

Tavoitteena hyvä työ

Tapaustutkimus Karjaan kunnan
sosiaali- ja terveystalveluiden
ulkoistamisen vaikutuksista.

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
Pro gradu -tutkielma
Aikuiskasvatus
Johanna Axelsson
Heinäkuu 2006

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
Axelsson Johanna: Tavoitteena hyvä työ. Tapaustutkimus Karjaan kunnan sosiaali- ja terveystalveluiden ulkoistamisen vaikutuksista.
Pro gradu –tutkielma, 87 s., 14 liites.
Aikuiskasvatus
Heinäkuu 2006

TIIVISTELMÄ

Karjaan kunta ulkoisti sosiaali- ja terveystalvelunsa kolmannen sektorin järjestölle, Samfundet Folkhälsanille. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaiseksi henkilöstö kokee oman työnsä ja työorganisaation ja vaikutusmahdollisuutensa niissä. Henkilöstön työn rakentumista pyritään mallintamaan pääasiassa Hackmanin ja Oldhamin (1974; 1980) kehittämän hyvän työn mallin avulla. Malli lähtee liikkeelle viidestä työn ydinpiirteestä. Mallissa on myös kolme mallin toimivuutta määrittävää edellytystekijää, jotka ovat yksilökeskeisiä. Hyvän työn mallia laajennetaan käsittämään myös organisaationaalaisia edellytystekijöitä. Tutkimuksessa arvioidaan lisäksi organisaatiomuutosta henkilöstön näkökulmasta. Työhallinta ja työmotivaatio ovat tutkimuksessa kaiken läpäiseviä teemoja. Ne näkyvät niin hyvän työn mallin tarkastelussa kuin organisaation toiminnan ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien arvioinnissa.

Tutkimus on osa monitieteellistä perustalvelujen arviointihanketta, joka kuuluu Suomen Akatemian terveydenhuoltotutkimusohjelmaan (TERTTU). Tutkimus toteutettiin sekundaaritutkimuksena käyttäen valmista kvantitatiivista aineistoa. Aineisto koostuu Karjaan hoitohenkilöstölle (poislukien lasten päivähoidon henkilöstö) vuosina 2000 ja 2002 suunnatuista kyselyistä. Vastaajat olivat joko työntekijöitä tai keskijohdon edustajia. Asetelmaltaan tutkimus on paneelitutkimus. Aineistoa tarkastellaan tilastollisin menetelmin.

Tutkimuksen tulos on, että laajennetun hyvän työn mallin avulla voidaan selittää, millaiseksi Karjaan hoitohenkilöstö kokee työnsä. Henkilöstön työssä toteutuvat viisi työn ydinpiirrettä: työ vaatii tietojen ja taitojen käyttöä, oman työnsä taustalla oleva työkonaisuus tunnetaan, työ koetaan merkittävänä, työtä suoritetaan autonomisesti ja työstä saadaan palautetta. Mallin toimivuus on kuitenkin yksilöistä itsestään kiinni eli mallin toteutumisessa voi olla yksilöllisiä eroja. Henkilöstöllä kokonaisuudessaan näyttää olevan edellytyksiä mallin toimivuudelle: henkilöstöllä on kasvutarvetta, heillä on edellytyksiä käyttää tietojaan ja taitojaan itsensä ja työnsä hyväksi ja he ovat tyytyväisiä työkontekstiinsa. Henkilöstö sai hyvin tietoa organisaatiossa tapahtuvien muutosten tavoitteista ja muutosten vaikutuksista omaan työhönsä. He kokivat saavansa tietoa päätösten vaikutuksista. Henkilöstö ei kuitenkaan saanut riittävästi mahdollisuuksia osallistua työyhteisön päätöksentekoon ja oman työyksikön kehittämiseen. He kokivat, etteivät olleet tarpeeksi hyvin edustettuina päätöksiä tehtäessä. Työyksiköissä ei oltu riittävästi keskusteltu toiminnan tavoitteista eikä arvioitu tarpeeksi toimintaa ja toiminnan laatua. Tulokset osoittavat, että henkilöstön osallistamisessa olisi ollut parantamisen varaa. Organisaatio osoittaa omalla toiminnallaan myös kykyä luoda henkilöstölleen hyvää työtä tarjotessaan heille sekä osallistumis- että oppimismahdollisuuksia ja luomalla avointa organisaatiokulttuuria. Kun laajennettu hyvän työn malli toimii, on sillä tiettyjä

seurauksia yksilölle itselleen. Yksilö on sisäisesti motivoitunut, hänen työnsä on tehokasta ja laadukasta, hän on tyytyväinen työhönsä ja haluaa myös kehittää itseään työssään.

Avainsanat: työhallinta, työmotivaatio, hyvän työn malli, työn ydinpiirteet

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 SUOMALAINEN HYVINVOINTIYHTEISKUNTA	7
2.1 Terveydenhuollon järjestämistavat: yksityistäminen, ulkoistaminen ja kilpailuttaminen	9
2.2 Organisaatiomuutos Karjaan kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa.....	12
3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	16
4 TUTKIMUKSEN TEORIAKEHYS	22
4.1 Organisationaalinen muutos ja oppiva organisaatio	24
4.1.1 Organisaation oppimismahdollisuudet	24
4.1.2 Organisaatiokulttuuri ja organisaation osallistumismahdollisuudet.....	26
4.1.3. Oppiva organisaatio	29
4.2 Motivaatio ja työn hallinta.....	33
4.3 Hyvän työn malli	36
4.4 Organisationaalisilla tekijöillä laajennettu hyvän työn malli	42
5 TUTKIMUSASETELMA JA -ONGELMAT	44
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	45
7 TULOKSET	48
7.1 Taustatiedot	49
7.2 Työn ydinpiirteet	51
7.2.1 Tehtävien monipuolisuus ja tehtävän merkittävyys	51
7.2.2 Työn autonomia ja tehtäväkokonaisuus	54
7.2.3 Työtehtävän antama palaute	55
7.3 Yksilölliset edellytystekijät	58
7.4 Organisationaaliset edellytystekijät.....	61
7.5 Työssä tapahtuneiden muutosten arviointia	66
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	70
8.1 Aineiston ja tutkimuksen arviointia sekä luotettavuuden pohdintaa	76
8.2 Jatkotutkimusaiheita	83
LÄHTEET	84
LIITTEET	88

1 JOHDANTO

Kuntien toimintaympäristössä tapahtuneet ja tapahtumassa olevat muutokset ovat vaikuttaneet voimakkaasti kuntien toimintaan. Muutospaineet ovat erityisesti kohdistuneet sosiaali- ja terveydenhuoltoon, johon käytetään keskimäärin puolet jokaisen kunnan budjetista. Muutospaineet ovat lisänneet vaatimuksia palvelujärjestelmille. Palvelujärjestelmien tehostamisessa ovat keskeisellä sijalla olleet henkilöstöpoliittiset toimenpiteet sekä organisaatioiden rakenteelliset että toiminnalliset uudistukset. (Laamanen, Suominen, Simonsen-Rehn & Gripenberg-Gahmberg 2003, 264.)

Sutelan (2003) mukaan vuonna 2002 kunnat käyttivät sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämiseen keskimäärin 48 % kokonaismenoistaan. Luku voi kuitenkin vanhusvoittoisissa kunnissa olla jopa 60 %. (Mt. 5.) Kuntien rahoitustilanne kiristyy edelleen vaikka 2000-luvun alkuvuodet ovat olleet kuntatalouden kannalta jokseenkin suotuisia. Kuntatalouden näkymät tulevat vaikeutumaan yhtäältä lisääntyvien menopaineiden ja toisaalta valtion verotuksen keventämispaineiden takia. Ratkaisevaa on kuntien oma varautuminen tulevaan kiristyvään kehitykseen ja sen hallintaan. Kunnallistalouden ja -hallinnon neuvottelukunnan talousjaoston arvioiden mukaan kuntien suurimmat menopaineet tulevat ajoittumaan vasta kuluvan vuosikymmenen loppupuoliskolle. -Laskelmien mukainen rahoitustaseiden heikkeneminen voi vaarantaa jo lähivuosina kuntien edellytyksiä ylläpitää nykyisen tasoisia peruspalveluja. (Valtiovarainministeriö 2003, 4–5.)

Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat ylivoimaisesti suurin menoerä kuntien taloudessa ja menot tulevat myös tulevaisuudessa edelleen nousemaan. (Sutela 2003, 5.) Rahaa tarvitaan yhä enemmän peruspalveluihin, koska vanhusten määrä lisääntyy huomattavasti lähivuosikymmeninä. Hoivapalveluja tarvitsevien määrä kasvaa ja samalla parhaassa työiässä olevien määrä kääntyy laskuun. Lasten ja nuorten määrä suhteessa kokonaisväestöön vähenee. (Valtiovarainministeriö 2003, 6.)

Kunnan tulee lain (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtiosuudesta 1992, 4 §) mukaan järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut joko hoitamalla koko toiminta itse, tekemällä sopimus yhden tai useamman kunnan kanssa tai olemalla toimintaa hoitavan kuntayhtymän jäsen. Kunta voi myös ulkoistaa palvelujaan, jolloin pal-

velut hankitaan valtiolta, toiselta kunnalta, kuntayhtymältä tai muulta julkiselta taikka yksityiseltä palvelujen tuottajalta. Kunta voi myös käyttää palveluseteleitä hankkiessaan palveluita yksityiseltä sektorilta.

Tutkimus tarkastelee Karjaan kunnan sosiaali- ja terveystoimen ulkoistamista kolmannen sektorin voittoa tavoittelemattomalle (non-profit) järjestölle, Samfundet Folkhälsanille. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan muutoksessa mukana ollutta henkilöstöä. Tutkimuksessa on kaksi keskeistä käsitettä, jotka ovat työnhallinta ja motivaatio. Kun työolot ja työnsisällöt muuttuvat organisaatiouudistuksen seurauksena, sisältää onnistunut työnhallinta ennen kaikkea oppimista. Edelleen, jotta henkilöstö olisi valmis oppimaan, tulee sen olla motivoitunut. Motivaatio syntyy siitä, että henkilöstö kokee organisaation ja työn omakseen, toisin sanoen henkilöstö haluaa tehdä hyvää työtä työn itsensä vuoksi. Tällöin sekä organisaatiolla ja henkilöstöllä tulee olla samanlaiset tavoitteet. Tutkimuksen teoreettisen taustan muodostavat pääasiassa Hackmanin ja Oldhamin (1974; 1980) hyvän työn malli, Sengen (1994) oppivan organisaation periaatteet sekä Koiviston (1997) työn uudelleensuunnittelun periaatteet. Näitä teorioita pyritään mallintamaan aineistosta tilastollisin menetelmin.

Tutkimus sai alkunsa Tampereen yliopiston rekrytoinnin internet -sivustolla olleesta ilmoituksesta, jossa haettiin pro gradu -tutkimuksen tekijää. Hoitotyö on minulle tuttua yliopisto-opintoja edeltävältä ajalta. Henkilöstön kehittäminen ja työn sisällön tarkastelu ovat olleet kiinnostukseni kohteita koko opintojeni ajan. Lisäksi olen ollut hyvin kiinnostunut kvantitatiivisesta tutkimuksesta, joten tarjoukseen oli helppo tarttua. Kiitän Suomen Akatemiaa, jonka terveydenhuoltotutkimusohjelmaan, TERTTU (No 2988531, projekti No 1105189) tutkimus kuuluu. Erityiskiitokset annan työn ohjaajalle professori Esa Poikelalle ja autonomiselle gradupiirille; oppimiskokemus oli valtaisa. Edelleen kiitän toimeksiantajaa ja yhteyshenkilöä tutkimusjohtaja dosentti Ritva Laamasta Helsingin yliopiston kansanterveystieteen laitokselta ja Folkhälsanin tutkimuskeskuksesta. Kiitän myös kaikkia tutkimukseen osallistuneita henkilöitä ja Karjaan kuntaa.

2 SUOMALAINEN HYVINVOINTIYHTEISKUNTA

Kanniaisen (2002) mukaan suomalaiseen hyvinvointiyhteiskuntaan kuuluu peruspalveluista puhuttaessa kansalaisten yhdenvertainen kohtelu. Peruspalvelut muodostuvat terveydenhuolto-, sosiaali- ja koulutuspalveluista. Julkinen valta tuottaa yleensä kaikki peruspalvelut. (Mt. 9.) Suomalaiseen hyvinvointimalliin kuuluu, että kaikki kansalaiset kuuluvat sosiaalietujen piiriin. Suomessa julkinen valta vastaa hyvinvointipalveluista, kuten palvelujen kustannuksista, järjestämisestä ja tuottamisesta. Tärkeä osa suomalaisesta hyvinvointijärjestelmää on julkinen terveydenhuolto. (Hiironniemi 2002, 88.)

1990-luvulta lähtien on nähtävissä monia, osin erisuuntaisia kehityspiirteitä kunnallisessa palvelujärjestelmässä. Vuosikymmenen alun laman seurauksena valtio ja kunta joutuivat rationalisoimaan voimakkaasti palvelujaan. Vaikka palvelutuotantoa supistettiin osittain, ei palveluja karsittu lainsäädäntötasolla eikä hyvinvointimallista luovuttu. Sen sijaan vuosikymmenen puolivälissä palveluja ja kansalaisten oikeuksia lisättiin. Kansalaiset saivat perusoikeusuudistuksessa subjektiivisia oikeuksia esimerkiksi maksuttomaan perusopetukseen ja toimeentuloon. (Mt. 89.)

Säädetyt erillislait ovat lisänneet kuntien palveluvelvoitteita muun muassa lasten päivähoidon ja hammashoidon osalta. Alueellinen muuttoliike, ikärakenteen muutos, elinkeinoelämän nopea kehitys ja kuntalaisten vaatimustason kasvu ovat aiheuttaneet muutoksia kuntien palvelutuotantoon joko lisäten tai vähentäen palvelutarvetta. Lamavuosien jälkimainingeissa myös kuntien henkilöstön työssä jaksaminen on ollut mukana palvelujärjestelmien kehittäjien keskusteluissa. Valtio on lisäksi pyrkinyt lisäämään kuntien toimintavapautta kehittämällä valtionosuusjärjestelmiä. (Mt. 89.)

Suomalaisen yhteiskunnan hyvinvointimalliin kuuluvat tulonsiirrot ja julkiset palvelut, joista tämän tutkimuksen kannalta on oleellinen vain jälkimmäinen. Julkinen palvelujärjestelmä rakentuu kolmelle perusolottuudelle, jotka ovat palvelujen järjestäminen, rahoitus ja tuotanto. Palvelujärjestelmä perustuu ensinnäkin kuntien toimintaan, jossa kunnat nähdään itsehallinnollisina ja demokraattisesti hallittuina paikallishallinnon yksikköinä. Toiseksi palvelujärjestelmä perustuu palvelujen rahoitukseen. Rahoitus on perustunut pääasiassa verotukseen ja pakollisiin veronluonteisiin vakuusmaksuihin.

(Kanniainen 2002, 9) Kolmanneksi palvelujärjestelmä perustuu tuottamisen näkökulmaan, jossa kuntien ajatellaan tuottavan valtaosan palveluista. (Hiironniemi 2002, 90.)

Tämä tutkimus kiinnittyy kolmanteen palvelujärjestelmän näkökulmaan eli tuottamiseen. Kuntien rooli hyvinvointipalvelujen tuottajana voidaan järjestää myös toisin. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kunnan palvelujärjestelmän vaihtoehtoisen toteutustavan seurauksia tietyssä kunnassa.

Kanniaisen (2002, 9–10) mukaan hyvinvointiyhteiskunta voi olla kriisiytymässä, koska

- hyvinvointivaltion ylläpitokustannukset rasittavat yhteiskunnan rakenteita ja kustannustehokkaampia ratkaisuja joudutaan etsimään
- vanhusväestö kasvaa ja siten hoito- ja hoivapalvelujen rahoitus tuottaa ongelmia
- väestörakenne muuttuu, mikä edellyttää myös palvelurakenteen kehittämistä ja muuttamista
- terveydenhuoltoalalla vallitsee resurssipula ja siten kansalaiset ovat entistä kriittisempiä, mitä tulee terveydenhuoltoalan suorituskykyyn, laatuun ja kansalaisten yhdenvertaisuuden toteutumiseen
- kunnista siirtyy eläkkeelle työvoimaa enemmän kuin saadaan tilalle. Myös palkkaus ja työpaineet peruspalvelusektorilla vaikeuttavat työvoiman rekrytointia. Palvelutuotannon tulisi kyetä lisäämään houkuttavuuttaan yhteiskunnan tärkeisiin tehtäviin vähentyvän työvoiman piirissä.

Kanniainen on huolestunut kansalaisten halukkuudesta rahoittaa julkisen vallan tuottamia julkishyödykkeitä. Julkishyödyke voidaan määritellä sellaiseksi hyödykkeeksi, joka on julkisen vallan tuottama. Julkishyödyke ei vähene, kun sitä kulutetaan. Julkishyödykkeeksi voidaan mainita esimerkiksi maantiet, kulttuuri ja poliisilaitos. Yksityishyödykkeitä sen sijaan kuluttaa vain yksi henkilö kerrallaan. Esimerkiksi, kun kuluttaja ostaa tuotteen, tätä samaa tuotetta ei voi myydä toistamiseen uutena samanlaisena tuotteena. Poissulkevuus onkin yksityishyödykkeen määrittävä ominaisuus. Markkinat maksavat yksityishyödykkeet. Julkiset hyödykkeet kustannetaan verovaroin. (Mt. 15–16.)

2.1 Terveysthuollon järjestämistavat: yksityistäminen, ulkoistaminen ja kilpailuttaminen

Hankintalainsäädäntö ohjaa, kuinka verovaroja voidaan käyttää palvelujen hankkimiseen. Hankintalainsäädännön tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä löytämällä palvelujen parhaimman hinta-laatusuhteen. (Eskola & Lehto 2002, 79.) Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotantoa voidaan toteuttaa kunnissa kolmen eri osapuolen kesken, jotka ovat julkinen terveydenhuolto, yksityinen terveydenhuolto ja kolmas sektori. Hiironniemen (2002, 90) mukaan terveydenhuollon palvelujärjestelmästä tulisi laatia verkostoperiaatteella toimiva kokonaismalli, jossa osapuolet olisivat osallisena. Kunnat rakentaisivat omia alueellisia verkostojaan tilanteeseen sopivia kilpailu- ja kumppanuusperiaatteita hyödyntämällä. Kolmen sektorin työnjakoa ja yhteistoimintaa voidaan kuvata taulukon 1 osoittamalla tavalla.

Taulukko 1. Yksityisen, kolmannen sektorin ja julkisen palvelutuotannon työnjakoa ja yhteistoimintaa (Hiironniemi 2002, 91)

	Julkinen terveydenhuolto	Yksityinen terveydenhuolto	Kolmas sektori
Palvelujen järjestäjä Palvelujen rahoitus	Kunta Verorahoitus Maksut	Yksityinen yritys Maksut Sv-korvaukset	Yhteisö Julkinen rahoitus (verot, RAY, EU) Vapaaehtoistyö Maksut
Palvelun tuottaja(t)	Kunta (oma tuotanto) Kunta (muu) Kuntayhtymä Yksityinen yritys Yhteisö Malli: verkosto	Yksityinen yritys (oma tuotanto) Yksityinen yritys (muu)	Yhteisö (oma tuotanto) Yksityinen yritys Malli: verkosto
Asiakas	Kuntalainen Yksityishenkilö Yhteisön jäsen	Kuntalainen Yksityishenkilö Yhteisön jäsen	Kuntalainen Yksityishenkilö Yhteisön jäsen

Paunio (2002, 9) esittää, että terveydenhuollossa kunnat pyrkivät tehostamaan toimintaansa yksityistämällä, ulkoistamalla ja kilpailuttamalla. Sutela (2003, 13–14) määrittelee käsitteitä seuraavalla tavalla: Palveluiden ulkoistaminen tarkoittaa yhteisön aiemmin itse hoitaman toiminnon siirtämistä ulkopuolisten hoidettavaksi. Toiminnon ulkoistamisessa työntekijät voivat siirtyä toiminnon mukana uudelle työnantajalle. Palveluiden ulkoistamisen rinnalla käytetään lisäksi käsitteitä palvelujen uudelleenorganisointi ja palvelujen yksityistäminen. Yksityistämisessä sen sijaan on kyse koko toiminnon osit-

taisesta tai kokonaisesta omistuksen- tai valvonnavaihdoksesta. Oleellista on, että toiminto lakkaa olemasta julkinen yritys. (Sutela 2003, 13–14.)

Kiiha (2002) esittää ulkoistamisen koostuvan kahdesta peruselementistä, joita ovat toiminnon lopettaminen yrityksen sisällä ja ulkoistettavan toiminnon suorittamista koskeva sopimussuhde. Ulkoistamisen voi rinnastaa myös alihankintaan. Kiiha toteaa, että Suomen lainsäädännössä ei alihankintaa tai ulkoistamista ole kumpaakaan määritelty. Hän viittaa Kajavaan ja Jurveliin (1996) todetessaan, että ulkoistamista voidaan kuvata parhaiten alihankinnan lajina. Toiminnan ulkoistajayritystä voidaan nimittää ulkoistajayritykseksi tai ulkoistajaksi ja ulkoistetun palvelun uutta tuottajaa alihankkijaksi. Ulkoistamisen terminologia ei siis ole kovinkaan yksiselitteistä. Termi ulkoistaminen on kuitenkin vakiintunut suomen kieleen. Englanniksi termi on outsourcing, saksaksi auslagerung ja ruotsiksi utlokalisering. (Kiiha 2002, 1–3.)

Ulkoistamista käytetään suuryrityksissä laajasti. Suuryrityksiä voidaan ohjastaa ulkoistamaan kaikki toiminnat, jotka eivät ole organisaation ydintoimintaa. Ydintoiminta voidaan määritellä organisaation keskeisimmäksi tehtäväksi. Paunio mukaan esimerkiksi linja-autoyhtiön ydinliiketoiminta on kuljettaa ihmisiä edullisesti ja mukavasti paikasta toiseen. Paunio toteaa, että ”Ydintoiminnan ja ulkoistamisen rajan määrittely on usein hankalaa ja siihen kuluu paljon johdon voimavaroja”. Hänen mukaansa monesti ajatellaan, että kunnilla ei esimerkiksi ole edellytyksiä terveyskeskuspalvelujen ulkoistamiseen, koska terveyskeskuspalvelujen voidaan ajatella olevan kunnan ydintoimintaa. Lain mukaan kunnan ydintehtävänä on terveyspalvelujen järjestäminen. Jos kunnan ydintoimintana pidetään terveyspalvelujen järjestämistä eikä tuottamista, voidaan ulkoistamispäätöksiä tehdä myös kuntien terveyspalvelujen osalta, jos palveluja on saatavilla sopivin ehdoin. (Paunio 2002, 9.)

Suomalainen terveydenhuoltojärjestelmä on kehittynyt täysin julkisen tuotannon varaan. Sen vuoksi järjestelmässä on vain vähän perinteitä palvelutuotannon ulkoistamisesta. Paunio (mt. 11) painottaa, että kun kunta ulkoistaa terveyspalveluja, ei se ulkoista vastuutaan vaan tietyn palvelutuotannon. Vastuu palvelun järjestämisestä säilyy kunnalla vaikka tietty palvelu olisi ulkoistettu. Tämän vuoksi hankintamenetelmillä ja sopimusten laadulla on suuri merkitys. (Mt. 11.)

Kun kunta ulkoistaa terveystalvvelujaan, sen on vaadittava palveluntarjoajalta laatua. Kunnan on myös kyettävä toteamaan, että hankittu palvelu on laadukasta. Laadun kolme osatekijää ovat rakennelaatu, toiminnan laatu ja tuloksen laatu.

- Rakennelaatu liittyy toiminnan fyysisiin tiloihin ja henkilöstön rakenteellisiin vaatimuksiin. Niitä ovat esimerkiksi hyväksyttävät hoitolaitosten tilat ja henkilöstön koulutusrakennevaatimukset.
- Toiminnallinen laatu kuvaa organisaation tuotantoprosessien hallittavuutta ja ennustettavuutta. Toiminnallista laatua ovat esimerkiksi toimintaohjeet siitä, kuinka toimitaan erilaisten potilaiden tullessa vastaanotolle. ISO-standardit ovat toiminnallisen laadun laatutunnuksia.
- Tuloslautu mittaa nimensä mukaisesti toiminnan tulosta. Tämän laadun osaluueen tarkastelu on yleensä terveystalvveluissa ollut ongelmallisinta. Tuloslautussa tarkastellaan esimerkiksi onnistuneita hoitopäätöksiä. (Paunio 2002, 12.)

2.2 Organisaatiomuutos Karjaan kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa

Tutkimuksen lähtökohtana on Karjaan kaupungin ja voittoa tavoittelemattoman yhteisön, Samfundet Folkhälsan i Svenska Finland r.f. välillä tehty sopimus perusterveydenhuollon ja vanhustenhuollon palvelujen tuottamisesta järjestön toimesta. Folkhälsan alkoi tuottaa palveluita 1.10.1998. Tämän kaltainen palvelutuotantomalli, jossa koko perusterveydenhuolto on annettu järjestön vastuulle, on maassamme ensimmäinen. (Laamanen, Suominen, Simonsen-Rehn, Hakonen, Laiho & Gripenberg-Gahmberg, 2002, 3.)

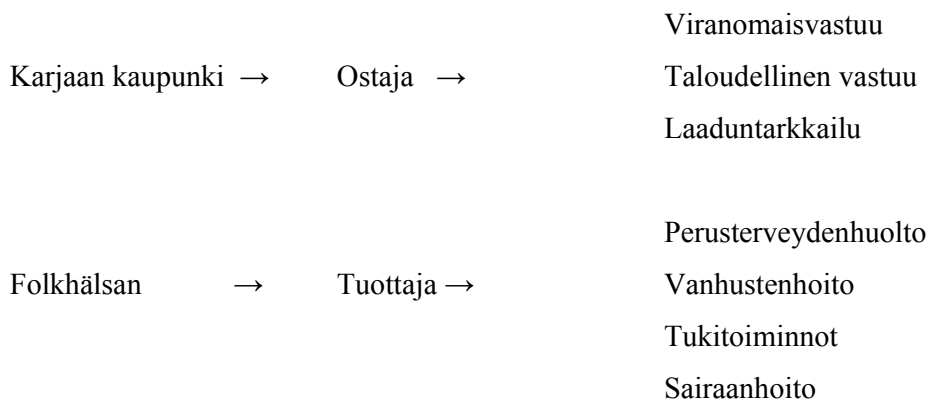
Folkhälsan on vuonna 1921 perustettu sosiaali- ja terveystoimen järjestö, jonka toimintaan kuuluu terveyttä edistävä kansalaistoiminta, sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen tuottaminen ja tutkimustyö. Folkhälsan pyrkii edistämään terveyttä ja elämänlaatua Suomen ruotsinkielisillä alueilla eli eteläisillä ja läntisillä rannikkoalueilla ja suomenkielisten paikkakuntien ruotsinkielisillä saarekkeilla. Folkhälsan pyrkii toimimaan kansalaisjärjestön ideologian pohjalta. Folkhälsaniin kuuluu Samfundet Folkhälsan, Folkhälsans Förbund, neljä piirijärjestöä, 100 paikallisyhdistystä, säätiöitä ja yleishyödyllisiä palveluyhtiöitä, kuten Folkhälsan Mittnyland, Folkhälsan Raseborg, Norrvalla Folkhälsan ja Folkhälsan Botnia. Folkhälsanin palveluksessa on yli 1 200 työntekijää ja satoja vapaaehtoisia. Järjestön jäseniä on 15 000. (Folkhälsan 2004, 2–5; Westerlund 2004.)

Folkhälsan rahoittaa toimintansa myymällä palvelujaan valtiolle, kunnille sekä Kansaneläkelaitokselle. Kunnat ostavat Folkhälsanilta palveluja esimerkiksi lastensuojeluun, lasten päivähoidon, kuntoutukseen, nuorisopoliklinikkapalveluihin ja palveluasumiseen. Folkhälsan saa lisäksi avustuksia Raha-automaattiyhdistykseltä, yrityksiltä ja säätiöiltä. Järjestön varainhankintamuotoja ovat Aktia Folkhälsanin sijoitusrahasto, perinteiset keräykset Lucia ja Vappukukka sekä lahjoitukset. Paikallisyhdistykset perivät myös pientä jäsenmaksua jäseniltään. Lisäksi Folkhälsan voi ottaa vastaan verovapaita lahjoituksia ja testamentteja. (Folkhälsan 2004, 5; Westerlund 2004.)

Kun Folkhälsan sai Karjaan kaupungin sosiaali- ja terveystoimen hoitaakseen, se muutti Karjaan kaupungin niin sanotuksi terveydenedistämisalueeksi. Karjaan sairaalan Folkhälsan muutti terveydenedistämiskeskukseksi. Karjaan peruspalvelujen osasto jaettiin

sosiaalihuoltoon, lasten päivähoitoon, muuhun sosiaali- ja terveydenhuoltoon, erikoissairaanhoidon ja terveydenedistämiseen. Meltolan terveydenedistämisen alueeseen kuuluivat perusterveydenhuolto ja vanhustenhuolto. Folkhälsanin muita tavoitteita olivat terveydenedistämisen integrointi kaikkeen sosiaali- ja terveystoimen toimintaan Karjaan alueella, palvelujen painopisteiden siirto erikoissairaanhoidosta peruspalveluihin sekä terveydenhuollon, kotihoidon ja välimuotoisten palvelujen kehittäminen. (Laamanen ym. 2003, 266–267; Laamanen, Simonsen-Rehn, Suominen, Björkgren, Linna, Laiho, Koponen & Paltta. 2004, 14; Wikström 2000, 64.)

Vaikka Karjaa on ostanut terveystoimen Samfundet Folkhälsanilta, säilyy lainmukainen vastuu palvelujen tasosta ja laadunvalvonnasta sekä myös viranomaisvastuu kuitenkin palvelujen ostajalla eli Karjaan kunnalla itsellään. Folkhälsan -lehdessä (1998/1) esitetty jako Folkhälsanin ja Karjaan kaupungin vastuualueista organisaatiomuutoksen jälkeen on esitetty kuviossa 1. (Laamanen ym. 2003, 266–267; Laamanen, Simonsen-Rehn, Suominen, Björkgren, Linna, Laiho, Koponen & Paltta. 2004, 14; Wikström 2000, 64.)



Kuvio 1. Toimijoiden vastuualueet (Wikström 2000, 64)

Karjaan sosiaali- ja terveystoimessa on tapahtunut monia uudistuksia ja muutoksia Folkhälsanin myötä. Meltolan sairaalassa aikaisemmin toimineiden terveyskeskuksen pitkäaikaissairaiden (karjaalaisille) sekä kahden muun vuodeosaston toiminta muuttui. Meltolassa oli vuonna 2002 terveyskeskuksen vuodeosasto, joka toimi sisäänotto- ja

akuuttihoiton osastona, sekä Norvalla Folkhälsan Ab:lta ostopalveluna toimiva kuntoutusosasto, jossa hoidettiin myös muiden kuntien asukkaita. Meltolan sairaalaan muuttivat myös kolme vanhusten laitoshoidon antavaa hoitokotia, jotka olivat Katarina-koti, Svedja-koti ja Dementiakoti Solgården. Meltolassa on kuusi vanhusten pitkäaikaisvuodeosastoa, joissa kahdessa hoidetaan myös intervallipotilaita ja lisäksi entinen dementiapotilaiden osasto on muuttanut pitkäaikaisvuodeosastoksi. Dementiapotilaille valmistui vuonna 2002 uusi yksikkö nimeltään Villa Rosa. Meltolassa on myös tehostetun palveluasumisen ryhmäasuntolat Svedja ja osasto 2CD. Folkhälsan rakensi ja osti 19 uutta palveluasuntoa. (Laamanen ym. 2004, 15.)

Folkhälsanin myötä Karjaan kotisairaanhoidon ja kotipalvelun yhdistetty sekä hallinnollisesti että toiminnallisesti ja henkilökunta on lisätty. Kotihoidon henkilökunta työskentelee ryhmissä, jotka koostuvat hoitoalan eri ammattiryhmien jäsenistä. Ryhmät vastaavat omasta alueestaan. Kotihoidon palvelut ovat laajentuneet käsittämään myös siivous- ja ateriapalveluita ja yöpartio toimintaa. (Mt. 15.)

Karjaan sosiaali- ja terveystoimessa tapahtui suuria muutoksia palvelurakenteen muutoksen myötä toimitusjohtaja Stefan Mutasen mukaan. Muutoksen myötä 214 työntekijää siirtyi Folkhälsanille. Heistä 178 henkilöä oli vakituudessa työsuhteessa ja 36 tilapäisessä työsuhteessa. Karjaan kaupungin työntekijänä olleista 22 työskentelee nykyään ”liisattuna” työntekijänä Folkhälsanille. Tällainen liisausjärjestely toteutettiin henkilöille, jotka olisivat kärsineet eläketurvansa suhteen huomattavat etuisuuksien menetykset siirtyessään Folkhälsanin alaisuuteen. Muut vakituudessa työsuhteessa olleet saivat jatkaa ilman keskeytystä vanhoina työntekijöinä, joten heidän eläke- ja lomaetuksiinsa ei tullut muutoksia. Kaupunki ei kuitenkaan saanut neuvoteltua tilapäistyöntekijöille samoja oikeuksia. Tilapäiset työntekijät saivat tehdä Folkhälsanilla määräaikaiset työsuhteensa loppuun vanhoina työntekijöinä, mutta sen jälkeen Folkhälsan palkkasi heidät uudestaan uusina työntekijöinä. Näin työntekijä saattoi menettää esimerkiksi lomautunsa. (Wikström 2000, 58.)

Kuten jo aiemmin todettiin, tuli Karjaan kunnasta Meltolan terveydenedistämisyksikkö ja Meltolan sairaalasta terveydenedistämiskeskus. Näin alettiin painottaa terveydenedistämistä, jolla pyrittiin siihen, että vain vaativimmat tapaukset siirtyisivät erikoissairaanhoidon piiriin. Terveydenedistämisyksikön sisällyttäminen silloiseen uuteen hoitomall-

liin sai aikaan valtaisaan henkilöstön kouluttautumista. Peruskoulutukseen, joka oli pakollista kaikille työntekijöille, kuuluivat terveydenhoito, etiikka ja asiakkaiden kohtaaminen. Peruskoulutusta seurasi työntekijän kompetensseja eli pätevyyttä ja osaamista tuottava tai lisäävä koulutus, joka kesti kahdesta kuukaudesta yhteen vuoteen. Kompetensseja tuottava koulutus antoi mahdollisuuden esimerkiksi päivittää vanhaa sairaanhoitajan koulutusta tai uudistaa koulutusta entisajan apuhoitajasta lähihoitajaksi. Koulutus ”räätälöitiin” osallistujille yksilöllisesti heidän tausta ja kyvyt huomioonottaen. Opetuksen toteutti Folkhälsanin ammatti-instituutti yhdessä Lohjan sairaanhoito-oppilaitoksen kanssa. (Wikström 2000, 59.)

”Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakesin tutkimus osoittaa, että Karjaan kaupungin erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon sekä vanhustenhuollon kustannukset vuonna 2002 olivat laskeneet koko maan keskitasolle. Tätä ei koskaan aikaisemmin ole tapahtunut.” (Westerlund, 2003.) Tämä kustannuskehitys on ilmeisesti saatu aikaan sosiaali- ja terveystoimen ulkoistamisella. Kunnan talouden näkökulmasta muutos on siten ollut onnistunut. Tutkittavaksi jää kuinka henkilöstö on kokenut tapahtuneet muutokset. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia organisaationmuutoksen vaikutusta henkilöstön näkökulmasta.

3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Vuoden 1999 alusta aloitettiin Folkhälsanin toimeksiannosta monivuotinen peruspalvelujen arviointihanke, jossa olivat mukana Karjaan lisäksi kolme kooltaan ja väestöltään siihen verrattavissa olevaa kaupunkia: Loviisa, Parainen ja Toijala. Kaupunkien sosiaali- ja terveystoimet oli organisoitu toisistaan osin poikkeavilla tavoilla. Loviisan perusterveydenhuollonpalvelut tuotti viiden kunnan muodostama kuntayhtymä ja sosiaalipalvelut pääasiassa kaupunki itse. Parainen ja Toijala tuottivat palvelut etupäässä omana toimintana. Paraisilla sosiaali- ja terveydenhuolto oli yhdistetty, mutta Toijalassa sektorit olivat erilliset. (Laamanen ym. 2004, 2.)

Peruspalvelujen arviointihankkeen tavoitteena oli arvioida toimintaa viiden osatutkimuksen avulla edellä mainittuja kuntia kuvaamalla ja vertaamalla. Ensimmäinen osatutkimus oli taloudellinen arviointi, jonka kohteena oli väestön terveys- ja sosiaalipalvelujen käyttö ja kustannukset. Tutkimus toteutettiin lomakekyselynä talousasioista vastaaville henkilöille vuonna 2000. Lisäksi toteutettiin erinäisten dokumenttien ja tilastojen analysointeja vuonna 1997 ja vuosina 1999–2002. (Mt. 2–4, 40.)

Tutkimuksen tulos oli, että kaikissa muissa kunnissa, paitsi Karjaalla, tarvevakioidut yhteenlasketut menot asukasta kohden perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja vanhusten laitoshoidon osalta olivat alle maan keskiarvon. Kaikissa kunnissa erikoissairaanhoidon menot olivat alle maan keskiarvon. Vanhusten laitoshoidon menot olivat puolestaan selvästi yli keskiarvon kaikissa muissa kunnissa paitsi Loviisassa. Perusterveydenhuollon tarvevakioidut menot olivat sen sijaan korkeat Karjaalla ja Loviisassa. Karjaalla tarjottiin maan keskiarvoa enemmän perusterveydenhuollon palveluita, joihin laskettiin tässä yhteydessä vuodeosastotoiminta ja avokäynnit. Tuottamistavassa ei sen sijaan ilmennyt merkittäviä tehokkuuseroja yksikkökustannustasolla. Yleisesti tutkimuskunnissa tuotettiin erikoissairaanhoidon palveluita hieman keskimääräistä vähemmän, mutta tuottamistapa oli suhteellisen tehokas verrattuna maan keskiarvoon. (Mt. 2–4, 40.)

Tämä tutkimus kuuluu arviointihankkeen toiseen osatutkimukseen, joka on henkilöstötutkimus. Sen tavoitteena oli arvioida perusterveyden- ja sosiaalihuollon henkilökunnan

työtä ja hyvinvointia. Tutkimus toteutettiin lomakekyselynä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstölle (pois lukien lasten päivähoido) vuosina 2000 ja 2002. Tulosten mukaan vakinaisten määrä kasvoi Karjaalla, jossa myös työsuhteeseen liittyvät epävarmuustekijät vähenivät. Epävarmuustekijät puolestaan lisääntyivät Paraisilla. Tutkimus osoitti, että kaikissa kunnissa koettiin tiedon ja tuen saaminen riittämättömäksi. Tähän tulisi Laamasen ym. (2004, 75) mukaan kiinnittää huomiota. Eri tahojen kanssa tehtävä yhteistyö ja myös yhteistyöongelmat kasvoivat tutkimuskunnissa. Suurin osa henkilöstöstä oli motivoitunutta, mutta seuranta-aikana motivaatio väheni merkittävästi vanhainkodissa Karjaalla ja sosiaalikeskuksessa Loviisassa. Kaikkien tutkimuskuntien henkilöstössä liikuntaa harrastavien määrä kasvoi. Eniten liikuntaa harrastettiin Toijalassa ja Loviisassa. Työkyky arvioitiin tutkimuskunnissa huonommaksi vuonna 2002 kuin mitä se oli arvioitu vuonna 2000. Karjaalla tämä muutos oli merkittävä. Työterveyshuollon laajuuteen oli tyytyväisiä vuonna 2002 noin puolet henkilöstöstä. Riittämättömimmäksi koettiin panostus henkiseen hyvinvointiin ja fyysiseen ympäristöön. Lisäksi kehittämistä koettiin tarvittavan johtamisen, työnohjauksen ja työn sisällön suhteen. (Mt. 2–4, 75–76.)

Kolmas osatutkimus oli asiakastutkimus, jossa arvioitiin perusterveydenhuollon piirteiden toteutumista ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tutkimuksessa kerättiin tietoa kyselylomakkeella terveyskeskuslääkärin ja terveyden- ja sairaanhoitajan vastaanotolla viikon aikana käyneiltä asiakkailta. Kysely tehtiin vuosina 2000 ja 2002. Karjaalla kysely toteutettiin myös vuonna 2001. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että he saivat vastaanottoajan hyvin. Palvelu koettiin hyväksi, mutta kiireiseksi. Kaikissa kunnissa terveysneuvonnan saatavuus oli toteutunut huonosti. Karjaalla kyselyyn vastanneilla oli nimetty omalääkäri lähes kaikilla ja Loviisassa myös suurimmalla osalla. Perusterveydenhuollon piirteet toteutuivat paremmin niiden henkilöiden mielestä, joilla oli nimetty omalääkäri. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kaikissa tutkimuskunnissa on tarvetta perusterveydenhuollon kehittämiselle. (Mt. 2–4, 122–123.)

Neljännessä osatutkimuksessa tarkasteltiin paikallisyhdistysten, kuten kulttuuri- ja edunvalvontayhdistysten roolia ja toimintaa väestön hyvinvoinnin edistämässä. Aineistoa kerättiin kunnissa toimivilta paikallisyhdistyksiltä vuosina 2000 ja 2002. Tutkimuksen mukaan suurimmassa osassa yhdistyksiä oltiin sitä mieltä, että väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä tarvitaan kunnan ja paikallisten yhdistysten välistä

yhteistyötä. Suurin osa vastaajista koki lisäksi, että oman yhdistyksen toiminnalla oli myönteistä merkitystä kuntalaisten terveyden ja hyvinvoinnin kannalta. Kolme neljästä vastaajasta oli sitä mieltä, että kunnallisessa päätöksenteossa otettiin liian vähän huomioon yhdistysten asiantuntemusta ja kannanottoja. Viidennes vastaajista sen sijaan koki, että heillä on vaikutusvaltaa kunnan sosiaali- ja terveystoimen välillä lisääntyneen seuranta-aikana. Karjaalla yhteistyö yhdistysten ja terveystoimen välillä lisääntyi melko paljon seuranta-aikana. Yhdistysten laaja-alaisen terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi sekä terveyden ja hyvinvoinnin osa-alueiden painotuksissa ei kummassakaan tapahtunut suuria muutoksia seuranta-aikana. (Laamanen ym. 2004, 2–4, 156–157.)

Viides osatutkimus oli työikäisten väestötutkimus, jossa tarkasteltiin aikuisväestön terveyskäyttäytymistä. Aineiston muodosti satunnaisotannalla valitut 15–64 -vuotiaat, joille lähetettiin postikysely vuosina 1999 ja 2002. Väestön terveyskäyttäytymisessä tai -uskomuksissa ei ollut tapahtunut suuria muutoksia seuranta-aikana. Vastaajista neljä viidesosaa arveli tietävänsä riittävästi terveytensä ylläpitämisestä ja edistämisestä. Sen sijaan lähes kaikki uskoivat, että he voivat vaikuttaa käyttäytymisellään terveytensä ylläpitämiseen. (Mt. 2–4. 186.)

Oman tutkimukseni aiheita sivuaa Kate Wikströmin tutkimus ”Mjölbolsta friskvårdsdistrikt – ett samarbete mellan Karis stad och samfundet Folkhälsan” vuodelta 2000. Kate Wikström on selvittänyt tutkimuksessaan Meltolan terveydenhuoltoalueen perustamisen syytä Karjaan kaupungin näkökulmasta. Tutkimus selvittää, mistä syystä ulkoistaminen tapahtui ja kuinka kaupunki on onnistunut tasapainottamaan tilanteen ulkoistamisen jälkeen. Taulukko 2 esittää tiivistetysti toimijoiden asettamat motiivit, tavoitteet ja suositukset yhteistyölle. Lisäksi taulukossa esitetään tavoitteiden ja suositusten toteutumisen arviointi.

Taulukko 2. Karjaan kaupungin ja Folkhälsanin omat motiivit, tavoitteet ja suositukset yhteistyössä. (Wikström 2000, 46, 73–75)

		KARJAA	FOLKHÄLSAN	
Motiivit		<ul style="list-style-type: none"> - Folkhälsan oli halukas ostamaan sairaalan - luottamus Folkhälsaniin 	<ul style="list-style-type: none"> - kaupungin asettamat lähtökohdat ja tahto johtaa yhteistyötä 	
Tavoitteet ja suositukset	<ul style="list-style-type: none"> +/- + - - - 	<ul style="list-style-type: none"> - lisätä Meltolan sairaalan toimintaa - turvata työntekijöiden työllisyys - myydä sairaala - pienentää sairaanhoitokustannuksia - saada toiminta pian käyntiin ja saada tuloksia 	<ul style="list-style-type: none"> - ottaa hoitaakseen Karjaan perusterveydenhuoltotuotannon - kehittää terveydenedistämisluetta - hoitaa taloutta siten, että järjestön loppubudjetti on +/- järjestölle 	<ul style="list-style-type: none"> + +/- +

Vaikka kaupunki ei ollut saanut myytyä sairaalakiinteistöä, onnistui se silti välttämään rasittavat käyttökustannukset kiinteistön luovutussopimuksen myötä. Lisäksi vuokratulot hieman vähensivät käyttökustannuksia. Kaupunki ei kuitenkaan ollut Wikströmin tutkimuksen tekohetkeen mennessä onnistunut projektin yhdessä tärkeässä tavoitteessa, joka oli terveys- ja sairaanhoitokustannusten pienentäminen. Erikoissairaanhoitokulut olivat tosin pienentyneet. Kaupungin näkökulmasta onnistunutta on se, että Folkhälsan on kehittänyt toimintaa sairaalaan. Lisäksi yhteistyöprojektilla on ollut työllistävä vaikutus seutukuntaan. Folkhälsanin asettamat tavoitteet yhteistyölle ovat puolestaan kaikki toteutuneet. (Wikström 2000, 73–75.)

Per-Axel Svalander (1997) on tutkinut organisaation muutosta ja muutoksen estäviä tekijöitä väitöskirjassaan Att förnya sjukvårdens organisation. Svalander tutki erään yliopistosairaalan organisaatiomuutosta. Sairaalan neljä erikoisosastoa yleiskirurgian, ortopedian, urologian ja plastiikkakirurgian leikkaustoimenpiteet keskitettiin yhteen leikkauskeskukseen. Muutoksen oletettiin tuovan taloudellista hyötyä. Lisäksi oletettiin työrutiinien muodostuvan pehmeämmiksi. Kuitenkin leikkauskeskuksen toiminta koettiin henkilöstön taholta monin tavoin ongelmalliseksi. (Mt. 184.)

Tutkimuksen pääongelma oli seuraavanlainen: Kuinka organisaation muuttaminen voi kestää niin kauan huolimatta siitä, että jo aikaisessa vaiheessa on huomioitu organisaation tehottomuus ja on ollut konkreettisia ideoita tehottomuuden ratkaisemiseksi. Kysymys voidaan myös muotoilla seuraavasti: Mistä johtuu organisaation kyvyttömyys oppia omista kokemuksistaan? Svalander tutki organisaation tehokkuutta operaatioiden

välillä tapahtuvien vaihtoaikojen avulla kvantitatiivisin menetelmin pyrkien rakentamaan mittarin, joka olisi kuvannut voimakkaasti ja objektiivisesti organisaation tehokkuutta. Svalander ei kuitenkaan ollut tyytyväinen muodostamaansa mittariin, koska sen avulla ei voinut kunnolla vertailla eri osastojen tehokkuutta. Tehokkuus oli kasvanut sen jälkeen, kun leikkauskeskus muodostettiin. Jostain syystä henkilöstö kuitenkin koki toiminnan tehottomammaksi kuin ennen. Kirurgit valittivat ajanhaaskauksesta ja huonosta leikkauspalvelusta leikkausten aikana. Leikkausavustajat ja anestesiahenkilökunta sen sijaan valittivat työskentelevänsä jatkuvasti paineen alla. Svalanderin mielestä tutkimusta tuli syventää subjektiiviseen ongelmanmuodostukseen ja niinpä hän jatkoi kvantitatiivisin menetelmin ja painotti tutkimuksessa organisaation sosiaalista puolta. (Svalander 1979, 35, 42, 183–184.)

Svalander haastatteli eri osastojen henkilökuntaa niin yliopistosairaalassa kuin leikkauskeskuksessakin. Haastatteluista Svalander sai paljon yksityiskohtaista tietoa siitä, mikä aiheuttaa organisaatiossa tyytymättömyyttä, vaikka tehokkuus on parantunut. Svalander havaitsi eroavuuksia leikkauskeskuksessa toisaalta yksilölle kohdistuvissa vaatimuksissa itse leikkaustilanteessa ja toisaalta keskusorganisaation antaman tuen puutteellisuudessa. Peruslähtökohta olikin siinä, että kun leikkausyksikkö perustettiin, rikkoutui olemassa ollut organisaatorakenne ja ihmiset jaettiin entisistä yksiköistä erilaisiin pienempiin operatiivisiin yksiköihin. Svalanderin mukaan organisaation kyvyttömyys oppia ei olekaan yksilöistä johtuvaa, vaan se on organisaation piirre. Tietämystä ja taitoja on entistä vaikeampi koordinoita, koska ne ovat tiettyjen henkilöstöryhmien, kuten erikoislääkäreiden aluetta. Svalanderin mukaan tällainen laajennettu moninaisuus on johtanut myös sosiaaliseen hajaannukseen potilaan hoidossa. Tietämystä tuotettiin Svalanderin mukaan kolmella tavalla. Ensinnäkin tietoa tuotettiin dialogin keinoin tietoa vaihtamalla tiettyjä erikoisrooleja omaavien henkilöiden välillä. Toiseksi tietämyksen laajentaminen ja tiedon tuottamisen luonne olivat riippuvaisia siitä, millaisia toimijoita tietämyksen vaihtoon osallistui. Kolmanneksi kysymys oli siitä, millaisia dialogeja yrityksessä käydään, jolloin kysymys oli lopulta organisaation vallasta ja ennen kaikkea vastuun uudelleen jaosta, jota Svalander myös piti organisationaalisen oppimisen tärkeimpänä keinona. (Mt. 35–36, 184–186.)

Tapio Koivisto tutki työn uudelleensuunnitteluperiaatteita väitöskirjassaan ”Uudistuva metallialan tuotantolaitos. Osallistava uudelleensuunnittelu mahdollisuuksien areena-

na.” Tutkimuskohteena Koivistolla oli kolmessa eri metallialan yrityksen yksikössä käynnistetyt kehitysprojektit, jotka toteutettiin tietyn koulutusorganisaation koulutuksen pohjalta. Myös itse koulutus oli Koiviston tutkimuskohteena. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeä on Koiviston tutkimuksen tavoite arvioida muutosprojekteja toimintatapojen uusiutumisen näkökulmasta. Muut tutkimuksen tavoitteet jätetään tässä yhteydessä tarkastelun ulkopuolelle. (Koivisto 1997, 10.)

Koivisto (1997) esitti tutkimuksensa yläkäsitteeksi ”osallistavan uudelleensuunnittelun” -käsitteen, joka on peräisin Ahlbäckin ja Hahon (1992) artikkelista ”The Human Side of Process Game”. Organisaation johdon suunnasta ”osallistaminen” ja asianosaisten suunnasta nähtävä ”osallistuminen” ovat toinen toisiaan edellyttäviä asioita. Koivisto perusteli termin käyttöä myös termin yksinkertaisuudella ja näki tutkimuksessaan tarkasteltavien hankkeiden erityisyyden enemmän nimenomaan systemaattisessa osallistamisessa kuin systemaattisessa osallistumisessa.

Koivisto (mt.) tarkasteli etenkin oppimisen organisoitumista organisaation kehittämisessä ja organisaatiomuutoksessa. Henkilöstön ajattelutapojen ja asenteiden muuttaminen vaatii omaehtoisen oppimisen ja merkityksenannon pohdintaa, eikä henkilöstöä voida pakottaa omaksumaan uudenlaisia ajattelu- ja suhtautumistapoja. Koiviston mukaan osallistava uudelleensuunnittelu voi tarjota organisaatiolle strategisen mahdollisuuden yhdistää yhteistoiminnallista oppimista, parannettuja toimintajärjestelmiä ja -prosesseja ja/tai radikaalia prosessien uudelleensuunnittelua. Tutkimus kuitenkin osoitti, että myös pitkäkestoiset, organisoidut ja hyvin resursoidut kehittämishankkeet voivat jäädä yksittäisten muutosten tai pienimuotoisen parantamisen asteelle, jolloin laadullista toimintatapojen muutosta ei tapahdu. Olennaiseksi muodostui henkilöstön mukana oleminen muutoksissa. Muutoksen aikaansaaminen oli helpointa, kun henkilöstö omakohtaisesti koki muutoksen tärkeäksi, tarpeelliseksi tai omaa työtään hyödyttäväksi. Olennaista oli tarjota henkilöstölle uhkakuvien sijaan mahdollisuuksia ja tarjota heille tarvittavat välineet ja edellytykset muutoksen toteuttamista varten. Koiviston mukaan organisaatioiden käytäntöjen muuttamiseen kohdistuvan kehitystoiminnan ongelmana oli yksilöllisten ja organisatoristen muutosprosessien yhdistäminen ja siihen työn uudelleensuunnittelulla pyritään vastaamaan yhteistoiminnallista oppimista hyödyntämällä. (Koivisto 1997, 11, 358–361.)

4 TUTKIMUKSEN TEORIAKEHYS

Luvussa 4.1 tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation oppimiskykyyn. Oppimalla oppimaan organisaatio kykenee muuttumaan. Monet teoreetikot ovat esitelleet oppivia organisaatioita kuvatessaan omia näkemyksiä ja malleja organisaatioista ja työstä. Sen sijaan, että ihmiset pyytävät ”esimerkkejä oppivista organisaatioista”, heidän tulisi itse ymmärtää oma merkityksensä oppivien organisaatioiden rakentajina ja ponnistella itse omalla toiminnallaan rakentaakseen niitä. (Kofman ja Senge 1993). Luvussa käsitellään organisaation oppimis- ja osallistumismahdollisuuksia ja organisaatiokulttuuria. Ne voivat toimia henkilöstön oppimisen mahdollistajina tai ehkäisijöinä. Oppivaa organisaatiota rakennettaessa ja ylläpidettäessä tärkeiksi elementeiksi nousee Senge (1994) organisaation oppimisen periaatteet.

Motivaatio ja työnhallinta ovat tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Ne määritellään luvussa 4.2. Motivaatio ja työnhallinta nousevat tärkeäksi tarkasteltaessa yksilön ja organisaation oppimista ja muutoskykyä. Yksilöiden oppimis- ja kehittymishalukkuuden keskeinen tekijä on motivaatio. Toisaalta se, miten yksilö kokee selviytyvänsä työstään, vaikuttaa hänen työtyytyväisyyteen ja myös siihen, missä määrin yksilö haluaa ponnistella kehittyäkseen työssään. Organisaatio voi luoda puitteet yksilön oppimiselle ja varmistaa, että toisaalta työtehtäviä hoitavat osaavat ihmiset ja toisaalta yksilöille annetaan sellaisia työtehtäviä, jotka heidän on mahdollista hallita. Kun yksilöillä on motivaatiota kehittää itseään työssään ja heillä on hyvä työnhallinta, organisaatiolla on tärkeä tehtävä edessään: organisaation tulee kyetä hyödyntämään yksilöiden oppimista.

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiomuutoksen vaikutuksia suoraan työntekijöiden työkokonaisuuksiin. Tätä tarkoitusta palvelee Hackmanin ja Oldhamin (1974; 1980) hyvän työn malli, jota tarkastellaan luvussa 4.3. Organisaation toimivuuden kannalta on suuri merkitys, miten henkilöstö kokee oman työnsä. Henkilöstön työssä viihtymistä, heidän työn hallintaansa ja motivaatiotaan edustavat monet eri työntekoon liittyvät ulottuvuudet, joita kuvataan hyvän työn mallin avulla. Organisaatio hyötyy, kun siinä työskentelevät yksilöt kokevat työnsä hyväksi ja haluavat oppia ja kehittyä työssään. Vaikka ihmiset usein uskovat, että oppimisella tarkoitetaan selviytymistä ja sopeutumista muutokseen, Kofman ja Senge (1993) painottavat sitä, että todellinen organisaation oppimi-

nen on mahdollista vain organisaation kehitykseen sitoutuneiden ihmisten myötä, joiden kanssa yhteisvoimin suunnataan katse tulevaisuuteen ja organisaation jatkuvaan kehitykseen. Hyvän työn malli tarkastelee työtä yksilön näkökulmasta, mutta siitä puuttuvat organisationaaliset tekijät, jotka myös ovat tärkeitä. Hyvän työn mallia laajennetaan luvussa 4.1 tarkasteltavilla organisationaalisilla tekijöillä eli organisaatiokulttuurilla ja organisaation osallistumis- ja oppimismahdollisuuksilla. Malliin on lisätty myös oletus siitä, että organisaatio on oppiva organisaatio. Laajennettua mallia käsitellään luvussa 4.4.

4.1 Organisaationaalinen muutos ja oppiva organisaatio

Organisaation oppimista ja muutoskykyä voidaan tarkastella yksilön oppimisen näkökulmasta. Tällöin keskiöön nousevat yksilön motivaatio ja halu oppia ja kehittyä. Organisaatio luo puitteet yksilön oppimiselle ja siksi tietyt organisaationaaliset tekijät ovat avain asemassa, kun tarkastellaan organisaation oppimista. Vaikka organisaation henkilöstö olisi erittäin motivoitunutta kehittämään itseään ja työtään, voi organisaatio silti epäonnistua yksilön osaamisen hyödyntämisessä organisaatiolle. Tässä tutkimuksessa on nostettu seuraavat organisaationaaliset tekijät keskeiseen asemaan: organisaatiokulttuuri, organisaation oppimismahdollisuudet ja organisaation osallistumismahdollisuudet. Lisäksi tarkastellaan oppivan organisaation periaatteita Sengen (1994) muotoilemana.

4.1.1 Organisaation oppimismahdollisuudet

Organisaatioiden toimintakulttuurin keskeisenä osana tulisi olla muutosjoustavuuden ja kehittymiskyvyn tavoittelu. On kulloisestakin toimintakulttuurista kiinni, millaiset puitteet organisaatiossa on toimintakyvykkyyden kehittymiselle ja hyödyntämiselle. (Sarala & Sarala 1999, 35.) Kysymys on tällöin siitä, millaiset edellytykset ja mahdollisuudet organisaatio on oppimiselleen luonut.

Organisaation menestyminen ja toimintakyvykkyys perustuvat organisaation ydinosaimiseen. On tärkeää kiinnittää huomiota niihin toimintaprosesseihin, joiden tehokkuuden avulla ydinosaiminen muuttuu arvoa tuottavaksi lopputulokseksi. Saralan ja Saralan (mt.) mukaan organisaation toimintakyvykkyyden peruselementtinä ovat oppiminen ja osaaminen. Organisaation toimintakyvykkyys syntyy seuraavien toimintaprosessien yhdistämisestä: osaamisen jatkuva kehittäminen, osaamisen kehittämistä mahdollistavat kannustavat puitteet ja näissä puitteissa tapahtuvat toimintaprosessit. (Mt. 34–35.)

Organisaatioiden tulisi pyrkiä jatkuvaan, systemaattiseen kehitystoimintaan. Samalla kun organisaatio kehittää ja parantaa toimintaansa, paranee yksilöiden kyky reflektoida

toiminnan seurauksia ja ehtoja. Tätä kautta myös organisaation oppimiskyky paranee. Organisaation oppimiskyky on sidoksissa sen kykyyn mahdollistaa ja hyödyntää yksilöiden oppimista. (Koivisto, 2004, 140.)

Organisaation ja henkilöstön oppiminen ovat yhteydessä toisiinsa. Koiviston (mt. 140) mukaan ne voivat vaikuttaa toisiinsa seuraavalla tavalla:

- osallistuminen organisaatiossa tapahtuvaan kehitystoimintaan voi parantaa yksilön oppimis- ja reflektointikykyä,
- yksilön oppimis- ja reflektiokyvyn kehitys voi tukea ja syventää osallistumista kehitystoimintaan,
- yksilön osallistuminen kehitystoimintaan voi parantaa organisaation tai sen osan kehitys- ja oppimiskykyä,
- yrityksen oppimiskyvyn kehitys voi lisätä ja parantaa yksilöiden osallistumista kehitystoimintaan.

Kevätsalon (1994, 71) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijäryhmien toimintaa leimaa tietty jatkuvuus, joka tarkoittaa, että toiminnan rakenne pysyy samanlaisena. Hän myös korostaa, että sosiaali- ja terveystoimissa työskentelevistä suuri osa on professionaaleja eli korkeasti koulutettuja. Työelämän ryhmät toistavat toimintatapoja, jotka ovat osoittautuneet vuosien saatossa toimiviksi. Jatkuvuus toimii resurssina ja se luo työntekijöille varmuutta ja luotettavuutta. Lisäksi se vähentää tarvetta perustella omaksettuja toimintoja, vähentää riskejä ja kuitenkin samalla lisää mahdollisuuksia soveltaa aiemmin käyttöön otettuja rutiineja. Toisaalta jatkuvuutta voidaan ajatella rajoitteena silloin, kun tavoitteena on muutos. Muutos toimii päinvastoin kuin jatkuvuus eli se uhkaa totuttuja ja turvallisia rakenteita, se sisältää riskejä, se johtaa väittelyihin ja ristiriitoihin ja se pakottaa ottamaan käyttöön tuntemattomia toimintamalleja. (Mt. 70–71.)

Henkilökunnan oppiminen ja osaaminen tulee organisaatiossa esille vasta silloin, kun he ovat motivoituneita ja heille on tarjolla kannustimia. Tällöin heillä on vilpitiön halu toimia organisaatiota hyödyttävästi ja heidän osaamistaan voidaan myös käyttää hyväksi kun toimintaedellytykset on ensin luotu oikeanlaisiksi. (Sarala & Sarala 1999, 35.)

4.1.2 Organisaatiokulttuuri ja organisaation osallistumismahdollisuudet

Grieves (2003, 65) määrittelee organisaatiokulttuurin opittujen käyttäytymispiirteiden, uskomusten ja organisaation luonteenpiirteiden yhteenlasketuksi summaksi. Bratton ja Gold (2003, 485) puolestaan korostavat organisaatiokulttuuria määritellessään sitä, että samassa kulttuurissa enemmistöllä on samat arvot, ymmärrys ja tapa ajatella. Uusille organisaation jäsenille vallitseva kulttuuri opetetaan ”oikeana” tapana ajatella ja toimia.

Organisaatiomuutosta suunniteltaessa tulisi pohtia, millainen organisaatiokulttuuri organisaatiossa on ja kuinka se reagoi tuleviin muutos- ja kehittämistoimenpiteisiin. Muutos siirretään paremmin (alas) koko organisaatioon oppimista hyödyntämällä kuin, että johtajat ”tiputtavat” muutoksen henkilöstölle. Muutoksen painopisteen tulisi olla tehtävissä, taidoissa, ideoissa ja arvoissa. (Grieves 2003, 103–104.) Organisaatiokulttuuria tulisi pohtia siltä kannalta, onko koko kulttuurin muututtava muutoksen myötä, vai olisiko mahdollista saada muutos sopimaan jo olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin.

Organisaatiomuutoksen tulisi myös olla avoin ja paljastaa ideologiansa henkilöstölle. Organisaatiossa tulisi vallita tietoisuus muun muassa siitä, kenen intressejä muutos palvelee. Jos muutoksen suunnasta kerrotaan vain positiivisia ja yksinkertaisia asioita, mutta vaietaan mahdollisista negatiivisista seuraamuksista, se ei palvele kenenkään osapuolten etuja. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan rakentaa yritykseen sellainen organisaatiokulttuuri, joka rakentuu luottamukselle, joustavuudelle, yhteistyölle ja organisaation päämääriin sitoutumiselle. (Bratton 2003, 106.)

Organisaatiomuutoksen tulisi sisältää vallitsevan organisaatiokulttuurin arviointia suhteessa organisaation tehtäviin. Yksityisellä sektorilla organisaation päämäärät määrittyvät markkinoiden ja kilpailukyvyn mukaan. Julkisen sektorin organisaatioiden tavoitteet määräytyvät poliittisten periaatteiden kautta. Mittareina toimivat tällöin tehokkuus, suorituskyky ja tulosvastuu tuottaa julkista hyvää. (Grieves 2003, 64.) Koivuniemen (2004, 184) mukaan kunnallisen strategiatyön tulisi olla nykyistä pitkäjänteisempää ja ulottua valtuustokausien yli. Tällaista johtamista hän kutsuu strategiseksi johtamiseksi, jonka keskeisinä menestystekijöinä ovat henkilöstön sitouttaminen ja strategian sovittaminen vallitsevaan organisaatiokulttuuriin.

Organisaation kehittämisessä on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan kehittämistyöhön tarjoamalla heille mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin oman osallistumisensa kautta. Koiviston (1997) mukaan osallistava uudelleensuunnittelu voi tarjota organisaatiolle strategisen mahdollisuuden yhdistää yhteistoiminnallista oppimista, parannettuja toimintajärjestelmiä ja -prosesseja ja/tai radikaaleja prosessien uudelleensuunnittelua. Henkilöstön ajattelutapojen ja asenteiden muuttaminen vaatii omaehtoisen oppimisen ja merkityksenannon pohdintaa, eikä henkilöstöä voida pakottaa omaksumaan uudennlaisia ajattelu- ja suhtautumistapoja. (Mt. 10, 62.) Työn laadullinen muutos ei ole valmiina tarjottavaa tiedon ja kokemusten omaksumista. Työn laadullinen muutos on aina tietynlainen ”hypy tuntemattomaan”, kuten Engeström (1995, 87) asian ilmaisi.

Organisaatioiden kehittämisen tulisi keskittyä oppivan organisaation perusongelmiin eli tiedon tuotannollisten toimintatapojen uudistamiseen, yhteistoiminnallisen oppimisen organisoimiseen sekä tiedon kumuloitumiseen. Vaikka uudenlaiset toimintatavat voidaan ottaa käyttöön pakottamalla ja sopeuttamalla ihmiset ulkoisesti ”kevyeen ja joustavaan toimintatapaan”, ei kenenkään henkilön päähän voida ulkoapäin ja vastentahtoisesti ohjelmoida esimerkiksi itseohjautuvaa ja omaehtoisesti omia kehitystarpeita ja -mahdollisuuksia refleктоivaa toimintatapa tai motivoitunutta ajattelu- tai suhtautumistapaa tiedon jakamiseen. (Koivisto 1997, 11, 36.)

Ajattelu- ja toimintatapojen muuttaminen, joka on yksi toimivien subjektien omassa kontrollissa olevista ”ydinprosesseista”, on yksilöiden ja ryhmien omassa hallinnassa ja valvonnassa ja siksi on tärkeää, että henkilöstö on aidosti mukana muutoksissa. He ovat aitoja muutosten ”prosessinomistajia”. Organisatorista tai kollektiivista yhteistoiminnallista oppimista ei voi olla pelkkä refleктоimaton ”muuttuminen” tai ulkoisiin ehtoihin sopeutuminen. Venkulan (1990; 1993) mukaan ajattelu- ja suhtautumistapojen muutokset ovat mahdollisia vain oppijan ymmärtämän kielen ja oman merkitysmailman sekä oman merkityksenannon pohjalta. (Koivisto 1997, 36–37, 358–361.) Avoimen keskustelun kautta voi henkilöstö saavuttaa yhteisen ymmärryksen asioista, käsitteistä ja siten myös muutoksen perusteista. (Ketola 1994, 126).

Muutos on helpointa saada aikaan, kun henkilöstö voi omakohtaisesti kokea muutoksen tärkeäksi, tarpeelliseksi tai omaa työtään hyödyttäväksi. Organisaation näkökulmasta on

tärkeää, että organisaatio pyrkii saamaan henkilöstölleen jaettuja visioita tarjoamalla heille mahdollisuuksia vaihtaa näkemyksiä keskenään. (Senge 1994, 9, 206–221.) Kehittäminen tapahtuukin parhaimmillaan yhdessä koko henkilökunnan kanssa tasaveroisessa vuoropuhelussa. (Ketola, 1994, 126). Tällöin yksilöiden omat henkilökohtaiset tavoitteet voivat paremmin tulla samansuuntaisiksi organisaation vision kanssa. (Senge 1994, 206–221).

Kevätsalo (1999, 52) kiteyttää tutkimuskokemuksensa organisaatioiden kehittämisestä seuraavalla tavalla: ”kaikesta muutosretoriikasta huolimatta rakenteiden pysyvyys on työorganisaatioita hallitseva piirre.” Muutosprosessien käynnistäjänä toimii useimmiten työorganisaation johto, joka reagoi muutoksella organisaation ulkopuolelta tuleviin paineisiin, kuten julkisen sektorin kustannussäästöihin. Kevätsalo painottaa professionaalisten ryhmien asemaa muutosprosessin ja sen etenemisen kannalta. Tämä sen vuoksi, että akateemiset ryhmät omaavat teoreettisen koulutuksensa pohjalta kiinnostuksen kehittää omaa työtään sekä teoreettisesti että käytännöllisesti. (Kevätsalo 1994, 71.) Osallistaminen on hyvä keino saada eri ammattiryhmät kiinnostumaan oman työnsä ja siten myös koko organisaation kehittämistä.

Koivisto (1997) lainaa Jürgensia ja Nascholdia (1994) kuvatessaan työn jatkuvuutta sekä perinteisiä koulutus- ja sääntelyjärjestelmiä, jotka osaltaan rajoittavat oppimisen organisoitumista ja tiedon kumuloitumista. Yhteiskunnallinen koulutusjärjestelmä ylläpitää hierarkkisia ja jäykkiä ammatillisia rakenteita, jotka voivat estää oppimisen organisoitumista ja esimerkiksi aitojen muutosprosessin suuntaisten toimintatapojen omaksumista. Kun ammatilliset ryhmät ja rakenteet on ammattikohtaisesti lohkottu tiedon ja tietämyksen osalta, voi se muodostua esteeksi uusien tuotekonseptien kehittämiseksi ja tiedon yritysکوhtaiselle kumuloitumiselle. (Mt. 39–41.) Jürgens ja Naschold (1994) tarkoittavat työn jatkuvuudella puolestaan työsuhteen jatkumista. Heidän mukaan työn jatkuvuuteen liittyvät uhkakuvat heikentävät työmotivaatiota ja siten myös mahdollisuuksia organisaation ja henkilöstön pitkäjänteiseen kehittämiseen. (Koivisto 1997, 39–41.)

Toisaalta kehittämisohjelmia ja -suunnitelmia on helpompi kohdistaa tietyille ammattiryhmille kuin koko organisaatiolle. Organisaatiossa voidaan paremmin huomioida henkilöstön yksilölliset kehittymistarpeet ja hyödyntää yksilöiden tietotaitoa. Myös Saralan

ja Saralan (1999) mukaan oppiminen ja osaaminen vaikuttavat organisaation toimintakyvykkyyteen vasta sellaisessa tilanteessa, jossa henkilöstön osaamista voidaan oikeasti hyödyntää. Tällöin oppimiselle ja osaamiselle on sopivat toimintaedellytykset.

Henkilöstön kiinnostukseen investoida omaan osaamiseensa ja ammatilliseen kehittymiseensä tulisi kiinnittää huomiota. Kiinnostus näihin riippuu sekä motivaatioon liittyvistä tekijöistä että henkilön itse arvostamista tuotoksista. Ammatillisen uusiutumisen voidaan ajatella olevan seurausta yksilön tietoisesta valinnasta ja tähän valintaan vaikuttavat ja siihen ohjaavat niin henkilökohtaiset kuin ympäristöön liittyvät tekijät. (Ruohotie 1995, 104.) Seuraavaksi kuvattavat Sengen (1994) oppivan organisaation periaatteiden lähtökohdat ovat myös hyvin yksilökeskeisiä. Jokainen niistä pohjautuu siihen, kuinka yksilöt ajattelevat, mitä he todella haluavat, kuinka he ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja oppivat toinen toisiltaan. (mt. 11).

4.1.3. Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation rakentamisessa yhtenä keskeisenä tekijänä ovat ihmiset, jotka jatkuvasti tahtovat laajentaa mahdollisuuksiaan saavuttaa todella haluamiaan tuloksia. Lisäksi uusien ajattelumallien kehittyminen ja kollektiivisen tavoitteidenasettelun vapaus ja ihmisten jatkuva oppimaan oppiminen ovat tärkeitä oppivan organisaation luomisessa. Organisaatio voi Sengen (1994) mukaan oppia viiden periaatteen avulla, jotka ovat *itsensä hallinta* (personal mastery), *mentaaliset mallit* (mental models), *jaetun vision luominen* (building shared vision), *tiimioppiminen* (team learning) ja *systemiajattelu* (systems thinking). Näitä oppivan organisaation periaatteita voidaan kehittää erikseen, mutta yhdessä ne parantavat toinen toistaan. (Mt. 3–16.)

Itsensä hallinnan periaate on enemmän kuin vain henkilön omaavaa pätevyyttä tai kompetenssia, joskin periaate niille rakentuukin. Itsensä hallinta on sitä, että selvemmäksi jatkuvasti itsellemme tavoitteita ja pyrkimyksiä, jotka ovat meille merkityksellisiä. Se on jatkuvaa omaa oppimista siitä, kuinka näemme tämän hetken todellisuuden yhä selvemmin. Se on myös jatkuva prosessi, jossa yksilö jatkuvasti uudelleen kohdistaa omia visioitaan, mitä oikeasti haluaa saavuttaa. Organisaatiomuutosten yhteydessä

tulisi muistaa, että ihmiset eivät yleensä vastusta muutosta, mutta ihmiset vastustavat helposti sitä, että heitä muutetaan. Organisaatioissa työ tulisi nähdä siten myös osana työntekijöiden elämää ja ymmärtää, että juuri itsensä hallinnan tavoittelun seurauksena ihmiset haluavat myös hallita omaa työtään ja kehittyä siinä. (Mt. 7–8, 139–173.)

Mentaaliset mallit ovat sisäistettyjä ja usein tiedostamattomia olettamuksia, yleistyksiä ja mielikuvia asioista, joiden perusteella ymmärrämme maailmaa ja oikeutamme itsellemme oman toimintamme. Jos mentaalisia malleja ei osata kyseenalaistaa, ne toimivat kuin totuuksina ohjaten toimintaamme. Organisaation muutokset ja kyky oppia ovat sidoksissa mentaaliin malleihin. Uusien käytäntöjen tulisi olla ristiriidattomia olemassa olevien mentaalisten mallien kanssa. Organisaation oppimiskyvyn kannalta on tärkeää, että organisaation henkilöstö jakaa samoja mentaalisia malleja. Mentaalisten mallien oppimisperiaate lähtee liikkeelle siitä ajatuksesta, että yksilöiden tulisi ensin hahmottaa omat mentaaliset mallinsa itsetutkiskelun ja kyseenalaistamisen avulla. Tätä voidaan työstään myös ryhmässä toisia tukien. Näin henkilöstö voisi paljastaa toisilleen avoimesti omia käsityksiään asioista. Näin mahdollistuu mallien jakaminen, kun käsityksiä vaihdetaan puolin ja toisin. Mentaalisten mallien purkamisen seurauksena syntyy uusia jaettuja mentaalisia malleja, jotka ovat ratkaisevassa asemassa organisaation oppimiskyvyn kannalta. (Senge 1994, 8–9, 174–204.)

Oppiville organisaatioille *jaetut visiot* ovat tärkeitä, sillä ilman niitä ei oppiva organisaatio voi olla edes olemassa. Vision voi yksinkertaisimmillaan ajatella vastaavan kysymykseen: ”Mitä me haluamme luoda?”. Jaettu visio tarkoittaa yhteistä päämäärää, mielikuvaa siitä, mihin suuntaan organisaatio on kehittymässä. Jaettu visio edellyttää, että asioista välitetään yhteisesti ja samansuuntaisesti. Visiot tarjoavat päämäärän organisaation oppimiselle ja kehittymiselle niin organisaatiotasolla kuin yksilötasolla. Monesti organisaatioiden visiot kuitenkin osoittautuvat vain yhden henkilön tai tietyn ryhmän visioksi. Tällöin visio saa organisaatiossa aikaan vain yleistä sopeutumista eikä sitoutumista. Kuitenkin sitoutuminen yhteiseen päämäärään on se tekijä, jonka myötä yksilöiden visiot muuttuvat jaetuksi visioksi. Visiota ei tämän vuoksi tulisikaan ”antaa” organisaatiossa ylhäältä alas, vaan vision rakentaminen tulisi nähdä jatkuvaksi prosessiksi, jossa ovat mukana kaikki organisaatiotasot. (Mt. 9, 206–221.) Koivuniemi (2004, 184) myös korostaa organisaation vision, mutta myös strategian merkitystä toimivan henkilöstötyön perustana. Mikäli vision ja strategiatyön merkitystä kyettäisiin korosta-

maan koko organisaation ja toisaalta yksittäisen työntekijän tai viranhaltijan osalta, voisi se sitouttaa henkilöstöä.

Henkilöstön mukana ololla organisaation kehittämisessä on monia myönteisiä syitä. Yksilöitä kannustaa yhteinen päämäärä ja oma työ koetaan osaksi laajempaa kokonaisuutta. Omalla työllä koetaan olevan merkitystä yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Jaetun vision myötä organisaatiossa koetaan koheesiota, vaikka toiminta muutoin olisi moninaista. Senge toteaa, että jaetun vision myötä henkilöstön suhde organisaatioon muuttuu. Organisaatio muuttuu ”heidän organisaatiosta” ”meidän organisaatioksi”. Henkilöstölle muodostuu yhteinen identiteetti. Jaetut visiot kumpuavat aina ihmisten henkilökohtaisista visioista. Jos ihmisellä ei ole omaa visiota, voi hän ainoastaan ilmoittautua kannattamaan ”jaettua visiota”. Tällöin henkilö on pelkästään kuuliainen olemassa olevalle visiolle, mutta hän ei todellisuudessa ole sitoutunut siihen. Sitoutunut henkilö todella haluaa visiota. Kuuliainen henkilö ei halua visiota itsensä vuoksi, hän haluaa visiota vain jonkin muun tavoitteen takia, kuten säilyttääkseen työpaikkansa. (Senge 1994, 9, 206–221.)

Tiimit ovat keskeisiä organisaation oppimisen kannalta. Mikäli tiimit eivät voi oppia, ei organisaatiokaan opi. *Tiimioppimisen* periaate rakentuu kahdesta vuorovaikutuksellisesta tapahtumasta, dialogista ja keskustelusta (discussion). Parhaimmassa tapauksessa nämä toimivat synergiassa. Dialogi on ryhmän sisäistä aitoa ”yhdessä ajattelemista”, kun keskustelu taas on enemmänkin perustelujen paremmuudesta taistelua ja toisten vakuuttamista omilla näkemyksillä. Dialogissa yksilö tulee oman ajattelunsa aktiiviseksi havainnoitsijaksi. Dialogiin sisältyy ajatus, että tiimin jäsenet oppivat tunnistamaan oppimista ehkäisevät vuorovaikutukselliset tiimin ajattelu- ja toimintatavat. Oppiminen heikentyy, mikäli niitä ei tunnisteta, mutta jos defensiiviset vuorovaikutustavat saadaan nostettua avoimeen keskusteluun, voi oppiminen kehittyä. Mitä tehokkaampia defensiiviset rutiinit ovat, sitä tehokkaammin ne piilottavat alleen tärkeitä ongelmia. Mitä tehotomammin näitä ongelmia kohdataan, sitä pahemmaksi ongelmat kasvavat. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatiot kiinnittävät huomiota tiimien avoimeen kommunikation ja defenssien kyseenalaistamiseen. Ideaalitilanne olisi sellainen, jossa tiimin jäsenten systeemiajattelua ja toimintaa ohjaisi jaettu visio ja koko tiimin toiminta olisi suunnattu samaan suuntaan. Tämä voidaan saavuttaa vain jatkuvan harjoittelun avulla. (Mt. 10–11 233–242, 254, 269.)

Systeemiajattelua voidaan pitää Sengen mukaan käsitteellisenä kehyksenä, jossa toimintatapojen kaavamaisuuden ymmärtäminen jatkuvasti kehittyy. Systeemiajattelussa yhdistyvät intuitio ja järkeily. Itsensä hallinnan ja mentaalisten mallien periaatteiden mukaan intuitio ohjaa ajatteluamme näkemään suoria yhteyksiä syiden ja seurauksien välillä. Systeemiajattelun avulla kyetään sen sijaan näkemään enemmän. Sen avulla kyetään hallitsemaan dynaamisia kokonaisuuksia, systeemejä, joissa vaikutussuhteet ovat paljon enemmän kuin pelkistettyjä syy-seuraus -suhteita. (Senge 1994, 7, 168–169, 204.)

Visiot ovat mielikuvia siitä, mitä ihmiset haluavat luoda. Systeemiajattelua tarvitaan, jotta ymmärrämme, kuinka olemme luoneet sen, mitä meillä on tällä hetkellä. Systeemiajattelun avulla ihmisille tarjoutuu keino oppia, kuinka toiminta ja sen taustalla olevat toimintapolitiikat luovat vallitsevan todellisuuden. Tällaisen ymmärryksen seurauksena ihmiset myös suhtautuvat luottavammin tulevaisuuteen, kun he alkavat ymmärtää, että systeemeihin voi myös vaikuttaa. (Mt. 231.)

Systeemiajattelun keskeinen viesti on, että ihmisten oma toiminta luo heidän todellisuutensa. Mentaalisten mallien osalta systeemiajattelu auttaa ihmisiä havaitsemaan yksittäisten tapahtumien sijaan pidempiaikaisia muutosten kaavoja ja rakenteita, jotka todellisuudessa tuottavat näitä systeemisiiä kaavoja. Systeemiajattelun avulla voidaan pyrkiä myös irtautumaan omista todellisuuden suhteen vääristyneistä defensiivisistä ajatus- ja toimintamalleista. Oppimiseen sitoutuneiden henkilöiden ja tiimien tulisi pyrkiä olemaan avoimia ja katsomaan omia ja tiimin sisäisiä, itse luomiaan defensessejä, eikä vain tarkastella itsensä tai tiimin ulkopuoliseen todellisuuteen viittaavia defensessejä. (Mt. 203–204, 237, 257, 266.)

4.2 Motivaatio ja työn hallinta

Motiivit ovat ihmisten tarpeita, haluja, viettejä, sisäisiä yllykkeitä, palkkioita ja rangaistuksia, jotka virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen päämäärän suuntaa. Motiivit voivat olla yksilölle joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivi-sana toimii kantasana motivaatiolle, mutta itse motivaatio-sana on johdettu latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Sitten termillä on ymmärretty käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motiivit saavat aikaan motivaation eli sen millä vireydellä ja mihin suuntautuneena yksilö tietyssä tilanteessa toimii. (Peltonen & Ruohotie 1992, 10, 16.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Jaottelu ei ole tarkka ja osin nämä motivaation muodot ovat toisiaan täydentäviä esiintyessään yhtäaikaaisesti. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio voidaan erottaa toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien luonteen mukaan. Sisäinen motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään. Yksilöllä on tarve toteuttaa ja kehittää itseään. Yksilö kokee mielihyvää, kun hän saa käyttää henkisiä voimavarojaan, eikä hän ole tällöin ulkoisten palkkioiden motivoima. Sisäisiä palkkioita ovat muun muassa onnistumisen, edistymisen ja vastuunkokeminen. Ulkoinen motivaatio syntyy puolestaan ympäristöstä, kun yksilö pyrkii suuntaamaan käyttäytymistään saadakseen ulkoisia palkkioita. Sisäisistä palkkioista voi tulla pysyvän motivaation lähde, koska ne ovat kestoaltaan pitkäaikaisia. Ulkoiset palkkiot puolestaan ovat lyhytaikaisempia. (Mt. 18–19, 33–34.)

Tässä työssä tarkastellaan erityisesti ihmisen sisäistä motivaatiota yksilön liikkeelle panevana voimana. Sisäinen motivaatio voidaan määritellä Decin (1975) mukaan kognitiiviseksi teoriaksi, jonka mukaan työntekijän sisäinen motivaatiotila määrittää työntekijän pyrkimysten tasoa. Sisäinen motivaatio aiheuttaa sen, että motivaatio, emootiot ja kognitiot saavat aikaan toimintaa ja siten suuntaavat yksilön käyttäytymistä. Ihmiset motivoituvat oman pätevyytensä ja itsemääräämisoikeuden mahdollisuuden myötä. Toisaalta ihmiset hakeutuvat haastaviin tilanteisiin haasteet voittaakseen ja toisaalta ihmiset tavoittelevat tilanteita, jotka voivat tarjota heille tyydytyksen tunteita. Ulkoiset motivaatiot sen sijaan vähentävät yksilön itsesäätelyn tunnetta ja siksi ulkoinen motivaatio ul-

koisten palkkioiden muodossa on Smitherin mukaan vähemmän motivoiva kuin sisäinen motivaatio. (Smither 1988, 301.)

Kuinka paljon ja mitä työntekijöille tulisi sitten tarjota, jotta he olisivat motivoituneita? Työntekijöiden tulisi saada käyttää työssään omaa tietotaitoaan hyväksi ja saada työstään onnistumisen kokemuksia. Työntekijöille tulisi tarjota sellaisia ulkoisia palkkioita, jotka vahvistaisivat yksilön tunnetta omasta pätevyydestään ja mahdollisuudesta päättää itse asioista työssään. Työ ei myöskään saisi olla vain ylhäältä käsin johdettua tai rutiiniluonteista, vaan työntekijän tulisi ainakin jossain määrin saada olla autonominen ja hallita omaa työtään. Myös liian vaativa työ voi laskea motivaatiota, koska tällöin työntekijän pätevyys ja työnhallinta eivät riitä tehtävän hoitamiseen. (mt. 301).

Työn hallinnan ymmärtämiseksi määritellään ensin käsite hallinta. Kirjallisuudessa hallinta on määritelty monin eri tavoin. Johnson (1989, 55) korostaa hallinnan käsitteen monimutkaisuutta ja muun muassa sitä, että on olemassa eritasoisia hallintaa ja hallinnalla on myös toisistaan poikkeavia merkityksiä. Hän määrittelee hallinnan jakamalla sen neljään luokkaan. Ensinnäkin hallinta voidaan ymmärtää toiminnan muotona. Hallintaa toteutetaan ohjaamalla, valvomalla tai johtamalla toimintaa. Toiseksi hallinta kuvastaa sosiaalisia suhteita eli toiset hallitsevat ja toiset tottelevat. Kolmanneksi hallinnan voidaan ajatella kuvastavan henkilön hallintoaluetta eli hallinnan avulla saavutetaan tietty asema ja se tuo mukanaan tiettyä määräysvaltaa. Neljänneksi hallinta voidaan määritellä henkilön kyvykkyytenä suoriutua tehtävistä taitojensa, osaamisensa ja pätevyytensä avulla.

Hallinta voidaan määritellä myös hieman toisin. Aronssonin (1989, 76) yleismääritelmä hallinnasta on, että yksilön elämisen standardit määrittyvät sen mukaan, millaisia mahdollisuuksia yksilöllä on hallita elämäänsä. Hallinta toteutetaan voimavarojen (tulot, hyvinvointi, tiedot, taidot ja terveys) avulla, joita säätelemällä yksilö kykenee ikään kuin säätelemään elämäänsä. Aiemmassa teoksessaan vuodelta 1987 Aronsson on määritellyt työn hallinnan yksilön kyvyksi hallita työhönsä liittyviä organisationaalisia, sosiaalisia ja henkilökohtaisia voimavarojaan. Hallinta on keino, jonka avulla yksilö säätelee suhdettaan ympäristöönsä ja tasapainottelee toisaalta ulkomaailman vaatimusten ja toisaalta omien kykyjensä ja tarpeidensa välillä.

Aronsson (1989, 76–77) käsittelee myös hallinta-alueen käsitettä, jonka määritelmä noudattelee edellisessä kappaleessa mainittua Johnsonin kolmatta osa-aluetta eli määritelmää henkilön omaamasta hallintoalueesta; Aronsson tosin lisää siihen yksilön halun tai tavoitteen saada lisää päätösvaltaa. Hallinta-alueen käsitteen Aronsson jakaa kahteen osa-alueeseen, jotka ovat hallinta jostakin (control over) ja hallinta jossakin (control within). Hallinta jostakin on hallintaa tietystä tilanteesta, jossa yksilö voi vaikuttaa tilannetta ohjaaviin pelisääntöihin. Hallinta jossakin sen sijaan on hallintaa tilanteen sisällä vaikuttavista säännöistä.

Työn hallinta voidaan myös määritellä Hackmanin ja Oldhamin mukaan kuvaamalla sitä työn autonomian avulla. Työnhallinta tarjoaa tiettyä vapautta, itsenäisyyttä ja mahdollisuutta suunnitella ja valita menetelmiä työtehtäviä hoitaakseen. Työntekijät kokevat itse olevansa vastuussa työnsä tuloksista niin onnistumisten kuin epäonnistumisten suhteen. (Hackman & Oldham 1974, 4; 1980, 79–80.)

Jotta ihminen kykenisi hallitsemaan työtään, hänen tulee omata siihen vaadittavat tiedot ja taidot. Yksilöllä tulee siis olla kykyä ja pätevyyttä hoitaa työtehtäviään. Vahtera (1993, 6) korostaakin ihmisen loputonta mahdollisuutta oppia ja kehittyä. Samalla kun yksilön tiedot ja taidot karttuvat, kasvavat myös mahdollisuudet asettaa yhä haastavampia tavoitteita ja selvittää myös aina vain haastavammista tilanteista.

4.3 Hyvän työn malli

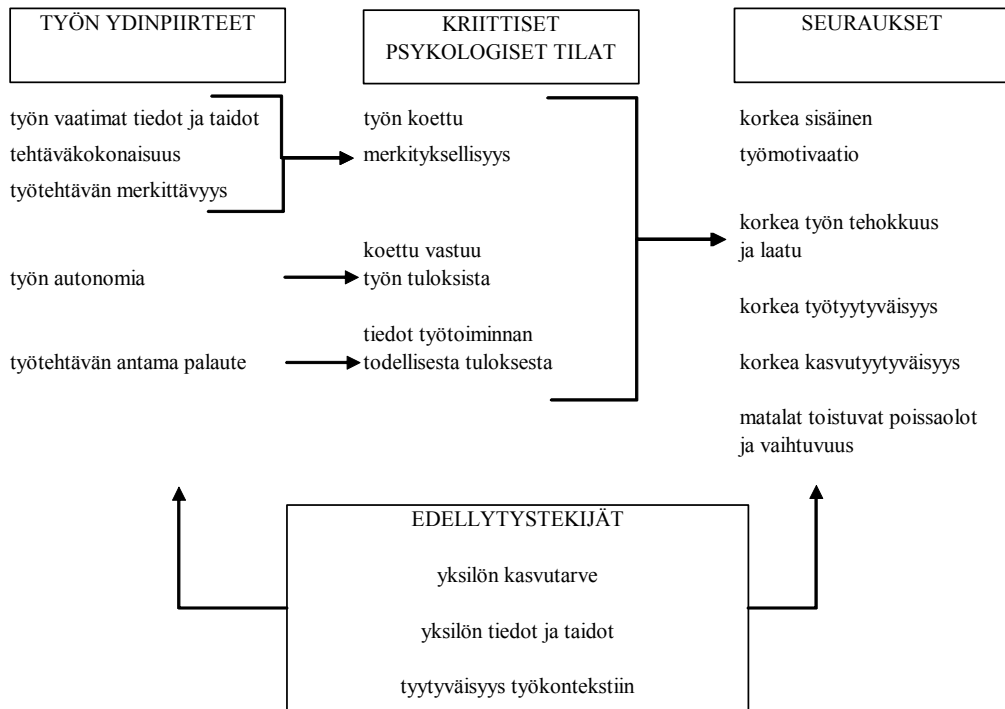
Hackman ja Oldham (1974, 2, 42) ovat kehittäneet työn diagnostisen selitysmallin (Job Diagnostic Survey, JDS), jonka avulla organisaatiot voivat suunnitella paremmin työkokonaisuuksia ja tarkastella työn hallintaa. Hyvän työn malliin (kuvio 2) liittyy kyselylomake, jonka pisteytyksen avulla voidaan tutkia työtä ja ihmisten suhtautumista omaan työhönsä. Hackmanin ja Oldhamin mallia voi kutsua myös työnarviointivälineeksi. Tätä selitysmallia voidaan käyttää heidän mukaansa minkä tahansa työtehtävän arvioinnissa. Mallin mukaan työn piirteitä diagnosoidaan ennen kuin työtä aletaan suunnitella uudelleen. Mallin tavoitteena on tarjota työkalu työn motivaatiotekijöiden arviointiin. Kyselylomakkeiden avulla evaluoidaan suunniteltujen ja muuttuneiden työkokonaisuuksien vaikutusta työntekijään. Hackmanin ja Oldhamin mallista käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä *hyvän työn malli*.

Hyvän työn mallin perusideana on kuvata, kuinka jokin työ rakennetaan sellaiseksi, että työ voidaan toteuttaa tehokkaasti, mutta myös niin, että työntekijä itse kokee työnsä palkitsevaksi ja tyydyttäväksi. Työn pitäisi ideaalitapauksessa olla sellaista, että juuri kyseinen työ sopii tietylle ihmiselle, jolloin työ myös itsessään palkitsee ja motivoi tekijäänsä, eikä häntä tarvitse erikseen esimerkiksi pakottaa tai lahjoa hyvään työskenteelyyn. (Hackman & Oldham 1980, 71.)

Hyvän työn mallissa (kuvio 2) on pelkistetyksi kyse siitä, että kun yksilön työhön sisältyvät tietyt työn ydinpiirteet, voi yksilö kokea erityisiä kriittisiä psykologisia tiloja. Psykologisten tilojen olemassaolo puolestaan aikaan saa tiettyjä positiivisia seurauksia niin yksilön työlle kuin organisaatiolle. Kuvion nuolten suunta osoittaa, että ilman työn ydinpiirteitä ei yksilö voi kokea psykologisia tiloja ja edelleen ilman näitä tiloja, ei saavuteta positiivisia seurauksia henkilökohtaisella ja organisationaalisella tasolla.

Kuvion 2 vasemman laidan työn ydinpiirteet ovat *työn vaatimat tiedot ja taidot, tehtäväkokonaisuus, työtehtävän merkittävyys, työn autonomia* ja *työtehtävän antama palaute*. Ydinpiirteet muodostavat yhteen laskettuna motivaatiopotentiaalin, jonka myötävaikutuksella työntekijä voi saavuttaa kolme kriittistä psykologista tilaa. Kriittiset psykologiset tilat ovat *työn kokeminen merkitykselliseksi, vastuun kokeminen työn tuloksista* ja

tiedot työn tuloksista. Kriittisten tilojen seurauksena voidaan saavuttaa *korkea sisäinen motivaatio, korkea työn tehokkuus ja laatu, korkea työtyytyväisyys, korkea kasvutyytyväisyys, matalat toistuvat poissaolot ja matala työvoiman vaihtuvuus*. (Hackman & Oldham 1974, 2–4; Hackman & Oldham 1980, 77–80.)



Kuvio 2. Hyvän työn malli. Työn ydinpiirteet, kriittiset psykologiset tilat ja niiden positiiviset seuraukset ja mallin edellytystekijät. (Yhdistellen Hackman & Oldham 1974, 3; 1980, 90.)

Mallissa vasemmalla olevat ydinpiirteet antavat työntekijällä mahdollisuuden saavuttaa *kriittiset psykologiset tilat*, joista ensimmäinen on *työn kokemisen merkitykselliseksi*. Tämä voidaan saavuttaa

- 1) jos työ vaatii monipuolisten tietojen ja taitojen käyttöä. Kun työntekijä saa käyttää taitojaan ja kykyjään työssään, koetaan työtehtävät merkityksellisemmiksi.
- 2) jos työtehtävillä on identiteetti, joka tarkoittaa sitä, että työntekijät ymmärtävät työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta tai mikä vielä parempi, he saisivat

tehdä työn alusta loppuun itse, jolloin työtulos olisi myös selkeä. Työ koetaan merkityksellisemmäksi silloin kun työntekijä vastaa kokonaisuudesta osien sijaan.

- 3) jos työtehtävät koetaan tärkeiksi suuremmassa mittakaavassa eli sen suhteen, kuinka oma työ vaikuttaa toisten ihmisten elämään tai vielä laajemmin koko maailmaan. Hackman ja Oldham osoittavat, että sellainen työ, jonka tiedetään vaikuttavan toisten elämään, koetaan merkityksellisemmäksi kuin työ, joka ei suuremmin paranna toisten elämää.

Nämä kolme työn osa-aluetta saavat aikaan sen, että työ koetaan merkitykselliseksi. Hackmanin ja Oldhamin mukaan kuitenkin jo kahden osa-alueen toteutuminen voi saada henkilön kokemaan työnsä merkitykselliseksi. (Hackman & Oldham 1974, 4; 1980, 77–81.)

Toinen kriittinen psykologinen tila on *vastuu työn tuloksista*. Autonomian kasvaessa lisääntyy vastuu työn tuloksista. Autonomialla tarkoitetaan, että työ tarjoaa tiettyä vapautta, itsenäisyyttä ja työntekijän mahdollisuutta suunnitella ja valita menetelmiä työtehtäviä hoitaakseen. Autonomialla tarkoitetaan tässä samaa, mitä yleensä ymmärretään käsitteellä työnhallinta. Työntekijät kokevat itse olevansa vastuussa työnsä tuloksista niin onnistumisten kuin epäonnistumisten suhteen. (Hackman & Oldham 1974, 4; 1980, 79–80.)

Kolmas kriittinen psykologinen tila Hackmanin ja Oldhamin mallissa on *tiedot työtoiminnan todellisista tuloksista*. Mitä enemmän työstä saadaan palautetta, sitä enemmän saadaan tietoa työn todellisista tuloksista. Palautteen ymmärretään tässä nousevan työtu-
loksista itsestään, eikä sillä siis tarkoiteta esimerkiksi työtovereilta tai johtajalta saatavaa palautetta. Luonnollisesti henkilöpalautte on myös tärkeää ja se lisää osaltaan tietoisuutta työn tuloksista, mutta Hackmanin ja Oldhamin mallissa palaute nousee ennen kaikkea suoraan työstä itsestään. (Hackman & Oldham 1974, 4; 1980, 80.)

Kriittisten psykologisten tilojen olemassaolo ei kuitenkaan aina merkitse sitä, että henkilö olisi ja tulisi automaattisesti sisäisesti motivoituneeksi. Ne kuitenkin luovat olosuhteet sille, että jos työn ydinpiirteet ovat olemassa ja työntekijä suoriutuu hyvin työstään, kokee hän luultavimmin myös itsensä sisäisesti motivoituneeksi. Ihmiset kuitenkin suh-

tautuvat eri tavalla työn muutokseen ja toiset tarttuvat toisia paremmin tarjolla oleviin mahdollisuuksiin (vrt. myöhemmin esiteltävä kasvutarve edellytystekijä). (Hackman & Oldham 1980, 82.)

Toisaalta Hackmanin ja Oldhamin mallin avulla saadaan tietoa siitä, miten ihmiset kokevat työnsä tunnetasolla. Tätä asiaa kuvaavat *mallin seuraukset*, jotka ovat mallissa oikealla. Malli antaa tietoa yleisestä tyytyväisyydestä, mutta myös tyytyväisyyden osa-alueista. Näitä ovat työturvallisuus, palkka ja muut edut sekä työtoverit ja vertaishenkilöt, jotka muodostavat yhdessä sosiaalisen tyytyväisyyden. Lisäksi tyytyväisyyttä johtoon sekä mahdollisuutta henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen työssään voidaan nimittää kasvutyytyväisyydeksi. Hyvän työn malli tarjoaa lisäksi tietoa sisäisestä työmotivaatiosta tehokkuuden osalta. Tehokkaasti toimiessaan työntekijä kokee positiivisia sisäisiä tunteita ja vastaavasti tehottomasti toimiessaan työntekijä kokee negatiivisia tunteita. (Hackman & Oldham 1974, 6.)

Tärkein mallin seurauksista on työntekijän sisäinen motivaatio, mutta myös muut osa-alueet ovat tärkeitä työntekijöille ja organisaatiolle. Henkilökohtaisella tasolla korkean motivaatiopotentialin osa-alueet omaava työ saa aikaan kasvutyytyväisyyttä ja yleistä tyytyväisyyttä, koska työntekijällä on enemmän mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen ja oppimiseen. Tällöin he myös kokevat tarjotut mahdollisuudet henkilökohtaisesti tyydyttäväiksi. Tyytyväisyyttä voidaan ajatella myös osallistumisen ja poissaolojen näkökulmasta. Hackman ja Oldham painottavat sitä, että osallistuminen voi kasvaa motivaatiopotentialin kohoamisen jälkeen, mutta se voi yhtälailla myös vähentyä. Osallistuminen ja tyytyväisyys riippuvat Hackmanin ja Oldhamin mukaan työntekijän kompetensseista suoriutua työstään. Tällainen ajattelu suosii osaavia ja taitavia ihmisiä ja saa heidät sitoutuneemmiksi organisaatioon kun puolestaan vähemmän kyvykkäiden työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon laskee. (Hackman ja Oldham 1974, 2; 1980, 89, 93–94.) Siten perimmäinen kysymys työn muutoksen onnistumisesta liittyy työnhallintaan.

Oletettavaa on myös, että työ muuttuu tehokkaammaksi, kun työn ydinpiirteitä painotetaan enemmän. Laadullista paranemista oletetaan syntyvän suoraan verrannollisesti motivaatiopotentialin kasvuun. Sen sijaan määrällistä tehokkuutta syntyy riippuen työtehtävien osa-alueiden muutoksesta. Kun matala tehokkuus on seurausta liian rutiininomai-

sesta työstä, tehokkuus lisääntyy kun työntekijä pääsee hyödyntämään kykyjään. Toisaalta matala tehokkuus voi olla seurausta siitä, että työntekijällä on liian vähän aikaa käytettävissään työtehtäviensä hoitamiseen tai hän saa huonoa ohjausta työtehtävien hoitamiseen. Syynä voivat olla myös tarpeettomat tai aikaa hukkaavat menettelytavat. Näitä menettelytapoja parantamalla voidaan vaikuttaa myös määrälliseen tehokkuuteen. Huomion arvoista on, että näitä ongelmia ei välttämättä organisaatiossa esiinny, jolloin työn uudelleen suunnittelu ei myöskään lisää määrällistä tehokkuutta. Jos ihmiset ovat laadullisesti tehokkaita, voi se jopa ilmetä määrällisen tehokkuuden laskuna. (Hackman & Oldham 1980, 89–93.)

Hackman ja Oldham (1974, 4; 1980, 82, 85) painottavat sitä seikkaa, että mallin ei ole tarkoitus toimia samalla tehokkuudella kaikille yksilöille. On olemassa monia tekijöitä, joiden vaikutuksesta ihmiset pyrkivät erityisesti ponnistelemaan työssään. Hackman ja Oldham ovat ottaneet kolme tekijää tarkempaan tarkasteluun, jotka toimivat myös heidän mallinsa *edellytystekijöinä*. Nämä kolme edellytystä ovat *yksilön kasvutarve*, *yksilön tiedot ja taidot* ja *tyytyväisyys työkontekstiin*. Ensimmäisessä mallissaan Hackmanilla ja Oldhamilla (1974) oli vain yksi edellytystekijä; kasvutarve. Myöhemmin he lisäsivät malliinsa kaksi muuta edellytystä.

Sellaisten henkilöiden, jotka omaavat korkean *kasvutarpeen*, reagoivat positiivisesti sellaiseen työhön, joka omaa korkean motivaatiopotentialin. Sen sijaan henkilöt, jotka eivät arvosta saavutuksia ja kehittymistä, kokevat korkean motivaatiopotentialin omaavan työn liikaa ponnistuksia vaativana ja työ aiheuttaa siten tekijälleen ahdistusta. Mallin toimivuus riippuu tämän edellytystekijän osalta siitä, arvostaako ja haluaako henkilö työstään saavutuksia, kasvua ja oppimista. (Hackman & Oldham 1980, 85.)

Jos työ omaa korkean motivaatiopotentialin ja yksilö onnistuu työssään omia *tietojaan ja taitojaan* käyttämällä, vahvistuu yksilön työn hallinta. Työntekijä kokee puolestaan suurta tyytymättömyyttä ja turhautumista, mikäli hän epäonnistuu korkean motivaatiopotentialin omaavassa työssä. Työntekijän tietojen ja taitojen tulisi siten olla oikeassa suhteessa työn vaatimuksiin nähden. (Mt. 82–84.)

Kolmas edellytys on *tyytyväisyys työkontekstiin*, joka tarkoittaa sitä, että olosuhteet vaikuttavat työntekijöiden haluun ja kykyyn tarttua tarjolla oleviin mahdollisuuksiin. Käy-

tännössä kysymys on työntekijän tyytyväisyydestä palkkaansa, työtovereihinsa ja esimiehiinsä sekä työn kokemisesta turvatuksi. (Hackman & Oldham 1980, 86–87.)

Edellytystekijät ovat erityisessä asemassa kun pohditaan muutoksia yksilöiden työnku-
vissa. Ihmiset reagoivat eri tavalla muutoksiin. Jotkut näkevät muutokset mahdollisuuksina, kun toiset voivat vastaavassa tilanteessa kokea ahdistuneisuutta muuttuneista olo-
suhteista ja vaatimuksista. Hackmanin, Oldhamin ja Pearcen (1976) tutkimuksessa testattiin työkontekstityytyväisyyden ja yksilön kasvutarpeen merkitystä hyvän työn mallin ydinpiirteistä muodostuvalle motivaatiopotentiaalille ja motivaatiolle ja työsuoriutumiseen (taulukko 3). (Hackman & Oldham 1980, 85–88.)

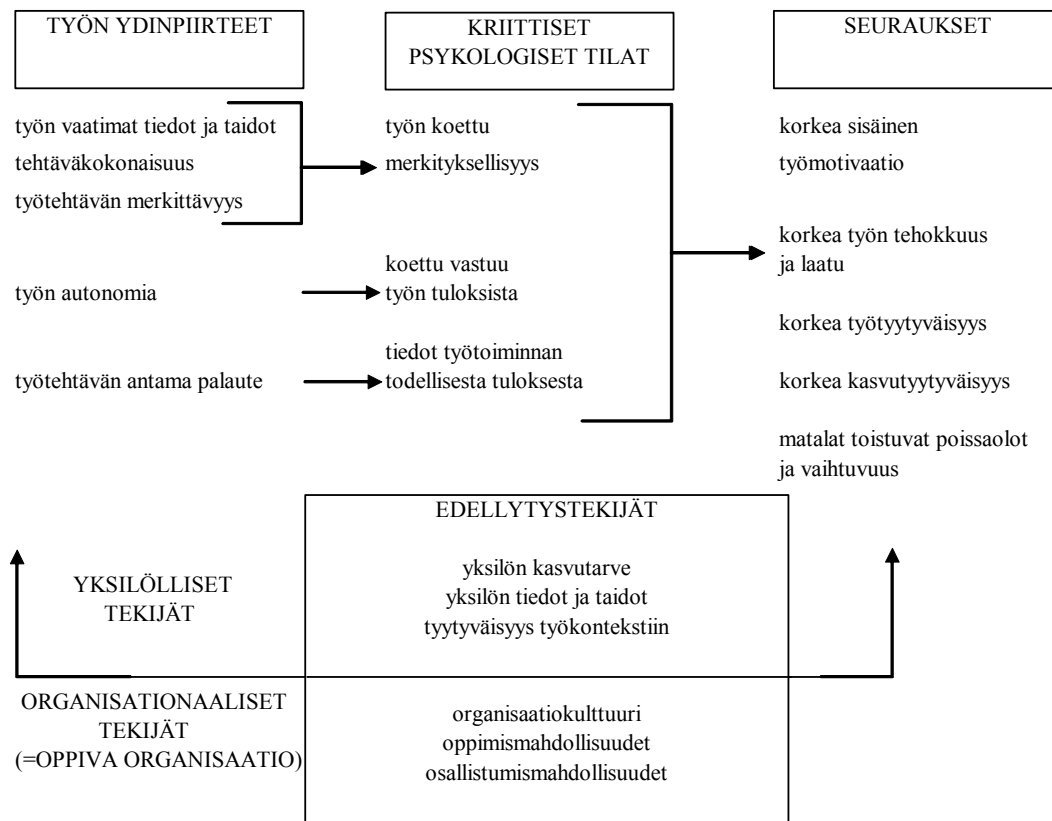
	Kasvutarve		
		Matala	Korkea
Tyytyväisyys työkontekstiin	Korkea	Kohtuullisen positiivinen suhde	Vahva positiivinen suhde: Mitä korkeampi työn motivaatiopotentiaali on, sitä korkeampi on motivaatio ja työtehtävistä suoriutuminen
	Matala	Ei suhdetta (tai pieni negatiivinen suhde): Motivaation ja työsuoriutuminen ei suhteessa (tai hieman negatiivisesti suhteessa) työn motivaatiopotentiaaliin	Kohtuullisen positiivinen suhde

Taulukko 3. Työn motivaatiopotentiaalin suhde henkilön motivaatioon ja työsuoriutumiseen. (Hackman & Oldham 1980, 87).

Hackmanin ja Oldhamin (mt. 87) mukaan monissa tutkimuksissa on se, miten työ vaikuttaa tekijäänsä, osoittautunut olevan yhteydessä sekä yksilön omaan tarpeeseen kehittyä ja oppia että yksilön tyytyväisyyteen työkontekstistaan. (ks. Oldham 1976; Oldham, Hackman & Pearce 1976.) Taulukossa 3 esitellään Oldhamin, Hackmanin ja Pearcen tutkimuksen tulosta. Vahvin suhde motivaatiopotentiaalin ja hyvän työn mallin seurauksien välillä saavutettiin niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka halusivat kovasti oppia ja kehittyä työssään eli omasivat korkean kasvutarpeen ja, jotka samaan aikaan olivat tyytyväisiä työkontekstiinsa. Tutkimus osoitti, että mitä korkeampi motivaatiopotentiaali henkilöllä työssään on, sitä vahvempi on heidän työmotivaationsa ja työsuoriutumisensa.

4.4 Organisationaalisilla tekijöillä laajennettu hyvän työn malli

Hyvän työn malli keskittyy yksilön näkökulmaan ja niinpä siitä puuttuvat organisatio-naaliset tekijät. Organisaatio kuitenkin toimii yksilön oppimisen ja kehittymisen mah-dollistajana, joten malliin lisätään tämän tutkimuksen luvussa 4.1 kuvatut tekijät: orga-nisaatiokulttuurin vaikutus ja organisaation oppimis- ja osallistumismahdollisuudet (ku-vio 3). Nämä organisationaaliset tekijät mahdollistavat sekä yksilön että organisaation kehittymisen. Parhaimmassa tapauksessa organisaatiota voidaan hyvien organisationaa-listen edellytystekijöiden johdosta kutsua oppivaksi organisaatioksi. Oppivassa organi-saatiossa yksilöt ja organisaatio jakavat yhteisen vision ja toimintansa päämäärän. (Sen-ge 1994, 206–221).



Kuvio 3. Laajennettu hyvän työn malli (mukaillen Hackman & Oldham 1974, 3; 1980, 90.)

Mallin ei voida olettaa toimivat samalla tehokkuudella kaikille yksilöille, mutta ei myöskään kaikille organisaatioille. Vahvan itsensä ja organisaation kehittämishalukkuuden omaavasta henkilöstöstä huolimatta organisaatio voi epäonnistua luomaan hyvää työtä työntekijöilleen, mikäli organisationaliset edellytystekijät eivät ole kohdallaan (vrt. Svalander 1979). Parhaimmassa tapauksessa organisaatio kiinnittää huomiota siihen, millaiseksi henkilöstö oman työnsä kokee ja millaiset edellytykset organisaatiossa on henkilöstön osallistumiseen ja oppimiseen.

5 TUTKIMUSASETELMA JA -ONGELMAT

Organisaatiomuutoksia toteutetaan yrityksissä hyvin monin eri tavoin. Siinä, missä toiset yritykset organisoivat muutokset määräysten avulla ylhäältä alas, toiset pyrkivät aidosti saamaan ihmiset prosessinomistajiksi ja siten myös organisaation oppimaan. Työn uudelleen suunnittelussa voidaan käyttää sekä osallistumista että osallistamista. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on tapahtunut suuria organisatorisia muutoksia. Teoreettisen pohdiskelun ja empiirisen kyselyaineiston avulla haetaan vastauksia siihen, kuinka onnistunut organisaatiomuutos henkilöstön työmotivaation ja työn hallinnan osalta toteutetaan. Tutkijaa kiinnostaa, voidaanko organisationaalisilla edellytystekijöillä laajennetun hyvän työn mallin (Hackmanin ja Oldhamin 1974; 1980) avulla tarkastella, onko muuttuneen organisaation henkilöstön työstä tavoitettavissa hyvän työn tunnusmerkit ja kokeeko henkilöstö ylipäänsä oman työnsä muuttuneen organisaatiomuutoksen seurauksena. Aineiston avulla tavoitellaan ainutkertaista työyhteisön tasoa eli tällä tutkimuksella ei pyritä antamaan vastauksia yksilötasolle. Tutkimus ei ole noussut teoriasta käsin, vaan tutkimus on edennyt valmiin aineiston ja teoreettisten näkökulmien vuoropuheluna. Tutkimusongelmat on muodostettu tämän vuoropuhelun yhteistyönä. Tutkimuksen tehtävä voidaan tiivistää seuraaviin ongelmiin, joihin tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan:

Pääongelma:

- Voidaanko laajennetun Hackmanin ja Oldhamin (1974; 1980) hyvän työn mallin avulla selittää, millaiseksi Karjaan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön kokee työnsä?

Alaongelmat:

- Toteutuvatko työn ydinpiirteet hoitohenkilöstön työssä?
- Omaako hoitohenkilöstö edellytystekijöitä hyvän työn mallin toimivuudelle?
- Minkälaiset edellytykset organisaatio on luonut hoitohenkilöstön oppimiselle ja heidän osallistumiselleen organisaation toimintaan?
- Millaiseksi hoitohenkilöstö arvioi tapahtuneet muutokset?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tieteellinen tutkimus jakautuu empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Tämä tutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa on käytetty kvantitatiivista lähestymistapaa tutkimuskohteeseen. Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka pyrkii selvittämään asioita tarkastelemalla lukumääriä, prosenttiosuuksia, asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Tutkimuksen aineiston muodostaa kaksi eri vuosina toteutettua kyselytutkimusta. Tutkimustyyppinä se on lähinnä evaluaatiotutkimusta. Evaluaatiotutkimuksessa tiettyä toimintaa tai tehtyä päätöstä pyritään arvioimaan. Toisaalta tutkimus on tyyppiltään myös kuvailevaa tutkimusta, koska organisatiomuutoksen tuomia muutoksia pyritään tässä myös yleisesti hahmottamaan. Kuvaileva tutkimus onkin usein osana jokaista tutkimusta. (Heikkilä 1998, 13–15.)

Tutkimus voi aikaperspektiivistä katsottuna olla joko poikkileikkaustutkimus tai pitkäikäistutkimus. Poikkileikkaustutkimus tarkastelee vain tiettyä ajankohtaa. Pitkäikäistutkimuksen kohteena sen sijaan on sama kohderyhmä eri ajankohtana. Pitkäikäistutkimuksella pyritään siis selvittämään tutkimuskohteessa tapahtuneita muutoksia eri ajanjaksojen välillä. Tutkimuksen kysely osoitettiin koko Karjaan alueen sosiaali- ja terveystalouden henkilökunnalle vuosina 2000 ja 2002. Koska tutkijaa kiinnostaa muutos eri vastausajankohtien välillä, valikoitui tutkimusaineistoksi vain sellaisten henkilöiden vastaukset, jotka olivat vastanneet molempina kyselyvuosina. Tällaista asetelmaa kutsutaan paneeliasetelmaksi. Lisäksi tilastosta poistettiin tietyt henkilöstöryhmät, ryhmien pienen koon vuoksi. Tarkastelussa on mukana hoitohenkilöstö kokonaisuudessaan. Tutkimuksen hoitohenkilöstö toimii seuraavilla toimialueilla: terveyskeskuksen vuodeosasto, vanhainkodin vuodeosasto, palvelutalo, kotihoito, lääkärin ja terveydenhoitajan vastaanotto, hammashuolto, neuvola, kouluterveydenhoito ja erityisyksiköt.

Näin tarkasteltuna $N = 89$. Kyselyn alkuperäinen tarkoitus on ollut tuottaa aineistoa usealle eri tutkimukselle. Tutkimusaineisto on sekundaarista, koska se on kerätty aiempaa tarkoitusta varten. (Mt. 15.) Sekundaarisuutta tarkastellaan enemmän kappaleessa 7.1 ”Aineiston ja tutkimuksen arviointia sekä luotettavuuden pohdintaa.”

Toisaalta tutkimus voi olla asetelmaltaan joko intensiivistä tai ekstensiivistä. Intensiivisessä tutkimusasetelmassa yhtä tai muutamaa tapausta tutkitaan mahdollisimman perusteellisesti ja syvällisesti. Ekstensiivisessä sen sijaan tapausta pyritään tutkimaan laajasti ja kattavasti, mutta pintapuolisesti. (Heikkilä 1998, 15.) Tutkimuksen tutkimusasetelma on tämän jaottelun mukaan ekstensiivinen.

Tutkimuksen aineisto on osa laajempaa kyselytutkimusta (ks. Laamanen ym. 2004) ja sama aineisto on tuottanut aineistoa neljän kunnan vertailututkimukselle. Aineisto kerättiin postikyselynä sosiaali- ja terveystoimen henkilöstölle vuosina 2000 ja 2002. Tutkimuskunnat olivat tuolloin Karjaa, Loviisa, Toijala ja Parainen. Vuonna 2000 kyselyyn vastasi 661 vastaajaa, joiden työpaikka sijaitsi tutkimuskunnissa ja vuonna 2002 vastaajia oli 561. Kyselyyn vastanneiden Karjaan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön työnantajana toimii pääasiassa Folkhälsan.

Kyselyn alkuperäisenä tarkoituksena oli selvittää ja tarjota tietoa siitä, miten sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuneet muutokset kunnallisesta palvelutuotanto-organisaatiosta kolmanteen sektoriin ovat heijastuneet henkilökunnan työhön ja työssä jaksamiseen. Kyselyn avulla saatiin tietoa työhön ja työympäristöön liittyvistä kehittämistarpeista. Koska kysely on toteutettu kahtena eri ajankohtana, voidaan saada tietoa vertailuajana tapahtuneista muutoksista ja muutosten suunnista.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia muutosta kunnallisesta palvelutuotanto-organisaatiosta kolmannen sektorin palvelutuotanto-organisaatioon. Siten tutkittavaan joukkoon on valikoitu vain ne vastaajat, jotka ovat vastanneet molempina kyselyvuosina ja, joiden työnantaja on pääasiassa Folkhälsan. Aineistossa on mukana joitakin vastaajia, joilla oli toisena kyselyvuotena muu työnantaja kuin Folkhälsan. Kaikki henkilöt kuitenkin työskentelivät Karjaan alueella ja siten ulkoistamisella on ollut vaikutusta heidän työhönsä. Tällöin otos on 89. Kokonaisuudessaan Karjaalla tutkimukseen vastasi vuonna 2000 189 työntekijää ja vuonna 2002 175 työntekijää. Vastausprosentti Karjaalla oli vuonna 2000 71 % ja vuonna 2002 54 %. Kyselylomake esitettiin Karjaan, Loviisan, Paraisen ja Toijalan päiväkotien henkilöstöllä, N=103. Vuoden 2000 lomake sisälsi 87 kysymystä, kun vuoden 2002 lomakkeeseen lisättiin joitain kysymyksiä, jolloin kysymysten kokonaismäärä oli 98. (Laamanen ym. 2004, 42, 45.)

Karjaan kunnasta tarkastellaan kaikkia vastanneita yhtenä ryhmänä ja tämän ryhmän eroja vertaillaan tutkimusajankohtien välillä. Laaja kyselytutkimus sisältää yhteensä 98 kysymystä, joista suurin osa on Likert -asteikollisia kysymyksiä, joissa vastaaja arvioi väittämien oikeellisuutta. Osin kysely sisältää Osgoodin-asteikollisia kysymyksiä ja myös avovastauksia. Tutkimuksen aineisto muodostui 39 kysymyksestä. Liitteenä 1 oleva kyselylomake sisältää ainoastaan ne kysymykset, joiden tutkija on katsonut sopivan tutkimuksen tarkoitukseen. Näitä kysymyksiä on tarkasteltu tilastollisin menetelmin.

7 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Luku rakentuu seuraavasti: Luvussa 7.1 esitellään kyselyyn vastanneiden informanttien sosiodemografiset taustatiedot. Luku 7.2 käsittelee tuloksia Hackmanin ja Oldhamin (1974; 1980) hyvän työn mallin työn ydinpiirteiden näkökulmasta. Luvussa 7.3 tarkastellaan tuloksia suhteessa alkuperäisen hyvän työn mallin edellytystekijöihin. Luku 7.4 sisältää laajennetun hyvän työn mallin organisaationaalisten edellytystekijöiden tarkastelua. Luku 7.5 koostuu työssä tapahtuneiden muutosten arvioinnista.

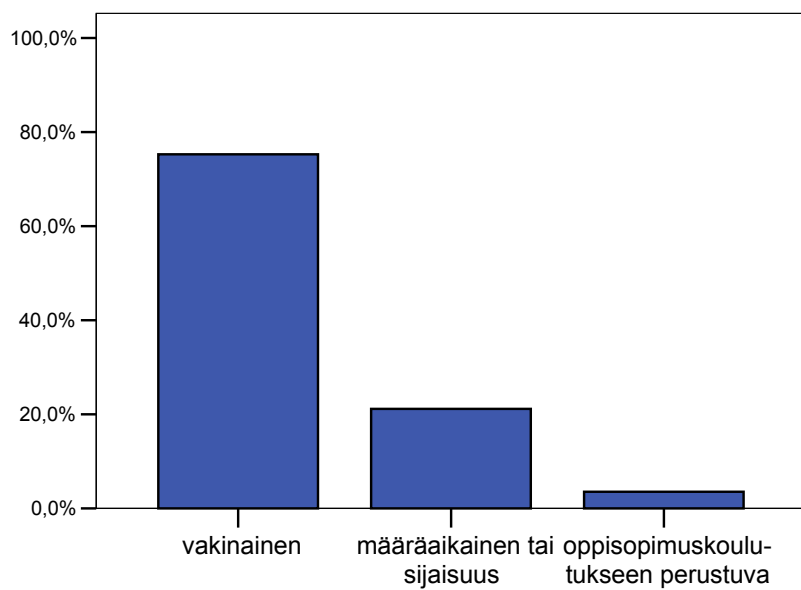
Hackmanin ja Oldhamin mallia ei voida suoraan pitää tämän tutkimuksen aineiston lähtökohtana, koska kyselyaineisto on laadittu erilaisin kysymyksin. Kuitenkin tästä aineistosta voi löytää samoja työn ydinulottuvuuksia kuin mitä hyvän työn malli sisältää. Tähän perustuu valinta organisoida tutkimuksen tulokset mukailemaan Hackmanin ja Oldhamin mallia. Aineistosta nostetaan esille myös organisaation henkilöstölle luomia mahdollisuuksia osallistua organisaation toimintaan ja organisaation kehittämiseen. Nämä tekijät on lisätty laajennettuun hyvän työn malliin. Vaikka tämän tutkimuksen kyselyaineisto oli kerätty jo ennen teorian muodostusta, on tähän tutkimukseen valikoitu ainoastaan ne kyselylomakkeen kysymykset, joita voidaan verrata valikoituihin teorioihin. Analyysin tuloksia verrataan teoreettiseen viitekehukseen pohdintaosiossa.

7.1 Taustatiedot

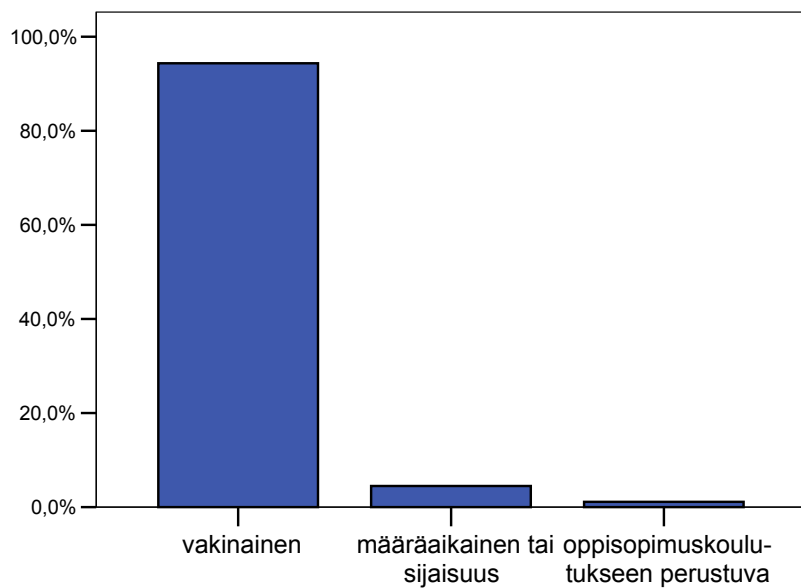
Tutkimukseen osallistuneiden keski-ikä oli vuonna 2000 hieman alle 45 vuotta. Vastajat olivat pääasiassa naisia. Miehiä oli yksi. Enemmistön äidinkielenä oli ruotsi, heitä oli vastaajista 49. Suomi äidinkielenä oli 40 vastaajalla. Hoitohenkilöstö jakaantui vastausvuosina 2000/2002 henkilöstöryhmiin seuraavasti laitoshoido 54 %/48 %, kotihoito ja välimuotoiset palvelut 23 %/25 % ja avohoito 23 %/27 %.

Karjaan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön koulutustaso ammatillisen koulutuksen suhteen olivat tutkimusvuosina 2000/2002 prosentuaalisesti seuraavanlainen: Korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto 9 % /15 %, opistotason tai koulutason ammatillinen tutkinto 82 %/73 % ja vähintään neljä kuukautta ammattikursseja tai ei lainkaan ammattikoulutusta omaavat 9 %/12 %. Vastajat koostuivat keskijohdosta 16 %/17 % ja työntekijöistä 85 %/83 %. Ylimmän johdon edustajia ei valikoitunut tämän tutkimuksen tutkimusjoukkoon lainkaan.

Vastaajista työskenteli 1–9 henkilön työyksiköissä 31 %/24 %, 10–19 henkilön työyksiköissä 49 %/58 % ja 20–24 henkilön 20 %/18 %. Organisaatiomuutos on lisännyt huomattavasti vakinaisten työntekijöiden määrää ja vähentänyt puolestaan organisaation muunlaisia työsuhteita. Henkilöstön palvelusuhteiden prosenttijakaumat esitetään taulukoissa 4 ja 5.



Taulukko 4. Henkilöstön palvelussuhteet vuonna 2000.



Taulukko 5. Henkilöstön palvelussuhteet vuonna 2002.

7.2 Työn ydinpiirteet

Hackmanin ja Oldhamin (1974; 1980) hyvän työn mallin työn ydinpiirteet ovat 1) työtehtävien monipuolisuus, 2) tehtäväkokonaisuus, 3) työtehtävän merkittävyys, 4) työn autonomia ja 5) työtehtävän antama palaute. Ydinpiirteet ovat osittain sisällöltään päällekkäiset. Kun kolme ensimmäistä työn ydinpiirrettä toteutuvat, työ koetaan merkityksellisemmäksi. Toisena työn ydinpiirteenä olevalla työtehtävän tehtäväkokonaisuudella tarkoitetaan työtehtävän kokonaisuuden hahmottamista ja työn suorittamisen mahdollisuutta alusta loppuun tai vaihtoehtoisesti työn ymmärtämistä kokonaisuuden kannalta. Tehtäväkokonaisuus on sidoksissa työn hallintaan ja siitä syystä sitä tarkastellaan osana lukua Työn autonomia. Työn autonomia työn ydinpiirteenä tarkasteltuna mahdollistaa vastuunkokemisen oman työn tuloksista eli työn autonomia on työn hallintaa. Viimeisen työn ydinpiirteen eli työtehtävien antaman palautteen osalta kaikenlainen työstä saatava palaute on tärkeä. Palautteen avulla yksilö saa tietoa todellisista oman työn tuloksista.

7.2.1 Tehtävien monipuolisuus ja tehtävän merkittävyys

Työssään tarvittavaa tietojen ja taitojen monipuolisuutta lähestyttiin kysymyksellä työn vaihtelevuudesta, jonka prosenttijakauma esitetään taulukossa 6. Työnsä koki erittäin tai melko yksipuoliseksi liki kahdeksan prosenttia vuonna 2000. Näin vastanneita oli vähemmän vuonna 2002. Työnsä erittäin tai melko vaihtelevaksi koki molempina tutkimusvuosina 64 % työntekijöistä. Huomion arvoista on siirtymä melko vaihtelevasta erittäin vaihtelevaksi. Työn vaihtelevuus ei eronnut tilastollisesti tutkimusvuosien välillä $t(88) = -0,97$ ns. (taulukko 7). Tulos työn vaihtelevuudesta on kuitenkin tärkeä. Se osoittaa, että suurin osa Karjaan hoitohenkilöstöstä kokee työnsä vaihtelevaksi. Vastajilta kysyttiin myös suoraan sitä, kuinka paljon he käyttävät omaa tietotaitoaan työssään. Kuten taulukon 7 keskiarvoista voidaan havaita, työntekijät arvioivat käyttävänsä osastaan paljon työssään. Nämä tulokset voidaan tulkita siten, että vaihtelevassa työssä työntekijä käyttää myös työtaitojaan monipuolisesti ja kokee työnsä entistä merkityksellisemmäksi.

Taulukko 6. Työn vaihtelevuus (%)

Työn sisältö	Vuosi 2000	Vuosi 2002
erittäin vaihtelevaa	24,7	30,3
melko vaihtelevaa	39,3	33,7
ei vaihtelevaa eikä yksipuolista	28,1	31,5
melko yksipuolista	6,7	4,4
erittäin yksipuolista	1,1	1,1

Taulukko 7. Työn vaihtelevuus asteikolla 5 -erittäin vaihtelevaa – 1 -erittäin yksipuolista sekä tietojen ja taitojen käyttäminen työssä asteikolla 5 -erittäin paljon – 1 -erittäin vähän.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Työn vaihtelevuus	3,80	0,93	89	3,89	0,92	89	-0,97	88	>.05
Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?	4,17	0,86	86	4,14	0,88	86	0,43	85	>.05
Vaatiiko työsi harkintaa ja päätöksentekoa?	4,26	0,86	88	4,28	0,80	88	-0,34	87	>.05
Vaatiiko työsi uusien asioiden oppimista?	3,70	0,92	89	3,70	0,97	89	-0,48	88	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

Sen lisäksi, että työntekijät kokevat käyttävänsä osaamistaan hyväksi vaihtelevaksi arvioimassaan työssä, työntekijät kokevat selviävänsä hyvin myös työtehtäviensä hoitamisesta. Taulukossa 8 esitetään työntekijöiden arviot omista valmiuksistaan selviytyä työtehtävistään. Keskiarvoista voidaan päätellä työntekijöiden valmiuksien olevan erittäin hyvät. Työntekijät näyttävät uskovan vahvasti omiin kykyihinsä selviytyä työstään.

Taulukko 8. Valmiudet selviytyä työtehtävistä. Arviointi suoritettu käyttämällä asteikkoa 1 -täysin eri mieltä – 5 -täysin samaa mieltä.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Kykenen vastaamaan haasteisiin työssäni	4,28	0,74	89	4,26	0,76	89	0,28	88	>.05
Pystyn suoriutumaan päivittäisistä tehtävistä työssäni	4,66	0,62	88	4,68	0,67	88	-0,28	87	>.05
Olen luottavainen omiin kykyihini hallita työni minulle asettamia vaatimuksia	4,43	0,89	89	4,44	0,88	89	-0,13	88	>.05
Tunnen itseni kykenemättömäksi hoitamaan työni (käännetty asteikko)	4,73	0,77	88	4,73	0,78	88	0,00	87	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

Työtehtävän merkittävyydellä tarkoitetaan oman työtehtävän koettua merkittävyyttä suhteessa laajempaan kontekstiin, kuten toisten työhön tai koko yhteiskuntaan. (Hackman & Oldham 1980, 79.) Taulukon 9 väittämien keskiarvoista voidaan päätellä, että vastaajat kokevat oman työnsä erittäin tärkeäksi, kun työtä tarkastellaan suhteessa laajempaan kontekstiin. Taulukon 10 väittämät käsittelevät muun muassa sitoutumista työhön ja kokemusta työn palkitsevuudesta. Vastaajat arvioivat itselleen merkittävimpien asioiden liittymisen työhönsä vähentyneen seuranta-aikana $t(84) = 2,76, p < 0.01$. Työtä pidettiin myös vähemmän keskeisenä osana vastaajien elämää vuonna 2002 kuin vuonna 2000, $t(87) = 2,28, p < 0.05$.

Karjaan hoitohenkilöstö on joutunut läpikäymään suuren organisationalisen muutoksen, jolloin sekä työtoverit että työyhteisö ovat monessa suhteessa muuttuneet. On selvää, että työn arvostus on laskenut joiltain osin. Toisaalta kaikki taulukossa 10 olevat väittämät on arvioitu melko positiivisesti. Henkilöstö näyttää kokevan etenkin oman työnsä erittäin tyydyttäväksi ja palkitsevaksi ja henkilöstö toteuttaa työtään nimenomaan työn merkittävyyden vuoksi. Sitoutuminen on hieman vähentynyt seuranta-aikana. Ero ei kuitenkaan ole merkitsevä.

Taulukko 9. Vastaajien arviointi työn merkitystä kuvaavien väittämien kokemisesta asteikolla 1 -Erittäin vähän - 5 -erittäin paljon.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Onko työsi yhteiskunnallisesti hyödyllistä?	4,60	0,72	87	4,63	0,63	87	-0,40	86	>.05
Pidätkö itse työtäsi tärkeänä ja merkittävänä?	4,75	0,59	89	4,75	0,63	89	0,00	88	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

Taulukko 10. Työn merkitystä kuvaavat väittämät asteikolla 1-täysin eri mieltä - 5 -täysin samaa mieltä.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde	4,28	0,78	86	4,26	0,92	86	0,24	85	>.05
Minulle merkittävimmät asiat liittyvät työhöni	2,94	1,19	85	2,62	1,23	85	2,76	84	<.01
Olen hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni	3,53	1,22	86	3,38	1,22	86	1,22	85	>.05
Pidän nykyistä työtäni hyvin keskeisenä osana elämäni	3,72	1,10	88	3,45	1,16	88	2,28	87	<.05

Tämä työ palkitsee ja teen sitä siksi, että pidän siitä	4,29	0,85	86	4,10	1,04	86	1,79	85	>.05
Arvostus jää usein saamatta vaikka kuinka lujasti ponnistelin työssäni (asteikko käännetty)	3,13	1,36	85	3,27	1,22	85	-1,01	84	>.05
Työpäivän päättyessä tunnen usein, etten ole saanut aikaan juuri mitään (asteikko käännetty)	3,74	1,32	86	3,99	1,24	86	-1,72	85	>.05
Toteutan itseäni paremmin muualla kuin työssäni (asteikko käännetty)	3,61	1,21	83	3,48	1,05	83	0,96	82	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

7.2.2 Työn autonomia ja tehtäväkokonaisuus

Työn hallintaan liittyvillä kysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa työn autonomiasta. Autonomia saa aikaan sen, että yksilö kokee olevansa vastuussa oman työnsä tuloksista. Työn hallintaa kuvasivat kysymykset, joilla selvitettiin työntekijän mahdollisuutta ennakoida, tuntea ja vaikuttaa omiin työtehtäviin (liite 2 ja taulukko 11). Toisaalta nämä kysymykset kuvasivat myös toista työn ydinpiirrettä: omaan työhön liittyvän tehtäväkokonaisuuden tuntemisen tasoa. Vastaajat arvioivat (liite 2) omaa mahdollisuutta tuntea oman työnsä taustalla olevaa työkokonaisuutta. Erittäin tai melko paljon mahdollisuuksia arvioivien osuus nousi seuranta-aikana 63,2 %:sta 70,8 %:iin. Samoin mahdollisuuksia ennakoida työssä vastaan tulevia ongelmatilanteita arvioivien osuus nousi 29,9 %:sta 36,8 %:iin. Lähes kaikki vastaajat arvioivat olevansa selvillä siitä, mitä omassa työssä pitää saada aikaan. Kaiken kaikkiaan vastaajat arvioivat omaavansa paljon mahdollisuuksia oman työnsä tuntemiseen ja työhön vaikuttamiseen. Seuranta-aikana henkilöstön arvioissa ei kuitenkaan ilmennyt tilastollisesti merkitsevää eroa (Taulukko 11).

Taulukko 11. Vastaajien arviointi työn merkitystä kuvaavien väittämien kokemisesta asteikolla 1 -Erittäin vähän - 5 -erittäin paljon.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Onko sinulla työssäsi mahdollisuus tuntea se työkokonaisuus, josta oma työsi on osa?	3,67	1,04	87	3,84	0,76	87	-1,66	86	>.05
Onko sinulla mahdollisuus ennakoida työssä vastaan tulevia ongelmatilanteita?	3,08	0,89	85	3,20	0,87	85	-1,18	84	>.05
Oletko selvillä siitä, miten omassa työssäsi sattuvat häiriöt vaikuttavat muiden työhön ja työn lopputulokseen?	3,65	0,90	86	3,63	0,83	86	0,23	85	>.05
Kuinka hyvin olet selvillä siitä, mitä sinun pitää saada työssäsi aikaan?	4,46	0,66	89	4,37	0,59	89	1,23	88	>.05
Missä määrin olet tietoinen henkilöstön keskinäisestä työnjaosta ja vastuualueista omassa työyksikössäsi?	4,30	0,80	89	4,16	0,94	89	1,56	88	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

Kun tarkastellaan työn autonomiaa, nousee tärkeäksi vastaajien arviot heidän vaikutusmahdollisuuksistaan omaa työtään kohtaan. Tätä tarkasteltiin kysymyksillä, joissa vastaajan tuli arvioida, kuinka paljon hän voi vaikuttaa oman työnsä eri alueisiin, joita olivat muun muassa työn tavoitteet, työtahti, työn tulokset/laatu, työmenetelmät ja työtavat. Pääsääntöisesti vaikutusmahdollisuuksien koettiin olevan keskitasoa tai hieman sitä paremmat (vastaukset sijoituivat välille 3-4 asteikolla 1-5, jossa 5 = erittäin paljon vaikutusmahdollisuuksia). Sitä alemmaksi arvioitiin ainoastaan mahdollisuus vaikuttaa siihen, kenen kanssa työskentelee. Omien vaikutusmahdollisuuksien arviointi ei eronnut minkään osatekijän osalta merkitsevästi toistuvien mittausten t-testillä. Tulokset esitetään liitteenä 3.

7.2.3 Työtehtävän antama palaute

Vastaajat erittelivät vastauksissaan sekä negatiivisen että positiivisen palautteen saamista eri tahoilta, kuten esimiehiltä ja työtovereilta. Taulukosta 12 voidaan todeta, että henkilöstö saa työstään paljon palautetta, joka sisältää jokaisen palautteenantajryhmän

osalta enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta. Taulukosta 13 voidaan puolestaan havaita, että työpaikan työilmapiiri arvioidaan vastauksissa enemmän positiiviseksi kuin negatiiviseksi. Enemmän ajatellaan asioista puhuttavan avoimesti kuin että ongelmia välteltäisiin. Myös ilmapiiriä suoraan ja työtovereiden välisiä suhteita arvioitiin myönteiseen suuntaan. Henkilöstö näyttää kokevan selvästi yhteenkuuluvuuden tunnetta ”mehengen” muodossa. Vastaajat myös arvioivat (taulukko 14) kuinka usein he saavat työtovereiltaan tukea erilaisissa asioissa. Vastausten myönteisyyden perusteella näyttäisi siltä, että Karjaan hoitohenkilöstö auttaa, tukee ja opastaa tarvittaessa toisiaan.

Taulukko 12. Työstä saatavan palautteen määrän arviointi asteikolla 1 -en lainkaan - 4 - paljon.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Esimieheltä myönteistä	2,82	0,93	87	2,69	1,00	87	1,05	86	>.05
Esimieheltä kielteistä	1,91	0,83	81	2,00	0,78	81	-0,81	80	>.05
Työtovereilta myönteistä	3,00	0,87	85	3,13	0,86	85	-1,39	84	>.05
Työtovereilta kielteistä	1,99	0,65	84	2,04	0,72	84	-0,53	83	>.05
Asiakkailta/potilailta myönteistä	3,57	0,56	86	3,52	0,66	86	0,66	85	>.05
Asiakkailta/potilailta kielteistä	2,10	0,73	83	2,10	0,76	83	0,00	82	>.05
Asiakkaiden/potilaiden omailta tai läheisiltä myönteistä	3,30	0,80	82	3,30	0,83	82	0,00	81	>.05
Asiakkaiden/potilaiden omailta tai läheisiltä kielteistä	1,93	0,81	80	1,94	0,75	80	-0,12	79	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

Taulukko 13. Työilmapiirin arviointia.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
5 -Työyksikössäni keskustellaan avoimesti ongelmista - 1 -Ongelmien esiinottoa työyksikössäni vältellään	3,43	1,14	86	3,41	1,18	86	0,14	85	>.05
5 -Työtovereiden väliset suhteet työyksikössäni ovat hyvät - 1-Työtovereiden väliset suhteet työyksikössäni ovat huonot	3,46	1,13	85	3,67	1,10	85	-1,46	84	>.05
5 -Ilmapiiri työyksikössäni on avoin ja vapaa - 1-Ilmapiiri työyksikössäni on ahdistava ja sulkeutunut	3,42	1,15	84	3,52	1,06	84	-0,67	83	>.05
5-Työyksikössämme ”mehenki” on korkea - 1-työyksikössämme ei ole ”mehenkeä”	3,71	1,16	84	3,71	1,05	84	0,00	83	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

Taulukko 14. Työtovereilta tarvittaessa saatavan riittävän tuen arviointia asteikolla 1- ei koskaan, 2-harvoin, 3-joskus, 4-usein, 5-aina.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Tietoa, ohjausta ja neuvoja	3,74	0,93		3,67	0,94		0,73	86	>.05
Käytännön apua	3,85	0,96		3,71	0,98		1,59	86	>.05
Henkistä tukea	3,52	1,10		3,49	1,07		0,23	86	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

Vastaajat myös arvioivat, mitkä tekijät aiheuttavat ongelmia eri tahojen kanssa tehtävässä yhteistyössä. Vastaajat ympyröivät ne kohdat listasta, jotka heidän mielestään aiheuttivat ongelmia. Merkinnät jakautuivat vastausvuosina taulukon 15 osoittamalla tavalla. Jokaiseen vastausluokkaan on tehty merkintöjä enemmän vuonna 2002 kuin mitä niihin oli tehty vuonna 2000. Merkintöjen yhteismäärä nousi paljon, 162:sta 299:een. Yhteistyöhön liittyviä ongelmia koetaan selvästi enemmän vuonna 2002. Mielenkiintoista on, että yli puolet vastanneista kokee, etteivät tunne toisten työtä ja, että tiedonkulku aiheuttaa ongelmia. Myös johtamisjärjestelmä ja toimitilojen etäisyys koetaan ongelmalliseksi yhä useammin.

Taulukko 15. Eri tahojen kanssa tehtävään yhteistyöhön ongelmia aiheuttavien tekijöiden arviointia. Luvut kuvaavat kuinka monessa vastauksessa kyseessä oleva tekijä on mainittu.

Työn sisältö	Vuosi 2000	Vuosi 2002
Asenteet ja ennakkoluulot	21	43
Ei tunneta toisten työtä	34	55
Yhteisen palveluideologian puute	17	25
Erilaiset ammatilliset toimintakulttuurit	15	26
Johtamisjärjestelmät	9	20
Toimitilojen etäisyys toisistaan	8	23
Huono tiedonkulku	27	49
Huonot ihmissuhteet	9	22
Vallanhalu/omien valta-asemien suojeleminen	14	19
Kilpailu	8	17
Yhteensä	162	299

7.3 Yksilölliset edellytystekijät

Hackmanin ja Oldhamin (1974; 1980) hyvän työn mallissa on kolme edellytystekijää. Nämä tekijät toimivat mallin mahdollistajina. Malli toimii paremmin edellytystekijöiden ollessa voimassa ja ilman niitä malli ei välttämättä edes toimi. Edellytystekijät ovat 1) yksilön kasvutarve, 2) yksilön tiedot ja taidot sekä 3) tyytyväisyys työkontekstiin.

Kasvutarve käsittää henkilön motivaatiopotentialin, jolla tarkoitetaan henkilön myönteistä suhtautumista sellaiseen työhön, jossa hän saa käyttää omaa osaamistaan, tavoitella saavutuksia ja henkilökohtaista kasvua. Henkilöstöstä neljäsosa oli suorittanut oman alan opintoja vuonna 2000 (taulukko 16). Vastaava luku oli laskenut vuonna 2002 9 %:iin. Muita kuin oman alan opintoja oli suoritettu vain hieman molempina tutkimusvuosina. Vastauksissa oli tosin yllättävän suurta katoa, joten kyseisistä vastauksista ei voi kovin päätelmiä tehdä.

Työnantajan järjestämään tai rahoittamaan koulutukseen oli vuonna 2000 osallistunut 49 työntekijää ja vuonna 2002 54 työntekijää. Vastaajat olivat osallistuneet keskimäärin kolmeen työnantajan koulutustilaisuuteen (taulukko 17). Osallistumistaan vastaajien tuli eritellä opintoviikkoina, vuorokausina tai kuukausina. Vaikuttaa siltä, että henkilöstö on osallistunut koulutuksiin melko aktiivisesti. Mielenkiintoinen tulos nousee kysyttäessä henkilöstöltä, onko heidän vastuullaan erityistehtäviä ja edelleen, haluaisivatko he ottaa niitä vastuulleen (taulukko 16). Suurin osa henkilöstöstä osoittaa halukkuutta erityistehtäviin ja henkilöstö on lisäksi saanut erityistehtäviä hoitaakseen enemmän seuranta-aikana.

Taulukko 16. Opintojen suorittaminen

Työn sisältö	Vuosi 2000				Vuosi 2002			
			tieto puuttuu				tieto puuttuu	
	%	n	%	n	%	n	%	n
Oman alan opintoja	24	22	5	4	9	8	1	1
Muun alan opintoja	3	3	33	29	2	2	21	19
Työssään erityistehtävä	42	37			52	47		
Haluaisi erityistehtävän	33	29			52	47		

frekvenssit

Taulukko 17. Osallistuminen työnantajan järjestämään tai rahoittamaan koulutukseen viimeksi kuluneen kalenterivuoden aikana

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002		
	ka	kh	n	ka	kh	n
Tilaisuutta (kpl)	3,03	2,33	34	2,76	2,01	51
Vuorokautta	3,04	2,27	23	4,33	4,38	36
Opintoviikkoa	6,08	6,52	12	3,53	5,10	15
Kuukautta	10,75	8,92	4	-		

Yksilön tiedot ja taidot muodostavat hyvän työn mallin toisen edellytystekijän. Vaikuttaa siltä, että vastaajat ovat melko tyytyväisiä oman tietämyksensä tasoon (taulukko 17). He kokevat vähemmän kuin silloin tällöin tietonsa riittämättömäksi pystyäkseen toimimaan tai ratkaisemaan, mikä on asiakkaiden parhaaksi. Toisaalta he myös arvioivat, että heillä on lähes usein liian vähän aikaa käytössään tutustuakseen kunnolla asiakkaiden ongelmiin ja asioihin. Kaikkien taulukossa 17 esitettyjen osa-alueiden osalta huolestuneisuus oman tietämyksen tasosta on lisääntynyt seuranta-aikana. Ero ei kuitenkaan ole merkitsevä.

Taulukko 17. Vastaajien arviot työyksikön toiminnasta suhteessa omaan tietämykseen. Kuinka usein vastaajaa on huolestuttanut tai rasittanut viimeisen 12 kuukauden aikana seuraavat asiat asteikolla: 1 -ei koskaan, 2 -harvoin, 3 -silloin tällöin, 4 -usein, 5 -jatkuvasti.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Että on liian vähän aikaa paneutua asiakkaiden/ potilaiden ongelmiin ja asioihin	3,67	0,82	86	3,78	0,86	86	-1,12	85	>.05
Että tietosi ovat usein riittämättömät pystyäksesi toimimaan asiakkaiden/ potilaiden parhaaksi	2,36	0,72	86	2,42	0,69	86	-0,76	85	>.05
Että on vaikea ratkaista, mikä on asiakkaiden/potilaiden kannalta parasta ja oikein	2,58	0,73	86	2,62	0,81	86	-0,40	85	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

Tyytyväisyys työkontekstiin on kolmas hyvän työn mallin edellytystekijä. Vastaajat arvioivat tyytyväisyyttään työhönsä liittyvistä tekijöistä. Tyytyväisyys työhön, työilmapiiriin, työolosuhteisiin ja työyksikön johtamistapaan oli hyvin korkeaa. Organisaation johtamistapaan sen sijaan ei oltu ihan niin tyytyväisiä. Palkkaan oltiin puolestaan huomattavasti tyytymättömämpiä kuin muihin arvioituihin osa-alueisiin (taulukko 18).

Toistuvien mittausten t-testi (taulukko 18) osoittaa, että tyytyväisten määrä työsuhteen jatkuvuuteen nousi merkittävästi seuranta-aikana, $t(84) = -3,91$, $p < 0.01$. Myös tulevaisuutensa turvallisuuteen työpaikassaan oltiin merkittävästi tyytyväisempiä vuonna 2002 kuin vuonna 2000, $t(86) = -3,85$, $p < 0.01$. Tyytyväisyyden lisääntymisen voisi ajatella olevan seurausta henkilöstön palvelussuhteiden vakinaistamisen lisäyksillä, joita käsiteltiin luvussa 7.1 Taustatiedot.

Taulukko 18. Vastaajien arviot tyytyväisyydestään esitettyihin asioihin asteikolla 1-erittäin tyytymätön - 5-erittäin tyytyväinen.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Työhösi	3,86	0,78	87	3,75	0,82	87	1,22	86	>.05
Palkkaasi	2,45	1,08	88	2,45	1,22	88	0,00	87	>.05
Työsuhteesi jatkuvuuteen	3,71	1,16	85	4,25	0,80	85	-3,91	84	<.01
Tulevaisuutesi turvallisuuteen tässä työpaikassa	3,54	1,03	87	3,99	0,86	87	-3,85	86	<.01
Työilmapiiriin	3,67	0,97	87	3,64	0,82	87	0,21	86	>.05
Työolosuhteisiin	3,41	0,90	87	3,55	0,94	87	-1,27	86	>.05
Työyksikkösi johtamistapaan	3,54	0,93	87	3,43	1,01	87	0,94	86	>.05
Organisaation johtamistapaan	3,05	1,02	86	3,14	0,94	86	-0,86	85	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

7.4 Organisaationaaliset edellytystekijät

Hyvän työn mallia on tässä tutkimuksessa laajennettu tietyillä organisaationaalisilla edellytystekijöillä: organisaatiokulttuurilla ja osallistumis- ja oppimismahdollisuuksilla. Vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, millaiset mahdollisuudet osallistua ja oppia henkilöstöllä organisaatiossa on ja kuinka aktiivisesti esimerkiksi organisaation kehittämistyöhön osallistutaan. Siten organisaatiokulttuuria ei käsitellä erikseen omana lukunaan, vaan sen ajatellaan vaikuttavan taustalla muissa organisaationaalisissa edellytystekijöissä.

Osallistumismahdollisuudet ovat ensimmäinen hyvän työn malliin lisätty organisaationaalisia edellytystekijä. Työn uudelleen suunnittelun onnistumiseen vaikuttavat paitsi henkilöstön kokemukset tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta, myös se, kuinka henkilöstö on kokenut saavansa informaatiota muutoksen tavoitteista ja vaikutuksista ja kuinka paljon he kokevat heillä olevan mahdollisuuksia osallistua organisaation päätöksentekoon. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, milloin he saavat tietoa työtään koskevista muutoksista. Tulokset on esitetty taulukossa 19. Vaikuttaisi siltä, että henkilöstön tiedon saanti olisi parantunut seuranta-aikana. Vastaajista kuitenkin osa kokee saaneensa tietoa vasta muutoksen tapahtuessa. Vuonna 2000, kun muutokset ovat olleet suurimmillaan, lähes kolmasosa vastanneista katsoi saaneensa tietoa vasta muutoksen tapahtuessa. Tämä ei anna kovinkaan positiivista kuvaa henkilöstön mukanaolon mahdollisuuksista organisaatiomuutoksessa vuonna 2000. Vuonna 2002 tietoa muutoksista koetaan kuitenkin saaneen aiemmin. Ero mittauskertojen välillä on erittäin merkitsevä, $t(86) = 3,41$, $p < 0.001$ (taulukko 20).

Taulukko 19. Tiedon saanti omaa työtä koskevista muutoksista. (%)

Työn sisältö	Vuosi 2000	Vuosi 2002
Hyvässä ajoin etukäteen suunnitteluvaiheessa	17,0	27,6
Vähän ennen muutosta	51,1	55,2
Vasta muutoksen tapahtuessa	28,4	14,9
Työssäni ei ole tapahtunut muutoksia	3,4	2,3

Taulukko 20. Erot tiedon saannissa omaa työtä koskevista muutoksista mittauskertojen välillä asteikolla 1 –hyvissä ajoin etukäteen suunnitteluvaiheessa, 2 –vähän ennen muutosta, 3 –vasta muutoksen tapahtuessa, 4 –työssäni ei ole tapahtunut muutoksia.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Saatko yleensä tietoja työtäsi koskevista muutoksista?	2,18	0,76	87	1,92	0,72	87	3,41	86	>.001

Toistuvien mittausten t-testi

Organisaatiomuutoksesta tiedottamista tarkasteltiin kysymyksin (taulukko 21), jotka liittyivät muutosten perustelemiseen, tiedon saamiseen muutosten tavoitteista ja vaikutuksista omaan työhön sekä arvioon esimiehen tietämyksen tasosta. Jos tarkastellaan kokonaisuutena, organisaatiossa tapahtuneita muutoksia oli molempina tutkimusajankohtina perusteltu keskitasoa paremmin. T-testi osoittaa, että muutoksia oli perusteltu merkittävästi paremmin vastaajien mielestä vuonna 2002 kuin vuonna 2000 $t(22) = -2,68, p < 0.05$. Myös muutosten tavoitteista koettiin saatavan merkittävästi enemmän tietoa vuonna 2002 kuin vuonna 2000 $t(26) = -2.55, p < 0.05$. Samansuuntainen tulos tuli tiedon saamisesta muutoksen vaikutuksista omiin työtehtäviin. Tietoa koettiin saatavan enemmän kuin mitä sitä saatiin vuonna 2000, $t(27) = -2,68, p < 0.05$. Esimiehen koettiin olleen hyvin perillä muutoksiin liittyvistä yksityiskohdista molempina tutkimusajankohtina. Tulos ei eronnut tutkimusajankohtien välillä.

Taulukko 21. Viimeisen kahden vuoden aikana tapahtuneiden organisaatiomuutosten arviointia asteikolla 1 -täysin riittämättömästi – 5- täysin riittävästi.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	kokonaisuutena testitulos			kokonaisuutena testitulos			t	df	p
	ka	kh	n	ka	kh	n			
Miten hyvin muutoksia on perusteltu?	3,08	1,10	59	3,57	1,19	30			
	2,83	0,94	23	3,57	1,31	23	-2,68	22	<.05
Oletko saanut tietoa muutosten tavoitteista?	3,19	1,16	62	3,50	1,33	34			
	2,93	1,21	27	3,59	1,40	27	-2,55	26	<.05
Oletko saanut tietoa muutosten vaikutuksista omien työtehtäviesi sisältöön?	3,18	1,20	61	3,51	1,22	35			
	2,86	1,30	28	3,57	1,23	28	-2,68	27	<.05
Miten hyvin esimiehesi on ollut perillä muutoksiin liittyvistä yksityiskohdista?	3,59	1,26	56	3,64	1,19	33			
	3,58	1,42	26	3,69	1,26	26	-0,47	25	>.05

Toistuvien mittausten t-testi. Tämän kysymyksen n jäi melko pieneksi vastauskadon vuoksi. Sarakkeissa ylärivillä ilmoitettu kokonaisuutena keskiarvot ja -hajonnat, koska toistuvien mittausten t-testissä mukana vain ilman katoa olevat vastaukset. Testissä mukana olleiden vastauksien hajonnat sarakeissa alarivillä.

Organisaatiomuutoksissa on työtehtävien muodostumisen kannalta tärkeää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien tarkastelu osallistumisen ja toiminnan arvioinnin näkökulmasta. Tulokset on esitetty taulukossa 22. Vastajat ovat arvioineet vaikutusmahdollisuutensa hieman suuremmiksi vuonna 2002 kuin vuonna 2000. Myös heidän työyksikössään on keskusteltu ja arvioitu toimintaa paremmin vuonna 2002. Kyseisiä asioita ei ole tapahtunut kuitenkaan täysin riittävästi. Tilastollisesti merkitsevää eroa ajankohtien välillä ei ole. Samansuuntaisia tuloksia kuvastaa taulukon 23 prosenttijakauma. Vastajilta kysyttiin, kuinka paljon vaikutusmahdollisuuksia heillä on, kun heidän työtään koskevia muutoksia suunnitellaan. Vastaukset eivät eroa juurikaan tutkimusajankohtina. Vastaukset painottuvat enemmän kielteiselle puolelle, joskin hieman myönteistä kehitystä on seurannut myöhäisempänä tutkimusajankohtana.

Taulukko 22. Missä määrin koet seuraavia asioita työssäsi asteikolla 1 -ei lainkaan, 2 -liian vähän, 3 -riittävästi.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Sinulla on mahdollisuus osallistua työyhteisössäsi päätöksentekoon	2,43	0,70	84	2,49	0,61	84	-0,76	83	>.05
Sinulla on mahdollisuus osallistua työyksikkösi kehittämiseen	2,47	0,67	85	2,52	0,59	85	-0,66	84	>.05
Työyksikössäsi on keskusteltu perustehtävästänne ja toimintanne tavoitteista	2,31	0,66	85	2,45	0,59	85	-1,62	84	>.05
Työyksikössäsi arvioidaan toimintaa ja toiminnan laatua	2,26	0,58	85	2,35	0,61	85	-1,24	84	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

Taulukko 23. Työntekijän vaikutusmahdollisuuksien määrän arvioita, kun heidän työtään koskevia muutoksia suunnitellaan asteikolla 5-hyvin paljon – 1-hyvin vähän. (%)

Työn sisältö	Vuosi 2000	Vuosi 2002
Hyvin paljon	-	2,2
Paljon	7,9	10,1
Jonkin verran	49,4	47,2
Vähän	18,0	18,0
Hyvin vähän	24,7	22,5

Henkilöstön suhtautumista organisaatiossa tapahtuvaan päätöksentekoon kysyttiin taulukossa 24 kuvattujen väittämien avulla. Tämä kysymys oli mukana vain myöhempänä kyselykertana. Vaikuttaisi siltä, että henkilöstö kokee päätöksiä tehtävän organisaatiossa jonkin verran ilman henkilöstön edustusta. Toisaalta, jos kyse on itseä koske-

vasta asiasta, heillä on vastausten perusteella oikeus esittää oma mielipide asiasta. Päätösten vaikutuksia myös seurataan ja niistä tiedotetaan melko hyvin ja henkilöstö kokee saavansa halutessaan myös lisätietoa päätösten perusteluista. Kaiken kaikkiaan nämä päätöksentekoa koskevat väittämät ovat hyvin neutraaleja.

Taulukko 24. Johtamisen arviointia organisaatiotasolla vuonna 2002 asteikolla 5-täysin samaa mieltä - 1-täysin eri mieltä.

Muuttuja	Vuosi 2002		
	ka	kh	n
Organisaatiossamme päätökset tehdään oikean tiedon perusteella	3,03	0,98	68
Organisaatiossamme epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa tai niitä voidaan muuttaa	3,23	1,05	71
Kaikki asianosaiset ovat edustettuina päätöksiä tehtäessä	2,49	1,13	71
Tehdyt päätökset ovat organisaatiossamme olleet johdonmukaisia (säännöt ovat samat kaikille)	2,93	1,06	71
Kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa	3,47	1,19	70
Päätösten vaikutuksia seurataan ja niistä tiedotetaan	3,11	0,91	70
Päätösten perusteluista saa halutessaan lisätietoa	3,24	1,14	70

Oppimismahdollisuudet muodostavat toisen organisationaalisen edellytystekijän. Organisaatio on antanut henkilöstölleen mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssään ainakin järjestämällä ja rahoittamalla koulutusta. Osallistumisaktiivisuus ilmenee luvussa 7.3 yksilölliset edellytystekijät. Vastaajat arvioivat myös sitä, kuinka paljon he ovat saaneet muutosten yhteydessä koulutusta ja perehdytystä (taulukko 25). Lisäksi he arvioivat, ovatko saaneet opastusta ja tukea esimiehiltään ja työtovereiltaan. Arviot kaiken kaikkiaan näyttävät painottuvan neutraalille alueelle. Työtovereilta koettiin kuitenkin saatavan enemmän tukea kuin esimieheltä. Keskiarvosta päätellen koulutusta ja perehdytystä arvioitiin saadun mitä ilmeisimmin riittävästi muutosten yhteydessä, mutta parantamisen varaakin jäi.

Taulukko 25. Koulutuksen, opastuksen ja perehdytysten arviointia organisaatiomuutok-
sessa asteikolla 5-täysin riittävästi – 1 -täysin riittämättömästi.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Oletko saanut tarvitsemaasi koulutusta ja perehdytystä muutosten yhteydessä?	3,00	1,13	67	2,96	0,99	67	0,28	66	>.05
Oletko saanut esimieheltäsi opastusta ja tukea muutok- siin liittyvissä uusissa tilan- teissa?	2,94	1,31	69	2,88	1,26	69	0,32	68	>.05
Oletko saanut työtovereil- tasi opastusta ja tukea muu- toksiin liittyvissä uusissa tilanteissa?	3,36	1,18	67	3,18	1,03	67	1,32	66	>.05

Toistuvien mittausten t-testi.

7.5 Työssä tapahtuneiden muutosten arviointia

Työssä tapahtuneita muutoksia kuvaavat arviot työn ruumiillisesta ja henkisestä rasittavuudesta, työn sisältöön ja työtehtäviin liittyvistä muutoksista sekä työmenetelmien ja toimintatapojen muutoksista. Työssä tapahtuneita muutoksia kuvasivat arviot työn rasittavuudesta ruumiillisesti ja henkisesti. Hoitohenkilöstö kokee selvästi työnsä raskaaksi, koska suurin osa vastauksista sijoittuu neutraalille tai sitä negatiivisemmalle puolelle sekä henkisen että fyysisen rasittavuuden osalta (taulukko 26). Vain yksi vastaaja arvioi työnsä olevan henkisesti melko kevyttä ensimmäisellä kyselykerralla. Taulukossa 27 kuvatus testin mukaan rasitusten suhteen ei ollut eroa tutkimusajankohtien välillä.

Taulukko 26. Työn ruumiillisen ja henkisen rasittavuuden arviointia. (%)

Työn sisältö	Vuosi 2000		Vuosi 2002	
	Ruumiillisesti	Henkisesti	Ruumiillisesti	Henkisesti
Erittäin kevyenä	4,5	-	4,5	-
Melko kevyenä	9,0	-	7,9	1,1
Ei kevyenä eikä raskaana	23,6	25,8	30,3	15,9
Melko raskaana	40,4	52,8	36,0	60,2
Erittäin raskaana	22,5	21,3	21,3	22,7

Taulukko 27. Työn rasittavuuden arviointi 1-erittäin kevyenä – 5 –erittäin raskaana.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Ruumiillinen rasitus	3,67	1,06	89	3,62	1,05	89	0,57	88	>.05
Henkinen rasitus	3,97	0,69	88	4,05	0,66	88	-0,98	87	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

Taulukossa 28 kuvataan vastaajien arvioita omassa työssä tapahtuneista muutoksista. Suurin osa vastaajista arvioi vuoden 2002 vastauksissa muutosten suunnan myönteiseksi kaikkien muiden paitsi taloudellisen vastuun osalta. Muutoksia, niin negatiivisia kuin positiivisia, oli tapahtunut kuitenkin vastaajien mielestä kaiken kaikkiaan melko paljon. Työn sisältöön ja työtehtäviin liittyviä muutoksia on arvioitu olleen eniten. Negatiivisia muutoksia oli tapahtunut vastaajien mielestä paljon vuonna 2000. Vuonna 2002 muutoksia arvioitiin tapahtuneen vähemmän. Huomionarvoista on, että työn sisältöön ja työtehtäviin liittyvien muutosten suunnan negatiiviseksi arvioineiden määrä oli lisääntynyt ja positiiviseksi arvioineiden vähentynyt vuoteen 2002. Tämä voisi antaa viitteitä

siitä, ettei muutoksia, jotka ovat kohdistuneet työn sisältöön ja työtehtäviin, ole toteutettu Karjaalla parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta muutoksen suunta työmenetelmisissä ja toimintatavoissa arvioitiin harvemmin negatiiviseksi ja useimmin positiiviseksi vuonna 2002 kuin vuonna 2000. Seuranta-ajan erot eivät kuitenkaan ole kovinkaan suuria. Oleellista on se, että henkilöstön mielestä heidän omassa työssään on tapahtunut melko paljon muutoksia. Suurin osa henkilöstöstä on kokenut muutokset myönteiseksi.

Taulukko 28. Muutoksia tapahtunut omassa työssä seuraavissa asioissa viimeisen kahden vuoden aikana asteikolla 1 -ei lainkaan – 3 -paljon. Vastauksessa tuli arvioida lisäksi muutoksen muutossuuntaa kielteiseksi tai myönteiseksi.

Muuttuja	Vuosi 2000						Vuosi 2002					
	kielteinen			myönteinen			kielteinen			myönteinen		
	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n
Työn sisältö/työtehtävät	2,67	0,62	15	2,33	0,60	48	2,25	0,72	20	2,37	0,58	41
Toimintafilosofia ja -periaate	2,38	0,51	13	2,24	0,44	41	2,09	0,54	11	2,10	0,50	39
Työmenetelmät ja toimintatavat	2,24	0,75	17	2,24	0,62	41	2,38	0,51	13	2,18	0,54	45
Yhteistyö ja yhteistyötahot	2,27	0,70	15	2,24	0,58	41	1,75	0,75	12	2,24	0,48	42
Työympäristö/työolosuhteet	2,28	0,67	18	2,30	0,73	33	2,07	0,59	15	2,09	0,52	33
Taloudellinen vastuu	2,35	0,61	17	2,10	0,72	29	2,30	0,64	23	2,09	0,79	23

Työmenetelmissä ja toimintatavoissa tapahtuneet muutokset koettiin Karjaalla hieman useammin positiiviseksi ja harvemmin negatiiviseksi myöhäisempänä tarkasteluajankohtana. Toimintatapoihin liittyy myös se, tehdäänkö työtä yksin vai ryhmässä. Taulukossa 29 esitetään vastaajien pääasiallisen työskentelymuodon prosenttijakauma. Seuranta-aikana on havaittavissa selkeää siirtymää yksin työskentelystä ryhmän jäsenenä työskentelyyn.

Taulukko 29. Pääasiallinen työskentelymuoto. Luvut prosentteja.

Työn sisältö	Vuosi 2000	Vuosi 2002
Yksin työskentely	27,0	21,3
Sekä yksin että ryhmän jäsenenä työskentely	53,9	49,4
Ryhmän jäsenenä työskentely	19,1	29,2

N=89

Henkilöstön työtyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä kuvasi myös muutosten osajenien kielteisyyden tai myönteisyyden arviointi. Niin kielteisyys kuin myönteisyys-

kin olivat vähentyneet kaikkien taulukossa 30 esitettyjen näkökulmien osalta. Tämä muutos vastauksissa voi tosin olla harhaanjohtava, koska muutos voi olla seurausta kadosta. Toistuvien mittausten t-testissä (taulukko 31) ovat mukana vain ne vastaajat, jotka ovat vastanneet kysymykseen molempina tutkimusvuotena. Heidän vastaustensa keskiarvoista voidaan päätellä myönteisyyden hieman lisääntyneen kaikkien näkökulmien, mutta etenkin oman työn osalta. Tutkimusajankohtien välillä ei kuitenkaan ilmennyt tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukko 30. Muutosten arviointia eri näkökulmien kannalta. (%)

	Palvelujen käyttäjien kannalta		Taloudellisesta näkökulmasta		Henkilöstön kannalta		Oman työsi kannalta	
	2000	2002	2000	2002	2000	2002	2000	2002
Erittäin myönteisiä - 5	6,7	5,6	1,1	1,1	5,6	3,4	7,9	5,6
Melko myönteisiä - 4	25,8	11,2	18,0	15,7	19,1	11,2	18,0	10,1
Ei kielteisiä eikä myönteisiä - 3	21,3	16,9	23,6	18,0	18,0	12,4	29,2	15,7
Melko kielteisiä - 2	10,1	5,6	11,2	3,4	21,3	10,1	13,5	5,6
Erittäin kielteisiä -1	1,1	-	1,1	2,2	3,4	2,2	1,1	2,2
Puuttuvia vastauksia	34,8	60,7	44,9	59,6	32,6	60,7	30,3	60,7

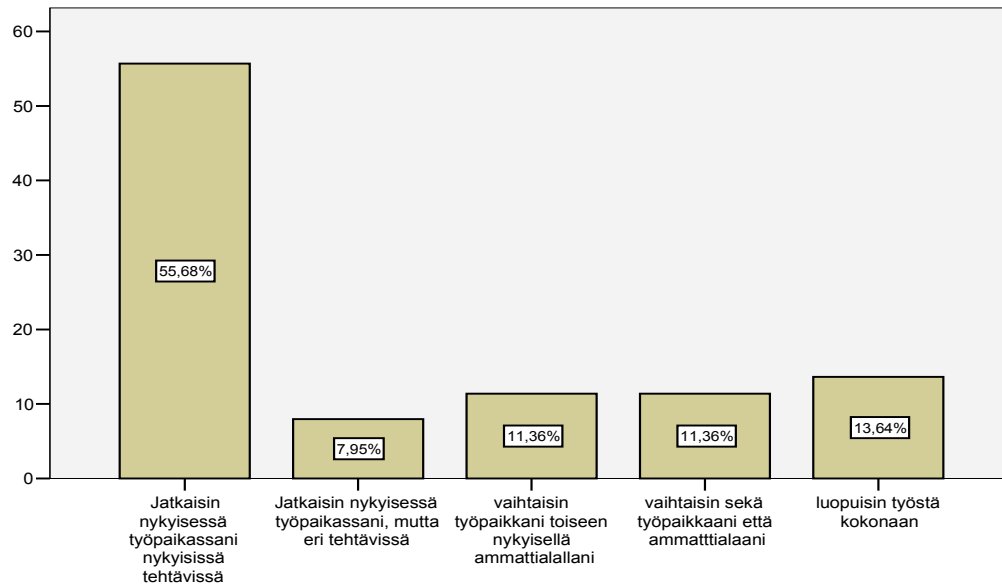
Taulukko 31. Muutosten arviointia eri näkökulmista asteikolla 1 -erittäin kielteisiä - 5 -erittäin myönteisiä.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Palvelujen käyttäjien kannalta	3,54	0,86	26	3,58	0,95	26	-0,20	25	>.05
Taloudellisesta näkökulmasta	3,00	0,85	23	3,22	1,00	23	-0,87	22	>.05
Henkilöstön kannalta	2,86	1,03	29	3,10	1,15	29	-0,82	28	>.05
Oman työsi kannalta	3,00	0,98	28	3,32	1,16	28	-1,14	27	>.05

Toistuvien mittausten t-testi

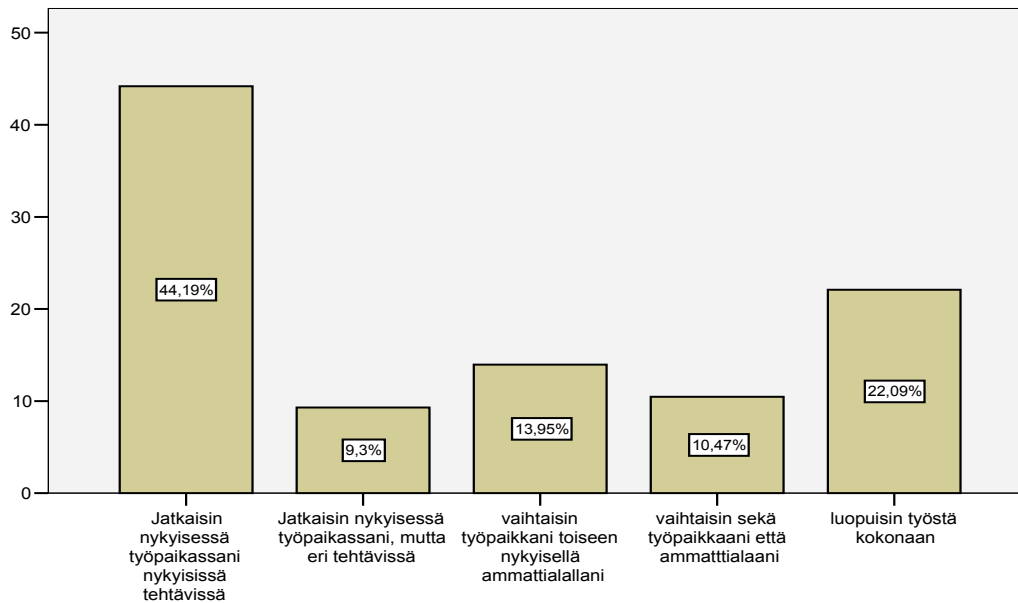
Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstö arvioi organisaation toimintaa melko positiivisesti. Vastaajilta kysyttiin, miten he menettelisivät työsuhteensa suhteen mikäli he joka tapauksessa saisivat riittävän toimeentulon (taulukot 32 ja 33). Molempina tutkimusajankohtina selkeästi suurin osa vastaajista jatkaisi nykyisessä työpaikassa nykyisissä tehtävissä. Myöhempänä tarkasteluajankohtana näyttäisi tapahtuneen siirtymää nykyisessä työpaikassa nykyisissä tehtävissä jatkavista työstä kokonaan luopuviin.

2000



Taulukko 32. Jos vastaaja saisi riittävän toimeentulon, miten hän menettelisi työnsä suhteen vuonna 2000.

2002



Taulukko 35. Jos vastaaja saisi riittävän toimeentulon, miten hän menettelisi työnsä suhteen vuonna 2002.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään aineiston analyysissa saatuja tuloksia ja verrataan niitä teoreettiseen viitekehykseen eli valittuihin teorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Lisäksi tutkija esittelee omia näkemyksiään tutkimuksen hyödyistä ja kehittää jatkotutkimusideoita. Tulosten jälkeen on aiheellista kuitenkin pohtia tutkimuksen tekotapaa. Alaluvussa 8.1 pyritään arvioimaan sekä tutkimusta kokonaisuudessaan että tutkimuksen aineiston sopivuutta tämän kaltaiseen tutkimukseen. Tässä yhteydessä tutkija myös pohtii tutkimuksensa luotettavuutta. Alaluvussa 8.2 puolestaan suunnataan katsetta tulevaisuuteen ja pohditaan jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksen lähtökohtana on Karjaan kunnan sosiaali- ja terveystoimen palvelujen ulkoistaminen voittoa tavoittelemattomalle kolmannen sektorin järjestölle Samfundet Folkhälsanille. Kuntien budjeteista suuri osa kohdistuu sosiaali- ja terveystoimien palveluihin. Kustannuksia säästääkseen Karjaan kunta päätyi etsimään vaihtoehtoisia toimintamuotoja, jolloin Karjaa valitsi yhteistyön ja palvelujen ulkoistamisen Folkhälsanille. Tutkimuksessa on tarkasteltu ulkoistamisessa mukana olleen henkilöstön näkemyksiä heidän omasta työstään ja organisaatiostaan organisaatiomuutoksen vakiinnuttua. Tutkimuksessa on käsitelty monipuolisesti eri tekijöitä, jotka aikaan saavat henkilöstölle hyvän työn kokemuksen. Hyvän työn kokemusta mallinnetaan Hackmanin ja Oldhamin (1974; 1980) hyvän työn mallilla, jota on laajennettu käsittämään yksilöllisten tekijöiden lisäksi myös organisaationaalisia tekijöitä.

Hyvän työn mallissa viisi työn ydinpiirrettä saa aikaan kolme kriittistä psykologista tilaa, joiden myötävaikutuksella yksilöstä tulee sisäisesti motivoitunut työtään kohtaan. Muita positiivisia seurauksia sisäisen motivaation lisäksi ovat korkea työn tehokkuus ja laatu sekä työtyytyväisyys ja ”kasvutyytyväisyys”. Jotta malli toimii, edellyttää se yksilöltä tarvetta kasvuun eli osaamisensa kehittämiseen. Lisäksi mallin toimivuuteen vaikuttaa se, ovatko yksilön tiedot ja taidot oikeassa suhteessa verrattuna työn vaatimustasoon ja edelleen, kykeneekö yksilö saavuttamaan onnistumisia työssään tietämystään käyttämällä. Myös yksilön tyytyväisyys oman työnsä puitetekijöihin eli kontekstiin vaikuttaa olennaisesti siihen aktualisoituvatko työn ydinpiirteiden seurauksena kriittiset

psykologiset tilat, joiden seurauksena työ voidaan kokea hyväksi. (Hackman & Oldham 1980, 82–88.) Mallia laajennettiin tässä tutkimuksessa käsittämään myös organisaationaalisia edellytystekijöitä, koska myös organisaatio omalla toiminnallaan voi toimia joko hyvän työn kokemusten mahdollistajana tai ehkäisijänä. Jotta työ voidaan kokea hyväksi, tulee organisaatiossa olla sellainen organisaatiokulttuuri, jossa yksilöille annetaan sekä mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa organisaation toimintaan että mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssään.

Laajennetun hyvän työn mallin tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat työn ydinpiirteet ja mallin edellytystekijät, joiden avulla mallia tarkastellaan. Malli lähtee liikkeelle työn ydinpiirteistä, joita ilman mallin muut osa-alueet eivät toteudu. Toisaalta edellytystekijöiden tulee myös olla voimassa, jotta malli olisi toimiva. Sekä työn ydinpiirteet että edellytystekijät toteutuvat Karjaan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön työssä. Tämän perusteella mallia voidaan pitää selitysvoimaisena tarkastelunäkökulmana heidän työstään. Seuraavaksi tuloksia tarkastellaan yksityiskohtaisemmin laajennetun hyvän työn mallin osa-alueiden mukaan.

Henkilöstöä motivoi, jos he voivat kokea työnsä merkitykselliseksi. Jotta työ koetaan merkitykselliseksi, vaatii se Hackmanin ja Oldhamin mukaan työtä, jossa yksilö voi käyttää *tietojaan ja taitojaan monipuolisesti*. Mitä enemmän työntekijä saa ponnistella tietotaitonsa kanssa, sitä merkityksellisemmäksi hän työnsä kokee. Työntekijän tulisi myös voida hahmottaa työtehtäviensä muodostama *tehtäväkokonaisuus*. Lisäksi työn tulisi olla *merkittävää* tekijälleen. (Hackman & Oldham 1974, 4; Hackman & Oldham 1980, 77–81).

Suurin osa henkilöstöstä arvioi työnsä vaihtelevaksi. Tulokset voidaan tulkita siten, että vaihtelevassa työssä työntekijä käyttää myös työtaitojaan monipuolisesti ja kokee työnsä entistä merkityksellisemmäksi. Työ vaati vastaajien mukaan uusien asioiden oppimista. Henkilöstö myös koki voivansa käyttää työssään omia tietojaan ja taitojaan. Näistä voidaan päätellä työn sisältävän myös oman osaamisen hyödyntämistä. Samalla kun organisaatiossa päästään tälle tasolle, että se oikeasti hyödyntää henkilöstön osaamista, vasta silloin oppiminen ja osaaminen vaikuttavat organisaation toimintakyvykkyteen. (Sarala & Sarala 1999, 34–35.)

Karjaan hoitohenkilöstön vastauksista voidaan päätellä heidän kykenevän hahmottamaan työnsä myös osana laajempaa kokonaisuutta. Vastaajat kokivat työnsä olevan tärkeää, merkittävää ja yhteiskunnallisesti hyödyllistä. Kun työtä tarkastellaan hyvän työn mallin mukaan, voidaan henkilöstöllä ajatella olevan hyvät puitteet kokea työnsä merkitykselliseksi. Merkitykselliseksi työn kokeminen edelleen mahdollistaa tiettyjä seurauksia, kuten korkean sisäisen motivaation ja korkean työn tehokkuuden ja laadun.

Työhallintaa kuvastaa hyvän työn mallissa *autonomia*. Autonomian seurauksena yksilö kokee olevansa vastuussa oman työnsä tuloksista. Aronsson (1989, 76–77) painottaa työhallinnan yhtenä osa-alueena yksilön vaikutusmahdollisuuksia ja päätösvaltaa. Hackman ja Oldham (1980, 79–80) korostavat työhallintaa yksilön vapautena tehdä valintoja itsenäisesti työhönsä liittyen. Yksilö voi esimerkiksi valita itsenäisesti työmenetelmiään. Karjaan hoitohenkilöstö arvioi omat vaikutusmahdollisuutensa oman työnsä eri osa-alueissa melko hyväksi. Tulosten perusteella voisi olettaa henkilöstön omaavan hyvät mahdollisuuden vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja toteutukseen ja kokea sitä kautta myös työnsä hyväksi.

Senge (1994) korostaa, että työ tulisi nähdä laajemmin osana henkilöstön omaa elämää, johon kuuluu paljon muutakin kuin vain työtä. Organisaatioiden tulisi ymmärtää, mikä merkitys työllä on yksilöille itselleen. Se on tärkeä osa ihmisten elämää. Ihmiset pyrkivät hallitsemaan omaa elämänsä ja siksi he myös pyrkivät hallitsemaan työtään ja kehittymään. Karjaan työntekijöiden valmiudet hoitaa työtehtäviään arvioitiin erittäin hyväksi. Työntekijät näyttävät uskovan vahvasti omiin kykyihin selviytyä työstään. Tulos on tärkeä, kun ajatellaan laajemmin työn hallinnan merkitystä yksilölle itselleen. (ks. Aronsson 1989, 76.) Henkilöstö osoitti vastauksissaan omaavansa hyvää työn hallintaa. He kokivat olevansa erittäin paljon selvillä siitä, mitä heidän tuli työssään saada aikaan. Lisäksi henkilöstön keskinäisestä työnjaosta ja vastuualuista oman työyksikön osalta oltiin erittäin tietoisia.

Tulokset osoittavat, että Karjaan henkilöstö keskustelee avoimesti asioista ja ongelmista. He antavat toisilleen *palautetta* ja saavat itse palautetta niin esimiehiltä kuin asiakailta ja heidän omaisiltaan. Hyvän työn mallissa työtehtävistä saatava palaute on tärkeää, koska yksilöt saavat siten tietoa työtoimintansa todellisista tuloksista. Voisi olettaa, että Karjaalla on avoin organisaatiokulttuuri, joka sallii palautteenannon puolin ja toisin.

Kun henkilöstö vaihtaa käsityksiä keskenään, mahdollistuu jaettujen mentaalisten mallien syntyminen. Organisaation oppimiskyvyn kannalta nimenomaan keskenään jaetut mentaaliset mallit ovat tärkeitä. (vrt. Senge 1994.) Työskentelymuodot vaikuttavat varmasti osaltaan siihen, kuinka paljon henkilöstö kykenee olemaan kanssakäymisessä toistensa kanssa. Karjaalla onkin havaittavissa siirtymää yksintyöskentelystä ryhmätyöskentelyyn. Toisten työn seuraaminen ja yhdessä työskentely mahdollistavat myös yhtenäisemmän toimintakulttuurin muodostumisen organisaatioon. Yhtenäinen toimintakulttuuri on voinut edesauttaa korkean me-hengen muodostumisen henkilöstölle.

Olisi hyvä, jos yksilöt olisivat motivoituneita muutosprosesseihin ja muutokset saataisiin aikaan yksilöiden omia voimavaroja ja ponnisteluja käyttämällä. Etenkin kun henkilöstö vaikuttaa omaavan hyvän työn hallinnan, voisi heidän ajatella osallistuvan aktiivisina prosessinomistajina myös organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Hackmanin ja Oldhamin (1974) hyvän työn mallin edellytystekijät sisältävät samankaltaisen ajattelumallin. Muutos- ja kehittymishalukkuus ja ylipäänsä työn kokeminen hyväksi riippuvat yksilön omista mahdollisista *kasvutarpeista* ja edellytyksistä käyttää omia *tietojaan ja taitojaan* itsensä ja työnsä hyväksi. Ensinnäkin Karjaalla vahvaa kasvutarvetta kuvastaa henkilöstön tahto saada omalle vastuulleen erityistehtäviä. Tätä voidaan pitää osoituksena yksilöiden oppimis- ja kehittymishalukkuudesta, mutta myös organisaation pyrkimyksestä hyödyntää henkilöstönsä erityisosaamisalueita. Organisaatiossa on mitä ilmeisimmin osattu vastata tähän henkilöstön motivaatioon, koska erityistehtäviä työssään hoitavien määrä on lisääntynyt melkoisesti seuranta-aikana. Toisaalta henkilöstö on tyytyväistä oman tietämyksensä tasoon. Lisäksi mallissa on kolmantena yksilöllisenä edellytystekijänä *tyytyväisyys työkontekstiin*. Se, millaisissa puitteissa henkilöstö työtään suorittaa, ei voi olla vaikuttamatta siihen, millaiseksi yksilö työnsä kokee. Karjaan hoitohenkilöstö oli melko tyytyväistä kysytyihin työkontekstin osa-alueisiin. Ainoastaan palkkaan oltiin huomattavasti tyytymättömämpiä kuin muihin tekijöihin. Positiivinen muutos oli tapahtunut arvioissa, jotka liittyivät työsuhteen jatkuvuuteen ja myös turvattuun tulevaisuuteen omassa työpaikassa.

Yksilöiden kokemukset mukana olemisesta organisaatiomuutoksessa ja organisaation kehittämisessä ovat ratkaisevan tärkeässä roolissa, kun arvioidaan muutoksen onnistuneisuutta henkilöstön näkökulmasta tai kun tarkastellaan sitä, millaiseksi henkilöstö työnsä kokee. Mikäli organisaatio luo henkilöstölleen *osallistumismahdollisuuksia* eli

kun ihmiset ovat aktiivisena osapuolena mukana organisaation toiminnassa, voivat he muutoksista huolimatta kokea hallitsevansa omaa työtään. Muutoksissa mukana olo voidaan jakaa toisaalta tiedon passiiviseen saamiseen ja toisaalta tiedon aktiiviseen hyödyntämiseen eli toimintaan vaikuttamiseen. Tulokset osoittavat, että henkilöstö on saanut tietoa muutosten tavoitteista ja muutosten vaikutuksista omiin työtehtäviin ja työtehtäviensä sisältöön. Joukossa tosin on niitäkin, jotka kokevat saaneensa tietoa myöhemmin muutosten jo tapahtuessa. Henkilöstön mielestä muutoksia on kuitenkin perusteltu aika hyvin ja he kokivat esimiesten olleen muutosten vaikutuksista perillä. Näiden perusteella voitaisiin ajatella, että henkilöstöä on pyritty osallistamaan mukaan muutoksiin tarjoamalla heille tietoa asioista (vrt. Koivisto 1997).

Toinen tärkeä kysymys tiedon tarjoamisen lisäksi on se, onko henkilöstöllä ollut mahdollisuuksia osallistua itseään ja omaa työtään koskevaan päätöksentekoon ja työn suunnitteluun. Tulosten mukaan henkilöstö ei ole saanut riittävästi mahdollisuuksia osallistua työyhteisön päätöksentekoon ja oman työyksikön kehittämiseen. Samansuuntaisesti arvioitiin työyksikön perustehtävistä ja toiminnan tavoitteista käytyä keskustelua sekä toiminnan ja toiminnan laadun arviointia. Toisaalta näitä osa-alueita ei myöskään arvioitu kovin negatiivisesti. Henkilöstö koki organisaation päätöksentekoa arvioidessaan, etteivät he ole kovin hyvin edustettuina päätöksiä tehtäessä. Henkilöstö kuitenkin koki saavansa halutessaan tietoa päätösten perusteista. Lisäksi he kokivat, että päätösten vaikutuksista tiedotettiin. Osallistaminen ei kuitenkaan ole pelkkää tiedon tarjoamista, sillä henkilöstöä tulisi ajatella aitoina ”prosessinomistajina”. Tulokset antavat viitteitä siitä, että osallistamista ei viety eteenpäin parhaalla mahdollisella tavalla.

Henkilöstö kokee työnsä hyväksi, mikäli organisaatio tarjoaa heille *oppimismahdollisuuksia*. Henkilöstölle on ollut tarjolla työnantajan rahoittamaa tai järjestämää koulutusta ja koulutukseen on osallistuttu melko aktiivisesti. Vastaajat arvioivat myös, ovatko he saaneet riittävästi koulutusta ja opastusta organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Lisäksi vastaajat arvioivat esimiehiltä ja työtovereilta saamaansa tukea. Koulutus ja opastus osaltaan vaikuttavat siihen, kykenevätkö ihmiset hallitsemaan, ymmärtämään ja myös sitoutumaan muutoksiin ja siihen, miten muutokset vaikuttavat omaan työhön. Tulosten mukaan henkilöstö on suhteellisen tyytyväistä saamaansa perehdytykseen ja tukeen. Organisaation tulisi aktiivisesti hyödyntää yksilöiden oppimispotentiaalia siten, että

koko organisaatio oppisi, eivätkä opitut asiat jäisi vain yksilöiden ”omaisuudeksi” (ks. Svalander 1979.)

Organisaatiossa ja omassa työssä tapahtuvat muutokset ovat isoja asioita niille ihmisille, joiden työ muuttuu kehitystyön seurauksena. Muutokset voivat olla pieniä tai suuria ja ne voivat olla yksilön näkökulmasta katsottuna positiivisia tai negatiivisia. Yksilö pyrkii hallitsemaan työtään ja organisaatio voi toiminnallaan joko mahdollistaa tai ehkäistä yksilöiden oman työn hallintaa. Henkilöstölle tulisi antaa tietoa organisaation toiminnasta ja antaa heille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa niin organisaation toimintaan kuin omaan työhön. Kun hoitohenkilöstön työtä tarkastellaan laajennetun hyvän työn mallin avulla, vaikuttaa Karjaan kaupungin ja Folkhälsanin yhteistyö varsin onnistuneelta (vrt. Wikström 2004.)

8.1 Aineiston ja tutkimuksen arviointia sekä luotettavuuden pohdintaa

Aineisto eli data voidaan määritellä tutkijan kohteestaan keräämäksi raakamateriaaliksi. Monet tutkimusmenetelmät perustuvat siihen, että tutkija itse kerää oman tutkimuksensa aineiston. Tällöin tutkija toimii aktiivisesti dataa kerätäkseen. Hän esimerkiksi haastattelee, tekee kyselyitä tai havainnoi. Aineiston kerääminen on usein iso osa itse tutkimusprosessia. (Bogdan & Biklen 1992, 106; Uusitalo 1995, 94.)

Tässä tutkimuksessa on toimittu toisin. Tutkimus on toteutettu käyttämällä sekundaarista aineistoa. Heikkilä (1998, 15) määrittelee sekundaarisen aineiston sellaiseksi, joka on kerätty jotain toista tarkoitusta varten. Tällöin aineiston alkuperäinen tarkoitus on ollut toimia aineistona jollekin toiselle tutkimukselle. Cohen ja Manion (1989, 55–56) puolestaan ovat sitä mieltä, että lähde on sekundaarinen, kun lähteeseen ei ole suoraa fyysistä suhdetta. Kun sekundaarilähdettä käytetään tutkimuksessa datan ominaisuudessa, kutsutaan tutkimusta sekundaaritutkimukseksi. Primaaritutkimuksessa tutkija itse kerää oman aineistonsa.

Sekundaariaineistojen aineistomerkitystä tutkimuksissa ei tulisi Cohenin ja Manionin (mt. 56) mielestä minimoida, koska valmis lähde voi joissain tapauksissa olla jopa parempi. McCulloch (2004, 4) painottaa, että kasvatustieteiden ja laajemminkin yhteiskuntatieteiden piirissä valmiiden aineistojen käyttöä on väheksytty ja jätetty jopa huomiotta. Näiden tieteenalojen piirissä on enemmänkin suosittu käytäntöä, jossa tutkija itse kerää oman aineistonsa omia tarkoituksia silmällä pitäen esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla tai kyselylomakkeilla. Merriam (1998, 120) tekee mielenkiintoisen vertauksen kuvaamalla tutkijaa primaariksi instrumentiksi, joka toimii samalla tavalla huolimatta siitä, onko tutkija haastattelemassa, havainnoimassa vai analysoimassa valmiita dokumentteja. Tutkija seuraa johtolankoja, on avoin uusille näkökulmille ja on sensitiivinen aineistoaan kohtaan. Merriam (mt. 112) myös korostaa valmiiden aineistojen olemassaolon huomioimista. Sekundaariaineistot ovat valmiita aineistolähteitä, jotka ovat helposti saatavilla mielikuvitusta ja oma-aloitteisuutta omaavalle tutkijalle.

Scott (1990, 19) pohtii valmiiden aineistojen arvioinnissa aitouden käsitettä. Aineiston aitoutta ei tarvitse aina pohtia sekundaarisia aineistoja käytettäessä, mutta joitain kysy-

myksiä aineistolle olisi kuitenkin syytä tehdä. Aitous Scott määrittelee kysymykseksi siitä, onko aineisto sitä, mitä se väittää olevan. Tutkijan tulee tietää, onko aineisto alkuperäinen vai kopio. Tutkijan tulee pyrkiä huomioimaan mahdolliset kopioinnissa tai käsittelyssä aineistoon tulleet virheet. Kaikki tällaiset virheet vähentävät aineiston aitoutta. Tutkijan tulee siis varmistaa, että aineisto on joko alkuperäinen tai sitten, että sitä on käsitelty tai se on kopioitu teknisesti oikein, jolloin alkuperäinen ”ääni” on pysynyt samana. Tutkija on ollut tarkkana tilastoihin tulleista mahdollisista käsittelyvirheistä. Kopiointi- ja käsittelyvirheitä tutkija on tarkastellut jatkuvasti analysoinnin yhteydessä. Lisäksi tutkijan tulee pyrkiä tavoittamaan aineiston laatijan identiteetti eli kuka, missä, milloin ja mitä tarkoitusta varten aineisto on laadittu. (Scott, 1990, 19–21.) Tutkija on perehtynyt huolellisesti tutkimuksen aineiston alkuperään eli hän on selvittänyt aineiston keräämisen tausta-ajatuksena olevan monitieteellisen tutkimuksen tavoitteet ja sen, miten kyselylomakkeen mittarit on laadittu. Lisäksi tutkija on pyrkinyt tutustumaan huolellisesti tutkimuksen kohteeseen ja itse aineistoon.

Heikkilä (1998, 17) esittää, että valmiiden tutkimusaineistojen käyttämisestä aineistona voi myös seurata tiettyjä ongelmia. Aineistoja joudutaan usein muokkaamaan, yhdistelemään ja tarkistamaan ennen kuin niitä voi käyttää. Tutkimuksen aineistona on toiminut laaja kyselytutkimus, joka on palvellut yhtä aikaa useampaa tutkimustehtävää. Niinpä tutkija sai aineiston suurena tiedostona, jossa oli paljon tutkimuksen kannalta epäoleellisia kysymyksiä ja väärän kohdejoukon vastauksia. Aineistoa tuli sen vuoksi muokata sen käsittelyn helpottamiseksi. Aineistojen tiedot eivät myöskään välttämättä aina riitä. Tässä tutkimuksessa oli aloittelevalla tutkijalla ajoittain problemaattista aineiston tietojen yhteensovittaminen tutkimuksen kysymyksenasetteluihin. Tutkimuksen aineistoa tutkija on pyrkinyt tarkastelemaan mahdollisimman monipuolisesti ja myös samanaikaisesti teoriaperustaa luotaessa. Aineiston käyttökelpoisuuden suhteen tutkija on pyrkinyt olemaan kriittinen.

Tutkimuksessa on ollut haasteellista se, että tutkimus ei edennyt perinteisiä reittejä eli teoriasta aineiston analyysiin tai vaihtoehtoisesti aineistosta teorian muodostamiseen. Tutkimuksessa oli valmis aineisto, johon tutkijan tuli etsiä teoreettista pohjaa. Tutkimusprosessi oli melko monisäikeinen tapahtuma. Aluksi tutkija selvitti, minkälainen on yhteiskunnan konteksti ajatellen nimenomaan sosiaali- ja terveystoimea. Seuraavaksi tutkija tutustui yleisiin sosiaali- ja terveystoimen organisoimiseen ja muutoksen erityisky-

symyksiin ja myös kohteena olevaan Karjaan kaupungin sosiaali- ja terveystoimeen. Aikaisempien tutkimusten yhteydessä tutkija tarkasteli Svalanderin (1979) väitöskirjan kautta erään ruotsalaisen yliopistosairaalan organisaatiokehitystä. Yleistä työn uudelleensuunnittelua edustivat Koiviston (1979) väitöstutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tärkeimmäksi teoriaksi muodostui kuitenkin Hackmanin ja Oldhamin (1974; 1980) hyvän työn malli. Teoriakehyksen ollessa jo melko pitkällä, alkoi aineiston tarkastelun vaihe. Tutkija teki jo alussa tietoisesti valinnan, että jätti aineiston tarkastelun tähän vaiheeseen. Tällä toiminnalla tutkija vältti sen, että aineistosta nousevat tutkimustulokset olisivat ohjanneet liikaa tutkimusprosessia. Sen sijaan tutkimusaineiston kysymysten aihealueita tutkija pohti jatkuvasti. Tällä toiminnalla tutkija varmisti, että aineisto vastasi asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimusprosessin aikana tutkija teki kuitenkin monta sivupolkua, jotka veivät tutkimusta väärään suuntaan. Välillä tutkimus polki paikallaan, kun tutkija ei osannut ottaa oikeita askelia eteenpäin. Tutkija sai arvokasta vertaistukea kollegoiltaan ja siten tutkimus jälleen pääsi etenemään oikeaan suuntaan.

Tutkimukselta vaaditaan validiteettia ja reabiliteettia. Validiteetti kuvaa tutkimuksen vakuuttavuutta. Se kuvaa mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on aiottu mitata. Tutkimuksen puutteellinen validiteetti on sitä, että empiiriset havainnot kohdistuvat sivuun tutkimuskohteesta. (Uusitalo 1995, 84.) Voidaan pohtia sitä, antaako valmis aineisto tutkijalle vastauksia tutkimuskysymyksiin ja, onko valmiin aineiston sisältö oikea tutkimuskohteen kannalta. Sekundaariaineistojen kohdalla validiteetin pohtiminen on erityisen tärkeää. Heikkilä (1998, 28–29) korostaa validiteetin osalta sitä, että tutkimuksen käsitteet ja muuttujat tulee määritellä tarkasti. Validiteetti on ollut tutkijan mielessä koko tutkimusprosessin ajan. Aluksi tuntui ongelmalliselta pystyä vastaamaan valittuihin tutkimusongelmiin valmiin aineiston pohjalta. Niin tutkimusongelmat kuin teoreettinen viitekehys ovat muotoutuneet tutkimuksen aikana tutkijan mielestä juuri oikeanlaisiksi; toisin sanoen tutkimusaineistoa vastaavaksi. Asiaa voi myös tarkastella toisesta suunnasta; tutkimusaineisto ja siinä olevat mittarit mittaavat teoreettisen viitekehyksen eri aihealueita oikeista näkökulmista.

Reliabiliteetin pohtiminen on myös tärkeää. Jos tutkimus on toistettavissa eli sen tulokset eivät ole sattumanvaraisia vaan tarkkoja, on tutkimuksella hyvä reliabiliteetti eli se on luotettava tutkimus. (Mt. 28–29.) Tutkimuksessa käytettyjä tilastollisia analysointimenetelmiä on käytetty harkitusti ja tutkimuksen voi halutessaan toistaa tekemällä sa-

mat rajaukset aineistoon kuin tässä tutkimuksessa on tehty. Tutkija on pyrkinyt olemaan erittäin tarkka mahdollisten mittausvirheiden suhteen, koska aineistoa käytetään myös muiden tutkimusten aineistona. Tällöin mahdolliset mittausvirheet tulevat helposti ilmi.

Laamanen ym. (2002, 5; 2004, 42) muodostivat kyselymittarit käyttäen apuna aikaisemmissa tutkimuksissa käytettyjä ja siten jo testattuja mittareita. Kysymyksiä he joko sovelsivat tai käyttivät sellaisenaan. Osan mittareista he myös muodostivat itse. (Tarkempaa tutustumista varten ks. Brown & Leigh 1996, Hackman & Oldham 1975, Karasek & Theorell 1990, Ryan & Frederick 1994, Wagner & Morse 1975.) Näin voitaisiin olettaa, että mittaristo on hyväksi koettu. Luonnollisesti tutkimuksen tutkimusongelmat vaikuttavat siihen, onko mittaristo toimiva. Kyselylomakkeen luotettavuutta parantaa lisäksi se, että lomake on esitestattu Karjaan, Loviisan, Paraisten ja Toijalan päiväkotien henkilöstöllä. (Laamanen ym. 2002, 5; Laamanen ym. 2004, 42.) Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana käytettyä Hackmanin ja Oldhamin hyvän työn mallia on myös käytetty pohjana tutkimusmittariston rakentamiseen, joten sekin parantaa osaltaan mittarin sopivuutta tähän sekundaaritutkimukseen.

Heikkilä (1998, 16) toteaa, että kvantitatiivista tutkimusta on usein arvosteltu sen pinnallisuudesta, koska tutkija ei pääse kvantitatiivisin menetelmin riittävän syvälle tutkittavien maailmaan. Vaarana hänen mielestään on se, että tutkija voi tehdä vääriä tulkin-toja tuloksista, mikäli tutkija ei tunne tutkimuskohdettaan. Tutkijan on siten tutustuttava tutkittavaan ilmiöön mahdollisimman monipuolisesti, jotta myös tutkimustulosten tulkin-nat olisivat oikeita. Tutkija on pyrkinyt tutustumaan huolellisesti niin yleiseen sosi-aali- ja terveystoimen eri järjestämistapoihin kuin erityisiin tapahtumiin Karjaan kun-nassa. Kvantitatiivisella tutkimuksella on tietysti heikkoutensa; se ei välttämättä tavoita tutkittavaa ilmiötä samalla syvyydellä, kuten kvalitatiivinen tutkimus esimerkiksi syvä-haastatteluiden valossa asiaa tarkasteltuna. Toisaalta kvantitatiivisen tutkimuksen vahvuus on sen yleistettävyydessä ja tutkimuksen kohteena olevien informanttien suurem-massa määrässä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tehdyn lomakkeen onnistuneisuus ja sopivuus tiettyyn tutkimukseen ratkeaa tutkimuskohtaisesti. Tämän tutkimuksen aineis-toa voidaan pitää perustellusti sopivana ja kysymyksen asetteluita sopivina.

Scott (1990, 24) painottaa myös aineiston vakuuttavuuden ja sen osalta tarkkuuden pohdintaa. Hänen mukaan aineisto voi olla vakuuttava, vaikka se olisikin epätarkka. Tällainen tilanne on silloin, kun aineiston laatijalla on epätarkat tai vääristyneet havainnot esimerkiksi kohteena olevasta tapahtumasta. Tällainen aineisto voi olla kuitenkin vakuuttava jos sen laatija on ollut vilpittömän havainnoissaan. Se on hänen näkemyksensä asioista, vaikka olisikin väärä todellisuuteen verrattaessa. Tästä tietysti seuraa tutkijalle vaatimus, että hänen tulee huomioida ja olla kriittinen mahdollisesti ilmenevää epätarkkuutta kohtaan. (Mt. 24.)

Aineistoja ei voida kuitenkaan jakaa tarkkoihin ja epätarkkoihin primaarisuuden asteeseen vedoten. Jokaisen aineiston tarkkuus tulee arvioida itsenäisesti huolimatta siitä, onko kyseessä primaari- tai sekundaariaineisto. Sekä primaarin että sekundaarisen aineiston laatijat voivat yhtä helposti olla huolimattomia ja välinpitämättömiä raportoidessaan havaintojaan ja käsitellessään aineistoa. (Mt. 24.)

Tämän tutkimuksen osalta tarkkuutta edustaa mittaristo ja se, miten mittaristo on laadittu. Toisin sanoen, millaista tietoa sen avulla pyritään saamaan ja millaisin kysymyksin. Se, että tutkimuksessa on käytetty sekundaariaineistoa, ei vähennä tutkimuksen vakuuttavuutta. Sen voisi jopa ajatella parantavan vakuuttavuutta, koska aineiston rakentamisessa on ollut mukana useita henkilöitä, jotka ovat käyttäneet tietämystään teorioista, joiden pohjalta mittarit on rakennettu.

Jokaiseen tutkimukseen kuuluu olennaisena osana myös edustavuuden arviointi. Aineiston edustavuus kuvaa sitä, että kyseessä oleva aineisto kaiken kaikkiaan on sisällöltään kattava otos tai näyte verrattaessa sitä kokonaispopulaatioon. Tutkijalla tulisi olla siten käsitys siitä, millainen on kokonaispopulaatio, jotta hän kykenee arvioimaan oman aineistonsa edustavuutta. (Mt. 24–27.) Tutkimuksen informantit olivat Karjaan sosiaali- ja terveystoimen hoitohenkilöstöä. Otos koostui työntekijöistä ja keskijohdon edustajista. Tuloksia voidaan yleistää valittujen informanttien osalta heidän kokonaispopulaatioonsa.

Sekundaariaineistojen osalta tulee luonnollisesti pohtia sitä, onko aineisto todellakin soveltuva muiden tutkimusongelmien ratkaisemiseen kuin mitä varten se oli kerätty alun perin? Yleensä kuitenkin tutkijat pyrkivät muodostamaan esimerkiksi kyselylo-

makkeista sellaisia, että niillä lähestytään jotain tiettyä teemaa ja ongelmanmuotoilua. Onko tällaisissa aineistoissa tyhjää? Tuottaako aineisto aitoja merkityksiä jos tarkastelunäkökulmaa vaihdetaan? Kyselyissä voisi kuvitella olevan paljon taustatietoa vastaajista, mutta kun itse tutkimusongelmaa lähestytään valikoiduin kysymyksiin, kapenee luultavasti myös vastauksien käyttöarvo.

Tilanne voi olla myös toinen. Lomakekyselyissä on helppo kysyä paljon kysymyksiä, myös sellaisia, jotka eivät ole niin eksakteja oman tutkimuksen kannalta. Tai sekundaarianalyysia voidaan tehdä myös primaarianalyysia sivuavasta aiheesta. Monesti tällaisia laajoja kyselytutkimuksia toteutetaan silmälläpitäen tulevia sekundaarianalyysseja. Myös tämän tutkimuksen aineistona ollut lomakekysely sisälsi paljon monitahoisia kysymyksiä, joita on myöhemmin pyritty käyttämään hyväksi muissa osatutkimuksissa.

Uusitalo (1995, 94) käyttää mielikuvaa aineiston tyhjentymisestä, jolla hän tarkoittaa sitä, että mitään aineistoa analysoidaan harvoin niin perusteellisesti, että siinä ei olisi enää jäljellä mitään analysoitavaa. Hän nostaa esiin myös ajatuksen ongelmista, joita ei ajateltu aineistoja kerätessä, mutta joiden tutkimiseen kerätty aineisto sopii. Erityisesti laajat haastattelu- ja kyselytutkimukset voivat toimia tällaisina monen tutkimuksen aineistona. Tämä tutkimus on osa monitieteellistä tutkimusta, jolla siis tarkoitetaan jonkun tietyn tutkimusaiheen lähestymistä usean eri tieteenalan näkemyksin ja tutkimusongelmin. Aineisto on kokonaisuudessaan suuri ja se sisältää monia erilaisia osa-alueita. Aineistosta oli mielenkiintoista ”poimia” tähän tutkimukseen sopivia aihealueita ja kysymyksiä.

Monia aineistoja voidaan käyttää tutkimuksen alussa luomaan aiheesta yleiskuva. Uusitalo (mt. 94) nostaa mielenkiintoisen näkökulman esille, kun hän toteaa, että: ”Eräissä mielessä jokaisessa tutkimuksessa yhden aineiston muodostavat aikaisemmat tutkimukset.” Aikaisempien tutkimusten käsittely kuuluu kuitenkin jokaiseen tieteelliseen tutkimukseen. (mt. 94). Jokaisen tutkijan tehtävänä onkin pohtia aikaisempien tutkimusten menetelmiä, tutkimusongelmia ja etenkin tarkoitusta. Aikaisempien tutkimusten tulisi käsitellä samaa aihepiiriä mitä oma tutkimus käsittelee tai ainakin olla mahdollisimman läheltä sitä. Tutkija ikään kuin asemoi oman tutkimuksensa paikkaamaan jotain tutkimatonta näkökulmaa tai vaihtoehtoisesti tutkija voi tarkastella jo tutkittua ongelmaa. Kun pohditaan sitä, käykö jokin tietty aineisto tietyn tutkimusongelman ratkaisemiseen, voi-

daan aikaisempien tutkimusten vertailukelpoisuutta arvioida samoin perustein eli ”mitä tämä tutkimus antaa omalle tutkimukselleni?” Tutkimuksen aikaisempien tutkimusten - osioon valikoituivat kuvaukset joistakin saman alkuperäisaineiston pohjalta tehdyistä tutkimuksista. Lisäksi mukaan valikoitui muutama väitöskirja, joissa käsitellään organisaatioissa tapahtuvia muutoksia, joista toinen käsitteli terveydenhoito-organisaatiota. Mukana on myös tutkimus, jossa arvioidaan ja selvitetään taustoja Karjaan kunnan päätöksestä ulkoistaa sosiaali- ja terveystalvelunsa. Kaikki mukana olevat tutkimukset antavat osansa tutkimuksen aihealueelle.

Valmiiden aineistojen käyttöä ei juurikaan korosteta kasvatustieteissä, mikä on harmillista. On olemassa paljon erilaisia sekundaariaineistoja ja niiden analysointimahdollisuuksia on monia. Jo opiskeluaikana tulevat kasvatustieteilijät tulisi opettaa huomioidaan myös valmiiden aineistojen olemassaolo. Kukaan ei väitä, että tutkijan tulee aina itse kerätä omaa aineistonsa. Oikopolku se ei monestikaan ole, vaikka Bogdan ja Biklen (1992, 106) ja Uusitalo (1995, 94) painottavatkin, että juuri aineiston kerääminen on usein iso osa itse tutkimusprosessia. Jos tutkija itse kerää aineistonsa, tulee aineisto hänelle tutuksi alusta pitäen. Valmiin aineiston käyttäminen vaati tutkijalta hyvin paljon perehtymistä ja aineiston tarkastelua, jopa siinä määrin, että siinä ajassa olisi hyvinkin ehtinyt itse kerätä oman aineiston aiheeseen liittyen. Pohjimmiltaan kysymys on tietysti tutkimusongelmista ja niihin vastaamisesta. Tutkijan pitäisi pyrkiä valitsemaan ongelman ratkaisun suhteen paras mahdollinen aineisto ja analyysimenetelmät.

8.2 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimus toteutettiin lomakekyselynä ilman tutkijan henkilökohtaisia kontakteja tutkimuskohteeseen. Siksi olisi mielenkiintoista lähestyä tutkimuksen informanteja kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin esimerkiksi haastatteluin. Haastattelut voisivat syventää tutkittavaa ilmiötä huomattavasti ja tarjota ennen kaikkea aivan uusia näkökulmia Karjaan hoitohenkilöstön työn tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa tavoitettiin lomakekyselyn avulla työyhteisön taso, mutta haastattelujen avulla päästäisiin tutkimaan yksilötasoa, toisin sanoen selvittämään, kuinka eri yksilöt kokevat organisaation toiminnan.

Mielenkiintoista olisi jatkaa tätä tutkimusta myös teettämällä Karjaan sosiaali- ja terveyshenkilöstölle kolmas kysely. Tällöin saataisiin selville, että mitä on muuttunut edellisestä tutkimushetkestä. Tutkijaa hieman arvelutti ottaa tutkimusaineistoksi useita vuosia aiemmin kerätyt aineistot. Toisaalta kohdejoukkona ollut henkilöstö voi nyt miettiä tulosten valossa sitä, onko toiminta muuttunut ajan kuluessa. Vai onko kaikki sittenkin samanlaista kuin kyselyn toteuttamisajankohtana. Tutkimusta voisi kuitenkin jatkaa uuden kyselyn voimin. Tällöin saataisiin arvokasta pitkittäistutkimustietoa. Toisaalta mielenkiintoista olisi vertailla tämän tutkimuksen tutkimusongelmien ja aineiston valossa Karjaan kuntaa johonkin niistä kolmesta kunnasta, joista on vastaava aineisto kerätty. Kaiken kaikkiaan tutkija innostui kovasti Hackmanin ja Oldhamin hyvän työn mallista ja sen laajennuksesta. Olisi kiinnostavaa tutkia sen sopivuutta myös muissa organisaatioissa tehtäviin töihin.

LÄHTEET

- Aronsson, G. 1989. Swedish Research on Job Control, Stress and Health. Teoksessa Sauter, S. L., Hurrell, Jr. J. J. & Cooper, C. L. (ed.) Job Control and Worker Health. Chichester: John Wiley & Sons. 75–88.
- Bogdan R. C. & Biklen S. K. 1992. Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods. 2nd Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Bratton, J. 2003. The Context of Human Resource Management. Teoksessa Bratton, J. & Gold, J. 2003. Human Resource Management. Theory and Practice. 3rd edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 75–112.
- Bratton, J. 2003. Work and Work Organisation. Teoksessa Bratton, J. & Gold, J. 2003. Human Resource Management. Theory and Practice. 3rd edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 113–148.
- Bratton, J. & Gold, J. 2003. Glossary. Teoksessa Human Resource Management. Theory and Practice. 3rd edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 484-489.
- Cohen, L. & Manion, L. 1989. Research Methods in Education. 3rd edition. Lontoo: Routledge.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Eskola, S & Lehto, P. 2002. Julkiset hankinnat. Teoksessa Liukko, M & Luukkonen A-M. (toim.) Kuntien uusi rooli terveystalouden järjestäjinä ja hankkijoina. Perusterveydenhuollon toimivuushankkeen julkaisu nro 2. Helsinki: Kuntatalon paino. 79–83.
- Folkhälsan. Folkhälsan information 2004. Lundo: Painoprisma.
- Grieves, J. 2003. Strategic Human Resource Development. London: SAGE Publications.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1974. The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. Department of Administrative Sciences. Technical Report No. 4. New Haven: Yale University.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1980. Work Redesign. Massachusetts. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Hiironniemi, S. 2002. Julkisen terveydenhuollon, yksityisen ja kolmannen sektorin työnjako ja yhteistyö. Teoksessa Liukko, M. & Luukkonen A-M. (toim.) Kuntien uusi rooli terveystalvelujen järjestäjänä ja hankkijoina. Perusterveydenhuollon toimivuushankkeen julkaisu nro 2. Helsinki: Kuntatalon paino. 88–94.
- Johnson, J. V. 1989. Control, Collectivity and the Psychosocial Work Environment. Teoksessa Sauter, S. L., Hurrell, Jr. J. J. & Cooper, C. L. (ed.) Job Control and Worker Health. Chichester: John Wiley & Sons. 55–74.
- Kanniainen, V. 2002. Puhtia hyvinvointiyhteiskunnan purjeisiin. Perustalveluja uudella tavalla. Yliopistopaino: Taloutieto Oy. Saatavilla [www-muodossa](http://www.eva.fi/files/85_puhtia%20hyvinvointiyhteiskunnan%20purjeisiin.pdf). <http://www.eva.fi/files/85_puhtia%20hyvinvointiyhteiskunnan%20purjeisiin.pdf>. 9.5.2005.
- Ketola, O. Kohti tasaveroista vuoropuhelua. Teoksessa Ketola, O. & Kevätsalo, K. 1994. Ammatti vai elämäntehtävä? Sosiaali- ja terveydenhuollon työ ja organisaatiot murroksessa. Helsinki: Painatuskeskus Oy. 120–134.
- Kevätsalo, K. Työn tekijät: Professionaalit ja naiset. Teoksessa Ketola, O. & Kevätsalo, K. 1994. Ammatti vai elämäntehtävä? Sosiaali- ja terveydenhuollon työ ja organisaatiot murroksessa. Helsinki: Painatuskeskus Oy. 70–85.
- Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kofman, F., Senge, P. M. 1993. Communities of Commitment: The Heart of Learning Organisations. Organisational Dynamics vol. 22 (September 1) Issue 2. Saatavilla [www-muodossa tietokannasta Business Source Elite](http://www.businesssourceelite.com).
- Koivisto, T. 1997. Uudistuva metallialan tuotantolaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy
- Koivisto, T. 2005. Systemaattinen kehitystoiminta ja yritysten innovaatiokyvyn kehittäminen. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus - työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy -Juvenes Print. 130–158.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Laamanen, R., Suominen, S., Simonsen-Rehn, N., Hakonen U-R., Laiho, M. &

- Gripenberg-Gahmberg, M. 2002. Perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen henkilökunnan työn muutokset ja hyvinvointi. Neljän kaupungin vertaileva tutkimus. Turun yliopisto. Turku: Digipaino.
- Laamanen, R., Suominen, S., Simonsen-Rehn, N., & Gripenberg-Gahmberg, M. 2003. Työn vaatimukset ja hallinta perusterveydenhuollossa – Kolmannen sektorin ja kunnallisen palvelutuotanto-organisaation vertaileva tutkimus. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* (40), 264–278.
- Laamanen, R., Simonsen-Rehn, N., Suominen, S., Björkgren, M., Linna, M., Laiho, M., Koponen, A. & Paltta, A. 2004. Perusterveydenhuollon ja vanhustenhuollon palvelut neljässä kunnassa. Tuloksellisuuden moniulotteinen arviointi. Helsingin yliopisto: Kansanterveystieteen laitos.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta 4 § 1992. Annettu Helsingissä 3 päivänä elokuuta 1992
- McCulloch, G. 2004. *Documentary Research in Education, History and the Social Sciences*. London: RoutledgeFalmer.
- Merriam, S. B. 1998. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from Case Study Research in Education. 2nd Edition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Paunio, P. 2002. Terveydenhuollon järjestämistavat. Teoksessa Liukko, M & Luukkonen A-M. (toim.) *Kuntien uusi rooli terveystalouden järjestäjinä ja hankkijoina. Perusterveydenhuollon toimivuushankkeen julkaisu nro 2*. Helsinki: Kuntatalon paino. 9–13.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. *Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta*. Keuruu: Otava.
- Ruohotie, P. 1995. *Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8*. 2. painos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1999. *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. 6. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Scott, J. 1990. *A Matter of Record. Documentary Sources in Social Research*. Cambridge: Polity Press.
- Senge, P. M. 1994. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organisation*. New York: Currency Doubleday.
- Smither, R. D. 1988. *The Psychology of Work and Human Performance*. Cambridge: Harper & Row.

- Sutela, M. 2003. Sosiaali- ja terveystalvelujen ulkoistaminen. Oikeudelliset reunaehdot. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Svalander, P.-A. 1979. Att förnya sjukvårdens organisation. Lund: LiberLäromedel.
- Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Vahtera, J. 1993. Työn hallinta, sosiaalinen tuki ja terveys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Valtiovarainministeriö. Työryhmäraportti 2003. Valtio ja kunnallisen toiminnan rahoitus. Saatavilla www-muodossa. <[Http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_tyoryhmamuistiot/35069_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_tyoryhmamuistiot/35069_fi.pdf)>. 14.2.2003.
- Westerlund, Camilla. Folkhälsan lyhyesti. Päivitetty 15.10.2004. Saatavilla www-muodossa. <<http://www.folkhalsan.fi/default.asp?path=227;230;243;1176>>. 12.5.2005.
- Westerlund, Camilla. 2003. Lehdistö tiedote 16.12.2003. Saatavilla www-muodossa. <<http://www.folkhalsan.fi>>. 4.3.2005.
- Wikström, K. 2000. Mjölbolsta friskvårdsdistrikt – ett samarbete mellan Karis stad och samfundet Folkhälsan. Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet. Helsingfors: Forskningsinstitutet.

TYÖTÄSI KOSKEVAT TAUSTATIEDOT

Missä kunnassa työpaikkasi sijaitsee?

1. Karjaalla (Karis)
2. Loviisassa (Lovisa)
3. Paraisilla (Pargas)
4. Toijalassa

Mikä on työnantajasi?

1. kunta / kaupunki
2. kuntayhtymä
3. järjestö / Folkhälsan / Meltolan terveydenedistämisaalue
4. jokin muu, mikä? _____

Mikä on pääasiallinen työyksikkösi ? (ympyröi ainoastaan yksi vaihtoehto)

Vuodeosastot	Palvelutalo- ja ryhmäasuminen, päiväkeskus, kotihoito
<ol style="list-style-type: none"> 1. terveyskeskuksen pitkäaikaisosasto tms. 2. terveyskeskuksen akuutti vuodeosasto, sisään-otto- ja kuntoutusosasto tms. 3. vanhustenhuollon/vanhainkodin vuodeosasto, pitkäaikaisosasto tms. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. palvelutalo/-asuminen (myös dementia) 5. ryhmäasuminen (myös dementia) 6. päiväsairaala, päiväkeskus tms. 7. kotiapu, kotipalvelu, kotisairaanhoido
Vastaanotto	Erityisyksiköt
<ol style="list-style-type: none"> 8. terveyskeskuksen ajanvaraus, ilmoittautuminen 9. terveyskeskuksen lääkärin tai terveyden-/sairaanhoidajan vastaanotto, poliklinikka 10. työterveyshuolto 11. hammashuolto 12. neuvolat ja koulu-/opiskelijaterveydenhuolto 	<ol style="list-style-type: none"> 13. laboratorio 14. röntgen 15. fysioterapia 16. psykologin vastaanotto 17. puheterapeutin vastaanotto 18. lääkekeskus, apteekki 19. ympäristöterveydenhuolto
Sosiaalikeskus ja hallinto	Laitos- ja huoltoyksiköt
<ol style="list-style-type: none"> 20. sosiaalikeskus, sosiaalitoimisto 21. keskushallinto, henkilöstö- ja taloushallinto 	<ol style="list-style-type: none"> 22. keittiöt esim. vanhainkodin keittiö 23. välinehuolto, siivous 24. tekninen huolto
25. Jokin muu, mikä? _____	

Kuinka monta työntekijää on työyksikössäsi keskimäärin? _____ henkilöä

Mihin seuraavista ryhmistä kuulut?

1. ylimpään johtoon (esim. toimialajohtaja, ylilääkäri, sosiaalihoitaja)
2. keskijohtoon (esim. osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja)
3. en ole johtotehtävissä

Mikä on korkein ammatillinen koulutuksesi?

1. ei ammattikoulutusta (*siirry kysymykseen 11*)
2. ammattikursseja (vähintään 4 kk)
3. koulutason ammatillinen tutkinto
4. opistotason ammatillinen tutkinto
5. ammattikorkeakoulututkinto
6. korkeakoulututkinto

Suoritatko tällä hetkellä

	En	Kyllä
oman alasi opintoja?	1	2
muun alan opintoja?	1	2

Oletko osallistunut työnantajan järjestämään tai rahoittamaan koulutukseen viimeksi kuluneen kalenterivuoden aikana?

1. en
2. kyllä; Kuinka moneen koulutustilaisuuteen? _____
Arvioi saamasi koulutuksen pituus: _____ opintoviikkoa tai
_____kk_____vrk

Millainen on palvelussuhteesi tällä hetkellä?

1. vakinainen
2. määräaikainen tai sijaisuus (myös avoimen viran/toimen hoito)
3. työllisyysmäärärahoihin tehtävä työ
4. oppisopimuskoulutukseen perustuva

TYÖTÄSI KUVAAVAT PIIRTEET

Missä määrin koet työssäsi seuraavia asioita:

	Erittäin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon
Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?	1	2	3	4	5
Vaatiiko työsi harkintaa ja päätöksentekoa?	1	2	3	4	5
Vaatiiko työsi uusien asioiden oppimista?	1	2	3	4	5
Onko sinulla työssäsi mahdollisuus tuntea se työkokonaisuus, josta oma työsi on osa?	1	2	3	4	5
Onko sinulla mahdollisuus ennakoida työssä vastaan tulevia ongelmatilanteita?	1	2	3	4	5
Oletko selvillä siitä, miten omassa työssäsi sattuvat häiriöt vaikuttavat muiden työhön ja työn lopputulokseen?	1	2	3	4	5
Kuinka hyvin olet selvillä siitä, mitä sinun pitää saada työssäsi aikaan?	1	2	3	4	5
Missä määrin olet tietoinen henkilöstön keskinäisestä työnjaosta ja vastuualueista omassa työyksikössäsi?	1	2	3	4	5
Onko työsi yhteiskunnallisesti hyödyllistä?	1	2	3	4	5
Pidätkö itse työtäsi tärkeänä ja merkittävänä?	1	2	3	4	5

Miten vaihtelevaa tai yksipuolista työsi on?

1. erittäin vaihtelevaa
2. melko vaihtelevaa
3. ei kovin vaihtelevaa, mutta ei yksipuolistakaan
4. melko yksipuolista
5. erittäin yksipuolista

Seuraavat väittämät kuvaavat valmiuksiasi selviytyä työtehtävistäsi. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä väittämien kanssa?

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri	Ei eri eikä samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kykenen vastaamaan haasteisiin työssäni	1	2	3	4	5
Pystyn suoriutumaan päivittäisistä tehtävistä työssäni	1	2	3	4	5
Olen luottavainen kykyihini hallita työni minulle asettamia vaatimuksia	1	2	3	4	5
Tunnen itseni kykenemättömäksi hoitamaan työni	1	2	3	4	5

Kuinka paljon voit vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi?

	En lainkaan	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon
työsi tavoitteisiin	1	2	3	4	5
työmenetelmiisi ja työtapoihisi	1	2	3	4	5
työsi tulokseen / laatuun	1	2	3	4	5
siihen, mitä työtehtäviisi kuuluu	1	2	3	4	5
siihen, missä järjestyksessä teet työsi	1	2	3	4	5
työtahtiisi	1	2	3	4	5
työtehtävien jakoon työyksikössäsi	1	2	3	4	5
siihen, keiden kanssa työskentelet	1	2	3	4	5
työtarvikkeiden ja välineiden saatavuuteen	1	2	3	4	5
työvuorojärjestelyihin	1	2	3	4	5
taucojen pitämiseen työpäivän kuluessa	1	2	3	4	5
lomien ja vapaiden ajankohtiin	1	2	3	4	5

Missä määrin saat palautetta työstäsi

	En lain-kaan	Vähän	Jonkin verran	Paljon	Ei koske minua	
esimieheltäsi:						
myönteistä palautetta?		1	2	3	4	5
kielteistä palautetta?		1	2	3	4	5
työtovereiltasi:						
myönteistä palautetta?		1	2	3	4	5
kielteistä palautetta?		1	2	3	4	5
asiakkailtasi/potilailtasi:						
myönteistä palautetta?		1	2	3	4	5
kielteistä palautetta?		1	2	3	4	5
asiakkaiden/potilaiden omaisilta tai läheisiltä:						
myönteistä palautetta?		1	2	3	4	5
kielteistä palautetta?		1	2	3	4	5

Miten kevyenä tai raskaana pidät työtäsi

	Erittäin kevyenä	Melko kevyenä	Ei kevyenä eikä raskaana	Melko raskaana	Erittäin raskaana
• ruumiillisesti?	1	2	3	4	5
• henkisesti?	1	2	3	4	5

Onko työsi luonteeltaan enimmäkseen

1. yksin työskentelyä
2. sekä yksin että ryhmän jäsenenä työskentelyä
3. ryhmän jäsenenä työskentelyä

Onko Sinulla työssäsi jokin erityistehtävä tai alue, josta vastaat (esim. koulutus-yhdyshenkilö, laatuvaastaava, haavahoidon asiantuntija)?

ei
kyllä

Haluaisitko ottaa vastuullesi jonkin erityistehtävän työpaikallasi?

1. en
2. kyllä

Kun ajattelet työyksikkösi toimintaa, kuinka usein sinua on huolestuttanut tai rasittanut viimeisen 12 kuukauden aikana se

	Ei koskaan	Harvoin	Silloin tällöin	Usein	Jatkuvasti
että on liian vähän aikaa paneutua asiakkaiden/potilaiden ongelmiin ja asioihin	1	2	3	4	5
että tietosi ovat usein riittämättömät pystyäksesi toimimaan asiakkaiden/potilaiden parhaaksi	1	2	3	4	5
että on vaikea ratkaista, mikä on asiakkaiden/potilaiden kannalta parasta ja oikein	1	2	3	4	5

MUUTOKSET TYÖSSÄ

Saatko yleensä tietoja työtäsi koskevista muutoksista?

1. hyvissä ajoin etukäteen suunnitteluvaiheessa
2. vähän ennen muutosta
3. vasta muutoksen tapahtuessa
4. työssäni ei ole tapahtunut muutoksia

Voitko vaikuttaa, kun työtäsi koskevia muutoksia suunnitellaan?

1. hyvin vähän
2. vähän
3. jonkin verran
4. paljon
5. hyvin paljon

Minkälaisia nämä muutokset ovat mielestäsi pääasiassa olleet?

	Erittäin kielteisiä	Melko kielteisiä	Ei kielteisiä eikä myönteisiä	Melko myönteisiä	Erittäin myönteisiä	En osaa sanoa
• palvelujen käyttäjien kannalta?	1	2	3	4	5	6
• taloudellisesta näkökulmasta?	1	2	3	4	5	6
• henkilöstön kannalta?	1	2	3	4	5	6
• oman työsi kannalta?	1	2	3	4	5	6

Ajattele näitä viimeisen kahden vuoden aikana tapahtuneita muutoksia:

	Täysin riittämättömästi				Täysin riittävästi	En osaa sanoa
Miten hyvin muutoksia on perusteltu?	1	2	3	4	5	6
Oletko saanut tietoa muutosten tavoitteista?	1	2	3	4	5	6
Oletko saanut tietoa muutosten vaikutuksista omien työtehtäviesi sisältöön?	1	2	3	4	5	6
Miten hyvin esimiehesi on ollut perillä muutoksiin liittyvistä yksityiskohdista?	1	2	3	4	5	6

Onko omassa työssäsi tapahtunut viimeisen kahden vuoden aikana muutoksia koskien seuraavia asioita?

	Muutoksen määrä			Muutossuunta	
	Ei lainkaan	Jonkin verran	Paljon	Kiel-	Myön-
työsi sisältöä/työtehtäviä	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
toimintafilosofiaa ja -periaatteita	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työmenetelmiä ja toimintatapoja	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
yhteistyötä ja yhteistyötahoja	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työympäristöä/työolosuhteita	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
taloudellista vastuuta	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jotain muuta, mitä? _____	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ajattele näitä omassa työssäsi viimeisen kahden vuoden aikana tapahtuneita muutoksia:

	Täysin riittämättömästi			Täysin riittävästi	
Oletko saanut tarvitsemaasi koulutusta ja perehdytystä muutosten yhteydessä?	1	2	3	4	5
Oletko saanut <i>esimieheltäsi</i> opastusta ja tukea muutokseen liittyvissä uusissa tilanteissa?	1	2	3	4	5
Oletko saanut <i>työtovereiltasi</i> opastusta ja tukea muutokseen liittyvissä uusissa tilanteissa?	1	2	3	4	5

Mitä mieltä olet seuraavista työhösi liittyvistä väittämistä (ajattele kahta viimeistä vuotta)?

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri	Ei eri eikä samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tehtävä- ja vastuualueeni on laajentunut	1	2	3	4	5
Työni on muuttunut yksitoikkoisemmaksi	1	2	3	4	5
Työni on tullut haasteellisemmaksi	1	2	3	4	5
Työtahti on kiristynyt	1	2	3	4	5
Vaikutusmahdollisuuteni työssäni ovat kasvaneet	1	2	3	4	5
Työni on tullut raskaammaksi	1	2	3	4	5
Työni on tullut itsenäisemmäksi	1	2	3	4	5
Työpaine on tullut kestävämmäksi	1	2	3	4	5
Työni on muuttunut paremmin taitojani ja kykyjäni vastaavaksi	1	2	3	4	5
Taloudelliset näkökohdat painottuvat työssäni aikaisempaa enemmän	1	2	3	4	5
Vastuu työssäni on kasvanut liian suureksi	1	2	3	4	5

TYÖILMAPIIRI JA TYÖMOTIVAATIO

Seuraavat väittämät kuvaavat vastakkaisia piirteitä työilmapiiristä. Miten luonnehtisit oman työyksikkösi ilmapiiriä?

Työyksikössäni keskustellaan avoimesti ongelmista	1	2	3	4	5	Ongelmien esiinottoa työyksikössäni vältetään
Työtovereiden väliset suhteet työyksikössäni ovat hyvät	1	2	3	4	5	Työtovereiden väliset suhteet työyksikössäni ovat huonot
Ilmapiiri työyksikössäni on avoin ja vapaa	1	2	3	4	5	Ilmapiiri työyksikössäni on ahdistava ja sulkeutunut
Työyksikössämme ei ole “me-henkeä”	1	2	3	4	5	Työyksikössämme “me-henki” on korkea

Saatko tarvittaessa työtovereiltasi *riittävästi*

	En koskaan	Harvoin	Joskus	Usein	Aina
• tietoa, ohjausta ja neuvoja?	1	2	3	4	5
• käytännön apua?	1	2	3	4	5
• henkistä tukea?	1	2	3	4	5

Missä määrin

	Ei lainkaan	Liian vähän	Riittävästi
• sinulla on mahdollisuus osallistua työyhteisössäsi päätöksentekoon?	1	2	3
• sinulla on mahdollisuus osallistua työyksikkösi kehittämiseen?	1	2	3
• työyksikössäsi on keskusteltu perustehtävästänne ja toimintanne tavoitteista?	1	2	3
• työyksikössäsi arvioidaan toimintaa ja toiminnan laatua?	1	2	3

Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien työn merkitystä kuvaavien väittämien kanssa?

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Ei eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde	1	2	3	4	5
Minulle merkittävimmät asiat liittyvät työhöni	1	2	3	4	5
Olen hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni	1	2	3	4	5
Pidän nykyistä työtäni hyvin keskeisenä osana elämäni	1	2	3	4	5
Tämä työ palkitsee ja teen sitä siksi, että pidän siitä	1	2	3	4	5
Arvostus jää usein saamatta vaikka kuinka lujasti ponnistelin työssäni	1	2	3	4	5
Työpäivän päättyessä tunnen usein, etten ole saanut aikaan juuri mitään	1	2	3	4	5
Toteutan itseäni paremmin muualla kuin työssäni	1	2	3	4	5

Seuraavat väittämät käsittelevät johtamista organisaatiotasolla (terveys- ja sosiaalitoimi). Missä määrin olet samaa tai eri mieltä väittämisen kanssa?

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Ei eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatiossamme päätökset tehdään oikean tiedon perusteella	1	2	3	4	5
Organisaatiossamme epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa tai niitä voidaan muuttaa	1	2	3	4	5
Kaikki asianosaiset ovat edustettuina päätöksiä tehtäessä	1	2	3	4	5
Tehdyt päätökset ovat organisaatiossamme olleet johdinhomaisia (säännöt ovat samat kaikille)	1	2	3	4	5
Kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskeissa asioissa	1	2	3	4	5
Päätösten vaikutuksia seurataan ja niistä tiedotetaan	1	2	3	4	5
Päätösten perusteluista saa halutessaan lisätietoa	1	2	3	4	5

Miten tyytyväinen olet tällä hetkellä seuraaviin asioihin?

	Erittäin tyyty-mätön	Melko tyyty-mätön	En tyyty-mätön enkä tyytyväinen	Melko tyyty-väinen	Erittäin tyyty-väinen
• työhösi	1	2	3	4	5
• palkkaasi	1	2	3	4	5
• työsuhteesi jatkuvuuteen	1	2	3	4	5
• tulevaisuutesi turvallisuuteen tässä työpaikassa	1	2	3	4	5
• työilmapiiriin	1	2	3	4	5
• työolosuhteisiin	1	2	3	4	5
• työyksikkösi johtamistapaa	1	2	3	4	5
• organisaation johtamistapaan	1	2	3	4	5

Aiheuttavatko seuraavat tekijät ongelmia yhteistyössä eri tahojen kanssa?

	Kyllä
asenteet ja ennakkoluulot	1
ei tunneta toisten työtä	1
yhteisen palveluideologian puute	1
erilaiset ammatilliset toimintakulttuurit	1
johtamisjärjestelmät	1
toimitilojen etäisyys toisistaan	1
huono tiedonkulku	1
huonot ihmissuhteet	1
vallanhalu/omien valta-asemien suojeleminen	1
kilpailu	1
jokin muu, mikä? _____	1

Jos saisit joka tapauksessa riittävän toimeentulon, miten menettelisit?

1. jatkaisin nykyisessä työpaikassani nykyisissä tehtävissä
2. jatkaisin nykyisessä työpaikassani, mutta eri tehtävissä
3. vaihtaisin työpaikkani toiseen nykyisellä ammattialallani
4. vaihtaisin sekä työpaikkaani että ammattialaani
5. luopuisin työstä kokonaan

TAUSTATIEDOT

Sukupuolesi?

mies
nainen

Syntymävuotesi?

19 _____

Äidinkielesi?

suomi
ruotsi
jokin muu, mikä? _____

Peruskoulutuksesi?

kansakoulu
keski- tai peruskoulu
lukio tai ylioppilastutkinto

Vastasitko tähän kyselyyn vuonna 2000?

kyllä
en

Lämmin kiitos vastauksestasi!

LIITE 2

Liite 2. Työn hallinta ja tehtäväkokonaisuus. (%)

Muuttuja	Erittäin paljon		Melko paljon		Jonkin verran		Melko vähän		Erittäin vähän	
	Vuosi 2000	Vuosi 2002	Vuosi 2000	Vuosi 2002	Vuosi 2000	Vuosi 2002	Vuosi 2000	Vuosi 2002	Vuosi 2000	Vuosi 2002
Onko sinulla työssäsi mahdollisuus tuntee se työkokonaisuus, josta oma työsi on osa?	20,7	16,9	42,5	53,9	24,1	23,6	8,0	5,6	4,6	-
Onko sinulla mahdollisuus ennakoida työssä vastaan tulevia ongelmatilanteita?	4,6	4,6	25,3	32,2	44,8	43,7	20,7	17,2	4,6	2,3
Oletko selvillä siitä, miten omassa työssäsi sattuvat häiriöt vaikuttavat muiden työhön ja työn lopputulokseen?	15,1	10,2	45,3	51,1	32,6	29,5	3,5	8,0	3,5	1,1
Kuinka hyvin olet selvillä siitä, mitä sinun pitää saada työssäsi aikaan?	53,9	42,7	39,3	51,7	5,6	5,6	1,1	-	-	-
Missä määrin olet tietoinen henkilöstön keskinäisestä työnjaosta ja vastuualueista omassa työyksikössäsi?	46,1	40,4	42,7	44,9	7,9	6,7	2,2	5,6	1,1	2,2

LIITE 3

Liite 3. Vastaajien arviot vaikutusmahdollisuuksistaan eri asioihin työssään asteikolla 1- en lainkaan - 5-erittäin paljon.

Muuttuja	Vuosi 2000			Vuosi 2002			Toistuvien mittausten t-testi		
	ka	kh	n	ka	kh	n	t	df	p
Työsi tavoitteisiin	3,53	0,99	53	3,77	0,93	53	-1,90	52	>.05
Työmenetelmiisi ja työtapoihisi	4,09	0,88	53	3,98	0,89	53	1,00	52	>.05
Työsi tulokseen/laatuun	3,87	0,89	54	3,80	0,83	54	0,60	53	>.05
Siihen, mitä työtehtäviisi kuuluu	3,29	0,96	52	3,33	1,02	52	-0,32	51	>.05
Siihen, missä järjestyksessä teet työsi	3,78	1,08	54	3,78	0,93	54	0,00	53	>.05
Työtahtiisi	3,09	0,94	54	3,19	0,99	54	-0,66	53	>.05
Työtehtävien jakoon työyksikössäsi	3,39	0,83	54	3,44	1,09	54	-0,37	53	>.05
Siihen, keiden kanssa työskentelet	2,37	1,25	54	2,59	1,31	54	-1,32	53	>.05
Työtarvikkeiden ja välineiden saatavuuteen	3,28	1,07	54	3,44	0,88	54	-1,24	53	>.05
Työvuorojärjestelyihin	3,07	1,27	54	3,37	1,17	54	-1,80	53	>.05
Taukojen pitämiseen työpäivän kuluessa	3,02	1,08	53	3,21	1,17	53	-1,14	52	>.05
Lomien ja vapaiden ajankohtiin	3,56	0,93	54	3,69	0,80	54	-0,98	53	>.05

Toistuvien mittausten t-testi