

TAMPEREEN YLIOPISTO

Heini Saarinen

VOI HYVIN!

Tapaustutkimus Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymän
Kehittämisen- ja aikuiskoulutusyksikön sekä Yleissivistävän yksikön
työhyvinvoinnista

Pro Gradu – tutkielma

Kasvatustiede

Elokuu 2013

TAMPEREEN YLIOPISTO

Kasvatustieteen yksikkö

SAARINEN, HEINI: Voi hyvin! Tapaustutkimus Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymän Kehittämis- ja aikuiskoulutusyksikön sekä Yleissivistävän yksikön työhyvinvoinnista

Pro Gradu –tutkielma, 70s., 3 liites.

Kasvatustiede

Elokuu 2013

Tämä tapaustutkimus käsittelee Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymän Kehittämis- ja aikuiskoulutusyksikön sekä Yleissivistävän yksikön vakituisen henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnistaan. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa Marja-Liisa Mankan kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli, joka pilkkoo työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät viiteen osa-alueeseen. Tässä tutkimuksessa mallin osa-alueista tarkastellaan työhyvinvointiin peilaten kolmea: työyhteisön toimintaa, johtamista sekä työtehtäviä. Tutkimuksessa selvitetään yhtäältä, mitkä tekijät koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin. Toisaalta tarkastellaan edellä mainittujen kolmen osa-alueen tarkempia vaikutuksia hyvinvointiin. Lisäksi tutkimus pienimuotoisesti vertailee eroja kahden tutkittavan yksikön sekä sukupuolten välillä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisesti avoimella, teemoitellulla kyselylomakkeella. Tulokset analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Kyselylomakkeen kysymykset olivat valmiiksi teemoiteltuja Mankan mallin mukaan, joten malli toimi teoreettisena kehyksenä vielä analyysivaiheessakin. Kyselyn teemojen alle muodostui kuitenkin aineistolähtöisen analyysin tuloksena alaluokkia, jotka eivät olleet johdettavissa mistään taustateoriasta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yleisarvosana työhyvinvoinnista tutkituissa yksiköissä on kiitettävä. Hyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita tarkemmin tarkastelemalla esiin nousi kuitenkin muutama merkittävä vahvuus ja toisaalta kehityskohde. Henkilökemioissa olisi erityisesti Kehittämis- ja aikuiskoulutusyksikön osalta parannettavaa. Toisaalta esimiestyö saa yksikössä runsaasti kehuja ja sen koetaan vaikuttavan positiivisesti hyvinvointiin. Yleissivistävässä yksikössä puolestaan tiedonkulkuun ja asioiden selkeyteen liittyvät ongelmat vähentävät hyvinvoinnin kokemusta paitsi työyhteisön saralla, ennen kaikkea esimiestyön osalta. Molemmista tutkituista yksiköissä itse työtehtäviin oltiin tyytyväisiä. Työ koettiin merkittäväksi ja mielekkääksi. Myös ammattitaito ja työn hallinta oli riittävää. Kehitettävää olisi työn määrässä muutamien työntekijöiden osalta, sillä muutama koki itsensä liian kuormitetuksi. Vertailuerot näkyivät lähinnä yksiköiden välillä edellä mainitulla tavalla. Sukupuolten välinen merkittävin eroavaisuus on työpaikan sosiaalisten suhteiden suurempi merkitys naisille. Miesten hyvinvoinnille tärkeämpää on työn mielekkyys ja tulokset.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että tutkittavien yksiköiden toiminnan kehittäminen on tarpeellista erityisesti henkilökemioihin ja johtamisen selkiyttämiseen liittyen. Myös työkuormien tasapuolistaminen yksiköiden sisällä on tarpeen hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Avainsanat: työhyvinvointi, työyhteisö, esimiestyö, työtehtävät, tapaustutkimus

Sisällysluettelo

1. Johdanto – Työ uudessa ajassa	4
1.1 Mikä työ, mikä muutos?	4
1.2 Mitä työntekijältä odotetaan?	7
2. Työhyvinvointi	10
2.1 Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja miksi sillä on väliä?	10
2.3 Persoonan vaikutus työhyvinvointiin	14
2.4 Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallit	16
3. Työyhteisön vaikutukset	18
3.1 Työyhteisötaidot	18
3.2 Tiimityö	21
3.3 Tiimityön haasteet	24
4. Esimiestyön merkitys	26
4.1 Monenlaista johtajuutta	26
4.2 Miksi johtamisella on väliä?	28
4.3 Kehityskeskustelu	31
5. Työ työhyvinvoinnin lähteenä	33
5.1 Työn mielekkyys ja hallinta	33
5.2 Ajanhallinta ja työn määrä	35
6. Tutkimuksen suorittaminen	36
6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	36
6.2 Aineisto	38
6.3 Tutkimusmenetelmän valinta	39
7. Tulokset	42

7.1 Hyvinvointi työssä _____	42
7.2 Työyhteisön vaikutukset _____	44
7.3 Esimiestyö _____	49
7.4 Työn merkitys _____	52
7.5 Yleisarvosana _____	56
8. Yhteenveto ja eroavaisuudet _____	58
9. Pohdinta _____	62
Lähdeluettelo _____	67
Liitteet _____	71
<i>Saatekirje:</i> _____	71
<i>Kysymyspatteri:</i> _____	71

1. Johdanto – Työ uudessa ajassa

1.1 Mikä työ, mikä muutos?

Ihmiset ovat tehneet työtä kautta aikojen. Itse asiassa työnteko on ihmisen eilinehto. Ruuan saanti ja lämpimänä pysyminen on edellyttänyt työntekoa. Nykyisin usein työllä käsitetään useimmiten palkkatyötä, vaikka työtä ilmenee edelleen myös muissa muodoissa. Myös tässä tutkimuksessa työllä käsitetään palkkatyö. Palkkatyön ulkopuolelle jää kuitenkin valtava määrä arvokasta työtä kodeissa ja vapaaehtoistoiminnassa. Lisäksi nyky maailmassa palkkatyötä voi olla hyvin monenlainen toiminta. Esimerkiksi mallina toimiminen ja oman vartalonsa ulkomuodon avulla tienäminen on uudehko muoto palkkatyöstä. Nykyinen länsimainen kapitalismi jakaa työelämän kolmeen osaan: työhön, työttömyyteen ja vapaa-aikaan, joista jokainen määrittää ihmistä kulttuurisidonnaisten merkitysten kautta. Työ on kapitalistisessa kulttuurissa muuttunut lähes ihmisen arvon mittariksi, tosin kulttuurienväliset eroavaisuudet työn merkityksestä ovat suuria. (Rekola 2008, 179-184.)

Työvoima on jaettavissa kolmeen ryhmään, joilla kaikilla on jollain tavalla paha olla: työttömät, pätkätyöläiset ja vakituisessa työsuhteessa olevat (Rekola 2008, 200). Työttömät murehtivat taloudellisen asemansa epävakauudesta ja lisäksi työttömyys alentaa heidän sosiaalista statustaan työtä korostavassa yhteiskunnassa. Pätkätyöläiset elävät alinomaan epävarmuuden ”löysässä hirressä”, työpaikan pysyvyydestä ei ole tietoa eikä elämää uskalla suunnitella eteenpäin kovin pitkälle. Vakituisessa työsuhteessa olevat työntekijät, joiden puolestaan voisi katsoa olevan onnellisessa asemassa, ponnistelevat alituisen kasvavan ylimitoitettun työkuorman alla. Työpaikalla henkilökuntaa on yhä vähemmän, työtä yhä enemmän ja työn tahti kiristyy.

Paitsi että työn käsite on muuttunut viime vuosisadan aikana radikaalisti palkkatyötä tarkoittavaksi, on palkkatyö itsessään muuttunut viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Mankan (2011, 7-11) mukaan muutoksen taustalla olevat syyt ovat varsin moninaisia. Globalisaatio ja kulttuurirajojen ylittäminen lisäävät työhön vaikuttavia tekijöitä, tieteen ja tekniikan kehitys ovat kehittäneet työoloja merkittävästi ja osaltaan syrjäyttäneet ihmistyövoimaa joistakin työpaikoista. Ympäristömme sietokyvyn rajallisuuden tajuminen on tuonut mukaan kestävän kehityksen vaatimuksen, joka osaltaan asettaa ehtoja työoloille ja kehitykselle. Lisäksi työnjako eri sektoreiden välillä muuttuu, kun palveluita

ulkoistetaan. Työvoiman rakenne alkoi muuttua jo vuosikymmeniä sitten, kun palvelualojen työpaikat lisääntyivät maatalouden ja teollisuuden paikkojen vähetessä, ja sama trendi pätee edelleen. Uusimpana muutoksia tuovana tekijänä on väestön ikääntyminen, jonka vaikutukset ovat nähtävissä erityisesti resurssipulana työpaikoilla ja toisaalta hoiva-alan kasvuna. Lisäksi työ on entistä enemmän ajasta ja paikasta riippumatonta, töitä tehdään kotoa käsin, työajat joustavat ja venyvät tai työntekijän tulee vähintäänkin olla tavoitettavissa myös vapaa-ajalla.

Lehto (2007, 94) jäsentää muutoksen syiksi hieman yksinkertaistetummin samoja asioita. Ensimmäiseksi syyksi hän listaa teknologisen kehityksen, toiseksi globalisaation eli talouden kansainvälistymisen ja kilpailun kiristymisen ja kolmanneksi hyvinvointivaltion rahoituksen epävakautumisen. Kolmas tekijä näkyy ennen kaikkea palveluiden leikkaamis- ja ulkoistamistrendinä, lyhytkestoisina työsuhteina, joita ei epävarmuuden takia uskalleta vakinaistaa sekä resurssipulana. Työntekijöitä on alimitoitettu tai palveluiden tuottamiseen tarvittava välineistö on osin puutteellista, mikä osaltaan vaikeuttaa työntekoa.

Yhtäältä työelämän muutos on siis varsin negatiivista. Manka (2011, 12-15) painottaa mielekkyyden puutetta työelämää huonontavana tekijänä. Työntekijät eivät voi vaikuttaa omiin asioihinsa, koko ajan on olemassa uhka irtisanomisesta, vaikka kuinka hyvin tekisi työnsä. Työntekijöitä ei myöskään arvosteta tasavertaisesti organisaatiossa. Irtisanomisuhka myrkyttää usein myös työympäristöä, kun jokainen yrittää taata vain oman työpaikkansa säilymisen. Työpaikoilla on liian vähän henkilökuntaa työtehtäviin nähden ja suuri osa työntekijöistä kokee jatkuvaa kiirettä. Juuri kiireen tunteen lisääntyminen (erityisesti kuntasektorilla), sosiaalisen tuen vähentyminen ja työn muutoksia koskevan tiedonkulun heikentyminen edustavat työelämän muutoksen huonompaa puolta. (Ojala & Jokivuori 2012, 25-26, Lehto 2007, 100.) Lisääntyneen kiireen mainitsevat myös Kinnunen kollegoineen (2005, 7-10) samoin työn henkisen rasittavuuden ja ennakoimattomien muutosten uhan. Lisäksi erityisesti ihmissuhdetyöntekijät joutuvat kohtaamaan entistä enemmän negatiivisia tunteita työpaikalla asiakkaiden taholta.

Mankan tavoin myös Alasoini (2012, 106-107; 2007, 108-110) listaa merkittäväksi hyvinvointia murentavaksi tekijäksi työn mielekkyyden heikkenemisen, joka on hänen mukaansa tulosta psykologisen sopimuksen murenemisestä. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan kahta perususkomusta: ensinnäkin työn huolella tekemisestä ja uskollisuudesta työnantajalle seuraa turvallisuutta ja luottamusta, toiseksi työnantajan

taloudellinen menestys takaa myös työntekijälle palkkion ja turvan työn jatkuvuudesta. (Alasoini 2007, 112) Nykyisessä kertakäyttö- ja pätkätyökulttuurissa moinen turvallisuus jää kuitenkin liian usein lähinnä haaveeksi.

Richard Senneton kirjoittanut kokonaisen teoksen työelämän muutoksesta. Kirjassaan Työn uusi järjestys (2002) hän käsittelee hyvinvointia heikentävinä tekijöinä työelämässä ilmenevää joustavuutta, epävarmuuden aikaansaamaa ajalehtimistä (työ)paikasta toiseen ja ajan katkonaisuutta, joka aiheutuu pitkälti jatkuvasta tavoitettavissa olemisesta. Lisäksi verkostoituminen aiheuttaa omat paineensa työelämälle, sillä suhteiden muodostaminen käy joskus itsessään työstä, mutta ilman verkostoa ihminen on epävarmuudessa melko yksin ja turvaton. Verkostoitumisen ohella suosiotaan jatkuvasti kasvattava tiimityö rapauttaa Sennetin mielestä yksilön työetiikkaa, sillä työtehtäviä ja vastuuta niistä on tiimissä helpompi jättää muiden harteille kuin yksin työtehtävistään vastatessa. Sennet kritisoi myös erityisesti tiimeille tyypillisen itseohjautuvuusajattelun seurauksena ilmenevää johtajan puuttumista. Työntekijä kaipaa työssään tukea ja palautetta sekä kannustusta. Jos esimiestä ei ole, on suorituksista vaikea saada objektiivista palautetta. Paitsi että työmoraali rapautuu, myös työidentiteetti mureneetehokkaasti kehittyvän teknologian toimesta. Käsityöläisen ammattiyhpeuden sijasta teknologia tarjoaa työntekijöille vain valvontatyötä. Työelämässä olisi koko ajan oltava valmis kehittymään ja ottamaan riskejä, jottavälttäisi paikoilleen jämähtämisen ja pysyisi kilpailukykyisenä hyödykkeenä. Epäonnistumista tulisi kuitenkin työelämässä välttää viimeiseen asti. Pelko epäonnistumisesta sekä jatkuvassa epävarmuudessa eläminen kuluttavat ihmistä kuitenkin sisältä syöden viimeisetkin voimat jaksaa kehittyä ja voida hyvin. Työelämän negatiivisen muutoksen aiheuttama masennus on syy joka viidenteen sairauslomapäivään, kun ihminen ei kestä enää kilpailun raaistumista (Rekola 2008, 201).

Negatiivisista muutossuunnista huolimatta työ ei ole yksipuolisesti vain huonontunut. Työelämässä kaikki ei ole huonosti eikä kaikilla aloilla kaikki asiat ole huonosti (Rekola 2008, 201-202, Lehto 2007, 94). Työn kehityksessä on myös myönteisiä suuntauksia. Työhön valmentava peruskoulutus on aiempaa kattavampaa, kehittävää lisä- ja jatkokoulutusta on aiempaa enemmän tarjolla ja kaiken koulutuksen laatu on parantunut. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat monellatyöpaikalla lisääntyneet, työaika ja -paikka joustavat ja työnkuva on monipuolistunut, mikä osaltaan edesauttaa työmotivaation kasvua. (Ojala&Jokivuori 2012, 24-27, Lehto 2007, 95-99, Alasoini 2007, 107.) Lisäksi vuorovaikutuksen laatu työpaikoilla, sekä esimiestaholla että kollegoiden

kesken, on parantunut ja tehostunut. Lainsäädännön osalta työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki monien muiden asetusten lisäksi ovat mukana edesauttamassa työhyvinvoinnin lisääntymistä. (Manka ym. 2010, 20-28, Kinnunen ym. 2005, 7-10.)

Palkkatyön muutos on siis kahdensuuntaista. Yhtäältä ennen kaikkea globalisaatio, teknologia ja väestön huoltosuhteen muutos raaistavat kilpailua ja tuovat työelämään kiirettä ja tarvetta uhrata työlle yhä enemmän yksilön omia voimia. Toisaalta koulutuksen ja vaikutusmahdollisuuksien tason paraneminen mahdollistavat työn sovittamisen ja räätälöimisen omien elämänarvojen ja kykyjensä mukaiseksi. Molemmilla kehityssuunnilla on väistämättä oma vaikutuksensa yksilön elämään ja hyvinvointiin.

1.2 Mitä työntekijältä odotetaan?

Työelämässä tapahtuneet muutokset näkyvät luonnollisesti yksittäisen työntekijän arjessa ja työn vaatimuksissa. Pelkkä mekaaninen työn suorittaminen ei useinkaan enää riitä, vaan työntekijältä odotetaan yhtä jos toista, mikä ilmenee esimerkiksi työpaikkailmoituksia lukiessa. Vaikka yleisesti ottaen työntekijöiden osaamis- ja koulutustaso on kohonnut merkittävästi viime vuosikymmeninä pelkkä perustutkinnon omaaminen ei kuitenkaan riitä, sillä muuttuva maailma vaatii jatkuvasti tiedon päivitystä ja tiimityön ja verkostoitumisen yleistyessä sosiaalisia taitoja peräänkuulutetaan yhä enemmän. Lisäksi vastaan tulee haaste, miten uusi ja vanha tieto saadaan yhdistettyä. Toimintaympäristön muutokset luovat myös tarpeen kehittää toimintaa paremmin tarpeita vastaavaksi. (Huusko 2007, 31-32, Antila 2006, 24.)

Kouluttautuminen työn ohella ja työssä on asia, joka työelämää tänä päivänä aloittelevalle sukupolvelle tulee olemaan työelämässä itsestäänselvyys eikä vaihtoehto. Todellisen ammattitaidon takaamiseksi pyritään työssä oppimista tuomaan enenevässä määrin osaksi opintoja jo ennen työelämään astumista. Tämä käytäntö edesauttaavanhempien työntekijöiden hiljaisen tiedon siirtymistä nuoremmille tulokkaille, mikä on erittäin tärkeää. Käytännön kokemuksen lisääntyminen jo opiskeluvaiheessa ja myöhemmin uralla tapahtuva lisäkouluttautuminen tuovat varmuutta ja vahvistavat työntekijän ammatti-identiteettiä päivittäen osaamista ja tuoden uusia ideoita. Järvensivun ja Kosken (2008) artikkelissa nousee kuitenkin esiin huolestuttavia piirteitä työpaikkakouluttautumisesta. Kouluttautuminen on muodollisesti vapaaehtoista, mutta käytännössä pakollista, jollei tahdo irtisanomisuhan alle. Lisäksi kouluttautumiseen ei aina edesvarata tarvittavaa aikaa

työajan sisällä, vaan opiskelujen takia työtehtäviä siirtyy hoidettavaksi myös vapaa-ajalla, pahimmassa tapauksessa korvauksetta.

Jatkuva kehittyminen ja monialaisuus sekä yleensäkin kyky hoitaa monenlaisia tehtäviä ovat asioita, jotka itsessään lisäävät työn mielekkyyttä. Työnantaja myös odottaa niitä työntekijältään ja tahtoo koulutuksella vaikuttaa näiden taitojen kehittymiseen. Yksilöltä vaaditaan kuitenkin ikään kuin jatkuvaa valmiustilaa johonkin muutokseen, mikä pitkän päälle voi käydä raskaaksi, varsinkin mikäli tahto kehittyä ei nouse työntekijöistä itsestään. Toinen toisensa jälkeen alkavat ja päättyvät kehittämisprojektit väsyttävät innokkaammankin työntekijän, mikäli ne ovat ulkoa ohjautuvia. Jari Siltala (2007, 486) katsoo, että suomalaisessa työelämässä erilaisten kehittämisprojektien päätösvaltaonkeskitetty yhä korkeammille tahoille ja itse työntekijätaso on jämähtänyt jopa muutosvastarintaan. Usko työntekijöiden kyvyttömyydestä kehittyä ilman pakotteita on johtanut organisaatioiden kehittämiseen ylhäältä alaspäin. Pakotettu kehitys romuttaa kuitenkin hiljaista tietoa ja samalla syö työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja näin ollen myös hyvinvointia. Joskus kvartaalitaloudelle tyypillinen lyhytnäköinen tulosajattelu ja osaamisen kehittäminen ovat ristiriidassa keskenään, sillä todellinen kehittyminen vaatii aikaa ja rauhaa. Pahimmassa tapauksessa kehittämiseksi kutsutaan sitä, että työntekijän ydinosuamista rajoitetaan asettamalla normaalien työtehtävien lisäksi liiallinen määrä erilaisia seurantatehtäviä. (Lehto 2007, 102-103.)

Muuttuva toimintaympäristö tuo organisaatioille jatkuvasti uusia tehokkuus- ja tuloksellisuuspaineita, jolloin ne joutuvat toiminnan kehittämisen lisäksi järjestelemään toimintojaan uudelleen. Organisaatiot käyttävät uudelleenjärjestelyissä erilaisia joustavuuden muotoja: työntekijöiden määrän lisäämistä tai vähentämistä, työajanjoustoa, palkkajoustoa tai funktionaalista joustoa, joka käytännössä tarkoittaa henkilöstön työnkuvan laajentamista, rikastamista ja työkiertoa (Huusko 2007, 23-25). Erityisesti funktionaalinen jousto ja työajanjousto ovat työntekijänkin näkökulmasta useimmiten vain positiivisia asioita. Mielekkyys työntekoon pysyy kun tehtävät vaihtuvat ja työaikaansa voi vaikuttaa. Nykyään jousto työntekijöiden määrässä tarkoittaa useimmiten valitettavasti irtisanomisia tai lomautuksia, mikä työntekijän näkökulmasta lisää epävarmuutta ja stressiä. Joustollakin on siis hyvät ja huonot puolensa. Siltala (2007, 616-621) suhtautuu hyvin skeptisesti joustavuuteen. Hän uskoo, että vaikka työntekijältä vaaditaan joustavuutta, velvollisuus on varsin yksipuoleinen. Sitoutuminen työsuhteeseen on

yksipuolista ja vain työntekijää koskevaa, organisaatio kun irtisanoo työntekijänsä heti tarpeen tullen.

Sennet(2002: 10-29) käsittelee jatkuvan joustamisen tuomaa ajalehtimisen ongelmaa, jota rahallakaan ei korvata. Jokaisella ihmisellä on kunnioitetuksi tulemisen lisäksi tarve luoda elämästään johdonmukainen kestävä kokonaisuus ja identiteetistään yhtenäinen. Työllä on suuri merkitys yksilön identiteetin muodostumiseen, paitsi ammattina, myös sosiaalisten suhteiden ilmenemismuotona. Nykymaailman työkuultuuri jatkuvan muutoksen valmiustilassa erilaisine joustoineen, pätkätöineen ja tiimirakennemuutoksineen rikkoo ajan ja paikan yhtenäisyyden kokemusta ja vaikeuttaa kestävän kokonaiskuvan luomista. Katkonaisuus on henkisesti kuluttavaa, mutta tuo ongelmia myös ihmisten käytännön elämään. Esimerkiksi oma koti lienee lähes poikkeuksetta vielä tämänkin päivän ihmisen haave. Kuitenkin käytännön syistä omaa asuntoa voi olla hankalaa tai riskialtista hankkia, jos ei tiedä onko vuoden päästä enää työpaikkaa tai jos onkin, onko se enää maantieteellisesti samassa paikassa. Yksilö joutuu punnitsemaan kahden vaihtoehdon välillä, pelatako varman päälle vai ottaako riski, joka voi joko koitua kohtaloksi tai olla elämän parhaita päätöksiä. Toisaalta riskinotto, kuten Sennetkin (2002: 79-103) kirjoittaa, on uuden ajan itseisarvoinen trendi, ellei jopa välttämättömyys. Jatkuva muutos tuntuu olevan tärkeämpää kuin mikään muu, pahinta on jämähtää paikoilleen. Pahimmassa tapauksessa rutiiniin jämähtäminen maksaa työpaikan (Järvesivu&Koski 2008).

Jatkuvan kehittymisen ja joustamisen lisäksi yksilöltä odotetaan myös itseohjautuvuutta ja kykyä luoda suhteita ja verkostoja. Itseorganisoitumisen hyödyntäminen on tulevaisuudessa yksi organisaatioiden voimavara. Organisaatioista tulee dynaamisia verkostoja, jotka syntyvät, muuttuvat ja kuolevat tarpeen mukaan. Näin pystytään vastaamaan ympäristön alati muuttuviin tarpeisiin. Dynaamisen verkoston olennainen toimija on yksilö, jolla on suhteita niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Tällaiset sosiaalista pääomaa keränneet yksilöt ovat organisaatiolle arvokasta työvoimaa ja heistä halutaan jo nykypäivänä pitää kiinni, sillä he ovat tehokkuuden ja tuottavuuden avainhenkilöitä verkostoineen. Dynaamisen verkoston haasteena on kuitenkin juuri dynaamisuus, jonka sietäminen vaatii yksilöltä paljon. Lisäksi yksilön on periaatteessa johdettava itse itseään, sillä hän on ainoa, joka on täysin perillä kaikista yhteistyösuhteistaan ja niihin liittyvistä tekijöistä. (Aro 2006, 84-87.)

Työelämä tarjoaa nykyisin runsaasti mielekkäitä haasteita ja mahdollisuuksia, joita aiemmin ei ole ollut tarjolla. Niillä on kuitenkin hintansa. Jatkuva ajan hermolla oleminen, joustaminen ja itsensä johtaminen tarjoavat yksilölle vapauksia ja mahdollisuutta hallita omaa osaamista ja elämää. Mutta kuinka suureksi nousee samalla vastuun taakka, jota kukaan ei autakaan kantamaan?

2. Työhyvinvointi

2.1 Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja miksi sillä on väliä?

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista työkykyä. (Nivala 2006, 96, Österberg 2005, 144.) Luukkala (2011, 19) tiivistää käsitteen vielä tiiviimmin: työhyvinvointi on ihmisen ja työn yhteensopivuutta. Työhyvinvointiin vaikuttavat työpaikalla fyysisten olosuhteiden ja turvallisuuden lisäksi sosiaalinen ympäristö ja ilmapiiri sekä työn aikaansaamat psykologiset tekijät, kuten esimerkiksi stressin määrä tai työn sisällön yhteensopivuus kiinnostustemme ja kykyjemme kanssa. Työhyvinvoinniksi määritellään usein pahoinvoinnin puute, mutta nykyinen positiivinen näkemys painottaa myös hyvinvointia tukevien ja lisäävien tekijöiden merkitystä (Manka ym. 2010, 7, Mäkikangas ym. 2005, 56-59). Työllä on suuri merkitys yksilön elämän kannalta. Paitsi että työ turvaa taloudellisen toimeentulon, se rytmittää elämää, tuo siihen sisältöä, tuo sosiaalisia suhteita, joista osa voi kehittyä syvemmiäkin ystävyys-suhteiksi, ja varsinkin suomalaisessa suorittavassa ja individualistisessa kulttuurissa työ koetaan velvollisuudeksi ja kunnia asiaksi. (Luukkala 2011, 22-25.) Antilan (2006, 10) suorittaman työn mielekkyyttä mittaavan tutkimuksen mukaan tärkein työhön liittyvä piirre suomalaisten työntekijöiden mielestä on työn mielenkiintoisuus. Korkean merkityksen saivat myös työn sosiaaliset suhteet, eli työkaverit, sekä työsuhteen varmuus ja palkkaus. Vähemmän merkitystä oli etenemismahdollisuuksilla, vapaiden määrällä tai, kumma kyllä, työpaineilla. Työn mielekkyyttä lisäsivät myös vaikutusmahdollisuudet sekä työn itsenäisyys (Antila 2006, 19-21).

Kun työntekijät voivat hyvin, yrityskin menestyy (Manka 2010, 75). Työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta olennaista on toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin lisäksi ymmärtää organisaation perustehtävä ja -tavoite, sekä oman työn merkitys ja osuus tavoitteen saavuttamisessa. Nykyisessä uudistamis- ja kehittämisvimmassa on olemassa

riski, että nämä peruskäsitteet hämärtyvät ja työn merkityksen vähenemisen myötä myös hyvinvointi vähenee. Myös esimiestyöllä ja johtamisella on suuri merkitys työhyvinvoinin kehittymisessä. Samoin itse työ, sen hyvä organisointi, mielekkyys ja oman osaamisen hyödyntäminen työssä lisäävät hyvinvointia. (Manka ym. 2010, 7-9, Tuomi 2007, 124-126, Österberg 2005, 144.)

Yrityksen tuloksellisuuden kannalta hyvinvoinnilla on välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Välittömiä vaikutuksia edustavat sairaus- ja tapaturmakulujen sekä eläköitymiskulujen väheneminen, tehokkaampi työaika sekä luovuuden ja kehitystoiminnan lisääntyminen. Vastaavasti hyvinvoinnin puute aiheuttaa työnantajalle sairausaikojen palkkojen lisäksi ylimääräistä kustannusta sijaisten hankkimisen muodossa. Lisäksi muiden työntekijöiden hyvinvointi heikkenee heidän vastuulleen jäävän lisätyökuorman takia ja työn tuottavuus kärsii. Myös varhaiseläkkeelle poistuu paljon hiljaista tietoa, jonka korvaamiseen menee aikaa ja resursseja. Pitkällä aikavälillä ja välillisesti hyvinvointi saa siis aikaan laadun, tuottavuuden ja innovaatioiden paranemista ja lisääntymistä. (Manka 2011, 33-53, Österberg 2005, 145-146.)

Tärkeimpiä psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä ovat tiedonkulun ongelmat, huono esimiestyö, yleisesti huono ilmapiiri ja heikot mahdollisuudet vaikuttaatyöolosuhteisiin (Österberg 2005, 145-146). Toisaalta työhyvinvointia syö nykytyössä ennen kaikkea yleinen epävarmuus. Jatkuva uudelleensopeutuminen ja mahdottomuus suunnitella asioita etukäteen kuluttavat. Lisäksi nykyisin työn tavoitteet saatetaan määritellä uudelleen, ennen kuin vanhoja on edes ehditty saavuttaa ja tämä on omiaan syömään työn mielekkyyden kokemusta. Muutokset ovat nykypäivänä hyvin emergentejä eli ne ilmaantuvat kuin salama kirkkaalta taivaalta ilman varoitusta ja mahdollisuutta valmistautua niihin. (Aro 2006, 64.) Jos muutoksessa ei voi vaikuttaa mihinkään, se tuntuu raskaammalta kuin muutos, jossa voi vaikuttaa. Muutosprosessit organisaatioissa olisivat helpompia, jos ne suoritettaisiin alhaalta ylöspäin, eikä aina yläportaalta käsin. (Heiske 1997, 241, 245.)

Työn kannalta on tärkeää, että työnkuva on selkeästi määritelty ja esimiestaho on olemassa. Näiden puute tai epäselvyydet aiheuttavat uupumusta ja turhautumista. Mäkipeska (2005, 218-219) kirjaa listaksi työyksikön hyvinvointitekijät. Ensinnäkin perustehtävän tulee olla selkeä, tavoitteet ja suoritusvaatimukset selvästi julkituodut ja työn merkitys on oltava määritelty. Työnjako työyhteisössä tulee olla kaikkien tiedossa,

vastualueet on jaettu selkeästi ja yhteistyö työntekijöiden kesken toimii. Yhteisössä tulee olla selkeät pelisäännöt, tiedonkulku ja yhteiset käytännöt ovat toimivat ja kaikkien vastuulla ja vuorovaikutuksella on selkeät puitteet. Sovituista asioista voidaan aina joustaa, mutta joustaminen edellyttää rajojen olemassaoloa. (Mäkipeska 2005 203-206.) Organisaation selkeiden pelisääntöjen lisäksi ihmisten oma toiminta lisää hyvinvointia, kun jokainen huolehtii omasta osaamisestaan, ammatillisesta kehittämisestään, omien voimavarojen säilymisestä, palautteen antamisesta ja saamisesta sekä asiallisesta erilaisuuden hyväksymisestä.

Työhyvinvointiin ja työmotivaatioon liittyy läheisesti myös jo aiemmin mainittu psykologisen sopimuksen käsite. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan siis yksilön odotuksia, jotka kohdistuvat työhön ja organisaatioon. Perinteisesti psykologinen sopimus on sisältänyt odotuksen uskollisuuden ja lojaalisuuden riittämisestä työnantajalle sekä odotuksen hyvien ja organisaatiota hyödyttävien suoritusten palkitsemisesta (Alasoini, 2012, 106). Nykyään kilpailunkiristyessä niin organisaatioiden välillä kuin niiden sisällä, uudelta työltä odotetaan hyvästä työstä seuraavia etenemismahdollisuuksia, vakinaistamista ja asianmukaista korvausta ja oikeudenmukaisuutta, sekä mukavia työtovereita, henkilökohtaista kehittymistä ja vaikuttamismahdollisuuksia. Psykologinen sopimus on kuitenkin lähes aina impliittinen eli julkilausumaton, jolloin se usein jää vain yksipuolisiksi odotuksiksi. Odotuksia on vaikea toteuttaa, jos niistä ei edes puhuta. Työuran edetessä ja erityisesti muutostilanteissa myös psykologisen sopimuksen odotukset muuttuvat ja joutuvat koville. Vaikka useimmissa organisaatioissa olisi tilaisuus vuotuisen kehityskeskustelun puitteissa tuoda psykologiset sopimukset julki, niin harvoin tapahtuu. Mikäli psykologisen sopimuksen odotukset eivät täyty, seurauksena on yleensä työmotivaation lasku ja sitoutumishalun heikkeneminen. (Luukkainen, 2011, 48-49, Aro 2006, 48-53.)

Nivala (2006, 97-98) ja Antila (2006, 30-31) esittelevät teoriaa, joka jakaa hyvinvointiin vaikuttavat tekijät hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Varsinainen työmotivaatio ja hyvinvointi liittyvät motivaatiotekijöihin, eli työn sisältöön, sen mielekkyyteen ja hallintaan. Motivaatiotekijöitä kehittämällä ja parantamalla työn mukavuutta voidaan parantaa. Hygienia-tekijät puolestaan ovat olosuhdetekijöitä. Asioita, jotka eivät varsinaisesti lisää hyvinvointia työssä, mutta mikäli hygienia-tekijät ovat puutteellisia, ne heikentävät hyvinvointia. Esimerkiksi hyvät työvälineet eivät varsinaisesti tee työstä mielekästä, mutta mikäli ne ovat huonot, hyvinvointi työssä laskee.

Vaikka työhyvinvointia tarkastellaan usein pahoinvoinnin oireiden puuttumisena, on myös positiivisen psykologian näkemys työhyvinvoinnista varsin huomionarvoinen. Sen mukaan työn vaatimustekijöiden ja voimavaroitekiijöiden tulisi ollatasapainossa. Näin ollen vaatimustekijöiden lisääntyessä hyvinvointia voidaan parantaa paitsi vaatimuksia vähentämällä, myös voimavaroja lisäämällä. Toisaalta työn piirteistä lähes kaikissa on havaittavissa sekä voimia vieviä että tuovia tekijöitä, joten harvaa piirrettä on mahdollista pitää yksinomaan negatiivisena tai positiivisena. (Mäkikangas ym. 2005, 56-59). Vesterinen (2006, 37-40) on listannut artikkelissaan Schaufelin ja Backerin teorian pohjalta tekijöitä, jotka vaikuttavat työn mielekkyyteen motivoivasti tai kuormittavasti. Osa piirteistä on keskenään käänteisiä, jolloin hyvinvointia voidaan lisätä vähentämällä kuormittavaa tekijää.

Myönteisiä tunteita työtä kohtaan on tutkittu jo aiemminkin työtyytyväisyyttä ja työsitoutuneisuutta tutkimalla. Tutkimuksista on käynyt ilmi, että mitä enemmän työ auttaa yksilöä saavuttamaan tavoitteitaan ja tyydyttämään hänelle tärkeitä tarpeita, sitä voimakkaammin hän sitoutuu työhönsä ja viihtyy siinä. Uudehkona käsitteenä tutkimuksiin on noussut myös työn imun käsite. Työn imu voidaan määritellä melko pysyväksi positiiviseksi suhtautumiseksi ja motivoituneisuudeksi työhön. (Mäkikangas ym. 2005, 59-64, 68-72).

Luukkainen (2011, 38-39) tarkentaa työn imun käsitettä kuvaamalla kolmea tunnusmerkkiä, joiden täytyminen on merkki työn imusta. Ensinnäkin yksilö kokee olonsa tarmokkaaksi ja aktiiviseksi. Jokin työssä haastaa niin, että energisyys säilyy. Toisena kriteerinä on omistautuminen, jolla tarkoitetaan organisaation ja yksilön arvojen yhteensopivuutta siten, että yksilö seisoo aidosti työnsä takana ja pitää sitä tärkeänä. Omistautumista osoittaa myös se, ettei jatkuvasti hae uutta työpaikkaa tai koe tarvetta moittia työnantajaansa. Kolmanneksi työn imua teettää uppoutuminen. Uppoutuminen on lähes synonyymi flow-ilmiölle, jossa aika rientää ja asiat etenevät kuin itsestään. Tällöin töitä jatkaisi vielä mielellään, vaikka varsinainen työaika päättyisi jo.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan erityisesti psykologisena ja sosiaalisena viihtymisenä työssä. Työhyvinvointi on pahoinvoinnin vastakohta, mutta toisaalta positiivisen psykologian näkemys työn tuomista voimavaroista muuhun elämään on tutkimuksessa myös huomioitu. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin malli, jota tarkastelen tarkemmin luvussa 2.3.

2.2 Persoonan vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin kokeminen on kaikista ulkoisista yhteisistä tekijöistä huolimatta kuitenkin yksilöllistä. Toki saman työpaikan sisälläkin ulkoiset olosuhteet voivat vaihdella henkilöiden välillä, mutta myös persoonallisuuden piirteet vaikuttavat yksilön kokemukseen hyvinvoinnista. Persoonallisuuden osaltatutkimuksissa keskityttiin ensimmäisenä piirreominaisuuksien vaikutusten tutkimiseen, sen jälkeen pintaan nousivat käyttäytymismallien tutkimukset ja viimeisimpänä vaikuttajana on tutkittu yksilöllisten stressinkäsittelykeinojen vaikutuksia työhyvinvointiin (Feldt ym. 2005, 77). Tutkimusta on vaikeuttanut persoonallisuuden käsitteen monimutkaisuus ja epäselkeys.

Feldt kollegoineen (2005, 78-86) esittävät mukaillun McAdamsin mallin persoonallisuuden piirteiden vaikutuksista työhyvinvoinnin kokemiseen. Sen mukaan persoonallisuus nähdään koostuvan kolmesta tasosta, joilla kaikilla on omanlaisensa vaikutus työhyvinvointikokemukseen. Persoonallisuuden ensimmäinen taso käsittää melko pysyvän yksilön käyttäytymisen perustan, piirteet ja temperamentin. Esimerkiksi kielteinen ja myönteinen emotionaalisuus temperamenttina vaikuttavat eri tavoin yksilön taipumuksiin tulkita ja havainnoida työympäristöään. Siinä missä yksi näkee asioiden positiiviset puolet, toinen etsii ensin ikävät puolet. Toinen taso koostuu ajasta ja paikasta riippuvista ominaisuuksista kuten stressinkäsittelykeinoista, motivaatiosta, puolustusmekanismeista, tavoitteista yms., joiden merkitys työhyvinvointiin perustuu pitkälti ongelmien ratkaisemiseen ja tavoitteiden realistisuuteen. Kun asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa, elämällä on muutakin merkitystä kuin työ ja kun vastaan tulevia stressitekijöitä kyetään tarkastelemaan ratkaisukeskeisesti, työhyvinvointi lisääntyy. Kolmannen tason muodostavat yksilöiden elämäntarinat. Mitä selkeämpi identiteetti ja käsitys itsestään ja elämänsä kulusta yksilöllä on, sitä helpompi hänen on selviytyä elämänsä haasteista ja muutostilanteista myös työelämässä.

Lisäksi on huomioitava mekanismit, joiden välityksellä persoonallisuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Persoonallisuuden piirteet toimivat yleensä välittävänä tai muuntavana tekijöinä, jolloin jokin ärsyke koetaan eri piirteiden takia eri tavoin tai eri tulkinnat asioista aikaansaavat uusia kokemuksia. Persoonallisuus itsessään siis harvoin vaikuttaa hyvinvointiin, vaan se tapahtuu jonkin ärsykkeen kautta. (Feldt ym 2005, 86-91.) Esimerkiksi jos tunnollisen työntekijän stressioireet lisääntyvät työtehtävien lisääntyessä enemmän kuin vähemmän tunnollisen, silloin tunnollisuus toimii muuntavana tekijänä. Välittävänä tekijänä voisi toimia puolestaan ulos- tai sisäänpäin suuntautuneisuus. Oman

työn raportointi palaverissa voi ulospäin suuntautuneelle ihmiselle olla innoittava ja odotettu tapahtuma, jossa saa kommunikoida työstään toisten kanssa. Introvertti yksilö puolestaan kokee tilanteen ahdistavaksi ja stressaavaksi ja hänen työhyvinvointinsa laskee runsaiden palavereiden takia. Tällöin palaverit toimivat välittävänä tekijänä persoonallisuuden piirteiden ja työhyvinvoinnin välillä.

Positiiviset piirteet, kuten korkea itsearvostus, elämän yhtenäisyyden kokeminen eli koherenssi sekä optimismi ovat yleisesti todettu työhyvinvointia lisääviksi tai stressiltä suojaaviksi tekijöiksi. Vastaavasti ns. A-tyyppinen persoonallisuus, joka ilmenee mm. kunnianhimoisuutena, kärsimättömytenä, vihamielisyytenä, aggressiivisuutena ja kilpailuhenkisytenä, altistaa todennäköisemmin työpahoinvoinnille. (Feldt ym. 2005, 95-113). Itsearvostus, koherenssi ja optimismi vaikuttavat työhyvinvointiin kolmen välittävän mekanismin kautta. Ensinnäkin nämä piirteet kytkeytyvät positiivisiin ja ratkaisukeskeisiin selviytymisstrategioihin stressitilanteessa. Stressitekijöitä todennäköisesti myös havaitaan vähemmän kuin negatiivisten ihmisten joukossa. Lisäksi positiivisten ihmisten terveystyötyminen edistää hyvinvointia. He syövät terveellisemmin, ovat harvemmin ylipainoisia ja suhtautuvat kohtuudella alkoholiin ja tupakkaan. Kolmanneksi positiivisten ihmisten fysiologiassa on tekijöitä, kuten matalampi verenpaine, joka voi osaltaan selittää hyvinvoinnin esiintymisen todennäköisyyttä. (Mäkikangas 2007, 22-23.)

Elämänhallinta voidaan nähdä kytkeytyvän hyvin läheisesti kokemukseen työhyvinvoinnista, sillä mahdollisuus vaikuttaa olosuhteisiin työpaikalla, on yksi merkittävimpiä työhyvinvoinnin lähteitä. Elämänhallinnan tunne vaihtelee sisäisen ja ulkoisen hallinnan välillä. Sisäinen hallinta tarkoittaa, että yksilö kokee voivansa vaikuttaa omaan elämäänsä kun taas ulkoisella hallinnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilö kokee olevansa ulkoisten voimien armoilla. Asiat tapahtuvat muiden ohjaamina, ehkä jopa kohtalon sanelemina. Sisäinen hallinta antaa ihmiselle luottamusta tulevaa kohtaan, uskoa selviytymiseen ja asioiden järjestymiseen. Uuteen on helppo suhtautua tällöin avoimin mielin. Ulkoinen hallinta puolestaan aikaansaa pelkoa uutta ja tuntematonta kohtaan. Tuleva pelottaa, sillä selviytymisestä ei ole varmuutta. Ulkoista hallintaa leimaa negatiivinen ajattelu. Ulkoinen hallinta aikaansaa stressiä ja jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta, mikä johtaa miltei väistämättä pahoinvointiin työssä. Ulkoisesti hallittu yksilö turvautuu helposti erilaisiin puolustusmekanismeihin ja opittuun avuttomuuteen. ”Kun en minä kuitenkaan onnistu” -ajattelu suojaa pettymyksiltä, kun asenne on jo valmiiksi luovuttanut. Elämän hallinnalla on siis merkittävä vaikutus hyvinvointiin ja työn

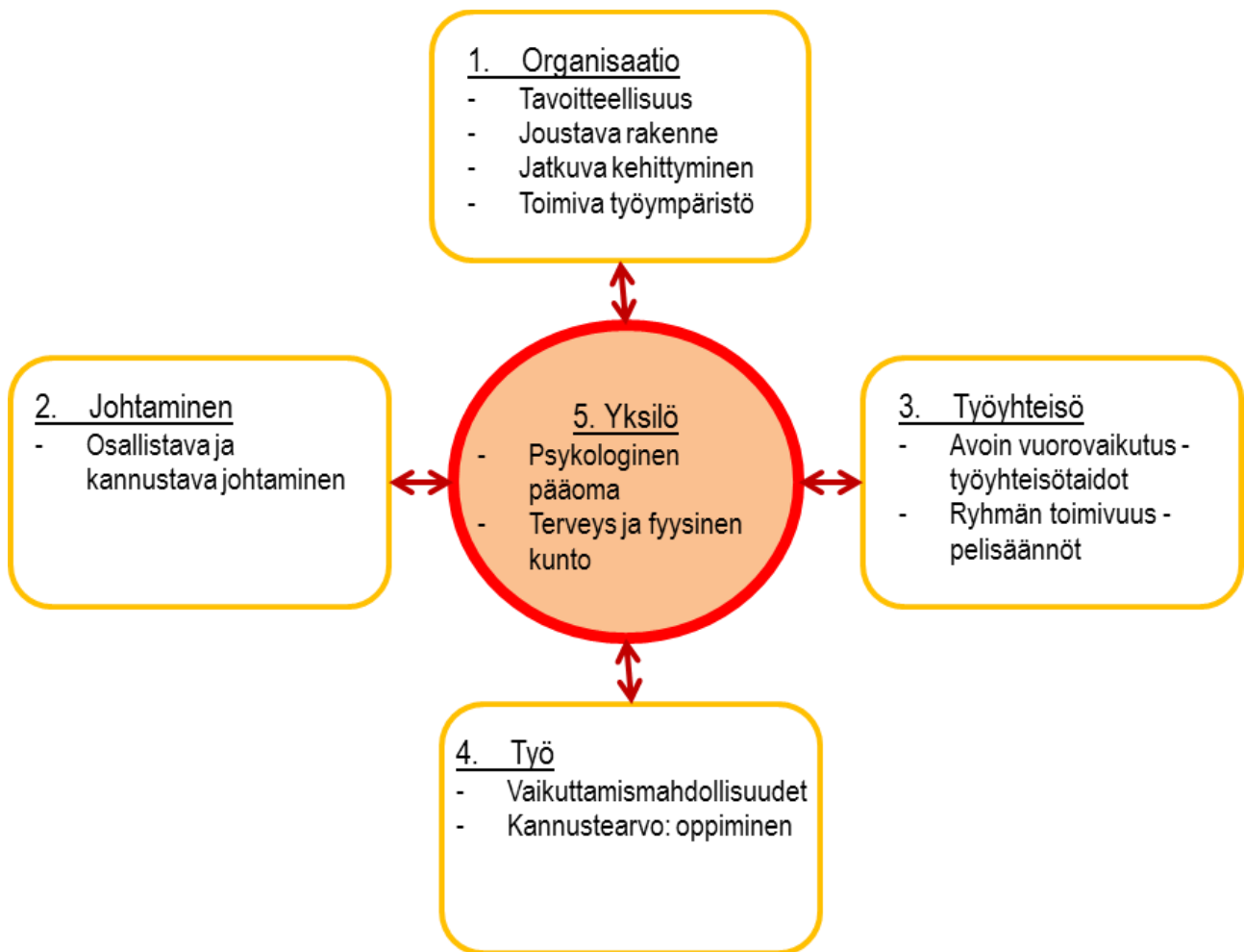
tehokkuuteen. Sisäisesti ohjautuva yksilö on valmis kokeilemaan uutta, yrittämään ja erehtymään sekä oppimaan, kun taas ulkoisesti ohjautuva kangistuu helposti uuden pelossa kaavoihin eikä edes yritä parastaan epäonnistumisen pelossa. (Manka 2010, 153-159.)

2.3 Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallit

Vaikka työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan eritellä ja tarkastella hyvinkin pieninä osina, on kokemus hyvinvoinnista varsin kokonaisvaltainen. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malleja on olemassa useampia. Yksi tunnetuimpia lienee Työhyvinvoinnin portaat -malli, joka on luotu yhdistelemällä erilaisia työhyvinvointimalleja Maslown tarvehierarkiamallin kanssa. Mallin kaksi ensimmäistä porrasta, psykofysiologiset perustarpeet sekä turvallisuuden tarve, käsittelevät ennen kaikkea työhyvinvoinnin fyysistä puolta. Työympäristön terveellisyys ja turvallisuus sekä työntekijän riittävän terveelliset elintavat luovat pohjan hyvinvoinnille. Lisäksi työpaikan pysyvyys, riittävä toimeentulo sekä oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu työpaikalla ovat turvallisuuden tunteen edellytys. Portaatt kolme ja neljä edustavat ihmisen sosiaalista puolta. Liittymisen tarve näkyy työssä tarpeena olla osana toimivaa ja erilaisuuden hyväksyvää työyhteisöä sekä tarpeena oikeudenmukaiseen ja hyvään johtamiseen. Arvostetuksi tuleminen tarve liittyy siihen, että työntekijän tulee saada palautetta ja arvostusta työstään ja sen tuloksista, sekä tulla palkituksi ansaitusti. Viides porttas, itsensä toteuttamisen tarve, viittaa ennen kaikkea työn mielekkyyden tärkeyteen. Työntekijän tulee kokea tekevänsä tärkeää työtä, jolla on merkitystä ja jonka hän osaa. Kehittymismahdollisuudet työssä lisäävät motivaatiota. (Työturvallisuuskeskus 2013, Meretniemi 2012, 137.)

Toisen kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin on luonut Marja-Liisa Manka, joka käsittelee mallia useissa teoksissaan (Manka2011, Manka 2010, Manka ym. 2010) (ks. Kuva 1). Kirjoissaan Manka puhuu työnilosta, joka käsitteenä tarkoittaa lähes samaa kuin työhyvinvointi. Työnilo ei kuitenkaan ole pelkkää työssä viihtymistä, vaan myös työstä nauttimista. Malli kattaa hyvin laajasti työniloon ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, mistä syystä tässä tutkimuksessa käytetään mallin ajatusta viidestä työnilon tekijästä työhyvinvoinnin käsitteisisällön määrittelyssä. Mallin mukaiset työniloon vaikuttavat tekijät ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ itsessään sekä yksilö itse.

Mallissa työntekijä itse on työhyvinvoinnin keskiössä. Kuten edellä jo todettiin, persoonallisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemiseen. Manka korostaakin, että vaikka työpaikan kaikki ulkoiset puitteet (1.-4.) olisivat kohdallaan, eri työntekijät kokevat työhyvinvoinnin eri tavalla omien asenteidensa värittämänä. Samaa painottaa omalla kokonaisvaltaisella työhyvinvointimallillaan myös Vesterinen (2006, 31). Myös hänen mallissaan hyvinvointiin vaikuttavat yksilön lisäksi työyhteisöön liittyvät tekijät, kuten ilmapiiri ja johtaminen sekä työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät aina yhteiskunnan rakenteisiin saakka. Vaikka yksilön vaikutukset hyvinvointiin korostuvatkin molemmissa malleissa, työhyvinvointi kokonaisuutena on kuitenkin varsin vuorovaikutteinen käsite ja näin ollen yksilön kokemukset työhyvinvoinnistaan saattavat levitä koskemaan myös muita osa-alueita ja vaikuttaa muiden kanssatyöntekijöiden kokemuksiin. Jokaisen osa-alueen kohdalla on silti mahdollista tehdä parhaansa, jotta se tukisi parhaalla mahdollisella tavalla työpaikan henkilöstön hyvinvointia. (Manka 2011, 76-77, Manka 2010, 15-18.)



Kuva 1: Työniloon vaikuttavat tekijät (muokattu Manka 2011, 76, Manka 2010, 16, Manka ym. 2010, 8.)

Tässä tutkimuksessa Mankan mallin viidestä hyvinvointiin vaikuttavasta tekijästä tarkastellaan kolmea; työyhteisöä, johtamista ja työtä. Seuraavissa luvuissa käsitellään näitä osa-alueita hieman tarkemmin.

3. Työyhteisön vaikutukset

3.1 Työyhteisötaidot

Työyhteisöllä on merkittävä vaikutus työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Ihminen on sosiaalinen olento ja siksi palaute muilta ihmisiltä vaikuttaa yksilöön niin työssä kuin vapaa-ajalla. Työyhteisön toimivuus ei kuitenkaan ole vain yksilöiden kannalta hyvä asia. Manka (2011, 116-122) puhuu kirjassaan työyhteisöjen sosiaalisesta pääomasta, jolla tarkoitetaan yhteisön sellaisia piirteitä, jotka vahvistavat yhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumiskykyä. Näin ollen sosiaalinen pääoma on hyödyksi paitsi yksilölle myös organisaatiolle, sillä yhteen sulautunut, toistensa vahvuudet ja heikkoudet tunteva yhteisö toimii tehokkaasti ja tuloksellisesti. Sosiaalinen pääoma edellyttää syntyäkseen yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta ja luottamusta työntekijöiden välillä. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen synnylle tulee pyrkiä luomaan hedelmälliset puitteet. Työntekijöiden tunne- ja tietopohja tulisi olla mahdollisimman yhtenäinen, jokaisen osaaminen työtehtävänsä hoitamisen riittävää ja keskustelun avointa. Yhdessä tekeminen, kommunikaation toimiminen ja kaikkien kuuleminen ja huomioonottaminen työpaikalla edistävät sosiaalisen pääoman kehittymistä. Puhuttaessa kollegoiden välisestä sosiaalisesta pääomasta käytetään termiä horisontaalinen sosiaalinen pääoma erotukseksi esimiehen ja alaisten välisestä vertikaalisesta pääomasta.

Työyhteisön toimivuuden merkitys on oivallettu vasta viimeaikoina. Nykyisin onkin alettu puhua työyhteisötaidoista työpaikoilla. Termille löytyy useita synonyymejä, kuten alaitaidot, organisaatiokansalaisuus, kanssalaisuustaidot jne. Työyhteisötaidoiksi luettavat taidot tuntuvat varsin itsestään selviltä, mutta mitä ilmeisimmin niiden käyttö ei kuitenkaan käytännössä aina sitä ole. Työyhteisötaidot koskettavat kaikkia yhteisön jäseniä asemasta riippumatta ja taidot voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: osaamiseen ja työyhteisöön. Osaamisen kannalta tärkeitä työyhteisötaitoja ovat mm. omasta ammattitaidosta ja osaamisesta huolehtiminen ja sen päivittäminen sekä vastuun

ottaminen omasta toiminnastaan ja tehtävistään. Työyhteisöön suuntautuvia taitoja ovat erityisesti ongelmatilanteissa kuuntelemisen ja rakentavan palautteen antamisen taito, kyky kiittää ja kehua aiheesta, kyky olla myönteinen, toisten pyyteetön auttaminen, tasapuolisuus ja yhteisistä säännöistä kiinni pitäminen. (Luukkainen, 2011, 214-215, Manka 2011, 122-130, Nivala 2006, 103.)

Palaute on olennainen osa työyhteisön arkea. Kommunikaation, kiitoksen ja kritiikin puuttuminen kierouttaa yhteisön helposti, kun ihmiset alkavat kuvitella puuttuvaa kanssakäymistä. Palaute tekee työstä mielekästä ja antaa sille merkityksen. Kyky antaa palautetta on tärkeä paitsi hyvinvoinnin, myös kehittymisen kannalta. Palautteen puuttuminen alkaa helposti näkyä työssä kehittymisen hiipumisena. Kiitoksen antaminen on joskus vaikeaa, samoin saaminen, ja molempia on oikeastaan opeteltava. Palautteen antamisessa olisi muistettava aina, että palaute annetaan asiasta, ei ihmisestä. Palautteen muotoileminen ehdotuksen tai toiveen muotoon on hedelmällisempää vastaanottamisen kannalta kuin moite tai tivaaminen. Palaute pitäisi pyrkiä antamaan mahdollisimman nopeasti tilanteen jälkeen, jolloin se voidaan kytkeä konkreettiseen esimerkkiin ja on näin ollen helpompi ymmärtää. Myös terveen kiitoksen on oltava ansaittua, ei tyhjää kiittelyä, kiitosta pitäisi voida ottaa vastaan sitä vähättelemättä ja sen on kohdistuttava olennaisiin asioihin. Palautetta annettaessa tulee muistaa tilanteen vastavuoroisuus. Ei ole vain yksipuolista palautteen antamista, vaan samaan aikaan tapahtuu palautteen vastaanottamista ja vastaanottajalla on oltava oikeus kommentoida saamaansa palautetta. Palaute tulee muistaa antaa myös rehellisesti omana itsenä omasta näkökulmasta. (Luukkainen, 2011, 246-248, Manka 2010, 145, Heiske 1997, 131-146.) Palautteen antamisen periaatteet ovat hyvin lähellä yleistä avoimuutta ja dialogisuutta, joka on hyväksi työilmapiirille. Dialogi on ratkaisukeskeinen toimintatapa, jossa asetetaan keskustelukumppanin asemaan, kuunnellaan toista ja esitetään omat mielipiteet omina mielipiteinä asiallisesti. Aina oma toive ei kuulemisesta huolimatta toteudu ja tällöin on osattava tehdä kompromisseja ja yhteisiä ratkaisuja. Dialogissa toista ei arvostella, mutta ajatusten kyseenalaistaminen on suotavaa. Keskustelun painopiste on siinä, miten asioiden haluttaisiin olevan ja miten se voitaisiin saavuttaa. Tavoitteena dialogissa on kuitenkin yhteisesti löytää yhteinen ratkaisu johonkin ongelmaan. (Manka 2010, 146, Mankaym 2010, 34-35.)

Jos työyhteisön ilmapiiri on kireä, menee työpäivän energiasta valitettavan iso osa erilaiseen kyräilyyn ja varovaisuuteen. Työilmapiiriä kuvaavia termejä ovat mm.

jännittyneisyys, avoimuus, kaavoihin kangistuneisuus, kannustavuus ja luotettavuus. Manka (2010, 65-71) mainitsee työilmapiiriä heikentävänä ongelmana työpaikoilla ilmenevät puolustavat rutiinit. Ihmisellä on tarve säilyttää kasvonsa ja olla muille mieliksi. Siksi, kun tilanne vaikuttaa uhkaavalta tai häpeälliseltä, ihminen turvautuu usein puolustamalla itseään sen sijasta, että myöntäisi virheensä tai erimielisyytensä. Viestin ilmaiseminen epäselvästi ja ylimalkaisesti, asioiden peittely, hyökkäävyys ja vastuun siirtäminen muille toimivat ikävissä tilanteissa oman nahan pelastajina, mutta vaikuttavat kielteisesti työyhteisön ilmapiiriin.

Työpaikkakiusaaminen on Suomessa valitettavan yleistä. Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan tahallista ja toistuvaa häirintää tai epäasiallista kohtelua. Henkinen väkivalta jaetaan rakenteelliseen ja tuottamukselliseen väkivaltaan, joista jälkimmäinen on tietoisempaa. Kiusaaminen voi olla suoraa nolaamista ja nauramista tai epäsuoraa selän takana puhumista ja työyhteisöstä pois sulkemista. Sanomattakin on selvää, että kiusaaminen vaikuttaa haitallisesti työhyvinvointiin. Suuremmiksi paisuvissa kiusaamistapauksissa kiusaamisesta voi olla jopa koko organisaatiolle haittaa paitsi heikentyneenä hyvinvointina, myös negatiivisena julkisuudenkuvana. Työturvallisuuslaki velvoittaa esimiestahoa puuttumaan kaikkiin keinoihin tilanteeseen välittömästi sen tultua ilmi, mutta joskus tilanteen esiintulo voi viedä aikaa. Asian julkituominen onkin siksi ensiarvoisen tärkeää, mikäli kiusaamista on havaittavissa. Näin ollen kaikilla työyhteisön jäsenillä on oma vastuunsa kiusaamistapausten selvittämisessä. (Vartia ym. 2012, 17, 27, 65, Luukkainen 2011, 220-224, Manka 2011, 132-139, Juuti 2006, 84.) Siksi työpaikan pelisääntöihin on tärkeää kuulua myös kaikenlaisen kiusaamisen ehkäiseminen ja välitön velvollisuus tuoda tapaus ilmi, mikäli sellaisen havaitsee.

Hyvässä työyhteisössä kaikki kokevat olevansa arvostettuja ja hyväksytyjä. Erilaisuuden hyväksyminen ei aina ole silti helppoa, sillä ihminen lienee luonnostaan epäluuloinen ja pelokas kaikkea erilaisuutta kohtaan. Erilaisuuden kohtaaminen edellyttääkin samalla myös itsensä kohtaamista. Erilaisuuden onnistunut kohtaaminen työpaikalla edellyttää avointa vuorovaikutusta ja toisen ihmisen kuulemistä ja ymmärtämistä. Erilaisuus itsessään on suuri rikkaus yhteisölle, sillä se voi avata valtavasti uusia näkökulmia, opettaa kriittisyyttä ja luovuutta. (Manka 2011, 130-132.)

Työyhteisötaidot ovat loppupeleissä melko yksinkertaisia elämässä muutenkin tarvittavia sosiaalisia taitoja; kuuntelemista, palautteen antamista, ymmärtämistä, vastuun ottamista

ja itsestään huolehtimista. Yksinkertaisuudestaan huolimatta taidot vaativat kuitenkin harjoittelua. Harjoittelu olisi parasta yhdessä, jotta yhteisöllisyys vahvistuisi. Erityisen merkitykselliseksi työyhteisötaidot nousevat silloin, kun työyhteisö on tiivis ja työskentely yhdessä kollegoiden kanssa on jatkuvaa. Työnteko on ollut pitkään varsin yksilökeskeistä ja suoritus on tapahtunut yksin, vaikka työpaikalla muita ihmisiä olisikin. Työtä ei siis ole tehty yhdessä vaan muiden läsnä ollessa. Uudeksi trendiksi noussut tiimityöskentely edellyttää kuitenkin jatkuvaa kanssakäymistä muiden työntekijöiden kanssa ja erityisesti tiimityössä työyhteisötaidot korostuvat. Seuraavaksi tarkastelen tiimityötä hieman tarkemmin.

3.2 Tiimityö

Hyvä tiimi on kuin hanhiparvi (Heikkilä 2002, 15-16). Hanhiparvi lentää auramuodostelmassa. Yksi on aina vuorollaan vetovastuussa ja ottaa vastaan ensimmäisenä suurimman osan tuulen vastuksesta. Kun se väsy, seuraava hanhi ottaa paikkansa auran kärjessä ja matka jatkuu. Näin työnjako toimii myös hyvässä tiimissä. Jokainen tietää oman paikkansa, oman vastuunsa ja omat vahvuutensa. Kukin tekee oman osansa yhteisestä työstä, on omalla vuorollaan ja omalta osaltaan yhteisön kantava voima. Yksinäinen hanhi ei jaksakaan lentää kovinkaan pitkään, mutta yhteistyöllä ne jaksavat.

Yksi nykyajan työelämän uusimpia trendejä on tiimityö. Tiimillä tarkoitetaan useimmiten pientä ihmisryhmää, jossa ihmiset täydentävät taidoillaan toisiaan, ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja toimintamalleihin sekä ovat mielestään yhteisesti vastuussa suorituksestaan (Huusko 2007, 13; Heikkilä 2002, 17). Tämän määritelmän voi purkaa myös kolmeen hieman eri asioita korostavaan määritelmään, joista ensimmäisen mukaan tiimi on lyhyesti itseohjautuva työryhmä. Toinen määritelmä korostaa tiimin tilapäisyyttä määrittämällä tiimin ryhmäksi, jolla on tietty tehtävä. Tiimejä siis luodaan, puretaan ja muokataan vaihtelevien tehtävien mukaan. Kolmannessa määritelmässä tiimi määritellään pitkäkestoisemmin; ryhmä, joka hoitaa mahdollisimman itsenäisesti jotakin organisaation tiettyä tehtävää, esimerkiksi laadunvalvontaa. (Harisalo 2008, 118-119.) Paitsi työryhmänä, tiimi voidaan nähdä myös organisaatorakenteena. Tiimit madaltavat organisaatorakennetta olemalla osa toimintaprosessia, jolla vähimmillään on yksi ylempi hierarkiataso, ylin johto. Tiimeissä työntekijöiden tehtävät ovat laajentuneet, rikastuneet tai

kiertävät ja näin ollen tiimi pystyy vastaamaan aiempaa laajemmista osista toimintaprosessia. (Huusko 2007, 55-58.)

Suomeen tiimityöskentely rantautui erityisesti 1990-luvun alussa prosessijohtamisen vauhdittamana (Huusko 2007, 41). Tiimien toivottiin ja toivotaan yhä tuovan mukanaan joustavuutta niin organisaatioon kuin työntekijöillekin ja samalla niiden toivotaan myös mahdollistavan työntekijöiden monitaitoisuuden ja toistensa tukemisen. Tiimeillä pyritään madaltamaan organisaatorakenteita, saamaan aikaan suurempia työkokonaisuuksia, säästämään kustannuksia ja joskus niitä luodaan vain niiden trendikkyuden takia. (Harisalo 2008, 118, Huusko 2007, 109.) Tiimityö parantaa entisestään laadukasta ja tehokasta tuottavuutta, tehostaa työntekijöiden oppimista, säästää aikaa, kun yksilön ei tarvitse tehdä kaikkea aina alusta asti ja innovaatiot lisääntyvät, kun ideoita kypsytetään yhdessä. Lisäksi tietoa voidaan jakaa ja linkittää yksittäiselle yksilölle mahdollomalla tavalla. (Unsworth&West 2000, 329.) Tiimien katsotaan olevan ratkaisu työelämän muutokseen, tehokkaaseen toimintaan informaatioyhteiskunnassa. Itseohjautuvassa tiimissä myös korkeasti koulutetut työltä vaikutusmahdollisuuksia ja mielekkyyttä etsivät ihmiset saavat mitä haluavat ja pysyvät tyytyväisempinä. Lisäksi työelämän ongelmat ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi ja rajoja ylittäviksi ja moniosaajienmuodostavat tiimit ovat ratkaisu tähänkin pulmaan. (Heikkilä 2002, 383.)

Tiimi eroaa tavallisesta työryhmästä siten, että tiimillä on yhteinen tavoite, jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään tavoitteen saavuttamiseksi, jäsenillä on määritetyt ja toisistaan riippuvaiset roolit ja tiimin asema organisaatiossa on tunnustettu. (Unsworth&West 2000, 328.) Työryhmäläiset työskentelevät samassa tilassa, samojen asiakkaiden tai raaka-aineen parissa, mutta lähtökohtaisesti he työskentelevät yksin eikä heillä ole yhteistä tavoitetta. Asiantuntijatyöryhmien tavoite on saada johonkin asiaan mahdollisimman monta asiantuntevaa näkökulmaa ja tällaisen ryhmän jäsenyys on yleensä lisätyöluonteista. Moniammatillinen työryhmä lähentelee jo tiimiä, sillä siinä ihmiset työskentelevät yhteisen tehtävän kanssa. Työryhmän jäsenyys ei kuitenkaan ole päätoimista ja jäsenet työskentelevät asiakkaan kanssa paitsi ryhmän jäsenenä, myös yksin. Pitkään jatkuva työryhmän toiminta saattaa parhaassa tapauksessa kehittyä toimivaksi tiimiksi. (Huusko 2007, 90-96.) Tiimi on siis organisaation alainen virallinen ryhmä, jolla on organisaation virallisista tavoitteista johdettu tietty tehtävä. (Harisalo 2008, 118).

Tiimiläisiltä verrattuna ryhmäläisiin odotetaan huomattavasti enemmän osallistumista ja yhteistyötä, sitoutumista ja toistensa tukemista. Tiimiläiset eivät välttämättä edes sijaitse fyysisesti samassa paikassa, mutta heidän työnsä on silti hyvin koordinoitua. Tiimiläisiltä vaaditaan myös ryhmäläisiä huomattavasti enemmän keskinäistä kommunikaatiota ja toimivia työprosesseja, sillä he ovat ryhmäläisiä riippuvampia toistensa työnteosta. Tiimiläisten on tunnettava toisensa niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisesti ryhmäläisiä paremmin.(Heikkilä 2002, 18-20.) Itse asiassa yksi oleellisimpia asioita tiimin toiminnan kannalta on kommunikaation sujuminen ja informaation jakaminen. Saatu informaatio on jaettava välittömästi ja kaikille tiimin jäsenille, myös ikävä informaatio. Onnistunut kommunikaatio muodostuu kertomisesta, kysymisestä ja kuuntelemisesta. (Heikkilä 2002, 220.) Tiimin jäsenten on toimittava yhteisvastuullisesti ja vuorovaikutteisesti saadakseen aikaan parhaan tuloksen (Harisalo 2008, 120-121).Myös ilmapiiri vaikuttaa oleellisesti tiimin toimintaan. Rohkaiseva ilmapiiri, koulutustilanteiden yhteisyys, jaettu vastuu ja jäsenten täysivaltaisuus ovat omiaan parantamaan toimivaa tiimityötä. (Heikkilä 2002, 263-264.) Toimivan työyhteisön ja tiimin voimavarana on kasaantuva sosiaalinen pääoma, joka sisältää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista (Manka 2011, 116). Se mahdollistaa tiimin saumattoman toiminnan ja tehostaa työskentelyä huomattavasti. Oikeanlaisen ilmapiirin luominen tiimiin vie kuitenkin aikaa, joten tiimi muotoutuessaan ja työnsä alkuvaiheessa voi tuntua jopa melkoiselta lisätyöltä mahdollisten muiden työtehtävien ohessa.

Toimivan kommunikaation, työprosessien ja ilmapiirin lisäksi merkittävä tekijä tiimityön toiminnan kannalta ovat tavoitteet ja toimivalta. Tiimi ei voi olla toimiva mikäli sillä ei ole yhteistä tavoitetta. Selkeä yhteinen tavoite ja riittävä toimivalta sen saavuttamiseksi on olennaista todellisen tiimin toiminnan kannalta. Myös yhteinen toimintamalli tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeää. Tiimillä ei ole toimivaltaa, ellei sitä sille anneta, eli toimivalta tulee olla tunnustettu yhteisössä. Parhaiten toimivalta saadaan selkiytymään ottamalla tiimi jo tavoitteiden suunnitteluvaiheessa mukaan. (Huusko 2007, 61-63, 82-84.) Tiimien toiminnan kannalta on tärkeää, että tiimin toiminta on kytketty organisaation tavoitteisiin ja että tiimin sisäinen arkkitehtuuri on toimiva. Tiimi tarvitsee toimiakseen selkeät raamit. (Harisalo 2008, 120-121, Aro 2006, 88-89.) Kun tavoite ja toimivalta ovat selvillä, tiimi on yhteisvastuussa tavoitteensa saavuttamisesta. Vaikka vastuu työtehtävästä esimiehelle on yhteinen, voivat vastualueet tiimin sisällä olla jakautuneita, jolloin kukin tiimiläinen on osavastuussa koko tavoitteen saavuttamisesta tiimille. (Huusko 2007, 86-88.)

Pohjimmiltaan tiimityöskentelyllä haetaan organisaatiolle synergiaetua. Synergian idean voi lyhyesti tiivistää ilmaisuun ”kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa”. Tiimityössä synergialla tarkoitetaan sitä, että tiimin jäsenet saavat yhdessä aikaan enemmän kuin mitä he yhteensä saavuttaisivat jos jokainen työskentelisi yksinään. Tiimissä synergia ilmenee siis siten, että yhdestä ideasta kehittyy toinen, ajatukset muokkaantuvat uudenlaisiksi ja kaikki tiimin jäsenet oppivat prosessin aikana jotakin ja kehittyvät. Synergian toimiminen edellyttää keskinäistä arvostusta ja kunnioitusta ja erilaisuuden hyväksymistä. (Parviainen, 2006, Heikkilä 2002, 260-261.) Synergiaetua ei siis ole vain organisaation etu. Myös työntekijät voivat kokea saavansa toimivasta tiimityöstä huomattavan paljon yksilötyöskentelyä enemmän irti, kun kollegoiden tuki ja ajatukset ovat työnteossa läsnä. Tiimityössä voi oppia paljon toisten kokemuksista ja ajatuksista. Lisäksi ideat rikastuvat, kun muut auttavat ajatteluprosessissa ja aikaansaanti on runsaampaa kuin yksin.

3.3 Tiimityön haasteet

Tiimityössä on siis hyvät puolensa. Oppiminen muiden osaamisesta ja tiedoista laajentaa yksilön osaamista, töitä on mahdollista jakaa ja työtehtävät saattavat monipuolistua eri projektien alkaessa ja päättyessä tarjoten mielekästä vaihtelua. Kuitenkin, vaikka tiimityöstä on lukemattomasti hyötyä työnteokseen, on siltäkin luonnollisesti haasteensa. Siltala (2007, 487-490, 603-609) kuvaa miten tiimityötä tehdään paljon muodon vuoksi, koska sen kuvitellaan ratkaisevan itsessään kaikki ongelmat. Tiimityö vaatii oikeasti toteutuakseen todellista yhteistyötä, vallan ja vastuun jakoa ja aitoa kanssakäymistä. Tiimityö ei siis ole vain yksittäisten työntekijöiden yksilötyön ketju. Pahimmillaan epäonnistuneesta tiimityöstä tulee toisten kyräilyä ja veristä kilpailua oman aseman säilyttämiseksi. Tiimit joutuvat lisäksi harmillisen usein toimimaan epämääräisen tehtävänasettelun parissa vailla valtaa, mutta silti tulosvastuu epämääräisestä tehtävästä säilyy.

Kuten sanottua, tiimityössä keskitytään ryhmään ja sen aikaansaannoksiin, ei henkilökohtaisiin tarpeisiin tai saavutuksiin. Henkilökohtaista tunnustusta tehdystä työstä tuskin tulee, vaikka sitä kaipaisikin. Jokaisella ihmisellä on kuitenkin tarve tulla nähdyksi. Siksi tiimityöstä voi pahimmillaan tulla Sennetin sanoin ”loputonta toisten antaman tunnustuksen ja itseluottamuksen tavoittelua” (2002: 112). Tiimityö saattaa jossain

muodossa tehdä työstä yksilön kannalta pinnallista; projekti alkaa ja loppuu ja sen jälkeen se ja sen eteen tehdyt uhraukset ja vaivannäkö unohdetaan, todennäköisesti myös ihmiset ympärillä vaihtuvat. Kysymys siitä kenen on vastuu työn tuloksesta saattaa sekin jäädä epäselväksi. Siellä, missä ihmiset työskentelevät ryhmänä, törmätään myös lähes poikkeuksetta valtapeleihin ja ongelmiin henkilösuhteissa, mikä tapauksesta riippuen saattaa häiritä pahastikin paitsi ryhmän työskentelyä myös ryhmäläisten mielenterveyttä. Tiimityö voikin olla joskus jopa yksilöiden intressien ja edun vastainen työjärjestely.

Heikkilän (2002, 317-320) mukaan neljä tyypillisintä osa-aluetta, joissa ongelmia esiintyy, ovat tavoitteiden asettelu, roolien määrittely, työskentelyprosessit ja ihmissuhteet. Viimeksi mainittu lienee ongelmista kaikkein haastavin, johtuen kenties siitä, että ongelma piilee syvällä ihmismieleessä. Unsworth ja West (2000, 329) lisäävät ongelmalistaan myös koordinaatio- ja motivaatio-ongelmat. Isossa tiimissä työn koordinointi on vaikeampaa ja työn suoritustaso voi laskea yksilösuoritukseen verrattuna.

Tiimityökään ei siis välttämättä toimi moitteetta. Harisalo (2008, 120) puolestaan listaa viisi tekijää, jotka vaikeuttavat tiimin kehittymistä tulokselliseksi ja toimivaksi. Ensinnäkin tiimi ei aina osaa arvioida omaa toimintaansa, on jämähtänyt vanhoihin kaavoihin eikä omaa tarpeeksi vahvoja yhteyksiä muualle organisaatioon. Tällöin tiimi on tehoton ja joskus saattaa aikaansaada jopa haittaa itselleen tai organisaatiolle. Toiseksi, jos koko tiimin tarkoitus on jäänyt epäselväksi, on turha odottaa tulostakaan. Kolmanneksi, mikäli linjaorganisaation mielipiteet ja valta ohjaavat liikaa tiimin toimintaa, ei tiimityöskentelyn tavoite itseohjautuvuudesta ja innovatiivisuudesta pääse oikeuksiinsa. Neljänneksi, tiimin syyttäessä epäonnistumisista ulkopuolisia tekijöitä ei ongelmiin päästää puuttumaan. Vastaavasti, viidentenä tiimin kehittymistä vaikeuttavana tekijänä voidaan pitää motivaation katoamista, kun tiimin jäsenet syyttävät tiimiä sen toimimattomuudesta eivätkä usko sen toimintamahdollisuuksiin. Tällöin motivaationsa kadottaneesta tiimistä ei ole yksilötyöskentelylle kuin haittaa.

Tiimin rakentaminen on tiimin toiminnan kannalta tärkein vaihe. Rakennusvaiheeseen liittyviä esteitä voidaan tarkastella niin organisaation kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Mikäli organisaation johtajalla on tiimivastainen asenne tai mikäli organisaation kulttuuri on liian tehtäväkeskeinen, tiimien rakentuminen on varsin hankalaa. Myös perinteinen hierarkkinen rakenne tai strategisen ajattelun puuttuminen vaikeuttavat tiimitoimintaa. Toisaalta myös tiimin jäsenet voivat hankaloittaa tiimin rakentamista, mikäli heillä on

henkilökohtaisia asenteellisia tai taidollisia rajoituksia tiimin toiminnalle tai mikäli heidän tekniset ja yhteistyötaitonsa ovat puutteelliset tai vääränlaiset. Myös yhteisten työskentelytilojen puute ja liian suuri tiimikoko vaikeuttavat tiimin rakentumista. (Heikkilä 2002, 35-40.)

Tiimityön edut ja haasteet liittyvät molemmat oikeastaan samaan tekijään: tiimin tiivyyteen ja yhteistoimintaan. Tiimityö toimiessaan vaikuttaa positiivisesti aikaansaantiin ja hyvinvointiin, mutta mikäli tiimi ei toimi yhteen, jäsenet eivät ymmärrä toisiaan tai ovat liian hajallaan, tuottavuus ja hyvinvointi vähenevät. Tiimityön kasvattaessa suosiotaan organisaatioissa, myös sen vaikutuksia työntekijöihin on oleellista tarkastella.

4. Esimiestyön merkitys

4.1 Monenlaista johtajuutta

Teorioita johtajuudesta on lukemattomia eikä kaikkien läpikäyminen tässä yhteydessä ole tarkoituksenmukaista. Johtamistyyleistä puhuttaessa puhutaan tulosjohtamisesta, strategiajohtamisesta, muutosjohtamisesta, henkilöstö-johtamisesta ynnä muista. Ehkä tyypillisin kahtiajako eri johtamistyylien välillä on erottaa leadership-johtaminen ja management-johtaminen. Management-johtaminen on järjestelmällistä suorittamisen johtamista, organisointia, kontrollointia ja strategian noudattamista. Leadership-johtaminen onpuolestaan uuden suunnan etsimistä, visioiden luomista, motivointia ja inspirointia sekä mahdollisuuksien luomista. Management-johtamisessa ollaan kiinnostuneita ”tekemään asiat oikein”, pitämään yllä järjestystä ja olemaan johdonmukaisia, kun taas leadership-johtamisessa halutaan ”tehdä oikeita asioita”, ollaan kiinnostuneita rakentavasta kehityksestä ja muutoksesta. Nämä johtamistyyli eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan hyvä johtaja osaa soveltaa toiminnassaan molempia johtamistyyliä. (Peltonen 2007, 123, Shackleton&Wale 2000, 279-280.)

Toinen melko tyypillinen kahtiajako johtamistyylien välillä on jakaa johtaminen transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen. Transaktionaalinen johtajuus on työsuorituksiin ja niiden oikeellisuuteen keskittyvää johtamista. Työntekijöiden roolit ovat selkeät, puitteet työskentelylle hyvät ja valvonta tarkkaa. Työntekijöiden toiminta

nähdään varsin behavioralistisin silmin; toimintaa voi palkkioiden ja rangaistusten muodossa muokata haluttuun suuntaan. Transaktionaalinen johtaja kontrolloi alaisiaan aktiivisesti tai passiivisesti. Passiivinen tarkkailija puuttuu työntekoon huomauttaen tai rangaisten vain, mikäli siinä havaitaan virheitä tai puutteita. Aktiivinen tarkkailija puolestaan etsii aktiivisesti jatkuvasti paranneltavaa ja kehitettävää. Alaisten työn laatu perustuu rangaistusten pelkoon. Toinen tapa harjoittaa transaktionaalista johtajuutta on ns. ”porkkana”, oikeista suorituksista palkitseminen. Mikäli suoritus on oikea tai riittävä, suorituksesta saa palkkion, muuten ei mitään. Tällöin työntekijöiden ajatellaan tavoittelevan palkkion toivossa mahdollisimman hyviä suorituksia. (Peltonen 2007, 129, Shackleton&Wale 2000, 290-291.)

Transformationaalinen johtaja puolestaan pyrkii sitouttamaan alaisiaan organisaation toimintaan vetoamalla heidän sisäiseen moraaliinsa tai arvoihinsa. Transformationaalisessa johtajuudessa myös alaiset muuttavat johtajaansa, joten vuorovaikutus on kahdensuuntaista. Johtaja pyrkii innostamaan alaisiaan, motivoimaan heitä ja kehittämään heidän osaamistaan heidän omista tarpeistaan nähdessä. Tämä tapahtuu neljällä tavalla. Ensinnäkin johtaja huomioi alaisiaan yksilöllisesti, heidän henkilökohtaisia tarpeitaan ja suorituksiaan. Toiseksi hän haastaa alaisiaan älyllisesti, kehottaa käyttämään mielikuvitusta ja tuomaan kummallisetkin ideat esiin. Kolmanneksi hän motivoi alaisiaan maalaamalla tulevaisuuden visioita positiivisiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi. Ja neljänneksi hän toimii itse esimerkkinä, ottaa vastuun omasta toiminnastaan ja pyrkii aktiivisesti kohti tavoitteitaan. (Shackleton&Wale 2000, 291-292.) Transformationaalinen johtajuus pyrkii siis muutokseen ja parempaan tulokseen työntekijöiden käytöstä muuttamalla ja heidän arvoihinsa ja asenteisiinsa vetoamalla. Transformationaalinen johtaja on usein melko karismaattinen ja hänellä on kyky luoda työntekijöille haaveita ja tavoitteita. (Manka 2011, 97-98, Peltonen 2007, 129.)

Suomalaista johtajuutta on kritisoitu liiallisesta asiajohtamisesta ja ihmisten johtamistaidon puutteesta. Erityisesti työelämän muuttuessa johtamisen painopiste olisi siirrettävä entistä enemmän ihmisten johtamiseen, jotta päätöksiä saataisiin tehtyä ja toteutettua nopeasti ja henkilökunta olisi motivoitunut työskentelemään tavoitteiden eteen. Uudenlaisen ja hyvän johtajuuden tulisi olla inspiroivaa, aitoa, huomioonottavaa, oikeudenmukaista, myönteistä ja tukevaa, tiedostavaa, valtauttavaa, tunneälykäästä, aktiivisesti kaikki mukaanottavaa ja jaettavaa sekä vuorovaikutteista. (Manka 2011, 95-114, Vesterinen 2006, 47.) Organisaation lisäksi johtamistavalla on merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

4.2 Miksi johtamisella on väliä?

Johtajuutta määrittää kolme tekijää. Johtajuus vaati johdettavakseen ryhmän. Toiseksi johtajalla on oltava vaikutusta ryhmän jäseniin. Ja kolmanneksi vaikutuksella on oltava jonkinlainen tavoite, jonka saavuttamiseksi ponnistellaan. Vaikutus voi olla suoraa käskemistä tai epäsuoraa mahdollistamista. (Shackleton&Wale 2000, 278.) Peltonen (2007, 20-27) jaottelee johtamisen kolme ulottuvuutta seuraavasti: Johtaminen on ensinnäkin tiettyjen toimintojen toteuttamista. Toisin sanoen johtajan on pidettävä huoli siitä, että organisaation toimintakyky ja -edellytykset ovat kunnossa. Peltosen sanojen mukaan organisaatio on kuin kone, jonka huollosta ja toiminnasta johtaja pitää huolen. Toisaalta johtaminen on vaikuttamista, vuorovaikutusta ja kommunikointia. Johtajat joutuvat luovimaan eri intressien ristitulella, ohjailemaan organisaatiota tavoiteltuun suuntaan ja huomioimaan kaikki näkökulmat. Epäviralliseen kanssakäymiseen osallistuminen työpaikalla onkin tärkeää johtajan kannalta, jotta hän pysyy ajan tasalla yhteisön tilasta. Kolmanneksi johtaja on aina myös ihminen ja oma persoonansa, joka vaikuttaa toiminnallaan yhteisöön ja organisaatioon ja sen kehityssuuntaan. Kullakin johtajalla on omat vahvuutensa, heikkoutensa ja toimintatapansa. Organisaatiosta kehittyikin usein johtajansa persoonan näköinen. Erityisesti tässä valossa lienee selvää kuinka tärkeässä asemassa johtaminen organisaatiossa on.

Esimiehen tehtävänä on motivoida, kehittää, kannustaa ja palkita työntekijöitään. Lisäksi hänellä on valta ja vastuu tehdä päätöksiä sekä velvollisuus hoitaa konfliktitilanteet ja neuvottelut. Esimiehen on hoidettava tiedonkulkua yhteisössä, luotava avointa ilmapiiriä ja selkeitä järjestelyitä työn suorittamiseksi. Esimiestyöltä vaaditaan paljon, mutta se on yrityksen kilpailukyvyyn ja menestyksen kannalta olennaisen tärkeä työ. Yhtäläillä myös esimiehen on osattava ja haluttava kehittyä työssään, sitä ei voi odottaa vain rivityöntekijältä. (Meretniemi, 2012, 21, Österberg 2005, 100-101.) Luukkaalan (2011, 264-265) ja Aarnikoivun (2010, 33-35) mukaan johtajan tehtäviin kuuluu suunnan näyttäminen selkeän vision ja strategian muodossa. Myöskin tehtävien jako ja organisaation rakenteellinen toimivuus ovat hänen tehtäväalueitaan. Johtaja on vastuussa myös siitä, että työyhteisössä on käytettävissä riittävästi niin aineellisia kuin henkisiäkin resursseja. Tiedonkulun varmistaminen ja palautteen antaminen työntekijöille kuuluvat niin ikään johtajan työnkuvaan. Johtaminen on kaikkea muuta kuin yksinkertaista työtä. Johtajan ominaisuuksista ei myöskään ole olemassa minkäänlaista standardia, vaan kaikki johtajat ovat erilaisia ja monenlaisia piirteitä tarvitaan hyvään johtajuuteen. Kuitenkin

johtamiskäytännöt vaikuttavat erityisen paljon ilmapiirin kehittymiseen, vaikka yhtäläillä myös työntekijät ovat vastuussa osallistumisesta työilmapiiritalkoisiin. (Nevalainen 2007, 59-71.)

Esimiehen ja alaisen väliset suhteet ovat usein haastavimpia työyhteisöissä. Hyvä johtaja huomioi alaisiaan yksilöllisesti. Hän ymmärtää, ettei samanlainen johtamistyyli sovi kaikille ihmisille eikä kaikkiin tilanteisiin, vaan hänen on oltava joustava ja tilannetajuinen. Käskyttäminen ei useinkaan johda kenenkään näkökulmasta hyvään tilanteeseen, vaan parasta on saada työntekijä itse omaehtoisesti sitoutumaan organisaatioon oikeanlaisella johtamistyyllillä. (Aarnikoivu 2010, 35-36.) Palautteen antaminen on keskeinen osa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Korjaava palaute on kehittymisen edellytys, kun taas arvostava palaute lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja sitouttaa työntekijää organisaatioon. Positiivisella palautteella voidaan täysin kustannuksitta lisätä työnteon mielekkyyttä ja tehokkuutta. Palautteen antaminen on taitolaji, jossa esimiehen on oltava tarkkana. Palaute olisi annettava oikeassa paikassa, ajallaan ja palautteen luonteesta riippuen kaksin tai julkisesti. Lisäksi palautteen määrän tarve on hyvin yksilöllinen. Toiset tarvitsevat enemmän palautetta kuin toiset. Jotta tietäisi missä määrin kukakin tarvitsee palautetta, on alaisiin tutustuttava kunnolla. (Aarnikoivu 2010, 127-131, Antila 2006, 55-57.)

Esimiehellä ja johtamiskäytännöillä on keskeinen rooli, paitsi yrityksen menestymisessä, myös työyhteisön viihtyvyyden ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Erityisesti oikeudenmukaisuus, sekä hyödylliseksi koettu kehityskeskustelu parantavat työhyvinvointia. (Manka 2011, 40.) Oikeudenmukaisuus on yksi merkittävimpiä tekijöitä hyvinvoinnin kannalta. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan ihmisten johdonmukaista kohtelemista samanarvoisina. Lisäksi sillä tarkoitetaan myös työntekijän oikeutta tulla kuulluksi ja samojen sääntöjen pätemistä ajasta riippumatta. Päätösten pitää olla perusteltuja ja tosiasioihin perustuvia ja päätöksiä pitää tarvittaessa pystyä myös korjaamaan. Hyvä johtaja osaa myös puuttua työyhteisön asioihin tarvittaessa jämäkästi. Konfliktit ja ristiriitatilanteet tulisi selvittää heti avoimesti keskustelemalla. Mitä pidemmälle tilanne pääsee pitkittymään, sen enemmän se aiheuttaa tehottomuutta ja pahoinvointia työssä. (Manka 2010, 55-61.) Oikeudenmukaisuuden lisäksi keskeinen esimiehen ominaisuus on luotettavuus. Vain luottamusta herättävän esimiehen kanssa on mahdollista käsitellä työhön liittyviä asioita avoimesti. Luotettavuus edellyttää johtajan pätevyyttä omassa työssään, hyväntahtoisuutta, alaisten parhaan tahtomista, rehellisyyttä ja

johtajuuteen liittyvää ennustettavuutta alaisen näkökulmasta. Luottamuksensa menettänyt esimies ei kykene enää edesauttamaan organisaation toimintaa. (Aarnikoivu, 2010, 23-26.) Esimiehen tulisi huolehtia toimivasta tiedonkulusta yhteisössä ja tehdä toimivaltaansa kuuluvia päätöksiä. Esimiehen tulee olla esimerkkinä avoimen ja dialogisen vuorovaikutuksen synnyttämiseksi, hänen tulee motivoida työntekijöitä ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Hyvän käytännön toiminnan kannalta on myös tärkeää, että esimies pitää huolen organisaation resurssien riittävydestä ja työn organisoinnista. (Manka ym. 2010, 29.)

Vaikka management-painotteinen prosessien johtaminen ei ole tarpeetonta, on johtamiseniis yhä enenevissä määrin ihmisten johtamista. Asiat ja ideat ovat ihmisten päässä, joten ihmisten motivoiminen ja ohjaaminen on yrityksen kannalta entistä tärkeämpää. (Mäkipeska 2005 210-211.) Juuti (2006, 87-88) määrittelee johtamisen erilaisten näkökulmien avaamisena. Johtamisen tavoitteena on luoda päämääriä, auttaa saavuttamaan tavoitteita ja etsiä uusia polkuja. Johtamisen tärkein kriteeri Mäkipeskan (2005, 195) mukaan onkin ihmiskeskeisyys. Johtajan tehtävä on selkiyttää perustehtävä työntekijöille, edesauttaa vuorovaikutusta ja positiivista kanssakäymistä ryhmän sisällä, organisoida työnjakoa, työtehtäviä ja olosuhteita. Johtaja joutuu usein myös tekemään hankaliakin päätöksiä, jotka eivät aina miellytä kaikkia. Perustehtävän ja strategian suunnitteluun saisi mielellään ottaa työntekijöitäkin mukaan osallistumaan, sillä se lisää sitoutumista. Pitkään vallalla ollut newtonilainen ylimmästä johdosta käsin tapahtuva "top-down" johtaminen vaikuttaa negatiivisesti paitsi työhyvinvointikokemukseen, myös organisaation toimintaan. Se karsii kaikki uudet ideat ja ajatukset, jotka eivät tule johtoportaan taholta (Aro 2006, 69-74). Työntekijät edustavat arvokasta sosiaalista pääomaa, jota ei rahalla voi ostaa ja joka vaatii kehittyäkseen aikaa.

Johtamisen tyyli vaihtelee johtajien ja toimialojen välillä. Kuitenkin enenevissä määrin johtaminen määrittyy ihmisten ohjaamisen kautta. Johtajan on luotava työntekijöille selkeät raamit, joiden sisällä he voivat itsenäisesti toimia. Tarpeen tullen johtajan on myös toimittava tukena ja välittäjänä työntekijöiden välillä. Tärkeää on myös, että johtaja toimii esikuvana visioineen ja käytöksineen.

4.3 Kehityskeskustelu

Perustehtävän lisäksi henkilöstön tulisi saada osallistua myös tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteita asetetaan paitsi koko organisaatiota ja erikseen työyksiköitä koskevinä myös työntekijäkohtaisina. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa välineenä toimii kehityskeskustelu. (Mäkipeska 2005, 198-202, Heiske 1997, 173-177.) Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä tavoitteellista keskustelua, joka tyypillisesti järjestetään tasaisin väliajoin. Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda avoimuutta ja luottamusta esimiehen ja alaisen välille. Se mahdollistaa palautteen antamisen molemmiin puolin ja selkiyttää työntekijän työlle asetettuja ja asetettavia tavoitteita. Lisäksi kehityskeskustelussa voidaan arvioida tähänastisen työn tuloksia sekä työnteossa esiinnoitettuja ja tulevaisuuden kannalta tärkeitä kehittämistarpeita. Työhön pyritään perehtymään pidemmän aikavälin katsauksella kokonaisvaltaisesti. Kehityskeskustelussa on siis tarkoituksena selvittää kattavasti mitä työntekijältä odotetaan ja vastaavasti millaista tukea hän tarvitsee organisaation puolelta odotusten täyttämiseksi. Hyvässä kehityskeskustelussa työntekijä saa kokemuksen mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työnteokseen ja häntä koskeviin asioihin työyhteisössä. Hän tulee kuulluksi ja hänen ideansa otetaan huomioon. Hänellä on mahdollisuus kertoa työtehtävistään ja niiden suorittamiseen vaikuttavista tekijöistä sekä omista toiveistaan ja tarpeistaan. Hänelle tarjotaan mahdollisuus pohtia itse kriittisesti omaa työnteokseen. Hyvä kehityskeskustelu luo siis arvoa paitsi yksilön hyvinvoinnin ja tehostuvan tavoitteenasettelun osalta, myös organisaatiolle uusina kehittämisideoina. Toisaalta epäonnistunut kehityskeskustelu saattaa viedä suuren osan työmotivaatiosta, ja joskus jopa kaiken. Mikäli kehityskeskustelusta tahdotaan saada todellinen hyöty irti, sen on oltava huolella valmisteltu, avoin ja molempien osapuolten on kuunneltava toistaan huolella. (Työterveyslaitos 2013, Meretniemi, 2012, 27, Aarnikoivu 2010, 11, 63-68, Manka ym. 2010, 47, Nevalainen 2007, 153-154, Österberg 2005, 106-107.)

Mankan (2011, 40) mukaan kehityskeskustelut koetaan kuitenkin valitettavan usein hyödyttömiksi. Niiden kehittämiseen ja toimivuuteen kannattaa uhrata voimavaroja, sillä ne ovat merkittävä kanava yksilölle tulla kuulluksi organisaatiossa. Wink (2006, 144-145) ja Aarnikoivu (2010, 76) mainitsevat ns. mukavuusrajan, joka hyödyllisessä kehityskeskustelussa on ylitettävä. On uskallettava puhua asioista pintaa syvemmltä, arvoista, tunteista ja henkilökemioista. Ilman näitä keskustelu on tavanomaisen työpaikkakeskustelun tasolla. Mukavuusrajan ylittäminen koskee molempia osapuolia

keskustelussa, sillä mikäli esimies ei avaa itseään, ei alainenkaan sitä todennäköisesti uskalla tehdä. Wink muistuttaakin, että luottamuksen puute on suurin syy siihen, miksi suomalaiset kehityskeskustelut usein epäonnistuvat ja niistä jää alaiselle tunne, ettei häntä todella kuunneltu eikä hänestä todella välitetty. Ohjekirjojen mukaisen sääntöjä noudattavan kehityskeskustelun sijasta olisi tarkoituksenmukaisempaa uskaltautua avoimeen dialogiin ilman tuomitsemista tai arvostelemista. Kehityskeskustelua ei siis voi irrottaa erilliseksi kokonaisuudeksi muusta esimiestyöstä. Mikäli vuorovaikutusta ja avointa keskustelua ei arkisessa työssä ole, on sitä turha odottaa vuotuisessa kehityskeskustelussakaan. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää luottamusta, joka vaatii sekä esimiehen että alaisen panostusta syntyäkseen, joskin esimiehen panos on merkittävämpi. (Aarnikoivu 2010, 17-22.)

Kehityskeskustelu on prosessi, joka alkaa ennen varsinaista keskustelua ja jatkuu varsinaisen keskustelun jälkeen. Kehityskeskusteluun on syytä valmistautua, jotta siitä saadaan irti todellinen hyöty. Keskustelua varten on olemassa lomakkeita, joiden avulla keskustelussa käytävät aiheet ja keskustelun kulku voi olla helpompi jäsentää, mutta on tärkeä muistaa, ettei lomakkeella ole itseisarvoa, vaan se toimii keskustelun apuvälineenä. Lomaketta on suotavaa muokata ja muuntaa omista lähtökohdista käsin. Vaihtoehtoisesti valmistautumisen voi tehdä omalla muistilistalla tärkeistä aiheista. Olennaista on, että käsiteltäviä asioita on mietitty etukäteen, jotta niitä kyetään syvällisemmin pohtimaan. Itse keskustelutilanteessa tulee käsitellä niin tavoitteet, tulokset kuin henkilökohtainen kehittyminen. Keskustelun lomassa on tärkeä muistaa erottaa havainnot ja tulkinnat toisistaan ja puhua ne auki. On hedelmällisempää löytää ilmiön takana oleva syy kysymällä kuin olettamalla. Keskustelu on tärkeää dokumentoida jotenkin, jotta esiin nousseita tavoitteita ja kehitysehdotuksia voidaan jälkikäteen toteuttaa ja seurata. Myöskään itsearviointin tekeminen keskustelun kulusta ei olisi pahitteeksi. (Meretniemi 2012, 63-102, Aarnikoivu 2010, 81-106.) Kehityskeskustelun aihepiirien etukäteinen pohtiminen ja läpikäytyjen asioiden osalta toimenpiteiden toimeenpaneminen ja seuranta vaikuttavat merkittävältä osin kokemukseen kehityskeskustelujen todellisesta hyödyllisyydestä. Siksi on tärkeää, että kehityskeskustelu prosessina alkaa tarpeeksi aikaisin ja hoidetaan huolella loppuun saakka.

5. Työ työhyvinvoinnin lähteenä

5.1 Työn mielekkyys ja hallinta

Työllä työhyvinvoinnin lähteenä tarkoitetaan tässä yhteydessä työtehtävien laadun ja määrän vaikutuksia hyvinvointiin. Mukavatkin tehtävät voivat tuntua raskaalta, mikäli niitä on liikaa ja vastaavasti vähätkään työtehtävät eivät tunnu luistavan, mikäli ne ovat epämiellyttäviä. Työtehtävissä olennaista on kokea tehtävänsä mielekkääksi. Työllä on oltava selkeä tavoite ja merkitys. Työssä on oltava mahdollisuus vaikuttaa tehtäviin ja niiden järjestelyyn. Lisäksi työstä on saatava palautetta. Erityisen mielekkääksi koetaan usein työ, jossa on mahdollista kehittyä ja oppia uutta. Tällöin motivaatio pysyy paremmin yllä. (Manka 2011, 139-146.)

Luukkaalan (2011, 26-27) mukaan työn on oltava kiinnostavaa. Kun asia, jonka parissa työskentelemme, on lähellä sydäntä, työn mielekkyys kasvaa. Samaan tulokseen päätyi Antila (2006,10), joka on tutkinut suomalaisten kokemuksia työn mielekkyyteen vaikuttavista tekijöistä. Myös ammattitaidon kehittyminen ja uuden oppiminen lisää tyytyväisyyttä ja pitää motivaatiota yllä. Yksitoikkoihin ja helppoihin tehtäviin kyllästyy hyvin nopeasti. Työssä on saatava tiettyyn rajaan saakka toimia oman persoonansa näköisesti ja vapaasti. Mikäli omaa luovuutta ei saa käyttää lainkaan, muuttuu työ helposti jäykäksi ja epämiellyttäväksi. Lisäksi työn tuloksen kokeminen arvokkaaksi ja oman työnsä kokeminen hyödylliseksi luovat työlle tarkoitusta, joka lisää hyvinvointia.

Elo ja Feldt (2005, 312) ovat kirjoittaneet hyvän työn ominaisuuksista. Erilaisia töitä on luonnollisesti lukemattomasti erilaisissa ympäristöissä, mutta kaikenlaisissa töissä työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus nähdä työnsä osana suurempaa kokonaisuutta. Pitäisi olla myös mahdollisuus etsiä uusia toimintamalleja työhönsä, saada palautetta ja tarvittaessa apua, voida joustaa ja olla oman työntekonsa johtaja. Mahdollisuusjärkeistää omaa työtä ja hallita työkuormaa sekä toimia yksilöllisesti ovat myös olennaisia hyvän työn ominaisuuksia. Esille nousevat siis tiivistettynä työn merkityksellisyys ja vaikutusmahdollisuudet sekä työn kuormittavuuden kohtuullisuus. Kysyttäessä ihmisiltä mikä on tärkeintä työssä, saakin usein vastaukseksi työn mielekkyyden. Motivoituneisuus on varsin keskeinen osa työntekoa, sillä se auttaa ihmistä saavuttamaan tavoitteensa. Työhönsä tyytyväinen ihminen pitää työstään, on kiinnostunut siitä ja kokee sen riittävän haasteelliseksi. Motivaation lisäksi Österberg (2005, 138-142) mainitsee työn kannalta

merkitykselliseksi vielä palkkion saamisen. Luonnollisesti työstä on saatava rahallinen korvaus, mutta palkan lisäksi käytettävä palkitsemisjärjestelmä voi osaltaan vielä lisätä motivaatiota tavoitella kohti parempia tuloksia unohtamatta esimiesten taholta saatua aineetonta tunnustusta hyvästä suorituksesta.

Mankan (2010, 188-189) mukaan työn on oltava kannustavaa, tekijänsä hallinnassa ja tarpeeksi itsenäistä. Kannustava ja hyvä työ edellyttää tekijältään monenlaisia erilaisia taitoja. Yksitoikkoihin rutiinitöihin väsy helpoimmin. Työn sisällön on oltava mielekästä, ei vain satunnaisten "sirpaleiden" suorittamista, vaan mielellään selkeä kokonaisuus. Työn on oltava myös merkityksellistä muille, yhteiskunnalle, asiakkaille tai muulle työyhteisölle. On tärkeää kokea, että minua ja työpanostani tarvitaan. Itsenäinen toiminta ja työn suunnittelu, mahdollisuus vaikuttaa menetelmiin, aikatauluun ja sisältöihin, lisäävät hallinnan tunnetta ja hyvinvointia. Lisäksi työstä, onnistumisistaan ja kehitystarpeistaan, on saatava palautetta. Kehittymisen mahdollisuus motivoi, kun työ tuntuu etenevän eikä junnaavan paikallaan. Luovuuden käyttäminen antaa vielä mahdollisuuden jättää oma persoonallinen jälkensä työhön.

Vaikutusmahdollisuuksien merkitys korostuu Antilan (2006, 40-51) tutkimuksessa, jossa on vertailtu työn mielekkääksi kokemisen arvosanoja proaktiivisten työyhteisöjen ja muiden työyhteisöjen välillä. Proaktiivisia yhteisöjä leimaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun lisääntyminen sekä verkostoituminen organisaation ulkopuolelle. Tavoitteet ovat selkeästi määriteltäviä, mutta henkilöstöllä on mahdollisuus itse vaikuttaa mm. työtapoihin. Tutkimus osoittaa, että tyytyväisyys työhön ja työn mielekkyys ovat selkeästi korkeampiaproaktiivisissa yhteisöissä.

On tärkeää, että työn vaatimukset ja työn hallinta ovat tasapainossa. Mikäli vaatimukset ovat suuret ja vaikutusmahdollisuudet vähäiset, riski sairastumiseen on työn korkean rasittavuuden vuoksi suuri. Toisaalta haasteellisuuden puuttuessa työ saattaa ajan mittaan käydä tymeäksi mikäli sekä työn vaatimukset että vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset tai sen vaatimukset ovat vähäiset mutta hallinta suurta. Ihanteellisin tilanne on, kun sekä vaatimukset että hallintamahdollisuudet ovat riittävän suuret. Tällöin työ haastaa tarpeeksi ja mahdollisuus oppia uutta motivoi. (Manka 2010, 189-190.) Työtapoihin, -aikaan ja -paikkaan vaikuttamisen lisäksi työn hallintaan liittyy keskeisesti osaamisen kokemus. On ensiarvoisen tärkeää kokea olevansa kykenevä hallitsemaan työtehtävänsä ja omaavansa tarvittava osaaminen niiden suorittamiseksi. Nykyisin työntekijän osaamistarpeet ovat

usein kasvaneet, sillä ammatillisen osaamisen lisäksi tarvitaan ainakin kieli- ja viestintätaitoja, tietoteknistä osaamista sekä yhteistyötaitoja. (Salojärvi 2006, 51-52.) Koska työtehtävät ja työympäristöön liittyvät tekijät muuttuvat yhä tihenevään tahtiin, on osaamisen pitäminen ajantasaisena tärkeää hyvinvoinnin kannalta. Kehittyminen ja kouluttautuminen työelämässä onkin lisääntynyt merkittävästi, mikä osaltaan auttaa osaamisen päivittämistä. Koulutukset tulisi kuitenkin järjestää työntekijälähtöisesti ja silloin kun niitä tarvitaan. Ei turhaan, mutta aina tarvittaessa, sillä sekä tarpeeton että saamatta jäänyt koulutus kuormittavat työntekijää.

5.2 Ajanhallinta ja työn määrä

Nykyajan työelämää leimaa jatkuva kiire. Harvassa ovat ne ihmiset, jotka eivät olisi kokeneet kiirettä työpaikalla. Kiire koetaan pääasiassa negatiivisena asiana, sillä kiire tuottaa stressiä, joka pienimuotoisesti esiintyvänä voi toki jopa edistää työntekoa ja parantaa suorituksia. Pitkään jatkuva stressi kuitenkin kuormittaa ja kuluttaa. (Heiske 1997, 21-24.) Kun yksilö joutuu liiallisen työmäärän tai liian vähän ajan kanssa ponnistelemaan pitkään, on mukavastakin työstä vaikea nauttia. Kiireessä mikään ei tunnu tulevan valmiiksi, eikä valmistuneestakaan työstä ehdi nauttia ja olla iloinen, jos on jo vauhdilla yritettävä saada muut jonottavat työt tehtyä.

Kiire on jännitettä vaatimusten tai tavoitteiden ja saavutusten välillä. Kiirettä koetaan silloin, kun työtehtäviä on aikaan nähden liian paljon (Heiske 1997, 11-13). Kiireen kokemukseen liittyy lisäksi tunne siitä, että pitää sovittaa tekemisensä ulkopuoliseen aikatauluun. Vaikka teknologia on kehittynyt suorittamaan ennen ihmisvoimin tehtäviä töitä, ei se ole onnistunut poistamaan kiirettä. Kiire on vain muuttanut muotoaan teknologian mahdollistaessa jatkuvan tavoitettavissa olemisen. (Heiske 1997, 27-29.) Työelämässä kiire johtuu siis enimmäkseen työtehtävien liiasta määrästä, ei niinkään tehtävien laadusta. Toisaalta kyse voi olla myös siitä, että työtehtäville varattu aika täytyy kaikenlaisista muista tehtävistä, eikä työtehtäville jää tarpeeksi aikaa. Merkittävä syy jatkuvalla kiireelle ja kuormitukselle on puutteelliset henkilöstöresurssit. Kun kaikesta pitää säästää ja työvoimasta tingitään, jäljelle jäävät työntekijät joutuvat hoitamaan kohtuuttoman määrän tehtäviä. (Antila 2006, 59-60.) Antilan (2006, 58, 62) tutkimuksen mukaan lähes kaksi kolmasosaa suomalaisista koki itsensä liian kuormittuneeksi työssä ja puolet vastaajista

allekirjoitti täysin tai osittain väittämän, jonka mukaan henkilöstöä oli työpaikalla liian vähän työmäärään nähden.

Kiirettä terminä käytetään välillä myös hyödyksi. Puhumalla kiireestä pyritään ennaltaehkäisemään todellisen kiireen syntymistä. Kun työntekijä puhuu jatkuvasta kiireestään, hän samalla toivoo muiden ymmärtävän, ettei hänen hoidettavakseen voi enää siirtää enempää työtehtäviä. Näin ollen kiirepuhe saattaa ehkäistä todellisen kiireen syntymisen. Kiirepuhetta voidaan käyttää myös aseman korostamiseen sekä ahkeruuden ja paremmuuden osoittamiseen. Taustalla on viesti ”olen niin tärkeä ja merkityksellinen yksilö, että minulle on osoitettu kiireeseen asti työtehtäviä” tai ”olen niin ahkera, että olen vastaanottanut kaikki nämä työt, vaikka minulla onkin jo kiire”. Kiire onkin osin omanlaistaan vallankäyttöä. (Heiske 1997, 15-21.)

6. Tutkimuksen suorittaminen

6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Länsi-Pirkanmaan Koulutuskuntayhtymän (LPKKY) Kehittämisen- ja Aikuiskoulutusyksikön (KAIKU) sekä Yleissivistävän yksikön (YLSI) vakituisen päätoimisen henkilöstön työhyvinvointikokemusta tapaustutkimusluonteisesti. Tuntiopettajia ei tutkimuksessa ole otettu mukaan, sillä kaikki heistä eivät työskentele täysipäiväisesti KAIKUn tai YLSIn alaisuudessa. Rajan vetäminen mukaan otettavien ja pois jätettävien tuntityöläisten välille olisi ollut mielestäni kyseenalaista. KAIKUn tehtäväalueena on järjestää läntisen Pirkanmaan työ- ja elinkeinoelämän tarpeiden mukaista aikuiskoulutusta, jota toteutetaan lähiopetuksen ja monimuoto-opetuksen lisäksi oppisopimuskoulutuksena. Koulutuksen lisäksi KAIKU tarjoaa erilaisia yrityspalveluita, joilla tuetaan alueen yritysten toimintaa, ja toteuttaa erilaisia hankkeita, joilla mm. edesautetaan alueen koulutuksen ja yritysten tarpeiden kohtaamista ja saumatonta yhteistyötä. KAIKUn vastuulla on myös LPKKY:n sisäisiä tehtäviä, esimerkkinä markkinointityö sekä Kuntayhtymän oman toiminnan kehittäminen. Yleissivistävän yksikön alaisuuteen kuuluvat Pirkanmaan aikuislukio, Ylä-Satakunnan Musiikkiopisto sekä Petäjä-opisto, joka on Länsi-Pirkanmaalla ja Pohjois-Satakunnassa toimiva kansalaisopisto, joka tarjoaa monenlaisia yleissivistäviä kursseja mm. kuvataiteen, musiikin, kielten, kädentaitojen, liikunnan ja tietotekniikan saralla.

Työelämän yleiset muutokset näkyvät myös tutkittavissa työyhteisöissä, KAIKUssa ja YLSissä. Työntekijöiden kannalta merkittävin ajankohtainen muutos lienee suunniteltu fuusioituminen naapurikuntayhtymän kanssa vuoden sisällä. Fuusioituminen tuo useimmiten tullessaan epävarmuustekijöitä oman työpaikan säilymisestä ja työtehtävien pysymisestä ennallaan. Lisäksi fuusiotilanteessa olennaista on tiedonkulku organisaation ruohonjuuritasolle asti.

KAIKU ja YLSI ovat luonteeltaan itsekin koulutusorganisaatioita, joten työntekijöiden kehittymisen ja työssä oppimisen odottaminen ja edellyttäminen lienee melko luontevaa. Melko moni työntekijöistä työskentelee myös LPKKY:n sisäisissä tiimeissä, joita on muodostettu erilaisten aihekokonaisuuksien hoitamiseksi ja yksiköiden toiminnan yhdistämiseksi. Osa työntekijöistä työskentelee myös organisaation ulkopuolisissa tiimeissä, esimerkiksi hanketoiminnan saralla yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyö alueen elinkeinotoiminnan kanssa ja hanketoiminta vaativat työntekijöiltä jatkuvaa verkostoitumista, jotta uusia yhteistyökumppaneita saadaan lisää ja vanhat säilyvät. Myös kansainvälistyminen näkyy ennen kaikkea osassa KAIKU:n henkilöstön työskentelyssä, sillä LPKKY:n alaisten oppilaitosten yhteyksiä ulkomaille on pyritty kehittämään. Työ KAIKUssa ja YLSissä on runsaasta yhteistyöstä ja tiimitoiminnasta huolimatta melko itsenäistä ja itseohjautuvaa. Työntekijät ovat alansa asiantuntijoita ja osa on vastuussa kukin omasta projektistaan. Työn luonne mahdollistaa myös joidenkin työntekijöiden osalta melko paljon työaikajoustoja ja etätöitä.

Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan KAIKU:n ja YLSin henkilökunnan työhyvinvointia Marja-Liisa Mankan kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin pohjalta. Tutkimuksessa käsitellään mallin osa-alueista kolmea: johtamista, työyhteisön toimivuutta sekä työn laatua itsessään. Organisaation ja yksilön vaikutukset työhyvinvointiin ovat laajuutensa vuoksi jo toisen tutkimuksen aiheita. Tutkittavat aihealueet sivuavat myös Työhyvinvoinnin portaatt -mallin kolmea ylintä porrasta: liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarvetta. Tutkimuskysymys on jakautunut kahteen osaan. Yhtäältä pyritään vastaamaan kysymykseen mitkä asiat ovat olennaisia työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Toisaalta tarkoituksena on Marja-Liisa Mankan mallin pohjalta etsiä vastausta kysymykseen miten esimiestyö, työyhteisön toiminta ja työtehtävät vaikuttavat hyvinvointiin työssä. Tutkimuksella on tarkoitus vastata paitsi kysymykseen miten henkilöstö kokee työhyvinvointinsa, myös etsiä vastausta kysymykseen miksi henkilöstö kokee niin kuin kokee. Lisäksi tutkimuksessa tehdään edellä mainittujen kysymysten osalta pienimuotoista

vertailua KAIKUn ja YLS:n välillä sekä miesten ja naisten välillä. Vertailu on laadullista, joten käytännössä esiin nousevat eroavaisuuksien osalta merkittävimmät ja näkyvimmat poikkeamat.

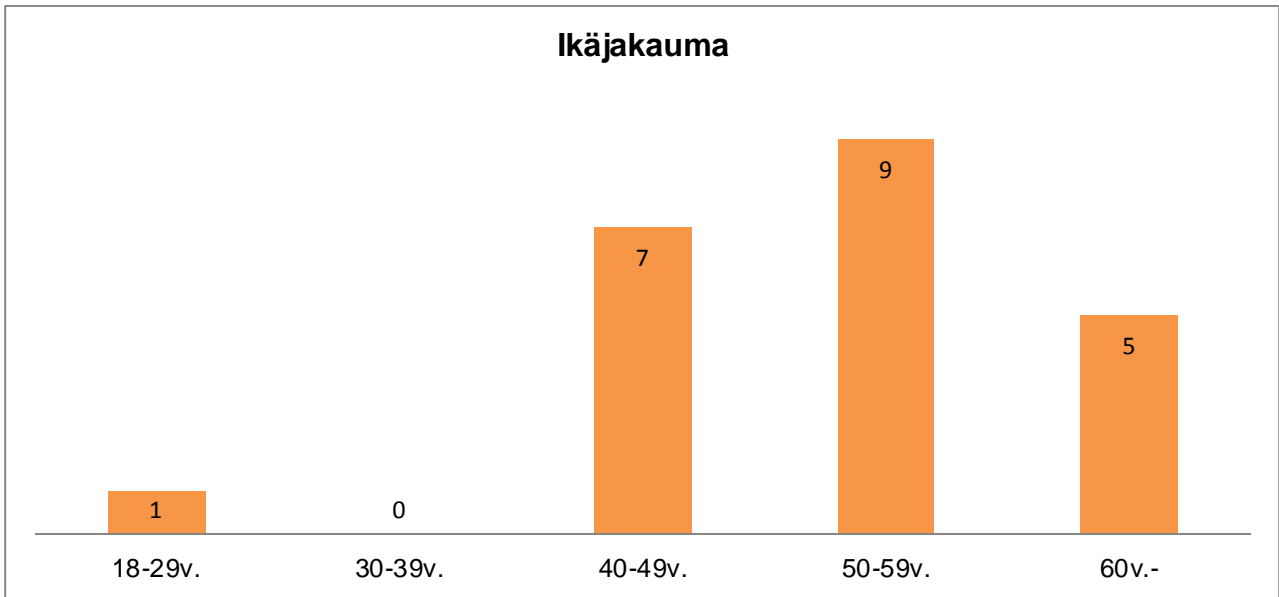
Tutkimuksessa pyritään siis vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä asiat vaikuttavat Länsi-Pirkanmaan Koulutuskuntayhtymän Kehittämisen- ja aikuiskoulutusyksikön sekä Yleissivistävän yksikön vakituisten työntekijöiden työhyvinvointiin heidän omasta näkökulmastaan?
2. Miten esimiestyö, työyhteisön toiminta ja työtehtävät vaikuttavat tutkittavien työhyvinvointiin?
3. Eroavatko kokemukset työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä yksiköiden tai sukupuolten välillä?

6.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto kerättiin avoimella teemoitellulla sähköisellä kyselylomakkeella keväällä 2013. Vastajille lähetettiin sähköpostitse linkki sivustolle, jossa kysely oli. Kysymykset lomakkeessa olivat avoimia, sillä katsoin saavani autenttisinta tietoa henkilökohtaisesta hyvinvointikokemuksesta antamalla vastausten nousta puhtaasti vastaajien kokemuksista käsin ilman ennalta muotoiltuja vastausvaihtoehtoja. Vastausvaihtoehtojen luominen olisi ollut vaikeaa, sillä itse en ollut tutkimuksen suorittamiseen mennessä työskennellyt kyseisessä organisaatiossa eikä minulla näin ollen olisi ollut mahdollisuutta löytää sopivia vastausvaihtoehtoja kysymyksiin. Kysymykset käytiin yhteisesti läpi henkilöstöpalaverissa, jossa oli läsnä 15 Kehittämisen- ja aikuiskoulutusyksikön työntekijää. Näin kysymyksiä saatiin vielä tarkennettua vastaamaan paremmin tutkittavan työyhteisön tiedontarpeita.

Kyselyn osoite lähetettiin yhteensä 33 vastaajalle. Kutsun saaneista 21 työskenteli Kehittämisen- ja aikuiskoulutusyksikössä ja 12 Yleissivistävässä yksikössä. Miehiä kutsun saaneista oli 14 ja naisia 19. Vastauksia tuli yhteensä 22, eli vastausprosentti oli 67%. Vastaajista 9 oli miehiä ja 13 naisia. KAIKUsta vastaajia oli 16 ja YLS:stä 6. Vastaajien ikäjakama oli alla olevan taulukon mukainen.



Kuva 2. Vastaajien ikäjakauma.

6.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus. Laineen ja kollegojen (2007, 9-10) mukaan tapaustutkimus ei ole metodi, vaan tutkimustapa, jossa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Tapaustutkimukselle on kuitenkin tyypillistä, että se tutkii tarkasti jotakin melko tarkkarajaista ilmiötä kuvaillen, kuten tässä tutkimuksessa kuntayhtymän kahden yksikön henkilökunnan työhyvinvointikokemusta. Tämä tutkimus on tyypiltään paljastava tapaustutkimus (Laine ym. 2007, 33), jossa yleensä tarkastellaan ilmiötä, josta tiedetään jo jotakin, mutta jota ei ole tutkittu. Työhyvinvointi on ilmiö, josta jokaisessa työpaikassa ollaan varmasti jollain tasolla tietoisia. LPKKY:n yksiköissä hyvinvointia on jossain määrin myös tutkittu, mutta käyttämäni aineistonkeruumenetelmä on uusi.

Laine kollegoineen (2007, 68-73) peräänkuuluttaa tutkimuksen rajaamisen tärkeyttä. Tutkimuksessani aineisto on rajattu koskemaan vain KAIKUn ja YLSIn vakituista henkilökuntaa. Kahden yksikön henkilökunnan valitseminen mukaan tutkimukseen oli mielestäni perusteltua, sillä koko kuntayhtymän hyvinvoinnin selvittäminen olisi käynyt liian laajaksi kvalitatiivista pro gradu -tutkielmaa ajatellen. Hallinnollisin perustein tehty rajaus kahteen yksikköön mahdollistaa tutkimustiedon käyttämisen tarkkarajaisemmin juuri tutkittujen yksiköiden toiminnan kehittämiseen, sillä yksiköt toimivat kuntayhtymässä melko itsenäisesti. Kahden yksikön mukaan ottaminen mahdollistaa lisäksi pienimuotoisen vertailun yksiköiden kesken. Yksiköistä saatavaa tietoa ei kuitenkaan ole mahdollista

yleistää koskemaan koko kuntayhtymän toimintaa, sillä muut yksiköt poikkeavat toiminnaltaan KAIKUn ja YLSIn toiminnasta enemmän kuin kahden tutkitun yksikön kohdalla keskenään. Lisäksi tutkimus koskee vain vuonna 2013 koettua työhyvinvointia, sillä kokemus hyvinvoinnista on varsin herkästi muuttuva.

Aineistoni analyysi on toteutettu aineistolähtöisenä, koska mielestäni se oli paras tapa saada työntekijöiden omat hyvinvointikokemukset nousemaan esiin mahdollisimman eritellysti. Käytin samaa menetelmää aikanani kandidaatintutkielmassani ja saamani aineisto oli silloin erinomaista ja informaattorikasta. Pohdin tällä kertaa myös vaihtoehtoista toteutusta, esimerkiksi likert-asteikolla erilaistentyöhyvinvointiin liittyvien väittämien arviointia. Se olisi kuitenkin edellyttänyt valmiiden vastausvaihtoehtojen antamista ja tällöin olisi voinut jäädä pois sellaista olennaista informaatiota, jota en organisaation henkilöstöön kuulumattomana olisi osannut kysyä. Luonnollisesti riski on olemassa myös avoimien kysymysten kohdalla, mutta se on pyritty minimoimaan. Lisäksi pelkkä erilaisten väittämien numeerinen arviointi olisi jättänyt pois mahdollisuuden perustella vastausvaihtoehtoa (esimerkiksi miksi on tyytyväinen tai tyytymätön kommunikointiin lähiesimiehen kanssa).

Analyysissäni olen lähestynyt aineistoa hieman groundedtheory–tutkimusta muistuttavalla tavalla, luokittelemalla aineistoa erilaisiin kategorioihin (Metsämuuronen, 2009; 229-234). En kuitenkaan pyri luomaan uutta teoriaa tutkimukseni tulosten perusteella, joten kutsun analyysitapaani Tuomen ja Sarajärven (2009; 109-113) termejä käyttäen aineistolähtöiseksi sisällönanalyysiksi. Hieman eri termein samasta asiasta puhuvat myös Metsämuuronen (2009; 256-259) ja Eskola & Suoranta (2008;164-174,185-188). Täysin aineistolähtöisenä analyysiäni ei silti voi pitää, sillä tutkimuksen viitekehyksenä toiminut Mankan kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli vaikutti jo kyselyn kysymystenasetteluun ja luokitteluun. Kysymykset olivat silti sen verran laajoja, että kysymysluokkien alle syntyi alaluokkia.. Näin ollen voisi sanoa, että tutkimuksessani on taustalla joustava analyttinen kehys (Laine ym. 2007, 20), joka ohjaa tapauksen tulkintaa joustavasti. Taustateoriani ei sisällä vahvoja oletuksia, joita tutkimuksessani testaisin, mutta teoria toimii kehyksenä aineiston analyysille ja vaikutti alun alkaen tutkimuksen kysymyksenasetteluun (Laine ym. 2007, 51-53).

Pyrin analyysiprosessissa seuraamaan Tuomen & Sarajärven teoksessa olevaa kaaviota aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä (2009;109). Aloitin analyysini lukemalla vastauksia läpi useaan kertaan, pelkistämällä ilmauksia ja merkkäämällä ylös kuhunkin

kysymykseen tulleista vastauksista niitä, jotka esiintyivät useimmin. Jatkoisin analyysiä tutkimalla samansisältöisten vastausten esiintymistiheyttä ja luokittelemalla niitä kokoavien yläkäsitteiden alle. Kysymysten luonteiden takia osassa kysymyksistä vastaukset jakautuivat vain positiivisten piirteiden ja kehitystarpeiden alle.

Analyysissäni käsittelin pääosin koko aineistoa ja luokittelin kaikkien vastaajien vastauksia teemoihin ja alaluokkiin. Koska aineisto oli kooltaan melko pieni, suoritin yksityiskohtaisimman analyysin vain koko aineistoa koskien. Lisäksi tein pienimuotoista vertailua aineistossa eri yksiköiden välillä sekä myös sukupuolten välillä. Molemmat vertailuasetelmat olivat melko hedelmällisiä, sillä vertailuasetelmasta riippuen esiin nousi eri painotuksia eri teemoista. Yksiköiden välisen vertailun etuna on se, että koska yksiköt toimivat melko itsenäisinä kokonaisuuksina, kehittäviä toimenpiteitä voidaan kohdentaa oikeaan yksikköön saadun palautteen perusteella. Lisäksi sukupuolten välisestä vertailusta saatu informaatio osoittaa, että jotkut asiat ja jotkut tekijät ovat naisille miehiä tärkeämpiä ja vastaavasti toisin päin. Näitä kullekin sukupuolelle erityisen merkityksellisiä asioita on kenties mahdollista painottaa käytännön työelämässä yksilöitä huomioiden.

7. Tulokset

7.1 Hyvinvointi työssä

Tutkimuksen aluksi selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttivat olennaisesti vastaajien omiin kokemuksiin heidän työhyvinvoinnistaan. Vaikuttavista tekijöistä oli selkeästi luokiteltavissa neljä teemaa; esimiestyö, fyysiset tekijät, työtehtävät sekä työyhteisö (ks. Kuva 3). Teemat olivat täysin verrattavissa Mankan (2010, 2011) malliin kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista. Kuitenkaan kysymyksenasettelu ja kysymysten luokittelu kyselylomakkeessa ei vielä tässä vaiheessa ohjannut luokkien syntymistä analyysin yhteydessä. Mankan mallissa fyysiset tekijät sijoittuvat muiden pääluokkien alle, mutta tässä tutkimuksessa niistä luokiteltiin oma hyvinvointiin vaikuttava tekijänsä.

Esimiestyön osalta merkittävimmin esiin nousi esimiehen oikeudenmukaisuus. Vastanneista työntekijöistä lähes kolmannes koki esimiestyön vaikuttavan merkittävästi hyvinvointiinsa oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumisen osalta. Muutosten tilassa esimiestyön merkityksen koettiin lisääntyvän entisestään, mikä onkin varsin ajankohtaista tutkittavissa yksiköissä tulevan fuusion häämöttäessä.

Fyysisistä hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä mainittiin erityisesti ergonomia työpisteen kalustuksen ja valaistuksen osalta. Ergonomian ohella myös työtilan rauhallisuudella oli merkitystä hyvinvointiin. Ajankohtaiseksi nousseen sisäilman laadun mainittiin myös vaikuttavan. Työntekijän oman fyysisen kunnon merkitys tiedostettiin, vaikkakin sen hoitaminen on yksilön omilla harteilla organisaation sijasta. Fyysiset tekijät korostuivat erityisesti YLS:n henkilökunnan vastauksissa.

Hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä eniten mainintoja tuli työtehtäviä kuvaavaan luokkaan. Työtehtävistä muodostui erikseen vielä kaksi alaluokkaa: työn hallinta sekä muut työtehtäviin liittyvät tekijät. Työn hallinnan osalta työtehtävien kohtuullinen kuormittavuus ja määrä olivat tärkeimmät vaikuttavat tekijät, mutta lisäksi useampia mainintoja saivat työn itsenäisyys ja vastuu työtehtävistä sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Muita merkittäviä tekijöitä olivat työn mielekkyys sekä mahdollisuus kehittyä ja oppia itse työssä. Myös monipuolisuutta ja selkeyttä peräänkuulutettiin.

Työyhteisön vaikutuksia kuvaavassa luokassa yksittäisenä hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä eniten mainintoja sai työyhteisön hyvä ilmapiiri. Ilmapiiri oli myös kaikkien luokkien vastauksia verraten useimmin mainittu yksittäinen tekijä. Puolet vastaajista mainitsi sen

vaikuttavan hyvinvointiinsa. Hyvää ilmapiiriä kuvailtiin sanoilla toimiva, avoin, välitön ja rento. ”Hyvä työilmapiiri” käsitteen alle luokiteltiin myös pelkät maininnat työkavereista, sillä oletettavasti huonot suhteet työkavereihin eivät vaikuta positiivisesti työhyvinvointiin. Tarkemmin kuvailtuna toimivan kommunikoinnin, toisten arvostuksen ja yhteistyömahdollisuuksien katsottiin myös vaikuttavan hyvinvointiin.

Esimiestyö	Fyysiset tekijät	Työtehtävät	Työyhteisö
<ul style="list-style-type: none"> - oikeudenmukaisuus - tasavertaisuus - tärkeys korostuu muutoksessa 	<ul style="list-style-type: none"> - ergonomia - oma kunto - työrauha 	<p>Hallinta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sopiva kuormittavuus - vaikutusmahdollisuudet - itsenäisyys ja vastuu 	<ul style="list-style-type: none"> - hyvä ilmapiiri - arvostus - toimiva kommunikointi - yhteistyö ja apu - monimuotoisuus
		<p>Muut tekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kehittymismahdollisuudet - työnkuvan selkeys ja monipuolisuus - työn mielekkyys 	

Kuva 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Yleisimmät esiin nousseet maininnat lihavoituna.

Miesten ja naisten välillä työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä oli havaittavissa selkeä ero. Naisille sosiaalisilla suhteilla on huomattavasti miehiä suurempi merkitys. Paitsi ilmapiiri työkavereiden kesken, myös esimiestyö ja esimiehiltä saatu palaute koetaan naisten kesken tärkeämmäksi kuin miesten keskuudessa. Samoin kommunikoinnin toimivuus ja yhteistyömahdollisuudet olivat naisille miehiä tärkeämpiä. Miehet puolestaan kokevat työhön ja eritoten sen mielekkyyteen liittyvät tekijät hyvinvointiaan edistäviksi

tekijöiksi. Myös naiset mainitsivat työhön liittyviä tekijöitä suhteessa vastaajamäärään yhtä paljon.

Vastaajien mielestä työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttavat tekijät olivat hyvin yhdenmukaisia tutkimustietoon verrattuna (mm. Manka 2010, 2011). Seuraavissa alaluvuissa tarkastelen miten työyhteisöön, esimiestyöhön ja työtehtäviin liittyvät tutkitut tekijät koetaan käytännössä toteutuneen.

7.2 Työyhteisön vaikutukset

Mankan kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin mukaisesti tutkimuksessa selvitettiin ensimmäisenä osa-alueena kokemuksia työyhteisön vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin. Työilmapiiristä nousi esiin paljon kehumisen aiheita, mutta myös muutamia kehityskohteita (ks. kuva 4). Puolet vastaajista kuvasi työilmapiiriä vähintäänkin useimmiten hyväksi. Työyhteisö on hyvin avoin ja rento ja yhteistä huumoria on runsaasti. Työskentelyilmapiiri koetaan melko itsenäiseksi, eivätkä työntekijät puutu toistensa työtehtäviin, mutta tarvittaessa apua ja kannustusta on tarjolla. Kuitenkin toisaalta kolmasosa KAIKUn vastaajista toteaa, että yhteisössä on jonkinasteisia ongelmia henkilökemioiden kanssa, sillä kaikki eivät tule niin hyvin toimeen keskenään. Tämä tiedostettiin täysin luonnolliseksi tilanteeksi työyhteisössä, jossa useat erilaiset ihmiset työskentelevät. Tilanne koettiin jossain määrin kuitenkin ongelmaksi, mikä jatkossa käy ilmi. Lisäksi koettiin, että ajoittainen kiire kiristää muutoin leppoisaa ilmapiiriä yleisesti. YLSIn osalta ilmapiirin osalta ei juurikaan tullut kuin positiivista palautetta. Yksikön pienen koon ja maantieteellisen hajanaisuuden vuoksi työ on melko itsenäistä.

Sosiaalisten suhteiden merkitys naisille työhyvinvoinnin kannalta näkyy työilmapiiriä koskevassa kysymyksessä siten, että naiset raportoivat miehiä hieman enemmän henkilökemiaongelmia. Kolmannes miehistä mainitsi ihmissuhdeongelmat, kun naisista puolet kertoi samasta ongelmasta. Miesten osalta ilmapiiri koettiin myös itsenäiseksi, kun taas naiset kertoivat henkilökemioiden lisäksi kiireen rasittavan ilmapiiriä. Kuitenkin yhtäläillä molemmat sukupuolet kokivat ilmapiirin pääosin hyväksi ja rennoksi.

"Mielestäni meillä on avoin ja rento työilmapiiri."

"Toisten tekemisiin ei puututa, kaikki tuntuvat työskentelevän itsenäisesti."

"Suurimmaksi osaksi hyvä ja innostava ja auttava."

"95 prosenttisesti todella hyvä"

"Ajoittain nousee esille henkilökemiaongelmia..."

"Ilmapiiriä kiristää ajoittain kiire."

Kehuttavaa	Kehitettävää
<ul style="list-style-type: none"> - yleensä hyvä - avoin - rento - huumoripitoinen - itsenäinen - apua tarjolla - kannustava ja innostava 	<ul style="list-style-type: none"> - henkilökemiat / vastinparit - kiire kiristää tunnelmaa ajoittain - yhtenäisyydessä ja avoimuudessa parantamisen varaa

Kuva 4. Millainen työilmapiiri yhteisössä vallitsee?

Yleisen työilmapiirin lisäksi työyhteisön toimivuutta kartoitettiin tarkemmin työntekijöiden välisen kommunikoinnin ja työstä saatavan ja annettavan palautteen toimivuuden osalta. KAIKUssa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kommunikointi toimii yleensä enemmän ja vähemmän hyvin (ks. Kuva 5). Työyhteisössä voi keskustella ja antaa palautetta varsin avoimesti muulloinkin kuin siihen erikseen varatuissa keskusteluissa ja palavereissa. Kuitenkin tässäkin kysymyksessä henkilökemiat nousevat esiin, sillä kolmannes vastaajista valitteli ihmisten välisiä eroja palautteenannossa ja vastaanottamisessa. Törmäystilanteita syntyy siitä, että toiset eivät osaa antaa palautetta, toiset eivät osaa ottaa vastaan. Toisin sanoen ihmisten tyylit antaa ja vastaanottaa palautetta ovat joissain tilanteissa hyvinkin erilaiset, mikä aiheuttaa hankaluuksia puolin ja toisin. Palautetta antaessa arvostus toista kohtaan koettiin joskus olevan vähäistä ja raja henkilökohtaisuuksiin menevän ja työasioihin liittyvän palautteen välillä on tulkinnanvarainen ja henkilöstä riippuva. Muutamat kokevat työyhteisössä ilmenevän myös

jonkin verran selän takana puhumista. YLS:ssä kommunikointi on vastausten mukaan melko niukkaa. Syy lienee sama, kuin ilmapiirin osalta: työntekijät eivät ole fyysisesti samassa paikassa koolla, asiat hoituvat pitkälti sähköisesti.

Sosiaalisten suhteiden merkitys naisille nousee reilusti esiin tässä kysymyksessä. Kaikkien vastanneiden miesten mielestä kommunikointi työyhteisössä toimii vähintäänkin useimmiten hyvin, vaikka pientä hiomista ehkä onkin. Naisista vain puolet kokee kommunikoinnin toimivan hyvin. Mainintoja palautteenannon haasteellisuudesta, selän takana puhumisesta tai ennen kaikkea ihmisten välisistä eroavaisuuksista kommunikoinnista tuli runsaasti, lähes jokaiselta. Osa naisista oli myös sitä mieltä, että palaute on hyvin vähäistä.

”Kehityskeskustelujen lisäksi normaali työhön liittyvä keskustelu on avointa ja aktiivista.”

”Palautetta annetaan pääosin hyvässä hengessä, ja osataan ottaa rakentavasti vastaan...”

”Pienessä yksikössä kommunikointi on välitöntä ja suoraa.”

”Aina on kuitenkin parannettavaa – etenkin omalla kohdalla.”

”Voisimme olla vielä avoimempia ja nostaa asiat pöydälle silloin kun ne vastaan tulevat.”

”... takana sitten kommentoidaan.”

”Toinen lisäksi kestää palautetta ja toinen ei lainkaan.”

Kehuttavaa	Kehitettävää
<ul style="list-style-type: none"> - yleensä hyvin - avointa - palaverissa ja työn ohessa, ei vain erityistilaisuudessa 	<ul style="list-style-type: none"> - ihmisten erilaiset tyyli, kaikki eivät osaa ottaa palautetta vastaan - selän takana puhuminen, asianosaiselta ei kysytä suoraan - arvostus toista kohtaan puuttuu - työn ja henkilökohtaisuuden raja - niukkaa

Kuva 5. Miten palautteen antaminen ja kommunikointi työyhteisössä toimii?

Työyhteisön yhteiset pelisäännöt ovat KAIKUssa pääosin selvät (ks. Kuva 6). Kaksi kolmasosaa vastaajista pitää niitä suurelta osin toimivina. Parannettavaa kuitenkin löytyy jonkin verran, niin säännöissä kuin niiden noudattamisessa yksilöiden osalta. Osa parannusta toivovista ei osannut antaa konkreettisia parannusehdotuksia, mutta ongelmia katsottiin syntyvän oman ja muiden työntekijöiden työnkuvan epäselvyydestä sekä etätö- ja työaikakysymyksistä. Työnkuvien epäselvyys vaikeuttaa yhteistyötä, kun ei tiedä mitä asioita kukakin hoitaa. Etätö- ja työajan noudattamisen osalta toivottiin jonkinlaista yhtenäisempää linjausta, sillä etätö- ja työajan noudattaminen, itsenäinen työaikaseuranta sekä työajan käyttö muuhun kuin työhön herättävät helposti muissa työntekijöissä negatiivisia tunteita. Lisäksi pelisääntöjen osalta yhteistä tiedottamista voisi parantaa. Myös pelisääntöjen osalta ongelmien taustalla ovat osittain ihmisten erilaisuudesta nousevat ongelmat. Vaikka vastausten mukaan pääosin selvä ja yhtenäinen säännöstö on olemassa, ihmiset tulkitsevat asioita eri tavalla, mistä seuraa erimielisyyksiä. Pelisääntöjen puute koettiin erityisen ongelmalliseksi YLSissä, missä kaksi kolmasosaa vastaajista mainitsi säännöissä olevan parantamisen varaa ja erityisenä ongelmana työnkuvien epäselvyydet. Naisten ja miesten väliset eroavaisuudet käsityksistä pelisääntöjen toimivuudesta olivat puolestaan melko minimaaliset. Molempien sukupuolten edustajista reilu puolet koki säännöt selviksi, mutta hiomista löytyi molempien mielestä lähes yhtä paljon. Naisten mielestä hiomista löytyi hieman miehiä enemmän.

”Yleisesti ottaen pelisäännöt toimivat.”

”Kyllä pelisäännöt ovat mielestäni selvät.”

”Toisinaan niitä ei noudateta ja törmäystilanteita syntyy.”

”Ongelmia on välillä lähinnä asenteissa...”

”Itselläni ei ole vielääkään ihan kirkasta kuvaa kaikkien toimenkuvista ja vastuualueista.”

”Joskus asioiden hoitaminen tökkii, kun ei tiedä mitä asioita kukin hoitaa.”

Kehuttavaa	Kehitettävää
<ul style="list-style-type: none"> - pääosin säännöt ovat selvät 	<ul style="list-style-type: none"> - vaatisivat hiomista - oma/muiden työnkuva on epäselvä - etätö ja työajan valvonta ja käyttö - sääntöjä ei noudateta, piintyneet omat toimintatavat - tiedottaminen ontuu

Kuva 6. Ovatko pelisäännöt työyhteisön kesken selvät?

Kyselyssä selvitettiin myöskokemuksia viime vuosina lisääntyneen työmuodon, tiimityön, vaikutuksista työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa tiimityö rajattiin koskemaan vain Länsi-Pirkanmaan Koulutuskuntayhtymän sisäisiä tiimejä, vaikka osa työntekijöistä työskentelee myös organisaatorajat ylittävissä tiimeissä. KAIKUn vastaajista kymmenen työskentelee organisaation sisäisissä tiimeissä, kolme ei katso työskentelevänsä ja kahden osalta vastaus jäi epäselväksi. YLSIn osalta kaksi työskentelee tiimeissä, kolmen kohdalla vastaus oli epäselvä ja yksi ei katsonut työskentelevänsä. Tiimissä työskentelevät kertoivat pitävänsä tiimityötä työhyvinvointia selkeästi parantavana toimintana (ks. Kuva 7). Tiimityön koettiin vähentävän työn kuormitusta. Lisäksi tiimit lisäävät työtehokkuutta ja ideointia kun asioita voi jakaa ja tehdä yhdessä. Toisten tiimin jäsenten tapaaminen myös virkistää ja tiimityö kehittää itseä työntekijänä. Tiimien osalta parannustoiveita saivat vain tiimien tavoitteiden ja pelisääntöjen selkiyttäminen.

Eroavaisuudet naisten ja miesten mielipiteissä olivat tiimityönkin osalta melko vähäisiä. Molempien mielestä tiimityö on pääosin hyvästä. Miehet suhtautuvat tiimityön etuihin hieman naisia käytännöllisemmin, naiset puolestaan näkevät tiimityössä etuna sen sosiaalisen puolen. Pari naista näkee sosiaalisuudessa myös tiimityön haasteen: työskentelytapojen on oltava tarpeeksi yhtenäisiä, jotta tiimi toimii. Miesten osalta vastausten yleistäminen tiimityöstä on silti hieman vaikeaa, sillä vajaa puolet vastanneista miehistä ei työskentele tiimissä tai vastaus jää tulkinnanvaraiseksi.

”Etenkin henkinen kuormitus ja epävarmuus laskevat, kun asioita voi jakaa tiimitasolla.”

”Yhteistyössä on aina voimaa ja tiimi toimiessaan saa paljon enemmän aikaiseksi, kuin yksin saisi.”

”...tiimityö on parhaimmillaan sitä, että voin toimia omalla tontillani, heittää kysymyksen tiimikaverille, joka on heti kartalla ja yhdessä kehitämme nopeasti ratkaisun.”

”Tiimin yhteinen päämäärä ja tavoite voisi olla vielä selkeämpi...”

Kehuttavaa	Kehitettävää
<ul style="list-style-type: none"> - vaikuttaa positiivisesti kaikkeen - kuormittavuus vähenee - asioiden jakaminen ja yhteistyö - idearikkaus - aikaansaaminen lisääntyy - toiset ihmiset virkistävät - kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - tiimin tavoitetta ja yhteisiä pelisääntöjä voisi selkiyttää

Kuva 7. Onko tiimityöllä ollut vaikutuksia työhyvinvointiisi?

7.3 Esimiestyö

Kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin toinen vaikuttava osa-alue on esimiestyö. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia siitä, ottavatko esimiehet heidät huomioon toiminnassaan ja päätöksenteossa sekä siitä, saavatko he esimiehiltään mielestään tukea ja kannustusta työhönsä. Vastauksista nousi esiin molempiin kysymyksiin liittyviä hyvin samansuuntaisia kehittämistarpeita (ks. Kuva 8 ja Kuva 9). Suurin osa KAIKUn vastaajista on sitä mieltä, että esimiestaho huomioi heitä toiminnassaan ja päätöksenteossakiitettävästi. Esimiesten koetaan olevan helposti lähestyttäviä ja yhteydenpito heihin on helppoa. Kohtelu esimiesten taholta on pääosin oikeudenmukaista ja tasapuolista, mutta työntekijöillä on silti mahdollisuus vaikuttaa yksilöllisesti heitä koskeviin asioihin. Hyvin samansuuntaisia vastauksia tuli myös kysymykseen tuen ja kannustuksen saamisesta esimiestaholta. Lähes kaikki vastaajat kokevat saavansa kannustusta ja tukea tarvittaessa, vähintäänkin kysyttäessä. Siitä huolimatta itsenäisyys työnteossa ja työhön vaikuttamisessa koettiin säilyvän, mitä pidettiin

tärkeänä ja arvostuksen osoituksena työntekijää kohtaan. Kuitenkin, kuten edellä jo mainittu, esimiestyön osalta kysymyksistä nousi esiin pieniä kehittämissuhteiksiakin. Esimiesten toivottaisiin olevan hieman enemmän läsnä työpaikan arjessa, josta hänet tavoittaa kasvotusten. Lisäksi työkuormien osalta toivottiin tasapuolistamista, mikäli vain mahdollista. Joskin molempien kehittämissuhteiden osalta löytyi myös ymmärrystä siihen, ettei toiveita käytännössä ole kovin helppo täyttää. YLS:n vastaajat raportoivat muutoin KAIKUn kanssa samansuuntaisia asioita, mutta heistä useimmat kokivat, ettei esimiestaho tahdo kuulla heitä tai ottaa heitä huomioon. Merkittäväksi ongelmaksi nähtiin johdon tiuha vaihtuminen, mistä johtuen esimiestyö koettiin epäselväksi. Myös YLS:n henkilökunnasta useimmat kokivat silti saavansa kannustusta ja tukea, vaikkakaan aivan kaikki eivät tähän mielipiteeseen yhtyneet.

Naisten ja miesten välillä erot olivat pieniä. Miehet olivat hieman naisia tyytyväisempiä esimiestyöhön. Naisista vajaa kolmannes koki, ettei tule kuulluksi tai ettei saa tukea esimieheltään. Muutoin kokemus huomion saamisesta oli positiivinen.

”Esimieheni on helposti lähestyttävä ja mielestäni hän kohtelee meitä tasapuolisesti.”

”Kyllä ottavat erittäin hyvin ja siitä kehu kummallekin esimiehelleni.”

”Minulla on aika vapaat kädet työskennellä, kukaan ei hengitä niskaani.”

”He ovat kiinnostuneita työstäni ja sen tuloksista.”

”He ovat kannustavia ja helppoja lähestyä.”

Kehuttavaa	Kehitettävää
<ul style="list-style-type: none"> - huomio kiitettävästi - helposti lähestyttävä - tasapuolinen/oikeudenmukainen - yksilölliset vaikutusmahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - enemmän läsnä - työkuormien tasapuolistaminen - yksittäisiä pieniä asioita

Kuva 8. Ottavatko esimiehesi mielestäsi sinut huomioon?

Kehuttavaa	Kehitettävää
<ul style="list-style-type: none"> - kyllä!! - itsenäisyys työnteossa säilyy 	<ul style="list-style-type: none"> - yksittäisiä pieniä asioita (ks. yllä)

Kuva 9. Koetko esimiestesi kannustavan ja tukevan sinua?

Esimiestyön toimivuuteen liittyen selvitettiin myös kehityskeskusteluiden toimivuutta ja niiden tärkeyttä työntekijöiden näkökulmasta. Kaikista vastaajista lähes kolme neljäsosaa koki keskustelut jonkin verran tai erittäin hyödyllisiksi (ks. Kuva 10). Kehityskeskusteluiden katsottiin vaikuttavan positiivisesti työn tavoitteiden ja työnkuvan selkeyteen ja auttavan näin tavoitteiden saavuttamista ja työn hallintaa. Lisäksi merkityksellistä tavalliseen työkeskusteluun verrattuna oli rauha. Kehityskeskustelussa on aikaa käydä esimiehen kanssa syvällisempiäkin asioita rauhassa läpi. Muutaman vastaajan mielestä kehityskeskusteluista ei ollut juurikaan tai ollenkaan hyötyä hyvinvoinnin näkökulmasta. Perusteluina hyödyttömyydelle oli, että työyhteisössä keskustellaan muutenkin, minkä takia erillinen kehityskeskustelu on turha. Lisäksi joidenkin mielestä kehityskeskustelun todellinen merkitys käytännön kannalta jää laihaksi, sillä keskustelussa esiintuotujen asioiden toteutumista ei seurata tai tehdä koko henkilöstöä koskevaa yhteenvetoa. Naisten ja miesten välillä eroja ei löytynyt lainkaan.

”Koen, että keskustelut ovat lisänneet hyvinvointiani...”

”Kehityskeskustelut saattavat joskus olla vähän ”muodollisia”...”

”Kehityskeskustelut ovat erittäin tärkeä asia...”

Kehuttavaa	Kehitettävää
<ul style="list-style-type: none"> - tärkeitä ja hyödyllisiä - työ ja tavoitteenasettelu selkiytyy - rauha keskustella 	<ul style="list-style-type: none"> - ei merkittävää hyötyä - seuranta ja yhteenveto puuttuu

Kuva 10. Ovatko kehityskeskustelut mielestäsi tarpeellisia?

7.4 Työn merkitys

Kolmantena tutkimuksessa käsiteltynä työhyvinvoinnin osa-alueena oli työ itsessään eli työtehtävät. Ensimmäisen kysymyksen (Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiisi?) vastausten pohjalta voidaan tulkita, että työtehtävillä koetaan olevan suurin merkitys työhyvinvointia ajatellen. Tutkimuksessa työtehtävien hyvinvointivaikutusten tutkiminen aloitettiin selvittämällä työntekijöiden kokemuksia työnsä merkityksestä ja laadusta (ks. Kuva 11). Kolme neljäsosaa vastaajista koki työtehtävänsä hyvin merkittäviksi organisaation kannalta. Lähes yhtä moni koki työnsä olevan tärkeää myös yhteiskunnallisesti, joko välillisesti tai välittömästi. Osan mielestä työ oli tärkeää vähintäänkin lähialueen elinkeinoelämän, ellei koko yhteiskunnan kannalta. Muutama mainitsi työnsä merkityksellisyyden nousevan myös asiakastytyväisyydestä eli siitä, että asiakas, yritys tai yksilö, saa itselleen tärkeää koulutusta. Kolmannes vastaajista näki työnsä laadussa enemmän tai vähemmän kehittämistarpeita, joita he yrittivät parhaansa mukaan parantaa.

Naisten ja miesten osalta erot olivat työn merkityksenkin osalta vähäiset. Suhteessa miehistä hieman useampi koki työnsä merkitykselliseksi paitsi organisaation, myös yhteiskunnan kannalta. Tämä johtunee siitä, että osa naisista tekee sihteerintyötä, joka koetaan merkitykselliseksi lähinnä organisaatiolle. Molemmat sukupuolet kokivat silti työnsä jonkin tahon kannalta tärkeäksi ja merkitykselliseksi.

”Työ on erittäin tärkeää organisaatiolle.”

”Arvostan työtäni, ja pyrin kehittämään työtapojani ja osaamistani jatkuvasti.”

”Olen tärkeä lenkki organisoinnissa...”

”Teen merkittävää työtä organisaation ja yhteiskunnan kannalta.”

Merkitys	Laatu
<ul style="list-style-type: none"> - organisaation kannalta merkittävää - yhteiskunnan ja alueen kannalta merkittävää - yrityksille ja opiskelijoille merkittävää 	<ul style="list-style-type: none"> - pyrin parantamaan laatua parhaani mukaan

Kuva 11. Mitä mieltä olet työtehtäviesi merkityksestä ja laadusta?

Ammattitaidon riittävyys ja vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin liittyvät läheisesti työn hallintaan ja osaamisen kokemukseen. Vastaajista lähes kaikki kokevat työnsä vaatimusten ja kuormituksen olevan tasapainossa ammattitaitonsa kanssa (ks. Kuva 12). Vajaa puolet kertoi koulutukseen pääsemisen onnistuvan aina, kun se vain on tarpeellista. Koulutusorganisaatio suhtautunee hyvin myönteisesti oman henkilöstönsä lisäkouluttamiseen. Muutama mainitsi myös työn itsessään opettavan koko ajan lisää ja ammattitaidon kehittyneen hiljalleen työn ohessa. Kolmannes vastaajista koki työnsä silti jokseenkin kuormittavaksi, ainakin ajoittain, mutta syy tähän oli ammattitaidosta riippumaton. Mainintoja kuormittavista tekijöistä saivat mm. vaikutusmahdollisuuksien puute, terveydelliset tekijät, työmäärä ja kiire. Kuormittaviksi tekijöiksi mainittiin myös uudet ja osin ylimääräisiksi koetut tehtävät, joista ei ole saatu riittävästi informaatiota. Sekä naiset että miehet kokivat ammattitaitonsa yhtä riittäviksi, mutta naisten osalta esiin nousi miehiä enemmän mainintoja koulutustarpeista ja muista kuormittavista tekijöistä.

”Kehitän ammattitaitoani tarpeen mukaan.”

”Ammattitaitoni on riittävä tekemään nykyistä työtäni...”

”Omat taidot kehittyvät työn ohessa.”

”Lähestulkoon kuitenkin suhteessa työn kuormittavuuden kanssa.”

”Työ itsessään ei ole kuormittavaa.”

Kyllä	Ei
<ul style="list-style-type: none"> - tasapainossa ovat - koulutus järjestyy tarvittaessa - työ opettaa 	<ul style="list-style-type: none"> - työ koetaan kuormittavaksi ammattitaidosta riippumattomista tekijöistä johtuen

Kuva 12. Koetko ammattitaitosi olevan tasapainossa työtehtäviesi vaatimusten kanssa?

Vastaajat kuitenkin raportoivat voivansa vaikuttaa pääosaan työtehtäviään koskevista asioistaan (ks. Kuva 13). Kaksi kolmasosaa koki vaikutus-mahdollisuuksien olevan hyvät. Kaikkeen vaikuttaminen ei kuitenkaan muutamien mielestä ole mahdollista johtuen mm. työtehtävien luonteesta. Koulutusorganisaatiossa lukuvuosi tuo tietyn tahdin työnteolle. Jotkut työtehtävät ovat rutiinitehtäviä, eikä osaavia sijaisia ole aina saatavissa, jotta työtehtäviä olisi mahdollista kiireen sattuessa siirtää muille. Osa koki ongelmana myös oman kyvyttömyyden kieltäytyä liiallisista työtehtävistä, minkä takia töitä kasaantuu omalle pöydälle enemmän kuin kohtuujassa ehtisi tehdä. Miehistä kaikki kokivat voivansa vaikuttaa hyvin tai kohtuullisesti työtään koskeviin asioihin. Myös naisista suurin osa koki samoin, mutta kolmannes naisvastaajista oli sitä mieltä, ettei vaikutusmahdollisuuksia juurikaan ole, pitkälti työtehtävien luonteesta johtuen.

”Minulla on hyvät vaikutusmahdollisuudet mainittuihin asioihin.”

”...minulla on mahdollisuus esittää näkemyksiäni asioiden hoitamiseen liittyen.”

”Hyvin paljon, sovittujen suunnitelmien mukaan ja muutenkin.”

”Pitäis varmaan joskus sanoa etten kerkiä.”

”Työt kasaantuvat lukuvuoden kiireiden mukaisesti.”

”no vähemmän”

Kyllä	Ei
- enemmän tai vähemmän kyllä	- kaikkeen ei voi työtehtävistä johtuen vaikuttaa - kyvyttömyys sanoa ei lisää kuormitusta

Kuva 13. Koetko voivasi vaikuttaa työtehtäviisi?

Asiat, jotka työtehtävissä motivoivat KAIKUn ja YLSIn työntekijöitä, voidaan jaotella kahteen luokkaan; työtehtävälähtöisiin sekä ihmislähtöisiin (ks. Kuva 14). Työtehtäviin liittyvistä motivaation lähteistä mainittiin ensimmäisenä alaluokkana onnistumiset eli

koulutusten tai projektien onnistumisen sekä konkreettisten asioiden valmiiksi saamisen kokemukset. Työn haasteellisuudesta muodostui toinen työtehtävälähtöinen alaluokka, jota ilmensivät työn monipuolisuus, merkityksellisyys, itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet sekä mahdollisuus kehittyä ja hyödyntää omaa osaamistaan. Ihmislähtöisiä motivaatiotekijöitä olivat ennen kaikkea palaute eli tyytyväiset asiakkaat, niin yritykset kuin yksilötkin. Myös johtoportaan ja esimiesten antama palaute ja työtehtävien huomioiminen olivat osa tärkeimmistä ihmislähtöisistä motivaatiotekijöistä. Muita työhön motivoivia ihmislähtöisiä tekijöitä olivat mukavat hetket työyhteisössä, hyvä työporukka ja mahdollisuus erilaiseen yhteistyöhön.

Naisten ihmiskeskeisyys korostui taas työn motivaattoreita kysyttäessä. Muut ihmiset, niin työtoverit kuin asiakkaat, esimiestyöskentely sekä yhteistyömahdollisuudet motivoivat puolta naisista, kun taas miesten osalta sosiaaliset tekijät eivät saaneet juuri ollenkaan arvoa motivaation lähteenä. Naisten vastauksissa korostuivat myös työn hallintaan liittyvät tekijät, kuten itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet. Miehiä motivoi työssä selkeästi eniten työn tulokset, onnistuneet projektit sekä tyytyväiset asiakkaat. Määrällisesti naiset raportoivat onnistumisten, aikaansaamisen ja asiakkaiden motivoivan yhtä paljon, mutta suhteessa vastaajamäärään onnistumiset olivat vähemmän merkityksellisiä kuin miehille. Molempien sukupuolten osalta lähes yhtä motivoivaksi mainittu tekijä ovat työn haasteelliset piirteet; mahdollisuus kehittyä sekä monipuolisuus.

”...etenkin hyvät onnistuneet työsuoritukset ja mukavat hetket työyhteisössä työkavereiden kanssa.”

”Monipuolisuus, vaihtelevuus ja työn merkitys.”

”Kun saa työn valmiiksi ja näkee konkreettisesti oman työnsä jäljen.”

”Havainto, että olen itse oppinut uusia asioita.”

”Asiakkailta ja esimiehiltä saatu palaute.”

Työtehtävälähtöiset	Ihmislähtöiset
Onnistumiset: <ul style="list-style-type: none"> - onnistuneet koulutukset/projektit - konkreettinen aikaansaanti 	Palaute: <ul style="list-style-type: none"> - asiakkaat - johto ja johdon arvostus
Haasteet ja mielekkyys: <ul style="list-style-type: none"> - työn monipuolisuus - työn merkityksellisyys - itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet - kehittyminen ja ammattitaidon hyödyntäminen - haasteellisuus 	Mukavat yhteiset hetket: <ul style="list-style-type: none"> - työkaverit - yhteistyö

Kuva 14. Mikä työtehtävissäsi motivoi sinua?

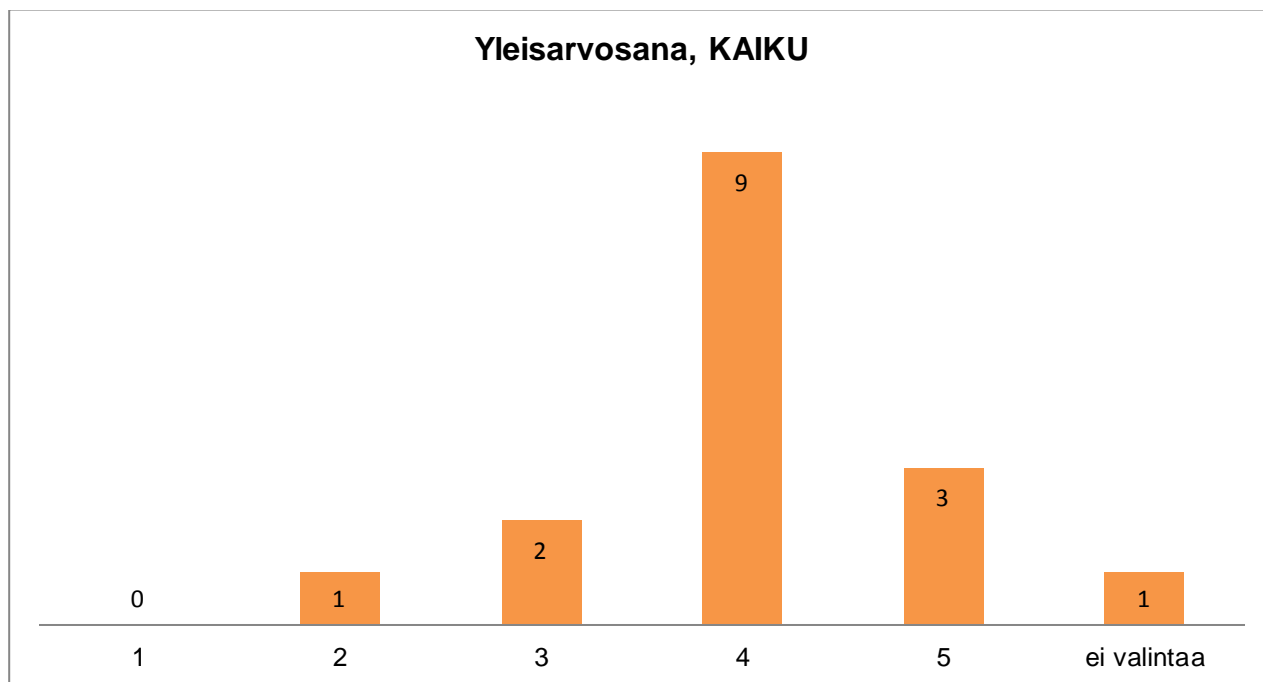
7.5 Yleisarvosana

Tutkimuksessa eriteltiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä melko tarkasti kolmea eri osaluuetta kartoittaen. Lopuksi kysyttiin kuitenkin kokonaisarvosanaa omasta hyvinvoinnista (ks. Kuva 15 ja Kuva 16). Kokonaisarvosanan arviointiohjeeksi annettiin laajasti kaikkien työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden onnistumisen arviointi. Kokonaisarvosanan tarkoitus on tuoda esiin yleiskuva hyvinvoinnista, sillä pelkästään tarkkarajaisia ja yksityiskohtaisia kysymyksiä tarkastellen voi helposti syntyä kuva siitä, että asiat olisivat todellisuutta huonommin, kun pienetkin kehittämissuhteet nousevat esiin. Tämän tutkimuksen osalta yleisarvosanat ja palaute yksityiskohtaisemmissa kysymyksissä olivat kuitenkin melko hyvin linjassa keskenään. KAIKUn henkilökunnan keskimääräinen yleisarvosana hyvinvoinnistaan asteikolla 1-5 on 4. YLSissä arvosana on 3,5.

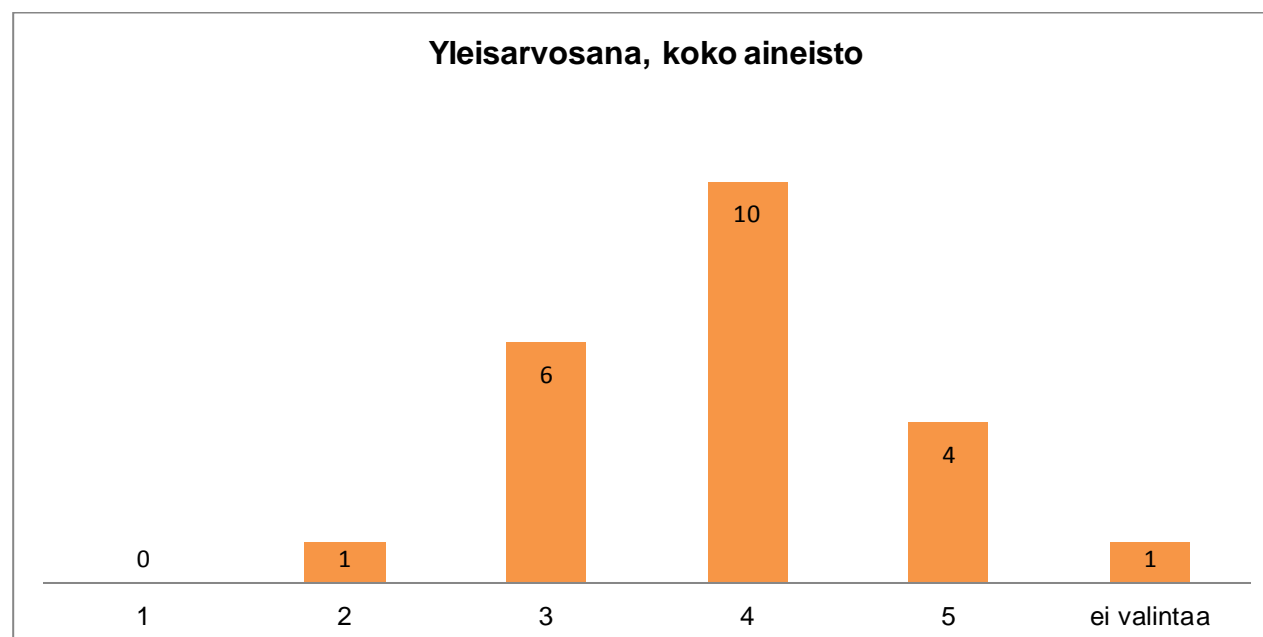
Annettuja arvosanoja oli joiltakin osin perusteltu. Arvosanaa kohottivat mahdollisuus kehittyä ja kasvaa työn ohella sekä työn muuta elämää tasapainottava ja voimauttava vaikutus. Suuri osa vastanneista viihtyy työssään erittäin hyvin myös siksi, että työ yksinkertaisesti on mukavaa ja mielekästä. Arvosanaa heikentävistä tekijöistä keskeisin oli kiire ja liialliseksi koettu työmäärä. Muut heikentävät tekijät saivat yksittäisiä mainintoja.

Naisten ja miesten välisessä vertailussa keskiarvot hyvinvoinnin yleisarvosanasta olivat miesten osalta 4 ja naisten kesken 3,7. Ero oli siis hyvin pieni. Miehet perustelivat

antamaansa arvosanaa lähinnä positiivisten piirteiden osalta, työ on mielekästä ja mukavaa. Myös naiset kokivat suurilta osin nauttivansa työstään ja kokevansa sen merkitykselliseksi osaksi elämäänsä ja muutamat kokivat työn tuovan voimia ja energiaa muuhunkin elämään. Kuitenkin useampi nainen laski kokonaisarvosanaa työn liiallisen määrän ja kuormittavuuden takia, toisin kuin yksikään mies.



Kuva 15. Työhyvinvoinnin yleisarvosana asteikolla 1-5, KAIKU.



Kuva 16. Työhyvinvoinnin yleisarvosana asteikolla 1-5, koko aineisto.

8. Yhteenveto ja eroavaisuudet

Tutkimuksen tulosten pohjalta yleisarvosana Kehittämis- ja aikuiskoulutusyksikön sekä Yleissivistävän työntekijöiden hyvinvoinnista on kiitettävä. Mainintakertojen perusteella työntekijöiden hyvinvointiin koetaan merkittävimmin vaikuttavan työyhteisön ilmapiiri, oikeudenmukainen johtaminen sekä työtehtäviin ja erityisesti niiden hallintaan liittyvät tekijät. Tärkeimmiksi koetut tekijät ovat myös pääosin toteutuneet, mutta muutamia kehittämistarpeita nousee esiin (ks. Kuva 17).

TYÖYHTEISÖ	ESIMESTYÖ	TYÖTEHTÄVÄT
<ul style="list-style-type: none"> - ilmapiiri hyvä ja rento - kommunikointi toimii avoimesti - pelisäännöt melko selvät - tiimityöllä positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin 	<ul style="list-style-type: none"> - ottavat tasapuolisesti kaikki huomioon - kannustavat ja tukevat kunnioittaen työntekijän itsenäisyyttä - kehityskeskustelut hyvin hyödyllisiä 	<ul style="list-style-type: none"> - työn laajempi merkitys koetaan suureksi - ammattitaito riittää, koulutusta saa tarvittaessa - vaikutusmahdollisuudet kiitettävät - työtehtävät itsessään motivoivat useimpia
<ul style="list-style-type: none"> - henkilökemiaongelmat - erilaiset tyylit palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa - (muiden) työnkuvan selkiyttäminen - sääntöjen noudattamisessa hiomista - tiedonkulun parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - yksittäisiä kehityskohteita KAIKUssa - YLSIssä selkeyttä johtamiseen muutosten keskellä 	<ul style="list-style-type: none"> - työmäärän kohtuullistaminen - omien rajojen pitäminen

Kuva 17. Yhteenveto.

Työyhteisön osalta tärkeäksi koettu hyvä ilmapiiri toteutuu KAIKUssa kiitettävästi. Ilmapiiri on rento ja kommunikointi toimii pääosin hyvin, samoin pelisäännöt ovat suurelta osin selvät. Tiimityö osaltaan saa pelkkää positiivista palautetta ja sen katsotaan vaikuttavan merkittävästi työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Työyhteisössä merkittävimmät kehittämiskohteet ovat henkilökemioiden toiminta, palautteen saaminen ja vastaanottaminen sekä yhteisten sääntöjen noudattaminen. Henkilökemiat sekä palautteen antaminen ja saaminen ovat hyvin syvään juurtuneita ja persoonalähtöisiä vaikuttimia, joiden muuttaminen voi olla työlästä ja jopa mahdotonta. Ihmistuntemuksen lisääminen ja kommunikointi voisivat kuitenkin lisätä ymmärrystä kanssatyöntekijöiden persoonallisuuksia kohtaan. Pelisääntöjen osalta lienee tarpeellista istua alas työyhteisön kesken ja pohtia muutamia sääntöjen yksityiskohtia ja niiden tulkintoja vielä tarkemmin. Mikä yhteisössämme on kaikkien hyväksymää ja mikä ei? Lisäksi hienoiseksi ongelmaksi noussut tietämättömyys tai epäselvyys kollegojen työnkuvien sisällöistä voisi ratketa jonkinasteisella yhteisellä työnkuvien läpikäynnillä. Myös YLSissä ilmapiiri on hyvä, mutta tiedonpuute ja informaation kulun puutteet nakertavat muutoin toimivaa työyhteisöä. Eri toimipisteissä työskentelevien työntekijöiden välisen tiedottamisen helpottamiseksi tietotekniikka on oiva väline, mutta sen käyttämiseksi tarvitaan yhteisiä sovittuja pelisääntöjä tiedottamisen osalta. Työyhteisöön liittyvät kehittämistarpeet painottuvat erityisesti naisten vastauksissa. Sosiaalisten suhteiden merkitys naisille on tutkimuksen perusteella suurempi kuin miehille, joten erityisesti naisten kohdalla tärkeäksi koettujen ihmissuhteiden ja ihmisten välisen kommunikoinnin sekä sääntöjen yhtenäisyyden kanssa tehtävä kehitystyö on tarpeellista.

Esimiestyön osalta Kehittämisen- ja aikuiskoulutusyksikön molemmat esimiehet saivat vuolaasti kehuja. Esimiesten toiminta koetaan hyvin kannustavaksi, huomioonottavaksi ja tasapuoliseksi. Lisäksi esimiehet ovat helposti lähestyttäviä ja kehityskeskustelujen katsotaan toimivan hyvin ja työhyvinvointia edistävällä tavalla, tavoitteita selkiyttäen. Tutkimukseen vastanneen yhteisön pienen koon vuoksi en erittele raportoidessani yksittäisiä esimiestoiminnan kehittämiskohteita tunnistamisen välttämiseksi, mutta toivon mukaan työntekijät rohkenevat ottaa asioita esille henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa jatkossa. Esimiesten mahdollisuus vaikuttaa rohkentamiseen lienee suhteellisen vähäinen, mutta jo ennestään hyvällä tasolla olevan luottamuksen ja läsnäolon lisäämisellä voisi olla positiivisia vaikutuksia asiaan. YLSissä esimiestyö ei ole yhtä kehuttua, sillä lähivuosina esimiehet ovat vaihtuneet tiheästi ja ehkä siitä johtuen esimiehen ei koeta huomioivan

alaisiaan. Uuden esimiehen lienee hyvä jalkautua eri toimipisteisiin tapaamaan ja kuulemaan alaisiaan, jotta luottamussuhde vahvistuisi. Kuten työyhteisön toimivuus, myös esimiestyö sosiaalisen luonteensa takia kaippaa naisten mielestä enemmän kehittämistä kuin miesten. Miehet ovat yleisesti ottaen hyvin tyytyväisiä esimiestyöhön, mutta muutamien naisten kohdalla esimiesten huomiota, kannustusta ja tukea kaivataan enemmän.

Työtehtäviin liittyvät asiat ovat sekä KAIKUssa että YLSissä melko hyvässä tilassa. Työntekijät kokevat työnsä pääosin arvostetuksi ja merkittäväksi, vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät ja ammattitaito tehtävien hoitamiseen on enimmäkseen riittävää. Koulutuksetkin järjestyvät tarvittaessa. Erityisen tärkeiksi koetut työn hallintaan vaikuttavat tekijät ovat siis onnistuneet. Työtehtävien kuormittavuuden, ennen kaikkea työmäärän, osalta muutamit kaipaavat kuitenkin muutosta. Työkuormien tasapuolistamiselle tai mahdollisesti lisähenkilökunnalle olisi siis vastaajien mielestä tarvetta, sillä osa kokee työhyvinvointinsa vähenevän nimenomaan liiallisen työkuormituksen takia varsinkin lukuvuoden ruuhka-aikoina. Näin kokevat ennen kaikkea naiset, joista useampi koki työnsä tällä hetkellä liian kuormittavaksi kaikkien miesten ollessa tyytyväisiä nykytilaan.

Tutkimuksen tuloksista nousee siis esille hyvinvoinnin osa-aloittain muutama kehitystä kaipaava teema ja eroavaisuuksia yksiköiden tai sukupuolten välillä. Työyhteisön osalta KAIKUssa punaisena lankana kulkee henkilökemioiden toimivuus, joka toimiessaan parantaa hyvinvointia oleellisesti, mutta jonka sujumuuden kanssa olisi pientä hiomisen tarvetta. Henkilökemiat kun vaikuttavat ilmapiiriin lisäksi myös palautteen sujumiseen sekä pelisääntöjen toimintaan. Ennen kaikkea näin kokevat KAIKUn naistyöntekijät. YLSissä puolestaan tiedon kulku työyhteisön sisällä nousee merkittäväksi parannusta kaipaavaksi tekijäksi. Jatkuvässä muutoksessa informaation kulku on olennaista, jotta työnkuvat pysyisivät selvillä ja ilmapiiri hyvänä. YLSin osalta työyhteisön maantieteellinen hajanaisuus luo haasteita tiedonkululle.

Esimiestyön arvosanojen osalta KAIKU ja YLSi eroavat melko paljon. KAIKUssa lähiesimiehiä kehdutaan runsaasti hyvästä ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, miehet vielä naisiakin enemmän. Merkittäviä kehittämiskohteita ei juurikaan nouse esiin. YLSissä puolestaan johdon tiuhan vaihtumisen on koettu vähentävän työntekijöiden huomiointia esimiesten päätöksissä ja esimiestyöskentely tuntuu sekavalta. Työyhteisön toimivuuden kohdalla esiin noussut informaation kulku on olennainen vaikuttava tekijä myös YLSin

esimiestyössä. Varsinkin esimiesten vaihtuessa tulisi tiedonkulun toimivuuteen kiinnittää huomiota. Kehityskeskusteluista on kuitenkin pääosin koettu olevan apua hyvinvoinnille, joten niihin panostaminen lienee tarpeellista jatkossakin molemmissa tutkituissa yksiköissä.

Työtehtävien laadun vaikutus hyvinvointiin on yksiköille yhteinen ja tiivistettävissä yhteen lauseeseen. Työntekijät kokevat osaavansa työnsä, joka on merkityksellistä ja tärkeää ihmisten hyväksi tehtävää työtä. Erityisesti naiset hakevat työhönsä motivaatiota muista ihmisistä, kun miehet puolestaan ovat tulos- tai onnistumishakuisimpia. Muut ihmiset, työn onnistumiset ja haasteellisuus ovat tekijöitä, jotka eniten motivoivat vastaajia työnteossa. Itse työn kokeminen merkitykselliseksi ja miellyttäväksi on muidenkin tutkimusten mukaan yksi merkittävimpiä, jollei merkittävin, työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (mm. Antila 2006), joten LPKKYn tutkittujen yksiköiden henkilöstön vahvuutena voidaan nähdä olevan juuri vahva kokemus oman työn merkityksestä.

9. Pohdinta

Työhyvinvointi on paitsi yksilön, myös organisaation kannalta merkittävä tekijä, sillä hyvinvoiva ihminen jaksaa tehdä työtä huolellisemmin, tuottavammin ja pidempään. Valtionlaajuisesti työpahoinvoinnilla menetetään kymmeniä miljardeja euroja vuodessa (mm. Herrala 2011), joten tutkimusaiheena työhyvinvointi on erittäin merkittävä myös yhteiskunnallisesti. Tämä tutkimus hyödyttää ennen kaikkea tutkittavaa organisaatiota, Länsi-Pirkanmaan Koulutuskuntayhtymää, joka tutkimuksen tulosten pohjalta voi kehittää toimintaansa hyvinvointia lisäävään suuntaan.

Tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin vaikuttaa merkittävästi tutkittavan organisaation ja sen tehtäväkentän luonne. Tutkimus ei tapaustutkimus-luonteensa vuoksi sovi sovellettavaksi muihin organisaatioihin, mutta tutkittavat yksiköt voivat halutessaan saada siitä merkittävän hyödyn oman toimintansa kehittämistä ajatellen. Vaikka vastaajamäärä jäi odotettua pienemmäksi, nousivat muutamat teemat sen verran selkeästi aineistosta esille, että uskon niiden pitävän paikkansa myös kaikkia työntekijöitä koskien. Alun perin ajattelin, että vastausten saaminen näin mielekkäällä ja työntekijöitä henkilökohtaisesti koskettavalla aiheella olisi helppoa. Toisin kuitenkin kävi. Vastausten saaminen oli hidasta ja vähäistä alusta asti ja suurin osa saaduista vastauksista on saatu vasta useiden muistutusten jälkeen. Muutamasta vastauksesta huokuu ”pakkopullan” maku, vaikka saatekirjeessä korostettiin kyselyyn vastaamisen olevan vapaaehtoista. Jouduin myös laajentamaan otantaani vastausten vähäisyyden vuoksi. Alkuperäinen suunnitelmani oli tutkia ensin vain Kehittämis- ja aikuiskoulutusyksikön hyvinvointia, mutta vastausten niukkuudesta johtuen otin Yleissivistävän yksikön tutkimukseen mukaan. Vastausten vähäisyyteen vaikuttanut tekijä lienee kyselyn ajoitus. Kysely lähetettiin toukokuun lopussa 2013 ja vastausaikaa oli juhannukseen asti. Suurin osa vastaajista oli siis vastausajan lopussa jäämässä kesälomalle, ja osa jäi lomalle jo ennen juhannusta. Näin ollen omien työtehtävien saaminen valmiiksi lomaan mennessä oli ensimmäisenä heidän tehtävällistään. Luultavasti osa jätti vastaamatta ajanpuutteen vuoksi.

Vastauksia olisi luultavasti tullut enemmän, mikäli kysely olisi sisältänyt monivalintakysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat työläämpiä vastata ja vaativat asioiden syvällisempää pohtimista, mikä luultavasti kiireisille työntekijöille oli ratkaiseva tekijä vastaamatta jättämiseen. Jälkikäteen pohdin laadullisen ja määrällisen

tiedonkeruumenetelmän yhdistämistä, jolloin likert-asteikolla erilaisten väittämien arvioinnin lisäksi vastaajilla olisi ollut mahdollisuus kommentoida kirjallisesti vastausvaihtoehtoaan. Tämä ajatus nousi kuitenkin esiin vasta aineiston keruun ollessa jo käynnissä, sillä tällä kerralla saamani aineisto ei aluksi ollut yhtä informaatorikasta kuin kandidaatintutkielmassani. Koska aineiston keruu oli jo alkanut, en vaihtanut enää menetelmää kesken kaiken. Kirjalliset kommentit olisivat voineet myös jäädä vähäisiksi, mikäli ne olisivat olleet vapaaehtoisia. Muistutusten ja kehotusten jälkeen tulevat vastaukset alkoivat kuitenkin olla laajempia ja niistä sai enemmän irti. En kadu tiedonkeruumenetelmäni valintaa, sillä vaikka vastausten saaminen olikin työlästä, ne olivat loppujen lopuksi suhteellisen informaatorikkaita. Ennen kaikkea ne sisälsivät sellaista tietoa, jota en olisi osannut muuten kysyä. Vain kaksi vastausta oli informaatioarvoltaan niin vähäisiä, ettei niistä juurikaan ollut hyötyä analyysin tekemisessä. Nyt tuloksissa oli mahdollista käsitellä joidenkin kysymysten osalta pelkän tilannekuvauksen lisäksi myös tilanteeseen johtaneita syitä. Muutamat vastaajat perustelivat vastauksiaan hyvin vuolaasti joten syitä oli helpohko löytää. Vaikka avoimet kysymykset ovatkin työläitä vastata, ne saattoivat palvella vastaajaansa myös ajatusten jäsentäjänä. Sain parilta vastaajalta myös kiittävää palautetta kyselystäni, sillä sen oli koettu auttavan tutkiskelemaan ja peilaamaan itse omaa työtilannetta ja työssä jaksamista. Tämän koin itselleni hyvin tärkeäksi ja ilahduttavaksi palautteeksi.

Pohdinnan arvoista on myös kuinka validia kyselylomakkeella saatu tieto on. Pyrin luomaan kysymykset mahdollisimman selkeiksi. Kysyin suoraan sitä, mitä halusin tietää. Kyselylomakkeeseen oli myös määriteltäviä vaikeimmat ja tärkeimmät käsitteet, kuten työhyvinvointi ja tiimityö, epäselvyyksien välttämiseksi. Vastausten perusteella olen mielestäni saanut tietoa juuri siitä, mitä tutkin. Muutamissa kohdissa huomasin, että kysymykseni on ymmärretty toisin, kuin olin itse ajatellut. Näissä kohdissa pyrin soveltamaan luokitteluperusteitani tai vastaus oli niin yksittäinen, että en sitä raportoinut. Luotettavuuden osalta vastauksiin on saattanut vaikuttaa pelko tunnistettavuudesta, pelko seurauksista, jos jättää vastaamatta, tai mahdollisesti tuleva fuusio. Fuusion vaikutukset ovat luultavasti melko minimaalisia, sillä yleistä puhetta esimerkiksi irtisanomisista ei ole ollut.

Tutkimuksen eettisyyden osalta suurimmaksi pohdinnan aiheeksi nousi pienessä aineistossa tutkittavien yksityisyyden suojaaminen. Molemmat työyksiköt ovat melko pieniä henkilöstömäärältään ja lisäksi aivan kaikki eivät vastanneet. Se, vaikuttiko tunnistetuksi

tulemisen pelko vastausten laatuun, jää arvailtavaksi. Aineiston keräämisen jälkeen sain kuitenkin palautetta, että osa vastaajista on vastannut hyvin avoimesti ja henkilökohtaisesti joihinkin kysymyksiin ja analyysin raportoinnissa pyydettiin varovaisuutta. Tätä olen pyrkinyt kunnioittamaan jättämällä analyysistä yksittäiset kommentit ja tapaukset raportoimatta tai olen maininnut niistä alkuperäistä pehmeämmin ja ylimalkaisemmin. Jo kaksikin samansuuntaista vastausta on kuitenkin jo raportoitu. Tästä herää luonnollisesti kysymys, onko oma tulkintani ja valikointini vaikuttanut vastausten luotettavuuteen. Arkaluontoisemmatkin tapaukset olen silti pyrkinyt luokittelemaan johonkin lähellä todellista tapausta olevaan teemaan kuuluviksi, jotta ne tulisivat edes jossain määrin huomioiduiksi aineistossa. Tunnistamisen ehkäisemiseksi en ole myöskään yhdistellyt taustatietoja vastauksiin enkä nimennyt tai numeroinut vastaajia sitaatteihin, jottei erillisiä kommentteja voi yhdistää saman henkilön lausumiksi.

Tutkimuksen vastaajien keskuudesta työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä esiin nousseet teemat ovat hyvin tyypillisiä hyvinvointitekijöitä. Oikeudenmukainen johtaminen, hyvä työyhteisö, työtehtävien hallintamahdollisuudet sekä fyysisesti hyvät työolot mainitaan useissa teorioissa hyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Vaikka suurin osa ihmisistä tietää ainakin suurin piirtein mitä työhyvinvoinnilla teoriassa tarkoitetaan, käytännössä hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ei kuitenkaan osata tunnistaa tai kehitystarpeiden eteen ei osata ryhtyä tekemään toimenpiteitä. Tämän tutkimuksen tärkein tulos liittyy siihen, että se osoitti melko tarkasti työhyvinvoinnin eri osa-alueita tarkastellen, mitä hyvää ja mitä kehitettävää kullakin osa-alueella tutkittavassa organisaatiossa olisi. Myös työyhteisön vahvuudet oli tarpeellista nostaa esille, sillä niiden olemassaolo motivoi kehittämään myös vähemmän vahvoja osa-alueita ja antamaan työkaluja siihen.

Työelämässä laajemmin tapahtuvat muutokset, joita johdantoluvussa tarkastelin, näkyvät myös LPKKYn toiminnassa. Työnteko on melko joustavaa, etätö on mahdollista ja työaika joustaa. Myös työtehtävien osalta tutkimuksessa nousi esiin mainintoja tehtävistä, jotka eivät varsinaisesti kuulu työntekijän sopimuksessa määriteltyyn työnkuvaan, mutta jotka ovat jotenkin ajautuneet osaksi päivittäistä työntekoa. Joustavuudessa on siis sekä työntekoa keventävä että rasittava puolensa. Ylimääräiset, työnkuvaan kuulumattomat työtehtävät koettiin rasitteeksi, jos niihin ei ollut perehdytetty tarpeeksi. Toisaalta mahdollisuus joustaa työajassa ja -paikassa lisää työn hallinnan mahdollisuuksia, kunhan säännöt joustoista saataisiin kaikille yhteisiksi ja toimiviksi.

Kehittyminen tuli esille useissa vastauksissa. Pääosin työntekijät kokivat ammattitaitonsa ja osaamisensa riittäväksi työtehtäviin nähden, mutta moni mainitsi taitojen päivittämisen olevan jatkuvasti tarpeen. LPKKYssä kouluttautuminen sujuikin ongelmitta ja myös työ opettaa tekijäänsä. Työntekijät kokivat lisäkouluttautumisen pääasiassa hyvin positiivisena ja työmotivaatiota ylläpitävänä tekijänä, eivät juurikaan rasitteena. Samansuuntaisesti koettiin myös verkostoituminen. Tiimeissä työskentelevät mainitsivat uusien ihmisten tapaamisen olevan hyvin tervetullut ja työpäivää hyvin virkistävä asia. Uudet ihmiset ja verkostoituminen koetaan voimavarana ja uudet näkökulmat työntekoa helpottavana tekijänä. Muutamista vastauksista huokui erityisesti kouluttautumisen ja kehittymisen olevan myös yksilönäkökulmasta hyvinvoinnille merkittävää, ei vain työroolin näkökulmasta.

Joustamisen, kehittymisen ja verkostoitumisen kokeminen näinkin positiivisina asioina johtuneet tutkittavassa organisaatiossa osittain organisaation ja työn luonteesta. Työtehtävät LPKKYssä ovat hyvin harvan työntekijän osalta pelkkiä mekaanisia rutiinitehtäviä, suurin osa työskentelee erilaisten projektien ja hankkeiden kanssa asiantuntijan roolissa, jolloin joustaminen ja ajan hermolla pysyminen helpottaa työn mielekästä hoitamista. Lisäksi organisaation luonne koulutusta tarjoavana organisaationa vaikuttaa luultavasti vahvasti asenteisiin kehittymistä ja kouluttautumista kohtaan. Kun oma työ koulutuksen parissa koetaan merkitykselliseksi, myös oma kouluttautuminen on merkityksellistä. Muutama vastaaja raportoi opiskelleensa työn ohessa vuosia ja pitävänsä sitä motivaatiota ylläpitävänä voimana. Erityisesti hanketyötä tekevät joutuvat väistämättä tekemisiin verkostoitumisen kanssa ja suuren hankkeen pyörittäminen helpottuu yhteistyössä muiden kanssa. Verkostoituminen ei siis tutkittavassa organisaatiossa ole juurikaan lisätyötä tai oman aseman paranteluun pyrkivää toimintaa, vaan aidosti omaa työtä helpottava ja virkistävä tekijä.

Tutkimuksen tulosten pohjalta yksiköissä olisi tärkeää päästä kehittämään muutamia hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. KAIKUssa merkittävin hyvinvointia heikentävä tekijä, henkilökemiat, olisi ensiarvoisen tärkeää saada toimimaan kohtuullisesti. On kuitenkin muistettava, että lähtökohta on hyvä, pääosin työilmapiiri koetaan hyväksi. Muutoksen on lähdettävä jokaisesta yksilöstä itsestään, jokaisen on tarkasteltava ja kehitettävä omaa toimintaansa. Kuitenkin ymmärrys muita kohtaan voisi lisääntyä, mikäli yhteistä tekemistä olisi enemmän. KAIKUssa asiantuntijaorganisaationa ihmiset työskentelevät melko itsenäisesti. Työn lomassa ja tauoilla sekä virkistyspäivissä tapahtuva osallistava yhteinen

tekeminen voisi nostattaa me-henkeä. Vaikeissa tapauksissa, jotka juontavat juurensa jonnekin kaukaiseen aikaan, todellisen muutoksen aikaansaaminen ihmisten keskinäiseen suhtautumiseen voi olla todella haastavaa. Ehkä ajatuksia herättää kuitenkin se, että yksittäinenkin ”vastinpari” henkilöstössä kiristää tunnelmaa myös muiden osalta. Jokaisen olisi syytä muistaa vanha hyvä viisaus, että kaikista ihmisistä ei voi pitää, mutta aikuiset ihmiset voivat tulla toimeen keskenään siitä huolimatta.

KAIKUssa työmäärien kohtuullistaminen on toinen merkittävä kehitystä kaipaava hyvinvointitekijä. Työmäärä on joko jakautunut työntekijöiden kesken hyvin epätasaisesti, sillä kaikki eivät kiirettä valittele. Tai sitten osa ihmisistä ei muuten vain tuonut kiirettään esiin. Työt olisi yksikössä järjestettävä uudelleen niin, että työnjako olisi tasaisempi tai vaihtoehtoisesti yksikkö kaipaa lisää henkilökuntaa, jotta kuormittuneimpien työntekijöiden taakkaa saadaan kevennettyä.

YLSissä merkittävää parannettavaa on kommunikoinnissa, paitsi työntekijöiden kesken, ennen kaikkea esimiestyön osalta. Yksikön uuden esimiehen tulisi panostaa mahdollisimman pian luottamussuhteen rakentamiseen työntekijöiden kanssa, jotta esimiestyö saataisiin toimimaan ja työntekijät kokisivat tulevansa kuulluiksi. Myös työntekijöiden välinen kommunikaatio kaipaa kehitystä, sillä esimerkiksi työnkuvien epäselvyys häiritsee työntekoa. Lisäksi saman yksikön sisällä yhteisöllisyyttä ei juuri pääse syntymään, ellei tiedonkulku toimi, sillä KAIKU:n tavoin työntekijät ovat varsin itsenäisesti toimivia työtehtäviensä osalta.

Seurantatutkimus tai tässä tutkimuksessa esiin nousseiden merkittävimpien tekijöiden uudelleenkartoitus lienee tulevaisuudessa hyödyllinen, jotta voidaan seurata onko tässä tutkimuksessa esiin nousseisiin asioihin puututtu ja onko niitä onnistuttu kehittämään? Tutkimus otettiin kuitenkin alun perin yksiköiden esimiesten taholta positiivisin mielin vastaan ja saatavaa tutkimustietoa pidettiin tärkeänä yksiköiden toiminnan kehittämisen kannalta. Voisi siis olettaa, että nyt esiin nousseen tiedon pohjalta toimintaa ollaan valmiita ja halukkaita kehittämään, joten samanlainen samojen asioiden kartoittamiseen keskittynyt seurantatutkimus voisi tulevaisuudessa olla paikallaan. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia myös Mankan mallin kahden muun osa-alueen, organisaation ja yksilönäkökulman, vaikutuksia hyvinvointiin. Yksilön tulkinnat ja kokemukset sekä elämäntilanne ovat kuitenkin erittäin merkittäviä tekijöitä hyvinvoinnille.

Lähdeluettelo

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari: Helsinki.
- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. 99-118. Gaudeamus: Helsinki.
- Alasoini, T. 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Työ murroksessa. 2007. Koonneet Kasvio, A. & Tjäder, J. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Työministeriö: Helsinki.
- Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Edita Prima Oy: Helsinki.
- Elo, A-L. & Feldt, T. 2006. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 311-331. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Vastapaino: Tampere.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. 2005. Persoonallisuus ja työhyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 75-94. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press: Tampere.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – Avain uuden luomiseen. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Yrityskirjat Oy: Helsinki.
- Herrala, O. 2011. Työpahoinvointi maksaa kymmeniä miljardeja. Kauppalehti 2.3.2011. Kauppalehden verkkolehti. Viitattu 1.7.2013.
<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tyopahoinvointi+maksaa+kymmenia+miljardeja/20110362989>

- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita Prima Oy: Helsinki.
- Juuti, P. 2006. Johtainen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. 77-91. WSOYpro: Helsinki.
- Järvensivu, A. & Koski, P. 2008. Työssä oppimista ja oppimistyötä. 25-33. Aikuiskasvatus 1/2008.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työelämän muutossuunnat. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 7-10. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 9-40. Gaudeamus: Helsinki.
- Lehto, A-M. 2007. Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa Työ murroksessa. 2007. Koonneet Kasvio, A. & Tjäder, J. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Luukkaala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi: Hämeenlinna.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum: Helsinki.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. WSOYpro Oy: Helsinki.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum: Helsinki.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Mäkikangas, A. 2007. Personality, Well-Being and Job Resources. From negative Paradigm towards Positive Psychology. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 320. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.

- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 56-74. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. 93-106. WSOYpro: Helsinki.
- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ: Työelämästä voi selvitä hengissä. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Ojala, S & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. 23-40. Gaudeamus: Helsinki.
- Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere University Press: Tampere. Verkkojulkaisuna osoitteessa <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6658-6>.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu Oy: Keuruu.
- Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. 49-60. WSOYpro: Helsinki.
- Sennet, R. 2002. Työn uusi järjestys. Vastapaino: Tampere.
- Shackleton, V. & Wale, P. 2000. Leadership and management. Teoksessa Chmiel, Nik (toim.) 2000. Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective. 277-301. Blackwell Publishing Ltd: Cornwall.
- Siltala, J. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otava: Keuruu.
- Rekola, H., Suoranta, J. & Kauppila, J. 2008. Aikuiskasvatuksen risteysasemalla. Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskus: Joensuu.

- Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa Työ murroksessa. 2007. Koonneet Kasvio, A. & Tjäder, J. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Helsinki.
- Työterveyslaitos. 2013. Kehityskeskustelu. Työterveyslaitoksen verkkoartikkeli. Viitattu 11.6.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx.
- Työturvallisuuskeskus 2013. Työhyvinvoinnin portaat –malli. Työturvallisuuskeskuksen verkkoartikkeli. Viitattu 11.6.2013.
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli
- Unsworth, K. L. & West, M. A. 2000. Teams: The Challenges of Cooperative Work. Teoksessa Chmiel, Nik (toim.) 2000. Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective. 327-346. Blackwell Publishing Ltd: Cornwall.
- Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. 29-48. WSOYpro: Helsinki.
- Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. 139-153. WSOYpro: Helsinki.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Prima Oy: Helsinki.

Liitteet

Saatekirje:

Hyvä Vastaaja!

Minä olen Heini Saarinen, parkanolainen Tampereen yliopiston kasvatustieteen opiskelija. Kirjoitan pro gradu -tutkielmanani tapaustutkimusta Länsi-Pirkanmaan Koulutuskuntayhtymän Kehittämisen- ja aikuiskoulutusyksikön sekä Yleissivistävän yksikön henkilökunnan työhyvinvoinnista. Taustateorian tutkimukselleni toimii Marja-Liisa Mankan kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli. Malli jakaa työhyvinvoinnin lähteet viiteen osa-alueeseen, joista tarkastelen työhön, työyhteisöön sekä johtamiseen liittyviä tekijöitä. Tarkoitukseni on siis tutkia, miten työntekijät kokevat organisaatiossaan työyhteisön ja esimiestyön toimivan oman työhyvinvointinsa näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, miten työntekijät kokevat työn itsessään sisältöineen vaikuttavan hyvinvointiinsa. Pyrin graduni avulla myös oikeasti hyödyttämään tutkittavan organisaation toimintaa kirjoittamalla työntekijöiden vastauksista raportin, jonka toimitan organisaation esimiehelle organisaationne henkilökunnan hyvinvoinnin kehittämistä varten.

Tutkimus on laadullinen ja se analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Vastaukset ovat täysin anonyymejä, eikä tutkimukseen osallistuminen tai osallistumatta jättäminen vaikuta mitenkään asemaasi. Mikäli vastauksissa ilmenee jotakin tunnistamisen mahdollistavaa informaatiota, poistan tai muutan sen loppuraporttiin tunnistamattomaksi.

Tutkimuksen valmistuttua vastaukset hävitetään.

Mikäli Sinulla on kysyttävää tai kommentoitavaa, minut tavoittaa sähköpostitse: heini.saarinen@uta.fi.

Kysely aukeaa alla olevasta linkistä:

<http://www.tyohyvinvointigradu.ajatukset.fi/lomake.html?id=1>

Kiitän Sinua lämpimästi osallistumisestasi!

Hyvinvointia työhösi toivoen,
Heini Saarinen

Kysymyspatteri:

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia työssä, niin psyykkistä, fyysistä kuin sosiaalistakin. Tässä tutkimuksessa painopiste on psyykkisellä ja sosiaalisella hyvinvoinnilla. Työhyvinvointi ei ole pelkästään pahoinvoinnin puuttumista, vaan työstä pitäisi myös nauttia ja saada voimavaroja omaan elämään.

Tausta:

ikä, sukupuoli

1. Mitkä asiat koet erityisen merkityksellisiksi oman työhyvinvointisi kannalta?

Työyhteisö:

2. Millainen ilmapiiri työyhteisössäsi vallitsee? Kuvaile omin sanoin.
3. Miten kommunikointi ja palautteen antaminen työyhteisössäsi toimii?
4. Ovatko yhteiset pelisäännöt työyhteisön kesken selvät? Jos ei, mikä luo ongelmia?
(Tiimiksi katsotaan ryhmä ihmisiä, joilla on organisaation asettama yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi he yhteistoimin työskentelevät. Tässä tutkimuksessa tiimillä tarkoitetaan organisaation sisäisiä tiimejä.)
5. Työskenteletkö organisaation sisäisessä tiimissä? Mikäli työskentelet, onko tiimityöllä ollut vaikutuksia hyvinvointiisi? Jos on, millaisia?

Esimiestyö:

6. Ottavatko esimiehesi mielestäsi sinut ja muut työntekijät huomioon toiminnassaan ja päätöksenteossa? Onko erityistä kehuttavaa tai parannettavaa?
7. Koetko esimiestesi kannustavan sinua työnteossasi ja tukevan tarvittaessa? Miten? Jos ei, miksi?
8. Ovatko kehityskeskustelut mielestäsi tarpeellisia? (Koetko voineesi vaikuttaa, onko niistä ollut jotakin käytännön hyötyä hyvinvointiasi ajatellen?)

Työ:

9. Mitä mieltä olet työtehtäviesi laadusta ja merkityksestä organisaatiolle/yhteiskunnalle?
10. Koetko ammattitaitosi olevan riittävää ja suhteessa työn kuormittavuuden kanssa?
11. Koetko voivasi vaikuttaa työtehtäviäsi koskeviin asioihin? (määrään, sisältöihin...)
12. Mikä työtehtävissäsi motivoi sinua?

Lopuksi:

Vaikka työhyvinvointi on tässä kyselyssä pilkottu pieniin osa-alueisiin, on se kuitenkin koko elämää koskettava kokonaisuus, johon todellisuudessa vaikuttavat todella monet tekijät.

Kaikkia tekijöitä ei tässä tutkimuksessa edes käydä läpi. Kun ajattelet kokonaisvaltaista hyvinvointiasi sinulle merkittävien tekijöiden näkökulmasta, miten arvioisit tämänhetkistä työhyvinvointiasi asteikolla 1-5?

13. 1= Olen uupunut tämänhetkiseen työhöni. 5= Nautin työstäni niin, että se on elämässäni merkittävä yleistä hyvinvointia lisäävä tekijä, josta saan voimaa myös muuhun.

Perustelut:

14. Jos jotakin olennaista jäi mielestäsi sanomatta tai kysymättä, voit vapaasti kommentoida tähän: