

TAMPEREEN YLIOPISTO

VOIMAANTUMISEN TUKEMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Kasvatustieteiden laitos
Ammattikasvatuksen tutkimus-
ja koulutuskeskus
Pro gradu -tutkielma
Kari Peltola
2011

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden laitos

KARI PELTOLA: Voimaantumisen tukeminen työyhteisössä

Pro gradu – tutkielma, 71 s.

Ammattikasvatus

Toukokuu 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen lähtökohtana olivat kohdeyrityksen suorittaman kvantitatiivisen työtyytyväisyystutkimuksen tulokset, jotka paljastivat kasvavaa tyytymättömyyttä monilla eri alueilla. Kasvava työtytymättömyys oli tiedostettu yrityksen johdossa, mutta sen varsinaiset syyt olivat jääneet epäselväksi. Niinpä uuden tutkimuksen keskeinen tavoite olikin syventää jo tehtyä määrällistä tutkimusta ja selvittää esille tulleen tyytymättömyyden todellisia syitä ja taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin työtyytyväisyyden sekä voimaantumisen teorioita, jotka tarjoavat yrityksille viitekehyksen työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä edistävän työ- ja johtamiskulttuurin kehittämiseen. Tutkimusasetelmassa sovellettiin Herrenkohlin ja kumppaneiden organisaatiolähtöisen valtauttamisen pääulottuvuuksia kuvaavaa mallia, jonka perusteella tutkittiin miten yrityksen johtamisella oli luotu voimaantumisen edellytyksiä ja panostettu ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen. Teemahaastattelut toteutettiin keväällä 2009 yhteensä 15 työntekijälle ja haastattelun tulokset analysoitiin käyttäen teoreettista sisällönanalyysiä.

Aikaisemman työtyytyväisyyskyselyn sekä tämän tutkimuksen tulosten välillä voidaan havaita olevan selvä yhteys toisiinsa. Tutkimuksessa selvisi selkeää epäonnistumisen yrityksen työntekijöiden voimaannuttamisessa. Kun voimaantumista ei pystynyt tapahtumaan, ilmeni työntekijöiden tyytymättömyys huonoina tuloksina työtyytyväisyyskyselyissä. Kohdeyrityksen toimintakulttuuri pahimmillaan suoranaisesti esti työntekijöitä toimimasta parhaalla mahdollisella tavalla työssään, mikä omalta osaltaan heikensi motivaatiota merkittäväällä tavalla. Tilanne voidaankin nähdä monilta osin erittäin huolestuttavana kohdeyrityksen kannalta, sillä merkittävä osa yrityksen työntekijöistä kokee yrityksen toiminnan riittävänä syynä työpaikan vaihtoon.

Kaikki tutkimuksessa esiintyneet ongelmat voidaan nähdä kokonaisuutena, jossa jokainen ongelma on osa kokonaisvaltaista prosessia. Mahdollistamalla työntekijöiden voimaantuminen tutkimuksen kohdeyritys pystyy olennaisesti parantamaan työntekijöidensä työtyytyväisyyttä.

Asiasanat: työtyytyväisyys, työhyvinvointi, työmotivaatio, voimaantuminen, valtauttaminen

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Kohdeorganisaation toimintaympäristön haasteet	1
1.3 Työtyytyväisyyskysely ja sen tulokset.....	2
1.4 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset	3
1.5 Tutkielman rakenne.....	5
2. Työmarkkinoiden muutokset ja tulevaisuuden haasteet	6
2.1 Globalisaation uusi paradigma.....	7
2.2 Työelämän muutoksen tuomat haasteet työntekijöille.....	9
2.3 Tulevaisuuden työmarkkinoiden haasteet työnantajille	10
2.4 Tulevaisuuden työmarkkinoiden haasteet yhteiskunnalle.....	11
3. Työtyytyväisyyteen liittyviä käsitteitä ja teorioita.....	13
3.1 Työtyytyväisyys	13
3.2 Työhyvinvointi.....	14
3.3 Työmotivaatio	16
3.4. Motivaatioteoriat.....	16
3.4.1 Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria	17
3.4.2 Maslowin motivaatioteoria	17
3.4.3 Työhyvinvoinnin portaat.....	18
4. Voimaantuminen ja valtauttaminen	20
4.1 Sisäinen voimaantumisprosessi.....	22
4.2 Organisaatiolähtöinen valtauttaminen.....	27
5. Tutkimuksen toteutus	38
5.1 Valittu aineiston keruumenetelmä	39
5.2 Valittu näytteenottostrategia	43
5.3 Valittu analyysimenetelmä.....	46
5.4 Tutkimuksen sisäinen ja ulkoinen luotettavuus	48
6. Tutkimuksen tulokset.....	52
6.1 Henkilöstön voimaantuminen ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen	52
6.1.1 Yrityksen visio, strategia ja päämäärät	52
6.1.2 Päätöksentekoprosessi.....	55
6.1.3 Sisäinen tiedonkulku	56
6.1.4 Oman työn ja työyhteisön kehittämismahdollisuudet	58
6.1.5 Palkitseminen	60
6.2 Kohdeyrityksen panostus henkilöstön osaamisen ja ammatilliseen kasvun kehittämiseen	61
7. Pohdinta ja johtopäätökset	64

On tuskaa elo ihmisen, on tuskaa polttavaa. Ilon hetket häilyviä, ohi kiitäviä vaan.
Miksi täytyy olla näin? Miksi ilo, onni ei voi olla pysyväistä? Miksi ihmiskohtalot
ovat niin monenlaiset? Toisilla vähän keveämpää, toisilla tuskaa kärsimystä vain.

– Mirja Peltola –

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen kohteena oleva kohdeyritys kehittää ja toimittaa lisäarvopalvelujärjestelmiä teleoperaattoreille ja palveluntarjoajille. Yritys myy, markkinoi ja ylläpitää tuotteitaan ja palvelujaan oman maailmanlaajuisen organisaationsa sekä globaalien ja paikallisten yhteistyökumppaniensa kautta. Yrityksellä on kymmenen toimipistettä eri puolilla maailmaa ja sen järjestelmiä on toimitettu yli 40 maahan. Yrityksen markkina-alueet on jaettu toiminnallisesti Eurooppaan, Itä- ja Kaakkois-Aasiaan, Latalaiseen Amerikkaan sekä Lähi-itään ja Afrikkaan. Kukin alue vastaa nimettyjen maiden myynti- ja asiakaspalvelutoiminnoista.

1.2 Kohdeorganisaation toimintaympäristön haasteet

Tutkimuksen kohdeyritys toimii toimialalla, joka on äärimmäisen epästabiili, koska sen asiakkaiden liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Vielä ensimmäisen sukupolven matkapuhelimien alkuvaiheessa matkapuhelinoperaattoreiden toimintaympäristö oli hyvin säädelty eikä nopeasti kasvavilla markkinoilla ollut juurikaan kilpailua. Operaattorit käytännössä hallitsivat toimialan arvoketjua, jolloin uusien lisäarvopalvelujen kehittäminen ja ennen kaikkea niiden hinnoittelu oli täysin niiden omissa käsissä. Tämä oli operaattoreiden kulta-aikaa, jolloin niiden liikevaihto ja sitä kautta saavutettu liiketoiminnan kannattavuus kasvoi nopeasti. Tänä päivänä tilanne on jo varsin toinen ja tulevaisuudessa operaattoreilla on liiketoimintaympäristössään voitettavanaan useita haasteita. Markkinoiden räjähdysmäinen kasvu on ollut jo pitkään takanapäin ja saturoituville markkinoille tulee jatkuvasti uusia palveluoperaattoreita jakamaan markkinoilta saatavaa liikevaihtoa. Koska palveluoperaattoreiden on erittäin vaikeata differoitua tarjottavilla palveluilla, jää ainoaksi toimivaksi kilpailukeinoksi monesti palveluista pyydetty hinta. Kun palveluista saatavat yksikköhinnat laskevat kaiken aikaa eikä uusia maksavia asiakkaita ole entiseen tapaan tulossa, operaattoreiden olisi tärkeätä pystyä nostamaan asiakkaitensa keskimääräistä kuukausilaskutusta uusien palvelujen avulla. Matkapuhelimen roolia ihmisten elämässä onkin pyritty kasvattamaan lanseeraamalla mitä erilaisimpia matkapuhelimella käytettäviä lisäarvopalveluja, mutta valitettavasti varsinaisia menestyksellisiä lisäarvopalveluja ei tekstiviestin lisäksi ole juuri löytynyt.

Osa syynä tähän on ollut käytettävän teknologian tuomat ongelmat esim. palvelujen käytettävyydessä, mutta suurin haaste on edelleen ihmisten kuluttajatottumusten hidas muuttuminen. Valtaosalle ihmisistä puhelin tehty puhumista varten ja esimerkiksi ostokset tehdään kaupassa käteistä tai pankkikorttia käyttäen eikä suinkaan Internetiä tai kännykkää käyttäen. Operaattoreiden suurena haasteena onkin nyt ja tulevaisuudessa saada kuluttajat omaksumaan ja käyttämään matkapuhelin palveluja huomattavasti nykyistä enemmän pystyäkseen tuottamaan tulosta omistajilleen entiseen malliin.

Operaattorien vaikeudet heijastuvat tutkimuksen kohdeyritykseen monilla tavoin. Kun aikaisemmin operaattorit olivat valmiita investoimaan potentiaalisiin palveluideoihin, vaaditaan tänä päivänä lähestulkoon 100 % varma liiketoimintasuunnitelma ennen kuin rahaa ja halua investointiin löytyy. Aina edes tämä ei riitä, sillä samoista rajatuista investointirahoista saattaa kilpailla useita eri hankkeita. Tällöin voiton vie pääsääntöisesti se hanke, joka tuottaa eniten voittoa suhteessa investointiin. Kohdeyritys onkin joutunut muuttamaan organisaatiotaan ja osaamisprofiilia yhä konsultoivampaan suuntaan, mikä näkyy tarvittavien kvalifikaatioiden osalta tehtävälueiden laajentumisena ja monitaitoisuuteen kohdistuvana kysyntänä. Viimeaikaiset organisaatiomuutokset ja henkilökunnan vähennykset olivat kuitenkin supistaneet työntekijöiden määrän minimiin, mikä on lisännyt olennaisesti työntekijöiden työmäärää. Tästä on puolestaan ollut seurauksena monien työntekijöiden selkeä ylikuormitus, mikä on aiheuttanut kasvavaa tyytymättömyyttä yrityksen johtamiseen.

1.3 Työtyytyväisyyskysely ja sen tulokset

Tutkimuksen kohdeyritys teettää vuosittain tutkimuksen henkilöstön tyytyväisyydestä ja hyvinvoinnista yrityksen palveluksessa. Tutkimus suoritetaan kvantitatiivisena kyselynä, jossa työntekijät vastaavat kyselyn suorittavan yrityksen standardikysymyksiin. Tutkimuksen tuloksia on verrattu paitsi edellisen vuoden tuloksiin myös palveluntarjoajan luomaan indeksiin, jossa vertailukohteena ovat olleet muiden asiantuntijaorganisaatioiden vastaukset samoihin kysymyksiin. Tutkimuksen tuloksista on ollut havaittavissa jo usean vuoden ajan paitsi tyytymättömyyden kasvu monilla olennaisilla alueilla myös vastausprosentin jatkuva pieneneminen. Yrityksen johto on suorittanut vuosien varrella useita parannustoimenpiteitä, mutta niillä ei ole ollut mainittavaa vaikutusta tutkimuksen tuloksiin.

Vuonna 2009 suoritetun työtyytyväisyystutkimuksen tulokset osoittivat kasvavaa tyytymättömyyttä seuraavilla alueilla:

- strategian ja tavoitteiden epäselvyys,
- puutteet sisäisessä tiedottamisessa,
- vastuiden epäselvyys päätöksiä tehtäessä,
- työntekijöiden kuuleminen heille tärkeissä asioissa,
- kouluttautumismahdollisuuksien puute,
- palautteen saamisen puute,
- palkitseminen,
- etenemismahdollisuudet.

1.4 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset

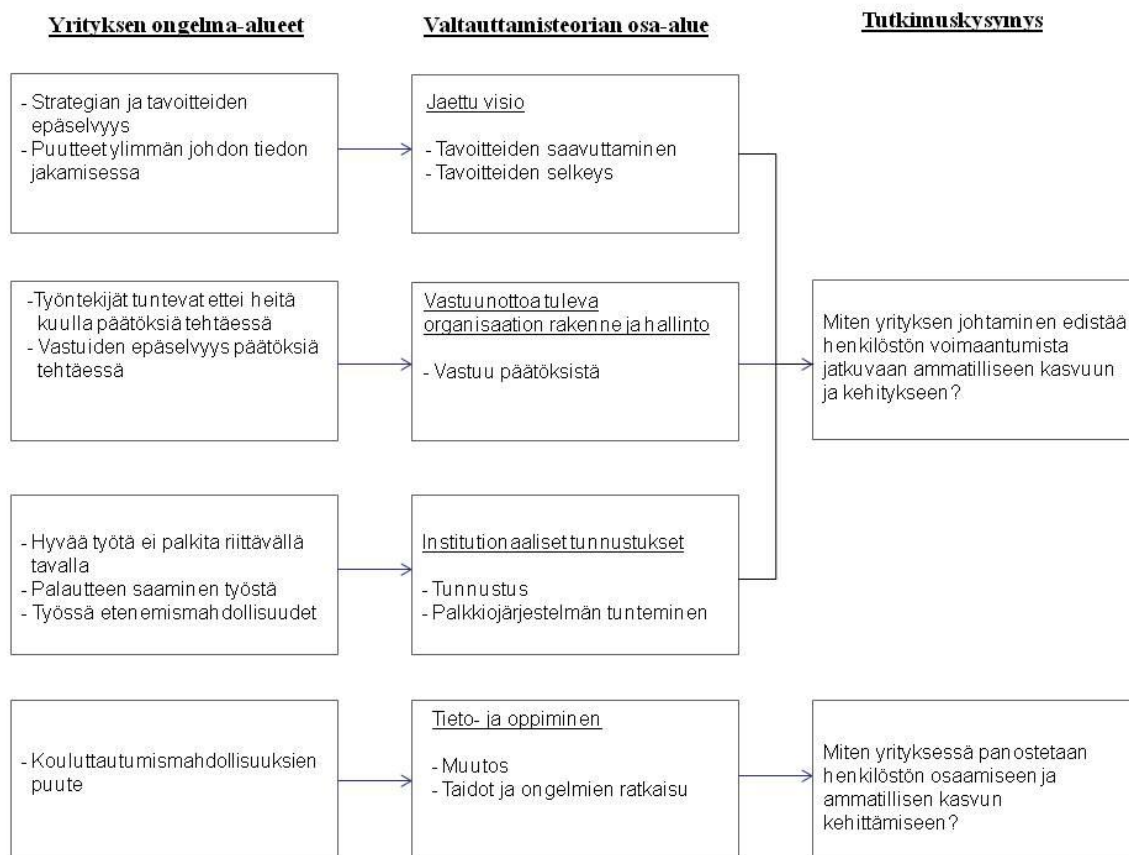
Tämän tutkimuksen lähtökohtana olivat kohdeyrityksen suorittamat kvantitatiivisen työtyytyväisyystutkimuksen tulokset, jotka paljastivat kasvavaa tyytymättömyyttä edellä kuvatuilla alueilla. Kasvava tyytymättömyys oli tiedostettu yrityksen johdossa, mutta sen varsinaiset syyt olivat jääneet epäselväksi. Niinpä tutkimuksen keskeisenä tavoitteena olikin syventää jo tehtyä määrällistä tutkimusta, ja selvittää esille tulleen tyytymättömyyden todellisia syitä ja taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Voimaantumisella on selkeä yhteys ihmisen hyvinvointiin ja kasvamiseen. Niinpä se soveltuukin Siitosen ja Robinsonin (1998) mukaan taustateoriaksi ihmisen hyvinvointia, jaksamista ja voimavaroja edistäviin tutkimuksiin. Voimaantuminen tarjoaa yrityksille viitekehyksen työntekijöiden hyvinvointia edistävän työ- ja johtamiskulttuurin kehittämiseen. Hyvin organisoitu työ ja johtaminen puolestaan johtavat parhaimmillaan työntekijöiden voimaantumiseen ja tätä kautta työtyytyväisyyden paranemiseen. Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi valittiin organisaatiolähtöinen valtauttamisteoria, koska Herrenkohlin, Judsonin ja Heffnerin (1999) kehittämä teoria valtauttamisen pääulottuvuuksista (jaettu visio, vastuunottoa tuleva organisaation rakenne ja hallinto, tieto- ja oppiminen sekä institutionaaliset tunnustukset) kattoi lähtökohtaisesti kaikki yrityksen tyytymättömyysalueet.

Tutkimukselle asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten yrityksen johtaminen edistää henkilöstön voimaantumista jatkuvaan ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen?
2. Miten yrityksessä panostetaan henkilöstön osaamiseen ja ammatillisen kasvun kehittämiseen?

Yrityksen ongelma-alueiden, Herrenkohlin ym. (1999) kehittämän organisaatiolähtöisen valtauttamisteorian ja tutkimuskysymysten välinen yhteys on esitetty kuvassa 1. Organisaatiolähtöistä valtauttamisteoriaa ja sen osa-alueita käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.2.



Kuva 1. Yrityksen ongelmien, organisaatiolähtöisen valtauttamisteorian ja tutkimuskysymysten välinen yhteys

Tutkimus suoritettiin todellisuudessa huomattavasti esitettyä laajempaan, mutta tässä yhteydessä tutkimuksen sisältö rajataan kattamaan ainoastaan edellä esitettyihin työtyytyttömyyskyselyistä ilmi tulleisiin seikkoihin.

Tähän päätökseen vaikutti ensisijaisesti todellisen tutkimusasetelman ja haastatteluista saadun aineiston huomattava laajuus. Toinen merkittävä seikka päätökseen oli esille tulleen aineiston luottamuksellisuus sekä tutkimuksen tilanteen organisaation johdon toivomus (määräys) luottamuksellisen materiaalin pois jättämisestä julkisesta materiaalista.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kahdesta pääosasta: teoria- ja empiriaosasta. *Teoriaosa* koostuu luvuista 2, 3 ja 4. Luvussa 2 luodaan tutkimuksen lähtökohtana ymmärrys työmarkkinoilla tapahtuneisiin muutoksiin ja tulevaisuuden haasteisiin paitsi työntekijän itsensä myös työntajan ja yhteiskunnan näkökulmasta. Lisäksi luvussa esitetään näkemys työtyytyväisyyden merkityksestä työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä työntajan intressistä työtyytyväisyyttä edistävän työolosuhteiden luomisessa. Luvussa 3 ja 4 muodostetaan teoreettinen viitekehys työtyytyväisyyteen ja voimaantumisen liittyviin keskeisiin käsitteisiin ja teorioihin. Tutkielman *empiriaosuus* koostuu luvuista 5, 6 ja 7. Luvussa 5 perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat sekä kuvataan tutkimuksen kulku. Luvussa 6 käydään läpi tutkimuksen tulokset ja luvussa 7 esitetään tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä toimenpidesuositukset.

2. Työmarkkinoiden muutokset ja tulevaisuuden haasteet

Markkinataloudessa on tyypillistä, että rakenteet, toiminnot sekä yksilöiden väliset suhteet muuttuvat jatkuvasti ja nopeasti. Kiristynyt kilpailu pakottaa yritykset parantamaan omaa sisäistä kustannustehokkuuttaan, muokkaamaan yrityksen toimintaa ja rakennetta kilpailutilannetta paremmin vastaavaksi. Yhä valistuneempien asiakkaiden vaatimukset entistä paremmista tuotteista sekä tehokkaammista ja monipuolisemmista palveluista pakottavat yritykset panostamaan entistä enemmän tuotekehitykseen ja asiakaspalveluun. Yrityksille on tullut yhä tärkeämmäksi pystyä ennakoimaan riittävän ajoissa asiakkaiden kulutus- ja ostokäyttäytymisessä tapahtuvat muutokset sekä tarpeen tullen reagoida niihin nopeasti.

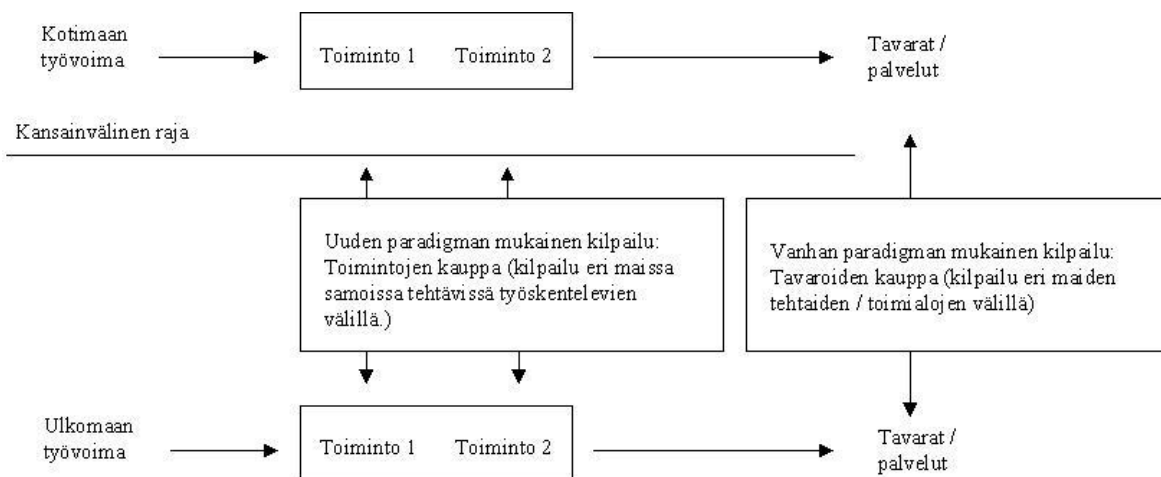
Osaaminen ja sen hallinnan merkitys on äärimmäisen suuri nopeasti muuttuvassa työelämässä. Yrityksen kilpailukyky riippuu monesti olennaisesti siitä, mitä yrityksessä osataan, miten olemassa olevaa osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Tietoa, joka muuttuu ja vanhenee erittäin nopeasti, on tarjolla jatkuvasti ja yhä enemmän. Asiantuntijaorganisaatiot joutuvatkin jatkuvasti kyseenalaistamaan toimintaansa, kehittämään sitä ja muuntamaan toimintaansa uuden tiedon ja uusien näkemysten mukaan. Asiantuntijaorganisaatiot ovat tänä päivänä dynaamisia jatkuvasti muuttuvia verkostoja, joiden innoittajana ja uudistumisen lähteenä jatkuva muutos toimii. Niiden menestyminen perustuu taitoon ymmärtää ja hyödyntää muutos sekä kykyyn elää yhteistyössä ennakoimattomien tapahtumien kanssa.

1900-luvulla työ organisoitiin enemmän tai vähemmän liukuhihnaperiaatteelle. Tuotteita standardoitiin ja työ ositettiin horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Työt eriytettiin työnjaon mukaisesti pieniin kokonaisuuksiin, jossa eri ihmisillä oli eri roolit (esim. johtaja, suunnittelija jne.). Tehokkuusajattelu johti yrityskoon kasvuun ja syntyi valtavia suuryrityksiä ja konserneja niin yksityisellä sektorilla kuin julkishallinnossa. Maailmantalouden kehitys johti kuitenkin monien yhteiskunnan rakenteiden muuttumiseen ja entisen varsin protektionistisen talouden tilalle syntyi globaalitalous, jossa keskeinen tekijä oli maailmantalouden integraatio ja kaupan vapautuminen. Tuotteet, työvoima ja pääomat pystyivät entistä vapaammin liikkumaan eri maiden välillä. Vanhan paradigman mukaan kilpailu käytiin tuotteiden välillä, jolloin ratkaisevaa oli valmistusmaan kilpailukyky suhteessa sen kilpailijoihin.

2.1 Globalisaation uusi paradigma

”Globalisaatiolla tarkoitetaan ilmiötä, jossa talousalueet ja rajat avautuvat. Se on seurausta kauppavaihdon ja pääoman liikkeiden lisääntymisestä, ihmisten ja ajatusten liikkumisesta, tiedon, osaamisen ja tekniikoiden leviämisestä sekä sääntelyn poistamisen prosessista”. (EU:n Eurooppa sanasto 2007.)

Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen viime vuosikymmenien aikana ovat kuitenkin laajentaneet ja syventäneet globalisaatiota, mahdollistaen maailmanlaajuiset operaatiot ja toimintojen hajauttamisen. Yhä useampia maita, toimijoita ja toimialoja on tullut globalisaation piiriin nopeiden, reaaliaikaisten tietoyhteyksien helpottaessa vuorovaikusta maailman ympäri. Monilla aloilla kehitys on johtanut kansainväliseen työnjakoon, jossa erikoistuminen tapahtuu tiedollisten ja taidollisten tekijöiden pohjalta. Globalisaation luonteen muuttuminen onkin saanut monet tiedemiehet puhumaan globalisaation uudesta paradigmasta (kuva 2). Uudessa paradigmassa tiedonvälityksen ja koordinoinnin kustannukset ovat romahtaneet, joten yritykset voivat siirtää ulkomaille myös useita sellaisia toimintoja, joita pidettiin aikaisemmin mahdottomina siirtää. (Baldwin 2006, 15.)



Kuva 2. Globalisaation uusi paradigma (Baldwin 2006, 32)

Hyvänä esimerkkinä edellä kuvatusta kehityksestä toimii tutkimus- ja tuotekehitys (t & k). Tänä päivänä yhä suurempi osa yritysten t & k- investoinneista suuntautuu yrityksen kotimaan ulkopuolelle joko teollisuusmaihin tai kehittyviin maihin.

Monilla aloilla suuryritykset ovat perustaneet kehittyviin maihin ja Itä-Euroopan maihin tuotekehityskeskustoja, jotka pyrkivät kehittämään tuotteita kansainvälisille markkinoille ja joiden toiminta on osa yrityksen keskeistä innovaatiotoimintaa. YK:n kauppaja-kehitysjärjestö Unctadin (Unctad 2005) tekemän tutkimuksen mukaan kansainvälistyminen jatkuu myös tulevaisuudessa, sillä kaksi kolmasosaa Unctadin kyselyyn vastanneista yrityksistä aikoo siirtää t & k toimintaansa lähivuosina ulkomaille. Lisäksi japanilaisista yrityksistä peräti yli 90 prosenttia suunnittelee tuotekehityksensä kansainvälistämistä muutaman seuraavan vuoden aikana. Tamkinin (2005, 42 – 43) esittämän ajatuksen mukaan tulevaisuudessa työpaikat siirtyvätkin monissa maissa yhä enemmän määrämukotoisista valmistukseen liittyvistä tehtävistä palvelusektorin joustaviin, asiakaslähtöisiin työtehtäviin. Braceyn (2007, 77) mukaan palvelusektori kattaa tulevaisuudessa 20 % kaikista ammateista, mutta peräti 76 % kaikista töistä.

Globalisaation luonne on siis muuttunut olennaisesti. Tulevaisuuden ennustaminen on entistä vaikeampaa, koska aikaisemman trendinomaisen kehityksen on korvannut turbulenti, lähes kaaosmainen muutos. Työ ja työn vaatimukset muuttuvat nopeasti ja jo nyt työntekijöiltä vaaditaan aivan uudenlaisia tietoja, taitoja sekä jatkuvasti muuttuvia toimintatapoja. Elämme maailmassa, joka on täysin arvaamaton. On mahdotonta sanoa mitkä alat hyötyvät globalisaatiosta edelleen, koska alhaisemmat tavaroiden kaupankäynnin kustannukset vaikuttavat kaikkiin tavaroihin ja palveluihin samalla tavalla. Muutos saattaa olla paitsi arvaamatonta myös äkillistä. Työpaikat ja toimenkuvat, jotka olivat vielä muutama vuosi sitten turvattuina, voidaankin siirtää lyhyellä aikajänteellä johonkin halvemmän kustannuksen maahan. Ehkä olennaisin muutos on kuitenkin se, että kun aikaisemmin kilpailua tapahtui yritysten, toimialojen ja osaamisryhmien tasolla, tapahtuu kansainvälinen kilpailu nykyään entistä enemmän yritysten sisällä yksilö ja toimintotasolla. Niinpä esimerkiksi suomalainen ohjelmistoalan työntekijä saattaa kilpailla samasta työstä vaikkapa indonesialaisen kollegansa kanssa. (Baldwin 2006, 34 – 35.) Ehkä parhaiten tulevaisuutta kuitenkin kuvaa EK:n (2006, 24) visio tulevaisuuden työelämästä: ”*Työelämä muuttuu kohti monimuotoista työmarkkinaa, jossa yritysten kärkijoukko kehittää perinteisten organisaatioiden joukosta jatkuvasti uusia, entistä kilpailukykyisempiä organisaatioita ja tehtäviä. Sekä työnhakijalla että työnantajalla on mahdollisuus valita paikallisesta ja maailman mahdollisuuksista sopivin vaihtoehto*”.

Yksilö ja organisaatio voi kohdata muutoksen kahdella tavalla. Muutosta voidaan vähentää pitäytymällä tuttuihin ajattelun ja tekemisen rutiineihin, vältetään epävarmuutta ja eletään niin kuin ennenkin luottaen siihen, että asiat palaavat ennalleen. Muutos voidaan myös hyväksyä ja kulkea muutoksen mukana.

Muutoksen kohtaaminen vaatii kuitenkin sekä yksilöltä että organisaatiolta täysin uudenlaista suhtautumista moneen asiaan. Keskeinen uudenlainen suhtautuminen liittyy koulutukseen ja kouluttautumiseen. Kun aikaisemmin ammatit olivat lähestulkoon aina elinikäisiä, on nykyisin työaikana odotettavissa kaksi, kolme tai jopa useampikin eri ammattia. Ammatista toiseen siirtyminen vaatii usein aivan uudenalaista koulutusta mikä edellyttää kykyä ja motivaatiota oppia uusia tietoja ja taitoja. Useimmiten uuden oppiminen ammatin vaihdon yhteydessä ei kuitenkaan edes riitä vaan työssä menestyminen edellyttää jatkuvaa uuden oppimista. Tämä edellyttää sitoutumista elinikäiseen oppimiseen. Ihmisten tulee olla koko ajan avoimia uudelle informaatiolle ja pyrkiä ajoissa ennakoiden välttämään mahdollisia osaamisaukkoja. Heidän tulee olla halukkaita uhraamaan aikaa, energiaa ja rahaa saadakseen ajoissa koulutusta osaamisaukkojen täydentämiseen ja työsuoritusten parantamiseen. (Ruohotie 2000, 9.)

Tulevaisuudessa menestymisen elinehto tulee olemaan yritysten jatkuva oppiminen. Oppiva organisaatio pystyy sopeutumaan ulkoisen ympäristön muutoksiin harjoittamalla jatkuvaa rakenteiden ja käytäntöjen uudistamista. Parhaimmillaan yritys voi jopa määritellä uudestaan oman olemassaolon perustan eli liikeidean. Tällainen uudistuminen on useimmiten seurausta jatkuvasta kokeilusta ja innovaatiotoiminnasta. Oppivat organisaatiot hankkivat jatkuvasti tietoa markkinoista, kilpailijoista ja analysoivat omaa toimintaansa parantaakseen omaa tehokkuuttaan. Tällaiset organisaatiot tukevat ja edistävät jatkuvaa tietojen ja taitojen ja toimintatapojen hankkimista, soveltamista ja levittämistä kaikin eri tavoin. (Ruohotie 2000, 65.)

2.2 Työelämän muutoksen tuomat haasteet työntekijöille

Edellä kuvattu jatkuva muutos on muuttanut olennaisesti työelämää. Entisaikaan työn kuormittavuus oli pääsääntöisesti fyysisellä puolella, mutta tänä päivänä kuormittavuus on yhä useammilla aloilla pääasiassa henkistä. Yhä useamman yrityksen henkilöresurssit ovat minimissään, joten yksittäisen työntekijän sekä työmäärä että työn kuormitus on kasvanut merkittävästi. Olemme menossa hyvää vauhtia kohti 24/7 markkinatalouteen, jossa työntekijät ovat koko ajan työnantajan tavoitettavissa. Työmäärän kasvaessa yhä useampi tekee kotona ne työt, joita ei töissä syystä tai toisesta ehditty tehdä. Nopean työtahdin ja jatkuvan kiireen lisäksi myös erilaiset henkilöstöriidat ja kasvava kilpailullisuus kuormittavat henkilöstöä entistä enemmän.

Olellainen muutos entiseen on myös perusturvallisuuden katoaminen työelämästä. Ruohotie (2002, 34 – 35) kuvaa kirjassaan muutosta traditionaalisen sopimuksen työntekijöiden ja työnantajan välillä vaihtumisesta uuteen moraaliseen sopimukseen. Ruohotien mukaan traditionaalissa sopimuksessa työntekijät kehittivät osaamistaan työnantajan tarpeisiin, mutta samalla rajoittivat potentiaalista osaamisaluettaan ja liikkumismahdollisuuksiaan. Vastalahjaksi uskollisuudesta työsuhteet olivat kuitenkin pitkiä, mikä loi omalta osaltaan perusturvallisuuden tuntua työntekijöiden keskuudessa. Uudessa moraalissa sopimuksessa yritykset toimivat kuitenkin täysin markkinoiden ehdoilla, joten yritykset saneeraavat jatkuvasti toimintaansa vastaamaan markkinoiden odotuksia. Tämä tekee traditionaalisen sopimukseen sisältyneen työllistämisturvan mahdottomaksi. Uudessa moraalissa sopimuksessa työntekijät ottavat vastuun omasta tulevaisuudestaan sitoutumalla jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Työnantajan velvollisuuksiin puolestaan kuuluu jokaisen yksilön työllistymismahdollisuuden myöntäminen mahdollistamalla taitojen ja osaamisen kehittämisen edistämällä joustavuutta työtehtävien hoidossa. Työnantaja pyrkii myös luomaan innostavan ja kannustavan ilmapiirin, mikä houkuttelee työntekijöitä työskentelemään yrityksessä, vaikka heillä olisi mahdollisuus lähteä yrityksestä. Uusi moraalinen sopimus siis korvaa aikaisemman parhaimmillaan elinikäisen työsuhteen luoman perusturvallisuuden jatkuvalla henkilökohtaisen kilpailukyvyn ylläpidolla.

2.3 Tulevaisuuden työmarkkinoiden haasteet työnantajille

Nykyään yhä harvempi toimiala ja organisaatio toimii vakailta tai edes helposti ennustettavilla markkinoilla. Yhä useampien yritysten on mahdotonta ennustaa edes kohtalaisella todennäköisyydellä markkinoiden kehittymistä lyhyelläkään aikavälillä. Markkinoiden kehitys ja kulutuskäyttäytyminen muuttuvatkin yhä epävarmimmiksi ja yritysten on otettava yhä suurempia riskejä menestyäkseen markkinoilla. Kehittyneissä maissa tavaratuotanto on siirtynyt ekstensiivisestä kasvusta intensiiviseen kasvuun, jossa kasvua pyritään samaan aikaan, vaikka samaan aikaan panoksia vähennetään. Tämä ”vähemmästä enemmän” vaatii todella paljon henkilöstöltä, sillä tämän päivän kriittisiä menestystekijöitä ovat nopeus, joustavuus, integraatio sekä innovatiivisuus. Yritysten on pystyttävä lyhyellä aikavälillä reagoimaan asiakkaiden toiveisiin ja vaatimuksiin, tuotava markkinoille uusia tuotteita sekä tarpeen vaatiessa kyettävä muuttamaan nopeasti strategiaa. On selvää, että menestyvän yrityksen henkilökunnan on koostuttava monialaosaajista, jotka ovat valmiita jatkuvasti oppimaan uutta ja tarvittaessa siirtymään uusiin tehtäviin.

Inhimillisen pääoman merkitys kasvaa, koska edellä mainittuja monialaosaajia ei välttämättä voida korvata koneilla tai automaatiolla, eikä lyhyellä aikavälillä edes toisilla ihmisillä. Yritysten onkin panostettava entistä enemmän henkilöstön pysyvyyteen ja hyvinvointiin. (Ruohotie 2000, 22 – 24.) Tulevaisuudessa yrityksille yksi keskeisimmistä haasteista tulee olemaan motivoituneiden työntekijöiden saaminen ja sitouttaminen. Mikäli monissa yhteyksissä ennustettu työvoimapula realisoituu, muodostuu hyvien työntekijöiden menetys keskeiseksi ongelmaksi. Hyvien työntekijöiden korvaaminen tulee olemaan entistä vaikeampaa ja kalliimpaa etenkin korkean osaamisen toimialoilla. Etenkin kriittisten tehtävien osaajien lähteminen aiheuttaa pahimmillaan merkittäviä vaikeuksia koko organisaatiolle.

2.4 Tulevaisuuden työmarkkinoiden haasteet yhteiskunnalle

Suomi on ollut, monillakin tavoilla mitattuna, yksi maailman menestyneimmistä hyvinvointiyhteiskunnista. Suomella on kuitenkin myös vakavia ongelmia, joilla saattaa olla kauas kantoisia vaikutuksia maan tulevaisuudelle, mikäli niitä ei saada ratkaistuksi. Yhtenä keskeisimmistä työmarkkinoiden uhkatekijöistä on pidetty työvoiman riittävyyttä tulevaisuudessa. Lampikosken (2005, 10 - 11) mukaan vuoteen 2010 mennessä työelämästä poistuu runsaat 600 000 ihmistä, mikä vastaa noin vajaata kolmannesta vuoden 2000 työllisistä. Vuosina 2000 – 2015 on työelämästä arvioitu poistuvan noin miljoona ihmistä, mikä on huomattavasti enemmän kuin sinne tulee uusia työntekijöitä. Tämän suuren poistuman onkin monissa yhteyksissä arvioitu aiheuttavan monille aloille kasvavaa kysyntää työvoimasta ja julkisuudessa on ollut monissa yhteyksissä arviota jopa työvoimapulasta. Työmarkkinat ovat kuitenkin myös polarisoitumassa hyvää vauhtia, sillä samaan aikaan Suomessa on kasvava työkykyisten, mutta työelämän ulkopuolella oleva ryhmä. Tulevaa työvoimapulaa onkin suunniteltu pienennettävän eläkeiän nostolla. Vanhasen hallitus suunnittelikin syksyllä 2009 eläkeiän alarajan nostamista 63 vuodesta 65 vuoteen, mutta joutui perääntymään päätöksestä suuren julkisen vastuksen takia. Vastapainoksi työmarkkinajärjestöt sopivat hallituksen kanssa, että keskimääräistä eläkkeelle jäämisikää nostetaan vuoteen 2025 mennessä kolmella vuodella nykyisestä 59 vuodesta. (Talouselämä 2009.)

Työiän pysyvä nostaminen vaikuttaa tavoitteena kohtuullisen haastavalta kun asiaa tarkastelee tilastojen ja tehtyjen tutkimusten valossa. Ihmiset eivät tunnu jaksavan enää työelämässä eläkeikään saakka.

Erään tutkimuksen mukaan ainoastaan noin puolet 55 – 64 vuotiaista piti itseään enää täysin työkykyisenä (Ojala & Ahonen 2005, 16). Tänä päivänä erilaiset mielenterveyshäiriöt ovat suurin yksittäinen syy jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle. Työterveyslaitoksen professori Matti Ylikosken mukaan työelämän henkinen kuormittavuus, erilaiset osaamisvajeet ja kokemukset työelämän mielekkyyden katoamisesta saattavat olla merkittävin syy psyykkisten sairauksien nopeaan kasvuun työkyvyttömyyden syynä. Kun pää ei kestä, oireilee myös koko keho. (Helsingin Sanomat 2009.) Kyse on kokonaisuudessaan erittäin mittavasta ongelmasta. Kauppalehden (2011) haastatteleman työterveyslaitoksen johtajan Guy Ahosen mukaan Suomessa menetetään joka vuosi noin puoli miljoonaa työvuotta siksi, että työntekijät poistuvat työelämästä ennen virallista eläkeikää. Työpahoinvoinnin kokonaiskustannukset ovat Ahosen mukaan Suomessa jopa 30 miljardia euroa.

Kauppalehti suoritti vuonna 2009 suuren lukijapaneelin, jonka tulosten mukaan työelämässä olevat nuoremmat ikäluokat halusivat jäädä pois töistä selvästi aikaisemmin kuin vanhemmat työntekijät. Tutkimuksen mukaan alle 35 vuotiaista halusi jäädä pois työelämästä alle 60 vuotiaana jopa 42 prosenttia, mutta 50–64 vuotiaista enää vain 21 prosenttia. Todennäköiseksi syyksi tähän kauppalehden haastattelema työterveyslaitoksen pääjohtaja Harri Vainio pitää nykyisen työelämän kovuutta sekä tarvittavien joustojen puuttumista. Vainion mukaan työura olisi nähtävä kokonaisuutena. Tietyissä ammateissa ja asiantuntijatehtävissä ihmiset ovat myös halukkaita jatkamaan töissä pidempään edellyttäen, että työtehtävät säilyvät mielekkäinä ja osaaminen on kunnossa. Sen sijaan jos työtä ei koeta merkitykselliseksi, motivaatio työhön katoaa ja työstä pois jääminen alkaa tuntua entistä houkuttelevammalta vaihtoehdolta. (Kauppalehti 2009.)

3. Työtyytyväisyyteen liittyviä käsitteitä ja teorioita

Ihmisten viihtymiseen työelämässä liitetään monia käsitteitä kuten *työtyytyväisyys*, *työmotivaatio* ja *työhyvinvointi*. YSA:n (2011) mukaan nämä käsitteet ovat toistensa rinnakkaistermejä, mutta niiden merkitys vaihtelee jossain määrin tapauksesta ja asiayhteydestä riippuen. Seuraavassa on pyritty kokonais kuvan saamiseksi selventämään käsitteitä.

3.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydestä on esitetty vuosien varrella paljon erilaisia käsityksiä ja määritelmiä. Ohessa niistä muutama.

Ruohotie (1980, 21) määrittelee työtyytyväisyyden subjektiivisesti koetuksi työhön sopeutumisen asteeksi, joka puolestaan kuvastaa henkilön työlleen asettamien vaatimusten tai toivomusten ja toisaalta hänen havaitsemiensa työn todellisten piirteiden tai mahdollisuuksien vastaavuuden astetta.

Juutin (2006, 27) mukaan työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta. Työtyytyväisyys on siis työn henkilössä herättämä emotionaalinen reaktio. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten työn sisältö, työmäärä, työryhmän suhtautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa sekä organisaation ilmapiiri.

Juholin (1999, 72) kuvailee puolestaan työtyytyväisyyttä tunnetilaksi. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat muun muassa työntekijän positiiviset kokemukset itse työstä, oman työn arvostus, odotukset työtä ja työyhteisöä kohtaan, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä mahdollisuus osallistua työyhteisön päätöksentekoon.

Edellä esitettyjen määritelmien pohjalta työtyytyväisyydellä voidaan käsittää henkilön subjektiivisesti koettua sopeutumisen astetta työssään. Työtyytyväisyys ei kuvaa suoraan työympäristöä, vaan henkilön tyytyväisyyttä työympäristöönsä. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa lukuisia tekijöitä, joiden merkitys työntekijöille on hyvin subjektiivinen.

3.2 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen (2011) määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Sosiaali- ja terveysministeriön (2011) määritelmän mukaan työhyvinvointi koostuu seuraavista tekijöistä:

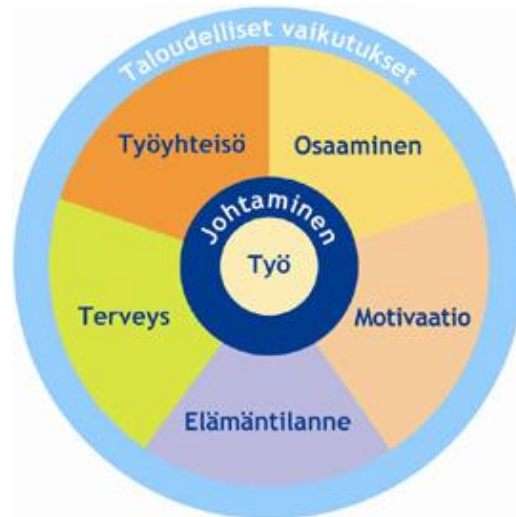
- työntekijän terveydestä,
- työntekijän jaksamisesta,
- työpaikan turvallisuudesta,
- hyvästä työn hallinnasta,
- työilmapiiristä,
- johtamisesta.

Juutin ja Vuorelan (2002, 67 – 68) mukaan kyse on työhyvinvoinnista silloin, kun työ tuottaa iloa ja siitä saadaan voimavaroja. Hyvä työn ja työntekijän välinen suhde alkaa molemminpuolisen vuorovaikutuksen onnistumisesta. Työ tarjoaa työntekijälle sopivasti haasteita, se on kiinnostavaa, monipuolista, itsenäistä ja siitä saa tarpeeksi palautetta. Kun työ luo mielekkään kokonaisuuden, jonka päämäärät työntekijä näkee mielessään tavoiteltavina ja hyvinä asioina, hän saa päämäärien tavoittelusta energiaa. Työ vetää työntekijän mukaansa ja tarjoaa perustan hänen mielekkäälle olemassaololle. Kun yksilö tuntee työn tukevan hänen hyvinvointiaan, voidaan puhua työhyvinvoinnista.

Työhyvinvoinnista puhutaan paljon tänä päivänä eri yhteyksissä. Se on kaikkia koskettava asia, johon jokaisen on helppo lausua siitä oma mielipide joko omakohtaisella tai yleisellä tasolla. Yleisen käsityksen mukaan hyvinvoivat ihmiset ovat tuottavia, innovatiivisia, tekevät parempaa tulosta ja heidän sairaspöissaolonsa ollessa vähäisiä, he myös jaksavat töissä pidempään. Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa suoraan yritysten menestymiseen ja toiminnan tuloksellisuuteen. Työhyvinvointi, työelämän laatu ja työn sisältö nousevat yhä tärkeämmiksi kilpailutekijöiksi, kun yritykset tarvitsevat palvelukseensa uutta osaavaa työvoimaa lähivuosina. Euroopan parhaat työpaikat 2008 – 2009 selvityksen mukaan työntekijöistään hyvin huolehtivat työpaikat kasvattivat liikevaihtoaan huonoja työnantajia enemmän.

Hyvien työnantajien työntekijöiden yhteistyö sujui huomattavasti paremmin kuin huonoimmilla ja nämä yritykset toivat vertailuajankohtana huomattavasti uusia tuotteita markkinoille. (Taloussanomat 2009.) Tyytyväiset työntekijät ovat siis kaikkien etu, niin yritysten ja yhteiskunnan kuin yksilön itsensäkin.

Seuraavassa on esitetty lyhyesti Suomen suurimman työeläkeyhtiö Varman kehittämä EVITA-ympyrä, joka kuvaa hyvin hoidetun yrityksen työhyvinvoinnin eri osa-alueita (Kuva 3).



Kuva 3. Evita-ympyrä. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Varma 2011)

Evita-ympyrän mukaan työn sisältö, tavoitteet ja sujuvuus muodostavat työhyvinvoinnin perustan. Johdon, esimiesten ja henkilöstön yhteinen näkemys yrityksen suunnasta ja keinoista auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää omaa työtä tukee työhyvinvointia. Työn häiriöiden vähentäminen lisää tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. Mallissa *johtamisen* merkitys nähdään erittäin suurena, koska se vaikuttaa jokaiseen työntekijään ja jokaiseen toimintaan. Johtaminen on vastuullista, oikeudenmukaista sekä entistä enemmän valmentavaa ja ihmisten erilaisuutta arvostavaa. Johtaminen ulottuu myös jokaiseen työntekijään itseensä. Niinpä jokaisen tuleekin ottaa viime kädessä itse vastuu omasta hyvinvoinnistaan. *Työyhteisö* edellyttää toimiakseen selkeät yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. Avoin vuorovaikutus sekä esiintyviin ristiriitatilanteisiin riipeä tarttuminen varmistavat työrauhan. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa työilmapiiriin. *Osaaminen* sekä halu kehittyä ovat keskeisiä edellytyksiä työssä hyvin suoriutumiselle. Osaava työntekijä kokee työnsä palkitsevaksi ja saa aikaan tulosta. Osaamista kehitetään eteenpäin tavoitteellisesti ja sitä myös jaetaan työntekijöiden kesken. Työntekijöiden *motivaatio* on korkea ja se syntyy tavoitteisiin sitoutumisesta ja onnistumisen kokemuksista.

Työntekijät saavat työstään rakentavaa palautetta, kiitosta, heidät palkitaan työstään oikeudenmukaisesti. Heillä on lisäksi hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Työntekijöiden erilaiset *elämäntilanteet* huomioidaan erilaisin joustoin mikä edes auttaa oman elämän ja työelämän tasapainon löytämistä. *Terveys* on keskeinen tekijä työkyvyssä ja aktiivisessa vapaa-ajassa. Työnantaja pyrkiikin huolehtimaan turvallisista ja terveellisistä työoloista, kannustaa hyviin elämäntapoihin ja samalla edistää työkyvyn säilymistä. (Varma 2011.)

3.3 Työmotivaatio

Meidän jokaisen into tehdä työtä vaihtelee ajasta ja tilanteesta riippuen. Joskus suorastaan uhkumme intoa ja heittäydymme työn pariin kaikilla fyysisillä ja psyykkisillä voimavaroillamme. Toisinaan emme halua tehdä kuin välttämättömän ja joskus emme haluaisi tehdä edes sitä. Tämän innon syyttävä on *motiivit* ja niiden aikaansaamaa tilaa kutsutaan motivaatioksi. Motivaation määrä vaihtelee samallakin ihmisellä ajasta ja tilanteesta riippuen. Motivaatio riippuu sisäisistä tarpeista, mutta sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Näiden välinen painoarvo vaihtelee eri ihmisillä. Joillekin motivaation keskeinen lähde on oma sisäinen suoritusarve eikä ulkoisilla kannusteilla (esim. bonuspalkkiolla) ole kovinkaan suurta merkitystä. (Viitala 2007, 150 – 152.)

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on pyritty selvittämään tieteellisin menetelmin jo vuosikymmenten ajan. Monien tutkimusten mukaan työmotivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työn ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Työntekijän persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä ovat mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Aito mielenkiinto työtä kohtaan voidaankin nähdä yhtenä olennaisemmista lähtökohdista motivaation syntymiselle. Vastenmielinen työ puolestaan heijastaa negatiivisia vaikutuksia helposti koko elämään ja myös työympäristön muihin jäseniin. (Viitala 2007, 150 – 152.)

3.4. Motivaatioteoriat

Motivaation merkitys nähdään monissa yhteyksissä keskeisenä työtyytyväisyyden tekijänä. Motivaatiota on aikojen saatossa kuvattu monilla erilaisilla motivaatioteorioilla, jotka kuvaavat motivaatiota eri kulumista. Mitään yhtenäistä, kattavaa ja yleisesti hyväksyttyä teoriaa ei ole kuitenkaan olemassa, niinpä teoriat lähinnä täydentävät toisiaan. Seuraavassa esitellään kaksi tutkimuksen ymmärtämisen kannalta olennaista teoriaa.

3.4.1 Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria

Herzbergin teorian mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät (faktorit). Työtyytyväisyyttä lisäävät motivaatiotekijät ovat *sisäisesti* palkitsevia kuten tunnustuksen saaminen, menestyminen työssä, etenemismahdollisuudet ja työn mielenkiintoisuus. Motivaatiotekijät hyvin hoidettuina lisäävät ja työtyytyväisyyttä ja huonosti hoidettuina vähentävät työtyytyväisyyttä. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat pyrkiikö ihminen työssään hyvään suoritukseen vai tukeeko siitä mekaaninen suoriutuminen, heikoimmillaan niukka rimanylitys. (Herzberg 2003, 87 – 92.)

Hygieniatekijät ovat puolestaan *ulkoisesti* palkitsevia, työntekijän ympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten palkka, työyhteisön sosiaaliset suhteet, ulkoiset työolot, työn organisointi, henkilöstöpolitiikka ja työsuhteturva. Hygieniatekijät eivät hyvin hoidettuina suoraan paranna työtyytyväisyyttä, mutta huonosti hoidettuina heikentävät sitä. (Herzberg 2003, 87 – 92.)

3.4.2 Maslowin motivaatioteoria

Maslowin motivaatioteorian mukainen tarvehierarkia koostuu viidestä tarpeesta, joista alimpana sijaitsevat fysiologiset tarpeet, seuraavaksi turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja ylimpänä itsensä toteuttamisen tarpeet. Fysiologiset tarpeet ovat perustarpeita ja niihin kuuluu esimerkiksi tarve hengittää, juoda, syödä ja nukkua. Turvallisuuden tarpeeseen sisältyy fyysinen, työhön ja toimeentuloon liittyvä, psykologinen ja moraalinen turvallisuus sekä terveyteen ja omaisuuteen sekä rikoksien torjuntaan liittyvä turvallisuus. Liittymisen tarve kuuluu sosiaalisten tarpeiden joukkoon ja ilmenee kuulumisen ja itsensä hyväksytyksi tuntemisen kautta. Arvostuksen tarpeeseen sisältyy tekijöitä, joissa yksilö pyrkii erottumaan joukosta. Itsensä toteuttamisen tarpeessa ihminen näkee, että hänellä on kyky ja mahdollisuus saavuttaa päämääränsä. Teorian ydin oli alun perin siinä, että alemman tason tarve täytyy olla tyydytetty ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Tänä päivänä hierarkia nähdään kuitenkin joustavana ja ihmisen toiminnan nähdään monesti motivoituneen monesta tarpeesta käsin. Työntekijä voi esimerkiksi jättää alemman tason tarpeet lähes kokonaan tyydyttämättä pyrkiessään johon hänelle tärkeään päämäärään. (Ruohotie 1982, 36.)

3.4.3 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2004) esittää kirjassaan työhyvinvoinnin portaat, joka perustuu edellä esitettyyn Maslowin tarvehierarkiaan.

Mallissaan Rauramo esittää toimintamallin työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen käyttäen hyväksi Maslowin tarvehierarkian portaita (Taulukko 1). Kun pohditaan esimerkiksi syitä työntekijöiden huonoon työtyytyväisyyteen ja motivaatioon, voi vastaus hyvinkin löytyä Rauramon (2004, 39) mukaan tarvehierarkian portaisiin liittyvistä puutteista.

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus 2011)

Työhyvinvoinnin portaat	Oma toiminta	Organisaation toiminta	Mittaus
<p>1. Psykofysiologiset perustarpeet</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan – Riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito 	<p>Terveelliset elintavat:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kohtuullisuus alkoholin käytössä – Tupakoimattomuus – Liikunta – Ravinto – Painon hallinta – Lepo ja uni 	<ul style="list-style-type: none"> – Työkuormituksen säätely – Työpaikkaruokailu – Työterveyshuolto 	<ul style="list-style-type: none"> – Kyselyt – Terveystarkastukset – Fyysisen kunnan mittaukset
<p>2. Turvallisuuden tarve</p> <ul style="list-style-type: none"> – Työn pysyvyys – Riittävä toimeentulo – Turvallinen työ ja työympäristö – Oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö 	<ul style="list-style-type: none"> – Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat – Uskallus tarttua epäkohtiin – Hyvät käytöstavat – Vastuiden ja oikeuksien tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen – Taloudellinen tilanne 	<ul style="list-style-type: none"> – Työsuhteen pysyvyys – Turvallinen työympäristö (tekninen, toiminnallinen ja psykososiaalinen) – Työsuojelun yhteistoiminnan toteutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Tilastot – Riskit – Työpaikkaselvitys
<p>3. Liittymisen tarve</p> <ul style="list-style-type: none"> – Yhteishenkeä tukevat toimet – Tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. – Ulkoinen ja sisäinen yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> – Joustavuus – Erilaisuuden arvostaminen – Kehitysmyönteisyys – Ihmissuhteet kunnossa (työ ja yksityiselämä) – Mieluisat harrastukset 	<ul style="list-style-type: none"> – Työyhteisön hyvä ilmapiiri – Hyvät kokouskäytännöt – Yhteistyön sujuminen – Konfliktien käsittely – Johtaminen – Työpaikan sisäiset ja ulkoisten tukiverkoston hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt

<p>4. Arvostuksen tarve</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eettisesti kestävät arvot - Hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia - Oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen - Toiminnan arviointi ja kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktiivinen rooli organisaation kehittämisessä ja toiminnassa - Itsearvostus, myönteinen minäkuva - Oman työn arvostus - Hyvät käytöstavat 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat arvot - Kehitystoiminta sekä palaute-, palkka- ja palkitsemisjärjestelmät - Henkilöstön osallistuminen - Avoin ja sujuva tiedon kulku 	<ul style="list-style-type: none"> - Työtyytyväisyyskyselyt - Taloudelliset ja toiminnalliset tulokset
<p>5. Itsensä toteuttamisen tarve</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oppiva organisaatio - Omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen - Uuden tiedon tuottaminen - Esteettiset elämykset 	<ul style="list-style-type: none"> - Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito - Oppimisen ja oivaltamisen ilo - Luova toiminta 	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen hallinta, yksilön ja työyhteisön oppimisen tukeminen - Mielekkään työn mahdollistaminen - Luovuus ja vapaus 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskustelut - Osaamisprofiilit - Innovaatiot - Tieteelliset ja taiteelliset tuotokset

4. Voimaantumisen ja valtauttaminen

Empowerment tuli käsitteenä tutuksi 1980-luvun puolivälissä ihmisten hyvinvointia edistävien hankkeiden kautta ja on ollut sen jälkeen sekä käsitteenä että ilmiönä paljon esillä esimerkiksi yritysten ja organisaatioiden johtamistoimintaa kuvaavissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Empowerment on noussut keskeiseksi ja tavoiteltavaksi asiaksi hyvin monessa yrityksessä. Tähän on ollut vaikuttamassa paitsi työssä uupumisen ja jaksamisen yhä kasvavat ongelmat myös se, että yhä koventuva kilpailu ja nopeat muutokset työelämässä ovat pakottaneet yritykset etsimään johtamiseen sellaisia muotoja, jotka rohkaisevat riskien- ja vastuunottamiseen sekä innovaatioihin.

Empowerment on kuitenkin käsitteenä edelleen hämärä. Vaikka käsitettä käytetään laajasti eri tarkoituksissa, ei sillä kuitenkaan ole vielä täysin vakiintunutta yksiselitteistä määritelmää. Empowerment yhdistetään työorganisaatiossa usein esimerkiksi yrityksen päätöksentekojärjestelmään ja vallanjakoon, pyrkimyksenä auttaa työntekijöitä omien voimavarojen löytämiseen sekä itseohjautuvuuteen.

Mahlakaarto (2010, 26) esittää väitöskirjassaan seuraavat empowerment- käsitteeseen ja sen tutkimusperinteeseen liittyvät lähestymistavat:

- yksilöpsykologiaan perustuvat lähestymistavat, joissa tavoitteena on voimaannuttaa yksilöllisiä taitoja, kykyjä, vahvuuksia ja vaikuttamismahdollisuuksia (esimerkiksi Zimmerman 1995; Sadan 2004),
- kriittiseen sosiaaliteoriaan perustuvat lähestymistavat, joissa tavoitteena voimaannuttaa ihmistä osallistumaan, ehkäistä syrjäytymistä sekä vahvistaa sosiaalista oikeudenmukaisuutta (esimerkiksi Fletcher 2006),
- organisaatio- ja johtamisteorioihin perustuvat lähestymistavat, joissa tavoitteena on voimaannuttaa yhteisöjä ja niiden toimintaa (esimerkiksi Kanter 1979; Ruohotie 2000),
- naistutkimukseen perustuvat lähestymistavat, joissa tavoitteena on voimaannuttaa emansipaatioon sekä vahvistaa subjektiutta ja toimijuutta (esimerkiksi Parsons 2001),
- eksistentiaaliseen humanitääriseen psykologiaan perustuvat lähestymistavat, joissa tavoitteena on voimaannuttaa yksilöä näkemään itsensä arvokkaana subjektina, joka voi toteuttaa itseään ja itsensä vahvistumisena (esimerkiksi McAdams 1993).

Empowerment-käsite onkin muotoutunut kulloisestakin lähestymistavasta käsin. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että voimaantuminen nähdään prosessina, jossa yksilö tai yhteisö saa voimaa, energiaa ja voimavaroja elämäänsä (Mahlakaarto 2010, 26).

Luonnollisesti myöskään suomalaisessa kirjallisuudessa ei löydy vakiintunutta määrittelyä käsitteelle. Mahlakaarton (2010, 17) mukaan useimmiten käytettyjä termejä ovat muun muassa voimistaminen, valtaistaminen ja voimaantuminen, valtuuttaminen sekä valtauttaminen. Termien kirjavuus johtuu pitkälti siitä, että termiä käytetään yksilön, organisaation ja yhteisön näkökulmasta. Voimaantuminen onkin yleensä jaettu kahteen eri näkökulmaan. Ensimmäisessä näkökulmassa empowerment nähdään organisaatiolähtöisenä *valtauttamisena*, jossa esimies poistaa sellaiset rajoitukset, jotka estävät työntekijää tekemästä työtänsä optimaalisella tarkkuudella. Tällöin Ruohotien (2000, 29) mukaan johtajuuden rooli on sellaisten olosuhteiden luomisessa, jossa henkilöstön on mahdollista kokea voimaantumisen tunne. Toisessa näkökulmassa empowerment nähdään yksilöstä itsestään lähtevänä henkilökohtaisena ja sosiaalisena prosessina eli *voimaantumisenä*, jota ei tuota tai aiheuta toinen ihminen tai organisaatio. Siitosen (1999) mukaan toimintaympäristöllä on kuitenkin olennainen merkitys voimaantumiseen. Valtauttaminen on voimaantumisprosessin edellytys, mutta se ei takaa vielä voimaantumista ellei yksilö itse halua voimaantua.

Mitä voimaantuminen sitten tarkoittaa käytännössä? Minkälainen ihminen on voimaantunut? Siitosen (1999) mukaan sisäisen voimantunteen saavuttaneista heijastuu myönteisyys ja positiivinen lataus, joka on yhteydessä hyväksyvään luottamukselliseen ilmapiiriin ja arvostuksen kokemiseen. Sisäisen voimantunteen saavuttaneella ihmisellä on halu yrittää parhaansa ja ottaa vastuu myös yhteisön toisten jäsenten hyvinvoinnista, käyttämällä rohkeasti ja luottavaisesti toimintavapauttansa. Koettu vapaus tukee vastuun ottamista ja molemmat ovat yhteydessä yhteisön turvalliseksi koettuun ilmapiiriin, jossa arvostuksen, kunnioituksen ja luottamuksen kokemisen seurauksena ihminen uskaltautuu ennakkoluulottomasti luoviin ratkaisuihin todellisen vastuun mukaisesti.

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin voimaantumisen kahta eri lähestymistapaa: yksilölähtöistä sisäistä voimaantumisprosessia sekä organisaatiolähtöistä valtauttamista sekä niiden edellytyksiä.

4.1 Sisäinen voimaantumisprosessi

Siitonen (1999, 117 - 118) esittää väitöskirjassaan voimaantumiselle seuraavat 5 premissiä:

1. Voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi.

Siitosen mukaan voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi eikä sitä voi näin ollen toinen ihminen tuottaa. Ympäristö voi tuottaa voimaantumiseen tarvittavat olosuhteet, mutta viimekädessä voimaantuminen lähtee yksilön omasta suostumisesta. Voimaantumiseen liittyy kuitenkin myös sosiaalinen puoli ja voimaantumiseen vaikuttavat myös toiset ihmiset, tapahtumakonteksti sekä ympäröivät sosiaaliset rakenteet. Näin ollen voimaantuminen on kaksisuuntainen prosessi. Yksilö vaikuttaa ympäristöön siinä missä ympäristö häneen. (Siitonen 1999, 117 – 118.)

2. Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota jäsentää päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot sekä näiden sisäiset suhteet.

Voimaantumisprosessi koostuu useista osaprosesseista, jotka on esitetty taulukossa 2. Siitosen mukaan voimaantumisen osaprosesseilla on keskeinen tehtävä päämäärien asettamisessa ja päämääriin pyrkimisessä. Voimaantumisprosessia jäsentävät päämäärät, kyky- ja kontekstiuskomukset ja emootiot sekä niiden keskinäiset merkityssuhteet. Osaprosessit ovat yhteydessä tai merkityssuhteessa toisiinsa ja niiden voidaan todeta vaikuttavan toisiinsa. Muutos missä tahansa osaprosessissa voi käynnistää voimaantumisprosessin.

Taulukko 2. Voimaantumisen osaprosessit (Siitonen 1999, 158)

PÄÄMÄÄRÄT	KYKY, USKOMUKSET	KONTEKSTIUSKOMUKSET	EMOOTIOT
<p><u>Toivotut tulevaisuuden tilat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilökohtaisten päämäärien asettaminen - Halu ymmärtämiseen - Halu menestyä - Osallistuminen yhteisten päämäärien asettamiseen <p><u>Vapaus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valinnan vapaus - Vapaaehtoisuus - Itsemäärääminen - Autonomisuus <p><u>Arvot</u></p>	<p><u>Minäkäsitys</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Minäkuva - Itsetunto - Identiteetti <p><u>Itseluottamus ja -arvostus</u></p> <p><u>Tehokkuuskomukset ja itse-säätely</u></p> <p><u>Vastuu</u></p>	<p><u>Hyväksyntä</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tervetulleeksi kokeminen <p><u>Arvostus, luottamus ja kunnioitus</u></p> <p><u>Ilmapiiiri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Turvallisuus - Avoimuus - Ennakkoluulottomuus - Rohkaiseminen - Tukeminen - Oma kontrolli <p><u>Autenttisuus</u></p> <p><u>Yhteistoiminta, kollegiaalisuus ja tasa-arvoisuus</u></p>	<p><u>Säteilevä ja energisoiva toiminta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Innostuneisuus <p><u>Toiveikkaus</u></p> <p><u>Onnistuminen ja epä-onnistuminen</u></p> <p><u>Eettisyys</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ihmisen äänen kuunteleminen

Toimiessaan omassa ympäristössään ihminen pyrkii aina joihinkin päämääriin. Henkilökohtaiset päämäärät ovat ajatuksia toivotuista tai ei-toivotuista tiloista ja tuloksista, jotka ihminen haluaa saavuttaa tai välttää. Voimaantunut yksilö on itseohjautuva ja kykenee asettamaan itse omat päämääränsä ja kokee olevansa vapaa niin tekemään. Hän on myös vapaa unelmoimaan ja uskaltaa asettaa myös sellaisia päämääriä, joita ei aio toteuttaa. (Siitonen 1999, 119.)

Kykyuskomukset ovat puolestaan arvioita siitä, voiko yksilö saavuttaa asettamiaan tavoitteita ja päämääriä. Kykyuskomus on arvio menneisyydestä, nykyisyydestä, tulevaisuudesta, omista odotuksistaan ja toisten suhtautumisesta itseensä ja omiin kykyihin (Siitonen 1999, 129).

Olellainen merkitys voimaantumisessa on myös kontekstilla eli toimintaympäristöllä. Voimaantumisella on henkilökohtaisen ulottuvuuden lisäksi sosiaalinen ulottuvuus, joten kontekstiuskomuksilla on keskeinen merkitys ihmisen voimaantumisessa. Ihminen tulkitsee itse toimintaympäristöään apunaan omat aiemmat kokemukset ja emootio. Tulkinnalla on olellainen merkitys hänen toiminnalleen. Mikäli konteksti ei ole voimaannuttava, ei voimaantumista tapahdu, vaikka yksilöllä olisi siihen muuten mahdollisuudet. Voimaantumisen kannalta on lisäksi olellaista minkälaista ilmapiiriä yksilö itse pitää voimaannuttavana. (Siitonen 1999, 142 – 143.)

Emootiot antavat tietoa ja johtolankoja, joiden avulla yksilö arvioi ja tulkitsee toimintaympäristöään, sen ilmapiiriä, hyväksyntää, toimintavapautta ja tukea. Emootioiden kautta saatava tieto ei ole eksplisiittistä (suoraa), vaan implisiittistä (epäsuoraa). Emootiot ovat adaptiivisia prosesseja ja yksilön kannalta merkitykselliset tapahtumat aiheuttavat emootioita. Emootiot koostuvat kokemuksellisesta, fysiologisesta sekä intuitiivisesta tiedosta. Havainnoidessaan toimintaympäristöään emootiot ovat olennainen osa arviointiprosessia, jota yksilö käyttää sekä kyky- että kontekstiuskomustensa muodostamisessa. (Siitonen 1999, 151.)

3. Voimaantuminen vaikuttaa katalyytin tavoin sitoutumisprosessiin: vahva katalyytti (empowerment) johtaa vahvaan sitoutumiseen ja heikko katalyytti (disempowerment) johtaa heikkoon sitoutumiseen.

Siitosen mukaan vahva katalyytti eli voimaantuminen johtaa vahvaan sitoutumiseen ja hyvinvointiin, esimerkiksi vahvaan ammatilliseen kasvuun sitoutuminen. Sitoutuminen on yksilön tahdosta riippuva asia ja vaatii yksilön suostumuksen. Mikäli yksilö sitoutuu ryhmän tavoitteisiin ja päämääriin parantaa se luonnollisesti ryhmän mahdollisuuksia päästä sille asetettuihin tavoitteisiin. Siitosen mukaan sitoutumisen on sitä vahvempaa, mitä useampi voimaantumista jäsentävä osaprosessi toteutuu ja tämän puolestaan johtavan vahvempaan sitoutumiseen. (Siitonen 1999, 159.)

4. Voimaantuminen on yhteydessä ihmisten hyvinvointiin

Siitosen mukaan voimaantuminen sisältää niin yksilö- kuin ryhmätason hyvinvoinnin. Kuten ensimmäisessä premississä korostettiin, voimaantuminen sisältää henkilökohtaisen dimension lisäksi sosiaalisen dimension. Näin ollen yksilön voimaantuminen ja hyvinvointi voidaan ymmärtää olevan yhteydessä ryhmän muiden jäsenten voimaantumisen ja hyvinvoinnin kanssa. Voimaantumisen osaprosessit ovat merkityksellisiä myös hyvinvoinnin kannalta (erityisesti vapaus, itsenäisyys, valinnanvapaus, vapaaehtoisuus, toimintavapaus, halu, vastuullisuus, arvostus, kunnioitus, luottamus, minäkuva, kollegiaalisuus, sosiaalisuus, keskustelukulttuuri, kulttuuriympäristö, joustavuus, ilmapiiri, turvallisuus, avoimuus, mahdollistaminen, oman roolin löytäminen, kannustaminen, myönteisyys, hyväksyntä, eettisyys sekä onnistuminen). Hyvinvointi kattaa siis kokonaisvaltaisesti niin fyysisen, sosiaalisen kuin psyykkisenkin hyvinvoinnin. (Siitonen 1999, 162 – 164.)

5. Voimaantuneisuus ei ole pysyvä tila

Voimaantumiseen liittyy olennaisesti sen kontekstisidonnaisuus, joten ympäristöllä on suuri merkitys ihmisen mahdolliseen voimaantumiseen. Suotuisassa ympäristössä voimaantuminen on todennäköisempää, alistavassa ympäristössä ihminen voi taas kokea itsensä voimaantumattomaksi. Voimaantumisen aste voi myös vaihdella ihmisen sisäisten ja ulkoisten olosuhteiden muutoksien johdosta. Esimerkiksi väsymys ja uupumus saattavat syödä ihmisen voimaantumisen tunnetta, jolloin yksilön fyysinen tai psyykinen tila saattaa muuttua kuten myös suhde yhteisöön. (Siitonen 1999, 164 – 165.)

Heikkilän ja Heikkilän (2005, 44) mukaan voimaantuminen tulee aina ymmärtää prosessina, jota voi verrata vuoristoradalla etenemiseen. Prosessissa on sekä innostavia nousuja että masentavia laskuja. Prosessissa etenemistä on vaikea ennustaa ja suuntaa haetaan jatkuvasti. Voimaantumisprosessin aikana joudutaan kohtaamaan monia ulkoisia tekijöitä, joita ei välttämättä kyetä kontrolloimaan, mutta siitä huolimatta prosessissa tulee määritellä suunta ja asettaa kehityksen myötä uusia tavoitteita.

Heikkilä ja Heikkilä (2005, 48) esittelevät kirjassaan alun perin Wilsonin (1996) kehittämän nelitasoisen mallin voimaantumisprosessista (taulukko 3).

Taulukko 3. Voimaantumisen tasot (Heikkilä & Heikkiä, 2005, 48)

1. taso: Minä voisin <ul style="list-style-type: none">– Harjoitella uusia taitoja– Vahvistaa työssäni itseluottamusta– Hyödyntää piilopotentialiani– Tuottaa enemmän ja tehokkaampia ideoita– Pyrkiä muuttamaan typerän työni mielenkiintoiseksi– Löytää työstäni enemmän kiinnostavia asioita– Parantaa alisuoriutumistani– Tarjota enemmän positiivisia kommentteja	2. taso: Minä tahdon <ul style="list-style-type: none">– Osallistua päätöksen tekoon– Kehittää itseäni– Auttaa muita enemmän– Menestyä työssäni– Käyttää koko potentiaaliani– Kantaa enemmän vastuuta– Tuottaa ideoita, joilla osoitan tehokkuuteni– Harjoitella uusia taitoja– Muiden tietävän, että minulla on paljon annettavaa
3. taso: Minä toimin <ul style="list-style-type: none">– Pysin jatkuvasti ja aktiivisesti asettamiini päämääriin	4. taso: Minä olen <ul style="list-style-type: none">– Tyytyväinen työhöni– Työpanokseltani merkitsevä

<ul style="list-style-type: none"> - Etsin uusia haasteita työssäni - Pysin erinomaisiin suorituksiin - Yritän kehittää potentiaaliani - Pysin työskentelemään tehokkaasti tiimissä - Otan käyttöni parhaat kykyni - Yritän kokea työn iloa - Yritän oppia kaiken mahdollisen - Pysin osallistumaan tärkeiden päätösten tekemiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Arvostettu tiimin jäsen - Tärkeisiin päätöksiin aktiivisesti osallistuva - Valmis erityisosaamista ja kehittymistä vaativaan oppimiseen - Halukas jatkuvaan oppimiseen - Vapaa ja joustava työssäni - Kykenevä johtamaan itseäni - Nauttinut tämän hetkisestä työstäni
--	--

Ensimmäisellä tasolla (minä voin) työntekijä havaitsee, että hänen suhteensa ja asennoitumisensa työhön on väärä. Hän on ikävystynyt ja tyytymätön tilanteeseen eikä työ enää tunnu palkitsevalta. Työntekijä on huomannut ajautuneensa umpikujaan, jossa työn ja itsensä kehitys on pysähtynyt. Tässä vaiheessa on hyvä alkaa tarkastella perusteellisesti, voisiko työstä kehittää tyydyttävämmän. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 47.)

Toisella tasolla (minä tahdon) tyytymättömyys tilanteeseen lisää motivaatiota ja herättää tarpeen sitoutua myönteiseen muutokseen. Työntekijä laatii tällöin itselleen konkreettisen kehityssuunnitelman, jossa hän tahtoo osoittaa työtänsä kohtaan aikaisempaa suurempaa mielenkiintoa. Hän tahtoo oppia uusia asioita ja kantaa entistä suurempaa vastuuta työstään. Hän oppii uusia asioita ja taitoja, jotka vahvistavat hänen itsetuntoa ja – luottamusta. Enää ei tarkastelun kohteena ole pelkästään sen hetkinen tilanne, vaan myös muut kehitysmahdollisuudet nykyisessä organisaatiossa tai sen ulkopuolella. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 47.)

Kolmannella tasolla (minä toimin) työntekijä alkaa toteuttaa voimaantumissuunnitelmaa. Saavutettu menestys tuottaa mielihyvää ja kasvattaa itseluottamusta. Työntekijä uskaltaa paneutua työhönsä entistä syvämmällä ja motivoituu yhä vaativampiin tehtäviin. Työ alkaa tuntua nautittavalta ja tuottaa myös iloa: Työ ei ole enää pelkästään rahan hankintakeino. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 48.)

Neljännellä tasolla (minä olen) työntekijä tuntee itsensä erittäin voimaantuneeksi. Hän huomannut, että jokaisessa organisaatiossa on omat rajoituksensa, mutta niiden voittaminen ei ole ylivoimaista. Työrooli on kasvanut ja hänen on entistä helpompaa ottaa vastaan uusia tehtäviä ja oppia uutta. Työ tuntuu monipuoliselta ja mielekkäältä ja siitä löytyy aivan uudenlainen merkitys. Työstä on tullut tärkeä osa elämää. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 49.)

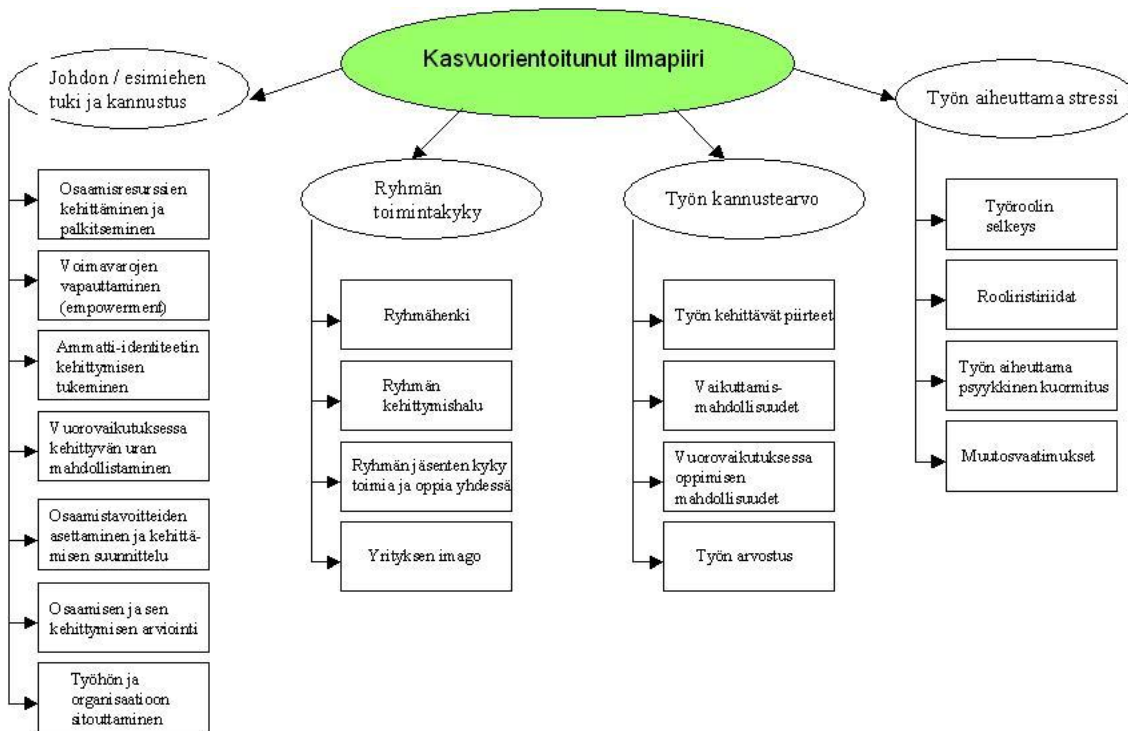
4.2 Organisaatiolähtöinen valtauttaminen

Peltosen ja Ruohotien (1991, 89) mukaan ympäristö ja sen ilmapiiri voi vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen herättämällä ja säätelemällä erilaisia motiiveja. Johtamismenetelmät, organisaation ilmapiiri, henkilöstön työmotivaatio ja työsuorituksen taso liittyvät olennaisesti toisiinsa. Niinpä yritysten onkin pyrittävä rakentamaan toimintaansa niin, että työmotivaatio ja sitä kautta myös suoritusaste nousevat. Tavoitteena on saada aikaan työyhteisö, jossa yrityksessä työskentelevät voisivat vastata entistä paremmin uusiin haasteisiin, ratkaista eteen tulevia ongelmia sekä kasvaa ammatillisesti hyödyntäen uusia kokemuksia.

Ruohotien (2000, 59) mukaan ihmiset haluavat kehittää itseään omien kykyjen edellyttämällä tavalla, mikäli ympäristö antaa siihen riittävät mahdollisuudet. Tällöin johtamisen keskeinen edellytys on vastata tuohon kasvutarpeeseen herättämällä ihmisten itseä tukeva, jatkuva kasvupyrkimys ja luomalla tälle mahdollisuus. Kehittyvät ja kasvua tukevat organisaatiot pyrkivät siksi luomaan henkilöstöä motivoivan ja kannustavan ilmapiirin, johon oppiminen ja innovointi kuuluvat luonnollisena osana. Rannan (2005, 9) mukaan yritysten keskeisenä tavoitteena onkin kytkeä työntekijöiden henkilökohtainen kehittyminen ja organisaation kehittyminen yhteiseksi prosessiksi, koska kumpaakin tarvitaan ja yhdessä ne saavat aikaan tuottavaa hyvinvointia. Työntekijät ovat innostuneita ja motivoituneita tekemään parhaansa organisaation hyväksi ja samalla ne saavat omaan kasvuunsa ja kehittymiseensä työnantajalta tukea, kannustusta ja resursseja. Yhteistyö paranee ja positiivinen muutos tuo mukanaan innostusta. Näin syntyy eräänlainen itse itseään ruokkiva positiivinen kehä, joka toimiessaan ei välttämättä tarvitse ulkoapäin tulevaa ohjausta, vaan toimii parhaimmillaan itseohjautuvasti.

Ruohotien (2000, 51) mukaan kasvuorientaation kehittymisen kannalta keskeisiä vaikuttimia ovat: johdon tuki ja kannustus, ryhmän toimintakyky, työn kannustearvo ja työn aiheuttama stressi. Ruohotie jakaa vaikuttimet vielä kuvan 4 mukaisiin osatekijöihin. Tämä päivän globaalissa yhä kovenevassa kilpailussa yritysten on kyettävä tuottamaan jatkuvasti innovaatioita. Yrityksen kilpailukyky riippuu olennaisesti siitä, mitä yrityksessä osataan, miten olemassa olevaa osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Tämä edellyttää yrityksiltä kykyä paitsi jalostaa ja hyödyntää entistä paremmin olemassa olevaa osaamista myös otollisten olosuhteiden luomista ammatilliselle kasvulle ja innovatiiviselle toiminnalle.

Yksi johtajuuden keskeisiä tavoitteita onkin kasvuorientoituneen ilmapiirin luominen, jossa valtauttamisella on erittäin keskeinen rooli.



Kuva 4. Kasvuorientoituneen ilmapiirin tekijät (Ruohotie 2000, 51)

Mitkä ovat sitten voimaantumisen edellytykset työyhteisössä? Koska voimaantumisen lähtökohtana on ihmisestä itsestään lähtevä henkilökohtainen prosessi, ei täysin kattavaa luetteloa voimaantumisen edellytyksistä voida lähtösääntöisesti tehdä. Jokainen ihminen voimaantuu omalla tavallaan. Työyhteisö voi kuitenkin pyrkiä luomaan sellaiset olosuhteet, jossa henkilöstön on mahdollista kokea voimaantumisen tunne. Heikkilän ja Heikkilän (2005, 50) mukaan keneltäkään ei voida odottaa spontaania, itseohjautuvaa voimaantumista elleivät organisaatorakenteet, johtamistavat ja työolosuhteet tue prosessia.

Herrenkohl ym. (1999) ovat kehittäneet listan organisaatiolähtöisen valtauttamisen neljästä pääulottuvuudesta, jotka ovat: jaettu visio, vastuunottoa tukeva organisaatorakenne ja hallinto, tieto ja oppiminen sekä institutionaaliset tunnustukset. Seuraavassa käsitellään eri pääulottuvuudet olennaisilta osiltaan.

1. Jaettu visio

Ensimmäinen pääulottuvuudesta on jaettu visio. Visio on eräänlainen näkymä siihen, mihin yritys pyrkii toiminnallaan. Visio edustaa yrityksen tahtotilaa ja määrittää minkälainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. (Johnson & Scholes 2002, 13.)

Herrenkohl ym. (1999, 375 – 376) määrittelevät jaetun vision osatekijät seuraavasti:

- Tavoitteiden selkeys -> Henkilöstö on tietoinen suoriutumiseen, yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin liittyvistä odotuksista.
- Tavoitteen saavuttaminen -> Henkilöstö tuntee vastuunsa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja on sitoutunut organisaatioon.
- Asiakassuuntautuneisuus -> Henkilöstö tietää asiakkaiden odotukset ja tuntee vastuunsa asiakaspalvelun tuloksista.

Voimaantuneet työntekijät ymmärtävät, sisäistävät ja sitoutuvat yrityksen visioihin ja kykenevät autonomiseen työskentelyyn ilman, että heidän tulee jatkuvasti kysyä johdolta lupaa ja/tai neuvoja tekemiselleen. Visio tarjoaa selkeän haasteen työntekijän henkilökohtaiselle kasvulle.

HMV-group (2011) määrittelee toiminnassaan hyvän vision seuraavanlaiseksi:

- selkeä ja yksinkertainen, jotta kaikki ymmärtävät, mitä on aikomus saavuttaa,
- merkityksellinen kaikille intressiryhmille, jolloin ei synnytä ristiriitoja,
- haastava, jolloin sen saavuttaminen vaatii kaikilta kunnon panostusta,
- mitattava, jotta tiedämme, milloin olemme saavuttaneet sen,
- visiolla on 3-5 vuoden aikajänne,
- visio erottaa yrityksen kilpailijoista, jolloin yritys ei ole kopio jostain kilpailijastaan,
- erilainen, ja poikkeaa muiden organisaatioiden visioista.

Yksi keskeisimmistä keinoista varmistaa vision, strategian ja muiden tavoitteiden perille meno, on hyvin hoidettu tiedonkulku. Tiedonkulun keskeisenä tavoitteena voidaan pitää sitä, että jokainen työntekijä voi reaaliaikaisesti seurata sekä oman työyhteisön että koko organisaation toimintaa kuvaavia keskeisiä tunnuslukuja.

Työntekijän on myös kyettävä tulkitsemaan sitä yhdessä työkavereiden kanssa. Sarala ja Saralan (2001, 138) mukaan työntekijän tulisi tietää työnantajastaan ainakin seuraavat seikat:

- visio ja yritysstrategia,
- johtamis-, laatu-, talous- ja henkilöstöpolitiikat,
- organisaation sisäiset prosessit,
- jatkuva informaatio organisaation tilasta,
- tiedot asiakkaista ja heidän tarpeista,
- alihankintatiedostot,
- tilauskanta,
- investoinnit,
- lain vaatimukset, tarvittavat standardit,
- tuotekehitysvisiot.

2. Vastuunottoa tukeva organisaatorakenne ja hallinto

Toinen pääulottuvuuksista on vastuuta tukeva organisaatorakenne ja hallinto. Jotta organisaatiota voidaan valtauttaa ja näin tukea voimaantumista, täytyy yrityksellä olla vastuunottoa tukeva organisaatorakenne ja hallinto. Henkilöstöllä pitää olla selkeä kuva organisaation päätöksentekovaltuuksista.

Herrenkohl ym. (1999, 375 – 376) määrittelevät vastuunottoa tukevan organisaatorakenteen ja hallinnon osatekijät seuraavasti:

- Vastuu päätöksistä -> Organisaatiossa tiedetään kuka vastaa työtoimintoja ja työjärjestelyjä koskevasta päätöksenteosta sekä henkilöstön hyvinvoinnista.
- Tiimit -> Työryhmien toiminta on tehokasta. Ryhmät vastaavat itse omaa työtään koskevasta päätöksen teosta.
- Riskinotto -> Henkilöstö on halukas riskien ottoon suoritusten parantamiseksi. Organisaatio tulee riskien ottoa eikä siitä aiheudu rangaistuksia.
- Asiakaslähtöisyys -> Henkilöstön asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden arvostaminen.

Ihmisten väliset suhteet ja verkostot eivät välttämättä noudata organisaatorakennetta. Organisaation toimivuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että työntekijät tuntevat sen toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet ja työnjaon. Johdon tehtävänä on ohjata organisaation toimintaa haluttujen päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Jokaisen työntekijän on tunnettava oma roolinsa ja asemansa organisaatiossa voidakseen liittyä siihen. Organisaation selkeys vahvistaa siellä toimivien työntekijöiden turvallisuuden tunnetta, joka puolestaan mahdollistaa luottamuksen kokemuksen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18 – 19.)

Tänä päivänä etenkin asiantuntijaorganisaatiot ovat rakenteeltaan hyvin matalia, kevyitä monitaitoisuudelle perustuvia tiimejä. Tiimin jäsenet ovat Katzenbach ja Smithin (1993, 53) mukaan pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja on yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimit ovat lähtösääntöisesti itseohjautuvia, itsenäisiä ja vastuullisia ja niiden toiminta perustuu joustavuuteen, asiakaslähtöisyyteen ja korkeaan laatuun. Tiimit vastaavat itse omaa työtänsä liittyvästä päätöksenteosta sekä pääsevät osallistumaan myös muuhun organisaation kehittämiseen. Heidän mielipidettään ja asiantuntemustaan kuullaan organisaatiota koskevilla tärkeillä päätöksillä. Tällainen avoin ja arvostava ilmapiiri luovat omalta osaltaan edellytykset voimaantumiseksi, mikä rohkaisee työntekijöitä luovaan toimintaan ja korkeisiin suoritustavoitteisiin.

Kaikkeen innovatiiviseen toimintaan liittyy kuitenkin tavalla tai toisella riskit, koska innovaatioiden lopputulos nähdään monesti vasta pitkän ajan kuluttua. Organisaatioiden välillä on eroja siinä, miten niiden kulttuuri tukee riskienottoa. Yrittäjämäinen yritys ottaa riskejä ja on toiminnassaan proaktiivinen, kun taas konservatiivinen yritys välttää riskienottoa ja on reaktiivinen. Tämän päivän alati muuttuvassa maailmassa proaktiiviset yritykset korjaavat kuitenkin monesti hedelmät.

3. Tieto ja oppiminen

Kolmas pääulottuvuudesta on tieto ja oppiminen. Innovatiivinen riskejä ottava proaktiivinen organisaatio tarvitsee jatkuvasti uutta tietoa ja taitoa pysyäkseen kehityksen mukana ja ollakseen jopa sitä edellä. Jos organisaatio ei tue vastuunottoa ja kannusta riskinottoon, ei yrityksessä synny out-of-the-box ajattelua. Uuden luominen taas vaatii ajanhermolla pysymistä.

Herrenkohl ym. (1999, 375 – 376) määrittelevät tiedon ja oppimisen osatekijät seuraavasti:

- Muutos -> Henkilöstöä rohkaistaan etsimään suoritusta parantavaa tietoa. Organisaatio turvaa oppimisen mahdollisuuksia ja henkilöstö pyrkii muuttamaan toimintaansa asiakkaiden eduksi.
- Taidot ja ongelmanratkaisu -> Henkilöstö nauttii uusista haasteista. Sillä on sekä työn suorittamiseen tarvittavat taidot että mahdollisuudet uusien taitojen oppimiseen.
- Luottamus -> Henkilöstö voi turvallisesti olla eri mieltä keskenään, tuntee oppivansa erehdyksistä ja luottaa siihen, että epäonnistumisesta ei rangaista.
- Viestintä -> Henkilöstö tietää, mitä asiakkaat odottavat ja arvostavat. Huonojen uutisten tuominen julki ei johda rangaistukseen.

Asiantuntijuus, sen vanhassa suppeassa merkityksessä, on kadonnut ja tilalle on tullut entistä monitaitoisempi osaamisprofiili. Työtehtävien sisällä muutokset näkyvät tehtäväalueen laajentumisena yhä monitaitoisempaan suuntaan. Työ on yhä harvemmin ennalta määritelty tehtäväkokonaisuus. Niinpä muutokset esimerkiksi käytettävässä teknologiassa ja asiakasympäristössä, aiheuttavat jatkuvia muutoksia asiantuntijoiden vastuissa ja osaamistarpeissa. Työntekijöille on annettu aikaisempaa enemmän vastuuta ongelmien ratkaisemisessa sekä tuotteiden ja palvelujen jatkuvassa kehittämisessä. Työtehtävät ovat aikaisempaa huomattavasti laaja-alaisempia, itsenäisempiä ja vastuullisempia.

Yritysten tehtävänä on resursoida ja tukea sellaista oppimista, joka auttaa henkilöstöä parantamaan työsuoritustaan ja varautumaan tulevaisuuden suoritusvaatimuksiin. Kasvua tulevat yritykset pyrkivätkin luomaan henkilöstöä motivoivan ilmapiirin, joka edes auttaa työntekijöiden motivaatiota ylläpitää ja lisätä ammatillista kompetenssia. Sisäisen motivaation kasvaminen johtaa puolestaan entistä innovatiivisempaan työympäristöön, mikä on auttaa oikein hyödynnettyä yritystä uusiutumaan ja parantamaan toimintaansa. (Ruohotie 2000, 59 – 65.)

Menestyvän yrityksen yksi keskeisimmistä vahvuuksista on osaamisen johtaminen ja hallinta. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sellaista tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisjohtaminen on osa strategista johtamista, jonka tarkoituksena on taata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen tavoitteina voidaan pitää kehittyneempinä toimintatapoina, uusina tuotteina ja palveluina, innovaatioina sekä viime kädessä parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala 2007, 170.)

Viitalan (2007, 170 - 173) mukaan yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Tästä johtuen osaamisen johtamisen tärkein osa onkin henkilökunnan osaamisen tason vaaliminen ja nostaminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Osaamista tulee kuitenkin voida kohdistaa haluttuun suuntaan, joten osaamisen johtamisen lähtökohtana onkin sen osaamisen määrittely, jonka varassa yrityksessä aiotaan päästä määriteltyihin päämääriin ja tavoitteisiin. Tätä yrityksen kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi ja ydinkyvykkyudeksi tai -osaamiseksi. Nokata ja Takeuchi (1995) määrittelevät ydinosaamisen sellaiseksi yksilön, työryhmän tai yrityksen jalostusverkkoon antamaa kontribuutiota, jonka he hallitsevat parhaiten maailmassa. Kyse on siis sellaisesta osaamisesta, jonka avulla yritys tuottaa asiakkailleen tarvittavan lisäarvon, josta he ovat valmiit maksamaan (Viitala 2007, 174; Long & Vickers-Koch 1995). Ydinosaaminen on ainutlaatuista osaamista, jota ei ole millään muulla yrityksellä. Tästä syystä sitä on vaikea synnyttää nopeasti, kopioida ja siirtää sellaisenaan. Usein ydinosaaminen liittyy jollakin tavalla ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai suhteisiin yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin. Tästä on hyvä esimerkki Nokia, jonka menneiden vuosien ylivoimaisen osaamisen on monissa yhteyksissä katsottu pohjautuvan kaikkiin edellä mainittuihin seikkoihin.

Strategisen osaamisen johtaminen ilmenee Viitalan (2007, 170) mukaan henkilöstösuunnittelussa mm. seuraavina kysymyksinä:

- Mitä osaamista yrityksen liiketoiminnalliset suunnitelmat edellyttävät eri aikajänteillä?
- Mitä osaamista pidämme itsellä ja mitä osaamista ostamme ulkopuolelta?
- Paljonko ja milloin yrityksestä poistuu sellaista osaamista, joka voidaan ennakoida?
- Mikä on tarvittavien osaajien määrä ja minkälaisissa työsuhteissa he toimivat? Mihin ne maantieteellisesti sijoittuvat?

Osaamisen kehittämistä kutsutaan usein henkilöstön kehittämiseksi. Viitalan (277, 182) mukaan henkilöstön kehittämisen päämääriä ovat:

- yrityksen kilpailu strategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen,
- työtehtävien suorittamisen tehostuminen,
- muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen,
- toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen,
- luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkiminen,

- yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen.

Osaamisen johtamisessa tavoitteena on rakentaa polku yrityksessä tarvittavan strategisen osaamisen ja henkilöstön osaamisen välille. Yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu se kokonaisuus, jonka varassa yrityksen toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Viitalan (2007, 179) mukaan työssä tarvittavaa osaamista kutsutaan usein *työelämäkvalifikaatioksi*, joilla tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia. Nämä kvalifikaatiot voivat olla sekä koulutuksessa, työssä tai muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia tai persoonallisia ominaisuuksia. Mutta mitkä ovat sitten tulevaisuuden työelämäkvalifikaatiot? Asiasta on esitetty useita eri näkemyksiä. Esimerkiksi Ruohotie (2000, 40) esittää kirjassaan Eversin, Rushin ja Berdrownin (1998) esittämän mallin, jossa elinikäisen oppimisen ja työllistymistä edistävät taidot jaennetaan neljäksi taitoalueeksi: elämänhallinta, kommunikointitaito, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten vahdittaminen. Tarvittavat kvalifikaatiovaatimukset ovat kuitenkin jatkuvassa muutoksessa ja viime kädessä ne määritellään jokaisessa työpaikassa omalla, ainutlaatuisella tavalla (Greda 2005, 530 – 545).

Organisaation menestyminen edellyttää riittävää osaamista, jolla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja organisaation uudistuminen vastaamaan tavoitteita. Organisaation osaaminen ei ole kuitenkaan pelkästään työntekijöiden osaamisen summa, vaan se rakentuu myös vahvasti organisaation omiin prosesseihin ja käytäntöihin. Organisaation osaamisen kehittämisessä olennaista on tietää tarvittava osaamistarve sekä olemassa oleva osaamisen taso, joiden avulla voidaan määrittää olemassa oleva osaamisvaje. Kun vaje on puolestaan tiedossa, voidaan päättää kuinka se täytetään (koulutus, rekrytointi, alihankinta). Organisaation osaamisen kehittäminen ei ole kuitenkaan ainoastaan organisaation omista lähtökohdista tapahtuvaa, vaan se perustuu myös työntekijöiden omiin koulutus- ja kehitystarpeisiin. (Viitala 2007, 170 – 173.)

Luottamuksen merkitystä yksilön voimaantumisen ehtona voidaan tuskin yliarvioida. Voimaannuttava työyhteisö tukee alaisten luovuutta ja innovatiivisuutta kyseenalaistamalla jatkuvasti perusoletuksia, hakemalla ongelmiin uusia ratkaisuja ja tarkastelemalla asioita uusilla tavoilla. Työyhteisö kannustaa työntekijöiden osallistumista ongelmanratkaisuprosessiin rohkaisten näitä luovuuteen, esittämään uusia ajatuksia sekä lähestymistapoja. Työntekijät voivat olla eri mieltä keskenään ja yrityksen johdon kanssa asioista.

Mahdollisista virheistä ei seuraa julkinen kritiikki eikä niistä rangaista, vaan ne nähdään oppimismahdollisuuksina. Ryhmähenki paranee, toiminta on innostunutta ja optimistista. Tällaisen organisaation vastakohtana on syyllistävä organisaatio, jossa asioihin reagoidaan vasta silloin, kun jotain on mennyt pieleen. Organisaatio etsii syyllisiä ja syitä virheen tapahtumiseen sen sijaan, että pyrittäisiin korjaamaan taustalla olevia ongelmia. Vaikeudet ja epäonnistumiset nähdään henkilökohtaisina onnettomuuksina, jotka lamauttavat henkisesti ja aiheuttavat pelkoja. Onnistujat ovat työyhteisön sankareita ja epäonnistujat syyllisiä. Henkilöstö välttää riskejä, jotta epäonnistumisia ei tapahtuisi. Näin ollen myöskään voimaantumista ei pysty tapahtumaan. (Ranta 2005, 22.)

4. Institutionaaliset tunnustukset

Neljäs ja viimeinen pääulottuvuuksista on tieto ja oppiminen. Vaikka yksilön tai tiimin onnistumisen tunnetta tuokin pelkkä yksittäisen tehtävän tai projektin tavoitteiden saavuttaminen tai jopa ylittäminen, on tärkeää myös antaa tunnusta ansiokkaasta toiminnasta yritystasolla laajemmalti. Tunnustukset konkretisoivat henkilöstölle sitä, että heidän työpanostaan ja innovatiivisuutta oikeasti arvostetaan yritysjohtajan toimesta.

Herrenkohl ym. (1999, 375 - 376) määrittelevät institutionaalisten tunnustusten osatekijät seuraavasti:

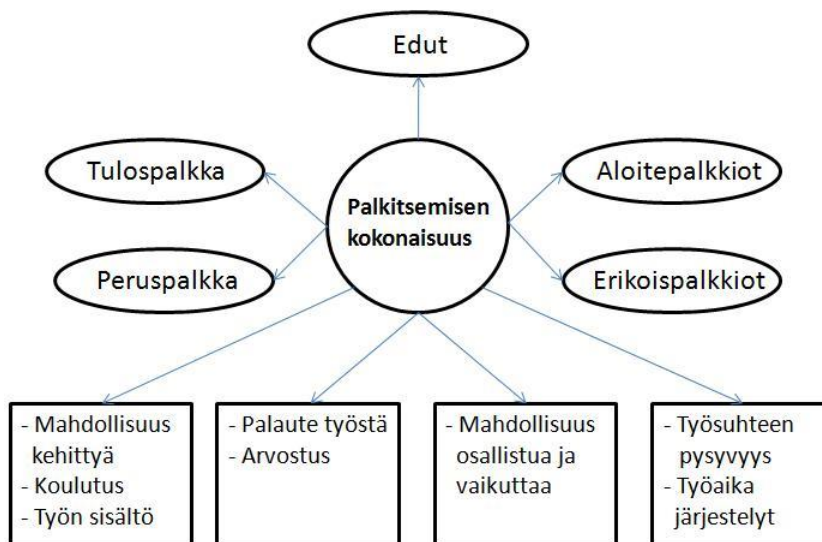
- Tunnustus -> Henkilöstölle annetaan tunnustusta suorituksista. Henkilökunta tuntee, että heitä kuunnellaan.
- Tieto ja palkitsemisjärjestelmä -> Henkilöstö tietää organisaation palkitsemisjärjestelmän perusteet ja sen, että ottaako organisaatio vastuun toimistaan.

Erilaisilla kannusteilla voidaan tehokkaasti vaikuttaa siihen, miten innokkaasti yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin pyritään. Ruohotien ja Hongan (1999, 45) mukaan kannuste yllyttää ihmisiä toimintaan ja palkkio tyydyttää tarpeen. Palkkiovaikutukset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin, jotka esiintyvät yhtäaikaaisesti (taulukko 4).

Taulukko 4. Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden tunnusomaiset piirteet (Ruohotie & Honka 1999, 45)

Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
<ul style="list-style-type: none"> – Liittyvät työnsisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset) – Ovat yksilön itsensä välittämiä – Tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (pätemisen tarve, itsensä toteuttaminen) – Ovat subjektiivisia ja esiintyvät tunteiden muodossa (tyytyväisyys ja työn ilo) 	<ul style="list-style-type: none"> – Ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet) – Ovat organisaation tai sen edustajien välittämiä – Tyydyttävät alemman tason tarpeita (yhteenkuuluvuuden tarve, ravinnon tarve) – Ovat objektiivisia ja esiintyvät esineiden ja tai tapahtumien muodossa (raha ja kannustava tilanne)

Palkitsemisjärjestelmä onkin keskeinen osa henkilöstön motivoimista ja se vaikuttaa omalta osaltaan siihen, että tekeekö työntekijä työtänsä vähän tai paljon, hyvin tai huonosti. Kauhanen (2003,110) jakaa puolestaan palkitsemisen kahteen osaan: taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset keinot voivat koostua suorasta rahasta esimerkiksi tulospalkkion muodossa tai erilaisista muista eduista, kuten esimerkiksi työnantajan maksamasta lisäeläkkeestä. Ei-taloudelliset keinot liittyvät puolestaan uraan ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviin keinoihin. Hyvin työstään selvinnyt, voidaan palkita esimerkiksi ylennyksellä parempiin tehtäviin. Palkitsemisen eri vaihtoehtoja on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 2011, 45)

Kannustavan palkitsemisen tavoitteena on motivoida ja ohjata työntekijän käyttäytymistä haluttuun suuntaan sekä vähentää hänen halukkuutta vaihtaa työpaikkaa. Hyvin toteutettu kannustin sekä palkitsee hyvästä työsuorituksesta että innostaa ammattitaidon kehittämiseen. Palkitseminen on tehokasta silloin kun se on läpinäkyvää. Palkitsemisperusteiden tulee olla yksinkertaiset, yksiselitteiset ja kaikkien työntekijöiden tiedossa. Olennainen merkitys on myös palkitsemisen oikeudenmukaisuudella ja tasa-arvoisuudella. Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen palkitseminen lisää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen. (Illuusiosta todellisuuteen 2003,7.)

5. Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen lähtökohtana olivat tutkimuksen kohdeyrityksen suorittaman kvantitatiivisen työtyytyväisyystutkimuksen tulokset, jotka paljastivat tyytymättömyyttä edellä esitetyillä alueilla. Tutkimuksen ongelmana (tai pikemminkin ominaisuutena) oli kuitenkin pitkälti edellä kuvattu määrällisen tutkimuksen tyypillinen johtopäätös eli ongelma tuli ylätasolla tilastollisesti todistettua, mutta ongelman varsinainen syy jäi epäselväksi. Niinpä tutkimuksen keskeinen tavoite olikin syventää jo tehtyä määrällistä tutkimusta ja päästä analyysissä huomattavasti tarkemmalle tasolle.

Tutkimusmenetelmää valittaessa ratkaisevaa on Raunion (1999, 345) mielestä se, että halutaanko tutkittavaa ilmiötä analysoida yhteiskunnan makrotasolla vai sosiaalisen vuorovaikutuksen mikrotasolla, tarkastellaanko sosiaalista todellisuutta rakenteiden vai prosessin kannalta ja ollaanko kiinnostuneita erojen ja riippuvuuksien yleisyydestä väestössä laajasti vai tietyn tutkittavan joukon tyypillisistä piirteistä. Tutkimusmenetelmien välisiä eroja on esitelty taulukossa 5.

Taulukko 5. Tutkimusmenetelmien väliset erot (Helsingin yliopisto 2011)

Piirre	Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
Filosofinen tausta	Positivismi	Fenomenologia, hermeneutiikka.
Tutkimuskohde	Ihmisen ulkoinen käyttäytyminen	Ihmisen tavoitteelliset teot
Tutkijan ja kohteen suhde	Subjekti-objekti, ajallisesti lyhyt	Subjekti-subjekti, ei ajallisesti lyhyt
Tieteenihanne	Yhtenäistiede eli kaikissa tieteissä samat menetelmät, ihanteena luonnontieteet, mitattavuus	Ilmiöiden ymmärrys, selitys ja tulkinta
Tieteen tehtävät	Säännönmukaisuuksien kuvaaminen, kausaaliselitykset	Myös yksittäisten ilmiöiden tarkastelu ja ymmärtäminen, teleologiset selitykset
Tiedonihanne	Matematiikan ja fysiikan tyyppinen aksiomaattinen järjestelmä, objektiivisuus, atomismi	Ilmiöiden merkitys ja merkitysyhteydet, hermeneuttinen kehä, subjektiivisuus hyväksytään, holismi
Menetelmät	Kiinteät hypoteesit, paljon ja edustavia tutkittavia yksiköitä, testejä, tilastollinen käsittely	Joustavat hypoteesit, vähän ja ei-edustavia tutkittavia yksiköitä, tulkinta, ei-numeeriset menetelmät
Aineiston luonne	Numeerinen, mitattavat muuttujat, ns. kova data	Ei-numeerinen (tekstit yms.), ns. pehmeä data
Ihmiskäsitys	Monimutkainen mekanismi, säätelyjärjestelmiin perustuva automaatti	Tavoitteellinen yksilö, ihminen kokonaisuutena enemmän kuin osiensa summa

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pohjautuu fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, jossa keskeisiä tutkimuksen teon kannalta ovat kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu tulkinnalliseen lähestymistapaan, jonka tavoitteena on pyrkimys ymmärtää ihmisten toimintaa ja löytää ilmiöiden yhteisiä merkityksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään toiminnan tavoitteet, motiivit ja taustalla vaikuttavat syyt eikä siinä tavoitella ensisijaisesti kausaaliselityksiä vaan teleologisia selityksiä. Yleisesti ottaen kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ymmärtää tutkittavan ilmiön sisäistä dynamiikka sekä tuottaa monipuolista ja rikasta tietoa rajatun tutkimuskohteen sisällöllisesti olennaisista ja tyyppillisistä piirteistä. Menetelmän täsmällisyyttä ja tulosten tilastollista edustavuutta pidetään vähemmän tärkeänä. (Helsingin yliopisto 2011; Raunio 1999, 344 – 345.)

Niinpä tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin *kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä*, koska sen avulla voidaan ymmärtää paremmin yrityksen työntekijöitä ja löytää esille tulleen tyytymättömyyden todellisia syitä ja taustalla vaikuttavia tekijöitä.

5.1 Valittu aineiston keruumenetelmä

Metsämuuronen (2005, 222 - 229) esittää kirjassaan seuraavat kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston peruskeruumenetelmät: haastattelu, havainnointi sekä kirjalliseen materiaaliin perehtyminen. Näistä kirjalliseen materiaaliin perehtyminen ei selkeästikään sovellu tutkimuksen menetelmäksi. Tutkimuksen kohteena ovat case–yrityksen sisäiset ongelmat. Vaikka menetelmää voitaisiin edes harkita sovellettavaksi tutkimuksessa, ei soveltuva aineistoa ole edes olemassa.

Havainnointi voisi teoriassa soveltua aineistonkeruu menetelmäksi, mutta sen käytännön toteuttaminen on käytännössä mahdotonta. Tutkijana minun tulisi havainnoida usean eri yksilön ja ryhmän toimintaa niin monessa eri tilanteissa, että se on jo ajatuksena täysin mahdoton toteuttaa. Lisäksi läsnäoloni monissa tilanteissa aiheuttaisi sen verran hämmennystä, että olisin erittäin epäileväinen tutkimuksen luotettavuuden suhteen.

Haastattelu sen sijaan soveltuu aineistonkeruu menetelmäksi mainiosti. Haastattelun suurimpia etuja ovat sen strukturoimattomuus, spontaanisuus, luovuus ja joustavuus, jotka vähintäänkin parantavat tutkimuksen todennäköistä validiteettia.

Tutkimuksessa haastateltavat voivat etukäteen tutustua aineistoon ja kysyä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä joko haastattelutilanteessa tai myöhemmin. Suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa tarjoaa mahdollisuuden kommunikoida ja kysyä asioista, joista etukäteen ei olisi osattu kysyä. Aineiston keruuta on mahdollisuus säädellä tilanteen mukaisesti ja vastaajaa myötäillen. Aineistoa on myös mahdollista täydentää tarpeen tullen myöhemmin. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 192 – 193.)

Hirsjärven ym. (2000, 195) mukaan tutkimushaastattelu voidaan jakaa ryhmiin sen perusteella, kuinka strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on (taulukko 5). Yhtenä ääripäänä voidaan pitää täysin strukturoitua haastattelua, jossa ennalta laaditut kysymykset esitetään ennalta valitussa järjestyksessä. Toinen ääripää on puolestaan täysin strukturoimaton, vapaa haastattelu.

Taulukko 6. Ei haastattelumenetelmien vertailu (Metsämuuronen 2005, 226)

	Avoin haastattelu	Lomakehaastattelu	Teemahaastattelu
Kysymysten muotoilu	Vapaa	Kiinteä	Suosituskysymyksiä
Kysymysalue	Vapaa	Tiukasti määritelty	Pääpiirteissään määritelty
Koehenkilömäärä	Pieni	Suuri	Melko pieni
Kustannus yksikköä kohden	Suurehkot	Pienet	Suurehkot
Työmäärä analyysivaiheessa	Suuri	Melko pieni	Suuri
Tutkijan paneutuminen	Aina suuri	Voi olla pieni	Aina suuri
Saatu tieto	Syvää	Pinnallista	Syvää

Tutkimuksen aineiston keruustrategiaksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu (puoli strukturoitu) on lomakehaastattelun ja vapaamuotoisen avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelu etenee ennakkoon mietittyjen teemojen varassa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2000, 195). Metsämuuronen (2005, 226) mukaan teemahaastattelu soveltuu käytettäväksi silloin, kun kohteena ovat intiimit ja arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita: arvostuksia, ihanteita tai perusteluja.

Valintaa tukivat muun muassa seuraavat seikat:

- Tutkimuksen alue oli kohtalaisen huonosti kartoitettu alue. Yrityksessä oli tehty työtyytyväisyys tutkimuksia aikaisemmin, mutta syitä huonoihin vastauksiin ei ollut kartoitettu sen tarkemmin.

Näin ollen tutkimuksen viitekehys ei välttämättä ole oikea eikä mahdollisia vastauksia voida arvata riittävällä varmuudella etukäteen,

- Koska tutkimuksessa halutaan selvittää todelliset syyt huonoihin työtyytyväisyys tuloksiin, on tutkimuksessa oltava mahdollisuus selventää ja syventää saatuja vastauksia. Tämä on äärimmäisen tärkeätä myös edellisen kohdan kannalta,
- Kyseessä on potentiaalisesti arka ja vaikea aihe. Yrityksessä on ollut viime vuosien aikana useita yt-kierroksia, joiden yhteydessä yritys on irtisanonut lukuisia työntekijöitä. Teemahaastattelulla pyritään varmistamaan haastateltavien luottamus vastausten luottamukselliseen käsittelyyn. Samalla haastateltavalle halutaan antaa mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti.

Seuraavassa on esitelty haastatteluteemat, jotka valittiin tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ja aikaisemman työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella. Kysymysrunгон jaottelussa on sovellettu Herrenkohlin ym. (1999) kehittämän organisaatiolähtöisen valtauttamisteorian pääulottavuuksia. Yrityksen ongelmien, organisaatiolähtöisen valtauttamisteorian ja tutkimuskysymysten välinen yhteys on esitetty kappaleessa 1.4 tutkimuksen tavoitteiden esittelyn yhteydessä.

Tutkimuskysymys 1. Miten yrityksen johtaminen edistää henkilöstön voimaantumista jatkuvaan ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen?

1. Yrityksen strategia, tavoitteet ja päämäärä

- Kuinka selkeitä mielestäsi yrityksen strategia, tavoitteet ja päämäärät ovat?
- Kuinka tärkeätä on mielestäsi yrityksen vision ja strategian tunteminen omalle työlle, motivaatiolle ja urasuunnitelmille yrityksessä?

2. Päätöksentekoprosessi

- Kuinka selkeä mielestäsi yrityksen päätöksentekoprosessi on?
- Kuinka tärkeätä mielestäsi sen tunteminen / toimivuus on omalle työlle, työtyytyväisyydelle ja urasuunnitelmille yrityksessä?

3. Sisäinen tiedonkulku

- Kuinka yrityksen sisäinen tiedonkulku on mielestäsi hoidettu?
- Kuinka tärkeätä sen toimivuus on omalle työlle, työtyytyväisyydelle ja urasuunnitelmille yrityksessä?

4. Oman työn ja työyhteisön kehittämismahdollisuudet

- Kuinka yrityksessä mielestäsi kannustetaan kehittämään omaa työtä ja työyhteisöä?
- Uskotko oman työn ja työyhteisön kehittämisideoinnin johtavan käytännön toimiin?
- Kuinka tärkeätä kehittämismahdollisuuksilla on omalle työlle, työtyytyväisyydelle ja urasuunnitelmille yrityksissä?

5. Hyviä työsuoritusten ja tavoitteiden saavuttamisen palkitseminen

- Kuinka mielestäsi hyvät työsuoritukset, tavoitteiden saavuttamiset huomioidaan yrityksessä?
- Kuinka mielestäsi yrityksessä toteutuu uran kehittyminen?
- Onko mielestäsi hyvillä työsuorituksilla, tavoitteiden saavuttamisella vaikutusta siihen?
- Kuinka tärkeä palkitseminen, uran kehittyminen on omalle työlle, motivaatiolle ja urasuunnitelmille yrityksessä?

Tutkimuskysymys 2: Miten yrityksessä suhtaudutaan henkilöstön osaamisen ja ammatilliseen kasvuun kehittämiseen?

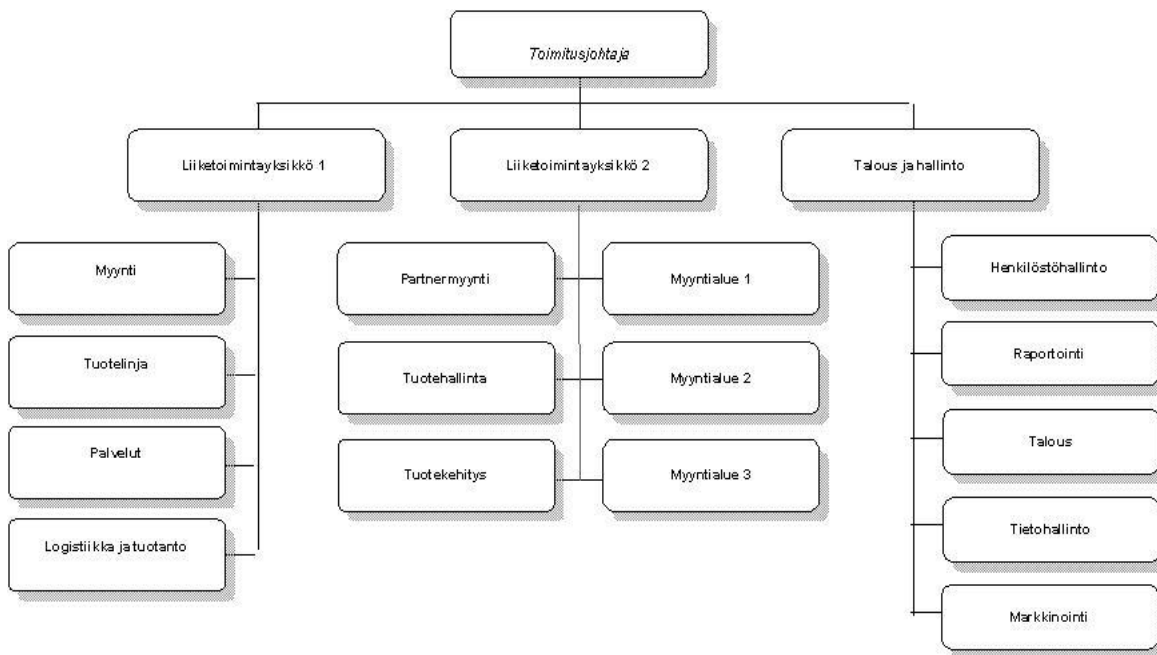
1. Henkilöstön osaaminen ja ammatillinen kasvu

- Kuinka mielestäsi yrityksessä panostetaan osaamisen ja ammatillisen kasvun (systemaattiseen) kehittämiseen ja sen seurantaan?
- Antaako yritys mielestäsi riittävästi mahdollisuuksia kouluttautumiseen?
- Tukevatko johto/esimiehet osaamisen ja ammatillisen kasvun kehittymistä?
- Kuinka tärkeätä on mielestäsi henkilökohtaisen osaamisen kehittyminen omalle työlle, työtyytyväisyydelle ja urasuunnitelmille yrityksessä?

5.2 Valittu näytteenottostrategia

Raunion (1999, 327) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineisto muodostetaan toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tilastollinen yleistettävyyden, joten aineiston tulee olla tilastollisesti edustava otos jostain perusjoukosta. Laadullisessa tutkimuksessa puolestaan tilastollista edustavuutta enemmän kiinnostaa aineiston sisällöllinen, teoreettinen tai käsitteellinen edustavuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat valitaan siten, että tutkimuskohteesta saadaan nämä sisällölliset tekijät esille riittävän hyvin. Tutkittavat valitaan Raunion (1999, 327) mukaan sillä perusteella, että näiden uskotaan tuovan esille tutkittavan asian erikoispiirteiden mahdollisimman hyvin. Kyseessä on siis todellisuudessa harkinnanvaraisesta näytteestä eikä teoreettisesta otannasta.

Yrityksen organisaatio koostuu ylätasolla kahdesta liiketoimintayksiköstä sekä keskitetystä talous- ja hallinto-osastosta (kuva 6).



Kuva 6. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen organisaatio

Liiketoimintayksikkö 1 ja sen toiminnot sijaitsevat pääasiassa Euroopan ulkopuolella lukuun ottamatta muutamaa Suomessa olevaa tukitoimintoihin kuuluvaa henkilöä. Sen sijaan liiketoimintayksikkö 2 ja sen kaikki päätoiminnot sijaitsevat Suomessa, pois lukien paikalliset myyntikonttorit, jotka on esitetty kuvassa termeillä myyntialue 2 ja 3.

Myyntialue 1 puolestaan koostuu Euroopan myynnistä ja sen kaikki toiminnot sijaitsevat Suomessa. Talous ja hallintoyksikön toiminnot on puolestaan hajautettu useisiin yrityksen eri toimistoihin.

Tutkimus päätettiin keskittää liiketoimintayksikköön 2 kahdestakin eri syystä. Ensinnäkin maantieteelliset välimatkat yhdistettynä tutkijan omaan aikatauluun ja työmäärään tekivät tutkimuksen toteuttamisen käytännössä mahdottomaksi muualla kuin Suomessa. Teoriassa haastattelut olisi voitu toteuttaa puhelimitse tai videoneuvottelun välityksellä, mutta silloin olisivat tutkimuksen toteutuksen olosuhteet vaihdelleet olennaisesti haastateltavien välillä, mikä olisi todennäköisesti vaikuttanut tutkimuksen lopputulokseen. Toinen ehkä jopa edellistä olennaisempi seikka oli se, että suoritettun työtyytyväisyystutkimuksen tuloksissa havaittiin selkeä ero liiketoimintayksiköiden välillä. Vaikka samat ongelma-alueet tulivat esille kaikista yrityksen eri yksiköistä, olivat suomalaisten työntekijöiden vastaukset huomattavasti negatiivisemmat kuin muualla yrityksen ulkomailla sijaitsevilla yksiköissä. Tutkimuksien tuloksia edelleen analysoimalla pystyttiin liiketoimintayksikön organisaatiosta löytämään lisäksi osasto, jossa työtyytyväisyys oli kaikkein huonoin. Niinpä tutkimus päätettiin keskittää kyseiseen yksikköön ja pyrkiä löytämään huonon työtyytyväisyyden ääritapaukset.

Kyseisessä osastossa on eroteltavissa yhteensä 5 ryhmää, joissa työskentelee yhteensä 45 henkilöä. Tutkimuksen laadun näkökulmasta olennainen tekijä on haastateltavien valinta. Kuitenkaan ei ole olemassa selkeä määräystä siihen, kuinka monta haastateltavaa tulisi valita kuhunkin tilanteeseen. Kvale (1996, 101 - 103) opastaa tutkijaa haastattelemaan niin montaa henkilöä kuin on tarpeellista, jotta tarpeellinen tieto saadaan kaivettua esille. Olennainen tekijä haastateltavien lukumäärää pohdittaessa on kuitenkin hänen mielestään tutkimuksen tarkoituksella ja haastattelun intensiteetillä. Koska tutkimuksen tavoitteena oli tilastollisten yleistyksien sijaan ymmärtää syvällisesti huonon työtyytyväisyyden takana olevia tekijöitä, sovellettiin tutkimuksessa harkinnanvaraista näytettä pyrkien riittävän kattavaan aineistoon, jotta tutkimuksen johtopäätökset ja tulkinnat eivät perustuisi satunnaisiin poimintoihin. Niinpä tutkimuksen otanta suunniteltiin suoritettavaksi siten, että jokaisesta ryhmästä haastatellaan 3 henkilöä, joten haastatteluja arvioitiin tehtäväksi yhteensä 15 kappaletta. Osallistujat pyrittiin valitsemaan eri ryhmistä siten, että haastateltavat edustaisivat mahdollisimman hyvin eri taustan omaavia henkilöitä.

Haastateltavien rekrytoinnissa noudatettiin Kuulan (2006, 121 - 129) tutkimuseettisiä ohjeita, joiden avulla kandidaateille informoitiin sähköpostitse tutkimuksesta seuraavat asiat ennen heidän suostumustaan haastatteluun:

- tutkimuksen tavoite,
- tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja aineistonkeruun konkreettinen keräämistapa (teemahaastattelu),
- tutkimukseen osallistumisen arvioitu aika,
- haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimusjulkaisussa tavalla, jossa tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voi välittömästi tunnistaa,
- kun haastattelu on kirjattu tekstitiedostoksi, haastateltavien nimet hävitetään ja haastattelun äänitallenne hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimuksessa haastateltiin 15 henkilöä, joista kaikki oli miehiä. Tämä miehiä suosiva haastattelu johtui yksinomaan siitä, että kaikki valitussa kohdeorganisaatiossa työskentelevät ovat miehiä. Haastateltavien ikähaitari oli välillä 28 – 52 vuotta, keski-ikä ollessa 34,9 vuotta.

Haastateltavien koulutustaso jakaantui seuraavasti:

- opistotutkinto 1 kpl,
- amk-tutkinto 3 kpl,
- alempi korkeakoulututkinto 1 kpl,
- ylempi korkeakoulututkinto 10 kpl.

Haastateltavien koulutusala jakaantui puolestaan seuraavasti:

- yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala 3 kpl,
- tekniikan ja liikenteen ala 12 kpl.

Tutkimusaineiston kokoa ei Raunion (1999, 328) mukaan päätetä lopullisesti etukäteen, vaan vasta aineiston keruun myötä. Olennainen tekijä aineiston koon määrittämisessä on tutkimusaineiston kyllästyminen, jonka jälkeen uudet tapaukset eivät tuo enää tutkimusaineistoon mitään tutkimusongelman kannalta olennaista uutta tietoa.

Kyllästymisen perusteella laaditut aineistot ovat monesti huomattavasti pienempiä, kuin tilastolliseen edustavuuteen pyrkivät aineistot. Tutkimuksessa toteutettiin lopulta suunnitellut 15 haastattelua, mutta tutkimuksen tuloksen kannalta edellä mainittu tutkimusaineiston kyllästyminen saavutettiin jo huomattavasti aikaisemmin. Haastateltavat olivat jopa hämmästyttävän yksimielisiä vastauksissaan ja tulosten kannalta olennainen aineisto oli kasassa jo viimeistään kahdeksannen haastateltavan jälkeen. Haastattelut oli kuitenkin sovittu etukäteen, joten ne päätettiin pitää siitä huolimatta että niiden odotettavissa oleva vaikutus tutkimuksen lopputuloksiin oli vähäinen. Haastateltavat selvästi halusivat purkaa sydäntään ja kertoa mielipiteensä paitsi tutkimuksen aihealueeseen liittyvistä asioista myös muista kokemistaan yrityksen johtamiseen liittyvistä epäkohdista.

5.3 Valittu analyysimenetelmä

Laadullisen aineiston analyysiin on olemassa paljon erilaisia työskentelytapoja, joista jokaisen tutkijan on valittava itselleen soveltuva tapa käsitellä ja luokitella omaa aineistoaan. Tutkimuksen analysointimenetelmäksi on valittu sisällönanalyysi, jota voidaan Tuomen ja Sarajärven (2002, 93) mukaan pitää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Valinnan pääsyinä oli sen erinomainen soveltuvuus valitun tutkimuksen aineistokeruumenetelmän erikoisvaatimukseen. Sisältöanalyysi on tieteellinen metodi, joka pyrkii analysoimaan tutkimusmateriaalia systemaattisesti ja objektiivisesti. Sen vahvuuksiin kuuluu päätelmien teko erityisesti verbaalisesta, symbolisesta ja/tai kommunikatiivisesta aineistosta. Sisällönanalyysi soveltuu herkkyytensä ansiosta hyvin myös strukturoiman aiheiston analyysiin ja siinä voidaan käyttää lisäksi analysoitaessa valmiita aineistoja – jopa sellaisia, joita ei alun perin ole tarkoitettu tutkimusta varten. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105 - 106.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 97) esittävät kirjassaan Eskolan (2001) kehittämän sisältöanalyysin jaottelun aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen sisältöanalyysiin. Edellä esitetyistä sisältöanalyysimalleista teorialähtöinen malli vaikutti ehdottomasti kaikkien soveltuvimmalta tutkimukseen. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole uuden teorian luominen vaan selkeä teoreettinen viitekehys (voimaantumisen), jonka toteutumista tutkitaan kohdeorganisaatiossa. *Teorialähtöinen* sisältöanalyysi on luonnontieteellisen tutkimuksen perinteinen analyysimalli, joka nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun.

Tutkimuksessa kuvataan tämä malli ja sen mukaan määritellään tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet. Analyysissä aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Aineistosta poimitaan ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon ja jätetään analyysin ulkopuolelle ne asiat, jotka eivät kuulu tutkittavaan ilmiöön. Analyysirungon ulkopuolelle jääneistä asioista voidaan muodostaa uusia luokkia induktiivisen sisältöanalyysin periaatteita noudattaen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.)

Tutkimuksen aineisto analysoitiin hyvin pitkälti Tuomen ja Sarajärven (2002, 116 - 118) esittämän teorialähtöisen sisältöanalyysin periaatteiden mukaisesti. Kaikki tutkimuksessa suoritettut haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen tarkempi aineistoon tutustuminen alkoi litteroinnin avulla. Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010,14) mukaan litteroinnin kysymykset liittyvät olennaisesti myös aineiston rajaamiseen. Aineiston ollessa laaja, ei aina ole järkevää litteroida sitä kokonaan, vaan tekstiksi purettavaksi voi valikoida ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Näin toimittiin myös tämän tutkimuksen osalta. Tutkimuksen haastatteluilla saatu aineisto oli erittäin laaja. Vaikka tutkija pyrki ohjaamaan haastattelua ennalta laaditut haastattelurungon avulla, rönsyilivät haastateltavien vastaukset kattamaan lähes koko yrityksen toimintakenttää. Koko aineiston analysoiminen olisi paitsi pidentänyt tutkimukselle varattua aikaa myös olennaisesti laajentanut tutkimuksen tutkimusasetelmaa. Olennainen seikka ratkaisulle oli myös aineistossa mukana oleva kohdeyrityksen kannalta luottamuksellinen tieto, jonka esittämistä julkisessa tutkimuksessa ei nähty toivottavana yrityksen johdon toimesta. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation toivomuksesta tutkimus toteutettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Niinpä litteroinnissa keskityttiin tutkimuksen tutkimusasetelman kannalta olennaisiin osiin. Saatu aineisto selvennettiin, jonka yhteydessä aineistosta poistettiin asiaan kuulumattomat sekä epäolennaiset seikat. Tämä jälkeen aineisto tiivistettiin, jonka yhteydessä haastateltavien esille tuomat seikat purettiin lyhyempään sanalliseen muotoon.

Aineiston luokittelu perustui tutkimusasettelussa esiteltyyn haastattelurunkoon, jonka avulla muodostettiin analyysirunko. Luokittelussa aineistosta poimittiin analyysirungon mukaisia ilmauksia, jotka jaettiin tekijöitä kuvaaviin luokkiin. Tämän jälkeen aineisto kvantifioitiin, jonka yhteydessä jokaisen haastattelukysymyksen kohdalla koottiin yhteen kaikkien haastateltavien vastaukset.

5.4 Tutkimuksen sisäinen ja ulkoinen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten ja tutkittavan todellisuuden mahdollisimman hyvää vastaavuutta. Luotettavuutta huonontavia virhetekijöitä liittyy tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin alkaen tutkimuksen suunnittelusta aina johtopäätösten tekemiseen. Luotettavuus koostuu kahdesta osatekijästä: reliabiliteetista ja validiteetista.

Hirsjärven ym. (2000, 213 – 215) mukaan tutkimuksen *reliabiliteetilla* tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta eli kysyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Aineiston luotettavuuteen vaikuttavat valitun haastattelumetodin mukana tuomat potentiaaliset virhelähteet. Hirsjärven ym. (2000, 193 – 194) mukaan virheitä voi aiheutua esimerkiksi haastattelutilanteesta ja haastateltavasta. Haastattelutilanne ei välttämättä ole kaikille helppo. Haastateltavat saattavat kokea tilanteen uhkaavaksi eivätkä välttämättä halua tai pysty puhumaan haastattelussa. Tutkijana tehtäväni olikin pyrkiä tekemään haastattelu tilanteesta mahdollisimman vapaa ja luonteva.

Oleellinen tekijä on myös tarvittavan luottamuksen rakentaminen. Tutkimuksen aihe-alue voi tuntua aralta monista vastaajista, koska vaarana on saattaa olla leimaantuminen ”ei yhteistyökykyiseksi” henkilöksi työnantajan ja muiden työntekijöiden silmissä. Näin ollen täydellinen anonymiteettisuoja olikin haastattelun onnistumisen kannalta erittäin keskeinen tekijä. Tehtävän suunnitteluvaiheessa yksi olennaisista sopimuksista työnantajan kanssa olikin anonymiteettisuojasta sopiminen. Tutkimus toteutettiin siten, että vastaajien henkilöllisyys oli ainoastaan tutkijan tiedossa eli edes muut vastaajat eivät saa missään vaiheessa saaneet tietää, ketkä tutkimukseen osallistuivat. Lisäksi vastaajat saivat tarkistaa kaikki omaan haastatteluunsa liittyvät viittaukset. Näillä toimenpiteillä minimoitiin teoreettisetkin mahdollisuudet aiheuttaa harmeja tutkimukseen osallistuneille. (Hirsjärvi ym. 2000, 213 – 215.)

Toinen virhelähdemahdollisuus liittyy haastateltavaan. Hirsjärven ym. (2000, 193 – 194) mukaan haastattelussa on taipumus antaa odotusten mukaisia tai sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, vaikka ne eivät olisikaan välttämättä totuudenmukaisia. Tutkimuksen luonteen vuoksi tämä saattoi olla potentiaalinen riskitekijä. Mikäli tarvittavaa luottamusta haastateltavien välille ei jostain syystä onnistuttaisi luomaan, saattaisivat haastateltavat pelätä omaa mahdollista leimaantumistaan ja vastata työyhteisön kannalta hyväksyttävällä tavalla, mikä luonnollisesti pilaisi tutkimuksen tulokset. Haastateltava saattoi myös ymmärtää kysytyn asian väärin.

Tästä syystä onkin erittäin olennaista varmistaa, että haastateltava on ymmärtänyt kysymykset ja niiden merkityksen oikealla tavalla.

Käsitykseni mukaan tutkimuksen reliabiliteetti on vähintäänkin hyvää tasoa. Haastattelutilanteet olivat poikkeuksetta erittäin rentoja ja kuten edellä on käynyt selville, haastateltavat suorastaan purkivat sydäntään kokemistaan epäkohdista. Tutkimuksen olennaisena lähtökohtana ollut luottamuksen rakentaminen onnistui siis jopa odotuksia paremmin. Haastattelujen erittäin samansuuntaiset tulokset myös tukevat tätä päätelmää.

Hirsjärven ym. (2000, 213) mukaan tutkimuksen *validiteetilla* tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Metsämuuronen (2005, 109) jakaa validiteetin ylätasolla kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti kuvaa sitä, miten hyvin tutkija on pystynyt tavoittamaan tutkittavan todellisuuden eli miten tutkimusprosessin aikana tehdyt havainnot vastaavat todellisuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan kuvaa miten tutkimustulokset ovat yleistettävissä tutkimusjoukon ulkopuolelle. On selvää, että tutkimuksessa on monia haasteita eikä suinkaan vähiten tutkimuksen luotettavuuden suhteen. Kuten edellä todettiin tutkimuksen reliabiliteettiin kohdistuu monia haasteita, joiden vaikutus pyrittiin minimoimaan niin pitkälti kuin mahdollista. Haastattelut tehtiin kaikille mahdollisimman samankaltaisissa olosuhteissa, jotta vältyttäisiin eri haastattelutilanteiden aiheuttamilta tekijöiltä. On kuitenkin erittäin kyseenalaista, että vastaajat antaisivat täsmälleen samat vastaukset mikäli tutkimus toistettaisiin uudelleen. Jokainen vastaustilanne on ainutlaatuinen eikä sitä voi koskaan toistaa täsmälleen samalla tavalla. Vastaajien vastaukset saattoivat lisäksi riippua monista tutkijan kontrolloimattomista tekijöistä, kuten esimerkiksi sen hetkisestä väsymyksestä ja ärtymyksestä. Reliabiliteettivirheet ovat kuitenkin onneksi satunnaisia. Ne eivät lähtökohtaisesti vääristä tuloksia tiettyyn suuntaan systemaattisesti, vaan virheet saattavat parhaassa tapauksessa jopa kumota toisensa.

Myös tutkimuksen sisäisen ja ulkoisen validiteetin kanssa on omat haasteensa. Sisäisen validiteetin osalta tutkittavan todellisuuden tavoittamisessa on tutkijalla keskeinen merkitys. Haastattelu on epäilemättä taito, joka vaatii sekä kouluttautumista että kokemusta. Hirsjärven ym. (2000, 194) mukaan haastattelussa onkin ratkaisevaa kuinka tutkija osaa tulkita haastateltavan vastauksia tällaisten kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa.

Tutkijana minun olikin pystyttävä sulkemaan omat ennakkokäsitykseni tutkittavasta ilmiöstä ja ymmärrettävä vastaajia osana heidän omaa todellisuutta eikä osana minun omaa todellisuuttani. Tutkimuksen teossa suurin haaste liittyikin siihen, kuinka onnistuin tutkijana hyödyntämään omaa esiymmärrystäni tutkittavasta asiasta oikealla tavalla. Olen itse työskennellyt toimialalla noin 8 vuoden ajan ja olisi suuri virhe kieltää edes itseltään, etteivätkö omat käsitykseni yrityksestä ja sen johtamisesta vaikuttaisi taka-alalla. Parhaimmillaan esiymmärryksestäni on kuitenkin suuri etu tutkimuksessa. Raunion (1999, 291) mukaan onnistunut vuorovaikutus tutkimustilanteessa edellyttää tutkijalta kykyä synnyttää tutkittavissa myötäelämisen tunnetta, mikä onnistuu parhaiten asioissa, jotka ovat tutkijalle ennestään tuttuja. Lisäksi haastateltavien on helpompaa kertoa elämästään tutkijalle, joka on tietyltä ominaispiirteeltään ja elämäkokemukseltaan heidän kaltainen. Pahimmillaan esiymmärryksestäni saattaa olla kuitenkin suurtakin haittaa.

Läheinen tuttavuus tutkittaviin saattaa myös vääristää tutkimustilannetta siten, että tutkimustilanne muodostuu liiankin luonnolliseksi. Tutkija saattaa samaistua tutkittaviin emotionaalisesti liikaa, menettää roolinsa tutkijana olemisesta ja samaistua haastateltavien perspektiiviin täysin. Tällöin vaarana on se, että tutkijan on vaikea erottaa oma kokemusmaailma haastateltavien kokemusmaailmasta ja käyttää omia asenteita ja ennako-oletuksia aineiston tulkinnessa ja johtopäätösten tekemisessä. Samaistumista yleisempi ongelma on kuitenkin se, että tutkija ei pääse olemaan osana haastateltavien todellisuutta ja haastateltavat alkavat käyttäytymään tutkijan läsnä ollessa toisella tavalla kuin normaalisti. Tutkimuksen luotettavuuden mahdollisuuksia parantaa kuitenkin asian tiedostaminen jo aikaisessa vaiheessa, joten tutkimuksen edellyttämän reflektiivisen tutkimusotteen luomiseen voitiin panostaa etukäteen riittävästi. Tutkijan on tarkkailtava itseään, reaktiotaan ja tuntemuksiaan ja pidettävä kenttäpäiväkirjaa, joka koskee paitsi tutkimustoimintaa myös tutkimuksen aikana heränneitä tunteita ja reaktiota, jotka voivat vaikuttaa havainnointiin ja tutkimustulosten tulkintaa. Kenttäpäiväkirjan lisäksi haastattelujen vastaukset käytiin haastateltavien kanssa läpi, jotta mahdollisuus vääriin tulkintoihin voitiin minimoida. (Raunio 1999, 285.)

Tutkimuksen ulkoisen validiteetin osalta keskeinen tekijä on tutkimuksen subjektiivisuus, mikä rajoittaa tulosten siirrettävyyttä toisiin olosuhteisiin. Tutkimustulokset ovat siis pitkälti sidoksissa tutkimukseen osallistuneiden vastaajien ainutkertaiseen koettuun maailmaan.

Niinpä tutkimustulosten yleistettävyys ei edes ole laadullisen tutkimus pääasiallinen tavoite. Tutkimuksen yhteydessä pitäisi puhua pikemminkin tutkimustulosten siirrettävyydestä muuhun organisaatioon.

Käsittääkseni myös tutkimuksen sisäinen validiteetti oli vähintäänkin hyvää tasoa. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin selviä, systemaattisia ja samansuuntaisia eikä varsinaisia subjektiivisuudesta johtuvia tulkintaongelmia käsittääkseni esiintynyt. Myös tutkimustulosten siirrettävyys muuhun organisaatioon on käsittääkseni varsin hyvää tasoa suhteellisen laajasta otannasta ja tulosten samankaltaisuudesta johtuen.

6. Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vastaukset kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Miten yrityksen johtaminen edistää henkilöstön voimaantumista jatkuvaan ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen?
2. Miten yrityksessä suhtaudutaan henkilöstön osaamisen ja ammatilliseen kasvun kehittämiseen?

Seuraavassa on käsitelty tutkimuksen tuloksia jaoteltuna tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä olevan organisaatiolähtöisen valtauttamisteorian pääulottuvuuksien mukaisesti. Yrityksen ongelmien, organisaatiolähtöisen valtauttamisteorian ja tutkimuskysymyksien välinen yhteys on esitetty kappaleessa 1.4 tutkimuksen tavoitteiden esittelyn yhteydessä.

6.1 Henkilöstön voimaantuminen ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen

Ensimmäisellä tutkimusongelmalla kartoitettiin kuinka hyvin tutkimuksen kohdeyrityksen johtaminen edistää henkilöstön voimaantumista jatkuvaan ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen.

6.1.1 Yrityksen visio, strategia ja päämäärät

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä selkeitä puutteita yrityksen johtamisessa. Ehkä merkittävin puute yrityksen johtamisessa oli puutteet tiedonkulussa. Organisaatiolähtöisen valtauttamisteorian olennaisena lähtökohtana on jaettu visio, mikä mahdollistaa työntekijöiden sitoutumisen yrityksen tavoitteisiin ja haasteisiin. Koska sitoutumista ei pääse tiedon puutteen takia tapahtumaan, eivät työntekijät myöskään pystyneet työskentelemään optimaalisella tehokkuudella. Tämä ilmenee erittäin selvästi sekä haastattelujen vastauksista että aikaisemmin tehdyn työtyytyväisyystutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksessa kävi hyvin selkeästi ilmi, että yritys ei ollut onnistunut yritystason vision ja strategian kommunikoinnissa kovinkaan hyvin. Kukaan haastatelluista ei tuntenut yritystason visiota tai strategiaa ollenkaan. Seuraavat kaksi lainausta kuvaavat hyvin ongelman laajuutta:

Lainaus 1. ”Mikä ihmeen visio ja strategia? Ei meillä ole sellaista koskaan ollut ja jos onkin, niin meille ei sitä ole koskaan kerrottu.”

Lainaus 2. ” ... naurua. Vai, että vielä ihan visio ja strategia”.

Yritystason vision ja strategian olemassa oloa myös selkeästi epäiltiin ja esille tuli myös epäilyjä yritysjohdon motiiveista pantata olennaista tietoa työntekijöiltä.

Lainaus 3. ”Ei täällä ole sellaisia koskaan tehty. Päätökset tehdään lennosta aina kun sellaisia tarvitaan, mutta ei täällä kukaan mieti yritystason visioita. Joskus aikaisemmin niitä pohdittiin enemmän, mutta nykyään me mennään kuin purjeverne ilman köliä ja peräsintä aavalla merellä.”

Lainaus 4. ”Ei kai ne nyt meille kerro, kun tavoitteena on myydä koko firma pois. Mitä muutakaan voi olla takana, jos näin olennaisia asioita salataan työntekijöiltä.”

Yrityksen vision ja strategian tunteminen ja ymmärtäminen koettiin yleisesti erittäin tärkeäksi tekijäksi omalle motivaatiolle ja urasuunnitelmille yrityksessä. Vaikka selkeää yhteyttä omien henkilökohtaisten tavoitteiden ja yrityksen vision ja strategian välillä ei voitaisikaan luoda, auttaisi parempi käsitys yrityksen tulevaisuudesta ymmärtämään haastateltavien mielestä silti myös omaa työtä ja sen kehitystä.

Lainaus 5. ”Totta kai sillä merkitystä mihin (yrityksen nimi) ollaan viemässä. On ihan eri asia motivoitua omaan työhönsä jos tietää, että työpaikka on vielä ensi vuonnakin.”

Lainaus 6. ”Kyllä sen ymmärtäminen auttaa myös omassa työssä. Yhtenäinen näkemys asioista vaikuttaa ihan kaikkeen tekemiseen.”

Lisäksi vision ja strategian tuntemus auttaisi selvästi hälventämään olemassa olevia epäilyjä yrityksen tulevaisuudesta.

Lainaus 7. ”Onhan se nyt aivan olennainen asia ymmärtää mihin tätä narikkaa ollaan viemässä. Jos tavoitteena on myydä koko paska pois, niin mä haluan hypätä ajoissa uppoavasta laivasta. Asuntovelallisen ei kannata ottaa turhia riskejä.”

Myös oman liiketoimintayksikön kohdalla tutkimus paljasti selviä puutteita kommunikoinnissa. Vastaajien tuntemus oman liiketoimintayksikön strategiasta vaihteli vastaajien välillä melkoisesti. Jotkut tunsivat oman liiketoimintayksikön strategian erittäin hyvin, kun taas jotkut eivät edes tienneet sellaisten olemassa olosta. Parhaiten liiketoimintayksikön strategian tunsivat johtavissa tehtävissä olevat ja huonoiten suorittavan tason tehtäviä tekevät työntekijät.

Lainaus 8. ”Eipä ole näkynyt sellaistaakaan paperia.”

Lainaus 9. ”Totta kai tunnen, kun olen ollut itse sitä laatimassa.”

Yrityksen toisen liiketoimintayksikön strategiaa ei myöskään tuntenut kukaan tutkimukseen osallistujista.

Lainaus 10. ”Ne on siellä (yksikön sijaintimaan nimi). Ei niiden asiat ilmeisesti ”kuulu” meille millään tavalla.”

Lainaus 11. ”Näkyvyys siihen on meillä täysin olematon. Me ei tiedetä niiden tekemisistä eivät ne todennäköisesti tiedä meidän tekemisistä yhtikäs mitään.”

Myös oman liiketoimintayksikön strategia nähtiin olennaisena tietona oman työn, motivaation ja urasuunnitelmien kannalta

Lainaus 12. ”Onhan sen tiedolla olennainen merkitys, koska kaikki meidän tekemä työ pitäisi pohjautua strategiaan.”

Lainaus 13. ”Toimiva strategia luo uskottavuutta toimintaan ja kasvattaa ainakin minun motivaatiota olennaisesti.”

Omien henkilökohtaisten tavoitteiden selkeys vaihteli henkilöiden välillä. Osa haastateltavista ei tuntenut henkilökohtaisia tavoitteitaan ollenkaan, kun taas toisilla tavoitteet olivat erittäin hyvin selvillä.

Lainaus 14. ”Mä olen palonsammutustyössä, ei siihen mahdu enää minkäänlaisia tavoitteita.”

Lainaus 15. ”Selkeä suunnitelma löytyy, jonkun vaan pitäisi tehdä ne työt.”

6.1.2 Päätöksentekoprosessi

Organisaation toimivuuden kannalta olisi tärkeätä, että työntekijät tuntevat sen toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet ja työnjaon. Jokaisen työntekijän on tunnettava oma roolinsa ja asemansa organisaatiossa voidakseen liittyä siihen. Organisaation selkeys vahvistaa siellä toimivien työntekijöiden turvallisuuden tunnetta, joka puolestaan mahdollistaa voimaantumisen. Olennaista on myös, että organisaatio toimii omien toimintaperiaatteittensa mukaisesti. Tutkimuksessa kävi kuitenkin selvästi ilmi, että ainakin osa päätöksenteosta tapahtuu määriteltyjen toimintaperiaatteiden ulkopuolella. Päätöksiä tehtiin työntekijöitä kuulematta, mikä aiheutti selvää tyytymättömyyttä monien vastaajien kohdalla. Epäselvä vastuurakenne selvästi estää työntekijöiden voimaantumisen, mikä myös näkyy sekä haastatteluiden vastauksissa että aikaisemmin tehdyssä työtyytyväisyysmittauksen tuloksissa.

Haastatteluissa tuli selvästi ilmi vastuiden epäselvyys päätöksien teossa. Kaikki työntekijät eivät selvästikään tunne päätöksen teon prosesseja tai sitten päätöksiä tehdään prosesseja noudattamatta. Vaikka yrityksessä on periaatteessa määritellyt prosessit ja niiden vastuuhenkilöt, kokivat monet haastateltavista, että päätöksenteko ei käytännössä kuitenkaan vastaa prosesseja. Päätöksiä siis syntyy, mutta monet haastateltavat eivät tieneet missä ja kenen toimesta päätöksiä tehdään.

Lainaus 16. ”Ei aavistustakaan kuka tämänkin roadmapin on päättänyt.”

Lainaus 17. ”En tiedä. Sun täytyy mennä ja kysyä kulmahuoneesta, kuka on tämän takana.”

Päätöksentekoprosessin tuntemus riippui kuitenkin olennaisesti vastaajan roolista yrityksessä sekä siitä kuinka kauan haastateltava oli ollut työnantajan palveluksessa. Seuraavassa kahden yrityksen palveluksessa yli 5 vuotta työskennelleen työntekijän vastaukset.

Lainaus 18. ”Joo, prosessit on tehty laatuihmisiä varten. Nämä päätökset tehdään käytännössä myyjien toimesta, ne kun lupaavat mitä sattuu asiakkaille.”

Lainaus 19. ”Mitä ihmettelemistä tässä on. Selkeä tuotelinjaveittäjän päätös.”

Työntekijät kokivat myös, että heidän mielipiteitä ei oteta huomioon heille tärkeissä asioissa. Useat haastateltavista kokivat suurena työtyytyväisyyttä heikentävänä seikkana sitä, että heidän pahimmassa tapauksessa vuosien työ sivuutettiin ilman, että heidän mielipidettään edes kysyttiin asiaa koskevassa päätöksen teossa.

Lainaus 20. ”Ainakin vuoden työ käytännössä vessasta alas kerta heitolla. Todella motivoivaa meininkiä.”

Lainaus 21. ”Olisihan se kiva saada edes kertoa oma mielipide, varsin kun asia oikeastaan kuuluu mun tontille melko vahvasti.”

Päätöksentekoprosessissa kaivattiinkin yleisesti avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä kaikkien asiaan osallistuvien mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon.

Lainaus 22. ”Se ei vaadi muuta kuin iso neuvotteluhuone varaukseen ja kaikki asianosaiset paikalle. Ketään ei lasketa kotiin ennen kuin päätös on tehty.”

Lainaus 23. ”Nyt pitäisi saada aikaan selkeät pelisäännöt ja lopettaa tämä salamyhkäinen puuhastelu.”

Myös päätöksentekoprosessin ongelmat nähtiin pahimmillaan erittäin merkittävänä tekijänä haastateltavien pohtiessa omaa työtyytyväisyyttään. Etenkin ne työntekijät, jotka katsovat tulleen sivuutetuksi heidän mielestään tärkeissä asioissa, kokivat päätöksentekoprosessin ongelmat erittäin merkittävänä syynä vaihtaa työnantajaa.

Lainaus 24. ”Ei kannata hakata päätä seinään, jos sille ei ole välttämätöntä tarvetta.”

Lainaus 25. ”Jos asiaan ei tule pian parannusta, niin täytyy vetää tästäkin asiasta omat johtopäätökset.”

6.1.3 Sisäinen tiedonkulku

Sisäinen tiedonkulku koettiin yleisesti vähintäänkin kohtuulliseksi oman osaston sisällä. Sen sijaan oman liiketoimintayksikön tai koko yrityksen tasolla nähtiin tiedottamisessa suuria puutteita.

Lainaus 26. ”Kyllä meillä osaston sisällä tieto kulkee ihan hyvin. Valitettavasti johdon tiedottamisesta ei voi sanoa ihan samaa.”

Lainaus 27. ”Olisihan se kiva tietää monia asioita, mutta kun ei niin ei.”

Monet haastateltavat korostivat toiminnan prosessinomaisuutta ja eri osastojen yhteisvaikutusta lopputulokseen. Tällöin monien haastateltavien mielestä on oman työn kannalta erittäin olennaista, että kaikilla on edes kokonaiskuva prosessin etenemisestä ja siinä mahdollisesti esiintyvistä ongelmatilanteista.

Lainaus 28. ”Miksei meille kerrottu, että ne (osaston nimi) eivät pysyneet aikataulussa. Ihan turhaan me tehtiin kaikki illat ylitöitä, kun normaalillakin työtahdilla olisi keritty ajoissa.”

Lainaus 29. ”Kaikki liittyy kaikkeen ja kaiken tiedon tulisi olla kaikkien saatavilla.”

Yrityksen johdon tiedonjako sen sijaan koettiin kaikkien haastateltavien mielestä puutteelliseksi. Yrityksen johto järjestää säännöllisesti tiedotustilaisuuden henkilökunnalle, mutta sen sisältö koostuu pääasiassa edellisen kvartaalin tulosten läpikäymisestä. Kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin tärkeäksi saada tarkempaa tietoa esimerkiksi kuinka yrityksen johto näkee yrityksen tulevaisuuden eri liiketoiminta-alueilla ja kuinka yrityksen strategia vastaa markkinoiden haasteisiin. Tarve olisi siis huomattavasti yksityiskohtaisemmalle tiedolle kuin mitä yrityksen johto haastateltaville tarjosi.

Lainaus 30. ”Samat tiedot saa kauppalehden sivuilta. Mua ei ole kiinnostanut käydä niissä tiedotus tilaisuuksissa enää aikoihin.”

Lainaus 31. ”Pitäisi mennä monta askelta syvemmälle, mutta vaikea se on kai kertoa, jos ei itsekkään tiedä.”

Tiedonkulku nähtiin yleisesti erittäin merkittävänä tekijänä haastateltavien pohtiessa omaa työtyytyväisyyttään.

Lainaus 32. ”Ihan kärjessä jos kysyt syitä vaihtaa työpaikkaa.”

Lainaus 33. ”Onhan sillä iso merkitys omalle työlle ja sille suurelle motivaatiolle raahautua aamuisin tänne.”

6.1.4 Oman työn ja työyhteisön kehittämismahdollisuudet

Tänä päivänä etenkin asiantuntijaorganisaatiot ovat rakenteeltaan hyvin matalia, kevyitä monitaitoisuudelle perustuvia tiimejä. Tiimien johtamisessa olennaista on tiimien itseohjautuvuus ja itsenäisyys. Menestyksekkäät tiimit vastaavat hyvin pitkälti itse omaa työtänsä liittyvästä päätöksenteosta sekä pääsevät osallistumaan myös muuhun organisaation kehittämiseen. Heidän mielipidettään ja asiantuntemustaan kuullaan organisaatiota koskevissa tärkeissä päätöksissä. Valitettavasti edellä kuvattu tehokkaan tiimityön lähtökohdat eivät kuitenkaan täysin toteutuneet tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Avoin ja arvostava ilmapiiri luovat omalta osaltaan edellytykset voimaantumiseen, mikä rohkaisee työntekijöitä luovaan toimintaan ja korkeisiin suoritustavoitteisiin. Tässä tapauksessa tulos oli kuitenkin monilta osin päinvastainen, mikä omalta osaltaan heikensi työntekijöiden voimaantumista ja sitä kautta heidän työpanostaan.

Työntekijöiden mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työyhteisöä koettiin pääasiassa vähintäänkin tyydyttäväksi. Yrityksen työntekijöistä valtaosa toimii asiantuntijana omalla erikoisalallaan, joten haastateltavat kokivat jopa erittäin hyvänä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. Työ vaatii monilta jo itsessään jossain määrin itseohjautuvuutta, joten haastateltavat kokivat hyvinä mahdollisuutensa päättää kuinka esimerkiksi jokin tietty työ tehdään.

Lainaus 34. ”Ei valittamista. Kukaan ei kysy miten mä työni teen, kunhan se on valmiina ajoissa.”

Lainaus 35. ”Itse mä olen työtavoistani päättänyt tähänkin asti ja meinasin päättää myös tulevaisuudessa.”

Sen sijaan mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön, nähtiin jo jossain määrin haastavammalta. Yrityksen organisaatio on vuosien kuluessa useiden yt-kierrosten myötä madaltunut, joten olennaiset muutokset jonkun työntekijän toimenkuvassa (esimerkiksi ylenemisen muodossa), vaikuttavat välittömästi muiden työnkuvaan. Tällöin esimerkiksi oman toimenkuvan vaihtaminen tai edes kehittäminen työntekijän haluamaan suuntaan koettiin erittäin haasteelliselta.

Lainaus 36. ”Joka työtyytyväisyyskyselyssä olen kertonut haluavani vaihtaa töitä, mutta eipä ole auttanut kun niitä vapaita työpaikkoja ei vaan ole.”

Lainaus 37. ”Mihinkäs mä tästä voisin vaihtaa. Kukas nämä hommat sitten tekisi.”

Työntekijät kokivat mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä tekemiseen liittyviin käytännön asioihin vielä varsin hyviksi, mutta heidän asiantuntemustaan ei kuitenkaan aktiivisesti hyödynnetty organisaation kehittämisessä. Yrityksellä on olemassa oma prosessi aloitteiden käsittelyyn, mutta lähes kaikki haastateltavat epäilivät prosessin toimimista käytännössä. Aloitteiden tekemiseen ei käytännön tasolla mitenkään kannustettu eikä kukaan haastateltavista ollut koskaan edes kuullut minkään aloitteen läpimenoa yrityksessä.

Lainaus 38. ”Onhan se laatikko tuolla, mutta eipä ole koskaan tullut sinne yhtään lappua laitettua.”

Lainaus 39. ”Lukeeko niitä edes kukaan? Sen jälkeen kun se (työntekijän nimi) lähti talosta, niin kukaan ei ole tainnut edes vilkaista koko laatikkoon.”

Työn kehittämis- ja etenemismahdollisuudet koettiin haastateltavien toimesta yksimielisesti yhtenä tärkeimmistä motivaation lähteistä ja samalla yhtenä potentiaalisimpana syynä työpaikan vaihtoon. Kaikki haastateltavat kaipasivat omaan työhönsä vaihtelua ja monet haastateltavista mainitsivat työpaikan vaihdon ainoaksi keinoksi parantaa omaa työnkuvaansa haluamaansa suuntaan.

Lainaus 40. ”No kyllähän tätä tekee kun jotain on tehtävä, mutta jos tulee hyvä paikka eteen, niin kovin kauaa ei pöydän tyhjennyksessä mene.”

Lainaus 41. ”CV tuli juuri päivitettyä ja lähetettyä eteenpäin headhuntereille. Jos ei täällä, niin sitten jossain muualla.”

6.1.5 Palkitseminen

Myös kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmässä esiintyi tutkimuksen mukaan ongelmia. Palkitsemisen tulisi olla läpinäkyvää ja palkitsemisperusteiden yksinkertaiset, yksiselitteiset ja kaikkien työntekijöiden tiedossa. Valitettavasti kohdeyrityksen palkitsemispolitiikka toimi monilta osiltaan juuri päinvastoin, mikä lisäsi omalta osaltaan esteitä työntekijöiden voimaantumiseksi.

Kohdeyrityksellä oli käytössä työsuorituksiin perustuva palkitsemisjärjestelmä, jossa määritellään työntekijöiden avaintavoitteet sekä niiden saavuttamisesta maksettava lisäpalkkio. Oma henkilökohtainen palkitsemisjärjestelmä (bonusohjelma) oli yleisesti tiedossa. Sen sijaan lähes kaikkia haastateltavia mietitytti oman bonusohjelman suhde muiden työntekijöiden ohjelmiin. Palkitsemisohjelmille toivottiinkin parempaa läpinäkyvyyttä työntekijöiden, osastojen ja eri liiketoimintayksikköjen välillä.

Lainaus 42. ”Olisihan se kiva tietää saako itse rusinoita, muiden kerätessä marjat.”

Lainaus 43. ”Kaikki bonusohjelmat julkisiksi, niin loppuu tämä säätäminen.”

Monet haastateltavista kokivat kuitenkin omat mahdollisuutensa puutteelliseksi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä koettiin erittäin epämotivoivaksi tekijäksi. Tavoitteiden saavuttaminen riippui monella haastateltavalla tavalla tai toisella asioista, joihin he eivät kokeneet voivansa vaikuttaa millään tavalla. Esimerkiksi yrityksen liikevaihdon kehitys tuli monissa haastattelussa esille tällaisena tekijänä.

Lainaus 44. ”Se on ihan sama mitä me tehdään. Jos tuotteet eivät mene kaupaksi senttiäkään ylimääräistä ei saada.”

Lainaus 45. ”Kaikki riippuu kaikesta. Yhden työntekijän mahdollisuus vaikuttaa kokonaisuuteen on äärimmäisen pieni.”

Prosessilähtöisessä organisaatiossa yhden työntekijän osuus kokonaisuudessa on monesti erittäin vähäinen. Tällöin yksittäisen työntekijän käsitys oman työn merkityksestä kokonaisuuteen jää monien haastateltavien mielestä liian hämäräksi.

Usean haastateltavan mielestä omaa työmotivaatiota parantaisi olennaisesti rahapalkkion lisäksi onnistuneiden työsuoritusten läpikäynti ja tarkemman palautteen saaminen sekä parempi ymmärrys onnistuneiden työsuoritusten vaikutuksesta yrityksen menestymiseen.

Lainaus 46. ”Onhan meillä ne kehityskeskustelut, mutta olisihan se kiva saada muulloinkin rakentavaa palautetta.”

Lainaus 47. ”Mistä ihmeessä mä tietäisin, kuin työt on tehty kun kukaan ei kerro.”

Hyvien työsuoritusten vaikutus urakehitykseen koettiin pääasiassa olemattomaksi. Tähän suurimpana syynä nähtiin jo edellä mainittu organisaation keveys, mikä vähentää merkittävästi etenkin ylenemismahdollisuuksia. Monet haastateltavista kaipasivat mahdollisuutta työnkiertoon tai muuten mahdollisuutta muuttaa työtehtäviään.

Lainaus 48. ”Vai, että ylennys. Jos olet tullut tänne johonkin tehtävään, niin sitä sitten teet niin kauan kun olet täällä töissä”

Lainaus 49. ”Voisi olla ihan kokeilemisen arvoista vaihtaa yksikköä ja työtehtäviä. Uskon, että siitä hyötyisi myös työnantaja uusien ideoiden muodossa.”

Vaikka yrityksen mahdollisuudet toteuttaa kaikkien toiveita on mitä suurimmassa määrin rajoitettu, auttaa pitkäjänteinen suunnitelmallisuus kuitenkin osaamisen ja työn kehityksen hallinnassa. On hyvin todennäköistä, että kaikkien työntekijöiden mielessä ei kuitenkaan ole ylennys, vaan työtehtävien kehittäminen haasteellisempaan suuntaan. Tämän jos minkä luulisi olevan myös yrityksen etujen mukaista. Nykyinen tilanne toimii kuitenkin monella tapaa yrityksen haitaksi eikä vähiten siksi, että se toimii tehokkaana esteenä työntekijöiden voimaantumiselle.

6.2 Kohdeyrityksen panostus henkilöstön osaamisen ja ammatilliseen kasvun kehittämiseen

Tutkimuksen toisella tutkimuskysymyksellä kartoitettiin miten kohdeyrityksessä panostetaan henkilöstön osaamiseen ja ammatillisen kasvun kehittämiseen.

Osaamisjohtaminen on osa strategista johtamista, jonka tarkoituksena on taata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Tästä johtuen osaamisen johtamisen tärkein osa onkin henkilökunnan osaamisen tason vaaliminen ja nostaminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Osaamista tulee kuitenkin voida kohdistaa haluttuun suuntaan, joten osaamisen johtamisen lähtökohtana onkin sen osaamisen määrittely, jonka varassa yrityksessä aiotaan päästä määriteltyihin päämääriin ja tavoitteisiin. Yrityksessä ei selkeästikään ole panostettu osaamisen strategiseen johtamiseen. Monet haastateltavat painottivat systemaattisen koulutuksen ja yrityksen strategian yhteenkuulumista. Niinpä työntekijöiden koulutus tulisikin heidän mielestä olla seurausta yrityksen tulevaisuuden tarpeista eikä työntekijän itsensä keksimää jatkokoulutusta.

Mahdollisuudet ammatilliseen kasvuun koettiin olevan periaatteellisella tasolla melko hyviksi. Kukaan ei kiellä uuden oppimista, mutta uuden tarpeellisen tiedon hankkimista ei myöskään ohjata yrityksen toimesta millään tavalla. Esimiesten asenne opiskeluun koettiin pääasiassa kannustavaksi, mutta kaikki vastuu itsensä kehittämisestä oli kuitenkin työntekijällä itsellään.

***Lainaus 50.** ”Saahan täällä opiskella, jos keksii itse mitä opiskelee.”*

***Lainaus 51.** ”Viime vuonna kävin esiintymistaitokurssin. Arvaa olenko esiintynyt monta kertaa?”*

Suurimpina haasteina esimerkiksi koulutukseen osallistumiselle haastateltavat kokivat aikapulan sekä riittämättömät koulutusmäärärahat. Monilla haastateltavilla oli periaatteellista halua kehittää omaa ammatillista osaamistaan, mutta käytännössä sen toteuttaminen on ollut hankalaa.

***Lainaus 52.** ”Suunnitelmissa on ollut opiskella sitä sun tätä, mutta aina kun kurssi olisi alkanut, olen löytänyt itseni lentokoneesta.”*

***Lainaus 53.** ”Liian kalliita kursseja meidän budjetille.”*

Ammatillisen kehittämisen vaikutus omaan tyytyväisyyteen nähtiin kuitenkin varsin pienenä. Yksikään haastateltavista ei nähnyt puutteellisten kehittymismahdollisuuksien vaikuttavan omaan työtyytyväisyyteen merkittävästi. Toki monet kokivat sen yhtenä tekijänä muiden joukossa. Jos haastateltava oli tyytymätön yleisesti kohdeyrityksen toimintaan, kasvoi myös tämän tekijän vaikutus työtyytyväisyydessä.

Lainaus 54. ”No joo. Olisihan se kiva opiskella, mutta ei se maailma siihen kaadu. ”

Lainaus 55. ”Ei ihan ykkösprioriteetin asia. Jos saan päättää, niin hoidetaan ensin tärkeämmät asiat kuntoon.”

7. Pohdinta ja johtopäätökset

Voimaantumisella on selkeä yhteys ihmisen hyvinvointiin ja kasvamiseen ja se tarjoaa yrityksille viitekehyksen työntekijöiden hyvinvointia edistävän työ- ja johtamiskulttuurin kehittämiseen. Hyvin organisoitu työ ja johtaminen puolestaan johtavat parhaimmillaan työntekijöiden voimaantumiseen ja tätä kautta työtyytyväisyyden paranemiseen. Voimaantumisen lähtökohtana on työyhteisön valtauttaminen, jota ilman ei voimaantumista synny. Työyhteisön onkin pyrittävä poistamaan kaikki esteet, jotka estävät työntekijää tekemästä työtään optimaalisella tehokkuudella.

Kun tehdyn tutkimuksen tuloksia tarkastellaan Herrenkohlin (1998) ym. kehittämän organisaatiolähtöisen valtauttamisteorian valossa, voidaan havaita selkeä epäonnistuminen yrityksen työntekijöiden valtauttamisessa. Sen sijaan, että yritys pyrki luomaan voimaantumiselle soveltuvia olosuhteita, yrityksen johtamistyyli muodosti selkeitä rajoituksia työntekijöiden työnteolle ja sitä kautta voimaantumiselle. Kun voimaantumista ei pystynyt tapahtumaan, ilmeni se huonoina tuloksina työtyytyväisyyskyselyissä. Työtyytyväisyyskyselyn tulosten sekä tutkimuksen tulosten välillä voidaan tutkimuksen tulosten pohjalta havaita olevan selvä yhteys toisiinsa. Niinpä tutkimuksen tulokset hyvin pitkälti selittävät huonot työtyytyväisyystulokset tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valossa. Huomattavaa kuitenkin on, että voimaantuminen on samaan aikaan myös itsestä lähtevä sosiaalinen ja henkilökohtainen prosessi, jota ei tuota tai aiheuta toinen ihminen tai organisaatio. Ihmisen täytyy siis itse haluta voimaantua. Koska voimaantumisen lähtökohtana on yksilöstä itsestään lähtevä henkilökohtainen prosessi, ei täysin kattavaa luetteloa voimaantumisen edellytyksistä voida kuitenkaan tehdä. Jokainen ihminen voimaantuu omalla tavallaan ja omista lähtökohdistaan käsin, mikäli olosuhteet ovat sille suotuisat. Vaikka tutkimuksen tulokset ovat itsessään hyvin selvät, ei havaittujen epäkohtien korjaaminen välttämättä korjaa työtyytyväisyyttä kaikkien työntekijöiden kohdalla. Voimaantuminen ei ole helppoa, vaan se vaatii työyhteisöltä ja yksilöltä jatkuvaa asenteiden ja tapojen uudelleenarviointia.

Ihmisiä ei voida siis voimaannuttaa yritysjohton toimesta, mutta pitkäjänteisellä toiminnalla yritys voi pyrkiä luomaan hyvinvoinnin mahdollistavan yhteisön, jossa ihmisten keskinäinen arvostaminen ja kunnioittaminen koetaan aidoksi ja todelliseksi. Tällaisessa yrityksessä työntekijöiden arvostaminen näkyy myös ulkoisten resurssien asianmukaisena järjestämisenä, jolloin ihmisillä on mahdollisuus käyttää osaamistaan, potentiaaliaan ja luovuuttaan yhteistyössä työkavereiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa asetettujen päämäärien saavuttamiseksi.

Kuten tutkimuksen teoriaosasta kävi ilmi, on työntekijöiden työtyytyväisyys erittäin keskeisessä asemassa nyt ja kenties vielä enemmän tulevaisuuden kilpailluilla työmarkkinoilla. Hyvä, motivoitunut ja voimaantunut henkilöstö on olennainen kilpailutekijä etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa yrityksen toiminta perustuu pitkälti sen työntekijöiden henkilökohtaiseen osaamiseen ja sen hyödyntämiseen. Tutkimuksen kohdeyrityksessä henkilöstön valtauttamisessa esiintyneet puutteet aiheuttivat ongelmia hyvin monella eri tasolla. Kohdeyrityksen toimintakulttuuri pahimmillaan suoranaisesti esti työntekijöitä toimimasta parhaalla mahdollisella tavalla työssään, mikä omalta osaltaan heikensi motivaatiota merkittäväällä tavalla. Tilanne voidaankin nähdä monilta osin erittäin huolestuttavana kohdeyrityksen kannalta, sillä merkittävä osa yrityksen työntekijöistä kokee yrityksen toiminnan riittävänä syynä työpaikan vaihtoon. Kohdeyritys toimii siis kaukana sen optimaalisesta toimintatavasta. Kaikki tutkimuksessa esiintyneet ongelmat voidaan nähdä kokonaisuutena, jossa jokainen ongelma on osa kokonaisvaltaista prosessia. Korjaamalla prosessia avoimempaan ja suunnitelmallisempaan suuntaan, voidaan työntekijöiden mahdollisuutta voimaantumiseen parantaa huomattavasti. Kyse on siis kokonaisvaltaisesta johtamisesta, jossa olennaista on kohdeyrityksen eri yksiköiden ja osastojen saumaton yhteistoiminta ja kokonaisvaltainen johtaminen.

Koko yrityksen toiminta lähtee liikkeelle sen visioista, jossa yritys siis määrittelee tulevaisuuden tahtotilan. Yrityksen visiosta luodaan koko yritystä koskeva strategia, joka puolestaan jakautuu eri liiketoimintayksiköiden ja niiden eri osastojen strategioiksi ja tavoitteiksi. Osastojen strategiat puolestaan jalkautuvat käytäntöön eri ryhmien sekä yksittäisten työntekijöiden tehtäviksi ja tavoitteiksi (kuva 7).



Kuva 7. Yrityksen vision ja henkilökohtaisten tavoitteiden välinen yhteys

On hyvin todennäköistä, että kohdeyritys toimii jo tänä päivänä oheisen mallin mukaan. Ongelmana on kuitenkin se, että puutteellisen tiedonkulun johdosta kohdeyrityksen työntekijät eivät tiedä strategian ja asetettujen tavoitteiden välistä yhteyttä. Myöskään oman ja ryhmän työpanoksen merkitys arvoketjun seuraavan linkin tavoitteiden saavuttamiseen ei ollut riittävän hyvin selvillä. Kun kokonais käsitys yrityksen tahtotilasta puuttuu, eivät yksittäiset tavoitteet tunnu välttämättä mielekkäiltä ja tarkoituksen mukaisilta. Olennaista on siis parantaa tiedonkulkua kaikilla tasoilla kokonaisvaltaisemman käsityksen parantamiseksi.

Edellä esitetty malli tuo selkeitä etuja yrityksen toimintaan verrattuna nykyiseen malliin. Kun kohdeyrityksen eri osastot ja niiden työntekijät tuntevat kokonaistavoitteet paremmin, pystyvät he myös paremmin ymmärtämään oman roolinsa kokonaisuudessa ja sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin huomattavasti nykyistä paremmin. Yksittäinen työntekijä ymmärtää oman työnsä vaikutuksen ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen. Jokaisen ryhmän jäsenet ymmärtävät mikä vaikutus ryhmän työpanoksella on osaston tavoitteiden saavuttamiseen, osaston työpanoksella liiketoimintayksikön tavoitteiden saavuttamiseen ja viimein liiketoimintayksikön työpanoksella koko yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityksen tuloksen ollessa sen arvoketjun summa, on jokaisen olennaista ymmärtää paikkansa ja tehtävänsä ketjussa.

Avoimella kokonaisvaltaisella johtamisella voidaan ratkaista myös muita esille tulleita ongelmia. Kun osastojen ja ryhmien tavoitteet ovat selvillä, voidaan niiden avulla suunnitella yksittäisten työntekijöiden palkitsemisjärjestelmät siten, että ne ovat avoimet, yhtenäiset ja palvelevat paremmin kokonaisuutta. Myös työntekijöiden tarvitsema koulutus pystyttäisiin paremmin kohdentamaan yrityksen tulevaisuudessa tarvitsemiin tietoihin ja taitoihin. Kun tiedetään mihin yritys on menossa, pystytään osaamisen tarve ennakoimaan ja jalkauttamaan osastojen, ryhmien ja yksittäisten työntekijöiden tarvitsemaksi osaamiseksi ja koulutukseksi. Tämä mahdollistaisi myös jossain määrin nykyistä paremman urasuunnittelun. Vaikka varsinaisia ylennysmahdollisuuksia ei olisi yhtään nykyistä enempää, voitaisiin asiantuntijoiden ammatillista kasvua kuitenkin suunnitella huomattavasti nykyistä paremmin myös tulevaisuuteen.

Myös osastojen ja ryhmien toimintaa voitaisiin kehittää itsenäisempään suuntaan, mikä mahdollistaisi entistä paremman itseohjautuvuuden. Erittäin keskeinen tekijä johtamisessa onkin henkilöstön rohkaiseminen sisäiseen sitoutumiseen. Henkilöstö on saatava mukaan työtavoitteiden ja toimintatapojen määrittämiseen. Se edistää omaehtoista sitoutumista oman ryhmän, osaston, liiketoimintayksikön ja lopulta koko yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

On selvää, että edellä esitetyt parannusehdotukset ovat varsin ylätasoisia ja vaativat tarkennuksia ja edelleen kehittämistä. Tarkempi analyysi edellyttäisi kuitenkin kohdeyrityksen prosessien ja toiminnan tarkempaa tuntemusta, mikä ei ole tässä tapauksessa valitettavasti ole mahdollista. Olennaista on kuitenkin havaita esiintyneiden ongelmien ja yrityksen puutteellisen tiedonkulun ja johtamiskulttuurin välinen yhteys. Lähtösääntöisesti kaikkia työntekijöiden voimaantumiseen liittyneitä ongelmia voidaan ainakin jossakin määrin ratkaista edellä esitettyjen ehdotusten avulla.

LÄHTEET

- Baldwin, R. 2006 Globalisaatio: Suuret osittumiset. Teoksessa globalisaation haasteet Euroopalle. Talousneuvoston sihteeristön globaaliselvitys osa I. Valtioneuvoston julkaisusarja 16/2006, 15 - 42.
- Bracey, G. 2007. Skills for the Future. Phi Delta Kappan 89, 77-78.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2006. Tulevaisuuden luotain, verkostoitumisesta voimaa osaamiseen. Loppuraportti.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Kirjassa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus 133 – 157.
- Evers, F., Rush, J. & Berdrow, J. 1998. The bases of competence: Skills for lifelong learning and employability. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- Fletcher, K. 2006. Beyond dualism: Leading out of oppression. Nursing Forum 41 (2), 50 - 59.
- Greda, M. 2005. In competence we trust. Addressing conceptual ambiguity. Journal of Management Development 24, 530-545.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Herrenkohl, R., Judson, G. & Heffner, J. 1999. Defining and Measuring Employee Empowerment. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol 35.(3), 379 – 389.
- Herzberg, F. 2003. Harvard Business review on motivating people, HB school publishing corporation.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.
- Illuusiosta todellisuuteen. 2003. Opas työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi. Työmarkkinajärjestöjen työarviointijärjestelmien seurantaryhmä TASE. Helsinki.
- Johnson, G. & Scholes, K. 2002. Exploring Corporate Strategy. New York: Prentice Hall.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen Viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Kanter, R. 1979. Power failure in management circuits. Harvard Business Review 57, 65 -75.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Weilin+Göös.

- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kuula, . 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede-lehti*, Vol.!!, no 1/99, 3 - 12.
- Lashinger, H., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. 2003. Workplace empowerment as a predictor of nurse burnout in restructured healthcare settings. *Longwoods Review* 1 (3), 2 – 11.
- Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational dynamics summer*, 7 - 22.
- Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 394. Jyväskylä.
- McAdams, D. 1993. *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. New York: William Morrow.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nokata, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. Oxford: University Press.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. Juva: WSOY.
- Parsons, R. 2001. Specific practice strategies for empowerment-based practice with women: A study of two groups. *Affilia* 16 (2), 159 - 179.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. *Ihmisten johtaminen*. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- Ranta, R. 2005. *Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa*. Yritys kirjat Oy. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Raunio, R. 1998. *Positivismi ja ihmistiede*. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Rauramo, P. 2004. *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ruohotie, P. 1980. *Opettajien työmotivaatio*. Tutkimus peruskoulun yläasteen opettajien työmotivaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos julkaisuja A: 17.
- Ruohotie, P. 1982. *Motivaatio ja työkäyttäytyminen*. Työmotivaatioprojektin yhteisjulkaisu. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Julkaisu 9. Helsinki: Teollisuuden kustannus Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Räsänen, J. 2002. Voimaantumisen oikeus ja välttämättömyys. Ammatillisen voimaantumisen edellytykset ja käytäntö. Lahti: Päijät-paino Oy.
- Räsänen, J. 2006. Voimaantumisen mahdollistaminen ja ratkaisut. Yhteiskunnan, yhteisön ja yksilön vahvistaminen. Suomen työvalmennusakatemia julkaisu. Järvenpää: Nupa express.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia-kustannus.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Acta Universitatis Ouluensis. Scientiae Rerum Socialium ser E vol 37. Oulu.
- Siitonen, J. & Robinson, H. 1998. Empowerment: Links to Teachers' Professional Growth. Teoksessa: Erkkilä, R., Vilman, A. & Syrjälä, L. (toim) Promoting teachers' personal and professional growth. University of Oulu. Department of teacher education. Acta Universitatis Oulensis ser E vol 32. Oulu.
- Sedan, E. 2004. Empowerment and community planning: Theory and practice of people focused social solutions. Tel Aviv: Hakibbutz Hamaeuchad Publihers.
- Tamkin, P. 2005. Survival Skills. Journal of People Management 24, 42 - 43.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- UNCTAD 2006. World investment report 2006.
- Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Wilson, T. 1996. The Empowerment manual. Hampshire: Gower.
- Zimmerman, M. 1995. Psychological empowerment: issue and illustrations. American Journal of Community Psychology, 23 (5), 581 - 291.

Internet

- EU:n eurooppasanasto 2011. Verkkoaineisto. Saatavissa:
http://europa.eu/scadplus/glossary/globalisation_fi.htm (viitattu 28.2.2011).
- Helsingin Yliopisto 2011. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Verkkoaineisto. Saatavissa:
<http://www.mm.helsinki.fi/users/niskanen/kotu/sisallys.htm> (viitattu 28.2.2011).

HMV Group 2011. Onko organisaation visiolla merkitystä - ja millainen sen tulisi olla? Verkkoaineisto. Saatavissa: http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_visio.html (viitattu 28.2.2011).

Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkoaineisto. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi> (viitattu 15.5.2011).

Työterveyslaitos. Verkkoaineisto. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx> (viitattu 15.5.2011).

Varma 2011. Verkkoaineisto. Saatavissa: <http://www.varma.fi> (viitattu 28.2.2011).

YSA 2011. Yleinen suomalainen asiasanasto. Verkkoaineisto. Saatavissa: <http://www.yso.fi/onki/ysa/> (viitattu 28.2.2011).

Sanomalehti

Helsingin Sanomat 19.4.2009, Oravanpyörä pyörii ihmisen päässä, E2.

Kauppalehti 2.3.2011, Uutiset, 15.

Kauppalehti optio 9/2009, Uutiset, 45 - 49.

Talouselämä 11/2009, Talous 22 - 23