

**ESIMIESTEN HENKILÖKOHTAISET TYÖTAVOITTEET JA NIIDEN YHTEYS  
PALKKIOIHIN SEKÄ OPTIMISMIIN**

Merja Adenius-Jokivuori  
Mari Tirronen  
Pro gradu -tutkielma  
Jyväskylän yliopisto  
Psykologian laitos  
Kesäkuu 2013

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

ADENIUS-JOKIVUORI, MERJA & TIRRONEN, MARI:

Esimiesten henkilökohtaiset työtavoitteet ja niiden yhteys palkkioihin sekä optimismiin.

Pro gradu –tutkielma, 31 s.

Ohjaaja: Katriina Hyvönen

Psykologia

Kesäkuu 2013

---

Tutkielmassamme tarkasteltiin suomalaisten esimiesten asettamien henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjä ja niiden yhteyksiä palkkioihin psykososiaalisena työolotekijänä sekä optimismiin henkilökohtaisena ominaisuutena. Tutkielma perustuu vuonna 2006 aloitetun nuorten esimiesten henkilökohtaisia työtavoitteita tutkivan pitkittäistutkimuksen viimeisimmässä mittauksessa vuonna 2012 kerättyyn kyselyaineistoon. Aikaisemmista kyselyistä poiketen esimiehet saivat tällä kertaa mainita kolme tärkeintä henkilökohtaista työtavoitettaan. Tutkittavina oli 303 lähinnä teknisillä aloilla työskentelevää henkilöä, jotka olivat asettaneet itselleen vähintään yhden henkilökohtaisen työtavoitteen ja vastanneet kyselyn palkkioita sekä optimismia mittaaviin osioihin. Tutkitut olivat iältään 30-42 vuotiaita ( $ka = 37$ ) ja heistä 256 (84.5%) oli miehiä. Pitkittäistutkimuksen alussa kaikki tutkitut olivat toimineet esimiestehtävissä, mutta vuonna 2012 osa tutkituista oli siirtynyt muihin tehtäviin ja esimiestehtävissä toimi edelleen 73%. Tutkittujen mainitsemista kolmesta henkilökohtaisesta työtavoitteesta muodostettiin seitsemän työtavoiteluokkaa: ammatillinen osaaminen (28%), työssä jaksaminen ja viihtyminen (18%), organisaation menestys ja toiminta (15%), uusi työ tai yrittäjyys (12%), uralla eteneminen (12%), palkka (9%) sekä työn jatkuvuus (6%). Esimiesten asettamat henkilökohtaiset työtavoitteet heijastelivat heidän ammatillisen kehityksensä vaiheita.

Palkkiot selittivät henkilökohtaisten työtavoitteiden asettelua siten, että ne esimiehet, jotka kokivat palkkionsa hyviksi, asettivat muita enemmän ammatilliseen osaamiseen liittyviä työtavoitteita ja ne, jotka kokivat palkkionsa huonoiksi, asettivat puolestaan enemmän uuteen työhön tai yrittäjyyteen sekä palkkaan liittyviä työtavoitteita. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin ensimmäistä kertaa optimismin yhteyksiä henkilökohtaisten työtavoitteiden asettamiseen, mutta optimismi ei selittänyt henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjä. Esimiestaso taustatekijänä selitti organisaation menestykseen ja toimintaan sekä työssä jaksamiseen ja viihtymiseen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita. Mitä korkeampi asema esimiehellä oli, sitä enemmän hän asetti organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä ja sitä vähemmän työssä jaksamiseen ja viihtymiseen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita. Organisaatioissa ja työpaikoilla voitaisiin entistä paremmin huomioida työntekijöiden henkilökohtaiset työtavoitteet toiminnan ja resurssien suuntaamisessa sekä työurien suunnittelemisessa. Lisäämällä työntekijöiden tyytyväisyyttä palkkioihinsa kuten työn varmuuteen, etenemismahdollisuuksiin ja työstä saatuun arvostukseen, voitaisiin heitä kannustaa asettamaan sellaisia henkilökohtaisia työtavoitteita, jotka suuntautuvat sekä heidän itsensä että organisaation kehittymisen kannalta tärkeisiin tavoitteisiin.

Avainsanat: henkilökohtaiset työtavoitteet, henkilökohtaisten työtavoitteiden sisällöt, palkkiot, optimismi, esimiehet

# SISÄLTÖ

1.	JOHDANTO.....	1
1.1.	Henkilökohtaiset työtavoitteet .....	2
1.2.	Palkkiot osana psykososiaalisia työoloja .....	4
1.3.	Optimismi henkilökohtaisena ominaisuutena .....	5
1.4.	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
2.	MENETELMÄT .....	9
2.1.	Tutkittavat .....	9
2.2.	Menetelmät ja muuttujat .....	10
2.3.	Analyysit .....	11
2.3.1.	Katoanalyysit.....	11
2.3.2.	Tilastolliset analyysit.....	12
3.	TULOKSET .....	13
3.1.	Henkilökohtaiset työtavoitteet .....	13
3.2.	Henkilökohtaisten työtavoiteluokkien yhteydet palkkioihin, optimismiin ja taustatekijöihin .....	15
4.	POHDINTA.....	18
4.1.	Ammatillinen osaaminen on esimiesten tärkein henkilökohtainen työtavoite.....	18
4.2.	Palkkiot ja esimiestaso ovat yhteydessä henkilökohtaisiin työtavoitteisiin.....	20
4.3.	Optimismi ei ollut yhteydessä henkilökohtaisten työtavoitteiden asettamiseen.....	22
4.4.	Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimustarpeet .....	22
4.5.	Johtopäätökset.....	24
	LÄHTEET .....	25

## 1. JOHDANTO

Tarkastelimme tutkielmassamme henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjä ja niiden yhteyksiä palkkioihin psykososiaalisena työolotekijänä sekä ensimmäistä kertaa optimismin henkilökohtaisena ominaisuutena. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat tärkeitä toiminnan suuntaajia. Ihmiset asettavat tavoitteita kaikissa elämänvaiheissaan ja kaikkiin elämäntilanteisiinsa liittyen. Käytimme käsitettä henkilökohtaiset tavoitteet samassa merkityksessä kuin Little (1983) puhuessaan henkilökohtaisista projekteista. Mielenkiintomme kohdistui nimenomaan henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöihin, joita tutkimalla päästään tarkastelemaan sitä, mihin yksilöt työssään ja työurallaan suuntaavat toimintaansa ja resurssejaan. Henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjä on tutkittu toistaiseksi vähän ja aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty lähinnä yhden, tärkeimmän työtavoitteen sisältöihin. Tässä tutkielmassa huomioitiin ensimmäistä kertaa kolme tärkeintä tutkittavan itseraportoimaa työtavoitetta ja tavoiteltiin näin kattavampaa kuvaa henkilökohtaisten työtavoitteiden sisällöistä.

Littlen (2007) sosioekologisen mallin mukaan ihmisen hyvinvointiin vaikuttavat sekä henkilökohtaiset ominaisuudet että erilaiset ympäristötekijät. Ne vaikuttavat hänen mukaansa hyvinvointiin paitsi suoraan, myös epäsuorasti henkilökohtaisten projektien eli tavoitteiden kautta. Työntekijöiden itselleen asettamia henkilökohtaisia työtavoitteita ja sitä, minkälaiseen työkontekstiin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ne ovat yhteydessä, on tärkeää tutkia, jotta työpaikoilla osattaisiin mahdollisimman hyvin huomioida henkilöstön työhyvinvointia sekä mahdollisuuksia ja motivaatiota kehittyä työssään. Tarkastelimme tutkielmassamme henkilökohtaisten työtavoitteiden (Little 1983; 2007) sisältöjen yhteyksiä yhteen työn kontekstiin liittyvään tekijään, jollaiseksi valitsimme psykososiaalisiin työoloihin liittyvät palkkiot (Siegrist 1996; 2005) ja yhteen henkilökohtaiseen ominaisuuteen, jollaiseksi valitsimme optimismin (Scheier & Carver 1985). Palkkioiden yhteyksiä henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöihin on tutkinut muun muassa Hyvönen (2011), mutta optimismin yhteyksiä henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöihin ei ole toistaiseksi tutkittu.

## 1.1. Henkilökohtaiset työtavoitteet

Henkilökohtaiset tavoitteet ovat osa persoonallisuuspsykologian (McAdams, 1995; 2009) ja motivaatiopsykologian käsitteistöä (Nurmi & Salmela-Aro, 2002a). Tavoitteilla viitataan yleensä johonkin yksilön tiettyyn asiaan kohdistuvaan motivaatorakenteeseen. Austin ja Vancouver (1996) määrittelevät katsauksessaan tavoitteet haluttujen tulosten, tapahtumien tai prosessien sisäisiksi representaatioiksi, jotka voivat vaihdella sisäisistä biologisista prosesseista monitahoisiin kognitiivisiin tavoitteisiin. Henkilökohtaisista tavoitteista on käytetty lukuisia eri käsitteitä kuten muun muassa henkilökohtaiset pyrkimykset (Emmons, 1986), elämäntehtävät (Cantor, Norem, Niedenthal, Langston, & Brower, 1987), mahdolliset minät (Markus & Nurius, 1986) ja henkilökohtaiset projektit (Little, 1983).

Tässä tutkielmassa henkilökohtaisilla tavoitteilla tarkoitetaan sellaisia tavoitteita, jotka Little (1983; 2007) määrittelee henkilökohtaisiksi projekteiksi. Henkilökohtaiset projektit ovat Littlen (2007) mukaan joukko toisiinsa liittyviä, yksilölle erityisen merkityksellisiä toimintoja, jotka tapahtuvat tietyssä fyysisessä, sosiaalisessa, kulttuurisessa ja historiallisessa yhteydessä. Niiden tarkoituksena on saavuttaa, ylläpitää tai välttää ennakoitu tilanne ja yhtenäistää erilaisia yksilöön kohdistuvia vaatimuksia. Littlen (2007) sosioekologisen mallin mukaan henkilökohtaisiin projekteihin vaikuttavat sekä suhteellisen pysyvät että joustavammat henkilökohtaiset ominaisuudet ja kontekstiin liittyvät ympäristötekijät. Tavoitteiden kontekstisidonnaisuus näkyy myös McAdamsin (1995) mallissa persoonallisuuden yksilöllisistä eroista. Mallissa ensimmäiselle tasolle kuuluvat suhteellisen pysyvät piirteet, kuten viisi suurta persoonallisuuden piirrettä ('big five'). Toiselle tasolle kuuluvat aikaan, paikkaan tai rooliin sidoksissa olevat asiat, kuten elämäntehtävät, selviytymisstrategiat ja tavoitteet. Mallin kolmannen tason muodostaa yksilön tarinamuotoinen identiteetti. Henkilökohtaiset työtavoitteet ovat siis sellaisia työhön tai uraan liittyviä henkilökohtaisia tavoitteita, jotka ovat yksilölle erityisen merkityksellisiä ja joihin vaikuttavat työn kontekstiin liittyvät tekijät sekä henkilökohtaiset ominaisuudet.

Elämänkulun motivaatiomallin (Nurmi, & Salmela-Aro, 2002b; Salmela-Aro 2008; Salmela-Aro, Aunola & Nurmi, 2007) mukaisesti ihmiset suuntaavat, valitsevat ja säätelevät vuosien kuluessa henkilökohtaisia tavoitteitaan roolisiirtymiensä ja elämäntilanteidensa mukaan, mutta myös ympäristön luomien mahdollisuuksien ja rajoitusten mukaan. Sopeutuakseen uusiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin muuttuvissa elämäntilanteissaan ihmiset tarvittaessa muuttavat ja sopeuttavat myös henkilökohtaisia työtavoitteitaan (Salmela-Aro, 2008). Ihmisten henkilökohtaiset tavoitteet heijastelevatkin heidän sen hetkistä elämänvaihettaan ja ikään sidoksissa olevia

kehitystehtäviään (Nurmi, & Salmela-Aro, 2002b; Salmela-Aro ym., 2007; Salmela-Aro, Nurmi, Saisto, & Halmesmäki, 2000).

Valmistauduttaessa työuralle ensimmäisen työhön liittyvän tavoitteen tulisi Locken (2002) mukaan olla tarvittavien taitojen ja koulutuksen hankkiminen, seuraavan taitoja ja arvoja vastaavan työpaikan hankkiminen ja kolmannen työssä tarvittavien taitojen ja tietojen jatkuva kehittäminen. Locke korostaa, että oman osaamisen ylläpitäminen läpi uran on erittäin tärkeää, jotta työ pysyisi nautittavana ja mahdollisuudet edetä uralla haastavampiin tehtäviin säilyisivät. Ammatillinen kehittyminen kehitystehtävänä tai elämänvaiheena alkaa Superin (1957; 1990) mukaan etsimisen vaiheesta (15-24 –vuotiaana), josta siirrytään uran luomisen vaiheen (25-44 –vuotiaana) kautta uran ylläpitoon (45-64 –vuotiaana) ja lopulta uran lopettamisen vaiheeseen (65 –vuotiaana ja sitä vanhempana). Tutkielmassamme tutkittavat asettuivat ikäjakaumaltaan uran luomisen vaiheeseen, jolloin on tärkeää paitsi uran vakiinnuttaminen tiettyyn ammattialaan ja organisaatioon, niin myös uralla eteneminen. Uran luomisen vaiheeseen kuuluviksi kehitystehtäviksi on määritelty muun muassa organisaation kulttuuriin sopeutuminen, hyvien suhteiden ylläpitäminen työkavereihin, omissa työtehtävissä riittävän hyvin suoriutuminen, hyvien työskentelytapojen sekä positiivisen työskentelyasenteen kehittäminen, uralla eteneminen sekä tavoitteiden asettaminen (Dix & Savickas, 1995). Aikaisemmassa tutkimuksessa (Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen, & Mäkikangas, 2009) on todettu uran luomisen vaiheeseen kuuluvien esimiesten työtavoitteiden sisältöjen heijastelevan juuri tätä ammatillisen kehittymisen vaihetta.

Henkilökohtaisia tavoitteita voidaan tutkia muun muassa Littlen kehittämän henkilökohtaisten projektien menetelmän avulla (Little & Gee, 2007). Menetelmällä tutkitaan henkilökohtaisten projektien sisältöä, näiden projektien arviointeja ja hierarkiaa sekä projektien vaikutusta toisiinsa. Vaikka henkilökohtaisia tavoitteita erilaisissa konteksteissa ja erilaisilla kohderyhmillä on tutkittu paljon (Muun muassa: Dietrichin, Jokisaari, & Nurmi, 2012; Oja-Lipasti, Feldt, & Hyvönen, 2009; Salmela-Aro ym., 2007; Salmela-Aro ym., 2000; Salmela-Aro & Nurmi, 2002; Salmela-Aro, Nurmi, Saisto, & Halmesmäki, 2001; Savage-Stevens, 2003), on henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöihin keskitytty tutkimuksissa toistaiseksi harvoin. Hyvönen (2011) on tutkinut väitöskirjatutkimuksessaan nuorten suomalaisten esimiesten tärkeimpien henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjä. Tutkimuksessa löydettiin kahdessa eri kyselyssä samat seitsemän luokkaa nuorten esimiesten itse asettamista tärkeimmistä henkilökohtaisista työtavoitteista (vuosina 2006 ja 2008): ammatillinen osaaminen, eteneminen uralla, työssä jaksaminen ja viihtyminen, uusi työ tai yrittäjyys, työn jatkuvuus, organisaation menestyksenkäs toiminta sekä palkka (Hyvönen ym., 2009; Hyvönen, Feldt, Kinnunen, & Tolvanen, 2011). Suurin osa tutkituista suuntautui ikävaiheelle tyypillisesti uran luomiseen liittyviin tavoitteisiin, eli ammatilliseen osaamiseen ja uralla

etenemiseen. Seurantatutkimuksessa havaittiin, että nuorten esimiesten tärkeimmät henkilökohtaiset työtavoitteet muuttuivat kahden vuoden aikana jonkin verran, mutta uusia sisältöluokkia ei työtavoitteiden listaan tullut lisää (Hyvönen ym., 2011). Huhtalan, Feldtin, Hyvösen ja Maunon (2012) tutkimuksessa, jossa tutkittavat esimiehet olivat keskimäärin melko korkeassa asemassa ja edustivat laajaa ikäskaalaa, löydettiin muutoin samansuuntaiset työtavoiteluokat kuin Hyvösen (2011) tutkimuksessa, mutta suurimman työtavoiteluokan muodostivat organisaatioon liittyvät työtavoitteet. Huhtalan ym. (2012) tutkimuksessa tuli esiin kaksi uutta työtavoiteluokkaa: uran päättäminen sekä maine ja vaikuttaminen. Wiesen ja Salmela-Aron (2008) tutkimuksessa, jossa tutkittavat eivät koostuneet vain esimiehistä, suurimmat työtavoiteluokat olivat samansuuntaiset kuin Hyvösen (2011) tutkimuksessa: menestys ja eteneminen sekä opiskelu ja oppiminen, mutta esille ei kuitenkaan noussut organisaation toimintaan liittyvää työtavoiteluokkaa.

## **1.2. Palkkiot osana psykososiaalisia työoloja**

Psykososiaalisilla työympäristön tekijöillä, erityisesti palkkioilla on todettu olevan keskeinen yhteys työntekijän tavoitteen asetteluun ja työhyvinvointiin (Hyvönen ym., 2011). Siegrist (1996) esitti psykososiaalisia työoloja ja niiden keskinäisiä suhteita kuvaavan ponnistusten ja palkkioiden epäsuhta -mallinsa (Effort-Reward Imbalance, ERI-malli) täydentämään aikaisempia työstressin syntymisen tarkastelutapoja. Siegrist tavoitteli omassa mallissaan uutta näkökulmaa, jossa linkittyisi ymmärrettävällä tavalla eri tieteenalojen ymmärrys työympäristöstä, henkilökohtaisista ominaisuuksista ja selviytymiskeinoista sekä eri tekijöiden välittömistä ja pitkäaikaisista terveydellisistä vaikutuksista. ERI-mallissa kuvataan ponnisteluja kuten työntekijän työhön sijoittamaa aikaa ja energiaa sekä palkkioiden kokonaisuutta, joka muodostuu arvostuksen, uralla etenemisen ja työn varmuuden ulottuvuuksista. Ihminen pyrkii ponnistusten ja palkkioiden vaihdossa vastavuoroiseen tasapainotilaan. Ponnistelujen yhteys vähäisiin palkkioihin on riskitekijä työstressin syntymiselle. Ponnistusten ja palkkioiden epätasapainon lisäksi työstressin riskitekijä on työntekijän henkilökohtainen ylisitoutuminen eli voimakkaan kunnianhimon yhdistyminen tarpeeseen tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi (Siegrist 1996; 2010). Psykososiaalisten työolojen yhteyttä ja merkitystä terveydelle on tutkittu laajasti sekä kansainvälisesti (Siegrist ym., 2004) että Suomessa (Hintsanen ym., 2007; Kinnunen, Feldt, & Tarvainen, 2006). Ponnistelujen ja palkkioiden epäsuhtaa kokevat ovat esimerkiksi muita suuremmassa riskissä sairastua

sydänsairauksiin, masennukseen ja alkoholismiin (Siegrist, 1996; 2005; 2010) tai jäädä aiemmin eläkkeelle (Siegrist ym., 2006).

Siegrist (1996) vaihtoi aiemman stressiteorioiden kontrollinäkökulman ERI –mallissa palkkionäkökulmaan, koska katsoi, että aikuisen ihmisen elämässä työ linkittää merkittäväällä tavalla itsesääteilyä ja sosiaalisten mahdollisuuksien rakennetta. Erityisesti ammatillinen asema liittyy mahdollisuuksiin osallistua, suorittaa ja myötävaikuttaa omaan työhön sekä tulla palkituksi tai arvioiduksi ja kuulua työn kannalta merkittävään, esimerkiksi kollegoiden, yhteisöön. Palkkiot eli työstä saatu hyöty liittyy siis rahan lisäksi työn varmuuteen ja etenemismahdollisuuksiin sekä työstä saatuun arvostukseen. Allisey (2011) suositti oman tutkimuksensa perusteella vahvasti keskittymistä ERI-mallin palkkioulottuvuuksiin ponnistelujen ja palkkioiden epäsuhtaan sijaan ja ehdotti samalla, että kannattaisi hyödyntää kaikkia palkkioiden alulottuvuuksia. Erityisesti työn varmuus oli hänen mukaansa yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen.

Salimäki ja Vartiainen (2007) totesivat, että tyytyväisyys palkkioihin kannusti työntekijää sekä itsensä että organisaation tuloksen kehittämiseen. Kokemus hyvistä tai lisääntyneistä palkkioista heijastui myös Hyvösen, Feldtin, Tolvasen ja Kinnusen (2010) mukaan nuorten esimiesten haluna ponnistella työn eteen, sillä asettaessaan itselleen henkilökohtaisia työtavoitteita, saamiinsa palkkioihin tyytyväiset esimiehet kuvasivat muita enemmän organisaation menestymiseen tai oman osaamisensa kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Huonoiksi koetut palkkiot olivat puolestaan yhteydessä uuteen työhön (työn vaihtamiseen) liittyviin henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. ERI –mallin mukaan arvioiduilla palkkioilla oli siis yhteyttä siihen, millaisia tavoitteita nuoret esimiehet asettivat työlleen ja tavoitteet puolestaan olivat yhteydessä vastaajien työhyvinvointiin.

### **1.3. Optimismi henkilökohtaisena ominaisuutena**

Optimismi ja sen vastakohta pessimismi liittyvät ihmisen odotuksiin tulevaisuuden suhteen. Optimismi on persoonallisuuden kolmesta tasosta (McAdams, 1995) ensimmäiselle tasolle kuuluva taipumuksellinen piirre, jonka Scheier ja Carver (1985) ovat määritelleet yleistyneeksi odotukseksi positiivisesta lopputulemasta. Ihmisen käyttäytyminen tähtää toivottujen tavoitteiden saavuttamiseen niin että, mitä tärkeämmäksi hän kokee tavoitteen, sitä suurempi arvo sillä on hänelle (Carver & Scheier, 1998; Carver, Scheier, Miller, & Fulford, 2009; Carver, Scheier, & Segerstrom, 2010). Mikäli ihminen on tavoitteita asettaessaan luottavainen niiden saavuttamisen suhteen, hän ponnistelee tavoitteiden suuntaisesti. Jos taas ihminen epäilee mahdollisuuksiaan

saavuttaa tavoite, hän ei todennäköisesti edes toimi tavoitteen suuntaan. Arvioidessaan kohtaamiaan mahdollisuuksia ja uhkia ympäristössään ja ennakoidessaan niiden merkitystä itselleen, ihminen kokee erilaisia tunteita, jotka optimistisesti suuntautuneella ihmisellä ovat etupäässä positiivisia silloinkin, kun hän kohtaa vastoinkäymisiä (Carver ym., 2010; Rasmussen, Wrosch, Scheier, & Carver, 2006).

Optimismia on yleensä pidetty suhteellisen pysyvänä ominaisuutena, jonka juuret ovat lapsuudessa (esimerkiksi Seligman, 1992). Lapsuuden ja nuoruuden aikaiset tekijät ja kokemukset (esimerkiksi syntyminen toivottuna/epätoivottuna sekä onnistuminen koululaisen roolissa ja työelämään astumisessa tai vanhempien lämpimyys ja taloudellinen turvallisuus) ennustavat optimismia myöhemmällä iällä (Ek, 2008; Heinonen, Räikkönen, & Keltikangas-Järvinen, 2005), mutta elämäkokemukset, erityisesti onnistumiset ja epäonnistumiset voivat liittyä optimistisuuden lisääntymiseen tai vähentymiseen myöhemminkin elämän eri vaiheissa (Scheier & Carver, 1993). Optimismi voi lisääntyä esimerkiksi nuoruusiässä korkeakouluopintojen alkaessa uusien mahdollisuuksien ja haasteiden myötä (Salmela-Aro & Nurmi, 2007). Segerstrom (2006) totesikin, että optimismi on vähemmän pysyvä kuin muut persoonallisuuteen liittyvät henkilökohtaiset ominaisuudet johtuen siitä, että se reagoi kulloinkin käytettävissä oleviin muihin voimavaroihin.

Optimismin on tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä muita kestävämpiin koulutuksellisiin ponnisteluihin ja parempaan tulotasoon (Carver, Scheier & Segerstrom, 2010) sekä parempaan organisaatiositoutumiseen (Ashraf, Jaffri, Tariq Sharif, & Asif Khan, 2012). Optimismi muodostaa sinnikkyyden, itsetuntemuksen ja tulevaisuususkon rinnalla psykologisen pääoman, joka on yhteydessä muun muassa työhyvinvointiin ja työhönsitoutumiseen (Luthans & Yousseff, 2004). Rasmussen ym. (2006) selittivät työhyvinvoinnin kokemusta käyttäytymisen itsesäätelymallin avulla. Ennakoidessaan tilanteita, asettaessaan itselleen tavoitteita ja arvioidessaan erilaisia uhkia omalle hyvinvoinnilleen ja terveydelleen ihminen saa ympäristöstään palautetta, jonka avulla hän säätelee omaa käyttäytymistään edelleen. Optimismilla henkilökohtaisena ominaisuutena ja tavoitteen asettelulla on Rasmussenin ja kumppaneiden mukaan keskeinen merkitys tässä prosessissa ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden kokemukselle. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ja Schaufeli (2009) arvioivat työhön ja persoonallisuuteen liittyvien voimavaraitekiöiden, kuten optimismin, keskinäisen vastavuoroisuuden ilmenevän siten, että työskennellessään työympäristössä, jossa on hyvät resurssit (esimerkiksi mahdollisuus saada palautetta työstä ja kehittää ammattitaitoa) ihmiset pystyvät paremmin asettamaan ja toteuttamaan tavoitteitaan sekä arvioivat itseään positiivisesti.

Optimismin suhdetta ihmisen henkilökohtaisten tavoitteiden asetteluun ei ole tutkittu paljon, mutta optimismilla on todettu olevan yhteys siihen, miten itse asetettuja tavoitteita arvioidaan

suhteessa omiin arvoihin ja identiteettiin. Jackson, Weiss, Lundquist ja Soderlind (2002) huomasivat, että optimistit arvioivat omien henkilökohtaisten tavoitteidensa, projektiansa olevan sopusoinnussa heidän arvoihinsa ja identiteettiinsä, kun taas pessimistisesti ajattelevat eivät katsoe edes itsetuottamiensa tavoitteiden vastaavan omia arvojaan, identiteettiään tai tuottavan heille iloa. Optimistinen ihminen pystyi O'Connorin ja Cassidy'n (2007) mukaan pessimistiä paremmin ylipäänsä tunnistamaan itselleen sopivia tavoitteita. Optimistinen asenne lisäksi suojasi negatiivisilta tunteilta ja lisäsi todennäköisyyttä tavoitella asetettuja tavoitteita (Segerstrom & Solberg Nes, 2006). Optimismi henkilökohtaisena ominaisuutena näyttäisi edellä kuvattujen tutkimusten mukaan linkittyvän Locken (2002) kuvaamaan motivaatioketjuun, jossa tavoitteilla pyritään toimimaan omien arvojen mukaan, jotta pystyttäisiin tyydyttämään tarpeet. Locken mallissaan mainitsema emootioiden osuus, joka vaikuttaa tavoitteiden mukaan suunnatun toiminnan psykologisenä ”polttoaineena”, voisi liittyä juuri optimismiin sen käsitteen määrittelyn mukaisena ”yleistyneenä positiivisena odotuksena tulevaisuudesta” (Scheier & Carver, 1985) ja päinvastoin.

#### **1.4. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkielmassamme tarkastelimme suomalaisten esimiesten henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöä sekä sitä, miten palkkiot psykososiaalisina työolotekijöinä ja optimismi henkilökohtaisena ominaisuutena ovat yhteydessä henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. Työntekijöiden henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöä ja niiden yhteyksiä eri tekijöihin, on tutkittu vasta vähän ja niistä on tärkeää saada lisää tutkimustietoa, jotta ymmärretään niiden merkitystä osana työntekijän uraa eri elämänvaiheissa. Aikaisemmissa henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöihin keskittyneissä tutkimuksissa (Huhtala ym., 2012; Hyvönen, 2011) on otettu huomioon vain yksi tai ensimmäinen yksilön itseraportoimista työtavoitteista. Tässä tutkielmassa tavoittelimme kattavampaa kuvaa henkilökohtaisten työtavoitteiden sisällöstä ja otimme siksi huomioon kolme tärkeintä työtavoitetta.

Koska henkilökohtaiset tavoitteet ovat sidoksissa siihen ympäristöön, jossa niitä asetetaan, päädyimme henkilökohtaisten työtavoitteiden sisällön tutkimisen lisäksi tarkastelemaan niiden yhteyksiä psykososiaalisiin työolosuhteisiin. Psykososiaalisista työolosuhteista valitsimme erityisesti palkkiot, koska tutkimuksissa on nostettu esiin palkkioiden keskeinen merkitys työhyvinvoinnin ja sitoutumisen selittäjänä (Allisey, 2011) sekä voimavaratekijänä (Xanthopoulou ym., 2009). Aikaisemmassa tutkimuksessa on tullut esiin myös palkkioiden yhteys henkilökohtaisiin työtavoitteisiin (Hyvönen ym., 2010). Littlen (2007) sosioekologisen mallin

mukaan yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin vaikuttavat ympäristötekijöiden lisäksi yksilön suhteellisen pysyvät ja joustavat henkilökohtaiset ominaisuudet. Optimismia on kuvattu toisaalta juuri melko pysyväksi (Scheier & Carver, 1985) ja toisaalta joustavasti olosuhteisiin reagoivaksi (Seegerstrom, 2006) henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi. Vaikka optimismin yhteyttä henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöihin ei ole meidän tietojemme mukaan tutkittu, halusimme tutkimuksessamme tarkastella henkilökohtaisten ominaisuuksien ulottuvuutta optimismin kautta, koska sen on todettu muuten olevan positiivisesti yhteydessä työhön ja osaamiseen liittyviin ponnisteluihin (Carver ym., 2010) sekä työhyvinvointiin (Xanthopoulou ym., 2009) ja organisaatiositoutumiseen (Ashraf ym., 2012).

Tutkimuskysymyksemme ja niihin liittyvät oletukset ovat seuraavat:

**1. Millaisia henkilökohtaisia työtavoitteita esimiehet asettivat itselleen vuonna 2012?**

Oletamme, että löydämme aineistosta samat seitsemän henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöluokkaa kuin aikaisemmassa nuoria suomalaisia esimiehiä koskeneessa tutkimuksessa (Hyvönen ym., 2009) on löydetty: ammatillinen osaaminen, eteneminen uralla, työssä jaksaminen ja viihtyminen, uusi työ tai yrittäjyys, työn jatkuvuus, organisaation menestyksenkäs toiminta sekä palkka. Koska tutkielmamme aineiston keruun yhteydessä vastaajat saivat ilmaista aikaisempaa useampia henkilökohtaisia työtavoitteita eli kolme tärkeintä henkilökohtaista työtavoitettaan, vastausten joukosta saattaa nousta myös muita kuin edellä mainittuja työtavoitteiden sisältöluokkia.

**2. Miten palkkiot ovat yhteydessä työtavoitteisiin?** Oletamme, että hyväksi koetut palkkiot ovat yhteydessä organisaation toimintaan sekä ammatilliseen osaamiseen liittyviin työtavoitteisiin ja huonoksi koetut palkkiot puolestaan työn vaihtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviin tavoitteisiin, kuten aiemmassa tutkimuksessa on esitetty (Hyvönen ym., 2010; Hyvönen ym., 2011).

**3. Miten optimismi on yhteydessä henkilökohtaisiin työtavoitteisiin?** Aikaisemman tutkimuksen pohjalta on mahdollista, että optimismi on yhteydessä organisaatioon sitoutumista kuvaaviin tekijöihin kuten organisaation toimintaan (Ashraf ym., 2012) liittyviin työtavoitteisiin sekä koulutuksellisiin kuten ammatilliseen osaamiseen liittyviin työtavoitteisiin (Carver ym., 2010).

## 2. MENETELMÄT

### 2.1. Tutkittavat

Tämä tutkielma perustuu vuonna 2006 aloitettuun nuorten esimiesten seurantatutkimukseen (Hyvönen, ym. 2011). Alun perin kyselylomake lähetettiin 1904:lle Ammattiliitto Pron sekä Uuden Insinööriliiton jäsenelle. Koska seurantatutkimuksen aloittamisen aikaan ammattiliittoihin kuului 71,2% palkansaajista (Ahtiainen, 2001), tuon alkuperäisen otoksen voidaan katsoa olevan suhteellisen edustava otos nuorista suomalaisista esimiehistä. Kyselyyn vastasi tuolloin 933 henkilöä, joista 747 täytti silloin vaaditut kriteerit: alle 36-vuoden ikä, voimassa oleva työsuhde ja esimiesasema. Tutkimuksessa on tehty seurantatutkimusta kahden vuoden välein ja jokaisen seurantatutkimuksen yhteydessä on kysytty vastaajien halukkuutta osallistua edelleen jatkossa tutkimukseen.

Viimeisin mittauspiste tässä pitkittäistutkimuksessa oli vuonna 2012. Silloin kyselylomakkeet lähetettiin 575:lle alun perin mukana olleelle henkilölle, jotka eivät olleet kieltäytyneet tutkimuksesta aikaisempien seurantojen yhteydessä. Heistä kyselylomakkeen palautti 331 eli vastausprosentti oli 58%. Tähän tutkielmaan otettiin heidän joukostaan ne 303 henkilöä, jotka olivat asettaneet vähintään yhden henkilökohtaisen työtavoitteen ja vastanneet optimismia sekä ERI-mallin palkkioita mittaaviin osioihin.

Tutkitut 303 henkilöä olivat iältään 30-42 –vuotiaita ( $ka = 37.0$ ,  $kh = 3.3$ ) ja suurin osa heistä oli miehiä (84.5%). Alkuperäisessä, vuonna 2006 kerätyssä, aineistossa oli mukana vain esimiestehtävissä olevia, mutta vuonna 2012 vastanneista osa oli siirtynyt muihin työtehtäviin. Esimiestehtävissä toimi tutkituista 303 henkilöstä edelleen 73%. Esimiestehtävissä toimivista 26% kuului työnjohtoon, 59% keskijohtoon ja 15% ylimpään johtoon. Tutkituista suurin osa oli koulutukseltaan eri koulutustason insinöörejä tai teknikkoja (diplomi-insinööri 2%, insinööri AMK 68%, AMK-jatkotutkinto tekniikan alalta 2%, teknikko 5%). Lopuilla tutkituista oli ammattioppilaitostasoinen koulutus tai ammattialan kursseja (noin 10%) ja lopuilla muu koulutus (12%). Ainoastaan kolmella tutkitulla (1%) ei ollut ammatillista koulutusta lainkaan. Tutkituista 29% työskenteli teknologiateollisuudessa, 11% rakennusalalla, 9% tietotekniikan tai tietoliikenteen alueella. Metsä- ja kemianteollisuudessa työskenteli kummassakin 7% vastaajista ja loput 36% eri

aloilla kuten elintarvike-, kiinteistö- logistiikka- tai koulutus- ja konsultointialoilla. Vakituksessa työsuhhteessa oli 96% tutkittavista.

## 2.2. Menetelmät ja muuttujat

*Henkilökohtaisia työtavoitteita* tutkittiin avoimella kysymyksellä: ”Kirjoita seuraavaksi henkilökohtaiset tavoitteesi, jotka liittyvät työhösi tai työuraasi tärkeysjärjestyksessä.” Tutkittavat saivat nimetä kolme itselleen tärkeintä työtavoitetta. Tutkittavien henkilökohtaiset työtavoitteet luokiteltiin aineistolähtöisesti niiden sisältöjen mukaisesti. Ensin kaksi tutkijaa tarkasteli itsenäisesti koko aineistoa aikaisemmassa tutkimuksessa käytetyn luokittelun pohjalta (Hyvönen ym., 2009) ja sen jälkeen he päättivät yhdessä tässä tutkimuksessa käytettävät seitsemän työtavoiteluokkaa: ammatillinen osaaminen, uralla eteneminen, työssä jaksaminen ja viihtyminen, uusi työ tai yrittäjyys, työn jatkuvuus, organisaation menestys ja toiminta sekä palkka. Luokkien päättämisen jälkeen molemmat tutkijat luokittelivat itsenäisesti vastaajien vastaukset näihin luokkiin siten, että jokainen mainittu työtavoite sijoitettiin yhteen luokkaan sovittujen periaatteiden mukaan (esimerkiksi jos työtavoitteessa oli mainittu useampaan luokkaan kuuluva asia, se luokiteltiin ensin mainitun mukaan). Kahden tutkijan luokittelujen yhdenmukaisuutta verrattiin Cohenin kappa-kertoimen avulla (Metsämuuronen, 2002), joka kuvaa laskennallisesti kahden luokittelijan välistä yksimielisyyttä. Cohenin kappa-arvo sijoittuu välille  $-1 - 1$  ja luokittelun yksimielisyyttä voidaan pitää erinomaisena, jos se on suurempi kuin 0.75. Tässä tutkimuksessa kappa-arvo oli ensimmäiselle työtavoitteelle 0.90 sekä toiselle samoin kuin kolmannelle työtavoitteelle 0.87. Nämä arvot kuvaavat, että luokittelijoiden välillä oli hyvä yksimielisyys luokitteluperusteista. Lopullinen luokittelu niille työtavoitteille, jotka luokittelijat olivat luokitelleet alun perin eri tavoin, sovittiin tapauskohtaisesti yhdessä luokitteluperusteita (katso Taulukko 1) läpikäyden.

*Palkkioita* arvioitiin yhdentoista ERI –mallin kyselyn väittämän avulla (Siegrist ym.,2004). Kyselyn validiteetti on aikaisemmassa tutkimuksessa todettu hyväksi myös suomalaisissa aineistoissa (Kinnunen, Feldt & Tarvainen, 2006; Kinnunen, Feldt, & Mäkikangas, 2008). Kyselyn palkkioita koskevat väittämät koostuivat kolmesta osiosta. Arvostusta mitattiin viiden väittämän avulla (esimerkiksi ”Saan ansaitsemani arvostuksen esimiehiltäni”), uramahdollisuuksia neljällä väittämällä (esimerkiksi ”Etenemismahdollisuuteni ovat heikot”) ja työn turvallisuutta kahdella väittämällä (esimerkiksi ”Työssäni on paljon epävarmuustekijöitä”). Tutkittavat valitsivat näihin väittämiin viisiportaisesta Likert –tyyppisestä asteikosta parhaiten mielipidettään vastaavan

vaihtoehdon (1 = Samaa mieltä, 2 = Samaa mieltä, mutta en ole lainkaan kuormittunut, 3 = Samaa mieltä, ja olen jonkin verran kuormittunut, 4 = Samaa mieltä, ja olen kuormittunut, 5 = Samaa mieltä ja olen erittäin kuormittunut). Kyselystä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja kääntämällä osa väittämistä niin, että suurempi arvo kuvastaa suurempaa tyytyväisyyttä palkkioihin. Cronbachin alfa oli tälle palkkiot-summamuuttujalle erittäin hyvä 0.89. Tutkittavien palkkioiden pistemäärä vaihteli välillä 1.36 ja 5.00 ( $ka = 4.16$ ,  $kh = 0.74$ ).

*Optimismia* arvioitiin kuusiosaisella Life Orientation Test – Revised (LOT –R) väittämäskaalalla (Scheier, Carver, & Bridges, 1994), jossa tutkittavat vastasivat kuuteen väittämään viisiportaisella Likert -asteikolla (1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Väittämistä kolme kuvasti odotusten positiivista lopputulosta (esimerkiksi ”Suhtaudun aina optimistisesti ja myönteisesti tulevaisuuteeni”) ja kolme negatiivista lopputulosta (esimerkiksi ”En juuri koskaan odota asioiden sujuvan niin kuin haluaisin”). Life Orientation Test – Revised -testin validiteetti on todettu kansainvälisissä tutkimuksissa (esimerkiksi Terrill 2000; Hirsch, Britton & Conner, 2010) ja myös eri kieliversioissa (esimerkiksi Sumi, 2004; Trottier, Mageau, Trudel & Halliwell, 2008) hyväksi. Tutkimuksessamme vastauksista muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka luomista varten negatiivista lopputulosta kuvastavien väittämien vastausasteikko käännettiin päinvastaiseksi. Näin saatiin optimismi-summamuuttuja, jossa suurempi arvo kuvastaa suurempaa optimismia. Cronbachin alfa tälle optimismi-summamuuttujalle oli 0.84. Tutkittavien optimismin pistemäärä vaihteli välillä 1.00 ja 5.00 ( $ka = 3.98$ ,  $kh = 0.66$ ).

*Taustamuuttujiksi* valittiin aikaisempien tutkimusten perusteella (Huhtala ym., 2012; Hyvönen ym., 2009) ikä (vuosina), sukupuoli (mies, nainen) sekä esimiestaso (työnjohto, keskijohto, ylin johto). Taustamuuttujat huomioitiin tarkasteltavien muuttujien yhteyksiä tutkittaessa.

## 2.3. Analyysit

### 2.3.1. Katoanalyysit

Katoanalyysien avulla selvitettiin, erosivatko niiden henkilöiden, jotka vastasivat ainoastaan ensimmäiseen (vuoden 2006) kyselyyn ( $n = 444$ ), vastaukset niistä, jotka vastasivat molempiin (vuoden 2006 ja 2012) kyselyihin ( $n = 303$ ). Katoanalyysit tehtiin ristiintaulukoinnilla ja riippumattomien otosten t-testillä eikä ryhmien välillä havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja minkään seuraavan taustatekijän suhteen: ikä [ $t(738) = .03$ ,  $p = .98$ ], sukupuoli [ $\chi^2(1) = .35$ ,  $p =$

.56], koulutus [ $\chi^2(8) = 13.13, p = .11$ ], toimiala [ $\chi^2(7) = 7.80, p = .35$ ], esimiestaso [ $\chi^2(5) = 1.67, p = .89$ ], työsuhde (vakainainen/määräaikainen) [ $\chi^2(1) = .03, p = .87$ ]. Ryhmien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja myöskään palkkioiden [ $t(743) = .67, p = .50$ ], optimismin [ $t(740) = -1.76, p = .08$ ] eikä tärkeimmän (ensimmäiseksi mainitun) työtavoitteen [ $\chi^2(7) = 10.77, p = .15$ ] suhteen. Vuonna 2006 tehtyjen katoanalyysien perusteella myöskään tutkimukseen alun perin mukaan valitut kyselyyn vastanneet 747 henkilöä eivät saatavilla olleiden tietojen perusteella eronneet sukupuolen tai iän suhteen niistä 971 henkilöistä, jotka eivät vastanneet alkuperäiseen kyselyyn (Hyvönen ym., 2009).

### 2.3.2. Tilastolliset analyysit

Aineiston analyysissa käytettiin SPSS for Windows 19 -ohjelmaa. Henkilökohtaisten työtavoitteiden luokkien jakaumia tarkasteltiin kuvailevasti lukumäärillä ja prosenttiosuuksilla. Jatkoanalyysia varten työtavoiteluokista muodostettiin varsinaiset työtavoitemuuttujat laskemalla, kuinka monta samaan luokkaan kuuluvaa tavoitetta kukin tutkittava oli maininnut. Suurin osa työtavoitemuuttujista sai siten arvoja väliltä 0-3. Arvo 0 tarkoitti sitä, ettei tutkittava ollut maininnut yhtään kyseiseen luokkaan kuuluvaa tavoitetta kolmen työtavoitteensa joukossa ja arvo 3 puolestaan sitä, että tutkittavan kaikki kolme tärkeintä työtavoitetta kuuluivat kyseiseen luokkaan. Työtavoitemuuttujista palkka sekä työn jatkuvuus saivat arvoja väliltä 0-2, sillä yksikään tutkituista ei ollut maininnut kolmea näihin luokkiin kuuluvaa tavoitetta.

Henkilökohtaisten työtavoitteiden yhteyksiä palkkioihin, optimismiin ja taustamuuttujiin analysoitiin korrelaatioanalyysillä. Lisäksi edellä mainittujen muuttujien yhtäaikaista vaikutuksia henkilökohtaisiin työtavoitteisiin tarkasteltiin käyttämällä hierarkkista lineaarista regressioanalyysiä sekä lineaarista regressioanalyysiä. Hierarkkisen lineaarisen regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella otettiin huomioon esimiestaso, koska se oli ainoa taustatekijä, joka oli korrelaatioiden perusteella yhteydessä henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. Hierarkkisen lineaarisen regressioanalyysin toisella askeleella tuotiin mukaan palkkiot sekä optimismi. Niiden työtavoitteiden kohdalta, joissa hierarkkisen lineaarisen regressioanalyysin malli ei sopinut F-testin perusteella aineistoon, palkkioiden ja optimismin yhteistä vaikutusta tarkasteltiin lineaarisella regressioanalyysillä ilman esimiestason huomioimista.

### 3. TULOKSET

#### 3.1. Henkilökohtaiset työtavoitteet

Taulukossa 1 on kuvattu työtavoiteluokat sisältökuvauksineen ja luokkaan kuuluvine esimerkkivastauksineen. Tutkittavat toivat esiin henkilökohtaisina työtavoitteinaan seitsemän aikaisemman tutkimuksen (Hyvönen ym., 2009) mukaista työtavoiteluokkaa (suluissa työtavoiteluokan yhteenlaskettu osuus kaikista kolmesta työtavoitteesta): ammatillinen osaaminen (28%), työssä jaksaminen ja viihtyminen (18%), organisaation menestys ja toiminta (15%), uusi työ tai yrittäjyys (12%), uralla eteneminen (12%), palkka (9%) sekä työn jatkuvuus (6%). Uusia tavoiteluokkia aineistosta ei löytynyt. Koska tutkittavat saivat mainita kolme työtavoitetta, taulukossa on kuvattu vastausten jakautuminen luokkiin työtavoitteittain. Ensimmäinen, tärkein henkilökohtainen työtavoite on kuvattu työtavoiteluokkien suuruusjärjestyksessä. Koska tutkimukseen oli valittu ne, jotka mainitsivat vähintään yhden työtavoitteen, olivat tutkittavat kuvanneet toista ( $n = 270$ ) tai kolmatta ( $n = 206$ ) työtavoitetta ensimmäistä harvemmin. Ammatillisen osaamisen työtavoiteluokka oli kuitenkin suurin kaikissa kolmessa työtavoitteessa, vaikka sen suhteellinen osuus laskikin. Muiden työtavoiteluokkien osuus pysyi melko tasaisena eri työtavoitteissa, ainoastaan työn jatkuvuuteen liittyvien tavoitteiden luokka laski jonkin verran ja palkkaan liittyvä työtavoiteluokka lisääntyi toisessa ja kolmannessa työtavoitteessa.

TAULUKKO 1. Henkilökohtaisten työtavoitteiden luokat, jakaumat, sisällön kuvaukset ja esimerkkejä mainituista työtavoitteista (n = 303)

Henkilökohtaisen työtavoitteen luokka	1.Työtavoite % (n)	2.Työtavoite % (n)	3.Työtavoite % (n)	Sisällön kuvaus	Esimerkkejä luokkaan kuuluvista henkilökohtaisista työtavoitteista
1.Ammatillinen osaaminen	32% (95)	29% (78)	21% (44)	Työssä suoriutuminen ja onnistuminen Ammatillinen osaaminen ja kehittyminen työssä; koulutus; pätevyys Arvostuksen saaminen työssä	<i>"Hoitaa työt hyvin"; "Menestyä töissä"; "Työssä onnistuminen"</i> <i>"Saada keskeneräiset kehitysprojektit loppuun"</i> <i>"Ammattitaidon kasvattaminen ja tehokkuuden lisääminen"</i> <i>"Opintojen suorittaminen loppuun –opinnäytetyön tekeminen"</i> <i>"Saada työtovereiden ja asiakkaiden ammattiluottamus"</i>
2.Työssä jaksaminen ja viihtyminen	16% (48)	17% (47)	21% (43)	Työtyytyväisyys, työhyvinvointi, työstä nauttiminen Työkuormituksen vähentäminen, tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, terveys Ajankäyttö	<i>"Työviihtyvyyden lisääminen"; "Nauttiminen työstä"</i> <i>"Parantaa työilmapiiriä"</i> <i>"En aio polttaa itseäni loppuun"; "Perheen ja uran yhteensovittamistyö"</i> <i>"Pysyä terveenä"; "Säännöllinen työaika"; "Kesäloma"</i>
3.Organisaation menestys ja toiminta	16% (49)	15% (41)	13% (27)	Organisaation tai työpaikan menestyminen Organisaation kehittäminen, toiminnan laajentaminen Tiimin, työyhteisön, alaisten toiminnan kehittäminen	<i>"Yrityksen kehittäminen ja kasvattaminen"; "Tuottaa omistajille voittoa"</i> <i>"Uusien tuotteiden saattaminen myyntikuntoon"; "Työnjohtajien motivointi"</i> <i>"Oman yksikön asiakastyytyväisyys sekä henkilöstön hyvinvointi"</i>
4.Uralla eteneminen	11% (33)	13% (34)	13% (27)	Korkeamman aseman saavuttaminen, eteneminen uralla Vastuullisempi, haasteellisempi, parempi työ Työn, työtehtävän kehittyminen, monipuolistuminen	<i>"Uralla eteneminen"; "Nousujohteinen ura"; "Yleneminen esimiesasemaan"; "Saada vastuullisempi työtehtävä"</i> <i>"Uusi laajempi työnkuva"; "Toiminnan monipuolistaminen"</i>
5.Työn jatkuvuus	11% (33)	4% (10)	2% (5)	Työn jatkuvuus, pysyvyys Työpaikan vakinaistaminen	<i>"Pitää oma työpaikka"; "Olla ylipäänsä töissä"</i> <i>"Vakituinen ja vakaa työpaikka"</i>
6.Uusi työ tai yrittäjyys	10% (31)	12% (33)	15% (31)	Muutos työssä joko vaihtamalla työpaikkaa, asemaa tai ammatillista kenttää Kansainväliset tehtävät, ulkomailla työskentely Oman yrityksen perustaminen	<i>"Uuden työpaikan (ja mieluisan sellaisen) löytäminen"</i> <i>"Työnkierto"; "Opintoja vastaava työ"</i> <i>"Edetä uralla kansainvälisiin tehtäviin"; "Ulkomaan komennus"</i> <i>"Yrittäjyyden aloittaminen"; "Oma yritys"</i>
7.Palkka	4% (13)	10% (27)	14% (29)	Palkkaan ja ansioihin liittyvät tavoitteet ja toiveet	<i>"Saada palkankorotusta"</i> <i>"Palkka työtehtävien mukaan"; "Palkkatason jatkuva parantaminen"; "Vaurastuminen"</i>
Yhteensä	100% (302)	100% (270)	100% (206)		

### 3.2. Henkilökohtaisten työtavoiteluokkien yhteydet palkkioihin, optimismiin ja taustatekijöihin

Taulukossa 2 on kuvattu muuttujien välisiä korrelaatioita Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Taustatekijöistä henkilökohtaisiin työtavoitteisiin oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä vain esimiestaso: mitä korkeampi esimiestaso vastaajalla oli, sitä useammin hän asetti henkilökohtaiseksi työtavoitteekseen organisaation menestyksen ja toiminnan ja sitä harvemmin työssä jaksamisen ja viihtymisen. Korkeat palkkiot olivat yhteydessä ammatilliseen osaamiseen sekä organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviin työtavoitteisiin, kun taas matalat palkkiot olivat yhteydessä uuteen työhön tai yrittäjyyteen sekä palkkaan liittyviin työtavoitteisiin. Korkea optimismi oli yhteydessä organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviin työtavoitteisiin sekä esimiestasoon.

Taulukossa 3 on esitetty hierarkkisen lineaarisen regressioanalyysin tulokset. Työssä jaksamiseen ja viihtymiseen [ $F(3,216) = 3.39, p < .05$ ] sekä organisaation menestykseen ja toimintaan [ $F(3,216) = 14.40, p < .001$ ] liittyvien henkilökohtaisten työtavoitteiden kohdalla palkkiot tai optimismi eivät nousseet tilastollisesti merkitseviksi selittäjiksi, vaan esimiestaso selitti tavoitteiden määrän vaihtelua. Työssä jaksamiseen ja viihtymiseen liittyvien työtavoitteiden määrän vaihtelusta esimiestaso selitti 4%: mitä korkeammalla esimiestasolla tutkittava oli, sitä vähemmän hän asetti työssä jaksamiseen ja viihtymiseen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita. Organisaation menestykseen ja toimintaan liittyvien työtavoitteiden määrän vaihtelusta esimiestaso selitti 16%: mitä korkeammalla esimiestasolla tutkittava oli, sitä enemmän hän asetti organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita.

Taulukossa 4 on esitetty lineaarisen regressioanalyysin tulokset. Ammatilliseen osaamiseen liittyvien henkilökohtaisten työtavoitteiden määrän vaihtelusta palkkiot ja optimismi yhdessä selittivät 2% [ $F(2,300) = 3.66, p < .05$ ], kun taas uuteen työhön tai yrittäjyyteen [ $F(2,300) = 4.62, p < .05$ ] sekä palkkaan [ $F(2,300) = 4.12, p < .05$ ] liittyvissä työtavoitteissa molemmissa 3%. Näissä kaikissa kolmessa työtavoiteluokassa palkkiot nousivat tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi, kun taas optimismi ei selittänyt merkitsevästi minkään luokan työtavoitteiden määrän vaihtelua. Mitä paremmiksi tutkittava koki palkkiot, sitä enemmän hän asetti itselleen ammatilliseen osaamiseen liittyviä ja sitä vähemmän uuteen työhön tai yrittäjyyteen ja palkkaan liittyviä työtavoitteita. Muiden työtavoiteluokkien kohdalla regressioanalyysin tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

TAULUKKO 2. Henkilökohtaisten työtavoitteiden sekä taustamuuttujien, palkkioiden ja optimismin väliset korrelaatiot (Pearson)

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Taustamuuttujat</i>											
1.Ikä											
2.Sukupuoli <sup>1</sup>	-.07										
3.Esimiesasema <sup>2</sup>	.10	-.14*									
<i>Henkilökohtaiset työtavoitteet</i>											
4.Ammatillinen osaaminen	-.07	.10	-.03								
5.Uralla eteneminen	-.06	-.06	.00	-.07							
6.Työssä jaksaminen ja viihtyminen	.09	.06	-.19**	-.28***	-.19**						
7.Uusi työ tai yrittäjäyys	-.00	.01	-.06	-.19**	-.09	-.22***					
8.Työn jatkuvuus	-.02	-.06	-.14*	-.14*	-.07	.02	-.09				
9.Organisaation menestys ja toiminta	.11	-.06	.40***	-.21***	-.19**	-.16**	-.20***	-.20***			
10.Palkka	.07	-.02	-.06	-.21***	.14*	-.01	-.04	-.02	-.17**		
11.Palkkiot (ERI –mallista)	-.04	-.19**	.10	.15**	-.07	-.10	-.17**	.02	.14*	-.15**	
12.Optimismi	-.06	-.07	.19**	.03	.05	-.10	-.01	-.08	.12*	-.11	.30***

<sup>1</sup> (0 = mies; 1 = nainen)

<sup>2</sup> (1 = työnjohto; 2 = keskijohto; 3 = ylin johto)

\* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001

TAULUKKO 3. Työssä jaksamiseen ja viihtymiseen sekä organisaatioon menestykseen ja toimintaan liittyvien henkilökohtaisten työtavoitteiden selittäminen palkkioilla, optimismilla sekä esimiestasolla; hierarkkinen lineaarinen regressioanalyysi

	Työssä jaksaminen ja viihtyminen		Organisaation menestys ja toiminta	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
1.askel		.04**		.16***
Esimiestaso	-.18*		.38***	
2.askel		.01		.01
Palkkiot	-.07		.10	
Optimismi	-.04		.01	
Kokonais R <sup>2</sup>		.05		.17

Huom. \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

TAULUKKO 4. Ammatilliseen osaamiseen, uralla etenemiseen, uuteen työhön tai yrittäjyyteen, työn jatkuvuuteen sekä palkkaan liittyvien henkilökohtaisten työtavoitteiden selittäminen palkkioilla ja optimismilla; lineaarinen regressioanalyysi

	Ammatillinen osaaminen $\beta$	Uralla eteneminen $\beta$	Uusi työ tai yrittäjyys $\beta$	Työn jatkuvuus $\beta$	Palkka $\beta$
Palkkiot	.16**	-.09	-.18**	.04	-.13*
Optimismi	-.01	.08	.04	-.09	-.07
Kokonais R <sup>2</sup>	.02*	.01	.03*	.01	.03*

Huom. \*p < .05, \*\*p < .01

#### 4. POHDINTA

Tutkielmassamme tarkasteltiin esimiesten asettamien henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjä ja niiden yhteyksiä palkkioihin osana psykososiaalisia työolosuhteita sekä optimismiin henkilökohtaisena ominaisuutena. Aineistosta löydettiin aikaisemman tutkimuksen (Hyvönen 2011) mukaiset seitsemän henkilökohtaisten työtavoitteiden luokkaa: ammatillinen osaaminen (28%), työssä jaksaminen ja viihtyminen (18%), organisaation menestys ja toiminta (15%), uusi työ tai yrittäjyys (12%), uralla eteneminen (12%), palkka (9%) sekä työn jatkuvuus (6%). Palkkiot selittivät henkilökohtaisten työtavoitteiden asettelua niin, että mitä tyytyväisempi vastaaja oli palkkioihinsa, sitä enemmän hän asetti ammatilliseen osaamiseen liittyviä työtavoitteita ja sitä vähemmän uuteen työhön tai yrittäjyyteen sekä palkkaan liittyviä työtavoitteita. Optimismilla, jonka yhteyksiä henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöihin ei ole aikaisemmin tutkittu, ei näyttänyt olevan yhteyttä henkilökohtaisten työtavoitteiden asettamiseen. Sen sijaan esimiestaso taustatekijänä selitti henkilökohtaisia työtavoitteita niin, että mitä korkeampi asema esimiehellä oli, sitä enemmän hän asetti organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä työtavoitteita ja sitä vähemmän työssä jaksamiseen ja viihtymiseen liittyviä työtavoitteita.

##### 4.1. Ammatillinen osaaminen on esimiesten tärkein henkilökohtainen työtavoite

Tutkielmassamme oli oletuksena, että vuoden 2012 kyselyaineistosta löytyvät samat seitsemän työtavoiteluokkaa kuin aiemmissa nuoria suomalaisia esimiehiä koskeneissa tutkimuksissa tunnistettiin (Hyvönen ym., 2009; Hyvönen ym., 2010): ammatillinen osaaminen, eteneminen uralla, työssä jaksaminen ja viihtyminen, uusi työ tai yrittäjyys, työn jatkuvuus, organisaation menestyksenkäs toiminta sekä palkka. Lisäksi oletettiin, että aineistosta saattaisi nousta uusiakin työtavoiteluokkia, koska tutkittavat saivat tässä aineistossa ilmaista useampia työtavoitteita kuin aikaisemmissa kyselyissä. Uusia työtavoiteluokkia ei tutkielmassa kuitenkaan tunnistettu vaan tulokset vastasivat aikaisempaa tutkimusta sekä työtavoiteluokkien että pääosin myös niiden keskinäisen jakautumisen suhteen. Vaikka aineistossa tuli esiin pari uran päättymiseen viittaavaa työtavoitetta, ei niistä ollut mielekästä muodostaa omaa työtavoiteluokkaansa. Tutkittavien ikääntyessä on mahdollista, että uran päättämiseen liittyvät työtavoitteet lisääntyvät kuten laajempaa ikäryhmää koskenut Huhtalan ym. (2012) tutkimus osoitti.

Tutkittavat saivat mainita kolme sellaista Littlen (2007) henkilökohtaisiksi projekteiksi määrittelemää tavoitetta, jotka liittyvät työkontekstiin. Kaikkien kolmen henkilökohtaisen työtavoitteen kohdalla mainittiin eniten ammatilliseen osaamiseen liittyviä tavoitteita. Tulos on yhteneväinen Hyvösen ym. (Hyvönen ym., 2009; Hyvönen ym., 2010) tutkimuksien tulosten kanssa. Myös Huhtalan ym. (2012) tutkimuksessa ammatilliseen osaamiseen ja suoriutumiseen liittyvien työtavoitteiden osuus oli vahva eli reilu neljännes kaikista mainituista työtavoitteista, vaikka ne eivät olleetkaan kyseisessä tutkimuksessa suurin työtavoiteryhmä. Aikaisemmin mainittuihin tutkimuksiin (Hyvönen ym., 2009; Hyvönen ym., 2010) verrattuna uralla etenemiseen liittyvien työtavoitteiden osuus oli tutkimuksessamme vähäisempi ja työn jatkuvuuteen liittyvien työtavoitteiden osuus hieman suurempi ensimmäisenä työtavoitteena. Toisessa ja kolmannessa työtavoitteessa työn jatkuvuuteen liittyvien henkilökohtaisten työtavoitteiden osuus kuitenkin väheni.

Ajan kuluessa ja tutkittavien keski-ikäen noustessa esimiesten uran luomiseen (ammatillinen osaaminen ja uralla eteneminen) liittyvät henkilökohtaiset työtavoitteet (Hyvönen, 2011) olivat tässä tutkielmassa vaihtuneet enemmän uran pysyvyyteen (ammatillinen osaaminen ja työn jatkuvuus) liittyviin tavoitteisiin. Koska tutkittavat kuuluivat ammatillisen kehittymisen kannalta edelleen uran luomisemisen vaiheeseen (Super, 1957; 1990), olisi voinut olettaa, että heidän työtavoitteissaankin olisivat säilyneet vahvemmin uralla etenemiseen liittyvät tavoitteet. Painotuksen siirtyminen urakehityksestä kohti työn jatkuvuuteen liittyviä työtavoitteita antaisi viitteitä siitä, että ainakin osa tutkittavista olisi siirtymässä kohti uran ylläpidon vaihetta. Tuolloin uralla etenemisen paineet alkavat helpottaa ja ollaan ehkä jonkin aikaa tyytyväisiä siihen, mitä on jo saavutettu. Uralla etenemistä lukuunottamatta tutkittujen henkilökohtaiset työtavoitteet heijastelivat kuitenkin edelleen uran luomisen vaiheeseen liittyviä kehitystehtäviä (Dix & Savickas, 1995), sillä ammatilliseen osaamiseen, työssä jaksamiseen ja organisaation menestykseen ja toimintaan liittyvät työtavoitteet nousivat tässä tutkimuksessa suurimmiksi työtavoiteluokiksi.

Elämäntalon motivaatiomallin (Salmela-Aro 2008; Salmela-Aro ym., 2007) mukaisesti esimiehet olivat vuosien kuluessa suunnanneet, valinneet, säädelleet sekä sopeuttaneet henkilökohtaisia työtavoitteitaan roolisiirtymiensä ja elämäntilanteidensa mukaan. Ammatilliseen osaamiseen liittyvien työtavoitteiden pysyminen vahvasti henkilökohtaisten tavoitteiden joukossa kertoo työelämäosaamisen ja sen hallinnan merkityksestä sekä työuralla etenemisen että sen pysyvyyden varmistamiseksi (Locke 2002). Tutkielmassa toiseksi eniten ensimmäisenä henkilökohtaisena työtavoitteena mainittiin organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä työtavoitteita työssä jaksamiseen ja viihtymiseen liittyvien työtavoitteiden rinnalla. Esimiesten henkilökohtaiset työtavoitteet alkoivat siis painottua entistä enemmän uraidentiteettiin, joka kuvaa

sidonnaisuutta työhön ja organisaatioon (London & Noe, 1997; Ruohotie, 1998). Niiden voi myös ajatella kuvaavan organisaatioon identifioitumista, jolloin yksilö haluaa toimia ensisijaisesti organisaation parhaaksi jopa ohi omien tarpeittensa (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008). Organisaation toimintaan ja menestykseen liittyvien henkilökohtaisten työtavoitteiden suhteellinen osuus mainituista työtavoitteista oli kolminkertaistunut samoja tutkittavia kuin tässä tutkielmassa tarkastelleen Hyvösen ym. (2009) tutkimuksen tuloksiin verrattuna. Organisaation toimintaan ja menestykseen liittyvien tavoitteiden on todettu olevan positiivisesti yhteydessä esimiestasoon, niin että mitä korkeampi esimiesasema, sitä enemmän asetetaan kyseisiä tavoitteita (Huhtala ym., 2012). Vaikka myös meidän tutkielmassamme organisaation toimintaan ja menestykseen liittyvät tavoitteet olivat positiivisesti yhteydessä esimiestasoon, voi niiden kuitenkin katsoa lisääntyneen myös esimiesten ammatillisen kehityksen myötä.

Työssä jaksamiseen ja viihtymiseen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita esimiehet toivat tutkielmassamme esiin samassa suhteessa kuin aikaisemmissa tutkimuksissa (Hyvönen ym., 2009; Hyvönen ym., 2010). Niiden osuus ei ollut lisääntynyt eri työtavoitteissa siitä huolimatta, että Työolobarometrin 2012 (Lyly-Yrjänäinen, 2013) mukaan suomalaiset työntekijät olivat arvioineet työelämän muutoksia kyselyn ajankohtana vuonna 2012 poikkeuksellisen negatiivisesti. Uuteen työhön tai yrittäjyyteen liittyvät tavoitteet vastasivat tutkielmassamme kaikissa kolmessa työtavoitteessa Hyvösen ym. (2011) tutkimustuloksia. Palkkaan liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita esimiehillä oli tutkielmassamme ensimmäisen työtavoitteen kohdalla saman verran kuin Hyvösen ym. (2009) tutkimuksessa, mutta niiden osuus lisääntyi tässä tutkielmassa selvästi toisen ja kolmannen työtavoitteen kohdalla. Pääosin palkkaan liittyvät työtavoitteet koskivat rahapalkan lisäämistä. Koska rahallinen määrä selittää enintään neljänneksen palkkatyytyväisyydestä (Ruohotie & Honka, 2007), voi olla, että esimiesten keskimäärin hyvä tyytyväisyys palkkioihin, ei innostanut vastaajia asettamaan enempää palkkaan liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita.

#### **4.2. Palkkiot ja esimiestaso ovat yhteydessä henkilökohtaisiin työtavoitteisiin**

Oletimme aikaisempien tutkimuksien perusteella (Hyvönen ym., 2010; Hyvönen ym., 2011), että hyväksi koetut palkkiot ovat yhteydessä organisaation toimintaan sekä ammatilliseen osaamiseen liittyviin henkilökohtaisiin työtavoitteisiin ja huonoksi koetut palkkiot puolestaan työn vaihtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviin työtavoitteisiin. Tutkielmamme tulokset eivät olleet

aivan oletustemme mukaisia. Hyväksi koetut palkkiot selittivät tulostemme mukaan jonkin verran ammatilliseen osaamiseen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita mutta eivät organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä työtavoitteita. Huonoksi koetut palkkiot puolestaan selittivät tulostemme mukaan jonkin verran uuteen työhön tai yrittäjyyteen sekä palkkaan liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita, mutta eivät työssä jaksamiseen ja viihtymiseen liittyviä työtavoitteita.

Tyytyväisyys palkitsemiseen kannustaa työntekijöitä oman osaamisensa kehittämiseen (Salimäki & Vartiainen, 2007), mikä näkyi myös tämän tutkielman tuloksista, sillä mitä paremmiksi palkkiot koettiin, sitä enemmän asetettiin ammatilliseen osaamiseen liittyviä tavoitteita. Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää työntekijän itsensä kannalta, sillä se edesauttaa työstä nauttimista ja uralla etenemistä (Locke, 2002). Jos työntekijät haluavat ylläpitää ja kehittää omaa ammattitaitoaan läpi työuransa, työnantajat saavat siitä organisaatiolle tärkeää osaamispääomaa. Huonoksi koetut palkkiot puolestaan näyttävät lisäävän esimiesten tarvetta hakeutua uuteen työhön. Tällöin heidän resurssinsa suuntautuvat sellaiseen toimintoon, joka ei edesauta heidän omaansa eikä alaistensa työssä suoriutumista. Jotta esimiesten resurssit suuntautuisivat työssä kohti sellaisia toimintoja, joista on hyötyä sekä heille itselleen että organisaatioille, heidän tulisi kokea saamansa palkkiot hyväksi, eli riittävän rahallisen palkan lisäksi työn jatkuvuus varmaksi, etenemismahdollisuudet itselleen sopiviksi sekä kokea saavansa ansaitsemaansa arvostusta niin esimiehiltä kuin työtovereiltaan.

Esimiestaso nousi tutkielmamme tuloksissa merkitseväksi selittäjäksi työssä jaksamiseen ja viihtymiseen sekä organisaation menestykseen ja toimintaan liittyvien työtavoitteiden kohdalla. Mitä korkeampi esimiesasema tutkitulla oli, sitä suotuisampia työtavoitteita hän organisaation näkökulmasta asetti: vähemmän työssä jaksamiseen ja viihtymiseen liittyviä sekä enemmän organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä tavoitteita. Organisaatioon liittyvien tavoitteiden yhteys esimiestasoon on linjassa aikaisemman tutkimuksen tulosten kanssa (Huhtala ym. 2012). Näyttäisikin siltä, että palkkioiden lisäksi esimiestaso on sellainen työympäristöön liittyvä tekijä (Little, 2007), joka vaikuttaa henkilökohtaisten työtavoitteiden asettamiseen. Korkeampi esimiesasema tuo mukanaan työntekijälle erilaisen ympäristön, jossa hän työtään tekee ja, jonka näkökulmasta hän omia henkilökohtaisia työtavoitteitaan tarkastelee.

### **4.3. Optimismi ei ollut yhteydessä henkilökohtaisten työtavoitteiden asettamiseen**

Aikaisemman tutkimuksen perusteella ei asetettu oletuksia optimismin yhteydestä esimiesten henkilökohtaisten työtavoitteiden suhteen, mutta pidimme mahdollisena, että optimismi on yhteydessä organisaation toimintaan ja menestykseen liittyviin tavoitteisiin, sillä optimismin on todettu olevan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen (Ashraf ym., 2012). Carver ym. (2010) ovat tunnustaneet optimismin olevan yhteydessä koulutuksellisiin tavoitteisiin ja siksi pidimme mahdollisena myös optimismin yhteyttä ammatilliseen osaamiseen liittyviin tavoitteisiin. Tämän tutkimusaineiston vastaajien optimismi oli kohtuullisen korkea. Optimismi ei selittänyt henkilökohtaisten työtavoitteiden asettamista, vaikka olikin yhteydessä organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviin työtavoitteisiin. Esimiestaso kuitenkin selitti yhteyden. Vaikka esimiestasolla näyttikin olevan yhteys sekä organisaatiotavoitteiden asettamiseen että optimismiin, voi tutkielmamme perusteella yhtyä Ashraf ym., (2012) suositukseen, että organisaatiossa annettaisiin työntekijöille riittävästi aikaa asettaa ylipäänsä työhön, mutta erityisesti organisaatiositoutumiseen liittyviä tavoitteita ja että työhön liittyvää optimismia pyrittäisiin aktiivisesti tukemaan organisaatiositoutumisen edistämiseksi. Alasoini (2012) arvioi, että organisaatioiden johtamisen uudenlainen agenda edellyttää koko työyhteisön osallistamista toiminnan innovointiin ja että esimiehillä on olennainen rooli tämän takaamisessa. Mitä enemmän esimiehet itse asettavat organisaation menestyksen myös henkilökohtaiseksi työtavoitteekseen ja mitä optimistisemmin he suhtautuvat tulevaisuuteen, sitä paremmin heidän voisi arvella osana itsesääätelyprosessiaan (Rasmussen ym. 2006) edellä mainitussa tehtävässä onnistuvan.

### **4.4. Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimustarpeet**

Tutkielman vahvuutena voidaan pitää sitä, että määrällisen tutkimustavan lisäksi hyödynnettiin laadullista aineistolähtöistä analysointitapaa. Kyselylomakkeessa tutkittavat saivat itse ilmaista ja muotoilla omat henkilökohtaiset työtavoitteensa, minkä voi katsoa tuottavan yksilöllisempää tietoa tutkittavien omista tavoitteista kuin valmiista vaihtoehdoista valitseminen. Aikaisemmassa tutkimuksessa (Hyvönen ym., 2010) oli tutkittu vain yhtä tärkeintä työtavoitetta, mutta tässä tutkimuksessa tutkittavat saivat ilmaista kolme tärkeintä henkilökohtaista työtavoitettaan tärkeysjärjestyksessä. Tarkastelimme kaikkia näitä kolmea työtavoitetta ja saimme näin

aikaisempaa kattavamman kuvan tutkittujen henkilökohtaisista työtavoitteista. Henkilökohtaiset työtavoitteet luokiteltiin aineistolähtöisesti sisältöluokkiin kahden eri luokittelijan toimesta ja heidän yksimielisyytensä oli Cohenin kappakertoimen avulla mitattuna hyvä. Lisäksi tutkielmassa käytetyt kyselyt ja mittarit (ERI -kyselyn palkkio-osuudet ja LOT-R) ovat yleisesti käytettyjä ja niiden validiteetit on todettu hyväksi.

Pitkittäistutkimuksen (Hyvönen, 2011) aineisto, johon tutkielmamme perustuu, on alun alkaen ollut suhteellisen kattava otos nuorista suomalaisista esimiehistä. Tekemämme katoanalyysin tulokset osoittivat, ettei merkittäviä eroja ollut tutkimuksesta pois jääneiden ja siihen edelleen osallistuneiden välillä. Voidaan siis olettaa, että tutkielman tulokset ovat yleistettävissä tutkittuun perusjoukkoon. Yksi tutkielmamme rajoituksista on kuitenkin se, että tutkittavat olivat suurimmaksi osaksi esimiesasemassa olevia, teknisillä aloilla toimivia miehiä, joten tulokset ovat yleistettävissä lähinnä vain vastaaviin ryhmiin. Toinen tutkielmamme rajoituksista on sen poikkileikkausasetelma, jolloin ei ole mahdollista tutkia syy-seuraus -suhteita. Saimme siis tietoa lähinnä palkkioiden ja optimismin yhteyksistä henkilökohtaisiin työtavoitteisiin, mutta emme siitä, miten ne vaikuttavat työtavoitteiden muodostumiseen tai päinvastoin. Jäimme pohtimaan etenevätkö alun perin optimistisemmat henkilöt urallaan korkeampaan asemaan kuin vähemmän optimistiset ja sitten korkeassa esimiesasemassa ollessaan asettavat enemmän organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä työtavoitteita.

Optimismi ei tämän tutkielman tulosten mukaan selittänyt henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjä. Henkilökohtaisia tavoitteita voidaan kuitenkin tutkia paitsi niiden sisältöjen osalta, myös niiden arviointien kautta (Little, 1983; Little & Gee, 2007). Jatkossa voisikin tutkia sitä, onko optimismilla yhteyttä esimerkiksi siihen, kuinka tärkeiksi henkilökohtaiset työtavoitteet koetaan tai miten niiden saavuttamisessa koetaan edistyttävän. Olisi myös mielenkiintoista tarkastella ammatilliseen osaamiseen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita tarkemmin sisällöllisesti eriteltyinä. Ammatillisen osaamisen tavoitteisiin oli tutkielmassamme luokiteltu myös työssä suoriutumiseen ja onnistumiseen liittyvät tavoitteet. Jatkossa voisikin tarkastella sitä, kuinka suuri osa esitetyistä ammatillisen osaamisen tavoitteista liittyy esimerkiksi työntekijän oman osaamispotentiaalin lisäämiseen, kuinka suuri osa työn edellyttämiin osaamisvaatimukseen ja kuinka suuri osa ammattitaidon ylläpitämiseen (Hanhinen, 2010; Ruohotie, 2000). Olisivatko suoriutumiseen liittyvien henkilökohtaisten työtavoitteiden yhteydet optimismiin tai palkkioihin erilaiset kuin muiden ammatilliseen osaamiseen liittyvien työtavoitteiden yhteydet? Koska aikaisempien tutkimusten perusteella näyttäisi olevan viitteitä siitä, että esimiesten henkilökohtaiset työtavoitteet eroavat jonkin verran muiden työtavoitteista (Huhtala ym, 2012; Hyvönen, 2011; Wiese & Salmela-Aro, 2008), olisi mielenkiintoista vertailla myös sitä, eroavatko tämän tietyn alan

(teknisten alojen) esimiesten henkilökohtaiset työtavoitteet saman alan muiden työntekijöiden työtavoitteista. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista tarkastella Alliseyn (2011) suosituksen mukaan ERI-mallin palkkioiden eri ulottuvuuksia ja verrata niiden mahdollisia yhteyksiä henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöihin.

#### 4.5 Johtopäätökset

Henkilökohtaiset tavoitteet heijastelevat elämänvaiheita ja niihin liittyviä kehitystehtäviä, kun elämäntilanteiden ja roolisiirtymien mahdollisuuksia ja haasteita arvioimalla ihmiset suuntaavat ja säätelevät tavoitteenasetteluaan (mm. Salmela-Aro 2008; Salmela-Aro ym., 2007). Työhön liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet ovat Locken (1996; 2002) mukaan välittömimmin työkäyttäytymistä motivoivia tekijöitä ja ne toimivat välittävänä tekijänä esimerkiksi psykososiaalisten työolojen ja työhyvinvoinnin välillä (Hyvönen 2011). Suomalaisilla työpaikoilla kannattaisi huomioida työntekijöiden henkilökohtaisten työtavoitteiden merkitys toiminnan ja resurssien suuntaamisessa. Esimerkiksi työntekijöiden ikääntyessä organisaatioiden haasteet tukea ammatillisen osaamisen kehittämistä lisääntyvät ja työntekijät odottavat, että heidän omaa oppimismotivaatiotaan ja kokemustaan hyödynnetään entistä enemmän myös osaamisen kehittämisessä (Wiitakorpi, 2006). Tutkimusaineistomme vastaajista osa oli jo ylittänyt neljänkymmenen vuoden iän ja alkaa olla useiden määrittelyjen mukaan keski-iässä (esimerkiksi Erikson, 1982). Wiitakorpi toteaa, että ikääntyvän työntekijän oman kehittymisen tueksi ja muutoksen tilan hallintaan tarvitaan jatkuvan muutoksen ajassa työminäkuvan kehittymisen ja johtamiskäytäntöjen tutkimista. Henkilökohtaisten työtavoitteiden käsittely ja huomioiminen organisaatioissa esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä voisi tukea mainittua pyrkimystä. Vaikka tutkielmassamme optimismi ei selittänyt henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjä, organisaatioiden kannattaa huomioida ja hyödyntää optimismin ja palkkioiden kuten osuus työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitouttamisessa. Optimismi psykologisen pääoman osatekijänä ja tyytyväisyys palkkioihin psykososiaalisten työolojen osana kannustavat työntekijää sekä itsensä että organisaation tuloksen kehittämiseen (Luthans & Youssef, 2004; Salimäki & Vartiainen, 2007). Kun lisätään työntekijöiden tyytyväisyyttä palkkioihin kuten työn varmuuteen, etenemismahdollisuuksiin ja työstä saatuun arvostukseen, voidaan motivoida heitä asettamaan sellaisia henkilökohtaisia työtavoitteita, jotka suuntautuvat sekä heidän itsensä että organisaation kehittymisen kannalta tärkeisiin työtavoitteisiin.

## LÄHTEET

- Ahtiainen, L. (2001). *Palkansaajien järjestäytyminen Suomessa vuonna 2001*. Employee unionisation in Finland in 2001, No. 246, Työpoliittinentutkimus, Finnish Ministry of Labour.
- Alasoini, T. (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa: P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys (s. 99-108)*. Helsinki: Gaudeamus.
- Allisey, A. (2011). *Clarifying the Effort-Reward Imbalance Model: the role of personality*, Ph.D thesis, Deakin Graduate School of Business, DeakinUniversity. [viitattu 8.12.2012]. Saatavissa: <http://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30041755/allisey-clarifyingtheeffort-2012A.pdf>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Ashraf, Z., Jaffri, A. M., Tariq Sharif, M. and Asif Khan, M. (2012). Increasing Employee Organizational Commitment by Correlating Goal Setting, Employee Engagement and Optimism at Workplace. *European Journal of Business and Management*, 4, 71-77.
- Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120, 338-375.
- Cantor, N., Norem, J. K., Niedenthal, P. M., Langston, C. A., & Brower, A. M. (1987). Life tasks, self-concept ideals, and cognitive strategies in a life transition. *Journal of Personality & Social Psychology*, 53, 1178-1191.
- Carver, C. S. and Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review* 30, 879–889.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., Miller, C. J. & Fulford, D. (2009). Optimism. Teoksessa S. J. Lopez & C.R. Snyder (toim.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology*. Oxford ; New York: Oxford University Press. [viitattu 14.4.2013]. Saatavissa: doi: 10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0028

- Dietrich, J., Jokisaari, M., & Nurmi, J-E. (2012). Work-related goal appraisals and stress during the transition from education to work. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 82-92.
- Dix, J.E., & Savickas, M.L. (1995). Establishing a Career: Developmental Tasks and Coping Responses. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 93-107.
- Ek, E. (2008). *Psychological resources, their social antecedents, and association with well-being and health behavior in early adulthood*. Academic Dissertation, Helsinki University. People and Work Research Reports 83, Finnish Institute of Occupational Health, 2008. [viitattu 15.12.2012]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19790/psycholo.pdf?sequence=2>
- Emmons, R. A. (1986). Personal Strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1058-1068.
- Erikson, E. H. (1982). *Lapsuus ja yhteiskunta*, 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Hanhinen, T. (2010). *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Acta Universitatis Tamperensis 1571. [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa: <http://uta17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66674/978-951-44-8290-8.pdf?sequence=1>
- Heinonen, K., Räikkönen, K., & Keltikangas-Järvinen, L. (2005). Dispositional optimism: development over 21 years from the perspectives of perceived temperament and mothering. *Personality and Individual Differences*, 38, 425–435.
- Hintsanen, M., Elovainio, M., Puttonen, S., Kivimäki, M., Koskinen, T. et al. (2007). Effort-Reward Imbalance, Heart Rate, and Heart Rate Variability: The Cardiovascular Risk in Young Finns Study. *International Journal of Behavioral Medicine*, 14, 202-212.
- Hirsch, J. K., Britton, P. C. & Conner, K. R. (2010). Psychometric Evaluation of the Life Orientation Test—Revised in Treated Opiate Dependent Individuals. *Journal of Mental Health Addiction* 8: 423–431.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2012). Ethical organisational culture as context for managers' personal work goals. *Springer Science+Business Media B.V.*  
doi 10.1007/s10551-012-1346-y
- Hyvönen, K. (2011). *Personal work goals put into context. Associations with work environment and occupational well-being*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 409. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

- Hyvönen, K., Feldt, T., Kinnunen, U. & Tolvanen, A. (2011). Changes in personal work goals in relation to the psychosocial work environment: A two-year follow-up. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 25, 289-308.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 183-196.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Tolvanen, A. & Kinnunen, U. (2010). The role of goal pursuit in the interaction between psychosocial work environment and occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 406-418.
- Jackson, T., Weiss, K. E., Lundquist, J. J. & Soderlind, A. (2002). Perceptions of Goal-Directed Activities of Optimists and Pessimists: A Personal Projects Analysis. *The Journal of Psychology*, 136, 521-532.
- Kinnunen, U., Feldt, T. ja Tarvainen, T. (2006). Ponnistusten ja palkkioiden epäsuhta työssä: Siegristin kyselyn rakenne johtajilla. *Työ ja ihminen* 20, 5-21.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 114-127.
- Little, B.R. (1983). Personal Projects. A Rationale and Method for Investigation. *Environment and Behavior*, 15, 273-309.
- Little, B.R. (2007). Prompt and Circumstance: The Generative Contexts of Personal Projects Analysis. Teoksessa B.R. Little, K. Salmela-Aro, & S.D. Phillips (toim.), *Personal Project Pursuit: Goals, action, and human flourishing* (s. 3-49). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Little, B.R., & Gee, T.L. (2007). The Methodology of Personal Projects Analysis: Four Modules and a Funnel. Teoksessa B.R. Little, K. Salmela-Aro, & S.D. Phillips (toim.), *Personal Project Pursuit: Goals, action, and human flourishing* (s. 51-93). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Locke, E. A. (2002) Setting goals for life and happiness. Teoksessa S.J. Lopez & C.R. Snyder (toim.) *Oxford Handbook of Positive Psychology* (s. 299-312). New York: Oxford University Press.

- London, M. & Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment* 5, 61-80.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2013). Työolobarometri Syyskuu – lokakuu 2012. Ennakkotietoja. TEM raportteja 6/2013. [viitattu 8.4.2013]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap\\_6\\_2013.pdf](http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap_6_2013.pdf)
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954-969.
- McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63, 365-396.
- McAdams, D. P. (2009). *The person: An introduction to the science of personality psychology* (5. painos). Hoboken, N.J.: Wiley.
- Metsämuuronen, J. (2002). *Tilastollisen kuvauksen perusteet*. Metodologia-sarja 2. International MethelKy.
- Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (2002a). Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa K. Salmela-Aro, & J-E. Nurmi (toim.). *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet* (s. 10-27). Keuruu: PS-kustannus.
- Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (2002b). Motivaatio elämänkaaren siirtymissä. Teoksessa K. Salmela-Aro, & J-E. Nurmi (toim.). *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet* (s. 54-66). Keuruu: PS-kustannus.
- O'Connor, R. C. & Clare Cassidy, C. (2007). Predicting hopelessness: The interaction between optimism/pessimism and specific future expectancies. *Cognition & Emotion*, 21, 596-613.
- Oja-Lipasti, T., Feldt, T., & Hyvönen, K. (2009). Eläkeajan henkilökohtaiset projektit ja niiden yhteydet aikaisempaan työhyvinvointiin: 11-vuotisseurantatutkimus suomalaisista esimiehistä. *Psykologia*, 44, 256-274.
- Rasmussen, H.N., Wrosch, C., Sheier, M. F. and Carver, C. S. (2006). Self-Regulation Processes and Health: The Importance of Optimism and Goal Adjustment. *Journal of Personality* 74, 1721-1748.
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto, oppiminen*. Helsinki: Edita.

- Ruohotie, P. (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: Edita
- Ruohotie, P. & Honka, J. (2007). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Salimäki, A. & Vartiainen, M. (2007). Esimiesten rooli suoriutumisen arviointiin perustuvassa palkkauksessa. Teoksessa A. Aro, Feldt, T. ja V. Ruohomäki, (toim.). *TOP1: Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta*, (114–146). Helsinki: Edita.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2007). Self-esteem during university studies predicts career characteristics 10 years later. *Journal of Vocational Behavior* 70, 463–477.
- Salmela-Aro, K. (2008). Motivaatio ja hyvinvointi elämän siirtymissä. *Psykologia* 5, 374-379.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J-E. (2002). Henkilökohtaiset tavoitteet ja hyvinvointi. Teoksessa K. Salmela-Aro, & J-E. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet* (s. 158-172). Keuruu: PS-kustannus.
- Salmela-Aro, K., Aunola, K., & Nurmi, J-E. (2007). Personal goals during emerging adulthood. A 10-year follow up. *Journal of Adolescent Research*, 22, 690-715.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E., Saisto, T., & Halmesmäki, E. (2000). Women's and men's personal goals during the transition to parenthood. *Journal of Family Psychology*, 14, 171-186.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E., Saisto, T., & Halmesmäki, E. (2001). Goal reconstruction and depressive symptoms during the transition to motherhood: Evidence from two cross-lagged longitudinal studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1144-1159.
- Savage-Stevens, S. (2003). *Meaning in the lives of older women: An analysis with hardiness, health, and personal projects*. University of Maryland, College Park. *ProQuest Dissertations and Theses*. [viitattu 11.1.2013]. Saatavissa:  
<http://search.proquest.com/docview/305320823?accountid=11774>
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1993). On the power of positive thinking: The benefits of being optimistic. *Psychological science*, 2, 26-30.
- Scheier, M. F., Carver, C. S. & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self esteem): A re-evaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063–1078.

- Segerstrom, S. C. (2006). Optimism and resources: Effects on each other and on health over 10 years. *Journal of Research in Personality* 41, 772–786.
- Segerstrom, S. C. & Solberg Nes, L. (2006). When goals conflict but people prosper: The case of dispositional optimism. *Journal of Research in Personality* 40, 675-693.
- Seligman, M. E. P. (1992). *Optimistin käsikirja*. Keuruu: Otava.
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Siegrist, J. (2005). Social reciprocity and health: New scientific evidence and policy implications. *Psychoneuroendocrinology*, 30, 1033–1038
- Siegrist, J. (2010). Effort-Reward Imbalance at Work and Cardiovascular Diseases. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 23, 279 – 28
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. and Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European Comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483-149.
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., von demKnesebeck, O., Jürges, H. & Börsch-Supan, A. (2006). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees—baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, 17, 62-68.
- Sumi, K. (2004). The Japanese version of the revised life orientation test: Reliability and construct validity. *Psychological Reports* 95, 86-88.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers: an introduction to vocational development*. New York: Harper & Brothers.
- Super, D.E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. Teoksessa D. Brown, L. Brooks, & Associates (toim.) *Career choice and development: applying contemporary theories to practice*, 2. painos (s. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Terrill, D. R. (2000). Fakability and validity of the life orientation test. (optimism). ProQuest Information & Learning, Jan 2000. AEH9940006. [viitattu 14.4.2013]. Saatavilla: <http://search.proquest.com.ezproxy.jyu.fi/docview/619557708?accountid=11365>
- Trottier, C., Mageau, G., Trudel, P. & Halliwell, W. R. (2008). Validation de la version canadienne-française du Life Orientation Test–Revised. *Canadian Journal of Behavioural*, 40, 238–243.

- Wiese, B.S., & Salmela-Aro, K. (2008). Goal conflict and facilitation as predictors of work-family satisfaction and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 490-497.
- Wiitakorpi, I. (2006). *Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta*. Åbo Akademi University Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior* 74, 235–244.