

ESIMIEHEN OSAAMISEN JA  
MOTIVAATION VAIKUTUS  
TURVALLISEN  
TYÖSKENTELYN  
OPPIMISEEN

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Kalle Palo

Lahden ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

PALO, KALLE:

Esimiehen osaamisen ja motivaation  
vaikutus turvallisen työskentelyn  
oppimiseen

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman (YAMK)  
opinnäytetyö, 77 sivua, 8 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Tulevaisuuden toimintaympäristön muuttuessa on tärkeää selvittää kaikki mahdolliset riskit, joita yritys voi kohdata. Työturvallisuus on yksi tärkeä asia, johon jokaisessa yrityksessä voidaan vaikuttaa.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli auttaa parantamaan kohdeyrityksen turvallisen työskentelyn johtamista osana isoa turvallisuushanketta. Hankkeen tavoitteena oli löytää ja tunnistaa hyvät turvallisen työskentelyn johtajat ja käytännöt. Hyvä tarkoitti tässä sitä, että henkilöt osaavat käyttää turvallisuustyökaluja toiminnassaan.

Tässä kehittämishankkeessa oli kyse kehittämistutkimuksesta ja tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua.

Tietoperustassa käytiin läpi turvallisuusjohtamista, motivaatiota ja oppimista sekä niiden keskeisimpiä piirteitä ja teorioita.

Kehittämishankkeen tuloksena saatiin käsitys miten esimiehen oma osaaminen ja motivaatio vaikuttaa turvallisen työskentelyn oppimiseen. Tulosten mukaan osaamisella ja motivaatiolla voitiin todeta olevan oleellinen merkitys turvallisen työskentelyn oppimiseen.

Avainsanat: motivaatio, oppiminen, osaaminen, työturvallisuus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

PALO, KALLE:

The effect of a supervisor's expertise  
and motivation on learning and  
working safely

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 77  
pages, 8 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

---

As future operating environments are changing, it is important to map all the possible risks a company may face. Safety at work is one important thing every company can affect.

The purpose of the study was to help improve the target company's work safety management as a part of a large security project. The aim of the project was to find and identify both good work safety managers and practices. Here "good" means that the people in question know how to use security tools at work.

This thesis presents a development study. The empirical part is based on structured interviews.

The theoretical background of the thesis discusses security management, motivation and learning, their key characteristics and related theories.

As a result, the thesis provides an idea of how a superior's expertise and motivation affects learning to work safely. According to the results, expertise and motivation are essential in learning to work safely.

Keywords: motivation, learning, knowledge, safety

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
1.1	Kehittämishankkeen tausta ja perustelut	2
1.2	Kohdeorganisaatio: Versowood Oy	4
1.3	Kehittämishankkeen tavoite, hyöty ja tarkoitus	5
1.4	Aiheen rajaus, tutkimuskysymys ja tutkimusasetelma	6
1.5	Tutkimuksen rakenne	8
1.6	Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet	9
2	TURVALLISUUSJOHTAMINEN, MOTIVAATIO JA OPPIMINEN	11
2.1	Turvallisuusjohtaminen	11
2.1.1	Turvallisuusjohtamisen keskeiset elementit	13
2.1.2	Työturvallisuuslaki ja turvallisuusjohtamisen tutkiminen	14
2.2	Motivaatio	17
2.2.1	Abraham Maslow'n tarvehierarkiateoria	21
2.2.2	Frederick Herzbergin motivaatiohygieniateoria eli 2-faktorteoria	24
2.2.3	Martin E. Fordin kognitiivinen motivaatioteoria	26
2.3	Oppiminen	30
2.3.1	Oppimistyytit	31
2.3.2	Oppimisprosessi	32
2.3.3	Oppimisen esteet	35
2.3.4	Bloomin taksonomia	36
3	TUTKIMUKSEN TEKEMINEN JA ETENEMINEN	41
3.1	Tutkimusmenetelmien valinta ja haastattelulomakkeen laatiminen	42
3.2	Haastattelujen toteuttaminen	44
3.3	Tutkimusaineiston analysointi	45
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	48
4.1	Oppiminen - Turvallisuuskoulun loppukokeen tulokset	48
4.2	Motivaatio – haastattelujen tulokset	53
4.2.1	Esimies A - tavoitteet	53
4.2.2	Esimies A - selviytymisodotukset	53
4.2.3	Esimies A - tunteet	55
4.2.4	Esimies B - tavoitteet	56

4.2.5	Esimies B - selviytymisodotukset	56
4.2.6	Esimies B - tunteet	57
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	59
5.1	Tulosten yhteenveto, pohdinta ja vertailu	59
5.2	Johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen	65
5.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	68
5.4	Tulosten käytettävyys, siirrettävyys, merkitys ja mahdolliset jatkotutkimukset	70
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Kehittämishankkeen tausta ja perustelut

Yritys, joka haluaa menestyä tulevaisuudessakin, kartoittaa niin toimintaympäristön sisältä kuin ulkoa uhkaavat riskit ja suojautuu niiltä tarvittavin keinoin. Työturvallisuus on yksi tärkeä asia, johon jokaisessa yrityksessä voidaan vaikuttaa. Oikoteitä aidon ja pysyvän turvallisuuden kehittämiseen ei ole, vaan kaikki pohjaa yrityksen työturvallisuuskulttuuriin.

Työturvallisuuden kehittämisellä ja arvioinnilla on suuri merkitys erilaisten virheiden ja vahinkojen välttämiseksi. Tuotannon ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi sekä eri sidosryhmien luottamuksen ansaitsemiseksi työturvallisuudesta on huolehdittava aktiivisesti. (Faktori, 2016)

Yksinkertaisimmillaan työturvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan organisaation tapaa, jolla se kartoittaa työnteon riskit ja pyrkii varautumaan niihin. Työturvallisuuskulttuuri on nähtävä kuitenkin moniulotteisena ilmiönä, jossa yhdistyvät henkilöstön näkemykset ja kokemukset, työyhteisön sosiaaliset ilmiöt ja organisaation toimintaprosessit. (Faktori, 2016)

Tärkeä piirre organisaation työturvallisuuskulttuurille on kyky ja tahto ymmärtää, millaista turvallinen toiminta on, millaisia vaaroja organisaation toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä. Myös sekä kykyä ja tahto toimia turvallisesti, ehkäisee vaarojen toteutumista ja edistää turvallisuutta. (Faktori, 2016)

Kun parannetaan mahdollisuuksia toimia turvallisesti, pohjustetaan myös edellytyksiä kannattavalle liiketoiminnalle. Kokonaisvaltaisessa työn ja työympäristön kehittämisessä työturvallisuus on luonnollinen osa päivittäistä toimintaa ja johtamisjärjestelmää. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2016)

Henkilökunta on yrityksen voimavara, joten työturvallisuuden tärkeyttä ei voi väheksyä, vaan siihen on panostettava. Omaan työhöni vakuutusyhtiössä kuuluu osana yritysten työturvallisuuteen liittyvät asiat, kuten tapaturmien ennaltaehkäisevä työ ja työturvallisuuden kehittäminen. Työturvallisuusasioiden hallinta on ajankohtainen aihe monessa yrityksessä, sillä omien kokemusteni ja arvioideni mukaan työn vaarojen selvittäminen on tekemättä tai se on tehty puutteellisesti jopa neljässä yrityksessä viidestä. Työturvallisuuden kehittämällä ja parantamisella olisi näin hyvät mahdollisuudet parantaa yrityksen tuottavuutta ja toiminnan kokonaisvaltaista laatua, sillä sairauspoissaoloista ja tapaturmista johtuvat kulut heikentävät yrityksen tuottavuutta. (Työterveyslaitos, 2016)

Tämän tutkimushankkeen kohdeyrityksessä on tunnistettu haasteita työturvallisuuskulttuurin nykytilassa. Korkea tapaturmataajuus luo kustannuksia, joihin voidaan vaikuttaa kehittämällä työturvallisuuskulttuuria reagoivasta ennakoivaan. Tämän johdosta kohdeyritys on aloittanut oman laajan, koko yritystä koskevan, työturvallisuuskehityshankkeen yhteistyössä vakuutusyhtiönsä kanssa. Yksi kokonaishankkeen tavoitteista on pitkällä aikavälillä saattaa yrityksen toimintakulttuuri sille tasolle, että jokainen työntekijä pääsee joka päivä terveenä töistä kotiin. Hankkeen kautta organisaation jäsenet pääsevät itse luomaan ja tuottamaan uutta, toimivampaa toimintakulttuuria yritykseen.

Kohdeorganisaatio haluaa olla turvallinen työpaikka sekä omalle henkilökunnalle että yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille. Tavoitteena on myös turvallisuuden korkea taso ja henkilöstön työhyvinvointi. Viime kädessä kokonaishankkeen tavoitteena on taloudellinen säästö, kun tapaturmien aiheuttamat suorat ja välilliset kustannukset pienenevät. Hanke pyrkii samalla varmistamaan, että kohdeorganisaation esimiehillä olisi jatkossa paremmat edellytykset toteuttaa yhtenäistä johtamismallia organisaation kaikissa toimipaikoissa. Tässä yhteydessä hankkeen aikana

luodaan yritykselle myös omat turvallisuusperiaatteet ja päivitetään turvallisuussäännöt.

Kokonaishanke käynnistettiin laatimalla työturvallisuusjohtamisen kulttuurianalyysi ja nykytilan määrittäminen. Tämän lisäksi määriteltiin hankkeelle tavoitteet: Miten asiat ovat silloin, kun ne ovat hyvin? Miten silloin toimitaan arjessa (osaamisen näkyminen)? Mikä silloin on tapaturmataajuus ja tapaturmien kustannus?

Kokonaishankkeelle päätettiin uudistumisen portaat, jotka rakentuivat tulevaisuudesta (=tavoitetila) nykyisyyteen (=nykytila). Tuotoksena saatiin väliportaat realistiselle strategialle, jolla työturvallisuuskulttuuria lähdettiin uudistamaan. Väliportaiden avulla tavoitetilan, välitavoitteiden ja strategian päivittämisen odotetaan olevan yksinkertaista ja nopeaa.

## 1.2 Kohdeorganisaatio: Versowood Oy

Tämän kehittämistutkimuksen kohdeyritys on Versowood Oy, joka on Suomen suurin yksityinen sahatavaran tuottaja ja jalostaja. Lisäksi Versowood on kansainvälinen toimija ja innovatiivinen uranuurtaja.

Versowoodin liikevaihto on noin 370 miljoonaa euroa ja yhtiö työllistää noin 750 henkilöä 10 yksikössä Suomessa ja 2 yksikössä Virossa. Versowood hankkii vuosittain n. 3,3 miljoonaa m<sup>3</sup> kuusi- ja mäntysahatavaraa, josta valmistuu vuosittain noin 1,3 miljoonaa m<sup>3</sup> sahatavaraa. Tämän lisäksi yhtiö valmistaa erilaisia sahatavaran jatkojalosteita, kuten höylättyjä, maalattuja ja kyllästettyjä tuotteita, liimapuutuotteita ja -rakenteita, puuelementtejä, puhelin- ja sähköpylväitä, puusiltoja, meluaitoja, erilaisia puupakkauksia sekä metsäenergiaa ja puupellettejä.

Versowood haluaa panostaa innovatiivisuuteen ja katsoo alaa toisin kuin kilpailijansa. Uusien mahdollisuuksien etsiminen sekä tuotteiden ja jatkojalosteiden jatkuva kehittäminen pitävät Versowoodin



ketteräliikkeisenä yrityksenä, jonka tuotteet ovat tunnettuja kansainvälisesti kaikilla mantereilla. Tuotteita toimitetaan sekä kotimaahan että vientiin.

Kestävän liiketoiminnan kokonaisluonteisena perustana Versowoodilla ovat ympäristöarvot. Puu korjataan sertifioituista metsistä luontoa kunnioittaen ja hyödynnetään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Toiminnan ympäristövaikutusten minimointi, jätteiden hyötykäyttö sekä lämmöntuotannon omavaraisuus ovat tekoja luonnon hyväksi. (Versowood 2016)

### 1.3 Kehittämishankkeen tavoite, hyöty ja tarkoitus

Kokonaishankkeen tärkeimpänä päämääränä on muuttaa Versowoodin turvallisuuskulttuuri nykyisestä reagoivasta ja valvovasta kulttuurista ennakoivaan ja yhä oma-aloitteisempaan toimintaan. Tavoitteena on, että hankkeen tuloksena syntyvät toimintamallit ohjaavat jokaista versowoodilaista ottamaan oman turvallisuutensa ohella vastuun myös työtoveriensa turvallisuudesta ja laajasti ajateltuna kokonaisturvallisuudesta.

Oma kehittämistutkimukseni on osa Versowoodin kokonaishankkeesta. Kehittämistutkimukseni tarkoituksena on auttaa parantamaan Versowoodin turvallisen työskentelyn johtamista osana isoa turvallisuushanketta. Tavoitteena on löytää ja tunnistaa hyvät turvallisen työskentelyn johtajat ja käytännöt. Hyvä tarkoittaa tässä sitä, että henkilöt osaavat käyttää turvallisuustyökaluja toiminnassaan.

Turvallisuustyökalujen käyttämisen osaamista tarkastellaan toisaalta tietotaidon (osaamisen) ja toisaalta motivaation näkökulmista. Tämän tutkimuksen avulla sekä esimiesten että työntekijöiden turvallisuustietämys sekä osaaminen kehittyy, ja tällä yritetään parantaa arjen turvallisuusjohtamista.

Tutkimuksestani on kohdeyritykselle se hyöty, että parempi turvallisuusasioiden osaaminen ja ymmärrys johtaa todennäköisesti turvallisempaan työskentelyyn.

Oman hankkeeni lopputuloksena syntyy käsitys, miten esimiehen oma osaaminen ja motivaatio vaikuttaa turvallisen työskentelyn oppimiseen. Tätä voidaan jatkossa käyttää esimiestyön kehittämisessä ja arvioinnissa.

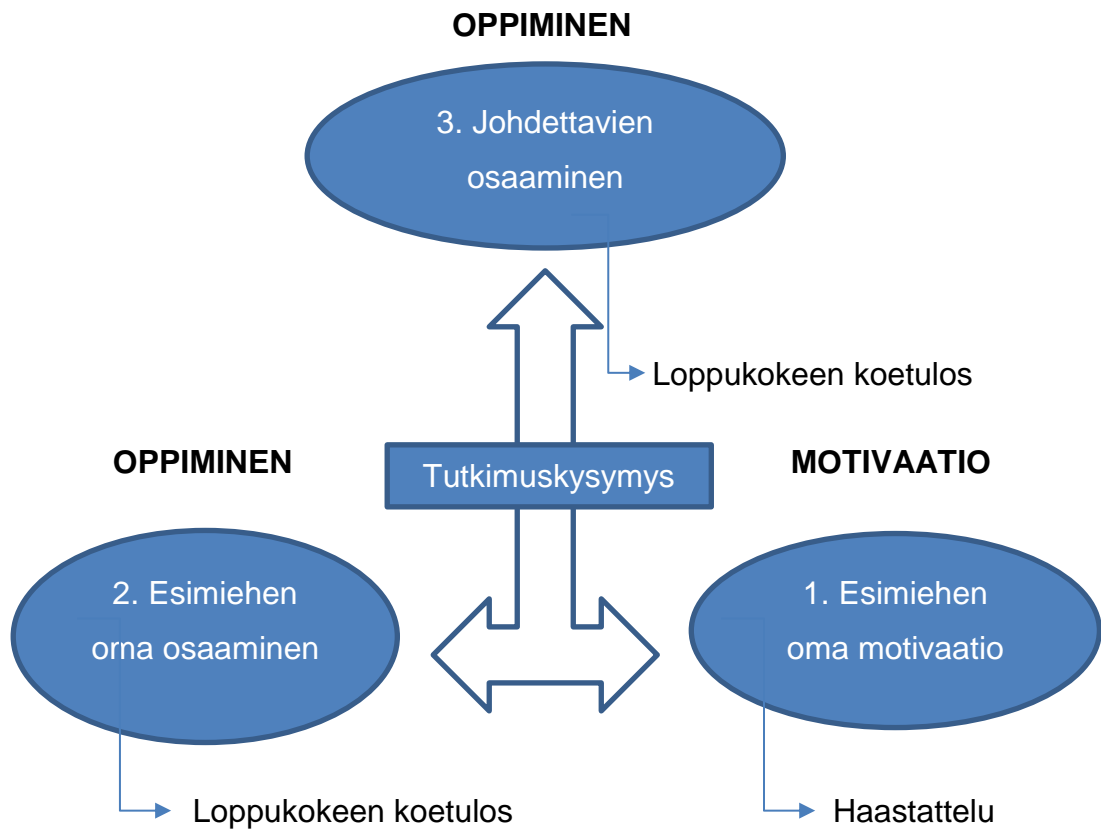
#### 1.4 Aiheen rajaus, tutkimuskysymys ja tutkimusasetelma

Aihettani olen rajannut siten, että tämä tutkimukseni liittyy ison kokonaishankkeen pienempään vaiheeseen, jossa perustetaan yrityksessä turvallisuuskoulu. Turvallisuuskoulussa jokainen Versowoodin työntekijä osallistuu työturvallisuuskoulutuksiin ja lopuksi antaa osaamisestaan näytön loppukokeen muodossa. Turvallisuuskouluun liittyen tutkin lähiesimiestä, hänen motivaatiotaan ja oppimiskykyään turvallisuusasioihin liittyen.

Tutkimuskysymyksenäni on:

Mikä on lähiesimiehen oman työturvallisuusosaamisen ja motivaation merkitys turvallisuuskoulutuksen tuloksille?

Tutkimuksessa käytettyjen teorioiden pohjalta olen laatinut kuviossa 1. esitetyn tutkimusasetelman. Asetelma toimii tutkimuksen ja sen tulosten tukena auttamaan ymmärtämään teorian ja tutkimuksen yhteyttä.



KUVIO 1. Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmassa on kolme kokonaisuutta. Näistä ensimmäinen on esimiehen oma motivaatio, johon haen vastauksia tämän tutkimuksen haastatteluilla. Toinen kokonaisuus on esimiehen oma osaaminen, johon vastauksia saan loppukokeen koetuloksista. Kolmas kokonaisuus on johdettavien osaaminen, johon myös vastaukset saadaan loppukokeen koetuloksista. Ensimmäinen kokonaisuus liittyy siis teorian osalta motivaatioon ja kaksi jälkimmäistä perustuu oppimiseen. Tämän vuoksi tutkimukseni tietoperusta rakentuu kahdesta pääosasta: motivaatiosta ja osaamisesta sekä niiden merkityksestä tulosten syntymisessä. Käsitellen tietoperustan alussa lyhyesti myös turvallisuusjohtamista.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuskysymystä lähestytään tutustumalla ensin toisessa luvussa turvallisuusjohtamiseen sekä sen keskeisimpiin elementteihin. Tämän jälkeen käyn läpi motivaatiota sekä siihen liittyviä teorioita. Teorioista kuvaan tarkemmin ensin Maslow:n ja Hertzbergin motivaatioteoriat ja näiden jälkeen esittelen Martin E. Fordin kognitiivisen motivaatioteorian, johon tämä kehittämistehtävä pohjautuu. Fordin teoria tuntui motivaatioteorioista soveltuvimmalta tämän tutkimuksen kontekstiin, koska se on tällä hetkellä keskeisin ja nykyaikaisin motivaatioteoria, jota käytetään motivaation tutkimisessa. Tämän johdosta se antaa suuntaviivat tälle tutkimukselle.

Luvun lopussa käyn läpi mitä oppimisella tarkoitetaan ja kuinka oppiminen voidaan määritellä. Oppimisen näkökulman tähän tutkimukseen tuo Benjamin Bloomin taksonomia, joka on laajalti tunnettu malli, jolla voidaan kuvata oppimista kehittyvänä prosessina. Tässä mallissa yksilön oppimista kuvataan kehittymisen portaina.

Kolmas luku käsittelee kehittämistutkimukseni tekemistä ja etenemistä. Ensin kuvaan tutkimusmenetelmän ja haastattelujen toteuttamisen. Luvun lopuksi kuvaan tutkimusaineiston analyysin. Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset.

Viidennessä luvussa on tutkimuksen pohdinta ja johtopäätökset. Tähän lukuun sisältyy tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti sekä tulosten yhteenvedon muodossa pohdinta ja vastaus tutkimuskysymykseen. Luvun päättää ajatukseni tulosten käytettävyydestä, siirrettävyydestä ja merkityksestä.

## 1.6 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

<b>Motivaatio</b>	Ruohotie (1998) kuvaa käsitteen motivaatio merkinneen alkujaan liikkumista, mistä termin merkitys on vähitellen laajentunut kuvaamaan myös käyttäytymistä virittäviä ja ohjaavia tekijöitä. Motivaation kantasanasta motiivista puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin. (Ruohotie 1998, 36-37)
<b>Oppiminen</b>	Oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa ja valmiuksissa sekä näiden välityksellä itse toiminnassa. (Lehtinen ym. 1991, 13)
<b>Osaaminen</b>	Henkilön toiminta, joka muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Organisaation osaamista on kyky toimia sekä siihen liittyvät prosessit, toimintatavat ja kulttuuri (Sydänmaalakka 2009, 162)
<b>Työturvallisuus</b>	Työturvallisuuden tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Sillä pyritään myös ennaltaehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä tai työympäristöstä johtuvia työntekijöiden henkisen ja fyysisen terveyden haittoja ja vaaroja.(Aluehallintovirasto, 2016)
<b>Lähiesimies</b>	Lähiesimies on erilaisten yksiköiden ja ryhmien esimies ja myös lähellä asiakasta. Lähiesimies ymmärretään työnjohtajaksi, jolla on välitön vastuu asiakkaille tarjottavista palveluista sekä

vastuu toiminnasta, henkilöstöstä ja budjetista. (Laaksonen 2005, 20-21). Tässä tutkimuksessa lähiesimiestyö nähdään osallistavana ja vuorovaikutteisena toimintana henkilöstön ja esimiehen välillä.

**Turvallisuuskulttuuri** International Nuclear Safety Advisory Group:n (INSAG 1991, 4) määritelmä turvallisuuskulttuurille on: "Turvallisuuskulttuuri muodostuu organisaation toimintatavoista ja yksityisten ihmisten asenteista, joiden tuloksena ydinvoimalaitosten turvallisuuteen vaikuttavat tekijät saavat kukin tärkeytensä edellyttämän huomion ja ovat etusijalla päätöksiä tehtäessä." Määritelmä on kuvattu ydinvoimaloiden toimintaan, mutta luonnehtii kulttuurin olemusta hyvin.

## 2 TURVALLISUUSJOHTAMINEN, MOTIVAATIO JA OPPIMINEN

### 2.1 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen on organisaatiossa tapahtuvaa systemaattista ja hyvin järjesteltyä ihmisiä, omaisuutta, ympäristöä, tietoa ja mainetta vahingoittavien tapahtumien ennaltaehkäisemiseen tähtäävää toiminnan johtamista. Turvallisuusjohtamisen prosessi on jatkuvaa, ja se etenee kehän omaisesti yrityksen politiikasta ja tavoitteista suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja arviointiin sekä uudelleen kehitys- ja korjaustoimien kautta toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

Turvallisuusjohtaminen on kiinteä kokonaisuus organisaation normaalissa johtamisprosessissa. Terminä turvallisuusjohtaminen on kuitenkin kontekstisidonnainen (Lanne 2007, 12). Colen (2003, 1) mukaan turvallisuusjohtaminen on toisten ihmisten motivoimista tavoitteidensa saavuttamiseksi, kun taas Kerkon mielestä (2001, 21) turvallisuusjohtamisella yritetään hallita jokaista organisaation turvallisuusasiaa. Turvallisuus takaa sen, että organisaation toimintaedellytykset sekä tuotannon että toiminnan osalta voivat toimia häiriöttömästi. Turvallisuudella suojataan myös organisaation henkilöstöä, omaisuutta, tietoa ja ympäristöä vahingoilta, onnettomuuksilta ja rikolliselta toiminnalta. Turvallisuusjohtaminen on ennakoivaa toimintaa, jolla luodaan yritykseen hyvät toimintavalmiudet.

Yksinkertaisuudessaan turvallisuusjohtaminen on vuosikellon mukaista säännöllistä toimintaa, johon Kerkon (2001, 12) mukaan kuuluvat seuraavat riskienhallintatoiminnan etenemisvaiheet:

1. Kartoita ja tunnista vaarat
2. Arvioi ja päättää toimenpiteiden tarpeellisuus
3. Suunnittele tarvittavat toimenpiteet
4. Toteuta toimenpiteet

Paasosen (2012, 79–80) mukaan turvallisuusjohtaminen kuuluu yrityksen normaaliin johtamisprosessiin ja sen avulla yritetään johtaa turvallisuutta kokonaisuutena. Turvallisuustoimintaan liittyvien sääntelyvaatimusten täyttäminen ja omaehtoinen turvallisuustyö kuuluvat pääasiallisiin tehtäviin turvallisuusjohtamisessa.

Turvallisuusjohtaminen nähdään myös omatoimisen ja lakisääteisen turvallisuuden kokonaisvaltaisena hallintana. Siinä yhdistyvät ihmisten johtamisen lisäksi turvallisuuden toimintatavat ja erilaiset menetelmät. Turvallisuusjohtamisen lähtökohtana on kehittää ja parantaa turvallisuutta ja terveellisyyttä organisaatioissa. Turvallisuusjohtaminen pitää sisällään jatkuvan ajattelun, toiminnan ja seurannan. Hyvän turvallisuusjohtamisen ydin lähtee yrityksen johdosta, joka on sitoutunut turvallisuusajatteluun ja sen kehittämiseen. Johdon tulee asettaa turvallisuudelle tavoitteita ja ohjata toimintaa. Sitoutuneen johdon kautta tietoa ja ymmärrystä saadaan välitettyä koko henkilöstölle. Vasta henkilöstön sitoutuminen varmistaa sen, että turvallisuusjohtamisajattelu ja sen kautta tulevat toiminnot kehittävät turvallisuuskulttuuria. (Turvallisuusjohtaminen 2016). Kalliokin (2014, 22–25) toteaa kirjassaan, että turvallisuus työpaikalla on kaikkien yhteinen tehtävä niin työnantajan kuin työntekijöidenkin. Jokaisen tulee vaikuttaa omien kykyjensä mukaisesti työympäristön turvallisuuteen.

Yksi turvallisuusjohtamisen tärkeimmistä työkaluista on riskien arviointi. Riskien arvioinnin avulla voidaan kartoittaa turvallisuuteen liittyviä kehittämiskohteita yrityksen eri toiminnoissa ja niiden mahdollisia vaikutuksia. Turvallisuusjohtamisen avulla saadaan kasvatettua työntekijöiden osaamista, osallistumista ja motivaatiota. (Turvallisuusjohtaminen 2016)

Turvallisuusjohtaminen ja sen tarkoitus korostuu erityisesti sellaisissa poikkeustilanteissa, joissa työskennellään muuttuneissa olosuhteissa



erilaisten tilanteiden vaatimalla tavalla. Tällöin kaikki turvallisuustoimenpiteet tulee todeta ja kartoittaa tapauskohtaisesti ja vahinkojen ennakkointiin tulee kiinnittää erityisesti huomiota. (Kanerva 2008, 6–7; Kämäräinen 2003, 11.)

### 2.1.1 Turvallisuusjohtamisen keskeiset elementit

Hyvälle turvallisuusjohtamiselle on selkeäpiirteiset lähtökohdat: turvallisuuspolitiikan laatiminen, toimintavelvoitteiden ja -valtuuksien määrittäminen, riskien arviointi, mittaaminen, seuranta ja dokumentointi sekä osaamisen ja informaation kulun turvaaminen.

Turvallisuusjohtaminen edellyttää toimiakseen myös toimivan palautejärjestelmän, jonka ansiosta yritys voi järjestelmällisesti varmistua omien käytäntöjensä jatkuvan parantamisen. (Työsuojelu 2016)

Yrityksellä on aina oltava turvallisuuspolitiikka tai -periaatteet, jotka määrittelevät yleiset turvallisuuden päämäärät. Poliitiikka kertoo johdon kannanoton turvallisuustyön arvokkuudesta. Lisäksi henkilöstön yhteistyön toimintaperiaatteet ja -tavat on määriteltävä.

Organisoinnin osalta turvallisuusjohtamisen keskeiset elementit ovat toimintajärjestelmien, toimintavastuiden ja -velvollisuuksien määrittäminen sekä riittävien resurssien varmistaminen tavoitteiden toteuttamiseksi. Käytännön toiminnan tulee olla liitettynä osaksi työn tekemistä. (Turvallisuusjohtaminen 2016)

Hyvä nykytilanteen kartoitus antaa pohjan turvallisuustyölle. Se käsittää riskien ja toiminnan arvioinnin. Näiden selvitykseen on olemassa erilaisia menetelmiä. Tehtyjen toimenpiteiden toteutumista pitää seurata ja turvallisuuden arvioimiseksi pitää valita sopivia mittareita. Motivaatio, osaaminen ja oikea suhtautuminen asiaan ovat myös tärkeitä osia turvallisuuden saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Johtamisen tueksi tarvitaan monipuolista tiedottamista näistä asioista.

Turvallisuusjohtamisen tärkeimmät tekijät on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Turvallisuusjohtamisen keskeiset tekijät (Turvallisuusjohtaminen 2016)

### 2.1.2 Työturvallisuuslaki ja turvallisuusjohtamisen tutkiminen

Suomen työturvallisuuslaki uudistettiin vuonna 2003, sillä edellinen laki oli vuodelta 1958. Vanhaa lakia oli jo moneen kertaan muutettu mutta aina vain tietyistä kohdista. Uusi laki nostaa jalustalle jatkuvan parantamisen tavoitteen työturvallisuudessa sekä ennakoinnissa. Laki koskee myös entistä kattavammin yksittäisen henkilön terveyden huomioimisen. (Saloheimo 2016, 29)

Työturvallisuuslaki sääntelee laajalti työnantajan toimintakulttuuria. Työnantajalla on aina ensisijainen vastuu työturvallisuudesta (Saloheimo 2016, 119) ja lakiin pohjaten työnantajan tulee huolehtia työntekijöistään. Tämän osoittaa mm. työturvallisuuslain 8§, jossa luetellaan pitkä lista työnantajan huolehtimisvelvoitteeseen kuuluvia tehtäviä. Keskeiset

tehtävät on tunnistaa ja harkita työhön liittyvät ja työstä aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Näiden selvittäminen ja arviointi on kohdistettava kaikkiin töihin työpaikalla mukaan lukien ennakoitavissa olevat huollot yms. työt työpaikan ulkopuolella. Myös ulkopuolisten ja aliurakoitsijoiden työskentelyyn työpaikalla on kiinnitettävä huomiota.

Työturvallisuuslaki ei vaadi yrityksiltä kuitenkaan turvallisuusjohtamisjärjestelmää, vaan se säätelee ja ohjaa turvallisen työskentelyn systemaattista hallintaa vain yleisellä tasolla. Työnantajan velvollisuudet, jotka laissa esitetään, perustuvat turvallisuusjohtamisen ajatukselle. Työnantaja voi valita työpaikalle parhaiten sopivat käytännöt ja keinot, joilla se hallitsee turvallisuutta.

Työturvallisuuslaissa säädetään myös työntekijän sitoumuksista. Työntekijän on työnantajalta saamansa opetuksen, kokemuksensa ja sekä ammattitaitonsa mukaisesti työssään huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijän on osallistuttava työnantajan antamaan koulutukseen ja hänen tulee opetella annetut ohjeet sekä noudatettava niitä. Työntekijän tulee myös arvioida saatujen ohjeiden toimivuutta käytännön tilanteissa ja antaa niistä palautetta työnantajalle. Työntekijän on myös itse parhaansa mukaan poistettava havaitsemansa ja ilmeistä vaaraa aiheuttavat häiriöt ja puutteellisuudet. (Turvallisuusjohtaminen 2016)

Tänä päivänä Suomessa turvallisuusjohtamista tutkitaan aktiivisesti ainakin Tampereen teknillisessä yliopistossa. Tuotantotalouden yksikössä tuotetaan tieteellistä tutkimustietoa pohjaksi turvallisuuden edistämiseksi ja opetukselle. Tutkimukset toteutetaan pääasiassa ulkopuolisella rahoituksella, johon osallistuvat yliopiston lisäksi yritykset, viranomaiset ja muut tahot. Tutkimusalojen keskeisimpiin teemoihin kuuluvat mm. turvallisuuden johtaminen ja työpaikan turvallisuustoiminta, turvallisuus- ja onnettomuusdata, turvallisuusriskien arviointi sekä riskianalyysit & riskienhallinta. Parhaillaan menossa olevassa tutkimushankkeessa

selvitetään mm. turvallisuuspäätöksentekoa teollisissa palveluissa. (TUT 2016)

Päivi Hämäläinen ja Sanna Anttila (2008) tutkivat onnistuneen turvallisuusjohtamisen käytäntöjä. Kuvassa 1 on havainnollistettu tutkimuksen tuloksia.

Turvallisuuspolitiikka	Turvallisuusjohtamisen organisointi	Menetelmät
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sisältää päämäärät ja tavoitteet</li> <li>- näkyy johdon sitoutuminen</li> <li>- näkyy henkilöstön merkitys turvallisuuden toteuttamisessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- järjestelmällisten toimintatapojen luominen</li> <li>- toimintavastuiden ja velvollisuuksien määrittäminen</li> <li>- linjaesimiesten resurssien varmistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riskienarviointi</li> <li>- osaamisen varmistaminen</li> <li>- mittaaminen ja seuranta</li> <li>- vuorovaikutus</li> </ul>

KUVA 1: Onnistuneen turvallisuusjohtamiseen kuuluvat käytännöt (Hämäläinen & Anttila 2008)

Turvallisuusjohtamisessa oleellista on turvallisuuspolitiikan välttämättömyys ja siinä tulee painottua tavoitteiden ja päämäärien tärkeys. Yrityksen johdon tulee olla myös sitoutunut toimintaan ja toimia esimerkiksi turvallisen työskentelyn parantamiseksi.

Turvallisuusjohtamisen organisointi on myös hyvin tärkeää. Yrityksellä on oltava selkeä ja looginen ehdotelma tai järjestelmä turvallisuuden ylläpitämiseksi. Myös vastuut ja resurssit pitää olla kunnossa. Kolmantena turvallisuusjohtamisen menetelmät pitää olla tiedossa. Keskeisten menetelmien avulla turvallisuusjohtamisessa voidaan menestyä.

(Hämäläinen & Anttila 2008)

Antti Simola (2005) tutki väitöskirjassaan turvallisuuden johtamista esimiestyönä. Hänen tutkimuksensa mukaan turvallisuuden johtamiseen ja kehittämiseen vaikuttaa kolme tärkeää seikkaa. Ensimmäinen tärkeä tekijä on johdon toimeliaisuus ja sitoutuneisuus. Ilman niitä

turvallisuusjohtaminen ei voi toimia menestyksekkäästi. Toinen tärkeä tekijä on lähiesimiesten roolin vahvistaminen. Lähiesimiehillä on yhä tärkeämpi rooli ja vastuu turvallisen työskentelytavan viemisessä työntekijätasolle. Myös lähiesimiesten koulutukseen olisi panostettava entistä enemmän. Kolmas tärkeä tekijä on turvallisuustietoisuuden laajentaminen. Alaisten turvallisen työskentelyn ja turvallisuusajattelun kehittymisen mahdollistaa vain lähiesimiesten esimerkillinen toiminta.

## 2.2 Motivaatio

*Moveo* on motivaation latinankielestä peräisin oleva sana, joka viittaa liikuttamiseen. Ilman motivaatiota ihminen ei pyri aktiivisesti kohti tavoitettaan. Motivaatio on se kyky, joka saa ihmiset liikkeelle, jotta päämäärämme olisivat tavoitettuja. Motivoitunut ihminen on iloinen ja myönteinen, hän tekee työnsä tehokkaasti ja laadukkaasti. (Pitkonen & Rasila 2010, 5)

Motivaation käsitteen määrittäminen tai mittaaminen ei ole helppoa, sillä asia on abstraktinen. Abstrakti ja subjektiivinen motivaation olemus on johtanut yli kolmenkymmenen motivaatioteorian syntymiseen. Nykyään motivaatiota pidetään toiminnan ärsykkeenä, jolla tavoitellaan joko yhteisön päämäärää tai omia tavoitteita. Usein motivaatio on jaettu kahteen erilaiseen tapaan motivoitua, ulkoisesti tai sisäisesti. Ulkoisessa motivaatiossa asioita tehdään jotta tavoitetaan tiettyjä palkintoja, kuten rahaa. Sisäisessä motivaatiossa palkkiona on itse tekeminen, josta ihminen on innoissaan. Ihmisen kokema antaumus, kiinnostus ja kiehtovuus jotakin tekemistä kohtaan on peräisin sisäisestä motivaatiosta (Jarenko & Martela 2014). Sisäisesti motivoitunut henkilö ei koe kuormitusta asioiden tekemisestä. Ulkoisen motivaation lähde on ihmisen ulkopuolella, jolloin motivaattoreina toimivat esimerkiksi ryhmäpaine, odotus tietynlaisesta palkkiosta tai rangaistuksen pelko. Syynä, miksi ihminen ei ole motivoitunut, on motiivien ja ulkopuolisten tavoitteiden vastakkaisuus. Kun ihminen tavoittaa ulkopuolisia tavoitteita omia sisäisiä

motiiveja vastaan, hän kokee useimmiten turhautumista ja väsymystä. Jotta ihminen pysyisi motivoituneena, hänen on löydettävä sellaiset tavoitteet ja tehtävät, jotka soveltuvat hänen motiiveihin. (Mayor & Risku 2015, 35–39.)

Ihmisen motivaatio rakentuu erilaisista motiiveista. Ihmisten psykologiset tarpeet, himot ja pyrkimykset ovat motiiveja. Sisäiset motiivit tulevat lapsuuden kokemuksista ja muistikuvista, sekä geeneistä, siksi ihminen ei aina tiedä mikä häntä motivoi. Sisäisten motiivien lisäksi ihmisillä on tavoitteita, joita on annettu ulkopuolelta, kuten työssä. Ihminen on motivoitunut, kun sisäiset motiivit, elinolosuhteet ja tavoitteet vastaavat toisiaan. (Mayor & Risku 2015, 37–39.) Motivaatio itsessään ei näin ole piirre, vaan prosessin tulos, johon vaikuttavat ihmisen ominaisuudet (Niermeyer & Seyffert 2004, 12).

Motivaatiopsykologian tutkimisen avulla saadaan vastauksia kysymyksiin, miksi ihminen miettii tai toimii tietyllä tavalla. Miksi toinen käyttää vapaa-aikansa opiskeluun, kun toinen viettää aikansa television ääressä. *Miksi?* on peruskysymys motivaation tutkimisessa. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 10.)

Satu Kuosmanen (2015) tutki opinnäytetyössään työmotivaatiota ja työssä oppimista. Tutkimuksen kohteena oli motivaatio, sen synty, ja siihen vaikuttavat seikat eli motiivit. Työssä tarkasteltiin myös millä tavoin oppiminen tapahtuu ja mikä motivoi oppimaan uutta. Työmotivaation lähteinä tutkimuksen mukaan toimivat oman alan mielenkiintoisuus, työn vaihtelevuus ja hyvä työilmapiiri. Myös työssä onnistumisen tunteella, vaikutusmahdollisuuksilla ja sopivilla haasteilla oli myönteinen vaikutus motivaatioon. Työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavia asioita puolestaan olivat liian suuri työmäärä, kiire ja huonosti toimivat asiakassuhteet. Tutkimuksen mukaan eniten motivoi uutta oppimaan se, että asioita on pakko osata. Toisena tuloksista nousi esiin halu tietää asioista ja kolmantena halu kehittää omaa ammattitaitoa. Eniten oppimista

puolestaan tapahtuu seuraamalla omaa alaa ja sen edistystä. Myös kysymällä ja kuuntelemalla sekä kokeilemalla asioita käytännössä, on parhaat tavat oppia uutta työssä.

Motivaation jaottelusta sisäiseen ja ulkoiseen on myös kritisoitu. Motivaatioteorioita tutkineen psykologian ja psykiatrian professorin Steven Reissin mukaan ulkoista motivaatiota ei ole olemassa ja motivaation jako kahteen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on vääränlainen. Reissin mukaan motivaatio saa alkunsa sisäisesti haluttujen tavoitteiden tavoittelusta. Monet muutkin teoreetikot, kuten Maslow ja Murray eivät jakaneet ulkoista ja sisäistä motivaatiota kahteen omaan osastoon. (Mayor & Risku 2015, 35–37.)

Useimmiten motivaatioteorioissa keskitytään kysymykseen ”mikä ihmisiä motivoi?”, jolloin tutkitaan tarpeiden vaikutusta motivaatioon, tai ”miten me motivoidumme?”, jolloin tutkimisen tavoitteena ovat yksilölliset tekijät ja mielen sisäiset prosessit, jotka vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen ja motivoitumiseen. Näitä kahta motivaatiota tutkivaa teoriaa sanotaan prosessi- ja sisältöteorioiksi. Näiden lisäksi motivaatioteorioita jaetaan sen mukaan, pohjautuuko teoria ajatteluun, jossa uskotaan ihmisen toimivan intuition mukaisena ja elämyksestä oppivana vai tietoon ja järkipäiseen ajattelun pohjaavana (Hakonen & Nylander 2015, 138.)

Prosessiteorioiden jalostaminen keskittyi 1960- ja 1970-luvuille. Prosessiteorioissa keskitytään ihmisten henkilökohtaisiin valintoihin. Kaikkia prosessiteorioita yhdistää kognitiivinen ajattelutapa. Kolme käytetyintä prosessiteoriaa ovat tasasuhtateoria, odotusarvoteoria ja tavoitteiden asettamisen teoria. (Hakonen & Nylander 2015, 143–144.)

Tasasuhtateorian pääajatuksena on ihmisen aikomus tasasuhtaan saavuttamiseksi, eli pyrkimys saavuttaa tilanne, jossa muiden henkilöiden panosten ja tuotosten suhde on tasapainossa omien panosten ja tuotosten suhteeseen. Epätasapainoinen elämys aiheuttaa ihmiselle

epämukavuuden tunnetta, joka motivoi ihmistä saavuttamaan tasapainon. Esimerkiksi kun työntekijä kokee saavansa pienemmän palkan työpanoksistaan kuin muut työntekijät, hän saattaa lisätä panoksia työntekoon, jotta hän saisi palkankorotusta. Palkankorotuksen jälkeen työntekijä kokee tilanteensa levolliseksi. Tilanne, jossa työntekijä kokee olevansa alipalkattu tai ylipalkattu voi myös aiheuttaa painvastaisen reaktion eli panoksien vähenemisen. (Lämsä & Hautala 2005, 87–88.)

Odotusarvoteoriassa keskitytään ajatukseen, jossa ihminen motivoituu silloin kun hän tietää saavuttavansa toivottua tulosta ja uskoo saavansa houkuttelevan palkkion saavutetusta tuloksestaan. Seurauksien houkuttelevuus, tunne pystyvyydestä ja välineellisyys ohjaavat toimintaa tässä teoriassa. Odotusarvoteorian luojana pidetään Viktor Vroomia. Teorian mukaan universaalit eivät ohjaa ihmisen toimintaa, vaan ihminen käyttäytyy järkipäisesti omien havaintojensa mukaisesti. (Juuti 2006, 49–50.)

Tavoitteen asettamisen teoria pohjautuu ajatukseen, jossa ihmisen päämäärät ja käsitykset määrittelevät ihmisen käyttäytymistä. Tavoitteen asettamisen teorian mukaan tavoitteiden on oltava haastavia, jotta ihmisen motivaatio olisi kaikkein parhaimmillaan. Teorian mukaan helpot tavoitteet eivät johda hyvään suoritukseen. Bonukset ja suorituspalkkiot edistävät enemmän sitoutumista työpaikan tavoitteeseen kuin kiinteä palkka. Tavoitteiden vaikeus edesauttaa suoriutumista ainoastaan silloin kun henkilöllä on tarpeeksi osaamista. (Hakonen & Nylander 2015, 145–146.)

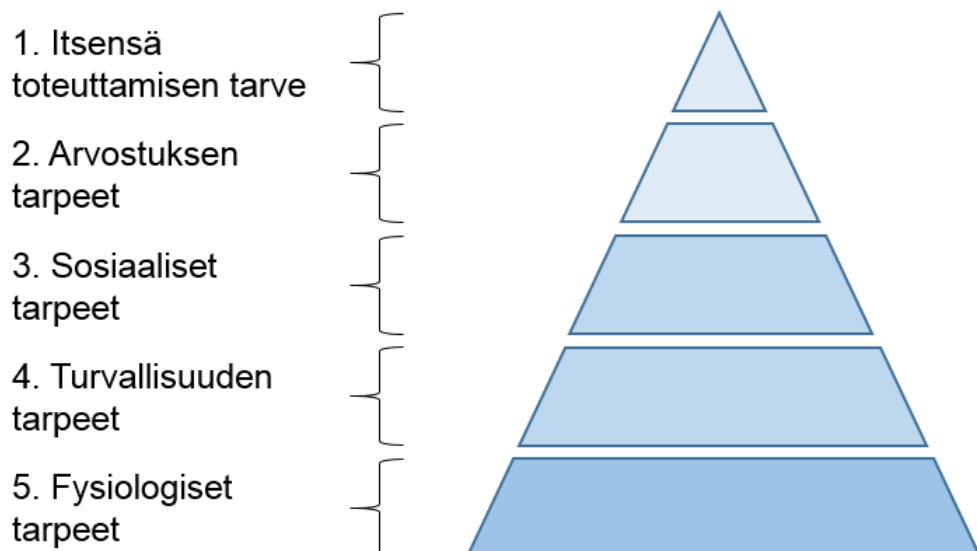
Sisältöteorioissa on puolestaan kyse ihmisiä liikkeelle laittavista voimista, kuten esimerkiksi tarpeista. Sisältöteorioita sanotaankin usein myös tarveteorioiksi, jossa etsitään vastausta kysymykseen ”mikä ihmistä motivoi?” Sisältöteorioita nimitetään usein myös universaaleiksi teorioiksi, koska uskotaan, että nämä teoriat sopivat jokaisen ihmisen toiminnan selittämiseen ja ymmärtämiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 140.)



Tarveteorioiden mukaan työelämässä ihmistä ei voi motivoida vain rahallisen palkitsemisen avulla, vaan työntekijöitä motivoidaan mielenkiintoisten työtehtävien kautta, jotta työntekijät tavoittelisivat korkeampiarvoisia tarpeitaan. Kuten seuraavaksi kuvattavassa Maslowin tarvehierarkiapyramidista osoittautuu, alimman tason fysiologiset ja turvallisuuden liittyvät tarpeet voidaan tavoittaa rahan avustuksella, mutta tarpeiden tyydyttyään ihmiset pyrkivät tavoittelemaan hierarkiassa korkeammalla olevia asioita, esimerkiksi itsensä toteuttamista ja siinä ei raha tule motivoivana tekijänä enää kyseeseen. (Hakonen & Nylander 2015, 141.)

### 2.2.1 Abraham Maslow'n tarvehierarkiateoria

Psykologi Abraham Maslow esitti tarvehierarkiateorian vuonna 1943, jossa hän kuvaa ihmisen inhimillisiä tarpeita kattavasti ihmistä motivoivien tarpeiden tärkeysjärjestyksessä. Maslow'n teorian tarpeiden tasot on kuvattuna kuviossa 3.



KUVIO 3. Maslow'n (1943) tarvehierarkia.

Maslow'n motivaatioteorian keskeisin ajatus on, että ihmisen motivaatio on järjestäytynyt hierarkkisesti. Vasta kun alemman tason tarpeet on täytetty, ihmisen motivaatio voi alkaa kanavoitua ylemmän tason tarpeiden tyydyttämiseen. (Maslow 1943, 375.)

Alimpana tarvehierarkiassa on fysiologiset tarpeet. Niillä Maslow viittaa homeostaasiaan eli ruumiin automaattiseen ylläpitää normaalia verenvirtausta mukaan lukien mm. erilaiset mineraalit ja oikea lämpötila. Niihin lukeutuvat esimerkiksi jano, nälkä, uni ja seksi. Työympäristössä esimerkiksi työterveydenhuolto, lepotaumat ja ruokailu toimivat fysiologisten tarpeiden tyydyttäjinä. (Lämsä 2005, 82; Maslow 1943, 372 – 376.)

Turvallisuuden tarpeisiin Maslow nimeää kuuluvaksi turvallisuuden, varmuuden, riippumattomuuden sekä suojautumisen fyysisiltä (esim. sairauksilta) ja tunne-elämän harmeilta (esim. avioero). Työelämässä työturvallisuus, pysyvä työpaikka sekä pankkitili ovat turvallisuuden tarpeiden tyydyttäjiä. (Lämsä 2005, 82; Maslow 1943, 376 – 380.)

Sosiaaliset tarpeet nousevat motivaation kohteeksi kun kaksi edellistä on kohtuullisen hyvin tyydytettyjä. Sosiaaliset tarpeet koostuvat Maslown mukaan tunteiden jakamisesta ja vastaanottamisesta. Näihin luetaan perhe, ystävyys, rakkaus, hyväksyntä ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä tarve toimia osana ryhmää. Työelämässä esimerkiksi hyvä esimies - alainen -suhde ja me -henki ovat sosiaalisen tarpeen tyydyttäjiä. (Lämsä 2005, 82; Maslow 1943, 380 – 381.)

Arvostuksen tarpeisiin lukeutuvat Maslown mukaan himo vahvuuteen, saavutuksiin, itsenäisyyteen ja itsekunnioitukseen sekä muiden arvontoon. Työpaikalla tavoitteet ja niiden saavuttaminen, palkitseminen, palautteen saaminen sekä ja kehityskeskustelut ovat keinoja tyydyttää arvostuksen tunne. (Lämsä 2005, 82; Maslow 1943, 381 – 382.)

Itsensä toteuttamisen tarve tulee vasta, kun kaikki edelliset tarpeet on tyydytetty. Tyydyttäviä tekijöitä voivat olla henkilökohtaiset aikaansaannokset, luovuus, henkinen kasvu ja harjaantuminen sekä tiedon määrän lisääntyminen. Maslow (1943, 382) kiteyttää itsensä toteuttamisen terminä seuraavasti:

*Taipumusta voidaan kuvata haluna saavuttaa enemmän kuin mitä yksilö tällä hetkellä on, tullakseen kaikeksi siksi mitä voisi olla.*

Työssä työstä nauttiminen, urakehitys ja tunne työnsä osaamisesta sekä työhön sitoutumisesta ovat itsensä toteuttamisen tyydyttäviä tekijöitä. (Lämsä 2005, 82; Maslow 1943, 382 – 383.)

Tätä teoriaa on käytetty paljon, mutta Harisalo kritisoi Maslown tarvehierarkiaa siitä, että sille ei ole löydetty empiirisissä tutkimuksissa pohjaa. Hänen mielestään ihmiset sukuloivat eri elämäntilanteensa mukaan eri tarpeiden välillä, jolloin tarpeiden tyydytys ei jakautuisi hierarkkisesti. Lisäksi Harisaloon mielestä erityisesti hierarkian korkeimmilla tasoilla ihmisten tarpeet määrittyvät yhä enemmän subjektiivisesti ja ihmisten erilaisen psykologisen logiikan mukaan, jolloin organisaation ja johdon on niitä vaikea tunnistaa (Harisalo 2009, 102.)

Mielestäni Maslown teorian perusta ei ole muuttunut mihinkään, vaikka tämä on jo vanha teoria. Yhteiskunnan kehittymisen myötä ihmisten tarpeiden tyydytysten kohteet ovat muuttuneet ja on tullut uusia muotoja siihen, millä tarvehierarkian tarpeita voidaan tyydyttää. Maslow itsekin myöntää, että yksilökohtaiset vaihtelut ovat mahdollisia ja että teoria on yleistys, jolloin se ei senkään kautta toteudu kaikkien ihmisten kohdalla.

### 2.2.2 Frederick Herzbergin motivaatiohygieniateoria eli 2-faktoriteoria

Yksi varhaisimmista työmotivaation selittämiseen soveltuvista teorioista on Frederick Herzbergin ja hänen tutkimusryhmänsä kehittämä motivaatiohygieniateoria. Teoria nojautuu suuremmilta osin tutkimusryhmän tekemiin tutkimuksiin ihmisten asenteista työtään kohtaan ja näistä tutkimuksista saatuihin tuloksiin. Aiemmin tästä aiheesta oli saatu hyvin vaihtelevia tuloksia ja tulokset olivat jopa osittain ristiriitaisia keskenään. Herzbergillä ja tutkimusryhmällä olikin tarkoituksena saada aikaan yksiselitteisempi kuvaus ihmisten työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1967, 3-29.)

Herzberg lähestyy ihmisten työtyytyväisyyden tutkimista kolmen eri ajatustavan kautta, jotka ovat (1) ihmisillä työtään kohtaan olevien asenteiden määrittäminen/mittaaminen, (2) työtyytyväisyyden osatekijöiden löytäminen ja (3) työtä kohtaan olevien asenteiden vaikutus työsuoritukseen. Näistä näkökulmista ensimmäinen ja kolmas vaikuttivat aiemmista tutkimuksista saatujen tulosten perusteella vaikeimmin lähestyttäviltä, koska näihin näkökulmiin liittyviin kysymyksiin oli saatu hyvin moninaisia tuloksia ja näitä oli verrattain vaikea koota siten, että olisi saatu aikaan uskottava päätelmä. Edellä luetelluista näkökulmista keskeisin eli näkökulma 2 vaikutti aiempien tutkimustulosten valossa kaikkein lupaavimmalta ja tämän näkökulman tutkimuksesta saaduista tuloksista nousikin esille sellainen ominaisuus, jota Herzbergkin hyödynsi oman teoriansa kehittämisessä hyvin vahvasti. Aiemmat tulokset kertovat sitä, että ihmisten työtyytyväisyyteen voidaan nähdä olevan merkitystä kahdenlaisilla tekijöillä. Näistä toiset ovat työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä (motivaatiotekijöitä) ja toiset vastaavasti työtyytyväisyyttä vähentäviä tekijöitä (hygieniatekijöitä). (Herzberg ym., 1967, 3-29.)

Motivaatiotekijöillä tarkoitetaan sellaisia asioita työssä tai työympäristössä, jotka kartuttavat yksilön työtyytyväisyyttä ja joilla näin ollen voisi olettaa

olevan positiivisia vaikutuksia myös yksilön työsuoritukseen ja -motivaatioon. Toisaalta työtytymättömyyttä lisäävät tekijät eli hygieniatekijät ovat sellaisia, jotka puuttuessaan vähentävät yksilön työssä viihtymistä ja voivat saada aikaan myös työmotivaation heikentymistä. Näitä käsitteitä käytettäessä on hyvin oleellista huomata myös se, että esimerkiksi motivaatitekijöiden olemassaolo parantaa tyytyväisyyttä, mutta niiden puuttuminen ei kuitenkaan yleisesti johda työtytymättömyyteen vaan tekijöiden puuttumisen vaikutus tyytyväisyyteen on ennemminkin neutraali. Vastaavanlaisia vaikutuksia voidaan todeta olevan hygieniatekijöillä sillä niiden puuttuminen lisää työtytymättömyyttä, mutta niiden olemassaololla ei kuitenkaan vaikuttaisi olevan työtytymättömyyttä kasvattavia vaikutuksia vaan tähän suuntaan näiden tekijöiden vaikutus on jokseenkin neutraali. (Herzberg ym., 1967, 82.)

Tehtyjen tutkimusten ansiosta Herzberg ja tutkimusryhmä pystyivät selvästi yksilöimään niitä tekijöitä, joilla oli työtytymättömyyttä lisääviä vaikutuksia ja mutta myös vastaavasti työtytymättömyyttä lisääviä tekijöitä oli vaivatonta löytää tutkimustulosten joukosta. Tärkeimmiksi motivaatitekijöiksi tutkimustulosten joukosta nousivat itse työn tekemiseen liittyvät tehtävät kuten vastuullisuus, mielenkiintoinen työ, uralla eteneminen, saavutukset sekä työstä saatava tunnustus. Hygieniatekijät taas olivat luonteeltaan työympäristöön liittyviä ja näistä merkittävimmiksi Herzberg nimesi huonot työolosuhteet, huonot organisaation käytännöt ja hallinnon sekä huonon valvonnan. Se, mikä on huomattavaa erityisesti tulospalkkioiden ja yleisemminkin palkanmaksun näkökulmasta, on Herzbergin tekemä huomio siitä, että palkka ja muu rahallinen palkitseminen koetaan hygieniatekijäksi. Näin tämän teorian valossa tulospalkkioilla ei olisi henkilöstön työmotivaatiota lisäävää vaikutusta, vaan sillä pystytään vain karkottamaan työtytymättömyyttä. Näin ollen on keskeistä, että mikäli kannustinjärjestelmiä käytetään, ne ovat huolellisesti suunniteltuja, mutta toisaalta kannustinjärjestelmiä

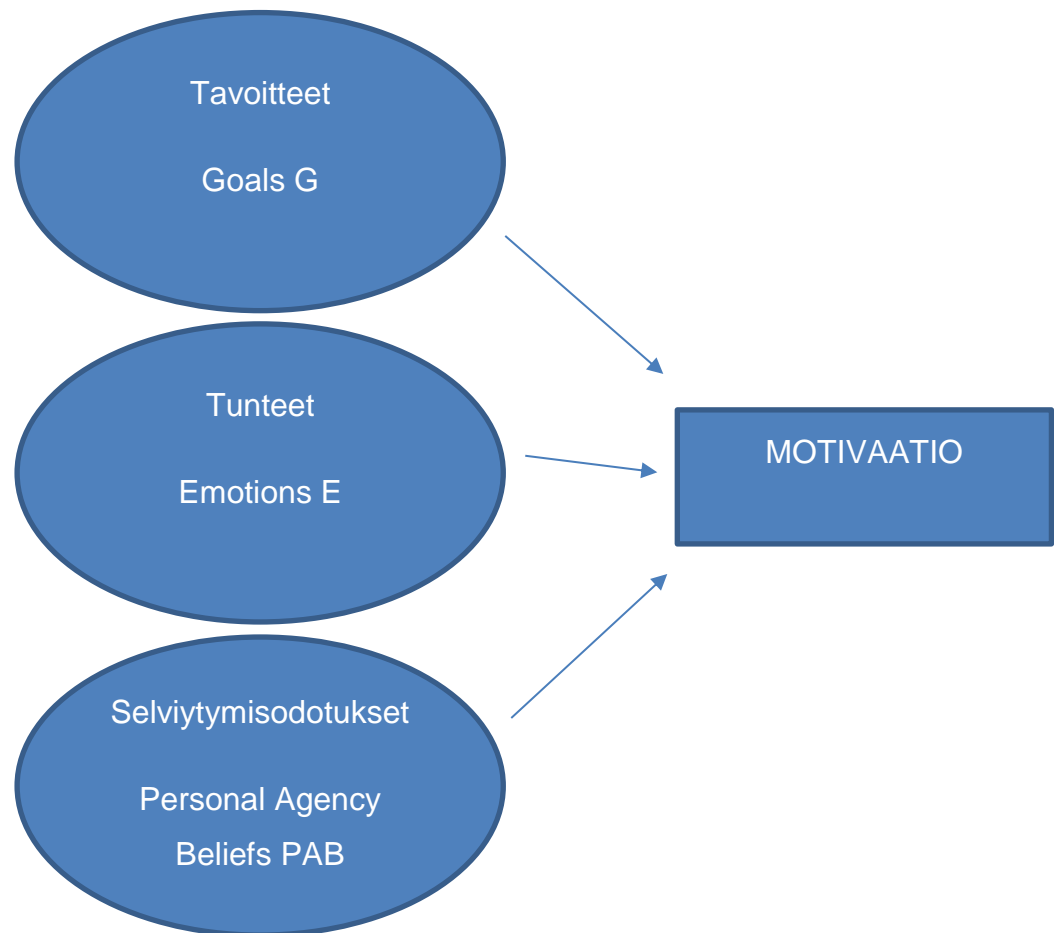
tärkeämpää työmotivaation näkökulmasta on se, että työnantajat panostavat työn sisällön laadun parantamiseen. (Herzberg ym. 1967, 59-83, Herzberg 1968, 87-96.)

Harisalon mukaan Hertzbergin teoria on esim. Maslowin tarvehierarkiaa vakuuttavampi, sillä Hertzberg tukee teoriaansa empiirisellä tutkimuksella. Tätä teoriaa on myös arvosteltu siitä, että se ei ole niinkään teoria motivaatiosta, vaan työtyytyväisyydestä. Joka tapauksessa Hertzbergin teoria on ollut hyvin suosittu. (Harisalo 2009, 108)

### 2.2.3 Martin E. Fordin kognitiivinen motivaatioteoria

Yhdysvaltalainen tutkija Martin E. Ford on havainnollistanut kolmesta tekijästä koostuvan kognitiivisen motivaatioteorian, joka on kuvattu kuviossa 4. Fordin teoriassa motivaatio on mukautunut vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Hänen mukaan yksilö sitoutuu paremmin tavoitteeseen, mikäli hän määrittää sen julkiseksi. Ford nimeää myös palautteen annon tärkeäksi, jotta henkilö voi arvioida miten tavoitetta on saavutettu. Kaikki kolme osatekijää ovat Fordin mukaan yhtä tärkeitä. Jos yksikin niistä puuttuu, yksilö ei ole motivoitunut toimimaan. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan kognitiivisia strategioita ja tahdonvoimaa, jotka auttavat keskittymään olennaisiin asioihin ja tekemään tarvittavia päätöksiä. Näiden lisäksi tarvitaan motivaation lujittamista ja tunteiden hallintaa. (Aarnio ym. 2013, 45.)

Ford (2007, 156) kuvaa artikkelissaan ihmisen motivoivaa järjestelmää matemaattisesti. Fordin mukaan motivaation synty tapahtuu seuraavasti:  $M$  (motivation) =  $G$  (goals) +  $E$  (emotions) + PAB (personal agency beliefs). Ford (2007, 161, 168) tuo julki myös vahvan johtamisen vaikutuksen sosiaalisten tavoitteiden ja motivaation ylläpitämiseksi ihmisillä. Motivaatio on dynaaminen metodi ja on enemmän kuin em. osien summa. Dynaamisuus, yksilöllisyys ja ihmisten erilaisuus on Fordin mukaan vaikuttava tekijä motivaatiossa. (Ford 2007, 156, 161.)



KUVIO 4: Fordin motivaatioteoria kaaviokuvana (Ford 2007, 156)

Fordin mukaan tavoitteet (*goals*), antavat suunnan ja sisällön, johon ihminen pyrkii. Menestyksellisimmät tavoitteet ovat ne, jotka yksilö on itse itselleen asettanut ja joiden tavoittelemiseen hän on sitoutunut. Tavoitteet ovat yleensä asioita, joista yksilö on kiinnostunut ja jotka ovat hänen arvomaailmansa mukaisia. Lopulliseen tavoitteeseen ihminen voi pyrkiä helpompien osatavoitteiden kautta (Ford 2007, 156)

Ford luokittelee tavoitteet ensin kahteen yläkategoriaan, tavoitteisiin, jotka edustavat toiminnan toivottuja seurauksia suhteessa itseen, ja tavoitteisiin, jotka edustavat toiminnan toivottuja seurauksia suhteessa ympäristöön.

Ensimmäinen kategorioista koostuu kolmesta alaluokasta:

tunnetavoitteista (affective goals), kognitiivisista tavoitteista (cognitive goals) ja järjestyneisyyden tavoitteista (subjective organization goals).

Tunnetavoitteet edustavat tunteita, joita ihminen haluaa tuntea tai välttää.

Kognitiiviset tavoitteet edustavat eräänlaisia mielen edustuksia (mental representations), skeemoja, jotka ihminen haluaa perustaa tai säilyttää.

Järjestyneisyyden tavoitteet edustavat erityisiä tai epätavallisia tiloja, joita ihmiset haluavat kokea tai välttää, ja joissa yhdistyvät erilaiset tunteet.

Tunnetavoitteita ovat menestymisen, rauhallisuuden, onnellisuuden tunteet, ruumiilliset tuntemukset ja fyysinen hyvinvointi. Kognitiivisiin tavoitteisiin kuuluvat tutkiminen, ymmärtäminen, älyllinen luovuus ja positiiviset itsearviointit. Järjestäytyneisyyden tavoitteita ovat ykseys ja transsendentaaliset kokemukset (Ford 1992, 87)

Toinen tavoitteiden kahdesta kategoriasta jakaantuu kahteen luokkaan:

sosiaaliin suhteisiin sidottuihin tavoitteisiin ja tehtävään sidottuihin tavoitteisiin. Sosiaaliin suhteisiin sidottuihin tavoitteisiin kuuluu neljä tavoitetta, joiden kautta yksilö pyrkii edistämään omaa hyvinvointiaan (self-assertive goals), ja neljä tavoitetta, joiden kautta yksilö pyrkii edistämään yhteisönsä hyvinvointia (integrative goals). Tehtävään sidottuihin tavoitteisiin taas kuuluvat tavoitteet, jotka edustavat toivottuja seurauksia yksilön ja ympäristön asioiden välillä. Omaa hyvinvointia edistäviin tavoitteisiin kuuluvat yksilöllisyys, vapaus, ylemmyys ja hyväksynnän saaminen. Yhteisön hyvinvointia edistäviin tavoitteisiin kuuluvat yhteenkuuluvuus, sosiaalinen vastuu, tasa-arvoisuus ja hyväksynnän jakaminen. Tehtävään sidottuja tavoitteita ovat osaaminen, luova toiminta, hallinta, materiaallinen voitto ja turvallisuus. (Ford 1992, 88)



## Selviytymisodotukset

Motivaation toinen tekijä, selviytymisodotukset, koostuvat kahdesta osatekijästä, jotka ovat omia kykyjä koskevat uskomukset ja ympäristöä koskevat uskomukset. Selviytymisodotuksiin liittyy myös uskomukset pystyvyydestä. Ihmisillä on oletuksia, miten hyvin he pystyvät suoriutumaan tehtävistä ja miten he voivat vaikuttaa asiaan. Minä-pystyvyyden tunteeseen ja motivoitumiseen vaikuttavat attribuutiot eli yksilön tulkinnat onnistumisensa tai epäonnistumisensa syistä. Ulkoisesta attribuutiosta puhutaan, kun syyt liitetään ulkoiseen tilanteeseen ja yksilö ei voi siihen vaikuttaa. Sisäinen attribuutio vastaavasti liittyy tunteisiin ja ominaisuuksiin. Nämä erilaiset syyt voivat olla pysyviä tai väliaikaisia. Kaksi eri näkemystä liittyen minä pystyvyyteen ovat optimistinen attribuutiotyyli ja pessimistinen attribuutiotyyli. Jälkimmäisessä ihminen ei uskalla aloittaa ja yrittää mitään eikä usko omiin kykyihinsä. Päinvastoin optimistinen attribuutio johtuu pisyvimmistä syistä, kuten opituista taidoista ja yksilö pystyy ilmentämään menestymistään sisäisistä tekijöistä ja omista kyvykkyyksistään (Aarnio ym. 2013, 43)

## Tunnetekijät

Tunteet ovat yksi motivaatiotekijä, jonka kognitiivinen psykologia on Fordin mukaan joskus sivuuttanut. Motivaatio ei kuitenkaan rakennu pelkästään rationaalisista suoriutumisarvioiden laskemisesta ja loogis-analyttisestä päättelystä. Motivaatio edellyttää tunteiden läsnäoloa. Ihmisen tunteet aktivoituvat vain, jos tavoite on hänelle keskeinen. Yhdentekevä tavoite ei herätä yksilössä tunteita. Tunteet vaikuttavat myös ihmisen välittömään kokemukseen tilanteesta ja siten myös hänen toimintaansa. Itsearviointit ihminen voi hetkeksi jättää tietoisuutensa ulkopuolelle, mutta tunnetekijät ovat koko ajan mukana itse toimintatilanteessa. (Ford 1992, 140)

Negatiiviset tunteet voivat nousta motivaatioesteiksi, minkä vuoksi edellä mainittu emotionaalisesti luotettava ja tukeva ympäristö on edellytys

yksilön motivaation syntymiselle ja ylläpitämiselle. Tunnetekijät myös edesauttavat tuloksellista toimintaa, koska ne kartuttavat valmiutta toimia aktiivisesti. Erityisesti tiedonhaluisuus, kiinnostuneisuus ja innostus lisäävät valmiutta hakea ja organisoida uutta tietoa, havaita ja kokea. Ja näitä tunteita jälleen rohkaisee se, että ympäristö lujittaa yksilön tavoitteita ja antaa mahdollisuuden niiden toteuttamiseen. (Ford 1992, 142-144, 148)

Myönteiset tunteet kertovat tavoitteiden lähestyvän, kun taas kielteisten tunteiden myötä toiminta ei etene suunnitellulla tavalla. Tunteet ilmaantuvat vuorovaikutuksessa lähellä olevien ihmisten ja ympäristön kanssa. Ne ovat mutkikkaita psyykkisiä ja biologisia prosesseja, joihin liittyy mielialan ja fysiologian komponentteja. Ne tukevat tunnetilaa ja voivat antaa energiaa ja auttaa eteenpäin. Vaikka myönteisillä tunteilla on rohkaiseva merkitys, myös kielteiset tunteet voivat herättää tavoitteen uudelleenarviointia ja tavoitteeseen pääsy voi synnyttää entistä voimakkaampaa otetta. (Aarnio ym. 2013, 43; Ford 2007, 159 -160.)

### 2.3 Oppiminen

Työntekijöiden osaamistaidot ja jatkuva oppiminen, sekä valmius nopeisiin muutoksiin on nykypäivänä yksi yritysten suurimmista kilpailuvalteista. Kansainvälistyvässä maailmassa jatkuva oppiminen on välttämätöntä organisaation menestymisen kannalta ja kriittisiä menestystekijöitä ovat organisaation myötä antava uusiutumiskyky, nopeus ja innovatiivisuus. Puhuttaessa yritysten kilpailukyvyistä keskitytään yleensä organisaatioiden oppimiseen.

Oppiminen voidaan muotoilla hyvin monella eri tavalla. Se on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimista tapahtuu jatkuvasti, osa siitä on tavoitteellista, osa sattumanvaraista. Oppiminen ei ole vain tietojen kartuttamista, vaan taidot, asenteet, tunteet ja arvot ovat vähintään yhtä tärkeitä. Usein oppimisessa korostetaan tiedon asemaa, se on hyödyllinen, mutta yksinään ei riittävä edellytys oppimiselle. Todellinen

oppiminen käsittää soveltamisen eli jotain vaihtuu oppimisen takia. Syntyy uusia tapoja ajatella, toimia ja käyttäytyä. (Sydänmaanlakka 2007, 25-33.)

Jarviksen (2010, 68) mielestä oppiminen on taas kuin minkä tahansa kulttuurillisen asian tai elementin siirtämistä tai vastaanottamista. Tämän tyyppinen oppiminen voi onnistua miten tahansa. Tärkein asia oppimisessa on vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Jarvisin käsityksen mukaan oppiminen tavoittelee laajempaa päämäärää, kuin vain muuttuneet toimintatavat. Sen tulisi muuttaa ihmistä kokonaisvaltaisesti, myös kognitiivisista näkökulmista muuttuneen käyttäytymisen lisäksi.

### 2.3.1 Oppimistyytit

Oppimistapoja on neljä erilaista tyyppiä: reagoiva oppiminen, ennakoiva oppiminen, toimintaoppiminen ja kyseenalaistava oppiminen.

Oppimistyytit ja -tavat eivät pois sulje toisiaan vaan voivat toimia myös yhdessä. *Reagoivassa oppimisessa* yksilö tai organisaatio oppii kokemuksesta ja sen arvioinnista. Jokin esiintymä aiheuttaa tietynlaisen tavan reagoida, josta taas seuraa tietynlainen tulos. Tapahtuma ja siihen liittyvät toimintatavat sekä tulokset arvioidaan, jonka jälkeen voidaan muodostaa päätelmiä tulevaisuuden toiminnasta. Arvioinnin avulla voidaan muuttaa ajattelu- ja toimintatapoja.

*Ennakoiva oppiminen* osoittaa yritystä ennakoida tulevaisuutta ja oppia valitsemaan parempia toimintatapoja. Lähtökohtana on jonkin skenaarion tai vision arviointi, sekä suunnitelman tekeminen. Seuraavaksi valitaan paras mahdollinen toimintatapa, josta seuraa tietynlainen lopputulos. Lopuksi prosessin onnistuminen arvioidaan, jolloin syntyy myös oppimiskokemus.

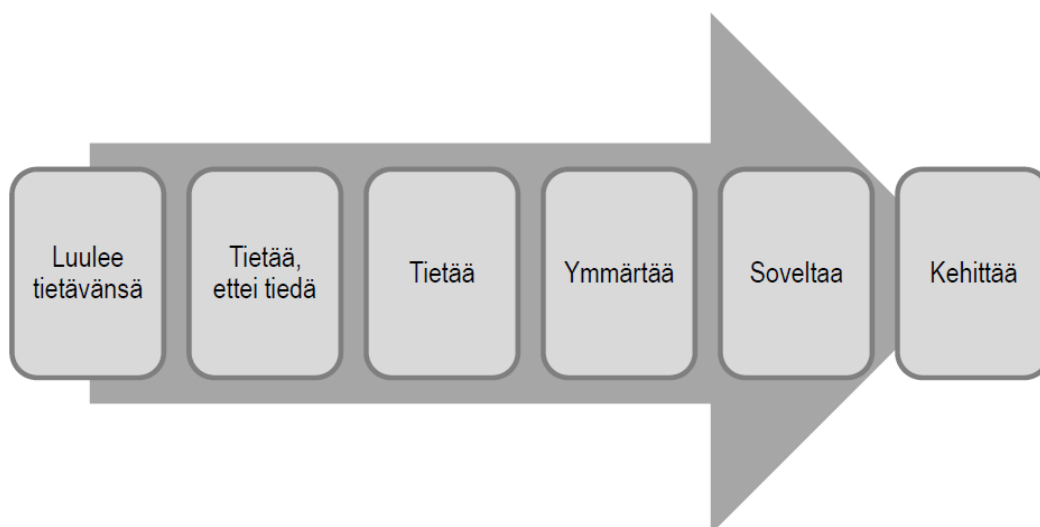
*Toimintaoppiminen eli action learning*, on kolmas oppimistyyppi. Reg Revansin kehittämä oppimistyyppi jota käytetään erityisesti työyhteisöissä, saa alkunsa käytännön ongelmista. Ryhmä henkilöitä pyrkii ratkaisemaan todellisen liiketoimintaan liittyvän pulman. Tarkoituksena on luoda oikeita

toimivia ratkaisuehdotuksia, jotka voidaan viedä käytäntöön, sen sijaan että kehitettäisiin vain suosituksia tai hahmotelmia. Oppiminen tapahtuu toiminnan kautta, kun ryhmä pyrkii löytämään ratkaisun ja kun ratkaisu laitetaan käytäntöön ja sen toimivuutta voidaan harkita. (Luoto 2012; Sydänmaanlakka 2007, 35–36.)

Viimeinen oppimistyyppi on *kyseenalaistava oppiminen*. Tässä oppimistyyppissä ei keskitytä enää yksittäiseen toimintatapaan, vaan kyseenalaistetaan koko toimintamalli. Tyypillisesti oppimisprosessia kehitettäessä tehdään vain korjaavia toimenpiteitä jo olemassa olevan toimintamallin puitteissa. Kun koko toimintamalli kyseenalaistetaan, voidaan ratkaisevasti korjata vanhoja toimintatapoja ja ajattelumalleja. Tällöin oppimisen lopputuloksiin voidaan saada aikaan isoja muutoksia. (Sydänmaanlakka 2007, 36.)

### 2.3.2 Oppimisprosessi

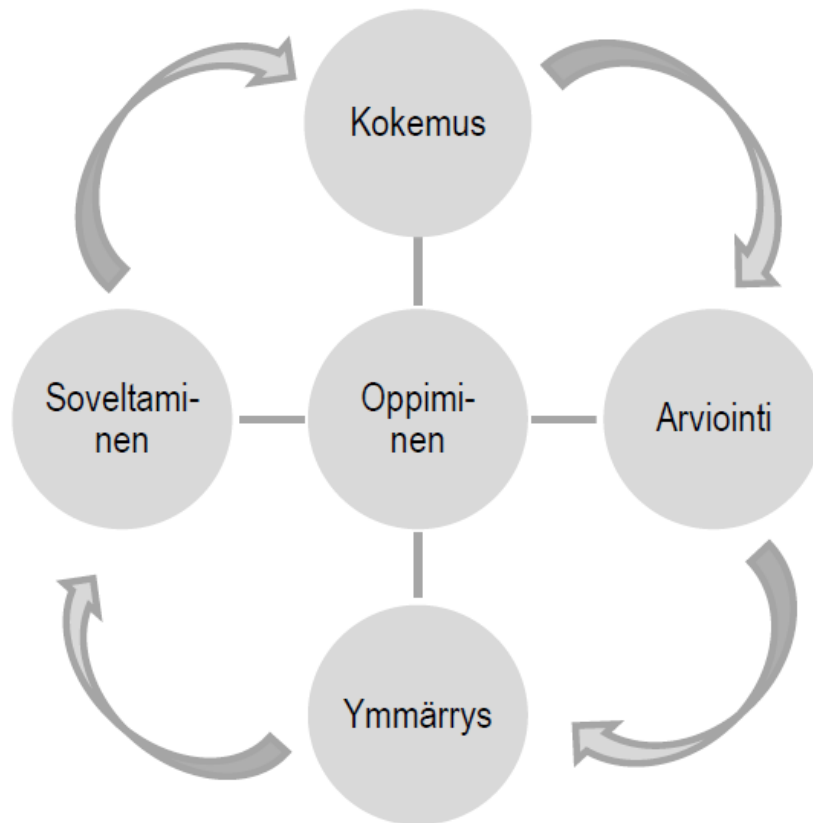
Oppiminen tapahtuu monella eri tasolla (kuviot 5). Ennen tietämistä on tunnistettavissa jo kaksi tasoa: luulee tietävänsä ja tietää, ettei tiedä. Tietämisen taso tarkoittaa ainoastaan uuden tiedon hankintaa. Kouluoppiminen jää usein tälle tasolle. Asiat tiedetään tarvittavan ajan, jonka jälkeen ne unohdetaan. Ymmärtäminen tarkoittaa asian todellista sisäistämistä ja se vaatii paljon pidemmän ajan reflektiolle kuin pelkkä muistiin painaminen, eli tietäminen. Soveltamisen tasolla opittua tietoa kyetään soveltamaan menestyksekkäästi käytäntöön. Tämä edellyttää asian tietämisen ja ymmärtämisen hallintaa. Kunnollinen oppiminen koostuu kaikista edellä mainituista tasoista. Viimeinen taso, kehittämisen taso tarkoittaa jo hallinnassa olevien toimintamallien uudistamista. (Sydänmaanlakka 2007, 34–35.)



KUVIO 5. Oppimisen tasot (Sydänmaanlakka 2007, 34)

Yksi tunnetuimmista oppimisprosessin perusmalleista on Kolbin malli (kuvio 6). Mallissa oppiminen nähdään kiinteänä osana käytännön kokemuksia ja oletetaan, että oppijalla on jo etukäteen työkokemusta, motivaatiota kehittää itseään, sekä kyky arvioida omaa toimintaansa. Tämän vuoksi malli soveltuu hyvin aikuisten oppimisen, sekä työssä oppimisen kuvaamiseen.

Kolbin mallissa kaikki lähtee käytännön kokemuksista, ja siitä että ihmisellä on halu oppia niistä. Tiedonhaluisuus ja ihmettely ovat eräänlaisia oppimisen raaka-aineita, sillä niistä syntyy oppimisen halu. Arviointi eli reflektio on prosessin seuraava toimenpide jonka aikana oppija pohdiskelee ja mahdollisesti hankkii lisää kokemukseen liittyvää tietoa. Reflektion aikana erilaisia tosiasioita ja näkemyksiä muutetaan tiedoksi. Seuraavaksi uusi tieto pyritään sisäistämään ja ymmärtämään, jolloin yleensä syntyy niin sanottu ahaa - elämys, joka herättää selkeän tunteen ymmärtämisestä. Viimeinen vaihe on soveltaminen, jolloin sisäistettyä tietoa voidaan soveltaa käytäntöön erilaisissa yhteyksissä. (Sydänmaanlakka 2007, 38–39.)



KUVIO 6: Kolbin malli oppimisprosessista (Sydänmaanlakka 2007, 38)

On olennaista ymmärtää oppimisprosessin sisältävän kaikki edellä mainitut kohdat. Oppiminen tapahtuu toisaalta tekemisen ja ymmärryksen kautta, mutta sen kokonaisvaltainen sisäistäminen vaatii myös tiedon hankkimista ja laajentamista. Kolbin malli kuvaakin sitä, kuinka kokemus syntyy tekemisen kautta ja kuinka arvioinnissa kokemuksesta muokataan tietoa, joka ymmärrysvaiheessa sisäistetään ja soveltamisvaiheessa laajennetaan. Kun käy läpi koko oppimisprosessin, vain näin voi päästä oppimisen ylimmälle tasolle (ks. kuvio 6). (Sydänmaanlakka 2007, 38–39.)

Oppimisprosessiin kuuluu myös vahvistavia tekijöitä, joita Sydänmaanlakka (2007, 39) on todennut olevan neljä. Ensimmäinen on oppimishalu, eli oppimismotivaatio. Motivoituneen oppijan on hyvä tuntea ahaa - elämyksiä, jotka ovat toinen vahvistavista tekijöistä. Niiden avulla henkilö saa sisäisiä onnistumisen ja ymmärryksen tunteita. Kolmantena tulee kokeilu, jonka avulla uutta tietoa voidaan testata käytännössä, sekä

viimeisenä dokumentointi. Dokumentointi tarkoittaa uuden opin tallentamista joko paperille, johonkin tietokantaan tai vaikka omaan muistiin. Näin opittu asia voidaan ottaa uudelleen käyttöön tarvittaessa. (Sydänmaanlakka 2007, 39.)

### 2.3.3 Oppimisen esteet

Ihmisen oppimisen pohjana on motivaatio, jota ruokkivat monet erilaiset tekijät. Toisinaan motivaatio voi kärsiä ihmisestä itsestään johtuvien eli sisäisten, tai ulkoisten tekijöiden vuoksi. Tällaiset oppimisen esteet voivat olla väliaikaisia, nopeasti ohimeneviä vaikuttimia tai pitkäkestoisia ja hankalasti muutettavia vuosien aikana kehittyneitä ajatusmalleja.

Oppiminen ei ole pelkästään mekanistinen, vaan myös monimuotoinen luova prosessi. Oppimiseen vaikuttavat voimakkaasti henkilön asennoituminen, arvot ja aikaisemmat kokemukset. Kaikki uusi tieto suodattuu vanhojen kokemusten läpi. (Sydänmaanlakka 2007, 40.) Grundtvuxin mielestä aikaisemmat asenteet ja kokemukset voivat olla suurin este uuden oppimiselle. Mikäli ihmisellä on huonoja oppimiskokemuksia, ne vaikuttavat kielteisesti oppimiseen liittyvään tunnetilaan. Tähän liittyy usein myös pelko epäonnistumisesta (Grundtvux 2015).

Ihminen voi myös olla urautunut, jolloin hänen havainnointinsa on suppeaa. Tällöin kiinnostus ohjautuu vain muutamiin asioihin, jotka ovat jo hyvin hallinnassa. Niin sanottu jääräpäisyys voi myös estää uudet ajatukset. Tällainen henkilö ei ota vastaan uusia näkemyksiä tai mielipiteitä, eikä halua hyväksyä itseensä kohdistuvaa arvostelua. Tällöin oppiminen ja itsensä kehittäminen on lähes mahdotonta. Huono itsetunto voikin toisinaan olla sisäisten oppimisesteiden pääsyy. (Sydänmaanlakka 2007, 46.)

Ajatellessa työelämäään liittyvää oppimista suurin este oppimiselle on useimmiten se, että ei ole aikaa. Oppimisprosessi (ks. kuvio 6) on aikaa vaativa moniosainen menetelmä. Työelämässä ei aina riitä aikaa uusien

asioiden tutkimiseen, tiedon keräämiseen ja opittavan asian reflektioon. Nykyään tietoa voi myös olla liikaa, jolloin on vaikeaa olla varma siitä, mikä tieto on oikeaa ja mikä väärää. Saatavat tiedot voivat olla lisäksi epäjohdonmukaisia ja jopa ristiriidassa keskenään. Organisaatioiden puutteelliset dokumentointijärjestelmät voivat vaikeuttaa tiedon jakamista, jolloin tiedon soveltamiseen jää vain vähän aikaa, jokaisen henkilön joutuessa kuluttamaan aikaansa tiedon etsintään. Organisaatioiden kulttuurit ja ennakkoluulot voivat muutenkin rajoittaa oppimista useilla tavoilla, esimerkiksi siten ettei tiedon soveltamista tueta, vaan jämähdetään vanhoihin toimimattomiin toimintatapoihin. (Sydänmaanlakka 2007, 45–46.)

#### 2.3.4 Bloomin taksonomia

Bloomin taksonomia on monikerroksinen luokitus ajattelun ja oppimisen kannalta tärkeille tiedollisille tavoitteille. Sen on rakentanut Benjamin Bloom jo vuonna 1956, mutta sitä on sittemmin päivitetty. Taksonomia pohjautuu kognitiivisen ajattelun tasoille ja sitä voidaan käyttää sen jäsentämisessä, mille oppimisen tasolle opetuksessa halutaan päästä. (Forehand, 2001)

Uudistettu Bloomin taksonomia on kaksiulotteinen. Sen toinen osa on kognitiivisen prosessin dimensio ja toinen osa on tiedon dimensio. Kognitiivista prosessia eli ajatteluprosessia kuvataan verbeillä, kun taas tiedon prosessia kuvataan substantiiveilla. Kun mennään alaspäin, tiedon luokat muuttuvat konkreettisemmista abstraktisemmiksi. Vasemmalta oikealle mentäessä kognitiiviset taidot vaikeutuvat. Esimerkiksi soveltaa vaatii korkeamman tason ajattelutaitoja kuin muistaa. (Anderson & Krathwohl, 2001)

Bloomin taksonomiassa tiedolliset tavoitteet jaetaan neljään kategoriaan: faktatieto, käsitietö, menetelmätieto ja metakognitiivinen tieto.



Faktatiedolla tarkoitetaan keskeistä perustietoa asioiden yksityiskohdista. Käsitetiedolla tarkoitetaan tietoa, joka rakentaa peruselementtien välille yhteyksiä. Menetelmätieto taas kuvastaa tietoa erilaisista taidoista ja tekniikoista sekä niiden käyttökriteereistä, ja metakognitiivinen tieto on muun muassa tietoisuutta omasta kognitiosta. Tiedolliset tavoitteet muodostavat jatkumon, jota eteenpäin mentäessä tieto muuttuu yhä abstraktimmaksi. (Aksela, Tikkanen & Kärnä 2012, 12-16). Bloomin taksonomiataulukko on kuvattuna taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Uusittu taksonomiataulukko (Aksela ym., 2012,13)

Tiedon taso	Ajattelun tasot (kognitiivinen prosessi)					
	1. Muistaa	2. Ymmärtää	3. Soveltaa	4. Analysoida	5. Arvioida	6. Luoda
A. Faktatieto						
B. Käsitetieto						
C. Menetelmätieto						
D. Metakognitiivinen tieto						

Tiedollisten tavoitteiden lisäksi taksonomiassa tarkastellaan ajattelutasoja. Bloomin kuusi ajattelutasoa voidaan jakaa alemman (tasot 1–3) ja korkeamman (tasot 4–6) tason ajattelutaitoihin, jossa alemman tason taidot kuvaavat asioiden yksinkertaista tietämistä ja soveltamista. Korkeamman tason taidot taas sisältävät muun muassa arvioivaa ajattelua, ongelmanratkaisua ja tiedon siirtoa. (Aksela, Tikkanen & Kärnä, 2012, 13)

Kognitiivisen prosessin dimension ensimmäinen luokka on muistaminen. Se sisältää *mieleen palauttamisen* sekä *tunnistamisen*. Mieleen palauttamisella tarkoitetaan relevantin tiedon palauttamista pitkäkestoisesta muistista. Esimerkiksi työntekijä muistaa sähkövirran

yksikön olevan ampeeri. Tunnistamisella tarkoitetaan pitkäkestoisesta muistista oikeanlaisen tiedon löytämistä ja käyttämistä. Muistaminen on tärkeä osa oppimista. (Krathwohl, 2002, 212)

Ymmärtäminen on kognitiivisen tiedon toinen luokka. Se sisältää *tulkitsemisen, esimerkkien antamisen, vertaamisen, päättelämisen, luokittelemisen, perustelemisen* ja *yhteenvedon tekemisen*. Tulkitsemisella tarkoitetaan, että työntekijä osaa muuttaa tietoa toisesta muodosta toiseen, esim. työntekijä osaa kertoa käsitteen *työturvallisuus* omin sanoin. Esimerkin antaessaan työntekijä osaa havainnollistaa käsitteitä ja periaatteita, esim. työntekijä antaa selityksen laitteesta, jossa on päävirtakytkin. Luokittelu tarkoittaa, että työntekijä osaa luokitella käsitteitä kategorioihin. Yhteenvedon tehdessään työntekijä osaa laatia keskeisistä asioista yhteenvedon. Päättely tarkoittaa, että työntekijä osaa tehdä loogisia johtopäätöksiä esitetyn tiedon pohjalta. Vertaillaessaan työntekijä havaitsee kahden tai useamman asian eroja ja yhtäläisyyksiä. Ymmärtäminen on koulumaailmassa eniten käytetty kognitiivisen prosessin luokka. (Krathwohl, 2002, 212)

Kognitiivisen prosessin kolmas luokka on soveltaminen. Soveltaminen sisältää *menetelmän käyttämisen* sekä *menetelmän toteuttamisen*. Menetelmän käyttäminen tarkoittaa, että työntekijä käyttää valitsemaansa menetelmää ratkaistakseen entuudestaan tuntemattoman tehtävän. Menetelmän toteuttaminen tapahtuu, kun työntekijä soveltaa yhtä tai useampaa menetelmää ratkaistessaan tutun tehtävän. Menetelmän toteuttaminen sisältää soveltamisen lisäksi myös ymmärtämisen. (Krathwohl, 2002, 212)

Analysoiminen on kognitiivisen prosessin neljäs luokka. Analysoiminen sisältää *erottelemisen, organisoimisen* tai *piilomerkitysten havaitsemisen*. Analysoida - luokka tarkoittaa materiaalin pilkkomista osiin ja päättelämistä, miten osaset suhtautuvat toisiinsa ja itse kokonaisuuteen.

Erottelemista tapahtuu, kun työntekijä osaa erotella tiedosta hyödylliset ja tärkeät asiat. Organisoiminen tapahtuu, kun työntekijä tunnistaa osia ja muodostaa niistä sopivan kokonaisuuden. Piilomerkitysten havaitsemista tapahtuu, kun työntekijä tunnistaa materiaalista sivumerkityksiä, näkökulmia, ennakkoasenteita ja arvoja. (Krathwohl 2002, 213)

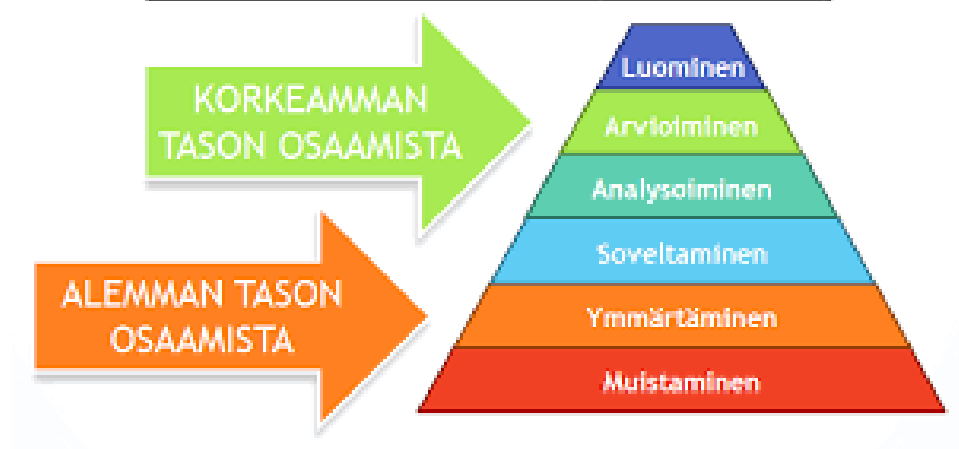
Arvioiminen on kognitiivisen prosessin viides luokka. Arviointi tarkoittaa arvioinnin tekoa kriteerien ja standardien pohjalta. Arvioida -luokka jaetaan *arvostelemiseen* sekä *tarkistamiseen*. Tarkistaminen tarkoittaa, että työntekijä tutkii onko tuote tai prosessi johdonmukainen ja toimiva. Arvosteleminen sen sijaan tarkoittaa, että työntekijä osaa arvostella tuotetta tai operaatiota ulkoisin kriteerein ja standardien pohjalta. (Krathwohl 2002, 213)

Kognitiivisen prosessin kuudes ja viimeinen luokka on luominen. Luomisella tarkoitetaan osasten kokoamista siten, että saadaan toimiva kokonaisuus. Luominen pitää sisällään *kehittämisen*, *suunnittelemisen* ja *tuottamisen*. Kehittäminen sisältää hypoteesien tekemisen ja ratkaisutapojen muodostumisen. Suunnittelemisella tarkoitetaan ratkaisutavan tai menetelmän laatimista tehtävän suoritusta varten. Tuottamisella tarkoitetaan oman tuotoksen syntymistä. (Krathwohl 2002, 214)

Bloomin taksonomia on hierarkkinen, joka tarkoittaa, että ylemmälle oppimisen tasolle pääsy edellyttää alemman tason hallitsemista. Uuden tiedon tuottamiseksi tarvitaan kaikkia alempien tasojen taitoja. (Krathwohl 2002, 214–215)

Bloomin taksonomian eri tasot on havainnollistettu kuviossa 7. Uusi versio on päivitetty malli alkuperäisestä versiosta.

### BLOOMIN TAKSONOMIA (uusi versio)



KUVIO 7: Bloomin taksonomian osaamistasot

### 3 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN JA ETENEMINEN

Kohdeyrityksellä on menossa iso koko yritystä koskeva turvallisuushanke ja tämän opinnäytetyön tutkimusaihe on yksi osa sitä. Hankkeeni koostui näin ollen kahdesta eri vaiheesta: motivaation ja oppimisen tutkimisesta. Yritys halusi selvittää, kuinka lähiesimiehen oma osaaminen ja motivaatio vaikuttavat turvallisen työskentelyn oppimiseen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää esimiesten alaisten osaamisen taso ja katsoa miten esimiehen oma motivaatio ja oppinen vaikuttavat alaisten osaamiseen sekä oppimiseen ja näin ollen koko koulutuksen vaikuttavuuteen.

Kohdeyrityksen turvallisuushankkeeseen sisältyi turvallisuuskoulu, joka perustettiin yhtiöön hankkeen yhtenä osana. Tämä oma kehittämishankkeeni liittyy turvallisuuskoulu-osioon. Turvallisuuskoulussa oli kyse siitä, että meneillään olevan kokonaishankkeen edetessä rakennettiin henkilöstölle kolme eri koulutuspakettia, jotka käsittelivät työturvallisuuteen liittyen seuraavia asioita:

1. Riskikartoitus ja turvalliset työohjeet
2. Turvallisuuskierros ja turvallisuushavainnot
3. Tapaturma-analyysi

Koulutuspaketit tehtiin valmiiksi ja koulutukset toteutettiin niin, että ensin esimiehet kouluttivat toinen toisensa yhdessä tehtyjen materiaalien avulla, ja sen jälkeen jokainen esimies koulutti omat alaisensa. Näin pidettiin huoli siitä, että jokainen versowoodilainen saa koulutuksen. Jokaisen työntekijän tuli osallistua jokaiseen koulutukseen ja lisäksi jokaisen oli annettava jokaisesta koulutuspaketista näyttö, joka oli käytännössä koulutuspakettien tehtävien kirjaus yrityksen järjestelmiin.

Jokainen esimiehen tuli järjestää tietyinä ajanjaksona omalle henkilöstölleen kaikkien kolmen koulutuspaketin koulutustilaisuudet.

Kun kaikki koulutukset oli pidetty, koulutusten pohjalta laadittiin loppukoe sähköisenä kyselynä (liite 1), jossa oli yhteensä 30 kysymystä/väittämää edellä mainittujen koulutuspakettien sisältöihin liittyen. Kysymyksistä 5 käsitteli yleistä osuutta, 10 kysymystä käsitteli koulutuspakettia nro: 1, 10 kysymystä käsitteli koulutuspakettia nro: 2 ja 5 kysymystä käsitteli koulutuspakettia nro: 3.

Loppukokeeseen osallistui yrityksen jokainen työntekijä. Kokeella haluttiin selvittää osaamisen taso näiden kolmen koulutuspaketin osalta koskien koko henkilöstöä ja varmistaa se, että osaaminen koulutuspakettien sisällön suhteen on riittävä.

Tutkimustani varten kohdeyritys nimesi 6 lähiesimiestä, joita tutkimuksessani seurasin. Myös heidän alaistensa loppukokeen tuloksia tarkastelin oppimisen näkökulmasta. Oppimisen osalta turvallisuuskoulun loppukoe antoi tutkimukseeni vastauksia siitä, kuinka oppiminen on onnistunut esimiehen itsensä ja johdettavien osalta. Kysymysten oikein/väärin vastausten suhteesta saatiin tarkat luvut osaamisen osalta. Loppukokeessa oli yhteensä 30 kysymystä ja tulosten suhdeluku muotoutui vähentämällä oikeiden vastausten määrästä väärät vastaukset. Jos esimerkiksi 25 kysymystä oli oikein ja 5 väärin, suhdeluvuksi tuli +20. Suhdeluku voi näin olla myös negatiivinen, jos väriä vastauksia on enemmän kuin oikein vastauksia.

Esimiehen oman motivaation selvittämisessä käytin tutkimusmenetelmänä haastattelua näille kuudelle esimiehelle.

### 3.1 Tutkimusmenetelmien valinta ja haastattelulomakkeen laatiminen

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkittava aihe ja tutkimuskysymys. Tutkimusmenetelmää tarvitaan, jotta aineistossa olevat havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista. Tutkimusmenetelmän

tulee olla sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. (Alasuutari 1999, 82).

Tutkimusmenetelmäksi motivaation osalta valitsin haastattelun kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusotteeksi silloin, kun ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus ja syvälinen näkemys (Kananen 2008, 32). Koska materiaalin tutkiminen pohjautui Fordin motivaatioteoriaan tavoitteiden, selviytymisodotusten ja tunteiden tutkimiseen, ei numeraalinen tai määrällinen tarkastelu ollut järkevää.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen huomioiden sen, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksen tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluvia tyypillisiä piirteitä ovat, että aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, tiedonkeruussa käytetään ihmistä ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei käyttäen satunnaisotosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistava havainnointi. Tieteellisessä tutkimuksessa laadullisia menetelmiä on käytetty sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta entuudestaan hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Kun käytetään laadullisia menetelmiä, tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa (esimerkiksi auki kirjoitettuja eli litteroituja haastatteluja) syntyy usein runsaasti. Toisin sanoen tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105)

Haastattelu sopii motivaation tutkimiseen. Haastatteluissa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamiseen tarpeen mukaan. Haastatteluissa pystytään selventämään ja syventämään saatavia tietoja esimerkiksi pyytämällä perusteluja tai esittämällä lisäkysymyksiä. Tällä tavoin on mahdollista saada esiin ja ymmärtää paremmin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Aineiston hankinnan apuna käytin haastattelulomaketta (liite 2). Kyseessä oli strukturoitu haastattelu eli kysymykset muotoilin valmiiksi ja esitin ne tietyssä järjestyksessä. Haastattelulomakkeen kysymykset jaoin teemoittain kolmeen pääluokkaan Fordin motivaatioteorian pohjalta. Kysymyslomake muodostui siten, että mietin aiheeseen sopivia kysymyksiä, joilla saisin vastauksia teorian mukaan tavoitteiden, selviytymisodotusten ja tunteiden osalta eli juuri niiden asioiden osalta, joista Fordin mukaan motivaatio muodostuu. Ennen haastatteluja tein testikyselyn kahdelle henkilölle, jotta sain selville oliko tutkimuskysymykset aseteltu ymmärrettävästi ja selkeästi. Kysymyksiin ei ollut tarvetta tehdä muutoksia testikyselyiden perusteella.

Tutkimusmenetelmänä oppimisen osalta toimi kysely (loppukoe). Sähköisen kyselyn vahvuuksia ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Tiedon kerääminen sähköisten kyselyiden avulla on nopeaa ja digitaalinen kysely mahdollistaa nopeutensa ansiosta myös reaaliaikaisen ja jatkuvan tiedonkeruun ja hyödyntämisen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 128)

### 3.2 Haastattelujen toteuttaminen

Tutkimuksen tein henkilökohtaisten haastattelujen muodossa kuudelle tutkimukseen valitulle esimiehelle. Haastatteluajankohdan sovin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen. Haastattelut tein kahtena eri päivänä maaliskuussa 2016. Ennen haastattelun alkua painotin haastattelun ja



aineiston käytön luottamuksellisuutta. Haastattelut kestivät noin 20 minuutista 50 minuuttiin.

Haastattelukokonaisuuden koostin tutkimuskokonaisuutta ajatellen.

Haastattelukysymyksiä ei annettu haastateltaville etukäteen.

Periaatteenani oli myös se, että tutkijana menin haastateltavan luo työpaikalle, jossa tilanne olisi kaikin puolin luonteva ja sopiva. Tämä antoi tutkijalle aidomman kuvan haastateltavan mielipiteistä ja kokemuksista.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Nauhoitusten jälkeen haastattelut siirrettiin tietokoneelle jatkotyöskentelyä varten.

### 3.3 Tutkimusaineiston analysointi

Haastatteluaineisto analysoitiin dokumenttianalyysin avulla. Se on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyys asiayhteydelle, siis sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. Dokumenttianalyysissä voidaan erottaa kaksi keskeistä analyysitapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 136-137)

Sisällön analyysi on laadullisen tutkimuksen yleisin analyysimenetelmä.

Sisällön analyysi sopii hyvin ihmisten kokemusten ja käsitysten kuvaamiseen. Sisällön analyysistä voidaan erottaa useampia muotoja: aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen analyysi.

*Aineistolähtöisessä analyysissä* tutkijalla ei ole olemassa teoreettisia etukäteisolettamuksia vaan lähdetään tutkimaan, mitä teemoja aineistosta nousee esiin. Myös teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 13, 95, 112). *Teoriaohjaavassa analyysissä* teoriaa käytetään apuna analyysissä ja teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina teoriasta. Näin teorian pohjalta rakennetaan esimerkiksi

teemahaastattelurunko. Aikaisemman tutkimuksen ja tiedon merkitys ei kuitenkaan ole teoriaa testaava vaan paremminkin uusia ajatuksia herättävä. Alkuvaiheessa edetään aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa tuodaan analyysiä ohjaavaksi ajatukseksi jokin teoria tai teorioita. Teoriaohjaavan päättelyn logiikka on abduktiivista, jossa aineistolähtöisyys ja valmiit mallit vaihtelevat. *Teorialähtöinen analyysi* perustuu puolestaan johonkin teoriaan tai malliin, jota pyritään testaamaan uudessa ympäristössä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96 - 97.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusaineiston analysointiin teoriaohjaavaa sisällön analyysiä, koska haluttiin tutkia esimiesten käsityksiä ja kokemuksia motivaatioon vaikuttavista tekijöistä Fordin teorian pohjalta.

Tarkemmin vaiheittain eriteltynä analysointini tapahtui seuraavasti:

1. kuuntelin haastattelut ja litteroin ne eli kirjoitin puhtaaksi. Tein litteroinnin sana sanalta, mutta en kirjannut siihen muistiin täytesanoja, eleitä, taukoja tai äänenpainoja.
2. perehdyin haastatteluihin lukemalla niitä useita kertoja läpi
3. tiivistin ja teemoittelin haastattelut helpommin tutkittaviin ja tulkittaviin osiin.
4. etsin samaa tarkoittavia asioita eli yhtäläisyyksiä ja muodostin niistä käsityksen
5. etsin eroavaisuuksia ja listasin ne

Kun olin litteroinut tutkimuksen haastatteluaineiston, yhdistin haastattelut haastattelurunkoon ryhmittäin. Jaoin kysymykset ja vastaukset kolmeen eri ryhmään sen mukaan, mitä asiaa milläkin kysymyksellä haluttiin hakea:

- 1) Tavoitteita koskevat kysymykset olivat numerot 3 ja 6
- 2) Selviytymisodotuksia koskevat kysymykset olivat numerot 4, 7, 9, 10 ja 12

### 3) Tunteisiin liittyviä kysymyksiä olivat numerot 1, 2, 5, 8 ja 11

Näin sain teemoittain koottua vastausaineiston ja kokonaisnäkemyksen aineistosta. Sen jälkeen siirsin teemoitetun aineiston taulukkoon ja aineistosta alleviivasin eri väreillä teemoihin liittyviä lauseita ja sanoja. Nämä tiivistin viereiseen sarakkeeseen, jotta voin hahmottaa asiaa paremmin.

Koko analyysiprosessin aikana on pidettävä mielessä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, koska ratkaisun ja tulosten on vastattava tutkimuskysymykseen (Kananen 2014, 114). Kun aineisto on analysoitu, on tulkinnan vuoro, sillä tutkimus ei ole valmis ennen kuin tuloksia on selitetty. Tulkinnassa tutkija pohtiikin aineiston analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 224 - 225.)

Oppimisen osalta loppukokeen tulosten analysointi tapahtui excel-taulukoinnilla. Vastaukset sain suoraan kyselyn perusteella ja suhdeluvut sain laskemalla oikeiden ja väärin vastausten välisen suhteen aiemmin kertomallani tavalla. Lopuksi suhteutin tulokset henkilöittäin tulosmatriisin.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän luvun ensimmäisessä osiossa käyn läpi turvallisuuskoulun loppukokeen tulokset tutkimukseen osallistuneiden kaikkien esimiesten ja heidän johdettavien osalta. Tulokset on esitetty esimiehittäin A-F. Tämän luvun toisessa osiossa käyn läpi motivaatioon liittyvien haastattelujen tulokset. Haastattelut on jaoteltu kolmeen kategoriaan Fordin teorian mukaisesti 1) tavoitteet, 2) selviytymisodotukset ja 3) tunne.

Loppukokeen tulosten perusteella otin tähän haastatteluista tutkimukseni tarkempaan analysointiin vain kokeen ääripäät eli ne kaksi esimiestä, joista toisen oma ja johdettavien koetulos oli korkein ja toisen taas heikoin näillä mittareilla mitattuna.

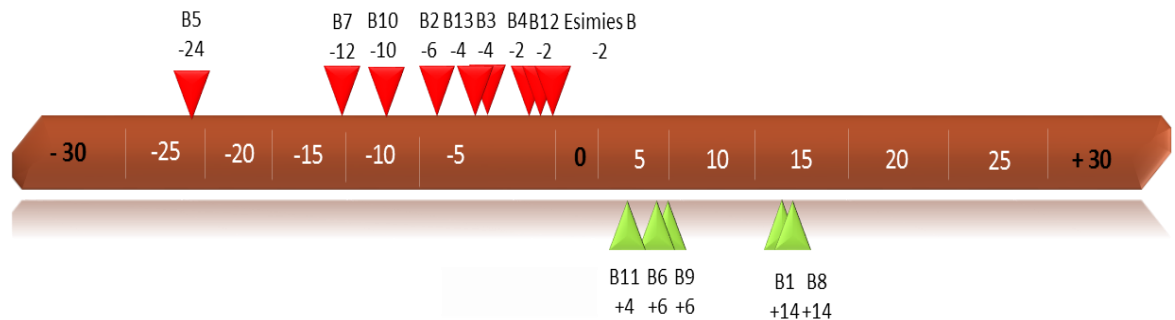
### 4.1 Oppiminen - Turvallisuuskoulun loppukokeen tulokset

Esimies A:n oma koetulos oli kaikista tutkimukseen valituista esimiehistä toiseksi paras. Esimiehen omaksi suhdeluvuksi muodostui +18. Hänellä on johdettavia kaikista tutkituista lukumäärällisesti vähiten, mutta kaikkien johdettavien (100%) koetuloksen viitearvo on vihreällä yli nollan eli oikein vastauksia enemmän kuin vääriä. Esimies A:n kaikki johdettavat osallistuivat kaikkiin kolmeen koulutuspakettiin, ja heistä jokainen myös antoi näytön jokaisen koulutuksen yhteydessä. Myös esimies itse antoi näytöt. Kuviossa 8 on kuvattu aikajanan muodossa esimiehen oma koetulos ja jokaisen johdettavan koetulos henkilöittäin A1 – A4.



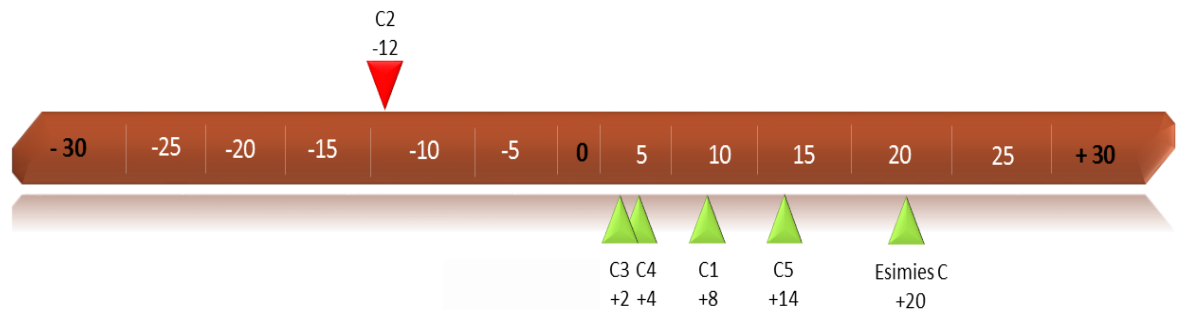
KUVIO 8. Esimies A:n ja hänen johdettavien koetulokset

Esimies B:n oma koetulos puolestaan oli esimiehistä kaikkein heikoin. Suhdeluvuksi muodostui -2. Johdettavia hänellä on kolmanneksi vähiten ja johdettavista suurimman osan (62 % johdettavista) koetulos jäi miinukselle. Esimies B:n johdettavista yhtä lukuun ottamatta kaikki osallistuivat kaikkiin kolmeen koulutuspakettiin. Yhdeltä henkilöltä jäi kaksi koulutuspakettia käymättä. Näyttöjä puolestaan tästä porukasta antoi esimiehen itsensä lisäksi vain yksi henkilö eli 92% johdettavista ei näyttöjä antanut. Kuvio 9 selviää esimies B:n oma koetulos ja jokaisen johdettavan koetulos B1 – B13.



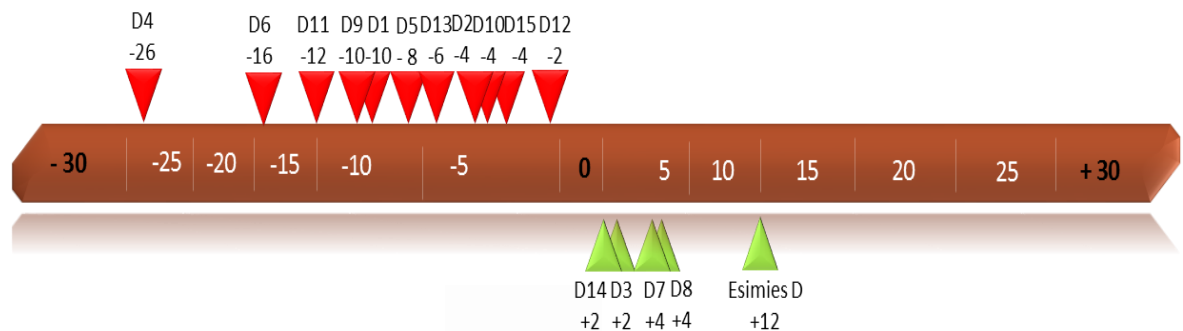
KUVIO 9. Esimies B:n ja hänen johdettavien koetulokset

Esimies C:n oma koetulos oli esimiehistä kaikkein paras (+20). Johdettavia hänellä on toiseksi vähiten, mutta johdettavista vain yhden (20% johdettavista) koetulos jäi miinukselle. Johdettavista kaikki, esimies mukaan lukien, osallistuivat jokaiseen kolmeen koulutuspakettiin ja näyttökin jokaisesta koulutuspaketistä antoivat kaikki yhtä johdettavaa lukuun ottamatta. Hänellä jäi viimeisen koulutuspaketin näyttö antamatta. Kuvio 10 selviää esimies C:n oma koetulos ja jokaisen johdettavan koetulos C1 – C5



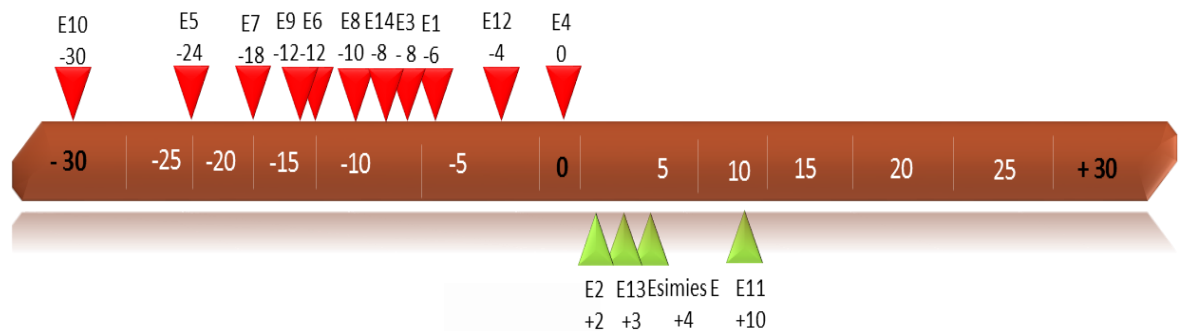
KUVIO 10. Esimies C:n ja hänen johdettavien koetulokset

Esimies D:n oma koetulos oli esimiehistä kolmanneksi paras. Suhdeluvuksi tuli +12. Johdettavia esimies D:llä ja F:llä on yhtä monta, lukumäärällisesti eniten tutkimukseen osallistuneista esimiehistä. Johdettavista (73 %) valtaosan koetulos jäi miinukselle. Esimies itse ja johdettavista 93% osallistui jokaiseen kolmeen koulutukseen ja lähes sama joukko antoi myöskin näytön joka koulutuksesta. Kahden johdettavan kohdalta puuttui joko osallistuminen tai näyttö jonkin osion kohdalta. Kuvioista 11 selviää esimies D:n oma koetulos ja jokaisen johdettavan koetulos D1 – D15



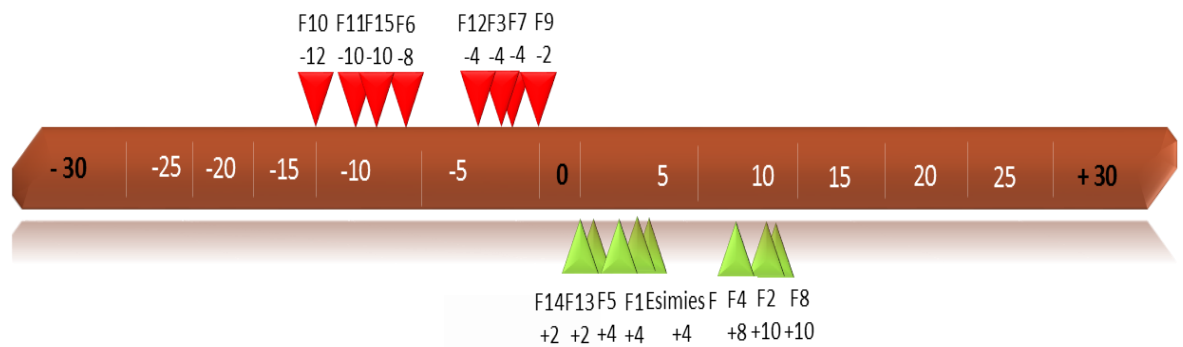
KUVIO 11. Esimies D:n ja hänen johdettavien koetulokset

Esimes E:n oma koetulos oli esimiehistä jaetulla toiseksi huonoimmalla sijalla. Esimiehen omaksi suhdeluvuksi muodostui +4. Johdettavia esimiehellä on lukumäärällisesti toiseksi eniten ja niistä enemmistön (78%) koetulos jäi miinukselle, osalla jopa selvästi. Esimes itse osallistui jokaiseen koulutukseen ja antoi niistä näytöt. Johdettavistakin 85 % osallistui jokaiseen kolmeen koulutuspakettiin, mutta esimiestä itseään lukuun ottamatta kukaan ei antanut yhtään näyttöä minkään osion kohdalta. Kuviosta 12 selviää esimes E:n oma koetulos ja jokaisen johdettavan koetulos E1 – E14



KUVIO 12. Esimes E:n ja hänen johdettavien koetulokset

Esimes F:n oma koetulos oli esimiehistä jaetulla toiseksi huonoimmalla sijalla. Esimiehen omaksi suhdeluvuksi tuli +4. Johdettavia esimes D:llä ja F:llä on yhtä monta, lukumäärällisesti eniten tutkimukseen osallistuneista esimiehistä. Johdettavista hieman yli puolet (53 %) jäi koetuloksissa miinukselle. Johdettavista 74 % osallistui kaikkiin kolmeen koulutuspakettiin ja antoi myös näytön niistä jokaiseen. Esimes itse myös antoi kaikki näytöt. Johdettavista 26 %:lla puuttui joko osallistuminen johonkin koulutuspakettiin tai näyttö. Kuviosta 13 selviää esimes F:n oma koetulos ja jokaisen johdettavan koetulos F1 – F15



KUVIO 13. Esimies F:n ja hänen johdettavien koetulokset

Yhteenvetona tuloksista on taulukossa 2 havainnollistettu esimiesten ja heidän johdettaviensa koetulokset. Taulukosta selviää myös osallistumiset kolmen eri koulutuspaketin (KP1-KP3) koulutukseen sekä niistä annettuihin näyttöihin.

TAULUKKO 2. Loppukokeen tulokset esimiehittäin

Esimes	Alaisten lukumäärä (hlöä)	Esimehen oma suhdeluku	Alaisten suhdelukujen hajonta (alin / ylin)	Alaisten osallistuminen koulutukseen KP1/KP2/KP3 (%)	Alaisten antamat näytöt KP1/KP2/KP3 (%)
A	4	+ 18	+4 / +16	100%/100%/100%	100%/100%/100%
B	13	-2	-24 / +14	92%/100%/92%	8%/8%/8%
C	5	+ 20	-12 / +14	100%/100%/100%	100%/100%/80%
D	15	+ 12	-26 / +4	100%/93%/100%	93%/93%/86%
E	14	+4	-30 / +10	100%/85%/85%	0%/0%/0%
F	15	+4	-12 / +10	100%/86%/93%	100%/93%/86%



## 4.2 Motivaatio – haastattelujen tulokset

Koetulosten perusteella esimies A:n kokonaisuus (oma koetulos + johdettavien koetulokset) oli korkein ja esimies B:n kokonaisuus heikoin. Tämän johdosta seuraavaksi esitän vain esimies A:n ja B:n haastattelujen tulokset, jolloin ääripäiden tuloksista on helpoimmin erotettavissa motivaatioon vaikuttavat tekijät ja eroavaisuudet, jotka voivat vaikuttaa turvallisen työskentelyn oppimiseen.

### 4.2.1 Esimies A - tavoitteet

Motivaation tavoitteiden osalta esimies A:lle on tärkeintä, että tapaturmia ei tapahdu. Jokainen tapaturma on hänen mielestään turha. Lisäksi oikein toimittuna jokainen tapaturma on vältettävissä. Hänen mielestään on tärkeää edetä ”*maalaisjärki edellä*” eli tärkeää on saada kaikki tapaturmat pois alkaen vaarallisemmasta päästä ja sitten edeten pienempiin ongelmiin. Hän ei ole huolissaan pienistä asioista kuten tikkujen menemisestä sormeen, mutta niidenkin eteen hän pyrkii tekemään yksinkertaiset toimenpiteet, joilla nekin voidaan välttää. Tavoitettaan turvallisessa työskentelyssä esimies kuvasi kommentillaan:

*Asennemuutos. Tuotannon ehdoin. Hyväksytyt toimintatapa.*

Esimies A arvioi itseään positiivisesti, ja hän haluaa kehittyä työssään. Itsensä kehittämisen mahdollisuus saa hänet yrittämään parhaansa. Myös onnistumisen tunne ja tulevaisuuden suunnittelu saavat hänet motivoitumaan työhön. Esimiehelle raha merkitsee tavoitteena onnistumista työssä, eli töitä on varmasti jatkossakin onnistumisten myötä.

### 4.2.2 Esimies A - selviytymisodotukset

Motivaation selviytymisodotusten osalta esimies A uskoo pääsevänsä tavoitteisiin eikä pidä niitä mahdottomina.

*Uskon kyllä, että oma henkilökohtainen tapaturmataajuus on alle nolla, mutta ei se työnkuvasta johtuen voi paljon suurempi ollakaan.*

Hän pystyy myös omalla tekemisellään ja esimerkillään selviytymään kulttuurinmuutoksessa. Hän kokee itse voivansa vaikuttaa turvalliseen työskentelyyn tuotannollisilla asioilla sekä myös kulttuurinmuutoksen myötä, mikä toki ei ole hänen mielestään helppoa.

Ympäristöään kohtaan hän oli hieman kriittinen niiden selviytymisestä, mutta ei pitänyt sitäkään mahdottomana. Esimiehen oma mielipide on, että niin kauan, kun kulttuuri ei muutu, ei faktatkaan muutu. Ympäristöä kohtaan tehtaan siisteyden riittämättömyys nousikin negatiivisena selviytymisodotuksena esiin.

*Uskon tavoitteisiin, mutta niihin vaaditaan tosi paljon töitä. Tämän hetkisillä siivous/siisteystasoilla eri laitosten osalta ei niihin päästä.*

Omista kyvyistään kouluttajana tai puhumisesta työntekijöille esimiehellä oli positiivinen asenne. Hänellä on myös kyky hoitaa asiat asiantuntevasti ja vakuuttavasti, huolimatta siitä, että uskomus omiin kykyihin tietämisen ja osaamisen kautta tuntui epävarmalta. Esimiehellä oli pelko siitä, että kun ns. noviisit kouluttavat henkilökuntaa, se voi tuhota hyvänkin koulutuksen sisällön sillä perusteella, että esimies itse ei hallitse asiaa tai hänen ulosantinsa on huono. Hän kertoi myös, että turvallisuuskoulun aikana toimintaohjeet muuttuivat kesken kaiken eli se, mitä hän oli itse kouluttanut omille alaisilleen ja he edelleen alaisilleen, tieto oli muuttunut matkan varrella. Tämä loi omat haasteensa näistä selviytymiselle. Esimiehen mielestä tiedottamisessa olisi ollut myös parantamisen varaa koulutusten aikana, lähes joka asiassa. Itse esimies on mielestään selvinnyt hyvin, ja turvallisuushavaintoja on tullut ja niiden perusteella on tehty jo konkreettisia toimia turvallisuuden parantamiseksi. Esimies ajattelee, että

hänen vastuullaan viedä koulutus läpi omassa yksikössä, joten päämäärätietoisuutta selviytymisen osalta näyttää löytyvän.

#### 4.2.3 Esimies A - tunteet

Esimes A:lla onnistumisen tunne ja kokemuksen lisääntyminen motivoivat työssä. Myös raha motivoi käymään töissä. Turvallisuusasioita hän pitää tärkeinä, jopa tärkeimpinä kuin tuotannon tehokkuutta. Yleisesti ottaen turvallisuuden on oltava hänen mielestään toiminnan tärkein asia.

*Eniten parantamisen varaa on huolettomassa tavassa tehdä töitä.*

Esimehellä on myös vahva huolehtivaisuuden tunne, sillä hän kantaa huolta siitä, että työssä ei kenellekään satu mitään. Turvallisessa työskentelyssä häntä motivoi jokaisen työntekijän oikeus päästä terveenä töistä kotiin ja vastuullisuus esimiehenä. Henkisesti hänestä tuntuu siltä, että työtapaturma-asiat ovat hänelle vaikeita. Hänestä tuntuu pahalta, jos joku satuttaa itsensä. Tapaturmien sattuesssa hän saattaa jopa panikoitua. Omasta mielestään esimies on onnistunut selittämään ihmisille, että tarvitaan uutta asennetta. Jokaisen työntekijän asenne tulee hänen mielestään olla turvallisuuslähtökohtainen.

Esimes A:n kokonaistuntemukset hankkeesta ovat positiiviset ja asiat toimivat. Hieman koulutusten työllistävä vaikutus on laskenut esimiehen omia tunteita. Hänen mielestään turvallisuusprojektin myötä on tullut paljon myös pieniä asioita, joita on myös toteutettu, mitä varmasti ilman tätä projektia ei olisi tullut. Nyt, kun ne ovat tulleet esiin, ne ovat olleet tarpeen (kaiteet yms. mekaaniset esteet). Näillä on hänen mielestään jo vältetty tulevia työtapaturmia.

#### 4.2.4 Esimies B - tavoitteet

Esimies B kertoi, että tavoite pitää olla selkeä:

*Päällimmäisenä tavoitteena pitää olla, ettei kenellekään satu mitään.*

Hänestä on oleellista, että terveenä pitää jokaisen päästä töistä kotiin. Koneiden ja laitteiden pitää hänen mielestään myös olla siinä kunnossa, ettei niiden takia jää turvallinen työskentely toteutumatta.

*Ohjeet ja työvarusteet pitää olla kunnossa.*

Esimies B kokee myös omaa hyvinvointiansa edistävien tavoitteiden olevan tärkeitä, sillä hän on saanut osakseen johdon luottamusta ja hyväksyntää, kun on edennyt nykyiseen tehtäväänsä. Esimiestä motivoi vastuu ja vastuunkanto sekä sitä kautta yhteisön hyvinvointiin liittyvä sosiaalinen vastuu ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin.

*Oman työn kehittäminen, omien linjojen hallinnointi ja tavoitteiden tavoittelemisen motivoi, niin kauan kuin tavoitteet ovat realistiset.*

#### 4.2.5 Esimies B - selviytymisodotukset

Esimies B:stä tuntuu, että hänellä itsellään on hyvät kyvyt vaikuttaa asioihin. Ennen toimintakulttuuri oli sellainen, että piti olla tapahtunut jotain, että asialle tehtiin jotain. Nyt asioille tehdään ennen kuin on tapahtunut vahinko. Hän uskoo mahdollisuuksiinsa päästä tavoitteisiin, vaikkakaan helppoa se ei ole.

*Uskon, että minulla on hyvät mahdollisuudet päästä tavoitteeseen, ei se helppoa ole, mutta kaikkien asenne ja ajattelumalli pitää saada kääntymään.*

Myös ympäristöön, varsinkin työntekijöitä kohtaan, hänellä on uskomus, että asiat sujuvat ja tavoitteet täyttyvät. Omat kyvyt ja taidot kouluttamisen suhteen ovat hyvät. Haasteita on ollut aikataulujen suhteen ja ne liittyvät ympäristöön. Tämän takia myös koulutusten ryhmäkokoja on kasvatettu suuremmiksi, kun alun perin oli tarkoitus kouluttaa vain 2-3 henkilöä kerrallaan. Koulutusten jälkeen on käyty jälkiopetusta niiden kanssa, jotka sitä tarvitsivat. Esimies B kokee, että vanhat laitteet hidastavat turvallisen työskentelyn toteutumista, koska tänä päivänä ne eivät välttämättä täytä kaikkia nykyajan normeja ja vaatimuksia.

*Turvallinen työtapo hidastaa työntekoa vähän, mutta se kannattaa.*

Tukea mahdollisiin haastaviin tilanteisiin on myös saatu kollegoilta, jotka ovat edesauttaneet selviytymistä.

#### 4.2.6 Esimies B - tunteet

Esimies B:llä tunteet työskentelystä ovat pelkästään positiivia. Positiivinen tunne perustuu siihen, että hän kokee työhön liittyvät asiat tärkeinä. Esimies B:tä motivoi mahdollisuus kehittyä. Hänen mielestään yrityksessä tuetaan yksilön kehittymistä, ja se vaikuttaa motivaatioonkin positiivisesti, että ihmisestä pidetään huolta. Myös toimialan ja uusien tuotteiden kehitys sekä investointiprojektit pitävät mielenkiinnon yllä ja motivoivat. Esimies pitää turvallisuusasioita erittäin tärkeinä ja positiivinen kokemus siltä osin ohjaa hänen toimintaansa ja vaikuttaa siltä osin tunnepuolelta motivaatioon. Esimiehestä on tärkeää ja hän tuntee, että nyt on turvallisuusasioissa otettu oikea suunta ja on hyvä, että turvallisuus on nostettu tärkeäksi asiaksi.

*Näköaloja on otettu ihan linjasta lähtien ja mielestäni se on oikea lähestymistapa. Puretaan asiaa sieltä, missä oikeasti voi tapahtua, eikä esim. konttorin väestä.*

Kielteiset tunteet eivät ole vaikuttaneet motivaatioon. Turvallisuusasioita ja niiden parantamista esimies pitää äärimmäisen tärkeinä. Hänellä on tunteena huoli omista työntekijöistään ja se motivoi, että jokainen pääsee heistä terveenä töistä kotiin. Myös vastuunkannon tunne on läsnä työssä koko ajan. Esimies ei ole myöskään kokenut koulutuksiin liittyviä asioita negatiivisina.

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun aluksi pohdin tulosten yhteenvedon muodossa sekä turvallisuuskoulun että haastattelujen tuloksia. Haastattelujen oleellimmat yhtäläisyydet ja eroavaisuudet olen koonnut yhteen kappaleen lopussa olevaan taulukkoon 3, jossa vihreällä esimiesten mainitsemia samoja motivaatiotekijöitä (= yhdistävät tekijät) ja punaisella motivaatiotekijät, jotka olivat erilaisia (= erottavat tekijät) näiden esimiesten kesken. Näiden jälkeen tulevat tutkimuksen johtopäätökset, jossa esitän tiivistetyn vastauksen tutkimuskysymykseen. Luvun lopussa käyn läpi tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä tuon esiin näkemykseni tulosten käytettävyydestä, siirrettävyydestä ja merkityksestä.

### 5.1 Tulosten yhteenveto, pohdinta ja vertailu

Turvallisuuskoulun loppukokeen perusteella esimies A:n oma koetulos oli haastatelluista toiseksi paras. Johdettavien tulokset olivat myös kaikki positiivisia. Tästä voisi päätellä, että esimiehen oma hyvä asioiden osaamistaso näkyy ja vaikuttaa myös johdettavien tuloksissa positiivisena. Kun esimies osaa asian, on hänen helpompi kouluttaa henkilöstönsä, kun tietää mitä kouluttaa. Tämä on myös Bloomin teorian mukaista. Ensin täytyy tietää, ennen kuin voi muistaa. Esimies A:n koko johdettavien joukko oli myös osallistunut kaikkiin koulutustilaisuuksiin ja antanut myös niistä näytöt. Tämäkin vahvistaa käsitystä siitä, että oikean tiedon hankinta (osallistuminen tietävän ja osaavan henkilön koulutuksiin) antaa mahdollisuuden edetä oppimisen tasoilla eteenpäin. Esimies A:lla on toisaalta johdettavia kuitenkin tutkituista esimiehistä lukumäärällisesti vähiten, joten se saattaa näyttäytyä tuloksissa positiivisena asiana siinä mielessä, että koulutettavana on ollut vähemmän henkilöitä ja kouluttaminen on sujunut siltä osin yksityiskohtaisemmin ja nopeammin. Toisaalta muillakin esimiehillä oli itse mahdollisuus vaikuttaa koulutettavien ryhmäkokoön yhdellä kertaa.

Toisen ääripään eli esimies B:n oma koetulos puolestaan oli heikoin. Johdettavienkin tulosten suhdeluku oli pääosin negatiivinen. Tämä sopii hyvin päinvastaisena päätelmänä kuin esimies A:n kohdalla eli, kun esimies itsekään ei osaa asiaa, ei kouluttaminen vajain tiedoin onnistu ja tämä näkyy johdettavien tuloksissa. Oppia ei voi ilman, että ensin tietää. Toki esimies B:n johdettavista osan suhdeluvut olivat positiivisia ja tämä selittyy mielestäni sillä, että johdettavilla on jo entuudestaan ollut tietoa asiasta tai he ovat itseohjautuneesti hankkineet tietoa aiheista ja muistavat oppimansa asiat sitä kautta. Esimies B:n johdettavista yhtä lukuun ottamatta kaikki osallistuivat kaikkiin kolmeen koulutuspakettiin. Aktiivinen osallistuminen koulutuksiin ei kuitenkaan taannut johdettavien osalta hyvää lopputulosta, sillä esimiehen oma tiedollinen osaamattomuus vaikutti todennäköisesti myös johdettavien tuloksiin. Näyttöjä johdettavista ei antanut kuin yksi henkilö esimiehen itsensä lisäksi. Tämäkin heijastaa osaltaan tiedon puuttumiseen ja sitä kautta koetuloksiin.

Mielestäni tässä oppimisen analysoinnissa on hyvä huomioida myös esimiehen persoonallisuus siltä osin, että vaikka esimies itse osaisi asian ja oma koetulos olisi erinomainen, voisi johdettavien tulos olla yhtä hyvin erittäin huono. Se, että itse osaa asian, ei takaa sitä, että esimerkiksi ulosanti tai koulutustapa välttämättä olisi sellainen, josta oppijan olisi helppo ammentaa tietoa. Näiden esimerkkihenkilöiden osalta tälle tulokinnalle ei nyt jäänyt sijaa, koska tämä ei tullut tässä tutkimuksessa esille.

Haastattelujen perusteella esimies A ja B:n motivaatio *tavoitteiden* osalta koostuu osittain samoista asioista. Molemmat pitivät tärkeänä sitä, että työvarusteet ja olosuhteet ovat kunnossa eikä kenellekään satu vakavaa tapaturmaa. Esimies A:n saa tekemään parhaansa onnistumisen tunteet ja itsensä kehittäminen, kun taas esimies B:llä vastuunkanto ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin nousi tavoitteiden osalta tärkeimmäksi tekijäksi. Haastattelun mukaan esimies A:n tavoitteista on havaittavissa niiden liittyvän teorian mukaisiin toiminnan toivottuihin seurauksiin ja



tunnetavoitteisiin eli ruumiillisiin tuntemuksiin ja fyysiseen hyvinvointiin. Esimies A kertoi onnistumisen tunteen olevan tärkeänä tavoitteena työssään, ja se viittaa Fordin mukaan sellaiseen tunnetavoitteeseen, jota ihminen haluaa kokea. Onnistumisen tunne tavoitteena viittaa myös kognitiiviseen tavoitteeseen, jossa tavoite edustaa mielen edustuksia, sellaista, joka tuntuu hyvältä. Fordin mainitsemia tulevaisuuden skeemoja esimies A haluaa rakentaa tulevaisuutta ajatellen, jotta onnistumisen tunne hänen tavoitteenaan täyttyisi. Hän korosti haastattelussa asenteen tärkeyttä kokonaisvaltaisena tekijänä. Esimies A:sta huokuu myös rauhallisuus ja työssä viihtyminen, jotka myös viittaavat tunnetavoitteiden täyttymiseen.

Haastattelun mukaan esimies B:n tavoitteista voi havaita, että ne viittaavat Fordin mukaan toiminnan toivottuihin seurauksiin suhteessa itseen ja tunnetavoitteisiin eli ruumiillisiin tuntemuksiin ja fyysiseen hyvinvointiin. Esimies B:lle on tavoitteiden osalta erityisen tärkeää, että kaikki laitteet, ohjeet ja työvarusteet ovat kunnossa. Fordin mukaan tämä viittaa tehtävään sidottuihin tavoitteisiin, joihin kuuluu mm. osaaminen ja materiaallinen voitto. Myös turvallisuus tehtävään sidotuista tavoitteista motivoi esimies B:tä.

Motivaation *selviytymisodotusten* osalta molempien esimiesten mielestä mahdollisuudet vaikuttaa asioihin ovat hyvät. Tavoitteiden saavuttamiseen uskoivat myös molemmat, vaikka se vaatii vielä paljon työtä.

Esimies A mainitsi omia kykyjään kohtaan olevan positiivisia uskomuksia. Tämä on Fordin mukaan tärkeä motivaatiotekijä selviytymisodotusten osalta. Fordin mainitsema ulkoinen attribuutio eli ulkoinen syy, johon itse ei voi vaikuttaa, nousi esiin esimies A:n mielestä koulutusmateriaalien puutteellisuuden muodossa ja siten aiheutti selviytymisen osalta haasteita. Fordin mainitsemien ympäristöön liittyvien uskomusten osalta esimies B näkee vanhojen laitteiden ja vanhojen toimintatapojen estävän tai hidastavan selviytymistä turvallisessa työskentelyssä.

Turvallisuuskoulun koulutuksiin liittyen esimiehillä oli hieman erilaiset näkemykset. Esimies A:n mielestä koulutusten pitäminen oli haastavaa, koska materiaalit eivät olleet ymmärrettävällä tasolla. Esimies B puolestaan koki koulutusohjelman ja materiaalien olevan selkeitä. Tämä on mielenkiintoinen seikka tulosten valossa, sillä vaikka esimies A:sta koulutusten pitäminen puutteellisten materiaalien takia tuntui haastavalta ja esimies B:stä ei, niin kuitenkin A:n omat ja johdettavien koetulokset olivat kaikista parhaimmat.

Koulutusten aikataulu oli molempien esimiesten mielestä liian tiukka. Turvallisen työskentelyn esteenä tai hidastajana esimies B mainitsi vanhat laitteet ja ihmisten vanhat toimintatavat.

Motivaation *tunneosiossa* selvitettiin mm. mikä motivoi työssä. Esimies A:lla voimakkaimpina motivaation lähteinä toimii työssä onnistuminen ja kokemuksen lisääntyminen. Myös raha on motivoivana tekijänä tärkeä. Esimies B:tä puolestaan motivoi työssä mahdollisuus kehittyä ja uudet tuotteet/investointiprojektit pitävät mielenkiintoa yllä. Molemmat esimiehet pitivät myös esimiehenä oloa ja sen tuomaa vastuuta motivoivana tekijänä. Turvallisuusasioiden tärkeyden molemmat myös nostivat haastatteluissa esiin.

Esimies A mainitsi joskus panikoituvansa tapaturmatilanteessa. Tämä on tietysti normaalia, mutta Fordin mukaan nämä negatiiviset tunteet voivat nousta joskus motivaatioesteiksi, minkä vuoksi emotionaalisesti turvallinen ja tukeva ympäristö on edellytys yksilön motivaation syntymiselle ja ylläpitämiselle. Esimies B:tä kiinnostaa uusien tuotteiden kehittäminen ja investointiprojektit, jotka lisäävät tuloksellista toimintaa, koska ne kasvattavat valmiutta toimia aktiivisesti. Tämä on Fordinkin mukaan tunteisiin vaikuttava välitön tekijä.

Turvallisuustyökalujen koulutusten onnistumisten suhteen esimiehillä oli hieman eriäviä tunteita. Esimies A koki, ettei hän onnistunut kouluttamisessa muussa kuin uuden asenteen tarpeen kertomisessa

työntekijöille. Koetulokset puolestaan kertovat siitä, että kouluttamisessa on onnistuttu ainakin koetulosten valossa, ja oppimista on tapahtunut, sillä esimiehellä itsellään ja kaikilla johdettavilla oli koetulokset vihreällä.

Esimies B puolestaan koki onnistuneensa siinä, että johdettavat olivat tehneet koulutusten kotiläksyt (näytöt) esimerkillisesti. Koetulosten mukaan näin ei ollut kuitenkaan käynyt. Näyttöjä tästä porukasta tulosten mukaan antoi esimiehen itsensä lisäksi vain yksi henkilö.

TAULUKKO 3: Esimies A:n ja B:n yhdistävät ja erottavat motivaatiotekijät

Motivaatiotekijät	Esimies A	Esimies B
<b>Tavoitteet</b>		
Yhdistävät tekijät:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapaturmat pois, terveenä kotiin</li> <li>• Työvarusteet ja olosuhteet kunnossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapaturmat pois, terveenä kotiin</li> <li>• Työvarusteet ja olosuhteet kunnossa</li> </ul>
Erottavat tekijät:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onnistumisen tunne</li> <li>• Itsensä kehittäminen</li> <li>• Asennemuutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuunkanto</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa asioihin</li> </ul>

<b>Selviytymisodotukset</b>		
<p>Yhdistävät tekijät:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä mahdollisuus vaikuttaa asioihin</li> <li>• Tavoitteet saavutettavissa</li> <li>• Koulutusten tiukka aikataulu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä mahdollisuus vaikuttaa asioihin</li> <li>• Tavoitteet saavutettavissa</li> <li>• Koulutusten tiukka aikataulu</li> </ul>
<p>Erottavat tekijät:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omiin kykyihin positiivinen uskomus</li> <li>• Materiaalit epäselviä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanhat laitteet estävät tai hidastavat turvallista työskentelyä</li> <li>• Materiaalit selkeitä</li> </ul>
<b>Tunteet</b>		
<p>Yhdistävät tekijät:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turvallisuusasiat erittäin tärkeitä</li> <li>• Vastuu esimiehenä motivoi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turvallisuusasiat erittäin tärkeitä</li> <li>• Vastuu esimiehenä motivoi</li> </ul>
<p>Erottavat tekijät:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työssä onnistuminen ja kokemuksen lisääntyminen motivoi</li> <li>• Kouluttamisessa onnistui vain uuden asenteen tärkeyden kertominen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työssä mahdollisuus kehittyä motivoi ja uudet projektit pitävät mielenkiinnon yllä</li> <li>• Kouluttaminen onnistui hyvin kaikilta osin</li> </ul>

Tutkimukseni tuloksia verrattaessa aiempiin tutkimuksiin, nousi tärkeänä yhteisenä seikkana esille turvallisuusjohtamisen osalta johdon sitoutuneisuus ja aktiivisuus. Tässä hankkeessa Versowoodin ylin johto on ollut aktiivisesti ja sitoutuneesti viemässä koko ajan eteenpäin uuden toimintakulttuurin jalkauttamista. Lähiesimiehellä on myöskin turvallisen työskentelytavan viemisessä työntekijätasolle yhä tärkeämpi rooli. Tämä on turvallisuusjohtamisen kannalta tärkeä asia, mutta myös oppimisen kannalta, sillä tutkimustulokset osoittavat esimiehen omalla osaamisella olevan vaikutusta työntekijöiden oppimiseen.

Motivaatiota aiemmin tutkittaessa oli noussut esiin oleellisina motivoivina tekijöinä vaikuttavan onnistumisen tunteet, vaikutusmahdollisuudet ja sopivat haasteet. Myös tässä tutkimuksessa lähiesimiesten vastauksista löytyi samoja tekijöitä. Vastuun kanto ja vastuullinen toiminta nousi tässä tutkimuksessa lisäksi esiin motivoivana tekijänä.

## 5.2 Johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimukseni tavoitteena oli löytää ja tunnistaa hyvät turvallisen työskentelyn johtajat ja käytännöt. Hyvä tarkoitti tässä sitä, että henkilöt osaavat käyttää turvallisuustyökaluja toiminnassaan.

Turvallisuustyökalujen käyttämisen osaamista tarkasteltiin esimiesten ja heidän johdettavien osaamisen tason mittaamisella ja selvittämällä miten esimiehen oma motivaatio ja oppiminen vaikuttaa johdettavien osaamiseen sekä oppimiseen.

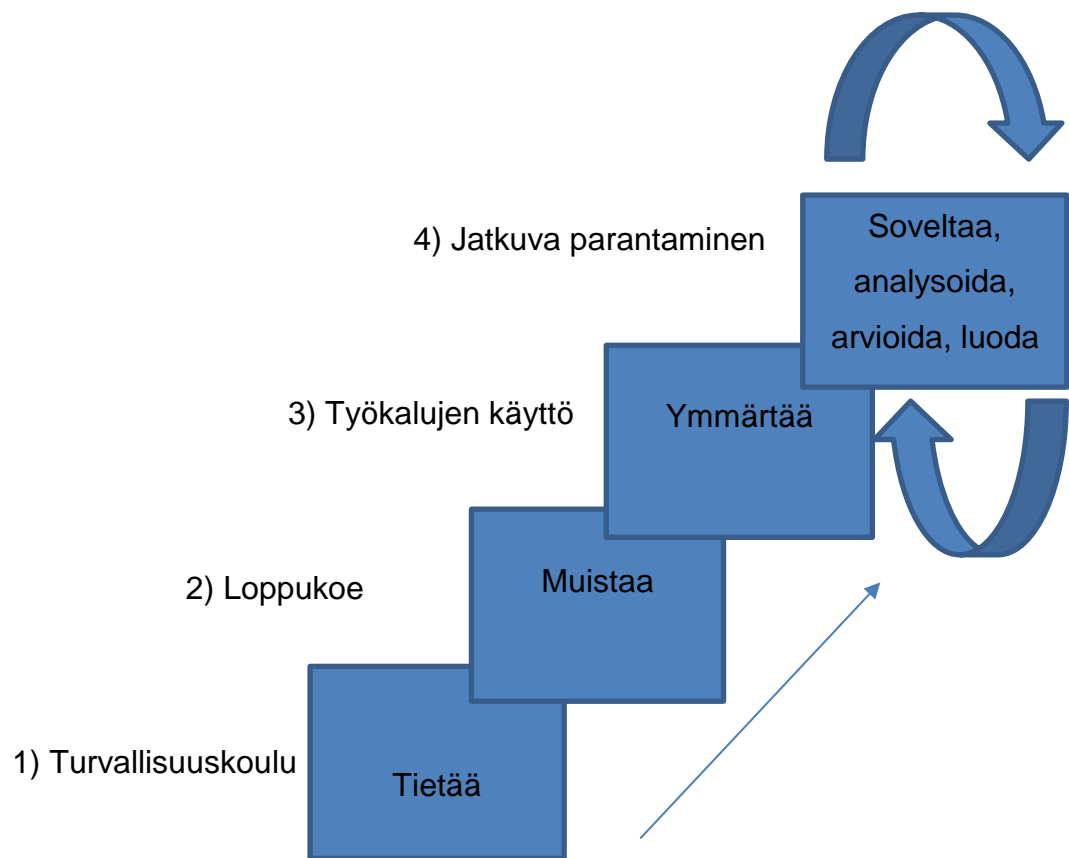
Tutkimuksen pohjalta syntyi Bloomin teoriaan pohjaten oppimisen portaat (kuvio 14) tämän tutkimuksen kontekstiin. Alimmaisena kuviossa on tietämisen taso, joka tässä tutkimuksessa viittaa turvallisuuskouluun. Tämän voisi ajatella niin, että ensin asia täytyy tiedollisella tasolla tietää ennen kuin oppimisen näkökulmasta on siitä mahdollisuuksia edetä. Turvallisuuskoulu toimi tietämisen ja faktatiedon antamisen välineenä.

Toinen porras on muistaa. Kun asian tiedollisella tasolla tietää, on tämän jälkeen mahdollisuus asia muistaa. Muistamisen välineenä tässä käytettiin turvallisuuskoulun loppukoetta, jolla mitattiin muistamisen taso.

Kolmas porras on ymmärtää. Kokeen jälkeen, kun ihminen tietää ja muistaa, on mahdollisuus ymmärtää oppimaansa. Ymmärtämisen tasolla turvallisuustyökalujen oikeanlainen käyttö on mahdollista. Tämä jo tukee hyvin turvallista työskentelyä.

Neljäntenä tasona on jatkuva parantaminen. Kun ihminen tietää, muistaa ja ymmärtää, on tämän jälkeen jatkuva parantaminen mahdollista. Ihminen rupeaa soveltamaan, analysoimaan, arvioimaan ja luomaan. Tämä kuitenkin edellyttää alempien tasojen läpikäyntiä systemaattisesti ja järjestelmällisesti.

Paremmen ja ennakoivan turvallisuuskulttuurin ytimessä onkin yksilö, joka tietää, muistaa ja ymmärtää sekä lisäksi vielä soveltaa oppimaansa turvallisessa työskentelyssä.



KUVIO 14: Oppimisen portaat

Mielestäni tutkimukselle asetetut tavoitteet täyttyivät. Turvallisuuskoulun loppukokeen tulokset antoivat suoraan vastaukset siitä, ketkä osaavat käyttää turvallisuustyökaluja toiminnassaan. Tuloksissa oli esimiehittäin paljonkin vaihtelua, joka kertoo siitä, että ihminen on yksilö ja oppii eri lailla. Esimiehen oman osaamisen voidaan todeta osittain vaikuttavan johdettavienkin osaamiseen. Niillä esimiehillä, joilla oma osaaminen oli hyvällä tasolla, pääsääntöisesti myös johdettavienkin osaaminen oli hyvällä tasolla. Joidenkin esimiesten kohdalla puolestaan, jossa esimies itse oli saanut suhdelukunsa juuri positiiviseksi, oli johdettavien tulokset näissä pääsääntöisesti negatiivisia.

Tutkimukseni tutkimusmenetelmänä oli haastattelu kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Mielestäni menetelmä soveltui hyvin tämän tutkimuksen tekemiseen, sillä motivaatiotekijöistä saatiin hyvä kuvaus

hyvin suunnitellun haastattelulomakkeen ansiosta. Tutkimustulosten analysointi onnistui myös odotetulla tavalla ja haastatteluista sain esiin ne kriittiset motivaatiotekijät, jotka haastatteluista haluttiinkin löytää.

Tutkimuskysymyksenäni tutkimuksessa oli ”mikä on lähiesimiehen oman työturvallisuusosaamisen ja motivaation merkitys turvallisuuskoulutuksen tuloksille?”

Lähiesimiehen omalla osaamisella ja motivaatiolla voidaan todeta olevan oleellinen merkitys koulutuksen onnistumiselle ja tuloksille. Jos esimies ei itse osaa asiaa tiedollisella tasolla, ei tulosten valossa johdettavakaan voi oppia. Esimiehen motivaatiolla on myös kriittisen tärkeä vaikutus turvallisen työskentelyn oppimiseen. Parhaimpaan tulokseen yltäneellä esimies A:lla tärkeimpinä motivaatiotekijöinä oli itsensä kehittäminen, onnistumisen tunne ja asenne. Tärkeänä tekijänä oli myös positiivinen usko omaan kykyihin.

Esimies A:n motivaatiotekijät kuvastavat sitä, että esimiehen oma motivaatio liittyy sisäiseen motivaatioon ja hänellä on selkeästi halu turvallisuuskulttuurin kehittämiseen ja sitä kautta mahdollisuus toteuttaa ennakoivaa kulttuuria työssään. Esimies B:lle tärkeiden motivaatiotekijöiden osalta näyttävät motivaatiotekijät puolestaan olevan vielä ulkoisen motivaation puolella ja asioita tehdään osittain ”pakosta”.

Tämän tutkimukseni lopputuloksena syntyi näin ollen käsitys, miten esimiehen oma osaaminen ja motivaatio vaikuttaa turvallisen työskentelyn oppimiseen.

### 5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tieteellisen tutkimuksen laatua ja luotettavuutta mitataan yleisesti validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti antaa tietoa siitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön sitä ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. (Hiltunen 2009)



Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetin arviointi kohdistuu yleensä siihen kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Voidakseen olla validi, sovellettavan tutkimusotteen on tehtävä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. (Hiltunen 2009)

Laadullisen tutkimuksen yksi validointitapa on esittää haastateltavien luotettavuus. Ihmisten käsitykset vaihtelevat samasta asiasta, mutta haastattelujen tulosten yhdenmukaisuus lisää tutkimuksen tulkintojen validiteettia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 188–189).

Haastattelut suunnattiin organisaation lähiesimiehille, joilla oli soveltuva määrä alaisia. Tutkimuksessa käytettiin oletusta, että haastateltavat ovat oman työnsä ammattilaisia ja ovat omien käsitystensä ja tunteidensa asiantuntijoita. Haastateltavat esimiehet valittiin kohdeyrityksen toimesta.

Haastattelulomakkeen kysymyksillä haluttiin saada vastauksia motivaation vaikuttavista tekijöistä eri näkökulmista valitun Fordin motivaatioteorian pohjalta. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset. Haastattelulomakkeen tarkisti ja hyväksyi toimeksiantajayrityksen edustajan lisäksi opinnäytetyöni ohjaaja. Tämän tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta tarkasteltaessa on huomattava, että tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkijan omaan näkemykseen haastateltavien antamien vastausten perusteella.

Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tarkka dokumentaatio tutkimuksen joka vaiheesta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisäävät haastattelujen suorat lainaukset tekstissä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 190.) Tämän tutkimuksen raportoinnissa on pyritty mahdollisimman tarkkaan kuvailuun haastattelun toteutuksesta. Tutkija itse suoritti litteroinnin, joten sekin lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tässä raportissa tulkintojen luotettavuutta lisäävät myös haastattelujen suorat lainaukset.

Edellä kerrottujen seikkojen perusteella haastattelututkimusta voidaan pitää riittävän validina.

Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa tutkittua ilmiötä. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, kun tulokset eivät ole sattumalta syntyneitä. Tutkimuksen tulee olla toistettavissa. Jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, pitäisi vastaavissa olosuhteissa tulosten olla samanlaiset. Kysymysten tulisi olla ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä. Lisäksi haastattelut tulee tehdä huolellisesti. (Hiltunen 2009.)

Haastattelukysymykset laadittiin huolella ja niissä pyrittiin käyttämään selkeää ja ymmärrettävää sanamuotoa. Tutkimuksen haastattelu on toistettavissa koko organisaatioon ja samalle perusjoukolle. Haastattelun vastaukset perustuivat haastateltujen omaan näkemykseen ja pohdintaan aiheesta, eikä sattumanvaraisesti. Tyypillisesti ihmiset voivat vastata eri aikoina samoihinkin kysymyksiin eri tavalla.

#### 5.4 Tulosten käytettävyys, siirrettävyys, merkitys ja mahdolliset jatkotutkimukset

Yleisellä tasolla tämän kehittämishankkeen käytettävyyttä tarkasteltaessa, voidaan todeta, että hankkeessa syntyneellä tiedolla voidaan parantaa turvallisuuskulttuurin kehittämistä varmistamalla ja vahvistamalla kunkin esimiehen omaa motivaatiota tutkimuksen osoittamissa kohdissa.

Siirrettävyyden osalta hankkeen tuloksia voidaan käyttää muissa organisaatioissa, joissa käsitellään samaa kontekstia ja turvallisuutta työssä. Tätä voidaan mahdollisesti siirtää myös muihin konteksteihin, se tosin saattaa vaatia jatkoselvityksiä.

Tulosten yleisen merkityksen tasolla tulokset ovat merkittäviä syventäessään ja tuodessaan näkyviin oppimisen johtamisen syvintä tasoa, kunkin esimiehen omaa motivaatiota.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tulosten käytettävyyttä voi arvioida niin, että organisaatio on päässyt suoraan synnyn ja ylläpidon juureen esimiehen osaamisen ja motivaation avulla.

Siirrettävyyden osalta tämä sopii suoraan kaikille muillekin n. 80 esimiehelle ja eri työpisteisiin sekä töihin.

Merkitys kohdeorganisaatiolle on se, että organisaatio pystyy tehostamaan jatkotoimien vaikuttavuutta huomattavasti tunnistaessaan esimiesten henkilökohtaisen motivaation ja oppimisen tason.

Oppimisen ja motivaation aihealueet antavat mahdollisuuksia monille jatkotutkimuksille. Tässä tutkimuksessa motivaatiota verrattiin oppimisen tulosten perusteella vain kahden esimiehen osalta, jolloin neljän esimiehen aineisto motivaation osalta jäi tutkimatta. Nämä voisi tutkia, löytyisikö sieltä uusia motivoivia tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti turvallisen työskentelyn oppimiseen. Tämä tutkimus osoitti, että kohdeyrityksen työntekijöillä turvallisuusasenteet ovat positiivisia ja vahvoja. Tämä on tulevaisuutta ajatellen hyvä asia, sillä kehittämistyölle ja turvallisen työpaikan luomiselle on otollinen maaperä kun asenteet ovat positiivisia.

Mielestäni kaikki tutkimukset, jotka käsittelevät ihmisten arvoja, asenteita, uskomuksia tai organisaation rakenteita hyödyttävät turvallisen työskentelyn kehittämistä. Oppimisen osalta yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla yksilöllisen oppimisen malli, jossa työturvallisuus olisi aiheena. Aihetta olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi pidemmän opetus- tai oppimisjakson yhteydessä.

## LÄHTEET

Aarnio, K., Kalakoski, V., Paavilainen, P., Rantala, S., Suomalainen, S. 2013. Skeema 4. Motivaatio, tunteet ja ajattelu. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Aksela, M., Tikkanen, G. & Kärnä, P. 2012. Mielekäs luonnontieteiden opetus: miten tukea oppilaiden ajattelua ja ymmärtämistä? Teoksessa P.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus

Aluehallintovirasto. Työturvallisuus kotimaanliikenteen matkustaja-aluksilla [viitattu 6.10.2016] Saatavissa:

[http://www.trafi.fi/filebank/a/1427456105/0c7b8e2473262783b2bf18025757acab/17199-HELLSBERG Tyoturvallisuus kotimaanliikenteen matkustaja-aluksilla.pdf](http://www.trafi.fi/filebank/a/1427456105/0c7b8e2473262783b2bf18025757acab/17199-HELLSBERG_Tyoturvallisuus_kotimaanliikenteen_matkustaja-aluksilla.pdf)

Anderson, L., Krathwohl, D., Airasian, P., Cruikshank, K., Mayer, R., Pintrich, P., Raths, J. & Wittrock, M. 2001. A taxonomy for learning, teaching, and assessing. A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. Abridged Edition. New York: Addison Wesley Longman.

Cole R. 2003. Measuring Security Performance & Productivity. USA. ASIS International

Faktori. 2016. Työturvallisuuskulttuuri tuloksen tekijänä. [viitattu 15.8.2016] Saatavissa:

<https://mdufaktori.wordpress.com/2016/03/03/tyoturvallisuuskulttuuri-tuloksen-tekijana/>

Forehand, M. 2001. Bloom's taxonomy. Teoksessa M. Orey (toim.) Emerging perspectives on learning, teaching, and technology.

[viitattu 15.8.2016] Saatavissa:

[http://epltt.coe.uga.edu/index.php?title=Bloom%27s\\_Taxonomy](http://epltt.coe.uga.edu/index.php?title=Bloom%27s_Taxonomy)

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2016. Työhyvinvointi, työterveys ja työturvallisuus. [viitattu 3.6.2016] Saatavissa:

<http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyohyvinvointi/>

Ford, E.M. 1992. Motivating Humans. Goals, emotions and Personal Agency Beliefs. Newbury Park: Sage Publications

Ford, E. M., & Smith, P.R. 2007. Thriving With Social Purpose: An Integrative Approach to the Development of Optimal Human Functioning, Educational Psychologist, 42:3, 153-171.

Grundtvux. Oppimisen esteitä. 2015. [Viitattu 15.12.2016] Saatavissa:

[http://grundtvux.internetix.fi/fi/sisalto/opinnot/opiskelutaidot/anja\\_cabble/01\\_oppimisen\\_esteita?C:D=38074](http://grundtvux.internetix.fi/fi/sisalto/opinnot/opiskelutaidot/anja_cabble/01_oppimisen_esteita?C:D=38074)

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Harisalo, Risto. (2009). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Herzberg, F., 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, Vol. 46

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., 1967. The Motivation to Work. New York: Wiley, 1967.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja Reliabiliteetti, Jyväskylän Yliopisto, Graduryhmä. [viitattu 15.8.2016] Saatavissa:

[www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press.

Hämäläinen, P. & Anttila, S. 2008. Onnistuneen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Seurantatutkimus. Tampere: Työsuojeluhallinto, Työsuojelujulkaisuja 85

INSAG. 1991. International Nuclear Safety Advisory Group. Safety Culture. Safety Series. No.75- INSAG-4. Vienna: International Atomic Energy Agency (IAEA).

Jarenko, K. & Martela, F. 2014. Sisäinen motivaatio- tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 2014. [viitattu 28.12.2016] Saatavissa:

<https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>

Jarvis, P. 2010. Adult education and lifelong learning. Theory and practice. Routledge. New York.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kanerva, R. 2008. Työ turvalliseksi. Työpaikan hyvät turvallisuuskäytännöt. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kallio, M. 2014. Riskivastuullisuus turvallisuuskasvatuksen kulttuurissa. Turku: Painosalama Oy.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Krathwohl, D. 2002. A revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. Theory into practice, 41.

Kuosmanen, S. 2015. Työmotivaatio ja työssä oppiminen. Oulun ammattikorkeakoulu.

Kämäräinen, M. 2003. Työsuojelu – Lähtökohtia ja peruskäsitteitä. Teoksessa Työterveyslaitos. Työsuojelun perusteet. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kärnä, L. Houtsonen & T. Tähkä (toim.), Luonnontieteiden opetuksen kehittämishaasteita 2012. Koulutuksen seurantaraportti 2012:10. Opetushallitus. [viitattu 15.8.2016] Saatavissa: [http://www.oph.fi/download/145801\\_Nettiin\\_13.pdf](http://www.oph.fi/download/145801_Nettiin_13.pdf)

Laaksonen Hannele - Niskanen Jouni - Ollila Seija - Risku Aija. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita. Helsinki.

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Publications 632. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus VTT.

Lehtinen, E., Kinnunen, R., Vauras, M., Salonen, P., Olkinuora, E., & Poskiparta, E. 1991. Oppimiskäsitys. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

Luoto, L. 2012. Toimintaoppeja tosi-TV:stä. Psycon. [Viitattu 28.12.2016]

Saatavissa: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/toimintaoppeja-tosi-tvsta>

Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet.

Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol 50

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum. Helsinki.

Nurmi, J. & Salmela-Aro, K. 2002. Mikä meitä liikuttaa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Niermeyer, R., Seyffert, M. 2004. Motivaatio. OY RASTOR AB. Helsinki.

Ojasalo, Moilanen Ritalahti. 2015. Kehittämistyön menetelmät.

Paasonen, J. (toim.), Huuromonen, T. & Paasonen, L. 2012. Oppilaitoksen turvallisuusjohtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Pitkonen, M. & Rasila, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Saloheimo J., 2016. Työturvallisuus: Perusteet, vastuu ja oikeusturva. Helsinki, Talentum Media Oy.

Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Oulun yliopisto, Työtieteen yksikkö. Väitöskirja.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Talentum Media Oy. Helsinki.



Sydänmaanlakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy.

Tampereen teknillinen yliopisto (TUT). 2016. Turvallisuusjohtaminen - Riskienhallinta – Turvallisuustekniikka [viitattu 28.12.2016]

Saatavissa: <http://www.tut.fi/fi/tutkimus/tutkimusalat/tuotantotalous-ja-tietojohdaminen/turvallisuuden-johtaminen-ja-suunnittelu/tutkimus/index.htm>

Työterveyslaitos. 2016. Työturvallisuusjohtaminen [viitattu 15.12.2016]

Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/tyoturvallisuusjohtaminen>

Turvallisuusjohtaminen. 2016. Turvallisuusjohtaminen [viitattu 28.12.2016]

Saatavissa:

[http://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Turvallisuusjohtaminen\\_TSO\\_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0](http://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0)

Työsuojelu 2016. Työsuojelu työpaikalla. Turvallisuusjohtaminen [viitattu 28.12.2016] Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>

VVT 2016. Turvallisuusjohtaminen. [viitattu 28.12.2016] Saatavissa:

[http://ttk.fi/files/4558/Lanne\\_Kuntien\\_turvallisuusjohtaminen\\_11052016.pdf](http://ttk.fi/files/4558/Lanne_Kuntien_turvallisuusjohtaminen_11052016.pdf)

## LIITTEET

LIITE 1 Turvallisuuskoulun loppukoe

LIITE 2 Haastattelulomake

## LIITE 1 Turvallisuuskoulun loppukoe

Versowood

Toteutamme 18.4.- 29.4 välisenä aikana turvallisuuskokeen, jossa kysytään sekä turvallisen työskentelyn periaatteista että edellä mainittujen työkalujen käytöstä. Kirjaudu kokeeseen omalla henkilönumerollasi sekä etu- ja sukunimelläsi.

Henkilönumero\*

Etunimi\*

Sukunimi\*

### Aloita testi

© 2016 CERTIFIER

#### 1. Kysymys

Kategoria: Yleinen

##### **Mitkä ovat Turvallisuusperiaattemme?**

- Olen turvallisuusasiantuntija
- Välitän työkaveristani
- Kehitämme turvallisuutta
- Huolehdin itsestäni
- TURVALLISUUS KANNATTAA

#### 2. Kysymys

Kategoria: Yleinen

##### **Miksi on oleellista tietää hälytys/hätänumero ja osoite?**

- Hätätilanteessa työkaverin henki voi olla kiinni sekunneista
- Hälytyskeskus osaa lähettää avun oikeaan paikkaan.
- Voidaan kysyä reittiohjeita perille.
- Saa ohjeet ensiavun antamiseen.
- Ei tarvitse itse antaa ensiapua.

#### 3. Kysymys

Kategoria: Yleinen

##### **Mistä osoitteesta löytyy Toyme-järjestelmä?**

- turvallisuus.versowood.fi
- www.toyme.fi
- www.versowood.fi
- Y-asema
- suosikit/toyme

#### 4. Kysymys

Kategoria: Yleinen

##### **Mitkä seuraavista ovat mittareita turvallisuuden seurannassa?**

- Päivät ilman työtaturmia.
- Turvallisuushavaintojen lukumäärä.
- Tapaturmataajuus
- Turvallisuuspromillet
- Viimeksi kirjautunut Toyme-järjestelmään

## 5. Kysymys

Kategoria: Yleinen

**Mikä on yhtiön tavoite tapaturmataajuudeksi joulukuussa 2017?**

- < 10
- nolla
- alle 20
- sama kuin nyt
- 50

## 6. Kysymys

Kategoria: KP1 Riskikartoitus

**Mikä on riskikartoitus?**

- Systemaattinen tapa käydä työpiste läpi riskien havaitsemiseksi.
- Etsitään riskiryhmään kuuluvat henkilöt.
- Piirretään kartta tuotannosta riskien tunnistamiseksi.
- Sattuneiden tapaturmien määrä per työpiste.
- Riskikartoitus on ennakointia.

## 7. Kysymys

Kategoria: KP1 Riskikartoitus

**Miksi on tärkeää havainnoida riskejä?**

- Jotta voidaan luoda toimintatavat, joilla riskit minimoida.
- Koska on käsketty.
- Jotta voidaan työskennellä riskeistä piittaamatta.
- Ymmärtämällä riskit voimme välttää tapaturmat.
- Millaisen riskin voin ottaa?

## 8. Kysymys

Kategoria: KP1 Riskikartoitus

**Mitä riskikartoituksessa huomioidaan?**

- Paloturvallisuus
- Ympäristöturvallisuus
- Työturvallisuus
- Tuotantotehokkuus
- Työpisteen viihtyvyys

## 9. Kysymys

Kategoria: KP1 Riskikartoitus

**Mitä havaituille riskeille tehdään?**

- Pyritään poistamaan teknisin ratkaisuin.
- Minimoidaan riski ohjeistuksella.
- Kirjataan Arrowiin.
- Tiedotetaan konsernissa.
- Merkitään kartalle.

## 10. Kysymys

Kategoria: KP1 Riskikartoitus

**Mitä tekijöitä riskikartoituksessa mm. huomioidaan?**

- Työn fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät.
- Tapaturmavaarat
- Riskinottokyky
- Työviihtyvyys
- Koneiden huoltotarve

### 11. Kysymys

Kategoria: KP1 Riskikartoitus

#### **Mihin riskikartoitusta käytetään?**

- Turvallisten työohjeiden laadintaan.
- Työtehokkuuden mittaamiseen.
- Hätäpoistumisteiden kuvaamiseen.
- Työtaturmien ennaltaehkäisyyn.
- Koneen oikeaan käynnistämiseen.

### 12. Kysymys

Kategoria: KP1 Riskikartoitus

#### **Kuinka usein riskikartoitus uusitaan?**

- Kolmen vuoden välein.
- Muutosten yhteydessä.
- Käyttöönnotossa.
- Jokaisen tapaturman jälkeen.
- Kerta riittää.

### 13. Kysymys

Kategoria: KP1 Riskikartoitus

#### **Onko riskikartoitus lakisääteinen?**

- Kyllä, henkilökohtaisten riskiarviointien jälkeen tehdään viralliset riskikartoitukset.
- Ei ole vaan vapaaehtoinen.
- Riippuu työsuojelupiiristä.
- Vain yli 100 hengen työpaikoilla.

### 14. Kysymys

Kategoria: KP1 Riskikartoitus

#### **Mistä yhtiön turvalliset työohjeet koostuvat?**

- Yleisestä osuudesta.
- Työpisteelle/työtehtävällä erityisistä ohjeista.
- Kunnossapitotyön aikaisesta ohjeistuksesta.
- Ylimmän johdon analyysistä.
- Taukoaikojen ilmoittamisesta.

### 15. Kysymys

Kategoria: KP1 Riskikartoitus

#### **Miksi esimies huomauttaa, mikäli et työskentele ohjeistuksen mukaisesti?**

- Työnantajalla on lain edellyttämä huolehtimisvelvoite.
- Esimies haluaa pomottaa.
- Tapaturmien ja virheiden välttämiseksi.
- Osoittaakseen asemansa.
- Parantaakseen tehokkuutta turvallisuudesta välittämättä.

### 16. Kysymys

Kategoria: KP2 Turvallisuuskierros ja turvallisuushavainnot

#### **Mitä opetettiin turvallisuuskierrosten pakollisuudesta?**

- Tuotannon esimiesten tulee tehdä kierroksia säännöllisesti.
- Esimies kutsuu kierrokselle myös muita osallistujia.
- Laki määrittelee ketkä osallistuvat turvallisuuskierrokselle.
- Esimies tekee satunnaisesti.
- Ovat pakollisia tapaturman jälkeen.

### 17. Kysymys

Kategoria: KP2 Turvallisuuskierros ja turvallisuushavainnot

#### **Mitä asioita kuntoindeksissä mm. huomioidaan?**

- Siisteys/järjestys
- Työympäristötekijät
- Paloturvallisuus
- Lihaskunto
- Työntekijän eväät

### 18. Kysymys

Kategoria: KP2 Turvallisuuskierros ja turvallisuushavainnot

#### **Miksi turvallisuuskierroksia tehdään?**

- Vaaranpaikat löytämällä tulee turvallisempi työpaikka.
- Turvallisuuden parantamiseksi ja turvallisuuden muistamiseksi
- Systemaattinen läpikäyminen varmistaa, että kaikki paikat huomioidaan.
- Laki vaatii.
- Saadaan merkinnät Toymehen.

### 19. Kysymys

Kategoria: KP2 Turvallisuuskierros ja turvallisuushavainnot

#### **Kannattaako kierroksella kertoa havaituista riskeistä?**

- Kyllä, havaitut riskit kannattaa tuoda kierroksella esiin.
- Turvallisuushavainnot tulee kirjata Toymehen, mutta ne on hyvä tuoda esiin myös kierroksella.
- Ei, eihän ne ole ketään kiinnostaneet ennenkään
- Ei, sehän voi tietää minulle lisää töitä.
- Ei, koska joku toinen on jo tehnyt ilmoituksen.

### 20. Kysymys

Kategoria: KP2 Turvallisuuskierros ja turvallisuushavainnot

#### **Mitä kuntoindeksi kertoo?**

- Kuinka suuri osa tarkastetuista kohdista on kunnossa.
- Kuinka tehokasta tuotanto on.
- Kehityksen seuraaminen.
- Selvitetään työntekijän fyysinen kunto.

### 21. Kysymys

Kategoria: KP2 Turvallisuuskierros ja turvallisuushavainnot

#### **Mitä tulee tehdä, kun tekee turvallisuushavainnon?**

- Kirjata se Toymehen.
- Mainita turvallisuushavainnosta esimiehelleen.
- Liputtaa turvattoman alueen.
- Viedä esimiehelle Post-It –lappu.

### 22. Kysymys

Kategoria: KP2 Turvallisuuskierros ja turvallisuushavainnot

#### **Miksi turvallisuushavaintoja tehdään?**

- On oleellista osata havainnoida ympäristöä, jotta voi huomata mahdolliset riskikohdat.
- Laki vaatii.
- Niistä maksetaan palkkioita.
- Asioiden parantamiseksi.
- Siirretään vastuuta.

### 23. Kysymys

Kategoria: KP2 Turvallisuuskierros ja turvallisuushavainnot

#### **Miksi turvallisuushavaintojen ja läheltä piti –tilanteiden kirjaaminen on tärkeää?**

- Jotta osataan tehdä tarvittavia korjaavia toimenpiteitä.
- Jotta jää jälki, mitä parannustoimia on tehty.
- Jotta toiset yksiköt voivat tarkistaa saman oman tuotantolinjan osalta.
- Tuotannon tehostaminen.
- Esimiehen kiusaamiseksi.

### 24. Kysymys

Kategoria: KP2 Turvallisuuskierros ja turvallisuushavainnot

#### **Mikä on turvallisuushavainto?**

- Se voi olla positiivinen huomio turvallisesta työskentelystä.
- Havainto jostain, missä piilee turvallisuusriski.
- Negatiivinen huomio työskentelystä.
- Hälytinjärjestelmän tarkistaminen.
- Läheltä piti –tilanne.

### 25. Kysymys

Kategoria: KP2 Turvallisuuskierros ja turvallisuushavainnot

#### **Mikä on Läheltä piti –tilanne?**

- Tapahtuma, jossa olisi voinut käydä huonosti.
- Tein kiellettyä mutta en jäänyt kiinni.
- Oho, olipas sattua.
- Tapaturma ilman sairauspoissaoloa.
- Työpaikka-ahdistelu.

### 26. Kysymys

Kategoria: KP3 Tapaturma-analyysi

#### **Mikä on Toymehen kirjattava tapaturma?**

- Tapahtuma, jossa työntekijää tai ulkopuolista sattuu työpaikalla.
- Vain poissaoloa aiheuttaneet tapaturmat kirjataan Toymehen.
- Tapaturma, mistä seuraa sairauslomaa.
- Tapaturma, mistä ei seuraa sairauslomaa.
- Tapahtuma, jossa olisi voinut sattua.

### 27. Kysymys

Kategoria: KP3 Tapaturma-analyysi

#### **Miksi on tärkeää analysoida tapaturma kunnolla?**

- Jotta päästään vaikuttamaan juurisyyn ja siten estämään vastaava tapaturma jatkossa.
- Jotta tieto välittyy yksiköiden välillä ja vastaavat tapaturmat voidaan estää myös muissa yksiköissä.
- Jotta syylliset löydetään.
- Tilastot vaatii.
- Jotta viranomaiset saa tiedon.

28. Kysymys

Kategoria: KP3 Tapaturma-analyysi

**Kuka käynnistää tapaturma-analyysin?**

- Loukkaantuneen esimies.
- Loukkaantunut itse.
- Poliisi.
- Työsuojeluvaltuutettu.
- Vakuutusyhtiö.

29. Kysymys

Kategoria: KP3 Tapaturma-analyysi

**Ketä tapaturma-analyysia tehtäessä haastatellaan?**

- Loukkaantunutta.
- Paikalla olleita.
- Esimiestä.
- Työsuojeluvaltuutettua.
- Yksikön koko henkilökuntaa .

30. Kysymys

Kategoria: KP3 Tapaturma-analyysi

**Miksi konsernin mittarina on ”tapaturmataajuus” eli tapaturmat tehtyä miljoonaa työtuntia kohti?**

- Jotta henkilöstöosastolla olisi laskettavaa.
- Tapaturmataajuus on yleismaailmallinen mittari.
- Tapaturmataajuudesta näemme missä turvallisuustasomme on kilpailijoihin nähden.
- Jotta voimme seurata, miten työturvallisuus kehittyy.
- Koska se kuulostaa hienolta.

**Valmis**



## LIITE 2 Haastattelulomake

- 1) Mikä sinua motivoi työssäsi?
  - 2) Miten tärkeänä pidät turvallisuusasioita ja mitä sinun pitäisi tehdä niiden kehittymisen suhteen?
  - 3) Mitkä ovat tavoitteesi turvallisessa työskentelyssä?
  - 4) Uskotko omiin mahdollisuuksiisi päästä tavoitteeseen ja miten paljon voit itse vaikuttaa turvalliseen työskentelyyn?
  - 5) Mikä turvallisessa työskentelyssä motivoi sinua ja kuinka tärkeänä sitä pidät?
  - 6) Mikä sinut saa yrittämään tehdäksesi parhaasi?
  - 7) Kerro työturvallisuuskoulutuksen tehtävistä/ongelmista/aikaansaannoksista, jotka ovat olleet sinusta haastavia?
- (Apukysymyksiä: Mitä olet tehnyt? Miten olet selvinnyt?  
Minkälaisia tuloksia on syntynyt?)
- 8) Missä olet onnistunut turvallisuustyökalujen kouluttamisessa, kerro onnistumiskokemuksistasi?
  - 9) Mikä kouluttamisessa on vaikeaa? Missä ehkä et ole onnistunut? Kerro esimerkki ja miten selvisit siitä?
  - 10) Mikä työympäristössänne/työpisteessänne tukee turvallista työskentelyä? Mikä toisaalta taas ei tue, hidastaa tai estää?
  - 11) Miltä kouluttaminen/kehittäminen henkilökohtaisesti tuntuu? Kerro positiivisia/negatiivisia tunteita.
  - 12) Oletko saanut esimieheltäsi riittävästi apua/tukea/ohjeita projektin eteenpäin viemiseksi ja mitä olisit kaivannut lisää?