpeyttä siitä, mitä olen saanut aikaan. Kirjoittamisprosessin aloittaminen ei todellakaan ollut itselleni helppoa ja kamppailin asian kanssa melko pitkään. Kuitenkin, kun pääsin vauhtiin ja kirjoittaminen alkoi sujua, tunsin oloni todella motivoituneeksi ja koin suurta onnistumisen riemua.

Opinnäytetyö on ehdottomasti kehittänyt kirjoitustaitojani sekä tutkimuksen toteutusta. Opinnäytetyön aihe oli itseäni kiinnostava, minkä ansiosta työn tekeminen oli mielekästä. Onnistuin mielestäni saamaan vastauksen opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin sekä esittämään haastattelun tulokset hyvin ja havainnoimaan niitä. Opinnäytetyö on myös lisännyt taitoa johtaa itseäni ja itsenäistä työskentelyä. Sain arvokkaan kokemuksen ison prosessin toteuttamisesta ja opin itsestäni paljon tämän matkan aikana. Prosessi oli rankka, mutta ensisijaisesti kuitenkin hyvin palkitseva.

## Lähteet

Hiltunen, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Oppimateriaali 18.2.2009. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Viitattu 5.10.2023.

Hofstede Geert & Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael 2010. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. Mc Graw Hill, New York.

Huttunen, Jussi 2020. Mitä terveys on? Duodecim Terveyskirjasto. Artikkelit 5.11.2020. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00903>. Viitattu 24.9.2023.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Juuti, Pauli & Salmi, Pontus 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. PS-kustannus, Jyväskylä.

Jyväskylän yliopisto 2022 a. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Oppimateriaali 7.12.2022. <https://openscience.jyu.fi/fi/opetus/perustutkinto-opiskelijat/opiskelumateriaalit/kirjastotuutori/2-hae-lahteet/nain-loydat-tietoa-tutkimusmenetelmista>. Viitattu 1.10.2023.

Jyväskylän yliopisto 2021 b. Laadullinen tutkimus. Oppimateriaali 28.10.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Viitattu 1.10.2023.

Jyväskylän yliopisto 2021 c. Haastattelut. Oppimateriaali 28.10.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmät/haastattelut>. Viitattu 1.10.2023.

Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija 2005. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Koivuniemi, Tiina 2020. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä. Triforma Oy, Seinäjoki.

Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kulmala, Sanna & Rosvall, Petra 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent Oy, Helsinki

KvaliMOTV. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Kvantifiointi.  
[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html). Viitattu 5.10.2023.

Laine, Pertti 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos, Turku.

Lilja, Johanna. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Hyvinvoiva hoiva. Blogi.  
<https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/hyvinvoiva-tyoyhteiso/tyoyhteison-sosiaalinen-paaoma/>. Viitattu 24.9.2023.

Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru 2010. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.–5.painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Alma Talent Oy, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. 1.–2.painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy, Helsinki.

Oppariapu. Haastattelut. <https://oppiapu.wordpress.com/menetelmat/haastattelut/>. Viitattu 1.10.2023.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Schein, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös, Espoo.

Schein, Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomentanut Rosti, Päivi. Suomen laatu keskus, Espoo.

Schuneman, Fred 2022. The Origins of Organizational Culture. Invista Performance Solutions. Blogi 19.12.2022. <https://www.invistaperforms.org/the-origins-of-organizational-culture/>. Viitattu 21.9.2023.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanomaa Oy, Helsinki.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress.

Tarkkonen, Juhani 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi: päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. UNIPress, Kuopio.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress, Kuopio.

Työterveyslaitos a. <https://www.ttl.fi/>. Viitattu 24.9.2023.

Työterveyslaitos b. Elintavat ja työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>. Viitattu 24.9.2023.

Työterveyslaitos c. Työelämä ja mielenterveys. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoelama-ja-mielenterveys>. Viitattu 24.9.2023.

Työterveyslaitos d. Työn imu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 24.9.2023.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Vilkkä, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Violainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand, Helsinki.

World Health Organization (WHO). <https://www.who.int/>. Viitattu 24.9.2023.

## **Haastattelukutsu**

### **Organisaatiokulttuurin vaikutus työhyvinvointiin - Opinnäytetyön tutkimuksen esittely**

Moikka!

Sinut on kutsuttu osallistumaan Organisaatiokulttuurin vaikutus työhyvinvointiin -opinnäytetyön haastatteluun. Tämän dokumentin tarkoituksena on esitellä tutkimusta.

#### ***Tutkimuksen tarkoitus***

Tämä tutkimus tuottaa tietoa siitä, miten eri organisaatioiden työntekijät kokevat organisaatiokulttuurin omalla työpaikallaan ja miten se vaikuttaa omaan työhyvinvointiin. Tutkimus pohjautuu organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin kirjallisuuteen sekä opinnäytetyöhön kerättävään haastatteluaineistoon.

#### ***Mitä sinulta toivotaan osallistujana***

Osallistumistasi pyydetään videotapaamisena Teamsissa toteutettavaan yksilöhaastatteluun, jonka kesto on n. 1 tunti. Haastattelut ovat muodoltaan teemahaastatteluita, eli kysymykset liittyvät ennalta mainittuihin teemoihin. Toivon, että pohtisit etukäteen seuraavassa osiossa esiteltyjä teemoja.

#### ***Haastattelun teemat***

Haastattelun keskeiset teemat ovat: Organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi ja työmotivaatio. Teemoja on avattu tarkemmin tämän dokumentin lopussa.

#### ***Luottamuksellisuus***

Kaikki tutkimukseen kerätty tieto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelutallenteet litteroidaan (kirjoitetaan tekstimuotoon) ja tallenteet tuhoetaan litteroinnin jälkeen. Haastattelutallenteisiin pääsee käsiksi vain minä, ja ne säilytetään salasanalla suojatulla tietokoneella. Opinnäytetyössä ei missään vaiheessa ilmene tutkimuksen osallistujien henkilöllisyys.



**Lisätietoja tutkimuksen teemoista:**

**Organisaatiokulttuuri** on moniulotteinen organisaatiokäyttäytymistä kuvaava ilmiö. Siinä on kyse tiedostamattomista, mutta itsestään selvistä perusoletuksista ja uskomuksista sekä normeista ja arvoista, jotka yhdistävät vakiintuneen yhteisön jäseniä. Organisaatiokulttuuri muodostuu yhdessä opituista tavoista, joilla pyritään sopeutumaan ympäristön haasteisiin ja pitämään ryhmä yhtenäisenä. Organisaatiokulttuurin keskeinen tehtävä on selkeyttää organisaation päivittäisten tilanteiden ratkaisemista.

Organisaatiokulttuuria voidaan ajatella kolmella tasolla:

Taso 1: Kulttuurin ilmentymät, näkyvä taso. Ihmisten näkyvä ja kuuluva käyttäytymisen ja vuorovaikutus sekä organisaation fyysinen ympäristö.

Taso 2: Omaksutut arvot, ei näy ulospäin. Jokaisella organisaatiolla, kirjoitettuja tai kirjoittamattomia.

Taso 3: Perusoletukset, ei näy ulospäin. Organisaation pohjimmaisia tiedostamattomia ja itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita, jotka muodostavat arvojen ja käytäntöjen perimmäisen lähteen organisaatiossa.

**Työhyvinvointi** on työntekijän kykyä suoriutua töissä päivittäisistä tehtävistä. Työhyvinvointi muodostuu fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työn mielekkyys, tuen ja arvostuksen saaminen työpaikalla, työn sisältö, kehittyminen uralla ja työympäristö sekä omaan henkilökohtaiseen elämään liittyvät asiat. Työhyvinvoinnista puhuttaessa usein nousee esille myös negatiivinen puoli, kuten työn kuormittavuus, stressi ja työuupumus.

**Työmotivaatio** on keskeisesti työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Työmotivaatio rakentuu henkilön sitoutumisesta työtehtävään. Työssä on motivaatiotekijöitä, jotka liittyvät itse työhön ja näitä ovat muun muassa saavutukset työssä, tunnustus työstä, mahdollisuus kehittyä, vastuu ja työ itsessään. Työympäristöön liittyviä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa henkilösuhteet esihenkilöön ja työtovereihin, työskentelyolosuhteet, työturvallisuus ja yrityspolitiikka. Työntekijöiden hyvä työmotivaatio vaikuttaa merkittävästi organisaation tuottavuuteen ja menestykseen, ja motivoitunut henkilöstö on tärkeä voimavara organisaatiolle.

Voit tarvittaessa kysyä lisätietoja tutkimusprojektista. Nähdään haastattelussa! :)

T. Nora

## Haastattelu

1. Millaisena koet organisaatiokulttuurin työpaikallasi?
2. Millaisten asioiden koet tukevan työhyvinvointia työssäsi?
3. Millaisten asioiden koet kuormittavan työhyvinvointia työssäsi?
4. Kiinnitetäänkö työpaikallasi huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin? Jos kyllä, miten? Jos ei, miten tätä voisi parantaa?
5. Millaisista asioista motivoituit työssäsi?
6. Vaikuttaako työpaikkasi organisaatiokulttuuri työmotivaatioosi?
7. Millaisia vaikutuksia koet työpaikkasi organisaatiokulttuurilla olevan työhyvinvointiisi?
8. Koetko organisaatiokulttuurin muuttamisen tarpeelliseksi työpaikallasi?