

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**AMANUENSSIN TYÖ YLIOPISTON
LAITOSHALLINNOSSA**

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2008
Ohjaaja: Marja Eriksson

Sari Haimila-Puttonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	Haimila-Puttonen, Sari
Tutkielman nimi:	Amanuenssin työ yliopiston laitoshallinnossa
Pro gradu -tutkielma:	62 sivua, 6 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2008
Avainsanat:	työ, työn hallinta, työn kehittäminen

Hyvä työn hallinta tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta ja kykyä hallita työtään ja työympäristöään. Työn hallinnan avulla työntekijä voi vaikuttaa työtä koskevien toimenpiteiden suunnitteluun, toiminnan tavoitteisiin ja olosuhteisiin. Tutkimuksissa on todettu, että hyvä työn hallinta edistää työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä terveyttä, joten työn hallinnan tukeminen on sekä työntekijän että työnantajan edun mukaista. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata yliopiston laitoshallinnossa työskentelevien amanuenssien työtä ja miten se on mahdollisesti viime vuosina muuttunut sekä selvittää, mitkä ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat amanuenssien työn hallintaan. Työn hallintaa edistäviä ja estäviä tekijöitä tarkastellaan yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Tutkimuksen teoriaosuudessa kuvataan työtä, työn hallintaa ja kehittävää työn tutkimusta. Lisäksi yliopiston organisaatorakennetta kuvataan hypertext-organisaatiomallin avulla.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu laitoshallinnossa työskenteleville amanuensseille lähetetyn kyselyn vastauksista.

Tutkimukseen vastanneiden amanuenssien mukaan amanuenssin työ on sisällöllisesti vaihtelevaa ja monipuolista sekä itsenäistä ja oma-aloitteisuutta vaativaa. Suurin osa vastaajista koki, että heidän työllään on merkitystä ja sitä arvostetaan. Tarvittaessa he saivat tukea ja apua esimiehiltään ja kollegoiltaan. Amanuensseilla on paljon yhteistyökumppaneita yliopiston sisällä, mutta ulkopuolisten yhteistyötahojen määrä vaihteli laitoksen oppialan mukaan. Vastausten perusteella amanuenssien työn vaatimukset ja ammattiosaaminen ovat pääasiassa tasapainossa.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen aihealue	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	6
1.3	Tutkimuksen rajaukset	7
1.4	Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu	7
2	TYÖ JA TYÖN TUTKIMUS	8
2.1	Työ	8
2.2	Kehittävä työn tutkimus	14
3	TYÖN HALLINTA	16
3.1	Työn hallinta	16
3.1.1	Työn hallinnan osa-alueet	16
3.1.2	Työn vaatimukset ó työn hallinta -malli	17
3.2	Ammattitaito ja työn hallinta	21
3.3	Teoriaosuuden yhteenveto	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KOHDE- ORGANISAATIOSSA	23
4.1	Tampereen yliopisto	23
4.1.1	Päätöksenteko ja toimielimet	24
4.1.2	Yliopiston henkilöstö	25
4.1.3	Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen	26
4.1.4	Yliopiston hallinto	28
4.2	Hypertext-organisaatio	30
4.3	Tutkimuksen kohderyhmä	34
4.4	Tutkimusmenetelmät	35
4.5	Aineiston käsittely ja analysointi	36
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	36
5	AMANUENSSIEN TYÖN HALLINTA	37
5.1	Taustatiedot	38
5.2	Perustehtävä	39
5.3	Osallistumismahdollisuudet	40
5.4	Vaikutusmahdollisuudet	41
5.5	Osaaminen ja osaamisen kehittäminen	43

5.6 Ammatillinen tuki	45
5.7 Työn hallinnan kehittäminen	47
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
6.1 Tutkimusprosessin yhteenveto	50
6.2 Organisaatio ja osaaminen	56
6.3 Jatkotutkimuskohteita	58
LÄHDELUETTELO	59

LIITTEET

Liite 1: Kysely 11.2.2008

Liite 2: Sähköpostiviesti amanuensseille 11.2.2008

Liite 3: Sähköpostiviesti amanuensseille 19.2.2008

Liite 4: Tampereen yliopiston laitokset tiedekunnittain

KUVIOT

Kuvio 1: Työn ominaispiirteiden malli

Kuvio 2: Työn vaatimuskehikko Työnarvointiryhmän mukaan

Kuvio 3: Karasekin Työn vaatimukset ó työn hallinta -malli työn terveysvaikutuksista

Kuvio 4: Työn hallinnan osa-alueet

Kuvio 5: Hypertext-organisaatio

Kuvio 6: Amanuenssin yhteistyötahot yliopiston sisällä

TAULUKOT

Taulukko 1: Työvuodet amanuenssina

Taulukko 2: Laitoksen henkilöstömäärä

Taulukko 3: Laitoksen amanuenssien lukumäärä

Taulukko 4: Vaikutusmahdollisuudet

Taulukko 5: Amanuenssin työn hallintaan vaikuttavat tekijät yksilö-, ryhmä ja organisaatiotasolla

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja sen tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Työnsä hyvin hallitseva työntekijä on sitoutunut työhönsä ja hänen työsuorituksensa on laadukas. Tutkimuksissa on todettu, että hyvä työn hallinta edistää työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä terveyttä, joten työn hallinnan tukeminen on sekä työntekijän että työnantajan edun mukaista.

Työn hallinnan käsite esiintyy usein terveyteen, stressiin, hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan painopiste ole terveyteen liittyvissä asioissa, vaan ammatillisessa työn hallinnassa. Hyvä ammattitaito tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallitsemista ja osaamista, mutta myös valmiutta oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Työpaikalla työn hallintaa kehitetään osana työn kehittämistä.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat Tampereen yliopiston amanuenssit ja heidän tehtävänsä laitosjohdon apuna. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kyseisen ammattiryhmän työtä ja sen mahdollisia muutoksia viime vuosina sekä selvittää, mitkä ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat amanuenssien työn hallintaan.

Useimmilla amanuensseilla on yliopiston sisä- ja ulkopuolella lukuisia yhteistyökumppaneita. Joillain laitoksilla amanuensseja on vain yksi, jolloin amanuenssin työnkuva on heidän oman kokemuksensa mukaan varsin laaja (Henkilöstönkehittämisyksikön keskustelutilaisuus amanuensseille 3.10.2007). Joillain isoilla laitoksilla amanuensseja on useita ja heidän tehtävänsä on jaettu omiin tehtäväkokonaisuuksiinsa.

Yliopiston päätehtävät ovat tutkimus ja opetus. Yliopisto-organisaation henkilöstöstä suuri joukko työskentelee hallinnollisissa tai muissa näitä päätehtäviä tukevista tehtävissä. Opetus on luonteeltaan pitkäjänteistä samoin kuin yliopiston hallinto. Tutkimus

puolestaan on nykypäivänä usein projektimuotoista. Yliopistossa on myös runsaasti muita projekteja ja kehittämishankkeita, joiden tehtävänä on uuden tiedon tuottaminen ja jakaminen. Osa tiedosta on käsitteellistä ja täsmällistä, osa taas ns. hiljaista tietoa. Tässä tutkielmassa yliopisto-organisaatiota tarkastellaan japanilaisten tutkijoiden Nonakan ja Takeuchin hypertext-organisaatiomallin kautta. Hypertext-organisaatio on joustava monitasoinen organisaatio, joka pyrkii toimimaan vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Organisaation tiedon luomisprosessissa tieto kulkee ja on käytettävissä helposti organisaatiossa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 166ó169)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata yliopiston laitoshallinnossa työskentelevien amanuenssien ammatti-identiteettiä ja käsitystä omasta työstään ja sen mahdollisista muutoksista sekä heidän käsitystään työnsä hallinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen tutkimusongelmat ovat:

- Amanuenssin työn kuva ja sen muutokset
 - Millainen on amanuenssin yhteistyöverkosto yliopiston sisällä ja ulkopuolella?
- Amanuenssin tehtävä johtamisen apuna
 - Mikä tukee ja mikä estää yhteistyötä laitoksen johtoon?
- Amanuenssin työn hallinta: Mitkä organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät edistävät tai estävät amanuenssin työn hallintaa? Työn hallinnan osa-alueet ovat:
 - perustehtävä
 - osallistumismahdollisuudet
 - vaikutusmahdollisuudet
 - ammatillinen tuki
 - osaaminen ja osaamisen kehittäminen.

Yliopiston henkilöstönkehittämisyksikön järjestämässä Amanuenssina yliopistossa - keskustelutilaisuudessa 3.10.2007 keskusteltiin amanuenssin työn haasteista ja työn kehittämiseen liittyvistä mahdollisista tukitoimista. Yhtenä tukitoimena perustettiin

amanuenssien työryhmä organisoimaan oman työn kehittämistoimia. Tavoitteena on, että tämä pro gradu -työ synnyttää aineistoa työryhmän työn edistämiseksi.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Työn hallinta -käsite esiintyy usein tutkimuksissa ja kirjallisuudessa työntekijöiden terveyteen, työssä jaksamiseen ja stressiin liittyvissä yhteyksissä. Tässä tutkimuksessa ei tutkita amanuenssien terveyttä tai työssä jaksamista, vaan keskitytään ammatilliseen työn hallintaan.

Kohderyhmäksi valitut laitoshallinnossa työskentelevät amanuenssit ovat oma ammattiryhmänsä yliopistossa. Tutkimuksen empiriaosuudesta rajattiin ulkopuolelle kirjasto-amanuenssit, joiden tehtävänkuva poikkeaa selkeästi laitoshallinnossa työskentelevien amanuenssien tehtävänkuvasta.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tiedon keruu

Tutkimus toteutettiin tapaus- eli casetutkimuksena. Tapaustutkimus on liiketaloustieteellisten tutkimusten yleisimpiä laadullisia menetelmiä. Sillä tarkoitetaan tiettyjen valittujen tapausten tutkimista. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154) Tässä tutkimuksessa kohderyhmäksi valittiin yliopiston henkilöstöstä amanuenssien ammattiryhmä.

Tieteellisen kirjallisuuden ja tutkimusten avulla kuvataan työtä, työn hallintaa ja työn kehittämistä. Empiriaosuudessa pyritään selvittämään amanuenssien kokemuksia ja näkemyksiä omasta työstään yliopiston laitoshallinnossa ja työn hallinnastaan.

Tämä tapaustutkimus oli kvalitatiivinen, ja se toteutettiin kyselytutkimuksena. Amanuensseille lähetettiin kyselylomake, jossa avoimin kysymyksin kysyttiin työn hallinnan eri osa-alueisiin liittyviä kysymyksiä.

Työn hallintaa ja sen tekijöitä kuvataan kirjallisuudessa yleisesti esiintyvän jaottelun mukaisesti. Työn hallinta jaetaan usein neljään osa-alueeseen: 1) työn monipuolisuus, 2) osallistumismahdollisuudet, 3) vaikutusmahdollisuudet ja 4) työyhteisön sosiaalinen tuki. Työn monipuolisuusosioista voidaan omaksi osa-alueeksi eritellä henkilön osaaminen ja jatkuva kehittyminen. Tässä tutkimuksessa käytetään työn monipuolisuudesta käsitettä perustehtävä, työyhteisön sosiaalista tukea kuvataan käsitteellä ammatillinen tuki ja jatkuva kehitymistä kuvataan termeillä osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Työn hallintaa edistäviä ja estäviä tekijöitä tarkastellaan yksilötasolla, ryhmätasolla ja organisaatiotasolla. Lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään, millainen on amanuenssien yliopiston sisäinen ja ulkopuolinen yhteistyöverkosto ja miten tiivistä tuoyhteistyö eri osapuolten kanssa on. Amanuenssin tehtävänä on olla laitosjohtajan työpari, joten erityisesti selvitetään amanuenssin ja johtajan yhteistyötä edistäviä ja haittaavia tekijöitä.

2 TYÖ JA TYÖN TUTKIMUS

Tässä luvussa käsitellään työtä, sen määritelmiä ja kehittävää työn tutkimusta.

2.1 Työ

Riitta Viitala kirjoittaa, että ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat hyväksytyt tavoitteet, työstä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen. Työn sisältö vaikuttaa suuresti siihen, miten merkitykselliseksi ja innostavaksi työntekijä työnsä kokee. Yritysten pyrkiessä kehittämään työsuorituksia on havaittu, että taidot ja kyvyt eivät riitä tuottamaan laadukasta työsuoritusta, jos työntekijöillä ei ole motivaatiota pyrkiä hyvään suoritukseen. Viitalan mukaan työn hyvä hallinta ja sen näkeminen osana kokonaisuutta lisää motivaatiota. (Viitala 2003, 135)

Nykyään yhä useammat työtehtävät ovat sisällöllisesti niin monipuolisia ja vaihtelevia, että työn sisältö itsessään on tärkein motivaation lähde. Kun työ antaa työntekijälle riit-

tävästi haastetta ja vaihtelua, se luo merkityssisältöä. Kompetenssi eli osaamisen käsite on ollut keskeinen työntekijöiden hyvinvoinnin ja motivaation edistämistä koskevassa keskustelussa. Niin oman osaamistason ylittävät kuin alittavat työtehtävät voivat aiheuttaa työntekijälle stressiä. Kun työn vaatimukset ja osaaminen ovat tasapainossa keskenään, on motivaatiolle ja tyydytykselle olemassa hyvät lähtökohdat. Viitalan mukaan osaamiseen liitetään tietämisen lisäksi kehityksen ohjaaminen, voimavarojen hyödyntäminen, toiminta vuorovaikutustilanteissa, suoriutuminen keskeisissä rooleissa ja stressitilanteiden hallinta. Viitala toteaa, että monitaitoisuus tuo tehokkuutta, joustavuutta, nopeutta, laadun kohoamista ja tuottavuutta. (Viitala 2003, 139)

Juha Antilan kirjassa todetaan, että vuosikymmeniä on keskusteltu, ovatko työntekijöiden työlle asettamat odotukset ja vaatimukset yleisesti ottaen kasvaneet. Monet tutkijat ovat olleet sitä mieltä, että työntekijät vaativat työltä emotionaalista palkitsevuutta sekä yksilöllistä ja sosiaalista kehittymistä. Antilan mukaan tämän keskustelun taustalla on monesti ajattelumallina Maslowin tarvehierarkia. Erik Allardin havingólovingóbeing -hyvinvointiajatteluteorian mukaan taas öhavingö edustaa aineellisiin ja fyysisiin olosuhteisiin liittyviä tarpeita, ölovingö edustaa työyhteisön sosiaalisia suhteita ja öbeingö itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. World Values Surveyn (2000) mukaan suomalaiset palkansaajat pitävät melko tärkeinä kaikkia öhavingólovingóbeingö ulottuvuuksia. Antila toteaa kirjassaan olevan kiinnostavaa, että mielenkiintoinen työ, joka liittyyne öbeingö ulottuvuuteen ja mukavat työkaverit, joka on ölovingö ulottuvuuteen liittyvä asia, saavat suuremman merkityksen kuin öhavingö ulottuvuuteen liittyvät asiat, esimerkiksi varma työpaikka ja hyvä palkka. (Antila 2006, 11ó12) Vaikka Juha Antilan tutkimuksessa on tutkittu suomalaisia palkansaajia, voidaan työelämän yleisen kehittymisen perusteella yleisluontoisia osioita ja tuloksia soveltaa myös ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden työn tarkasteluun.

Vuosia sitten työntekijöiden työorientaatio jaoteltiin pelkistetysti työksi (job), jolla oli vain välinearvo eli työskentelyn ainoana motiivina nähtiin raha, tai työllä ajateltiin olevan myös sisällöllistä merkitystä. Myöhemmin työasenteista on kehitetty erilaisia tarkempia jaotteluja, esimerkiksi Kahnin ja Wienerin mukaan työasenteet voidaan jakaa yksilön työhön sitoutumisen asteen mukaan kuuteen tyyppiin (Kasvio 1994, 133):

1. Työ koetaan häiritsevänä tekijänä ja jotain tehdään alhaisen tavoitetason takia (interruption).

2. Työ on perustoimeentulon väline (job).
3. Työ koetaan ammattina eli sitä tehdään, koska osataan (occupation).
4. Työ nähdään urana (career).
5. Työ on itsensä toteuttamisen keino (vocation, calling).
6. Työ on elämäntehtävä (mission).

Alhaisimmassa päässä työhön ei sitouduta lainkaan ja toisessa päässä työ on osa koko elämisen perustaa. (Antila 2006, 11)

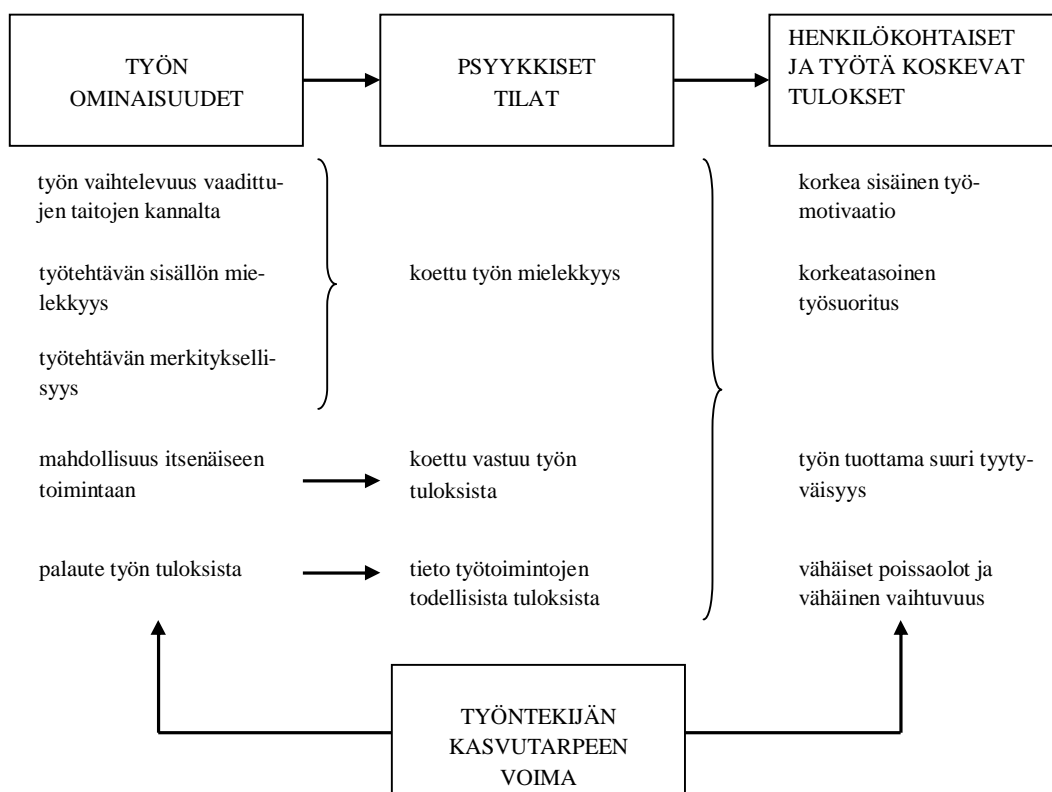
Tilastokeskuksen Työolotutkimuksessa 2003 palkansaajilta kysyttiin työssä viihtymistä lisäävistä tekijöistä. Tutkimuksen perusteella työn itsenäisyys, suhteet työtovereihin ja työn mielenkiintoisuus olivat tärkeimpiä viihtyvyyttä lisääviä tekijöitä. Antila toteaa, että näiden tekijöiden merkitys on kasvanut viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana, mikä vahvistaa tulkintaa, jonka mukaan työlle asetetaan myös varsinaisen työprosessin ulkopuolelle liittyviä arvoja. (Antila 2006, 19)

Antilan mukaan työn asettamien vaatimusten voidaan nähdä muuttuneen. Työn organisointitavat ovat lisänneet erilaisia ryhmätyön malleja, mikä on luonut työntekijöille sosiaalisuuden paineita. Yleisesti työelämässä on myös sosiaalinen ulottuvuus korostunut työorganisaatioista ulospäin. Nykyaikainen tietoteknologian levinneisyys on mahdollistanut nopean ja edullisen yhteydenpidon. Antilan ja Ylöstalon proaktiivista työorganisaatiota koskevassa tutkimuksessa (Antila ja Ylöstalo 2002) yksityisen sektorin palkansaajat nimesivät kaikkein tärkeimmäksi työhön liittyväksi vaatimukseksi yhteistyökyvyn. Lähes yhtä tärkeinä työntekijät pitivät vastuunottoa ja oma-aloitteisuutta. Vastanäiden jälkeen työntekijät nimesivät korkean ammattitaidon. Antila toteaa, että tuskin ammattitaidon merkitys on vähentynyt, vaan työn asettamat vaatimukset ovat monipuolistuneet. Tärkeinä yleisinä työn vaatimuksina pidetään myös ihmissuhde- ja kommunikointitaitoja. (Antila 2006, 24)

Antila käyttää kirjassaan käsitettä proaktiivinen toimintatapa. Proaktiiviselle toimintatavalle on keskeistä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ja samalla vastuun lisääntyminen. Vaikutusmahdollisuuksien kasvu omaa työtä koskevissa asioissa koskee koko henkilöstöä. Antila kirjoittaa, että proaktiivisessa toimintatavassa ideaalitapauksessa johto kontrolloi päämääriä ja sitä, miten ne saavutetaan. Työntekijä puolestaan kontrolloi työn tekemisen tapoja ja työnsä tulosta, jotka johtavat organisaation päämääriin.

Johdon kontrolli on enimmäkseen strategista ja työntekijän operationaalista. Howard (1995) ja Kira (2003) ovat kutsuneet tätä erityisyyden ja integraation tasapainopistettä jälkibyrokraattiseksi työn organisoinniksi. Tällöin työntekijän mahdollisuus vaikuttaa voidaan nähdä psykologisena tarpeena, Maslowin tarvehierarkian korkeimmille portaille kuuluvana tekijänä. (Antila 2006, s. 40642)

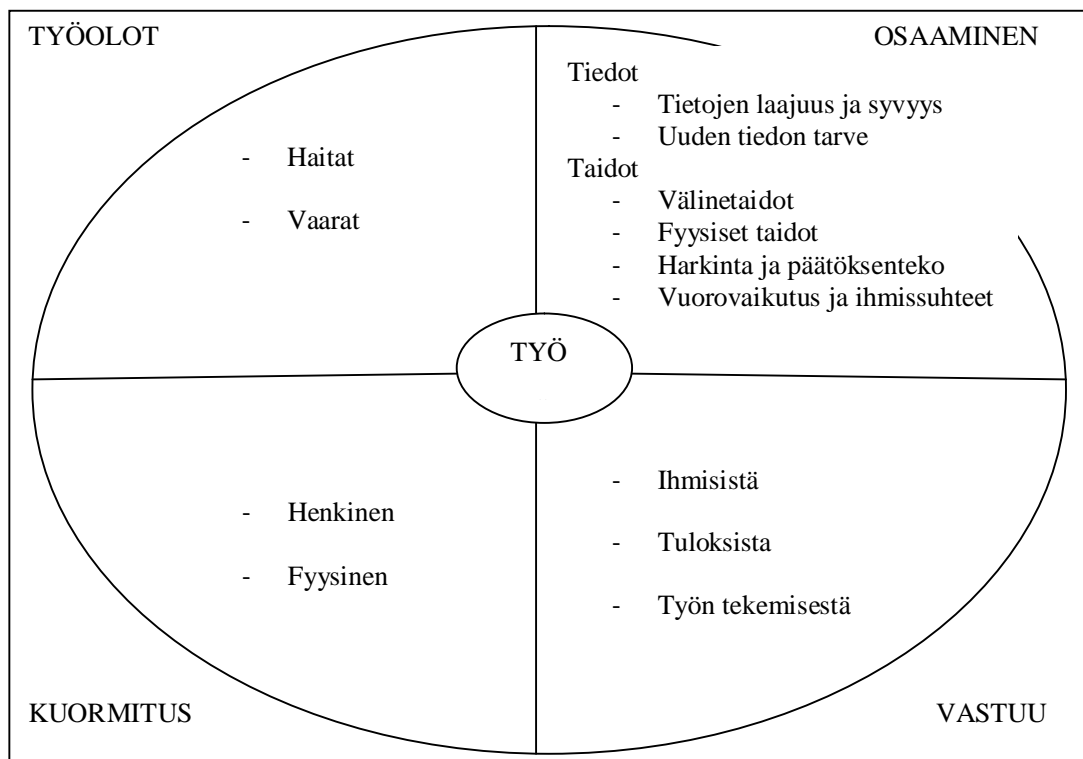
Amerikkalaiset tutkijat Hackman ja Oldham ovat luoneet työn ominaispiirteiden mallin (kuvio 1). Tässä mallissa työn ominaisuudet on kuvattu viiden dimension avulla. Nämä ulottuvuudet ovat: 1) tarvittavien taitojen erilaisuus, 2) tehtävien sisällön mielekkyys, 3) tehtävien merkittävyys, 4) itsenäisyys ja 5) palaute. (Kauhanen 2006, 51653) Työn ominaisuuksilla on vaikutusta koetun työn mielekkyyteen, koettuun vastuuseen työn tuloksista ja tietoon työtoimintojen todellisista tuloksista. Kun työn ominaisuudet ovat korkealla tasolla, lopputuloksena on henkilön korkea työmotivaatio ja korkeatasoinen työsuoritus. Työ tuottaa työntekijälle suurta tyytyväisyyttä ja tuloksena on vähäinen vaihtuvuus ja alhaiset poissaololuvut.



Kuvio 1 Työn ominaispiirteiden malli (Robbins 2001, 448 teoksessa Kauhanen 2006, 53)

Työn osa-alueita voidaan lähestyä myös työn vaativuuden arvioinnin eri tekijöiden kautta. Työn vaativuuden arviointimenetelmät jaetaan kahteen pääryhmään: summittaiseen arviointiin ja analyttiseen arviointiin. Summittaisessa eli kokonaisarvioinnissa muodostetaan työn vaativuudesta kokonaiskäsitys jaottelemta sitä järjestelmällisesti eri vaativuustekijöihin. Arvioinnin perusteena käytetään tällöin yleensä työn- ja toimenkuvauksia. Analyttisessä työn vaativuuden arvioinnissa työ eritellään vaativuustekijöihin, joiden kunkin vaativuudentaso arvioidaan erikseen. Arvioinnin perusteena käytetään työn- ja toimenkuvauksia sekä muita tiedonhankintamenetelmiä kuten esimerkiksi haastatteluja ja havainnointia. (Kauhanen 2006, 61)

Työmarkkinakeskusjärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä (1997) on kehittänyt työn vaativuuskehikon (kuvio 2), jota voidaan käyttää työn vaativuuden arviointiin. Työn vaativuuden katsotaan koostuvan neljästä tekijästä: osaamisesta, vastuusta, kuormituksesta ja työoloista. (Viitala 2003, 143) Osaaminen ja vastuu selittävät toimihenkilöiden töiden kokonaisvaativuudesta yli 65 prosenttia ja ylempien toimihenkilöiden töiden kokonaisvaativuudesta yli 75 prosenttia (Työnarviointiryhmän loppuraportti 1994, 13).



Kuvio 2 Työn vaativuuskehikko Työnarviointiryhmän mukaan (Viitala 2003, 143)

Työn vaativuuskehikossa osaaminen tarkoittaa tietojen laajuutta ja syvyyttä (koulutus ja kokemus), tietojen käyttämistä eli harkintaa ja taitoja sekä uuden tiedon tarvetta. Taidot jaetaan välinetaivoihin (tekniset, matemaattiset ja kielelliset taidot), fyysisiin taitoihin (esimerkiksi kädentaidot), harkinta- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoihin. Osaamiseen voidaan liittää myös muita elementtejä: ongelmanratkaisun vaativuus, tehtävien laajuus tai monialaisuus, ilmaisukyky ja kielitaito, työvälinetaidot ja näppäryys. (Viitala 2003, 143)

Vastuu on jaettu vastuuseen ihmisistä, työn tuloksista ja työn tekemisestä. Vastuu ihmisistä tarkoittaa vastuuta henkilöstöasioista ja ihmisten hyvinvoinnista. Vastuu tuloksista tarkoittaa tulosvastuuta ja vastuuta päätösten vaikutuksista. Työn tekemisen vastuu liittyy toimintaedellytyksiin, työn toteuttamiseen ja kehittämiseen. Vastuuseen liitettyjä muita tekijöitä ovat työntekijän asema, johtaminen, työn vaikuttavuus ja ratkaisujen merkitys ja luottamuksellisuus. (Viitala 2003, 144)

Kuormitus tarkoittaa henkistä ja fyysistä kuormitusta. Kuormitukseen liittyvät myös aikapaine, tarkkuus ja huolellisuus sekä työn sitovuus. Työolojen arviointiin sisältyy työn vaarojen ja haittojen arviointi. (Viitala 2003, 144)

Eri ihmisille hyvä työ tarkoittaa eri asioita. Viitalan kirjassa on esitetty hyvän työn kriteereitä:

- Hyvä työ on sopivasti psyykkisesti ja fyysisesti kuormittavaa siten, että tiedot, taidot ja kyvyt sekä persoonallisuus voivat jatkuvasti kehittyä.
- Hyvä työ on rakenteeltaan kokonainen sekä syklisesti että hierarkkisesti. Syklisesti kokonainen työ tarkoittaa työtä, joka sisältää suunnittelua, toteuttamista, arviointia, tulosten tarkastamista ja organisointia. Hierarkkisesti kokonainen työ puolestaan tarkoittaa työtä, joka sisältää sekä luovia, älyllisesti haastavia tehtäviä että suorittavia ja rutiininomaisia tehtäviä.
- Sisällöltään monipuolinen työ sisältää ominaisuuksia, jotka mahdollistavat rakenteeltaan kokonaisen työn ja ihmisen autonomian eli vapauden ja itsenäisyyden.
- Merkittävä työ tarkoittaa, että henkilö kokee, että hänen tekemällään työllä on merkitystä asiakkaalle tai muiden henkilöiden työlle.

- Hyvä työ mahdollistaa vuorovaikutuksen muiden henkilöiden kanssa ja mahdollistaa palautteen saamisen työstä. (Viitala 2003, 136)

Hyvään työhön liittyy työn rikastaminen, joka tarkoittaa kokonaisten työtehtävien muotoilua eli työtehtävien yhdistämistä. Kokonaisella työllä on selkeä yhteys organisaation toiminnan kokonaisuuteen ja siinä on riittävästi vaatimuksia. Tällaisessa työssä on mahdollisuus yhteistyöhön, tukeen ja kommunikointiin sekä itsenäiseen tai muiden kanssa tehtävään tavoitteen määrittelyyn ja päätöksentekoon. Kokonaisessa työssä on lisäksi toiminnan älyllistä suunnittelua ja luovaakin työtä sekä uusien asioiden oppimismahdollisuuksia. Kokonaisessa työssä työntekijällä on mahdollisuus nähdä työnsä tulokset. (Viitala 2003, 136-137)

Vaihtelevaan ja kokonaiseen työhön sisältyy aina oppimista. Oppiminen voi liittyä työn sisältöön, työprosessiin tai töiden organisointiin. Työn sisältöön liittyvä oppiminen voi olla uuden tiedon hankkimista tai tietojen yhdistelyä uudella tavalla. Työprosessiin kohdistuva oppiminen tarkoittaa esimerkiksi toimintatapojen vertailua tai valintaa sekä toimintojen tai työvaiheiden integroimista uudella tavalla ja uusien osapuolten välisen yhteistyön tuloksena. Töiden organisointiin liittyvä oppiminen kohdistuu töiden toteutusta koskeviin järjestelyihin, työnjakoihin ja järjestelmiin eli se tarkoittaa prosesseja mahdollistavan infrastruktuurin luomista. (Viitala 2003, 138-139)

2.2 Kehittävä työn tutkimus

Työn historiassa voidaan erottaa neljä eri kehitysvaihetta. Ensimmäinen vaihe oli käsityömainen, kokemusperäinen työ, joka oli tyypillistä maatalous- ja käsityöläisyhteiskunnan aikana. Sille ominaista oli työn kokonaisvaltainen hallinta alusta loppuun, mitä tavoitellaan taas nykypäivänäkin työn kehittämisessä. Toisena vaiheena oli rationalisoidun työn ihannointi. Tällöin teollistumisen aikana työ jaettiin osiin tavoitteena mahdollisimman suuri tehokkuus, jolloin työstä tuli rutiininomaista. Kolmas vaihe oli humanisoitu työ, jossa ositetusta työstä ei luovuttu, mutta alettiin kehittää työpaikan sosiaalisia järjestelmiä ja pyrittiin poistamaan ositetun työn viihtymättömyysongelmia. Nykyisessä neljännessä vaiheessa pyritään teoreettisesti laajenevan oppimisen kautta hallituksi

työksi. Tähän tavoitteeseen sisältyy ajatus kokonaisesta työstä, työn henkisestä haasteellisuudesta ja mahdollisuudesta jatkuvaan oppimiseen. (Viitala 2003, 138)

Kehittävä työntutkimus on 1980-luvun alussa syntynyt työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen liittyvä suomalainen lähestymistapa, joka perustuu inhimillistä toimintaa koskevaan yleiseen teoriaan ja laajaan työnkehittämistä koskevaan tutkimukseen. Kehittävä työntutkimus ei asetu minkään yksittäisen tieteenalan sisälle.

(Engeström 1995, 11) Yrjö Engeströmin mukaan kehittävä työn tutkimus on tutkimusote, joka on samanaikaisesti konkreettisten toimintojen empiiristä tutkimusta ja toiminnan teorian kehittelyä (Engeström 1995, 73).

Kehittävässä työntutkimuksessa lähtökohtana on, että työ käsitetään jatkuvasti muuttuvana toimintatapana, jota työntekijät yhdessä ja erikseen muokkaavat. Työyhteisön tulee itse kehittää uusi toimintatapa, esimerkiksi uudet välineet, säännöt ja työnjakomallit.

Alppivuori ja Vuorio kirjoittavat, että tällainen oppiminen ja uuden luominen edellyttää, että työyhteisö ryhtyy tarkastelemaan omaa kehitystään, toimintatapaansa, sen ristiriitoja ja ongelmia. Tämä puolestaan edellyttää uudenlaisia työn tarkastelun välineitä ja aikaa tutkia ja kehittää työtä. Toteutuakseen kehittämistyö vaatii pitkän ajan. Kehittämisprosessi on luonteeltaan erittäin laaja, sillä se on samanaikaisesti sekä tutkimus- että koulutus- ja oppimisprosessi, jolla pyritään työn laadulliseen muuttamiseen. Kirjoittajat toteavat, että työn kehittäminen edellyttää uudenlaista näkökulmaa ja suhdetta työhön. Työtä on opittava tarkastelemaan kokonaisuutena, sillä kehittävä työntutkimuksen ajatuksena on, että työtehtäviä ei tarkastella erillisinä tehtävinä vaan ne ovat osa kokonaisuutta. Oppiminen, työn tutkiminen, suunnittelu ja kehittäminen nähdään oleellisesti työhön kuuluvina tekijöinä. ([www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/1996+Erikoisnumero/09.htm)

Verkkolehdet/Tyoterveiset/1996+Erikoisnumero/09.htm, Alppivuori & Vuorio)

3 TYÖN HALLINTA

3.1 Työn hallinta

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta ja kykyä hallita työtään ja työympäristöään. Työn hallinnan avulla työntekijä voi vaikuttaa työtä koskevien toimenpiteiden suunnitteluun, toiminnan tavoitteisiin ja olosuhteisiin. Työn hallinnalla vaikutetaan töiden järjestykseen, aikataulutukseen ja sisältöön. Työn hallinta on sekä työmotivaatiolle ja työn tuottavuudelle että työntekijöille merkittävä tekijä. Useissa tutkimuksissa on todettu, että hyvä työn hallinta edistää työntekijän psyykkistä ja fyysistä terveyttä. Tutkimusten mukaan hyvään työn hallintaan liittyy työtyytyväisyys, työhön sitoutuminen, hyvä työsuoritus, hyvä fyysinen ja psyykinen suorituskyky sekä vähäiset sairauspoissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus. (www.tyosuojelu.fi)

3.1.1 Työn hallinnan osa-alueet

Työn hallinnan edistäminen on työn, työyhteisön ja hyvinvoinnin kehittämistä. Työn hallinta jaetaan usein neljään osa-alueeseen:

- 1) työn monipuolisuus
- 2) osallistumismahdollisuudet
- 3) vaikutusmahdollisuudet
- 4) työyhteisön sosiaalinen tuki.

Työn monipuolisuus tarkoittaa henkilön perustehtävän hahmottamista, esimerkiksi sitä, tietääkö henkilö, mitä hänen työltään odotetaan, miten selkeästi tehtävät on määritelty, onko työ monipuolista ja miten hyvin henkilö voi hyödyntää työssä taitojaan ja osaamistaan. (www.tyosuojelu.fi)

Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia osallistua työtään, työolosuhteitaan ja työympäristöään koskevien päätösten suunnitteluun. Osallistumismahdollisuudet työssä sisältävät erilaisia työpaikan osallistumisen mahdollisuuksia ja muotoja (esimerkiksi tiedottamisjärjestelyt, kokoukset, neuvottelut) ja niiden toteutumista käytännössä. Osallistumismahdollisuuksiin kuuluvat myös työpaikan päätök-

sentekojärjestelmät ja niiden toiminta: miten päätöksenteko tapahtuu, millaiset asiat tulevat käsittelyyn, mitkä jäävät käsittelemättä, miten henkilö tulee kuuluksi ja miten saa tietoa päätöksistä. (www.tyosuojelu.fi)

Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviin, työvälineisiin ja -menetelmiin, työtahtiin, työtehtävien suoritusjärjestykseen, töiden jakoon ja aikataulutukseen. Vaikuttamismahdollisuudet voivat liittyä myös laajempiin kokonaisuuksiin, esimerkiksi työnteon yhteisiin sääntöihin. Vaikuttamismahdollisuudet tarkoittavat niitä asioita, joihin henkilö voi itse vaikuttaa sekä erilaisia vaikuttamistapoja, esimerkiksi sitä, miten henkilöä kuullaan hänen työtään koskevissa asioissa ja voiko hän tarvittaessa irtaantua työstä ja työpisteestä. (www.tyosuojelu.fi)

Työyhteisön sosiaalisella tuella tarkoitetaan työyhteisöltä saatavaa tukea, apua ja arvostusta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, millaisia mahdollisuuksia henkilöllä on tarvittaessa saada apua ja neuvoja esimieheltä tai työtovereilta, miten helposti esimies tarttuu työyhteisön ongelmatilanteisiin (esimerkiksi ruuhkahuippujen selvittäminen, liiallinen työmäärä ja työyhteisön ihmissuhdeongelmat), kenellä on henkilön omaa työtä koskevaa asiantuntemusta ja miten se on henkilön käytettävissä. Yksintyöskentelyä sisältävissä ammateissa sosiaalisen tuen saaminen voi olla varsin ongelmallista. Miten tällöin on turvattu avun ja tuen saaminen? Sosiaalinen tuki sisältää myös arvostuksen, sen, miten johto ja työntekijät arvostavat työyhteisön eri töitä. (www.tyosuojelu.fi)

Marja-Liisa Manka on lisännyt osa-alueisiin myös jatkuvan kehittymisen mahdollisuuden: onko työssä mahdollisuus oppia uusia asioita ja kehittää itseään, miten henkilö arvioi perehdytyksen ja koulutuksen riittävyyttä omassa työssään, onko itsensä kehittämisestä henkilölle hyötyä, käydäänkö työpaikalla kehityskeskusteluja ja arvioidaanko sovittujen asioiden toteutumista, saako henkilö palautetta työnsä onnistumisesta ja voiko henkilö toteuttaa työtään koskevia kehittämisideoita. (Manka 2006, 1956196) Useissa tutkimuksissa tämä osio on yhdistetty työn monipuolisuus -käsitteeseen.

3.1.2 Työn vaatimukset – työn hallinta -malli

Työn hallinta -käsite sisältyy usein esimerkiksi työterveyslaitoksen terveyteen ja jaksamiseen liittyviin tutkimuksiin. Muun muassa kunta-alan henkilöstön hyvän työn hallin-

nan ja terveyden yhteyksiä on tutkittu pitkään. Tutkimusten mukaan työn hallinta vaikuttaa terveyteen useaa reittiä. Hyvä työn hallinta estää haitallista stressiä ja luo edellytyksiä hyvinvoinnin vahvistumiselle. (Manka 2006, 192)

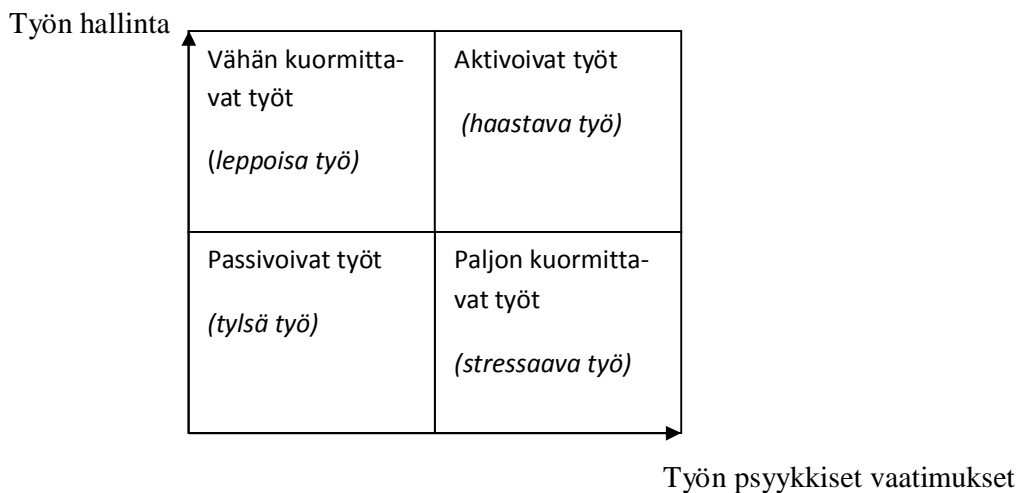
Aholan, Kivistön ja Vartian mukaan stressi syntyy ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Stressin syntymisen kannalta keskeistä on ihmisen ja ympäristön yhteensopimattomuus joko yksilön tarpeiden ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien välillä tai ympäristön vaatimusten ja yksilön edellytysten välillä (Edwards ym. 1998). Yhteensopimattomuus voi syntyä myös suuresta erosta todellisuuden ja toivotun tilanteen välillä (Schaufeli & Enzmann 1998). (Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 41)

Karasek (1979) kehitti väitöskirjassaan *työn vaatimuksetöyön hallinta -mallin*, jonka mukaan työn psyykkiset vaatimukset ja mahdollisuudet työn hallintaan ovat keskeisiä terveyteen vaikuttavia tekijöitä. Työn psyykkiset vaatimukset voivat olla sekä määrällisiä (työmäärä, aikapaine) että laadullisia (ristiriitaiset tavoitteet). Hallinnan mahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, missä määrin työntekijällä on mahdollisuuksia käyttää sosiaalisia, organisaatiossa olevia ja yksilöllisiä voimavarojaan vaikuttaakseen työhönsä ja työoloihinsa. Keskeisiä hallinnan ulottuvuuksia ovat mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja käyttää tietojaan ja taitojaan työssään sekä päätösvalta oman työn suunnittelussa ja tavoitteiden asettelussa (Soini, Vahtera, Joki, Aaltonen, Bifeldt, Lähteenmäki & Utriainen 2002). Stressin oletetaan olevan korkea, kun vaatimukset ovat korkeat ja hallinnan mahdollisuudet alhaiset. (Ahola ym. 2006, 42643)

Karasekin mukaan töiden psyykkisten vaatimusten ja hallinnan mahdollisuuksien määrän perusteella työt voidaan luokitella neljään ryhmään (kuvio 3):

- 1) Aktivoivat työt, joissa työn vaatimukset ovat runsaat, mutta hallinnan mahdollisuuksia on runsaasti. Tällaiset työt asettavat paljon vaatimuksia, mutta tarjoavat samalla mahdollisuuksia niiden hallintaan. Ne tukevat kyvykkyyden kasvua ja parantavat kykyä vastata muuttuviin haasteisiin ja lisäävät aktiivisuutta sekä työssä että työn ulkopuolella.
- 2) Vähän kuormittavat työt, joissa työn psyykkiset vaatimukset ovat vähäiset ja hallinnan mahdollisuuksia on runsaasti. Tällaiset työt lisäävät toiminnan vapautta, mutta haasteettomina johtavat mielenkiinnon kohdistumiseen muihin asioihin.

- 3) Passivoivat työt, joissa sekä työn vaatimukset että hallinnanmahdollisuudet ovat vähäiset. Tällaisissa tehtävissä työntekijä ei voi eikä hänen tarvitse käyttää tietojaan ja taitojaan. Nämä työtehtävät kuihduttavat vähitellen työntekijän taitoja ja heikentävät valmiuksia oppia uusia asioita sekä heikentävät valmiuksia vastata muutoksen tuomiin haasteisiin.
- 4) Kuormittavat työt, joissa psyykkiset vaatimukset ovat runsaat ja hallinnanmahdollisuudet ovat vähäiset, voivat aiheuttaa suuren sairastumisen riskin. (Ahola ym. 2006, 42643)



Kuvio 3 Karasekin Työn vaatimukset ó työn hallinta -malli työn terveystaikutuksista (Ahola ym. 2006, 43)

Marja-Liisa Manka (*kuviossa kursivilla Mankan käyttämät termit*) toteaa hallinnan puutteen olevan haitallinen kuormitustekijä, joka aiheuttaa ahdistusta. Jos ihminen toistuvasti tuntee, ettei hänellä ole riittävästi vaikuttamisen mahdollisuuksia, hänen valmiutensa toimia samankaltaisissa ja myöhemmin erilaisissa tilanteissa heikkenee. Kun tällainen passiivinen toimintamalli on opittu, on sen käytöstä vaikea oppia pois.

Manka käyttää mallissa hallinta-käsitteen tilalla käsitettä päätöksenteon mahdollisuus. Mankan mukaan hyvään työn hallintaan liittyvässä mahdollisuudessa tehdä päätöksiä on kaksi ulottuvuutta:

1. mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen, ennustettavuus, osallistuminen tavoiteasetantaan sekä tilanteen ehtojen muuttamismahdollisuus yli hierarkiarajojen (vertikaalinen vaikuttaminen)
2. tilanteen sisäinen hallinta, joka edustaa vaakatasossa samalla tasolla tapahtuvaa hallintaa (horisontaalinen vaikuttaminen). (Manka 2006, 191)

Myöhemmin Karasek ja Theorell (1990) lisäsivät työn vaatimusten ja hallinnan malliin kolmanneksi ulottuvuudeksi työyhteisöstä saatavan sosiaalisen tuen. Terveydelle haitallisimmaksi oletettiin työ, jossa yhdistyvät runsaat vaatimukset, vähäiset työn hallinnan mahdollisuudet ja vähäinen sosiaalinen tuki. (Ahola ym. 2006, 43) Työyhteisön sosiaalinen tuki voi ilmetä luottamuksena työntekijöiden ja esimiesten välillä, työryhmän sosiaalisena yhtenäisyytenä ja hyvänä henkenä sekä instrumentaalisenä tukena, jota voidaan arvioida avun saamisena työtovereilta ja esimiehiltä. (Manka 2006, 193)

Housen, Umbersonin ja Landisin mukaan sosiaaliset suhteet voidaan jaotella kolmeen tasoon. Sosiaalisella yhdentymisellä tarkoitetaan sosiaalisten suhteiden määrää ja olemassaoloa eli henkilön kuulumista erilaisiin ryhmiin ja osallistumista niiden toimintoihin. Sosiaalisen verkoston rakennetta puolestaan voidaan mitata suhteiden kestolla, tiheydellä, koostumuksella ja syvyydellä. Sisällöissä eli toiminnallisella tasolla on olemassa erilaisia tuen muotoja. (Manka 2006, 193)

James House (1981) on määritellyt sosiaalisen tuen ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, jossa voi olla 1) emotionaalista tukea, kuten kiintymystä ja välittämistä, 2) välineellistä tukea, kuten palveluksia tai tavaroita, 3) tietoon liittyvää tukea ja 4) itsearvostusta lisäävää informaatiota ja viestintää. Tutkimusten mukaan keskeiseksi ihmisen psyykkistä ja fyysistä terveyttä suojaavaksi tekijäksi on todettu koettu sosiaalinen tuki, eikä niinkään todella saatu tuki. (Ahola ym. 2006, 59)

Hyvällä työn hallinnalla on vaikutusta työhyvinvointiin. Manka toteaa, että tutkimusten mukaan laajoihin sosiaalisiin verkostoihin, sosiaaliseen aktiivisuuteen sekä suuriin ja erilaisista ihmisistä koostuviin lähitukiverkkoihin liittyivät hyvä sosiaalinen tuki ja terveyttä suosiva sosiaalinen säätely. Hyvä työn hallinta ja vahva koherenssin tunne ovat tutkimuksissa ennustaneet terveyden myönteistä kehitystä. Työmotiivaatio ja uudet käytäytymisen mallit kehittyvät aktiivisessa työssä, jossa työn psyykkiset vaatimukset ovat

suuret ja hallinta hyvä. Voidaan päätellä, että työhyvinvointia on mahdollista kehittää lisäämällä työn hallintaa ja parantamalla työn sisältöjä sekä työntekijän vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia. Lisäksi voidaan selkiyttää työrooleja ja kehittää johtamista kannustavaan ja työntekijöitä arvostavaan suuntaan. (Manka 2006, 194)

3.2 Ammattitaito ja työn hallinta

Työntekijän työsuorituksiin ja työn laatuun vaikuttavat henkilön osaaminen ja ammattitaito. Tehtävänsä osaava työntekijä kokee hallitsevansa työnsä paremmin ja yleensä myös jaksaa työssään. Sekä työyhteisön että työntekijän itsensä vastuulla on huolehtia, että työyhteisössä on tarvittavaa osaamista ja ammattitaitoa.

(www.tukkk.fi/heke/Tyohyvinvointi/hallina_ammattitaito.htm, 30.9.2007)

Perinteisen työ- ja koulutuskäsityksen mukaan ammattitaito sisältää kolme perusajatus- ta: 1) kullakin alalla on yksi selkeä ja oikea ammattitaidon ja asiantuntemuksen malli, 2) ammattitaito on yksilön henkilökohtainen ominaisuus eli ammattitaito mielletään yksilön tietoina ja taitoina, jotka ovat erillään toiminnan kokonaisuudesta ja 3) ammattitaito saavutetaan opettelemalla asiantuntijoiden työtavat ja käsitteet, esimerkiksi jäljittelyn tai kirjatieiden avulla. Tällä hetkellä yleisesti vallitsee käsitys, että yhä harvemmat työtävät ovat valmiiksi annettuja ja muuttumattomia, eikä niitä voida tehdä laadukkaasti ymmärtämättä kokonaistoiminnan kehitystä ja tarkoitusta. Työ on yhä enemmän yhteis- toiminnallista ja sen laatu on sidoksissa koko työyhteisön tai työryhmän toimintaan ja toiminnan laatuun. Työhön liittyy entistä enemmän uusien ongelmien ratkaisemista, jatkuvaa oppimista ja toiminnan kehittämistä. Tehtäväkuvien laajeneminen voi tehdä työn aikaisempaa vaativammaksi ja kiinnostavammaksi, mutta myös entistä kuormittavammaksi. Alppivuori ja Vuorio toteavat artikkelissaan, että ammattitaito on yhä enemmän paitsi tietojen ja taitojen hallintaa, myös niiden kommunikointia, yhteistyötä sekä kykyä ja halua työn jatkuvaan kehittämiseen.

(www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/1996+Erikoisnumero/09.htm, Alppivuori & Vuorio)

Alppivuoren ja Vuorion mukaan kehittävässä työntutkimuksessa lähdetään siitä, että ammattitaito ei ole vain yksilön ominaisuus vaan kokonaisen työyhteisön tai -ryhmän ominaisuus, mikä ei kuitenkaan sulje pois yksittäisten tehtävien hallinnan tärkeyttä.

Virkkusen (1987) mukaan työ monimutkaistuu siten, että yhden ammattiryhmän tiedot eivät työn hyvän hallitsemisen kannalta enää riitä.

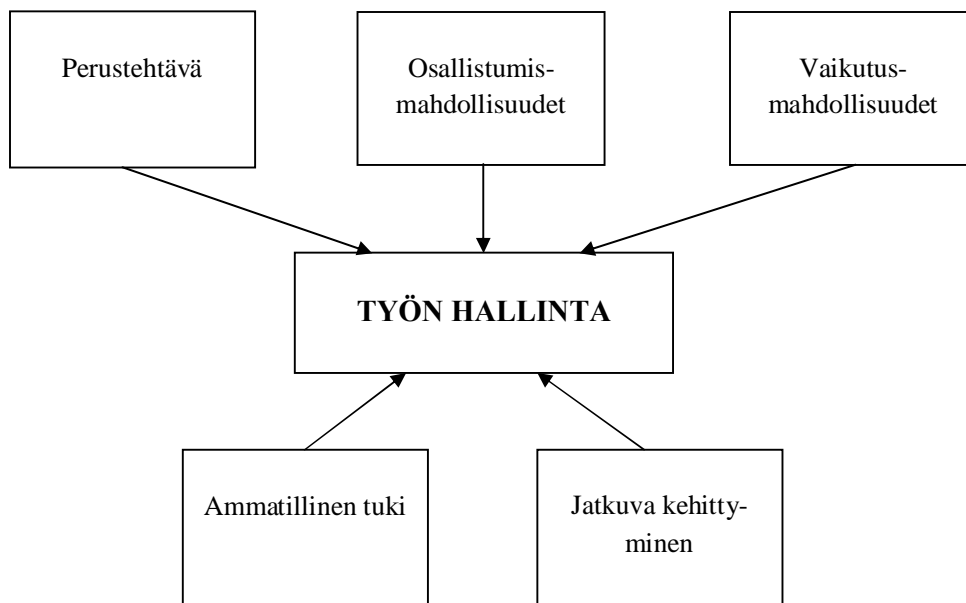
(www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/1996+Erikoisnumero/09.htm, Alppivuori & Vuorio)

3.3 Teoriaosuuden yhteenveto

Tutkimuksen ensimmäisessä teorialuvussa tarkastellaan työtä ja kehittävää työn tutkimusta. Työntekijöiden asenteita työhön on aikojen kuluessa tutkittu ja jaoteltu eri tavoin. Karkein jako on kahteen vaihtoehtoon: työllä on vain välinearvo eli sitä tehdään palkan takia tai työllä on työntekijälle myös sisällöllistä merkitystä. On todettu, että työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat hyväksytyt tavoitteet, työstä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen. Työn viihtyvyyttä lisääviä tekijöitä ovat tutkimusten mukaan työn itsenäisyys, suhteet työtovereihin ja työn mielenkiintoisuus. Näiden tekijöiden merkityksen on todettu kasvaneen, joten työntekijät asettavat työlle myös itse työn ulkopuolisia arvoja. Työn asettamat vaatimuksetkin ovat muuttuneet. Työntekijöiden nimeämiä tärkeitä työhön liittyviä vaatimuksia ovat mm. sosiaalisuus ja yhteistyökyky, vastuunotto, omaaloitteisuus, korkea ammattitaito, ihmissuhde- ja kommunikaatiokyvyt. Työn vaatimuksia voidaan myös luokitella eri tavoin.

Kehittävä työn tutkimus on suomalainen tutkimusmenetelmä työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Kehittävässä työntutkimuksessa työ nähdään alituisesti muuttuvana toimintatapana, jota työntekijät yhdessä ja erikseen muokkaavat. Työyhteisön tulee itse kehittää uusi toimintatapa, esimerkiksi uudet välineet, säännöt ja työnjakomallit. Oppiminen, työn tutkiminen, suunnittelu ja kehittäminen nähdään oleellisesti työhön kuuluvina tekijöinä.

Toisessa teorialuvussa kuvataan työn hallintaa ja sen eri osa-alueita (kuvio 4). Työn hallinta tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta ja kykyä vaikuttaa työhön, sen olosuhteisiin ja sisältöihin. Työn hallinnan edistäminen on työn, työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Työn hallinta on jaettu yleensä neljään osa-alueeseen: työn monipuolisuus, osallistumismahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisön sosiaalinen tuki. Näistä voidaan erotella myös viides osa-alue osaaminen ja jatkuva kehittyminen. Tutkimusten mukaan työn hallinnalla on vaikutusta työntekijöiden terveyteen ja työhyvinvointiin. Työn hallinnan edistäminen on sekä työntekijän että työnantajan etu.



Kuvio 4 Työn hallinnan osa-alueet

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KOHDE-ORGANISAATIOSSA

4.1 Tampereen yliopisto

Tampereen yliopiston strategian mukaan Tampereen yliopisto on monialainen yliopisto, joka tunnetaan erityisesti yhteiskunnan, terveyden ja hyvinvoinnin tutkimuksesta sekä

näihin perustuvasta opetuksesta (http://www.uta.fi/hallintokeskus/suunnittelu/asiakirjat/TaY_strategia2006.pdf). Tampereen yliopisto kouluttaa opiskelijoita yhdeksällä koulutusalueella ja yliopistossa on yli viisikymmentä oppiainetta, joita voi opiskella pääaineena. Suurimpia koulutusaloja ovat yhteiskuntatieteet ja humanistiset tieteet. Yliopistossa opiskelijoita on yhteensä noin 24000, joista tutkintoa suorittavia opiskelijoita noin 15000. Tampereen yliopistossa suoritetaan yli tuhat ylempää korkeakoulututkintoa ja yli sata tohtorin tutkintoa vuodessa. (<http://www.uta.fi/hallintokeskus/suunnittelu/asiakirjat/avainluvut07.pdf>)

4.1.1 Päätöksenteko ja toimitukset

Tampereen yliopistossa on kuusi tiedekuntaa (liite 4). Tiedekuntaa johtaa dekaani, joka valitaan tiedekunnan professorien joukosta. Tiedekuntaneuvosto kehittää tiedekunnan tutkintoja, opetusta ja tutkimusta sekä tekee tiedekunnan taloutta ja toimintaa koskevat suunnitelmat ja esitykset opetushenkilöstön virkojen täyttämistä. Tiedekuntaan kuuluu laitoksia, joissa opetetaan ja tehdään tutkimusta. Laitoksen muodostavat yksi tai useampi opetus- ja tutkimusala. Näiden laitosten lisäksi yliopistossa on erillisiä laitoksia, jotka ovat tiedekuntaan kuulumattomia yksiköitä. Nämä erilliset laitokset tuottavat tukipalveluja yliopiston muille yksiköille tai muille tahoille. Jotkut erillislaitokset myös tutkivat ja opettavat. Tampereen yliopistossa laitos on itsenäinen tuloyksikkö. Laitoksen hallinnosta vastaavat laitosneuvosto ja laitoksen johtaja. Laitoksen johtaja johtaa, valvoo ja kehittää laitoksen toimintaa sekä vastaa laitoksen tuloksellisuudesta ja taloudesta. Laitosneuvosto kehittää laitoksen toimintaa tulosvastuullisena yksikkönä ja valitsee laitoksen johtajan ja varajohtajan. Lisäksi laitosneuvosto laatii laitoksen taloutta ja toimintaa koskevat suunnitelmat ja tekee esityksen opetussuunnitelmaksi.

(<http://www.uta.fi/hallintokeskus/hela/saadokset/johtosaanto.html#L7>)

Yliopiston ylin päättävä elin on hallitus, jonka puheenjohtajana toimii yliopiston toimintaa johtava rehtori. Rehtori käsittelee ja ratkaisee yliopiston yleistä hallintoa koskevat asiat ja edustaa yliopistoa esimerkiksi viranomaisissa ja tuomioistuimissa. Hänellä on oikeus osallistua yliopiston kaikkien hallintoelinten kokouksiin. Rehtori ja kaksi vararehtoria muodostavat rehtoriston. Kanslerin tehtävänä on edistää tieteitä ja valvoa yliopiston yleistä etua ja toimintaa. Hän vahvistaa johtosäännöt sekä muut yleiset määräykset ja nimittää professorit ja dosentit. (www.uta.fi/laatu/johtaminen.html)

Kaikissa kollegiaalisissa hallintoelimissä (hallituksessa, laitos- ja tiedekuntaneuvostoissa) noudatetaan kolmikantaperiaatetta, jonka mukaan jäsenistä kolmannes on professoreita, kolmannes muuta henkilökuntaa ja kolmannes opiskelijoita. Hallituksessa on lisäksi yliopiston ulkopuolinen jäsen. (www.uta.fi/laatu/johtaminen.html) Yliopistossa on myös erilaisia toimikuntia ja asiantuntijaelimiä, esimerkiksi yhteistoimintaneuvosto, tietohallinnon johtoryhmä, henkilöstönkehittämistoimikunta, tasa-arvotoimikunta, opetusneuvosto, tutkimusneuvosto, työsuojelutoimihenkilöt ja neuvottelukunta. (www.uta.fi/laatu/johtaminen.html)

Yliopistossa päätökset tehdään esittelystä. Esittelijä (virkamies) valmistelee tai hänen johdolla valmistellaan asia päätöksentekokuntoon toisen virkamiehen tai toimielimen päätettäväksi (www.uta.fi/hallintokeskus/heko/perehdytyspolku). Yliopiston rahoituksesta noin kaksi kolmannesta koostuu valtion toimintamenorahoituksesta ja yksi kolmannes ns. ulkopuolisesta rahoituksesta (http://www.uta.fi/hallintokeskus/suunnittelu/asiakirjat/TaY_strategia2006.pdf).

4.1.2 Yliopiston henkilöstö

Tampereen yliopisto on Tampereen neljänneksi suurin työnantaja. Yliopistossa työskentelee noin 2500 henkilöä, mikä oli vuonna 2007 henkilötyövuosina 2175. Yliopiston henkilöstöstä on tutkijoita ja tutkijakoulutettavia reilu viidennes. Kun mukaan lasketaan opetushenkilökunta, tekee tutkimustyötä noin puolet henkilöstöstä. Noin puolet henkilöstöstä työskentelee opetusta ja tutkimusta tukevissa tehtävissä. Henkilöstöstä noin 63 % on suorittanut korkeakoulututkinnon. Naisten osuus yliopiston henkilöstöstä vuonna 2007 oli 66 %. Esimerkiksi amanuenssit ovat pääosin naisia. Henkilötyövuosista on opetuksen osuus 30 %, tutkimuksen osuus 21 %, hallinto- ja toimistotehtävien osuus 21 % ja muun opetusta ja tutkimusta tukevan työn osuus 28 %. (<http://www.uta.fi/laatu/henkilosto.html>)

Noin puolet yliopiston henkilöstöstä työskentelee määräaikaisissa tehtävissä. Yliopistoissa onkin määräaikaisia palvelussuhteita muuta julkishallintoa enemmän, mihin on syynä yleensä tutkimus- ja koulutusprojektien ja niiden rahoituksen määräaikaisuus. Sekä opettajien että tutkijoiden liikkuvuus ja vaihtuvuus on suurempaa kuin valtion-

hallinnossa yleensä, mistä johtuen monia tehtäviä hoidetaan sijaisten voimin.
(<http://www.uta.fi/hallintokeskus/heko/perehdytyspolku>)

4.1.3 Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen

Tampereen yliopistolla on henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi Yliopisto-työyhteisön periaate- ja toimenpideohjelma. Ohjelmassa määritellään henkilöstö voimavaraksi ja yliopisto työympäristöksi, joilla molemmilla on velvollisuuksia ja oikeuksia opetuksen, tutkimuksen ja yliopiston muun toiminnan kehittämisessä. Työyhteisön tilaa seurataan erilaisin tutkimuksin ja selvityksin. Asiantuntijaorganisaatiossa rekrytoinnin ja osaavan henkilöstön merkitys on suuri. Työntekijä- ja työnantajakeskusjärjestöjen neuvottelutuloksessa tulopoliittiseksi sopimukseksi vuosille 2003-2004 todetaan, että työnantajien vastuulla on järjestää henkilöstölle mahdollisuus hyvään ammatin hallintaan työtehtävien muutoksia ja kehittymistä tukevan suunnitelmallisen henkilöstökoulutuksen avulla. Työnantajien ja työntekijöiden kannalta on tärkeää, että ammatillinen osaaminen säilyy ja kehittyy työelämän muuttuvien vaatimusten mukaisesti. Joustavin koulutusratkaisuin on jokaisen ulottuville pyrittävä tuomaan mahdollisuus osaamisen ajan tasalla pitämiseksi ja ammatissa kehittymiseksi.ö (www.uta.fi/hallintokeskus/heko/Toimintaohjelma.pdf)

Yliopistotyöyhteisön periaate- ja toimenpideohjelmaan on kirjattu yliopiston työyhteisöarvot: kehittyvä osaaminen, osallistuva henkilöstö ja vastuullinen johtajuus. Arvojen sisältö on määritelty koskien työnantajaa ja työntekijää seuraavasti:

Kehittyvä osaaminen: öHenkilöstöllä on oikeus ja velvollisuus ylläpitää ja kehittää ammattitaitoaan vastaamaan kunkin tehtävän muuttuvia vaatimuksia. Tampereen yliopistolla on oikeus ja velvollisuus mahdollistaa henkilöstön ammatillinen kehittyminen.ö

Osallistuva henkilöstö: öHenkilöstöllä on oikeus ja velvollisuus vaikuttaa itseään, työtään ja työyhteisöään koskeviin ratkaisuihin. Vaikuttaminen on aloitteellisuutta, osallistumista ja sitoutumista.ö

Vastuullinen johtajuus: öJohtaminen on esimiehen ja henkilöstön yhteistyötä yliopiston tehtävän toteuttamiseksi. Johtaminen määräaikaisena luottamustehtävänä tai virkaan kuuluvana on kokonaisuus, joka sisältää toiminnan, talouden ja henkilöstön johtamisen.ö

Työyhteisöarvot ja määritellyt yhteiset pelisäännöt ohjaavat henkilöstön kehittämistoimintaa yliopiston eri tasoilla ja työelämänkaaren eri vaiheissa. Toimintaohjelmassa on määritelty, että vastuu henkilöstön kehittämisestä on ensisijaisesti johdolla ja esimiehillä, mutta myös jokaisella yliopistoyhteisön jäsenellä. Ylimmän johdon vastuulla on vision ja strategian ja sitä kautta tehtävien yleinen määrittely ja toimintojen uudelleenorganisointi sekä koko organisaation sitoutuminen osaamisen turvaamista ja siirtymistä edistävään toimintaan. Tulosityksiköiden johto on vastuussa vision ja strategian toteuttamisesta sekä siitä, että henkilöstön osaaminen on riittävä nykyisissä ja tulevaisissa tehtävissä. Esimiesasemassa olevien tehtävänä on arvioida alaitensa kehittymistä sekä huolehtia osaamisen jatkuvasta ylläpidosta ja kehittämisestä muuttuvissa työoloissa ja tehtävissä. Osaamisen turvaamiseen liittyvää päivittäisjohtamista ovat esimerkiksi tavoitteista sopiminen, seuranta ja tuki sekä tulos- ja kehityskeskustelut. Jokainen henkilö vastaa itse omasta ammattitaidostaan ja sen ylläpitämisestä sekä omalta osaltaan tiedon jakamisesta organisaatiossa. Jokaisella on myös vastuu omaa ammattitaitoaan, työtään ja työyhteisöään kehittävien aloitteiden tekemisestä. (www.uta.fi/hallintokeskus/heko/Toimintaohjelma.pdf)

Yliopiston strategian mukaan tavoitteena on sekä yksilöosaamisen että yhdessä tekemisen arvostaminen. Neuvottelevilla johtamiskäytännöillä ja ammattitaitoisella esimiestyöllä saadaan aikaan henkilöstön sitoutumista työhön ja sen tavoitteisiin. Erityistä huomiota kiinnitetään henkilöstön oikeudenmukaiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun. Esimiesten ensisijainen tehtävä on työn edellytysten luominen ja varmistaminen henkilöstölleen. Johtajien ja esimiesten tulee kannustaa henkilöstöä kehittymään työssään. (http://www.uta.fi/hallintokeskus/suunnittelu/asiakirjat/TaY_strategia2006.pdf)

Yliopiston strategiassa todetaan, että yliopiston henkilökunnan työmäärä on viime vuosina kasvanut ja yliopiston tuottavuus on noussut, mistä johtuen työssä jaksamisen merkitys on kohonnut. Strategian mukaan yliopiston tulee kehittää toimintaansa niin, että henkilöstön työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän tasapainoinen yhteensovittaminen on

mahdollista eikä tehtävien määrä vaaranna työn laatua ja tuottavuutta.

(http://www.uta.fi/hallintokeskus/suunnittelu/asiakirjat/TaY_strategia2006.pdf).

Kehityskeskusteluja käytetään yksittäisten työntekijöiden sekä koko yksikön toiminnan arvioimisen ja kehittämisen välineenä. Esimies ja työntekijä käyvät kehityskeskustelun, jossa selvitetään työntekijän tiedolliset ja taidolliset kehittämistarpeet. Kehityskeskustelu voidaan käydä joko arviointikeskustelun yhteydessä tai erikseen. Tulevaisuuden tavoitteena on kehityskeskustelujen käyttäminen kaikissa yliopiston yksiköissä osaamis- ja kehittämistarpeiden kokoamiseksi ja hyödyntämiseksi.

(<http://www.uta.fi/laatu/henkilosto/hyvinvointi.html>)

4.1.4 Yliopiston hallinto

Tampereen yliopiston hallinto-organisaatio on suunniteltu palvelemaan opetuksen järjestämistä (tiedekunnat, ainelaitokset). Yleensä tutkimus organisoidaan projekteiksi, joihin voi osallistua useita laitoksia. Yliopiston strategiassa määritetään, että yliopiston hallinnon tulee olla tehokasta ja sujuvaa, ja se on järkeistettävä siten, että opettajat ja tutkijat voivat entistä paremmin omistautua opetukseen ja tutkimukseen. Hallinto järjestetään niin, että yliopiston yksiköt koostaan riippumatta saavat käyttöönsä mahdollisimman asiantuntevia hallintopalveluja. Organisaation ja hallinnon uudistamiseen liittyen strategiassa todetaan, että hallintopalveluja voidaan järjestää monen yksikön yhteisin voimin ja uusien käytännöin. (http://www.uta.fi/hallintokeskus/suunnittelu/asiakirjat/TaY_strategia2006.pdf).

Yliopiston hallinnollinen organisaatio kuvataan johtosäännössä, johon on kirjattu myös yksiköiden tehtävät, toimivalta ja vastuut. Johtosääntöä tarkemmat tiedekuntien ja laitojen tehtävät määritetään koulutuksen osalta tutkintosäännössä, opintojen arviointisäännössä, opetussuunnitelmissa ja opettajakohtaisesti työsuunnitelmissa. Tutkimustoiminnan organisaatioita määritellään myös yksikkötason toimintasuunnitelmissa ja tutkimushankkeiden asiakirjoissa, kuten tutkimussopimuksissa. Hallinto- ja tukipalveluiden organisaatioita määritellään johtosääntöä tarkemmin palveluja tuottavien yksiköiden toimintasuunnitelmissa ja työohjeissa. (<http://www.uta.fi/laatu/johtaminen/organisaatio.html>)

Tampereen yliopistossa päätulosyksiköitä ovat ainelaitokset ja erilliset laitokset, mikä poikkeaa useimmista suomalaisista yliopistoista. Päätulosyksiköillä on laaja taloudellinen ja hallinnollinen toimivalta ja sitä seuraava vastuu toiminnastaan. Päätulosyksiköt arvioidaan joka toinen vuosi toteutettavassa tuloksellisuusarvioinnissa, jonka tulokset vaikuttavat yksikön rahoitukseen. Yliopisto on teettänyt vuosina 2002-2004 hallinnon arvioinnin yhteistyössä kolmen muun monialaisen yliopiston kanssa. Tampereen yliopiston organisaatorakenteen mukaista laitostason vahvaa tulosyksikköasemaa arvioitiin pääsääntöisesti positiivisesti. Laitosjohtajan asemaa pidettiin vahvempuna kuin muissa osallistuneissa yliopistoissa.

(<http://www.uta.fi/laatu/johtaminen/organisaatio.html>)

Hallinto- ja tukipalvelut tukevat opetuksen ja tutkimuksen toteuttamista. Hallinto- ja tukipalveluita Tampereen yliopistossa tuottavat kirjasto, tietokonekeskus, kielikeskus, yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, ura- ja rekrytointipalvelut, opetusteknologiakeskus, teknisen palveluiden keskus ja hallintokeskus. Yksikön sisäisiä hallinto- ja tukipalveluita järjestävät tiedekunnat, laitokset ja erilliset laitokset.

(<http://www.uta.fi/laatu/hallinto.html>)

Yliopiston tasolla hallintopalveluista vastaa hallintokeskus. Hallintokeskus tukee ja avustaa yliopiston yksiköitä yliopiston perustehtävien toteuttamisessa ja hallinnon järjestämisessä. Hallintokeskus tuottaa keskitetysti seuraaviin tehtäväalueisiin liittyviä palveluita: opintohallinto, opetuksen ja tutkimuksen tukipalvelut, henkilöstöhallinto, taloushallinto, viestintä ja tiedottaminen, kirjasto- ja tietopalvelut, tietohallinto ja tietotekniset palvelut, asiakirjat ja arkistointi, tilahallinto ja tekniset palvelut. Hallintokeskus myös antaa yliopiston yksiköille ohjaus- ja neuvontapalveluita. Hallintokeskus valmistele ja toimeenpantee hallituksen ja rehtorin päätökset.

(<http://www.uta.fi/laatu/hallinto.html>)

Tampereen yliopiston kansleri Jorma Sipilä toteaa kirjassaan, että tutkimus ja opetus ovat tieteen kannalta välttämättömiä tehtäviä ja ne kohtaavat toisensa nimenomaan yliopistossa. Yliopiston päätehtävänä on tutkimus ei hallinto. Sana hallinto ei taida olla erityisessä suosiossa juuri missään, mutta yliopiston opettajien ja tutkijoiden keskuudessa hallinto on kestoinhokki. He haluavat pääsääntöisesti tehdä niin vähän hallintotyötä kuin mahdollista ja heidän kiinnostuksensa hallinnon kehittämistä kohtaan

on minimaalista. Ikävä kyllä, välinpitämättömyys myötävaikuttaa siihen, ettei yliopisto ole hallinnollisesti hyvin toimiva organisaatio. Hallintotyö aiheuttaa turhaa kuormaa, kun sitä ei jakseta tai uskalleta järkeistää.ö (Sipilä 2007, 42) Sipilän mukaan on usein vaikeaa löytää tutkijaopettajaa, joka suostuisi käyttämään hallinnollista valtaa, mihin suurin syy on siinä, että hallintotyö vie aikaa tutkimukselta ja opetukselta (Sipilä 2007, 55). öValtion yliopistossa hallinnon asema omana osaamisalueenaan korostuu, kun taloudesta ja henkilöstöasioista ei voi tehdä päätöksiä ottamatta huomioon puhelinluettelon kokoisissa ohjekirjoissa jaeltuja määräyksiä.ö (Sipilä 2007, 64)

Sipilä kirjoittaa, että 1980-luvun lopulta alkaen hallintoon kohdistetut vaatimukset kasvoivat ja samalla työtä hajautettiin keskuksista yksiköihin. Opetusministeriö siirsi tehtäviä yliopistoille ja yliopiston keskushallinto puolestaan delegoi vaativia talous-, henkilöstö- ja tilahallinnon tehtäviä laitoksille. Sipilän mukaan samaan aikaan otettiin tietojärjestelmiä käyttöön keskeneräisinä ja ne hankaloittivat työntekoa. Myös ulkopuolisella rahalla toimivat tutkimus- ja koulutusprojektit lisäsivät hallintotyötä. Erityisesti tutkimukseen panostettiin selvästi aikaisempaa enemmän. Aiempien pitkäaikaisten sopimusten sijasta rahoittajat siirtyivät lyhytkestoisiin tutkimusprojekteihin. Sipilä toteaa, että laitokset ottivat niitä vastaan saadakseen enemmän tohtoreita koulutetuksi ja sen kautta lisää valtion perusrahoitusta. Erilaiset projektit kasvattivat huomattavasti laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä. (Sipilä 2007, 55656).

4.2 Hypertext-organisaatio

Yliopisto-organisaation tutkimustehtävä on tavoitteellista ja tehtäväorientoitunutta. Yliopiston toinen ydintehtävä opetus ja muut tehtävät ovat luonteeltaan pitkäkestoisia ja säännönmukaisempia kuin tutkimus. Näiden erilaisten näkökulmien yhteensovittamisessa hypertext-organisaatiomalli antaa mielenkiintoisen näkökulman.

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi käsittelevät The Knowledge-Creating Company -kirjassaan organisaatiota tiedon luojana ja käyttävät termiä organisatorinen tietöpääoman rakentaminen tarkoittaen organisaation kykyä luoda uutta tietoa ja osaamista, levittää sitä läpi organisaation ja yhdistää se tuotteisiin, palveluihin ja järjestelmiin. No-

naka ja Takeuchi luokittelevat tiedon kahteen ryhmään: käsitteelliseen tietoon ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto tarkoittaa tietoa, joka on täsmällisessä muodossa, esimerkiksi graafiset esitykset, matemaattiset lausekkeet, määrittelyt ja käsikirjat. Tällaista tietoa voidaan siirtää henkilöiden välillä muodollisesti ja helposti. Nonakan ja Takeuchin mielestä jopa vielä tärkeämpi tiedonlaji on hiljainen tieto, jota on vaikea ilmaista yksiselitteisesti. Se tarkoittaa henkilökohtaista tietoa, joka perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen ja sisältää tekijöitä, joita on vaikea konkretisoida, kuten esimerkiksi uskomuksia, näkemyksiä ja arvoja. (Nonaka & Takeuchi 1995, viii)

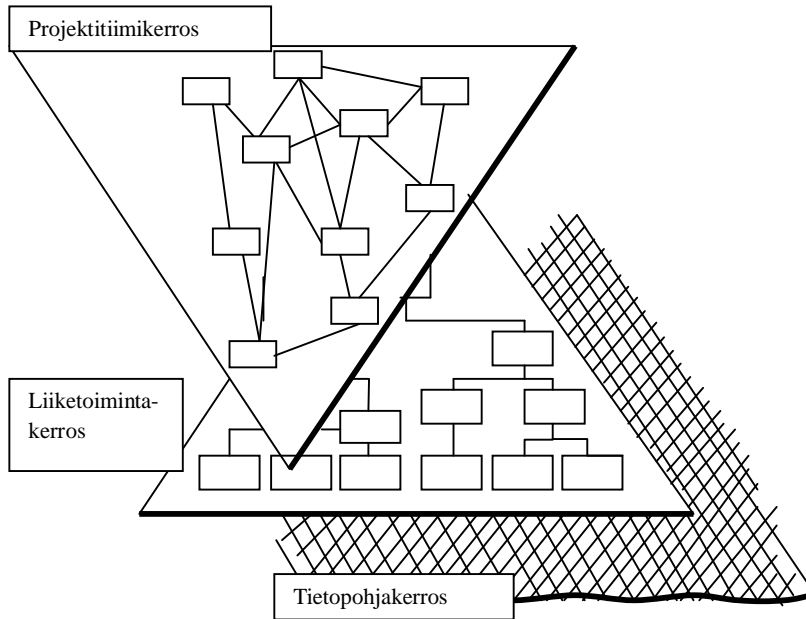
Nonakan ja Takeuchin mukaan 1990-luvulla organisaatorakenteina oli kaksi päätyyppiä: byrokraattinen ja tehtäväsuuntautunut organisaatio. He toteavat, että toimintojen valvontaa ja ennustettavuutta painottava byrokraattinen organisaatorakenne toimii hyvin, kun olosuhteet ovat vakaat. Byrokraattinen rakenne, joka on kaavamainen, erikoistunut, keskitetty ja riippuvainen tehtäväprosessien standardoinnista, sopii tehokkaaseen pitkälle rationalisoituun rutiinityöskentelyyn. Byrokraattisen organisaation heikkoutena on jäykkyys. (Nonaka & Takeuchi 1995, 161)

Tehtäväorientoitunut organisaatorakenne on joustava, sopeutuvainen, dynaaminen ja osallistava. Tehtäväorientoituneessa mallissa työyhteisössä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi kootaan yhteen erilaista osaamista eli eri yksiköiden edustajista muodostetaan ryhmä, joka saa organisoidun muodon tietyksi ajaksi suorittaakseen tietyn tehtävän tai projektin ja saavuttaakseen tietyn tavoitteen tai päämäärän. Tehtäväsuuntautuneella organisaatiomallillakin on rajoitteensa. Koska se on luonteeltaan tilapäinen, uudet tiedot tai taidot eivät ole helposti siirrettävissä muille organisaation jäsenille, kun tehtävä on suoritettu. (Nonaka & Takeuchi 1995, 161)

Organisaatio tarvitsee strategista kyvykkyyttä jakaakseen ja luodakseen jatkuvasti uutta tietoa ja osaamista kehittyvässä ja muuttuvassa ympäristössä. Nonakan ja Takeuchin mukaan byrokraattinen organisaatiomalli sopii paremmin tiedon hyväksikäyttöön ja kokoamiseen, kun taas tehtäväorientoitunut organisaatiomalli on tehokas tiedon jakamiseen ja luomiseen. Yritysorganisaation tulisi pyrkiä sekä byrokraattisuuden tehokkuuteen että tehtäväorientoituneen organisaation joustavuuteen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 162)

Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaatiolla tulisi olla ei-hierarkkinen itseohjautuva rakenne, joka toimii yhdessä sen hierarkkisen rakenteen kanssa. Nonaka ja Takeuchi esittelevät uuden organisaatiomallin, jossa byrokraattinen ja tehtäväsuuntautunut organisaatiomalli täydentävät toisiaan. Tämän organisaatiomallin he ovat nimenneet hypertext-organisaatioksi (kuvio 5). Tässä mallissa on heidän mukaansa organisaatiolla strateginen kyky hankkia, käyttää hyväkseen ja luoda uutta tietoa ja osaamista jatkuvasti ja toistuvasti syklisessä kehämäisessä prosessissa. Organisaatiomalli on saanut nimensä tietotekniikasta, jossa öhypertextö tarkoittaa tekstiä, joka muodostuu useista eri tekstikerroksista. Hypertext-organisaatio muodostuu useista sisäisesti kytketyistä kerroksista tai yhteyksistä: liiketoimintajärjestelmä, projektitiimi ja tietopohjakerros. Keskeinen kerros on liiketoimintajärjestelmä, jossa tapahtuu organisaation perusliiketoiminta. Koska byrokraattinen rakenne on sopiva tehokkaaseen rutiinityöskentelyyn, esittävät Nonaka ja Takeuchi tämän kerroksen hierarkkisena pyramidina. Ylin kerros on projektitiimi-kerros, jossa useat projektiryhmät osallistuvat uuden tiedon tuottamiseen. Ryhmien jäsenet kootaan yhteen organisaation eri yksiköistä vain siksi aikaa, kun ryhmän tehtävä on suoritettu ja tavoite saavutettu. Alhaalla on tietopohjakerros, jossa organisaation kahdessa muussa kerroksessa tuotettu tieto luokitellaan, yhdistellään ja varastoidaan. Tämä kerros ei ole todellinen konkreettinen organisaatorakenne, vaan se sulkee sisäänsä organisaation vision, organisaatiokulttuurin ja teknologian. Hypertext-organisaatiossa on ainutlaatuista se, että siinä kolme erilaista kerrosta tai yhteyttä esiintyvät samanaikaisesti samassa organisaatiossa. Sen jäsenillä on mahdollisuus vaihtaa yhteyttä ja kokoonpanoa organisaation sisä- ja ulkopuolella tarpeen mukaan. Organisaation tiedon luomisprosessissa tieto kulkee ja on käytettävissä helposti organisaation kolmessa kerroksessa. Hypertext-organisaatio on avoin järjestelmä, joka on jatkuvassa ja dynaamisessa vuorovaikutuksessa myös ulkopuolisen ympäristön, asiakkaiden ja muiden organisaatioiden kanssa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 166-169)

Nonakan ja Takeuchin mukaan hypertext-organisaatio mahdollistaa sen, että organisaatio voi tehokkaasti luoda ja koota tietoa välittämällä sitä dynaamisesti kahden organisaatiokerroksen välillä: liiketoimintajärjestelmän, joka on organisoitu perinteisen hierarkian mukaisesti ja projektitiimin, joka on organisoitu tyypillisesti tehtäväsuuntautuneen mallin mukaisesti. Näiden kahden kerroksen tuottama tieto ja osaaminen luokitellaan ja yhdistellään uudelleen kolmannessa tietopohjakerroksessa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 192-193)



Kuvio 5 Hypertext-organisaatio (Nonaka & Takeuchi 1995, 169, alkuperäinen lähde Nonaka & Konno 1993, mukailtu)

Yliopiston voidaan nähdä toimivan hypertext-organisaationa. Hypertext-organisaatio on joustava monitasoinen organisaatio, joka pyrkii toimimaan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Yliopisto on koulutusinstituutio, joka toimii pitkäjänteisesti. Yliopiston toinen päätehtävä opetus kuuluu organisaation liiketoimintakerrokseen. Nonakan ja Takeuchin byrokraattinen organisaatiomalli toimii tällaisissa toistuvissa ja säännellyissä tehtävissä tehokkaasti. Yliopiston toinen päätehtävä tutkimus on luonteeltaan uuden tiedon tuottamista ja jakamista. Lisäksi yliopistossa on meneillään koko ajan erilaisia projekteja ja kehittämishankkeita. Tutkimuksen rahoitus on osittain ulkopuolista, mistä johtuen tutkimusorganisaation tulee olla tarvittaessa joustava ja nopealiikkeinen. Näissä byrokraattinen organisaatiomalli voi synnyttää ristiriitoja ja tällöin toimivampi malli on tehtäväsuuntautunut organisaatiomalli. Liiketoimintakerroksessa eli organisaation perustoiminnoissa yliopistohallinto toimii tiettyjen lakien, asetusten, ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Yliopiston toiminnassa toistuvat tietyt hallinnon toimenpiteet (esimerkiksi budjetointi ja opetussuunnitelmien valmistelu) tietyn aikataulun mukaan viikoittain, kuukausittain tai vuosittain. Amanuenssien tehtäviin kuuluu laitoksilla koordinoitua tällaisia aikataulutettuja tehtäviä. Esimerkiksi opetusohjelmien, opetussuunnitelmien tai budjettien valmistelussa tai rekrytointiprosesseissa liikkuva tieto on enimmäkseen eksplisiittistä tietoa, joka on saatavissa täsmällisessä muodossa.

4.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Tampereen yliopiston laitoksilla työskentelevät amanuenssit. Laitoshallinnossa työskentelevät amanuenssit ovat selkeä oma ammattiryhmänsä yliopiston sisällä. Tampereen yliopiston laitoshallinnossa työskentelee neljäkymmentä amanuenssia, jotka ovat pääasiassa naisia. Amanuenssien ryhmä valittiin tutkimuksen kohderyhmäksi yliopiston henkilöstönkehittämisyksikön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Keskusteluihin osallistuivat kehittämisspällikkö Päivi Salojärvi ja koulutussuunnittelija Hilma Lehtonen.

Yliopiston laitoshallinnossa työskentelevän amanuenssin tehtävänä on olla laitoksen johtajan työpari. Amanuenssin yhteistyökumppaneita yliopistolla ovat laitoksen henkilökunta, tiedekunta, hallintokeskuksen eri yksiköt, tietokonekeskus, kirjasto ja muut erillislaitokset, opiskelijat sekä eri ulkoiset yhteistyötahot. Kelpoisuusvaatimuksena amanuenssin tehtävään edellytetään laitoksen oman tieteenalan ylempää korkeakoulututkintoa. (Salmela 2002, 263). Joillain laitoksilla amanuensseja on vain yksi, jolloin amanuenssin työnkuva on heidän oman kokemuksensa mukaan varsin laaja (Henkilöstönkehittämisyksikön keskustelutilaisuus amanuensseille 3.10.2007). Joillain isoilla laitoksilla amanuensseja on useita ja heidän tehtävänsä on jaettu. Amanuenssin toimenkuvaan kuuluvat esimerkiksi hallinnolliset tehtävät, raportointi-, valmistelu- ja esittelytehtävät, toiminnan suunnittelu- ja kehittämistehtävät sekä ulkopuolisen rahoituksen hankintaan liittyvät tehtävät. Salmelan mukaan johtamista yliopistossa määrittää yleensä määräaikaisuus ja esimerkiksi tulosityksikkötasolla sivutoimisuus, jolloin amanuenssit edustavat laitoshallinnossa pysyvyyttä. (Salmela 2002, 4, 6)

Salmelan mukaan amanuenssin toimenkuva on 1990-luvulle verrattuna muuttunut olennaisesti ja sen myötä tehtävien hoitamisessa tarvittavat tieto- ja taitovaatimukset ovat muuttuneet. Salmela on todennut esityksessään, että amanuenssi on laitoksen kävelevä tietopankkiö. Amanuensseilta edellytetään yliopistoa koskevan säädöskokonaisuuden kattavaa osaamista. Lisäksi amanuensseilta vaaditaan mm. kielitaitoa, raportointi- ja atk-taitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Salmela toteaa, että laitoshallinnon suhteellinen autonomia, johtajan roolin korostaminen suhteessa toimielimiin, kansainvälistyminen,

työmarkkinaorientaatio ja informaatioteknologian lisääntyminen ovat johtaneet siihen, että amanuenssin rooli laitoksen hallinnosta vastaavana on korostunut. (Salmela 2002, 5)

4.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksella kootaan tietoa tietystä yksittäisestä tapauksesta tai tietyistä tapauksista ja sen tavoitteena on yleensä kuvata tutkittavaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan amanuenssien kokemaa työn hallintaa. Tapaustutkimuksissa voidaan käyttää myös eri tutkimusmenetelmiä ja sitä voidaan tehdä tilastollisin tai laadullisin menetelmin. Tyyppisimpiä laadullisia aineistoja ovat haastattelut ja kirjalliset aineistot. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 130; Koskinen ym. 2005, 157) Laadullista tutkimusta suositetaan ihmisten ja heidän toimintansa tutkimisessa, koska sen tavoitteena on kuvata todellista, moninaista elämää. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja eikä sen lähtökohtana ole hypoteesien tai teorioiden testaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan tutkimusmenetelmiä, jotka mahdollistavat tutkittavien äänen esiintulon. (Hirsjärvi ym. 1998, 160, 165)

Tutkimuksen empirian aineisto kerättiin Tampereen yliopiston laitoshallinnossa työskenteleville amanuensseille lähetetyllä kyselyllä (liite 1). Kyselyllä kerättiin vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä ja kokemuksia heidän omasta työstään ja työn hallinnastaan. Tällä kyselyllä haluttiin erilainen lähestymistapa amanuenssien työhön. Yliopiston henkilöstönkehittämisyksikön kanssa käydyissä keskusteluissa pohdittiin myös kvantitatiivisen kyselyn toteuttamista. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta luovuttiin, koska se olisi ollut hyvin samankaltainen kuin työilmapiiri-, työolo- tai työtyytyväisyystutkimukset yms., joita yliopistolla toteutetaan säännöllisin väliajoin.

Amanuensseille lähetetyssä kyselyssä oli yhteensä 28 avointa kysymystä, joissa amanuensseilla oli tilaisuus kertoa omasta työstään, sen muutoksista ja kokemastaan työn hallinnasta. Kysely lähetettiin amanuensseille sähköpostitse amanuenssit@uta.fi -jakelulistalla 11.2.2008. Amanuensseilla oli mahdollisuus vastata joko sähköpostitse tai postitse. Jos vastaaja halusi säilyä anonyymina, hän palautti vastauksensa tutkijalle pos-

titse. Aمانuensseille lähetettiin muistutus kyselystä sähköpostitse 20.2.2008. Määräpäivään mennessä vastauksia saapui yhteensä 13 kappaletta, joista sähköpostitse kymmenen ja postitse kolme kappaletta. Vastausprosentti oli 33 %.

4.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusprosessi alkoi keskusteluilla tutkimusaiheesta Tampereen yliopiston henkilöstön kehittämissyksikön kanssa. Näissä keskusteluissa tutkija sai yleiskuvan yliopistoorganisaatiosta ja amanuenssien tehtävästä. Tutkijalla oli mahdollisuus olla läsnä Tampereen yliopiston henkilöstönkehittämissyksikön järjestämässä Amanuenssina yliopistola -keskustelutilaisuudessa 3.10.2007. Tässä kokoontumisessa oli tilaisuus kuulla amanuenssien mielipiteitä heidän työnsä haasteista ja työn kehittämiseen liittyvistä tukimahdollisuuksista.

Tutkimusprosessin alusta alkaen tutkija tutustui työn hallintaan, työhön ja työn kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin ja alkoi kirjoittaa tutkimuksen teoriaosuutta. Kirjallisuuteen tutustuminen jatkui koko tutkimusprosessin ajan. Palautetuista vastauksista tutkija kirjoitti yhteenvetoa aihealueittain ja kysymyksittäin sitä mukaa kun vastauksia palautui. Vastauksia käsiteltiin aihealueittain ja kysymyksittäin, jotta olisi mahdollista löytää merkittäviä ja toistuvia teemoja.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin väite, tulkinta tai tulos kuvaa sitä kohdetta, jota sen on tarkoitus kuvata. Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tulkinnan yleistettävyyttä muihinkin kuin kyseiseen tutkittuun tapaukseen. Validiteettitarkastelun avulla pyritään ehkäisemään virhepäätelmät tuloksista. (Koskinen ym. 2005, 254)

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä tai ilmiötä, saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Reliabiliteetti voidaan määritellä myös siten, että tu-

los on reliabele, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen lopputulokseen tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 186)

Hirsjärvi ja Hurme toteavat kirjassaan, että kannattaa muistaa Peräkylän (1997, 202) huomautus: öreliaabelius ja validius saa erilaisia muotoja erilaisissa kvalitatiivisissa menetelmissä (Hirsjärvi & Hurme 2006, 185). Koskisen ym. mukaan monet tutkijat ovat katsoneet reliabiliteetti- ja validiteetti-käsitteiden sopivan laadulliseen tutkimukseen huonosti. Reliabiliteetti- ja validiteetti-käsitteitä käytetään kuitenkin myös kvalitatiivisissa tutkimuksissa, sillä tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun tavoitteena on tutkimuksen laadun parantaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettia tarkastelemalla halutaan arvioida, voidaanko tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, joten tutkimus ei kuitenkaan pyri pelkästään virheettömyyteen. Liiallisella validiteetin korostamisella tutkimuksessa on mahdollista päätyä riskien välttämiseen. (Koskinen ym. 2005, 2536256)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja vastausten yleistettävyyttä heikentää vastaajien vähäinen määrä. Vastausprosentti oli vain 33 %. Lisäksi on mahdollista, että kysymysten runsaasta lukumäärästä johtuen kaikki vastaajat eivät välttämättä kirjoittaneet laajoja vastauksia vaan ovat vastanneet ainoastaan lyhyesti. Luotettavuuteen saattoi vaikuttaa myös kysymysten ymmärrettävyys eli ymmärsivätkö kaikki vastaajat samalla tavalla, mitä kysyttiin.

5 AMANUENSSIEN TYÖN HALLINTA

Tässä luvussa käsitellään kyselyn vastauksia. Vastauksista on poistettu sellaiset tekijät, joiden perusteella vastaaja voitaisiin tunnistaa.

5.1 Taustatiedot

Vastaajien taustatiedoissa kysyttiin työvuosia amanuenssina, laitoksen henkilöstömäärää ja laitoksen amanuenssien lukumäärää. Vastaajista neljällä oli työvuosia amanuenssina alle 5 vuotta, kahdella 6-10 vuotta, yhdellä 11-15 vuotta, kolmella 16-20 vuotta ja kolmella vastaajalla yli 20 vuotta eli vastaajien työkokemus oli varsin vaihteleva (taulukko 1). Pysyvistä työsuhteista kertoo kuitenkin se, että suurimmalla osalla amanuenssista työkokemusta oli yli viisi vuotta.

työvuosia	0-5 v	6-10 v	11-15 v	16-20v	yli 20 v
vastaajia	4	2	1	3	3

Taulukko 1 Työvuodet amanuenssina

Vastaajista viisi henkilöä työskenteli laitoksella, jossa henkilöstön määrä oli alle 20 henkilöä, kaksi henkilöä laitoksella, jossa työskenteli 21-40 henkilöä, yksi henkilö laitoksella, jossa työskenteli 41-60 henkilöä ja viisi vastaajaa suurella laitoksella, jossa työskenteli yli 60 henkilöä (taulukko 2).

henkilöstö	alle 20	21-40	41-60	yli 60
vastaajia	5	2	1	5

Taulukko 2 Laitoksen henkilöstömäärä

Suurin osa vastaajista työskenteli laitoksellaan ainoana amanuenssina, yhdellä laitoksella oli kaksi amanuenssin virkaa ja kahdella laitoksella työskenteli kolme amanuenssia (taulukko 3).

amanuensseja	1	2	3
vastaajia	10	1	2

Taulukko 3 Laitoksen amanuenssien lukumäärä

5.2 Perustehtävä

Amanuenssien vastausten perusteella heidän pääasiallisena tehtävänä on laitoksen johtajan ja laitosneuvoston päätösten valmistelu- ja esittelytehtävät. Laitoksilla, joilla on kaksi tai kolme amanuenssia, on tehtävät jaettu tehtäväkokonaisuuksiin. Amanuenssien keskeisimmät tehtävät voidaan vastausten perusteella jaotella asiaryhmittäin seuraavasti (N=13):

- opetussuunnitelmaprosessin koordinointi (esim. opetussuunnitelman ja opetusohjelman kokoaminen)
- opintoasioiden koordinointi ja opiskelijoiden neuvonta, opiskelijoiden työharjoitteluasiat, kansainväliseen vaihtoon liittyvät tehtävät
- henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät (mm. rekrytointien valmistelu, nimittämiskirjat, virkavapaudet)
- laitoksen taloushallinnon suunnittelu- ja seurantatehtävät
- tiedottaminen
- erilaiset laitoksen esittelytehtävät ja yleishallintoon liittyvät tehtävät ja jäsenyydet eri työryhmissä (esimerkiksi tila-asiat, strategia, laatu).

”Ylipäätään amanuenssille kuuluvat asiat, jotka eivät kuulu kenenkään muun hoidettaviin, amanuenssi on laitoksen hallintoa ja toimintaa kokonaisvaltaisesti koordinoiva henkilö ja laitoksen johtajan työpari.”

Vastaajista vain yksi henkilö mainitsi esimiesaseman eli toimistohenkilökunnan työn johtamisen. Tutkijalle onkin epäselvää, kuuluuko kaikkien amanuenssien toimenkuvaan toimistohenkilökunnan esimiehenä toimiminen vai eivätkö amanuenssit miellä tätä omaksi tehtäväkseen.

Vastausten perusteella amanuenssit pitävät työtään itsenäisenä. Heille kuuluu monenlaisia valmistelu- ja esittelytehtäviä, joista vastaajat toteavat, että itse on kyettävä priorisoimaan tehtävät. *”Itse on tunnettava vuoden kierron eri aikoihin keskittyvät erilaiset tehtävät, kyettävä ennakoimaan ja suunnittelemaan ne.”*

Kysymykseen ”Onko Sinulle selvää, mitä toimivaltaasi kuuluu?” vastasivat lähes kaikki, että kyllä on selvää. Yhden vastaajan mukaan esittelijänä on selvää, mutta joissain muissa asioissa ei aina täysin selvää. Eräs toinen vastaaja totesi, että, jos ei ole selvää, niin voi aina tarkistaa tietyiltä henkilöiltä helposti. (N=13)

5.3 Osallistumismahdollisuudet

Kysymykseen ”Saatko riittävästi tietoa oman työsi tekemiseen?” vastasi 12 amanuenssia, että heillä on pääosin riittävästi tietoa. Muutama vastaaja totesi, että saa riittävästi tietoa, kun on itse aktiivinen. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että yliopistosta puuttuu uusiin työntekijöiden perehdyttäminen. Hänkin totesi saavansa apua sitä pyytäessään. Vastaaja toivoi amanuensseille, toimisto- ja osastosihteereille konkreettisia koulutuksia eri toimenkuvien tärkeimmistä tehtävistä. Hänen mukaansa ”*olisi kivempi aloittaa uudessa työssä, kun tehtävät olisivat hiukan paremmin hallussa*”. (N=13)

Kun amanuensseilta kysyttiin ”Mitä tietoa tarvitsisit lisää?”, vastaukset hajaantuivat (N=12). Lisää tietoa toivottiin monenlaisista asioista:

- Henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista, esimerkiksi uusista henkilöistä vastaaja toivoi tietojen tulevan hyvissä ajoin, jotta nimityskirjat ehtii tehdä ajoissa.
- Ajan tasalla pysyäkseen yliopisto- ja opintohallintoon liittyvään kehitykseen ja prosesseihin sekä oman laitoksen sisältöalueisiin liittyvää tietoa.
- Eri prosessien toiminnoista, kuka tekee mitäkin (laitosneuvosto vai tiedekunta-neuvosto).
- Vastaajan mielestä perehdytystä tiedekunnan toimintaan ei oikeastaan ole ollut. Hän toivoi enemmän koulutusta yksiköille yhteisistä asioista, esim. talous- ja asiakirjahallinnosta ja niiden hoitamisesta käytännössä.
- Taloushallinnon ohjeistukset
- Mitä ylipäänsä korkeimmilla tasoilla suunnitellaan.
- Erilaisten tietoteknisten ongelmien selvittämiseen, ohjelmistojen käyttämiseen.
- Erään vastaajan mielestä tiedotus keskushallinnosta tuntuu joskus vähäiseltä.

- Uudesta opetusohjelmasta ei saa minkäänlaisia raportteja. Budjetin teon ja seurannan ja opetuksen suunnittelun tueksi tarvittavien tietojen hakeminen tehdyistä tuntiopetusmääräyksistä vie useita työpäiviä vuodessa.
- Vastaaaja toivoo, että hallintokeskus ilmoittaisi aina laitoksille, kun yliopiston verkkosivuilla päivitetään tiedostoja, jotka vaikuttavat laitoksilla tehtävään työhön.
- *”Erityisesti en mitään, mutta yhteistoimintaa voisi olla enemmän eri yksiköiden välillä. Olisi hyvä, että olisi enemmän yhteneväisiä yksinkertaisia käytäntöjä.”*

Tärkeimmät tiedonsaantikanavat ovat amanuenssien mukaan sähköposti, yliopiston www-sivut, tiedekunnan ja hallinnon tiedotteet ja asiakirjat, suorat kontaktit (puhelin tai tapaaminen) laitoksen muihin henkilöihin tai muihin amanuensseihin tai yliopiston hallintohenkilöihin. Lisäksi uudelle amanuenssille tärkeänä tiedonsaantikanavana toimivat aikaisemmin tehdyt johtajan päätökset, laitosneuvoston esittelylistat yms. dokumentit. (N=12)

Amanuenssit kuuluvat laitosneuvostoon, jossa heidän tehtävänä on toimia asioiden esittelijöinä. Amanuenssien osallistuminen yliopiston muihin foorumeihin vaihtelee. Laitostasolla osa amanuensseista kuuluu useisiin laitoksen työryhmiin, esimerkiksi opetussuunnittelu-, laatu-, strategia-, tasa-arvo- tai työhyvinvointityöryhmään. Yksi vastaaaja kuului vain laitosneuvostoon esittelijänä, ei mihinkään muuhun työryhmään. Tiedekuntatasolla kuuluttiin mm. työvaliokuntaan, hallinnon kehittämistyöryhmään, opetuksen laaturyhmään ja opiskelijavalintaryhmään. Myös yliopistotasolla kuuluttiin työryhmiin. Kaikkia työryhmiä ei voi tässä mainita nimellä, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy. Amanuenssit kuuluvat useisiin työryhmiin sihteerin roolissa. (N=13)

5.4 Vaikutusmahdollisuudet

(N=11) Oman työn hallintaan liittyvistä vaikuttamiskeinoista mainittiin useissa vastauksissa organisoititaidot tai -kyky. Useissa vastauksissa myös todettiin, että itse voi pitkälti vaikuttaa työpäivän sisältöön ja työprosesseihin ja työtapoihin, mutta toisaalta erilaiset aikataulut (deadlinet) vaikuttavat työtehtävien priorisointiin. Muita yksittäisesti mainittuja vaikuttamiskeinoja olivat mm. hyvät vuorovaikutustaidot, tunneäly, ymmärrys kokonaisuudesta, priorisointikyky, ripeys, tiedon saaminen uusissa tilanteissa, hen-

kilökohtaiset ominaisuudet: diplomatia, luotettavuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, varovaisuus, asiantuntevuus. Vaikuttamiskeinoina mainittiin myös asioiden osaaminen ja osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen, tiedonsaanti uusissa tilanteissa ja tieto siitä, mistä lähteä tarvittaessa kysymään neuvoa, menettelytapojen tunteminen ja sähköisten ohjelmien käytön hallitseminen.

Amanuensseista enemmistö (kahdeksan vastaajaa 13:sta) koki voivansa pääsääntöisesti vaikuttaa omiin aikatauluihinsa. Selkeästi suurin osa, kymmenen vastaajaa 13:sta, koki voivansa pääsääntöisesti vaikuttaa oman työnsä tavoitteisiin ja työmenetelmiin (taulukko 4). Vastaajat, jotka olivat sitä mieltä, etteivät voineet vaikuttaa työnsä aikatauluihin, vastasivat ”Ei, yliopisto määrittelee kaikki deadlinet!” ja ”Ei, en tarpeeksi”. Lisäksi todettiin, että asioihin voi vaikuttaa tiettyyn rajaan saakka, mutta tehtävät ovat kuitenkin annettuja. Vastaaja, joka ei voinut kokea voivansa vaikuttaa työnsä tavoitteisiin, vastasi, että johtaja ja opetushenkilöstö määrittelevät työn tavoitteet.

Koetko, että pääsääntöisesti voit vaikuttaa (N=13)	kyllä	ei	kyllä/ei
aikatauluihisi	8	3	2
työsi tavoitteisiin	10	2	1
työmenetelmiin	10	1	2

Taulukko 4 Vaikutusmahdollisuudet

Kysymykseen ”Onko asioita, joihin Sinun mielestäsi pitäisi pystyä vaikuttamaan?” (N=12) nousi neljässä vastauksessa esiin aikataulut. ”Aikataulut ovat aika sidottuja eikä niihin voi juuri vaikuttaa, mutta niiden puitteissa voi omiin aikatauluihin vaikuttaa.”

Eräs vastaajista kommentoi aikatauluongelman vaikuttavan joskus perhe-elämääinkin, kun työtä on myöhään illalla ja lomina voi olla vaikea sopia. Toinen vastaaja totesi, että ajankäytön hallinnan ongelmat vaikuttavat siihen, että moniin toiminnan kehittämiseen liittyviin asioihin ei ole aikaa.

Yksittäisissä vastauksissa haluttiin vaikuttaa myös työn tavoitteisiin, työn sisältöihin, oman työympäristön viihtyvyyteen, työtilojen parantamiseen, työhyvinvoinnin lisäämiseen, resurssien suuntaamiseen ja tietoteknisiin ratkaisuihin, jotka eivät vastaajan mielestä ole yksilön kannalta käytännöllisiä ja toimivia.

”Ainakin niihin asioihin, joita viran puolesta esittelee laitosneuvostossa. Että noudatetaan oikeita menettelytapoja.”

”Myös kieltäytymistä (EI-sanaa) haluaisin muiden kunnioittavan! Myös esim. palaveri- ja sovittaessa muilta kysytään ajankohdan sopivuutta, minulta ei koskaan -> oletetaan, että aina sopii! Kun ei ole opettaja!”

Eräs vastaajista toivoi nykyiseen työelämäänsä enemmän ennakoivuutta. Hänen mielestään *”viimeisen 10–15 vuoden aikana työelämä on muuttunut kovin hektiseksi ja usein asioita tulee valmisteluun/tehtäväksi ns. puskista hyvin nopealla aikataululla”*. Hän kirjoittaa, että koska laitoksen rahoitus pohjautuu täydentävään rahoitukseen, vaikuttaa se merkittävästi myös amanuenssin tehtävään. Hän toteaa myös, että yliopistohallinto on tällä hetkellä hyvin voimakkaassa muutos-/kehitystilassa, mikä luo myös paineita amanuenssin työhön. Hänen pohtii kuitenkin, että *”näen tilanteen kuitenkin enemmän sellaisena, että siihen on sopeuduttava ja kehitettävä omia työskentelytapojaan ja ajankäyttöään kuin uskoisin, että siihen suoranaisesti voi vaikuttaa”*. Yksi vastaaja totesi, että hän pystyy vaikuttamaan niihin asioihin, jotka hänelle kuuluvat.

5.5 Osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Kysyttäessä, miten arvioit oman osaamisesi riittävyttä nykyisessä työtehtävässäsi, kaikki vastaajat kokivat osaamisensa olevan oikein hyvä tai ainakin riittävän hyvä (N=13). Yksi vastaaja totesi, että *”Pärjään kyllä, mutta vastaukset eivät tule kuin apteekin hyllyltä. Amanuenssin kuuluu olla kävelevä hallinto-opas, joka osaa vastaukset kysymykseen kuin kysymykseen. Vielä en sellainen ole.”*

Lisäosaamistarpeita kysyttäessä (N=12) selkeästi esiin nousi tietotekninen osaaminen. Seitsemän vastaajaa koki tarvitsevänsä lisää osaamista tietoteknisissä asioissa, esimerkiksi www-sivujen luontiin ja päivitykseen, tietotekniikan hyväksikäyttämiseen ja oh-

jelmien uusien versioiden hyväksikäyttömahdollisuuksiin. Tietotekniikkaan liittyviin osaamis- tai käyttöongelmiin ovat amanuenssit viitanneet myös joissain muissa kyselyn vastauksissa. Kielitaidon vahvistamisessa tai ylläpitämisessä lisäosaamista kaipasi neljä vastaajaa. Lisäksi amanuenssit mainitsivat esimerkiksi projektien hallinnoinnin ja erilaiset rahoituslähteet, eri prosessien hallinnan, mentorointityyppistä ohjausta laitosneuvoston esittelijän tehtäviin, laadunvarmistukseen liittyvät asiat, erilaiset sopimusjuridiset asiat sekä yliopiston asiakirjahallinta. Yksi vastaaja ei tarvinnut nykyisissä tehtävissä lisäosaamista juuri missään.

Parhaina keinoina osaamisen hankkimiseen amanuenssit pitivät omaa aktiivisuutta, itse tekemistä käytännössä ja opiskelemista ja osallistumista yliopiston järjestämään henkilöstökoulutukseen. Vastauksissa mainittiin myös talon ulkopuoliset kurssit esimerkiksi liittyen projektien eri rahoitusmuotoihin ja niihin liittyviin hallinnollisiin toimenpiteisiin. (N=13)

Miten tärkeänä koet kehityskeskustelut oman työsi ja oman osaamisen kehittämisesi kannalta? -kysymyksessä vastaajien mielipiteet jakautuivat puoliksi. Osa vastaajista piti kehityskeskusteluita erittäin tai melko tärkeinä. Osa vastaajista piti kehityskeskusteluita periaatteessa tärkeinä, mutta koki etteivät kehityskeskustelut yksikössä tällä hetkellä toimineet tai niille ei ollut erityistä tarvetta, koska esimerkiksi välit esimieheen ovat avoimet ja keskusteluyhteys toimii muutenkin. Osa vastaajista puolestaan ei pitänyt kehityskeskusteluja kovinkaan tärkeinä. *”Kehityskeskusteluille on asetettu suuria odotuksia. Niiden toteuttamista kuitenkin vasta opetellaan, joten en oikein omalta kohdaltani osaa arvioida, toistaiseksi ne ovat olleet myönteisiä kokemuksia, mutta koska niihin on yhdistetty upj-arviointikeskustelu, ei toistaiseksi ole päästy vielä syvällisempään keskusteluun esimerkiksi omista toiveista, tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi yms.”*

Kysymyksen *”Miten itse voit kehittää osaamistasi?”* vastauksissa mainittiin oma aktiivisuus tietojen ja asioiden selvittämisessä ja ajan tasalla pysymisessä sekä oma-aloitteinen yliopiston henkilöstökoulutuksiin sekä muihin koulutuksiin hakeutuminen.

Miten saat työstäsi palautetta? -kysymyksessä vastaukset jakautuivat ja amanuenssit kokivat palautteen saamisen eri tavoin. Monet vastaajat sanoivat saavansa yleensä posi-

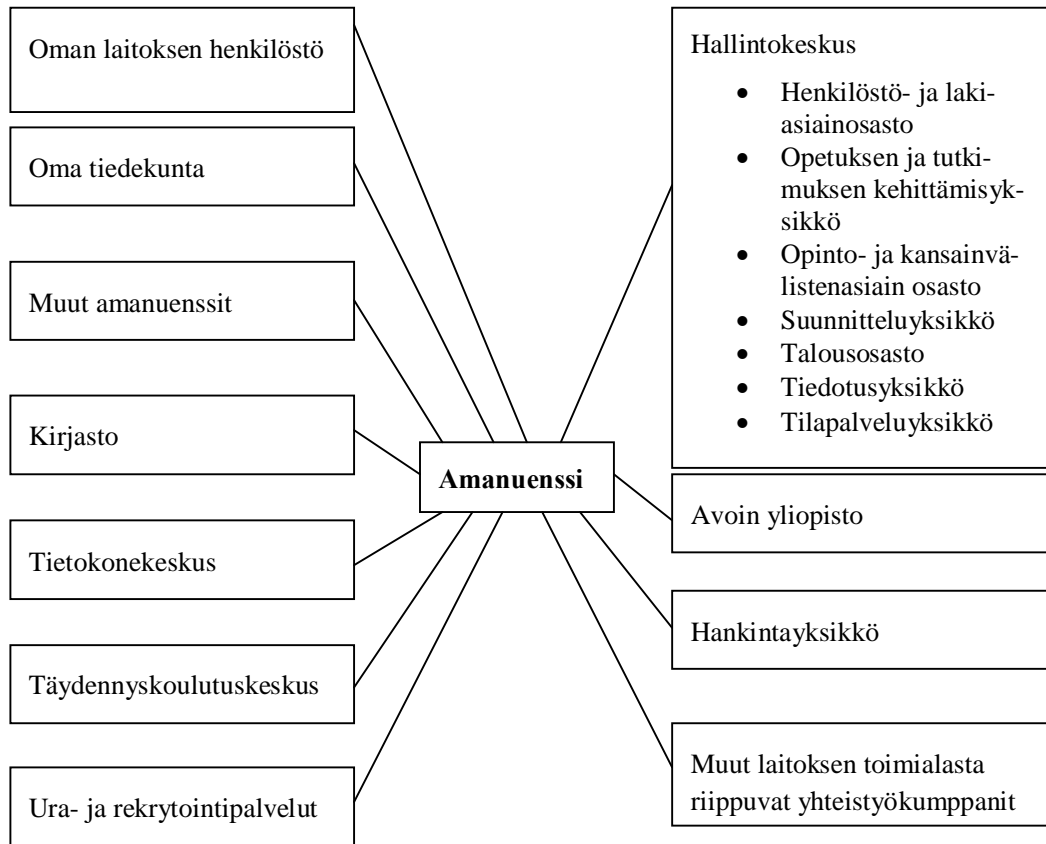
tiivista palautetta esimieheltä, työyhteisön jäseniltä tai muilta yhteistyökumppaneilta pääasiassa suoraan tai sähköpostitse. *”Palautteeksi voisi ymmärtää myös sen, että hyvin tehdyt työt poikivat uusia mahdollisuuksia.”* Osa ei saanut erityisesti palautetta: *”Lä-hinnä virheistä huomautetaan, muuten oletetaan, että hyvin tehty kuuluu asiaan.”* Opiskelijoilta mainitsi tulevan palautetta kolme vastaajaa. Yksi vastaaja mainitsi opiskelijoilta tulevan paljon önurinapalautetta, joka on joskus vastaajan mukaan rankkaa ja henkisesti kuormittavaa. (N=13)

Vastaajista selvästi suurin osa koki, että amanuenssin työtä pidetään tärkeänä ja arvostetaan. *”Uskoisin, että amanuenssin työtä arvostetaan hyvin paljon tässä organisaatiossa, koska on keskeinen toimija siinä, että yksikön arki pyörii. Käytännössä amanuenssi on tekemisissä koko henkilökunnan kanssa työnkuvan moninaisuuden kanssa.”* *”Koen, että työtäni arvostetaan monelta eri suunnalta (opiskelijat, tutkijat, opettajat, esimies).”* Vain muutamassa vastauksessa koettiin, ettei amanuenssin työtä arvosteta: *”En koe arvostettavan kovin korkealle”.* (N=13)

5.6 Ammatillinen tuki

Kysyttäessä, saatto tarvittaessa apua ja neuvoja esimieheltäsi, suurin osa vastasi saavansa apua ja neuvoja esimieheltään. Eräs vastaajista totesi, että saa tukea *”vaikeiden asioiden hoitamisessa yhdessä eteenpäin. Varsinaisissa työtehtävien asiasisällöissä neuvonta taitaa olla monesti päinvastaista!”* Yksi amanuenssi vastasi, ettei hän saa ammatillista apua, mutta muuta tukea ja keskusteluapua. Vain pari vastaajaa oli sitä mieltä, ettei saa esimieheltään apua tai neuvoja. (N=13)

Kysyttäessä, saatto tarvittaessa apua ja neuvoja työtovereiltasi kaksitoista vastaajaa kolmestatoista vastasi saavansa apua ja neuvoja työtovereiltaan. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että sai tukea ja apua heikosti, koska työtoverit eivät tunne amanuenssin tehtäviä eivätkä opettajat halua osallistua hallinnollisiin asioihin. (N=13)



Kuvio 6 Amanuenssin yhteistyötahot yliopiston sisällä

Amanuenssien pääasiallisimmat yhteistyötahot yliopiston sisällä (N=13) ovat oman laitoksen henkilökunta, hallintokeskuksen eri osastot ja tiedekunta (kuviokuva 6). Lähes kaikki vastaajat (N=11) ilmoittivat olevansa yhteydessä keskushallinnon osastoihin tai yksiköihin. Hallintokeskukseen ollaan yhteydessä erityisesti henkilöstöön ja talouteen liittyvissä asioissa. Tiedekunnan yhteistyötahona mainitsi kahdeksan vastaajaa. Tiedekunnan henkilöstöön ollaan yhteydessä opintoasiainhallintoon liittyvissä asioissa. Tiedekunnan hallinnosta muutamien vastaajien mainitsivat erityisesti hallintopäällikön, opintoasiainpäällikön ja tiedekunnan hallintoamanuenssin.

Amanuenssien yhteydet yliopiston ulkopuolelle vaihtelivat selvästi. Kolme vastaajaa ilmoitti, ettei yhteyksiä yliopiston ulkopuolelle joko ole tai ei juuri ole. Muut yliopistot mainitsi neljä vastaajaa ja opetusministeriön kolme vastaajaa. Samoin kolme vastaajaa

mainitsi opiskelijoiden työharjoittelupaikat. Muita yhteyksiä yliopiston ulkopuolelle amanuensseilla oli eri ministeriöihin ja rahoittajiin sekä muihin yksittäisiin toimijoihin oman laitoksen tieteenalasta riippuen. (N=13)

Mikä tukee yhteistyötä laitoksen johdon kanssa? -kysymykseen vastasi kaksitoista vastaajaa, joista kolmessa vastauksessa mainittiin yhteistyötä tukeviksi tekijöiksi avoimuus, luottamus tai luottamuksellisuus tai välitön ja keskusteleva ilmapiiri. Kaksi mainintaa saivat laitoksen pieni koko, keskinäinen toisen työn arvostaminen ja johtoryhmätyökentely. Lisäksi yhteistyötä tukevinä tekijöinä mainittiin hyvät suhteet, tietämys ja osaaminen, saumaton tiedonkulku molemmin puolin, menettelytavat (esimerkiksi sovitut säännölliset tapaamisajat), yhteinen pyrkimys hoitaa laitoksen tehtäviä hyvin sekä toteamus, että yhteistyö toimii hyvin, kun johtaja on osaava ja helposti lähestyttävä.

Yhteistyötä laitoksen johdon kanssa eniten haittaavana tekijänä mainittiin kiire tai aikapula (neljä vastausta), erityisesti johdon kiireet. Muita yhteistyötä haittaavia tekijöitä todettiin olevan eri ammattiryhmiin kuuluminen, mikä aiheuttaa erilaisia näkemyksiä asioiden hoitamisesta, erilaiset työajat, tiedonkulun ongelmat, epämääräiset toimeksiantot, epäluottamus toisen asiantuntemusta ja ammattitaitoa kohtaan, oman organisaation alisteinen asema, hajallaan olevat työpisteet (N=2) ja pirstaloitunut työtehtävä. Lisäksi yhdessä vastauksessa todettiin, ettei johto välttämättä osaa katsoa isoa laitosta yhtenä kokonaisuutena, vaan yrittää ajaa erityisesti oman oppiaineensa asiaa. Kaksi vastaajaa totesi, ettei yhteistyötä haittaavia tekijöitä tällä hetkellä ole lainkaan. (N=12)

5.7 Työn hallinnan kehittäminen

Amanuenssin työn hallintaa estävinä tekijöinä useimmiten vastattiin olevan kiire (N=6) ja kireät aikataulut (N=5). Pienten juoksevien asioiden ja kiireen todettiin haittaavan asioihin perehtymistä ja niiden suunnittelua ja kehittämistä. Laajan ja moninaisen työnkuvan katsoi haittaavan työn hallintaa kolme vastaajaa. Muita työn hallintaa estäviä tai haittaavia tekijöitä vastattiin olevan ulkoapäin tulevat vaatimukset, jatkuvat keskeytykset, koulutuksen puute, mikä luo epävarmuutta työotteisiin, sekä väsymys, stressi ja sairastelu. (N=13)

Oman työn hallintaa amanuenssit katsoivat eniten edistävän pitkän työkokemuksen joko amanuenssin tehtävissä tai muissakin tehtävissä yliopistolla (N=5). Vastaajien mielestä työkokemuksen myötä tulee osaaminen ja varmuus sekä paljon yhteyksiä yliopistolla. Muita työn hallintaa edistäviä tekijöitä vastattiin olevan mahdollisuus keskittyä työhön rauhassa ja mielellään kiireettömästi, mahdollisuus vaikuttaa omiin aikatauluihin ja priorisoida, vapaus organisoida oma työaikansa ja työtapansa, hyvät vuorovaikutustaidot, hyvät työolosuhteet, hyvä työyhteisö ja hyvä työilmapiiri, koulutus, rationalisointi ja keskittäminen sekä omasta työstä nauttiminen. (N=12)

Kun amanuensseilta kysyttiin, mitä sellaisia henkilökohtaisia taitoja ja kykyjä, joista on hyötyä työn hallinnassa, heillä on, mainittiin useimmiten pitkä työkokemus joko amanuenssin tehtävässä, yliopiston hallintotehtävässä tai monipuolisissa tehtävissä ennen amanuenssin tehtävää. Työkokemuksen myötä on henkilöille syntynyt varmuus siitä, että osaa työnsä sekä on mm. kehittynyt kyky erottaa olennainen epäolennaisesta. Amanuenssin työssä katsottiin olevan myös tärkeää, että osaa luoda itselleen verkoston ja toimia verkostomaisesti. Lisäksi amanuenssi tarvitsee hyvät vuorovaikutus- tai sosiaaliset taidot sekä kyvyn tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Hyötyä katsottiin olevan myös innostuneisuudesta ja motivaatiosta eli kiinnostuksesta erilaisiin asioihin ja halusta ja kyvystä oppia uusia asioita. Amanuenssien mielestä heidän työnsä hallinnassa on hyötyä myös paineensietokyvystä, kyvystä suhtautua asioihin rauhallisesti, hallita kokonaisuuksia, löytää olennaisimmat ja tärkeät asiat ja tehdä vaikeitakin päätöksiä. Vastaajat mainitsivat myös tietotekniikkataidot, organisointitaidot, taloushallinnon taidot, hallinnollisten asioiden taidot, oman oppiaineen koulutuksen, hyvän kielitaidon, omituisen huumorintajun, diplomatian, organisointikyvyn, luotettavuuden, rehellisyyden, oikeudenmukaisuuden, varovaisuuden, täsmällisyyden, riittävän itsetunnon, kansainvälisen kanssakäymisen sekä hyvät suhteet viranomaisiin, mediaan ja kansalaisjärjestöihin. (N=12)

Kysyttäessä, miten amanuenssin työ on mielestäsi muuttunut 2000-luvulla työn hallinnan kannalta, useissa vastauksissa todettiin, että laitoksille on tullut lisää tehtäviä joko siirtyen keskushallinnosta tai muuten, joten työmäärä on lisääntynyt. Useat amanuenssit viittasivat myös uusiin tietojärjestelmiin, joiden joku totesi osaltaan lisänneet työmäärää. Muita mainittuja muutoksia ovat: valtava työtehtävien kirjo, laitoksilta yliopiston hallinnon tai ulkopuolisten tahojen kautta pyydettyvät yhä useammat selvitykset ja mm.

laitosten ehdoton vastuu rahojen riittävydestä. *”Tehtävät eivät ole ainakaan vähentyneet. Niiden sisällöllinen vaativuus ja osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet jatkuvasti. Koko yliopistolaitoksen toimintaa koskevat jatkuvat muutokset niin opinto-, talous- kuin henkilöstöasioissa heijastuvat suoraan amanuenssin töihin.”* Erään vastaajan mielestä hänen tehtävänsä ei ole muuttunut kovinkaan paljon, organisaatio ja toimenkuvat ovat säilyneet varsin samanlaisina. Hän toteaa, että yliopisto-organisaation muutokset tulevana vuosina muuttanevat myös hallinnon työnjakoa. Yksi vastaaja toteaa, että oma ammattitaito on kehittynyt ja siten työn hallinta on helpottanut. (N=13)

Kysyttäessä, miten amanuenssin työ on mielestäsi muuttunut koko työurasi aikana, vastattiin, että yliopiston hallinnosta on siirretty tehtäviä ja vastuuta laitoksille, esimerkiksi talouden hallinnointi ja henkilöstöasiat. Laitoksen voimavarojen hallinnoinnin siirtyminen laitosten vastuulle 1990-luvun alussa lisäsi laitosten johtajien ja esittelijöiden vastuuta ja vaikutti amanuenssin toimenkuvaan. Amanuenssien työkalut ovat muuttuneet teknisemmiksi kuin aikaisemmin, tietojärjestelmiä tullut käyttöön ja asiat hoidetaan sähköisesti. *”Perustehtäväryhmät ovat kuitenkin edelleen olemassa, niiden määrä ja tekeminen sähköisesti ja sisällöllinen monimutkaistuminen on tuonut muutosta.”* Täydentävä rahoitus ja sen mukanaan tuomat osaamisvaatimukset sekä kansainvälisen toiminnan volyymin ja muotojen moninaisuus ovat myös muuttaneet amanuenssin tehtävää. (N=13)

Kysymykseen, miten haluaisit kehittää amanuenssin työtä työn hallinnan kannalta, vastasi kaksitoista amanuenssia. Kaksi vastaajaa laitoksilta, joissa työskentelee useampi kuin yksi amanuenssi, totesivat, että isossa yksikössä tarvitaan erityisosaamista ja amanuenssien tehtävän jako on tarpeellinen, koska tällöin yksi henkilö ei voi hallita kaikkea. Heidän mielestään tehtävänjako on selkeä ja toimiva ja vertaistukea on aina saatavilla. Eräs vastaajista totesi, että tehtävien keskittäminen isompiin yksiköihin saataisi olla mielekäs ratkaisu. Toinen vastaaja ehdotti keskittymistä pienempiin asiakokonaisuuksiin, siten että amanuenssit palvelisivat suurempaa kokonaisuutta kuin laitos tai laitos olisi suurempi kokonaisuus kuin nykyisin. Vastaaja totesi, että nykyisin amanuenssin pitää olla kaikkien alojen asiantuntija, mikä ei ole kokeneelle henkilölle ongelma, vaan tekee työn pitemmän päälle mielenkiintoisemmaksi, mutta sijaisille tehtävien moninaisuus on joskus raskasta. Yksi vastaaja puolestaan pohti, että jos työtä puretaan osiin, voisi yhdellä sektorilla syventää osaamista ja asiantuntemusta ja kenties

sitä kautta työn hallintaa, mutta samalla se merkitsisi myös työn yksipuolistumista. Erään vastaajan mielestä työn hallintaa auttaisi, jos olisi mahdollista vapaammin määrittellä esimerkiksi työaikoja, työnsisältöjä, aikatauluja ja käytettäviä tietokoneohjelmia. Yhdellä laitoksella helpottaisi työn organisointia ja työn kehittämistä, jos yksikköön olisi mahdollista rekrytoida ainakin toinen hallintohenkilö. Eräs amanuensseista vastasi, että työn hallintaa voitaisiin kehittää kohdentamalla työtehtäviä vahvuuksien mukaan, hajauttamalla yksinkertaisia toimistotehtäviä niiden osaajille ja keskittämällä osaamista. Yksi vastaaja toivoi lisää yhtenäisiä käytäntöjä, jotka olisivat laitoksille suoraviivaisia, nopeita ja selkeitä. Yksi vastaaja toivoi enemmän mahdollisuuksia koulutuksiin sekä yhteistyötä esimerkiksi muiden amanuenssien kanssa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimusprosessin yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata yliopiston laitoshallinnossa työskentelevien amanuenssien ammatti-identiteettiä ja käsitystä omasta työstään ja sen mahdollisista muutoksista sekä heidän käsitystään työnsä hallinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tutkimusongelmat olivat:

- Amanuenssin työn kuva ja sen muutokset
 - Millainen on amanuenssin yhteistyöverkosto yliopiston sisällä ja ulkopuolella?
- Amanuenssin tehtävä johtamisen apuna
 - Mikä tukee ja mikä estää yhteistyötä laitoksen johtoon?
- Amanuenssin työn hallinta: Mitkä organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät edistävät tai estävät amanuenssin työn hallintaa? Työn hallinta jaoteltiin seuraaviin osaluksiin:
 - perustehtävä
 - osallistumismahdollisuudet
 - vaikutusmahdollisuudet
 - ammatillinen tuki

- osaaminen ja osaamisen kehittäminen.

Tutkimus toteutettiin sähköpostitse lähetettynä kyselytutkimuksena.

Yliopiston laitoksilla työskentelevien amanuenssien päätehtävänä on laitoksen johtajan ja laitosneuvoston päätösten valmistelu- ja esittelytehtävät. Laitoksen koosta riippuen laitoksella työskentelee 1-3 amanuenssia. Amanuenssien oman kokemuksen mukaan heidän tehtäväkuvansa on erittäin laaja erityisesti, jos laitoksella on vain yksi amanuenssi. Ne vastaajat, joiden laitoksella oli kaksi tai kolme amanuenssia ja joiden tehtävät oli jaettu erillisiin tehtäväkokonaisuuksiin, tuntuivat olevan tähän tyytyväisiä. He kokivat hallitsevansa tehtävänsä ja saavansa helposti kollegoiltaan apua ja neuvoja. Vaikka laitoksella yksintyöskentelevät amanuenssit kokivat tehtävien laajuuden joskus rasittavana, eivät he välttämättä olleet valmiita supistamaan tehtäväkenttäänsä, koska laajuutta pidettiin myös työn rikkautena. Kun amanuensseilta kysyttiin, onko heille selvää, mitä heidän toimivaltaansa kuuluu, oli se lähes kaikille vastaajille selvää. Amanuenssit pitävät työtään itsenäisenä ja vastauksissa korostettiin tehtävän vaativan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta.

Yliopistoissa on määräaikaista palvelussuhteita muuta julkishallintoa enemmän. Opettajien ja tutkijoiden liikkuvuus ja vaihtuvuus johtuu yleensä tutkimus- ja koulutusprojektien ja niiden rahoituksen määräaikaaisuudesta. Amanuenssien työsuhteet puolestaan ovat yleensä pysyviä ja pitkäaikaisia eli amanuenssi edustaa hallinnon jatkuvuutta laitoksella.

Kun amanuensseilta kysyttiin, saavatko he riittävästi tietoa oman työnsä tekemiseen, olivat lähes kaikki vastaajat sitä mieltä, että tietoa sai riittävästi. Tässäkin kohtaa jotkut vastaajat totesivat, että tietoa saa riittävästi, kun on itse aktiivinen ja selvittää asioita. Tärkeimmät tiedonsaantikanavat olivat sähköposti, yliopiston Internet- ja intranet-sivut, erilaiset tiedotteet ja asiakirjat sekä henkilökohtaiset kontaktit erityisesti oman laitoksen muuhun henkilöstöön tai yliopiston hallintohenkilöihin. Kysyttäessä lisätiedon tarpeesta vastaukset hajaantuivat niin, ettei yhteistä nimittäjää löytynyt.

Monet vastaajista kuuluivat laitos- ja tiedekuntatasolla moniin työryhmiin. Useissa ryhmissä amanuenssilla oli sihteerin rooli. Yliopistotasolla osallistuminen ei ollut kaikkien vastaajien osalta yhtä aktiivista.

Suurin osa vastaajista koki voivansa vaikuttaa työpäivänsä tavoitteisiin, sisältöön ja menetelmiin, mutta erilaisten ulkopuolelta annettujen aikataulujen vaikuttavan tehtävien priorisointiin. Pääosa vastaajista koki voivansa vaikuttaa myös omiin aikatauluihinsa. Oman työn hallintaan liittyvistä vaikuttamiskeinoista pitivät useat vastaajat tärkeinä organisointitaitoja tai -kykyjä. Kireitä aikatauluja ja kiirettä pidettiin oman työn hallintaa haittaavina tekijöinä. Kiireen todettiin vaikuttavan myös toiminnan kehittämismahdollisuuksiin.

Yliopiston henkilöstön kehittämisen toimintaohjelmaan on kirjattu, että henkilöstön ajantasalla oleva ammatillinen osaaminen ja työnhallinnan kehittäminen työkaaren eri vaiheissa lisäävät yliopiston henkilöstön valmiuksia selviytyä muuttuvissa tehtävissä ja työolosuhteissa. (www.uta.fi/hallintokeskus/heko/Toimintaohjelma.pdf) Kaikki kyselyyn vastanneet amanuenssit kokivat oman osaamisensa tämän hetkisessä tehtävässään erittäin hyväksi tai riittävän hyväksi. Lisäosaamistarpeita kysyttäessä selkeästi esiin nousi tietotekninen osaaminen ja sen ylläpitäminen. Työtehtävien muuttuminen paperilta tietojärjestelmissä ja sähköisesti hoidettaviksi on vaikuttanut amanuenssin työhön. Heidän käyttöönsä on viime vuosina tullut uusia tietojärjestelmiä, joiden käyttämiseen tarvittavan osaamisen ylläpitäminen on selkeä haaste amanuensseille. Kielitaidon vahvistamisessa tai ylläpitämisessä lisäosaamista tunsivat tarvitsevänsä kolmasosa vastaajista. Muut osaamistarpeet hajaantuivat.

Henkilöstön kehittämisen toimintaohjelman mukaan jokainen henkilö vastaa itse omasta ammattitaidostaan ja sen ylläpitämisestä sekä omalta osaltaan tiedon jakamisesta organisaatiossa. Jokaisella on myös vastuu omaa ammattitaitoaan, työtään ja työyhteisöään kehittävien aloitteiden tekemisestä. (www.uta.fi/hallintokeskus/heko/Toimintaohjelma.pdf) Parhaina keinoina osaamisen hankkimiseen amanuenssit pitivätkin omaa aktiivisuutta ja itse tekemistä sekä osallistumista yliopiston henkilöstökoulutukseen. Yliopiston ulkopuoliseen koulutukseen pääsemisen jotkut kokivat hankalaksi.

Kehityskeskusteluiden tärkeydessä mielipiteet jakaantuivat. Joidenkin amanuenssin mielestä kehityskeskustelut olivat tärkeitä, mutta eivät joko toimineet tai eivät olleet tällä hetkellä tarpeellisia. Yliopiston henkilöstön kehittämistoimenpiteissä tulevaisuuden tavoitteena on kehityskeskustelujen käyttöönotto kaikissa yliopiston yksiköissä arviointikeskustelujen lisänä osaamis- ja kehittämistarpeiden kokoamiseksi ja hyödyntämiseksi (<http://www.uta.fi/laatu/henkilosto/hyvinvointi.html>).

Kysyttäessä amanuenssin työn arvostamisesta suurin osa kyselyyn vastanneista amanuensseista koki, että amanuenssin työtä pidetään tärkeänä ja sitä arvostetaan. Jotkut amanuenssit tosin kokivat, että asenne hallintotehtäviin on vähättelevä ötieteen tekemiseen verrattuna.

Suurin osa kyselyyn vastanneista amanuensseista koki saavansa esimiehiltään apua ja neuvoja ja tukea tarvittaessa. Työtovereilta saivat apua ja tukea lähes kaikki vastaajat.

Amanuenssien pääasiallisimmat yhteistyötahot yliopiston sisällä ovat oman laitoksen henkilökunta, hallintokeskuksen eri osastot ja tiedekunta. Keskushallinnon kanssa yhteistyötä tehdään erityisesti henkilöstöön ja talouteen liittyvissä asioissa. Tiedekunnan henkilöstöön ollaan yhteydessä opintoasiainhallintoon liittyvissä asioissa. Amanuenssien yhteydet yliopiston ulkopuolelle vaihtelivat selvästi. Ainakin laitoksen tieteenala vaikuttaa, onko amanuenssilla yhteyksiä yliopiston ulkopuolelle. Yhteyksiä yliopiston ulkopuolelle on esim. rahoitukseen ja opiskelijoiden työharjoittelupaikkoihin liittyen. Yhteistyötä laitoksen johdon kanssa tuki parhaiten avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä laitoksen pieni koko ja keskinäinen toisen työn arvostaminen. Yhteistyötä amanuenssien mielestä eniten häiritsi kiire tai aikapula, erityisesti johdon kiireet.

Amanuenssien vastausten perusteella saa kuvan, että amanuenssien työ on sisällöllisesti monipuolista, haastavaa ja vaihtelevaa. Työn vaatimukset ja oma osaaminen tuntuivat vastaajilla olevan pääosin tasapainossa. Työssä on mahdollista oppia uutta ja kehittyä työssään. Suurin osa vastaajista koki, että hänen työtään arvostetaan ja sillä on merkitystä. Työ on itsenäistä, mutta tarvittaessa apua ja tukea on saatavissa esimieheltä, työtovereilta ja yliopiston muilta yksiköiltä. Amanuenssin tehtävässä vaaditaan yhteistyökykyä, sillä yhteistyötä tehdään erityisesti oman laitoksen sisällä, yliopiston muiden yksiköiden ja opiskelijoiden kanssa. Yliopiston hallintokeskus ja oma tiedekunta ovat

tärkeitä yhteistyökumppaneita. Osalla amanuensseista on runsaasti yhteyksiä myös yliopiston ulkopuolelle.

Amanuenssin työn hallintaa estävinä tekijöinä useimmiten mainittiin olevan kiire ja kireät aikataulut. Kiire ja pirstaleinen tehtävänkuva haittasi asioihin perehtymistä ja työn kehittämistä. Kun tehtävänkuva on laaja, ei kaikkia osa-alueita ole välttämättä mahdollista hallita kovin syvällisesti.

Työn hallintaa edistävänä tekijänä esiin nousi työkokemus joko amanuenssin tehtävässä tai muussa tehtävässä. Työkokemuksen katsottiin tuovan osaamista ja varmuutta sekä taitoa priorisoida tehtäviä. Pitkän työkokemuksen myötä on amanuenssille myös syntynyt verkosto yliopiston eri tahoihin. Työn hallintaa tukevia tekijöitä katsottiin myös olevan hyvät vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot sekä kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa.

Teoriaosuudessa todettiin, että Antilan ja Ylöstalon tutkimuksessa (Antila ja Ylöstalo 2002) yksityisen sektorin työntekijät olivat nimenneet kaikkein tärkeimmäksi työhön liittyväksi vaatimukseksi yhteistyökyvyn ja lähes yhtä tärkeinä työntekijät pitivät vastuunottoa ja oma-aloitteisuutta. Vasta näiden jälkeen työntekijät nimesivät korkean ammattitaidon. Antila toteaa, että tuskin ammattitaidon merkitys on vähentynyt, vaan työn asettamat vaatimukset ovat monipuolistuneet. Tärkeinä yleisinä työn vaatimuksina pidetään myös ihmissuhde- ja kommunikaatiotaitoja sekä oma-aloitteisuutta ja vastuullisuutta. (Antila 2006, 24) Amanuenssien vastausten perusteella heidänkin työssään ovat tärkeitä nämä samat ominaisuudet ja vaatimukset.

Teoriaosuudessa esitetyssä Karasekin työn vaatimukset ó työn hallinta -mallin yhtenä osiona on *aktivoivat työt*. Aktivoivat työt tarkoittavat työtä, jossa työt asettavat paljon vaatimuksia, mutta tarjoavat samalla mahdollisuuksia niiden hallintaan. Ne tukevat kyvykkyyden kasvua ja parantavat kykyä vastata muuttuviin haasteisiin ja lisäävät aktiivisuutta sekä työssä että työn ulkopuolella. (Ahola ym. 2006, 43) Tutkijan mielestä amanuenssin tehtävä kuuluu kyselyn vastausten perusteella tähän osioon.

Useat vastaajat totesivat työmäärän lisääntyneen. Keskushallinnosta on siirretty esimerkiksi talouteen ja henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä laitoksille sekä rahoitusmuutok-

set ja kansainvälisen toiminnan lisääntyminen ovat myös tuoneet uusia tehtäviä laitoksille ja amanuensseille. Lisäksi mm. eri tahot edellyttävät laitoksilta yhä enemmän erilaisia raportteja ja selvityksiä.

Nykypäivän työelämän tyypillinen piirre on jatkuva informaatiotulva. Taito erottaa tarpeellinen tieto ja hallita informaatiotulvaa on osa työtä. Amanuenssien keskustelutilaisuudessa esiin nousi myös informaation määrä. Nykypäivänä erityisesti sähköpostilla kulkee paljon viestejä ja tietoa, joista joutuu päättämään, ovatko ne oman työn kannalta tärkeitä tai välttämättömiä. (Amanuenssina yliopistolla -keskustelutilaisuus 3.10.2007)

Amanuenssien vastauksissaan ilmoittamat työn hallinnan tekijät on tiivistetty yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoinen taulukossa 5.

Työn hallinnan osa-alue	Yksilö	Ryhmä	Organisaatio
Perustehtävä (työn monipuolisuus)	monipuolisuus itsenäisyys toimivalta itselle selkeä		
Osallistumismahdollisuudet	riittävästi tietoa työn tekemiseen osallistuminen eri foorumeihin	eri foorumit	eri foorumit
Vaikutusmahdollisuudet	itse voi vaikuttaa - aikataulut - työn tavoitteet - työmenetelmät organisointitaidot	aikataulut	aikataulut
Osaaminen ja osaamisen kehittäminen	hyvä perusosaaminen työkokemus oma aktiivisuus kehityskeskustelut	kehityskeskustelut arvostus palaute	kehityskeskustelut arvostus palaute
Ammatillinen tuki		esimies työtoverit	yhteistyötahot hallintokeskus verkostoituminen

Taulukko 5 Amanuenssin työn hallintaan vaikuttavat tekijät yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla

6.2 Organisaatio ja osaaminen

Yliopiston strategiassa todetaan, että yliopiston henkilökunnan työmäärä on viime vuosina kasvanut ja yliopiston tuottavuus on noussut, mistä johtuen työssä jaksamisen merkitys on kohonnut. Strategian mukaan yliopiston tulee kehittää toimintaansa niin, että henkilöstön työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän tasapainoinen yhteensovittaminen on mahdollista eikä tehtävien määrä vaaranna työn laatua ja tuottavuutta.

(http://www.uta.fi/hallintokeskus/suunnittelu/asiakirjat/TaY_strategia2006.pdf).

Menestyäkseen pitkällä aikavälillä organisaation osaaminen ei voi rakentua pelkästään yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen varaan, vaan organisaation on kerättävä tietoa ja osaamista yhteen helposti hyödynnettävään muotoon. Samalla eri yksilöiden erityisosaaminen on yhdistettävä yhteiseksi laajemmaksi organisaation erityisosaamiseksi. Tampereen yliopiston kansleri Jorma Sipilä kirjoittaa Valta yliopistossa -kirjassaan, että yliopisto tulee aina olemaan vaikeasti hallinnoitava organisaatio. Hänen mukaansa pitkäjänteisen koulutusinstituution ja nopealiikkeisen, paljolti ulkopuolisella rahalla toimivan tutkimusorganisaation rinnakkaiselo ei voi olla mutkatonta. Hän toteaa, että uusia paineita tuottaa yliopistoille asetettu kolmas tehtävä, jonka ytimenä on yhteiskunnan palveleminen ja ennen muuta tiedon ja osaamisen muuttaminen rahaksi ja kenties myös hyvinvoinniksi: projekteja, innovaatioita, työpaikkoja. (Sipilä 2007, 63) Julkisessa keskustelussa esillä olevat mahdolliset yliopistojen yhdistämiset ja rahoitusperusteiden muutokset vaikuttavat todennäköisesti yliopiston hallintoon ja hallinnossa työskentelevien henkilöiden työtehtäviin jollain aikavälillä. Lähitulevaisuudessa hallintotehtävien muutokseen vaikuttanee vuonna 2008 aloitettava yliopistojen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusmuutos.

Yliopistoon sopii Nonakan ja Takeuchin hypertext-organisaatiomalli, jossa yhdistyvät byrokraattinen ja tehtäväsuuntautunut organisaatiomalli. Yliopisto on monitasoinen organisaatio, joka toimii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Yliopiston toinen päätehtävä opetus on luonteeltaan pitkäjänteistä, kuten myös yliopiston hallinto. Tutkimus taas on monesti luonteeltaan projektimuotoista, samoin kuin monet yliopiston muut projektit ja kehittämishankkeet, joiden tehtävänä on uuden tiedon tuottaminen ja jakaminen. Ulkopuolinen rahoitus asettaa omanlaisiaan joustavuusvaatimuksia tutkimusorga-

nisaatioille. Yliopistossa on eksplisiittistä eli käsitteellistä tietoa (esim. sääntöjä, ohjeita, raportteja), joka on täsmällistä ja helposti siirrettävissä yksilöiden ja yksiköiden välillä. Tutkimushankkeissa ja projekteissa puolestaan tuotetaan uutta tietoa, jota kootaan ja välitetään eteenpäin. Tämän tutkimuksen kohderyhmä amanuenssit kokivat tärkeäksi työn hallintaan vaikuttavaksi tekijäksi työkokemuksen. Vuosien myötä syntynyt osaaminen ja verkostot luovat varmuutta työskentelyyn. Kokemuksen myötä henkilölle syntyy hiljaista tietoa, jota ei pysty siirtämään muille henkilöille yhtä helposti kuin käsitteellistä tietoa. Nonakan ja Takeuchin mukaan hypertext-organisaatio mahdollistaa sen, että organisaatio voi tehokkaasti luoda ja koota tietoa välittämällä sitä kahden organisaatiokerroksen välillä. Hypertext-organisaatiomallissa on liiketoimintajärjestelmäkerros, joka on organisoitu perinteisen hierarkkisen mallin mukaisesti ja projektitiimi-kerros, joka on organisoitu tehtäväsuuntautuneen mallin mukaisesti. Näiden kahden kerroksen tuottama tieto ja osaaminen luokitellaan ja yhdistellään uudelleen kolmannessa tietopohjakerroksessa. (Nonaka & Takeuchi 1995)

Työn hallinnalla on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin. Hyvä työn hallinta ja sen näkeminen osana kokonaisuutta lisää työmotivaatiota. Työn hallinnan kokemista edistävät työyhteisön sosiaalinen tuki ja monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet ja osallistumismahdollisuudet. Tärkeää työn hallinnan kokemiselle on se, että työntekijä saa halutessaan osallistua oman työnsä suunnitteluun, organisointiin ja päätöksentekoon. Työn hallinnan kokemukseen vaikuttaa työntekijän ammattitaito ja luottamus omaan osaamiseen sekä oman työn kokeminen merkityksellisenä. Tämän kyselyn vastausten perusteella suurin osa amanuensseista koki perusammattiosaamisensa olevan riittävää, vaikka lisäosaamistarpeitakin lueteltiin. Suurin osa amanuensseista myös koki oman työnsä tärkeänä ja tunsivat tekevänsä arvostettua työtä. Keskeinen osa työn hallintaa on ammattitaito. Työn sujuva tekeminen vaatii riittävät tiedot ja taidot. Jatkuva äärimmillään ponnistelu kuluttaa työntekijän voimavaroja. Työelämässä ammatilliseen pätevyyyteen ei riitä pelkkä valmiiden ratkaisutapojen ja toimintamallien mekaaninen hallinta vaan työntekijän tulee pystyä toimimaan työyhteisön ja tilanteen vaatimusten mukaan.

Tärkeää on luottamus omaan osaamiseen ja oman osaamisen rajojen tunnistaminen. Nykyisissä työtehtävissä oman rajallisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen on tärkeä osa työn hallinnan kokemusta.

6.3 Jatkotutkimuskohteita

Yliopiston henkilöstönkehittämissyksikön 3.10.2007 järjestämässä Amanuenssin yliopistossa -keskustelutilaisuudessa keskusteltiin amanuenssin työn haasteista ja työn kehittämiseen liittyvistä mahdollisista tukitoimista. Yhtenä tukitoimena tilaisuudessa perustettiin työryhmä organisoimaan amanuenssien työn kehittämistoimia. Tutkija ei ole osallistunut työryhmän työskentelyyn eikä tunne ryhmän toimintatapoja ja kehityskoh-teita. Tämän pro gradu -tutkielman yhtenä tavoitteena oli, että se synnyttää aineistoa työryhmän pohdittavaksi.

Kiinnostavaa olisi pureutua amanuenssien työn hallintaan tarkemmin ja mahdollisesti ottaa mukaan terveystieteiden näkökulma ja työssä jaksaminen. Amanuenssin tehtävää laitosjoh-don apuna voisi myös tutkia syvällisemmin. Kiinnostavaa olisi myös verrata amanuenssin kokemaa työn hallintaa yliopiston muiden ammattiryhmien, esimerkiksi tutkijoiden tai opettajien, kokemaan työn hallintaan.

LÄHDELUETTELO

PAINETUT LÄHTEET

- Allard, Erik 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Porvoo: WSOY.
- Antila, Juha 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. 2002. Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239. Työministeriö. Helsinki.
- Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Työterveyslaitos Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Edwards J. R., Caplan R. D. & Van Harrison R 1998. Person-Environment Fit Theory. Teoksessa C. L. Cooper (toim.) Theories of Organizational Stress. New York: Oxford University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- House, James S. 1981. Work, stress and social support. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Howard, A. 1995. Rethinking the Psychology of Work. Teoksessa Howard, A. (toim.) The Changing Nature of Work. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Karasek R. & Theorell T. 1990. Healthy Work. New York: Basic Books.
- Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kira, M. 2003. Byrokratian jälkeen. Kohti uudistuvaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä. Työpoliittinen tutkimus 254. Työministeriö. Helsinki.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

- Peräkylä, A. 1997. Reliability and validity in research based on tapes and transcripts. Teoksessa D.Silverman (toim.). *Qualitative research. Theory, method and practice*. London: Sage, 201-219.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. International edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Schaufeli W. & Enzmann D. 1998. *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Sipilä, Jorma 2007. *Valta yliopistossa*. Tampere: Vastapaino.
- Soini S., Vahtera J., Joki M., Aaltonen J., Bifeldt L., Lähteenmäki S. & Utriainen A 2002. *Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 36*. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työnarviointityöryhmän loppuraportti 1994. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Työmarkkinakeskusjärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmän TASE:n loppuraportti: Illusioista todelliseen -opas työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi 1997. Helsinki.
- Viitala, Riitta 2003. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virkkunen. J. 1987. *Henkilöstön pätevyyden kehittäminen*. Teoksessa Lindström & Kalimo (toim.) *työpsykologia, terveys ja työelämän laatu*. Työterveyslaitos.
- Artikkelit tieteellisissä aikakauslehdissä:*
- House, J. S., Umberson, D. & Landis, K. R. 1988. Structures and processes of social support. *Annual Review of Sociology*, 14 s. 293-318.
- Karasek Jr, R. A. 1979. Job Demand, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24, 285-309.
- Karasek Jr, R. A., Theorell T., Schwartz J. E., Schnall P. L., Pieper C. F. & Michela J. L. 1988. Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES). *American Journal of Public Health* 78, 910-918.
- Nonaka, I. & Konno N. 1993. Chiki Besu Soshiki (Knowledge-Based Organization) *Business Review* 41 no.1:59-73.

Esitelmät:

Salmela, Merja. Miltä meno näyttää työntekijän pöydällä ó otteita elävästä elämästä.
Hallinto- ja toimistohenkilöstön kesäseminaari, HATO, 29.630.8.2002

DIGITAALISET LÄHTEET

Tampereen yliopiston internet-sivut,

Henkilöstön kehittämisen toimintaohjelma 2005ó2009,

<http://www.uta.fi/hallintokeskus/heko/Toimintaohjelma.pdf>,
luettu 17.3.2008

<http://www.uta.fi/laatu/hallinto.html>, luettu 17.3.2008

<http://www.uta.fi/laatu/henkilosto.html>, luettu 17.3.2008

<http://www.uta.fi/laatu/henkilosto/hyvinvointi.html>, luettu 17.3.2008

<http://www.uta.fi/laatu/johtaminen.html>, luettu 17.3.2008

<http://www.uta.fi/laatu/johtaminen/organisaatio.html>, luettu 17.3.2008

http://www.uta.fi/laatu/johtaminen/organisaatio/laitokset_tiedekunnittain_auditointi2008.pdf, luettu 28.4.2008

Tampereen yliopiston strategia,

http://www.uta.fi/hallintokeskus/suunnittelu/asiakirjat/TaY_strategia2006.pdf, luettu 17.3.2008

<http://www.uta.fi/hallintokeskus/suunnittelu/asiakirjat/avainluvut07.pdf>,
luettu 17.3.2008

Työterveyslaitoksen internet-sivut,

<http://www.ttl.fi>, luettu 1.10.2007

Työsuojelupiirien internet-sivut,

<http://www.tyosuojelu.fi/fi.tutsp-linkitettävät/363>, luettu 28.6.2007

Turun kauppakorkeakoulun internet-sivut,

http://www.tukkk.fi/heke/Tyohyvinvointi/hallinta_ammattitaito.htm, luettu 30.9.2007

Digitaaliset artikkelit:

Alppivuori, K.&Vuorio, R. Työ ja ammattitaito muuttuvat ó uusia vaatimuksia kehittämistyölle.
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/1996+Erikoisnumero/09.htm>, luettu 30.9.2007

MUU MATERIAALI

Antilan kirjasta: World Values Survey 2000: Suomen aineisto (elektroninen aineisto). Suomen Gallup & kirkon tutkimuskeskus. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere, 2002.

HEKOn aamukorva: Amanuenssina yliopistolla 3.10.2007. Tampereen yliopiston henkilöstönkehittämisyksikön järjestämä keskustelutilaisuus amanuensseille.

Tapaamiset yliopiston Henkilöstön kehittämissyksikössä henkilöstön kehittämispäällikkö Päivi Salojärven ja koulutussuunnittelija Hilma Lehtosen kanssa 28.6.2007, 29.8.2007, 8.10.2007 ja 28.1.2008.

LIITE 1 Kysely 11.2.2008

Amanuenssin työn hallinnan arvioiminen

Taustatiedot

Työvuodet amanuenssina

0-5 vuotta 6-10 vuotta 11-15 vuotta 16-20 vuotta yli 20 vuotta

Laitoksen henkilöstömäärä

alle 20 henkilöä 21-40 henkilöä 41-60 henkilöä yli 60 henkilöä

Laitoksen amanuenssien lukumäärä _____

Perustehtävä

- 1) Mitkä mielestäsi ovat keskeisimmät määritellyt tehtäväsi?
- 2) Onko Sinulle selvää, mitä toimivaltaasi kuuluu?

Osallistumismahdollisuudet

- 3) Saatko riittävästi tietoa oman työsi tekemiseen?
- 4) Mitä tietoa tarvitsisit lisää?
- 5) Mitkä ovat Sinulle tärkeimmät tiedonsaantikanavat?
- 6) Mihin eri foorumeihin (laitos-, tiedekunta-, yliopistotaso) osallistut ja missä roolissa?

Vaikutusmahdollisuudet

- 7) Mitkä ovat mielestäsi työhösi hallintaan liittyvät tärkeimmät vaikuttamiskeinot?
- 8) Koetko, että pääsääntöisesti voit vaikuttaa

aikatauluihisi	kyllä / ei
työsi tavoitteisiin	kyllä / ei
työmenetelmiin	kyllä / ei
- 9) Onko asioita, joihin Sinun mielestäsi pitäisi pystyä vaikuttamaan?

Osaaminen ja osaamisen kehittäminen

- 10) Miten arvioit oman osaamisesi riittävyyttä nykyisessä työtehtävässasi?
- 11) Missä asioissa tarvitsisit lisää osaamista?
- 12) Mitkä mielestäsi ovat parhaat keinot tarvitsemasi osaamisen hankkimiseen?
- 13) Miten tärkeänä koet kehityskeskustelut oman työsi ja oman osaamisen kehittämisesi kannalta?
- 14) Miten voit itse kehittää osaamistasi?
- 15) Miten saat työstäsi palautetta?
- 16) Miten työtäsi arvostetaan?

Ammatillinen tuki

- 17) Saatko tarvittaessa apua ja neuvoja esimieheltäsi?
- 18) Saatko tarvittaessa apua ja neuvoja työtovereiltasi?
- 19) Ketkä ovat pääasiallisimmat yhteistyötahot yliopiston sisällä ja missä asioissa?
- 20) Ketkä ovat pääasiallisimmat yhteistyötahot yliopiston ulkopuolella ja missä asioissa?
- 21) Mikä tukee yhteistyötä laitoksen johdon kanssa?
- 22) Mikä haittaa yhteistyötä laitoksen johdon kanssa?

Työn hallinnan kehittäminen

- 23) Mitkä tekijät mielestäsi estävät oman työsi hallintaa?
- 24) Mitkä tekijät mielestäsi edistävät oman työsi hallintaa?
- 25) Mitä henkilökohtaisia taitoja ja kykyjä, joista on hyötyä työn hallinnassa, Sinulla on?
- 26) Miten amanuenssin työ on mielestäsi muuttunut 2000-luvulla työn hallinnan kannalta?

27) Miten amanuenssin työ on mielestäsi muuttunut koko työurasi aikana?

28) Miten haluaisit kehittää amanuenssin työtä työn hallinnan kannalta?

LIITE 2 Sähköpostiviesti amanuensseille 11.2.2008

Amanuenssin työn hallinta

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja sen tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Tämä kysely on osa pro gradu ó tutkielmaa, joka liittyy yliopiston amanuenssien työhön ja työn hallintaan. Kyselyn aineisto toimii lähtökohtana myöhemmälle tietyn kohdejoukon haastattelulle. Työn hallinnan käsite esiintyy usein terveyteen, stressiin ja hyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa, mutta tässä kyselyssä painopiste on **ammattillisessa työn hallinnassa**. Kysely lähetetään kaikille Tampereen yliopiston laitoshallinnossa työskenteleville amanuensseille. Kyselyn teemat on valittu yhdessä yliopiston henkilöstönkehittämissyksikön kanssa. Henkilöstönkehittämissyksikölle toimitetaan yhteenveto vastauksista, mutta ei yksittäisiä vastauksia.

Kyselyyn voi vastata sähköpostitse **sari.haimila-puttonen@uta.fi** tai nimettömänä palauttamalla vastaukset postitse osoitteeseen **Sari Haimila-Puttonen, Sulkapuisto 4, 33820 Tampere**. Vastaukset pyydetään palauttamaan viimeistään **21.2.2008**.

Toivon, että tämän työn tuloksista on hyötyä amanuenssien työn hallinnan kehittämisessä.

Kiitos osallistumisesta!

Sari Haimila-Puttonen

LIITE 3 Sähköpostiviesti amanuensseille 19.2.2008

Kiitos kaikille tähän mennessä Amanuenssin työn hallinta -kyselyyn vastanneille!

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja sen tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Tämä kysely on osa pro gradu ó tutkielmaa, jonka aiheena on yliopiston amanuenssien työ ja työn hallinta. Kyselyn aineisto toimii lähtökohtana myöhemmälle tietyn kohdejoukon haastattelulle. Tutkielma tehdään johtamistieteiden laitokselle ja työn ohjaajana toimii professori Marja Eriksson. Työn hallinnan käsite esiintyy usein terveyteen, stressiin ja hyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa, mutta tässä kyselyssä painopiste on **ammattillisessa työn hallinnassa**. Kysely on lähetetty kaikille Tampereen yliopiston laitoshallinnossa työskenteleville amanuensseille. Kyselyn teemat on valittu yhdessä yliopiston henkilöstönkehittämisyksikön kanssa. Henkilöstönkehittämisyksikölle toimitetaan yhteenveto vastauksista, mutta ei yksittäisiä vastauksia.

Kyselyyn voi vielä vastata sähköpostitse **sari.haimila-puttonen@uta.fi** tai nimettömänä palauttamalla vastaukset postitse osoitteeseen **Sari Haimila-Puttonen, Sulkapuisto 4, 33820 Tampere**.

Kiitos osallistumisesta amanuenssin työn kehittämiseen!

Sari Haimila-Puttonen

LIITE 4 Tampereen yliopiston laitokset tiedekunnittain

Lähde: Tampereen yliopiston muistio 28.3.2008

(http://www.uta.fi/laatu/johtaminen/organisaatio/laitokset_tiedekunnittain_auditointi2008.pdf)

Tampereen yliopiston laitokset tiedekunnittain

Historiatieteen laitos (HIST)	→	Humanistinen tiedekunta (HUMTDK)
Kieli- ja käännöstieteiden laitos (KIELET)	→	
Musiikintutkimuksen laitos (MUSTUT)	→	
Näyttelijäntöön laitos (NATY)	→	
Puheopin laitos (PUHE)	→	
Taideaineiden laitos (TAIDE)	→	
Informaatiotutkimuksen laitos (INF)	→	Informaatiotieteiden tiedekunta (INFTDK)
Matematiikan, tilastotieteiden ja filosofian laitos (MTL)	→	
Tietojenkäsittelytieteiden laitos (TKT)	→	
<i>Hypermedialaboratorio (HYPER)</i>	→	
Kasvatustieteiden laitos (KASV)	→	Kasvatustieteiden tiedekunta (KASVTDK)
Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos (TOKL)	→	
<i>Tampereen normaalikoulu (TNK)</i>	→	
<i>Hämeenlinnan normaalikoulu (HNK)</i>	→	
Johtamistieteiden laitos (JOLA)	→	Kauppa- ja hallinto-tieteiden tiedekunta (KAHATDK)
Oikeustieteiden laitos (OIKT)	→	
Taloustieteiden laitos (TALTI)	→	
Yhdyskuntatieteiden laitos (YHDT)	→	
<i>(Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu (KKK))</i>	→	
Hoitotieteen laitos (HOITO)	→	Lääketieteellinen tiedekunta (LAAKTDK)
Lääketieteellisen teknologian instituutti (IMT) *	→	
Lääketieteen laitos (LAAKET)	→	
Terveystieteen laitos (TERV) *	→	
Naistutkimuksen laitos (NTL)	→	Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta (YHTTDK)
Politiikan tutkimuksen laitos (POL)	→	
Psykologian laitos (PSYK)	→	
Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos (SOSPOL)	→	
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos (SOSIO)	→	
Tampereen yliopiston Porin yksikkö (PORI)	→	
Tiedotusopin laitos (TIED)	→	

* Erillisiä laitoksia, kuuluvat tutkintohallinnon ja tutkintojen laadunvarmistuksen osalta lääketieteelliseen tiedekuntaan.