

**JOHTAJIEN TYÖTAVOITTEIDEN MUUTOKSET KAHDEN VUODEN  
AIKANA JA NIIDEN YHTEYS TYÖN IMUUN**

Heli Leppä  
Pro gradu -tutkielma  
Psykologian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Toukokuu 2014

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

LEPPÄ, HELI: Johtajien työtavoitteiden muutokset kahden vuoden aikana ja niiden yhteys työn imuun

Pro gradu –tutkielma 26 s.

Ohjaaja: Tutkijatohtori Katriina Hyvönen

Psykologia

Toukokuu 2014

---

Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisten johtajien henkilökohtaisten työtavoitteiden muutoksia ja muutosten yhteyttä työn imuun vuosien 2009 ja 2011 välillä. Johtajien erot taustatekijöiden (sukupuoli, ikä, johtotaso) suhteen huomioitiin. Tutkimus perustuu vuosina 2009 ja 2011 tehtyihin kyselytutkimuksiin, joista tutkimusjoukoksi valikoitui 378 johtajaa. Tutkittavista miehiä oli 68 % ja tutkittavien keski-ikä oli 46,15 vuotta (vaihteluväli 28-70 vuotta, kh 9,08). Tutkittavista ylimpään johtoon kuului 48 %, ylempään keskijohtoon 33 % ja alempaan keskijohtoon 19 %.

Henkilökohtaisia työtavoiteluokkia tutkimusaineistosta löydettiin kahdeksan. Näitä olivat organisaation menestyminen, ammatillinen osaaminen, henkilökohtainen tyytyväisyys ja hyvinvointi, työuran päättäminen tai eläke, uralla eteneminen, arvostus ja vaikuttaminen, uusi työ tai yrittäjäyys sekä työsuhdetavoitteet. Tutkimuksessa havaittiin, että kahden vuoden aikana uuden työtavoitteen valinneilla tutkittavilla arvostukseen ja vaikuttamiseen suuntautuneiden työn imussa tapahtui tilastollisesti merkitsevä ero verrattuna heihin, jotka nimesivät uutena tavoitteenaan työuran päättämisen tai eläkkeen. Arvostus ja vaikuttaminen ryhmässä työn imun keskiarvo nousi, kun työuran päättäminen tai eläke ryhmässä työn imu laski. Tutkittavien, jotka kahden vuoden aikana luopuivat organisaation menestymisen tavoitteesta sekä uusi työ tai yrittäjäyystavoitteista luopuneiden välillä oli lähes tilastollisesti merkitsevä ero. Organisaation menestymisen tavoitteesta luopuneiden tutkittavien kohdalla työn imu laski ja uusi työ tai yrittäjäyys tavoitteesta luopuneilla työn imu puolestaan nousi. Tutkimuksen tulosten perusteella on tärkeää kiinnittää huomiota johtajien työtavoitteisiin ja niiden muutoksiin, sillä ne voivat vaikuttaa työn imun muutoksiin ja siten heijastua koko työyhteisöön.

Avainsanat: työtavoitteet, työn imu, johtajat, muutos, pitkittäistutkimus

# SISÄLTÖ

1.	JOHDANTO.....	1
1.1.	Kognitiivinen motivaatiopsykologia.....	1
1.2.	Henkilökohtaiset projektit.....	2
1.3.	Työhyvinvoinnista työn imuun.....	3
1.4.	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	5
2.	MENETELMÄT.....	6
2.1.	Tutkitut henkilöt.....	6
2.2.	Menetelmät ja käytetyt kyselyt.....	7
2.3.	Katoanalyysi.....	8
2.4.	Tilastolliset menetelmät.....	9
3.	TULOKSET .....	10
3.1.	Henkilökohtaiset työtavoitteet.....	10
3.2.	Henkilökohtaisten työtavoitteiden ja työn imun muutokset..... kahden vuoden aikana.....	12
4.	POHDINTA.....	16
4.1.	Työtavoitteiden muutokset näkyvät työn imussa.....	16
4.2.	Työuran loppuvaiheeseen liittyvät työtavoitteet.....	18
4.3.	Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset sekä jatkotutkimusehdotukset.....	19
4.4.	Johtopäätökset.....	20
5.	LÄHTEET.....	21

## 1. JOHDANTO

Työ- ja organisaatiopsykologiassa johtajien tutkimisella on merkittävä tehtävänsä, sillä tutkimusten mukaan johtajien heikentynyt hyvinvointi heijastuu koko työyhteisöön siinä missä heidän positiivinen käyttäytymisensäkin (Skakon, Nielsen, & Borg, 2010). Ei siis ole yhdentekevää paitsi johtajien itsensä, niin myös kaikkien organisaatioiden työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta kuinka johtajat voivat.

Hyvösen, Feldtin, Salmela-Aron, Kinnusen ja Mäkikankaan (2009) nuorten johtajien tutkimuksessa on havaittu, että tutkittavien asettamat henkilökohtaiset työtavoitteet olivat yhteydessä sekä työn imun että työuupumuksen tasoon. Asetetut tavoitteet voivat siis auttaa ymmärtämään työhyvinvoinnin yksilöllisiä eroja. Nuorten johtajien pitkittäistutkimuksessa on tutkittu myös työtavoitteiden muutoksia (Hyvönen, Feldt, Kinnunen, & Tolvanen, 2011). Tämä on herättänyt mielenkiintoisen haasteen tarkastella ilmiötä laajemmassa ikäjakaumassa, sillä työtavoitteet elämänkaaren eri vaiheissa vaihtelevat (Salmela-Aro, 2009; Super, 1980). Tässä tutkimuksessa keskiöön nousi sen tarkasteleminen, vaikuttivatko johtajien asettamien työtavoitteiden muutokset työn imun muutoksiin kahden vuoden aikana.

### 1.1. Kognitiivinen motivaatiopsykologia

Ihmisten hyvinvointiin vaikuttavat työelämässä monet tekijät. Näitä ovat esimerkiksi työnantajan asettamat tavoitteet, jotka kovassa kilpailussa vain kasvavat. Työpaikan tavoitteiden lisäksi ihmisiä ohjaavat heidän omatkin tavoitteensa. Merkille pantavaa on, että nämä ihmisten henkilökohtaiset työtavoitteet puolestaan saattavat erota työpaikan tavoitteista, niiden ollessa merkityksellisiä nimenomaan yksilölle itselleen (Grant, Little, & Phillips, 2007; Locke & Latham, 2002). Ihmisten tavoitteet ovat hyvin erityyppisiä ja niiden vaikutukset moninaisia. Motivaatiopsykologiassa henkilökohtaisten tavoitteiden nähdään olevan monin tavoin kytköksissä ihmisten hyvinvointiin (Salmela-Aro & Nurmi 2002).

Kognitiivisessa motivaatiopsykologiassa yksilön persoonallisuutta kuvataan tavoitteiden ja niiden työstämisen kautta (Salmela-Aro & Nurmi, 1995). Esimerkiksi Emmons (1986, 1999) on luonut käsitteen henkilökohtaiset pyrkimykset, joka ilmaisee, mitä ihminen tavoittelee, vaikkei hän

saavuttaisikaan päämääriään. Mahdolliset minät teoriassa (Markus & Ruvolo, 1989) puolestaan korostetaan itsen liittämistä tavoitteeseen. Mahdolliset minät ovat yksilön näkemyksiä itsestään tulevaisuudessa.

McAdams on mallintanut persoonallisuuskäsitteistöä kolmitasoisella mallilla. Siinä ensimmäisellä tasolla ovat yksilön taipumukselliset piirteet, toisena tyypilliset sopeutumistavat ja kolmantena edelliset tasot sisältävä tarinamuotoinen identiteetti (McAdams & Adler, 2006). Tässä mallissa toinen taso sisältää yksilölle tyypilliset sopeutumistavat, joihin myös yksilön henkilökohtaiset tavoitteet sisältyvät (McAdams, 1995). Toiseen tasoon liittyvät sopeutumistavat voivat olla yhteydessä esimerkiksi sosioekonomiseen asemaan, sukupuoleen tai vallitsevaan aikakauteen. Niille on tyypillistä muuttua yksilön elämän varrella ja ne voivat olla myös tilannesidonnaisia (McAdams & Adler, 2006).

## **1.2. Henkilökohtaiset projektit**

Tässä tutkimuksessa henkilökohtaiset tavoitteet on määritelty etupäässä Littlen (1983, 2007) henkilökohtaiset projektit teorian mukaisesti. Little kuvaa henkilökohtaisia projekteja sarjaksi toisiinsa liittyviä tekoja, joilla pyritään saavuttamaan omat henkilökohtaiset tavoitteet tai ylläpitämään jo olemassa olevia saavutuksia. Projekti määritellään nelivaiheiseksi prosessiksi, johon sisältyy projektin aloittaminen, suunnittelu, toiminta ja projektin lopetus. Henkilökohtaiset projektit ovat tulevaisuuteen suuntautuneita ja voivat vaihdella pienistä, konkreettisista tavoitteista suuriin ja jopa abstrakteihin päämääriin (Little, 1983, 2007).

Little (1987) pitää merkityksellisinä kolmea kontekstia tavoitteellisen toiminnan ymmärtämiseksi. Ne ovat tavoitteiden tarkoituksen ilmaiseva aikomuksellinen konteksti, tavoitteiden toisiinsa liittyviä yhteyksiä kuvaava systeeminen konteksti ja toimintaympäristöä kuvaava ekologinen konteksti.

Henkilökohtaiset projektit ovat tarkoituksellisia, suunniteltuja ja yksilölle merkityksellisiä. Tärkeiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi tulevat juuri itse määritellyt projektit. Henkilökohtaisiin projekteihin kuuluu joustavuus, jolloin yksilö voi tarpeen tullen muuttaa niitä helpommiksi tai haasteellisemmiksi. Joskus projektit myös lopetetaan ennen tavoitteen saavuttamista. Projektit toimivat usein keinoina muutokseen (Little, 2007).

Henkilökohtaiset projektit ovat alttiita muutoksille, sillä niihin vaikuttaa vallitseva ympäristö, johon yksilö on jatkuvassa vuorovaikutuksessa (Freund & Riediger, 2006). Ihmisen biologinen elinkaari tuo myös mukanaan henkilökohtaisiin projekteihin liittyviä rajoituksia ja mahdollisuuksia. Tavoitteiden on havaittu muuttuvan elämänsä aikana ja olevan yhteydessä ikäryhmien kehitystehtäviin. Nuorilla tavoitteet ovat sidoksissa enemmän koulutukseen, tulevaan ammattiin sekä kavereihin, harrastuksiin ja omaan itseen. Siirryttäessä aikuisuuteen esiin nousevat usein keskeisinä työ, perhe ja varallisuus. Eläkeikää lähestyvillä ikäryhmillä tavoitteet taas liittyvät terveyteen ja vapaa-aikaan (Baltes, 1997; Salmela-Aro & Nurmi, 1995; Salmela-Aro, 2009).

Henkilökohtaisten projektien eli tavoitteiden sisältöjen on osoitettu vaikuttavan ihmisen hyvinvointiin tavoitteesta riippuen niin myönteisesti kuin kielteisestikin (Nurmi & Salmela-Aro 2002). Esimerkiksi Hyvösen ym. (2009) nuorten johtajien tutkimuksissa hyvinvointiin liittyvien tavoitteiden kuten motivaation ja työhyvinvoinnin on osoitettu liittyvän matalampaan työn imuun. Itseen liittyvät tavoitteet kuten henkinen kasvu ovatkin usein yhteydessä suurempaan masennusriskiin (Salmela-Aro & Nurmi, 1997). On myös havaittu, että auttamalla ihmisiä muuttamaan tavoitteitaan, voidaan edistää ihmisten hyvinvointia ja vähentää psyykkisiä ongelmia (Sheldon, Kasser, Smith, & Share, 2002 ).

### **1.3. Työhyvinvoinnista työn imuun**

Työhyvinvointia on tutkittu nykyisin ahkerasti ja uutta kansainvälistä tietoa tuotetaan jatkuvasti. Käsitteenä työhyvinvointia käytetään laaja-alaisesti. Termiin sisällytetään esimerkiksi yksilön hyvinvointikokemus, vuorovaikutteinen toiminatatapa ja myönteinen yrityskulttuuri (Anttonen & Räsänen, 2008; Manka, Hakala, Nuutinen, & Harju 2010). Hyvinvointi voidaan nähdä sen tuloksena, että yksilön tärkeät tarpeet tulevat täytetyiksi ja hänen tavoitteet ja suunnitelmat elämässä toteutuvat. Päämääriin suuntautunut toiminta ja sitoutuminen luovat hyvinvointia. Hyvinvointi voidaan määritellä kokemusten ja tunteiden kautta, mutta myös toiminnan kautta (Anttonen & Räsänen, 2009).

Yhdeksi työhyvinvoinnin mittariksi on Hollannissa kehitetty työn imu –kysely (Schaufeli & Bakker, 2003). Työn imu voidaan määritellä työuupumuksen vastakohtana. Siinä missä työuupumus määritellään uupumuksena, kyynisyytenä ja tehottomuutena, on niiden vastakohtana

energia, kiintymys ja tehokkuus (Maslach & Leiter 1997). Toisaalta useat tutkijat pitävät työn imua työuupumuksesta erillisenä ilmiönä, vaikka ne ovatkin negatiivisesti sidoksissa toisiinsa (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002). Tässä tutkimuksessa työn imusta käytetään Schaufelin ym. (2002) määritelmää, jossa työn imu nähdään positiivisena, tyydytystä tuottavana työhön liittyvänä mielentilana. Se on jatkuva ja kaikkialle ulottuva tila, eikä se kohdistu mihinkään tiettyyn tapahtumaan, asiaan, yksilöön tai käyttäytymiseen.

Työn imua kuvataan ominaisuuksilla tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuminen. Tarmokkuus kuvaa ihmisen energisyyttä ja vireyttä. Ihminen haluaa panostaa työhönsä myös vastoin käymisten kohdatessa ja on sinnikäs. Omistautumisella viitataan yksilön kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Työ koetaan inspiroivana ja haasteellisena ja siihen suhtaudutaan innokkaasti ja ylpeydellä. Uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittymistä työhön. Uppoutuessa aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen voi olla hankalaa (Schaufeli ym. 2002). Uppoutuminen on lähellä Csikszentmihalyin (1990) lanseeraamaa virtaus käsitettä (eng. flow). Sillä kuvataan syvää keskittyneisyyden ja kontrollin tilaa, jossa itsetietoisuus ja ajan kulu hämärtyy ja joka tuottaa kokijalleen iloa. Virtaus kuvaa kuitenkin yleensä lyhytaikaisempaa kokemusta, jota voi tapahtua myös työelämän ulkopuolella. Työn imulla tarkoitetaan virtausta pysyvämpää ja laajempaa mielentilaa (Schaufeli & Bakker, 2010).

Työn imussa oleva ihminen on energinen. Hänellä on tehokas ote työhönsä ja tunne, että hän selviytyy hyvin työvaatimuksistaan (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006). On tärkeää erottaa työn imun kokeminen työholismista. Vaikka työn imua kokeva voi tehdä pitkiä työpäiviä, hän ei suhtaudu työhönsä pakkomielteen tavoin kuten työholismissa (Schaufeli ym. 2001).

Työn imun on myös havaittu tarttuvan ihmisten välillä. Tutkimukset ovat osoittaneet työn imun tarttuvan esimerkiksi työparien välillä (Ten Brummelhuis, Bakker, & Euwema, 2010). Näyttöä on myös siitä, että tiimin työn imu siirtyy yksilöllisesti koettuun työn imuun tiimiin kuuluvien työntekijöiden välillä (Bakker, Van Emmerik, & Euwema 2006).

Vaikka työn imun kokeminen ei ole suoraan yhteydessä ammattiin (Hakanen, 2005), on työn imussa nähty olevan eroja ammattiryhmien välillä. Johtoasemassa olevien henkilöiden ja yrittäjien on havaittu kokevan työn imua työntekijöitä enemmän. Tästä voidaan päätellä työn imun olevan yhteydessä oma-aloitteellisuuteen, proaktiivisuuteen ja sitoutumiseen. Nämä ovat leimallisia piirteitä johtajien ja yrittäjien työssä (Schaufeli & Salanova, 2007). Korkean työn imun on havaittu ennustavan parempaa yrityksen tulosta tuottavuudesta, liikevaihdosta, turvallisuudesta ja asiakastyytyväisyydestä mitattuna (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

#### 1.4. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Aiemmassa nuoria johtajia koskevassa tutkimuksessa (Hyvönen ym. 2009; Hyvönen 2011) on erityyppisten työtavoitteiden havaittu liittyvän johtajien kokemaan työn imuun tasoon. Tutkimustietoa johtajien henkilökohtaisista työtavoitteista ja niiden yhteyksistä työn imuun on kuitenkin vasta niukasti. Koska työtavoitteiden on huomattu elämän varrella muuttuvan (Salmela-Aro 2009), olisi tärkeää tutkia pitkittäistutkimuksilla, mitä vaikutuksia näillä muutoksilla on eri-ikäisten johtajien kokemaan työn imuun. Ilmiön ymmärtäminen voi auttaa tulevaisuudessa esimerkiksi ratkaisemaan työn imun mahdollisesti epäsuotuisia kehityskulkuja. Siksi tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, tapahtuuko johtajien nimeämässä henkilökohtaisissa työtavoitteissa muutoksia kahden vuoden aikana ja ovatko nämä muutokset yhteydessä koettuun työn imuun.

Tutkimukselle asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Muuttuvatko johtajien henkilökohtaiset työtavoitteet kahden vuoden seuranta-aikana vuosina 2009 ja 2011?

H1: Johtajilta löytyvät vuonna 2011 samat työtavoiteluokat (organisaation menestyminen, ammatillinen osaaminen, henkilökohtainen tyytyväisyys ja hyvinvointi, työuran päättäminen tai eläke, uralla eteneminen, arvostus ja vaikuttaminen, uusi työ tai yrittäjäyys sekä työsuhdetavoitteet) kuin vuonna 2009 (Huhtala 2013), mutta työtavoitteissa tapahtuu jonkin verran muutoksia, kuten aiemmassa nuoria johtajia koskevassa tutkimuksessa on havaittu (Hyvönen 2011).

2. Ovatko työtavoitteiden muutokset yhteydessä työn imun muutoksiin?

H2: Työtavoitteiden muutokset ovat yhteydessä työn imun muutoksiin. Hyvönen ym. (2009) tutkimuksessa havaittiin eri työtavoitteilla olevan yhteyttä työn imuun. On siis oletettavaa, että myös työtavoitteissa tapahtuvat muutokset heijastuvat tutkittavien työn imuun. Tutkittavat, jotka siirtyvät oman osaamisen kehittämiseen ja työuralla etenemiseen raportoivat korkeampaa työn imua, kun taas tutkittavien tavoitteiden vaihtuessa hyvinvointitavoitteisiin tai työpaikan vaihtoihinkin, tutkittavat raportoivat vastaavasti matalampaa työn imua (Hyvönen ym. 2009).



## 2. MENETELMÄT

### 2.1. Tutkitut henkilöt

Tutkielmassani on käytetty Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen Eettinen kuormittavuus johtajien työssä –tutkimusprojektin aineistoa vuosilta 2009 ja 2011. Otokseen valituista 3000 johtajasta puolet on kuulunut tekniikan Akateemisen Liiton TEK:iin ja puolet Suomen Ekonomiliiton SEFE:en. Henkilöt on valittu jäsenrekisteritietojen perusteella satunnaisotannalla. Alkuperäisestä otoksesta on poistettu henkilöt, jotka eivät ole edustaneet tutkimuksen hetkellä kohdejoukkoa (eläkeläiset, ei johtotehtävissä olevat, opiskelijat, työttömät,  $n = 369$ ). Lopulliseksi vastausprosentiksi vuonna 2009 vastanneista saatiin 34 % ( $n = 902$ , koko otoskoko 2641). Vuonna 2011 toteutettu seurantakysely postitettiin niille tutkimukseen osallistuneille johtajille, jotka olivat vuoden 2009 kyselyssä antaneet luvan kyselyn lähettämiseen. Näitä henkilöitä oli 728, joista yksi oli kuollut kyselyjen välillä. Seurantakyselyn palauttaneita henkilöitä oli 491 henkilöä. Näistä työssä olevia oli 464 henkilöä.

Tutkimuksessani mukana olivat kyselyyn vuonna 2011 vastanneet työssä olevat henkilöt (mukaan lukien osapäivätyössä, äitiys- tai vanhempainvapaalla olevat ja vuorotteluvapaalla olevat henkilöt). Lisäksi tutkittavien oli tullut nimetä työtavoite sekä vastata vähintään yhteen työn imua koskevaan kysymykseen vuoden 2011 kyselyssä. Näillä ehdoilla tutkimusryhmän kooksi muodostui 378 henkilöä.

Tutkittavista enemmistö oli miehiä (68 %). Tutkittavat olivat iältään 28-70 -vuotiaita ( $ka = 46.15$ ,  $kh = 9.08$ ). Tutkittavista 90 % eli parisuhteessa. Kokoaikatoissa työskenteli 97 % ja 3 % oli joko osa-aikatyössä tai vuorotteluvapaalla. Tutkittavista 90 %:lla oli ylempi korkeakoulututkinto ja 7 %:lla oli jatkotutkinto, jolla viitataan lisensiaatin tai tohtorin tutkintoon. Loput 3 % oli valinnut kategorian muu, joka tarkoitti esimerkiksi ekonomin tai MBA:n tutkintoa. Tutkittavista 77 % työskenteli yksityisellä työnantajalla, kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa oli 8 % ja valtiolla työskenteli 7 %. Omassa yrityksessä tutkittavista työskenteli 5 % ja järjestön palveluksessa 3 %.

Johtajista 39 % toimi teollisuus-, energia- tai rakentamisalalla, 13 % työskenteli tietoliikenne- tai tietojenkäsittelypalveluissa ja 13 % työskenteli kategoriassa palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja

vuokrauspalvelut. Julkisessa hallinnossa tutkittavista toimi 10 % ja 7 % rahoitus- ja vakuutustoiminnassa. Kauppa, majoitus ja ravitsemustoiminnassa työskenteli 7 % ja 4 % koulutusalaalla. Loput 7 % oli kategoriassa muu, joka tarkoitti esimerkiksi linja-autoliikennealaa, media-alaa tai terveydenhoitoalaa.

Johtajista ylimpään johtoon kuului 16 %, johtoon kuului 33 % ja ylempään keskijohtoon kuului 32 %. Alemmassa keskijohdossa työskenteli 16 % ja lisäksi 3 % oli kategoriassa muu, mikä tarkoitti esimerkiksi asiantuntijan tai suunnittelupäällikön tehtäviä.

## 2.2. Menetelmät ja käytetyt kyselyt

*Työn imun* arviointiin käytettiin Schaufelin ja Bakkerin (2003) kehittämää 9-osioista kyselyä (Utrecht Work Engagement Scale, UWES). Kyselyssä on kolme tarmokkuutta mittaavaa väittämää (esim. ”Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni”), kolme omistautumista mittavaa väittämää (esim. ”Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni”) sekä kolme uppoutumista mittaavaa väittämää (esim. ”Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan”). Vastausvaihtoehdot olivat välillä 1 (ei koskaan) – 7 (päivittäin). Näistä väittämistä muodostettiin työn imun keskiarvosummamuuttuja (vaihteluväli 1–7), jossa suuret arvot kuvaavat yleisempää työn imua.

*Henkilökohtaisia tavoitteita* kartoitettiin avoimella kysymyksellä, jossa pyydettiin kirjaamaan tärkein henkilökohtainen tavoite, joka liittyi työhön tai työhönsä (Salmela-Aro, 2002). Henkilökohtaisten työtavoitteiden luokittelussa käytettiin pohjana aiemmissa tutkimuksissa löydettyjä työtavoiteluokkia (Hyvönen ym. 2009; Huhtala 2013).

*Taustamuuttujina* tutkimuksessa käytettiin aiempien tutkimusten perusteella sukupuolta, ikää (Huhtala, Feldt, Hyvönen, & Mauno, 2013) ja työelämän katkoksia (Hyvönen ym. 2009). Vuonna 2009 työelämän katkoksia kysyttiin kysymyksellä: Miten kuvaisit työtilannettasi ja merkittäviä tapahtumajaksoja työssäsi viimeisen vuoden aikana? Vuonna 2011 työelämän katkoksia kysyttiin kysymyksellä: Miten kuvaisit työtilannettasi ja merkittäviä tapahtumajaksoja työssäsi viimeisen kahden vuoden aikana (syksyn 2009 jälkeen)? Tämän jälkeen molemmissa kyselylomakkeissa kartoitettiin kysymystä tarkemmin seuraavilla vaihtoehdoilla: Oletko ollut työttömänä? Oletko ollut lomautettuna? Onko Sinut irtisanottu? Vastausvaihtoehdot olivat ”ei” tai ”kyllä” vaihtoehdot. Jos tutkittava vastasi kyllä, kysyttiin seuraavaksi työttömyyden ja lomautuksen kohdalta montako

kuukautta työttömyyttä tai lomautusta oli kestänyt sekä irtisanomisen kohdalta montako kertaa irtisanomisia oli tapahtunut. Näistä vastauksista muodostettiin dikotominen muuttuja siten, että mikäli tutkittava vastasi yhteenkin edellä mainittuihin kysymyksiin ”kyllä”, hänellä oli ollut työelämän katkoksia.

Lisäksi tutkimuksessa tutkittavien johtotasot yhdistettiin viidestä johtotasosta kolmeen. Näitä olivat ylin johto (toimitusjohtajataso) ja johto (48 %), ylempi keskijohto (33 %) sekä alempi keskijohto ja kategorian ”muu” (19 %), johon kuuluivat esimerkiksi asiantuntijatehtävissä olevat.

### 2.3. Katoanalyysi

Katoanalyysissä verrattiin otoksessa mukana olleita ( $n = 378$ ) heihin, jotka vuoden 2009 kyselytutkimuksessa ( $n = 902$ ) jäivät otoksen ulkopuolelle ( $n = 524$ ). Eroja selvitettiin riippumattomien otosten t-testillä sekä ristiintaulukoinnilla. Siten tutkittiin, erosivatko ryhmät taustamuuttujiensa (sukupuoli, ikä ja työelämän katkokset) perusteella. Ryhmien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja: ikä [ $t(900) = .69 = p > .05$ ], sukupuoli [ $\chi^2(1) = .94 = p > .05$ ] ja työelämän katkokset [ $\chi^2(1) = 3.25 = p > .05$ ].

Huhtalan (2013) katoanalyysistä ilmenee, että vuonna 2009 tutkittavat ( $n = 902$ ) eroavat hieman sukupuolijakauman [ $\chi^2(1) = 6.07, p < 0.05$ ] ja iän [ $t(1751) = 2.69, p < 0.01$ ] perusteella heistä, jotka jättivät vastaamatta vuonna 2009 lähetettyyn kyselytutkimukseen ( $n = 3000$ ). Erot ilmenevät siten, että vastanneissa on suhteessa hieman enemmän naisia ja vastaajat ovat keskimäärin vuoden nuorempia kuin he, jotka jättivät kyselytutkimukseen vastaamatta.

## 2.4. Tilastolliset menetelmät

Tutkimuksen aineistoa analysoitiin IBM SPSS Statistics 18.0 –ohjelmalla. Muuttujien välisiä yhteyksiä tutkittiin aluksi Pearsonin korrelaatiokertoimella. Sillä tarkasteltiin sukupuolen, iän, johtotason, työelämän katkosten ja työn imun välisiä yhteyksiä. Ristiintaulukoimalla vuosien 2009 ja 2011 henkilökohtaiset työtavoitteet havainnollistettiin työtavoitteissa tapahtuneita muutoksia. Työtavoiteluokkia olivat organisaation menestyminen, ammatillinen osaaminen, henkilökohtainen tyytyväisyys ja hyvinvointi, työuran päättäminen tai eläke, uralla eteneminen, arvostus ja vaikuttaminen, uusi työ tai yrittäjäyys sekä työsuhdetavoitteet.

Lopuksi työtavoiteluokissa tapahtuneita muutoksia verrattiin työn imuun yksisuuntaisella varianssianalyysillä (1-ANOVA). Työn imusta muodostettiin muutosmuuttuja vähentämällä vuoden 2009 työn imun keskiarvo vuoden 2011 työn imun keskiarvosta. Analyysit tehtiin erikseen kahdelle ryhmälle, jotka kuvasivat työtavoitteiden muutoksia vuosina 2009 ja 2011. Parittaisten ryhmien välisiä yhteyksiä tutkittiin Bonferronin monivertailutestillä. Analyysin alussa kontrolloitiin taustamuuttujat (ikä, työkatkot ja johtotaso). Taustamuuttujilla ei havaittu vaikutusta keskiarvoihin, joten ne jätettiin pois lopullisesta analyysistä.

### 3 TULOKSET

#### 3.1. Henkilökohtaiset työtavoitteet

Tutkimusaineistosta oli luokiteltu jo aiemmin vuonna 2009 nimetyt henkilökohtaiset työtavoitteet (Huhtala 2013). Tuolloin Hyvösen ym. (2009) nuoret johtajat -tutkimusaineistossa löytyneiden luokkien lisäksi aineistosta oli löytynyt kaksi uutta luokkaa, jotka olivat työuran päättäminen / eläke sekä arvostus ja vaikuttaminen luokat. Huhtalan (2013) tutkimuksessa kaksi pienintä kategoriaa joita olivat taloudelliset tavoitteet ja työn jatkuvuuteen liittyvät tavoitteet yhdistettiin työsuhdetavoitteisiin. Näin lopullisiksi luokiksi olivat muodostuneet tavoiteluokat: organisaation menestyminen, ammatillinen osaaminen, henkilökohtainen tyytyväisyys ja hyvinvointi, työuran päättäminen tai eläke, uralla eteneminen, arvostus ja vaikuttaminen, uusi työ tai yrittäjyys sekä työsuhdetavoitteet.

Vuoden 2011 aineiston luokittelussa löytyivät samat henkilökohtaiset työtavoiteluokat kuin vuonna 2009. Näiden lisäksi yhdeksänneksi luokaksi nimettiin kategoria ”ei vastausta”, johon luokiteltiin aineistot, joissa vastausta ei ollut annettu. Työtavoiteluokkien vastaukset luokiteltiin kahden henkilön toimesta itsenäisesti hyvän reliabiliteetin laskemista varten. Kahden henkilön luokittelun yksimielisyyttä tutkittiin Cohenin kappa testillä, jonka tuloksena oli .828, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena (Metsämuuronen, 2005). Ennen jatkoanalyysyjä luokittelijat kävivät yhdessä läpi eri luokkiin luokitellut työtavoitteet ja päättivät niille sopivimman luokan.

Taulukossa 1. on esitelty lopulliset työtavoiteluokat ja niiden jakaumat vuosilta 2009 ja 2011. Taulukossa ilmenee, mitä työtavoiteluokilla tarkoitetaan ja siinä on esimerkkejä tutkittavien antamista vastauksista.

TAULUKKO 1. Henkilökohtaisten työtavoitteiden luokat ja jakaumat vuosina 2009 ja 2011, sekä sisällön kuvaukset ja esimerkkejä vastauksista ( $n = 378$ ).

Henkilökohtaiset työtavoitteet	v. 2009 % ( $n$ )	v. 2011 % ( $n$ )	Työtavoiteluokkien kuvaus	Esimerkkejä vastauksista
1.Organisaation menestyminen	32 (121)	30 (114)	Organisaation kehittyminen ja menestyminen	”Saada myyntitavoite täyteen”; ”Auttaa organisaatiota omalla työpanoksellani”
2.Ammatillinen osaaminen	26 (98)	23 (89)	Kouluttautuminen, työsuoriutuminen, ammatillinen kehittyminen	”Kehittyä alallani”; ”Paremmat esimiestaidot”
3.Henkilökohtainen tyytyväisyys ja hyvinvointi	10 (38)	15 (55)	Terveys, tyytyväisyys työhön, työn ja muun elämän yhteensovittaminen	”Elämässä on muutakin kuin työ”
4.Työuran päättäminen tai eläke	5 (20)	10 (37)	Eläkkeelle tai pois työelämästä siirtyminen	”Päästä terveenä eläkkeelle”
5.Uralla eteneminen	7 (28)	6 (23)	Korkeamman aseman saavuttaminen, ylennys	”Hankkia vaativampia tehtäviä”; ”Haluan edetä urallani ja oppia uutta”
6.Arvoitus ja vaikuttaminen	6 (21)	3 (12)	Oma ja muiden arvoitus, laajempi vaikuttaminen	”Saavuttaa arvostusta”
7.Uusi työ tai yrittäjyys	5 (18)	6 (21)	Työpaikan tai työnkuvan vaihtaminen, yrityksen perustaminen	”Vaihtaa työnantajaa, etsiä uusia haasteita ja innostusta töihin.”
8.Työsuhdetavoitteet	5 (18)	7 (27)	Palkkaus, työn jatkuvuus, työroolin selventäminen	”Riittävän suuri korvaus tehdystä työstä”
9. Ei vastausta	4 (16)			

Taulukossa 2. kuvataan Pearsonin korrelaatiokertoimella muuttujien välisiä yhteyksiä. Korrelaatioista ilmenee, että korkeampi johtotaso on yhteydessä korkeampaan ikään. Vuonna 2009 koettu työn imu taso on positiivisesti yhteydessä myös vuoden 2011 työn imun tasoon. Vuonna 2011 mitattu työn imu on tilastollisesti merkitsevästi positiivisesti yhteydessä johtotasoon siten, että mitä korkeampi johtotaso on, sitä enemmän henkilö kokee työn imua.

TAULUKKO 2. Pearsonin korrelaatiokerroin muuttujille ( $n = 378$ ).

Muuttujat	ka(kh)	1	2	3	4	5	6	7
1 Sukupuoli ( 1 = mies, 2 = nainen)								
2 Ikä	46, 15 (9,08)	.062						
3 Johtotaso v. 2009	1,72 (0,75)	-.045	.180***					
4 Työkatkot v2009	0,18 (0,39)	.022	-.021	-.055				
5 Työnimu v 2009	5,83 (0,94)	-.046	-.012	.124*	.076			
6 Johtotaso v 2011	1,70 (0,77)	-.065	.089	.694***	-.084	.076		
7 Työkatkot v 2011	0,12 (0,33)	.089	-.012	-.009	-.396***	.068	-.064	
8 Työnimu v 2011	5,78 (1,04)	-.015	-.013	.108*	.043	-.616***	.137**	.009

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

### 3.2. Henkilökohtaisten työtavoitteiden ja työn imun muutokset kahden vuoden aikana

Taulukossa 3. ilmenee tutkittavien vuonna 2009 nimeämät tavoitteet ja se, kuinka monella heistä tavoite on säilynyt. Taulukon vaakarivillä on nähtävissä, mihin luokkiin tavoitteista luopuneet tutkittavat ovat siirtyneet.

TAULUKKO 3. Työtavoiteluokkien jakautuminen vuosina 2009 ja 2011 ( $n = 362$ ).

Tavoitteet 2009	Tavoitteet 2011								Total
	Organisaation menestyminen	Ammatillinen osaaminen	Henkilökohtainen tyytyväisyys ja hyvinvointi	Työuran päättäminen tai eläke	Uralla eteneminen	Arvostus ja vaikuttaminen	Uusi työ tai yrittäjäyys	Työsuhde-tavoitteet	
Organisaation menestyminen	<b>45 % (n = 54)</b>	21 % (n = 26)	9 % (n = 11)	12 % (n=14)	1 % (n = 1)	3 % (n = 4)	4 % (n = 5)	5 % (n = 6)	100 % (n = 121)
Ammatillinen osaaminen	24 % (n = 23)	<b>36 % (n = 35)</b>	14 % (n = 14)	7 % (n = 7)	6 % (n = 6)	3 % (n = 3)	5 % (n = 5)	5 % (n = 5)	100 % (n = 98)
Henkilökohtainen tyytyväisyys ja hyvinvointi	32 % (n = 12)	13 % (n = 5)	<b>39 % (n = 15)</b>	0 % (n = 0)	3 % (n = 1)	0 % (n = 0)	10 % (n = 4)	3 % (n = 1)	100 % (n = 38)
Työuran päättäminen tai eläke	20 % (n = 4)	10 % (n = 2)	10 % (n = 2)	<b>30 % (n = 6)</b>	10 % (n = 2)	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)	20 % (n = 4)	100 % (n = 20)
Uralla eteneminen	21 % (n = 6)	10 % (n = 3)	10 % (n = 3)	3 % (n = 1)	<b>32 % (n = 9)</b>	0 % (n = 0)	10 % (n = 2)	14 % (n = 4)	100 % (n = 28)
Arvostus ja vaikuttaminen	29 % (n = 6)	29 % (n = 6)	9 % (n = 2)	14 % (n = 3)	5 % (n = 1)	<b>9 % (n = 2)</b>	5 % (n = 1)	0 % (n = 0)	100 % (n = 21)
Uusi työ tai yrittäjäyys	22 % (n = 4)	22 % (n = 4)	16 % (n = 3)	6 % (n = 1)	0 % (n = 0)	6 % (n = 1)	<b>6 % (n = 1)</b>	22 % (n = 4)	100 % (n = 18)
Työsuhdetavoitteet	11 % (n = 2)	22 % (n = 4)	11 % (n = 2)	17 % (n = 3)	0 % (n = 0)	11 % (n = 2)	11 % (n = 2)	<b>17 % (n = 3)</b>	100 % (n = 18)



Seuraavaksi tutkittavien raportoimista työtavoitteista vuosina 2009 ja 2011 muodostettiin kaksi ryhmää kuvaamaan työtavoitteiden muutoksia. Muuttujat koodattiin dikotomisiksi muuttujiksi sen perusteella mihin työtavoitteisiin tutkittavien muutokset suuntautuivat sekä mistä työtavoitteista tutkittavat alun perin luopuivat. Aluksi SPSS ohjelmalla muodostettiin uusi luokka niistä tavoitteista, joista tutkittavat olivat kahden vuoden aikana luopuneet (taulukko 4.). Lisäksi muodostettiin toinen luokka niistä tutkittavien tavoitteista, joissa oli saavuttu uusiin työtavoiteluokkiin (taulukko 5.). Näiden muuttujien työn imun keskiarvoja vuosien 2009 ja 2011 välillä vertailtiin Bonferronin monivertailutestillä. Analyysin alussa kontrolloitiin taustamuuttujista ikä, työkatkot ja johtotaso. Taustamuuttujilla ei havaittu vaikutusta keskiarvoihin joten ne jätettiin pois lopullisesta analyysistä.

TAULUKKO 4. Työtavoitteista kahden vuoden aikana luopuneiden tutkittavien työn imun keskiarvo (keskihajonta) vuosilta 2009 ja 2011 sekä muutoksen keskiarvo (keskihajonta).

Tavoitteista luopuneet	<i>n</i>	vuosi 2009	vuosi 2011	muutos
1 Organisaation menestyminen	63	5.83 (0.12)	5.60 (0.14)	-0.27 (0.94)
2 Ammatillinen osaaminen	59	5.85 (0.13)	5.86 (0.14)	0.02 (1.05)
3 Henkilökohtainen tyytyväisyys ja hyvinvointi	20	5.44 (0.22)	5.55 (0.24)	0.10 (0.67)
4 Työuran päättäminen tai eläke	14	5.75 (0.27)	5.60 (0.30)	-0.16 (0.78)
5 Uralla eteneminen	17	5.81 (0.24)	5.54 (0.27)	-0.18 (0.68)
6 Arvostus ja vaikuttaminen	16	5.84 (0.24)	5.62 (0.27)	-0.27 (0.68)
7 Uusi työ tai yrittäjyys	16	5.73 (0.24)	6.23 (0.27)	0.53 (0.73)
8 Työsuhdetavoitteet	15	5.65 (0.25)	5.50 (0.28)	-0.13 (0.67)

$F(7, 229) = 1.57, p = .051$

Tutkittavat, jotka olivat luopuneet organisaation menestymisen tavoitteesta sekä uusi työ tai yrittäjyys tavoitteista luopuneiden välillä oli lähes tilastollisesti merkitsevä ero. Organisaation menestymisen tavoitteesta luopuneiden tutkittavien kohdalla työn imu oli laskenut. Uusi työ tai yrittäjyys tavoitteesta luopuneiden tutkittavien työn imu oli noussut.

TAULUKKO 5. Työtavoitteisiin kahden vuoden aikana saapuneiden tutkittavien työn imun keskiarvo (keskihajonta) vuosilta 2009 ja 2011 sekä muutoksen keskiarvo (keskihajonta).

Tavoitteisiin saapuneet	<i>n</i>	vuosi 2009	vuosi 2011	muutos
1 Organisaation menestyminen	52	5.81 (0.13)	5.83 (0.15)	0.01 (0.84)
2 Ammatillinen osaaminen	47	5.77 (0.14)	5.77 (0.15)	-0.04 (0.77)
3 Henkilökohtainen tyytyväisyys ja hyvinvointi	34	5.86 (0.17)	5.80 (0.18)	-0.03 (0.97)
4 Työuran päättäminen tai eläke	26	5.83 (0.20)	5.23 (0.22)	-0.52 (0.91)
5 Uralla eteneminen	11	5.84 (0.29)	5.85 (0.32)	0.02 (0.64)
6 Arvostus ja vaikuttaminen	10	5.35 (0.30)	5.95 (0.33)	0.57 (1.03)
7 Uusi työ tai yrittäjyys	17	5.24 (0.24)	4.80 (0.26)	-0.51 (1.16)
8 Työsuhdetavoitteet	23	5.24 (0.24)	6.13 (0.22)	0.12 (0.61)
F(7, 211) = 2.81, p= .008			4 < 6 **	

Bonferroni \*\* p<.01

Uuteen työtavoitteeseen saapuessa tutkittavien arvostus ja vaikuttaminen kategoriassa tapahtui työn imussa tilastollisesti merkittävä ero verrattuna heihin, jotka nimesivät uutena tavoitteenaan työuran päättämisen tai eläkkeen. Arvostus ja vaikuttaminen ryhmässä työn imun keskiarvo nousi, kun työuran päättäminen tai eläke ryhmässä työn imu laski.

## 4. POHDINTA

Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisten johtajien henkilökohtaisten työtavoitteiden muutoksia ja muutosten yhteyttä työn imuun vuosien 2009 ja 2011 välillä. Vuoden 2011 aineistosta löytyivät samat työtavoiteluokat kuin vuonna 2009 (Huhtala 2013). Näitä olivat: organisaation menestyminen, ammatillinen osaaminen, henkilökohtainen tyytyväisyys ja hyvinvointi, työuran päättäminen tai eläke, uralla eteneminen, arvostus ja vaikuttaminen, uusi työ tai yrittäjyys sekä työsuhdetavoitteet.

Tutkimuksessa havaittiin, että työtavoitteiden muutoksilla oli yhteyttä työn imun muutoksiin. Kahden vuoden aikana uuden työtavoitteen valinneilla tutkittavilla arvostukseen ja vaikuttamiseen suuntautuneiden työn imussa tapahtui tilastollisesti merkitsevä ero verrattuna heihin, jotka nimesivät uutena tavoitteenaan työuran päättämisen tai eläkkeen. Arvostus ja vaikuttaminen ryhmässä työn imun keskiarvo nousi, kun työuran päättäminen tai eläke ryhmässä työn imu laski. Tutkittavien, jotka kahden vuoden aikana luopuivat organisaation menestymisen tavoitteesta sekä uusi työ tai yrittäjyystavoitteista luopuneiden välillä oli lähes tilastollisesti merkitsevä ero. Organisaation menestymisen tavoitteesta luopuneiden tutkittavien kohdalla työn imu laski ja uusi työ tai yrittäjyys tavoitteesta luopuneilla työn imu puolestaan nousi.

### 4.1. Työtavoitteiden muutokset näkyvät työn imussa

Tutkimuksen oletuksena oli, että johtajilta löytyvät vuonna 2011 samat työtavoiteluokat kuin vuonna 2009 (Huhtala 2013): organisaation menestyminen, ammatillinen osaaminen, henkilökohtainen tyytyväisyys ja hyvinvointi, työuran päättäminen tai eläke, uralla eteneminen, arvostus ja vaikuttaminen, uusi työ tai yrittäjyys sekä työsuhdetavoitteet. Oletus piti paikkaansa, eikä uusia työtavoiteluokkia löytynyt myöskään vuoden 2011 aineistosta. Toisin kuin nuorten johtajien tutkimuksissa (Hyvönen 2011), tässä tutkimuksessa tutkittavien ikäjakauma on laaja ja siksi myös jo vuonna 2009 nimetyt työtavoiteluokat todennäköisimmin kattavat urakaaren eri

vaiheita (Salmela-Aro 2009; Super 1980). Pitkittäistutkimuksessani myöskään työtavoitteiden keskinäisessä jakautuneisuudessa ei tapahtunut kahden vuoden aikana suuria muutoksia.

Tutkimuksessani oli oletuksena, että työtavoitteissa tapahtuu jonkin verran muutoksia, kuten aiemmassa nuoria johtajia koskevassa pitkittäistutkimuksessa on havaittu (Hyvönen 2011) ja että työtavoitteiden muutokset ovat yhteydessä työn imun muutoksiin. Hyvösen ym. (2009) nuoria johtajia koskevassa tutkimuksessa havaittiin eri työtavoitteilla olevan yhteyttä työn imuun siten että organisaatioon liittyvät tavoitteet kytkeytyivät matalaan työuupumukseen ja korkeaan työn imuun, kun taas hyvinvointitavoitteet ja työpaikan vaihtoaikeet liittyivät korkeampaan työuupumukseen ja matalaan työn imuun. Oli oletettavaa, että nämä tulokset antaisivat viitteitä myös siihen, miten tutkimuksessani työtavoitteiden muutokset näkyvät työn imussa.

Tutkimuksessani ilmeni, että organisaation menestymisen tavoitteesta luopuneiden tutkittavien kohdalla työn imun keskiarvo laski. Tulosta voidaankin pitää yhteneväisenä Hyvösen ym. (2011) nuorten johtajien tutkimuksen kanssa, jossa organisaation menestymisen työtavoitteekseen nimenneillä tutkittavilla oli korkeampi työn imu ja matalampi työuupumus. Tulos voidaan tulkita siten, että kun organisaation menestymisen tavoitteesta luovutaan, johtajat eivät enää olekaan yhtä innostuneita työstään. Mielenkiintoista olisikin tietää, mistä organisaation menestymisen tavoitteesta luopuminen johtuu. Yksi selitys voi olla henkilökohtaisten tavoitteiden ristiriitaisuus. Ihmisellä voi olla tavoitteita sekä työnsä ja perheensä suhteen siten, että nämä vaatimukset ovat ristiriidassa. Liialliset työpaineet, työn intensiivinen luonne, pitkät työpäivät ja työhön liittyvä epävarmuus saattavat horjuttaa tasapainoa eri elämänalueiden välillä. Tasapainon järkkyminen taas voi huonontaa yksilön hyvinvointia (Toivanen & Kauppinen, 2006; Toivanen & Koivisto 2009).

Uusi työ tai yrittäjyys tavoitteesta luopuneilla tutkittavilla työn imu puolestaan nousi. Tämäkin tulos on yhdenmukainen Hyvösen ym. (2009) nuoret johtajat tutkimuksen kanssa, jossa työpaikan vaihtoaikeet liittyivät suurempaan työuupumukseen ja matalampaan työn imuun. Tuloksista voidaan päätellä nykyisen työn mahdollisesti muuttuneen sen verran mieleiseksi, ettei tarvetta uuden työn tai yrittäjyyden tavoitteelle enää ole. Toinen vaihtoehto työn imun kasvun selittämiseen voi olla uusi työ tai yrittäjyys tavoitteen saavuttaminen, jolloin seuraavaksi on luontevaa johonkin toiseen tavoitteeseen siirtyminen.

#### 4.2. Työuran loppuvaiheeseen liittyvät työtavoitteet

Henkilökohtaisten työtavoitteiden muutokset elämänkulun varrella (Salmela-Aro 2009; Super 1980) näkyvät verrattaessa tutkimusaineistoani nuorten johtajien tutkimusten tuloksiin. Organisaation menestymiseen liittyviä tavoitteita nuorten johtajien aineistossa on nimettynä ainoastaan 5 % (Hyvönen, Kinnunen & Tolvanen, 2011), kun omassa aineistossani tämän tavoitteen nimenneitä on 30 % (vuoden 2011 mittaus). Organisaation menestymiseen liittyvien tavoitteiden suuri määrä selittynee aineistoni laajemmalla ikäjakaumalla, joka kattaa myös iäkkäät johtajat toisin kuin nuorten johtajien tutkimus. Johtotaso ja ikä ovat yhteydessä toisiinsa siten, että ylimmillä johtotasoilla työskentelevät ovat yleensä hieman iäkkäämpiä, joten heitä sisältyy tutkimusaineistoonikin enemmän. Korkean johtotason on havaittu nimeävän muita johtotasoja enemmän organisaatioon liittyviä työtavoitteita (Hyvönen ym. 2009).

Urakehitykseen liittyviä tavoitteita nuorten johtajien oli aineistossa 22 %, kun omassa tutkimuksessani näitä tavoitteita on vain 6 % (vuoden 2011 mittaus). Tämä noudattelee aiempien elämänkaaritutkimusten tuloksia, joiden mukaan nuoret aikuiset panostavat enemmän uran luomiseen ja vakiinnuttamiseen, kun vanhemmilla ne todennäköisemmin ovat jo saavutettuja (McAdams & Olson, 2010; Super 1980).

Nuorten johtajien työtavoitteista puuttuivat kaksi luokkaa. Näissä luokissa omassa tutkimuksessani tapahtui merkittäviä muutoksia työn imun suhteen. Ensinnäkin heillä, jotka olivat uuteen työtavoitteeseen saapuessa nimenneet tavoitteekseen työuran päättämisen tai eläkkeen, työn imu laski. Tämä oli aistittavissa myös joistain vastauksissa, joita johtajat olivat tässä kategoriassa nimenneet. Vastauksissa oli esimerkiksi luonnehdintoja ”päästä terveenä eläkkeelle” ja ”jaksaa vielä muutama vuosi”. Tällainen kehityskulku on mielestäni huolestuttava aikana, jolloin työuria pyritään Suomessa pidentämään. Mielestäni vastaukset yhdistettynä laskeneeseen työn imuun voidaan tulkita tutkittavien väsymyksenä työhönsä, jolloin odotetaan vain työuran päättämistä. Alhainen motivaatio heijastuu helposti koko työyhteisöön (Skakon ym. 2010).

Tutkittavilla, joiden työtavoite muuttui kahden vuoden aikana kategoriaan arvostus ja vaikuttaminen, työn imu nousi. Myös tämä tavoite eläkkeelle siirtymisen tai työuran päättämisen ohella puuttui Hyvösen ym. (2009) nuorten johtajien nimeämistä työtavoitteista. Siinä missä työuran päättäminen ja eläkkeelle siirtyminen noudattelee iän mukaisia kehitystehtäviä (Salmela-Aro 2009; Super 1980), voidaan mielestäni myös arvostus ja vaikuttaminen nähdä uran

loppuvaiheen tavoitteena, jossa työelämän aikana kertynyttä tietoa halutaan jakaa jälkipolville (vaikuttaminen) tai halutaan kohdistaa katse uralla jo saavutettuihin onnistumisiin (arvostus). Vaikka työtavoitteiden muutokset näyttävätkin noudattelevan elämänkulun kehitystehtäviä, näyttäisi niillä olevan sisällöstä riippuen työn imua lisääviä tai madaltavia vaikutuksia.

### **4.3. Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset sekä jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen vahvuutena on suhteellisen laaja otos. Tutkimuksen otoksessa johtajat on valittu teknilliseltä ja kaupalliselta alalta, jolloin tulokset eivät ole välttämättä yleistettäviä kaikkia johtajia koskeviksi. Toisaalta tutkimusaineiston vahvuudeksi on todettava, että useimmat johtajatutkimukset ovat keskittyneet tiettyihin alaryhmiin kuten huippujohtajiin (Bateman, O'Neill, & Kenworthy-U'ren, 2002) tai nuoriin esimiehiin (Hyvönen ym. 2009), kun taas tämä tutkimus sisälsi laajan ikäjakauman ja useilla johtotasoilla toimivia johtajia. Sen sijaan tutkimus koski ainoastaan suomalaisia johtajia, joten se ei näin ollen ole välttämättä yleistettävissä kansainvälisesti.

Tutkimus hyödynsi sekä laadullista että määrällistä tutkimustapaa, mikä mahdollisti sellaisen tiedon tavoittamisen, joka olisi saattanut jäädä huomaamatta käytettäessä vain määrällistä tutkimustapaa (Burke Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Tämä tapahtui kartoittaessa henkilökohtaisia työtavoitteita avoimella kysymyksellä, mikä mahdollisti myös uusien työtavoitteiden muodostumisen aineistossa. Toisaalta avoin kysymys johti myös tulkinnallisiin haasteisiin, koska osa vastauksista olisi käynyt useampaan kuin yhteen kategoriaan. Kuitenkin ilman avointa kysymystä ei työtavoitteista olisi saatu yhtä todenmukaista kuvaa.

Henkilökohtaisten tavoitteiden valmentamisesta on jo olemassa lupaavia tuloksia (esim. Sheldon ym. 2002). Tämän tutkimuksen perusteella olisi kiinnostavaa tehdä esimerkiksi johtajia koskeva interventio, jossa pyrittäisiin tavoitteiden työstämisen kautta vaikuttamaan työn imuun positiivisesti.

#### 4.4. Johtopäätökset

Työn imu tutkimuksissa on havaittu, että korkeaa työn imua kokevilla henkilöillä on vähemmän työpaikan vaihtoaikkeitä ja he ovat päinvastoin sitoutuneempia organisaatioonsa (Schaufeli & Bakker 2004). Korkean työn imun on havaittu ennustavan parempaa yrityksen tulosta mm. tuottavuudella ja asiakastyytyväisyydellä mitattuna (Harter ym. 2002). Väheksyä ei sovi organisaation hyötyjen lisäksi työn imun inhimillistä puolta: työn imu on positiivinen, tyydytystä tuottava työhön liittyvä mielentila (Schaufelin ym. 2002). Työn imussa olevalla henkilöllä on toisin sanoen hyvä olla.

Tutkimukseni kuitenkin osoittaa, ettei työn imu ole stabiili, pysyvä olotila, vaan se on altis muutoksille. Myös henkilökohtaiset työtavoitteet elävät muutoksessa. Työtavoitteiden muutokset voivat johtua ihmisen elämänkaaren vaiheista (Salmela-Aro 2009; Super 1980), mutta niihin vaikuttavat myös muut tekijät, kuten Hyvösen ym. (2009) tutkimus työympäristön muutosten yhteydestä työtavoitteisiin osoittaa.

Tutkimukseni johtajien työtavoitteiden muutosten vaikutuksista työn imuun on ainutlaatuinen. Aiempaa pitkittäistutkimusta henkilökohtaisten työtavoitteiden muutoksista edustaa ainoastaan Hyvösen ym. (2009) nuorten johtajien tutkimus, jossa tutkittiin työympäristön muutosten ja työtavoitteiden muutosten välistä yhteyttä. Nimetyt työtavoitteet ilmaisevat moniulotteisesti antajansa arvomaailmaa ja intressejä näkyen myös yksilön työn imussa. On hämmästyttävää, ettei niitä ole vielä kovinkaan paljon tutkittu ja hyödynnetty työelämässä. Tutkimukseni tulokset osoittavat, että riippuen siitä, millaisiksi henkilökohtaiset työtavoitteet kahden vuoden aikana muuttuvat, on niiden vaikutus työn imuun joko sitä vahvistava tai madaltava. Tämä avaa näkymiä muutoksissa tapahtuvan ilmiön ymmärtämiseen. Lisääntyneellä tiedolla on mahdollista pyrkiä vaikuttamaan työn imun epäsuotuisiin kehityskulkuihin.

Organisaatioiden kannalta olisi hyödyllistä olla tietoinen kaikkien työntekijöidensä henkilökohtaisista työtavoitteista. Voitaisiinko työpaikoilla ryhtyä työstämään henkilökohtaisia työtavoitteita siten, että ne palvelisivat paremmin niin yksilön omaa hyvinvointia kuin organisaation etuja?

## LÄHTEET

- Anttonen, H., & Räsänen, T. (2008). *Well-being at work - New Innovations and Good Practices*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Anttonen, H., & Räsänen, T. (2009). *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Baltes, A. P. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *American Psychologist*, 52, 366-380.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, I., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464–489.
- Bateman, T. S., O'Neill, H., & Kenworthy-U'ren, A. (2002). A hierarchical taxonomy of top managers' goals. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1134-1148.
- Burke Johnson, R., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33, 14-26.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Emmons, R. A. (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1058-1068.
- Emmons, R. A. (1999). *The psychology of ultimate concerns: motivation and spirituality in personality*. New York: The Guilford Press.



- Freund, A.M., & Riediger, M. (2006). Goals as building blocks of personality and development in adulthood. Teoksessa D. K. Mroczek & T. D. Little (toim.), *Handbook of personality development*. (s. 353-372). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grant, A. M., Little, B. R., & Phillips S. D. (2007). Personal projects and organizational lives. Teoksessa B. R. Little, K. Salmela-Aro, & S. D. Phillips (toim.), *Personal project pursuit. Goals, action, and human flourishing*, (s. 221-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hakanen, J. (2005). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2011). Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. *Springer Science + Business Media B.V.* 25, 265-282.
- Huhtala, M. (2013). *Virtues that work: Ethical organisational culture as a context for occupational well-being and personal work goals*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 479. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Ao, 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., Kinnunen, U., & Tolvanen, A. (2011). Changes in personal work goals in relation to the psychosocial work environment: A two-year follow-up study. *Work & Stress*, 25, 289-308.

- 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.
- Little, B. R. (1983). Personal projects. A rationale and method for investigation. *Environment and Behavior*, 15, 273-309.
- Little, B. R. (1987). Personal project analysis: A methodology for counselling psychology. *Natcon*, 13, 591-641
- Little, B. R. (2007). Prompt and circumstance. The generative contexts personal project 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: Erlbaum.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S., & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Markus, H., & Ruvolo, A. (1989). Possible selves: Personalized representations of goals. Teoksesta L.A. Pervin (toim.), *Goal concepts in personality and social psychology* (s. 211-241). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- McAdams, D.P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63, 365-396.

- McAdams, D.P., & Adler, J.M. (2006). How does personality develop? Teoksessa D.K. Mroczek & T. D. Little (toim.), *Handbook of personality development*. (s.469-492). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- McAdams, D. P., & Olson, B. D. (2010). Personality development: Continuity and change over the life course. *Annual Review Psychology*, 61,517-542.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Nurmi, J.-E., & Salmela-Aro, K. (2002). Goal construction, reconstruction and depressive symptomatology in life span context: The transition from school to work. *Journal of Personality*, 70: 385-420.
- Salmela-Aro, K. (2002). Motivaation mittaaminen: Esimerkkinä Brian Littlen henkilökohtaisten projektien menetelmä. Teoksessa K. Salmela-Aro, & J.-E. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa –Modernin motivaatiopsykologian perusteet (28-39)*. Keuruu: PS-kustannus, Otavan kirjapaino Oy.
- Salmela-Aro, K. (2009). Henkilökohtaiset tavoitteet elämän kulussa. Teoksessa R.-L. Metsäpelto, & T. Feldt (toim.), *Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet*, (s. 129-143). Juva: PS-kustannus.
- Salmela-Aro, K. (2009). Personal goals and well-being during critical life transitions: The four C's Channelling, choice, co-agency and compensation. *Advances in Life Course Research*, 14, 63–73.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J.-E. (1995). Henkilökohtaiset projektit ja hyvinvointi –Kognitiivinen lähestymistapa motivaatioon. Teoksessa: K. Rääkkönen & J.-E. Nurmi (toim.) *Persoonallisuus, terveys ja hyvinvointi*. (s. 89-103). Helsinki: Suomen psykologinen seura.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J.-E. (1997). Positive and negative self-related goals and subjective well-being: A prospective study. *Journal of Adult Development*, 4, 179-188.

- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J.-E. (2002). Henkilökohtaiset tavoitteet ja hyvinvointi. Teoksessa K. Salmela-Aro, & J.-E. Nurmi (toim.) (2002), *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, (s. 158-172). Keuruu: PS-kustannus.
- Schaufeli W., & Bakker A. (2003) *UWES-Utrecht Work Engagement Scale: test manual*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293-315.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010) Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A.B. Bakker & M. P. Leiter (toim.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research* (s.10-24). New York: Psychology Press.
- Scaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 66, 701-716.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71-92.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 22, 135-177.
- Sheldon, K., Kasser, T., Smith, K., & Share T. (2002). Personal goals and psychological growth: Testing an intervention to enhance goal-attainment and personality integration. *Journal of Personality*, 70, 5-31.

- Skakon J., Nielsen K., Borg V., & Guzman J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, 107-139.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2010). The consequences of employees' family-to-work interference for co-workers' work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 461-469.
- Toivanen, M., & Kauppinen, K. (2006). Eri elämänalueiden tasapaino. Teoksessa T. Kauppinen ym., (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2006* (s. 139-151). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Toivanen, M., & Koivisto, P. (2009). Työtä ja muuta elämää eri elämänvaiheissa. Teoksessa T. Kauppinen ym., (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2009* (s. 100-108). Helsinki: Työterveyslaitos.