



Turun yliopisto
University of Turku

TYÖHYVINVOINNIN TARKASTELU ITSE- OHJAUTUVUUDEN TEORIAN VALOSSA

Johdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä asiantuntijaorganisaatiossa

Liiketaloustiede: Johtamisen ja organisoinnin pro gradu –tutkielma

Laatija:

Erika Tuomarla

Ohjaaja:

KTT Annika Blomberg

31.10.2018

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Johdatus tutkielman aihepiiriin	5
1.2	Tutkielman tarkoitus ja rajaus	6
1.3	Tutkielman rakenne	8
1.4	Kohdeorganisaatio	8
2	TYÖHYVINVOINTI.....	10
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	10
2.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	11
2.3	Työhyvinvoinnin tukeminen organisaation menestystekijänä	15
3	TYÖHYVINVOINTI ASiantuntijAKONTEKSTISSA	18
3.1	Asiantuntijuuden määrittelyä	18
3.2	Asiantuntijatyön haasteet ja kuormitustekijät	22
3.3	Työhyvinvointia edistävät tekijät asiantuntijatyössä.....	23
3.4	Itseohjautuvuuden tukeminen asiantuntijatyössä	26
4	METODOLOGIA.....	29
4.1	Laadullinen tutkimus	29
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	29
4.3	Menetelmät ja aineiston analyysi	30
5	KOKEMUS TYÖHYVINVOINNISTA KOHDEORGANISAATIOSSA	33
5.1	Työ.....	34
5.2	Työyhteisö	35
5.3	Organisaatio	39
5.4	Johtaminen	41
5.5	Yksilö eli ‘minä itse’.....	44
6	TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ ITSEOHJAUTUVUUDEN TEORIAN NÄKÖKULMASTA.....	48
6.1	Autonomia.....	49
6.2	Kompetenssi	53
6.3	Yhteisöllisyys	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	63
7.1	Keskeiset tulokset.....	63

7.2	Johtopäätökset	67
7.3	Yhteenvedo.....	69
7.4	Tutkimuksen luotettavuus	70
7.5	Jatkotutkimusehdotukset	72
LÄHDELUETTELO.....		73
LIITTEET.....		78
Liite 1 Haastattelurunko		78
Liite 2 Haastateltavien perustiedot		78
KUVIOT		
Kuvio 1 Yksilön suorituskyky		11
Kuvio 2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät		13
Kuvio 3 Työhyvinvoinnin tarvehierarkia		14
Kuvio 4 Asiantuntijuuden elementit		21
Kuvio 5 Työn vaatimukset ja hallinta -malli.....		24
Kuvio 6 Laadullinen haastattelututkimusprosessi		31
Kuvio 7 Työhyvinvoinnin merkittävimmät tekijät osa-alueittain		33

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Työn kehittyessä yhä tietointensiivisempään suuntaan työhyvinvointia on syytä tarkastella kokonaisvaltaisemmin uusien vaatimusten puitteissa. Työ voi parhaimmillaan edistää ihmisen hyvinvointia ja terveyttä, mutta voimavaratekijöiden lisäksi työ voi myös olla kuormittavaa ja koetella yksilön jaksamista. Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite, jota voidaan tarkastella useasta näkökulmasta, johon sisältyy monia osa-alueita. Suomessa huoli työelämän laadusta ja työntekijöiden hyvinvoinnista on johtanut useisiin tutkimuksiin työoloista ja työhyvinvoinnista. Työelämä on jatkuvan muutoksen pyörteissä: kiire, ennakoimattomuus, kasvava tehokkuuden tavoittelu inhimillisyyden katoamisen kustannuksella, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen sekä jatkuvat vaatimukset kehittymiseen ja kehittämiseen ovat suurimmalle osalle työtä tekevästä väestöstä tuttuja asioita. Väsyminen, masentuminen ja loppuun palaminen sekä pahimmillaan työuran lopullinen ennaikainen katkeaminen ovat liiallisen kuormituksen mahdollisia lopputulemia. Työssä jaksamisessa vaaditaan myös jatkuvaa ajanhallinnan ja muutoksenhallinnan, jopa kokonaisvaltaisten elämän hallinnan keinojen oppimista. Työ ei lopu tekemällä ja työelämässä mukana olevien on jaksettava. (Vesterinen 2006, 7–10.)

Työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllistä, minkä vuoksi samoissa tehtävissä toimivilla toisen jaksaminen voi olla koetuksella, kun taas toinen kokee haasteet innostaviksi. Hyvinvointia tarkasteltaessa työn sisältö sekä sen vastaavuus yksilön osaamiseen ja tavoitteisiin ovat keskiössä. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Parhaassa tapauksessa työllä on yleisesti elämässä mielekkyyttä nostava vaikutus sen lisäksi, että se tuo taloudellista turvaa ja mahdollistaa erilaiset vuorovaikutussuhteet. Työhyvinvointi on monien yksilöllisten, yhteisöllisten ja yhteiskunnallisten tekijöiden summa, jonka ytimessä on yksilön vastuu, johon kuitenkin voidaan myös vaikuttaa merkittävästi hyvällä johtamisella. (Vesterinen 2006, 7–10.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on erityisen tärkeää, sillä jatkuvasti kehittyvä liiketoimintaympäristö vaatii yrityksiltä jatkuvaa toiminnan tehostamista ja joustavuutta luoden paineita henkilöstölle. Markkinamuutosten ennakoimisen hankaluus on lisännyt määräaikaista työsopimuksia luoden epävarmuuden ja turvattomuuden tunnetta työntekijöille. Lisäksi organisaatioiden ohentaminen, toiminnan nopeutuminen, innovaatioiden tuottaminen ja tulospaineet merkitsevät kasvavaa kuormitusta henkilöstölle. Henkilöstön määrän vähentyminen suhteessa työmäärään on lisännyt vastuuta yksittäisillä työntekijöillä. Myös jatkuvasti kovenevat tavoitteet ja niiden seuranta sekä suoritusperusteinen palkitseminen asettavat työntekijät keskinäiseen kilpailuasetelmaan. Kovenevat vaatimukset voivat johtaa organisaatiossa tuottavuuden alenemiseen, luovuuden

katoamiseen ja yksilön uupumiseen aiheuttaen väsymystä, turhautumista, osaamattomuuden tunnetta ja kasvavia sairaspotensseja. Lyhyen aikavälin tulostavoitteet ja henkilöstön hyvinvoinnin vaaliminen tulisivat olla mahdollisimman hyvin tasapainossa. Tämän tasapainon löytäminen on henkilöstöjohtamisen suurimpia haasteita. (Viitala, 2007, 212.)

1.2 Tutkielman tarkoitus ja rajaus

Tutkimus suoritettiin toimeksiantona tutkijan ja yrityksen yhdessä päättäen tutkimuksen tarkemman tulokulman. Tarkoituksena on tuottaa tietoa johdon päätöksentekoa varten asiantuntijatyötekevien kokemuksesta työhyvinvoinnin tilasta ja sen merkityksestä kohdeorganisaatiossa. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tehtäväkuva rajaa työhyvinvoinnin tarkastelua *asiantuntijatyön* eli tietointensiivisen työn osa-alueelle, jolloin suorittavalle työlle ominaisten hyvinvointitekijöiden tarkempi tutkiminen jää vähemmälle huomiolle, niitä kuitenkin täysin poissulkematta. Työhyvinvoinnin lisäksi tutkimuksessa pohditaan asiantuntijuuden käsitettä, sillä sen avaaminen on merkityksellistä tutkimuksen viitekehyksen ymmärtämiselle. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti kestävän autonomisen motivaation luomiseen ja ylläpitämiseen, joka nousee etenkin asiantuntijatyössä merkittäväksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta. Tämän vuoksi haastattelujen tuloksia pyritään avaamaan syvemmin *itseohjautuvuuden teorian* valossa.

Itseohjautuvuuden teoria, jonka ovat luoneet Edward L. Deci ja Richard M. Ryan (2000) keskittyy tarkastelemaan ihmisen motivaatiota, hyvinvointia ja psykologisia perustarpeita. Teorian perusajatus on, että ihminen on aktiivinen toimija, joka omaehtoisesti pyrkii kohti tavoittelemiaan päämääriä jatkuvasti kehittyen ja näin toteuttaen itseään. Teorian mukaan ihmisen hyvinvointi, myönteisten tunteiden kokeminen ja tyytyväisyys elämään perustuvat kolmeen psykologiseen perustarpeeseen, jotka ovat *autonomia*, *kompetenssi* ja *yhteisöllisyys*. Autonomialla tarkoitetaan kokemusta omaehtoisuudesta eli siitä, että henkilöllä on vapaus päättää toiminnastaan motivaation kummussa sisältä päin, eikä ulkoisista pakotteista johtuen. Kompetenssilla viitataan kyvykkyyden kokemiseen; henkilöllä on tarvittavat tiedot ja taidot tehtävien hoitamiseen. Yhteisöllisyys on teorian kolmas komponentti; ihminen on sosiaalinen olento, jolla on luontainen tarve olla kytköksissä toisiin ihmisiin. Itseohjautuvuuden teorian avulla on mahdollista tarkastella sisäisen ja ulkoisen motivaation kahtiajakoa ja näin ollen pohtia tekijöitä, joiden avulla kestävää autonomista motivaatiota on mahdollista luoda ja ylläpitää.

Tutkimuksen konkreettinen tavoite on tuottaa tietoa kohdeorganisaation johdolle asiantuntijatyötä tekevien työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tämän vuoksi pyritään selvittämään

tämään kohdeorganisaatiossa asiantuntijatyötä tekevien näkemyksiä työhyvinvoinnin kannalta keskeisimmistä seikoista; mitkä tekijät nähdään hyvinvointia edistävinä tekijöinä ja mitkä sitä estävinä tai kehittämistä kaipaavina. Lisäksi pohditaan miten asiantuntijoiden autonomista motivaatiota eli itseohjautuvuuden teorian ydintä, on mahdollista tukea työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan seuraavaa tutkimusongelmaa:

- Millainen on kohdeorganisaation työhyvinvoinnin tila ja miten sitä voidaan kehittää erityisesti itseohjautuvuuden teorian valossa?

Yllämainittua tutkimusongelmaa pyritään tarkastelemaan seuraavien alaongelmien avulla syvemmin:

- Mitkä asiat kohdeorganisaation henkilöstö tunnistaa keskeisimmiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi?
- Mitä työhyvinvoinnin haasteita kohdeorganisaatiossa ilmenee ja miten niihin on mahdollista vastata itseohjautuvuuden teorian peruseräperiaatteiden avulla?

Työhyvinvointi on moniulotteinen ja kompleksinen käsite, jonka kokeminen on yksilöllistä ja tilanteesta riippuvaista. Tässä tutkimuksessa pyritään luomaan katsaus yksittäisessä yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden kokemukseen työhyvinvoinnin tilasta, jotta on mahdollista selvittää tekijöitä, joiden avulla työhyvinvointia kyetään kyseisessä yrityksessä parantamaan. Vaikka tämän laadullisen case-tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, on kuitenkin mahdollista hyödyntää tutkimuksesta saatavaa tietoa työhyvinvoinnin tutkimuksessa muun muassa mahdollisten uusien näkökulmien, löydösten ja vertailukohtien puitteissa.

Tutkimuksen teoreettinen aineisto koostuu erilaisista tieteellisistä artikkeleista, tutkimuksista ja kirjallisuudesta, joiden avulla tutkija pyrkii luomaan kokonaiskuvan aihepiiristä, minkä pohjalle tutkimuksen empiirinen osio rakentuu. Empiirinen aineisto muodostuu kohdeorganisaation asiantuntijahenkilöstön ja johdon haastatteluista, jotka suoritettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa hyödyntäen. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman tarkka ja realistinen kuva työhyvinvoinnin tilasta kohdeyrityksessä. Haastateltavat pääsivät kuvaamaan näkemyksiään ja kokemuksiaan vapaasti omin sanoin – kuitenkin pysytellen työhyvinvoinnin teemassa, jota jäsennettiin ennalta asetetuilla haastattelukysymyksillä. Haastatteluprosessia, menetelmiä ja tutkimuksen etenemisestä kuvaillaan tarkemmin pääluvussa neljä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisen pääluvun tarkoitus on johdattaa lukija tutkimuksen aihepiiriin tarjoten taustatietoa aiheesta ja perustellen sen ajankohtaisuutta ja merkitystä johtamisen tieteenalla. Tässä luvussa määritellään myös päätutkimuskysymys ja alaongelmat, joihin tutkimuksessa pyritään vastaamaan sekä rajataan aihetta poissulkien tekijöitä ja seikkoja, jotka ovat kytköksissä aihepiiriin, mutta jäävät tämän tutkimuksen osalta vähemmälle huomiolle. Ensimmäisessä pääluvussa esitellään myös kohdeorganisaatio.

Toisen pääluvun tarkoitus on pyrkiä luomaan lukijalle kokonaiskuva työhyvinvoinnin moniulotteisesta käsitteestä ja sen merkityksestä kattaen eri osa-alueet pääpiirteittäin. Kolmas pääluku tarkastelee asiantuntijuutta. Tässä pääluvussa pyritään luomaan yleiskuva siitä, mitä asiantuntijatyö on ja mitä työhyvinvointi merkitsee tässä kontekstissa. Tarkoituksena on selventää ja syventää tutkimuksen tulokulmaa ja rajauksia pohdittua niitä tekijöitä ja erityispiirteitä, jotka korostuvat asiantuntijatyössä.

Neljännessä pääluvussa perustellaan tutkimuksen metodologisia valintoja, tutkimusotetta, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä sekä kuvataan tutkimuksen käytännön toteutusta. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset jäseneltynä työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Kuudennessa pääluvussa pyritään pohtimaan tutkimuksen tuloksia itseohjautuvuuden teorian valossa syventyen ja rajaten näkökulmaa erityisesti asiantuntijatyön kontekstiin.

Viimeisessä pääluvussa esitetään johtopäätökset eli tutkimuksen keskeisimmät seikat ja vastataan tutkimuksen pääongelmaan ja alaongelmiin. Tässä luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

1.4 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on aloittanut toimintansa lähes kymmenen vuotta sitten toimien henkilöstövuokrauksen sekä ammattirekrytointien alalla. Organisaatio lukeutuu pienten ja keskisuurten yritysten luokkaan työllistäen tällä hetkellä vuositasolla 150–250 vuokratyöntekijää ja alle kymmenen asiantuntijatehtävissä toimivaa työntekijää. Viimeisen parin vuoden aikana sekä yritys, että toimiala, jolla se operoi, ovat kasvaneet voimakkaasti. Kasvun johdosta myös organisaation ydinhenkilöstön, eli asiantuntijatehtävissä työskentelevien lukumäärä on lisääntynyt. Tällä hetkellä yrityksessä toimii vakituisessa työsuhteessa kuusi myynnin, markkinoinnin, taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon asiantuntijaa. Yrityksen lähitulevaisuuden tavoite on kasvattaa ydinhenkilöstöä rekrytoimalla lisää asiantuntijoita tehtäviin, joissa tällä hetkellä on huomattavissa kuormittuneisuutta

nykyisillä henkilöstöresursseilla. Asiantuntijoiden esimiehinä toimii yrityksen kolmi-
henkinen johto.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnin tutkimuksen ja kehittämisen perinne on alkanut yli sata vuotta sitten työntekijän työturvallisuuden edistämisestä ja sairauksien vähentämisestä. Vähitellen mukaan on tullut laajempiakin näkökulmia – yksilön sijasta huomio on koko työyhteisön toimivuudessa ja sairauksien sijasta terveyden edistämisessä. Tästä huolimatta työhyvinvointi ymmärretään edelleenkin työpaikoilla usein pelkästään fyysisen kunnan kohentamiseksi tai virkistykseen tarjoamiseksi. (Manka ym. 2012, 12–13.) Työhyvinvointi on laaja käsite kattaen monta osa-aluetta. Kirjallisuudessa sille löytyy yhtä monta määritelmää kuin löytyy määrittelijöitäkin:

- Työhyvinvointi on organisaatioilmaston peili. Siihen kuuluvat mm. toimintatavat, prosessit, työjärjestelyt, turvallisuus, yhteistyö, viestintä, työterveyshuolto, osaaminen ja johtaminen. (Jabe 2012, 9.)
- Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus. Siihen kuuluu tyytyväisyys, myönteinen perusasenne elämään ja työhön, aktiivisuus sekä oman itsensä hyväksyminen. (Vesterinen 2006, 7.)
- Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. (Ahonen & Ojala 2005, 28.)
- Työhyvinvointi tarkoittaa, että työnteko on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2009, 12.)

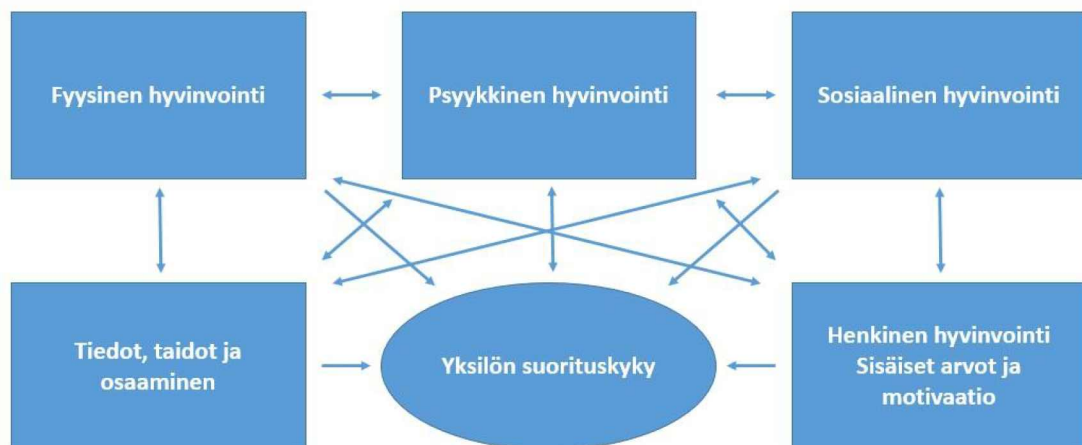
Yllä olevasta luettelosta, jossa on vain muutamia määritelmiä mainittuna, on mahdollista nähdä, miten eri tavoin työhyvinvoinnin käsitettä selitetään. Määritelmien moninaisuus osoittaa sen, kuinka paljon asioita lukeutuu työhyvinvoinnin käsitteen piiriin. Osa määritelmistä kuvaa käsitettä konkreettisempien organisatoristen tekijöiden kautta kuten prosessit, viestintä, työturvallisuus jne. tarkastellen työyhteisöä ja työn tekemisen tukemista organisaation kannalta. Osa määritelmistä kuvaa työhyvinvointia enemmän yksilön näkökulmasta huomioiden abstraktimpia osa-alueita kuten asenteita, tunteita, kokemuksia ja psykologisia tarpeita. Kokemus työhyvinvoinnista on hyvin yksilöllistä, eikä yhtä oikeaa toimintatapaa tai työhyvinvoinnin mallia ole mahdollista määrittellä. Tavoitteena on kuitenkin pyrkiä luomaan ympäristö, jossa yksilön on mahdollista kokea onnistumisen, tyytyväisyyden ja mielekkyyden tunteita. Aiemmin työhyvinvoinnin tutkimus sekä julkinen diskurssi ovat olleet työpahoinvointipainotteisia. Tämä ongelmalähtöinen

lähestymistapa johtuu työelämän monista muutoksista. Ulkoistaminen, vuokratyövoiman kasvanut käyttö, työn epävarmuus, irtisanomiset, työn vaatimusten kiristyminen ja työpaikkojen siirtäminen halpatyömailhin ovat esimerkkejä uhkista, jotka koskettavat työväestöä ja näin ollen heikentävät työhyvinvointia. Kuitenkin on tärkeää fokusoida tutkimusta ja keskustelua myös myönteisiin, työhyvinvointia edistäviin tekijöihin. (Rauramo 2008, 16–17.) Tämän tutkimuksen fokus on työhyvinvoinnin edistämässä - erityisesti asiantuntijatyön kontekstissa. Seuraavassa kappaleessa esitellään työhyvinvoinnin eri teorioita, jotka kuvaavat ja selittävät työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta ja syy-seuraussuhteiden monimutkaisuutta sekä yksilö että organisaatiotason näkökulmasta.

2.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Kirjallisuudessa on esitetty erilaisia malleja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden ja osa-alueiden rakentumisesta. Tässä kappaleessa esitellään kolme mallia, jotka kuvaavat työhyvinvointia hieman eri näkökulmista, kuitenkin sisältäen samoja komponentteja. Nämä mallit luovat taustan työhyvinvoinnin ymmärtämiselle ja ovat siksi merkityksellisiä tämän tutkimuksen kannalta.

Ensimmäinen malli, joka on esitelty Kuviossa 1, kuvaa yksilön *suorituskykyyn* vaikuttavia tekijöitä ja pohjautuu siihen perusajatukseen, että työhyvinvoinnin keskiössä on yksilön työkyvyn tai suorituskyvyn säilyttäminen ja edistäminen.

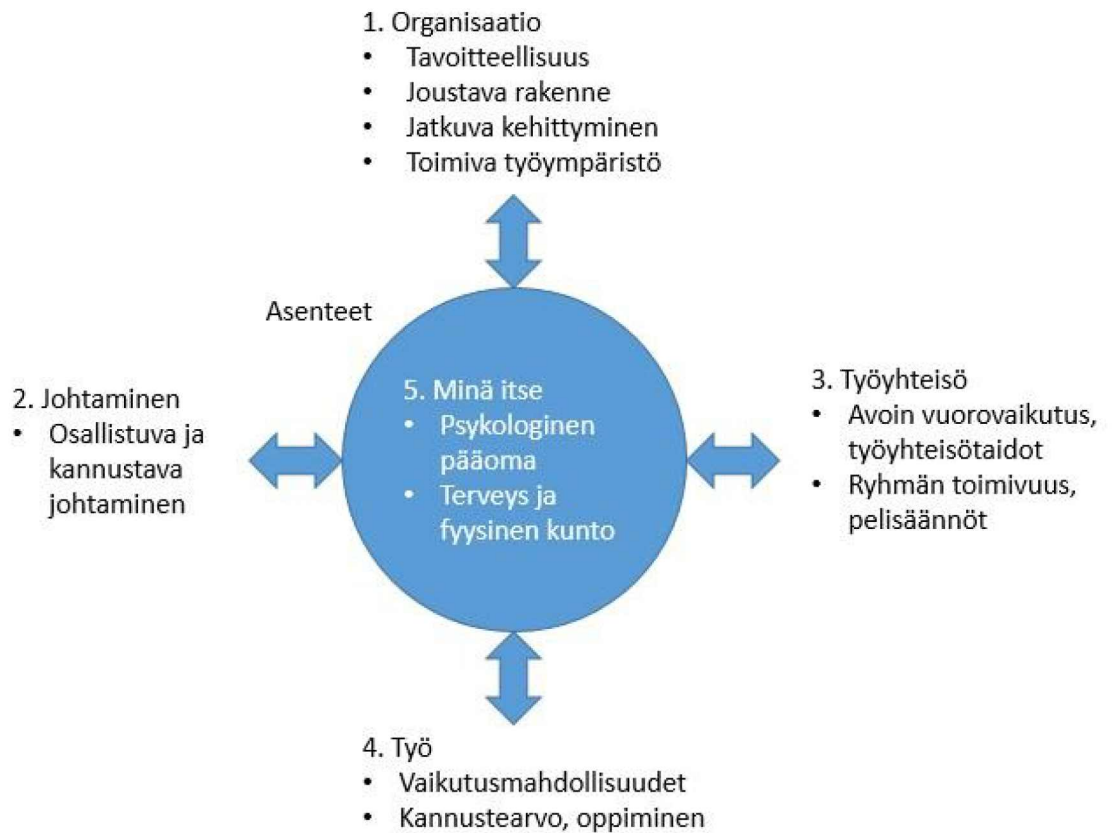


Kuvio 1 Yksilön suorituskyky (Ojala & Ahonen 2005, 30–31)

Suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä tai osa-alueita katsotaan olevan viisi. Ensimmäinen on *fyysinen hyvinvointi*, jolla tarkoitetaan yksilön terveyttä ja turvallisuutta tukevia menetelmiä, käytäntöjä ja toimenpiteitä, kuten turvallista työympäristöä ja varsinkin suorittavaa fyysistä työtä tehdessä oikeanlaisia välineitä. Toinen komponentti on

psyhykinen hyvinvointi, joka tarkastelee yksilön mieltä työssä, kuten jaksamista, stressin sietoa ja kuormittavistakin tehtävistä suoriutumista. Kolmas osa-alue on *sosiaalinen hyvinvointi*, jolla viitataan työyhteisön toimivuuteen ja sellaisten käytäntöjen ja pelisääntöjen luomiseen, jotka tukevat yhteistyötä ja luovat hyvää ilmapiiriä. Neljäs komponentti mallissa on *henkinen hyvinvointi*, jossa huomioidaan yksilöllisiä tekijöitä, kuten sisäiset arvot ja motivaatio, jotka vaikuttavat yksilölliseen työhyvinvoinnin kokemukseen merkittävästi. Viimeinen komponentti on *tiedot, taidot ja osaaminen*. Tämä osa-alue käsittää yksilön kompetenssin kehittämisen tehtävistä ja haasteista suoriutumiseen. Mallin tärkein anti on auttaa ymmärtämään eri komponenttien välisiä vaikutussuhteita selventäen työkyvyn muodostuvan usean tekijän yhdistelmästä, yksilön, työyhteisön ja työympäristön keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa. Huomattavaa on, että kokemus työhyvinvoinnista on yksilöllistä, minkä vuoksi usein erot hyvinvoinnissa voivat johtua monista tekijöistä. Kokemukseen vaikuttavat yksilön tausta, persoonallisuus tai organisatoriset tekijät. Yksilön suorituskyvyn kannalta keskeisessä asemassa ovat tiedot, taidot ja osaaminen sekä henkinen hyvinvointi, sisäiset arvot ja motivaatio. Myös työn ulkopuoliset tekijät kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö vaikuttavat kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tilaan ja kokemukseen siitä. Merkittävää on huomata, että yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista on avainasemassa työkyvyn ylläpitämisessä, mutta myös johtamisella on suuri rooli. (Ojala & Ahonen 2005, 30–31.)

Toinen malli, joka on esitelty Kuviossa 2, esittää työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät tarkastellen työhyvinvointia hieman eri näkökulmasta verrattuna ensimmäiseen malliin. Tämän mallin keskiössä on yksilö eli ”minä itse”. Mallin ensimmäinen komponentti on *organisaatio*. Tämän keskiössä on organisaation tehtävä, joka määrittelee sen tavoitteet. Tavoitteita tuetaan pyrkimällä joustavaan rakenteeseen ja jatkuvaan kehittymiseen sekä luomalla optimaalinen työympäristö. Toinen komponentti, *työyhteisö*, esittelee toimivan työyhteisön merkityksen, kuten vuorovaikutuksen, yhteistyön ja pelisääntöjen tärkeyden. Kolmas komponentti eli itse *työ*, tarkastelee vaikutusmahdollisuuksien, kannusteiden ja oppimisen merkitystä yksilön hyvinvoinnille. Neljäs komponentti, jolla voidaan vaikuttaa kaikkiin muihin, on *johtaminen*. Johtamisen tulisi olla osallistuvaa ja kannustavaa yksilön ja organisaation työhyvinvoinnin edistämiseksi. Näiden kaikkien viiden osa-alueen taustalla vaikuttavat vallitsevat asenteet, jotka eri tekijöiden vuorovaikutussuhteissa vaikuttavat syntyviin lopputulemiin. Viime kädessä työntekijän henkilökohtainen tulkinta omasta työyhteisöstään on merkityksekkäin. Kuten myös edellinen malli esitti, työpaikan ulkoiset tekijät kuten kotiolot ja sosiaaliset suhteet vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka ym. 2012, 12–13.) Tämä malli syventää ymmärrystä tekijöistä, joiden kautta on mahdollista vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin. Ensimmäiseen malliin verrattuna, tässä mallissa tarkastellaan konkreettisempia tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa yksilön työhyvinvoinnin kokemukseen sen sijaan, että tarkastellaan osa-alueita, joista se muodostuu.



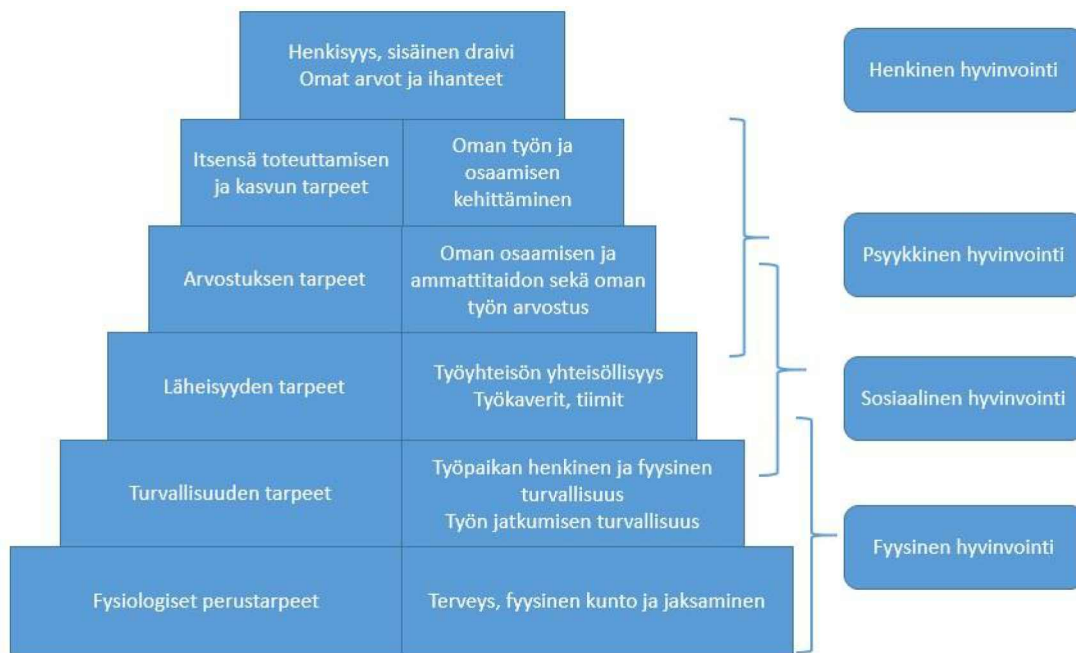
Kuvio 2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka ym. 2012)

Kolmas ja viimeinen malli, *työhyvinvoinnin tarvehierarkia*, nostaa keskiöön Maslowin tunnetun, jo vuonna 1943 julkaistun, tarvehierarkian mallin, joka keskittyy tarkastelemaan yksilön motivaatiota. Mallissa fysiologiset perustarpeet luovat pohjan portaittain etenevälle pyramidimallille, jonka huipulla on itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Mikäli alemmilla tasoilla on puutteita tai ongelmia, eli mikäli tarpeet eivät täyty, ei ole mahdollista edetä ylimmälle tasolle.

Työhyvinvoinnin tarvehierarkian mallissa, joka on esitelty Kuviossa 3, yhdistetään Maslowin malliin myös työhyvinvoinnin eri osa-alueet: henkinen, psyykkinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi. Maslowin viisiportaiseen malliin on työhyvinvoinnin tarvehierarkiaan lisätty vielä kuudes taso, joka on henkisyys ja sisäinen draivi. Tämä porras ohjaa ihmisen sitoutumista ja innostusta eri asioihin perustuen henkilökohtaisiin arvoihin, motiiveihin sekä sisäiseen energiaan.

Työhyvinvoinnin tarvehierarkia lähtee *fyysisen hyvinvoinnin* osa-alueesta, joka kattaa pyramidin kaksi ensimmäistä porrasta. Ensimmäinen on *fysiologiset perustarpeet*, joilla tarkoitetaan työssä vaadittavaa terveyttä, fyysistä kuntoa ja jaksamista. Seuraavassa askeleessa otetaan huomioon yksilön *turvallisuuden tarpeet*, jotka tarkoittavat työssä

henkistä ja fyysistä turvallisuuden tunnetta sekä työn jatkumisen varmuutta. Mikäli työpaikalla ilmenee esimerkiksi kiusaamista, fyysiset työolot ovat vaarallisia tai yksilöä vaivaa epävarmuuden tunne työn jatkumisesta, ei ole mahdollista nousta seuraavalle portaalle, jolta siirrytään *sosiaalisen hyvinvoinnin* osa-alueeseen. Pyramidissa kolmas porras käsittää *läheisyyden tarpeet*, joilla työelämässä viitataan työtovereihin, tiimityöhön ja yhteisöllisyyteen. Toimivan työyhteisön puitteissa on mahdollista nousta neljännelle portaalle, joka on *arvostuksen tarpeet*. Työyhteisön toimiessa hyvin, keskiöön nousee myös tunne siitä, että omaa työtä, ammattitaitoa ja osaamista arvostetaan. Tämä liittyy myös *psykkisen hyvinvoinnin* osa-alueeseen. Kokemus kollegoilta tai johdolta saadusta arvostuksesta nostaa työn mielekkyyttä ja sitä kautta lisää psyykkistä hyvinvointia ja työssä jaksamista. Viides porras mallissa on itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Työssä tämä ilmentyy oman työn ja osaamisen jatkuvana kehittämisenä. Kun näiden viiden portaatan tavoitteet täyttyvät, on mahdollista siirtyä pyramidin huipulle, henkisen hyvinvoinnin osa-alueelle, jonka ytimessä on sisäisen draivin tila, eli korkea motivaatio. Tähän vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset arvot ja ihanteet. (Ojala & Ahonen 2005, 28–33.)



Kuvio 3 Työhyvinvoinnin tarvehierarkia (Ojala & Ahonen 2005, 28–33)

Työhyvinvoinnin tarvehierarkian malli syventää edellisten mallien antia, asettaen työhyvinvointiin vaikuttavat komponentit järjestykseen. Kaikki nämä kolme mallia ovat työhyvinvoinnin tarkastelussa merkityksellisiä, koska ne kuvaavat työhyvinvoinnin laaja-alaista ja moniulotteista kokonaisuutta. Eri osa-alueita tarkastellessa on muistetta-

va, että ne eivät ole toisistaan irrallisia, vaan ovat integroitu kokonaisuus, jossa muutos yhdellä osa-alueella vaikuttaa myös muihin.

Työhyvinvoinnin olemusta ja tilaa on myös mahdollista tarkastella myönteisen tai kielteisen kehityspolun näkökulmasta, jossa työn piirteet on jaettu vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin. Työn vaatimustekijöiden katsotaan johtavan kuormituspolulle, joka saattaa johtaa heikentyneeseen työssä jaksamiseen ja terveyteen sekä alentuneeseen työkykyyn. Työn voimavaratekijät käynnistävät niin sanotun motivaatiopolun, joka johtaa korkeampaan sitoutumisen tasoon suhteessa omaan työhön sekä organisaatioon. Työn voimavara- ja kuormitustekijöitä on hankala tarkasti luokitella yksipuolisesti näihin kahteen kategoriaan, sillä kuten aiemmin todettu, niihin liittyy aina yksilöllinen kokemus ja tulkinta. Voimavaratekijöiksi voidaan luokitella työn fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset tekijät, jotka edistävät yksilön kasvua ja kehitystä johtaen asetettuihin päämääriin vähentäen työn vaatimustekijöiden kielteisiä seurauksia. Esimerkiksi työsuhteen jatkumisen varmuus, hyvät fyysiset työolot, mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemiseen sekä palaute ja sosiaalinen tuki työssä voidaan luokitella voimavaratekijöiksi yleisellä tasolla. (Vesterinen 2006, 36–37.)

Työhyvinvointi on moniulotteinen ja monimutkainen kokonaisuus, joka sisältää useita eri osa-alueita. Mikäli organisaatiossa perusasiat ovat kunnossa, eikä työpaikalla ole merkittäviä puutteita tai ongelmia kuten kiusaamista tai turvattomia työolosuhteita, voidaan todeta, että pääsääntöisesti yksilöllä on suurin vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Vaikka yksilön vastuu ja kokemus korostuvat työhyvinvoinnin tarkastelussa on tärkeää huomioida, että erityisesti johtamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta.

2.3 Työhyvinvoinnin tukeminen organisaation menestystekijänä

Edellisessä kappaleessa esiteltiin yksilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tässä kappaleessa pohditaan ensin työhyvinvoinnin merkittävyyttä liiketoiminnan kannalta selventäen sitä, miksi yritysten kannattaa siihen panostaa. Lisäksi käsitellään johtamista lyhyesti yleisellä tasolla, jotta lukijalle muodostuu yleiskäsitys johtamisen moniulotteisesta käsitteestä. Tämän johdattamana on mahdollista pohtia, millaisella johtamisella työhyvinvointia on mahdollista tukea ja näin ollen saada käsitys johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille.

Kaiken toiminnan lähtökohtana organisaatiossa on sen perustehtävä, joka määrittelee sen, miksi kyseinen yritys on olemassa. Yritysten voimavarana nähdään nykyään enenevässä määrin ihmiset. Erityisesti osaamisvaltaisilla aloilla henkilöstö nähdään tärkeimpänä resurssina, mutta myös perinteisemmillä suorittavaa työtä vaativilla aloilla henkilöstö on merkittävässä asemassa. Voidaan todeta, että menestyvät yritykset hallitsevat kilpailijoitaan paremmin henkilöstövoimavarojen hyödyntämisen, vaikka suori-

tuskyvyn ja tuloksellisuuden mittaaminen onkin varsin monimutkaista. Innostuneet, osaavat ja hyvinvoivat ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Työelämän vaatimusten kiristyessä yritysten pyrkiessä kohti parempaa tuottavuutta, nousee henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen merkittävään asemaan. Hyvällä johtamisella on mahdollista edesauttaa henkilöstön jaksamista, sillä mikään työyhteisö tai tiimi ei voi toimia tehokkaasti, mikäli sitä ei johdeta tavoitteellisesti. Tähän liittyy vahvasti työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden- ja hyvinvoinnin mahdollistaminen. (Järvinen 2012, 27–28; Järnlström & Kallio 2015, 18–24; Pääkkönen 2016, 14–15.)

Johtaminen voidaan määritellä monella tavalla siihen kuuluen monta eri osa-aluetta. Johtaminen on strategisella tasolla muun muassa suunnittelua, kehittämistä ja päätöksentekoa sekä innostamista ja inspiroimista. Ohjaaminen, seuranta, delegointi, palautteenanto, avoimen vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja tasavertainen kohtelu ovat myös yleisesti johtamisen tärkeitä osa-alueita ja ensisijaisia tehtäviä monella eri tasolla, mutta erityisesti esimiestyön tärkeimpiä vastuita. (Rauramo 2008, 144–145.) On tärkeää, että johto huolehtii henkilöstön osaamisesta tarkoittaen kyvyistä, koulutuksesta ja ammattitaidosta sekä resursseista eli välineistä ja puitteista hoitaa tehtäviä. Kuitenkin johtamisen näkökulmasta merkittävin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on ilmapiiri, johon on suoraan kytköksissä motivaation käsite, eli halu ja tahto tehdä työtä. Osaava ja resursoitu työntekijä ei kykene realisoimaan potentiaaliaan ennen kuin hän tahtoo ja haluaa, eli on motivoitunut. Kannustavan, innostavan ja motivoivan ilmapiirin luominen on johdon ja esimiesten vastuulla. Organisaatiossa on huolehdittava, että ilmapiiriä luodaan ja tuetaan oikeanlaisella johtamisotteella, käytännöillä ja työtä tukevilla järjestelmillä. (Lindroos & Lohivesi 2006, 164–169.)

Organisaatiossa tulee varmistaa, että strategia ja arvot ovat hyvinvointia tukevia, pelisäännöt ovat selkeitä, organisaatiossa tiedotetaan muutoksista sekä osoitetaan, että henkilöstöstä välitetään ja huolehditaan. Palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista ja kannustavaa, työterveyshuolto asianmukaisesti järjestetty sekä työympäristön ja työn sisältämät kuormitus- ja riskitekijät huomioitu ja hallinnassa. (Jade & Häkkinen 2010, 327–328.) Esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous ovat johtamisen kulmakiviä ja hyvän johtajan piirteitä. Organisaatiossa esimerkillisyyttä kuvastaa hyvin sanonta: ”millainen kuningas, sellainen lauma”. Ammatillisuuden merkitys kumpuaa organisaation perustehtävän toteuttamisesta ja oikeudenmukaisuudella viitataan tasa-
puoliseen kohteluun, toiminnan puolueettomuuteen. Myös aitous on tärkeä tekijä johtamista arvioitaessa, sillä keinotekoisuuden vaikutelma saattaa näkyä työyhteisössä epäluottamuksena, jolloin vastavuoroisuuden periaate ei toteudu. Ennen kaikkea johtaja on esimerkki, esikuva ja innostavan ilmapiirin luoja, joka arvostaa alaisiaan, toimii eettisesti ja rakentaa luottamusta. Puutteellinen johtaminen luo väistämättä tyytymättömyyttä, tehottomuutta, turhautumista ja konflikteja organisaation sisällä, minkä vuoksi joh-

taminen on työhyvinvoinnin kannalta keskeisessä asemassa. (Järvinen 2012, 142–148; Jade & Häkkinen 2010, 327–328.)

Organisaatioissa voidaan katsoa olevan kaksoistavoite: tehtävätavoite ja tunnetavoite. Tehtävätavoite fokusoituu konkreettiseen työn tekemiseen, kun taas tunnetavoite on kompleksisemmasta, abstraktimmasta aihealueesta, mihin liittyy erilaisia yksilöllisiä tarpeita ja yhteisöllisiä tavoitteita kuten arvostuksen saaminen ja hyväksytyksi tuleminen. Johtamisessa tulee olla tietoinen molemmista, sillä ne eivät ole toisistaan irrallisia – molempia vaaditaan menestyksekkään toiminnan edellytyksenä. (Kaski & Kiander 2005, 11–16.) Kompastuskivi johtamisessa onkin usein liika fokusointi toiseen osaluokkaan: hyvän ilmapiirin luominen on turhaa, mikäli sitä tehdään tuottavuuden kustannuksella. Toisaalta tuottavuuden ylikorostaminen saattaa johtaa yksilön tai työyhteisön liikakuormittumiseen ja pitkällä tähtäimellä hajoamiseen. Tasapainoilu näiden kahden tavoitteen välillä asettaakin johtajuudelle haasteita eikä yleispäteviä ratkaisuja ole olemassa, vaikka joitain suuntaa-antavia linjauksia ja hyviä käytäntöjä sekä toimintatapoja, joita aiemmin on mainittu, on mahdollista tunnistaa. (Pääkkönen 2016, 14–16.)

Tässä pääluvussa on käyty läpi työhyvinvoinnin moniulotteista olemusta organisaatio- sekä yksilötasolla ja tarkasteltu siihen vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman laajasti eri näkökulmista sekä pohdittu työhyvinvoinnin merkitystä menestyvän liiketoiminnan kannalta, jotta lukija saa mahdollisimman perusteellisen yleiskuvan työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisesta käsitteestä ja sen tärkeydestä. Seuraavassa pääluvussa kavennetaan tarkastelua asiantuntijatyön kenttään, jotta on mahdollista syvemmin pohtia asiantuntijatyölle keskeisiä työhyvinvoinnin tekijöitä.

3 TYÖHYVINVOINTI ASiantuntijakontekstissa

3.1 Asiantuntijuuden määrittelyä

Asiantuntijalla viitataan työntekijään, joka karkeasti sanottuna käyttää päättään arvon luomiseksi fyysisen työpanoksen sijaan. Asiantuntijuutta ja tietotyötä käytetään kirjallisuudessa usein synonyymeinä. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä asiantuntija kuvaamaan henkilöä, joka tekee tietointensiivistä työtä. Asiantuntija hyödyntää aineettomia resursseja konkreettisten, fyysisten resurssien sijaan. Aiemmissä tutkimuksissa tunnistetaan kuitenkin myös monia yksityiskohtaisempia määritelmiä:

- Asiantuntija on henkilö, joka muuttaa henkilökohtaisen ja liiketoimintaosaamisensa tiedoksi hankkimalla, arvioimalla, soveltamalla, jakamalla ja levittämällä sitä organisaation sisällä ratkaistakseen määrätyn ongelman tai luodakseen arvoa. (Ramirez & Nehmbard 2006.)
- Asiantuntijat ovat niitä, jotka työskentelevät innovatiivisesti käyttäen radikaalisti tietoaan. (Desouza & Awazu 2006.)
- Asiantuntijat voidaan määritellä henkilöiksi, jotka pystyvät löytämään, ymmärtämään ja käyttämään tietoa organisaatiossa itsenäisesti. (Karlsen & Gottschalk 2015.)
- Asiantuntijalla on korkean tason taidot ja/tai koulutus, teknologinen lukutaito, korkeaa tasoa olevat kognitiiviset taidot ja kyky abstraktiin ajatteluun. Näihin sisältyy kyky tarkkailla, syntetisoida ja tulkita dataa sekä kommunikoida uusia näkökulmia ja oivalluksia organisaation päätöksenteon, prosessien ja ratkaisujen tehostamiseksi. (Horwitz ym. 2003.)
- Asiantuntijoiden katsotaan olevan koulutettuja ja kokeneita työntekijöitä, jotka ovat työllistyneet henkisen pääomansa vuoksi työyhteisöön luomaan lisäarvoa. (Sajeva, 2007, 645.)
- Asiantuntijat määritellään henkilöiksi, jotka kykenevät tunnistamaan ja ratkaisemaan kompleksisia ongelmia mielikuvituksen, luovuuden sekä korkean tason koulutuksen ja taitojen avulla. (Whicker & Andrews 2004.)
- Asiantuntija on yksinkertaisesti henkilö, joka tulkitsee ja soveltaa tietoa luodakseen arvoa lisääviä ratkaisuja. (Pyöriä 2005, 123.)

Yllä olevasta luettelosta voidaan huomata, että jokaisessa määritelmässä korostuu asiantuntijan *tietopääoma*. Se on voitu hankkia koulutuksen tai kokemuksen kautta ja sen hyödyntämisessä asiantuntija tarvitsee kognitiivisia ja sosiaalisia kykyjä tiedon soveltamisessa ja jakamisessa. Monessa määritelmässä nousee esiin myös luovuus, radi-

kaali tai abstrakti ajattelu sekä ratkaisukyky uusien ideoiden ja innovaatioiden luomisessa. Asiantuntijatyö tai tietotyö voidaan siis määritellä työksi, jossa lisäarvo syntyy tietoa yhdistelemällä ja luomalla uutta. Raja suorittavan työn ja asiantuntijatyön välillä on häilyvä: jokaista sihteerä tai toimistotyöntekijää ei voida lukea asiantuntijaksi, vaikka inhimillinen ajattelupanos ja uudet tilanteet olisivatkin työssä vaadittavia ominaisuuksia. Asiantuntijatyölle ominaista on korkean tason ajattelu, vahvat kognitiiviset taidot ja tiimityön vaatimat vuorovaikutustaidot. (Ojala & Ahonen 2005, 56–59.) Usein asiantuntijuudesta ja tietotyöstä puhuttaessa viitataan professioihin kuten lääkärit, lakimiehen ja kirjanpitäjät. Tutkijoiden keskuudessa alleviivataan formaalin koulutuksen roolia, sillä asiantuntijatyön katsotaan perustuvan tieteelliseen tietoon ja sen luovaan käyttöön. Enemmistö asiantuntijoiksi lukeutuvista omaa yliopistotasoisesta tutkinnon ja spesifin osaamisen määrättyllä alalla. (Sajeva 2007, 645–646.)

Asiantuntijatyön määritelmää ja merkitystä voidaan tarkastella myös organisaatiotasolla. Alvesson (2001, 863–865) määrittelee asiantuntijaorganisaation yritykseksi, jossa suurin osa työstä on luonteeltaan tiedollista ja jossa henkilöstö koostuu pääosin hyvin koulutetuista sekä ammattitaitoisista ja pätevistä työntekijöistä. Asiantuntijaorganisaation tavoitteena on tuottaa laadukkaita tuotteita tai palveluita. Tyypillisiä esimerkkejä edellä mainituista organisaatiosta ovat lakitoimistot, kirjanpitoyritykset, erilaiset konsulttiyritykset, markkinointifirmat ja tuotekehitykseen panostavat hi-tech -yritykset. Tietointensiivisten yritysten kategoria ylittää täysprofession ja puoliprofession rajat, sillä niissä eivät välttämättä korostu professionalle tyypilliset ominaisuudet kuten standardoitu koulutus ja sertifiointi tai eettinen koodi. Myös Alvesson tunnustaa asiantuntijuuden terminologisen problemaattisuuden: suurin osa yrityksistä tai niiden yksiköistä käsittelee tietoa, joka on yrityksen toiminnan kannalta kriittisessä osassa. Toisin sanoen asiantuntijuus tai tietointensiivisyys ei ole käsitteenä määriteltävissä joko-tai -aksellilla, vaan ääripäiden väliin mahtuu monta tasoa, joita on hankala arvioida yksiselitteisesti yhdenmukaisella asteikolla. Asiantuntijaorganisaatioiden kategoria on siis epämääräinen, mutta merkityksellinen. Kategorialle ei ole mahdollista tarjota tarkkaa määritelmää eikä se ole selkeästi rajattavissa sen sisältäen yrityksiä, jotka eivät ole yhdenmukaisia tai myöskään uniikkeja. (Alvesson 2001, 863–864.)

Asiantuntijatyön määrittelyä vaikeuttaa myös näkökulman valinta: määritteleekö henkilön tausta (koulutus, kokemus, professionaalinen pätevyys) vai henkilön tehtävä (tämänhetkinen toimenkuva ja kontribuutio organisaatiolle) asiantuntijuuden? Osa tieteellisestä tutkimuksesta korostaa yksilötason luonteenomaisia tunnuspiirteitä kuten luovuutta, kykyä innovoida, strategista ajattelua, jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, tiimityö- ja yhteistyökykyä, päämäärätietoisuutta, riskinottoa, tiedon jakamisen halukkuutta sekä ymmärrystä omasta vastuusta ja kontribuutiosta tiedon luomisessa. Yleistäen pääajatuksena määritelmässä nousee esiin yksilön panos tiedon luomisessa,

jakamisessa ja soveltamisessa organisaatiokontekstissa arvoa luoden. (Sajeva 2007, 646.)

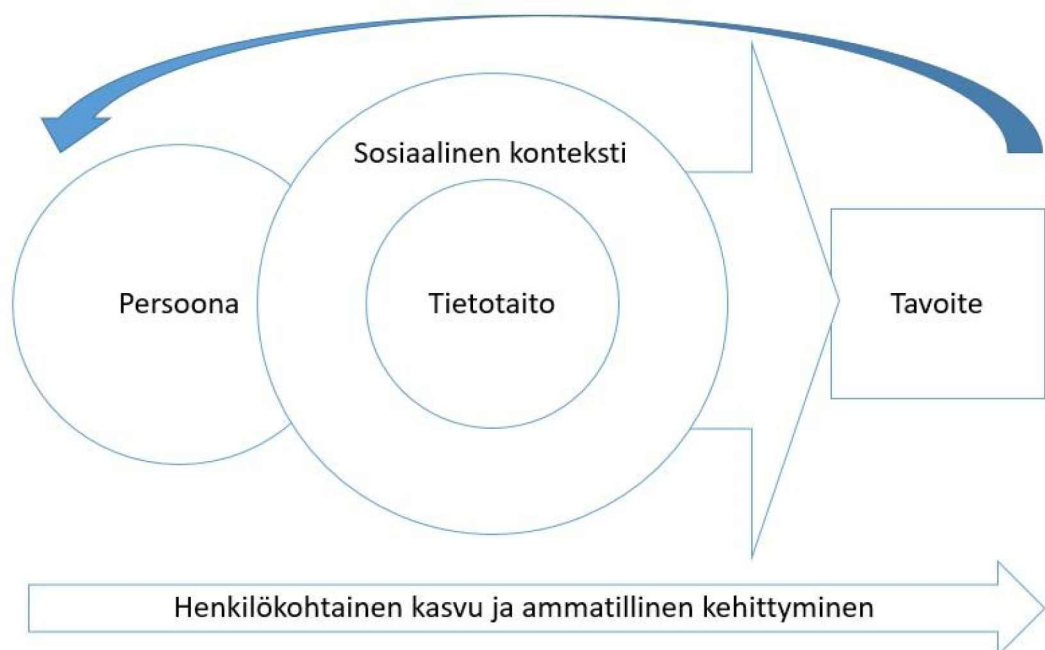
Fokus asiantuntijuuden määrittelyssä perustuu tavanomaisesti tiedon monitulkinnallisen luonteen ymmärtämiselle, minkä vuoksi usein alleviivataan teoreettisen tiedon roolia ja spesifiä osaamista asiantuntijuuden perustana. Kuitenkin eräiden tutkimusten mukaan arkielämän työtehtävissä kohdataan usein ongelmia, joiden pariin joutuvat henkilöt, joilla on hyvin vähän tai ei ollenkaan formaalia koulutusta aihepiiristä. Toisin sanoen asiantuntijuuden määritelmän keskiöön nousee myös erilaiset aineettomat resurssit tiedon lisäksi. Puhdas tieto tai niin kutsutut intellektuellit taidot (esimerkiksi abstrakti ajattelu ja analyttisyys) eivät itsessään riitä, vaan aineettoman resurssipohjan tärkeisiin elementteihin voidaan lukea myös muun muassa joustavuus, organisointikyvyt, motivaatio, sosiaaliset taidot sekä kyky mukautua organisaatioon, sen tapoihin ja käytäntöihin. (Alvesson 2001, 866–867.)

Asiantuntijuuden tai asiantuntijan työn määrittelyn ja rajaamisen lisäksi aihetta on mahdollista tarkastella myös persoonallisuuspiirteiden kautta. Aiemmin pyrittiin kuvaamaan työn erityispiirteitä sekä pohtimaan niin sanottuja ulkoisia kriteerejä, joiden avulla yksilöitä tai yrityksiä on mahdollista luokitella asiantuntijatyötä tekeviksi. Jotta on mahdollista ymmärtää yksilöiden toimintaa ja tavoitteita syvemmin asiantuntijakontekstissa, on tärkeää pohtia myös persoonallisuuspiirteitä ja käyttäytymistä, jotka ovat ominaisia tietointensiivistä työtä tekeville. Tiedostamalla ja ymmärtämällä näitä ominaispiirteitä on mahdollista johtaa asiantuntijatyötä tekeviä tehokkaammin. (Sajeva 2007, 646.)

Asiantuntija on yleensä luova ja tavoiteorientoitunut vahva persoona, joka on kuitenkin joustava sekä kaipaa myötävaikuttavia vuorovaikutussuhteita. Asiantuntija pyrkii jatkuvaan kasvuun henkilökohtaisella tasolla sekä ammatilliseen kehittymiseen. Tietopohjaan ja tiedonkäsittelyyn lukeutuu muun muassa asiantuntijatiedon omaaminen, kyky kriittiseen ja strategiseen ajatteluun sekä teknologinen lukutaito. Luovuuden elementti pitää sisällään arvonluomiseen tähtäävän kyvyn tuottaa ideoita. Tavoiteorientoituneisuuden piirteellä viitataan tarpeeseen ratkaista ongelmia, halukkuuteen osallistua ei-rutiininomaisiin tehtäviin, riskinottamiskykyyn, urakehitykseen ja menestykseen tähtäävään ajatusmaailmaan. Vahvalla persoonalla tarkoitetaan itsevarmuutta, kunnianhimoa, motivaatiota ja halua kehittymiseen sekä johtajuutta ja vankkoja uskomuksia. Joustavuuden ja yhteistyön komponentilla viitataan tiimityöskentelytaitoihin, yhteistyötaitoihin, mukautumiskykyä eri tilanteisiin ja korkeaa sosiaalista ja ammatillista liikkuvuutta. (Sajeva 2007, 646–647.)

Asiantuntijuus rakentuu siis eri elementeistä, jotka ovat jatkuvasti kytköksissä toisiinsa koko ajan asiantuntijuutta ja asiantuntijaa muokaten. Asiantuntijuuden elementtejä ovat yksilön persoona, tietotaito, sosiaalinen ympäristö, henkilökohtainen tavoite sekä henkilökohtainen kasvu ja ammatillinen kehittyminen. Edellä mainitut elementit on

esitetty Kuviossa 4. Kuvion avulla pyritään selventämään niiden välisiä vaikutussuhteita, sillä ne eivät ole toisistaan irrallisia, vaan jatkuvasti toisiaan muokkaavia ja kehittäviä. Asiantuntijan *persoonaa* vaikuttaa *tavoitteisiin* asiantuntijan pyrkiessä jatkuvaan *henkilökohtaiseen kasvuun ja ammatilliseen kehittymiseen*. *Tavoitteisiin pääsemiseksi* asiantuntijan on hyödynnettävä omaamansa *tietotaito*, joka aktualisoituu *sosiaalisessa kontekstissa*. Asiantuntijuuden elementit ovat siis jatkuvassa muutoksen tilassa, tavoitteiden saavuttamisen vahvistaen persoonaa, kehittäen tietotaitoa ja näin ollen luoden uusia tavoitteita ammatillisen kehityksen edetessä ja henkilökohtaisen kasvun tapahtuessa. (Sajeva 2007, 646–647.)



Kuvio 4 Asiantuntijuuden elementit (mukaillen Sajeva 2007, 646)

Asiantuntijoiden katsotaan olevan valppaita, joustavia ja mukautumiskykyisiä sekä tietotaitoaan laaja-alaisesti hyödyntäviä ja helposti uusia taitoja ja tietoa omaksuvia työntekijöitä. Toisaalta he ovat vahvoja persoonia vankkumattomine mielipiteineen ja uskomuksineen sekä ammatillisesti mobiileja omaten matalan kynnyksen siirtyä työpaikasta toiseen. Huomattavaa on kuitenkin myös, että edellä mainitut ominaispiirteet ovat yleistyksiä, eli varsinaista tyypittelyä ei ole mahdollista tehdä, sillä kaikki ihmiset ovat yksilöitä ja löytyy myös asiantuntijoita, jotka eivät vastaa stereotypiaa ollenkaan. Kuitenkin nämä yleisesti hyväksytyt ominaispiirteet auttavat ymmärtämään asiantuntijan persoonaa ja sitä kautta edesauttavat organisaatiota erityisesti johtamisen osa-alueella luoden sekä haasteita, että mahdollisuuksia muun muassa johtamiselle. (Sajeva 2007, 646–647.)

3.2 Asiantuntijatyön haasteet ja kuormitustekijät

Edellisessä kappaleessa kuvailtiin asiantuntijatyötä ja sen erityispiirteitä sekä tarkasteltiin asiantuntijoiden tyypillisiä persoonallisuuspiirteitä. Tässä kappaleessa pohditaan mahdollisia haasteita ja kuormitustekijöitä, jotka ovat asiantuntijatyölle ominaisia, sillä vaikka asiantuntijatehtävät voivat olla hyvin palkitsevia ja luoda paljon mahdollisuuksia, sisältävät ne työhyvinvoinnin kannalta myös erilaisia riskitekijöitä. Näitä tekijöitä on tärkeää ymmärtää, jotta on mahdollista tunnistaa mahdollisia kompastuskiviä organisaatiossa työhyvinvoinnin osa-alueella.

Asiantuntijatyössä vaaditaan kykyä kompleksisten kokonaisuuksien hallintaan tietojen ajatustasolla sekä myös kykyä toimia sosiaalisesti vaativassa ympäristössä, mikä saattaa luoda enenevässä määrin psyykkistä kuormitusta ja siitä johtuvaa stressiä yksilölle. Tyypillistä asiantuntijatyölle on, että tehtävät, jotka vaativat paljon älyllistä ponnistelua, sisältävät myös suuren määrän epävarmuutta, joka hankaloittaa tavoitteiden saavuttamisen arvioimista ja on sen vuoksi henkisesti kuormittavaa. Tehtävät vaativat tyypillisesti myös paljon ajallista uhrautumista. Vapaa-aika ja perheelle omistettu aika sekä työstä palautuminen saattavat jäädä hyvin vähäisiksi. Tehtävien korkea henkinen vaatimustaso voi johtaa krooniseen stressiin, mikä saattaa pahimmillaan johtaa loppuun palamiseen. (Rauramo 2008, 16–17.) (Sorensen & Holman 2014.)

Työstressin aiheuttamat lopputulemat voi luokitella kahteen kategoriaan: affektiiviseen eli tunnetasolla ilmeneviin (ahdistus, psyykkinen ahdinko, emotionaalinen uupumus) ja akuuttiin, fyysisellä tasolla ilmeneviin oireisiin (päänsärky, väsymys, vatsakivut). Useat tutkimukset osoittavat, että kynnyksen kokea tunnetasolla ilmeneviä oireita on matalampi kuin fyysisten oireiden kokemus, kuitenkin tunnetason oireet pitkään jatkessaan usein konkretisoituvat fyysisiksi. Tämä osittain johtuu myös siitä, että affektiivisiä oireita usein vähätellään tai siedetään pidempään. Asiantuntijatyötä tekevät usein olettavat, että oireet kuuluvat automaattisesti työhön ja toimenkuvaan ja näin ollen oireisiin puuttuminen tapahtuu usein liian myöhään oireiden manifestoituessa fyysisinä oireina tai aiheuttaen asiantuntijan loppuunpalamisen. Affektiivisiä oireita aiheuttavia stressitekijöitä ovat epävarmuuden tunne ja työyhteisön sosiaaliseen ilmapiiriin liittyvät vuorovaikutussuhteet, jotka kuormittavat tietotyötä tekevän psyykkistä ja henkistä jaksamista. (Ganster & Rosen 2013.)

Asiantuntijatyön henkiset vaatimukset ovat siis korkeat ja mahdolliset työstressin aiheuttamat lopputulemat vakavia, mutta mikäli työntekijällä on tarpeelliset resurssit työn vaatimusten hoitamiseen, myös stressi lievittyy ja hyvinvointi kasvaa. Seuraavassa kappaleessa pohditaan, miten näihin työn luonteesta johtuviin haasteisiin on mahdollista puuttua ja näin ollen edesauttaa yksilön työhyvinvointia.

3.3 Työhyvinvointia edistävät tekijät asiantuntijatyössä

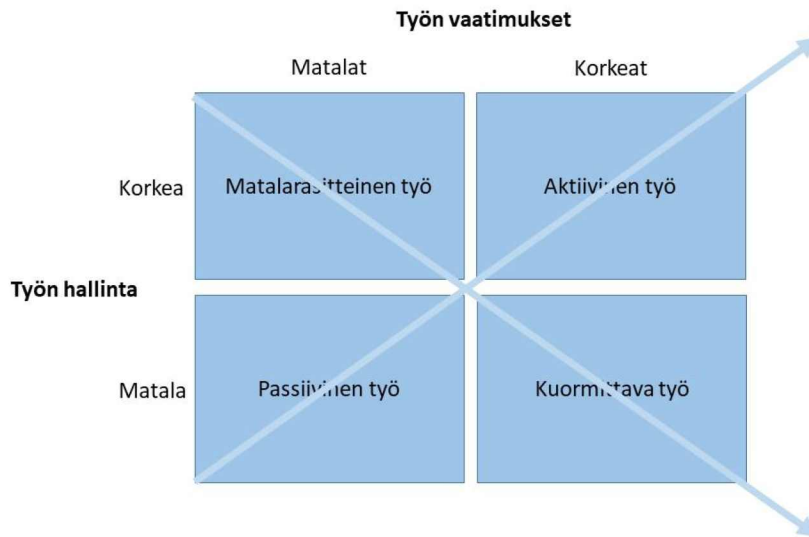
Asiantuntijatyön lisääntyminen on tarkoittanut keskittymistä yhä enemmän fyysisten, ei-konkreettisten työhyvinvointitekijöiden ulkopuolelle. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa motivaatio, osaaminen ja ilmapiiri. 2000-luvun taitteen jälkeen työhyvinvointia on pyritty tarkastelemaan erilaisten myönteisten käsitteiden kautta, kun aiemmin fokuksessa olivat erilaiset haasteet ja epäkohdat. (Rauramo 2008, 16–17.) Tässä kappaleessa tarkastellaan työhyvinvointia asiantuntijakontekstissa ja käydään läpi eri teorioita ja malleja, jotka auttavat ymmärtämään yksilön työhyvinvoinnin kannalta merkittävimpiä edesauttavia tekijä.

Herzbergin klassinen motivaatio-hygienia -teoria jakaa motivaatiotekijät kahteen kategoriaan, joista ensimmäinen koostuu työn sisällöstä ja siihen liittyvistä sisäisistä motivaatiotekijöistä. Tällaisia motivaatiota nostavia tekijöitä ovat esimerkiksi saavutuksen tunne, vastuun saaminen, uralla eteneminen ja henkilökohtainen ammatillinen kehittyminen. Toiseen kategoriaan luokitellaan tekijät, jotka ovat ulkoiseen motivaatioon liittyviä kuten palkkaus, työolosuhteet, käytännöt ja proseduurit. Nämä tekijät eivät sinällään nosta motivaatiota, mutta mikäli niissä on puutteita, ne laskevat sitä. (Hackman & Oldham, 1976.)

Myös Robert Karasekin (1979) luoma työn vaatimukset ja hallinta -malli (Job Demand Control -model, JD-C), joka on esitelty Kuviossa 5, tarkastelee motivaatiota eritellen sitä edesauttavia tekijöitä ja sitä estäviä, stressitilaan johtavia tekijöitä. Työn vaatimukset käsittävät tekijät, kuten työmäärän, aikapaineet ja laadulliset tavoitteet, jotka aiheuttavat kuormitustilassa psykologisia oireita - stressiä. Työn hallinnan katsotaan koostuvan tekijöistä, jotka lieventävät vaatimuksista aiheutuvaa stressiä näin ollen toimien voimavaroina. Tällaisia voimavaratekijöitä ovat työn autonomia, eli mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen (mitä tehdään, milloin tehdään ja miten työtä lähestytään) sekä kehittymismahdollisuudet ja kykyjen hyödyntäminen (osaamisen hyödyntäminen ja uuden oppiminen). (Karasek 1979.)

Karasekin mallissa on kaksi hypoteesia: kuormitushypoteesi ja aktiivisen oppimisen hypoteesi. Työn vaatimusten kasvaessa suhteessa voimavaroihin syntyy kuormitustila, joka lisää riskiä stressiin ja psykologisiin sairauksiin. Työn vaatimusten ollessa matalat ja työn voimavaratekijät suhteessa niihin korkeat, puhutaan matalarasitteisesta työstä, joka ei välttämättä altista stressille, mutta voi muutoin aiheuttaa psykologisia ongelmia henkilön turhautuessa kokien, ettei tehtävä tarjoa riittävästi haastetta. Tällaisesta tilanteesta on kuitenkin mahdollista selvitä proaktiivisesti lisää haasteita etsimällä. Työn vaatimusten ja työnhallinnan molempien ollessa matalat, puhutaan passiivisesta työstä, jolloin aktiivisuustaso on alhainen ja motivaatio sekä ongelmanratkaisukyky heikkenevät. Tällainen tilanne johtaa avuttomuuteen ja tehtävien välttelyyn, joka pitkällä aikavälillä vaikuttaa osaamistasoon laskevasti. Edellä mainitut kolme tilannetta eivät ole opti-

maalaisia yksilön tai organisaation kannalta. Tavoiteltava tilanne aktiivinen oppiminen, jossa sekä työn vaatimukset, että työn hallinta ovat korkealla tasolla. Työn haasteet selvitetään ongelmanratkaisukykyä käyttäen johtaen uuden oppimiseen. Henkilöt, jotka sijoittuvat matriisissa aktiivisen oppimisen ikkunaan, ovat toiminnallinen ja sosiaalinen osa organisaatiota osallistuen aktiviteetteihin ja tarttuen uusiin mahdollisuuksiin. (Karasek & Theorell 1990.)



Kuvio 5 Työn vaatimukset ja hallinta -malli (Karasek 1990)

Asiantuntijatyön kontekstissa malli selventää korkean vaatimustason tehtävien vaativan myös korkeaa työn hallintaa työstä selviytymiseen.

Karasekin työn vaatimukset ja hallinta -mallia ovat täydentäneet Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2001) luomalla työn vaatimukset ja resurssit -mallin (job demands-resources -model, JD-R). Malli korvaa Karasekin käyttämän termin 'hallinta' termillä 'resurssi', joka ottaa laajemmin huomioon eri tekijät, jotka lieventävät työn vaatimuksista kumpuavia negatiivisia oireita, kuten stressiä. Näihin resursseihin eli voimavaroihin lasketaan, fyysiset, sosiaaliset ja organisatoriset tekijät, jotka edesauttavat oppimista, kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Mallin anti on selventää työuupumukseen johtavia tekijöitä ja motivaatioon, eli 'työn imuun' johtavia asioita. Oletuksena on, että työn vaatimuksiin liittyvät tekijät ovat ensisijaisesti työuupumuksen aiheuttajia, kun taas resurssit eli voimavaratekijät ovat työn imun kokemisen taustalla. Resursseihin voidaan laskea muun muassa työyhteisöltä saatu sosiaalinen tuki, arvostaminen ja palaute sekä autonomian tunne ja mahdollisuus kehittyä sekä edetä. Työn hallinta ja resurssit -malli selittää, miten työuupumuksen polulta siirrytään työn imuun lisäen työtyytyväisyyttä, joka edesauttaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. (Demerouti ym. 2001.)

Työn imu -käsite ('work engagement') kuvaa kokemusta vireydestä, syventymisestä ja sitoutumisesta. Käsite kuvaa myönteistä suhdetta työhön, mihin liittyy kokemus mielekkyydestä ja halusta panostaa työhön. Kuten aiemmin on mainittu, työn imua on mahdollistaa edistää tunnistamalla erilaisia voimavaratekijöitä niiden toimiessa ”energisoijina”, jotka auttavat selviämään työn vaatimuksista. Jokaisessa työssä on omat erityiset voimavaratekijät, jotka tulisi pystyä selvittämään niiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (Vesterinen 2006, 9–10.) Henkilö, joka kokee työn imua, on tarmokas, omistautunut ja työhön uppoutunut. Työn imussa oleva työntekijä selviää helpommin vastoinkäymisistä, jolloin kuormittuneisuuden tunne alenee myös stressaavissa tilanteissa ja olosuhteissa. Omistautuneisuuden tunteella viitataan työn merkityksellisyyden tuntemiseen, joka ilmenee innostuksena ja inspiroitumisena sekä ammattiyllpeyden kokemisena. Uppotutumisella tarkoitetaan tilaa, jossa työ koetaan mielekkääksi tuottaen nautintoa, mikä osaltaan vaikuttaa syvän keskittymisen tilan luomiseen, minkä seurauksena työstä irrottautuminen saattaa olla jopa haastavaa. Työn imun ytimessä on positiivinen suhtautuminen omaan työhön ja kokonaisvaltaisemmin kaikkeen, mikä siihen liittyy. (Rauramo 2008, 16–17.)

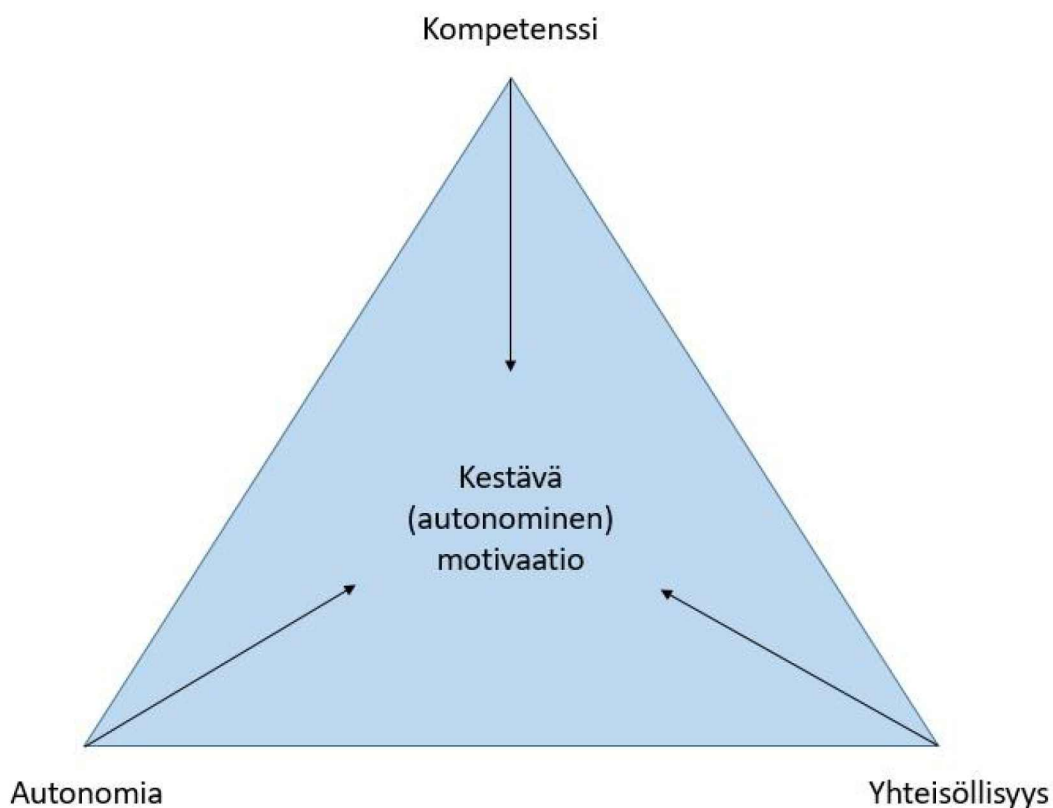
Viimeinen klassinen malli työn kuormittavuutta ja motivaatiota tutkittaessa on ponnistelu-palkkio epäsuhta -malli (effort-reward imbalance malli, ERI), jossa tarkastellaan työstä saatavaa palkkiota tai tarkemmin sanottuna työn palkitsevuutta, työn kontrollin sijaan. Mallissa on hieman eri näkökulma edelliseen JD-R -malliin, sillä painottaa yksilöllistä kokemusta ja tunnetta asioiden tilasta. Tämän mallin mukaan työn kuormittavuuden tunne johtuu henkilökohtaisen panostuksen ja siitä saatavan palkkion epäsuhdasta. Perusolettamuksena mallin taustalla on vastavuoroisuuden käsite. Erona kahteen edelliseen malliin, ponnistelu-palkkio -malli huomioi henkilökohtaisen komponentin vaikutuksen epäsuhdan kokemisessa. Yksilön asenteet ja tunteet, halu suoriutua paremmin kuin riittävästi, tarve saada tunnustusta ja hyväksyntää voivat osaltaan vaikuttaa epäsuhdan kokemiseen. Henkilökohtainen kokemus siitä, että tekee enemmän kuin vaaditun suoriutumistason saattaa johtaa palkkion riittämättömäksi kokemiseen ja näin ollen myötävaikuttaa ponnistelu-palkkio -epäsuhdan syntymisessä. Mikäli taas ponnistelu koetaan vaivan arvoiseksi, pysyy motivaatiotaso korkealla. (Bakker & Demerouti 2007, 310–312.)

Edellä esitellyt *motivaatio-hygienia -teoria, työn vaatimukset ja hallinta -malli, työn vaatimukset ja resurssit -malli ja ponnistelu-palkkio epäsuhta -malli* avaavat motivaation käsitettä yleisellä tasolla työhyvinvoinnin kontekstissa. Näiden mallien avulla on mahdollista tunnistaa työhyvinvoinnin kompastuskiviä ja löytää voimavaratekijöitä, joihin on mahdollista vaikuttaa muun muassa oikeanlaisella johtamisella. Tässä kappaleessa esitelyjen mallien perusteella on mahdollista todeta, että työhyvinvoinnin keskiössä on erityisesti yksilön henkilökohtainen motivaatio. Seuraavassa kappaleessa syvennytään motivaatioon asiantuntijatyön kontekstissa, minkä vuoksi motivaatiota tar-

kastellaan erityisesti itseohjautuvuuden teorian valossa, sillä sen ytimessä on kestävän autonomisen motivaation luominen ja ylläpitäminen.

3.4 Itseohjautuvuuden tukeminen asiantuntijatyössä

Edward Decin ja Richard Ryannin kehittämä itseohjautuvuuden teoria tarkastelee mistä ihmisen hyvinvointi rakentuu pohtien erityisesti sisäisen motivaation muodostumista, jolla tähdätään onnelliseen elämään. Itseohjautuvuuden teoria pohjaa olettamuksiin ihmisen sisäänrakennetuista ajattelumalleista ja tarpeista. Ihmisillä on luontainen halu kehittyä ja kasvaa, joka luo mahdollisuuden suorittaa myös ei-mieluisia tehtäviä, kun niiden merkitys ja arvo ymmärretään. Teorian perustana on ihmisen psykologiset perustarpeet, jotka ovat *kompetenssi, yhteisöllisyys ja autonomia*. Näiden kolmen komponentin toteutuessa yksilön on mahdollista kokea itsensä hyvinvoivaksi ja motivoituneeksi sekä kokea olemassaolonsa ja tekemisensä merkityksekkääksi. (Ryan & Deci 2000.) Kestävän autonomisen motivaation malli on esitelty Kuviossa 6.



Kuvio 6 Kestävän autonomisen motivaation komponentit (Stone ym. 2009, 75–78)

Itseohjautuvuuden teorian valossa *autonomialla* tai omaehtoisuudella viitataan yksilön kokemukseen siitä, että on vapaa päättämään omasta toiminnastaan ja valinnoistaan.

Omaehtoisuus lähtee yksilöstä itsestään ja on toisin sanoen sisäsyntyistä. Henkilöä ohjaa hänelle itselleen mielekkäät asiat, jotka tuottavat nautintoa tai ovat muutoin merkityksekkäitä ja näin ollen tavoittelemisen arvoisia. Autonomian tunne on siis yksilöstä itsestään kumpuavaa eikä ulkoisista tekijöistä, pakotteista tai palkkiosta lähtevää. *Kompetenssilla* tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hänellä on tarvittavat kyvyt tehtävän hoitamiseen menestyksekkäästi ja hän saa asioita aikaan. Mikäli tehtävät ovat liian vaikeita tai vaativia, niistä suoriutuminen hankaloituu aiheuttaen turhautumisen tunnetta, joka saattaa johtaa toimettomuuteen ja tehtävien kesken jättämiseen. *Yhteisöllisyys* on teorian perustan kolmas komponentti. Sillä tarkoitetaan ihmisen luontaista tarvetta olla syvällisesti kytköksissä toisiin ihmisiin ja yhteisöön, jossa toimimme. Yksilön hyvinvoinnin kannalta on välttämätöntä kokea, että hänestä välitetään ja että lähipiirissä vallitsee kannustava ja turvallinen henki sekä luottamuksen ilmapiiri. (Ryan & Deci 2000.)

Itseohjautuvuuden teoriassa eritellään neljä motivaatiotyyppiä tai motivaation lähdettä. Nämä neljä motivaation lähdettä asettuvat autonomia-kontrolli -jatkumoon, jossa autonomisella säätelyllä tarkoitetaan yksilön sisäsyntyisiä ajureita ja kontrolloidulla säätelyllä puolestaan tarkoitetaan ulkoisten tekijöiden merkitystä tehtävistä suoriutumiseen. Teorian mukaan ensimmäinen motivaation taso käsittää tehtävät, jotka ovat itsessään tavoittelemisen arvoisia ollen kiinnostavia sekä tuottaen nautintoa ja mielihyvää. Tällaiset tehtävät ovat työntekijöille sisäsyntyisesti kiinnostavia ilman ulkoisia tekijöitä. Motivaation toinen taso käsittää myös ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon suoriutua tehtävistä. Kuitenkin myös tällä tasolla puhutaan autonomisesta motivaatiosta, sillä siihen liittyy arvoja ja merkityksiä, jotka yksilö integroi käsitykseen omasta itsestään ja persoonastaan. Esimerkkinä voidaan käyttää lääkärin tekemää työtä, joka itsessään ei tuota lääkärille suoraa nautintoa tai mielihyvää, mutta koska työllä on merkittävä arvo yhteiskunnallisesti, lääkäri kokee sen arvokkaaksi ja näin ollen sisäistää työn tuottaman yhteiskunnallisen arvon omaan arvopohjaansa, kokien työn merkittäväksi ja näin ollen motivaation voidaan katsoa olevan autonomista. (Manganelli ym. 2018, 227–230.)

Kolmas motivaation taso on aiempia kontrolloidumpaa ja kumpuaa yksilön sisäisistä paineista toimia tietyllä tavalla välttääkseen esimerkiksi syyllisyyden tunteen tai todistaakseen kelpaavansa. Neljännellä motivaation tasolla tarkoitetaan täysin ulkoisista tekijöistä muodostuvia tavoitteita tai pakotteita. Näitä ovat esimerkiksi palkka, status ja arvovalta tai sanktioiden välttäminen. Näillä neljällä motivaation lähteellä katsotaan olevan suuri merkitys organisaation lopputulemiin, sillä henkilöstön motivaatio on merkittävä tekijä yrityksen menestyksen kannalta. (Manganelli ym. 2018, 227–230.)

Asiantuntijaorganisaatioiden merkittävin kilpailuvaltti perustuu henkilöstön tietopääomaan ja sen hyödyntämiseen. Rutiinistyössä tai suorittavassa työssä käytetyt keinot motivaation luomiseen ovat toimimattomia, sillä itseohjautuvuuden teorian mukaan ne

eivät perustu tietotyötä tekevien henkilöiden psykologisiin tarpeisiin, jotka ylittävät ulkoisten kannustimien rajat. Erilaiset tulospalkkiomallit ja muut työstä saatavat rahalliset kompensaatiot epäonnistuvat yksinään, sillä ne usein luovat epäluottamuksen ilmapiiriä sekä mielikuvaa kustannusten leikkaamisen tärkeyden korostamisesta suorituksen palkitsemisen sijaan. Erilaisten palkkiojärjestelmien luominen ja uudelleen strukturointi saattaa tuottaa lyhytaikaisia tuloksia, mutta usein ne epäonnistuvat, sillä yhteyttä autonomisen motivaation peruseräisiin ei löydy. Asiantuntijatyön kontekstissa itseohjautuvuuden teorian ydin on työn luontainen tai sisäsyntyinen merkitys. Pitkäaikaisia tuloksia tavoiteltaessa, työn sisältö ja sen merkitys tulisi nostaa fokukseen. Kestävää motivaatiota luodessa työntekijän tulee kokea voivansa vaikuttaa merkittäviksi koettuihin lopputulemiin. Näin ollen omaehtoisuuden tunne ja vapaus toimia valitsemallaan tavalla on itseohjautuvuuden teorian ytimessä. Pitkäaikaisen, kestävän motivaation yhteydessä käytetäänkin usein termiä 'autonominen', sillä se kumpuaa henkilön omasta halukkuudesta ja vapaasta halusta osallistua. Tutkimusten mukaan työntekijöiden valtaistaminen johtaa parempaan työtyytyväisyyden tasoon, parempiin tuloksiin sekä vähentää ahdistuksen ja masennuksen riskiä. (Stone ym. 2009, 75–78.)

Työn sisällön ja merkityksen lisäksi kestävää motivaatiota tavoiteltaessa myös sosiaalinen osa-alue eli yhteisöllisyys tulee huomioida. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tieto on tärkein resurssi, vuorovaikutus ja tiedon jakaminen ovat oleellisessa asemassa luoden puitteet kollektiivisen asiantuntijuuden organisoitumiselle. Luottamusta, avoimuutta ja herkkyyttä vaaditaan asiantuntijatyön luonteen ymmärtämisessä. Asiantuntijuuden voidaan katsoa aktualisoituvan vuorovaikutuksessa, jossa yksilöiden ammattiosaaminen yhdistyy. Osaaminen eli kompetenssi on kolmas kestävän motivaation peruspilari. Kompetenssin katsotaan määrittävän nimenomaan sosiaalisissa tilanteissa, joissa asiantuntijoiden täytyy osata toimia oikealla tavalla. (Koivunen 2005, 32–34.)

Itseohjautuvuuden teorian kolmen peruspilarin, eli autonomian, kompetenssin ja yhteisöllisyyden tukeminen, edesauttavat kestävän motivaation luomista ja ylläpitämistä asiantuntijatyössä, sillä verrattuna suorittavaan rutiinomaiseen työhön, työn sisältö ja merkitys korostuvat rahallista palkkiota enemmän. Kärjistäen voidaan sanoa, että asiantuntijatyötä tekevä pääsee toteuttamaan itseään ja pyrkimään kohti tavoitteitaan työn merkityksellisyyden kautta itse työssä, kun taas suorittavaa työtä tekevä pyrkii kohti tavoitteitaan palkan muodossa saatavan korvauksen avulla, joka mahdollistaa itsensä toteuttamisen vapaa-ajalla. Asiantuntijan identiteetti muodostuu vahvasti työn ja sosiaalisen ympäristön kontekstissa. Asiantuntijuus on siis irrottamaton osa persoonaa, kun taas rutiinityötä tekevälle työ ei ole yhtä merkityksellinen osa minäkuvan muodostumisen kannalta. (Alvesson 2001, 878–789.)

4 METODOLOGIA

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksessa on pyritty kartoittamaan asiantuntijoiden ja johdon näkemyksiä työhyvinvoinnin osa-alueella teemahaastatteluiden avulla. Laadullisen tutkimuksen keinoin on pyritty saavuttamaan syvempää ymmärrystä tietointensiivistä työtä tekevien näkemyksistä työhyvinvointia edistävästä tekijöistä sekä mahdollisista haasteista ja kehityskohdista. Tutkimusote on tässä tapauksessa osittain managerialistinen, sillä tarkoituksena on pyrkiä tarjoamaan liikkeenjohdolle näkemystä tämänhetkisestä hyvinvoinnin tilasta, joita on mahdollista hyödyntää liiketoiminnan kehittämässä. (Tienari & Meriläinen, 2006, 120.)

Tämän tutkimuksen lähestymistapaa voidaan kuvata teoriaohjaavaksi sisällönanalyysiksi sen pohjautuen alan kirjallisuuteen ja aiempaan tieteelliseen tutkimukseen. Teoreettiset käsitteet, jotka jo aiemmin ilmiöstä tiedetään, tukevat analyysin tekemistä sekä ovat luoneet rungon tutkimukselle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–118.) Vaikka teoria on ohjannut haastattelurunkoa, tutkimukseen osallistuneiden on annettu kertoa aiheesta omin sanoin.

Laadullista tutkimusta tehdessä tulee huomioida, että todellisuuden katsotaan olevan sosiaalisesti rakentunutta, eli tieto luodaan ihmisten välisissä suhteissa, josta on mahdollista muodostaa erilaisia tulkintoja ja versioita. Tutkija ei tällöin ole irrallinen komponentti tutkimuksesta, vaan tutkimuksen lähtökohdat, analyysi ja tulkinnat pohjaavat tutkijan subjektiiviseen näkemykseen. Näkökulmasidonaisuus sekä jatkuvasti vuorovaikutussuhteissa rakentuva todellisuus tekee laadullisesta tutkimuksesta ainutkertaista ja näin ollen ilmiön tarkastelulla ei voida tehdä tuloksista tilastollisesti yleistettäviä. (Tienari & Meriläinen, 2006, 120–121) Tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on kuitenkin kokonaisvaltaisesti ymmärtää ilmiötä ja syvemmin pohtia todellista ja vallitsevaa tilannetta. Tarkoituksena ei ole todentaa jo olemassa olevaa teoriaa tai väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 152–155.) Vaikka tutkimuksen tulokset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä, löydökset voivat kuitenkin tarjota uusia näkökulmia, vertailukohtia ja syvempää ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön yleisellä tasolla.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut teetettiin organisaation sisällä kaikille tietotyötä tekeville toimihenkilöille sekä johdolle. Tutkimukseen osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä, kuuden edustaessa asiantuntijoita ja kolmen kuuluen yrityksen johtoon. Kyseinen organisaatio valikoitui

kohteeksi tutkijan tuntiessa yhden organisaatiossa työskentelevän henkilön, jonka kiinnostus heräsi tutkimuksen aihepiiriin, eli työhyvinvoinnin vuoksi. Selvisi, että yrityksessä oli kiinnostusta johdon tasolla selvittää työhyvinvoinnin tilaa, mitä ei oltu aiemmin tutkittu. Kiinnostus työhyvinvointiin aiheena juonsi juurensa yrityksen nopeasta kasvusta, joka vaati henkilöstömäärän kasvattamista. Tavoitteena oli mahdollisten uusien toimintatapojen luominen sekä uudelleenstrukturointi ja käytäntöjen virallistaminen. Organisaatiosta myös kerrottiin, että tutkimuksen teettämisen hetkellä henkilöstön puheista oli ilmennyt tiettyjä asioita, joiden koettiin vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin muutamien työntekijöiden osalta. Tämän vuoksi organisaation johdon intressi oli teettää tutkimus ulkopuolisella henkilöllä, jotta asiantolasta saataisiin mahdollisimman objektiivinen näkemys.

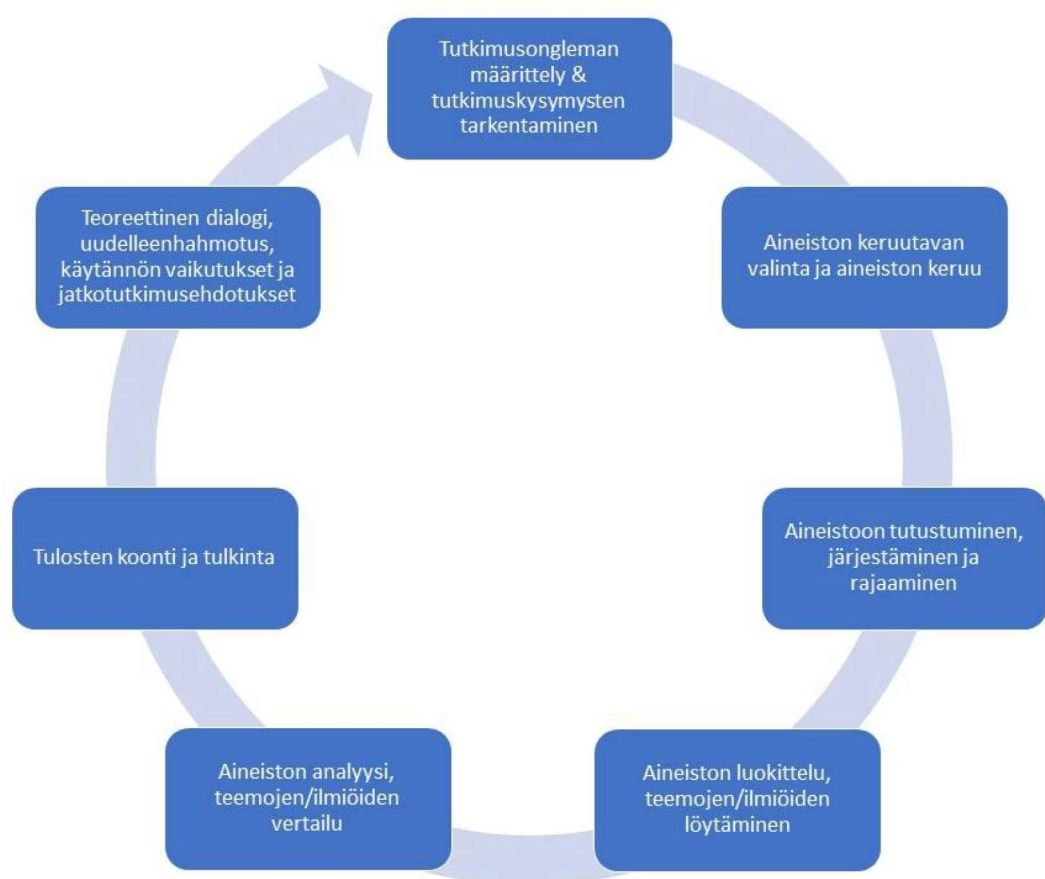
Haastatteluajankohdat sovittiin yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Hän sopi henkilökunnan kanssa sopivat ajankohdat työpäivän sisään. Haastatteluille varattiin aikaa kalenteriin kullekin haastateltavalle tunti. Haastattelut tehtiin yrityksen toimistolla neuvotteluhuoneessa ja kestivät keskimäärin noin puoli tuntia, lyhimmän kestäessä noin vartin ja pisimmän lähennellessä tuntia. Osa vastaajista oli erityisen halukkaita vastaamaan mahdollisimman laajasti kysymyksiin pohtien niitä monesta näkökulmasta ja osa oli niukkasanisempia vastauksissaan. Haastateltavat vaikuttivat kaikki myötämielisiltä tutkimusta kohtaan, osa kuitenkin enemmän kuin toiset.

4.3 Menetelmät ja aineiston analyysi

Haastattelututkimuksessa hyödynnettiin Ruusuvuoren ym. (2010, 11–12) laadullisen haastatteluprosessin runkoa, joka on kuvattu Kuviossa 7, jonka lisäksi aineiston analyysissä käytettiin myös Tuomi ja Sarajärven (2000) sisällönanalyysiä. Laadullinen haastatteluprosessi lähtee ongelmanmäärittelystä ja tutkimuskysymysten tarkentamisesta. Aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation asiantuntijoita ja johtoa. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina puolistrukturoitua runkoa noudattaen. Haastattelun runko luotiin kerätyn teorian pohjalta perehtyen seikkoihin, joilla voidaan katsoa olevan merkitystä työhyvinvoinnin kannalta yleisesti, mutta myös erityisesti asiantuntijakontekstissa. Kysymykset pyrittiin pitämään tarkoituksella melko yleisellä tasolla, jotta liialta johdattelulta vältyttiin. Käsitteiden katsottiin olevan riittävän itseselitteisiä, joten vastaajien valistamisen käsitteiden määrittelyillä ei ollut välttämätöntä. Vastaajilta haluttiin subjektiivinen henkilökohtainen näkemys tutkittavaan ilmiöön ja siihen liittyviin asioihin.

Haastattelut tallennettiin digitaaliseen muotoon nauhoittamalla jokainen, minkä jälkeen ne kirjoitettiin mahdollisimman tarkasti sanasta sanaan auki huomioiden myös mahdollisimman paljon esimerkiksi naurahduksia ja äänenpainoa selvittäen asian pai-

noarvoa. Litteroinnissa haasteena oli vastausten tarkka auki kirjoittaminen ottaen huomioon myös muun kuin tarkan sanallisen ilmaisuuden. Litteroinnin jälkeen aineistoon perehdyttiin lukemalla sitä uudestaan ja uudestaan. Haastattelukysymysten muodostamien teemojen alta etsittiin ilmauksia, jotka taulukoitiin. Taulukon perusteella pyrittiin muodostamaan ilmaisuista yhteneviä teemoja. Aineistoa luettaessa alleviivattiin myös otteita ja suoria lainauksia vastauksista, jotka avaavat yksittäisiä teemoja ja käsitteitä yksityiskohtaisemmin. Lainaukset liitettiin aineistosta nousseiden teemojen alle, joiden avulla pyrittiin etsimään yhteneväisyyksiä ja eroja. Teemojen määrittely auttaa luomaan kokonaiskuvaa tutkimuksessa korostuneista osa-alueista, jotka selkeyttävät tutkimuksen keskeisimpiä löydöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2000.) Osa vastaajista käytti haastattelussa hyvin rentoa kieltä kuvaten asioita omin sanoin ja leikillisin ilmaisin tai kielikuvin, kun taas osa vastaajista suhtautui vakavammin ja pyrki käyttämään aihepiiriin sopivaa termistöä sekä yleisiä ilmaisuja.



Kuvio 6 Laadullinen haastattelututkimusprosessi (Ruusuvuori ym. 2010, 12)

Aineiston analyysivaiheen jälkeen tutkimuksen tuloksia pyrittiin tulkitsemaan itseohjautuvuuden teorian avulla, joka on tämän tutkimuksen teoreettinen linssi, edelleen jäsentäen keskeisimpiä löydöksiä selkeiden teemojen alle. Tämän avulla pyrittiin tarkaste-

lemaan tutkimuksen tuloksia aiemman teorian valossa pyrkien löytämään yhteneväisyyksiä, eroja sekä uusia näkökulmia. Empiirisen aineiston analyysin tulosten koonti ja tulkitseminen teoreettisen viitekehyksen valossa oli osittain haastavaa johtuen haastateluaineiston subjektiivisesta, käytännönläheisestä ja arkisesta luonteesta. Laadullisen aineiston analyysissä tutkijan tulkinnalla onkin olennainen merkitys, minkä vuoksi on tärkeää tuoda esiin tutkimukseen ja tulkintoihin vaikuttavat seikat mahdollisimman perusteellisesti, sillä tutkimuksen merkittävyys on pitkälti kiinni tutkijan esittämän tulkinnan uskottavuudesta. Tutkimuksesta saatava tieto määrittyy osana kielenkäyttöä: miten asiat nimetään, luokitellaan ja arvioidaan. Tärkeää on huomioida, että kieli myös rakentaa todellisuutta pelkän kuvaamisen sijaan. (Tienari & Meriläinen, 2006, 116–118.)

5 KOKEMUS TYÖHYVINVOINNISTA KOHDEORGANISAA- TIOSSA

Tässä pääluvussa tarkastellaan kokemusta työhyvinvoinnin tilasta kohdeorganisaatioissa johdon ja asiantuntijoiden näkökulmasta sekä selvitetään tutkimusongelman mukaisesti keskeisiä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Asiantuntijoiden ja johdon kokemuksia työhyvinvoinnin tilasta, tarkastellaan pääluvussa kaksi esitellyn mallin 'työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät' (Kuvio 2) kautta, joka mahdollistaa tulosten jäsentelyn ja tarkastelun aiemman teorian valossa. Mallissa tarkastellaan organisaatioon, työyhteisöön, työhön ja johtamiseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi malliin sisältyy yksilökomponentti, eli 'minä itse', jota avataan tämän pääluvun lopussa syvemmin.

Tuloksia tarkasteltaessa on tärkeää pitää mielessä, että eri tekijät, kuten henkilön ikä, sukupuoli, työtehtävä, asema, työsuhteen kesto, persoona ja henkilökohtainen elämäntilanne muun muassa vaikuttavat kokemukseen työhyvinvoinnin tilasta. Myös kokemus tutkimuksen hyödyllisyydestä ja haastatteluajankohdan hetkellä vallitseva mieliala saattoivat vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Vaikka nämä tekijät on hyvä pitää mielessä tuloksia pohtiessa, ei niille tule antaa kuitenkaan liikaa painoarvoa tämän tutkimuksen puitteissa. Haastateltavat asiantuntijat olivat 20-50 -vuotiaita miehiä ja naisia. Työsuhteen kesto oli kaikilla alle viisi vuotta. Johto koostui 35-40 -vuotiasta miehistä, jotka olivat kaikki perustajajäseniä.



Kuvio 7 Työhyvinvoinnin merkittävimmät tekijät osa-alueittain

Kohdeorganisaation haastatteluissa nousi monia tekijöitä esiin. Kuviossa 9 on jaoteltu kaikkien haastateltavien vastaukset osa-alueittain. Kun tarkastellaan vastausten frekvenssiä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät -mallin kautta, voidaan todeta, että yleisimmin mainitaan tekijöitä, jotka sisältyvät mallin työ -komponenttiin, joka pitää sisällään itse työn, vaikutusmahdollisuudet, oppimisen ja kehittymisen sekä kannusteet. Johtamiseen ja työyhteisöön liittyvät tekijät ovat myös saturaation perusteella tärkeässä asemassa. Johtamisen osa-alueeseen katsottiin kuuluvan se, ettei esimies vahdi, luottamus, kannustaminen ja arvostaminen. Työyhteisön osalta mainittiin työkaverit, ilmapiiri, mahdollisuus mielipiteen ilmaisuun ja avoimuus. Myös organisaatioon liittyviä tekijöitä mainittiin jonkin verran. Tällä osa-alueella koettiin tärkeäksi muun muassa se, että firma menestyy. Myös fyysinen työympäristö koettiin tärkeäksi. Kun haastatteluiden vastauksia peilataan aiemmin pääluvussa kaksi esiteltyyn työhyvinvoinnin tarvehierarkian malliin, voidaan todeta, että asiantuntijat nimeävät asioita, jotka sijoittuvat pyramidin yläosioon sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin alueille, joiden täytyessä on mahdollista saavuttaa ylin henkisyden taso, eli sisäinen draivi tai toisin sanoen sisäinen motivaatio.

Työhyvinvoinnin merkittävimpiä tekijöitä lähdetään tarkastelemaan syvemmin aloittaen työ -komponentista. Seuraavaksi siirrytään tutkimaan työyhteisöön, organisaatioon ja johtamiseen liittyviä tekijöitä. Lopuksi tarkastellaan 'minä itse' -komponenttia, eli psykologiseen pääomaan liittyviä asioita. Huomattavaa on, että useissa vastauksissa tai suorissa lainauksissa pohditaan montaa eri osa-aluetta samanaikaisesti. Tämä on toisaalta luonnollista, sillä kaikki komponentit ovat läheisesti kytköksissä toisiinsa.

5.1 Työ

Itse työhön liittyvät tekijät koettiin asiantuntijoiden haastatteluissa yhdeksi merkittävämmäksi osa-alueeksi, jolla on vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiseen. Kaikki asiantuntijat kuvailivat mahdollisuutta tehdä työtä omalla tavallaan käyttäen käsitettä 'vapaus'. Asiantuntijat kokivat merkityksekkääksi sen, että saavat käyttää omaa harkintakykyään tehtävien suorittamisessa ja ettei tarkkoja rajoja tai tapoja määritellä ylhäältä käsin. Kokemus siitä, että johto luottaa työntekijöidensä osaamiseen ja antaa vapaat kädet oman työtehtävän hoitamiseen, koettiin merkittäväksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Asiantuntijat mainitsivat, että toki organisaatiossa on tietyt tavoitteet ja rajoitteet, joiden puitteissa tulee toimia, mutta olennaista on se, että on mahdollisuus itse päättää, miten asioita lähestytään. Asiantuntijat kuvailivat työn sisältöön ja tekemiseen liittyviä asioita seuraavasti:

"No mulle on... tietynlainen vapaus. Se, että mä saan itse vaikuttaa siihen miten mä asiat teen... En oleta, että mä saisin vaikuttaa määrättömästi sii-

hen mitä mä teen, mut nimenomaan se, että miten mä sitä lähestyn. Et mä koen et mun roolissa ja tehtävässä mikä on siinä mieles hyvin itsenäistä ja välil vähän yksinäistäkin, et mun täytyy itse ne ongelmat selvittää, et se et jos mua viel sen lisäksi vahdittais jotenki niinku... sanotaan vaikka näin et ehkä jopa mun työhyvinvointiin tuo se, ettei hirveen määrällisesti arvioida tai miten mä nyt sanoisin... mä toimin paremmin silloin ku mul on semmonen rento ote tähän työhön ja kukaan ei niinku hengitä niskaan ni sit mä itestäni paljon enemmän irti. Toki kritiikkiä pitää aina antaa, mut se et joku kysyis koko ajan et oot sä tehny nyt tän ja tän näin, ni sit mä en varmastikaan tee sitä. Mun täytyy saada summa summarum tietynlainen vapaus kaikessa tekemisessä.” (H3)

”Luonnollisesti sisäinen ilmapiiri, sit fasiliteetit, vapaus, mun työ on täysin itsenäistä se on mulle tärkeä. Täysin vapaat kädet miten mä hoidan mun työn – tai sanotaan näin, että nykyään (naurahtaa).” (H2)

Vapaus nousi haastatteluista yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta. Itseohjautuvuuden teoriaan peilaten, vapauden käsite voidaan rinnastaa autonomiaan. Vaikka asiantuntijat toteavat, että työ sisältää tiettyjä rajoitteita, joiden puitteissa on toimittava, on heille silti erittäin tärkeää pystyä mahdollisimman paljon vaikuttamaan siihen, miten he työtänsä lähestyvät. Autonomian tunnetta nostaa myös se, että johdon koetaan luottavan henkilöstön osaamiseen ja tehtävien itsenäiseen hoitamiseen.

5.2 Työyhteisö

Toinen merkittävä osa-alue, jolla katsotaan olevan suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta, on työyhteisöön liittyvät tekijät. Työyhteisössä koettiin vallitsevan avoin ja rento ilmapiiri, mikä katsottiin sekä asiantuntijoiden, että johdon keskuudessa tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että jokainen voi olla oma itsensä ja jokaisen mielipide on tärkeä; asioista tulee voida avoimesti keskustella, vaikka eriäviäkin mielipiteitä löytyy. Myös arvostaminen ja kannustaminen nousivat haastatteluissa esiin tekijöinä, joilla on vaikutusta työssä jaksamiseen ja näin ollen työhyvinvoinnin kokemiseen. Kannustaminen ja arvostaminen liitetään erityisesti johtamisen osa-alueeseen, mutta asiantuntijat pohtivat niiden merkitystä myös työyhteisön, sisäisen ilmapiirin ja vuorovaikutuksen kontekstissa.

Ilmapiiri oli yksi merkittävimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Sitä kuvailtiin kohdeorganisaatiossa rennoksi ja avoimeksi. Vastaajat arvostivat sitä, että töihin tullessa saa olla oma itsensä, joka käsitettiin niin, että työminä ja siviiliminä ovat yksi ja sama.

Eriäviä mielipiteitä saa ja pitääkin esittää ja niihin suhtaudutaan kannustavasti. Vastajat kokivat sen sekä tavoittelemisen arvoisena asiana työssä viihtyvyyden kannalta, mutta myös tällä hetkellä vallitsevana tilana työyhteisössä. Asiantuntijat kuvailivat sisäistä ilmapiiriä seuraavasti:

”Kyllä meillä, tai mulla ainakin ja uskoisin, että muillakin, yksi tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin kannalta on tää sisäinen ilmapiiri täällä. Ymmärretään, et ollaan kaikki erilaisii ihmisii ja arvostetaan sitä. Arvostetaan sitä, et asioista, liitty ne sit työhön tai vaikkapa yksityiselämääinkin, et niistä pystytään puhuun avoimesti. Aina ei tarvi tietenkään olla samaa mieltä, mut se, et jokainen voi omia ajatuksia ilmaista, ilman et tarvii mieltii, et miten muut suhtautuu tai jotenki et tuomitaan tai mollataan, ni se on tärkeetä ja must toimii kyl tääl meillä erittäin hyvin. Joskus, kun esimerkiks tulee uus työntekijä taloon, niin se saattaa olla vähän ujo aluks ja varmaan pohtii, et kehtaako kysyy tai ehdottaa jotain, mut sit ku se huomaa, et ollaan tosi välitöntä porukkaa, ni sit sielt onki saattanu tulla just jotain tosi loistavii ideoita, kun se on sit ymmärtäny, et täs porukas ei tarvii spennata. Et sanoisin kyl, et tää meidän työyhteisö on yks tärkeimmist tekijöistä, jolla on vaikutusta jokaisen työhyvinvointiin. Toki mä puhun nyt omast puolesta, mut mä uskon, et kyl kaikki muutkin tän allekirjottais.” (H2)

”Noin yleisesti katsottuna meil on firmas paljon ovii ja ne on auki kaikki kaikille, et kylä autetaan ja opastetaan ja siirretään osaamista. Koska tahansa saa kysyy mitä tahansa. Uusia työntekijöitä jeesataan kädestä pitäen alkuun, istutaan vieres ja nopeesti tulee siitä tuloksii ja kehitystä. Tääl ollaa kyl tosi avointa porukkaa ihan työasiois, ku yksityiselki puolel.” (H6)

Johdon haastatteluissa nousi esiin samoja asioita kuin asiantuntijoiden haastatteluissa. Rento ilmapiiri, jolla viitattiin muun muassa siihen, että positio tai status ovat toissijaisia asioita ja kaikkien panosta arvostetaan yhtä paljon, mainittiin johdon puolesta yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi työssä viihtyvyyden kannalta. Myös johdon haastatteluissa painotettiin sitä, että jokainen saa olla oma itsensä. Johto kuvaili työhyvinvoinnin merkittävimpiä tekijöitä kohdeyrityksessä seuraavasti:

”Kyl mä sanoisin, että rento ilmapiiri nyt on ihan ensimmäinen asia, että tääl voi jokainen olla oma ittensä ja saa ottaa niinku suht vapaasti niinku oikeestaan kaiken (naurahtaa), et voi olla rennosti, turha tärkeily ei meidän työpaikalle kuulu, et tääl oikeestaan tulokset puhuu puolestaan. Kaikilla on mukava olla töissä, mukava tulla. Hyvät työkaverit, onko sitten esimiehiä tai

alaisia tai kollegoja, niin kaikki kuuluvat siihen samaan kategoriaan. Meil on hyvä yhteishenki. Varmaan avoimuus siinä... ainakin on pyritty siihen, et kaikki voi puhua rehellisesti omista henkilökohtaisista ja työasioista ihan suoraan.” (H1)

Vaikka rennosta ilmapiiristä mainittiin useasti, esiin nousi myös työhön panostaminen ja siitä suoriutuminen, jotka herättävät kysymyksiä siitä mitä rentoudella tarkoitetaan. Osassa haastatteluissa pohdittiin sitä, että kaikki eivät panosta samalla tavalla työhön. Osassa haastatteluissa oli nähtävänä se, että henkilökohtaisten vaatimusten ja henkilökohtaisen panostuksen kohdalla saattaisi olla havaittavissa ristiriitaa. Kuitenkin haastatteluissa tuotiin esiin persoonallisuuseroja; osa vaatii itseltään ehkä enemmän kuin toiset. Tilannetta kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

”Oon oikeesti kiinnostunu sillä tavalla ihmisistä et mä toivoisin, et niil me nis niinku oikeesti hyvin töissä ja elämässä, mut sit mä oon hyvin armoton siinä et jos sä et suorioudu täällä niistä tehtävistä... siis jos et sä tästä suoriudu, niin sit mä en ala pitää sillä tavalla kädestä kiinni. (H3)

”Mielipiteen ilmaisu, kannustaminen, arvostaminen, minulle se on tosi tärkeätä. Että mä olen sitä mieltä että... tai niinku mä olen itseasiassa niin vaikea henkilö, et mä vaadin itsestä paljon, mutta samalla mä odotan muilta tosi paljon ja se on ehkä vähän mun vika... ei kaikki panosta ehkä niin paljon kuin mä. Mut jos ei ole arvostusta, niin sit on tosi vaikea panostaa ja jaksaa. Et kyl mulle merkkää tosi paljon, et kollega tai pomo tulee sanoo kiitos, kun oon jonku asian hoitanut hyvin. Varsinkin nyt kun mun duuni on tosi hektistä ja kuormittavaa. Eli siin on minulle tärkeät jutut.” (H1)

Haastatteluissa puhuttiin myös siitä, että työ on kuitenkin työtä, josta tulee suoriutua. Esimerkiksi ajoissa oleminen koettiin tärkeäksi, koska sillä osoitetaan, että arvostetaan toisten työpanosta. Vaikka rentoa ilmapiiriä pidettiin tärkeänä, haastatteluissa nousi esiin, että täsmällisyydellä, tekemisellä ja yhteistyöllä osoitetaan kunnioitusta muita kohtaan. Rento ilmapiiri ja rento meininki toimivat kohdeyrityksessä sosiaalisessa kanssakäymisessä, mutta työn ja tehtävien hoitamisen puolesta kollegoilta odotetaan kuitenkin paljon. Työn tekeminen mahdollisimman hyvin ja oikein on kuitenkin kaiken taustalla:

” (Hiljaisuus)... No must ois kiva, et ihmiset ois ajoissa. Se liittyy siihen, et sä arvostat jotain toista ihmistä, se on vaan esimerkki siitä. --- Mä toivon, et ihmiset mun ympärillä ja myös minä tajuis sen, et ei tääl pärjää ja eikä tääl

oo kiva ola yksin ja se liittyy niin elämään ku tähän työhönkin. Et ihmiset pystyis nauttiin jokaisesta päivästä niin, että ei aina ajateltais sitä mitä on tulemassa et sit ku on loma ja et tää ois vaan semmost selviimistä, vaan et se kumpuais siit arvostuksesta ja hyvästä olostu muitten ihmisten kanssa. Et ei vain suoritettais, mut et arvostettais sitä muitten ihmisten läsnäoloa ja aikaa, sitä panostusta ja ei vaan oltais.” (H3)

”Meille on tosi tärkeätä, et asiat tehdään oikein ja mahdollisimman hyvin ja semmonen läpinäkyvyys tai siis ihan rehellisyys kaikkiin suuntiin on tosi tärkeätä. Niinku mä taisin aiemmin mainita, ni tääl ei kukaan pröystäile ja kulje nokka pystys prameillen. Et me halutaanki niin, et ei olla alalla se Mersu tai Bemari, jotka näyttää ulospäin hienolle, vaan me ollaan sit se Volkswagen, vaatimattomamman näkönen, mut luotettava ja tehokas, joka hoitaa homman ja keskittyy olennaiseen.” (H2)

Johdon ja asiantuntijoiden haastatteluissa painotettiin myös sitä, että jokainen saa olla oma itsensä. Kuitenkin työyhteisössä vaikuttaisi olevan tietyt rajat sille, millainen henkilö sopeutuu työyhteisöön. Asiantuntijoiden haastatteluissa nousi ilmi, että kohdeorganisaatiossa on selkeäksi muodostunut tapa toimia asioissa ja tilanteissa. Uusien rekrytointien kohdalla siis vaikuttaisi olevan tärkeää, että palkattu henkilö on kuitenkin samanhenkinen kuin muutkin työyhteisön jäsenet. Yrityksen arvoista ja henkilökohtaisista arvoista keskustellessa nousi esiin, että loppujen lopuksi, vaikka korostetaan sitä, että saa olla oma itsensä ja olla persoonallinen, niin liiallinen erilaisuus esimerkiksi henkilökohtaisessa arvomaailmassa koettaisiin mahdollisesti hankalaksi. Eräs haastateltavista kuvasi tilannetta seuraavasti:

”Et kyllä mä toki tietenki mielelläni kuulisin enemmän ihmisten arvoista, mut mul on semmonen tunne, et jos jollain ois tosi eri arvot, ni se tulis kyllä esille ja sit semmonen ihminen ei tääl kyl pärjäis. Et tääl on kyl hirveen selkee tapa tehdä, ni jos et sä muokkautu siihen, ni sit sä et voi olla tääl töissä. Et ehkä tähän on selvinnyt sellaset ihmiset, jotka jakaa ne arvot ainakin niinku pääpiirteissään.” (H3)

Vaikuttaisi tämän organisaation osalta siltä, että vaikka korostetaan ja painotetaan sitä, että on vapaus olla työpaikalla omanlainen persoona, siihenkin löytyy jonkin tason määritteet. Kokemus erilaisuuden hyväksymisestä vaikuttaisi olevan siis melko subjektiivinen työyhteisön sisällä. Ulkopuolisen silmin, eli tässä tapauksessa tutkijan näkökulmasta, kohdeorganisaatioon on valikoitunut hyvin samanhenkistä henkilöstöä. Myös

haastattelussa pohdittiin sitä, että organisaatio muovaantuu johdon kaltaiseksi, eli se houkuttelee samanhenkisiä ihmisiä töihin. Asiaa kuvailtiin seuraavasti:

”Eikös se ole niin että työpaikka on esimiehensä näköinen. Et ku sä omistajat tapaat, ni sit sä tiedät miten tää firma oikeesti pyörii. (naurahdus). Sanotaan näin, et me viiletetään mieluummin takki auki ku sprigi kireellä (naurahdus).” (H2)

Myös tämän kommentin pohjilta on mahdollista pohtia sitä, miten organisaatioissa käsite ’erilaisuus’ käsitetään ja mitä tarkoitetaan sillä, että saa olla täysin oma itsensä. Kohdeorganisaatioissa kaikille vaikuttaisi olevan erityisen tärkeää se, että voi olla omanlaisensa persoona. Kyseisen yrityksen kohdalla tämä näyttäisi tarkoittavan sitä, että siiviliminä ja työminä eivät eroa toisistaan ja siitä kumpuaisi haastateltavien kokemusrentoudesta. Tutkijan havainnon perusteella yritykseen näyttäisi valikoituvat erittäin samanhenkistä porukkaa, jolloin on mahdollista todeta, että rento ilmapiiri vaikuttaisi liittyvän erityisesti siihen, että yrityksessä ei haluta ulkoisten asioiden, kuten pukeutumisen, titteleiden ja statuksen määrittelevän työtä. Työyhteisöön on valikoitunut samanhenkisiä ihmisiä, joille se mitä tehdään, on tärkeää, sen sijaan että miltä näytetään.

5.3 Organisaatio

Edellisessä kappaleessa pohdittiin työyhteisöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Myös organisaation osa-alueella on havaittavissa yhtymäkohtia aikaisemmin mainittuihin asioihin kuten panostamiseen ja tekemisen meininkiin, joiden katsotaan olevan suoraan kytköksissä organisaation menestymiseen. Organisaatiotekijät, kuten joustava rakenne, tavoitteellisuus, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö ovat tässä tutkimuksessa käytetyn mallin mukaan tekijöitä, joilla katsotaan olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Haastateltavat pohtivat muun muassa tavoitteellisuutta yrityksen menestyksen puitteissa ja jatkuvaa kehittymistä kasvun merkeissä. Yrityksen pienen koon koettiin tuovan joustavuutta rakenteeseen. Toimivaa työympäristöä pohdittiin toimitilojen ja teknisten puitteiden osalta.

Haastateltavat kokivat erityisen tärkeäksi sen, että firmalla menee hyvin. Osa pohti, että menestys kuvastaa oman panoksen näkymistä yrityksen toiminnassa – onnistumiset, yksilötasolla tai työyhteisön tasolla peilautuvat suoraan yrityksen toimintaan. Tämä koetaan työhyvinvointia edistävänä tekijänä, sillä se nostaa kokemusta siitä, että tekee työtä, jolla on merkitystä. Toisaalta asiaa pohditaan myös toisinpäin; liiketoiminnan menestyksen katsotaan johtuvan työhyvinvoinnista. Asiantuntijat kuvailivat näkemyksiään tavoitteellisesta toiminnasta ja joustavasta rakenteesta seuraavasti:

”Mun työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, et mä tiedän et täl firmal menee myös hyvin ja et periaatteessa mun työ näkyy myös siellä viivan alla, että mulle ei oo yhdentekevää se että tuottaako tää firma rahaa vai ei, koska jos ei tuottais ni mulle tulis semmonen tunne, et mitä hyötyy must sit täällä on. Et mä mittaan sitä myös tosi paljon tän firman niinku... et miten hyvin tää hengittää, et se on mittari sille, koska me ollaan kuitenkin tosi pieni porukka täällä, et se on hyvin helppo nähä... Ja kyllä täällä helposti näkyy miten kukin asioita hoitaa. Toisaalta täl hetkellä meillä on just ehkä tän työporukan koon takia aika joustava tilanne kaikinpuolin. Et asiat hoituu aika muitta mutkitta.” (H3)

Yrityksen kasvua pohdittiin myös, minkä voidaan tulkita kertovan siitä, että toimintaa kehitetään jatkuvasti ja se on tavoitteellista. Kasvun katsottiin toimivan mittarina myös sille, että yrityksessä tehdään oikeita asioita, joka osaltaan juontuu hyvinvoivasta työyhteisöstä, mutta myös lisää hyvinvointia. Asiaa pohdittiin seuraavasti:

”Me ollaan nyt ruvettu kasvaan aika vauhdilla ja se kertoo musta siitä, että tehdään asioita oikein. Tää on vähän nyt tämmönen muna-kana -juttu tavaltaan, mutta mun mielestä se, että tehdään hyvää tulosta, lisää myös mun hyvinvointia, koska mä koen, et voin olla ylpee siitä, että tehdään oikeita asioita ja et mun työllä – kaikkien meidän työllä, on täällä merkitys. Toisaalta siis sit voi ajatella, et koska meil on hyvinvoiva työyhteisö noin pääpiirteittäin ainakin, ni se sit just vaikuttaa siihen, et tulosta tulee. Mut menestys on must kyl hyvä mittari sille, miten täällä voidaan. Mut toki ei saa liikaa lukituu siihen ajatusmalliin, et koska tulosta tulee, niin kaikki on hyvin. Nopeesti voi käydä sit niin, et huomataan, et kaikki tääl on burn-outis.” (H4)

Toimitilojen ja teknisten puitteiden suhteen pohdittiin, että parannukset ovat lisänneet työssä viihtymistä, mutta myös paranneltavaa löytyy:

”Me ollaan vähän upgreidattu tai rempattu meidän tiloja, et sanotaan näin et arjen harmauteen vähän väriä, ni ei siitä haittaakaan oo. Kyllä se viihtyvyyteen tuo lisänsä. Sanotaan näin, että meillä on suht toimivat työtilat ja järjestelmät, mutta ehkä just teknologiapuolella voisi olla tsempattavaa, mutta siis voiko nää tekniset järjestelmät olla koskaan täysin toimivia, että sinällään tyytyväinen oon. Ja kehitetäänhän niitä nyt koko ajan myös lisää.” (H2)

Työympäristöön oltiin pääosin tyytyväisiä. Toimitiloja oli remontoitu hetki ennen haastattelujen teettämistä. Toimiston estetiikkaan ja sisustuselementteihin oli panostettu sekä työntekijöiden viihtyvyyttä ajatellen, mutta myös yrityksen imagoa ajatellen asiakkaiden näkökulma huomioon ottaen. Useat mainitsivat toimitiloihin liittyen, että sisustukseen panostaminen ei varsinaisesti nosta työssä viihtyvyyttä, sen ollessa toissijainen asia työhyvinvoinnin kannalta, mutta siitä ei myöskään missään nimessä haittaa ole. Enemmän painoarvoa saivat tekniset järjestelmät, sillä niiden katsottiin olevan suoraan kytköksissä työn hoitamiseen; tarvittavat välineet ja puitteet koettiin tärkeäksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta. Haastatteluissa ilmeni, että erilaisissa käytössä olevissa järjestelmissä löytyy kehittämisen varaa, mutta pääpiirteittäin ne ovat riittäviä ja tukevat työn tekemistä sujuvasti.

5.4 Johtaminen

Johtamisen osa-alue on vastausten analysoinnissa käytetyn mallin neljäs osa-alue, jolla voidaan katsoa olevan vaikutusta kaikkiin muihin komponentteihin. Henkilöstöä pyydettiin kuvailemaan hyvän esimiehen ominaisuuksia, minkä jälkeen kysyttiin kuinka hyvin he arvioivat johdon, eli esimiestensä vastaavan näitä piirteitä. Kaikista vastuksista pystyy nostamaan rentouden ja välittömyyden tärkeyden, eli vastaajat kokivat tärkeänä, että pomo asettuu työntekijän asemaan ja kohtelee vertaisenaan ennemmin kuin hierarkkisesti alaisenaan sekä antaa mahdollisimman vapaat kädet työn tekemiseen ja luottaa. Hyvän esimiehen piirteenä pidettiin myös sitä, että arvostaa ja kiittää sekä kannustaa. Tärkeänä koettiin myös, että esimies on kiinnostunut työntekijästä ihmisenä ja tämän hyvinvoinnista; välittää, kuuntelee, huolehtii ja on kaveri. Asiantuntijat kuvailivat esimiestyötä ja johtamista seuraavasti:

”Hmmm... tietenki et se (esimies) on niinku hyvä kaveri ennemmin ku pelkkä esimies, et on hyvät välit, rento, tsemppaa, on vastuullinen ja pitää huolta. Pomot, kaikki kolme ketkä mulla on, tuntuu siltä et ne arvostaa mua ja mun työtä ja ne ei niinku... häpeä sanoa mulle... tai siis muistaa sanoa et jos mä olen tehnyt jotain hyvin. Että se kiitos -sana on tärkeä tai ”hyvä sinä”... siin se on, et se merkitsee mulle paljon.” (H1)

”(Hyvä esimies) sekin riippuu niin tilanteesta aina... ehkä semmonen joka kuuntelee, eikä oo aina vaan et oma pää ja oma mielipide on ainut oikee. Semmonen, et ei hengitä niskaan ja osaa lukee tilanteita... joka luottaa... siis luottaa siihen, et mä teen ja mä osaan ja oon oikeesti kiinnostunu siitä mitä mä teen. Aina voi toki kysyä ja ne neuvoa ja jeesaa sillon ku sitä tarvii. Mut

pääpiirteittään mä osaan mun palikan kummiski ehkä niitä paremmin, et se on se luotto ja siis... se arvostuksen saaminen siitä, et osaa oman hommansa.” (H4)

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että johtaminen ja esimiestyö vastaavat heidän kuvaamiaan kriteereitä hyvästä esimiestyöstä ja johtamisesta. Haastateltavat pohtivat, että työpaikka on johtonsa näköinen, mikä ilmeni myös työyhteisön ilmapiirin osa-alueella. Rento ote johtamisessa näkyy myös työpaikan hengessä. Kuitenkin haastateltavat painottavat myös sitä, että asioiden tulee hoitua. Asiantuntijat kokivat, että palautteenanto on tärkeää kehityksen kannalta.

”Varsin tyytyväinen olen (esimiestyöhön). Vapaat kädet, rento meininki ja luotto siihen et me osataan hoitaa asiat. Siis tääl on tosi välitön meininki, et ei ne täällä patsastele ja ohjaile norsunluutornissaan. Eikös se ole niin että työpaikka on esimiehensä näköinen. Et ku sä omistajat tapaat, ni sit sä tiedät miten tää firma oikeesti pyörii. (naurahdus). Sanotaan näin, et me viiletetään mieluummin takki auki, ku sprigi kireellä (naurahdus). Mut sillei oikeestaa saa ne asiat hoidettuu... ainaki täs firmas ainoo tapa.” (H2)

”Mä oon semmonen, et mä haluun tehä asiat omal taval... välil todella omalla tavalla (naurahtaa)... mut kyl mä kaipaen kuitenkin palautetta mun työstä. Siis pitää tietää missä mennään kokonaisuudes, koska täs on muitaki osa-alueit ku pelkästää se mitä mä hoidan... eli siis kritiikki on tosi tärkeet, et voi kehittää ja kehittyä. Mut kyl ne onnistumiset kans, siis et niistä kaippaa kyl jotai kiitosta... ja sitä onneks täs paljon tulluki. Hyvät pomot, ei voi muuta sanoo.” (H6)

Johdon haastatteluissa oikeudenmukaisuus, esimerkillisyys ja luotettavuus korostuivat hyvän esimiehen ominaisuuksina. Haastatteluista on myös pääteltävissä, että johto haluaa tukea asiantuntijoitaan pyrkien matalaan organisaatorakenteeseen, jossa kaikki ovat tasaveroisia positiosta riippumatta. Myös aiemmissa tutkimuksissa on pohdittu organisaatorakenteita asiantuntijatyön kontekstissa. Ehin (2008, 338–341) peräänkuuluttaa itseorganisoitumisen periaatteita korostaen sosiaalisen pääoman merkitystä ja etenkin hiljaisen tiedon hyödyntämistä dynaamisena resurssina. Hiljaisen tiedon siirtyminen ja sen hyödyntäminen vaatii soveltuvan ympäristön. Organisaation koko, hierarkian taso ja johtaminen tai pikemminkin johtamattomuus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat sosiaalisen pääoman tehokkaaseen käyttöön. Ehin toteaa, että ihmiset organisoituvat luonnostaan tilanteiden ja mahdollisuuksien esiintyessä samalla mainiten, että perinte-

set hierarkkiset organisaatiomallit ovat keinotekoisia ja näin ollen toiminnot sekä toiminta vähemmän integroitua kuin luonnollisissa rakenteissa.

Johtajien haastatteluissa mainitaan, että asiantuntijoiden liiallinen johtaminen ja rajoittaminen ei toimi, sillä jokaisen katsotaan kykenevän itsenäiseen päätöksentekoon ja näin ollen osaavansa oman tehtävänsä parhaiten. Tukea on kuitenkin tarvittaessa tarjolla. Kunnioitus ja luottamus nousevat esiin tärkeinä asioina, joiden katsotaan kulkevan molempiin suuntiin. Motivaation luominen, työntekijöiden arvostaminen ja inhimillisyyden ymmärtäminen ovat myös mainittuja asioita, joihin pyritään. Johto kuvaili hyvää johtamista ja omaa esimiestyötään seuraavasti:

”Hyvä esimies... joka sanoo asiat suoraan, kohtelee alaisia tasapuolisesti, näyttää omaa esimerkkiä, ja sit toi luotettavuus on tärkeä asia myös. Itse nään, et oon luotettava ja mulle pitäs olla helppo tulla puhuun. Mun mielest mä kohtelen kaikkii samalla tavalla tai laitan kaikki samalle viivalle positioista riippumatta, meidän johto mukaanlukien.” (JH1)

”---Mä en tiä, meil ei semmost oo (naurahtaa). Siis hyvä esimies... tää on ikuinen kysymys, et johdetaanko edestä vai takaa, mutta sanotaan että mun mielest hyvä esimies on semmonen kuka, ensinnäkin tietysti kunnioitus pitää olla häntä kohtaan, mut se kunnioitus pitää ansaita. Ja motivoiva, reilu, johdonmukanen, oikeudenmukanen.” (JH2)

”(Hyvä johtaja) --- Et sä oot luotettava ja tasapainossa itse, et sä näytät esimerkkiä ja oot läsnä. Et ihmisil on hyvä olla sun ympärillä ja et ku sä teet jotain, ni teet sen ammattimaisesti ja näytät siitä esimerkkiä. Ja pystyt antaa niille mahdollisuuden tehdä työn omalla tavalla ja kun ne onnistuu, ni kunnan kehut, et näin ne tuntee itsensä arvokkaaks tässä. Et liian paljon tällasta paasaamista ja johtamista – sen mä oon ainaki huomannu, et ei oikein toimi. Jos sä yrität liikaa rajottaa, ni se ei toimi – ainakaan tällä alalla ja näissä tehtävissä. Kaikkien pitää pystyy tekemään omat päätökset ja ne tietää mitkä niitten rajat on. Tärkeet on osaa sanoa, et millon natsat loppuu, et sit tullaan tänne ja tehdään päätös yhdessä. Kukaan ei oo täydellinen, ihmisii me ollaan kaikki.” (HJ3)

Aiemmissa johtajuuden tutkimuksissa ja meta-analyyseissä on tunnistettu tekijöitä, joiden katsotaan selvästi parantavan työntekijöiden motivaatiota, suoritusta ja työtyytyväisyyttä. Esimiehet, jotka osoittavat kiinnostusta ja huolenpitoa, palkitsevat hyvistä suorituksista, inspiroivat alaisiaan ja pyrkivät heidän kanssa konsensukseen sekä antavat jatkuvaa palautetta, saavuttavat paremman työtyytyväisyyden tason yksilö-,

tiimi- ja organisaatiotasolla, minkä katsotaan myös nostavan henkilöstön suorituskykyä vaikuttaen organisaation menestykseen. (Wegge ym. 2010, 154–156.) Tässä tutkimuksessa johdon haastatteluista nousevat asiat näyttävät olevan linjassa aiempien tutkimusten kanssa.

5.5 Yksilö eli ‘minä itse’

Asiantuntijoita pyydettiin pohtimaan tärkeitä henkilökohtaisia arvoja ja sen jälkeen arvioimaan kuinka hyvin organisaatio tukee näitä arvoja. Asiantuntijoilta myös kysyttiin organisaation virallisista arvoista. Suurin osa vastaajista ei osannut kyseisiä arvoja nimetä ja hetken pohdittuaan totesivat, että organisaatiossa sellaiset kuitenkin varmasti on. Tutkijan tulkinta vastaajien reaktioista oli, että suurin osa oli yllätynyt, etteivät osanneet virallisia arvoja nimetä. Haastatteluista ilmeni, että arvokeskustelua on käyty, mutta sen koetaan jääneen kolmihenkisen johdon väliseksi, eikä se varsinaisesti ole jalkautunut henkilöstön keskuuteen. Tilannetta kuvailtiin seuraavasti:

”Niinku mä sanoin ni meil ei oo semmosta toimintakirjaa, että toki ehkä on jotain myös puhuttu, mut mä en osaa nyt ehkä vastata. Niinku satavarmasti on jotain puhuttu ja tehty mut se on ehkä jääny vähän niinku johtajien väliseksi, et kolmen pomon välissä kiertää... mä oletan. Jos yhteiset arvot päätettäis tai kirjattais näkyviin... ni ehkä sitä kannattaisi yrittää, mutta kyllä meillä on muutenkin jotenkin selkeetä, että mimmosia arvoja meidän yhteisössä ja organisaatiossa on. Ne näkyy meidän toiminnassa sekä sisäisesti, että myös varmasti ulospäin.” (H1)

Yksi vastaajista muisti, että jonkinlaista arvokeskustelua oli noin vuosi sitten käyty ja hän nimesi seuraavat arvot: reiluus, vastuullisuus, luotettavuus ja kotimaisuus. Kyseinen vastaaja totesi, että nämä arvot kohdistuvat eritoten ulkoisesti liiketoimintaan ja kumppanuuksiin, mutta samalla ovat pätevä sisäisesti ja ovat asioita, joista on mahdollista olla ylpeä. Hän selvensi tilannetta seuraavasti:

”No itseasiassa nettisivuilla taitaa olla jopa jotain meidän arvoista, koska oon sen sinne joskus itse kirjoittanut. Ainakin jossain vaiheessa luki, et se hän on meidän arvo tällä alalla ulospäin, mutta myös meidän tekemistä ohjaa sisältä päin, että me ollaan kotimainen firma, joka maksaa verot suomeen, ollaan luotettava ja vastuullinen työpaikka, niin kuin hyvän työnantajajan kuuluukin ja hoidetaan asiat by the book, koska sit taas koen tai tiedän, et meil on paljon paljon kilpailijoita, jotka ei niin tee ja se on meille kilpai-

luhaitta, mutta se on meidän pysyvyyden ja jatkuvuuden kannalta ainut vaihtoehto. Siitä me voidaan olla ylpeitä. Mä uskon, et nää meidän ulkopuolisille viestityt arvot toimintaan liittyen antaa meille täällä toimistolla myös sellasta turvallisuuden tunnetta, et se on kyl iso arvo itsessään siinä, joka heijastuu meidän työyhteisöön myös.” (H3)

Asiantuntijoiden vastauksissa koskien tärkeitä henkilökohtaisia arvoja korostuvat oikeudenmukaisuus, rehellisyys, tasapuolinen kohtelu ja vapaa-ajan tärkeys. Vapaa-aika tarkoitti toisille perhettä, toisille ystäviä tai harrastuksia, mutta yhtä lailla tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä pidettiin merkityksekkäänä, sillä sen koettiin vaikuttavan henkiseen hyvinvointiin. Vaikka vapaa-ajan merkitystä korostettiin, niin usein samassa lauseessa mainittiin kuitenkin myös, että töihin panostetaan paljon ja esimerkiksi uran luominen tai ammatillinen kehittyminen on tärkeässä asemassa:

”Perhe on ekana, ja siihen liittyy myös vapaa-aika, se on niinku sama mulle. Ja sit ehkä työ ja status on ehkä mulle vähän niinku sama eli et jos mä kotona olen niinku puoliso ja vanhempi, niin töissä mä olen (henkilön nimi) vain, eli et se on niinku mulle tärkeää henkilökohtaisesti, ura merkitsee kuitenkin paljon, jos sä ymmärrät mitä mä tarkotan (naurahtaa).” (H1)

”Oikeudenmukaisuus, se on mulle hirveen tärkeä juttu. Siihen liittyy just se et mua kohtaan käyttäydytään niin ku mä käyttäydyn muita kohtaan. Ja läheiset, tietenki. Tääl kyl ymmärretään, et elämässä on muutaki ku vaan tää työ. Mut semmonen henkinen kasvu ja myös toki ammatillinen kehittyminenki on semmosii arvo tai asioita, mitkä on tärkeitä ja niiden eteen täytyy tehdä töitä. (H5)

”Perhe on aina tärkeä, siitä puhuttu täällä kans pomon kanssa, et pitäis muistaa siihenki enemmän keskittyä ja osaa delegoida enemmän töitä, mut mä en oo oikein koskaan sitä vanhana yksityisyrittäjänä osannu tehdä, et mä teen aika paljon ite. Mut mä oon tienny tänne tullessani, et joutuu pari vuotta tosissaan panostaan, et asiat lähtee toivotusti käyntiin. (H6)

Rehellisyys, avoimuus ja luotettavuus nousivat myös haastatteluista esiin. Suoraan sanominen ja epäkohtiin puuttuminen sekä se, että voi puhua avoimesti kaikesta, koettiin tärkeäksi:

Ja arvoista sen verran, et mä tykkään siitä et on ihmisii keihin mä pystyn luottaan, et jos mä pyydän jotain, ni pidetään kiinni siitä. Välitön vilpittömyys, et pitää sanoo mitä mieltä on ja et jos kokee epäkohtii ni niistä pitää heti ilmottaa tai sanoo. Ja se et voi puhuu ihan mistä vaan, et se on mulle tärkeetä. Ja se et asioista sanotaan heti, eikä kuule mutkan kautta jostain parin kuukauden takaisesta, mikä on jotain ottanu päähän. Rehellisyys, vilpittömyys ja se et voi kaikkien kans puhuu mistä vaan.” (H6)

Osa vastaajista puhui statuksen merkityksestä. Joillekin se oli yhdentekevää, mieltäen statuksen tärkeilyksi ja osa taas koki sen tärkeänä, tarkoittaen ammatillista ylpeyttä tai kokemusta siitä, että pääsee työssään toteuttamaan itseään eri tavalla kuin esimerkiksi perhe-elämässä. Haastateltavat kuvailivat näkemyksiään statuksesta ja työstä seuraavasti:

”Perhe, oikeudenmukaisuus luonnollisesti, tasapuolisuus sitten tottakai raha tulee siellä välissä, hyvinvointi, perhe-elämä, statuksella ei oo merkitystä. Tittleitä on maailman sivu täysi.” (H2)

”Perhe on ekana, ja siihen liittyy myös vapaa-aika, se on niinku sama mulle. Ja sit ehkä työ ja status on ehkä mulle vähän niinku sama eli et jos mä kotona olen niinku puoliso ja vanhempi, niin töissä mä olen (henkilön nimi) vain, eli et se on niinku mulle tärkeää henkilökohtaisesti, ura merkitsee kuitenkin paljon, jos sä ymmärrät mitä mä tarkotan (naurahtaa).” (H1)

Asiantuntijoilta kysyttiin myös kuinka hyvin omat arvot vastaavat yrityksen arvoja tai kokemusta yrityksen arvoista. Kuten aiemmin mainittiin, arvokeskustelu on jäänyt organisaatiossa vähemmälle tai lähinnä johdon väliseksi, joten vastaajat eivät osanneet nimetä organisaation virallisia arvoja. Kuitenkin he kokivat, että arvot näkyvät organisaation toiminnassa, kulttuurissa ja ilmapiirissä:

”Pomot ymmärtää, et elämässä on muutaki, ku vaan tää työ. Ja ehkä semmonen kehittyminenki tai kasvaminen on yks semmonen arvo, mikä on tärkeä, et tapahtuu se sit työelämässä tai yksityiselämässä. Konkreettisesti näkyy siis esimerkiks siinä, et helposti saatavissa joustoo, jos on menoo. Myös siinä, et kyl tääl aika avoimesti puhutaan kaikesta ja kysellään kuulumisii. Et jos on huolia ja murheita, niin mä ainakin koen, et pomot kyl on tukena sit kaikessa ja semmosta ymmärrystä löytyy. Toki se on niidenki edun mu-

kast, et meillä työntekijöillä menee hyvin, koska heijastuuhan se sit duuniin kans.” (H5)

”Kyl mä koen, et omat arvot sopii tän firman arvoihin todella hyvin. Siis ei mitään ristiriitaa. Meille on tosi tärkeitä, et asiat tehdään oikein ja mahdollisimman hyvin ja semmonen läpinäkyvyys tai siis ihan rehellisyys kaikkiin suuntiin on tosi tärkeitä. Niinku mä taisin aiemmin mainita, ni tääl ei kukaan pröystäile ja kulje nokka pystys prameillen. Et me halutaanki niin, et ei olla alalla se Mersu tai Bemari, jotka näyttää ulospäin hienolle, vaan me ollaan sit se Volkswagen, vaatimattomamman näkönen, mut luotettava ja tehokas, joka hoitaa homman ja keskittyy olennaiseen.” (H2)

Tässä tutkimuksessa henkilökohtaisten arvojen vastaavuutta organisaation arvoihin pohdittiin muun muassa organisatorisen tuen puitteissa; kun työnantaja välittää työntekijöistä, heidän tavoitteistaan ja hyvinvoinnista kokonaisvaltaisesti tukien henkilökohtaisia uratavoitteista ja oppimis- ja kehitysmahdollisuuksia, organisatorinen tuki koetaan positiiviseksi. Positiiviseksi koettu organisatorinen tuki vahvistaa yhteenkuuluvuutta, itsetuntoa, arvostusta ja hyväksyntää ja näin ollen tukee itseohjautuvuuden teorian periaatteita. (Gillet ym. 2011.) Asiantuntijat kokivat, että johto huolehtii työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnista sekä ymmärtävät, että elämässä on muitakin tärkeitä osa-alueita kuin työ. Näin ollen johdon sisäiset attributiot eli motiivit koettiin henkilöstön hyvinvointia tukeviksi ja edistäviksi.

Vaikka aiemmin tuli ilmi, että arvokeskustelu on osan mielestä jäänyt kokonaan johdon väliseksi, eikä niin sanottuja virallisia arvoja osattu nimetä, voidaan kuitenkin todeta, että arvot ovat jalkautuneet henkilöstöön hyvin ja että yrityksessä on tehty onnistuneita rekrytointeja. Kiinnostavaa onkin pohtia tarkemmin millä tavoin arvot jalkautuvat yrityksessä ja millä tavoin ne viestitään esimerkiksi rekrytointitilanteissa työhakijoille, jos virallisia arvoja ei ole varsinaisesti edes määritelty. Ehkä monesti mainitut rentous, välittömyys ja oikeudenmukaisuus ovat nimenomaan arvoja, jotka välittyvät ja jalkautuvat esimerkin, kanssakäymisen ja toiminnan kautta. Virallinen arvokeskustelu ja arvojen tarkka määrittely mahdollisesti koettaisiin juuri näiden perusarvojen vastaiseksi tai kliseiseksi sanahelinäksi. Yrityksen ydinhenkilöstön ollessa tällä hetkellä suhteellisen pieni kooltaan, arvojen katsotaan välittyvän henkilöstön keskuudessa automaattisesti arkisissa jokapäiväisissä kohtaamisissa. Yrityksen kasvaessa organisaatorakennetta joudutaan mahdollisesti uudelleenstrukturoimaan, joka saattaa tehdä toiminnasta jäykempää ja virallisempaa. Tällöin haasteeksi saattaa nousta perusarvoista kiinni pitäminen, joilla on tähän asti ohjattu työntekijöiden toimintaa.

6 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN KOHDEYRITYK- SESSÄ ITSEOHJAUTUVUUDEN TEORIAN NÄKÖKUL- MASTA

Tässä pääluvussa pohditaan asiantuntijoiden ja johdon haastatteluiden tuloksia itseohjautuvuuden teorian valossa ja erityisesti tarkastellaan asiantuntijatyön haasteita kohdeorganisaatiossa. Tarkoituksena on syvemmin pohtia kohdeorganisaation kehityskohtia ja miten niitä on mahdollista tukea itseohjautuvuuden peruseriaatteiden avulla. Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin puutteista, ongelmakohdista ja asioista, jotka kaipaisivat kehittämistä. Haastateltavien osoittaessa osa-alueita tai spesifejä esimerkkejä haasteista, tutkija kaivoi esiin syvempää tietoa tarttumalla mainittuihin asioihin tai esitti asianmukaisia lisäkysymyksiä muun muassa työn kuormittavuudesta, tietotaidon ja osaamisen hyödyntämisestä sekä motivaatioon vaikuttavista asioista. Haastateltavat eivät ensin osanneet nimetä suoraan ongelmia, mutta asiaa hetken pohdittuaan nimesivät muutamia parannusta vaativia osa-alueita.

Haastatteluiden vastauksia on pyritty jäsentämään itseohjautuvuuden teorian kolmikannan, autonomia-kompetenssi-yhteisöllisyys, mukaisesti. Kuitenkin näiden kolmen komponentin ollessa keskenään vahvasti kytköksissä toisiinsa, on vaikea yksiselitteisesti rajata haastatteluissa ilmenneitä teemoja eri komponenttien alle. Ensiksi pohditaan autonomian, eli omaehtoisuuden osa-alueita. Kuten aiemmin on mainittu, itseohjautuvuuden teorian avulla selitetään sisäisen motivaation syntyä pohjautuen ihmisen luontaiseen haluun kehittyä ja kasvaa. Teoria korostaa tehtävien merkityksen ja arvon ymmärtämistä perinteisten kontrolli- tai kannustinjärjestelmien sijaan, minkä vuoksi teoria sopii erityisesti asiantuntijatehtävien kontekstiin. Itseohjautuvuuden teorian keskiössä on tunne vaikutusmahdollisuuksista lopputulemiin ja vapaus toimia valitsemallaan tavalla sosiaalisen ympäristön tukemana ja arvostamana. (Stone ym. 2009, 75–78.)

Kompetenssin osa-alueella tarkastellaan yrityksen asiantuntijoiden ja johdon kokemusta tietotaidon tasosta suhteessa toimenkuvien vaativuuteen henkilökohtaisella ja yritystasolla. Lisäksi pohditaan kuormittuneisuuden tasoa. Kompetenssin osa-alueella käsitellään myös sitoutumista ja johdon mahdollisia keinoja sitouttaa asiantuntijatyötä tekeviä heille tyypillisten ominaispiirteiden puitteissa.

Yhteisöllisyys on itseohjautuvuuden teorian perustan kolmas komponentti. Sillä tarkoitetaan ihmisen luontaista tarvetta olla syvällisesti kytköksissä toisiin ihmisiin ja yhteisöön, jossa toimimme. Yksilön hyvinvoinnin kannalta on välttämätöntä kokea, että hänestä välitetään ja että lähipiirissä vallitsee kannustava ja turvallinen henki sekä luottamuksen ilmapiiri. (Ryan & Deci 2000.) Tällä osa-alueella käsitellään johtamista, tiedonkulkua ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä, kuten vastuualueiden määrittelyä ja yhteisiä pelisääntöjä. Asiantuntijaorganisaatioissa tieto on tärkein resurssi, jolloin vuorovaikutus ja tiedon jakaminen luovat puitteet kollektiivisen asiantuntijuuden organisoitumi-

selle. Luottamusta, avoimuutta ja herkkyyttä vaaditaan asiantuntijatyön luonteen ymmärtämisessä. Asiantuntijuuden katsotaan aktualisoituvan vuorovaikutuksessa, jossa yksilöiden kompetenssit yhdistyvät. (Koivunen 2005, 32–34.) Tämän vuoksi johtamista tarkastellaan erityisesti tällä osa-alueella, vaikka sitä on käsitelty paljon myös autonomian ja kompetenssin puitteissa sen ollessa irrottamaton osa kokonaisuutta.

6.1 Autonomia

Asiantuntijoista kaikki kokivat oman työnsä mielekkääksi. Vastaajat kokivat, että oma toimenkuva on itselle sopiva ja monipuolinen. Tärkeää vastaajille oli myös saada niin sanotusti vapaat kädet oman työn hoitamiseen. Kaikki asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että vapaus vaikuttaa ja suoriutua työstään haluamallaan tavalla oli yksi merkittävimmistä työhyvinvointia ja motivaatiota edistävästä tekijöistä. Myös aiemmissa tutkimuksissa tunnistetaan vapaaehtoisen toiminnan merkitys motivaatiolle. Kestävää motivaatiota luodessa työntekijän tulee kokea voivansa vaikuttaa merkittäviksi koettuihin lopputulemiin. Omaehtoisuuden tunne ja vapaus toimia valitsemallaan tavalla on itseohjautuvuuden teorian ytimessä. (Stone ym. 2009, 75–78.) Useat asiantuntijoista mainitsivat esimerkiksi palkan olevan motivaation ja sitoutumisen kannalta toissijaista, vaikka toki palkan takia töitä tehdään. Asiantuntijatyön kontekstissa itseohjautuvuuden teorian ydin on työn luontainen tai sisäsyntyinen merkitys. Lyhytaikaisia tuloksia on mahdollista saavuttaa kontrollimenetelmin, joissa korostuu konkreettinen, usein rahallinen, palkkio työstä. Pitkäaikaisia tuloksia tavoiteltaessa, työn sisältö ja sen merkitys tulisi nostaa fokukseseen. (Stone ym. 2009, 75–78.) Työn sisällön merkitystä ja mielekkyyttä suhteessa motivaatioon kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

”(Motivaatio) Se tarkoittaa mulle semmosta tahtotilaa saavuttaa jotain tärkeätä. Siinä ehkä avainsana on just se tärkeys. Et tekee jotain, jolla on tarkoitus. Ne voi olla sit pieniä tai isoi niinku tavoitteita tai asioita, mut... Mä tykkään omasta työstä! Mä olen oikeesti sitä mieltä ja anyway mitä töitä sä teet, ni jossain vaiheessa nousee sellaset niinku ärsyttävät... niinku hetkiä jä näin, mutta minä tykkään omasta työstä, työn kuvasta nimenomaan. Se mua motivoi eniten. Se fiilis, et oon hyvä täs... ni sekin vaikuttaa ihan siis mun minäkuvaan, et mun työ ja miten mä sen hoidan on osa mua ja mun persoonaa. Mä pyrin tekeen asiat niin, et voin sanoo tehneeni parhaani ja olla siit sit ylpee. En siis ylpeillä haluu. Mut siis et siin mis kannan vastuun virheistäni, ni kannan kunnian mun saavutuksista, eiks se oo ihan oikein?” (H1)

Motivaation koettiin edesauttavan jaksamista – esimerkiksi stressin kestämistä. Motivaation pohdittiin syntyvän muista tekijöistä, kuin esimerkiksi rahallisesta korvauksesta. Asiantuntijoista monet ajattelivat motivaation olevan kantava voima, joka vie eteenpäin kohti tavoitteita. Motivaatiota nostaviksi tekijöiksi mainittiin muun muassa arvostus, onnistumisen tunne ja siitä kumpuava tunne, että pystyy olemaan itsestään ja saavutuksistaan ylpeä. Myös työn sisältö, sen mielekkyys ja monipuolisuus oli merkittävä tekijä vastaajien keskuudessa.

”Motivaatio merkitsee mulle tarkoitusta ja jaksamista. Must tuntuu, et itellä on ainaki tällanen etsimisvaihe menos elämäs, et haluu löytää merkityksen täällä ololle...tuntuu, et tää on kyl nyt muutenki tosi trendi kaikessa hyvinvoinnissa ja muussa, et oon kai siin mieles laumaeläin (naurahataa), mut siis et kyl mä haluun, et mun duuni on elämän yks tärke osa-alue, et en mä haluu mennä sinne vaan suorittaa zombina ja sit toteuttaa itteeni yksityiselämäs pelkästää, ei ei... kyl tääl vietetään sen verran iso osa elämäst, et kyl duunin on oltava muutenki mielekäst, ku et siit vaa tienaa rahaa. Vaik mä en sillei oo statuksen tai tittleiden perään, ni kuitenkin semmonen ammatillinen arvostus ja oman osaamisen arvostaminen on semmosii tärkeit asioit, niitten takii jaksaa eteenpäin ja kehittyä.” (H5)

Vastaajista osa pohti työtä ja sen merkitystä yleensä elämässä todeten, että se on niin iso osa elämää, että sen pitää itsessään olla motivoivaa ja merkityksestä, eikä pelkästään mahdollistaa työn ulkopuolisia yksilöllisiä ja henkilökohtaisia tavoitteita. Toisaalta muutama pohti motivaatiota yleisemmällä tasolla miettien, että motivaatio tulee monista eri asioista, työn ollessa yksi, muttei välttämättä tärkein niistä. Motivaatiota kuvailtiin asiantuntijahaastatteluisa seuraavasti:

”Varmaan toi et kaikki hommat on niin erilaisii mitä tekee, monipuolisuus. Ei rutinoitu ja aina on jotain uutta. Siit mulla se motivaatio pysyy hyvänä. Mikä se toinen kysymys oli? (Mitä motivaatio sulle merkitsee?) Niin se merkitsee... se on siis tärkeä, jopa täysin välttämätön asia, et jaksaa mennä eteenpäin. Siis työssä se tarkoittaa sitä, et kun sä teet jotain, niin sä saat itelles siit jotain. Palkan takii toki tääl ollaan myös, et pystyy elään, mut kyl mä sanon, et ei se liksa kyllä se ainoa tekijä ole. Et mieluummin teen mulle mielekäst työtä pienemmäl palkal, ku toimin sellasis tehtävis, jotka koen jotenki epämieluisiks, mut joista saisin paljonki enemmän rahaa.”(H6)

”Ehkä mulle mun motivaatio tulee myös muista jutuista... et en tiedä haluisinko mä lisää vastuuta ja tehtäviä täällä, katotaan... nyt olen tyytyväinen

ja motivoitunut. Et se, et saan tehdä ihmisten kanssa ja tääl on kivoja ihmisiä yhdistettynä siihen, et mul on vapaat kädet tehdä tätä työtä, onnistua siinä ja myöskin epäonnistua siinä ja se et ei kukaan siitä sit sano et se on maailmanloppu ni se on mulle tärkeätä. Se pitää mut täällä.” (H3)

”Mä tykkään täst työstä ja mä tykkään näist ihmisistä ja mä tykkään siitä, että mä saan onnistumisen tunteita ja et täällä on se yhteisö ja täällä mua sitouttaa nimenomaan tää työ. On tietenki kiva saada tästä rahaa, mut ne mua sitouttavat jutut, on juurikin ne työn sisältöön liittyvät asiat ja tähän yhteisöön liittyvät asiat. Ne pitää mut sitoutuneena. (H4)

Edellisten kommenttien perusteella voidaan myös todeta, että asiantuntijat kokevat esimerkiksi palkan olevan toissijainen motivaatiotekijä, työn sisältöön, merkitykseen ja työstä saatavaan saavutuksen tunteeseen ja arvostukseen verrattuna. Syvemmin omaa motivaatiota ja yleisesti motivaation merkitystä pohtiessa, useat vastaajat nostivat esiin myös negatiivisia käsitteitä kuten ’pakkopulla’ tai ’suorittaminen’, millä he viittasivat tehtäviin, jotka ovat luonteeltaan enemmän rutiininomaisia paperitöitä, kuten seurantaa ja raportointia. Monet vastaajista totesivat työn olevan työtä tarkoittaen, että se välttämättä sisältää myös asioita, jotka eivät ole mieluisia tai mielekkäitä, mutta kuuluvat tehtävään. Itseohjautuvuuden teorian peruseriaatteiden mukaan myös niin sanotusti epämieluisissa tehtävissä on mahdollista säilyttää motivaatio, kun niiden arvo ja merkitys ymmärretään (Manganelli ym. 2018, 227–230). Asiantuntijat pohtivatkin, että motivaation säilyttämisen kannalta on hyvin tärkeää, että työssä pääsee toteuttamaan itseään ammatillisessa mielessä edeten ja kehittyen ja että työllä on merkitys. Työ on osa omaa persoonaa ja tärkeä osa elämän kokonaisuutta, eikä pelkästään työn ulkopuolisia tavoitteita mahdollistava tekijä. Ikävistä tai tylsistä tehtävistä selviämässä asiantuntijat pyrkivät ajattelemaan laajempaa kuvaa ja kokonaistavoitteita, jotka luovat työlle merkitystä ja näin ollen auttavat jaksamaan myös ei-mieluisissa tehtävissä.

Johdon haastatteluissa ilmeni, että palkan arvellaan olevan eniten motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttava tekijä, vaikka myös muita tekijöitä, kuten vastuun lisääminen, uusien haasteiden tarjoaminen, kiittäminen ja arvostaminen sekä työilmapiiri, mainittiin motivaatiota kasvattavina tekijöinä:

”(Miten pyrit motivoimaan alaisiasi, mikä heitä motivoi?) Potkin perseelle (naurahtaa). Oikeestaan sanotaan näin, et kyllä motivaatiota ajatellen... ni siinä on tietysti kyse, et onnistumisen tunne ja sit oikeudenmukainen palkka, pääsääntöisesti. Huomaa, et eri tehtävissä toisilla korostuu hieman enemmän se palkka... näkyy siis ehkä siinä mimmonen tyyppi on hakeutunu tehtävään. Et esimerkiks, jos positio on myynnillisyyttä vaativa, ni siinä on yleensä ollu

sit aika kilpailuhenkistä porukkaa, jota sit se raha ehkä enemmän motivoi verrattuna sit muihin tehtäviin. Mut siis sit tietenki kehumalla ja kiittämällä, jos joku tekee jotain semmosta mikä on kehumisen arvosta.” (HJ2)

”Ai mitä mä luulen, et motivoi meidän työntekijöitä eniten? Raha. Ja kyllä ne tykkää tehdä tätä duunii. No työ on työ aina, sille ei voi mitään, mut sit tääl ku onnistuu ni se tuntuu kyl tosi hyvältä ja se kyl motivoi. Et onnistuminen ja raha ja kyl työilmapiiri on kyl todella hyvä, et täällä puhutaan avoimesti kaikesta ja viikonlopun jutut siinä missä työasiatkin ja kaikille on kutsumanimet ja on niinku hyvä pieni kettuilu päällä koko ajan ni se toimii.” (HJ3)

”Mä oon aina palkinnu työstä sillä, et esimerkiksi nostetaan palkkaa. Et se palkka kyllä tarkistetaan puolen vuoden tai vuoden välein, et se on hyvinkin voinu nousta työntekijän ottaessa isompia vastuuta ja haasteita työssään. Tai esimerkiksi kouluttautunut siihen tehtävään tai sen sisällä.” (HJ1)

Johdon ja työntekijöiden vastaukset eroavat toisistaan jonkin verran sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavien tekijöiden saralla. Itseohjautuvuuden teorian mukaan rahalliset palkkiot työstä, esimerkiksi tulospalkkaus tai bonusjärjestelmä, jotka kohdeyrityksessä koskivat muutamaa myynnillisempää toimenkuvaa, eivät luo pitkäaikaista kestävää motivaatiota, joka johtaisi myös sitoutumiseen, vaikka tällaiset mallit saattavatkin tuottaa tulosta lyhyellä aikavälillä. Myös motivaatio-hygienia -teorian mukaan palkka, sen ollessa kohdallaan, ei ole motivaatiota tai sitoutumista varsinaisesti nostava tekijä, mutta se laskee motivaatiota, mikäli sen katsotaan olevat riittämätön.

Kukaan työntekijöistä kukaan ei korostanut palkan merkitystä sitoutumisen tai motivaation kannalta, vaikka se mainittiin muutamaa otteeseen. Palkka koettiin oletusarvona ja motivaation sekä sitoutumisen koettiin kumpuavan muista tekijöistä. Johto sen sijaan arveli palkan olevan yksi tärkeimmistä sitouttavista tekijöistä sekä motivaation lähteistä henkilöstöllä. Syynä tähän voi olla muun muassa se, millä tavoin johto ensisijaisesti kokee oman roolinsa työnantajana. Kaikista yksinkertaisimmillaan määriteltynä työnantajan velvollisuus on maksaa korvaus tehdystä työstä sekä olla lain puitteissa vastuullinen ja luotettava työnantaja. Tämä on mahdollisesti syy, minkä vuoksi johdon haastatteluissa palkan merkitys korostui sitoutumisen ja motivaation lähteenä. Palkan ollessa työntekijöille niin sanotusti oletusarvo, he keskittyivät pohtimaan muita tekijöitä. Johto kuitenkin mainitsi muun muassa mahdollisuuden edetä, kehittyä ja kasvaa yrityksen sisällä. Mahdollisesti jatkossa tätä näkökulmaa tulisi korostaa enemmän tähdätessä parempaan sitoutumisen ja motivaation tasoon. Etenkin asiantuntijatyönkontekstissa, jossa sekä aiemman teorian, että tässä tutkimuksessa ilmenneiden näkemysten

mukaan sitoutuminen ja motivaatio kumpuavat halusta jatkuvasti kehittyä ja omaehtoisesti osallistua itselleen mielekkääksi sekä merkityksekkääksi kokemaan toimintaan, tulisi johdon fokus olla palkan sijaan muissa tekijöissä, kuten esimerkiksi sisäisissä uramahdollisuuksissa.

6.2 Kompetenssi

Kompetenssilla tarkoitetaan kokemusta siitä, että yksilöllä on riittävä tietotaito ja resurssit tehtävien menestyksekkääseen hoitamiseen. Mikäli tehtävät ovat liian vaativia, ei yksilö selviä niistä, mikä johtaa turhautumiseen ja toimettomuuteen. (Ryan & Deci 2000). Vastaajista kaikki kokivat henkilökohtaisen osaamisensa olevan omalla kohdallaan riittävällä tasolla, mutta osa kaipasi mahdollisesti lisää haasteita tai koki, ettei omaa osaamistaan hyödynnetä riittävästi. Toisaalta taas kyseiset vastaajat eivät osanneet sanoa haluaisivatko haastavampia tehtäviä vai haluavatko toteuttaa itseään työn ulkopuolella mieluummin. Asiantuntijat kuvailivat osaamistaan ja tietotaitoaan seuraavasti:

”Kyl mä luulen, et mul on hyvät tietotaidot ja kompetenssi hoitaa omaa tehtävääni. Omaehtoset koulutukset vois olla ihan ok, mut ne on vähän semmosii, et me ollaan paris koulutukses oltu ja tuntuu, et en saanu muuta irti, ku pari kuppii kahvii ja croissantin – ni ne on vähän semmosii hengennostatustilaisuuksii enemmän.” (H6)

”Hmm... (pitkä hiljaisuus) no mä nään ehkä, että mul ois ehkä enemmänkin annettavaa, mut sit taas täl hetkel se realiteetti siitä, et me ollaan kuitenkin semmonen firma semmosel toimialal, et se perustekeminen ei ehkä just nyt vaadi sitä, et must tää ala tai tää firma ei hyödy hirveesti siitä, että mä ideoisin täällä ja yrittäisin mullistaa tätä toimintaa, koska se ympäristö mis me toimitaan jos kattoo ulkoopäin, ni mitä vähemmän sen parempi. Mitä vähemmän hallinnollista, mitä vähemmän ohjeellista, mitä vähemmän uutta – et siel on muutamia firmoja keiden kanssa me ei valitettavasti tehdä yhteistyötä, mitkä ois valmiita siihen, mut suurin osa näist on sellasii vanhoja partoja et se menis niinku hukkaan. Et tavallaan mitä vähemmän tääl keskitytään sellaseen nonsenseen, on parempi ja mä oon sen hyväksyny.” (H3)

Johto koki, että asiantuntijoiden tietotaito on riittävää tämänhetkistä toimintaa ajatellen, todeten kuitenkin samalla, että aina on kehitettävää. Tulevaisuutta ajatellen, johto sekä asiantuntijat ovat sitä mieltä, että osaamista voi ja pitää kehittää erilaisin koulutuksin, mutta tärkeää on valita koulutukset oikein. Johto kuvaili osaamisen tasoa seuraavasti:

”Varmaan kaikilla ois jossain kehittämistä, et ikinähän ei oo tarpeeks hyvä, et aina on tilaa kehittää.” (HJ1)

”Mmm... joo ja ei. Et jossain asioissa niin, ihan helvetin hyvin hanskassa, mut sit joillain osa-alueilla olis petrattavaa. Työntekijät tekee sen, mitä niilt odotetaankin, mutta ainahan vois olla paremmin (naurahdus). Varmaan se, niinku jokainen firma sanoo, et aina vois olla enemmän töitä tai muuta, niin sama pätee siinä. Mut siis, no ihan täysin tyytyväisiä ollaan kuitenkin, et ihmisii siit ei voida ainakaan moittii, et enemmänki ehkä sit se, et meil joku osa-alue vaatis lisää petrausta, niin se vaatis lisää rekrytointeiki sit, eli panostusta johdon puolest.” (HJ2)

Asiantuntijoilta kysyttiin työn myös työn kuormittavuuden kokemisesta, sillä kyseinen asia nousi esiin useiden mainitessa tehtävien pompottelun ja kasaantumisen muutamien henkilön harteille. Suurin osa vastaajista koki itse olevansa motivoituneita työssä kokien kuormittavuuden tason sopivaksi mutta muutama vastaajista mainitsi, että työyhteisössä saattaisi olla joidenkin kohdalla motivaatiovajetta, kuten aiemmin mainittiin, mikä osaltaan saattaa aiheuttaa tehtävien kasaantumista toisten niskoille. Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon yksilöllisyys ja jokaisen subjektiivinen kokemus asiasta – jokaisella on oma standardinsa ja näin ollen jokainen kokee työpanoksen, oman tai toisen, eri tavalla. Myös tehtävien eri luonteet saattavat vaikuttaa siihen, millaiseksi kukin kokee yksilön työpanoksen, sillä toisen kädenjalki on näkyvämpää kuin toisen. Kuormittavuutta tarkasteltiin sekä tehtävien määrää että haastavuuden tasoa pohtien. Työn sisältö, tehtävien mielekkyys ja haastavuus sekä vaikutusmahdollisuudet oman työn tekemiseen olivat suurimmalla osalla merkittävimässä asemassa kuormittavuuden kokemusta tarkastellessa. Motivaation katsottiin olevan tärkeä kuormittuneisuuden tunnetta lievittävä tekijä. Vastaajat kuvailivat omaa tilannetta seuraavasti:

”Sanotaan näin, eli itsehän sitä on onnensa seppä, eli riippuen siitä mitä sä teet, sä itse luot sen oman kuormittavuuden, miten sä hoidat asia, elikkä se on ihan itsestään kiinni kuinka kuormittavaks sen kokee.”(H2)

”...mä uskon tosi vahvasti siihen, et jos se työ on mielekästä ja nyt se on vielä ollu, ni vaik mul on absoluuttisesti tosi paljon töitä, niin se on ollu se kuormitus minkä mä henkilökohtasesti koen, ni ollu sopivalla tasolla. Sit taas on ollu aikoja jolloin en tiedä miksi – tää on varmaan kaikilla – niin se yksikin sähköposti tai puhelinsoitto päivässä on liikaa. Ehkä nyt on...mä toivoisin et mul ois joku apukäsi tässä. Ois kiva, et mä vois vähän niinku löysää tai et

mä voisin delegoida mun tehtävii jollekin toiselle. Mutta, niinku mä sanoin ni mä oon nyt tosi tyytyväinen tähän tilanteeseen. Et sit taas toisaalta jos mult lähtis hirveesti töitä pois, ni mua vois sit ärsyttää sekin. Sanotaan et 75-80% tyytyväinen siihen. On niit päivii, et se 20% on vaan liikaa, et mä oon niinku ihan sekasin näitten asioiden kans, mut se on ehkä normaalia, se voi toisaalt liitty mun edelliseen työpaikkaanki. Et jos vaadittiin liikaa ni ihmiset oli ihan burnoutis ja tääl ei oo kuitenkaa semmost näkyny viel.” (H4)

Kuten mainittu, työn kuormittavuudesta nousi eriäviä mielipiteitä asiantuntijoiden keskuudessa. Osa koki työmäärään ja tehtävien haastavuuden olevan sopivalla tasolla. Osa koki, että joko itse on ylikuormitettu tai asiantuntijayhteisöstä löytyy toimenkuva, joka tällä hetkellä on ylikuormitettu erityisesti tehtävämäärää ajatellen. Johdon haastatteluissa nousi myös lisäkysymysten myötä sama epäkohta esiin. Tässä ilmeni, että tehtävien kuormittuminen yhden henkilön harteille johtuu suurilta osin myös yrityksen nopeasta kasvusta, minkä vuoksi on muodostunut pullonkaula kyseisen henkilön vastualueelle ja ratkaisu on näin ollen rekrytoida apua.

Asiantuntijat pohtivat omaa tulevaisuuttaan kohdeyrityksessä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia. Asiantuntijat pohtivat myös omaa kokemusta siitä, tukeeko tämänhetkinen työ pidemmän aikavälin uratavoitteita, mikä näkyi osan kohdalla pohdintana henkilökohtaisen sitoutumisen tasosta. Osa vastaajista koki, että ovat tällä hetkellä sitoutuneita, mutta totesivat, että jatkon kannalta kaipaavat ammatillisessa mielessä mahdollisesti jotain muuta. Nämä vastaajat pohtivat yrityksen kasvua ja kehitystahtia suhteessa omaan toimenkuvaan ja rooliin. He kokivat, että todennäköisesti omat tavoitteet ovat kunnianhimoisempia suhteessa siihen, mihin tahtiin organisaation on mahdollista kasvaa ja kehittyä ja näin ollen tarjota lisää vastuuta ja haasteita asiantuntijoilleen. Nämä henkilöt myös kokivat, että toimiala, jolla yritys operoi, on jokseenkin kankea ja vanhanaikaisiin toimintatapoihin luottava, mikä vaikuttaa siihen, että uusille ideoille ja innovaatioille ei ole tarpeeksi kysyntää. Tämän vuoksi oma toimenkuva, joka tällä hetkellä koettiin sopivaksi, ei kuitenkaan kehity samaan tahtiin kuin omat uratavoitteet vaatisivat. Huomioitavaa on myös se, että nämä vastaajat, jotka kokivat, ettei oma toimenkuva tule jatkossa tarjoamaan tarpeeksi haastetta uramielessä, toimivat myös yksityisyrittäjinä tai olivat osallisina yrityksen ulkopuolisissa projekteissa. Näin ollen ovat persoonaltaan mahdollisesti enemmän yrittäjäluonteisia kuin vastaajista ne, jotka kokivat olevan hyvin tai täysin tyytyväisiä roolinsa ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin jatkossa.

”Hmmm... (työ) ei välttämättä tue mun tavoitteita jatkossa. Niinku mä sanoin tossa, ni mul on myös muita omia juttuja, omia start-up -yrityksiä ja niin edelleen. Mut mä oon ehkä semmonen persoona, et mä luotan aika paljon siihen, et ku mä hoidan asiat hyvin, niin tulee hyviä asioita. Tällä hetkel-

lä riittää mulle aika hyvin, et mä oon ja pysyn motivoituneena... ja tottakai mä nään, että tässäkin firmassa on nimenomaan sitä kasvunvaraa ja potentiaalia, et jos me nyt kasvettais niin hyvin, niin mä toivon ja nään, et mun rooli muokkautuis jossain määrin siihen, et... siis huomattavasti strategisemmaks ja kokonaisuutta hallitsevaks. Mutta mä en tiedä tuleeks se täs koskaan tapahtumaan siis koska en tiedä mikä sitten on tän ylimmän johdon päämäärä, ainakaan mun kohalla. Et tällä hetkellä mulla on kädet täynnä töitä täs omas roolissa ja mä saan siitä tosi paljon tyydytystä, et mä oon aika hyvä siinä ja se riittää mulle kyl nyt. Voi olla et se riittää täs firmas niin kauan ku mä oon täällä – oli se sitten yks vuos tai kymmenen.” (H3)

Suurin osa haastateltavista asiantuntijoista kokivat olevansa sitoutuneita työhönsä. Kuitenkin monet myös totesivat, etteivät tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Näin asiantuntijat kuvailivat henkilökohtaista sitoutumistaan ja kokemusta siitä, miten hyvin työ tukee tulevia uratavoitteita:

”Toistaskes oon sitoutunut. Tällä hetkellä tää tukee mun tavoitteita. Ttällä hetkellä ei ole näköpiirissä niin ku mitään muuta sellasta selkeää mitä haluais tehdä tai mihin haluis muutosta tai muuta vastaavaa. Mutta en tiedä jatkossa miten käy, jos omat tavoitteet lähtee niinku keulii verrattuna mun tän hetkiseen toimenkuvaan ja sen muuttumiseen verrattuna. Tää on kuitenkin kankee toimiala ja vaikka kasvettais, ni en tiedä kuinka paljon pääsisin sit oikeesti hyödyntää mun osaamista niinku... tommosten kekseliäisyyden ja uusien mullistusten puitteissa.” (H2)

”Kyl tää täl hetkel vie mua eteenpäin kohti mun tavoitteita. Mut koskaan ei voi sanoo ei koskaan, et onhan mulla paljon kaikki virityksiä työrintamal olu. Myös oon tutustunu tän työn kautta moniin uusiin ihmisiin ja osa-alueisiin, lähinnä se et oppii tunteen tätä sektoria niin se on hyvä, mut en usko et teen tätä työtä lopun elämäni. Et mä oon omasta mielestä kyllä sitoutunut mun työhön. Mut tärkeintä on siis koti, perhe, lapset ja vapaa-aika, et ne menee kyl aina rahan yli.” (H6)

Vaikka suurin osa haastateltavista asiantuntijoista kokivat olevansa sitoutuneita, osa ilmaisi huolenaiheita asiaan liittyen. Useat vastaajista kokivat tärkeäksi kasvaa ja kehittyä elämän eri osa-alueilla ja kokivat, että myös työssä tulisi olla tähän mahdollisuus. Osa vastaajista koki olevansa tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen todeten, että tois- taiseksi toimenkuva vastaa haluttua sekä tukee tulevia tavoitteita. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että omalla kohdallaan näkivät työpaikan ja positionsa täysin suhdassa tulevai-

suuden tavoitteiden kanssa. Muutama vastaajista koki olevansa tällä hetkellä sitoutunut ja motivoitunut työhönsä ilmaisten kuitenkin huolta tulevaisuuden tilanteesta epäillen, että omat uratavoitteet ylittävät organisaation kasvun ja kehityksen tahdin. Nämä vastaajat kokivat myös, että omat tavoitteet ovat kohdeyrityksen ulkopuolella motivaation kummutessa muista, firman ulkopuolisista asioista, minkä vuoksi mainitsi olevansa mielestään riittävän motivoitunut tällä hetkellä, mutta ei asettanut suurempia oletuksia tai tavoitteita kohdeyrityksessä etenemiseen. Myös aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu haasteita asiantuntijoiden sitouttamisen osalta. Asiantuntijoiden stereotyyppiset ominaispiirteet, kuten halu ja kyky kehittyä, oppia uutta ja saada tunnustusta työstään sekä etsiä uusia haasteita, vaikuttavat siihen, että heidän johtaminen, etenkin sitouttaminen voi olla haastavaa. Kuten aiemmin mainittiin, muutama asiantuntija ilmaisi epäilyksiään siitä, miten yritys kehittyy tulevaisuudessa ja johdetaanko sitä tavoitteellisesti kohti kasvua ja kehitystä. Sama huolenaihe esiintyi myös johdon haastatteluissa. Johto pohti, välittykö halu kasvaa ja kehittyä organisaationa myös asiantuntijoiden pariin. Tutkimuksessa ilmeneekin mahdollinen haaste tällä osa-alueella. Uramahdollisuuksien selkeyttäminen ja suunnittelu voisi mahdollistaa suuremman sitoutumisen tason, kun asiantuntijoille tehdään selväksi, että haasteita ja vastuuta on tarjolla myös yrityksen sisällä. Kehityskeskusteluissa työntekijöiden tulevaisuuden toiveiden tarkempi kartoittaminen voisi johtaa henkilökohtaisen motivaation kasvuun ja parempaan sitoutumisen tasoon.

6.3 Yhteisöllisyys

Kohdeorganisaation suurimmat haasteet koskivat tiedonkulkua ja tehtävien delegointia, jotka osaltaan vaikuttivat työyhteisön ilmapiiriin. Delegointi, tai tehtävien pompottelu, näkyy joidenkin työntekijöiden kohdalla kuormittuneisuuden kokemisena, joka aiheuttaa myös kiristyneitä välejä kollegoiden keskuudessa. Aiemman teorian puitteissa todetaan, että kollektiivinen asiantuntijuus vaatii nimenomaan yhteistyökykyä, sillä asiantuntijuuden katsotaan aktualisoituvan kyvyssä toimia erilaisissa tilanteissa, joissa ammattitaito ja vuorovaikutus kohtaavat. Asiantuntijoiden organisoitumisen katsotaan olevan ryhmästä kumpuavaa itseohjautuvaa orgaanista toimintaa. (Koivunen 2005, 32–34.) Asiantuntijuuden ja tietopääoman kannalta merkittävässä asemassa on tiedon siirto ja jakaminen. Tiedon käsittelyssä, luomisessa ja hyödyntämisessä keskiössä ovat vuorovaikutus ja yhteistyö. Useissa tutkimuksissa todetaan, että itseorganisoitumisen tukeminen on toiminnan tehostamisen ja henkilöstön suorituskyvyn optimoinnissa keskiössä. Tähän liittyy itseohjautuvuuden ja vapaaehtoisen yhteistyön käsitteet. (Ehin, 2007.) Toisaalta tutkimuksissa on myös esitetty, että huomiota tulisi kiinnittää toimenpiteisiin, jotka selkeyttävät suunnittelua ja koordinaatiota. Palavereiden tehostaminen ja tiedon

täsmällisempi kohdentaminen ovat esimerkkejä toimenpiteistä, joilla on mahdollista tehostaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Usein asiantuntijatehtävissä on paljon vapautta ja harkinnanvaraa, joten mahdollistavan byrokratian ja yhteisten pelisääntöjen avulla on mahdollista tehostaa toimintaa sen sijaan, että asiantuntijoiden autonomiaa tehtävissä lisätään. Tehokas kommunikaatio, työntekijöiden halu ja kyky omaksua uudet toimintamallit sekä johdon tuki ovat työhyvinvoinnin parantamisen kannalta keskeisiä tekijöitä. (Sørensen & Holman 2014.) Näillä osa-alueilla kohdeorganisaatiossa on ilmennyt jonkin verran haasteita. Johtamisella on suuri merkitys työyhteisön ilmapiirin luomisessa, yhteisten pelisääntöjen selkeyttämisessä ja yrityksen rakenteen sekä toimenkuvien muodostamisessa. Itseohjautuvuuden teorian osa-alueella 'yhteisöllisyys' lähdetään tarkastelemaan erityisesti johtamisen kautta, jonka avulla pohditaan spesifejä ongelmakohtia, joita kohdeyrityksessä ilmeni.

'Johtamattomuuden' käsitteen katsotaan olevan asiantuntijoiden johtamisen ytimessä. Sosiaalista pääomaa luodaan ja ylläpidetään edesauttamalla yksilöiden vapaaehtoisuuteen perustuvia ja toisiinsa kytköksissä olevia sekä toisiaan tukevia suhteita. (Ehin 2008, 338–341.) Johtamiskäytännöillä ja vuorovaikutustyyllillä on suuri merkitys itseohjautuvuudelle. Proksimaalista tukea, eli lähiesimiestyötä tarkastellessa työntekijän autonomiaa tukeva johtamistyyli nähdään keskeisenä työtyytyväisyyttä- ja hyvinvointia parantavana tekijänä, nostaan autonomian, kompetenssin ja yhteisöllisyyden tunnetta, jotka ovat itseohjautuvuuden teorian keskiössä. Pakottavat, painostavat ja autoritääriset johtamistyyli sen sijaan toimivat päinvastoin. Esimiestyö, jossa kyetään asettumaan työntekijän asemaan, annetaan vapaat kädet ja vapaus vaikuttaa oman työn tekemiseen sekä vähennetään ulkoisia paineita ja vaatimuksia, tukee yksilön tarpeentyydytyksen tunnetta. Komentava johtamistyyli, aikapaineet ja tehtävien takarajojen tarkka määrittely johtavat madaltuneeseen motivaatioon ja heikentyneeseen työhyvinvointiin. (Gillet ym. 2011.)

Tässä tutkimuksessa esimiestyöhön oltiin kohdeyrityksessä pääosin hyvin tyytyväisiä. Haastatellut asiantuntijat mainitsivat erityisesti sen, että esimies luottaa siihen, että työntekijät osaavat ja hoitavat työnsä ilman vahtimista ja painostusta merkittäväksi tekijäksi työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta. Vastauksista on myös pääteltävissä, että johto osaa asettua työntekijöiden asemaan, kuuntelee, tukee, kannustaa ja osallistuu ongelmienratkaisuun, mikäli siihen on tarvetta. Kuitenkin myös kehityskohtia johtamisessa löytyi. Asiantuntijat toivoivat johdolta enemmän läsnäoloa, jolla tukisivat tunnetta yhteen hiileen puhaltamisesta ja olisivat konkreettisesti paikalla kannustamassa ja näyttämässä esimerkkiä. Lisäksi kolmihenkinen johdon roolit ja vastuualueet koettiin epäselvinä. Tämä aiheutti ongelmia muun muassa tiedonkulun sujuvuudessa. Tilannetta kuvailtiin seuraavasti:

”Mä toivoisin, että pomot olis itse paikalla enemmän. Osalla heistä on sivuprokkiksia, jotka vievät aikaa tällä hetkellä ja toki se on ymmärrettävää, mut et se niitten läsnäolo olis kyllä mulle ainakin semmonen tsemppari, et tuntuis et kaikki – työntekijät sekä johto – puhalletaan yhteen hiileen. Mut siis paikalla ollessaan ne on kyl tosi hyviä esimiehiä.” (H5)

”Tällä hetkellä, ku ollaan viel pieni ydinporukka tääl, ni se toimii, et kaikilt pomoilt voi kysyy kaikkee. Mut siinäki välillä tullu semmosta pompotteluu, et joutuu kiertää kaikki kolme läpi ennen ku saa vastauksia kysymyksiin. Et toisaalt se on joustavaa, et kaikki tekee kaikkee, mut välillä ehkä helpottais, et tietää samantien kenen luo menee.” (H4)

”--- Vastuualueiden epäselvyys, meiän johdon siis mun esimiesten varsinkin... toisaalta ei osaa sanoa onko tähän mahdollista löytää ratkaisua. Enemmän yhteistyötä parantavia toimintatapoja... ja selkeyttä ja sit...no semmosta struktuuria viestintään eli tiedonkulkuun, ni siihen parannusta. Se, et kenellä tarvittava tieto ja kuka vastaa mistä? On riittävästi palavereita ja on mahdollista saada niin kuin... työ ei... tai sanotaanko onnistuminen ei ole siitä kiinni, etteikö sais tietoa, siis se ei oo siitä kiinni, se on sitten eri asia kuka sitä käsittelee ja miten sitä käsittelee, mut se on taas yksilöllistä.” (H2)

Johto pohti omaa läsnäoloaan ja esimerkillisyyttä sekä tunnisti tiedonkulkuun liittyviä ongelmia seuraavasti:

”Tieto vois kyl kokonaisuudessaan kulkee paremmin. Me ollaan tehty siihen nyt vähän muutoksii, mut siis... kaikkien ei tarvii kaikkee tietää, et ei mitään tulvaa tarvita, se hidastaa... mut et ois osuvaa ja auttais työn hoitamisessa ja et kaikki tietää missä mennään. Siinä ehkä se avoimuus ja läpinäkyvyys. Ja siis tietokatkoksista on aiheutunut myös ihan taloudellisia kustannuksia, kun tieto ei oo liikkunu eri osa-alueista vastaavien välillä tarpeeksi hyvin.” (HJ1)

Johdon haastatteluissa nousi myös lisäkysymysten myötä sama asiantuntijoiden mainitsema epäkohta esiin. Tässä ilmeni, että tehtävien kuormittuminen yhden henkilön harteille johtuu suurilta osin myös yrityksen nopeasta kasvusta, minkä vuoksi on muodostunut pullonkaula kyseisen henkilön vastuualueelle ja ratkaisu on näin ollen rekrytoida apua. Johto kuvailee tilannetta seuraavasti:

”Välillä huomaa et vähän tehtävät pomppaa henkilölt toiselle, varmasti jotkut tekee ahkerammin niinku liukuhihnatyötä, mikä on pakko tehdä, että homma toimii pienes työyhteisös siis täs toimistol. Sit toiset kantaa niinku erilaista vastuuta, mikä sitte taas tuo sitä liukuhihnatyötä. Yhtenä päivänä joku tekee enemmän ku muut ja toisena taas toiset, et se kyl sitten tasottuu. Jokainen silti tekee ja jokainen huomaa millon on ollu jalat liian kauan pyöädäl, et sit painetaan. Joidenki asioiden täytyy vaan olla ja keskittyy olennaisiin et homma toimii kokonaisuutena.” (HJ3)

Myös johto pohtii omaa läsnäoloa ja esimerkillisyyttä. Johto mainitsee muun muassa, että omat yrityksen ulkopuoliset projektit ovat vieneet aikaa paljon ja toimistolla istuminen on osalla jäänyt välillä vähäisemmäksi. Huolenaihetta johto kokee erityisesti siinä, että välittykö henkilöstöön johdon motivaatio kasvattaa ja strategisesti kehittää yritystä dynaamisesti eteenpäin. Yksi johdosta kuvailee tilannetta seuraavasti:

”Suurimmat kehityksen paikat meillä on just ehkä meis kolmessa. Siellä se niinku kehitys mun mielest pitäis tapahtuu. Kaikki meist kolmest on varmasti siinäkin samaa mieltä, uskoisin. Et se konkreettinen läsnäolo ja sitte enemmän esimerkillä...siis se on vaan sanonta, et pomon pitäis olla ensimmäisenä töissä ja lähtee viimesenä ja se pitää mun mielestä paikkansa. Et en tiedä näkykö tämä näin meidän työntekijöille aina.” (HJ2)

Johto mainitsi myös tulevaisuuteen suuntaavia huolenaiheita henkilöstön työhyvinvointiin liittyen. Tärkeänä pidettiin sitä, että asiantuntijat pystytään huomioimaan yksilöinä henkilöstömäärän kasvaessa. Toisaalta yrityksen asiantuntijayhteisön ollessa verrattain pieni tutkimuksen teettämisaikana, johto koki, että on toistaiseksi hyvin helppoa puuttua koettuihin ongelma-kohtiin tai mahdollisiin haasteisiin. Näin ollen merkittävämpiä puutteita tai ongelmia ei osattu johdon toimesta nimetä. Kuten aiemmin mainittiin, myös johdon suurimmaksi huolenaiheeksi nousi tehtävien pompottelu, johdon vastualueiden epämääräisyys ja tiedonkulun osittainen sujumattomuus.

”Ja sit ehkä kun firma kasvaa koko ajan, niin se et osais huomioida kaikki henkilökohtaisesti, et jokainen tulis otettuu yksilönä erikseen. Et kun kasvaa niin silloinhan se vaan vaikeutuu. Mun puolelta ois tärkeää, etten jakais ihmisii niinku sektoreihin tai yksiköihin, vaan et kohtelisin kaikkia tasapuolisesti tehtävästä ja toimenkuvasta riippumatta yksilöinä.” (HJ1)

Haastatteluista ilmenee, että sekä asiantuntijat että johto ovat yhtä mieltä kehityspisteistä johtamisen osa-alueella. Tulevaisuuden kasvun kannalta tämänhetkinen rento ote

johtamisessa toimii melko hyvin. Kuitenkin asioiden tehokkaan hoitamisen kannalta, varsinkin tulevaisuutta ajatellen, johtamiselta kaivataan hieman tiukempaa otetta ja enemmän struktuuria. Osa haastateltavista mainitsi myös palautteenannon merkityksen johtamista arvioidessa. Esimiehiltä kaivattiin välitöntä palautetta sekä hyvässä että pahassa. Tämä katsottiin tärkeäksi kehittymisen kannalta sekä yhteistyön ja kokonaisuudenhallinnan kannalta. Itseohjautuvuuden teorian puitteissa tarvetta palautteelle on aiemmista tutkimuksissa pohdittu kahdesta näkökulmasta. Se voidaan nähdä positiivisena asiana sen edesauttaessa muun muassa uusien työntekijöiden sopeutumista, vaikuttaen positiivisesti työtyytyväisyyteen, edesauttaen luovuutta ja vähentäen henkilöstön vaihtuvuutta. Toisaalta työntekijät, jotka kaipaavat jatkuvaa palautetta työstään asettavat itsensä arvioinnin alaisiksi, joka saattaa johtaa yksilön kompetenssin kyseenalaistamiseen. Jatkuvan palautteen antaminen vaatii myös johdolta aikaa ja toimenpiteitä. Palautteen merkitys työntekijöille on myös persoonasta riippuvaista ja sen katsotaan olevan työntekijän proaktiivinen tapa osoittaa johdolle kiinnostusta työhön, halua kehittyä tehtävässä, halua oppia uutta ja osoittaa avoimuutta. Palautteenannon merkitys on suuri etenkin uusien työntekijöiden sosialisointiprosessissa. (Beenen ym. 2016.) Palautteenannon laadun ja määrän nostamisella on mahdollista myös lievittää asiantuntijatyöhön liittyvää epävarmuutta (Sørensen & Holman 2014). Tämän tutkimuksen kohdalla voidaan todeta, että palautteensaamisen tärkeyden kokeminen voi johtua sekä persoonallisuustekijöistä, että myös osan vastaajien lyhyehköstä urasta kohdeyrityksen palveluksessa, jolloin sosialisointiprosessi ei ole vielä samalla tasolla kuin muilla työntekijöillä.

Johtamiseen oltiin kohdeorganisaatioissa pääosin tyytyväisiä. Työyhteisössä ilmeni kuitenkin haastattelujen perusteella jonkin verran ongelmia ryhmän toimivuuden ja yhteisten pelisääntöjen kohdalla. Avoimuuden koetaan olevan hyvällä tasolla, kuitenkin tiedonkulkuun kaivataan tehokkuutta ja oikeanlaista kohdennusta. Muutama haastateltavista mainitsee, että kaipaisivat enemmän tarkempaa ja avoimempaa informaatiota yrityksen asioista. Tutkijan näkökulmasta sosiaalisten suhteiden ja henkilökohtaisten asioiden puitteissa työyhteisössä vallitsee rento ilmapiiri, mutta työasiat jäävät mahdollisesti yksityisasioiden puimisen varjoon. Tämä näyttäisi aiheuttavan osassa haastateltuja asiantuntijoita jonkin verran ärsyyntymistä, sillä sen nähdään aiheuttavan tietokatkoksia, jolloin työn tekeminen kärsii. Epätietoisuus siitä, mikä asia kenenkin vastuulle kuuluu, kuormittaa joitain työntekijöitä enemmän kuin toisia. Sisäisissä prosesseissa kuvailtiin olevan breikkikohtia, sillä kohdeyrityksessä osa kokee, etteivät kaikki niin sanotusti ”hoida omaa tonttiaan”, vaan tehtävät kasautuvat usein tunnollisimman ja ahkerimman ihmisen harteille. Suurin osa vastaajista tunnisti tiedonkulkuun, vastuunkantoon ja henkilökohtaiseen motivaatioon sekä etenkin johdon kohdalla vastuualueiden määrittelyyn liittyviä haasteita. Vastuunvälttely ja asioiden jatkuva delegointi muille pääosin koski niin sanottuja pakollisia rutiinitehtäviä, jotka kuuluivat jokaiselle (”oman

tontin hoitaminen”), mutta joita ei koettu oman tehtävän ja aseman kannalta oleellisimpina. Ongelmaa kuvailtiin seuraavasti:

”Yhteistyö toimii eri tehtävien välillä osittain... delegointi eli nojoo tehtävien pompottelu tai välttely...siis oma panostaminen jokaisen osalta kaipaa parannusta. Mutta siihen liittyy kans epäselkeys tavoitteissa ja tiedossa ja siis... siinä mikä kuuluu minnekin.” (H2)

Vastuualueiden määrittelyn ongelmallisuus on sekä rakenteellinen että työyhteisön pelisääntöihin liittyvä organisaation kehityskohta, johon johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa. Osa vastaajista nimesi tehtävien pompottelun olevan työyhteisöä eniten kiristävä seikka. Huomattavaa on, että kuten aiemmin on mainittu, työyhteisön ilmapiiri koetaan rennoksi kaikkien vastaajien osalta, mikä on myös kaikkien mielestä toivottavaa, mutta kaikki on kuitenkin suhteellista ja toiset ottavat asiat – etenkin työt – rennommin kuin toiset. Työyhteisön ja erityisesti sisäisen hengen ja ilmapiirin kontekstissa tilanteeseen voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa luomalla yhteiset pelisäännöt ja keskustelemaan asiasta koko työyhteisön voimin. Vaikka toistaiseksi asiat ovat sujuneet ilman suurempia hankaluuksia työyhteisön ollessa verrattain pieni, kuitenkin yrityksen kasvun kannalta asiantuntijat vaikuttavat kaipaavan määritellympää struktuuria organisaatioon – etenkin johdon rooleihin. Tehtävien ja vastuiden selkeämpi määrittely ja mahdollisesti myös tarvittavat rekrytoinnit vastaamaan toimintojen henkilöstövajetta, voisivat lievittää epäjohtonmukaisesta delegoinnista johtuvaa ilmapiirin kiristymistä. Epämieluiden rutiinitöiden hoitamisessa voitaisiin esimerkiksi hyödyntää kiertävää mallia, jolloin jokainen vuorollaan hoitaisi niin sanotut pakolliset paperityöt, niiden jakautuessa näin ollen tasapuolisesti kaikille.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

7.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen lähtökohta oli tuottaa tietoa johdon päätöksentekoa varten asiantuntijatyö-
tätekevien kokemuksesta työhyvinvoinnin tilasta sekä sen merkityksestä kohdeorgani-
saatiossa ja näin ollen pohtia, miten sitä voidaan kehittää erityisesti itseohjautuvuuden
teorian valossa. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tehtäväkuva rajasi työhy-
vinvoinnin tarkastelua asiantuntijatyön eli tietointensiivisen työn osa-alueelle, jolloin
suorittavalle työlle ominaisten hyvinvointitekijöiden tarkempi tutkiminen jäi vähemmäl-
le huomiolle, niitä kuitenkin täysin poissulkematta.

Ensimmäisen osaongelman avulla pyrittiin selvittämään mitkä asiat kohdeorganisaat-
tion henkilöstö tunnistaa keskeisimmiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi. Vastaus-
ten jäsentäminen Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät -mallin mukaisesti (Kuvio 2) sel-
vensi, mitkä ovat merkittävimmät osa-alueet, joilla on vaikutusta kokemukseen työhy-
vinvoinnista. Haastateltavien vastauksissa korostuivat erityisesti itse työhön ja työyhteis-
öön liittyvät tekijät. Myös johtamisella katsottiin olevan suuri merkitys ja osa vastaajis-
ta mainitsi myös organisatorisia tekijöitä, kuten työympäristö ja yrityksen menestys.

Tutkimuksessa ilmeni, että itse työhön liittyvät tekijät, jotka edistävät työhyvinvoin-
tia, liittyivät erityisesti motivaation käsitteeseen. Aineistosta nousi esiin erityisesti va-
pauuden käsite, jolla viitattiin mahdollisuuden vaikuttaa oman työn tekemiseen ja sen
hallintaan. Itseohjautuvuuden teoriaan peilattuna käsite voidaan suoraan rinnastaa au-
tonomian, eli omaehtoisuuden käsitteeseen. Omaehtoisuus lähtee yksilöstä itsestään ja
on toisin sanoen sisäsyntyistä. Henkilöä ohjaa itselleen mielekkäät asiat, jotka tuottavat
nautintoa tai ovat muutoin merkityksekkäitä ja näin ollen tavoittelemisen arvoisia. (Ry-
an & Deci 2000.)

Työyhteisöön liittyvät tekijät koettiin myös erittäin keskeisiksi työhyvinvoinnin kan-
nalta. Sisäinen ilmapiiri mainittiin yhtenä tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista
tekijöistä. Sen kuvailtiin olevan rento, avoin ja kannustava. Lisäksi mainittiin, että jok-
kainen saa olla oma itsensä ja erilaisuutta ymmärretään ja arvostetaan. Tutkimuksessa
kuitenkin ilmeni myös, että työhön suhtaudutaan kuitenkin vakavasti ja asiantuntijat
painottivat, että tehtävistä tulee suoriutua. Rennolla ilmapiirillä viitattiin sosiaaliseen
kanssakäymiseen, jota leimaa välittömyys ja huumori. Työn tekemisessä kuitenkin ar-
vostettiin täsmällisyyttä ja vastuunkantoa sekä korostettiin, että tehtävistä tulee suoriu-
tua. Erilaisuuden arvostaminen mainittiin myös haastatteluissa. Kuitenkin työyhteisöön
oli valikoitunut hyvin samanhenkisiä ihmisiä ja erikseen mainittiin, että rekrytointitilan-
teissa kyllä tulee selväksi, sopiiko uusi hakija työyhteisöön. Aiempaan teoriaan peilaten
työyhteisöön liittyvät tekijät ovat kestävän autonomisen motivaation luomisen keskiös-

sä, sillä yhteisöllisyys on itseohjautuvuuden teorian merkittävä osa-alue, jossa osaaminen eli kompetenssi aktualisoituu. Ilman toimivaa työyhteisöä, tiedonkulku – etenkin hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen – hankaloituu.

Asiantuntijoiden työhyvinvointiin vaikutti myös organisaatiotekijät, joista keskeisimmiksi mainittiin yrityksen menestys, tavoitteellinen toiminta ja työympäristön toimivuus. Itseohjautuvuuden teoriaan peilaten asiantuntijoiden kokemus siitä, että pyritään jatkuvaan kehitykseen ja sitä kautta menestykseen, nostaa motivaation tasoa, koska tällöin työ on mielekästä ja sillä on merkitys. Yrityksen menestyksellä katsottiin voivan myös mitata oman työn tuloksia ja näin ollen peilata onnistumisia yksilö- tai yhteisötasolla. Aiempi teoria tukee edellä mainittua näkökulmaa: kestävästä motivaatiosta luodessa työntekijän tulee kokea voivansa vaikuttaa merkittäviksi koettuihin lopputulemiin. Tämä johtaa parempaan työtyytyväisyyden tasoon ja sitä kautta parempiin tuloksiin. (Stone ym. 2009, 75–78.) Toisaalta tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että organisaation menestys on peili työhyvinvoinnin tilalle – hyvinvoiva työyhteisö tuottaa myös tuloksia. Myös aiemmissa tutkimuksissa on korostettu, että menestyvät yritykset hallitsevat kilpailijoitaan paremmin henkilöstövoimavarojen hyödyntämisen. Innostuneet, osaavat ja hyvinvoivat ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. (Järnlström & Kallio 2015, 18–24.)

Johtamisen koettiin olevan keskeinen tekijä työhyvinvoinnin tukemisessa. Haastattelusta nousi esiin piirteitä, joita hyvässä esimiehessä arvostetaan. Luotettavuus, kannustaminen, arvostaminen ja se, että esimies on helposti lähestyttävä, välittää työntekijöistä eikä vahdi, olivat piirteitä ja ominaisuuksia, jotka koettiin tärkeiksi. Kaikki vastaajat kokivat, että johto vastaa näitä kriteerejä. Tutkimuksen tuloksia itseohjautuvuuden teoriaan peilattaessa on mahdollista todeta, että ne ovat linjassa teorian peruseriaatteiden kanssa. Kohdeorganisaatiossa tuetaan johtamisella työntekijöiden autonomiaa luottaen työntekijöiden osaamiseen ja itsenäiseen tekemiseen tarjoten kuitenkin tukea tarvittaessa ja antaen arvostusta työpanokselle. Sekä johto että asiantuntijat kokivat, että liiallinen johtaminen ja rajoittaminen ei toimi, sillä jokaisen katsotaan olevan oman tehtävänsä asiantuntija oman parhaan tietotaidon työn hoitamiseen. Myös aiemmissa tutkimuksissa korostetaan 'johtamattomuuden' tukevan menestyksestä asiantuntijatyötä ja erityisesti siinä vaadittavaa yhteistyötä. Asiantuntijayhteisön rakenne tukee hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä parhaiten itseorganisoitumisen periaatteiden mukaisesti. Jäykät ja muodolliset rakenteet sekä liika kontrollointi estävät sosiaalisen pääoman tehokasta hyödyntämistä. (Ehin 2008, 338–341.)

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös asiantuntijoiden henkilökohtaisia sekä yrityksen yleisiä tai virallisia arvoja. Tarkoituksena oli saada syvempää ymmärrystä työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin liittyen sekä johtamiseen ja henkilökohtaiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Kohdeorganisaation kohdalla ilmeni ristiriitaisuuksia virallisen arvokeskustelun osalta. Osa vastaajista koki, ettei keskustelua arvoista ole käyty – osataas pohti arvokeskustelun jääneen johdon väliseksi. Yksi vastaajista nimesi muutaman

virallisen arvon, jotka eritoten näkyvät ulospäin asiakkaille, mutta samalla linjaavat sisäistä toimintaa. Vaikkei varsinaisia virallisia arvoja osattu nimetä, vastaajat kuitenkin kokivat, että omat arvot vastaavat yrityksen arvoja. Keskeisiksi arvoiksi mainittiin muun muassa joustavuus, perheen ja vapaa-ajan merkitys, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, avoimuus, luotettavuus ja vastuullisuus. Lisäksi asiantuntijat pohtivat statuksen merkitystä, joka koettiin osin yhdentekevänä sanan kirjaimellisessa merkityksessä, viitaten sillä titteleihin tai viralliseen asemaan. Osin sen koettiin kuitenkin olevan tunnustus työstä liittyen kunnianhimoon ja saavutuksiin. Arvojen selvittäminen syvensi entisestään ymmärrystä esimerkiksi motivaatioon, työyhteisön ilmapiiriin ja johtamiseen liittyvistä tekijöistä. Virallisten nimettyjen arvojen ainakin osin puuttuessa organisaatiosta voidaan kuitenkin todeta, että ne ovat jalkautuneet henkilöstöön erittäin hyvin. Rekrytoinnit ovat olleet onnistuneita ja yrityksessä työskentelee samanhenkisiä, samankaltaisen arvomaailman omaavia persoonia.

Merkittävimmiten tekijöiksi työhyvinvoinnin kannalta tässä tutkimuksessa muodostuivat vapauden käsite, eli autonomian kokeminen työn tekemisessä sekä työyhteisön rento, avoin ja arvostava ilmapiiri. Lisäksi 'johtamattomuus' eli työntekijöiden osaamiseen ja tekemiseen luottava johtaminen sekä kannustava, rento ja oikeudenmukainen esimiestyö nousivat tärkeiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi. Myös yrityksen menestyksen ja tavoitteellisen toiminnan merkitys oli tärkeää erityisesti motivaation kannalta. Nämä edellä mainitut asiat tukevat aiempaa tutkimusta asiantuntijatyössä tärkeiksi koetuista tekijöistä ja seuraavat itseohjautuvuuden teorian peruseriaatteita.

Toinen alaongelma pyrki tarkastelemaan, mitä haasteita kohdeorganisaatiossa ilmenee ja miten näihin haasteisiin on mahdollista vastata itseohjautuvuuden teorian peruseriaatteiden avulla edesauttaen työhyvinvointia. Haasteet ja kehityskohdat esiteltiin itseohjautuvuuden teorian kolmikannan mukaisesti: autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyys.

Autonomian osa-alueella merkittävä löydös oli se, että johto mainitsi palkitsemisen yhtenä merkittävimmistä motivaation lähteistä. Asiantuntijat sen sijaan korostivat työn sisältöön ja mielekkyyteen liittyviä tekijöitä. Vain muutama henkilöstöstä nosti palkan esille motivaatiota pohtiessaan todeten samalla, että se ei kuitenkaan ole tärkein motivaation lähde. Kuten aiemmin on mainittu, palkitsemisen problemaattisuus on siinä, että sillä on mahdollista saavuttaa lyhytaikaisia tuloksia sen nostaessa motivaation tasoa hetkellisesti. Esimerkiksi rutiinityössä tai suorittavassa työssä käytetyt keinot motivaation luomiseen ovat toimimattomia, koska itseohjautuvuuden teorian mukaan ne eivät vastaa asiantuntijatyötä tekevien psykologisiin tarpeisiin. Erilaisten palkkiojärjestelmien luominen ja uudelleen strukturointi saattaa tuottaa tulosta lyhyellä aikavälillä, mutta usein ne epäonnistuvat, sillä yhteyttä autonomisen motivaation peruseriaatteisiin ei löydy. (Stone ym. 2009, 75–78.) Kohdeorganisaation johdon kannattaa siis keskittyä korostamaan ulkoisten kontrollimenetelmien sijaan työn sisältöä ja mielekkyyttä. Mikäli

henkilöstössä ilmenee jatkossa motivaatiovajetta, tulisi johdon pohtia yhdessä henkilöstön kanssa, miten toimenkuvaa, työn haastavuutta ja vastuun määrää tulisi muuttaa kunakin työntekijän kohdalla, jotta se vastaisi jokaisen henkilökohtaisia toiveita ja tavoitteita. Suurin osa haastatelluista korosti sitä, että heillä on hyvin vapaat kädet oman työnsä hoitamiseen, joten kohdeorganisaatiossa ei näyttäisi olevan tarvetta autonomian lisäämiselle. Sen sijaan tämänhetkiset, epätasapuoliset palkkiojärjestelmät, jotka koskivat osaa henkilöstöstä riippuen toimenkuvasta, voitaisiin uudistaa koskemaan koko henkilöstöä ja myös rakentamaan siten, että ne tukisivat paremmin pitkäaikaisen motivaation luomista ja ylläpitämistä.

Kompetenssin osa-alueella tarkasteltiin tietotaitoa ja sen hyödyntämistä sekä kuormittuneisuutta. Kuormittuneisuuden kokemusta tarkasteltiin yrityksessä yksilö- ja yhteisötasolla. Suurin osa vastaajista koki, että työn määrä ja haastavuus on hyvässä suhteessa omaan osaamiseen ja jaksamiseen. Monet totesivat, että työn mielekkyys ja työyhteisön hyvä henki ovat kuormittuneisuuden tunnetta lieventäviä tekijöitä, sillä ne vaikuttavat henkilökohtaiseen motivaatioon. Myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että työntekijä, joka on motivoitunut, selviää helpommin vastoinkäymisistä ja sietää paineita, jolloin kuormittuneisuuden tai stressin tunne alenee. (Rauramo 2008, 16–17.) Yrityksessä muutama koki toimenkuvansa sisältämän työmäärän liian suureksi ja tämä tunnistettiin myös johdon tasolla. Tässä tilanteessa vaikuttaisi olevan kyse yrityksen kasvusta johtuneesta pullonkaulasta. Vaikka henkilö kokeekin olevansa motivoitunut ja nauttii työstään, käy työtaakka silti liian raskaaksi sen määrän lisääntyessä suhteettomasti. Yrityksessä oltiinkin jo aloitettu rekrytoinnit vastaamaan kasvanutta tarvetta. Kompetenssin osa-alueella nousi myös esiin tietotaidon ja osaamisen hyödyntämisen haasteita. Oman kompetenssin suhteessa toimenkuvaan koettiin olevan vähintäänkin riittävä, vaikka toki aina löytyy kehittämisen varaa, mutta osa koki, että heillä olisi mahdollisesti enemmänkin annettavaa. Johto myös koki, että yrityksen osaamisen taso tällä hetkellä vastaa tarvetta. Kompetenssin hyödyntäminen herätti pohdintoja oman sitoutumisen tasosta. Huolta ilmaistiin yrityksen kasvun ja kehityksen osalta. Suurin osa koki olevansa työhönsä ja työpaikkaansa sitoutuneita, mutta pohtivat samalla, että tulevaisuus on vielä auki ja mahdollisesti jatkossa tavoitteet saattavat olla muualla kuin tämänhetkisessä työpaikassa. Johdon tulisikin määritellä yrityksen tavoitteet tulevaisuutta ajatellen tarkasti ja tehdä ne henkilöstölle selviksi. Mikäli henkilöstö on tietoinen yrityksen suunnasta, kasvusta ja kehityksestä, he myös kykenevät sitoutumaan tavoitteisiin, niiden ollessa linjassa omien päämäärien kanssa. Selkeiden urapolkujen määrittely yrityksessä poistaisi henkilöstön tuntemaa epävarmuutta ja näin ollen edesauttaisi sitoutumista.

Yhteisöllisyys on itseohjautuvuuden teorian kolmas osa-alue. Kohdeorganisaation kohdalla tällä osa-alueella osoittautui olevan joitakin haasteita. Työyhteisössä koettiin vallitsevan avoin ja rento ilmapiiri, mikä katsottiin vastaajien, sekä asiantuntijoiden että

johdon, keskuudessa tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Kuitenkin tehtävien koettiin pomppaavan henkilöltä toiselle ja osa koki, etteivät kaikki kanna tasapuolisesti vastuuta. Kyseisen tilanteen koettiin kiristävän työyhteisön välejä. Asiantuntijoista kaikki mainitsivat, että rento ilmapiiri on työhyvinvointia edistävä tekijä, vaikka ilmeni myös, että työhön suhtaudutaan vakavasti, kuten aiemmin on mainittu. Työyhteisön ilmapiiriä kuvaava rentous vaikutti ulottuvan osalla työntekijöistä myös itse työn tekemiseen. Tilanteen kokemiseen vaikuttaa toki jokaisen oma subjektiivinen näkemys siitä, mitä itseltään ja muilta vaatii, mutta tutkijan näkökulmasta yrityksessä saatettaisiin kaivata selkeämpiä pelisääntöjä sekä tarkkoja vastuualueiden määrittelyjä. Myös aiemmissa tutkimuksissa on esitetty, että selkeät säännöt, suunnitelmat ja toiminnan koordinoiminen toimivat autonomian rinnalla sitä tukien eikä estäen. Esimerkiksi palaverien tehostaminen, pelisääntöistä sopiminen, tavoitteiden ja vastuualueiden määrittely sekä tiedon täsmällisempi kohdentaminen ovat esimerkkejä toimenpiteistä, joilla on mahdollista tehostaa asiantuntijayhteisön toimintaa. (Sørensen & Holman 2014.) Kohdeyrityksessä tulisi panostaa edellä mainittuihin asioihin, jotta työyhteisön hyvä henki säilyisi, yhteistyö toimisi saumattomasti ja kaikki kokisivat, että jokainen antaa tasaveroisen työpanoksen.

Yhteisöllisyyden kannalta oleellisessa asemassa on johtaminen. Esimiestyö koettiin asiantuntijahaastatteluisissa erittäin hyväksi, vaikka haasteita ja kehityskohtia nousi myös esiin. Haastattelun tuloksia purkaessa ilmeni tarvetta yhteisten pelisääntöjen kehittämiseksi, kuten jo mainittiin ja johdolta kaivattiin enemmän läsnäoloa ja konkreettista esimerkkiä. Pelisääntöjen puute ja laissez-faire -johtaminen, eli niin sanotusti johtamattomuus, koettiin työyhteisössä aiheuttavan ongelmia erityisesti tiedonkulussa ja tehtävien pompottelussa. Vaikka aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että itseorganisoitumisen tukeminen ja niin sanottu 'johtamattomuus' on toiminnan tehostamisen ja henkilöstön suorituskyvyn optimoinnissa keskiössä etenkin asiantuntijatyössä, tässä tutkimuksessa johdolta kaivattiin jämäkämpää otetta johtamiseen.

7.2 Johtopäätökset

Aiempien tutkimusten valossa ja myös tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että työhyvinvointi on hyvin laaja käsite, jota on hankala yksiselitteisesti määritellä. Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä ja riippuu monesta tekijästä, työssä ja työn ulkopuolella. Tämän tutkimuksen osalta työhyvinvointia tarkasteltiin asiantuntijatyön viitekehyksessä, joka jätti erinäisiä osa-alueita ja tekijöitä tutkimuksen ulkopuolelle tai vähemmälle huomiolle. Asiantuntijatyön käsite on myös kompleksinen; asiantuntijaksi voidaan löyhästi määritellä henkilö, joka ei tee fyysistä, suorittavaa työtä vaan käyttää

ajatteluaan ja ensisijaisena resurssina työssään. Tiukimmillaan asiantuntijuus taas rakentuu formaalista koulutuksesta, vertaisryhmän hyväksynnästä ja korkean tason kognitiivisista ja sosiaalisista taidoista (Alvesson 2001). Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation asiantuntijayhteisö muodostui eritasoista asiantuntijoista, joka saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, mitkä asiat korostuivat työhyvinvoinnin kokemisessa yksilötasolla. Huomattavaa on kuitenkin, että yhtäläisyyksiä löytyi hyvin paljon. Voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kehittämisessä motivaation käsite nousee selvästi merkittävimmäksi tekijäksi. Motivaatioon vaikuttavat yksittäiset tekijät ja niiden painoarvo vaihtelevat henkilöstä riippuen, mutta voidaan linjata yleisellä tasolla, että yksilöt pyrkivät etsimään tarkoituksia ja merkityksiä tekemiselleen jatkuvasti itseään kehittäen, kaipaavat sosiaalista tukea ja läsnäoloa sekä ennen kaikkea haluavat toimia omasta vapaasta tahdostaan kohti valitsemiaan päämääriä. Nämä asiat ovat itseohjautuvuuden teorian ytimessä pätien jokaisen yksilön toimintaan, mutta erityisesti asiantuntijatyöhön, sillä ne auttavat ymmärtämään kestävästä työmotivaation luomista ja ylläpitämistä.

Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuuden teorian näkökulmasta palkitsemisen problematisuus nousi yhtenä merkittävänä teemana esiin. Asiantuntijoille oli selvää, että motivaatioon vaikuttavat muut tekijät kuin rahallinen palkkio työstä. Johto sen sijaan arveli palkan olevan yksi tärkeimmistä motivaatioon vaikuttavista asioista. Näkökulmaerot saattoivat johtua esimerkiksi siitä, miten oma rooli työntekijänä tai työnantajana koetaan. Työnantajan roolissa korostuu vahvasti velvoitenäkökulma, koska se sisältää suuren määrän vastuuta ja lain määrittelemiä velvollisuuksia. Työntekijän roolissa – erityisesti asiantuntijatyössä – korostuu halu ideoida, luoda, onnistua, kehittyä ja toteuttaa itseään työssä sekä saada arvostusta tuotoksistaan. Asiantuntija ei toimi velvoitteesta vaan vapaasta tahdosta omien vankan tietotaidon, sosiaaliset taidot ja pätevyyden työhön ja on täten tietoinen myös vaihtoehtoistaan urallaan ollen ammatillisesti mobiili ja hankalasti sitoutettavissa. Palkka on asiantuntijalle oletusarvo ja kilpailutettavissa oleva asia, josta hän on myös valmis joustamaan työn sisällön ja mielekkyyden vuoksi. Yleisesti asiantuntijaorganisaatioissa tulisi siis kiinnittää huomiota sisäistä motivaatiota nostaviin tekijöihin sen sijaan, että kilpaillaan osaavista tekijöistä korostaen ulkoisten motivaatiotekijöiden eli palkan ja palkkiojärjestelmien merkitystä.

Tässä tutkimuksessa ilmeni myös, että yhteisöllisyys ja siihen lukeutuvat tekijät kuten työyhteisön ilmapiiri, arvostaminen ja kannustaminen, avoimuus ja rentous sekä omana itsenä oleminen korostuivat työhyvinvointia ja motivaatiota edistävinä asioina. Yhteisöllisyyden tukemiseksi on varmistettava, ettei työyhteisöön synny kitkaa tai kokemusta epätasapuolisuudesta. Tähän on mahdollista vaikuttaa selkein pelisäännöin, määriteltyjen vastuualueiden ja yhteisten tavoitteiden selkiyttämisen kautta. Asiantuntijatyö tarkoittaa tiedon jakamista ja luomista vuorovaikutuksen kautta, jolloin keskiöön nousee saumattoman yhteistyön merkitys, johon voidaan johtamisen keinoin vaikuttaa. Sopiva määrä sääntöjä, ohjeistuksia, palaveriteita ja muita byrokraattisia keinoja mahdol-

listaa yhteistyön sujuvuutta ja tukee myös autonomian toteutumista, sillä ne helpottavat tiedonkulkua, antavat toiminnalle selkeän suunnan ja päämäärän sekä yksilötasolla määrittelevät toimenkuvan ja siihen kuuluvan vastuun. Kun työt hoidetaan yrityksissä tasaapuolisesti, jokaisen kantaessa oman kortensa kekoon, voidaan työyhteisössä nauttia rennosti, kiristämättömästä ja innostuneesta ilmapiiristä.

Motivaatio nousi läpi tutkimuksen merkittävimmäksi tekijäksi työhyvinvoinnille. Motivaation katsottiin muun muassa lievittävän kuormittuneisuuden tunnetta estäen stressin syntymistä. Motivoitunut työntekijä on sitoutunut ja osallistuva sekä osaava. Motivoitunut ja hyvinvoiva työyhteisö mahdollistaa onnistumisen ja toisaalta onnistumiset kasvattavat motivaatiota edistäen työhyvinvointia. Työhyvinvointi on monen tekijän summa, mutta asiantuntijatyön kontekstissa painoarvoa tulisi antaa erityisesti sisäisille motivaatiotekijöille, jotka muodostuvat itseohjautuvuuden teorian kolmikannan mukaisesti, johtaen kestäväen autonomisen motivaation syntyyn.

7.3 Yhteenveto

Tutkimuksessa tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia asiantuntijatyössä. Tarkoituksena oli tutkia, millainen on kohdeorganisaation työhyvinvoinnin tila ja miten sitä voidaan kehittää erityisesti itseohjautuvuuden teorian valossa. Tätä pyrittiin avaamaan kolmen alakysymyksen avulla: mitkä asiat kohdeorganisaation henkilöstö tunnistaa keskeisimmiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi, mitä haasteita ja työhyvinvointia estäviä tekijöitä kohdeorganisaatiossa ilmenee ja millä keinoin itseohjautuvuutta voidaan tukea kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui työhyvinvoinnin ja asiantuntijuuden määrittelystä. Pääluvussa kaksi käsiteltiin työhyvinvoinnin moniulotteista käsitettä. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden ymmärtäminen on tämän tutkimuksen kannalta merkittävää, vaikka tarkastelu keskittyykin erityisesti asiantuntijatyön kontekstiin. Tutkimuksessa esiteltiin eri malleja, joiden pohjalta on mahdollista tarkastella työhyvinvoinnin eri osa-alueita sekä näkökulmia. Pääluvussa kaksi tarkasteltiin myös johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille. Henkilöstö nähdään enenevässä määrin tärkeimpänä resurssina yrityksissä, erityisesti osaamisvaltaisilla aloilla, mutta myös perinteisemmällä suorittavaa työtä vaativilla aloilla.

Kolmannessa pääluvussa määriteltiin asiantuntijuutta ja asiantuntijatyötä. Lisäksi pohdittiin asiantuntijalle ominaisia persoonallisuuspiirteitä ja esiteltiin myös itseohjautuvuuden teoria, johon tutkimuksen tuloksia peilattiin. Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämä teoria on yksi perustelluimmista ja empiirisesti tutkituimmista teorioista, joka tarkastelee mistä ihmisen hyvinvointi rakentuu pohtien erityisesti sisäisen motivaation muodostumista, jolla tähdätään onnelliseen elämään.

Neljännessä pääluvussa esiteltiin tutkimuksessa käytetty metodologia. Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusotetta hyödyntäen tarkoituksena syvemmin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja tarjota kohdeorganisaatiolle tietoa työhyvinvoinnin tilasta sen kehittämistä varten.

Viidennessä pääluvussa tutkimuksen tuloksia lähdettiin purkamaan ja analysoimaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät -maliin mukaisesti. Tässä pääluvussa käsiteltiin työhyvinvoinnin kannalta merkittävimpiä tekijöitä. Motivaation käsite oli kautta linjan tutkimuksen punainen lanka, jonka koettiin olevan työhyvinvoinnin kannalta merkityksellään tekijä. Motivaatioon katsottiin eniten vaikuttavan vapaus työn tekemisessä ja tehtävien mielekkyys. Kuudennessa pääluvussa pureuduttiin syvemmin tutkimuksen tuloksiin itseohjautuvuuden teorian valossa ja erityisesti pyrittiin tarkastelemaan kohdeyrityksen haasteita ja kehityskohtia, kuten sisäistä motivaatiota edistäviä tekijöitä, tiedonkulun haasteita ja tehtävien pompottelua.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuutta arvioitaessa haastatteluista saatu tieto, miten se on kerätty ja miten sitä on käsitelty, on olennaisessa osassa. Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa, jossa oli aihepiirin mukaisia teemoja, jotka valikoituivat aiemman teorian ohjaamina. Lisäkysymyksiä ja tarkennuksia kysyttiin, jotta vastaajilta saatiin mahdollisimman perusteellinen kuvaus jokaisesta teemasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilasta mitään pois sulkematta, jotta tilanteesta saatiin mahdollisimman luotettava ja realistinen kuva. Teemahaastattelu sopi tutkimuksen metodiksi, sillä tarkoituksena oli saada omakohtaisia näkemyksiä ja mahdollisimman luonnollinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Kysymysten järjestys saattoi vaihdella haastateltavista riippuen, sillä haastatteluissa pyrittiin etenemään mahdollisimman luonnollisesti asiasta toiseen haastateltavien vapaasti kertoen ja kuvaten kokemuksiaan ja mielipiteitään. Haastattelurunko antoi tilaa käsitellä teemoja haastateltavien ehdoilla, mutta kuitenkin varmisti, että jokaisessa haastattelussa käydään läpi samat teemat, mitään unohtamatta. Näin ollen aineisto oli tasapuolinen, mikä mahdollisti luotettavan vertailun ja analyysin.

Tässä tutkimuksessa haastattelut järjestettiin ympäristössä, joka oli rauhallinen ja aikataulullisesti haastatteluihin oli varattu riittävästi aikaa ja osallistujien aikataulut huomioiden. Haastatteluissa käytettiin apuna nauhoittamista, jolla varmistettiin, että aineisto saadaan mahdollisimman tarkasti tallennettua sen läpikäymistä ja analysointia varten. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, että tutkimus on luottamuksellinen eli kenenkään vastauksia ei tulla julkaisemaan nimellä ja myös yrityksen anonymiteetti säilytetään. Haastateltavista useimmat kuitenkin mainitsivat erikseen, ettei heitä haittaisi esiintyä

omana itsenään vaan pikemminkin jopa halusivat, että heidän mielipiteensä ja näkemyksensä tulee esiin omalla nimellä. Luotettavuuteen olennaisesti vaikuttaa se, miten haastateltavat suhtautuvat tutkimukseen. Tämän tutkimuksen kohdalla suurin osa haastatelluista olivat erittäin myötämielisiä tutkimusta kohtaan ja halusivat kertoa mahdollisimman tarkkaan ja rehellisesti omat näkemyksensä uskoen siihen, että tutkimuksen avulla pystytään vaikuttamaan heille tärkeiksi kehityspisteiksi kokemiin asioihin. Kukaan haastatelluista ei myöskään vaikuttanut olevan tutkimusta vastaan. Tähän vaikutti osaltaan johdon pohjustus koskien tutkimusta ja sen merkitystä. Luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti myös se, kuvaavatko ja kertovatko haastateltavat asioita ja näkemyksiään todenmukaisesti, mitään pois jättämättä ja samalla tavalla tilanteessa kuin tilanteessa. Tutkijan on mahdotonta päätellä vastausten totuudenmukaisuutta. Kuitenkin lähtökohtaisesti voidaan olettaa tämän tutkimuksen puitteissa, että into ja halu osallistua tutkimukseen, vastausten laajuus ja tarkka pohtiminen sekä usko siihen, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen viittaavat siihen, että vastuksista saatu tieto on pääosin luotettavaa.

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa mahdollisesti myös asiantuntijatyön konteksti. Asiantuntijuuden tasoa on vaikea määritellä tarkasti kohdeyrityksessä. Kuten tutkimuksen teoreettisessa osuudessa on mainittu, asiantuntijuus on käsitteenä hankala määritellä yksiselitteisesti. Osa kohdeorganisaation asiantuntijoiden toimenkuvista sisälsi enemmän korkean tason ajattelua ja uuden tiedon luomista, kun taas osa toimenkuvista sisälsi hieman enemmän rutiininomaisempaa suorittavan tason työtä. Tämä on tärkeää huomioida tutkimuksen tuloksia pohtiessa. Tämän tutkimuksen osalta voidaan kuitenkin todeta, että riippumatta asiantuntijuuden tasosta tulokset olivat joka tapauksessa hyvin yhteneviä.

Tutkimusongelman ratkaisemisessa on hyödynnetty teoreettista näkökulmaa empirian analysoinnissa ja tutkija on pyrkinyt tarkastelemaan ilmiötä mahdollisimman monesta näkökulmasta. Tutkimuksessa on ilmennyt monia mielenkiintoisia seikkoja ilmiöstä, jotka ovat olleet linjassa aiemman teorian kanssa, mutta myös tuovat siihen lisää syvyyttä ja konkreettisia esimerkkejä työhyvinvoinnin merkityksestä ja haasteista asiantuntijatyössä. Tutkimuksen tarkoitus on ensisijaisesti ollut tuottaa kohdeyritykseen tietoa työhyvinvoinnin tilasta sen kehittämiseksi asiantuntijatyönkontekstissa, mutta tutkimuksen anti on myös yleisesti kiinnostava sen antaessa vertailukulmaa vastaavalla toimialalla toimiville yrityksille sekä yleisesti asiantuntijatyötä tekeville ja asiantuntijoita johtaville tahoille.

7.5 Jatkotutkimusehdotukset

Työhyvinvointia kohdeorganisaatiossa tarkasteltiin erityisesti itseohjautuvuuden teorian valossa keskittyen erityisesti kestäväen autonomisen motivaation luomiseen. Tämän tutkimuksen osalta erityisesti palkitsemisen problematiikka nousi yhdeksi merkittäväksi teemaksi. Kohdeyrityksessä oli toimenkuvia, joissa hyödynnettiin tulospalkkausta, mutta myös toimenkuvia, joissa tämän katsottiin olevan hankalaa tai jopa mahdotonta. Itseohjautuvuuden teorian mukaan palkkiojärjestelmien uudelleenstrukturointi ei ole järkevää, sillä ne tähtäävät lyhytaikaisiin tuloksiin. Yksi mielenkiintoinen tutkimuksen aihe voisi olla tutkia, miten muutokset palkkauksessa vaikuttavat työmotivaatioon. Esimerkiksi miten bonuspalkkiojärjestelmän purkaminen tai muuttaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaation pitkällä tähtäimellä; millä tavoin henkilöstö reagoi siihen ja millaisia tuloksia sillä on mahdollista saada aikaiseksi? Esimerkiksi myynnillisissä toimenkuvissa tulospalkkaus on perinteisesti nähty motivoivana mallina, kuitenkin se aiheuttaa paineita ja stressiä työntekijöille, sillä malli sisältää suuren määrän epävarmuustekijöitä. Epävarmuuden poistaminen voisi johtaa vähentyneeseen stressiin, estää loppuun palamista ja siten edistää työhyvinvointia. Kuten myös tässä tutkimuksessa on todettu, innostuneet ja hyvinvoivat ihmiset saavat parempia tuloksia aikaan. Voisivatko erilaiset tulospalkkausmallit olla jo kokonaan vanhentuneita vai sopivatko ne kuitenkin edelleen joihinkin toimenkuviiin motivaatiota kasvattaen? Konkreettista ja päivitettyä tietoa olisi mielenkiintoista saada asiaan liittyen, niin asiantuntijatyön kuin rutiinityönkin kontekstissa.

LÄHDELUETTELO

- Aagaard, A. – Andersen, T. (2014) How can HR practices support front-end innovation and increase the innovativeness of companies? *European Journal of International Management*, Vol. 8 (5), 489–498.
- Alvesson, Mats (2001) Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, Vol. 54 (7), 863–886.
- Bakker, A.B. – Demerouti, E. (2007) The job demands- resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 (3), 309–320.
- Beenen, G. – Pichler, S. – Levy, P.E. (2017) Self- determined feedback seeking: The role of perceived supervisor autonomy support. *Human Resource Management*, Vol. 56 (4), 306–340.
- Caesens, G. – Stinglhamber, F. (2016) Perceived organizational support and well-being: a weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 (7), 1214–1230.
- Consiglio, C. – Borgogni, L. – Alessandri, G. – Schaufeli, W.B. (2013) Does self-efficacy matter for burnout and sickness absenteeism? The mediating role of demands and resources at the individual and team levels. *Work & Stress*, Vol. 27 (1), 22–42.
- Deci, E.L. – Ryan, R.M. (2000) The ”what” and ”why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–268.
- Demerouti, E. – Bakker, A. – Nachreiner, F. – Schaufeli, W. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* Vol. 86 (3) 499–512.
- Desouza, K. – Awazu, Y. (2006) Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 (1) 32–43.
- Ehin, Charles (2008) Un-managing knowledge workers. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 (3), 337–350.

- Ganster, D. – Rosen, C. (2013) Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*. Vol. 39 (5), 1085-1122
- Gilles, N. – Fouquereuau, E. – Forest, J. – Brunault, P. – Colombat, P. (2012) The impact of organizational factors on psychological needs and their relationship with well-being. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 27 (1), 437–450.
- Gould, R. – Ilmarinen, J. – Järvisalo, J. – Koskisalo, S. (2006) *Työkyvyn ulottuvuudet - Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Hackman, J. – Oldham, G. (1976) Motivation through the design on work: Test of a theory. *Organisational behavior and human performance*, Vol. 16 (1), 250–279.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2001) *Tutki ja Kirjoita*. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- Horwitz, F. M. – Heng, C. T. – Quazi, H. A. (2003) Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, 23–44.
- Jabe, Marjatta (2012) *Työhyvinvoinnin työkirja – Voitko hyvin työssäsi?* Yrityskirjat Oy, Saarijärvi.
- Järvinen, Pekka (2012) *Esimestyön vaikeus ja viisaus*. 2. p. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Karasek, Robert (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job re-design. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 (2), 285–308.
- Karasek, R. – Theorell, T. (1990) *Healthy work: stress productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books, New York.
- Karlsen, J – Gottschalk, P. (2015) Factors affecting knowledge transfer in IT projects. *Engineering Management Journal*, Vol. 16 (1), 3–11.
- Liukkonen, Paula (2008) *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Talentum Media Oy, Helsinki.

- Locke, Edwin (1982) The ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation. *The Academy of Management Review*, Vol. 7 (1), 14–24.
- Manganelli, L. – Thibault, R. – Laundry, A. – Forest, J. – Carpentier, J. (2018) Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, Vol 20 (2), 227–240.
- Manka, M-L. – Heikkilä-Tammi, L. – Vauhkonen, A. (2012) *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus – Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunniassa*. Tammerprint Oy, Tampere.
- Martela, M. – Jarenko, K. (2015) *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum Oy, Helsinki.
- Maslow, A.H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 1, 370–396.
- Merikallio, Annika (2001) *Unohtuiko inhimillisyyden? – Ehkäise uupumus työyhteisössä*. Talentum Media Oy, Tampere.
- Otala, L. – Ahonen, G. (2003) *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. 2. p. WS Bookwell Oy, Juva.
- Pyöriä, Pasi (2005) The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 (3), 116–127.
- Ramirez, Y. – Nembhard, D. (2004) Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 (4), 602–628.
- Rauramo, Paula (2008) *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Ryan, R. M. – Deci, E.L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55 (1), 68–78.
- Sajeva, Svetlana (2007) Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers. *Economics and Management*, Vol. 12, 643–652.

- Scheuer, Steen (2000) *Social and Economic Motivation at Work*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Sundvik, Lilli (2006) *Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Sørensen, O.H. – Holman, David (2014) A participative intervention to improve employee well-being in knowledge work job: A mixed-methods evaluation study. *Work & Stress*. Vol. 28 (1), 67–86.
- Stone, D., Deci, E – Ryan, R. (2007) Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, Vol. 34 (3) 1–20.
- Tienari, J. – Meriläinen, S. (2009) *Kaksi näkökulmaa: Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOY pro, Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi, Helsinki.
- Van De Voorde, K. – Beijer, S. (2015) The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, Vol. 25 (1), 62–78.
- Vesterinen, Pirkko (2006) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Viitala, Riitta (2007) *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Wegge, J. – Jeppesen, H.J. – Weber, W. – Pearce, C.L. – Silva, S.A. – Pundt, A. – Jonsen, T. – Wolf, S. – Wassenaar, C.L. – Unterrainer, C. – Piecha, A. (2010) Promoting work motivation in organizations – Should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit? *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 9 (4), 154–171.
- Whicker, L. – Andrews, K. (2013) HRM in the Knowledge Economy: Realising the potential. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 42 (2), 4–156.

Österberg, Marjatta (2014) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 4. uud. p. Kauppakamari Oy, Helsinki.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

Haastattelurunko

- Mitkä ovat mielestäsi työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmät asiat?
- Mitkä ovat huomattavimmat puutteet tai ongelmakohdat?
- Mitä lähtisit erityisesti kehittämään lisää?
- Millä tavoin vaikuttaisit kehityskohteisiin? Millä keinoilla?

Tukikysymyksiä

- Esimiestyö
- Motivaatio
- Sitoutuminen
- Arvot

Liite 2 Haastateltavien perustiedot

Henkilöstö

H1 Nainen 36-40v., töissä yli 2-5v. Taloushallinto

H2 Mies 46-50v., töissä 2-5v. Myyntipäällikkö

H3 Mies 26-30v., töissä alle 2v. Rekrytointivastaava

H4 Mies 36-40v., töissä 2-5v. Myyntipäällikkö

H5 Nainen 20-25v. töissä alle 2v. Taloushallinto

H6 Mies 35-40v. töissä alle 2v. Asiakkuuspäällikkö

Johto

J1 Mies 35-40v.

J2 Mies 35-40v.

J3 Mies 35-40v.