

DISSERTATIONS IN
**SOCIAL SCIENCES
AND BUSINESS
STUDIES**

KRISTIINA KUMPULAINEN

*Henkilöstön työssä koettu
hyvinvointi*

*Pitkittäisseuranta muuttuvassa
koulutusorganisaatiossa*



PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
Dissertations in Social Sciences and Business Studies



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

*Henkilöstön työssä koettu
hyvinvointi*

KRISTIINA KUMPULAINEN

*Henkilöstön työssä koettu
hyvinvointi*

*Pitkittäisseuranta muuttuvassa
koulutusorganisaatiossa*

Publications of the University of Eastern Finland
Dissertations in Social Sciences and Business Studies
No 61

Itä-Suomen Yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta
Kuopio
2013

Kopijyvä

Kuopio, 2013

Vastaava toimittaja: Prof. Kimmo Katajala

Toimittaja: Eija Fabritius

Myynti: Itä-Suomen yliopiston kirjasto

ISBN (nid): 978-952-61-1214-5

ISSN (nid): 1798-5749

ISSN-L: 1798-5749

ISBN (PDF): 978-952-61-1215-2

ISSN (PDF): 1798-5757

Kumpulainen, Kristiina
Staff's Experience of Occupational Well-Being: A Longitudinal Study in a
Changing Educational Institution, 250 pages
University of Eastern Finland
Faculty of Social Sciences and Business Studies, 2013
Publications of the University of Eastern Finland,
Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 61
ISBN (nid): 978-952-61-1214-5
ISSN (nid): 1798-5749
ISSN-L: 1798-5749
ISBN (PDF): 978-952-61-1215-2
ISSN (PDF): 1798-5757
Dissertation

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine how staff experienced their occupational well-being, and how fair they considered the decisions that were made in the organisation. The studied organisation was founded in 2004, and renewed in 2009. The theoretical framework of this study comprises the theoretical models and theories behind the TOB work community indicator, well-being factors in the organisation, and job fitness as the combination of available resources and the demands of the job. The data comprises work community surveys from 2006, 2007, 2008 and 2010. The data was analysed with SPSS for Windows 20.0 and BayesB-Course.

The developmental aspects of work, leadership, flow of information and interaction improved between 2006 and 2010, when the entire staff's experienced occupational well-being was reported to be good. This study found no major changes in experienced occupational well-being during the studied period. Staff's experienced occupational well-being varied according to their position and the division in which they work. In general, board members and supervisors reported better occupational well-being than support services staff and teachers. Support services staff, however, reported some areas of their well-being to be better than board members or supervisors. The respondents of the Kuntayhtymäpalvelut division were most content in their occupational well-being.

Supervisors were the most satisfied with the fairness of decision-making in 2010, with teachers being the most dissatisfied. Staff's experienced fairness of decision-making in organisation was reported below the defined good level in 2010. The fairness of decision-making correlated with leadership, the developmental aspects of work, and flow of information and interaction. The Bayes modelling confirmed the connection between staff's experienced occupational well-being and the fairness of decision-making. The results of the validation of the TOB work community indicator suggest that a component on the fairness of decision-making should be added to the questionnaire.

Key words: occupational well-being, fairness of decision-making, organisational change, educational institution

Kumpulainen, Kristiina
Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa
koulutusorganisaatiossa, 250 s.
Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, 2013
Publications of the University of Eastern Finland,
Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 61
ISBN (nid): 978-952-61-1214-5
ISSN (nid): 1798-5749
ISSN-L: 1798-5749
ISBN (PDF): 978-952-61-1215-2
ISSN (PDF): 1798-5757
Väitöskirja

ABSTRAKTI

Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön työssä koettua hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta. Tutkittu organisaatio syntyi vuonna 2004 ja sitä uudistettiin vuonna 2009. Tutkimuksen viitekehyksen muodostavat työyhteisö (TOB) -mittaria taustoittavat organisaation teoriat ja mallit, työhyvinvoinnin osa-alueet sekä työkykyyn liittyvä työn vaatimusten ja työn voimavarojen välinen tasapaino. Tutkimuksen aineiston muodostivat työyhteisökyselyt vuosilta 2006, 2007, 2008 ja 2010. Aineistoa analysoitiin SPSS for Windows 20.0 – ja BayesB – Course -ohjelmien avulla.

Työn kehittävyys, esimiestyö sekä tiedonkulku ja vuorovaikutus parantuivat vuodesta 2006 vuoteen 2010, jolloin henkilöstön työssä koettu hyvinvointi oli kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Työssä koettu hyvinvointi ei muuttunut merkittävästi tarkastelujaksolla, mutta vaihteli organisaation eri ammattiryhmissä ja tulosalueilla. Johtoryhmän jäsenet ja esimiehet näyttivät yleisesti kokevan hyvinvointinsa työssä tukipalveluhenkilöstöä ja opettajia paremmaksi. Toisaalta tukipalveluhenkilöstö koki tietyt osa-alueet välillä muita ryhmiä paremmiksi. Kuntayhtymäpalvelujen henkilöstön työssä koettu hyvinvointi osoittautui parhaaksi.

Tyytyväisimpiä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen vuonna 2010 olivat esimiehet, tyytymättöimpiä opettajat. Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kohdalla ei ole saavutettu kohdeorganisaation määrittelemää hyvän tasoja vuonna 2010. Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuudella oli yhteys työn kehittävyteen, tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen ja esimiestyöhön. Bayes mallinnus vahvisti työssä koetun hyvinvoinnin osa-alueiden ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välisen yhteyden. Tutkimuksen yhteydessä suoritetun työyhteisökyselymittarin (TOB) validointi osoitti, että päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuutta mittaavan ulottuvuuden sisällyttäminen mittaristoon on tarkoituksenmukaista.

Asiasanat: hyvinvointi työssä, päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus, organisaatiomuutos, koulutusorganisaatio

Esipuhe

Valitessani väitöskirjatyöni tutkimusaihetta 2000-luvun puolivälissä, ei työhyvinvoinnista keskusteltu niin laajasti kuin nykyisin. Aihetta oli toki tutkittu akateemisesti monipuolisesti jo pitkään. Työhyvinvointitutkimuksen alkujuuret juontavat työviihtyvyyden tutkimukseen 1920-luvulle. 1960-luvulla alettiin puhua työtyytyväisyydestä ja 1980-luvulla työhyvinvointia lähestyttiin käsitteen työkyky kautta. Työkyvyn käsitteestä kehittyi edelleen työhyvinvoinnin käsite, ja nykyään työhyvinvointi on yksi organisaation strategisista tekijöistä. Työhyvinvoinnin tarkastelussa on oleellista huomioida sen yksilöllistyminen organisaatioissa, unohtamatta kuitenkin työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista kokemista.

Vuosikymmenen loppupuolella alkanut taloudellinen epävarmuuden aikakausi nosti yhteiskunnan ja organisaatioiden kilpailu- ja suorituskyvyn poliittisesti tärkeäksi. Samalla tunnistettiin ja tunnustettiin vahva yhteys kokonaisvaltaisen työpaikkaviihtyvyyden, työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisen toiminnan välillä. Huomion kiinnittyminen ennen kaikkea laadullisiin asioihin, ohjasi keskustelua työssä koetun hyvinvoinnin kokonaisvaltaisempaan tarkasteluun.

Työssä koettu hyvinvointi on helppo keskustelun aihe, koska jokaisella työssäkäyvällä suomalaisella on siitä omakohtaista kokemusta. Keskustelu työurien pituudesta ja niiden pidentämisestä haastaa työssä koetun hyvinvoinnin. Työssä koetun hyvinvoinnin haastavuus tutkimusaiheena tulee esiin ennen kaikkea rajaamisen suhteen. Työelämä ja työelämän ulkopuolinen elämä ovat kiinteässä yhteydessä ja vaikuttavat toisiinsa ja asettavat tutkijan tekemään vaikeita valintoja.

Tutkimustyöni on ollut pitkä matka, jonka aikana maailma, yhteiskunta ja elinympäristömme ovat muuttuneet. Omat kokemukseni ja työhyvinvointi - aiheeseen syventyminen ovat opettaneet minulle nöyryyttä laajojen kokonaisuuksien ja vuorovaikutuksessa olevien ilmiöiden edessä. Kun työssä koettu hyvinvointi on kuitenkin jokaisen omakohtainen kokemus, ja siihen vaikuttavia osa-alueita on paljon, näyttää kehitys tapahtuvan hitaasti. Jos tutkimukseni onnistuu tuomaan esiin kokonaisvaltaisesti näitä työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ja sen kautta edesauttaa suomalaisen työhyvinvoinnin paranemista, on tavoitteeni saavutettu.

Tutkimustyöni aikana olen saanut tutustua moniin uskomattoman hienoihin ihmisiin, joita ilman tutkimustyön tekeminen olisi ollut huomattavasti tuskallisempaa, ja osin käynyt mahdottomaksi. Näitä henkilöitä ovat olleet tutkimusmatkani aikana Itä-Suomen yliopiston ergonomian professori (emer.) Veikko Louhevaara ja Savon koulutuskuntayhtymän kehittämisjohtaja Jukka-

Pekka Soininen. Tutkimuksen edistyttyä ja aihevalintojen painotuksien vuoksi keskeisiksi nousivat Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan, sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen tiedekunnan dekaani, professori Juha Kinnunen ja yliopistotutkija Helena Taskinen, joille väitöskirjatyöni ohjausvastuu siirtyi vuoden 2012 huhtikuussa. Suuret kiitokset kuuluvat myös väitöskirjani esitarkastajille professori (emer.) Gustav Wikströmille (Turun yliopisto) ja professori Leena Paasivaaralle (Oulun yliopisto). Suuntaan kiitokseni myös Tampereen yliopiston kielipalveluille abstraktin käännöstyöstä. Suuret kiitokset kuuluvat väitöskirjani vastaväittäjälle Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Marianna Virtaselle.

Tämän tutkimuksen tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman taustaorganisaatiotani, sen koko henkilöstöä ylimmästä johdosta lähtien, ja heidän tukeaan ja kannustustaan. Haluan esittää suuren kiitoksen näille henkilöille.

Luonnollisesti tutkimustyö on vaatinut paljon myös läheisiltäni. Haluan suunnata kiitokset ja suuren kiitollisuuden vanhemmilleni, äidilleni ja jo edesmenneelle isälleni, ainaisesta kannustuksesta ja tuesta opinnoissani. Suuret kiitokset kuuluvat myös rakkaalle miehelleni Jarille. Tukesi on ollut korvaamatonta kaikkina näinä vuosina.

Lämpimät kiitokset kuuluvat myös siskolleni Ullalle ja hänen perheelleen. Samoin suuntaan kiitokset appivanhemmilleni ja mieheni tytöille Tiialle ja Miialle, sekä kälylleni Päiville perheineen. He ovat pitäneet minut kiinni arjen pienissä iloissa muun muassa mökkeilyn, puutarhatöiden ja marja- ja sieniretkien avulla.

Lämmin kiitos kuuluu myös ystävälleni Minnalle myötäelämisestä tutkimusmatkallani. Vertaistuen tärkeyttä ei voi kyllin korostaa väitöskirjatyössä, jossa niin onnen ja onnistumisen kuin myös epätoivon tunteet vaihtelevat päivittäin. Suuntaan kiitokseni siis Eveliinalle. Lämmin kiitos kuuluu kaikille ystäväilleni tuesta ja kannustuksesta näiden vuosien aikana.

Kirjoittaessani tätä tekstiä on elokuu, ja minulla on ollut mahdollisuus kesälomani aikana nauttia niin helteisistä kesäpäivistä aurinkoisella mökkilaiturilla ja monista marjastusreissuista, kuin myös virkistävästä juoksulenkeistä mökkimaastoissa. Siellä luonnon rauhasta nauttien olen alkanut saada pienen aavistuksen siitä, mitä tutkimustyö näinä vuosina on minulle merkinnyt ja minulta vaatinut. Ilmeisesti aika ei kaikessa vaativuudessaan ole ollut liian raskas, koska välillä tunnen kokevani onnellisuuden hetkiä. Luonnollisesti en vielä tässä vaiheessa pysty välttymään siltä, että ajatukseni palaavat tutkimusaiheeseeni hetkiseksi, ja huomaan miettiväni tämän kokemuksen mahdollisia vaikutuksia työssä koettuun hyvinvointiini.

Neulamässä, Kuopiossa 31.8.2013

Kristiina Kumpulainen

Sisällys

| | |
|--|------------|
| 1 MUUTTUVA TYÖELÄMÄ | 13 |
| 1.1 Työelämä, käsitykset työelämästä ja työelämän laatu | 13 |
| 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset | 19 |
| 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimusasetelma | 21 |
| 1.4 Oma tutkijapositio ja tutkimuksen kiinnittyminen kohdeorganisaatioon | 25 |
| 1.5 Tutkimuksen rakenne | 27 |
| 2 TYÖSSÄ KOETTU HYVINVOINTI | 28 |
| 2.1 Työhyvinvointitutkimuksen temaattiset kehitysvaiheet | 28 |
| 2.2 Työssä koettu hyvinvointi | 32 |
| 2.3 Pahoinvointi työssä | 40 |
| 2.4 Motivaatio ja motivaatioteoriat | 44 |
| 2.5 Työtyytyväisyys ja työmotivaatio | 48 |
| 2.6 Työ- ja toimintakyky | 53 |
| 2.7 Työn vaatimukset – työn voimavarat, työn hallinta | 57 |
| 2.8 Miksi työhyvinvointi on tärkeää ja miksi sitä tarvitaan työpaikoilla? 63 | |
| 2.9 Aikaisempia empiirisiä tutkimuksia työelämän laadusta ja työssä koetusta hyvinvoinnista | 66 |
| 3 JOHTAMISEN OIKEUDENMUKAISUUS | 83 |
| 3.1 Johtamisen, päätöksenteon menettelytapojen, oikeudenmukaisuus. .83 | |
| 3.2 Aikaisempia empiirisiä tutkimuksia johtamisen oikeudenmukaisuudesta | 88 |
| 4 KOHDEORGANISAATIO MUUTOKSESSA VUOSINA 2004–2010 | 91 |
| 4.1 Kohdeorganisaation kuvaus | 92 |
| 4.2 Kohdeorganisaation toiminnassa vuosina 2004–2010 tapahtuneet muutokset | 97 |
| 5 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT | 107 |
| 5.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat | 107 |
| 5.2 Tutkimuksen luonne ja asemointi terveystieteeseen tutkimuskenttään | 110 |
| 5.3 Tutkimusaineisto ja sen hankinta | 111 |
| 5.4 Tutkimuksen analysointi ja käytetyt analysointimenetelmät | 112 |

| | |
|---|------------|
| 6 KOHDEORGANISAATION HENKILÖSTÖN TYÖSSÄ | |
| KOETTU HYVINVOINTI | 122 |
| 6.1 Tulosten esittäminen | 122 |
| 6.2 Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi muuttuvassa organisaatiossa tarkasteluvuosina | 124 |
| 6.2.1 Työssä koettu hyvinvointi, kaikki työntekijät | 125 |
| 6.2.2 Työssä koettu hyvinvointi, työntekijän ammattiaseman mukaan tarkasteltuna | 131 |
| 6.2.3 Työssä koettu hyvinvointi, työntekijän tulosalueen mukaan tarkasteltuna | 149 |
| 6.3 Henkilöstön työssä koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus, ja sen yhteys henkilöstön työssä koettuun hyvinvointiin | 160 |
| 6.3.1 Henkilöstön työssä koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus | 160 |
| 6.3.2 Henkilöstön työssä koetun päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja hyvinvoinnin välinen yhteys | 171 |
| 6.4 Bayes- mallinnus työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden havainnollistajana vuonna 2010 | 178 |
| 6.5 TOB – mittarin validointiprosessi ja ehdotukset mittarin edelleen kehittämiseen | 184 |
| 6.6 Keskeiset tutkimustulokset | 187 |
| 7 TULOSTEN POHDINTA JA PÄÄTELMÄT | 198 |
| 7.1 Luotettavuuden arviointi | 200 |
| 7.2 Tutkimuseettisten vaatimusten noudattaminen | 203 |
| 7.3 Keskeisten tutkimustulosten tarkastelu | 203 |
| 7.4 Tutkimuksen merkitys tutkimuksen kohdeorganisaatiolle ja laajemmin organisaatio- ja hallintotieteille | 208 |
| 7.5 Jatkotutkimusten tarpeet ja kohteet | 210 |
| LÄHTEET | 212 |
| LIITTEET | 233 |

TAULUKOT

| | |
|---|-----|
| Taulukko 1 Työyhteisökyselymittarin (TOB – mittarin) taustalla olevat käsitteelliset mallit ja teoriat | 22 |
| Taulukko 2 Tutkimusasetelma: työyhteisökyselyjen (TOB) vastaajatiedot vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010 | 25 |
| Taulukko 3 Kohdeorganisaation opiskelijatietoa vuosina 2004 – 2010 | 94 |
| Taulukko 4 Kohdeorganisaation henkilöstökuva vuosina 2004 – 2010 | 95 |
| Taulukko 5 Työyhteisökyselyyn vastanneiden asema organisaatiossa | 112 |
| Taulukko 6 Summamuuttajat ja niiden sisältämät yksittäiset väitteet | 114 |
| Taulukko 7 Summamuuttajien reliabiliteetit (Cronbachin alfa) | 115 |
| Taulukko 8 Summamuuttajien väliset korrelaatiot vuonna 2006 | 116 |
| Taulukko 9 Summamuuttajien väliset korrelaatiot vuonna 2007 | 116 |
| Taulukko 10 Summamuuttajien väliset korrelaatiot vuonna 2008 | 116 |
| Taulukko 11 Summamuuttajien väliset korrelaatiot vuonna 2010 | 117 |
| Taulukko 12 Summamuuttajien muutosten tilastollinen merkitsevyys vuosina 2006 – 2010 (Wilcoxonin merkkitesti) | 127 |
| Taulukko 13 Työn kehittävyden summamuuttujassa eri ammattiryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys 2006 – 2010 | 134 |
| Taulukko 14 Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen summamuuttujassa eri ammattiryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys 2006, 2007 ja 2010 . . . | 134 |
| Taulukko 15 Esimiestyönsummamuuttujassa eri ammattiryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys 2006, 2007 ja 2010 | 135 |
| Taulukko 16 Optimaalisen kuormituksen summamuuttujassa eri ammattiryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys 2007 ja 2008 | 135 |
| Taulukko 17 Ergonomian summamuuttujassa eri ammattiryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys 2006 – 2010 | 136 |
| Taulukko 18 Työkyvyn summamuuttujassa eri ammattiryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys 2006, 2008 ja 2010 | 136 |
| Taulukko 19 Summamuuttajien sisältämien yksittäisten väitteiden tilastolliset merkitsevyydet tarkasteluvuosina vastaajan aseman mukaan määriteltynä (K-W H testi) | 137 |
| Taulukko 20 Johtoryhmän jäsenten ja esimiesten päälinjasta poikkeavat arviot (kielteinen) sekä tukipalveluhenkilöstön päälinjasta poikkeavat arviot (myönteinen) työssä koetusta hyvinvoinnistaan | 148 |
| Taulukko 21 Ergonomian summamuuttujassa eri tulosalueiden välisten erojen tilastollinen merkitsevyys vuosina 2006 – 2008 | 152 |
| Taulukko 22 Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen summamuuttujassa eri tulosalueiden välisten erojen tilastollinen merkitsevyys vuonna 2007 | 152 |
| Taulukko 23 Esimiestyön summamuuttujassa eri tulosalueiden välisten erojen tilastollinen merkitsevyys vuonna 2007 | 152 |
| Taulukko 24 Summamuuttajien sisältämien yksittäisten väitteiden tilastolliset merkitsevyydet tarkasteluvuosina vastaajan tulosalueen | 153 |

| | |
|--|-----|
| Taulukko 25 Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja sen sisältämät väitteet vuonna 2010 | 161 |
| Taulukko 26 Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteet ja vastaajien % - jakaumat vastaajan aseman mukaan tarkasteluna | 164 |
| Taulukko 27 Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteet ja vastaajien % - jakaumat vastaajan tulosalueen mukaan tarkasteluna . . . | 168 |
| Taulukko 28 Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteet ja korrelaatiot | 170 |
| Taulukko 29 Summamuuttujien väliset korrelaatiot vuonna 2010 | 171 |

KUVAT

| | |
|---|-----|
| Kuva 1 Organisaation työhyvinvoinnin tekijät (Manka 1999, 2006) | 39 |
| Kuva 2 Työn vaatimusten ja hallinnan malli (Karasek & Theorell 1990, 32) | 58 |
| Kuva 3 Työstressin mittaaminen työn vaatimusten ja työn hallinnan suhteen avulla (Hirvensalo, Yang & Telama 2011, 70) | 59 |
| Kuva 4 Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2004; 2011, 105) | 60 |
| Kuva 5 Summamuuttujien keskiarvot tarkasteluvuosina | 125 |
| Kuva 6 Summamuuttujien keskiarvot vuosittain aseman mukaan eriteltyinä | 132 |
| Kuva 7 Johtoryhmän jäsenten arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä | 139 |
| Kuva 8 Esimiesten arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä | 141 |
| Kuva 9 Opettajien arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä | 143 |
| Kuva 10 Tukipalveluhenkilöstön arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä | 144 |
| Kuva 11 Summamuuttujien keskiarvot vuosittain tulosalueen mukaan eriteltyinä | 150 |
| Kuva 12 Kuntayhtymäpalvelut - tulosalueen vastaajien arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä | 154 |
| Kuva 13 Tulosalueen 2 vastaajien arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä | 156 |
| Kuva 14 Tulosalueen 3 vastaajien arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä | 157 |
| Kuva 15 Tulosalueen 4 vastaajien arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä | 159 |
| Kuva 16 Eri asemassa toimivien koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus | 163 |
| Kuva 17 Eri tulosalueilla toimivien koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus | 167 |
| Kuva 18 Bayes mallinnuksen avulla luotu puu: työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen sisältämät väitteet ja näiden väitteiden väliset yhteydet vuonna 2010 | 179 |
| Kuva 19 Bayes puu vuodelta 2010: solmu eli työkyvyn väite um2010 (koen jaksavani työssäni hyvin) | 181 |
| Kuva 20 Bayes puu vuodelta 2010: solmu eli esimiestyön väite um2110 (työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä) | 182 |

1 Muuttuva työelämä

1.1 TYÖELÄMÄ, KÄSITYKSET TYÖELÄMÄSTÄ JA TYÖELÄMÄN LAATU

Työelämässä tapahtuneet muutokset ovat lisääntyneet viimeisten vuosien aikana, ja näihin muutoksiin ovat vaikuttaneet uusiutuva teknologia, tiedon määrän lisääntyminen, sosiaalisten taitojen korostuminen ja kansainvälistyminen (Kandolin, Tuomivaara & Huuhtanen 2010, 67–72). Työikäisten määrä vähenee lähivuosikymmeninä suurten ikäluokkien vanhenemisen seurauksena (Kasvio & Virtanen 2010, 18). Huoltosuhte kehittyi niin, että tällä hetkellä eläkeläisten ja lasten määrä suhteessa työikäisten määrään on 25 %, mutta vuonna 2020 tämän suhteen arvioidaan olevan jo 40 % (Husman 2010, 162).

Yhteiskunnallisen huolen ja keskustelun aiheena ovat ikääntyvän henkilöstön työssä jaksaminen ja työuran pidentäminen sen kaikissa eri vaiheissa. Tämän vuoksi työkykyä ylläpitävälle ja edistävälle toiminnalle on yhteiskunnassa sosiaalinen tilaus. Työelämän muuttuminen tuo omia haasteita työn, työyhteisön ja työorganisaation hyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen. Miten voisimme tukea ja kehittää työntekijöiden ja työorganisaatioiden työhyvinvointia? Ovatko tähän ratkaisuna käytännönläheiset keinot eli johtaminen ja työyhteisön kehittäminen sekä työterveyshuollon ja kuntoutuksen mahdollisuudet? (Elo & Feldt 2005, 311.) Muutoksen keskellä tavoitteena on organisaation toimivuus, töiden sujuvuus ja yksilöiden hyvinvointi. Tuotannollisten organisaatioiden, koulutuksen ja työtehtävien suunnittelussa tuleekin ottaa huomioon niin tekniset ratkaisut kuin myös inhimilliset tekijät (Lindström & Kalimo 1987, 9).

Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskatsaus 2010 (TEM tulevaisuuskatsaus 2010) nostaa esiin toimintaympäristömme keskeiset muutokset ja näiden aiheuttamat mahdollisuudet ja haasteet: kehittyvien maiden osuus maailman BKT:sta nousee yli 30 %:iin, kun vastaavasti EU-maiden osuus on noin 20 %, väestö ikääntyy eli työikäisen väestön määrä vähenee. Samalla raaka-aineiden kysynnän kasvaessa, kilpailun kiristyessä ja hintojen noustessa osaamisesta ja innovoinnista syntyy kilpailuvaltti.

Ilmastomuutos aiheuttaa vaateen energiatehokkuuden parantamisesta ja ydinvoiman ja uusiutuvan energian käytön lisäämisestä kohti vähäpäästöistä energiantuotantoa. EU:n uuden kasvun ja työllisyyden strategian ”Eurooppa 2020” teemoja ovat kilpailukyky, tuottavuus ja kestävä kasvu ja tällä strategialla halutaan erityisesti lisätä työvoiman osaamista ja liikkuvuutta. Talouden

epätasapainotila jatkuu, joten on syytä varautua ja sopeutua koko maailmantalouteen vaikuttaviin riskeihin. Turvallisuuden tarpeet lisääntyvät teknologian ja tietoyhteiskunnan kehittymisen, kansainvälistymisen ja väestön ikääntymisen johdosta ja palveluliiketoiminnan osuus kasvaa. Suomessa alueiden ja paikallistason merkitys kasvaa. Myös tieto- ja viestintäteknologia jatkaa kasvuaan ja tämä asettaa paineita työntekijöiden osaamistasolle ja työyhteisön innovaatiokyvylle ja näin tuloksenteolle.

Työhyvinvointitutkimuksella on Suomessa pitkät perinteet ja tutkimukselle syntyy jatkuvasti lisää uusia tarpeita ja haasteita työelämän muutosten johdosta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005). Työelämän muutokset asettavat vaateen työhyvinvoinnin tarkastelun laaja-alaisuudelle. Työhyvinvointia koskeva tutkimus Suomessa on hyvin kansainvälistä ja se pitää sisällään välittömät ja välilliset terveysriskit, haitalliset fyysiset ja henkiset kuormitustekijät ja niiden poistamisen sekä työ- ja toimintakykyä ja hyvinvointia edistävät tekijät. Viimeksi mainitut sisältävät myös hyvät johtamiskäytännöt. Yleisenä tavoitteena työhyvinvointitutkimuksella on tunnistaa, arvioida ja poistaa työympäristössä esiintyviä epäkohtia ja vaaratekijöitä sekä edistää hyvien työolojen syntymistä. Pyrkimyksenä on parantaa työntekijöiden työssä selviytymistä ja työn hallintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005).

Alasoini (2010) esittää, että työelämä ei ole huonontunut, vaan mielikuvat työelämästä ovat huonontuneet. Suomen työelämässä tulee tapahtumaan 2010 luvulla muutoksia. Työvoiman määrä supistuu aina 2030-luvulle asti. Työvoiman rakenne muuttuu, koska entistä enemmän työskennellään henkilökohtaisten ja liike-elämän palvelujen alueilla sekä kaupan aloilla, 1940-luvulla syntyneet suuret ikäluokat ovat pääsääntöisesti työelämän ulkopuolella ja työelämässä oleva 35–39 -vuotiaiden y-sukupolvi on suurin ikäluokka vuonna 2020. (Alasoini 2010, 9, 11.)

Erilaiset työolo- ja asenneselvitykset ovat tuottaneet pääsääntöisesti myönteisiä tuloksia suomalaisten työnteon arvostuksesta. Kuitenkin voidaan todeta samaisessa yhteydessä, että ikä on osoittautunut eniten erottelevaksi tekijäksi. Työntekijät, jotka ovat nuorempia kuin suurten ikäluokkien työntekijät, pitävät tärkeänä työn ja omien arvostusten yhteensopivuutta, ei niinkään itse työntekoa. Y-sukupolven (vuosina 1982–1995 syntyneet) edustajien arvot ja asenteet työtä kohtaan korostavat yksilöllisiä elämäntapoja ja mieltymyksiä. (Alasoini 2010, 13–14; Järvinen 2011, 12.)

Palkansaajakunnan ammattirakenne on muuttunut paljon viimeisen 30 vuoden aikana. Ammattirakenteessa teollisen työn osuus on pienentynyt 29 prosentista 14 prosenttiin. Kasvualoja ovat olleet terveydenhoitoalan ja sosiaalialan työ, tekninen ja tieteellinen työ ja kaupallinen työ. Naisten palkansaajatyötä luonnehtii nykyään terveydenhoitoalan työ, sosiaalialan työ ja opetustyö. Miesten ammattialoista teollinen työ on edelleen yksi tärkeä ammattiala. Kaupallinen työ, toimistotyö ja tekninen ja tieteellinen työ ovat kasvaneet jonkin verran 1970-luvulta lähtien. (Lehto & Sutela 2008, 9–11.)

Vuonna 2008 kaikista palkansaajista 35 % (47 % naisista ja 20 % miehistä) työskenteli julkisella sektorilla kunnan tai valtion palveluksessa. Ammattiaseman rakenne on muuttunut kohti toimihenkilöitymistä. Vuonna 2008 palkansaajista 31 % toimi työntekijöinä, 40 % alempina toimihenkilöinä ja 29 % ylempinä toimihenkilöinä. (Lehto & Sutela 2008, 12–14.)

Koulutusasteen mukaan luokiteltuna voidaan todeta, että vuonna 2008 kaikista palkansaajista 14 %:lla oli perusasteen, 45 %:lla keskiasteen ja 41 %:lla korkea-asteen koulutus. Kolmessakymmenessä vuodessa naisilla koulutusosuuksien kasvu on ollut nopeampaa kuin miehillä, vaikkakin myös miesten koulutustaso on noussut voimakkaasti ko. ajanjaksona. Suomalaisten koulutustaso, ja varsinkin naisten, on nykyään eurooppalaisittain mitattuna erittäin korkealla tasolla. (Lehto & Sutela 2008, 15–16.)

Vuonna 2010 kaikista palkkatyössä olevista 16 % eli noin 330 000 ihmistä oli määräaikaisessa työssä. Määräaikaiset työsuhteet ovat yleisiä julkisella sektorilla ja naisvaltaisissa ammateissa koulutus-, hoito- ja sosiaalialalla. (Kinnunen, Mauno, Mäkikangas & Nätti 2011, 107.) Terveystieteiden alalla on paljon ns. epätyypillistä työtä tekeviä eli työntekijät tekevät pätkätoita, vuokratöitä, osa-aikatoita tai työjärjestelyt ovat epätyypillisiä, kuten päivystykset tai vuorotyö (Elovainio & Heponiemi 2011, 95).

Vuodesta 1984 vuoteen 2008 perhe-elämän ja vapaa-ajan merkitys elämänalueena on noussut ja vastaavasti työn merkitys on laskenut. Naiset pitävät perhe-elämää jonkin verran tärkeämpänä elämänalueena kuin miehet, mutta työn ja vapaa-ajan merkityksissä ei näytä olevan juurikaan eroa miesten ja naisten välillä. Perhe-elämän merkitys elämänalueena on kasvanut tarkastelujaksolla noin 13–14 prosenttiyksikköä sekä miehillä että naisilla. Naisilla työn arvostus on ollut vuosina 1984 ja 2008 samoissa lukemissa. Miehillä työn arvostus on laskenut koko ajan eli miehistä työtä piti tärkeänä enää 56 % vuonna 2008 (1984; 67 %). Vapaa-ajan merkitys on kasvanut sekä miehillä että naisilla; vuonna 2008 naisista 42 % ja miehistä 43 % pitää vapaa-aikaa tärkeänä. Vuoden 2008 tulosten mukaan terveydenhuoltoalalla ja opetustyössä on työn pitäminen erittäin tärkeänä osa-alueena selvästi vähentynyt. Näillä aloilla onkin eniten pelätty vakavaa työuupumusta, ja työskentelyä ei koeta enää hyväksi. (Lehto & Sutela 2008, 18–20.)

Työministeriön työolobarometrin avulla saadaan tietoa palkansaajien näkemyksistä työntöön mielekkyydestä ja siitä, mihin suuntaan työn mielekkyys on muuttumassa. Laajalti ottaen työolobarometrillä kartoitetaan palkansaajien suhdetta työntöön. Työntöön mielekkyyttä ja sen kehittymisen suuntaa arvioidaan balanssiluvun, joka on laskettu parempaan ja huonompaan suuntaan vastanneiden erotuksena prosenttiyksikköinä, avulla. Kun balanssiluvun arvo ylittää nollassa, on muutosta parempaan suuntaan pitäviä enemmän kuin niitä, jotka näkevät muutosta huonompaan suuntaan. Balanssiluvun arvon alittaessa nollassa, tilanne on päinvastainen. Työntöön mielekkyyden

muutoksen balanssiluku oli vuosina 1992–1993 negatiivinen, vuosina 1994–2000 positiivinen ja taas vuosina 2001–2006 negatiivinen. Toimialojen mukaan työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku on edellisen kaltainen eli ainoastaan vuosina 1994–2000 löytyy positiivinen balanssiluku, ja sekin muilta paitsi kuntasektorin kohdalta. Yksityisen sektorin balanssiluku on ollut jokaisena vuonna kuntatason balanssilukua positiivisempi. Kun työnteon mielekkyyttä tarkastellaan sosioekonomisen aseman perusteella, voidaan todeta, että ylempillä toimihenkilöillä balanssiluku on positiivisempi kuin alemmilla toimihenkilöillä ja työntekijöillä, vaikkakin erot ovat kaventuneet vuosina 2004–2006. (Alasoini 2007, 108–110.)

Vuoden 2008 työolotutkimuksen mukaan työpaikoilla on tapahtumassa tai tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa seuraavia suurehkoja muutoksia (% palkansaajista): esimies tai johto vaihtuu (56 %), tietojärjestelmät muuttuvat (44 %), asiakasryhmät tai tuotteet muuttuvat (36 %), jokin muu suurehko organisaatiomuutos on tulossa (42 %) ja 22 % palkansaajista raportoi, että työpaikan omistussuhteet vaihtuvat. Julkisella sektorilla odotetaan tapahtuvaksi yksityistä sektoria enemmän esimiesten tai johdon muutoksia sekä tietojärjestelmien vaihtumisia. Miten palkansaajat saavat tietoa tulevista muutoksista? Vuonna 2003 tiedonsaanti oli vähentynyt edellisen vuoden 1997 tutkimuksen lukemiin verrattuna. Vuonna 2008 palkansaajien tiedonsaanti on jäänyt samalle alhaiselle tasolle kuin vuonna 2003. (Lehto, Sutela 2008, 45–46.)

Vuonna 2009 palkansaajista 46 % arvioi, että omalla työpaikalla oli tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana vastaajan työhön, työtehtäviin tai työmäärään kohdistuvia muutoksia. Muutokset ovat tapahtuneet esimerkiksi tuotannossa, työmenetelmissä tai töiden järjestelyissä. Muutoksia koettiin olleen eniten työtehtävien sisällössä. (Kandolin, Tuomivaara & Huuhtanen 2010, 73.)

Uudet innovaatiot, uudenlainen osaaminen; hybridiosaaminen, metakognitiiviset taidot, digitaalinen lukutaito ja työyhteisötaidot, laajaan osallistumiseen perustuva innovaatiodemokratia, dialoginen vuoropuhelu ja jaetun johtajuuden sekä työnantajien ja työntekijöiden väliset yksilölliset sopimukset, ovat keinoja, joiden avulla Suomen työelämä paranee. Osallisuuden kokeminen muutoksissa edesauttaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista, ja tämä johtaa myös työelämän paranemiseen. (Alasoini 2010, 33.)

Organisaatiot elävät innovaatioista, ja ne syntyvät luovassa kaaoksessa ja kovan työnteon ja sitkeyden ansiosta (Juuti & Virtanen 2009, 167). Työelämä kehittyy, kun henkilöstö nähdään oikeasti yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja henkilöstö ja henkilöstön työhyvinvointi on nostettu kaiken edelle. Koko henkilöstön jatkuva oppiminen, kouluttautuminen ja kehittyminen ovat avainasemassa. Työelämä kehittyy, kun organisaatiossa vallitsee vapaa ja välitön ilmapiiri ja tiedonkulku, ja työkuultuuria leimaa avoimuus. Myös matala organisaatorakenne, työntekijöiden samanarvoisuus ja huolella hoidetut rekrytoinnit edesauttavat työelämän kehittymistä. (Juuti 2012.)

Työhön vaikuttavat niin perinteiset riskitekijät kuin myös psykososiaaliset tekijät, esimerkiksi työn henkinen kuormittavuus, yksilön kokemus työn hallinnasta ja palkitsevuudesta, sekä yksilön kokemus kuulluksi tulemisesta ja saatu sosiaalinen tuki työyhteisössä. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen ja työyhteisön toimivuus vaikuttavat myös työhön. Laadukkaiden palvelujen tuottaminen ja parempi taloudellinen tuottavuus edellyttävät ammattitaitoista ja tervettä henkilöstöä sekä työpaikan myönteistä ilmapiiriä ja oikeudenmukaista esimiestyötä. (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula, Virtanen, Virtanen, Linna & Pentti 2002, 25; Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula & Pentti 2002, 31; Virtanen, Vahtera & Kivimäki 2002, 10.) Organisaation menestystä on poikkeuksetta arvioitu sen saavuttaman taloudellisen tuloksen ja sen kyvyn tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluita kautta. Kuitenkin, kun organisaation sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä tapahtuu koko ajan muutoksia, nousee suurempaan arvoon organisaation ja sen jäsenten kyky muuntua ja sopeutua näihin muuttuviin olosuhteisiin tehokkaammin kuin heidän kilpailijansa. (Cartwright & Cooper 2009.)

Työhyvinvointi on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö ja työhyvinvoinnin tutkimuksessa tulee huomioida sekä subjektiivinen hyvinvointikokemus että myös hyvinvoinnin objektiiviset tekijät (Mamia 2009, 21, 23). Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (Rauramo 2008). Organisaatioissa henkilöstön jaksamista pyritään parantamaan henkisen työsuojelutoiminnan, tyky-toiminnan, kuntoutustoiminnan ja koulutuksen ja kehittämisen avulla. Ongelmia aiheutuu kuitenkin siitä, että samaan aikaan organisaatioiden toimintasuunnitelmat ja strategiat näiden yllä olevien toimenpiteiden toteuttamiseksi ovat erillään henkilöstön coping-järjestelmistä. Organisaatioiden strategioiden ja niiden toteutusten tulisi olla yhtä työhyvinvointijärjestelmien kanssa. (Suonsivu 2008.) Organisaation tulee tehdä tarkka määrittäminen siitä, mitä hyvinvoinnilta odotetaan ja mitkä sen kehittämisen tavoitteet ovat ja miten nämä asiat liitetään organisaation visioon ja strategiaan (Leskinen & Hult 2010, 79–81, 83).

Johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välisen yhteyden tarkasteluun löytyy monta syytä. Tärkein ja oleellisin syy tämän tarkastelun hyödyllisyyteen lienee se, että sekä organisaatioiden että töiden luonne ovat viime vuosina nopeasti muuttuneet. Toinen syy johtamisen ja hyvinvoinnin välisen yhteyden tarkasteluun on se, että johtamisella ja työyhteisön hyvinvoinnilla ja sen käänteisilmioilla työyhteisön pahoinvoinnilla on selkeä yhteys. Hyvä johtaminen liittyy hyvinvointiin työssä ja vastaavasti piittaamaton, liian ankara tai kylmäkiskoinen johtamisote aiheuttaa pahoinvointia työyhteisöissä. Johtamisella on keskeinen rooli kaikissa onnistuneissa työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistavoissa. (Juuti ja Vuorela 2002.) Hyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti työelämässä kokemus esimiehen oikeudenmukaisesta kohtelusta, erityisesti päätöksenteon oikeudenmukaisuus, ja myös esimiehen vuorovaikutuksen laatu.

Työntekijöiden sitoutuminen lisääntyy, yhteistoiminnan edellytykset paranevat ja henkilöstöryhmien välinen kitka vähenee, kun johtaminen on oikeudenmukaista. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002, 44–45; Talvitie 2008.)

Organisaation tuloksellisuuden ja sen jäsenten hyvinvoinnin välillä on kiistanon yhteys. Henkilöstötyytyväisyydellä on kiinteät yhteydet asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa. (Ahonen 2002.) Johtaminen ja esimiestaidot sekä viestintä ovat todella merkittävässä roolissa, kun tarkastellaan työyhteisön kokemaa hyvinvointia työssä. Hyvä esimies osaa arvostaa ja huomioida erilaisuutta, hän osaa ottaa yksilölliset tarpeet huomioon ja hänellä on kyky antaa positiivista palautetta alaisille. (Hämäläinen 2001, 143, 145.) Muutoksessa johtajan tehtävien tärkeys vain korostuu. Johtajan avaintehtäväksi tulee työntekijöiden tiedonluomisen eli oppimisen toimintojen edistäminen ja suuntaaminen. (Ruohotie & Honka 1999, 178.)

Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden toteutuminen organisaatiossa antaa kuvan myös siitä, miten työyhteisö ja organisaatio pystyvät käsittelemään työhön liittyvää muutosta. Työhyvinvointiajatteluun tarvitaan laajennusta ja tällöin sen tavoitteena on fyysisesti ja psykososiaalisesti oikein kuormittava, sujuva, häiriötön, tehokas ja tuottava työ. Työhyvinvoinnin tarkastelun lähtökohtana on työ ja siinä tapahtuva vaatimusten muutoskehitys. (Anttonen & Räsänen 2009, 24.) Työhyvinvointia voidaan tarkastella vain tarkastelemalla ihmistä kokonaisuutena. Työntekijä voi kokea työhyvinvointia, kun hän kokee, että työ ja muut työn ulkopuoliset tekijät ovat hallinnassa. (Suutarinen 2010, 24.) Työhyvinvoinnin tarkastelun tulee olla laaja-alaista, johtuen jatkuvista työelämän muutoksista (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2005).

Henkilöstön rooli on tärkeä organisaatiouudistuksia ja niiden onnistumista arvioitaessa (esim. Temmes & Kiviniemi 1997, 24–25). On tärkeää tietää, miten henkilöstö kokee organisaatiossa tehtävät uudistukset. Työorganisaatioiden tutkimuksessa tarvitaan työelämän moninaisuuden tavoittamista tutkimuksen keinoin ja näiden ilmiöiden ymmärtämistä omassa ajallisessa ja paikallisessa kontekstissaan (Lindström 1997, 257). Nyt ja tulevaisuudessa suurena haasteena on samanaikaisesti hallita sekä muutoksen johtaminen että pysyvyyden johtaminen (Halava & Pantzar 2010, 47).

1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kohdeorganisaatio on Pohjois-Savon alueella toimiva toisen asteen ammatillista koulutusta järjestävä koulutusorganisaatio, joka perustettiin 1.8.2003, ja varsinaisen toiminnan organisointi aloitettiin 1.1.2004. Uusi koulutuskuntayhtymä muodostui viidestä eri ammatillisesta koulutusorganisaatiosta: Pohjois-Savon ammattiopistosta, Pohjois-Savon ammatillisesta instituutista, Varkauden ammatti-instituutista, Keski-Savon aikuiskoulutuskeskuksesta sekä Kuopion ammatillisesta aikuiskoulutuskeskuksesta. Koulutusorganisaation strategian mukaisesti sen tavoitteena on tuottaa Pohjois-Savoon hyvinvointia valtakunnallisesti ja kansainvälisesti vetovoimaisten koulutus- ja kehittämispalvelujen tarjoamisen kautta. Nämä palvelut perustuvat laaja-alaiseen vuorovaikutukseen työelämän kanssa sekä elinikäiseen oppimiseen. (www.sakky.fi.)

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida kohdeorganisaation henkilöstön työssä koettua hyvinvointia organisaation yhdistymisen jälkeen ja muutoksessa vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010. Samoin tutkimuksen tarkoituksena on luoda kuva henkilöstön työssä koetusta johtamisen oikeudenmukaisuudesta, päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta vuonna 2010. Tutkimus selvittää myös mahdollisen yhteyden henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välillä. Tutkimuksessa hyödynnetään työyhteisökyselyjen tuloksia ko. vuosilta.

Vaikka tutkimuksen näkökulmana on tarkastella työssä koettua hyvinvointia henkilöstön näkökulmasta käsin, ei tutkimuksessa voida kuitenkaan kokonaan ohittaa yhteiskunnallista näkökulmaa (tuottavuus) eikä varsinkaan työnantajan näkökulmaa (tuloksellisuus, taloudellisuus). Työhön vaikuttavat niin fyysinen kuormitus ja erilaiset altistukset, kuin myös psykososiaaliset tekijät, joita ovat esimerkiksi työn henkinen kuormittavuus, yksilön kokemus työn hallinnasta ja palkitsevuudesta. Näihin tekijöihin kuuluvat myös yksilön kokemus kuulluksi tulemisesta ja saatu sosiaalinen tuki työyhteisössä. Työhön vaikuttavat myös oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen ja työyhteisön toimivuus. Laadukkaiden palvelujen tuottaminen ja parempi taloudellinen tuottavuus edellyttävät, että henkilöstön ammattitaito on ajan tasalla ja henkilöstön terveydentila kokonaisuudessaan on hyvä. Työpaikan myönteinen ilmapiiri ja oikeudenmukainen esimiestyö luovat myös vankkaa perustaa palvelujen laadulle ja taloudelliselle tuottavuudelle. (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula, Virtanen, Virtanen, Linna & Pentti 2002, 25; Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula, Pentti 2002, 31; Virtanen, Vahtera & Kivimäki 2002, 10.)

Työssä koetun hyvinvoinnin tarkastelu pitää sisällään kohdeorganisaation koko henkilöstön ja tutkimusaineisto eli työyhteisökyselyt on kerätty vuosilta

2006–2008 ja 2010. Otalan ja Ahosen (2005, 232–237) mukaan työhyvinvointia voidaan ja pitää seurata usean eri mittarin avulla samanaikaisesti. Työhyvinvointimittareiden avulla voidaan seurata henkilöstön sairauspoissaoloja, työtapaturmia, vaihtuvuutta ja saatuja asiakaspalautteita ja asiakastyytyväisyyttä. Kokonaisvaltaisten kyselyjen avulla selvitetään esimerkiksi työilmapiiriä, työn kuormitus-, stressi- ja tyytyväisyystekijöitä, työtyytyväisyyttä, työn muutoksia, koettuja kehittämistarpeita, organisaation jaksamista sekä johtajuutta ja johtamista. Kokonaisvaltaisia arviointimittareita ovat esimerkiksi Työterveyslaitoksen Terve organisaatio-kysely ja työstressikysely, Kuopion aluetyöterveyslaitoksen ja sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen kehittämä kyselymenetelmä työyhteisön toiminnan mittaamiseen (www.kuh.fi), Taitovire Valmennus Oy:n kehittämä Vire-mittari ja työhyvinvointityön tuloksellisuusmittarit ovat esimerkkejä kokonaisvaltaisista arviointimittareista.

Tutkimuksessa käytettävä työyhteisökyselymittari (TOB-mittari)¹ on kehitetty yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston, Työterveyslaitoksen sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kanssa. TOB-mittari sisältää 6 indeksiä: työn kehittävyys, tiedonkulku ja vuorovaikutus, esimiestyö, työkyky, optimaalinen kuormitus ja ergonomia.

Tutkimuskohteen lähtökohtana toimivat tutkimuksen ongelma tai ongelmat, joihin pyritään saamaan luotettavat vastaukset tutkimuksen myötä (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 11–13 & Niiniluoto 2002, 25). Tutkimuksen pääongelma esitetään yleisluontoisen kysymyksen muodossa, jossa samalla hahmottuu koko tutkittava kokonaisuus. Alaongelmiin eli alakysymyksiin saatujen vastausten pohjalta voidaan vastata myös itse pääongelmaan eli pääkysymykseen. (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 29–30.)

Empiiristen hypoteesien testauksessa etsitään havainnoista argumentteja, jotka ovat joko hypoteesien puolesta tai niitä vastaan. Tutkimuksen tuloksena hyväksytään se hypoteesi, jolle argumentit antavat suurimman tuen. (Kakkuri-Knuutila, Heinlahti 2006, 70).

¹ työyhteisökyselymittari (TOB-mittari) on kehitetty HUS tutkimushankkeen yhteydessä.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Minkälaiseksi kohdeorganisaation henkilöstö koki hyvinvoinnin työssä organisaation yhdistymisen jälkeen ja muutoksessa vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010?
- 2) Miten henkilöstön työssä koettu hyvinvointi on muuttunut tarkasteluvuosina?
- 3) Selittääkö vastaajan asema ja tulosalue työssä koetun hyvinvoinnin eroja?
- 4) Minkälaiseksi kohdeorganisaation henkilöstö koki päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vuonna 2010? Oliko henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välillä yhteys?
- 5) Miten työyhteisökyselymittari (TOB-mittari) soveltuu käytettäväksi koulutusorganisaation henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin mittaamiseen?

Hypoteesit:

- Kohdeorganisaation henkilöstö kokee hyvinvointinsa työssä eri tavoin eri vuosina. Henkilön asema ja tulosalue vaikuttavat näihin kokemuksiin (johtoryhmän jäsenet ja esimiehet kokevat myönteisemmin työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueet kuin opettajat ja tukipalveluhenkilöstö, samoin tulosalueiden välillä on eroa työssä koetussa hyvinvoinnissa).
- Työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välillä on yhteys vuonna 2010.

1.3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSASETELMA

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten keskiössä ovat työyhteisökyselymittarin (TOB-mittarin) taustalla olevat käsitteelliset mallit ja teoriat (taulukko 1). TOB-mittarin teoriatausta pitää sisällään seuraavat työhyvinvointiin liittyvät käsitteet: vaikutusmahdollisuudet työssä, työn kehittävyys ja työn kuormittavuus (Karasek 1979). Työyhteisömittarin indekseistä työn kehittävyys, optimaalinen kuormitus ja ergonomia istuvat tähän teoriataustaan. Indeksiin työn kehittävyys sisältyy osallistumisen mahdollisuus työssä (Anderson & West 1998) sekä innovatiivisuuden tukeminen työssä (West & Anderson 1996). Työuupumus (Leiter & Maslach 1988) liittyy mittarin osa-alueisiin työkyky ja optimaalinen kuormitus.

Taulukko 1: Työyhteisökyselymittarin (TOB-mittarin) taustalla olevat käsitteelliset mallit ja teoriat

| | Lähdeteos | Työhyvinvoinnin tekijä(t) |
|---|--|--|
| 1 | Karasek, R. 1979: Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain. Implications for Job Redesign. <i>Administrative Science Quarterly</i> 24, 285–308. | vaikutusmahdollisuudet työssä, työn kehittävyys, työn kuormittavuus |
| 2 | Anderson, N. & West, M.A. 1998: Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. <i>Journal of Organizational Behaviour</i> 19(3), 235–258. | osallistumismahdollisuudet työssä |
| 3 | West, M.A. & Anderson, N.R. 1996: Innovation in top management teams. <i>Journal of Applied Psychology</i> 81(6), 680-693. West, M. A. (1990). 'The social psychology of innovation in groups'. In: West, M.A. and Farr, J.L. (Eds.) <i>Innovation and Creativity at Work; Psychological and Organizational Strategies</i> , Wiley, Chichester, pp. 4-36. | innovatiivisuuden tukeminen työssä |
| 4 | Leiter, M.P. & Maslach, C. 1988: The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. <i>Journal of Organizational Behaviour</i> 9(4), 297-308. | työuupumus |
| 5 | Moorman, R.H. 1991: Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? <i>Journal of Applied Psychology</i> 76(6), 845-855. | menettelytapojen oikeudenmukaisuus: päätöksenteon menettelytapojen ja henkilöstön kohtelun oikeudenmukaisuus |
| 6 | Hackman, R. & Oldham, G.R. 1975: Development of the Job Diagnostic Survey. <i>Journal of Applied Psychology</i> 60(2), 159–170. | tyytyväisyys esimiestyöhön: johdon toiminta, kehittymismahdollisuudet työssä |
| 7 | Goldberg, D.F. 1972: The detection of minor psychiatric illness by questionnaire. Oxford University Press Oxford: Oxford University Press. | koetut rasitusoireet työssä |
| 8 | Maslow, A. 1943: A Theory of Human Motivation. <i>Psychological Review</i> 50, 370–396. | Maslowin tarvehierarkia |

Organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja sen osa-alueet (Moorman 1991) viittaavat osittain TOB-mittarin indeksiin esimiestyö. Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toteutumista (Moorman 1991) arvioidaan omassa tutkimuksessani TOB-mittarissa olevien 6 väitteen avulla (katso pääluvut 3 ja 6, sekä alaluku 5.4). Tyytyväisyys esimiestyöhön eli tyytyväisyys johdon toimintaan ja tyytyväisyys kehittämismahdollisuuksiin työssä liittyvät indekseihin tiedonkulku ja vuorovaikutus ja esimiestyö (Hackman & Oldman 1975). Koetut rasituserot työssä (Goldberg 1972) viittaavat indeksiin optimaalinen kuormitus.

TOB-mittarin taustalla on myös Maslowin (1943) tarvehierarkia. Rauramon (2004) mukaan työhyvinvointi voidaan kuvata Maslowin (1943) tarvehierarkiaan perustuvan työhyvinvoinnin portaiden avulla. Alin porras käsittää fysiologiset tarpeet (terveydenhuolto, ruoka, virvokkeet, liikunta, lepo, palautuminen, vapaa-aika). Toisella portaalla ovat turvallisuuden tarpeet (työyhteisö, työympäristö, ergonomia, työjärjestelyt, palkkaus, työn pysyvyys) ja kolmas askelma eli liittymisen tarve pitää sisällään työyhteisössä toimivat ryhmät ja tiimit sekä johtamisen, esimiestyön ja organisaation me-hengen. Neljäs työhyvinvoinnin porras eli arvostuksen tarve pitää sisällään arvot, kulttuurin, strategian, tavoitteet, mittaamisen, palkitseminen, palautejärjestelmät ja kehityskeskustelut. Ylin eli viides työhyvinvoinnin porras voidaan saavuttaa, jos alempien tasojen, tasot 1-4, tavoitteet ovat ensin toteutuneet. Ylin porras pitää sisällään psykologiset eli itsensä toteuttamisen tarpeet: oppiminen ja osaamisen hallinta, urakehitys ja suunnittelu, metakognitiiviset taidot (tunneäly) ja luovuus.

Tarvehierarkian sisältämät tarpeet ja niiden koettu tyydytys/hyvinvointi työssä sisältyvät TOB-mittarin indekseihin. Indeksien työkyky kautta voidaan mitata fysiologisten tarpeiden tyydytyksen tasoa (perustyökyky), indeksi ergonomia kertoo muun muassa turvallisuuden tarpeiden tyydytyksen tasosta, esimiestyö taas liittyy Maslowin tarvehierarkian liittymisen tarpeisiin (johtaminen, esimiestyö) ja indeksi tiedonkulku ja vuorovaikutus mittaavat tarvehierarkian arvostuksen tarpeiden tyydytyksen tasoa. Optimaalinen kuormitus kertoo turvallisuuden ja liittymisen tarpeiden toteutumisesta (muun muassa työjärjestelyt, esimiestyö) ja indeksi työn kehittävyys antaa kuvan siitä, miten hyvin työntekijä kokee itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttyneen (muun muassa osaamisen hallinta ja luovuus) omalla kohdallaan.

Maslow'in motivaatio- eli tarveportaiden eri askelmat ja niiden "etenemisjärjestys" toimivat ns. ideaalitalanteessa. (Työ)elämässä tilanteet ovat kuitenkin harvoin näin suoraviivaisia. Motivaatio- eli tarvehierarkiaan tuleekin siis suhtautua tietyin varauksin. Taulukossa 1 on esitetty työyhteisökyselymittarin (TOB-mittarin) taustalla olevat käsitteelliset mallit ja teoriat.

Teoreettisen viitekehyksen runkona toimivat organisaation työhyvinvoinnin tekijät (Manka 1999, 2006). Työhyvinvoinnin tekijät organisaatiossa liittyvät yksilöön, työhön, ryhmään, organisaatioon ja esimiestoimintaan. Ihminen itse on työhyvinvoinnin keskiössä. Ihmistä ympäröivät laajemmin organisaatio (organisaation tavoitteellisuus, rakenne, kehittyminen ja työympäristö), työyhteisön esimiestoiminta (ihmisten ja suoritusten johtaminen) ja ryhmähenki (avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus). Työhyvinvoinnin perustan muodostaa itse työ: työhyvinvointiin vaikuttavat vaikuttamismahdollisuudet työssä, työn kannustearvo ja työn ulkoiset palkkiot. (Manka 1999, 2006.)

Tätä täydentää Ilmarisen (2006) kehittämä moniulotteinen työkykyä kuvaava Työkykytalo. Työkykytalo perustuu ajatukseen, että kaikkien dimensioiden on tuettava toisiaan ja oltava tasapainossa. Työkyky muodostuu työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainosta, joka edellyttää työn ja työntekijän voimavarojen jatkuvaa tarkkailua, yhdistämistä. Työntekijän voimavaroihin kuuluu työntekijän terveys, toimintakyky ja osaaminen sekä arvot ja asenteet. Työhön kuuluvat työn sisältö, olosuhteet, työyhteisö sekä johtaminen ja esimiestyö. Työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten väliseen tasapainoon vaikuttaa myös perhe-elämä ja lähiyhteisö.

Taulukossa 2 on esitetty tutkimusasetelma. Tutkimusta tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta eli mikä on henkilöstön työssä kokema hyvinvointi. Organisaatiomuutos vuonna 2004 ja organisaatorakenteen muutos vuonna 2009 linkittyvät Maslow'in tarveportaisiin ja eri portaiden/tasojen väliin aiheuttaen epävarmuutta, turvattomuutta, muutosvastarintaa sekä odotuksia muutoksen aikaansaamista parannuksista, vahvistuksista työntekijän ja organisaation asemaan. Muutos on läsnä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa.

Vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010 työyhteisökyselyyn vastanneista yli 80 % on työskennellyt vakinaisessa työsuhteessa, vrt. koko henkilöstö: vakinaiset 71–74 %, määräaikaiset 25–28 % ja työllistetyt 1–1,5 % (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 ja 2010). Tarkasteluvuosina työyhteisökyselyyn aktiivisimmin ovat vastanneet henkilöt, joiden ammatillinen koulutus on ylempi korkeakoulututkinto/korkeakoulututkinto tai opistoasteen tutkinto. Vastaajien iän perusteella voidaan todeta, että ikäluokista 41–50 vuotta ja 51–60 vuotta löytyvät aktiivisimmat vastaajat (noin 70 % kaikista vastaajista). Vastaajista seuraavaksi aktiivisin ikäluokka on 31–40 vuotiaat. Vastaava tilanne on myös vastaajien työkokemuksen keston suhteen eli aktiivisimmilla vastaajilla on pitkä työkokemus takanaan (16–25 vuotta ja 26–35 vuotta).

Voidaan todeta, että kohdeorganisaation koko henkilöstön henkilöstörakenne eli taustatiedot (ikä, ammatillinen koulutus, työkokemus ja työsuhteen luonne) ja työyhteisökyselyyn vastanneiden henkilöstörakenne ovat yhtenevät.

Taulukko 2: Tutkimusasetelma: työyhteisökyselyjen (TOB) vastaajatiedot vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010

| Vuosi | 2006 | 2007 | 2008 | 2010 |
|--|------------------------|-----------|-----------|---------------|
| Vastaajat (n) | 653 | 669 | 591 | 633 |
| Vastaus - % | 64 | 65 | 58 | 63 |
| Työsuhteen luonne (%) | | | | |
| Vakinainen | 80 | 81 | 82 | 86 |
| Sijainen tai määräaikainen | 20 | 19 | 18 | 14 |
| Ammatillinen koulutus (%) | | | | |
| Tutkijakoulutus | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Ylempi korkeakoulututkinto | 30 | 28 | 31 | 32 |
| Korkeakoulututkinto | 23 | 25 | 24 | 25 |
| Opistoasteen tutkinto | 30 | 29 | 29 | 27 |
| Toisen asteen ammatillinen tutkinto | 11 | 13 | 11 | 11 |
| Ammatillinen kurssi | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Ei mikään edellä mainituista | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Ikä (%) | ei tietoa | | | |
| alle 21 vuotta | | 0 | 0 | 0 |
| 21-30 vuotta | | 4 | 4 | 4 |
| 31 -40 vuotta | | 20 | 17 | 15 |
| 41 - 50 vuotta | | 35 | 36 | 35 |
| 51 - 60 vuotta | | 34 | 35 | 38 |
| yli 60 vuotta | | 7 | 8 | 8 |
| Työkokemus vuosina (%) | ei tietoa | | | |
| alle 5 vuotta | | 4 | 6 | 6 |
| 5 - 15 vuotta | | 21 | 24 | 23 |
| 16 - 25 vuotta | | 34 | 32 | 34 |
| 26 - 35 vuotta | | 31 | 28 | 28 |
| yli 35 vuotta | | 10 | 10 | 9 |
| Kyselyn toteutustapa | sähköinen | sähköinen | sähköinen | sähköinen |
| Tulosten analysointi (kvantitatiivinen) | (SPSS) | (SPSS) | (SPSS) | (SPSS, Bayes) |
| Summamuuttujat (6) | X | X | X | |
| Summamuuttujat (7) | | | | X |
| Tulosten erittely | asema ja tulosalue | | | |
| Aineisto | poikkileikkausaineisto | | | |
| Otanta | kokonaisotanta | | | |

1.4 OMA TUTKIJAPPOSITIO JA TUTKIMUKSEN KIINNITTYMINEN KOHDEORGANISAATIOON

Olen työskennellyt kohdeorganisaation palveluksessa vuoden 2003 lopusta lähtien eli vajaat 10 vuotta. Väitöskirjatutkimusta olen tehnyt omalla ajalla, lukuun ottamatta kahta opintovapaajaksoa, syksystä 2007 lähtien. Viimeiset

vajaat 8 vuotta olen toiminut oppisopimuskoordinaattorina ja syksystä 2008 lähtien myös vs. oppisopimusjohtajana. Tutkimuksen teossa tavoitteenani on ollut aineiston ja sitä kautta saatujen tutkimustulosten mahdollisimman objektiivinen tarkastelu. Se on yksi syy, miksi päädyin soveltamaan omassa tutkimuksessani kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviä tilastollisia menetelmiä.

Oma roolini niin taustaorganisaation työntekijänä kuin myös väitöskirjatutkimuksen toteuttajana samaiseen organisaatioon samanaikaisesti on kaksijakoinen. Tutkimuksen teossa on ollut suuri hyöty siitä, että olen kohdeorganisaation työntekijä, jolloin minulle on jo vuosien saatossa muodostunut aika hyvä kokonaiskäsitys organisaatiossa tapahtuneista muutoksista ja organisaation nykytilasta. Samoin minulla on substanssiosaamista liittyen toisen asteen ammatilliseen koulutusjärjestelmään ja koulutuskuntayhtymän toimintaan ja sitä sääteleviin reunaehtoihin, mm. lakeihin ja asetuksiin. Samoin suurin osa kohdeorganisaation henkilöstöstä on minulle tuttuja, ja keskinäinen päivittäinen yhteistyömme perustuukin vahvaan ammatilliseen osaamiseen, luottamukseen ja avoimuuteen. Kun verkostot ovat jo olemassa, on esimerkiksi erilaisten taustatietojen saaminen organisaation toimintaan liittyen ollut aika vaivatonta. Toisaalta tämä ns. kaksinaisrooli on aiheuttanut aika ajoin myös haasteita omalle todelliselle päivittäiselle roolille: olenko tänään työntekijä vai tutkija eli mistä näkökulmasta tarkastelen kulloinkin eri asioita? Tätä kuviota ovat kuitenkin helpottaneet opintovapaat töistä, jolloin olen voinut toimia ”puhtaasti” tutkijan roolissa.

Taustaorganisaatio eli toisen asteen ammatillinen koulutusorganisaatio kuuluu Suomen suurimpien monialaisten 2.asteen koulutuksen järjestäjien joukkoon. Koulutusalojen ja koulutusten/suoritettavien tutkintojen runsaus vastaa ko. alueen elinkeinoelämän ja opiskelijoiden tarpeeseen, on kyseessä sitten nuorten ammatillisten perustutkintojen ja/tai lukion/ylioppilastutkinnon suorittaminen tai aikuisten näyttötutkinnot ja muut täydennyskoulutukset. Ko. koulutusorganisaatiossa työskentelee vuositasolla mitattuna noin 1000–1100 työntekijää, eri ammattiasemissa ja tulosaluilla, sekä usealla eri paikkakunnalla.

Tämä tutkimus kohdistuu henkilöstön työssä koettuun hyvinvointiin sekä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toteutumiseen. Tutkimus tuo tarkempaa tietoa kohdeorganisaation henkilöstön ”työssä koetun hyvinvoinnin tilasta” kokonaisuudessaan sekä eriteltynä eri ammattiaseman ja tulosalueen mukaan. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa myös henkilöstön työssä koetusta päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta vuonna 2010.

Organisaatiossa on tapahtunut useita, suuriakin muutoksia tarkastelujaksolla; organisaatiomuutos vuonna 2004 ja viimeisimpänä muutoksena organisaatorakenteen muutos vuonna 2009. Muutoksia on odotettavissa myös tulevaisuudessa, ja nämä muutokset luovat uusia haasteita henkilöstön työssä koetulle hyvinvoinnille ja jaksamiselle.

1.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Pääluvussa 2 käsittelen työssä koettua hyvinvointia eri käsitteiden avulla ja hyvinvointitutkimuksen kehitysvaiheita sekä aikaisempia empiirisiä tutkimuksia työelämän laatuun ja työssä koettuun hyvinvointiin/pahoinvointiin liittyen. 3. pääluvussa käsittelen johtamisen oikeudenmukaisuutta, päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuutta ja aiheeseen liittyviä aikaisempia empiirisiä tutkimuksia. 4. pääluku pitää sisällään kohdeorganisaation kuvauksen ja kohdeorganisaatiossa tapahtuneet organisaatio- ja organisaatorakenteen muutokset aina vuodesta 2004 vuoteen 2010 asti. Pääluvussa on avattu myös organisaatiomuutoksen ja organisaatiokulttuurin teoriakenttää sekä niiden ilmentymistä kohdeorganisaation toiminnassa ja muutoksissa.

Pääluvussa 5 käydään läpi tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat, sekä tutkimuksen luonne ja asemointi terveyshallintotieteen tutkimuskenttään. Pääluvussa viisi käydään läpi myös tutkimusaineisto ja sen hankinta sekä tutkimuksessa käytetyt analysointimenetelmät.

Pääluku 6 keskittyy tutkimuksen tuloksiin. Pääluvussa käydään ensin läpi tulosten esittäminen ja sen jälkeen varsinaiset tulokset. Tuloksissa esitetään henkilöstön työssä koettu hyvinvointi kokonaisuutena tarkasteluvuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010, sekä eriteltynä työntekijän ammattiaseman ja tulosalueen mukaisesti. Tuloksissa käydään läpi myös henkilöstön työssä koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus vuonna 2010. Myös henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välisestä yhteydestä vuonna 2010 esitetään omat tulokset, joita täydennetään Bayes mallinnuksen avulla saaduilla tuloksilla. Tutkimuksen tuloksena esitetään myös TOB-mittarin validointiprosessi ja kehittämis ehdotukset mittarin edelleen kehittämiseen.

Pääluku 7 keskittyy tehdyn tutkimuksen tarkempaan arviointiin. Pääluvussa käydään läpi tutkimustulosten luotettavuuden arviointi, tutkimuksen aineistonkeruun ajankohdan tärkeys tulosten luotettavuudelle sekä tutkimuseettisten vaatimusten noudattaminen. Pääluvussa 7 tarkastellaan myös tutkimuksen keskeisiä tutkimustuloksia, tutkimuksen merkitystä tutkimuksen kohdeorganisaatiolle ja laajemmin organisaatio- ja hallintotieteille sekä jatkotutkimusten tarpeita ja kohteita.

Tutkimuksen lopusta löytyvät tutkimuksen liitteet sekä lähdeluettelo (kirjallisuuslähteet, elektroniset lähteet sekä asiakirjat).

2 Työssä koettu hyvinvointi

Olen jakanut pääluvun 2 seuraavasti: alaluvussa 2.1 käydään läpi työhyvinvointitutkimuksen temaattiset kehitysvaiheet. Alaluvussa 2.2 on käsitelty työssä koettua hyvinvointia käsitteenä ja tieteellisenä ilmiönä. Alaluvussa 2.3 on käsitelty työpahoinvointia käsitteiden stressi, työuupumus ja työn kuormitus kautta. Alaluvuissa 2.4–2.7 käsitellään työssä koettuun hyvinvointiin liittyen käsitteitä: työmotivaatio, työtyytyväisyys, työ- ja toimintakyky sekä työn vaatimukset ja työn voimavarat. Alaluku 2.8 vastaa kysymykseen: miksi työhyvinvointi on tärkeää? Alaluvussa 2.9 käydään läpi aikaisempia empiirisiä tutkimuksia liittyen työssä koettuun hyvinvointiin ja työelämän laatuun.

2.1 TYÖHYVINVOINTITUTKIMUKSEN TEMAATTISET KEHITYSVAIHEET

Työhyvinvointitutkimusta on tehty alun perin työviihtyvyyden tutkimuksen kentässä. Työviihtyvyyden käsitettä käytettiin viittaamaan työntekijän kokemuksiin työstä ja hyväksytyksi tulemisesta työpaikalla (Juuti 2010, 46–47). Viihtyvyykselyitä toteutettiin organisaatioissa 1920-luvulta lähtien, ja myöhemmin myös asennekyselyitä. 1960-luvulla alettiin puhua työtyytyväisyydestä ja 1970-luvun työpaikan ilmastotutkimukset vaihtuivat ilmapiirikartoituksiksi. Työtyytyväisyyden ja työmotivaation välillä havaittiin yhteys, ja työtyytyväisyydellä oli yhteyttä myös poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. 1980-luvulla käytettiin käsitettä työkyky. Myöhemmin tästä työkyvyn käsitteestä on johdettu työhyvinvoinnin käsite. Nykyään työhyvinvointi on yksi organisaation strategisista tekijöistä. (Juuti 2010, 47; Pursio 2010, 56.)

Hyvinvoinnin tutkimuksen juuret ovat lähtöisin 1920-luvun lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta. Hyvinvoinnin tutkimuksessa oli alun perin kohteena yksilö. Ajateltiin, että yksilön stressi syntyy kuormittavien tekijöiden, myrkyllisten aineiden, kylmän tunteen, melun ja työn fyysisen raskauden johdosta. Nämä fysiologiset reaktiot saattoivat sitten aiheuttaa sairauksien kehittymistä. Karasekin (1979) kehittämän työn vaatimukset ja työn hallinta - mallin avulla suunta kääntyi aktiivisempaan suuntaan. Ajateltiin, että työn vaatimuksien synnyttämät positiiviset tai negatiiviset paineet antavat yksilölle vireyttä ja mahdollisuuden oppia, tai sitten vaatimukset passivoivat yksilön ja pahimmillaan sairastuttavat. Mallia täydennettiin sosiaalisen tuen ulottuvuudella (Manka 2006), joka vaikuttaa

ratkaisevasti hyvinvointiin. Nämä edellä mainitut ärsyke-reaktio mallit eivät kuitenkaan selitä työntekijöiden yksilöllisiä eroja. Stressin syntymiseen vaikuttavat myös yksilön piirteet ja tämän mukaisesti hyvinvointi syntyy vuorovaikutuksesta erilaisten ympäristötekijöiden ja yksilöllisten tekijöiden välillä. (Lazarus & Folkman 1984; Manka 2006.) Hyvinvoinnin tutkimuksen painopiste laajeni tämän jälkeen tutkimukseen, jossa huomioitiin myös ympäristön piirteet. Ympäristön, työn ja työolosuhteiden aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämät stressivaikutukset huomioitiin.

Työelämän stressitutkimusta on tehty 1970-luvulta lähtien. Stressitutkimuksissa on usein sovellettu Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet mallia ja Siegristin (1996) työn vaatimien ponnistelujen ja palkitsevuuden välisen ristiriidan mallia. Sekä Karasekin, Theorellin ja Siegristin malleissa vaikuttaa taustalla seuraava oleellinen kysymys: voidaanko samanaikaisesti havaita sekä työn liian suuret vaatimukset että liian pienet mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssä? Ja voidaanko tämän epäsuhdan havaita johtavan sitten mahdollisten stressioireiden ja stressin terveysvaikutusten syntyyn? Ihmisen terveydelle ja hyvinvoinnille on haitallista, jos työn palkitsevuus: taloudellinen, sosiaalinen tai henkinen, on liian vähäistä ponnisteluihin nähden (Siegrist 1996).

Hyvinvointia konkretisoidaan usein erilaisten mallien avulla (esim. Warr 1990; Hakanen 2004.) Subjekttiivinen hyvinvointi on jaoteltu virittyneisyyden ja mielihyvän tunnekokemuksiin. Warr (1990) kutsuu näitä affektiivisen hyvinvoinnin avainkokemuksiksi: 1) mielihyvä – mielihäpa, 2) ahdistus – tyytyväisyys ja 3) masennus – innostuneisuus. Nämä hyvinvoinnin kokemukset on kuvattu ellipsin muotoisen kuvion avulla, ja mielihyväkselilla on suurempi paino kuin virittyneisyydellä. Perinteiset työhyvinvoinnin mallit (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007) sivuuttavat työn, työorganisaation ja teknologian ja työntekijän ja työyhteisön aktiivisuuden ja näin ollen tutkimus keskittyy työn psyykkisen rasittavuuden tutkimukseen.

Usein työhyvinvointia lähestytään kielteisistä lähtökohdista eli tarkastelun keskiössä onkin pahoinvointi (stressin ja uupumuksen näkökulmat). Mitä työhyvinvointi sitten on? Onko työhyvinvointi pelkästään näiden stressi- ja uupumusoireiden puuttumista vai jotain ihan muuta? (Kinnunen & Feldt 2005, 13.) Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on painottunut ns. patogeeninen näkökulma: hyvinvoinnin asemasta pahoinvoinnin tarkastelulla on ollut keskeinen rooli. Työhyvinvointia on hahmotettu stressin ja uupumuksen näkökulmista, jolloin hyvinvointi on tulkittu näiden oireiden puuttumisena. (Kinnunen & Feldt 2005, 13.) Kun tutkimuksen näkökulmana on ollut työpahoinvoinnin näkökulma, on työpahoinvointia tällöin tulkittu työhyvinvoinnin puuttumisena. Muun muassa Salokankaan (1997) ja Pöyhösen ja Olkinuoran (1985) tutkimuksissa käytetyt näkökulmat ovat olleet työntekijän sairauksien näkökulma tai sitten tarkastelua on tehty työntekijän

ahdistuneisuuden, työuupumuksen ja masentuneisuuden tuntemusten pohjalta. Työn vaikutuksista hyvinvointiin saadaan hyvin suppea kuva, jos työhyvinvoinnin tutkiminen tehdään pelkästään negatiivisesta näkökulmasta käsin (Turner, Barling & Zacharatos 2002, 715).

Hyvinvointia ei ole tarkoituksenmukaista kuvata pelkästään sairauskeskeisestä viitekehystä, koska suurin osa ihmisistä selviytyy hyvin työelämässä (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005a, 56.) Jos työhyvinvointia tutkitaan vain negatiivisesta näkökulmasta, on siitä seurauksena varsin yksipuolinen kuva työn vaikutuksista hyvinvointiin (Turner, Barling & Zacharatos 2002, 715).

Työtyytyväisyys kuvaa työntekijän kokonaisvaltaista tunnetta työstään eli sitä, missä määrin työntekijät pitävät tai eivät pidä työstään (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005b, 59–60). Työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon ja monista eri näkökulmista käsin. Judge, Heller ja Mount (2002) ovat tutkineet työtyytyväisyyttä suhteessa persoonallisuuteen. Työsitoutuneisuus on myös yksi vanhimpia myönteisten työasenteiden kuvaajia, ja sillä tarkoitetaan yksilön samaistumista työhönsä (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005b, 63). Työtyytyväisyys ja työsitoutuneisuus kuvastavat kuitenkin viime kädessä myönteisiä työasenteita, ei työhyvinvointia suoraan (Mäkikangas ym. 2005b, 73). Hakasen (2002) tutkimuksessaan esittelemän käsitteen eli työn imun mukaan olennaista työhyvinvoinnin kokemisessa ovat kokemukset vireydestä, työhön syventymisestä ja sitoutumisesta työhön.

Tutkimuksissa ohitetaan usein työn ilon ja myönteisen motivaation tutkimus. Mitkä tekijät voisivat synnyttää näitä edellä mainittuja positiivisia asioita työntekijöille? Modernein viitekehys on laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite ja se pitää sisällään työmotivaation ja työn imun (Warr 1990; Hakanen 2004), toiminnan teorian (Mäkitalo 2005) ja transformatiivisen oppimisen (Argyris 1992; Manka 1999).

Schaufeli, Salanova, Gontzalez-Roma ja Bakker (2002) ovat tutkineet työn imua, joka kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana. Työn imu on heidän mukaansa suhteellisen pysyvä ja myönteinen motivaatiotila.

Työn imu mahdollisti työhyvinvoinnin tarkastelun niin työhyvinvoinnin kuin työpahoinvoinnin näkökulmista. Työn imun tutkimus on noussut esiin positiivisen psykologian johdosta 2000-luvun alussa ja siinä on löydettävissä kolme ulottuvuutta: 1) tarmokkuus: energisyys, sinnikkyys, työhön panostamisen halu 2) omistautuminen: työn merkitykselliseksi kokeminen, innostus, ammattitilpeuden tunteminen ja 3) uppoutuminen: voimakas keskittyminen ja työhön paneutuminen (flow). Sheldon ja King (2001, 216–217) ovat määritelleet positiivisen psykologian ihmisen vahvuuksien ja hyveiden tieteelliseksi tutkimukseksi. Positiivisen psykologian tutkimuksen painopisteessä ovat ihmisen positiiviset ominaisuudet, voimavarat ja valmiudet.

Työn imu eli työssä koettu tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen, oli Hakasen (2004) tutkimuksen mukaan opetusalan työntekijöillä myönteisessä

yhteydessä terveyteen ja työkykyyn. Vastaavasti työn imu oli käänteisessä yhteydessä eläke- ja eroajatuksiin. Kaikissa opetusalan ammattiryhmissä koettiin työn imua yleisemmin kuin stressi- ja uupumisoireita. Työn imua kokivat muita enemmän naiset, määräaikaisessa työsuhteessa toimivat, alle 5 vuotta työssään toimineet, yli 30 vuotta työssään toimineet sekä pitkää työviikkoa tekevät. McDowell ja Newell (1996) ovat tutkineet työhyvinvointia onnellisuutena. Työhyvinvointia on tutkittu myös positiivisina tuntemuksina: tyytyväisyys, innostuneisuus, voimaantumisen (Siitonen 1999). Työhyvinvointia työn ilon tuntemuksina ovat tutkineet esimerkiksi Warr (1990) ja Kanste (2005).

Työhön vaikuttavat niin perinteiset riskitekijät, kuten fyysinen kuormitus ja erilaiset altistukset, kuin myös psykososiaaliset tekijät, esimerkiksi työn henkinen kuormittavuus, yksilön kokemus työn hallinnasta ja palkitsevuudesta. Näihin tekijöihin kuuluvat myös yksilön kokemus kuulluksi tulemisesta ja saatu sosiaalinen tuki työyhteisössä. Myös oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen ja työyhteisön toimivuus ovat työhön vaikuttavia tekijöitä. Yksilön terveyden kannalta yhtä merkittäviä ovat siis sekä fyysiset riskitekijät että psyykkiset rasitteet ja organisaation toimintaan liittyvät tekijät. Laadukkaiden palvelujen tuottaminen ja parempi taloudellinen tuottavuus edellyttävät, että organisaation ja henkilöstön ns. perusta on kunnossa: henkilöstön ammattitaito on ajan tasalla ja henkilöstön terveys on hyvä. Samoin työpaikan myönteinen ilmapiiri ja oikeudenmukainen esimiestyö luovat vankkaa perustaa palvelujen laadulle ja taloudelliselle tuottavuudelle. (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula, Virtanen, Virtanen, Linna & Pentti 2002, 25; Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula & Pentti 2002, 31; Virtanen, Vahtera & Kivimäki 2002, 10.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella vain tarkastelemalla ihmistä kokonaisuutena. Työntekijä voi kokea työhyvinvointia, kun hän kokee työnsä ja muiden työn ulkopuolisten tekijöiden olevan hallinnassa. (Suutarinen 2010, 24.) Työntekijän terveyttä kuvataan usein työkykynä ja työhyvinvointina, ja organisaation terveyttä toimintakykynä ja terveelle organisaatiolle tyypillisinä tunnusmerkkeinä. (Liukkonen 2006, 15.) Organisaation tulee tehdä tarkka määrittäminen siitä, mitä hyvinvoinnilta odotetaan ja mitkä sen kehittämisen tavoitteet ovat ja miten nämä asiat liitetään organisaation visioon ja strategiaan. (Leskinen & Hult 2010, 79–81, 83.) Työyhteisön hyvinvointi käsittää myös työsuojelun (työterveyshuolto, työturvallisuus) ja työpaikan yhteistyön ja yhteisöllisyyden sekä sen ilmapiirin ja me-hengen. (Ojala & Ahonen 2005, 196.)

2.2 TYÖSSÄ KOETTU HYVINVOINTI

Maslow'in (1943, 370–396) tarvehierarkian mukaan ihmisellä on fysiologisia, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Maslow'in motivaatioteoriaan viitaten (Huczynski & Buchanan 2001, 240–241) ihmisellä on yhdeksän synnynnäistä tarvetta tai motiivia: biologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, liittymisen tarpeet, arvostuksen tarpeet, tietämisen ja ymmärtämisen tarpeet, estetiikan tarpeet, yliaistillisuuden/ylimaailmallisuuden tarpeet, kyselyn ja mielipiteen ilmaisun vapauden tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet.

Hyvinvointi tarkoittaa ihmisten tarpeiden välttämätöntä ja korkeatasoista tyydyttämistä (Nieminen 1955, 91). Hyvinvointi on väestön tarpeen tyydytyksen taso. Joidenkin rajoitusten voimassa ollessa voidaan sanoa, että tarpeet liittyvät hyvinvointiin, kun taas halut liittyvät tyytyväisyyteen. (Allardt 1976, 5.) Hyvinvoinnin ja onnellisuuden käsitteillä on erilaiset suhteet aikaan ja kausallisuuteen; hyvinvointi on pysyvämpää kuin onni ja hyvinvointi voi myös muuttua (von Wright 1963, 87–88). Allardt (1976) näkee hyvinvoinnin monisäikeisenä ilmiönä ja näin hän kytkee siihen arvoluokat: Having eli elintaso, Loving eli yhteisyysuhteet ja Being eli vieraantumisen vastakohta. Koska toiminnan päämäärät voivat olla arvokkaita sinänsä (arvorationaalisuus) tai ne ovat keinoja tai resursseja muiden hyvien asioiden saavuttamiseksi (välinarvonaalisuus), tulisi hyvinvointiin sisällyttää näitä molempia arvoja (Weber 1947, 115–118).

Ihmisen hyvinvointiin vaikuttavat ihmisen ja työn välinen vuorovaikutus. (Leppänen 1987, 47.) Hyvinvointi voidaan jakaa psykososiaaliseen hyvinvointiin (yleinen tyytyväisyys elämään ja työhön, onnellisuus, myönteinen asennoituminen tulevaisuuteen sekä kyky sietää epävarmuutta ja ristiriitoja), fyysiseen hyvinvointiin (sairauden ja fyysisten oireiden poissaolo, fyysinen kunto) ja terveysjatkumoon (sairauksien ehkäisy ja henkilökohtainen terveyden ja hyvinvoinnin hallinta sekä kroonisten sairauksien hallinta). (Rauramo 2008, 11). Henkisen hyvinvoinnin tunnusmerkkejä ovat tyytyväisyys elämään ja työhön, aktiivisuus, myönteinen perusasenne, kyky sietää tietystä määrin epävarmuutta ja vastoinkäymisiä ja oman itsensä hyväksyminen. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 12.)

Subjekttiivisen hyvinvoinnin perusluokituksen mukaan (Warr 1999, Hakanen 2004, 28; 2011, 24) hyvinvointi voidaan luokitella siihen liittyvän virittyneisyyden ja sitä koskevan mielihyvän mukaan. Vähäinen virittyneisyys ja vähäinen mielihyvä kuvaavat pitkälle edennyttä työuupumusta. Vähäinen mielihyvä ja korkea virittyneisyys kuvaavat kehittyvää työuupumusta. Korkea mielihyvä kertoo työtyytyväisyydestä ja työn ilosta, sekä siitä, että ihminen kokee työn imua ja työssä viihtymistä.

Työhyvinvoinnin sijaan tulisikin puhua hyvinvoinnista työssä. Ihminen on kokonaisuus, joten hyvinvoinnin erottaminen työelämässä ja vapaa-ajalla on

mahdotonta. Hyvinvointi työssä on yksilöllisyyden ja hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden huomioimista. Työnantaja ja työntekijä tuottavat yhdessä hyvinvointia ja ovat näin toistensa menestymisen mahdollistajia. Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavalla tavalla: Työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.

(<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>).

Mitä työhyvinvointi on tieteellisenä ilmiönä? Tärkeintä työhyvinvoinnin kannalta on se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa sekä koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Tavoitteena on työyhteisön kehittäminen niin, että jokaisella on mahdollisuus kokea onnistumisia ja työn iloa. (Ojala & Ahonen 2003, 19; 2005, 28–29.)

Ihmisen kokoisessa työyhteisössä ihminen asetetaan tuottavuuden, tulostavoitteiden ja taloudellisen hyödyn edelle. Ihmisen kokoista työyhteisöä rakentavat ihmiset uskovat siihen, että kun työntekijöitä kohdellaan ihmisarvoisesti, työhyvinvointi lisääntyy koko työyhteisössä ja tämä kaikki koituu organisaation eduksi. (Hämäläinen 2005, 30, 35.) Manka (2007) määrittelee työhyvinvoinnin ulkoisten ympäristötekijöiden ja yksilön sisäisten ominaisuuksien tasapainotilaksi, eli työhyvinvointi sisältää sekä yksilön että organisaation hyvinvoinnin (Manka 2007, 50–52).

Vesterinen (2006, 7–8) luonnehtii työhyvinvointia kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi, johon kuuluvat tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne elämään ja työhön, aktiivisuus ja oman itsensä hyväksyminen. Työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä vastaava työ on hyvinvoinnin tärkeä perusta. Kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä, kokee hän samalla myös sitoutumista työhönsä ja motivaatio työn tekemiseen on kunnossa.

Työhyvinvoinnin nähdään muodostuvan monista yksilöllisistä, yhteisöllisistä ja yhteiskunnallisista tekijöistä. Kaikkiin näihin edellä mainittuihin tekijöihin voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella. Vesterinen (2006, 195–198) on jakanut työhyvinvoinnin seuraaviin 7 alueeseen: fyysiset työolosuhteet, psyykkiset työolosuhteet, sosiaaliset työolosuhteet, organisatoriset työolosuhteet, työn sisällölliset tekijät, johtaminen ja eettinen perusta. Kun työhyvinvointia tarkastellaan hyvinvointina työsuhteen elinkaareissa, käsittää se rekrytoinnin, perehdyttämisen, itse työn, työssä olevat muutostilanteet, työssä kehittymisen ja työsuhteen loppumisen (Leskinen & Hult 2010, 104–114).

Forss (2004, 9) esittää Allardt'n hyvinvoinnin määritelmää lainaten, että työhyvinvointi tarkoittaisi työelämässä toteutuvaa tarpeiden tyydytyksen tilaa (Allardt 1976). Työhyvinvoinnin kokeminen on hyvin yksilöllistä ja se on sidottu voimakkaasti paikalliseen kulttuuriin ja toimintatapoihin. Työhyvinvointi on sekä työntekijän että koko työyhteisön henkistä vahvuutta ja mahdollisuutta

kokea onnistumista työssä. Työn mielekkyys ja työssä onnistumiset luovat uusia voimavaroja. (Pursio 2010, 56–57.) Työhyvinvoinnin ja jaksamisen perusedellytyksenä on työntekijän ajantasainen osaaminen. Vastaavasti työhyvinvointi ja jaksaminen ovat luovuuden, innovatiivisuuden ja tuottavuuden perusedellytyksiä. (Vesterinen 2006, 10–11.)

Käsitteenä hyvinvointi työssä on yllättävän monitahoinen ja sitä onkin vaikea määritellä kattavasti. (Nakari 2003). Kun hyvinvointi työssä määritellään tarvekäsitteen avulla, voidaan sanoa, että hyvinvointi työssä on tila, jossa ihmisellä on mahdollisuus saada keskeiset tarpeensa tyydytetyksi. Ihmisten toivomusten selvittäminen on vain yksi menetelmä ihmisten tarpeista selvillepääsemiseksi. Tarpeet ovat siis näin ollen perustavampia kuin toivomukset. (Allard 1976, 21–22.) Pohjoismaisen haastattelututkimuksen (Allardt 1976, 207–210) mukaan varsinaisia hyvinvoinnin osatekijöitä ovat: tulot, asumistaso, työllisyys, koulutus, terveys, paikallisyhteisyys, perheyhteisyys, ystävyysuhteet, arvonanto, korvaamattomuus, poliittiset resurssit ja ”tekeminen”. Edellä mainittua listaa täydentävät subjektiivisia kokemuksia koskevat osatekijät eli yhteiskunnan vastakohtaisuudet, tasa-arvoisuus-eriarvoisuus, koettu epäoikeudenmukaisuus, tyytyväisyys tuloihin, onni ja koettu tarpeentyydytys.

Käsitteenä hyvinvointi työssä on erotettava käsitteistä työviihtyvyys ja työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys kertoo työntekijän kokemuksen siitä, miten/minkälaiseksi hän kokee työskentelyn juuri siinä organisaatiossa, työyhteisössä ja työtehtävässä. Työviihtyvyys mielletään usein tavoitetilaksi; ajatellaan, että se saavutetaan kehittämällä työoloja ja työsuojelua. Työhyvinvointi on organisaation kokonaisvaltainen hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapaino. Jotta tämä tasapaino voidaan saavuttaa, tulee meidän arvioida erikseen jokainen työhyvinvoinnin ”porras”. (Rauramo 2004, 33.) Työn tulos ja hyvinvointi eivät ole kilpailevia tai vastakkaisia tavoitteita. Työntekijän henkinen hyvinvointi syntyy työnteon sujumisen ja aikaansaamisen tunteista. (Lindström 1987b, 19.) Työhyvinvoinnista puhuttaessa käytetään usein yleisnimikkeitä työssä viihtyminen ja työtyytyväisyys tai yleisnimikkeitä stressi ja työuupumus, jos katsotaan asioita työpahoinvoinnin näkökulmasta käsin (Hakanen 2011, 6).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä voidaan käyttää apuna prosessimallia, jossa perustana ovat ihmisen perustarpeet. Kun työntekijä voi tyydyttää nämä perustarpeensa työssä ja elämässä yleensä, siitä seuraa yksilölle hyvinvointia. Samalla työyhteisön yhteistyö on hedelmällisempää ja työyhteisö voi saavuttaa toiminnassaan taloudellisuutta ja tuloksellisuutta. (Rauramo 2004, 9.)

Työhyvinvointi pitää sisällään fysiologiset perustarpeet. Nämä tarpeet voidaan saavuttaa työyhteisössä, kun työntekijät huolehtivat terveydestään, työterveyshuolto on laadukkaasti järjestetty, työpaikkaruokailu on toimivaa ja laadukasta, työ mahdollistaa myös riittävän liikkumisen (työpaikkaliikunta) ja palautumisen, työpaikka tukee myös vapaa-ajan hyvinvointia erilaisin toimin ja

työyhteisössä on käytössä terveyden seurantarjestelmät (esim. vuosihuolto). Kun työntekijällä on hänelle itselleen sopiva ja mielekäs työ, edistää se hänen terveyttään ja työkykyään. Työn ei tulisi olla pelkkää jaksamista, vaan parhaimmillaan työ voi tuottaa iloa ja innostusta. (Rauramo 2004, 48–66.) Fysiologisia perustarpeita voidaan verrata ihmisen fyysiseen hyvinvointiin: ihmisen terveyteen, fyysiseen kuntoon ja jaksamiseen (Ojala & Ahonen 2003, 20 – 21; 2005, 29, Juuti 1999, 35–36).

Turvallisessa työyhteisössä työkyky säilyy, koska työ on hyvin järjestetty ja tekijälleen mitoitettu, työ tuntuu mielekkäälle ja siinä on sopivasti haasteita, työssä voi oppia uutta ja kehittyä ja esimies-alaisuhde toimii hyvin. Hyvässä työyhteisössä työtovereita autetaan ja tuetaan tarpeen mukaan ja myös ongelmat uskalletaan ottaa ajoissa esiin, myös ihmisten jaksamista seurataan. Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, hyvä tiedonkulku, mielekkäät työtehtävät ja positiivinen kannustava ilmapiiri toteutuvat turvallisessa työyhteisössä. (Rauramo 2004, 76–81.) Tämä sosiaalinen hyvinvointi pitää sisällään turvallisuuden tarpeet eli työpaikan henkisen ja fyysisen turvallisuuden sekä turvallisuuden työn jatkumisesta (Ojala & Ahonen 2003, 20–21; 2005, 29, Juuti 1999, 36). Työolot, työn järjestämisen tavat ja työajat vaikuttavat yksilön hyvinvointiin, niin yksilön ajankäyttöön kuin myös hänen voimavaroihinsa. (Salmi & Lammi-Taskula 2011, 155).

Henkiseen hyvinvointiin työssä vaikuttavat työn sisältö ja työn järjestäminen (työn laatu/määrä, vastuu ja sosiaaliset kontaktit), fyysinen työympäristö, työroolit ja työyhteisö (työpaikan ihmissuhdeongelmat), työtilanteen hallittavuus (työhön liittyvä epävarmuus/varmuus, ammatillinen kehitys) ja organisaatioon liittyvät haittatekijät (organisaation rakenne, johtamistapa, säännöt ja määräykset ja organisaatiokulttuuri). (Lindström 1987b, 22). Työpaikan ihmissuhteilla on merkittävä rooli työntekijän psyykkiselle hyvinvoinnille. Yhteisyys, todellinen tasa-arvo ja avoin keskustelu kaikista työasioista luovat edellytykset työpaikan riittävän hyvälle ihmissuhteille. (Leskinen 1987, 115–116.)

Liittymisen tarve pitää sisällään työyhteisön, jossa toteutuu oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja muiden kannustaminen ja innostaminen. Työyhteisön arvoja ovat avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Yhteisö on yksilön tärkein voimavarojen lähde ja yksilön itsetunto muodostuu suhteessa toisiin. Positiivinen palaute puolestaan ravitsee tätä yksilön itsetuntoa. Työ ja ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Hyvä työyhteisö pystyy tukemaan yksilön itsetuntoa. (Rauramo 2004, 122–123.) Jokainen tarvitsee työpaikalla hyvää palautetta eli inhimillistä kanssakäymistä (Heiske 1997, 131). Läheisyyden tarpeet eli työyhteisön yhteisöllisyys, työkaverit ja tiimit kuuluvat myös sosiaalisen hyvinvoinnin piiriin (Ojala & Ahonen 2003, 21; 2005, 30, Juuti 1999, 36). Esimies- ja alaisia- eli työyhteisötaidot ovat sosiaalisia

vuorovaikutustaitoja, joiden avulla voidaan saavuttaa hyvä työsuoritus. Pelkkä ammatillinen osaaminen ei yksistään riitä takaamaan hyvää työsuoritusta. Työhyvinvointi on prosessi, jossa työntekijällä on ensisijainen vastuu omasta käyttäytymisestään ja hyvinvoinnistaan. Vuorovaikutteinen esimiestyö, uskallus puhua vaikeistakin asioista, inhimillisuus ja työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen ovat hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä. (Vesterinen 2010, 111–114, 117.) Johtajalla on esimiesroolissaan erityinen vuorovaikutusrooli, joka on suhteessa muiden työpaikan työntekijöiden vuorovaikutusrooleihin. (Kaski & Kiander 2007, 67–68).

Arvostuksen tarpeeseen liittyviä asioita ovat a) yhteinen missio, visio, arvot ja organisaatiokulttuuri, b) arvostus, kiitos, asiallinen palaute, c) eettiset arvot ja yhteiskunnallinen vastuu, laatu sekä työhyvinvointi, jotka ovat osana strategiaa ja johtamista ja 4) palaute- ja palkitsemisjärjestelmät sekä mittaus- ja arviointimenetelmät, jotka ovat kannustavia, oikeudenmukaisia ja toimintaa tukevia. Palautejärjestelmän yksi luonnollinen osa on kehityskeskustelut, joiden avulla voidaan seurata työn tuloksellisuutta ja hyvinvointia sekä työn ja osaamisen kehittämistä. Kehityskeskusteluiden tulee olla osa johtamisjärjestelmää ja niistä on hyötyä vain silloin, jos ne edistävät sekä työpaikan että yksilöiden tavoitteita. (Rauramo 2004, 40, 135–140.) Onnistunut kehityskeskustelu voi synnyttää erinomaisia työsuorituksia, työntekijän parempaa sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Kehityskeskustelun yhteydessä on tärkeää myös palautteen antaminen. (Aarnikoivu 2010, 11, 128–129.)

Arvostuksen tarve (Maslow) voidaan jakaa alempaan tarpeeseen: toisilta ihmisiltä saatuun sosiaaliseen arvostukseen (status, kuulumisuus, kunnia, tunnettuus, huomiointi, maine, kunnioitus) ja ylempään tarpeeseen: itsearvostukseen (itseluottamus, kompetenssi, saavutukset, johtajuus, riippumattomuus, vapaus). (Rauramo 2004, 40, 135–141.) Osaamisen, ammattitaidon ja työn arvostus tuo turvallisuutta työelämässä. Ihminen valitaan myös osaksi tiimejä, työryhmiä ja työtä, kun hänellä on osaamista ja ammattitaitoa. (Ojala & Ahonen 2003, 21; 2005, 30, Juuti 1999, 37.)

Itsensä toteuttamisen ja itsensä kehittämisen älylliset ja esteettiset tarpeet voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: oppimisen ja osaaminen hallinta, urakehitys ja suunnittelu sekä metakognitiiviset taidot (tunneäly) ja luovuus (Rauramo 2004, 40, 135–141). Arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet kuuluvat ns. psyykkisen hyvinvoinnin piiriin. Maslow (1954, 91) on määritellyt itsensä toteuttamisen tarpeet seuraavalla tavalla: mitä ihminen voi olla, siksi hänen on tultava. Henkisyys ja sisäinen draivi (arvot, motiivit ja oma sisäinen energia) voidaan vielä lisätä näiden portaiden (Maslow 1943) päälle yhdeksi portaaksi. Loppu kädessä oma hyvinvointi lähtee omasta itsestä ja omasta halusta, jokaisen omista arvoista ja ihanteista. (Ojala & Ahonen 2003, 21–22; 2005, 30.) Itsearvostuksen kokeminen, yhteyden saaminen muihin ihmisiin ja itsekse tuleminen, voidaan lukea myös onnellisuuden elementeiksi.

Aitojen tarpeiden tyydyttäminen edellyttää hieman uudenlaista tapaa tehdä työtä ja johtaa. Nämä uudet tavat työskennellä ja johtaa tuottavat hyvinvointia koko työyhteisölle. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 26, Juuti 1999, 37.)

Ergonomia

Ergonomiasta huolehtimalla voidaan työ, työvälineet, työympäristö ja muu toimintajärjestelmä sopeuttaa vastaamaan ihmisen ominaisuuksia ja tarpeita. Ihmisen turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia sekä järjestelmän häiriötöntä ja tehokasta toimintaa voidaan parantaa ergonomian avulla. (Launis & Lehtelä 2011, 19–20.)

Tieteenalana, ergonomian (inhimillisten tekijöiden tutkimus) kohteena on ihmisen ja järjestelmän muiden osien vuorovaikutuksen ymmärtäminen (standardi SFS-EN ISO 6385). Osaamisalueena ergonomia soveltaa teoriaa, periaatteita, tietoja ja menetelmiä ja näin ollen se pyrkii optimoimaan ihmisen hyvinvoinnin ja järjestelmän kokonaissuorituskyvyn. (<http://www.metsta.fi/adds/esite/ergonomia.pdf>.) Työsuojelusanasto (TEPA) esittää ergonomian osa-alueet seuraavasti: fyysinen ergonomia, kognitiivinen ergonomia ja organisatorinen ergonomia. Fyysinen ergonomia pitää sisällään fyysisen toimintaympäristön, työvälineiden, työmenetelmien ja työpisteiden suunnittelun. Kognitiivinen ergonomia sisältää järjestelmien ja niiden käyttöliittymien ja tiedon esittämistapojen suunnittelun. Organisatoriseen ergonomiaan kuuluu suunnittelua liittyen henkilöstöön, työprosesseihin, työkokonaisuuksiin, työaikajärjestelyihin. Samoin se pitää sisällään tuotannon, toiminnan laadun ja yhteistyön kehittämisen. (<http://www.tsk.fi/tepa/>.)

Ergonomian myönteisiä vaikutuksia ovat lisääntynyt hyvinvointi ja tuotannon tehostuminen tai organisaation toiminnan paraneminen, sekä myös taloudelliset vaikutukset. Työntekijä voi käyttää työssään kykyjään ja taitojaan. Samalla työntekijä kokee, että työympäristö on miellyttävä, viihtyisä, työntekijän motivaatio ja työssä jaksaminen ovat hyvällä tasolla ja työntekijä kokee vähemmän haitallista fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Näiden edellä mainittujen asioiden ansiosta työntekijöiden poissaolot vähenevät ja tätä kautta poissaoloista johtuvat tuotannon häiriöt vähenevät. Samoin työntekijöiden työperäiset sairaudet, työkyvyttömyyseläkkeet ja tapaturmat vähenevät. Myös uuden työvoiman saaminen helpottuu ja työvoiman vaihtuvuus on vähäisempää. (Launis & Lehtelä 2011, 36.)

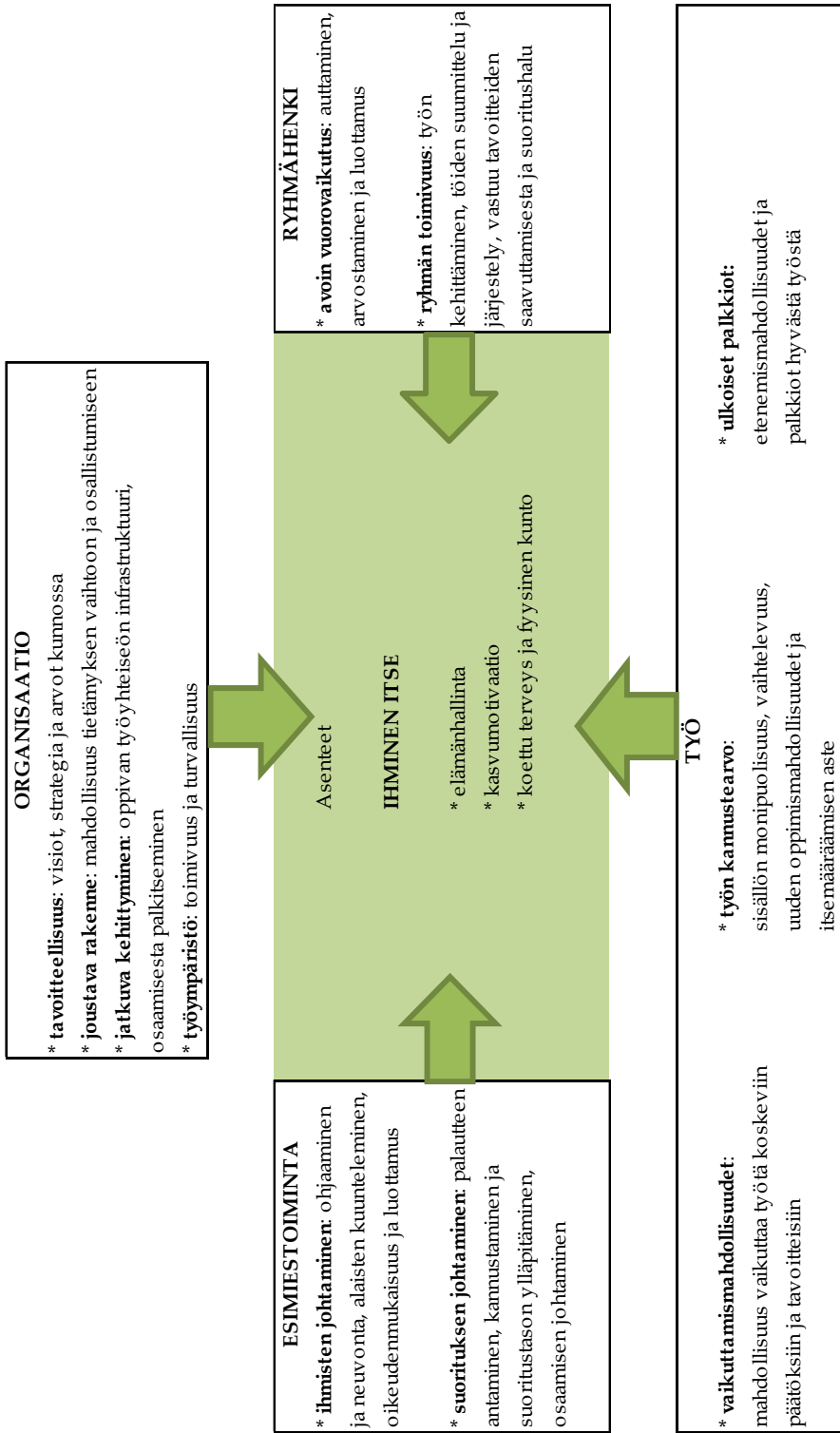
Tietotyössä työn tulos riippuu paljon ihmisen halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa, osaamista ja yhdistää näitä osaamisiaan. Yksilön suorituskykyyn eli työstä suoriutumiseen vaikuttaa yksilön tiedot ja taidot, yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, yksikön sosiaaliset kyvyt ja yksilön sisäiset arvot ja motivaatio. Kun työpaikan tekijät, johtaminen ja työpaikan hyvinvointitekijät, yhdistetään yksilön suorituskykyyn vaikuttaviin tekijöihin,

voidaan todeta, että työyhteisön hyvinvointi muodostuu sen kaikkien jäsenten hyvinvoinnista. (Ojala & Ahonen 2003, 22–23; 2005, 34.)

Terveiden organisaatioiden tunnusmerkkejä ovat laadukas johtaminen, työpaikan kulttuuri ja mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoon. Työterveyden tekijöitä ovat päätösten ja prosessien läpinäkyvyys, organisaation koko henkilöstön yhteydet toisiinsa sekä henkilökunnan jäsenten välinen luottamus ja yhteistyö, joka pitää sisällään ilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden tunteen. Myös työntekijöiden arvojen yhdenmukaisuus organisaation tehtävien ja päämäärien kanssa eli sitoutuminen ovat työterveyden tekijöitä. Sosiaalinen turvallisuus, pysyvyys, työpaikan sosiaalisten kontaktien laatu, tehtävien järjestyminen, voimaantuminen työpaikalla, henkilökunnan ammattipätevyys ja tunneily luetaan myös terveen organisaation piirteiksi. (Anttonen & Räsänen 2009, 11.) Bernen (1961) luomassa transaktionalyysissä on kolme minän tilaa: vanhempi, aikuinen ja lapsi. Nämä ”minän tilat” kuvaavat eri henkilöiden sisäisiä rooleja. Johtajan ja alaisten välinen yhteistyö on parhaimmillaan, kun heidän välillään on aikuinen-aikuinen-suhde.

Organisaation toiminnan tulee olla tavoitteellista ja organisaation kaikkien työntekijöiden tulee olla tietoisia ja sitoutuneita yhteiseen visioon, strategiaan ja arvoihin. Organisaatio tukee jatkuvaa oppimista ja kehittymistä ja osaamisen kehittymisestä palkitaan. Työympäristö on toimiva ja turvallinen. Esimiestoiminnassa korostuu niin ihmisten huomioon ottaminen kuin myös suorituksen ja osaamisen johtaminen. Alaisten ja esimiesten² välillä on molemminpuolinen luottamus ja vuorovaikutus, ja palautteen antaminen on avointa. Kaikkia työyhteisön jäseniä kohdellaan tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Työtä kehitetään ja vastuu tavoitteiden saavuttamisesta jaetaan tasapuolisesti. Työssä on vaikuttamismahdollisuuksia päätöksenteon ja tavoitteiden suhteen, työ on sisällöltään monipuolista, työssä on mahdollisuus uuden oppimiseen, etenemiseen ja hyvästä työstä palkitaan. Hyvinvoivassa organisaatiossa (kuva 1) myös sen henkilöstö voi hyvin. (Manka 1999, 2006.)

² Termi alainen kuuluu menneisyyden alistavaan johtamiskulttuuriin, ja termi pitäisi korvata termeillä työntekijä, asiantuntija, tuloksentekijä ja partneri (Sydänmaanlakka 2006, 15). Käytän omassa tutkimuksessani käsitteitä alainen ja/ tai työntekijä sekaisin ja käsittän tämän alainen – esimies suhteen tasapuolisena suhteena.



Kuva 1: Organisaation työhyvinvoinnin tekijät (Manka 1999, 2006)

Terveys ei ole ammatillisessa hyvinvoinnissa erillinen muihin aspekteihin nähden. Ammatillisen hyvinvoinnin 5-ulotteinen malli (Horn, Taris, Schaufeli & Schreurs 2004) sisältää tunne- ulottuvuuden, ammatillisen ulottuvuuden, sosiaalisen ulottuvuuden, kognitiivisen ulottuvuuden ja psykosomaattisen ulottuvuuden. Ryff ja Keyes (1995) esittävät psykologisen hyvinvoinnin mallin, joka sisältää 6 eri ulottuvuutta: itsensä hyväksyminen, toimintaympäristön hallinta, itsenäisyys/riippumattomuus, kunnossa olevat vuorovaikutussuhteet, henkilökohtainen kasvu ja elämän tarkoitus.

Scott ja Dinham (2003) ovat tutkineet koulun opettajien ja johtohenkilöstön ammatillista tyytyväisyyttä. Heidän mielestään ammatillinen hyvinvointi on laajempi käsite kuin vain keskittyminen ainoastaan stressiin tai kuormitukseen. Ammatillinen hyvinvointi sisältää myös ammatillisen motivaation ja tyytyväisyyden. Ammatillisen hyvinvoinnin mittaamiseen kehitettyä asteikkoa Scott & Dinham ovat testanneet Australian, Englannin, Uuden Seelannin ja Yhdysvaltojen opettajien ja koulun johtohenkilöiden keskuudessa. Australian aineiston pohjalta syntyi malli, jossa on 10 ulottuvuutta, ja tämä malli vahvistettiin Englannin ja Uuden Seelannin aineistoilla. Mallin ulottuvuudet olivat: 1) koulun johtamiskäytännöt, ilmapiiri ja päätöksenteko, 2) ylenemiskäytänteet ja – mahdollisuudet, 3) koulun infrastruktuuri, 4) koulun maine, 5) opettajien asema ja mielikuva heistä ulospäin, 6) opiskelijoiden saavutukset, 7) toisista huolehtiminen työyhteisössä, 8) työmäärä, 9) muutokset ja muutosten johtaminen ja 10) ammatillinen kasvu. Yhdysvaltojen aineisto tuotti mallin, joka sisältää seuraavat 16 eri ulottuvuutta: 1) opiskelijoiden hyvinvointi, 2) opettajien hyvinvointi, 3) opettajien välinen yhteistyö, 4) ylimääräiset opinto-ohjelmat, 5) yhteisöön kuuluminen, 6) opiskelijoiden asenteet ja käyttäytyminen, 7) kollegiaalisuus, 8) koulun sisäinen palvelukyky, 9) ammatillinen kasvu, 10) vaihtelevuus, monipuolisuus opetuksessa, 11) koulun infrastruktuuri, 12) ammatillinen tehokkuus, 13) tunnustuksen/arvostuksen saaminen, 14) opiskelijoiden ja kouluyhteisön välinen vuorovaikutus, 15) voimaantumisen ja 16) työmäärä.

Warr (1990, 1994) esittää psyykkisen terveyden (tunnepuolen hyvinvoinnin) mallin. Malli sisältää tunnepuolen hyvinvoinnin mittaamiseen kolme pääasiallista akselia, jotka ovat onneton – onnellinen, huolestunut – tyytyväinen, masentunut – innokas – akselit.

2.3 PAHOINVOINTI TYÖSSÄ

Stressi on olotila, jossa ihmisen fysiologinen toiminta ei ole normaalia ja elimistö yrittää sopeutua ympäristön luomiin vaatimuksiin. (Albrecht 1978, 11). Fysiologian tutkija Selye on määritellyt stressin elimistön epäspesifiksi reaktioksi kaikkiin sen vastaanottamiin ärsykkeisiin. Selye erottaa eustressin, aikaansaamisen, voiton ja riemun stressin ja distressin, avuttomuuden,

epätoivon, pettymyksen ja häviämisen stressin. (Albrecht 1978, 61–62). Aikaisemmin termi stressi määriteltiin seuraavasti: stressi on ihmisen epäonnistunut pyrkimys sopeutua hänelle soveltumattomaan ympäristöön. Stressi nähtiin siis ihmisen ja hänen ympäristönsä epäonnistuneeksi vuorovaikutukseksi. Nykykäsityksen mukaan ihminen voi olla ympäristön vaatimusten kohde eli objekti sekä aktiivinen vaikuttaja eli subjekti stressiä tuottavissa tilanteissa. (Juuti 1999, 96.)

Kiire tuottaa stressiä. Lyhytaikainen stressi voi olla joillekin ihmisille tyydyttävää. Liiallinen, pysyvä kiire taas kuluttaa ihmistä ja ihmisen voimavaroja. Pysyvään kiireeseen liittyy riittämättömyyden tai voimattomuuden tunteita. Ihminen kokee olevansa stressaantunut, kun hän on tilapäisesti menettänyt fysiologisen tasapainonsa ja näin ollen joutuu ponnistelemaan saavuttaakseen tasapainon uudelleen. Tai stressi voi olla tila, jonka on aiheuttanut esimerkiksi työssä koettu, toistuva ja pitkäaikainen ponnistus tai ahdistus. Tämä tila on syntynyt, kun ihminen ei enää kykene palautumaan levon kautta. Edellinen stressi ei sinällään ole niin paha, mutta jälkimmäinen stressi on kuluttavaa. (Heiske 1997, 21.) Ihmisen stressinsietokyky on yksilöllinen ja stressi voi olla ns. hyvää stressiä tai huonoa stressiä. Sopiva stressi mahdollistaa huippusuorituksen, mutta huono stressi häiritsee ajattelua, toimintakykyä sekä palautumista ja näin elimistö kuormittuu. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 109). Ihminen kokee työstressiä, kun ihmiseltä vaaditaan jatkuvasti enemmän kuin mihin omat voimavarat riittävät. Myös tilanne, jossa työ ei täytä ihmisen keskeisiä odotuksia eikä tyydytä siihen kohdistuvia tarpeita, voi aiheuttaa stressiä työssä. Pitkittyneellä työstressillä on vaikutuksia ihmisen toimintakykyyn ja terveyteen. (Gerlander, Saarinen & Kalimo 1995, 128; vrt. Elo 1995, 194).

Työuupumus ja loppuun palaminen syntyvät usein pitkittyneestä stressistä. (Rauramo 2004, 37, 67–68; Nummelin 2007, 95–97, vrt. Kalimo & Hakanen 2000.) Kun työstressi jatkuu pitkään, työssä jaksaminen vaarantuu (Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell & Tuominen 2005, 45–46; Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 113). Pahimmillaan pitkäkestoinen stressi voi johtaa uupumukseen. Tämä tilanne ei johdu pelkästään yksilöstä vaan se viestii paljon laajemmin koko organisaation tai työyhteisön ongelmista. Näitä ongelmia aiheuttavat työpaikalla esimerkiksi liiallinen/liian vähäinen työn määrä ja liialliset työn vaatimukset. Samoin ongelmia aiheuttavat vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön, resurssien ja osaamisen riittämättömyys työstä selviytymiseen, työn ei-palkitsevuus, työyhteisön ristiriitatilanteet, epäoikeudenmukaiseksi koettu johtaminen ja työntekijän omien arvojen ja työn arvojen välinen ristiriita. (Manka 2007, 39–41.) Työuupumus on tyypillistä juuri niille henkilöille, jotka ottavat laajasti vastuuta työstä myös silloin, kun työ toistuvasti edellyttää poikkeuksellista venymistä. (Kalimo 1997, 17).

Työuupumuksen tunnistaa syvästä väsymyksestä ja kyynisestä asenteesta. Henkilön usko omiin kykyihin ja osaamiseen horjuu ja lisäksi tähän voi liittyä masennusta, ahdistusta ja jännittyneisyyttä. Työuupumus on pitkäkestoista ja se aiheuttaa monia eri oireita. Työuupumuksen aiheuttaa pitkäaikainen ja usein tiedostamaton stressi. Stressi taasen aiheutuu työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten välisestä ristiriidasta. (Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell & Tuominen 2005, 45–46; Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 113.) Työyhteisön vuorovaikutusongelmat, huonosti toimivat ihmissuhteet voivat aiheuttaa työssä väsymistä, työuupumista ja pitkiä toistuvia sairauslomia. (Hämäläinen 2005, 87).

Rauramon (2004, 2008) esittämien työhyvinvointiportaiden työhyvinvoinnin kokemuksia estävinä tekijöinä voivat toimia työkuormitukseen liittyvät ongelmat, univaje, epäterveellinen ravinto, liiallinen alkoholin käyttö, tupakointi ja liikkumattomuus. Toisella portaalla epäkohtia voivat aiheuttaa turvattomuus, jota koetaan työsuhteessa ja toimeentulossa, muutokset, tapaturmat, uhka- ja väkivaltatilanteet, kiusaaminen, häirintä ja syrjintä. Kolmannen portaalla häiritseviä tekijöitä ovat ilmapiiri- ja johtamisongelmat työyhteisössä ja puutteet tiedonkulussa. Neljännellä tasolla voidaan mainita häiriötekijöinä palautteen saamisen puutteet ja palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät haasteet. Itsensä toteuttamisen tason häiriötekijöitä ovat haasteet, jotka liittyvät osaamisen kehittämiseen, kilpailukykyyn ja työn tuloksellisuuteen. (Rauramo 2008, 9–10.)

Muuttuva työelämä asettaa työhyvinvoinnin kehittämislle entistä suurempia haasteita tulevaisuudessa. Työhön liittyy kuormittavuutta ja tästä voi aiheutua esimerkiksi työtapaturmia ja ammattitauteja. Toinen puoli eli työn henkinen kuormittavuus voi aiheuttaa stressiä. Työkyvyn kannalta on oleellisen tärkeää, että yksilön toimintaedellytykset ja työn vaatimukset ovat tasapainossa. Stressi aiheutuu tämän tasapainon järkkymisestä ja samalla se viestittää uudenlaisten toimintatapojen tarpeesta. Stressi voi aiheutua myös siitä, että yksilön odotukset ovat ristiriidassa työn tarjoamien mahdollisuuksien kanssa. Hyvä esimies-alaissuhde on henkisen hyvinvoinnin perusta. Stressiä voidaan ehkäistä tämän lisäksi myös seuraavilla keinoilla: työssä on kehittyemis- ja vaikutusmahdollisuuksia, työ on hyvin suunniteltu ja oikein rytmitetty, työmäärä ja siihen käytettävissä oleva aika ovat sopusoinnussa ja tehokkuusvaatimukset ovat realistisia. Työuupumukselle ja loppuun palamiselle ominaisia piirteitä ovat kokonaisvaltainen väsymys, kyyninen työhön asennoituminen ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen. (Rauramo 2004, 37, 67–68; Nummelin 2007, 95–97, vrt. Kalimo & Hakanen 2000.)

Kuormitus työssä ei saa olla liian suuri eikä liian pieni, jotta saavutetaan hyvä työtulos ja koetaan samalla hyvinvointia. Henkisellä tai mentaalilla (*mental work load*) kuormituksella voidaan tarkoittaa sekä emotionaalista, subjektiivisesti koettua kuormitusta tai stressiä. Tai sitten se voi tarkoittaa informaation käsittelyn vaatimuksia. Tätä henkistä kuormitusta voidaan säädellä muuttamalla joko resursseja tai tehtävän vaatimuksia (työn järjestelyt,

tautus, tehtävien mitoitus työntekijän koulutusta ja harjaantuneisuutta vastaavaksi tai työntekijöiden osaamistason lisääminen koulutuksen avulla). (Launis, Lehtelä 2011, 117.) Fyysinen terveys ja hyvinvointi määritellään sosiaalisten, psykologisten ja biologisten tekijöiden kautta, ja se käsitteellistetään resurssiksi, joka sallii ihmisen elää yksilöllisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kannattavaa elämää. (MacIntosh, MacLean & Burns 2007).

Uupumisessa on kyse ihmisen reaktiosta työntekoon tai muuten tilanteeseensa. Yksipuolinen paine voi ajaa ihmisen kohtuuttoman väsyneeksi eli hän kokee olevansa uupunut. Uupumiselle on tyypillistä tunneperäinen rasitus, ihminen on sekä fyysisesti että psyykkisesti väsynyt, hänen todellinen suorituskykynsä on laskenut. Työntekijä on altis uupumiselle, jos työn päämäärät ovat epämääräisiä ja työn kautta saavutettuja tuloksia on vaikea arvioida. Uupumista ehkäisee se, että työntekijä saa hyvää palautetta ja samalla työntekijän energia lisääntyy. (Heiske 1997, 192–194; Nummelin 2007, 98.)

Työelämässä koettu työstressi aiheuttaa hyvinvointi- ja terveysongelmia ja taloudellisia menetyksiä organisaatioille ja yhteiskunnalle. Lisäksi työstressi on yhteydessä työsuorituksiin ja siten organisaatioiden tuloksellisuuteen. Myös lainsäädännöllä on omat vaatimuksensa työnantajan suuntaan eli työnantajan edellytetään luovan työntekijöille turvallisen työympäristön, joka tukee työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Työuupumuksen käsite kuvaa työelämässä ilmeneviä jaksamisongelmia. (Kinnunen & Feldt 2005, 13 & Kinnunen & Hättinen 2005, 38.) Aikuisuuden työstressiä ennustavat työikää edeltävät perheolosuhteet ja persoonallisuuden piirteet. Nämä tekijät vaikuttavat laajemminkin ihmisen terveyteen. Herää siis kysymys: ovatko nykyorganisaatioiden käytettävissä olevat keinot lieventää ja ehkäistä työstressiä riittävät? (Hintsa & Hintsanen 2011, 54.) Naiset kokivat enemmän työstressiä kuin miehet ja aktiiviset liikkujat kokivat vähemmän työstressiä kuin liikuntaa harrastamattomat (Hirvensalo, Yang & Telama 2011, 71).

Jokaisen johtotehtävässä olevan tulisi kehittää tarpeellinen taito vähentää ja hallita omaa stressiään. Samoin heidän tulisi löytää keinot, joiden avulla he voisivat auttaa alaisiaan vähentämään ja hallitsemaan stressiä. Työmäärä, fyysiset muuttujat, työstatus, vastuu, työn vaihtelevuus, ihmiskontaktit, fyysiset ja psyykkiset vaatimukset vaikuttavat ihmisen työiloon ja sen seurauksena stressin ja tyydytyksen väliseen tasapainoon. (Albrecht 1978, 107, 129.)

Kun työn vaatimukset ja työntekijän resurssit sekä työn tarjoamat mahdollisuudet ja työntekijän odotukset ovat tasapainossa, käynnistää tämä positiivisen kehityssuunnan. Tällöin työntekijä tuntee työtyytyväisyyttä, hallinnan tunnetta ja hyvinvointia, ja samalla hänen persoonallisuutensa ja itsetuntonsa kehittyvät. Jos taas edellä mainitut edellytykset ja vaatimukset sekä odotukset ja mahdollisuudet ovat ristiriidassa, aiheuttaa tämä työntekijälle stressiä, rasittumista, minäkuvan, käyttäytymisen ja terveydentilan haitallisia muutoksia. Työolojen ns. jatkuvalla suunnittelulla ja seurannalla voidaan

joustavasti reagoida muutosten aiheuttamiin vaikutuksiin työoloissa. (Kalimo 1987, 51–52.)

2.4 MOTIVAATIO JA MOTIVAATIOTEORIAM

Ihmisen motivaatio ja asenteet vaikuttavat hänen työssä koettuun hyvinvointiinsa, samoin kuin siihen vaikuttavat itse työ, organisaatio, esimiestoiminta ja ryhmähenki (katso kuva 1).

Motivaatioilmiötä on luonnehdittu vireyden, suunnan ja systeemiorientoitumisen avulla. Vireys tarkoittaa yksilön energiavoimaa ja juuri tämä energia ajaa yksilöä käyttäytymään tietyllä tavalla. Yksilön käyttäytyminen on aina suunnattu jotakin kohti eli toiminnalla on päämäärä. Systeemiorientoituminen viittaa yksilössä ja hänen ympäristössään oleviin voimiin ja nämä voimat saavat yksilön joko entistä vahvemmin tavoittelemaan päämääräänsä tai sitten yksilö luopuu päämäärästään ja suuntaa toimintansa ja energiansa johonkin toiseen asiaan. Ruohotie ja Honka ovat määritelleet motivaation seuraavasti:

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Ruohotie & Honka 1999, 13–14).

Motivaatio voidaan määritellä myös sanalla työhalu (Hiironniemi 1991, 45). Motivaatio on järjestelmä, jossa eri tekijät virittävät ja ohjaavat käyttäytymistä. Motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista sekä kontrolloitua toimintaa. Motiivit, esimerkiksi tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet, aikaansaavat motivaation. (Juuti 1999, 30–31.) Ihminen on motivoitunut, kun hänen toiminnallaan on jokin tavoite tai päämäärä eli intentio (Byman 2002, 26). Motivaatio työssä ilmenee työhalukkuutena ja työtyytyväisyytenä. Motivaatio työssä on tarkoituksenmukaista ja päämäärähakuista toimintaa. Työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa hänen oma ammatillinen mielenkiinto ja myös työntekijän ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. (Räty 2009, 15.)

Maslow (1954, 80–93, 102) määrittelee motivaation liittyen perustarpeisiin: motivaation tekijät voivat määräytyä muutamista tai kaikista perustarpeista eli fysiologisista, turvallisuuden, sosiaalisuuden ja rakkauden, arvostuksen, itsensä toteuttamisen tarpeista ja halusta tietää ja ymmärtää, samanaikaisesti. Motivaatio viittaa pääteltävissä oleviin sisäisiin intentioihin, kun tarkastelemme käyttäytymistä ulkoapäin (McClelland 1990, 4).

Motivaatio on ihmisen elämän laatuun liittyvä asia, eli motivaation voidaan ajatella olevan ihmisen voimavara. Johtajien ja esimiesten tehtävänä onkin ylläpitää tätä työntekijöiden motivaation kipinää. Heidän tärkeä tehtävä on

löytää keinoja, jotka edistävät motivoitumista, työhön sitoutumista ja jatkuvaa työn kehittämistä. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 68; Nummelin 2007, 28.) Motivoinnin tavoitteena on ihmisen hyvinvointi. Tämän hyvinvoinnin seurauksena yrityksen tuottavuus kasvaa ja kehittyy. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 68.) Motivaatio syntyy tietynlaisen, motivaatioprosessin, seurauksena. (Juuti 1999, 31–32).

Itse työn suorittaminen ja ihmisen kasvutarpeet aiheuttavat ja luovat sisäisiä kannusteita. Ulkoiset kannusteet tyydyttävät fyysisiä tarpeita tai liittymistarpeita ja ulkoiset kannusteet välittyvät työyhteisön, esimiehen tai työtovereiden kautta. Kun henkilön motivoituminen perustuu sisäisiin kannusteisiin (mielenkiintoinen työ ja onnistuneet työtulokset), on motivoituminen tehokasta ja pitkäaikaista. Motivaatioon vaikuttavat myös tieto palkkioista ja odotukset niiden toteuttamisesta. Motivaatio voi syntyä, kun ihminen uskoo hyvän työsaavutuksen johtavan asianmukaiseen palkitsemiseen, ihminen arvostaa odotettavissa olevaa palkkiota ja ihminen uskoo pääsevänsä työponnistuksillaan riittävän hyvään työsuoritukseen. (Hiironniemi 1991, 45–46.)

Työn palkitsevuuden ja työssä jaksamisen välillä on yhteys. (Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell, Tuominen 2005, 55). Työn mielekkyys kasvaa, kun työntekijä ymmärtää oman työnsä olevan osa suurempaa koneistoa. Johdon tulisivatkin huolehtia siitä, että jokainen työntekijä tietää koko yrityksen ja oman työnsä merkityksen ja merkityksellisyyden osana isoa koneistoa. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 102.) Hakanen (2011, 19) kuvaa teoksessaan työn imun kokemuksen eli työtoiminnan mielekkyyden tunne- ja motivaatiotäytyksen tilaksi.

Jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon liittyy motivaation kestoon tai pysyvyyteen. Sisäisessä motivaatiossa työ itsessään palkitsee tekijäänsä. Sisäinen motivaatio (kasvumotivaatio) liittyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden tyydyttämiseen. Ulkoinen motivaatio taas liittyy läheisesti työympäristöön, ja palkkiot välittää joku muu kuin itse työntekijä. Sisäisillä palkkioilla on läheisempi yhteys työhalukkuuteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, esimerkiksi turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Ruohotie 1990, 8.) Peltosen ja Ruohotien (1986, 25) mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio tulisi nähdä toisiaan täydentävinä. Minän ytimen nähdään muodostuvan sisäisestä motivaatiosta, joka saa aikaan toimintaa. (Desi & Ryan 1985, Ruohotie 1997, 102).

Jako ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon ja näiden erottaminen ei ole aina yksinkertaista (katso Dyer & Parker 1975, 457). Dyer ja Parker (1975) kohdistivat ulkoisen ja sisäisen motivaation määrittelyä koskevan kyselyn aihealuetta opettaville, konsultoiville ja tutkiville henkilöille (N=97). Tutkimuksen tuloksena selvisi, että edes ko. aihealueen tutkijat ja opettajat eivät löytäneet

yksimielisyyttä ulkoisen ja sisäisen motivaation määritelmistä. Täydellistä yksimielisyyttä ei syntynyt ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon luokiteltavista tekijöistä.

Samoin nämä käsitteet voidaan määritellä monella eri tavoilla. Saleh ja Gryrier (1969, 446) tuovat esiin ulkoisten motivaatiotekijöiden yhteyden työympäristöön eli esimerkiksi yhtiön politiikkaan, työolosuhteisiin, keskinäiseen vuorovaikutukseen ja turvallisuuteen. Deci (1975, 23) on määritellyt sisäisen motivaation seuraavasti: kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän ryhtyy tekoihin niiden itsensä vuoksi, itse näistä teoista ei ole näköpiirissä palkkiota. Nämä teot eivät ole välineitä tavoitteisiin, vaan ne ovat itse tavoitteita.

Työtä voi tehdä sisäisesti motivoituneena, ulkoisesti motivoituneena tai sitten työntekijä on vailla minkäänlaista motivaatiota. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, tekee hän työtä vapaaehtoisesti ja tekemisen ilosta. (Hakanen 2011, 30.) Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen ilmenee ilman ulkoisia rajoitteita tai mahdollisuuksia (Cellar & Wade 1988, 182). Ulkoisesti motivoitunut työntekijä haluaa saavuttaa jonkin välineellisen päämäärän, ja motivaation lähtökohtana on esimerkiksi halu totella esimiestä, työntekijän halu olla tunnollinen ja kuuliainen, työntekijän halu työsuhteensa jatkolle tai työntekijä haluaa saavuttaa jonkin palkkion. Ilman motivaatiota toimiva työntekijä ei pidemmällä aikavälillä lisää hyvinvointiaan. (Hakanen 2011, 30.) Calder ja Staw (1975, 599) esittävät, että käyttäytyminen on ulkoisesti motivoitunutta, kun tilanteen sisältämä erityinen tavoite, esimerkiksi palkka, tarjoaa tehdystä toiminnasta erillään olevaa tyytyväisyyttä.

Salmela-Aron ja Nurmen (2002, 10–11) teoksessa käsite motivaatio liitetään motivaatiopsykologiaan. Motivaatiopsykologian avulla pyritään selittämään sitä, miksi ihmiset toimivat tai ajattelevat juuri tietyllä eivätkä jotenkin toisella, erilaisella tavalla. Motivaatio näkyy yksittäisenä toimintana tietyssä tilanteessa sekä myös toimintojen samankaltaisuutena koko elämänkaarella. Jos tilanne on juuri näin, voidaan puhua pysyvästä motiivipiirteestä. Motivaatiota alettiin tutkia uudelleen ja innokkaammin taas 1980-luvun puolivälissä ja tällöin uusia näkökulmia tuli useitakin. Klassisen motivaatiopsykologian perusajatukset ovat vaihdelleet paljonkin eri aikoina, johtuen eri näkökulmista. Yksi näkökulma lähti liikkeelle fysiologiasta: motiivit, tarpeet ja vietit ovat yksilön sisäisiä ominaisuuksia ja ne kumpuavat omasta elimistöstämme. Oppimisen ei ajateltu vaikuttavat tässä näkökulmassa tarpeisiin. Psykoanalyttinen teoria liittyy osittain juuri näihin fysiologisiin selityksiin.

Toinen klassinen teoria on behaviorismi ja se kuvaa motivationaalisia ilmiöitä. Perusajatuksena pidettiin sitä, että jos jostakin toiminnasta palkitaan, niin toimintaa tullaan todennäköisesti jatkamaan ja tämä tarkoittaa sitten motivaation lisääntymistä. 1950- ja 1960-luvuilla kehiteltiin ajatuksia, jotka ennakoivat myöhempää modernia motiiviteoriaa, esimerkiksi Harlow'n apinakoe, jolla osoitettiin sosiaalisten ärsykkeiden motivoivan voimakkaammin

kuin fysiologisen tarpeen tyydyttämisen. Toinen esimerkki on Maslow'n tarvehierarkia, jossa korostettiin ylemmän tason tarpeita. Psykoanalyysissa taas mietittiin sitä, miten psyykinen energia kiinnittyy joihinkin ulkomaailman sosiaalisiin kohteisiin eli ihmisiin. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 11–12.)

Motivaatiota kuvaavat teorit on yleensä jaettu kolmeen ryhmään: tarveteorit, yllyketeorit ja odotusarvoteorit. Tarveteorit selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä. Yllyketeorit selvittävät käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä, kannusteita. Odotusarvoteorioilla pyritään kuvaamaan yksilöllisiä eroja, kun reagoidaan käyttäytymistä ohjaaviin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Motivaatiota säätelevät näin ollen yksilön tarpeet, niihin vetoavat kannusteet sekä tehdyt havainnot ja havaintojen tulkinta. Tarpeet muodostuvat kasvutarpeista, liittymistarpeista ja toimeentulotarpeista. (Ruohotie & Honka 1999, 19; Hiironniemi 1991, 45.) Kannusteisiin kuuluu tehtäväkannusteet, vuorovaikutuskannusteet ja taloudelliset sekä fyysisen ympäristön kannusteet. Odotukset voidaan jakaa odotusarvoon, välinearvoon ja yllykearvoon. Työmotivaatiota selittävät tarpeet, kannusteet ja odotukset. (Ruohotie & Honka 1999, 19.)

Motivaatioteorioissa voidaan havaita ns. Freudin koulukunta, jonka mukaan ihmistä ohjaavat alitajuiset, perityt tai irrationaaliset motiivit sekä alun perin psykoanalyttinen Platonin ja Aristoteleen kirjoituksista meille Descartesin ja Hobbesin kautta välittynyt toinen perusnäkemys, jonka mukaan ihminen on järkipäinen, loogisesti omiin valitsemiinsa päämääriin pyrkivä olio. Ihmissuhdekoulukunnan teorit painottivat aluksi taloudellista turvallisuutta, työturvallisuutta ja humaaneja työolosuhteita. Maslow kehitti myöhemmin tarveteorian, jonka empiirisenä sovelluksena kehittyi Herzbergin kaksifaktoriteoria. Ja Alderfer on täydentänyt Maslowin tarveteoriaa kohti kolmiluokkaista tarveportaikkoa. Ensimmäinen tarveportaikon taso on toimeentulon tarpeet, jotka liittyvät olemassaoloon, säilymiseen ja materiaaliseen turvallisuuteen. Toinen taso käsittää vuorovaikutuksen tarpeet eli ihmissuhteet ja kolmas taso pitää sisällään kasvutarpeet. Kasvutarpeisiin kuuluu ihmisen pyrkimys hyödyntää ja kehittää kykyjään tuottavalla ja luovalla tavalla. Alderferin teoriassa tarpeiden tyydytys ei tapahdu hierarkisessa järjestyksessä ja useampi tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti. Vroomin odotusarvoteoriassa otetaan huomioon useita käyttäytymiseen liittyviä motiiveja ja siinä käyttäytymisen oletetaan olevan monimutkaista ja siinä käsitellään sitä, miten ihmiset toimivat ja myös sitä, miksi he toimivat tietyllä tavalla. Tätä teoriaa ovat kehittäneet eteenpäin Porter ja Lawler ns. suoritus – tyytyväisyys malliksi, jossa työtyytyväisyyden ja motivaation väliset yhteydet tulivat selitetyiksi. Lawler on muokannut tätä mallia myöhemmin pyrkimys - suoritus - malliksi ja suoritus – tulos – malliksi. Myöhemmin Festinger kehitti

kognitiivisen dissonanssin teorian ja Homans kehitti oman sosiaalisen vuorovaikutuksen teorian. (Juuti 1999, 32–34, 38–40, 42.)

Tämän jälkeen Adams kehitti oman tasapaino- tai oikeudenmukaisuusteoriaansa ja tämä on yksi kuuluisimmista sosiaalista vuorovaikutusta käsittelevistä teorioista. Tämä teoria perustuu oletukselle, että yksilöt muodostavat vertailusuhteen tiettyyn tilanteeseen suuntaamiensa panosten ja tuosta tilanteesta saamiensa palkkioiden välille. (Juuti 1999, 34, 46–47.) Tästä Adamsin oikeudenmukaisuusteoriasta kirjoitetaan tarkemmin kappaleessa 3.1.

Vuoren (1993, 31–34) tutkimuksessa on kuvattu motivaatio- ja kulttuuritasojen väliset yhteydet (katso Schein 1987, 1992, 1999) seuraavalla tavalla:

- näkyvä kulttuurinen taso eli käyttäytyminen on yhteydessä ulkoisen motivaation näkyvään tasoon (organisaation jakamiin palkkoihin ja palkkioihin ym. kytkeytyvä käyttäytyminen),
- kulttuurin arvotaso eli arvot kytkeytyvät piilevämpään ulkoisen motivaation tasoon (organisaation korostama johtamistapa, filosofia ym. omaksuttuna, motivoivana arvona) ja
- kulttuurin perusoletukset yhdistyvät sisäisen motivaation tasoon (organisaatiokulttuurin itseäänselvyyksiin kytkeytyvä piilevä käyttäytyminen).

2.5 TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖMOTIVAATIO

Työtyytyväisyys on monimutkaisempi käsite kuin käsitteet sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio. Työn sisäinen ja ulkoinen tyytyväisyys voidaan rinnastaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, tai työtyytyväisyyden sijasta käytetään työviihtyvyyden käsitettä. Locke (1976, 1300) on määritellyt työtyytyväisyyden kullakin hetkellä vallitsevaksi miellyttäväksi tai myönteiseksi tunnetilaksi. Tämä tunnetila syntyy henkilön työn ja työkokemusten arvioinnin seurauksena. Pöyhönen (1987; 128) määrittelee työtyytyväisyyden työntekijän kokemusten kautta eli työntekijä tuntee työtyytyväisyyttä, kun hän kokee työnsä vastaavan hänen työlleen asettamia vaatimuksia.

Herzbergin kahden faktorin teorian, motivaatio - hygieniateorian mukaan työtyytyväisyyden ja työmotivaation aiheuttavat eri tekijät kuin työtytymättömyyden (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959; Steers & Porter 1975, 87–89; Herzberg 1968, 95–97). Herzbergin mukaan hygieniatekijät ovat työn ulkoisiin puitteisiin liittyviä tekijöitä ja näiden tekijöiden johdosta yksilö voi kokea työskentely-ympäristönsä epäoikeudenmukaiseksi ja huonosti organisoiduksi. Hygieniatekijöihin luetaan esimerkiksi valvonta, työpaikan

sosiaaliset suhteet eli suhteet esimiehiin ja työtovereihin, fyysiset työolosuhteet, palkkaus, yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka, edut ja työsuhteen varmuus. Kun nämä tekijät heikkenevät työntekijän asettaman ns. hyväksyttävän tason alapuolelle, seuraa siitä työtyytymättömyyttä. Hygieniatekijät liittyvät siis alemman tason tarpeisiin. Työtyytymättömyyttä voidaan poistaa laittamalla edellä mainitut kahden faktorin teorian mukaiset hygieniatekijät kuntoon.

Itse työhön liittyvien tekijöiden eli motivaatiotekijöiden avulla voidaan kohottaa motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Motivaatiotekijöitä ovat itse työhön liittyvät tekijät: menestyminen ja päteminen työssä, tunnustuksen saaminen hyvästä työstä, mielenkiinto itse työtä kohtaan, esimiehen antama vastuu ja itsenäisyys työntekijöille ja työntekijän mahdollisuus edetä hierarkiassa ammatillisesti ja työntekijän mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959; Herzberg 1968, 95–97).

Työtyytyväisyyden vastakohta ei ole työtyytymättömyys, vaan ei työtyytyväisyys, ja samoin työtyytymättömyyden vastakohta ei ole työtyytyväisyys vaan ei työtyytymättömyys. Jotta ymmärrämme ihmisen käyttäytymistä työssä, edellyttää se siihen liittyvien kahden erilaisen tarpeen huomioimista ja ymmärtämistä. Toiset tarpeet voidaan ymmärtää ns. biologisina tarpeina, esimerkiksi kivun välttäminen ja nälkä. Toiset tarpeet ovat ihmislunnolle ominaisia tarpeita eli ne perustuvat siihen, että ihminen haluaa saavuttaa jotakin ja näiden saavutusten kautta kokea henkistä kasvua. (Herzberg 1968, 95–97).

Maidani (1991, 441–448) on tehnyt vertailevan tutkimuksen työtyytyväisyydestä julkisella ja yksityisellä sektorilla Herzbergin kahden faktorin teorian avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli paljastaa hypoteesien testauksen avulla se, kuinka Herzbergin teoria työtyytyväisyydestä näyttäytyy kahdessa erilaisessa työyhteisössä, yksityisellä ja julkisella sektorilla, käyttäen Herzbergin luokitteluteemaan pohjautuvaa kyselylomaketta. Tulosten mukaan työntekijöiden motiivit työntekoa kohtaan molemmilla sektoreilla pyrkivät korostamaan työn motivaatiotekijöitä, samalla kun julkisella sektorilla työskentelevät arvostivat hygieniatekijöitä merkittävästi enemmän kuin yksityisellä sektorilla työskentelevät. Lisäksi voitiin todeta, että työntekijöiden tyytyväisyys molemmilla sektoreilla ei ollut johdettavissa hygieniatekijöistä. Sekä motivaatiotekijät että hygieniatekijät aiheuttivat pikemminkin tyytyväisyyden kuin tyytymättömyyden. Tämä on päinvastainen tulos (Herzbergin ym. 1959) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan hygieniatekijät aiheuttivat pikemminkin tyytymättömyyden kuin tyytyväisyyden. Kuitenkin tämä tutkimus tukee Herzbergin teoriaa siltä osin, että motivaatiotekijät toimivat tyytyväisyyden lähteenä.

Työmotivaation syntyyn vaikuttaa työn palkitsevuus, mielekkyys, työn sopiva haasteellisuus omiin voimavaroihin nähden sekä työstä saatava korvaus.

Työmotivaation syntyyn vaikuttaa myös työyhteisön ilmapiiri. Työmotivaation syntyyn vaikuttaa syvemmin myös arvojen ns. tasapaino, yhteneväisyys: kun työyhteisön arvot ovat lähellä työntekijän omia arvoja, kokee työntekijä työmotivaatiota. Työntekijä kokee tulevansa kuulluksi persoonana, ihmisenä, ei vain organisaation hyötykohteena, suorittajana. (Hämäläinen 2005, 78–79.)

Työnilo kytetään usein työtyytyväisyyteen, ja usein myös työmotivaatioon. Työnilo, työnimu ja "flow" tarkoittavat samaa asiaa ja niille on tyypillistä suorituksen mukaansatempaavuus ja suorituksen jälkeinen "mahtava olo" sekä omien voimavarojen ja tehtävän vaativuuden optimaalinen suhde. Työniloa tuottaa myös tunne siitä, että työstä saatavat kokemukset ylittävät ennako-odotukset. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 100–102.)

Linnan (2008, 51) mukaan työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ja sosiaalinen vuorovaikutus ovat sekä työn perusominaisuuksia että päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuuden perusominaisuuksia. Kun työn perusominaisuudet toteutuvat työssä, myös arvio oikeudenmukaisuudesta on parempi kuin niillä, joilla työn perusominaisuuksissa on puutteita. Työntekijän työmotivaation perustana ovat siis oikeudenmukainen päätöksenteko ja kohtelu. Työmotivaatiota selittävät myös työn ominaisuudet, kuten autonomian aste, suoran palautteen määrä, työn vaihtelevuus ja sisäiset palkkiot. (Steers & Porter 1991, 22; 1975; Ruohotie 1990, 11.) Työympäristö, sekä välitön että koko organisaation kattava, vaikuttaa oleellisesti työmotivaatioon. Esimiehen ja työryhmän vaikutus voi heijastua yksikön työpanokseen, samoin siihen voi heijastua tekijät, jotka kattavat koko organisaation laajemmin. (Ruohotie 1990, 12.)

Tehokkaille johtajille on tyypillistä, että he pyrkivät yksilöimään työhön liittyviä ongelmia. Henkilöt, joilla on voimakas motivaatio johtaa, myös pääsevät todennäköisemmin johtajiksi. Lisäksi johtamiseen lujasti motivoitunut johtaja myös onnistuu tehtävässään paremmin kuin heikommin tehtävänsä motivoitunut johtaja. Kannustavien työyhteisöjen esimiehillä on yleisesti korkea johtamismotivaatio, he ovat kiinnostuneita ongelmanratkaisusta ja heidän esimiesvalmiutensa ovat hyvät. (Ruohotie & Honka 1999, 188–190.) Kohtuullinen työpaine lisää työmotivaatiota (Rauramo 2004, 66). Työtyytyväisyys kuvaa myönteisesti työhyvinvointia. Työtyytyväisyyden avulla kuvataan sitä, missä määrin työntekijät pitävät työstään (työtyytyväisyys) ja missä määrin työntekijät eivät pidä työstään (työtyytymättömyys). (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005a, 59.)

Työtyytyväisyys tarkoittaa kokemusta ja tämä kokemus muodostuu tyytyväisyydestä omaan työhön, mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön ja mahdollisuuksista osallistua työyhteisön päätöksentekoon. Jos puhutaan viestintätyytyväisyydestä, niin se tarkoittaa yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä. Tällöin kyse on henkilökohtaisesta kokemuksesta ja tuntemuksesta ja tätä verrataan omiin odotuksiin. Sekä tyytyväisyyttä työhön että viestintään on

tutkittu laajalti monissa yhteisöissä eri puolilla maailmaa ja näiden tutkimusten tuloksena voidaan todeta, että yhteisön viestintä ja tyytyväisyys ovat vankasti yhteydessä toisiinsa. Tyytyväisyys rakentuu siis sekä yhteisön johtamisesta että viestinnästä ja ilmastotekijöistä. (Juholin 1999, 70–72.)

Työyhteisöstä löytyy sekä tyytymättömiä että tyytyväisiä työntekijöitä. Juuri nämä tyytyväiset työntekijät ovat tärkeä voimavara työyhteisölle. Tyytyväisyyteen vaikuttaa oleellisesti työntekijän asenne. (Hämäläinen 2005, 14.) Suomalaisista keskimäärin 80 % on tyytyväisiä omaan työhönsä, johtavassa asemassa olevat (87 %) hiukan tyytyväisempiä kuin työntekijäasemassa olevat (73 %) (Alasoini 2010, 9, 11).

Tyytyväisyys omaan työhön on arvio siitä, miten työ kokonaisuutena vastaa omia odotuksia ja toiveita. Vuonna 2009 palkansaajista 86 % oli melko tai erittäin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Vuonna 2006 vastaava tyytyväisten palkansaajien osuus oli alhaisimmillaan eli 78 %. Tyytyväisyydessä työhön ei ollut eroja miesten ja naisten välillä, eikä sosioekonomisen ryhmän mukaan jaoteltuna. Työnantajasektoreista kunta-alalla oltiin tyytyväisimpiä omaan työhön (90 %) ja toimialoista julkishallinnossa ja terveys- ja sosiaalipalveluissa oltiin tyytyväisimpiä omaan työhön (90 %). (Elo 2010, 87.)

Työsitoutuneisuus kuvaa myös myönteisesti työasenteita. Työntekijä pystyy samaistumaan työrooliinsa, jos työ pystyy tyydyttämään hänen työlle kohdistamiaan tarpeita. Mitä enemmän työntekijä pystyy tyydyttämään näitä tarpeita (esimerkiksi itsensä toteuttaminen, itsenäisyys ja mahdollisuus vastuuseen) työssään, sitä enemmän hän omistautuu ja sitoutuu työlleen. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005a, 63–64.)

Työhön sitoutumista on tutkittu muun muassa työn vaihtohalukkuuden avulla. Vuonna 2008 52 % vastaajista ei haluaisi lainkaan vaihtaa työpaikkaansa toiseen. Eri ammattialalle haluaisi vaihtaa naisista 25 % ja miehistä 28 %, ja samalle ammattialalle naisista 23 % ja miehistä 18 %. Yksityisellä sektorilla 50 %, kunnallisella puolella 56 % ja 55 % valtiolla toimivista työntekijöistä ei haluaisi lainkaan vaihtaa työpaikkaa. Iän mukaan sitoutuminen vaihtelee, koska nuorimmat työntekijät ovat halukkaimpia vaihtamaan työpaikkaa ja vielä ihan eri alallekin. Nuorista, 15–24 vuotiaista, noin 31 % haluaisi eri alalle, kun vastaava luku kaikkien palkansaajien osalta on 27 %. 55–64 vuotiaista noin 18–19 % haluaisi vaihtaa eri alalle. Tästä voisi päätellä, että vaihtohalukkuus eri alalle vähenee, kun ikää tulee lisää. Näin ei kuitenkaan ole, koska nuorten sitoutuminen nykyiseen työhön on lisääntynyt pitkällä aikavälillä eniten. Ajanjaksolla 2003–2008 alle 25 vuotiaiden vaihtohalukkuus on pysynyt ennallaan. Esimiehen toiminta, rohkaisun ja tuen saanti esimieheltä ja mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin ja työn sisältöön lisäävät työhön sitoutumista. Työn vaihtohalukkuus kasvaa, jos työssä on jatkuva kiire, tietoa ei saada muutoksista ja työpaikalla esiintyy työpaikkakiusaamista. (Lehto & Sutela 2008, 205–207.)

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio liittyvät läheisesti käsitteeseen hyvinvointi työssä. Työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat sukulaiskäsitteitä. Ne ovat kuitenkin eri asioita, tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta; työmotivaatioon taas vaikuttaa muun muassa palkkioita koskevat odotukset. Työmotivaatioon liittyy kolme eri kohtaa työorganisaatiossa: työntekijän persoonallisuus (mielenkiinnon kohteet, harrastukset, asenteet, tarpeet), työn ominaisuudet (työn sisältö ja mielekkyys ja vaihtelevuus, saavutukset ja eteneminen) ja työympäristö (taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät ja sosiaaliset tekijät). Työmotivaatiota selittävät tarpeet (kasvutarpeet, liittymistarpeet ja toimeentulotarpeet), kannusteet (tehtäväkannusteet, vuorovaikutuskannusteet ja taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet) ja odotukset (odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo). (Ruohotie & Honka 1999, 13, 17–19, 24.)

Työtyytyväisyys on yhteistulos henkilön työhön asennoitumiseen vaikuttavista tekijöistä. Työtyytyväisyysteorioista Herzbergin kaksifaktoriteoria pohjautuu ns. kriittisten tapausten menetelmälle, jolloin haastateltavilta kysellään heidän sekä miellyttävinä että epämiellyttävinä pitämiään työkokemuksia. Ko. teoriassa puhutaan sekä toimeentulotekijöistä että kannustetekijöistä. Edellisen tekijän sisältämien muuttujien paranemisen myötä voidaan vähentää henkilöstön työtytymättömyyttä. Kannustetekijän sisältämät muuttujat ja niissä tapahtuneet positiiviset muutokset voivat kuitenkin lisätä työtyytyväisyyttä. Lawlerin työtyytyväisyysmallissa henkilö vertailee sitä, mitä hän työstään saa siihen, mitä hänen tulisi/mitä hän odottaa työstään saavan. Wexleyn ja Yuklin, yhdenävän teorian työtyytyväisyydestä, mukaan henkilön työtyytyväisyys määrittyy nykyisten työolosuhteiden, sosiaalisten vertailujen ja henkilön ominaisuuksien yhteisvaikutuksesta. (Juuti 1999, 21–25.)

Hackman ja Oldham (1975) esittivät työn diagnostisen tutkimuksen (Job Diagnostic Survey), jonka tarkoituksena oli tutkia olemassa olevia työtehtäviä, jotta voitaisiin määritellä jos ja kuinka työt voitaisiin uudelleen järjestää niin, että työntekijän motivaatio ja tuottavuus paranisivat. Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää työn muutosten vaikutuksia työntekijöihin. Malli sisältää työn pääulottuvuudet: työn edellyttämät työntekijän taidot ja osaaminen, työtehtävän vaikuttavuuden laajuus, työn autonomisuus ja työn itsensä antama palaute sekä palaute muilta. Työn pääulottuvuuksien toteutuminen johtaa ns. ratkaiseviin psykologisiin tiloihin: koettu työn merkityksellisyys/mielekkyys, koettu vastuu työn tuloksista, tieto työn tuloksista ja työnteon tehokkuus. Näistä voidaan johtaa sitten henkilökohtaiset tuotokset ja työn tulokset, joita ovat korkea sisäinen työmotivaatio, työn laatu, työtyytyväisyys ja vähäiset poissaolot ja pieni työntekijöiden vaihtuvuus. Työn ulottuvuudet ovat positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyden ja – motivaation mittaustulosten kanssa. Kriittisten psykologisten mittausten tulokset ovat vahvasti yhteydessä niihin työn pääulottuvuuksiin, jotka ennustettiin aikaisemman teorian pohjalta.

2.6 TYÖ- JA TOIMINTAKYKY

Työkyky on määritelty perinteisesti terveydentilassa olevien puutteiden ja niiden lääketieteellisen osoittamisen avulla ja tätä määrittelyä on tarvittu, kun on arvioitu perusteita erilaisten etuuksien myöntämiseen. Yrityksen kannalta työkykyä arvioitaessa, työkyky määritellään toisin. Silloin tarkastellaan työntekijän edellytyksiä suorittaa työtehtävänsä ammattitaidon ja työn hallinnan pohjalta ja työntekijän terveydellisiä edellytyksiä suoriutua tehtävistä. Tarkastelussa huomioidaan myös työn asettamat vaatimukset nyt ja tulevaisuudessa. (Anttonen, Piikivi, Vuolteenaho & Kopperoinen 1998, 7.)

Ilmarinen (1995a, 32) kuvaa ihmisen työkykyä ja suoriutumista työelämässä työn, elämäntyylin, terveyden ja biologisen ikääntymisen vuorovaikutuksen kautta. Työkyky on yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välinen suhde. Työn vaatimuksia ovat työn fyysiset, henkiset ja sosiaaliset vaatimukset. Työn vaatimuksia aiheuttavat myös työyhteisö ja johtaminen/esimiestyö sekä organisaatiokulttuuri ja työympäristö. (Ilmarinen 2001.) Mäkitalon (2010, 166) esittämän laaja-alaisen työkyvyn mallin eli työkyvyn tetraedrimallin mukaisesti työkyvyn ylläpitäminen voi kohdistua terveyden ja toimintakyvyn edistämiseen, työyhteisön kehittämiseen, työympäristön parantamiseen tai työntekijöiden kompetenssin kohentamiseen.

Toimintakyvyn käsite on laajempi kuin työkyvyn käsite. Toimintakyky kattaa myös työn ulkopuolisen elämän. Ihminen on toimintakykyinen, kun hän pystyy ottamaan käyttöön voimavarojaan minkä tahansa toiminnan suorittamiseksi. Työkyky on ihmisen toimintakyky työssä, työn vaatimuksiin nähden tarkasteluna. Työkyvyn määrittelyyn vaikuttavat työntekijä, hänen elämäntilanteensa ja työympäristönsä vuorovaikutussuhteet ja yhteiskunnalliset tekijät. (Eskelinen 1987, 158–159.)

Psyykkinen toimintakyky on ihmisen kyky saavuttaa toiminnalleen asetetut tavoitteet ja tätä kautta ihminen pystyy tyydyttämään tarpeitaan. Yksilö edistää toimintakykyään ja suoriutumistaan työtehtävistä omien psyykkisten edellytystensä, voimavaratekijöidensä avulla. Psyykkinen toimintakyky koostuu yksilön kyvyistä ja taidoista, motivaatiosta, vireydestä ja energiasta, emotionaalisesta tasapainosta, minäkäsityksestä ja sosiaalisista taidoista. (Gerlander, Saarinen & Kalimo 1995, 123.)

Työkykytalo perustuu ajatukselle, että kaikkien ”kerrosten” tulee tukea toisiaan; ylintä kerrosta ei saavuteta, jos alimmat kerrokset eli perusta ei ole kunnossa. Työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välinen suhde vaatii niiden jatkuvaa tarkkailua, yhdistämistä. Työntekijän terveys, kyvyt, koulutus ja osaaminen sekä arvot ja asenteet ovat sama kuin työntekijän voimavarat. Työn johtaminen ja valvonta sisältyvät myös työhön. Työkyvyn perustana toimivat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys. Ammatillisen osaamisen perustana ovat peruskoulutus ja ammatilliset tiedot ja taidot, ja

näiden tietojen ja taitojen päivittäminen on tärkeää elinikäisen oppimisen mukaisesti. Työkykytalon kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio; asenteet vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. (Ilmarinen 2006, 132–133.)

Yksilön asenteet ovat valmiuksia reagoida johonkin tiettyyn kohteeseen, ja asenteet ovat varsin pysyviä. Asenteet ohjaavat käyttäytymistä ja ne muuttuvat hitaammin kuin motivaatio, mutta nopeammin kuin arvot. Asenteet sisältävät kolme komponenttia: affektiivinen komponentti (yksilön tunteiden ilmaus), kognitiivinen komponentti (yksilön tiedot kohteesta) ja toimintavalmius (miten henkilö aikoo käyttäytyä tietyssä tilanteessa). (Juuti 1999, 18–19.)

Työkykytalon neljäs kerros edustaa työtä ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä. Työ on laajin ja painavin kerros työkykytaloissa ja sitä alemmat kerrokset tukevat sitä. Työ kuvaa konkreettisesti työpaikan työoloja, työn sisältöä ja vaatimuksia, työyhteisöä ja organisaatiota sekä esimiestyötä, johtamista ja valvontaa. Työ on kokonaisuutena moniulotteinen ja sen johdosta sitä on vaikea nähdä ja mitata. (Ilmarinen 2006, 133.)

Vastaavasti ihmisen kokoinen työyhteisö – talo rakentuu myös erilaisista kerroksista. Alimman kerroksen muodostavat arjessa toimivat arvot; avoin ilmapiiri ja keskinäinen kunnioitus sekä ihmisarvon toteutuminen: välittäminen ja ihminen ennen työtä – periaate. Toisen kerroksen muodostaa työpaikan toimiva vuorovaikutus: työ sujuu ja työntekijät ovat motivoituneita. Työntekijöillä on kykyä ratkaista ongelmia ja heidän työkykynsä on hyvä. Työntekijät kokevat hyvinvointia työssään. Työyhteisön tavoitteet ovat kaikille yhteiset ja työyhteisön johtajuus on kunnossa. (Hämäläinen 2005, 8.)

Työyhteisön ja sen henkilöstön tulee tiedostaa toimintansa päämäärät ja tavoitteet. Julkilausuttujen ja yksilöityjen päämäärien ja tavoitteiden tulee ohjata kaikkien työntekijöiden ja työyksiköiden työtä, jotta toiminnassa jokainen pyrkisi samaan suuntaan. Näistä työyhteisön yleisistä tavoitteista ja päämääristä johdetaan sitten kunkin työyksikön oman toiminnan tavoitteet. Kun oman työn tavoitteet ovat selvillä ja kaikki toimivat niiden mukaan, saavutetaan tilanne, jossa jokaisen oma toiminta tukee organisaation päämäärien toteutumista. Henkilöstön ja esimiehen tulee keskustella yhdessä näistä työn tavoitteista. Jos tätä keskustelua ei käydä, on varsinkin suorittavissa töissä ja hallinnon sisäisissä palveluissa toimivilla työntekijöillä tai viranhaltijoilla vaikeuksia tunnistaa työnsä varsinaiset tavoitteet. (Hiironniemi 1991, 18–19.) Kolmannen kerroksen muodostavat voimavarat: fyysinen ja psyykinen terveys ja elämän tarkoitus sekä kyky pitää huolto itsestään kokonaisvaltaisesti. Alimman ja ylimmän kerroksen tekijät toimivat pohjana ja perusedellytyksinä toisen kerroksen tekijöiden käytännön toteutumiselle.

Työkykyä ylläpitävän toiminnan avulla voidaan edistää työtä, työoloja, työyhteisön ja yksilön työkykyä ja hyvinvointia sekä samalla muutosten turvallista hallintaa. Työkyky toimii välineenä suurimpien päämäärien saavuttamisessa. On ensiarvoisen tärkeää, että yksilön toimintaedellytykset ja

työn vaatimukset ovat tasapainossa. Työsuoritukseen ja työtuloksiin vaikuttavat elintavat, työolot sekä motivaatio ja työhalukkuus. (Rauramo 2004, 29–30.) Työkykyä ylläpitävän toiminnan kohdealueita ovat: 1) työ ja työympäristö (ergonomia, työhygienia ja työturvallisuus), 2) työhön ja työympäristöön kohdistuvat toimenpiteet (toimintatavat, johtaminen ja vuorovaikutus), 3) työntekijän voimavarat ja terveys, 4) ammatillinen osaaminen, sen ylläpitäminen ja edistäminen. (Rauramo 2004, 32; Launis & Lehtelä 2011, 329.)

Mitkä tekijät sitten heikentävät työikäisen väestön toimintakykyä ja terveyttä? Husman'in ja Liiran (2010, 199–201) mukaan nämä tekijät ovat alkoholin liikakulutus, epäterveellinen ravinto ja vähäinen liikunta, ja nämä tekijät ovat yhteydessä useimpiin kansansairauksiimme ja ne aiheuttavat myös ennenaikaisia kuolemia. Mäkisen (1998) mukaan ammattioppilaitosten opettajat kokivat vuorovaikutuksen tärkeäksi niin työssä kuin perheessään. Heikentyneiden sosiaalisten suhteiden ja ristiriitojen johdosta työkyky aleni ja aiheutti näin terveydellisiä ilmentymiä.

Työympäristö sisältää niin fyysiset, psyykkiset kuin myös sosiaaliset olosuhteet, joissa työpaikalla toimitaan. Työsuojelun keinoin pyritään estämään työn ihmiselle aiheuttamia sairauksia ja haittoja ja työsuojelutoiminnan lähtökohtana ovat olleet fyysisten työolojen parantaminen ja tapaturmien torjunta. Nykyään kuitenkin työsuojelu on laajentunut käsittelemään myös psyykkisiä tekijöitä. Työyhteisön johtaminen vaikuttaa hyvin pitkälti siihen, millaiseksi työympäristö muodostuu ja miten se vaikuttaa ihmisten terveyteen. Työympäristö vaikuttaa ihmiseen, mutta myös hänen työskentelyynsä ja työtuloksiinsa. Kun työympäristöä kehitetään ja parannetaan, parantaa se samalla ihmisen fyysisistä ja psyykkistä terveyttä ja työn tuloksellisuutta. (Hiironniemi 1991, 37–38.)

Työn sisältö on ihmiselle hyvin merkittävä tekijä. Työn sisältö joko edistää tai haittaa motivaatiota ja tätä kautta työhön sitoutumista. Toimiala ja työyksikön tavoitteet määrittävät pitkälti työn sisällön. Organisaation kehitysaste ja johtamismalli vaikuttavat kuitenkin suurelta osin työnjakoon ja tehtäväkokonaisuuksien muotoutumiseen. (Hiironniemi 1991, 39.)

84 % työssä käyvistä arvioi työkykynsä hyväksi ajatellen työn ruumiillisia vaikutuksia. Iän myötä työkykynsä hyväksi kokevien osuus väheni. Yrittäjät ja toimihenkilöt kokivat työkykynsä hyväksi työn ruumiillisten vaatimusten kannalta selvästi useammin kuin maatalousyrittäjät ja työntekijät. Samoin asiantuntija- ja johtotehtävissä työskentelevät kokivat työkykynsä hyväksi työn ruumiillisten vaatimusten kannalta selvästi useammin kuin palvelutyössä, maataloustyössä ja tuotantotyössä työskentelevät. Erot ovat samankaltaiset koulutustason suhteen tarkasteluna. Samoin 84 % työssä käyvistä arvioi työkykynsä hyväksi ajatellen työn henkisiä vaatimuksia. Hyvän henkisen työkyvyn osalta ammattiryhmien, koulutustaustan ja sosioekonomisen aseman mukaiset erot olivat pienemmät kuin ruumiillisen työkyvyn osalta. Alle 64–

vuotiaista työssä käyvistä noin 76 % arvioi, että he varmasti tai todennäköisesti pystyvät terveytensä puolesta työskentelemään ammatissaan vanhuuseläkeikään saakka. 14 % kaikista työssä käyvistä ja 19 % 55–64 -vuotiaista ilmoitti kuitenkin ajatelleensa usein siirtyvänsä eläkkeelle terveydellisistä tai muista syistä ennen vanhuuseläkeikää. (Husman, Husman, Karjalainen & Ahola 2010, 122–124.)

Työterveyslaki edellyttää, että työpaikoilla järjestetään työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla on sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia. Tyky-toiminnan avulla voidaan saavuttaa sairauspoissaolojen, ylitiöiden, vaihtuvuus kustannusten, laatuvirheiden ja tapaturmakustannusten vähentymistä ja myös työn tuottavuuden lisääntymistä. (Anttonen, Piikivi, Vuolteenaho & Kopperoinen 1998, 10–13.) Henkilöstön työkyvyn paranemisella on yhteys yrityksen tuloksellisuuteen eli yrityksen kannattavuus paranee, liikevaihto ja –voitto kasvavat. (Aro 1998, 24–25.)

Vaikutukset voivat kohdistua myös suoraan yksilön kokonaistuloon, palkkaan, palkkakehitykseen, sairaus- ja lääkekuluihin ja vakuutusmaksuihin tai epäsuorasti yksilön laajempaan hyvinvointiin. Lisäksi on todettu, että liikunta vaikuttaa myönteisesti henkiseen työkykyyn. Tyypillisesti työkykyä on pyritty pitämään yllä ja kehittämään seuraavien toimien avulla: tuki- ja liikuntaelinongelmien vähentäminen, liikunta- ja kuntokampanjoiden lisääminen, stressiteemojen ja itsetuntemuskurssien järjestäminen. Samoin on voitu panostaa työympäristön järjestyskampanjoihin, ikääntyvien työntekijöiden voimavarojen kehittämiseen, tupakoinnin vähentämiseen, selkäongelmien ehkäisyyn/vähentämiseen ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Pitkäjänteisen ja tehokkaan tyky-toiminnan esteenä voi olla itse työyhteisö, sen arvot ja työyhteisön yksilöiden motivaation puute. Ja usein yritysten talous- ja tulosseurantajärjestelmät ovat sellaisia, että ne eivät palvele tyky-toiminnan tarpeita. (Anttonen, Piikivi, Vuolteenaho & Kopperoinen 1998, 10–13, 53; Ahonen 2010, 36–37.)

Mikä saisi palkansaajat jaksamaan työssä mahdollisimman pitkään? Työolotutkimuksessa vuonna 2008 vähintään 45-vuotialta palkansaajilta kysyttiin, kuinka tärkeänä he pitävät erilaisia toimenpiteitä työssä jaksamisen kannalta. Vastajat (% -osuus) pitivät vuonna 2008 seuraavia asioita erittäin tärkeinä: varmuus työpaikan säilymisestä (53 %), palkan lisääminen (36 %), työterveyshuollon kehittäminen (35 %), kiireen vähentäminen (33 %), kuntoutusmahdollisuuksien parantaminen (32 %), joustavammat työajat (31 %), työympäristön parantaminen (29 %), johtamistapojen parantaminen (24 %), osa-aikaeläke (21 %), vuorotteluvapaa (20 %), koulutusmahdollisuuksien lisääminen (10 %) ja työtehtävien keventäminen/muuttaminen (19 %). (Lehto & Sutela 2008, 216–217.)

Työkyvyn muutoksia on seurattu Työterveyslaitoksessa kehitetyn työkykyindeksin avulla. Työkykyindeksi on kymmenestä osiosta laskettu

indeksiluku ja se mittaa työkykyä suhteessa työn vaatimuksiin. Työkykyindeksi lasketaan painotettuna keskiarvona seuraavista osiosta:

- työkyky suhteessa siihen, mitä se oli parhaimmillaan,
- työkyky ajatellen työn ruumiillisia vaatimuksia,
- työkyky ajatellen työn henkisiä vaatimuksia,
- lääkärin toteamat pitkäaikaiset sairaudet, viat tai vammat,
- työntekijän usko siihen, että hän pystyy terveyden puolesta työskentelemään nykyisessä ammatissanne kahden vuoden kuluttua,
- poissaolot oman sairauden takia viimeksi kuluneen vuoden aikana,
- onko viime aikoina nauttinut tavallisista päivittäisistä toimista,
- onko viime aikoina ollut toiveikas tulevaisuuden suhteen, onko viime aikoina ollut toimielias ja vireä. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 13; Ylöstalo & Jukka 2010, 150–151.)

Ilmarinen (1995b, 76–83) on kuvannut työkykyindeksin tasot seuraavasti: alimmalla tasolla työkyky on alentunut, toiseksi alimmalla tasolla työkyky on huono keskitasoinen, toiseksi ylimmällä tasolla työkyky on hyvä keskitasoinen ja ylimmällä tasolla, kun pisteitä on 44–49 pistettä, työkyky on hyvä. Iän karttuessa työkyky heikkenee, mutta työkyky voi kuitenkin parantua myös 55. ikävuoden jälkeen, joten työkykyindeksiin voi vaikuttaa.

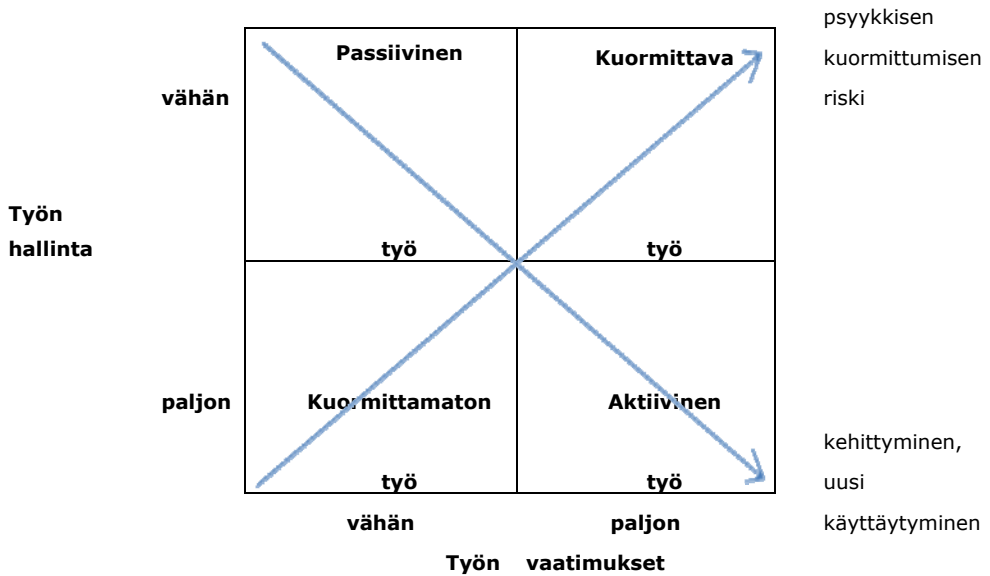
2.7 TYÖN VAATIMUKSET – TYÖN VOIMAVARAT, TYÖN HALLINTA

Sekä korkeammin että matalammin koulutetuilla huono terveys alkoi kasaantua niille, joilla yhdistyivät työn suuret vaatimukset ja heikentynyt työn hallinta (Vahtera ym. 2002c). Sairauspoissaoloja voidaan merkittävästi vähentää parantamalla mitä tahansa ulottuvuutta työn hallinnassa. Kun työn hallinta parantui, oli sillä suurempi vaikutus sairauspoissaolojen riskiin kuin esimerkiksi työn psyykkisten vaatimusten tai työn raskauden keventymisellä. (Vahtera ym. 2002c, 29–32.)

Karasekin (1979) kehittänyt job demand – job control, työn vaatimusten ja työn hallinnan välinen malli, kuvaa haitallista työkuormitusta. Malli täydentyi sosiaalisella tuella vuonna 1990 Karasekin ja Theorellin (Karasek & Theorell 1990) yhteistyön tuloksena. Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi erilaiset aikapaineet ja liiallinen työtaakka. Työn hallintaan kuuluu työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja työoloihin, sekä työntekijän mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja työn monipuolisuus.

Työn vaatimusten ja hallinnan mallissa työ jakautuu työn vaatimusten ja työn hallinnan perusteella nelikentäksi; kuormittamattomaan tai vähän kuormittavaan ja kuormittavaan työhön sekä passiiviseen ja aktiiviseen työhön.

Sosiaalisen tuen ulottuvuuden mukaan työ voidaan tehdä yksin tai ryhmässä. (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990, Kinnunen & Feldt 2005, 18.)



Kuva 2: Työn vaatimusten ja hallinnan malli (Karasek & Theorell 1990, 32)

Hintsa ja Hintsanen (2011, 49) viittaavat Karasekin ja Theorellin (1990) mallin lisäksi Siegristin (Siegrist 1996, 29–30) työstressimalliin eli työn ponnistelujen ja palkitsevuuden väliseen epäsuhtaan. Työn ponnistelut liittyvät työn vaativuuteen, kuormittavuuteen, keskeytyksiin, häiriöihin ja aikapaineeseen. Rahalliset palkkiot, työn varmuus ja työn arvostus ovat työn palkitsevuuteen kuuluvia asioita.

Sekä Karasekin & Theorellin ja Siegristin malleissa on oleellista se, voidaanko samanaikaisesti havaita niin liian suuret työn vaatimukset kuin myös liian pienet mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssä. Tämä epäsuhta voi sitten johtaa mahdollisten stressioireiden ja stressin terveystvaikutusten syntyyn. Ihmisen terveydelle ja hyvinvoinnille on haitallista, jos työn taloudellinen, sosiaalinen tai henkinen palkitsevuus on liian vähäistä ponnisteluihin nähden. (Siegrist 1996.)

Hirvensalo, Yang ja Telama (2011, 70) ovat selvittäneet suomalaisten työstressiä ja tämä stressin määrä arvioitiin työn vaatimusten ja työn hallinnan yhteisvaikutuksen mukaan. Tutkittavilla oli paljon työstressiä, jos he saivat paljon pisteitä työn vaativuudesta ja vähän työn hallinnasta. Työstressi oli vähäistä päinvastaisen pisteytyksen saaneilla vastaajilla. Muut pisteyhdistelmät tarkoittivat kohtalaista työstressiä.

Työn ja työyhteisön voimavaratekijöihin panostamalla voidaan saavuttaa tilanne, jossa henkilöstö kokee korkeaa työn imua ja työntekijät toimivat vastuullisesti työn arjessa. Työn voimavarat voidaan jakaa tehtävää koskeviin työn voimavaroihin, työn järjestelyjä koskeviin työn voimavaroihin, työn sosiaalisiin voimavaroihin ja organisatorisiin työn voimavaroihin. Tehtävää koskevat työn voimavarat sisältävät työtehtävien monipuolisuuden ja kehittävyys, itsenäisyyden, välittömän palautteen työsuorituksesta, tehtävän merkityksellisyyden ja asiakastyön palkitsevuuden. Työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat pitävät sisällään työroolien ja – tavoitteiden selkeyden, mahdollisuuden osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon sekä joustavuuden työajoissa. Työn sosiaaliset voimavarat sisältävät työyhteisön ja esimiehen tuen sekä oikeudenmukaisuuden: kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet tulla kuulluiksi ja tuoda omia näkemyksiään julki, päätöksentekoperiaatteet ovat avoimia ja läpinäkyviä ja samoja periaatteita noudatetaan johdonmukaisesti henkilöstä riippumatta. Lisäksi työn sosiaalisiin voimavaroihin kuuluvat luottamus, palaute ja arvostus, arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys, työn imun tarttuvuus sekä tiimin yhteisölliset voimavarat. (Hirvensalo, Yang ja Telama 2011, 70.)

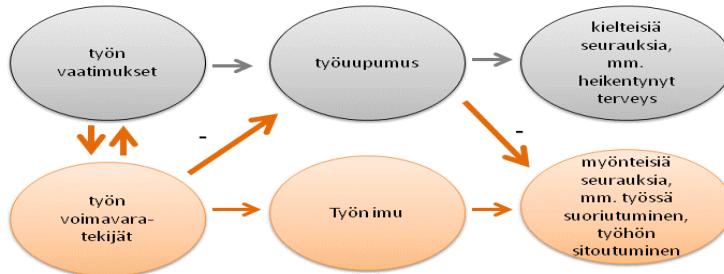
| | | Vaativuudet | | |
|-----------------|---------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | | Pienet | Kohtalaiset | Suuret |
| Hallinta | Vähän | kohtalainen työstressi | rungas työstressi | rungas työstressi |
| | Kohtalaisesti | vähäinen työstressi | kohtalainen työstressi | rungas työstressi |
| | Paljon | vähäinen työstressi | vähäinen työstressi | kohtalainen työstressi |

Kuva 3: Työstressin mittaaminen työn vaativuuden ja työn hallinnan suhteen avulla (Hirvensalo, Yang & Telama 2011, 70)

Organisatoristen työn voimavarojen avulla on mahdollista ylläpitää ja vahvistaa työn imua johtamisen ja henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Näihin voimavaroihin kuuluu organisaation tuki: työntekijän kokemus siitä, minkä verran organisaatio arvostaa hänen panostustaan työlle ja välittää hänen hyvinvoinnistaan sekä psykologinen sopimus: työntekijän kokemus siitä, miten työnantajan ja organisaation epäsuorat tai selkeät lupaukset toteutuvat.

Organisatorisia työn voimavaroja ovat myös kannustaminen, rohkaiseminen, energisoivuus, uudistushakuinen työkuultuuri, työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, palkka, palkitseminen ja uranäkymät, perhemyönteinen työkuultuuri, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus, teknologia sekä yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä. (Hakanen 2011, 51–69.)

Työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) mallin mukaan (Hakanen 2004, 2011, 105; Schaufeli & Bakker 2004) työolot koostuvat sekä työn voimavaroista että työn vaatimuksista. Työn voimavarat auttavat kohtaamaan työn asettamat vaatimukset. Mallissa työn voimavarojen, työn imun ja myönteisten seurausten polusta voidaan käyttää nimitystä työhyvinvoinnin motivaatioprosessi. Työn korkeat vaatimukset saattava aiheuttaa oireilua työuupumuksesta ja tämä saattaa johtaa terveys- ja työkykyhaittojen syntyyn. Työn vaatimusten, työuupumuksen ja kielteisten terveysvaikutusten polusta voidaan käyttää nimitystä terveyden heikentymisen prosessi. Nämä kaksi edellä mainittua polkua eivät ole kuitenkaan toisiaan poissulkevia, vaan ne antavat kuvan samanaikaisesti eri näkökulmista käsin työntekijän kokemasta hyvinvoinnista ja pahoinvoinnista.



Kuva 4: Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2004; 2011, 105)

Anderson ja West (1998, 236–237) esittävät, että sopiva taso analyysille, jolla tutkitaan jaettua havaintoa tai kokemusta ilmapiiiristä, on lähityöryhmä. Lähityöryhmä on joko vakinainen työryhmä tai puoli-vakinainen työryhmä, johon yksilöt on nimitetty, johon he samaistuvat ja jossa he ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa, jotta he suoriutuvat työhön liittyvistä tehtävistään. Yksilöt

todennäköisesti samaistuvat lähimmäksi omaa työryhmäänsä ja he sitoutuvat ryhmän sosiaaliseen rakenteeseen.

Innovatiivisuutta edistävien ryhmätekkijöiden mittaus pitää sisällään neljä eri faktoria: visio, osallistuva ilmapiiri, sitoutuminen korkeatasoiseen lopputulokseen ja tuki uudistumiselle. (Anderson & West 1998, 239–240; West & Anderson 1996, 682; Kivimäki & Elovainio 1999, 241–246). Ko. neljästä faktorista koostuvan arviointimenetelmän avulla voidaan saada tietoa organisaation ja työyksikön johtamis- ja työkuultuurista. Faktoreista visio sisältää 11 väitettä, osallistuva ilmapiiri 12 väitettä, sitoutuminen 8 väitettä ja tuki uudistumiselle 8 väitettä eli yhteensä 39 väitettä, joiden arvioinnissa on käytetty asteikkoa: 1–3 kuvaa huonosti, 4–6 ei kuvaa hyvin eikä huonosti ja 7–10 kuvaa hyvin. (Kivimäki & Elovainio 1999).

Visiolla tarkoitetaan ideaa arvokkaasta tuotoksesta, mikä edustaa korkeammalta määriteltyä päämäärää ja työntekoon motivoivaa voimaa. (West 1990, 310). Osallistumismahdollisuuksien piirteet ovat yksinkertaisessa psykologisessa ajatusrakennelmassa rakennettu niin, että päätöksentekoon osallistuminen motivoi ja vahvistaa samalla kun ympäristö koetaan ihmissuhteiden osalta ei-uhkaavana. (West 1990, 310). Tehtäväsuuntautuneisuudessa on yhteinen huoli tehtävän suorittamisen laadusta suhteessa jaettuun visioon tai tuotoksiin. Tehtäväsuuntautuneisuus ilmenee työyhteisössä myös erilaisuuden sietokykyä, vastakkaisten mielipiteiden hyväksymisenä ja pyrkimyksenä ymmärtää useita erilaisia näkökulmia. (West 1990). Innovatiivisuuden tukeminen käsittää odotukset, annetun hyväksynnän ja käytännön tuen yrityksille esitellä uusia ja paranneltuja tapoja tehdä asioita työympäristössä (West 1990, 38).

West ja Anderson (1996, 680–683) esittävät mallin, jossa edetään ryhmätyötojen ja prosessien kautta ryhmätuotoksiin. Mallissa syötteitä ovat työryhmän koostumus: ryhmän heterogeisuus, koko, ryhmän vakinaisuus, uudistajien osuus, työryhmän jäsenten tiedot, taidot ja kyvyt ja tehtävien mutkikkuus ja organisaation puitteet: innovatiivisuuden ilmapiiri, tuki ryhmätyöskentelylle, voimavarat ja koko. Ryhmäprosesseissa korostuvat tavoitteiden selkeys ja niihin sitoutuminen, osallistuminen, tehtäväorientoituminen ja innovatiivisuuden tukeminen. Tuotoksia ovat uudistusten määrä ja uudistusten perusteellisuus, merkitys, uutuusarvo ja tehokkuus. Tulosten mukaan malli ennusti ryhmän koon, voimavarojen, työryhmän vakinaisuuden, ryhmäprosessien ja innovatiivisen työryhmän jäsenten suhteiden vaikuttavan työryhmän innovatiivisuuden tasoon ja laatuun. Työryhmän innovatiivisuuden laatu: perusteellisuus, merkitys ja uutuusarvo, voidaan pääasiassa määritellä työryhmän koostumuksen kautta.

Työn voimavaroja tulee kehittää erilaisin keinoin, jotta saavutetaan hyvinvointia. Kohtuulliset työn vaatimukset estävät pahoinvoinnin syntymisen. Työnilon kokemiseen vaikuttavat myös työntekijän henkilökohtaiset

voimavarat. (Manka 2011, 71.) Työntekijän yksilölliset voimavarat vaikuttavat siihen, miten työ ja työolot koetaan. Yksilöllisiä voimavaroja, jotka tukevat työn imua, ovat esimerkiksi optimismi eli työntekijä luottaa oman tulevaisuutensa myönteisyyteen. Työntekijällä on myös myönteinen käsitys omasta ammatillisesta pystyvyydestä eli hän uskoo selviävänsä hankalistakin ammatillisista tilanteista. Työntekijä on sinnikäs ja hän palautuu vastoinkäymisten jälkeen, samoin työntekijällä on hyvä itsetunto eli hän luottaa omaan arvoonsa. Yksilöllinen voimavara on myös systeemiäly eli työntekijä pystyy toimimaan järkevästi ja luovasti monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa. Yksilölliset voimavarat voivat vahvistaa työntekijän työn imua työssä ollessa ja vastaavasti ne voivat suojella työntekijää tilanteessa, jossa tämä menettää työnsä. (Hakanen 2011, 71–72.) Työolot käsittävät työn voimavarat ja työn vaatimukset. Voimavarojen avulla pystytään kohtamaan työn vaatimukset ja saavutetaan työlle asetetut tavoitteet. Työn vaatimukset edellyttävät fyysisten tai psyykkisten ponnistelujen ylläpitämistä. (Hakanen 2011, 103–104.)

Henkilökohtaiset voimavarat voidaan jakaa kolmeen erilaiseen voimavaraan ja nämä voimavarat vielä kolmeen eri tasoon. Tasot ovat subjektiivinen, yksilön ja ryhmän taso. Subjektiivisen tason voimavarat ovat esimerkiksi subjektiivisia kokemuksia liittyen hyvinvointiin, onnellisuuteen ja tyytyväisyyteen. Yksilön positiiviset persoonalliset voimavarat, kuten rohkeus, viisaus, pitkäjänteisyys ja sosiaaliset taidot luetaan yksilön tason voimavaroihin. Ryhmän voimavarat kertovat ryhmän positiivisista ominaisuuksista, joiden kautta ryhmässä saavutetaan parempi yhteisöllisyys, esimerkiksi vastuullisen toiminnan ja hyvän työmoraaalin kautta. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5.)

Bakker, Hakanen, Demerouti ja Xanthopoulou (2007, 274) tuovat esiin ajatuksen, jonka mukaan työn voimavarat sijoittuvat neljälle työn tasolle: organisaation tasolle, sosiaaliselle tasolle, työn rakenteelliselle tasolle ja tehtävätasolle. Organisaation tasolla voimavaroja voivat edustaa hyvä palkka tai urakehitysmahdollisuudet, sosiaalisella tasolla ilmapiiri työyhteisössä ja saatu tuki esimieheltä ja kollegoilta ja työn rakenteellisella tasolla työtehtävien selkeä jako ja osallistumismahdollisuus päätöksentekoon. Tehtävätason voimavaroja voivat olla työstä saatava palaute, mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja merkitykselliset työtehtävät.

Mäkikangas (2007) on tutkinut väitöskirjatyössään voimavaroja, jotka liittyvät persoonallisuuteen, työhön ja hyvinvointiin. Samoin hän tutki näiden yksilöllisten voimavarojen pysyvyyttä ja yhteenkietoutumista aikuisiässä. Tulosten mukaan työntekijällä on paremmat mahdollisuudet tuntee työssään tyytyväisyyttä ja mukavuuden tunteita, jos työn voimavaratekijöitä lisätään.

Bakker, Demerouti ja Euwema (2005, 177–179) ovat tutkineet työn voimavarojen ja työn vaatimusten välistä vuorovaikutusta. Tulosten mukaan työn voimavarat voivat toimia ”puskurina” työn vaatimuksien aiheuttamille vaikutuksille. Näin ollen työn voimavarat voivat estää työuupumusta ja

työstressiä. Bakkerin, Hakasen, Demeroutin ja Xanthopouloun (2007, 280) tutkimuksen mukaan, jossa tutkittiin suomalaisia opettajia, työn voimavarat ovat merkittävässä asemassa opetustyössä työolojen ollessa äärimmäisen stressaavia. Näissä tilanteissa työstä löydettävät voimavarat voivat auttaa opettajaa selviytymään työstään ja sen aiheuttamasta stressistä. Voimavarat voivat myös auttaa opettajaa sitoutumaan työhönsä.

2.8 MIKSI TYÖHYVINVOINTI ON TÄRKEÄÄ JA MIKSI SITÄ TARVITAAN TYÖPAIKOILLA?

Työlainsäädäntö (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, Työturvallisuuslaki, Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, Työterveyshuoltolaki, Laki miesten ja naisten tasa-arvosta) jo sinällään asettaa yrityksille tiettyjä vaatimuksia työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyen. Nyky-yhteiskunnassa väestön ikärakenne vaikuttaa asiaan, koska väestö ikääntyy ja työvoimapula uhkaa. Jos työhyvinvoinnista ei huolehdi työpaikoilla, niin sen seurauksena kustannukset lisääntyvät.

Työ on nykyään etupäässä tietotyötä, ja se edellyttää entistä enemmän panostusta työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Yritystoiminnassa tulee entistä enemmän korostumaan kestävä kehitys ja yritysten yhteiskuntavastuu. (Ojala & Ahonen 2003, 25.) Panostaminen työntekijöiden hyvinvointiin on tärkeää koko organisaation hyvinvoinnille (Hämäläinen 2005, 32). Työntekijöiden henkistä hyvinvointia pyritään parantamaan muun muassa lakiuudistusten avulla (työturvallisuuslaki, tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta ja muutosturva), sekä myös tiimitoiminnan, esimiehen ns. valmentajaroolin, litteämmän organisaation sekä yrityksen arvoista ja henkilöstöstä huolehtimisen avulla. ”Jääkö työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen kuitenkin viime kädessä yksittäisen esimiehen harkinnasta ja arvomaailmasta riippuvaiseksi?” (Vesterisen 2006, 14.)

Työpaikkojen työhyvinvoinnin ja työterveyden edistäminen on noudattanut aika pitkälti hedonistista viisautta (”korkein hyvä elämässä on mielihyvän tavoittaminen ja mielihyvän, kuten kivun, välttäminen”). Työhyvinvointia on pyritty edistämään työpaikoilla hoitamalla epäkohtia ja oireita. Samalla on pyritty tarttumaan riskeihin ja haitallisiin työoloihin. Tämä menettely ei kuitenkaan enää riitä, jos halutaan tavoitella huippuhyvinvointia työpaikoilla. Tämän huippuhyvinvoinnin avulla voitaisiin työpaikoilla saavuttaa huippuhyvinvointia työntekijöitä, jotka toimisivat sekä yhdessä että yksin, aloitteellisesti ja taitavasti, ja samalla he voisivat hyvin työssään. (Hakanen 2011, 18–19.) Työterveyshuolto lakisääteisenä toimintana tähtää sekä työstä johtuvien haittojen ehkäisyyn että työntekijöiden terveyden ja työkyvyn edistämiseen. (Rantala 2005, 332).

Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää, että organisaatio toimii yhteistyössä niin organisaation sisäisten: yritysjohto, esimiehet, henkilöstöhallinto, yhteistoimintaorganisaatio, työsuojelutoimikunta, työterveyshuolto, työyhteisöt ja niiden yksittäiset työntekijät, kuin ulkoistenkin toimijoiden: tutkimuslaitokset, koulutus-, kehitys-, kuntoutus ja asiantuntijapalveluiden tuottajat, kesken. Organisaatio tarvitsee henkilöstöohjelman, jossa on huomioitu sekä osaamisen että hyvinvoinnin tavoitteellinen kehittäminen. (Rauramo 2004, 36–37.)

Organisaatioissa hyvinvoinnin avainkehittäjiä ovat organisaation johto ja esimiehet. Työhyvinvoinnin tarkoituksena on turvata henkilöstön työkykyisyys ja organisaation sujuva toiminta. Organisaatioissa tulee määritellä työhyvinvoinnin tavoitteet ja keinot, joilla henkilöstön hyvinvointia ylläpidetään. Työkykyä ylläpitävä toiminta tulee kytkeä kiinteäksi osaksi yrityksen suunnittelu- ja ohjausjärjestelmää ja samalla tulee määritellä esimiesten vastuut ja toimivalta. Työhyvinvoinnilla voidaan turvata yrityksen menestyminen myös pitkällä aikavälillä, koska henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selkeä yhteys. Kun yritys panostaa henkilöstön työhyvinvointiin esimerkiksi kehittämällä esimiestyötä, ammatillista osaamista ja yhteistyötaitoja, yritys saa investointinsa takaisin muun muassa säästöinä vähentyneiden sairauspoissaolojen ja tuottavuuden kasvun muodossa. (Nummelin 2007, 91–92.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on pitkällä aikavälillä yritysten kilpailukykyyn lisääminen ja innovatiivisuuden vahvistaminen. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan yrityksessä tehtävän työn tuottavuuteen. Itseohjautuvan johtamismallin avulla työn tekeminen koetaan mielekkäämmäksi ja sitä korkeampi on työn tuottavuus. (Manka 2007, 47–48.) Työhyvinvointiin panostamalla vähennetään henkilöstön poissaoloja ja näin taataan toimiva miehitys jokaisessa työprosessin osassa ja varmistetaan tuotteen, palvelun laatu. (Liukkonen 2008, 131; Manka 2011, 38). Lisäksi työhyvinvointiin panostamalla organisaatioiden kustannukset pienenevät työntekijöiden työtapaturmien ja ennen aikaisten eläkkeelle jäämisten vähenemisen kautta. Tuloksellisuus paranee työtyytyväisyyden, hyvän motivaation, työilmapiirin ja asiakaspalvelun paranemisen myötä. (Manka 2011, 38.)

Organisaation perustehtävä toimii työhyvinvointityön suunnittelun ja organisoinnin lähtökohtana. Työhyvinvoinnin määritelmän ja organisaation perustehtävän, vision ja arvojen tulee olla kytkettyinä toisiinsa. Työhyvinvointityön suunnittelussa asetetaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä nimetään työhyvinvointityön keskeiset toimijat. Työhyvinvointityön suunnittelussa päätetään myös siitä, miten johto ja linjaesimiehet osallistuvat ko. toimintaan ja miten heidän osallistumistaan voidaan parhaiten tukea.

Panos-tuotosajattelu on riittämätön tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välisten yhteyksien tarkastelussa, erityisesti henkisessä työssä ja julkisella

sektorilla. Tämä ns. suppea tarkastelu jättää huomiotta laadun, vaikuttavuuden ja henkisen hyvinvoinnin tekijät. Puhutaankin toiminnan tuloksellisuudesta, johon sisältyvät organisaation panostukset henkilöstön hyvinvoinnin edistämisessä ja henkilöstön kehittämisessä. Työelämän muutokset ovat jatkuvia ja niiden vaikutukset ovat moniulotteisia. Näin ollen, kun puhutaan johtamisesta, puhutaan itse asiassa aina muutoksen johtamisesta. (Manka 2011, 39.) Työhyvinvoinnin johtaminen nousee organisaatioissa tärkeään rooliin, koska sen avulla pystytään hallitsemaan muutosta ja samalla pystytään turvaamaan toiminnan tuloksellisuus (Pursio 2010, 56).

Työhyvinvointi yksilöllistyy organisaatioissa. Organisaatioiden tulisi löytää toimintamalleja työuupumuksen ehkäisemiseksi ja hoitamiseksi. Samalla niiden tulisi myös löytää keinoja leipääntyneiden työn imun lisäämiseksi ja jo työn imua kokevien työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työhyvinvointia tulisi pystyä johtamaan organisaatioissa sekä yhteisöllisesti että yksilöllisesti. (Hakanen 2011, 23.)

Miksi eri yksilöt työyhteisössä sitten kokevat työhyvinvointinsa eri tavalla? Tähän voivat vaikuttaa yksilön ns. taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli, koulutus ja perhetilanne, organisaatioon liittyvät tekijät, kuten epäoikeudenmukainen johtaminen tai työntekijän oma persoonallisuus. Persoonallisuus voi vaikuttaa siihen, miten yksilö kokee työnsä tai miten työn piirteet vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin (aiheuttaa stressiä tai työtyytyväisyyttä). (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2005, 75, 86.)

Työhyvinvoinnin kokemisessa korostuu sen yksilöllisyys ja kokonaisvaltaisuus. Työhyvinvoinnin tila muodostuu jatkuvaan liikkeessä olevista tajunnallisista, situationaalisista ja kehollisista tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat työsitoutuneisuus, yksilöllisten tarpeiden huomiointi työnkuvassa ja yksilöllinen, arvostava esimiestyö. Tekijöitä ovat myös koettu työn haasteellisuus, osaaminen asiakastyössä, ilon ja onnistumisen kokemukset työssä, tunne arvostettavan työn tekemisestä ja dialoginen yhteisöllisyys. Myös kokonaiselämän hyvinvointi ja vastuullisuus itsestä kuuluvat näihin työhyvinvoinnin tilan muodostaviin tekijöihin. (Marjala 2009, 159.)

Organisaatiolla on monia keinoja edistää työhyvinvointia ja samalla vastaavasti ennaltaehkäistä henkilöstön liiallista kuormittumista/uupumista. Näitä keinoja ovat muun muassa: henkilöstömäärän oikea mitoitus, pitkän aikavälin henkilöstöpolitiikan laadintasuunnitelma, perustehtävän, työn tavoitteiden, tehtäväjaon sekä työyhteisön pelisääntöjen selkeä määrittely. Samoin keinoja ovat myös uusien työntekijöiden, uusien työtehtävien ja työvälineiden sekä pitkään työstä poissa olleiden perehdyttäminen, sekä osaamisen, esimies- ja johtamistaitojen, tiimityöskentelyn, palaveri-, kokous- ja kehityskeskustelukäytäntöjen, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitojen, työn sisältöjen ja työympäristön kehittäminen. Työhyvinvointia voidaan edistää myös muutoksia ennakoimalla ja työntekijöiden mukaan ottamisella

valmistelutyöhön. Samoin tiedonkulkuun kiinnitetään huomioita, yhteistyömuotoja organisaatioiden eri yksiköiden välillä kehitetään ja hyvästä yhteistyöstä myös työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa huolehditaan. Organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin kehittäminen, henkilöstön työhyvinvoinnin jatkuva seuranta ja arviointi, seuranta- ja palautejärjestelmät, stressinhallintakurssit, kuntopiirit ja painonhallintakurssit sekä virkistystoiminta ovat keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Nummelin 2007, 118; vrt. Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 91–93.)

Manka (2011, 75–77; 2006, 15–18) kuvaa kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin kautta niitä organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteitä, jotka mahdollistavat työhyvinvoinnin niin, että työpaikka menestyy ja samalla työntekijä voi hyvin tuntien työniloa. Työyhteisön asiat ja työntekijän omat tulkinnat työyhteisöstä vaikuttavat hyvinvointiin. Organisaation tulee toimia tavoitteellisesti, sen rakenteen tulee olla joustava ja sen tulee pyrkiä jatkuvaan kehittymiseen, samalla kun sen työympäristö on toimiva. Johtaminen on osallistuvaa, oikeudenmukaista ja kannustavaa. Tavoitteet on määritelty ja työntekijöitä ohjataan ja neuvotaan työsuorituksissa, unohtamatta palautteen antamista. Työntekijällä on vaikutusmahdollisuudet omassa työssään, tavoitteiden ja yhteisten pelisääntöjen suhteen ja työyhteisön vuorovaikutus on avointa ja arvostavaa. Työ on merkityksellistä ja monipuolista ja työssä on mahdollista oppia uutta. Työstä saadaan korvaus ja hyvän työn tuloksena työnhallinnan tunne lisääntyy. Hyvinvointiin voidaan vaikuttaa yllä olevien osa-alueiden kautta. Kuitenkin voidaan samalla todeta, että usein työyhteisöissä hyvinvointia estävät tekijät liittyvät päätöksentekoon, vaikuttamismahdollisuuksiin, resurssipulaan ja ryhmähenkeen. Työhyvinvointi syntyy työntekijän eri roolien, haasteiden ja voimavarojen, työn ja perheen sekä työn ja muiden elämän alueiden välisestä tasapainosta. Jatkuva kiire, epävarmuus ja riittämättömyyden tunne sekä elämän monimutkaistuminen vähentävät työhyvinvointia. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 110.)

2.9 AIKAISEMPIA EMPIIRISIÄ TUTKIMUKSIA TYÖELÄMÄN LAADUSTA JA TYÖSSÄ KOETUSTA HYVINVOINNISTA

Pääosan seuraavana olevista aiheeseen liittyvistä aikaisemmista empiirisistä tutkimuksista olen koonnut kansainvälisissä lehdissä olleista artikkeleista sekä Suomessa tehdyistä väitöskirjoista. Luvussa on käsitelty myös muiden selvitys- ja tutkimusraporttien tuloksia.

Tässä kappaleessa käyn läpi aikaisempia työelämän laatuun ja työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia. Työelämän laatuun liittyvät tutkimukset ovat hyvä perusta työhyvinvointiin liittyville tutkimuksille. Olen jakanut näitä

työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia hiukan erilleen tutkimuksen sisällön mukaisesti. Omaan tutkimukseeni läheisimmin liittyvät aikaisemmat empiiriset tutkimukset pitävät sisällään koulutusorganisaation koko henkilöstön ja/tai opettajien työssä koetun hyvinvoinnin (esimerkiksi tyytyväisyys esimiestyöhön ja vaikuttamismahdollisuuksiin työssä), ja myös pahoinvoinnin (esimerkiksi työstressi ja kuormittuminen).

Työelämän laatu ja työhyvinvointi ilmiönä

Ylöstalo ja Jukka (2007, 14; 2008, 14; 2009, 17; 2010, 19) ovat mitanneet työelämän laatua neljän ulottuvuuden avulla: tasapuolinen kohtelu työpaikalla, työpaikan varmuus, voimavarat suhteessa vaatimustasoon ja kannustavuus, innovatiivisuus ja luottamus. Ulottuvuus, työpaikan varmuus, on arvioitu parhaiten kaikkina tarkasteluvuosina. Ulottuvuus, tasapuolinen kohtelu työpaikalla, on sitä vastoin arvioitu heikoimmin verrattuna muihin ulottuvuuksiin. Kuitenkin ulottuvuuden arvot ovat samalla tasolla riippumatta vuodesta. Ulottuvuudet, voimavarat suhteessa vaatimustasoon ja kannustavuus, innovatiivisuus ja luottamus, ovat aika samalla tasolla toisiinsa verrattuna ja vuodesta riippumatta. Vuonna 2010 molempien ulottuvuuksien trendi on hiukan nouseva.

Ylöstalo ja Jukka (2007, 15; 2008, 15; 2009, 18; 2010, 20) ovat mitanneet työelämän laatua myös sektoreittain: teollisuus, yksityiset palvelut, valtio ja kunnat tarkasteluvuosina 2004–2010. Yksityisten palvelujen piirissä työskentelevät sekä valtiolla työssä olevat antavat parhaimmat arviot työelämän laadusta. Seuraavana tulevat tasapäin teollisuuden piirissä työskentelevät ja kunnan palveluksessa toimivat työntekijät. Yksityiset palvelut ovat sektorina parantaneet yleiskeskiarvoaan työelämän laatua arvioitaessa, samoin kunnat ja valtio ovat parantaneet arvioitaan vuodesta 2009 vuoteen 2010.

Työelämän muutoksen suuntaa on arvioitu vuosina 1993, 2008, 2009 ja 2010 työnteon mielekkyyden, sukupuolten välisen tasa-arvon, mahdollisuuden vaikuttaa omaan asemaan, johtamistavan, itsensä kehittämisen, tiedon saannin tavoitteista ja ympäristökysymysten kautta. Kun tarkastellaan tilannetta kuntasektorilla vuosien 2008 ja 2009 välillä, voidaan huomata, että arviot liittyen sukupuolten väliseen tasa-arvoon, mahdollisuuteen vaikuttaa omaan asemaan ja itsensä kehittäminen, ovat heikentyneet. Mentaessä vuodesta 2009 vuoteen 2010, kuntasektorilla tapahtuneet muutokset ovat olleet maltillisempia kuin muilla sektoreilla. Samanaikaisesti yksikään arvioitavana oleva piirre ei ole kehittynyt kielteiseen suuntaan. Kuntasektorilla on tapahtunut positiivinen muutos vuodesta 2009 vuoteen 2010, koska on arvioitu, että johtamistavat, tietojen saanti työpaikan tavoitteista ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet, ovat kehittyneet myönteisempään suuntaan. (Ylöstalo & Jukka 2009, 29–31; 2010, 31–33.)

ARTTU-ohjelman henkilöstöä koskevassa tutkimuksessa on arvioitu Paras-uudistuksen vaikutuksia 40 kunnan sosiaali- ja terveys- sekä koulutuspalvelujen henkilöstöön. Tutkimus oli kyselytutkimus, ja kysely lähetettiin 6214 vastaajalle ja vastausprosentti oli vajaa 60 %. Kohdetoimintoja koulutoimen alueella olivat peruskoulun 1.–6. ja 7.–9. luokat, lukiot ja ammatillinen koulutus. Vastauksista (N=3710) 221 saatiin lukioista ja ammatillisista oppilaitoksista. Henkilöstön työelämän laatua on tarkasteltu esimiestyön, työpaikan sosiaalisen toimivuuden, ristiriitojen avointen hallintatapojen, työssä olevien vaikutusmahdollisuuksien ja työn sisäisen palkitsevuuden kautta.

Suurin osa vastaajista, myös suurin osa esimiehistä kokee, että muutos on ylhäältä päin ohjattu. Työelämän kokonaislaatu on parantunut vuoden 2003 jälkeen, erityisesti esimiestyöhön ja ristiriitojen avoimiin hallintatapoihin liittyen. Työelämän laatu on selvästi parasta kaikilla viidellä ulottuvuudella tarkasteluna pienimmissä (alle 5000 asukasta) ja 10001–20000 asukkaan kuntien ryhmässä. Työelämän laadun erot erikokoisissa kunnissa ovat selvimmät ristiriitojen hallintatavat -ulottuvuudella. Kunnissa työpaikan ilmapiirin ja sosiaalisen toimivuuden jotkin osa-alueet koetaan olevan paremmalla tasolla kuin muilla työnantajasektoreilla. Kuitenkin Paras-uudistus on tuonut tullessaan epävarmuuden lisääntymisen liittyen työn tavoitteisiin ja tehtäviin ja samalla työpaineen kokeminen on lisääntynyt. Kokonaisuudessaan voidaan kuitenkin todeta, että työpaikkojen sosiaalinen toimivuus on parantunut. ARTTU- ja KuntaSuomi 2004–tutkimusohjelmien tulosten välisen vertailun mukaan sosiaali- ja terveyspalvelujen ja koulutuspalvelujen toimintojen väliset erot ovat kasvaneet. (Jokinen, Heiskanen & Nakari 2011.)

Tiimimäisen työtavan yhteyttä työelämän laatuun ja hyvinvointiin ovat tutkineet Antila ja Lindström (2003, 101–114). Tutkimuksessa hyödynnettiin Työterveyslaitoksen vuoden 2000 Työ ja terveys -tutkimuksen aineistoa. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna ja siihen valittiin ne työssä olevat palkansaajat, yrittäjät ja maatalousyrittäjät, joiden työpaikalla työskenteli myös muita henkilöitä (n=1881). 37 %:lla vastaajista oli työryhmätyöskentely pääasiallisena työnorganisointimuotona vuonna 2000. Vastaajista 71 % työskenteli ainakin osittain tai tilapäisesti työryhmässä tai tiimissä. Työryhmissä ja tiimeissä pääasiallisesti ja osittain toimivat pitivät vuorovaikutusta ja tiedonkulkua, vaikutusmahdollisuuksia työssä ja työn kehittävyttä parempina kuin ne, jotka eivät toimineet lainkaan ryhmämäisesti. Työryhmätyöskentelyn yhteydet tutkittuihin työelämän laatutekijöihin olivat myönteisiä, mutta yhteydet hyvinvointitekijöihin olivat varsin alhaiset.

Arviot työn mielekkyydestä ja sen muutossuunnista ovat erilaisia eri sektoreilla ajanjaksolla 1993–2010. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna eri sektoreilla kehitys on ollut aika samankaltaista, vaikkakin julkisen sektorin työntekijät ovat olleet pessimistisempiä kuin muilla sektoreilla työskentelevät. Kaikista palkansaajista työskenteli noin 77 % (vuonna 2010) ja 76 % (vuonna 2009) erilaisissa tiimeissä, soluissa, projektiryhmissä tai muissa vastaavissa.

Tiimeissä työskenteli vuonna 2010 teollisuudessa työskentelevistä 84 %, yksityisellä palvelusektorilla 71 %, kunnissa 81 % ja valtiolla tiimeissä toimivien osuus on suurin eli 86 %. (Ylöstalo & Jukka 2010.)

Palkansaajien mahdollisuudet osallistua oman työpaikan kehittämiseen ovat parantuneet 2000-luvun loppupuoliskolla, ja vuonna 2010 44 % palkansaajista piti näitä mahdollisuuksia hyvinä. Kuntasektorilla työskentelevien mahdollisuudet osallistua oman työpaikan kehittämiseen ovat parantuneet selvästi, ohi muiden sektoreiden. Vuonna 2010 noin joka toisella kuntien työpaikalla on ollut tuottavuuden, palvelun tai laadun kehittämissuunnitelmia. Työntekijöiden kuntoon ja terveyteen panostaminen on vähentynyt vuoden 2010 aikana kunnallisella puolella noin 10 prosenttiyksikköä. Työturvallisuuteen panostamisen suunta on ollut myös kunnallisella puolella laskeva. Ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen on pysynyt vuonna 2010 suurin piirtein samalla tasolla kuin aikaisempina vuosina kuntasektorin osalta. (Ylöstalo & Jukka 2010, 36–37, 74–77, 81–83.)

Työn vaatimukset ovat hiukan lisääntyneet kunnallisella puolella vuodesta 2003 vuoteen 2008. Eniten työn vaatimuksia lisäävät työtehtävien lisääntyminen ja työtehtävien alueen laajeneminen. Samoin tilanne, jossa tilapäisiin poissaoloihin ei oteta sijaisia ja uuden tiedon omaksumisvaatimukset kasvavat, lisäävät työn vaatimuksia. (Lehto & Sutela 2008, 66.)

Marjala (2009) on selvittänyt narratiivisen arviointitutkimuksen eli kertomuksellisten prosessien kautta henkilöiden työhyvinvoinnin kokemuksia. Tutkimuksella haettiin vastauksia siihen, mitä työhyvinvointi on ilmiönä tähän tutkimukseen osallistuvien yli 55-vuotiaiden ihmisten kertomana ja mitkä ovat Hyvinvointiprofiili-prosessin työhyvinvointia edistävät merkitykset? Tutkimuksen aineisto (N=12) kerättiin vuosina 2004–2006, ja se koostui tutkimukseen osallistuvien: 10 naista ja 2 miestä, pitämistä päiväkirjoista ja kahdesta aktiivihaastattelusta. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustaorganisaatioiden toimialat edustivat yksityistä ja julkista terveydenhuoltoalaa, koulutusalaan sekä yritystoimintaa mm. teollisuus- ja ravitsemustoimialoilta. Hyvinvointiprofiili-prosessin tavoitteena oli innostaa osallistujia oman hyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja ylläpitoon.

Hyvinvointiprofiili-prosessin yhteiset merkitykset työhyvinvoinnille olivat toiminnallisuus, asiantuntijuus, kokonaisvaltaisuus, ryhmien vertaistuki ja tuki muutostilanteissa. Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin ilmiön muodostivat työsitoutuneisuus, kokonaiselämän hyvinvointi, vastuullisuus itsestä, dialoginen yhteisöllisyys ja koettu työn haasteellisuus. Samoin yksilöllinen ja arvostava esimiestyö, ilon ja onnistumisen kokemukset työssä, tunne arvostettavan työn tekemisestä, osaaminen asiakastyössä ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen työnkuvassa, olivat osa työhyvinvoinnin ilmiötä. Työhyvinvoinnin edistämisessä tulee erityisesti huomioida työhyvinvoinnin yksilöllisyys ja kokonaisvaltaisuus. Miehet kuvasivat työhyvinvointiaan

älyllisesti merkittävän haastavina työtehtävinä ja naisille tärkeitä työhyvinvoinnin osatekijöitä olivat haasteellisten työtehtävien lisäksi työn sisältö ja työnkuvan kokonaisuus. (Marjala 2009.)

Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ja organisaatiomuutosten vaikutuksia työhyvinvointiin ja työelämän laatuun

Dufva, Sinkkonen ja Kinnunen (1996) ovat tutkineet Suomen korkeakouluissa 1990-luvulla käytettyjä keinoja sopeutua toimintaympäristön muutoksiin sekä työelämän laatua ja henkilöstön hyvinvointia voimavarojen supistuessa. Tutkimuksessa olivat mukana 10 tiede- ja taidekorkeakoulun kahdeksan eri koulutusalan laitokset tai vastaavat yksiköt. Kyselyyn vastaajina olivat kaikkien muiden henkilöstöryhmien edustajat paitsi laitosten johtajat ja varajohtajat. Postikyselyn vastausprosentti oli 56 %. Korkeakouluissa taloudellisten ja henkilöstövoimavarojen supistusten arvioitiin alentavan henkilöstön hyvinvointia, aiheuttaen työn henkistä rasittavuutta ja stressiä. 64 % vastaajista näki supistusten heikentävän henkistä hyvinvointia työyhteisössään ja vastaajista 71 % koki työnsä henkisesti raskaana. Kuitenkin vastaajat olivat kokeneet työssään enemmän myönteisiä tunteita, työniloa ja rentoutunutta oloa, kuin psykosomaattisia oireita tai kielteisiä tunteita. Liian suuri työmäärä, kiristynyt työtahti, huoli tulevaisuudesta, työsuhteen epävarmuus ja henkilöstön ja muiden voimavarojen vähentämiset kuormittivat henkilöstöä. Voimavarojen supistukset huononsivat ilmapiiriä, ihmissuhteita ja vuorovaikutusta, mutta vastaavasti lisäsivät yhteistyötä työympäristössä.

Eurooppalainen yhteistutkimus selvitti vuosina 2010–2011 organisaatiomuutosten vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Organisaatiomuutokset heikentävät usein työntekijöiden terveyttä ja henkistä hyvinvointia. Nämä vaikutukset koskettavat sekä työpaikkansa menettäneitä että organisaatiossa jatkavia. Tutkimuksessa oli mukana tutkimuslaitoksia Hollannista, Tanskasta, Puolasta ja Suomesta Työterveyslaitos. Tutkimus hyödynsi pitkäjänteisyyttä perustuvia kansallisia ja toimialakohtaisia aineistoja. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin laadullisia aineistoja, jotka keskittyivät Suomessa metsäteollisuuteen, Hollannissa akateemiseen alaan, Tanskassa hoiva-alan ja Puolasta mukana oli useita eri aloja. Muutoksen seuraukset olivat hyvin samankaltaisia riippumatta maasta tai aloista. Myös suomalainen aineisto kertoo yleispätevästä ilmiöstä, ei vain yhden sektorin tilanteesta. Tutkimuksen avulla saatiin lisätietoa organisaatiomuutosten vaikutuksesta työhön jäävien näkökulmasta. Organisaatiomuutoksilla on vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työlle omistautumiseen, kyynisyyden tunteisiin, emotionaaliseen uupumukseen ja stressiin sekä työkykyyn ja työn epävarmuuden tunteisiin. Organisaatiomuutoksilla oli yhteys jopa sairauspoissaoloihin. Suurimmaksi osaksi vaikutukset olivat kielteisiä. Organisaatiomuutoksilla voi olla myös myönteisiä vaikutuksia. Jotkut työntekijät voivat hyötyä organisaatiomuutoksista, koska sen myötä heille

tarjotaan parempaa asemaa tai heitä pyydetään osallistumaan organisaation kehittämiseen.

Työssä koettu hyvinvointi ja sen edistäminen kuntasektorilla

Miten toimintatavat ovat muuttuneet kuntasektorilla vuodesta 2008 vuoteen 2010? Pääosin muutokset ovat olleet huonompaan suuntaan vuonna 2010. Kuitenkin vuonna 2010 kuntasektorilla keskustelu työpaikan tavoitteista ja työtehtävistä on lisääntynyt, työpaikkaa pidetään useammin varmana kuin edellisenä vuonna, kannustus kokeilla uusia asioita on lisääntynyt ja työn fyysinen raskaus on vähentynyt. Samanaikaisesti työn henkinen rasittavuus, tietojen avoin välittäminen ja tasapuolinen kohtelu työpaikalla on arvioitu edellistä vuotta heikommiksi. (Ylöstalo & Jukka 2010, 86–87.)

Elo, Mattila, Kylä-Setälä ja Kuosma (2004) ovat tutkimuksessaan arvioineet eräässä kunta-alan teknisessä virastossa työyhteisön ja johtamisen kehittämisohjelman vaikutuksia työhyvinvointiin. Kehittämisohjelman tavoitteena oli muuttaa toimintakulttuuria osallistuvampaan suuntaan. Samalla pyrittiin myös parantamaan psykososiaalista työympäristöä, työyhteisön toimivuutta ja ilmapiiriä, ja tämän avulla pyrittiin kohti parempaa koettua hyvinvointia ja terveyttä. Kohdeorganisaatiossa tavoitteiden tunteminen, tiedonkulku ja johtaminen sekä vaikutusmahdollisuudet paranivat ja kiire ja uupumisasteinen väsymys vähenivät kehittämisohjelman aikana. Henkilöstö koki, että esimieheltä saatu tuki ja esimiehen oikeudenmukaisuus lisääntyivät. Loppumittauksessa johdon kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista ja terveydestä sekä kokemus työpaikan säilymisen varmuudesta arvioitiin suuremmaksi kuin alkutilanteessa. Kuitenkin loppumittauksessa ikäryhmien välinen tasa-arvo koettiin heikommin toteutuneeksi kuin alkutilanteessa. Työyhteisön kehittämisen vaikutukset näkyvät todennäköisesti aika hitaasti työkyvyssä ja terveydessä. Lisäksi epävarmuustekijänä on kausaalisuhteen osoittaminen psykososiaalisen työympäristön paranemisen ja terveyden paranemisen välillä, turbulentissa työelämässä.

Kauppinen (2004, 258–260) paneutuu Kuntatyö 2010 -tutkimuksen ensimmäisen vaiheen loppuraportin artikkelissaan kuntakohtaisiin eroihin työhyvinvoinnin toteutuksessa ja edellytyksissä (aineistot vuodelta 2003) ja työhyvinvoinnin edistämisen tahtotilaan erikokoisissa kunnissa. Tutkimuksen avulla selvitettiin, onko työhyvinvointi kunnissa tietoinen strateginen valinta, ja mielletäänkö kunnassa työelämän kehittäminen pitkäjänteiseksi toiminnaksi. Kyselyssä oli mukana 312 hyvin erikokoista kuntaa. 18 %:lla kunnista työhyvinvoinnin edistämisestä oli tehty kunnan työnantajapolitiikassa tietoinen strateginen valinta. 36 %:ssa kunnista työhyvinvoinnin edistämisenä on merkitystä kunnan strategioissa. Kuntakoolla on selvä vaikutus tuloksiin: mitä suurempi kunta, sitä selkeämmin työhyvinvoinnin edistäminen on otettu kuntatyön kehittämisen strategiseksi välineeksi. 87 % vastaajista oli sitä mieltä,

että työelämän kehittäminen nähdään kunnassa pitkäjänteisenä toimintana. Kuntakoko vaikutti työelämän kehittämistä koskevaan ajatteluun samansuuntaisesti kuin edellä. Nämä edellä mainitut tulokset ovat osa Kauppisen (2005) artikkeliväitöskirjaa, johon oli koottu neljän eri artikkelin pohjalta saadut tulokset.

Työhyvinvoinnin edistämistä toteutetaan jossakin määrin lähes kaikissa kunnissa. Kuitenkin erot kuntien välillä ovat suuret. Kuntien työhyvinvoinnin edistäminen on painottunut työntekijöiden toimintakyvyn ja terveyden edistämiseen, työyhteisön ja organisaation kehittämiseen sekä ammatillisen osaamisen edistämiseen. Työhyvinvoinnin edistämässä pisimmällä olevilla kunnilla on myös käytössään monia eri keinoja edistää työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistäminen on vähäisempää pienemmissä kunnissa, ja kunnissa on nähtävissä yhteys toiminnan kehittyneisyyden ja talouden vakauden välillä. Työhyvinvointitoiminnassaan kehittyneimmät kunnat sijaitsevat Etelä-Suomen läänin alueella ja seuraavana tulevat Lapin kunnat. Itä-Suomi ja Oulun lääni kuuluvat keskikastiin. (Kauppinen & Utriainen 2004.)

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työssä ovat yksi hyvinvointia lisäävä tekijä. Vuosina 2009 ja 2010 kaikista palkansaajista 38 % oli sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin liittyen olivat parantuneet. Kuntasektorilla vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin liittyen olivat heikentyneet vuodesta 2009 vuoteen 2010, vaikka vuonna 2010 kuntasektorin työntekijöistä noin kolmannes koki, että heillä oli vaikutusmahdollisuuksia työtehtäviin liittyen. (Ylöstalo & Jukka 2010, 158–159.) Yksityisellä palvelusektorilla vaikutusmahdollisuudet työtahtiin ovat huomattavasti paremmat kuin muilla sektoreilla. Vuonna 2010 kuntasektorilla noin kolmannes arvioi, että vaikutusmahdollisuudet työtahtiin ovat lisääntyneet, kun vastaava osuus valtiolla oli 44 %, yksityisissä palveluissa 53 % ja teollisuudessa 45 %. (Ylöstalo & Jukka 2010, 162–163.)

Kaikkien palkansaajien kohdalla voidaan todeta, että esimiehen kannustus ja tuki tasaantui tultaessa 2000-luvulle, pysyen lähes samantasoisina vuosina 2000–2010. Vuonna 2010 keskimäärin 16 %, ja kuntasektorin työntekijöistä 18 %, koki, että esimiesten kannustus ja tuki on lisääntynyt. Vuonna 2010 kaikista palkansaajista 16 % koki, että työtovereiden kannustus ja tuki on lisääntynyt ja 2 % koki, että kannustus ja tuki työtovereilta on vähentynyt. Kuntasektorin työntekijöistä 23 % oli vuonna 2010 sitä mieltä, että työtovereiden kannustus ja tuki on lisääntynyt. (Ylöstalo & Jukka 2010, 164–167.)

Työpaikoilla voi esiintyä työntekijöiden eriarvoista kohtelua ja syrjintää, johtuen työntekijän sukupuolesta, iästä, asemasta työpaikalla tai etnisestä taustasta. Vuonna 2010 tämä ko. syrjintä on kohdistunut tilapäisiin tai osa-aikaisiin työntekijöihin (15 %), vanhoihin/ikäntyviin työntekijöihin (8 %), nuoriin (6 %), naisiin (5 %) ja miehiin (2 %). Vuonna 2010 henkistä väkivaltaa havaitsi työpaikallaan 38 % palkansaajista, kuntasektorilla yli 50 %. Vuonna 2010 valtiolla jo lähes puolet, yksityisellä sektorilla runsas kolmannes ja

teollisuudessa noin neljännes työntekijöistä havaitsi omalla työpaikallaan työpaikkakiusaamista ja henkistä väkivaltaa. (Ylöstalo & Jukka 2010, 180–183.)

Ylöstalo & Jukka (2007, 18; 2008, 20; 2009, 24; 2010, 26) ovat tutkineet myös eri sektoreilla toimivien palkansaajien arvioita heidän omasta jaksamisestaan terveyden puolesta nykyisessä ammatissa kahden vuoden kuluttua tarkasteluvuosina 2005–2010. Eri toimialojen välillä on suuria eroja. Jaksamisongelmat ovat lisääntyneet teollisuudessa ja kunnissa, ja vähentyneet yksityisellä sektorilla, siirryttäessä vuodesta 2009 vuoteen 2010. Kunnissa työskentelevillä on ollut jaksamisongelmia enemmän kuin muilla sektoreilla työskentelevillä. Valtion aineiston tietoihin aiheutuu sen pienuudesta johtuen paljon satunnaisvaihtelua.

Julkisella sektorilla työskentelevien työkyky suhteessa työn henkisiin vaatimuksiin nähden on selvästi heikompi kuin yksityisellä puolella työskentelevien. Yksi selittävä syy tähän voi olla julkisen puolen työntekijöiden korkeampi keski-ikä. Vuonna 2010 julkisella sektorilla 86 % pitää työkykyä suhteessa työn henkisiin vaatimuksiin nähden hyvänä, ja vastaavasti 14 % huonona. Kuntien henkilöstö on arvioinut työkykynsä suhteessa työn fyysisiin vaatimuksiin nähden alhaisimmalle tasolle verrattuna sitä muiden sektoreiden arviointeihin. Vuonna 2010 työkykyään suhteessa työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on pitänyt hyvänä 83 % ja huonona 17 %. (Ylöstalo & Jukka 2010, 136–138.) Eri ammattiryhmissä työn henkinen rasittavuus koetaan eri tavalla. Johtajat ja ylimmät virkamiehet kokivat useimmin työnsä henkisesti rasittavaksi (48 %) ja erityisasiantuntijat kokivat melko usein työnsä henkisesti rasittavaksi (40 %). Asiantuntijoista 33 % koki työnsä melko usein henkisesti rasittavaksi ja toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijöistä työnsä koki melko tai hyvin rasittavaksi 23 %. (Elo 2010, 88.)

Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi (koulutus- ja muut organisaatiot)

Sackney, Noonan ja Miller (2000) tutkivat 30 hallintovirkailijan, 196 luokanopettajan ja 59 tukipalveluhenkilöstöön kuuluvan hyvinvointia kaupunkikouluissa. Tulosten mukaan työntekijän asema vaikutti vastaajan kokemuksiin ja havaintoihin hyvinvoinnistaan koulutusorganisaatiossa. Hallintovirkailijat olivat yleensä tyytyväisempiä hyvinvointiinsa kuin opettajat tai tukipalveluhenkilöstöön kuuluvat. Koulutusorganisaatiot ja työ niissä on muuttunut monimutkaisemmaksi ja tämä on epäilemättä vaikuttanut koulutusorganisaation työntekijöiden, opettajien, hallintovirkailijoiden ja tukipalveluhenkilöstön hyvinvointiin. Johtamiseen panostamalla on parannettu yksittäisten työntekijöiden mukaan ottamista päätöksentekoprosesseihin ja on kiinnitetty enemmän huomiota työntekijöiden välisiin suhteisiin.

Soininen (2001) on selvittänyt väitöskirjassaan kyselyihin perustuen koulutusorganisaation henkilöstön kokemaa hyvinvointia organisaatiossa toteutetussa muutoksessa 1998–1999. Empiirinen aineisto koostui vuonna 1998

(n=362) tehdystä hyvinvointikyselystä ja vuonna 1999 (n=362) määrällisen aineiston perusteella tehdystä puolistrukturoidusta kyselystä. Koulutusorganisaatiossa tehty muutos on kohdistunut organisaation rakenteisiin, toimintatapoihin ja avaintehtävien osalta henkilömuutoksiin. Koulutusorganisaation henkilöstö arvioi edelleen kehitettäviksi alueiksi: johtamisen, tiedottamisen, vuorovaikutuksen, erilaiset tukimenetelmät, päätöksenteon kehittämisen ja toimintatapojen kehittämisen ja tukemisen. Keskeiset ongelma-alueet liittyivät työn hallintaan, tuen antamiseen, tiedottamiseen, vuorovaikutukseen sekä kehityskeskusteluihin ja päätöksentekoon. Koulutusorganisaation henkilöstö koki, että organisaatio on työnantajana ”turvallinen” ja organisaatiolla on vahva asema Pohjois-Savon talousalueella toisen asteen koulutuksen järjestäjänä.

Savolaisen (2001) tutkimus kohdistui koulun (Tampereen 14 suomenkielistä yläastetta) työolosuhteisiin ja niiden kehittämistarpeisiin oppilaiden ja henkilöstön näkökulmasta. Opettajat arvioivat työilmapiirin ja yhteistyön opettajien kesken sekä esimiehen ja koulun muun henkilöstön kanssa hyväksi. Sekä opettajista että tukipalveluhenkilöstöstä noin 10 % koki työssä jaksamisena huonoksi. Opettajista 93 % ja tukipalveluhenkilöstöstä 76 % toivoi työpaikallaan toteutettavan työkykyä ylläpitävää toimintaa. Opettajat halusivat ammatillisen osaamisen tukemista ja psyykkisten voimavarojen tukemiseen painottuvaa ryhmätoimintaa ja työhönohjausta. Tukipalveluhenkilöstö painotti fyysisiin terveysongelmiin painottuvaa ryhmätoimintaa. Naisopettajien koulukohtainen työssä koettu hyvinvointi oli melko heikosti yhteydessä koulukohtaisiin työoloihin, kun taas miesopettajilla koulukohtainen työssä koettu hyvinvointi oli voimakkaimmin yhteydessä koulukohtaiseen ilmapiiriin ja yhteistyöhön sekä kannustukseen ja tukeen.

Rasku ja Kinnunen (1999) ovat tutkineet suomalaisten lukion opettajien arviointeja työoloistaan ja hyvinvoinnistaan. Näitä arviointeja on myös verrattu muiden Euroopan maiden opettajien arviointeihin. Suomalaiset lukion opettajat olivat tyytyväisiä työn haasteellisuuteen, omiin päätöksentekomahdollisuuksiin työssä, oppilassuhteisiin ja työssä saatuun sosiaaliseen tukeen sekä vaikutusmahdollisuuksiin työssä. Runsaat aikapaineet, työn fyysinen kuormittavuus ja työympäristön riskit aiheuttivat tyytymättömyyttä. Suomalaisten lukion opettajien hyvinvointia voidaan pitää hyvänä, koska tyytyväisyys työhön oli korkealla tasolla ja työuupumuksen eri oireita sekä somaattisia oireita esiintyi kohtalaisen vähän. Suomalaiset lukion opettajat olivat tyytyväisempiä työnsä sisällöllisiin piirteisiin ja työoloihinsa kuin heidän eurooppalaiset kollegansa. Suomalaisten lukion opettajien hyvinvointi oli Euroopan huippua, huolimatta heidän suurimmasta viikottaisesta työmääräarvioistaan.

Kinnunen ja Rasku (1994, 89–100) selvittivät ikääntyvien opettajien (45–49 - ja 55–59 -vuotiaiden) hyvinvointia työssä (n=1012). Opettajista 24 % oli yläasteen ja lukion aineenopettajia, 22 % luokanopettajia, 22 % ammatillisten aineiden

opettajia, 21 % liikunnanopettajia ja 11 % erityisluokanopettajia. Hyvinvoinnin kuvauksessa käytettiin kahta ulottuvuutta: affektiivis-terveydellinen (ahdistuneisuus ja masentuneisuus työssä, työuupumus, psykosomaattiset oireet, työkyvyn lasku) ja työkäyttäytyminen (pätevyys ja haasteiden kohtaaminen työssä). Tulosten mukaan 40 % opettajista koki hyvinvointinsa työssä hyväksi molempien ulottuvuuksien osalta. Vastaavasti noin 36 %:lla opettajista oli ongelmia kummallakin hyvinvoinnin ulottuvuudella. 11 % opettajista raportoi pelkästään affektiivis-terveydellisistä ongelmista ja 13 % pelkästään työkäyttäytymisen hyvinvointiongelmista. Opettajien työhyvinvointia heikensivät aikapaineet ja kiire työssä, työn henkisen rasittavuuden lisääntyminen ja ongelmalliset oppilassuhteet. Hyvinvointiongelmien lisääntyivät iän myötä selvästi. Hyvinvoinnin ongelmia oli eniten ammattioppilaitosten ammatillisten aineiden opettajilla sekä yläasteen ja lukion muiden aineiden kuin liikunnan opettajilla. Tutkimuksessa esitetään, että näiden opettajaryhmien hyvinvointiin voitaisiin vaikuttaa työnohjauksen, täydennyskoulutuksen ja stressin hallintatekniikoiden avulla. Myös eri-ikäisten opettajien yhteistyön lisääminen voisi parantaa työssä koettua hyvinvointia.

Forss (2004) on tarkastellut Eläketurvakeskuksen julkaisussa Työelämän kehitysohjelman, Kansallisen ikäohjelman ja Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman tuloksia. Tulosten osalta paneudutaan erityisesti siihen, millaisia yhteyksiä hyvinvointitekijöillä on ikääntyvien työssä pysymiseen ja mitkä voisivat olla ne toimenpiteet, joiden avulla voitaisiin edistää ikääntyneiden työssä pysymistä. Työyhteisöllä ja hyvällä yrityskulttuurilla on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin luomisessa. Samoin esimerkiksi tiimityö lisää työhyvinvointia ja myös ikääntyvien mahdollisuuksia jatkaa työssä. Työkyvyn ylläpitämisen ja kehittämisen tulisi olla laaja-alaisempaa työhyvinvoinnin tukemista. Ikääntyneiden työssä pysymistä voitaisiin edistää kehittämällä edelleen hyvää yrityskulttuuria, kannustamalla elinikäiseen oppimiseen ja laajentamalla työ- ja toiminnan sisältöä.

Utraisen (2009) väitöstutkimuksen mukaan ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ydinprosessi on ihmisten välinen vastavuoroisuus, joka tuottaa positiivisia kokemuksia sekä tunne- että toiminnan tasolla. Ihmisten välinen vastavuoroisuus sisältää hoitajavastavuoroisuuden eli vastavuoroisuus suhteessa työtovereihin ja potilasvastavuoroisuuden eli vastavuoroisuus suhteessa potilaisiin. Nurmen (2009, 136) tutkimuksen mukaan opettajien mahdollisuus työn ja vastuun jakamiseen toisten kanssa eli dialoginen yhteisöllisyys lisäsi heidän hyvinvointiaan ja tätä kautta koko kouluyhteisön hyvinvointia.

Heron, Feldt'in, Ruoppilan ja Raskun (2000) tutkimus kohdistui esimiestehtävissä toimivien Insinööriliiton ja Teknisten Liiton jäsenten työn piirteiden, elämänhallinnan tunteen ja työhyvinvoinnin muutoksiin. Kyselytutkimukseen osallistui vuosina 1996 ja 1999 eri puolilta Suomea 637 eri

esimiestasoilla toimivaa esimiestä, joista 94 % oli miehiä. Työn piirteet sisälsivät vaikutusmahdollisuudet työssä, työpaikan ilmapiirin ja tyytyväisyyden omaan esimieheen ja työhyvinvointia käsiteltiin psykosomaattisten oireiden, emotionaalisen uupumuksen ja työkyvyn avulla. Tutkimuksen avulla selvitettiin myös työn piirteiden vaikutusta esimiehen elämänhallinnan tunteeseen ja edelleen tämän vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa. Tulosten perusteella tehtiin kolme työsuojelullista johtopäätöstä: 1) ikääntyvien esimiesten työkyvyn ylläpitämiseen ja parantamiseen tulee kiinnittää huomiota työpaikoilla, 2) erityisesti keski- ja työnjohdossa työskentelevien esimiesten psyykkiseen työsuojeluun tulee panostaa ja 3) esimiesten ihmissuhdetaitoja tulee kehittää esimerkiksi koulutuksen ja työnohjauksen keinoin.

Kotimaisia empiirisiä tutkimuksia liittyen koulutusorganisaatioiden henkilöstön kokemaan työn kuormitukseen

Mäkinen (1998, 174–175, 184–185) on tutkinut ammattioppilaitosten opettajien työn kuormitustekijöitä ja niiden ilmenemismuotoja. Opettajat kokivat ylikuormitusta suurten opetustuntimäärien ja niiden valmisteluiden ja aiempaa häiriintyneemmän opiskelija-aineksen johdosta. Rutiininomainen perusopetus ja huonot vaikutusmahdollisuudet työyhteisön asioihin koettiin puolestaan alikuormittavina tekijöinä. Opettajien kuormittavuuden vaikutusten vähentäminen onnistui oman elämänhallinnan kautta. Kun kuormittavuustekijät eivät olleet hallinnassa, opettajilla esiintyi psykosomaattisia oireita, kuten työtehon vähenemistä, työstä vieraantumista, erilaisia kriisejä opetustyössä ja myös parisuhteessa, opettajan elämänilön katoamista ja useita terveydellisiä oireita.

Ammattioppilaitosten opettajat olivat tyytyväisiä työn vapauteen ja sen tuomiin haasteisiin. Opettajat tunsivat, että he saivat käyttää työssään osaamistaan ja luovuuttaan ja heidän tyytyväisyytensä lisääntyi, kun esimiehet olivat kiinnostuneita opettajien mielipiteistä ja ideoista. Lisäksi opettajat tunsivat tyytyväisyyttä ajanmukaisista opetustiloista, välineistä ja hyvästä oppimateriaalista, mutta samaan aikaan tyytymättömyyttä oppilaitosten työtilojen kunnosta, koneiden ja laitteiden meluhaitoista sekä vilkkaiden opiskelijoiden aiheuttamasta häirinnästä. Työyhteisön kannustava ilmapiiri, vuorovaikutussuhteiden toimivuus esimiesten kanssa ja opettajien keskinäisen yhteistyön sujuminen lisäsivät opettajien tyytyväisyyttä. Työyhteisössä ilmenevä keskinäinen kilpailu, heikentyneet ja ristiriitaiset ihmissuhteet, perusteettomat arvostelut ja rehellisyyden ja avoimuuden puute haittasivat ammattioppilaitosten opettajien työntekoa ja hyvinvointia. Opettajat olivat tyytymättömiä organisaation byrokraattiseen toimintaan ja päätöksenteon etäisyyteen. Opettajat halusivat vahvemmin olla mukana oman työyhteisönsä kehittämisessä. Ammattioppilaitosten opettajat olivat tyytymättömiä, jos he tunsivat, että esimiehet eivät arvosta heidän työtään, esimiehet eivät anna heille suoraa palautetta ja asioista ei keskustella avoimesti. (Mäkinen 1998.)

Peruskoulun ja lukion opettajien työympäristöstä, työtyytyväisyydestä ja työssä jaksamisesta koostuvan raportin (Santavirta, Aittola, Niskanen, Pasanen, Tuominen & Solovieva 2001) mukaan suurin osa opettajista pitää työstään ja heidän mielestään työ on palkitsevaa. Työn koettu vaatavuustaso ja opettajien arviot omista vaikutusmahdollisuuksistaan olivat yhteydessä opettajien kokemuksiin työympäristöstään, omasta uupuneisuuden asteestaan ja koetusta työtyytyväisyydestään. Kiire, melu, puutteelliset työtilat, opetuksen valmistelu, kokeiden laadinta ja korjaus sekä opetusvälineiden niukkuus tai puutteellisuus aiheutti jokapäiväisen työn kuormittavuutta. Opettajista uupuneita oli noin 20 %, ja naisopettajat olivat uupuneempia kuin miesopettajat.

Perkiö-Mäkelä, Mäkitalo ja Nevala (2002) selvittivät tutkimuksellaan opettajan työn fyysistä kuormittavuutta ja työympäristön ergonomiaa ja esteettömyyttä perusopetuksessa. Tutkimuksessa oli mukana 319 opettajaa ja 19 koulun johtajaa 21 peruskoulusta Kuopion ja Helsingin alueelta. Opettajat arvioivat työkykynsä ja terveytensä aika hyväksi. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että koulujen fyysisiä olosuhteita tulee kehittää tulevaisuudessa, ja erityisesti tulisi kiinnittää huomioita ikääntyvien työntekijöiden fyysisen työmäärän vähentämiseen.

Aitta (2000) on tutkinut ylempien toimihenkilöiden työkuormitukseen ja työn hallintaan liittyviä ongelmia. Tulokset, jotka perustuvat Tilastokeskuksen työolotutkimuksen 1997 aineistoon, osoittavat, että ylemmillä toimihenkilöillä työn henkinen kuormittavuus on yleisempää kuin muilla palkansaajilla. Ylemmät toimihenkilöt kokevat muita useammin pelkoa vakavaan työuupumukseen sairastumisesta ja riskejä oman mielen terveytensä järkkymisestä. Heillä on myös päänsärkyä, jännittyneisyyttä ja ärtymystä ja he kokevat, että kaikki käy yli voimien, useammin kuin muut palkansaajat. Ylemmät toimihenkilöt kokevat useammin työn olevan henkisesti kuormittavaa. Samalla he kuitenkin kokevat vaikutusmahdollisuutensa itse työhön ja työolosuhteisiin parempana kuin muut palkansaajat. Kun työn autonomia ja vaikutusmahdollisuudet työssä ovat kasvaneet, ovat ylemmät toimihenkilöt vakiinnuttaneet ylityöt ja työviikon venyttämisen yleiseksi käytännökseen muutoksen hallinnassa. Tämä keino voi kuitenkin pahimmillaan johtaa ylikuormittumiseen ja vakavaan työuupumiseen. Työn autonomia tai työntekijän vaikutusmahdollisuudet työssä eivät yksinään selitä työntekijän riskiä ylikuormittua.

Kansainvälisiä empiirisiä tutkimuksia liittyen koulutusorganisaatioiden henkilöstön kokemaan työn kuormitukseen

Opettajien työssä työn kuormitus ja painostus työssä johtavat stressireaktioihin, kun taas esimiehen tuki vähentää koettua työn kuormitusta ja painostusta työssä. Tuen saaminen ja minäpystyvyys hillitsevät näiden muuttujien välistä suhdetta. (Dick & Wagner 2001.)

Conleyn ja Woosleyn (2000) tutkimuksen mukaan opettajan työnroolin kuormitus liittyy yksilön ja organisaation asettamiin tavoitteisiin ala- ja yläasteen opettajien keskuudessa. Johtajat, jotka pyrkivät alentamaan työnroolin kuormitusta, voivat vaikuttaa sekä tuotoksiin, jotka hyödyttävät ensisijaisesti yksilöitä (alentunut tyytymättömyys), ja samalla hyödyttävät myös organisaatiota vahvistamalla sidettä opettajien ja organisaation välillä. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että koulutuslalla toimivien johtajien tulisi strategisesti arvioida uudistusten vaikutukset opettajien työn uudelleen järjestelyssä, esimerkiksi työn tiimityttämisen avulla. (vrt. Antila & Lindström 2003.)

Sosiaalinen tuki on merkityksellinen muuttuja suhteessa työtyytyväisyydestä johtuviin tuloksiin. Sosiaalisen tuen verkostojen lisäämisen ja työyhteisössä tuen antamisen kautta voidaan vaimentaa suurten vaatimusten mahdollisesti aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia. (Pascual, Perez-Jover, Mirambell, Ivanez & Terol 2003.)

Italialaisten opettajien henkilökohtaiset taidot ovat korkeammalla tasolla ja heidät huomioidaan paremmin yksilöinä työssään, verrattuna Euroopan muiden maiden keskimääräisiin tuloksiin. Samanaikaisesti italialaiset opettajat kokevat tarvitsevansa vähemmän sosiaalista tukea, vaikka samalla he kokevat enemmän somaattisia vaivoja. (Pisanti, Gagliardi, Razzino & Bertini 2003.)

Pedrabissi, Rolland ja Santinello (1993) osoittivat tutkimuksellaan sosiokulttuurisen taustan vaikutuksen stressitasoihin suhteessa opettajien ikään. Tutkimukseen osallistui ala- ja yläasteen opettajia Italiassa (299 opettajaa) ja Ranskassa (217 opettajaa). Molemmissa ryhmissä vahvimaksi mittariksi nousi opettajan henkilökohtaiset kyvyt. Italialaiset opettajat kokivat itsensä ammatillisesti tyytyväisemmiksi kuin ranskalaiset opettajat.

Sandmark, Wiktorin, Hogstedt, Klenell-Hatschek ja Vingård (1999) ovat selvittäneet liikunnanopettajien fyysistä työn kuormitusta. Tulosten mukaan tämän ammattiryhmän fyysinen työn kuormitus johtuu merkittävästi alimpien raajojen kuormituksesta. Työn asettamat vaatimukset liikunnanopettajan fyysiselle kunnolle ovat myös suhteellisen korkeat verraten niitä toisiin ammattiryhmiin.

Ma'n ja MacMillan'in (1999) tutkimuksen mukaan naisopettajat olivat miesopettajia tyytyväisempiä omaan ammatilliseen rooliinsa opettajina. Opettajan työtä pitkään tehneet olivat vähemmän tyytyväisiä ammatilliseen rooliinsa. Työolosuhteet vaikuttivat positiivisesti opettajien tyytyväisyyteen: hallinnollinen tuki koettiin tärkeäksi, samoin opettamispätevyys ja organisaatiokulttuuri. Opettajan taustaominaisuuksien ja työpaikan olosuhteiden välillä esiintyi merkittävä yhteys.

Opettajien ja muiden henkilöstöryhmien kokema työkyky sekä koettu työstressi ja psyykkinen/henkinen rasittuneisuus

Parkatin, Kinnusen ja Raskun (1999) tutkimuksen mukaan suurin osa opettajista arvioi oman työnsä henkisesti raskaaksi, mutta samalla he kuitenkin tunsivat työtyytyväisyyttä ja kykyä selvitä hyvin työstään. Opettajat arvioivat terveydentilansa ja työkykynsä hyväksi, vaikkakin heidän tilansa luonnollisesti heikkeni iän myötä. Opettajien halu jäädä eläkkeelle kasvoi heidän ikääntyessä. Ammatillisten oppilaitosten ammattiopettajat kokivat eniten henkistä stressiä, heillä oli alhaisin työkyky ja he olivat eniten kiinnostuneet eläkkeelle jäämisestä verrattuna muiden oppilaitosten opettajiin.

Ritvanen (2006) on tutkinut opettajien kausittaista stressiä ja hänen mukaansa opettajien psykofysiologinen stressi oli samalla tasolla joulukuun, maaliskuun ja lokakuun aikana, ja samanaikaisesti voitiin todeta tämän psykofysiologisen stressin väheneminen kesäloman aikana. Opettajien hyvä aerobinen kunto lievitti heidän lihasjännitystä ja sydämen rasitusta. Ennakoivat yksilön selviytymisstrategiat stressistä selviytymisessä, sisältäen fyysisiin harrasteisiin rohkaisemisen, voivat olla tärkeässä roolissa, vaikkakin stressin perussyihin ei pystyttäisikään tarttumaan.

Abel ja Sewell (1999) ovat tutkineet toisen asteen oppilaitosten opettajien kokemaa stressiä ja työuupumuksen oireita. Opettajista 52 työskenteli ns. maaseutukoulujen opettajina ja 46 työskenteli ns. kaupunkilaiskoulujen opettajina. Opettajia oli yhteensä 11 eri koulusta Georgiasta ja Pohjois-Carolinasta. Kaupunkilaiskoulujen opettajat kokivat merkittävästi enemmän stressiä, johtuen huonoista työolosuhteista ja huonoista henkilökunnan välisistä suhteista, kuin maaseudun opettajat. Opiskelijoiden huonosta käyttäytymisestä ja aikapaineesta johtuva stressi oli huomattavasti suurempaa kuin huonoista työskentelyolosuhteista ja huonoista henkilökunnan välisistä suhteista johtuva stressi sekä kaupunkilaiskoulujen että maalaiskoulujen opettajilla. Huonot työolosuhteet ja aikapaine ennustivat työuupumusta maaseudun opettajille. Opiskelijoiden huono käyttäytyminen ja huonot työolosuhteet ennustivat työuupumusta kaupunkilaiskoulujen opettajille.

Chan (2003) arvioi tutkimuksensa avulla opettajien sinnikkyyttä ja opettajien kokemaa stressiä ja työuupumusta. Tutkimus keskittyi sinnikkyyteen ja sen rooliin henkilökohtaisena voimavarana tai persoonallisuuden piirteenä stressin ja työuupumuksen välisessä suhteessa. Tutkimukseen osallistui 83 kiinalaista opettajaa. Tulosten mukaan opettajien työuupumusta esiintyy sekä vastaaloittavien että kokeneiden opettajien keskuudessa Hong Kongissa.

McCormick'in mukaan (1997) opettajaryhmien, jotka työskentelevät Uusi Etelä-Walesissa, Australiassa julkisen koulutusjärjestelmän piirissä, välillä on merkittävä ero ammatillisen stressin kokemisessa. Johtavat opettajat kokivat enemmän stressiä kuin luokanopettajat. Yksi tulkinta on se, että johtavat opettajat toimivat puskureina luokanopettajille. Johtavat opettajat, jotka olivat

edenneet urallaan suhteellisen aikaisessa vaiheessa, kokivat erityisen vähän stressiä. Myös kokeneet opettajat, jotka olivat toimineet opettajina yli 15 vuotta, kokivat vähemmän stressiä. Ala-asteen opettajat kokivat vähemmän stressiä kuin heidän opettajakollegansa toisen asteen kouluissa.

Haikonen (1999) on tutkinut konfliktien merkitystä opettajan työn stressitekijöinä. Aineisto koottiin keväällä 1993 ja tutkimusotokseksi arvottiin 50 Itä-Vantaalla opettavaa ala-asteen opettajaa. Tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu. Lisäksi opettajat täyttivät kyselylomakkeen haastattelun yhteydessä. Tulosten mukaan konfliktit koetaan varsin stressaavina. Omaan persoonaan ja opettajuuteen kohdistuvat uhat sekä konfliktien konkreettiset seuraukset sekä huoli tilanteiden jatkumisesta olivat syinä stressiin. Oikeudenmukaisuutta ja omaa soveltuvuutta opettajaksi alettiin miettiä ja epäilläkin, jos uhka kohdistui omaan persoonaan tai opettajuuteen. Opettajien suhtautuminen konflikteihin oli kuitenkin muuttunut heidän työuransa aikana. Opettajat näkivät, että konfliktit liittyivät opettajan ammattiin, ei niinkään omaan persoonaan. Konfliktista selviytymiskeinona toimi maltillisuus ja omien tunteiden hallinta.

Seibt, Lutzendorf ja Thinschmidt (2005, 310–315) ovat tutkineet Saksassa toisen asteen kouluissa työskentelevien 100 naisopettajan ja 60 toimistotyöntekijän työkykyä, sekä riskitekijöitä ja resursseja, jotka vaikuttavat työkykyyn. Tutkimuksella haluttiin saada tietoa siitä, miten työn vaatimukset vaikuttavat opettajien ja toimistotyöntekijöiden työkykyyn. Samoin on tutkittu myös heidän terveystilansa sekä fyysistä ja henkistä terveyttä ja ns. terveydentilan mukaista ikää liittyen työkykyyn. Saksalaisista opettajista jää ennenaikaiselle eläkkeelle yli 90 %, suurimmaksi osaksi johtuen juuri terveydellisistä syistä. Työkykyä arvioitiin työkykyindeksikyselyn avulla ja terveydentilaa arvioitiin ns. vireys-elinvoimaisuus mittauksen avulla. Lisäksi tähän sisällytettiin sydänsairauksien riskitekijät, fysiologinen ja henkinen kunto, diagnosoidut sairaudet, kyvyttömyys toipua, uupumisen riski ja ponnistelujen ja palkitsevuuden välinen suhde. Tulosten mukaan opettajilla oli merkittävästi alhaisempi työkyky ja korkeampi riski alhaiseen työkykyyn kuin toimistotyöntekijöillä. Opettajista 50 %:lla ja toimistotyöntekijöistä 53 %:lla on hyvä työkyky, mutta erinomainen työkyky on vain 13 %:lla opettajista, kun se toimistotyöntekijöistä on peräti 28 %:lla. Työkyvyn alentumiseen vaikuttaa molemmissa ammattiryhmissä vahvimmin sairauksien määrä. Erinomainen työkyky liitettiin opettajilla heidän vahvoihin henkisiin voimavaroihin ja toimistotyöntekijöillä heidän vitaaliseen ikäänsä, joka on alhaisempi kuin heidän todellinen ikänsä. Pidempien työurien vaatimus aiheuttaa myös vaatimuksen työntekijöiden pidempään kestävästä työkyvystä ja terveydestä. Työkyvyn seuraamisessa ja mittauksissa tulisikin keskittyä työhön liittyvien riskien lisäksi työntekijöiden voimavaroihin.

Viinamäen (1997) tutkimuksen avulla selvitettiin naisluokanopettajien ja naissosiaalityöntekijöiden psyykkistä rasittuneisuutta. Tulosten mukaan sekä

naisopettajilla että naissosiaalityöntekijöillä todettiin psyykkistä rasittuneisuutta. Opettajien psyykkiseen rasittuneisuuteen olivat yhteydessä tutkittavan saama vähäinen tuki, halu vaihtaa opettajan työ muuhun työhön, riittämätön mahdollisuus keskustella työasioista työtoverin kanssa ja toistuva alkoholin käyttö. Näitä mielenterveyden häiriöitä ja masentuneisuutta voidaan estää ja hoitaa työohjauksen, tukiverkostojen, työn sisältöjen uudelleen arvioinnin ja tarvittaessa hoitoonohjauksen kautta.

Freude'n & Seibt'n, Pech'n, Ullsperger'in (2005) tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa 100 eri-ikäisen (alle 45 vuotiaat, yli 45 vuotiaat) peruskoulun naisopettajan vireystilasta. Tulosten mukaan 24 %:lla nuoremman ikäryhmän opettajista ja 49 %:lla vanhemman ikäryhmän opettajista oli huono/kohtuullinen työkyky. Yli 50 % opettajista kärsi henkisistä vaivoista eli uupumuksesta, väsymyksestä, muistin ja keskittymisen ongelmista sekä tukielin vaivoista.

Chan, Lai, Ko ja Boye (2000) tutkivat asiantuntijoiden: yleislääkäreiden (N=146), lakimiesten (N=450), insinöörien (N=234), opettajien (N=316), sairaanhoitajien (N=1024) ja henkivakuutusvirkaileijoiden (N=400) työstressin kokemista Singaporessa. Opettajat kokivat eniten stressiä ja seuraavaksi eniten stressiä kokivat lakimiehet, sairaanhoitajat, insinöörit ja henkivakuutusvirkaileijat. Yleislääkärit kokivat vähiten stressiä. Työtehtävien hoitamisen paine ja työyhteisön ristiriidat olivat työn rasittavimmat puolet, ja ne edistivät merkittävästi yleistä työstressin kokemista.

Opettajien kokema työn vaatimusten ja työn hallinnan välinen suhde

Griva & Joeques (2003) tutkivat Karasekin mallia hyödyntäen opettajien uupumuksen, somaattisten oireiden ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta. Tutkimukseen osallistui 166 opettajaa kuudesta toisen asteen koulusta Suur-Lontoon alueelta (eurooppalainen vertailuryhmä koostui 2017 opettajasta 10 muusta maasta). Työn vaatimukset olivat tärkein oppimistulosten ennustaja, sitä vastoin työn hallinnalla ja sosiaalisella tuella oli heikompi ennustamisvoima. Muiden työn piirteiden (esimerkiksi fyysinen rasitus, ympäristöstä tulevat riskit ja työn merkityksellisyys) mukaan ottamisella oli merkittävä vaikutus oppimistulosten vaihteluun. Iso-Britannian opettajien tilanne oli huonompi kuin heidän eurooppalaisten kollegoidensa kaikilla tulostilastoilla mitattuna ja ennustavien muuttujien enemmistön osalta. Tämä tutkimus on osoittanut, että Iso-Britannian opettajien työolosuhteissa on paljon parantamisen varaa.

Kittel & Leynen (2003) tutkivat belgialaisten toisen asteen koulujen mies- ja naisopettajien työstressin ja erilaisten hyvinvointi-/terveystuotosten välistä suhdetta. Tutkimukseen osallistui 127 opettajaa. Erityisesti työn korkeat vaatimukset olivat yhteydessä uupumukseen, ja tarkemmin sanoen tunnepuolen väsymykseen. Työn hallinta ja sosiaalinen tuki eivät toimineet puskureina ankarille vaatimuksille. Belgialaiset opettajat kokivat, että heidän työnsä on fyysisesti rasittavampaa ja työn vaatimukset ovat suuremmat kuin

Euroopan muiden maiden opettajilla. Samoin he kokivat, että heillä on enemmän somaattisia oireita ja heidän oman työn hallinta, sosiaalisen tuen saaminen ja yksilölliset taidot ovat heikommalla tasolla kuin Euroopan muiden maiden opettajilla.

Hollantilaisten opettajien työolosuhteet eivät eroa muiden eurooppalaisten opettajien työolosuhteista muuten kuin sen suhteen, että he kokevat vähemmän fyysistä rasitusta ja heidän työssään on vähemmän ympäristöstä tulevia uhkakuvia. Muihin eurooppalaisiin opettajiin verrattuna hollantilaiset opettajat kokevat työstään selviytymisensä heikommaksi. Lisäksi he kokevat, että heitä ei oteta niin paljon yksilöinä huomioon ja heidän koettu tyytyväisyys työtään kohtaan on alhaisempi. (Verhoeven, Kraaij, Joeke & Maes 2003.)

Sann (2003) tutki saksalaisten toisen asteen koulujen opettajien työolosuhteiden ja hyvinvointi/terveys tuotosten välistä suhdetta laajennetun työn vaatimukset–työn hallinta–tuki -mallin mukaisesti. Työn vaatimukset ovat olennainen terveysvaikutusten ennustaja. Samanaikaisesti sosiaalinen tuki ennustaa vain tyytyväisyyttä ja erityisesti työn fyysinen rasitus ja työn merkityksellisyys ovat voimakkaampia ennustajia kuin työn hallinnan vaikutukset.

Raskun ja Kinnusen (2003) tutkimuksen mukaan suomalaiset opettajat arvioivat työolosuhteensa ja oman hyvinvointinsa paremmiksi kuin heidän eurooppalaiset kollegansa. Paremmat työolosuhteet johtuivat matalimmista työn vaatimuksista ja paremmasta työn hallinnasta. Suomalaiset opettajat olivat tyytyväisiä työhönsä ja he kokivat vähemmän ns. tasapäistämistä ja somaattisia oireita työssään. Työn vaatimuksilla ja työn hallinnalla oli vain muutamia vaikutuksia koettuun hyvinvointiin: korkeat työn vaatimukset selittivät matalaa tyytyväisyyttä ja korkea työn hallinta selitti korkeaa tyytyväisyyttä.

3 Johtamisen oikeudenmukaisuus

Työntekijän työssä koettu hyvinvointi muodostuu monesta eri osatekijästä, ja vähäisin näistä ei liene työntekijän kokemus johtamisen ja lähemmin päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. Tämän johdosta olen halunnut ottaa tutkimukseeni mukaan myös tämän johtamisen oikeudenmukaisuus osa-alueen. Luvussa 3 käsittelen oikeudenmukaista johtamista, sisältäen päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden, teoriaperustan ja aikaisempien empiiristen tutkimusten valossa. Johtamisen oikeudenmukaisuus liittyy vankasti henkilöstön työssä koettuun hyvinvointiin. Myöhemmin pääluvussa 6 on esitetty kohdeorganisaation henkilöstön työssä koettuun hyvinvointiin ja johtamisen oikeudenmukaisuuteen liittyvät tulokset, sekä kokonaistulokset että vastaajan aseman ja tulosalueen mukaan eriteltynä.

3.1 JOHTAMISEN, PÄÄTÖKSENTEON MENETTELYTAPOJEN, OIKEUDENMUKAISUUS

Yksi keskeisin työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttava tekijä työelämässä on kokemus esimiehen oikeudenmukaisesta kohtelusta, erityisesti päätöksenteon oikeudenmukaisuus. Myös esimiehen vuorovaikutuksen laatu sisältyy oikeudenmukaiseen johtamiseen. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat esimiehen hyvä käytös, herkkyys sosiaalisille tilanteille ja kyky saada keskustelua aikaan, ja tätä kautta uusia ajatuksia ja lisää tehokkuutta toimintaan. Oikeudenmukaisen johtamisen avulla työntekijöiden sitoutuminen lisääntyy, yhteistoiminnan edellytykset paranevat ja henkilöstöryhmien välinen kitka vähenee. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002, 44–45; Talvitie 2008.)

Sairaalahenkilöstön parissa tehdyn tutkimuksen mukaan oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vähensi sekä sairastumis- että psyykkisten rasitusoireiden riskiä. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus oli yhteydessä niin pitkiin kuin lyhytaikaisiinkin sairauspoissaoloihin. (Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002; Kivimäki ym. 2002, 45.) Talvitien (2008) mukaan työhyvinvoinnin johtajuus pitää sisällään seuraavat kolme esimiehen keskeistä ominaisuutta: 1) analysointi ja hyvä ajattelu, 2) vuorovaikutustaidot ja 3) kyky kestää työelämän epätätymällisyyttä ja kritiikkiä.

Työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemusten ja terveyden välillä on yhteys. Oikeudenmukaisuuskokemusten ja terveyden välinen yhteys lisäksi muuntuu työhön liittyvien epävarmuuskokemusten myötä. (Kausto, Elovainio & Elo 2003, 304.) Työpaikan päätöksenteon koetun oikeudenmukaisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä on voimakas yhteys. (Hakanen, Ahola, Härämä, Kukkonen & Sallinen 2009, 94). Oikeudenmukaisuus liittyy läheisesti työelämän tasa-arvoon. Oikeudenmukaisiksi koetuissa työyksiköissä terveyden heikkenemisen ja psyykkisen rasituksen riski on yli puolet pienempi kuin epäoikeudenmukaisiksi koetuissa yksiköissä. (Lindström & Leppänen 2003, 257–258.) Tutkimusten mukaan (Schmitt & Dörfel 1999; Elovainio, Kivimäki & Helkama 2001; Tepper 2001; Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002; Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Ferrie 2003) työntekijöiden käsityksillä työyhteisön oikeudenmukaisuudesta on yhteys työntekijöiden terveyteen.

Colquitt (2001) on jakanut johtamisen oikeudenmukaisuuden kolmeen ulottuvuuteen. Ulottuvuudet ovat jakava oikeudenmukaisuus, joka sisältää toiminnan tulosten eli palkkioiden, rangaistusten, tehtävien ja velvollisuuksien jakamisen työntekijää tai ryhmää tyydyttävällä tavalla, päätöksenteon oikeudenmukaisuus, jossa tarkastellaan organisaation päätöksenteon menettelytapoja ja – prosesseja ja kohtelun oikeudenmukaisuus. Kohtelun oikeudenmukaisuudessa tarkastellaan sitä, miten esimies on kohdellut työntekijöitä tehtyjä päätöksiä perustellessaan. Moorman'in (1991) mukaan työntekijät kokevat, että esimies on kohdellut heitä oikeudenmukaisesti, kun esimies kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä, esimies kohtelee työntekijöitä ystävällisesti ja huomaavaisesti ja esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia. Esimiehen tulee myös toimia luottamuksellisesti ja hänen tulee tiedottaa ajoissa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista työntekijöille. Esimies ei anna omien mieltymysten vaikuttaa päätöksentekoon.

Työyhteisön oikeudenmukaisuus tarkoittaa yleensä työntekijöiden kokemuksia liittyen menettelytapojen reiluuteen työpaikalla. (Kausto, Elovainio & Elo 2003, 305; Moorman 1991). Menettelytapojen oikeudenmukaisuus sisältää päätöksenteon oikeudenmukaisuuden ja kohtelun oikeudenmukaisuuden. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus pitää sisällään oikeuden tulla kuulluksi päätöksentekoprosessissa, päätöksenteon johdonmukaisuuden, puolueettomuuden, päätösten perustumisen oikeaan tietoon ja päätösten eettisyyden sekä mahdollisuuden tehtyjen päätösten oikaisemiseen. (Kausto ym. 2003, 305.)

Colquitt'in (2001) mukaan kohtelun oikeudenmukaisuus tulisi jakaa vielä kohtelun ja tiedonsaannin oikeudenmukaisuuteen, koska ihminen arvioi näitä ulottuvuuksia erillisinä kokonaisuuksina. Uutena oikeudenmukaisuuden ulottuvuutena ovat esittäneet Colquitt, Greenberg ja Zapata-Phelan (2005) integroidun oikeudenmukaisuuden, jossa oikeudenmukaisuutta tarkastellaan kokonaisvaltaisena prosessina. Useiden tutkijoiden mielestä jakava oikeudenmukaisuus, päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja kohtelun

oikeudenmukaisuus ovat käsitteellisesti eroteltavissa eli niitä voidaan tarkastella omina kokonaisuuksina (mm. Moorman 1991; Colquitt, Conlon, Wesson & Porter 2001).

Colquitt, Greenberg ja Scott (2005, 600) ovat kuvanneet oikeudenmukaisuuskokemuksen muodostumisen. Ko. mallissa työntekijän psykologinen tarve tai tarpeet käynnistävät prosessin, jossa työntekijälle tulee huoli asian tai tilanteen oikeudenmukaisuudesta. Käynnistävänä tekijänä voi toimia työntekijän kontrollin tai johonkin kuulumisen tarve, turvallisuuden tarve tai työntekijän itsetunto tai työntekijän tarkoituksenmukainen olemassaolo. Esimiehen toiminta, hänen päätöksentekokykynsä ja kohtelun oikeudenmukaisuutensa ovat myös työntekijän tarkastelun kohteena oikeudenmukaisuuskokemuksen muodostumisessa. Työntekijän tekemään arvioon tilanteen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa moni eri asia, niin työntekijän ajattelurakennelmat, kuin myös tunteet.

Koettu päätöksenteon oikeudenmukaisuus koetaan usein keskeisemmäksi tekijäksi kuin saatujen tunnustusten ja palkkioiden määrä. Esimies voi edistää oikeudenmukaisuuden kokemusta työyhteisössä monin eri keinoin. Esimiehen tulee huolehtia, että työntekijät tulevat kuulluiksi ja heillä on mahdollisuus tuoda julki omat näkemyksensä asioihin. Päätöksenteon periaatteiden tulee olla kaikkien tiedossa ja näkyvillä. Päätöksenteon periaatteet ovat avoimia, julkisia ja läpinäkyviä. Päätöksenteossa noudatettavat periaatteet eivät muutu henkilön tai tilanteen mukaan ja tarvittaessa tehtyjä päätöksiä voidaan korjata tai muuttaa. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 94–95.)

Työyhteisön päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja reilu esimies suojaavat työntekijän terveyttä. Yhtä tärkeitä terveyden selittäjiä ovat niin päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuus kuin myös työkuormitus tai mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Myös sukupuolten välinen tasa-arvo liittyy siihen, kuinka oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti miehiä ja naisia kohdellaan työpaikalla ja kuinka tämä kohtelun oikeudenmukaisuus ilmenee työyhteisön ilmapiirissä. (Lindström & Leppänen 2003, 257–258; vrt. Elovainio & Heponiemi 2011, 100–102.) Työoloihin panostamalla eli fyysisen toimintaympäristön parannuksilla työpaikoilla ja päätöksenteossa, työntekijöillä olisi paremmat mahdollisuudet jatkaa pidempään työelämässä (Leinonen, Sirniö, Lahelma & Martikainen 2011, 42).

Pohjoismaisessa haastattelututkimuksessa (Allardt 1976, 210) yksi hyvinvoinnin osatekijöitä täydentävä subjektiivisia kokemuksia koskeva osatekijä on koettu oikeudenmukaisuus. Koettua oikeudenmukaisuutta mitattiin kysymyksen, onko olemassa ryhmiä tai henkilöitä, joilla on liian suuret tulot tai liian paljon valtaa, avulla. Tulosten perusteella useimmin tällaista epäoikeudenmukaisuutta koettiin Suomessa ja Ruotsissa. Tanskassa epäoikeudenmukaisuutta koettiin harvemmin kuin Suomessa ja Ruotsissa. Norjassa tällaisen epäoikeudenmukaisuuden kokeminen oli harvinaista.

Hellgren, Sverke ja Isaksson (1999) ovat tutkineet työn epävarmuutta pitkittäistutkimuksen avulla. Työn epävarmuudella he tarkoittivat laajemmin työntekijän huolta työn jatkuvuudesta ja työskentelyolosuhteiden, työssäetenemismahdollisuuksien muuttumiseen liittyviä uhkia. Myös työntekijän mahdollisuudet vastata näihin uhkiin sisällytettiin tutkimuksessa työn epävarmuuteen kuuluviksi. Työn epävarmuus aiheuttaa negatiivisia seurauksia työntekijöille ja organisaatioille. Tutkijoiden mukaan kuitenkin näitä negatiivisia seurauksia on yliarvioitu aikaisemmissa, usein poikkileikkaustutkimuksissa. Vastajien väliset yksilölliset erot, esimerkiksi itsetunnossa tai affektiivisuudessa, voivat kuitenkin vaikuttaa työssä koetun oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden vaikutuksiin vastaajien terveyteen. (Hellgren ym. 1999; Schmitt ym. 1999). Työsuhteen määräaikaisuuden ja työn epävarmuuden välillä on yhteys. Myös työsuhteen määräaikaisuuden ja vähäisten koettujen stressioireiden ja hyvän työkyvyn välillä voidaan havaita yhteys. (Virtanen 2003.) Tuloksien taustalla voi olla se, että valikoituminen työhön ja työstä pois tapahtuu määräaikaisilla työntekijöillä terveyden perusteella. (Virtanen 2003; Virtanen, Vahtera, Kivimäki, Pentti & Ferrie 2002).

Oikeudenmukaisuusteoria eli *equity theory* käsittelee ihmisten välisiä sosiaalisia vertailuja. Tämän teorian mukaan henkilön reaktiot siihen, millaisia palkkioita muut saavat, riippuvat palkkioiden arvosta, siitä, miten paljon henkilö arvostaa noita palkkioita ja siitä, millaisessa tilanteessa henkilö on. Henkilön reaktioihin vaikuttaa myös se, millaisia panoksia henkilö on tietystä tilanteesta antanut saadakseen nuo palkkiot. Tämä oikeudenmukaisuusteoria on kehittynyt vähitellen kognitiivisen dissonanssiteorian ja sosiaalisen vuorovaikutuksen teorian pohjalta. Sosiaalisen vuorovaikutuksen teorioiden perusajatuksen mukaan ihmiset pyrkivät tietynlaiseen tasapainoon vuorovaikutukseen liittyvien palkkioiden ja panostuksen osalta. Näitä palkkioita voivat olla vuorovaikutuksesta saatava mielihyvä, tyydytys, hyväksyntä ja arvostus. Palkka, työolosuhteet, status ja mielihyvä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta työpaikalla ovat myös työhön liittyviä palkkioita. Vuorovaikutukseen käytetty aika, työpanos, työssä käytettävät tiedot ja taidot sekä työmäärä ovat esimerkkejä panostuksista. (Juuti 1989, 46.)

Adamsin oikeudenmukaisuusteoriassa palkkiot tarkoittavat kaikkia relevantteja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta saatuja palkkioita ja ne ovat ihmisen subjektiivisesti kokemia palkkioita ja niiden arvoja. Kun henkilö havaitsee vertailujen tuloksen osoittavan, että hän saa suhteellisen oikeudenmukaisesti palkkioita suorittamiinsa panoksiin nähden, henkilö on tyytyväinen. Henkilön tulee kokea saavansa sopivan suuria palkkioita muiden saamiin palkkioihin nähden. Kun henkilö on saavuttanut oikeudenmukaisen vertailusuhteen lujalla työllä, hän on tässä tilanteessa tyytyväinen, hän osaa ottaa huomioon oman ns. alkutilanteensa ja verrata kehitystä siihen. (Juuti 1989, 48.)

Henkilö haluaa saavuttaa oikeudenmukaisemman vertailusuhteen, jos hän kokee saavansa vähemmän palkkioita kuin muut vastaaviin panoksiin nähden. Henkilö voi pyrkiä muuttamaan joko antamiaan panoksiaan tai saamiaan palkkioita. Jos henkilö kokee olevansa alipalkattu, hän voi vähentää antamiaan panoksiaan, esimerkiksi niin, että hän työskentelee hitaammin tai vähemmän. Henkilö voi pyytää palkankorotusta tai parempaa työhuonetta, työtiloja tai vaikka ylennystä tai sitten hän voi kohdistaa vaatimuksensa muihin työntekijöihin vaatimalla heitä korottamaan omia panoksiaan. (Juuti 1989, 48; 1999, 47.) Työn tekemiseen tulisi sisältyä myös työn mieli, sisäinen intohimo tehdä työtä. Työ on mielekästä, kun sillä on tarkoitus, työn kautta saavutetaan tuloksia ja työn teosta on hyötyä. (Riikonen, Makkonen & Vilkkumaa 2002, 55, 61.)

Tasa-arvoinen työyhteisö on hyvä perusta työnilolle ja yksi keskeinen henkilöstön hyvinvoinnin edellytys. Tasa-arvolla on myönteinen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon, työyhteisön innovatiivisuuteen ja luovuuteen sekä yrityskuvaan. Tasa-arvoisessa työyhteisössä sen jäseniä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Tämä tarkoittaa ihmisten erilaisuuden huomioivaa oikeudenmukaista kohtelua, jolla on todettu olevan myös työhyvinvointia ylläpitäviä vaikutuksia. Pohjoismaisessa keskustelussa tasa-arvon edistäminen ei tavoittele naisten ja miesten samanlaisuutta, vaan pikemminkin halutaan korostaa sukupuolten erilaisuutta ja sen hyödyntämistä. (Lindström & Leppänen 2003, 256–257.)

Oikeudenmukaisessa johtamisessa keskeistä on esimiehen oma tapa olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Työntekijät määrittävät esimiehen oikeudenmukaisuuden hänen puolueettomuuden, reiluuden ja tasapuolisuuden kautta. Työntekijät myös arvioivat esimiehen taitoa välittää ja olla kiinnostunut alaisistaan, esimiehen tapaa työskennellä avoimen ilmapiirin luomiseksi työyhteisöön, esimiehen kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta ja esimiehen kykyä organisoida töitä. Miten esimies jakaa vastuuta, miten esimies motivoi ihmisiä työn hyvin tekemiseen ja onko esimies jämäkkä toiminnassaan ja johtajuudessaan, vaikuttavat myös työntekijöiden arvioihin esimiehen oikeudenmukaisuudesta. (Räty 2009, 11.) Esimiesrooliin liittyvä valta työntekijöiden kohtelussa edellyttää erityistä tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Elo & Leppänen 1997, 21).

Vuosina 2003 ja 2006 63 % palkansaajista arvioi, että heidän lähin esimiehensä kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti aina tai hyvin usein. Lisäksi 27 % koki työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun toteutuvan melko usein. Esimiestyön oikeudenmukaisuudessa ja tasapuolisuudessa ei ollut juurikaan eroja työnantajasektoreiden tai toimialojen välillä. 80 % palkansaajista katsoi, että heidän työpaikallaan päätökset tehdään oikean tiedon perusteella. Työntekijät olivat hiukan kriittisempiä arvioissaan kuin toimihenkilöt. (Vartia, Joensuu & Lindström 2010, 77.)

Hyvässä, tasa-arvoisessa ja oikeudenmukaisessa työpaikassa tasa-arvo ja henkilöstön hyvinvointi ovat osa työyhteisön tavoitteita ja strategiaa. Työyhteisön palkka- ja palkitsemispolitiikka on tasa-arvoinen, henkilöstöllä on ura- ja kehittämismahdollisuuksia työssään, työyhteisössä kaikki toimivat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia yhteisiin tavoitteisiin ja omaan työhönsä liittyen. Työyhteisön ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen panostetaan ja jokaisella on yhtäläiset mahdollisuudet saada omaa työtään, työyhteisöään koskevaa tietoa. Työyhteisössä huolehditaan jokaisen työolosuhteista. Samalla pyritään yhdessä löytämään keinoja työntekijöiden työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen helpottamiseksi. (Lindström & Leppänen 2003, 273.)

3.2 AIKAISEMPIA EMPIIRISIÄ TUTKIMUKSIA JOHTAMISEN OIKEUDENMUKAISUUDESTA

Olen tuonut tässä esiin aikaisempia empiirisiä tutkimuksia, jotka liittyvät henkilöstön kokemaan hyvinvointiin ja oikeudenmukaisuuden toteutumiseen työssä sekä työntekijöiden terveyteen.

Kausto, Elovainio ja Elo (2003, 304–317) ovat tutkineet työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemusten ja terveyden, koetut stressioireet ja työkyky, välistä yhteyttä epävarmoissa tilanteissa. Kyselytutkimukseen osallistui vuonna 2001 kunta-alan teknisen sektorin työntekijöitä (n=1443). Tulosten perusteella voitiin todeta, että oikeudenmukaisuuskokemusten ja terveyden välillä on yhteys ja työhön liittyvät epävarmuuskokemukset muuntavat oikeudenmukaisuuskokemusten ja terveyden välistä yhteyttä. Kokemus työn epävarmuudesta synnyttää yhteyden heikoiksi koetun työyhteisön päätöksenteon ja esimiehen oikeudenmukaisuuden ja koettujen stressioireiden ja heikon työkyvyn välille. Koetun oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet, päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuus, olivat tilastollisesti merkittävästi yhteydessä terveystuuttujiin. Ne, jotka kokivat työyhteisönsä oikeudenmukaiseksi, tunsivat myös työkykynsä paremmaksi ja itsensä vähemmän stressaantuneeksi kuin muut vastaajat.

Linna (2008) on tarkastellut väitöskirjatutkimuksessaan johtamisen oikeudenmukaisuutta. Tutkimuksella haluttiin selvittää miten kokemukset johtamisen oikeudenmukaisuudesta ovat muuttuneet 2000-luvulla ja onko kokemuksia johtamisen oikeudenmukaisuudesta mahdollista parantaa osallistavalla kehittämistoiminnalla ja hyödyllisiksi koetuilla kehityskeskusteluilla. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää työssä koetun epävarmuuden vaikutusta kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Johtamisen oikeudenmukaisuudella tarkoitettiin tutkimuksessa päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuutta. Tutkimus pohjautui Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimukseen ja kohdejoukko oli

kymmenen kunnan palveluksessa oleva henkilöstö (n=1584–31400). Aineiston kerääminen tapahtui vuosina 1997–2004. Seuranta-aikana keskimäärin päätöksenteon oikeudenmukaisuus oli heikentynyt ja kohtelun oikeudenmukaisuus oli parantunut. Osallistavan kehittämistoiminnan ja kehityskeskustelujen onnistuneeksi kokeneet arvioivat johtamisen oikeudenmukaisuuden parantuneen. Työntekijät kiinnittivät oikeudenmukaisuuden toteutumiseen entistä enemmän huomioita epävarmoina aikoina.

Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen ja Salimäki (2009) ovat selvittäneet palkitsemisen oikeudenmukaisuuden yhteyttä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksella haluttiin myös tietoa siitä, miten kahden yliopiston (monialayliopisto ja teknillinen yliopisto) työntekijät kokevat uuden työn vaativuuteen ja yksilön pätevyyteen ja suoriutumiseen perustuvan palkkausjärjestelmän. Tuloksellisuutta tutkittiin laitosten tulospisteiden ja itsearviointiin perustuvan kyselymenetelmän avulla. Kyselyn avulla selvitettiin myös palkkauksen oikeudenmukaisuutta, psykososiaalisia työoloja ja koettua hyvinvointia. Tuloksien perusteella noin 20 % vastaajista suhtautui uuteen palkkausjärjestelmään myönteisesti ja noin 50 % kielteisesti, pitäen sitä samalla epäoikeudenmukaisena. Vastaajista palkitsemisen menettelytapoja piti epäoikeudenmukaisina 40 % ja oikeudenmukaisina 50 % ja päätöksenteon menettelytapoja piti epäoikeudenmukaisina 25 % ja oikeudenmukaisina 64 %. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuskokemuksilla ja toiminnan tuloksellisuudella oli lievä yhteys. Organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli koettuun tuloksellisuuteen voimakkaammin yhteydessä. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja hyvinvoinnin eli koetun terveydentilan, stressioireiden tai myönteisen työn imun välillä ei ollut yhteyttä.

Ambrose ja Schminke (2003) ovat tutkineet organisaatiotason tekijöiden yhteyttä työntekijöiden työssä koettuun oikeudenmukaisuuteen. Tulosten mukaan menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja koetun organisaatiotuen välinen suhde on vahvempi mekanistisissa organisaatioissa ja kohtelun oikeudenmukaisuuden ja esimiesten antaman tuen, osoittaman luottamuksen välinen suhde on vahvempi orgaanisissa organisaatioissa.

Schminke, Cropanzano ja Ambrose (2000) ovat tutkineet organisaatorakenteen kolmen ulottuvuuden: keskittäminen, vakiinnuttaminen ja koko, ja menettelytapojen ja kohtelun oikeudenmukaisuuden välistä suhdetta. 11 organisaatiosta kerätyn aineiston (N=209) mukaan organisaatorakenteen ulottuvuus keskittäminen oli kielteisesti yhteydessä menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen, ja organisaation koko oli kielteisesti yhteydessä kohtelun oikeudenmukaisuuteen. Kuitenkin, organisaation vakiinnuttaminen ei ollut yhteydessä menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Tulosten mukaan

organisaatorakenteen ja sen suunnittelun tulee olla aikaisempaa merkittävämmässä roolissa, kun mietitään organisaation oikeudenmukaisuutta.

Cohen-Charash ja Spector (2001) tutkivat oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuuksien; jakava oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja kohtelun oikeudenmukaisuus, roolia organisaatioissa. Samalla kun organisaatiokäytännöt ja tuotokset olivat yhteydessä näihin kolmeen oikeudenmukaisuuden ulottuvuuteen, vastaajien demografiset erityispiirteet eivät suurelta osin vaikuttaneet koettuun oikeudenmukaisuuteen. Vaikka organisaatioon sitoutuminen ja luottamus organisaatiota kohtaan olivat pääosin yhteydessä menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen, olivat ne merkittävästi yhteydessä myös muihin oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksiin.

Tuloksellisuusajattelun siirtyminen opettajan arkipäiväiseen työhön politiikan ja hallinnon tasolta aiheuttaa muutoksia. Nämä muutokset kohdistuvat opetuksen sisältöön sekä opettajan työtapoihin ja ajankäyttöön. Samanaikaisesti opettajat kokevat, että opettajan työtä ja koulun arkea ei ymmärretä hallinnossa ja päätöksenteossa. (Oravakangas 2005.)

Tutkimukseni yhtenä tavoitteena oli selvittää vuoden 2010 osalta kohdeorganisaation henkilöstön työssä koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja tämän mahdollinen yhteys henkilöstön työssä koettuun hyvinvointiin. Edellä mainitut johtamisen oikeudenmukaisuuteen liittyvät tutkimukset tuottivat tärkeän ja vankan pohjan omalle tutkimukselleni: oikeudenmukaisuuskokemusten ja terveyden välillä on yhteys, ja työhön liittyvät epävarmuuskokemukset muuntavat tätä yhteyttä. Työyhteisönsä oikeudenmukaiseksi kokeneet tunsivat myös työkykynsä paremmaksi ja itsensä vähemmän stressaantuneeksi kuin muut vastaajat. (Kausto ym. 2003, 304–317.)

Linnan (2008) Kunta10-tutkimuksen mukaan keskimäärin päätöksenteon oikeudenmukaisuus oli heikentynyt ja kohtelun oikeudenmukaisuus oli parantunut seurantajaksolla 1997–2004. Hyvinvoinnilla oli yhteys organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen, työn vaatimuksiin ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin. Organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus on siis keskeinen kehittämiskenttä ja tekijä tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin selittäjänä. (Elo ym. 2009.) Samoin organisaatorakenteella ja sen suunnittelulla on merkittävä rooli, kun mietitään organisaation oikeudenmukaisuutta (Schminke ym. 2000).

4 Kohdeorganisaatio muutoksessa vuosina 2004–2010

Tässä luvussa kuvaan kohdeorganisaation eli ko. koulutusorganisaation ja siinä tapahtuneet muutokset ajan saatossa. Aikajänne käsittää vuodet 2004–2010 eli se on pidempi kuin tutkimuksessa hyödynnettyjen työyhteisökyselyjen aikajänne eli vuodet 2006, 2007, 2008 ja 2010. Tämä sen vuoksi, että kohdeorganisaatiosta saadaan kattavampi kuva, kun mukana on aikajänne aina vuoden 2004 organisaatiomuutoksesta lähtien. Tässä luvussa käydään läpi myös organisaatiomuutokseen ja -kulttuuriin liittyviä asioita, niin teorian kuin myös käytännön kautta esitettynä.

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan koulutusala työllisti 166 000 henkilöä vuonna 2003 ja vastaavasti vuonna 2008 165 000 henkilöä. (Kasvio & Virtanen 2010, 27). Vastaavan työvoimatutkimuksen mukaan vuosilta 2002–2011 työllisiä 15–74-vuotiaita oli koulutusosalalla 168 000 (2007), 165 000 (2008), 164 000 (2009), 174 000 (2010) ja 179 000 vuonna 2011. Vuosittain koulutusosalalla toimivista miesten osuus oli noin kolmannes. Yksityisellä koulutussektorilla työskenteli vuosittain kaikista koulutusosalalla työskentelevistä noin 15–19 % ja julkisella sektorilla reilut 80 %. (Tilastokeskuksen työvoimatutkimus, aikasarjatiedot 2002–2011.)

Opetusministeriö voi myöntää luvan kunnalle, kuntayhtymälle, rekisteröidylle yhteisölle tai säätiölle tai valtion liikelaitokselle ammatillisen koulutuksen järjestämiseen sekä ammattitutkintoon, erikoisammattitutkintoon valmistavan koulutuksen ja ammatillisen lisäkoulutuksen järjestämiseen. Koulutusta antavat ammatilliset oppilaitokset, erityisoppilaitokset ja kansanopistot. Koulutusjärjestelmän mukaan ammatillinen peruskoulutus ja ammatillinen lisä- ja täydennyskoulutus kuuluvat ammatilliseen koulutukseen. Ammatillinen aikuiskoulutus tarkoittaa näyttötutkintoina suoritettavia perustutkintoja, ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja. Ammatillista aikuiskoulutusta järjestetään ammattioppilaitoksissa, kansanopistoissa, ammatillisissa aikuiskoulutuskeskuksissa ja erikoisoppilaitoksissa. (Työturvallisuuskeskus, työturvallisuus ja työhyvinvointi opetustyössä 2010, 6–7.)

Organisaatiot voidaan jakaa julkisiin ja yksityisiin organisaatioihin, ja näissä organisaatioissa toimivilla ihmisillä on aina tietyt arvot ympäröivästä

organisaatiotodellisuudesta (Aaltio-Marjosola 1992, 31). Julkisen ja yksityisen organisaation voidaan määritellä eroavan toisistaan ainakin organisaation omistuksen ja tarkoituksen, ympäristönsä eli asiakkaiden, päätösten sisällön ja laajuuden, valtarakenteen ja henkilöstön vaihtuvuuden suhteen (Murray 1975, 364–365). Rainey, Backoff ja Levine (1976) esittävät, että julkiset organisaatiot eroavat yksityisistä organisaatioista ympäristöllisten tekijöiden sekä organisaation ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen ja organisaation sisäisten rakenteiden osalta.

Henkilökohtaiset arvot ohjaavat toimintaamme ja olemistamme suhteessa muihin ihmisiin. Arvot ovat tapa toimia ja reagoida eri tilanteissa. Mielen hyvinvoinnille on tärkeää, että omat elämän arvot ja toimintaympäristön arvot ovat yhtenevät. Yritysten ja yhteisöjen arvojen tulee olla selkeästi määriteltyjä ja niitä noudatetaan käytännön tasolla. (Leskinen, Hult 2010, 33–34.) Organisaatioarvot ovat vallitseva normi ja tämä normi ohjaa, opastaa ja rajoittaa siihen kuuluvien ihmisten käyttäytymistä (Albrecht 1978, 260).

4.1 KOHDEORGANISAATION KUVAUS

Kohdeorganisaation toimintaa kuvataan tässä vuosien 2004–2010 toimintakertomusten ja tilinpäätösten avulla. Kohdeorganisaation arvoiksi on määritelty ihmisyyden kunnioitus (rehellisyys, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, erilaisuuden hyväksyminen, yksilöllisyys), yhteisöllisyys (sitoutuminen, vastuullisuus, arvostus, keskinäinen kunnioitus, avoimuus, luottamus) ja osaaminen (terve ammattitaito, ammattitaito, asiakaslähtöisyys, johdonmukaisuus, kannustaminen, taloudellisuus ja tehokkuus). (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2006, 3; 2007, 4; 2008, 4.)

Toimintakertomus ja tilinpäätös dokumentissa (2010, 7) arvot luetellaan toimintaperiaatteina: yhteisöllisyys (sitoutuminen ja vastuullisuus, luottamus ja avoimuus, tasa-arvo), ihmisyyden kunnioitus (kunnioitus ja arvostus, erilaisuuden hyväksyminen, oikeudenmukaisuus) ja osaaminen (terve ammattitaito, ammattitaito, asiakaslähtöisyys). Voidaan todeta, että kohdeorganisaation arvot/toimintaperiaatteet ovat pysyneet samoina vuodesta toiseen; niihin on tullut vain muutamia täsmennyksiä vuonna 2010. Vuonna 2010 yhteisöllisyyden osalta halutaan painottaa lisäksi tasa-arvon toteutumista, ihmisyyden kunnioituksen osalta kunnioitusta ja arvostusta ja osaamisen kohdalla halutaan terävöittää entisestään tervettä ammattitaitoa, ammattitaitoa ja asiakaslähtöisyyttä. Taulukoissa 3 ja 4 on esitelty kohdeorganisaatio tunnuslukuina: taulukossa 3 on tuotu esiin kohdeorganisaation koulutuspaikat, opiskelijamäärät ja valmistuneiden opiskelijoiden sijoittuminen valmistumisen jälkeen ja taulukossa 4 esitellään kohdeorganisaation henkilöstökuvaa vuosilta 2004–2010.

Työyhteisön toimintaedellytykset luovat pohjan toiminnan sujuvuudelle ja hyvinvoinnille. Puutteet toimintaedellytyksissä voivat aiheuttaa tuottavuuden alenemista ja henkilöstön poissaolojen lisääntymistä. (Ahola 2006, 116). Yrityksen toiminnan suunnittelussa ja ohjailussa on tärkeää selvittää henkilöstön tila eli suorittaa henkilöstövoimavarojen arviointi. Mikä on henkilöstövoimavarojen määrä ja laatu? Henkilöstövoimavarat koostuvat henkilöstövahvuudesta, yksilöiden laadullisista ominaisuuksista ja työyhteisön tilasta. Nämä kolme tekijää ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Yrityksen koko ilmaistaan usein henkilöstövahvuutena eli ilmoitetaan henkilöstön lukumääränä. Henkilöstön yksilöiden ominaisuuksia ovat koulutus, työkokemus, ikä, työkyky ja terveys sekä sukupuoli. Työyhteisön tilan ollessa hyvä, henkilöstön yksilöt pystyvät toimimaan yhteisönä ja pystyvät edistämään toistensa osaamista ja suorituskkyä. (Ahonen 1995, 69–73).

Liukkosen (2008, 155, 160–163, 231) muodostamassa henkilöstökuvassa mittareina ovat henkilöstön määrän, työsuhteen laadun ja henkilöstön ikärakenteen lisäksi myös henkilöstövaihtuvuus ja esimiesten vaihtuvuus -mittarit. Henkilöstövaihtuvuuden seuraamisella halutaan tietoa vaihtuvuuden suhteesta organisaation osaamiseen ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Henkilöstön ajankäytön, poissaolojen, henkilöstövaihtuvuuden ja eläkkeelle siirtymisen seuranta sekä henkilöstökuvan ymmärtäminen liittyvät kiinteästi työn miehitykseen ja sen toimivuuteen ja taloudellisuuteen. Työolosuhteiden, työympäristön ja työn miehityksen tulee tukea terveyttä ja hyvinvointia. (Liukkonen 2006, 137, 226–227, 229, 240.)

Kohdeorganisaation vetovoimaisuus on kasvanut tasaisesti (ensisijaiset hakijat kevään yhteishaussa/aloituspaiikat) ja samoin ovat lisääntyneet myös ammatillisen peruskoulutuksen koulutuspaikat. Myös keskimääräinen opiskelijamäärä on kasvanut vuosittain, ollen vuonna 2010 noin 5900 opiskelijaa. Koulutusaloista suosituimmat ovat olleet tekniikan ja liikenteen alat sekä sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Suoritettujen tutkintojen ja osatutkintojen määrä on myös kasvanut tasaisesti. Opiskelijoista on työllistynyt valmistumisen jälkeen vuosittain noin 60 %, ja Pohjois-Savon työelämään heistä on siirtynyt noin 80 %. Valmistuneista opiskelijoista on siirtynyt korkea-asteen jatko-opintoihin vuosittain noin 12–20 %. Opintonsa keskeyttäneiden osuus on ollut vuosittain 11–12 %. Työelämäpalvelujen opiskelijatyövuodet (vuosittain 1700–1800 opiskelijatyövuotta) ja oppisopimuskoulutuksen opiskelijavirtauma (vuosittain vajaa 2000–reilu 2200 opiskelijaa) eivät ole paljoakaan vaihdelleet eri vuosina.

Taulukko 3: Kohdeorganisaation opiskelijatietoa vuosina 2004 – 2010

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|------|-----------|------|------|------|------|-----------|
| Kevään yhteishaun aloituspaikat | 1721 | 1798 | 1888 | 1868 | 1843 | 1930 | 1981 |
| Kevään yhteishaun ensisij.hakijat | 1929 | 2167 | 2199 | 2302 | 2436 | 2487 | 2677 |
| Ensisij.hakijat kevät/aloituspaikat | 1,12 | 1,2 | 1,16 | 1,23 | 1,32 | 1,29 | 1,35 |
| Ammatill.peruskoul.koulutuspaikat | 5585 | 5575 | 5585 | 5585 | 5585 | 5695 | 5695 |
| Keskimääräinen opiskelijamäärä | 5425 | 5408 | 5503 | 5592 | 5614 | 5633 | 5900 |
| * kulttuuriala | 128 | 130 | 124 | 125 | 122 | 123 | 119 |
| * luonnontieteiden ala | 339 | 342 | 353 | 291 | 242 | 232 | 205 |
| * luonnonvara- ja ympäristöala | 457 | 462 | 416 | 404 | 423 | 394 | 386 |
| * matkailu-, ravitsemis- ja talousala | 744 | 719 | 716 | 772 | 753 | 637 | 645 |
| * sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala | 1065 | 1038 | 1075 | 1140 | 1148 | 1126 | 1223 |
| * tekniikan ja liikenteen ala | 2031 | 2078 | 2202 | 2240 | 2317 | 2365 | 2447 |
| * yhteiskuntatiet.-, liiketal. ja hall.ala | 661 | 639 | 617 | 620 | 609 | 595 | 678 |
| * muu koulutus (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | 161 | 198 |
| Suoritettut tutkinnot/osatutkinnot | 2843 | 2376 | 2583 | 2802 | 2702 | 2871 | 2788 |
| Työllistyminen tutkinnon jälkeen | 60 % | 61 % | 60 % | 63 % | 64 % | 54 % | 59 % |
| Työllistyneistä sijoittuu Pohjois-Savon työelämään | 80 % | 83 % | 80 % | 80 % | 79 % | 77 % | ei tietoa |
| Valmistuneista siirtyi korkea-asteelle | 20 % | ei tietoa | 15 % | 15 % | 14 % | 13 % | 12 % |
| Opintonsa keskeyttäneet opiskelijat | 12 % | 13 % | 12 % | 11 % | 12 % | 11 % | 12 % |
| Työelämäpalvelujen opiskelijatyövuodet | 1714 | 1509 | 1717 | 1769 | 1783 | 1779 | 1855 |
| Oppisopimuskoulutuksen opiskelijamäärävirtauma | 2169 | 2179 | 1983 | 1972 | 2217 | 2056 | 2167 |

* tilastoitu koulutusaloille vuosina 2004 – 2008

Vuonna 2010 kohdeorganisaatiossa on ollut henkilöstöä reilut 1100, joista opetushenkilöstöä on noin 2/3 ja tukipalveluhenkilöstöä noin 1/3. Opetushenkilöstöstä on noin puolet naisia ja puolet miehiä, mutta tukipalveluhenkilöstön puolella naisten osuus on kaksinkertainen miesten osuuteen nähden. Henkilöstöstä vakinaisessa työsuhteessa toimii noin 71 %, määräaikaisessa työsuhteessa noin 28 % ja työllistettyjen osuus on noin 1 %. Kinnunen, Mauno, Mäkikangas & Nätti (2011) ovat verranneet kahden suomalaisen yliopiston tutkimus- ja opetushenkilöstön kokemaa hyvinvointia työssä sen mukaan, toimivatko työntekijät vapaaehtoisesti tai vastentahtoisesti määräaikaisessa työsuhteessa vai vakinaisessa työsuhteessa. Tulosten mukaan vapaaehtoisesti määräaikaisessa työsuhteessa toimivat työntekijät voivat parhaiten työssään. Määräaikaisuus on riski hyvinvoinnille, jos se ei ole oma valinta.

Taulukko 4: Kohdeorganisaation henkilöstökäyttö vuosina 2004–2010

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Henkilöstön lukumäärä (%) | 1086 | 1101 | 1079 | 1120 | 1074 | 1077 | 1124 |
| henkilöstöstä opetushenkilöstöä | 67 % | 66 % | 64 % | 65 % | 64 % | 66 % | 64 % |
| opetushenkilöstöstä naisia | 29 % | 33 % | 33 % | 32 % | 32 % | 33 % | 33 % |
| opetushenkilöstöstä miehiä | 38 % | 33 % | 31 % | 32 % | 32 % | 32 % | 31 % |
| henkilöstöstä tukipalveluhenkilöstöä | 33 % | 34 % | 36 % | 35 % | 36 % | 35 % | 36 % |
| tukipalveluhenkilöstöstä naisia | 22 % | 25 % | 26 % | 25 % | 25 % | 24 % | 24 % |
| tukipalveluhenkilöstöstä miehiä | 11 % | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % | 12 % |
| vakinaisen henkilöstön osuus | 68 % | 71 % | 72 % | 73 % | 74 % | 74 % | 71 % |
| määräaikaisen henkilöstön osuus | 30 % | 27 % | 27 % | 26 % | 25 % | 24 % | 28 % |
| työllistetty, henkilöstön osuus | 2 % | 2 % | 1 % | 1 % | 2 % | 1 % | 1 % |
| Henkilöstön ikäjakauma (%) ja keski-ikä (vuodet) | | | | | | | |
| alle 20 vuotta | 0,2 % | 0,2 % | 0,4 % | 0,4 % | 0,3 % | 0,2 % | 0,2 % |
| 20–29 vuotta | 5 % | 6 % | 7 % | 6 % | 5 % | 5 % | 6 % |
| 30–39 vuotta | 21 % | 19 % | 18 % | 17 % | 15 % | 16 % | 17 % |
| 40–49 vuotta | 34 % | 34 % | 33 % | 34 % | 32 % | 31 % | 30 % |
| 50–59 vuotta | 35 % | 35 % | 35 % | 35 % | 39 % | 38 % | 36 % |
| 60 vuotta tai yli 60 vuotta | 5 % | 6 % | 8 % | 8 % | 10 % | 10 % | 11 % |
| henkilöstöstä yli 50 vuotiaita | 40 % | 41 % | 42 % | 43 % | 48 % | 48 % | 47 % |
| henkilöstön keski-ikä | 45,6 | 46 | 46,5 | 46,7 | 47,8 | 47,6 | 47,3 |
| miesten keski-ikä | 46,2 | 46,7 | 47,4 | 47,3 | 48,1 | 48,3 | 48,2 |
| naisten keski-ikä | 45,2 | 45,5 | 45,9 | 46,3 | 47,6 | 47 | 46,6 |
| Sairauspoissaolot (pv/henkilö) | | | | | | | |
| * miehet | 7,4 | 8,9 | 8,7 | 8,6 | 11,1 | 8,6 | 6,3 |
| * naiset | 11,9 | 11,3 | 11,5 | 12,9 | 15,3 | 13,3 | 11,1 |
| * opettajat | 7,4 | 8,7 | 8,2 | 8,5 | 11,5 | 8,5 | 7,9 |
| * tukipalvelut | 14,3 | 13,2 | 13,7 | 15,9 | 16,7 | 16,4 | 11,1 |
| * yhteensä (keskimäärin) | 10,2 | 10,3 | 10,2 | 11,1 | 13,7 | 11,7 | 9,1 |
| Työkykyindeksi (TKI), (%), (2008: 191 hlöä, 2009: 189 hlöä, 2010: 202 hlöä) | | | | | | | |
| * erinomainen | 48 % | 36 % | 36 % | 48 % | 25 % | 39 % | 28 % |
| * hyvä | 33 % | 37 % | 44 % | 33 % | 45 % | 46 % | 46 % |
| * kohtalainen | 16 % | 20 % | 13 % | 16 % | 22 % | 11 % | 17 % |
| * huono | 3 % | 7 % | 7 % | 3 % | 8 % | 4 % | 9 % |

Osa-aikatyön kasvu on taittunut vuonna 2003. Ajanjaksolla 1984–2008 osa-aikatyön osuus on vaihdellut 5–10 %:in välillä. Vuonna 2008 16 % naisista ja 8 % miehistä oli määräaikaisessa työsuhteessa. Eniten määräaikaisia työsuhteita oli ikäluokissa 15–24 -vuotiaat palkansaajat ja määräaikaisten työsuhteiden määrä laskee siirryttäessä aina seuraaviin ikäluokkiin. (Lehto & Sutela 2008, 31, 34, 40.)

Kohdeorganisaation henkilöstön keski-ikä on reilut 47 vuotta, naisilla hiukan matalampi kuin miehillä. Henkilöstöstä yli 50 vuotiaita on noin 47 %. Vuosina 2011–2013 eläkkeelle tulee jäämään 98 henkilöä, vuosina 2014–2016 118 henkilöä

ja vuosina 2017–2019 143 henkilöä eli eläkepoistuma tulee olemaan ajanjaksolla 2011–2019 yhteensä 359 henkilöä. Tässä eläkepoistumassa 2011–2019 on otettu huomioon sekä vanhuus- että työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien arvioitu henkilömäärä, joka on saatu Kuntien eläkevakuutukselta. Kun tämä eläkkeelle jäävän (vuosina 2011–2019) henkilöstön lukumäärä suhteutetaan koko Savon koulutuskuntayhtymän henkilöstön määrään (vuonna 2010 henkilöstön määrä keskimäärin 1124 henkilöä), voidaan todeta, että eläkkeelle on siirtymässä lähimmän 9 vuoden aikana noin 31,9 % henkilöstöstä eli vajaa kolmannes. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2010, 2, 19.)

Huomionarvoista on se, että eläkepoistuman suunta on nouseva, eli tulevina vuosina eläkkeelle jää enemmän henkilöitä kuin tähän asti. Kunta-alalla eläkepoistuma kasvaa jyrkästi lähivuosina ja suurimmillaan se on vuosina 2013–2017 (Jokinen, Heiskanen & Nakari 2011, 6). Asioiden käsittelyssä ja omaksumisessa tarvitaan sekä hiljaista että eksplisiittistä tietoa (Polanyi 1966, 4; 1964, 144). Miten siis eläkkeelle siirtyvien henkilöiden hiljainen tieto saadaan kerättyä talteen ja jaettua edelleen työhön jääville ja uusille työntekijöille?

Sekä palkansaajan että yrittäjän tyytyväisyys työhön lisää hänen halukkuuttaan jatkaa pidempään työelämässä ja näin ollen eläkkeelle halutaan siirtyä myöhemmin. Ainoa ratkaisu työurien pidentämiseen loppupäästä ei ole lakisääteisen eläkeiän nostaminen, vaan ikääntyneiden työtyytyväisyyden parantamiseen tähtäävien keinojen kehittäminen. Työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa tarjoamalla työntekijöille enemmän vastuuta ja vapautta, tarjoamalla mahdollisuus vaihtelevaan ja monipuoliseen työhön eli pyrittäisiin lisäämään palkkatyön yrittäjämäisyyttä, unohtamatta ikäjohtamista ja ikääntyvien työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä. (Heinonen, Hytti, Kautonen & Bögenhold 2011, 136–139.)

Taulukossa 4 on esitetty myös sairauspoissaoloihin liittyvää tietoa. Sairauspoissaolojen kestot (pv/henkilö) ovat laskeneet niin miehillä kuin naisilla sekä opettajien että tukipalveluhenkilöstön keskuudessa vuodesta 2008 lähtien, ollen vuonna 2010 yhteensä keskimäärin noin 9,1 pv/henkilö. Vähiten sairauspoissaoloja on miehillä (6,3 pv/henkilö) ja opettajilla (7,9 pv/henkilö). Poissaoloista suurin osa on kestoltaan 11–60 päivää. Alle 10 päivän poissaoloja on 33 % kaikista poissaoloista. Eniten poissaoloja aiheuttavat vuosilomat.

Valtakunnallisen työolobarometrin mukaan palkansaajien sairauspoissaolojen määrä (kaikki omasta sairaudesta johtuneet poissaolot, myös lyhyet poissaolot) ovat vähentyneet koko 2000–luvun jälkipuoliskon ajan, sillä viidessä vuodessa poissaolojen keskiarvo on alentunut 9,3 päivästä/vuosi 7,2 päivään/vuosi. Naisilla on ollut enemmän sairauspoissaoloja, vaikkakin naisten poissaolojen keskiarvo on laskenut enemmän kuin miehillä. Vuoden 2010 aikana yli 54 vuotiaiden sairauspoissaolojen määrä on laskenut huomattavasti, kun taas 45–54-vuotiaiden sairauspoissaolot ovat lisääntyneet vuodesta 2009 vuoteen 2010. Kunnissa sairauspoissaolojen suunta on ollut laskeva vuodesta 2005 kohti vuotta 2010. (Ylöstalo & Jukka 2010, 142 - 144.)

Kohdeorganisaation henkilöstön työkykyindeksin (TKI) mittaamiseksi osalle työterveyshuollossa käyneistä on tehty työkykytutkimus. Tämän tutkimuksen avulla voidaan päätellä, onko henkilön työkyky millä tasolla ja onko työkyvyssä tapahtunut muutoksia. Vuonna 2004 kohdeorganisaatiossa tehtiin työkykytutkimus 158 henkilölle, vuonna 2005 172 henkilölle, vuonna 2006 225 henkilölle, vuonna 2007 165 henkilölle, vuonna 2008 191 henkilölle, vuonna 2009 189 henkilölle ja vuonna 2010 202 henkilölle. Henkilöstön työkykyindeksistä voidaan todeta, että vuonna 2010 työkykytutkimukseen osallistuneista 74 %:lla on todettu erinomainen tai hyvä työkyky. Samalla voidaan kuitenkin todeta, että kohtalaisen ja huonon työkyvyn osalta osuudet ovat kasvaneet vuodesta 2009 (yhteensä 15 %) vuoteen 2010 (yhteensä 26 %). Vuonna 2010 Työ- ja elinkeinoministeriön tekemän työbarometrikyselyn mukaan kunnan työntekijöistä 11 %:lla olisi huono tai kohtalainen kunto, 42 %:lla hyvä kunto ja 48 %:lla erinomainen kunto.

4.2 KOHDEORGANISAATION TOIMINNASSA VUOSINA 2004–2010 TAPAHTUNEET MUUTOKSET

Organisaatioissa muutos on jatkuva olotila. Muutospaineen aiheuttavat ympäröivän maailman ja organisaation ihmisten ja asioiden muuttuminen. (Haveri & Majoinen 2000, 26.) Muutos herättää ihmisissä aina tunteita ja muutoksiin reagoidaan eri tavoin (Johnson 2002; Juuti & Virtanen 2009, 110, 123; Ponteva 2010;). Muutoksia tapahtuu usein ja näin ollen muutos on luonteva osa organisaatioiden arkea (Ponteva 2010, 9). Muutos suunniteltuna ja tarkoituksellisenä muutosprosessina on keino pienentää eroa, joka vallitsee nykyisen tilan ja tavoitetilan välissä (Senior 2000, 348).

Muutoksen kohteina organisaatioissa ovat ihmiset, asiat ja rakenteet (Cao, Clark & Lehaney 2002, 188). Työhyvinvointi tulee huomioida muutostilanteissa, koska rationaalisen päätöksenteon rinnalla ihmisen tunteet ovat voimakkaasti mukana (Juuti & Virtanen 2009, 137). Muutostilanteessa empatia on tärkeää, mutta tärkeintä on kuitenkin ”energian kerääminen” muutosta varten, ihmisten rohkaiseminen muutokseen (Carnall 2003, 255).

Muutoksessa työntekijöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa asioiden kulkuun, saada tietoa ja mahdollisuus jakaa omia kokemuksia muiden kanssa (Nummelin 2007, 115–116). Muutoksen johtaminen edellyttää taitoa ja osaamista ennakoita ja hallita ihmisten reaktioita muutokseen liittyen (Korhonen, Santala, Utriainen & Teräväinen 2002, 200–201).

Organisaatiomuutoksen tyyppejä voidaan eritellä muutoksen laajuuden, syvyyden, suunnitelmallisuuden asteen, muutoksen aloitteen tekotavan, muutoksen käynnistämisen ja vireille tulon, muutoksen osapuolten aseman sekä

muutoksen aikajänteen mukaan. Muutos voi olla kooltaan suuri, laaja tai sitten pieni ja vähämerkityksinen. Syvässä muutoksessa myös organisaation syvärakenteet muuttuvat, ja päinvastoin pinnallisessa muutoksessa ne säilyvät muuttumattomina. Muutos voi olla suunniteltu tai johdettu muutos, tai muutos on ennalta suunnittelematon. Aloite muutokseen voi tulla organisaation ulko- tai sisäpuolelta ja muutoksen ohjaus voidaan aloittaa organisaatiossa joko ylhäältä tai alhaalta käsin. Muutos voi tulla vireille joko pakotetusti tai omaehtoisesti. Myös muutoksen osapuolten asema tai suhde muutoksessa voi olla erilainen: tasavertainen tai alistainen. Muutos voidaan jaotella myös ajallisesti rajattuihin, vaiheittaisiin ja jatkuviin muutoksiin. (Taskinen 2005, 47–50.)

Syvällinen ja ohjattu organisaation muutos eli organisaation muunnos on hyvin laaja, syvällinen ja perustavanlaatuinen muutos. Organisaation muunnoksessa niin organisaation viralliset toiminta- ja valtarakenteet kuin myös kulttuuri muuttuvat. (Taskinen, Sinkkonen & Kinnunen 1995, 32–34.) Organisaatioiden muutos on laaja muutos, koska tällaiselle muutokselle on luonteenomaista monimutkaisuus, muutoksia on useita, muutokset ovat pitkäkestoisia ja muutostilanteessa vallitsee epävarmuus tulevaisuudesta. (Taskinen 2005, 48; Nadler 1988, 69–70.)

Huy ja Mintzberg (2003, 79–80) jakavat organisaation muutoksen tyypit dramaattiseen, järjestelmälliseen ja orgaaniseen muutokseen. Ylimmän johdon alullepaneman ja hallitseman dramaattisen muutoksen tavoitteita ovat esimerkiksi strategian uudelleensuuntaus tai organisaatorakenteen muutokset. Järjestelmällistä muutosta vetävät yleensä konsultit tai työryhmät ja muutosten avulla pyritään esimerkiksi parantamaan laatua tai uudelleen organisoimaan työtä. Orgaaniset muutokset syntyvät yleensä työntekijöiden aloitteesta ja ne ovat epävirallisempia kuin kaksi edellä mainittua.

Muutos voidaan toteuttaa ja johtaa joko ylhäältä alaspäin tai sitten muutos voidaan toteuttaa ns. osallistavana muutoksena. Osallistavassa muutoksessa työntekijät ovat mukana jo heti muutoksen suunnitteluvaiheesta lähtien. (Sabatier 1986, Seppälä 1994.)

Organisaatiomuutos voidaan pelkistää tarkoittamaan uutta tapaa organisoida työt tai työskennellä (Dawson 2003, 11; vrt. Setälä 1994, 10). Organisaatiomuutos pitää kuitenkin sisällään paljon erilaisia asioita. Organisaatioiden yhdistämistä voidaan pitää suurena muutoksena. (Dawson 2003, 11–12.) Organisaation menestys mitataan sen taloudellisen tuloksenkyvyn kautta sekä sen kyvystä tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluja ajasta riippumatta. Muuttuvassa sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä organisaation taloudellinen terveys on enenevässä määrin riippuvainen organisaation ja sen jäsenten kyvystä muuntautua ja sopeutua näihin muuttuviin olosuhteisiin tehokkaammin kuin heidän kilpailijansa. (Cartwright & Cooper 2009.) Organisaatiomuutos onnistuu, kun uskalletaan käydä avointa dialogia

erilaisten, jopa hyvinkin ristiriidassa toistensa kanssa olevien näkökulmien ja oppisuuntien välillä. (Juuti & Virtanen 2009, 165).

Organisaatiomuutos voi olla ns. jaettu osiin tai jaksoihin tai sitten muutos nähdään ns. jatkuvana muutoksena. Osiin jaettu muutos noudattaa järjestystä sulattaa/vapauttaa – muutos/siirtymävaihe – uudelleen ”jäädyyttää”, kun taas jatkuva muutos noudattaa järjestystä jäädyyttää/pakastaa – uusi tasapaino – sulattaa/vapauttaa. (Weick & Quinn 1999.)

Muutoshankkeiden epäonnistuminen johtuu useimmiten kulttuurista, ei teknisistä ja taloudellisista syistä. Ja lisäksi noin puolet organisaatioista ei kykene luomaan tunnetta muutoksen välttämättömyydestä ja kiireellisyydestä. Organisaatiomuutoksissa yleisiä ongelmia aiheuttavat myös esimerkin ja selvän viestinnän puuttuminen, keskeneräiseksi jätetty työ ja vastarinnan virheellinen tunnistaminen. Myös muutosjohtamisen puute, kulttuurin tunnistamattomuus sekä epävarmuus ja pelko vallan menettämisestä luovat pahoinvointia. (Kotter 1996, ks. myös Mattila 2006, vrt. Viitala 2004, 88–89.) Organisaatiomuutoksen laji tai tyyppi, muutosprosessin läpivieminen ja henkilöstön luonteenpiirteet vaikuttavat siihen, miten organisaatiomuutos vaikuttaa työntekijöihin (Wiezer, Nielsen, Pahkin, Widerszal-Bazyl, de Jong, Mattila-Holappa & Mockatto 2011).

Mattila pyrkii väitöskirjassaan luomaan kuvan siitä, millaisista lähtökohdista suhde muutokseen syntyy ja miten tämä syntynyt suhde muutokseen johtaa erilaisiin toimintaratkaisuihin ja tekoihin käytännön tasolla. (Mattila 2006, 4, 6.)

Ihmisen muutosdynamiikan yksilöllinen ymmärtäminen, sietäminen ja sen hallinta on erittäin merkityksellistä. Organisaation muutos ja ihmisen muutos tulee pitää erillään. Muutos edellyttää ihmisten johtamista ja kyse on erityisesti ihmisten yksilöllisistä kokemuksista ja esimiesten muutosdynamiikan tajunnallisuudesta. Jatkuvuus ja turvallisuus koetaan tärkeiksi muutostilanteessa. (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala (2007, 3–17.) Mäkisen (1998, 179) tutkimuksen mukaan ammattioppilaitosten opettajat ymmärsivät muutoksen tarpeellisuuden ja he toivoivat muutoksia omassa opettajantyössään ja työyhteisössään. Muutokseen sitoutuminen vaihteli kuitenkin opettajien kesken. Muutoksen vastustaminen johtui siitä, että muutoksia tehtiin usein henkilöstöä kuulematta.

Vuonna 2004 kohdeorganisaatioon liittyneiden oppilaitosten taustaorganisaatiot olivat kaikki hyvin erilaisia. Oppilaitosten toiminta ja kulttuuri poikkesivat paljon toisistaan sekä opetuspuolella että tukipalveluissa organisaatiomallien erilaisuuden takia. Prosessien kehittämisen avulla pyrittiin turvaamaan toiminnan jatkuvuus. Uudessa organisaatiossa sekä johtamiskäytänteet että työnkuviin muutokset lisäsivät henkilöstön ja johdon välisen vuorovaikutuksen tarvetta. Työnmuotoilussa erityishuomion alla olivat erityisesti kaikki hyvinvointiin työssä liittyvät osa-alueet. Uuden organisaation haasteita olivat erityisesti prosessien selkiyttäminen, toiminnanohjausmallin ja osaamisen johtamisen kehittäminen sekä hyvinvointijohtamisen toimintamallin

kehittäminen. Uuden toimintamallin avulla pyrittiin vahvistamaan koko organisaation vuorovaikutusta.

Kohdeorganisaatioon liittyneiden oppilaitosten taustaorganisaatiot olivat hyvin erilaisia keskenään, ja tämä organisaatiomallien erilaisuus aiheutti oppilaitosten toiminnan ja kulttuurin poikkeamisen toisistaan sekä opetuksen että tukipalvelujen puolella. Kohdeorganisaatioon liittyi Pohjois-Savon ammatillisen instituutin neljä eri yksikköä: matkailu- ja ravitsemisala Kuopiosta, sosiaali- ja terveysala Kuopiosta ja Iisalmesta ja liiketalouden ja hallinnon ala Kuopiosta ja Iisalmesta. Pohjois-Savon ammatillinen instituutti oli osa Pohjois-Savon ammatillista korkeakoulutuksen kuntayhtymää, jossa toiminta oli oppilaitoskohtaista eli jokaisella yksiköllä oli tulosvastuu oman yksikkönsä toiminnasta. Tällöin esimerkiksi tukipalvelut olivat yksikkökohtaisia ja ko. yksikön tulosaluejohtajan alaisuudessa.

Kohdeorganisaatioon liittyneistä oppilaitoksista Kuopion aikuiskoulutuskeskus toimi aikaisemmin Kuopion kaupungin organisaatiossa ja Keski-Savon aikuiskoulutuskeskus sekä Varkauden ammatti-instituutti toimivat aikaisemmin Varkauden kaupungin organisaatiossa. Aikuiskoulutuspalvelujen tuottaminen ei kuulu kaupunkien organisaatioiden varsinaisiin tehtäviin, vaikkakin he huolehtivat opetustoiminnan tarvitsemien tukipalvelujen tuottamisesta. Oppilaitos vastasi opetustoiminnasta. Pohjois-Savon ammattiopisto siirtyi kuntayhtymänä kokonaisuudessaan uuteen kuntayhtymään. Aikaisemmin toimineessa, Pohjois-Savon koulutuskuntayhtymässä oli juuri siirrytty toimialakohtaiseen organisaatioon, jossa muun muassa tukipalvelut oli keskitetty kuntayhtymätasolle.

Kohdeorganisaatioon liittyneillä jokaisella oppilaitoksella oli aikaisemmin erilainen organisaatiokulttuuri ja toimintatapa. Yhteisen ja yhtenäisen toimintakulttuurin kehittäminen oli haastavaa, niin ajallisesti kuin resurssienkin suhteen, koska eri koulutusaloilla ja tukipalveluiden toimintatavoissa ja järjestelmissä oli paineita yhtenäistämiseksi. Kohdeorganisaatiossa toimivien ihmisten yhteistoiminnallisuus ja avoin vuorovaikutus yli organisaatiotasojen oli avainasemassa yhteisen toimintakulttuurin kehittämisessä.

Kulttuurinen muutos ja siihen sopeutuminen ovat avainasemassa uuden organisaation syntyvaiheessa. Kulttuurinen muutos vaatii kuitenkin aikaa. Se edellyttää myös sitä, että organisaation perusasiat ovat kunnossa: organisaation henkilöstöltä vaaditaan sitoutumista organisaation moraaliseen päämäärään ja henkilöstön tulee olla tietoinen organisaation kehittymisen perustekijöistä. Henkilöstöllä tulee samoin olla valmiudet muutoksen toteuttamiseen ja heidän tulee ymmärtää muutoksen prosessi. Samalla tulee kuitenkin myös muistaa huolehtia henkilöstön työturvasta ja työhyvinvoinnista.

Muutoksena uuden kohdeorganisaation syntyminen voidaan luokitella suureksi ja laajaksi muutokseksi. Kyseessä on myös syvälinen muutos, koska sekä organisaation virallinen rakenne että kulttuuri muuttuvat. Muutos on ollut suunnitelmallinen ja sitä ovat ohjanneet sekä sisäiset että ulkoiset voimat.

Muutos on ohjattu ylhäältä alaspäin (top – down) eli se on ns. annettu muutos. Muutoksessa on pyritty siihen, että muutoksen osapuolten eli kohdeorganisaatioon yhdistyneiden oppilaitosten asema tai suhde muutoksessa on tasa-arvoinen, tasavertainen. Itse muutos on tapahtunut ajallisesti suhteellisen lyhyessä ajassa, vaikkakin juuri kulttuurinen muutos vaatii oman aikansa.

Napier (1989, 277) on määritellyt organisaatioiden yhdistämiselle tai kumppanuudelle kolme tyyppiä: organisaation laajennus, uudelleen muotoilu ja yhteistoiminnallinen yhdistäminen. Ko. oppilaitosten yhdistämisessä on mielestäni piirteitä sekä uudelleen muotoilusta että yhteistoiminnallisesta yhdistämisestä. Uudelleen muotoilussa yhdistettävien organisaatioiden toimintapolitiikat, työkäytännöt, voimavarat ja kulttuuri sulautetaan toisiinsa ja nämä laajat muutokset aiheuttavat suuria muutoksia usein juuri yhdistettävälle organisaatiolle. Yhteistoiminnallisen yhdistämisen kohdalla ko. tilanteeseen sopii synerginen yhdistäminen siltä osin, että sillä tavoitellaan hyötyjä molemmille osapuolille.

Kohdeorganisaation ensimmäinen täysipainoinen toimintavuosi oli vuosi 2004 (määritelty toimintasuunnitelmassa siirtymävuodeksi). Kohdeorganisaation uusi organisaatio otettiin käyttöön 1.1.2005 (katso liitteet 1 ja 2). Strategisia päämääriä nimettiin kolme: kuntayhtymän koulutuspalveluiden kehittäminen (asiakkaiden ja alueiden osaamistarpeen ja tarjonnan kohtaaminen), oman osaamisen varmistaminen (laadukkaat koulutuspalvelut, prosessien sujuvuus ja ammattitaitoisen henkilöstön saaminen nyt ja tulevaisuudessa) ja koulutustarjonnan laajuudesta päättäminen ja oppimisympäristöihin investoiminen (tuloksellinen toiminta ja taloudellisuus). Strategisten päämäärien pohjalta määriteltiin kuntayhtymälle uusi toimintamalli ja organisaatio. Organisaatioiden yhdistymisen myötä kohdeorganisaation organisaatorakenne uudistui ja organisaatio koki myös monia muita muutoksia rakenteellisen muutoksen lisäksi, kuten toiminnallisia muutoksia, johtamisjärjestelmien muutoksia ja kulttuurisia muutoksia.

Kohdeorganisaation koulutuspalvelut järjestää Savon ammatti- ja aikuisopisto. Koulutuspalvelujen organisoimisessa samat tulosaluejohtajat vastasivat sekä normipohjaisesta koulutuksesta että työelämäpalveluista (sis. aikuiskoulutuksen). Uusitussa organisaatiossa koulutuspalvelut jaettiin kolmeen tulosalueeseen, joiden toiminnasta ja taloudesta vastasi johtava rehtori. Kuntayhtymään nimettiin seutuvastaavat, jotka edustivat kuntayhtymää seudun sidosryhmiin päin ja toivat tietoa seudun koulutustarpeista kuntayhtymään. Koulutuspalvelujen organisoimiseen liittyi myös sisäisen kilpailun estäminen ja päätöksenteko, jossa tuli korostaa kuntayhtymän kokonaisuutta.

Kuntayhtymäpalvelut organisoitiin niin, että ne kattoivat koko kuntayhtymän. Yhteisiä tukipalveluja oli vuoden 2004 aikana Savonia

ammattikorkeakoulun kanssa kiinteistöpalveluissa, kirjasto- ja informaatiopalveluissa ja tietohallinnossa. Henkilöstörekrutointit, jotka liittyivät organisaation uudistamiseen, toteutettiin pääsääntöisesti sisäisinä hakuina.

Kuntalain 13 §:ssä ja kuntayhtymän perussopimuksessa määrätään yhtymävaltuuston tehtävistä. Perussopimuksen 6 § määrittää yhtymävaltuuston jäsenten lukumäärän. Vuoden 2004 alusta kuntayhtymään liittyivät Iisalmen ja Kiuruveden kaupungit. Yhtymävaltuustossa oli vuonna 2004 jäseniä 22 jäsenkunnasta. Yhtymävaltuusto valitsee yhtymähallitukseen toimikaudeksi yhdeksän jäsentä ja henkilökohtaiset varajäsenet. Kuntalaissa on säädetty ja kuntayhtymän hallintosäännössä on määrätty tarkastuslautakunnasta. Perussopimuksen 14 § määrää tarkastuslautakunnan kokoonpanosta. Yhtymävaltuusto valitsee tarkastuslautakuntaan 5 jäsentä ja varajäsenet. Jäsenet vastaavat ko. toimikauden hallinnon ja talouden tarkastamisesta. Kohdeorganisaatioissa nimetään myös johtavat viranhaltijat/tilivelvolliset ja kuntayhtymän edustajat, jotka toimivat merkittävimmissä valtakunnallisissa ja maakunnallisissa työryhmissä.

Perussopimuksen 12 § määrittää yhtymähallituksen kokoonpanon ja 13 §:ssä määrätään yhtymähallituksen tehtävistä. Hallituksen tehtäviin kuuluu vastata kuntayhtymän hallinnosta ja taloudesta, yhtymävaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Yhtymähallitus valvoo koulutuskuntayhtymän etua, edustaa kuntayhtymää ja käyttää sen puhevaltaa.

Kohdeorganisaation talous oli vakaalla pohjalla vuonna 2004. Vuonna 2004 opetusministeriö myönsi Savon koulutuskuntayhtymälle tuloksellisuusrahaa ja tämän palkitsemisen perusteina olivat tutkinnon suorittaneiden opiskelijoiden sijoittuminen työelämään tai jatko-opintoihin, tutkinnon suorittamiseen kulunut aika, keskeyttämisaste, henkilöstön pätevyys ja henkilöstön kehittämiseen käytetty osuus palkkakustannuksista.

Vuonna 2005 toimintasuunnitelmassa asetetut tavoitteet, uuden organisaation vakiinnuttaminen ja yhteisten strategioiden ja toimintamallien määrittelyt, toteutuivat kohtuullisesti. Tuloksellisuusindeksin perusteella kohdeorganisaatio sijoittui kaikkien ammatillisen koulutuksen järjestäjien joukossa ensimmäiseen kolmannekseen ja kymmenen parhaan joukkoon suurten monialaisten järjestäjien joukossa. Vuonna 2006 kohdeorganisaation oppilaitoksen keskeisimpänä kehittämistavoitteena oli opetussuunnitelmien päivittäminen. Nämä päivitettyt ammatillisten perustutkintojen opetussuunnitelmat otettiin käyttöön 1.8.2006 ja syksyllä 2006 aloittaneet opiskelijat suorittivat tutkintoa päivitettyjen opetussuunnitelmien mukaan ja uutena arviointimenetelmänä käytettiin ammattiosaamisen näyttöjä. Kohdeorganisaation järjestämislupa muuttui vuonna 2006 opetusministeriön toimesta. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävään saatiin pysyvä lupa (uudistetun aikuiskoulutuslain mukainen), ammatillisen peruskoulutuksen

ohjaavaan ja valmistavaan koulutukseen saatiin kokeilulupa ja maatalousteknologian koulutusohjelma vakinaistettiin.

Vuonna 2006 jatkettiin strategioiden jalkauttamista, prosessien määrittelyä ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittämistä. Henkilöstön kehittämisen painopistealueita olivat johtamisen kehittäminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ja vuoden 2006 lopulla käynnistyi Tykes-hanke, jonka teemoina olivat yllä olevat kehittämisen painopistealueet. Tykes-hankkeen tavoite oli määritelty seuraavasti:

Kokonaistavoitteena on organisaatiomme ja sen toimintakulttuurin kehittäminen optimaalisesti palvelemaan sen asiakkaita ja organisaatiomme henkilöstöä. Tavoitteen saavuttamiseksi erityisen kehittämisen osa-alueita ovat organisaation sisäisen vuorovaikutuksen kehittäminen, organisaation osaamisen ja työn organisointi, organisaation johtaminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen. Tavoitteena on luoda vuorovaikutteisesti toimiva julkishallinnon organisaatio, jossa tuloksekas toiminta mahdollistetaan työhyvinvointiin suuntaavan hyvinvointijohtamisen kautta. (Tykes-hakemus 30.10.2006.)

Vuosina 2007 ja 2008 kohdeorganisaatio sai tuloksellisuusrahaa. Kuitenkin vuoden 2007 tulos oli heikko ja näin ollen se asetti vaatimuksen koko kohdeorganisaation henkilöstölle entistä yhtenäisemmästä ja kustannustehokkaammasta toiminnasta seuraavien vuosien aikana. Niin kohdeorganisaatiossa, kuin myös valtakunnallisesti, oli havaittavissa ammatillisen peruskoulutuksen vetovoiman kasvaminen myös vuonna 2008. Vuoden 2008 aikana kohdeorganisaation ammatillisen koulutuksen järjestämislupaa muutettiin kolme kertaa: 1) kohdeorganisaatio haki opetusministeriöltä keväällä 2008 250 lisäpaikkaa, ja kesäkuussa paikkoja myönnettiin 70 ja lokakuussa 40 (vuoden 2009 alusta järjestämisluvan mukainen opiskelijamäärä sai olla 5695), 2) kohdeorganisaatio sai samalla järjestämislupa-an erityisopetukseen liittyvän erityistehtävän, joka mahdollistaa vaikeasti vammaisten ammatillisen koulutuksen ja 3) kohdeorganisaatiolle myönnettiin joulukuussa työnjohtokoulutukseen liittyvä kokeilulupa.

Vuonna 2008 kohdeorganisaatiossa opetuksen kehittämisessä painopisteenä oli uudistuvien perustutkintojen suunnittelu ja näin ollen näiden koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa tehtiin tiivistä yhteistyötä työelämän edustajien kanssa. Taitajaisoihin osallistuvien opiskelijoiden määrä lisääntyi. Kohdeorganisaatiolle myönnettiin Taitaja 2011-kilpailun järjestämisvastuu yhteistyössä Ylä-Savon koulutuskuntayhtymän kanssa (Taitaja 2011-kilpailut Kuopiossa 2.-5.5.2011).

Vaikka vuonna 2008 jouduttiin säästämään henkilöstön koulutuskustannuksista, järjestettiin silti omana koulutuksena tietotekniseen osaamiseen, ohjaukseen ja työelämäosaamiseen liittyviä koulutuksia,

verkkopedagogisia valmiuksia tuettiin vertaistuen avulla, palkallisia työelämäjaksoja järjestettiin (16 opettajaa ja työelämäjakson pituus 2 kuukautta), mentorointitoimintaa järjestettiin joillakin toimialueilla ja työkykyä ylläpitävää toimintaa järjestettiin seutukunnittain sekä toimi- ja vastuualueittain. Kohdeorganisaation talous oli vakaalla pohjalla vuonna 2008. Vuosille 2009–2012 laadittu kehitysohjelma sisälsi linjaukset koskien johtamista ja suunnittelua, henkilöstöpolitiikkaa, työelämän kehittämis- ja palvelutoimintaa, pedagogiikkaa, ennakointitoimintaa, toimipisteverkostoa ja tukipalveluja.

Vuonna 2008 kohdeorganisaatio tilasi ulkopuolisen tahon tekemään selvityksen liittyen organisaation johtamisjärjestelmään. Signaali ulkopuolisen tahon toteuttaman johtamisjärjestelmän arvioinnin tarpeesta tuli yhtymähallituksen taholta. Tämän selvityksen toteutti Kuopion yliopisto (Kinnunen & Taskinen 04/2008). Tarkastelun erityiskohteena olivat johtamisjärjestelmän toimivuus ja laatu, toiminnan ja päätösprosessien strategisuus, valta- ja vastuusuhteet, ratkaisujen reaktiivisuus vs. proaktiivisuus, päätösprosessien virtaviivaisuus, päätösten implementaatio ja avaintahojen osallisuus ja osallistuminen. Selvityksessä ehdotettiin siirtymistä yhden johtavan rehtorin malliin sekä oppisopimuksen ja työelämäpalvelujen aseman selkiyttämistä. Talouden suunnittelu ja seurantajärjestelmät vaativat kehittämistä ja samalla tarvitaan suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä henkilöstöresurssien siirtämisessä paikasta tai tehtävästä toiseen. Konsernitasolle voitaisiin perustaa ns. vakanssipankki ja sähköinen osaamisrekisteri, joiden avulla voitaisiin löytää päteviä osaajia talon sisältä. Tiivistäen selvityksessä suositettiin, että strategiaproessin toimeenpanomekanismejä ja valta- ja vastuusuhteita kehitettäisiin, johtoryhmien kokoonpanoja uudistettaisiin ja samalla niiden toimintaa jäntevöitettäisiin ja lukumäärää vähennettäisiin. Toimintaprosessit vaativat myös tuotteistusta ja läpinäkyvyyttä ja talouden seurantaan ja osaamisen resursointiin tulee kiinnittää huomiota. Näiden uudelleen organisointien käynnistämiseen tarvitaan ammattimaista muutostukea.

Laadunhallintaan liittyen käynnistettiin vuonna 2008 johdon katselmuksat ja niitä toteutettiin yhteensä 11 eri yksiköissä. Johdon katselmuksien teemana olivat palautetietojen käsittely ja tiedonkulku ja vuorovaikutus. Lisäksi toteutettiin 17 sisäistä auditointia ja teemoina näissä olivat valtionosuusrahoitteinen aikuiskoulutus ja työssäoppimisen ja näyttöjen toteutuminen.

Kohdeorganisaatiossa käynnistettiin organisaation muutosprosessi, ja uudistettu organisaatio otettiin käyttöön 1.8.2009 (katso liite 3). Lisäksi vuosille 2009–2012 valmisteltiin kehitysohjelma. Organisaatorakennetta haluttiin muuttaa, koska 3 johtavan rehtorin malli koettiin liian raskaaksi. Tilalle perustettiin koulutusjohtajan virka. Samalla vähennettiin myös kohdeorganisaation rehtoreiden lukumäärää. Kohdeorganisaatio jaettiin seuraaviin tulosalueisiin: Koulutuspalvelut (Savon ammatti- ja aikuisopisto,

Varkauden lukio), Savon oppisopimuskeskus, Kiinteistöyksikkö (muu taseyksikkö) ja Hallinto- ja tukipalvelut. Koulutuspalveluiden tulosaluetta johtaa koulutusjohtaja, Savon oppisopimuskeskuksen tulosaluetta oppisopimusjohtaja, kiinteistöyksikköä kiinteistöjohtaja ja hallinto- ja tukipalveluiden tulosaluetta kuntayhtymän johtaja.

Tämä vuonna 2009 toteutettu muutos eli organisaatorakenteen muutos oli ulottuvuuksiltaan ja tyypiltään melko suuri muutos, ja syvyydeltään enemmän pinnallinen muutos, koska organisaation syvärakenteet eli kulttuuri ei muuttunut virallisen rakenteen muuttuessa. Organisaatiokulttuurin muuttuminen tapahtuu aina hitaasti eli se vaatii oman aikansa. Muutos on suunniteltu etukäteen ja tässä suunnittelussa on ollut apuna organisaation ulkopuolelta tilattu selvitys kohdeorganisaation johtamisjärjestelmiin liittyen (Kinnunen & Taskinen 2008). Tämä organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmien muutos on ohjattu ylhäältä alaspäin. Muutoksen aikajänne on ajallisesti rajattu ja vaiheittainen muutoksen suunnittelun ja itse muutosten, organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmien muuttamisen, niiden käytännön toteutuksen osalta.

Koulutuspalveluiden tulosalue jakautuu rehtoreiden johtamiin toimialueisiin. Toimialueita ovat luonnonvara- ja ympäristöala (sis. opetusmaatilat ja -puutarhat), matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä elintarvikeala (sis. opetushotelli ja -ravintola), sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, luonnontieteiden sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alat, tekniikan ja liikenteen ala sekä kulttuuriala, erillisryhmien toimialue ja Varkauden lukio.

Toimialueet taas jakautuvat vastuualueisiin, joita johtavat koulutuspäälliköt. Hotellin johtaja johtaa opetushotellia ja -ravintolaa. Hallinto- ja tukipalvelut jakautuvat seuraaviin toimialueisiin: kuntayhtymän johtajan johtama johtamis- ja kehittämispalvelut, hallintojohtajan johtama henkilöstöpalvelut, ravintolapalvelupäällikön johtama ravintolapalvelut, talousjohtajan johtama taloushallintopalvelut, tietohallinto- ja laatupäällikön johtama tietohallintopalvelut, toimistopäällikön johtama toimisto- ja kirjastopalvelut ja viestintäpäällikön johtama viestintä- ja markkinointipalvelut. Edellä mainitun hallinto- ja tukipalvelujen toimialueen isoin toimialue on toimisto- ja kirjastopalvelut, ja sen palveluksessa toimii henkilöstöä yhteensä noin 70–80.

Kohdeorganisaatioon perustettiin vuonna 2009 Työhyvinvointi-ryhmä (Tyhy-ryhmä). Ryhmään kuuluvat työsuojelupäällikkö, työsuojeluvalluutettu, pedagoginen johtaja, kehittämisjohtaja, hallintojohtaja, henkilöstösuunnittelija ja pääluottamusmiehiä. Tarpeen mukaan ryhmään kutsutaan kuultavaksi asiantuntijoita. Ryhmä toimii kuntayhtymän työhyvinvoinnin asiantuntijaelimenä. Ryhmä kokoaa tiedot ja päivittää vuosittain Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmaa. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2010, 68).

Vuosi 2010 oli kohdeorganisaatiolle sekä toiminnallisesti että taloudellisesti tuloksekas. Tämä selittyy osaltaan sillä, että kohdeorganisaation oppilaitoksissa, Savon ammatti- ja aikuisopistossa sekä Varkauden lukiossa, ylitetiin kaikki tavoitteet liittyen opiskelijamääriin. Savon ammatti- ja aikuisopiston vetovoimaisuus kasvoi vuodesta 2009 noin 7,7 %:lla. Vuoden 2010 aikana kohdeorganisaatio sai opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksellä yhteensä 130 lisäpaikkaa ammatilliseen peruskoulutukseen. (Savon koulutuskuntayhtymä, vuosikertomus 2010, 1–3.) Kohdeorganisaatio painotti toiminnassaan kestäväen kehityksen periaatteita ja tämän toiminnan kautta on saavutettu myös taloudellisia säästöjä, vähentyneen sähkön, lämmön ja veden kulutuksen kautta.

Henkilöstön eläkepoistuma vuoteen 2019 mennessä on 359 eli noin kolmasosa nykyisestä henkilöstöstä. Henkilöstön ikääntyminen ja eläköityminen asettaa haasteita kuntayhtymässä henkilöstön kehittämislle, uuden ammatittaitoisen henkilöstön rekrytoinnille, ns. hiljaisen tiedon siirtymislle ja mentoroinnille. Vuonna 2010 aloitettiin aktiivisen työkyvyn edistämisen ja ylläpitämisen mallin luominen. Työkykyä uhkaavien tekijöiden tunnistaminen on tärkeää ja puheeksiottamisen kautta voidaan vaikuttaa näihin tekijöihin riittävän aikaisessa vaiheessa. Malli otetaan käyttöön vuonna 2011. (Savon koulutuskuntayhtymä, toimintakertomus ja tilinpäätös 2010, 2.)

Seuraavat vuodet aiheuttavat muutospaineita kohdeorganisaation toimintaan. Yhtenä haasteena on yllä mainittu henkilöstön ikääntyminen ja eläköityminen ja uuden sukupolven (y-sukupolven) edustajien rekrytointi kuntasektorille. Toinen ja suurempi haaste on ammatilliseen koulutukseen kohdennettun rahoituksen vähentyminen vuodesta 2012 eteenpäin. Vähennykset kohdistuvat sekä ammatilliseen peruskoulutukseen, ammatilliseen lisäkoulutukseen, oppisopimuskoulutukseen ja lukiokoulutukseen. Suomessa myös syrjäytyneille tai syrjäytymisuhan alla oleville nuorille tulisi pystyä turvaamaan peruskoulun jälkeinen koulutuspaikka, työpaikka tai harjoittelupaikka. Tämän yhtälön ratkaiseminen vaatii järeitä toimia ja avointa yhteistyötä eri tahojen kesken.

5 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Pääluvussa viisi käydään läpi tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat (alaluku 5.1) sekä tutkimuksen luonne ja asemointi terveyshallintotieteen tutkimuskenttään (alaluku 5.2). Alaluvut 5.3 ja 5.4 pitävät sisällään tarkemmat kuvaukset tutkimusaineistosta ja sen hankinnasta, sekä tutkimuksen analysoinnista (käytetyt analysointimenetelmät).

5.1 TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISET JA METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimukseni tieteenperinne on positivistis-empiirinen. Tätä tieteenperinettä käytetäänkin usein kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Pyrkimyksenä on ilmiöiden selittäminen tieteellisten menetelmien avulla. Vain sellaisten tieteellisten menetelmien avulla, jotka perustuvat tarkkoihin havaintoihin todellisuudesta, voidaan saavuttaa tietoa. Kausaaliteoria eli näkemys ilmiöistä syinä ja seurauksina, kuuluu myös positivismiin. (Morris 2006, 3.)

Positivismi voidaan määritellä seuraavasti: näkemys absoluuttisesta ja objektiivisesta totuudesta tutkitusta ilmiöstä. Positivismin mukaan tietoa on vain teorioihin perustuva tieteellinen tieto. (Morris 2006,3.) Empirismi korostaa myös tietoa, joka kumpuaa ihmisten omista kokemuksista (May 2001, 11).

Sana empiirinen voidaan kuvata seuraavasti: kokemusperäinen, havaintoihin liittyvä tieto. Empiiriseen tutkimukseen voidaan liittää hypoteesien muodostaminen tutkittavasta asiasta ja niiden testaaminen. Tutkimusongelma voi olla myös jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen. Se voi liittyä myös ratkaisun etsimiseen ja ratkaisuehdotuksen tuottamiseen jonkin asian toteuttamisen suhteen. (Heikkilä 2008, 13.) Empiirisessä tutkimuksessa, kun kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, käytetään tyypillisesti esimerkiksi seuraavia aineistonkeruumenetelmiä: internetkyselyt, lomakekyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi ja kokeelliset tutkimukset (Heikkilä 2008, 13; May 2001, 11). Molemmat näkemykset yhdistyvät positivistis-empiirisessä tieteenperinteessä ja tähän pitäydynkin omassa kvantitatiivisessä tutkimuksessani.

Ko. tieteentraditioon kuuluu myös objektiivisuus: tutkijan suhde tutkittaviin jää etäiseksi ja tutkija tarkastelee tutkittavia ulkopuolelta. Tutkittaville annetaan sama puolueeton painoarvo. Kaikkien tutkittavien vaikutus tutkimuskokonaisuuteen on yhtä suuri. Tieteellisten tulosten avulla saadaan luotettavaa tietoa. Tätä tietoa voidaan yleistää ja käyttää apuna, kun uutta tietoa hankitaan. (Kts. Kananen 2008,10.)

Tieteellinen tiedonintressi käsittää kolme lajia, joista ensimmäinen on tekninen tiedonintressi. Tekninen tiedonintressi hakee tietoa ympäristön eri ilmiöiden selittämiseen ja hallitsemiseen ja tiedonhankintamenetelmänä toimii empiirinen tiedonhankinta, esimerkiksi havainnointi ja tilastolliset menetelmät. (Habermas 1972, Anttila 1998, Niiniluoto 2002.) Emansipatorinen tiedonintressi pyrkii pääsemään kiinni ihmisten käsitysten taustalla oleviin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi ihmisten arvostukset ja kokemukset, sekä vallankäyttö. Hermeneuttinen tiedonintressi pyrkii ymmärtämään ihmistä ja ihmisen toimintojen järkevyyttä eri tilanteissa ja eri näkökulmista käsin. (Anttila 1998.)

Tutkimustani on ohjannut tekninen tiedonintressi, koska pyrkimyksenäni on ollut myös sellaisen tiedon saaminen, jota hyödyntämällä tutkimuskohdetta voidaan selittää ja muuttaa. Tutkimus, joka on perustunut tekniseen tiedonintressiin, on ollut useimmiten metodologiselta otteeltaan positivistista. (Habermas 1974; Raunio 1999, 360–366; Niiniluoto 2002, 70–73.)

Tutkimukseni epistemologisiin perusteisiin kuuluvat tekninen tiedonintressi, määrällinen analyysi ja pitkäikäistutkimus. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään henkilöstön työssä koettua hyvinvointia muuttuvassa organisaatiossa ja sitä, mitkä tekijät selittävät näitä eroja työssä koetussa hyvinvoinnissa. Samalla halutaan selvittää sitä, onko henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin ja johtamisen, päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välillä havaittavissa yhteyttä. Määrällinen aineisto toimii tutkimusanalyysien välineenä. Tutkimuksen avulla saadaan uutta tietoa ko. koulutuskuntayhtymän koko henkilöstön työssä koetusta hyvinvoinnista muuttuvassa organisaatiossa vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010. Tulosten perusteella pyrin tekemään yleistystä, kuitenkin tietyin varauksin, koskemaan muita koulutusorganisaatioita. Induktio on päättelyä, joka ei välttämättä säilytä totuutta, ja induktiota ovat esimerkiksi yksittäistapauksista tehtävät yleisiä säännönmukaisuuksia johtavat yleistyksset. (Kakkuri-Knuuttila, Heinlahti 2006, 21). Induktiossa tietyt faktat osoittavat tietyn säännönmukaisuuden, induktiivisessa päättelyssä edetään yksityisestä yleiseen. (Toivonen 1999, 46.)

Tutkimukseni kohdistuu yhteen organisaatioon eli koulutusorganisaatioon, ja tutkimuksen aikajänne on 4 vuotta eli kyseessä on pitkäikäistutkimus. Passiivisen havainnoijan roolissa toimiva henkilö ei paljasta rooliaan muille ja samalla hän osallistuu toimintaan niin kuin muutkin jäsenet organisaatiossa. (Anttila 1998, 219.) Tutkimuksessani tarkastelen kohdeorganisaation, koulutusorganisaation yhdistämisprosesseja ja näiden prosessien vaikutusta ja seurauksia koulutusorganisaation henkilöstön työssä koettuun hyvinvointiin ja

päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen liittyen. Tarkastelen tutkittavaa ilmiötä todellisessa tilanteessa ja ympäristössä ja käytän tutkimuksessa useiden vuosien työyhteisökyselyjä.

Käsittelen tutkimuksessani työyhteisökyselyn strukturoidut kysymykset määrällisellä otteella ja pyrin saamaan tietoa henkilöstön työssä koetusta hyvinvoinnista vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010, sekä henkilöstön kokemuksista liittyen päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen vuonna 2010.

Tutkimus perustuu aina tutkittavaa ilmiötä koskeviin taustaoletuksiin. Usein nämä taustaoletukset ovat piileviä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2006, 123.) Tutkijan tulee ymmärtää oman tutkimuskohteensa luonne. Samoin tutkijan tulee pohtia omia todellisuutta ja ihmistä koskevia käsityksiä, ja tutkijan tulee ymmärtää myös tutkimuksessaan käyttämiään menetelmiä. Tutkimuksen teon filosofiset sitoumukset liittyen ontologiaan eli tutkittavan ilmiön luonteeseen ja ihmiskuvaan, ja epistemologiaan eli tiedon hankinnan luonteeseen ja näin metodologisiin näkemyksiin ovat perustana tutkimusmenetelmien valinnassa (Burrell & Morgan 1985, 1–8; vrt. Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 131). Burrell ja Morgan (1985, 3) ja Raunio (1999, 81) määrittelevät tutkimuksen teon filosofiset sitoumukset seuraavasti:

- ontologia: millainen tutkittava ilmiö on olemukseltaan?
- epistemologia: miten ilmiöstä tulisi hankkia tietoa, millaista tietoa siitä voidaan saada ja millainen tieto on pätevää?
- ihmiskäsitys: millainen on ihmisen ja ympäristön välinen suhde? ja
- metodologia: miten ilmiöstä voidaan saada tietoa?

Ontologia eli tutkittavan ilmiön olemus vaikuttaa tutkimuksessa käytettävien menetelmien valintaan. Tutkijan on siis tiedettävä, millaista tietoa valitulla menetelmällä voidaan tavoittaa (Perttula 1995, 40).

Samoin Burrell & Morgan (1985) määrittelevät metodologisten suuntausten ideaalityypit eli objektivistiset ja subjektivistiset näkemykset, jotka koskevat näitä edellä mainittuja filosofisia sitoumuksia: ontologiaa, epistemologiaa, ihmiskäsitystä ja metodologiaa. Ontologiaan liittyvä objektivistinen näkemys on realismi ja subjektivistinen näkemys on konstruktivismi, josta Burrell & Morgan (1985) käyttävät termiä nominalismi.

Tutkimukseni ontologisissa perusteissa käyn läpi käsitteiden avulla organisaatiota muutoksessa sekä myös henkilöstön hyvinvointia työssä: mitkä ovat työssä koetun hyvinvoinnin osatekijät ja miten ne liittyvät toisiinsa. Johtamisen oikeudenmukaisuutta lähestyn käsitteen päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus kautta. Käsitteet muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla hahmotetaan henkilöstön työssä koettua hyvinvointia muuttuvassa organisaatiossa ja sitä, mikä on henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin yhteys koettuun oikeudenmukaisuuden toteutumiseen organisaatiossa.

Epistemologiaan liittyvä objektivistinen näkemys on dualismi ja subjektivistinen näkemys on dialogi. Burrell ja Morgan käyttävät vastaavasti nimityksiä positivismi ja antipositivismi. Objektivistisen näkemyksen mukainen ihmiskäsitys on determinismi ja voluntarismi³ vastaavasti subjektivistisen näkemyksen mukaan.

Metodologiaan liittyvä objektivistinen näkemys on nomoteettinen (lainalainen) ja subjektivistinen näkemys on ideografinen (tapauskohtainen, ainutlaatuinen). Ideografinen näkemys tuottaa enemmän ymmärrystä kuin selityksiä. Objektivistisen ja subjektivistisen jaottelun avulla halutaan selvyys siihen, mikä on tutkimuksen kohteena olevan todellisuuden ja sitä koskevan tiedon suhde todellisuutta tiedostavaan toimijaan eli subjektiin nähden. Toimijalla eli tutkijalla tiedostavana subjektina ei ole merkitystä todellisuuden ja sitä koskevan tiedon muodostumisessa (objektivistinen näkemys). Toimijassa eli tiedostavassa subjektissa itsessään, eikä todellisuudessa sellaisenaan, on todellisuuden ja sitä koskevan tiedon perusta (subjektivistinen näkemys). (Burrell & Morgan 1985; Raunio 1999, 77.)

Subjektivistisen lähestymistavan ihmiskäsityksen mukaan ihminen nähdään itsenäisenä, ajattelevana, tahtovana ja oppivana yksilönä (Burrell & Morgan 1985, 8; Raunio 1999, 77). Sitoudun omassa tutkimuksessani pääosin tähän subjektivistiseen lähestymistapaan. Ontologiset sitoumukset koskevat tutkimuskohteen olemusta. Nämä sitoumukset liittyvät käsitykseen todellisuudesta ja tutkittavien ilmiöiden luonteesta. Epistemologiset sitoumukset taas koskevat tiedon ja sen hankinnan perusteita. (Töttö 1982, 196–198; Aaltola 1994, 6.)

5.2 TUTKIMUKSEN LUONNE JA ASEMOINTI TERVEYSHALLINTOTIETEEN TUTKIMUSKENTTÄÄN

Tutkimukseni on määriteltävissä lähinnä julkisten organisaatioiden mikroteoreettiseksi tutkimukseksi. Julkisen hallinnon organisaatioiden toimintaa pyritään ymmärtämään juuri hallinnon mikroteoreettisen tutkimuksen kautta. Näkökulmina toiminnan tarkastelussa ovat tällöin ohjaamisen, johtamisen ja kehittämisen näkökulmat (Mälkiä 1995, 41).

Ilmiöt, joita tarkastelen tutkimuksessani, edellyttävät monitieteistä otetta, sekä eri tieteenalojen tietoperustan ja teorioiden hyödyntämistä. Työhyvinvointi ja johtamisen oikeudenmukaisuus ilmiönä ja tutkimuskohteena, sekä tarkasteltavat organisaatiossa tapahtuvat muutokset edellyttävät usean eri

³ Determinismi: olosuhteet määräävät millainen ihminen on ja miten ihminen toimii, ja voluntarismi: ihmisellä on vapaa ja tietoinen tahto valita toimintansa (Burrell & Morgan 1985,3; Raunio 1999, 81).

tieteenalan yhdistämistä. Tutkimuksessani yhdistyvät organisaatiopsykologian ja työn psykologian teoriat. Tutkimuksessani on vahvasti mukana myös työelämän tutkimusperinne. Miten työelämän rakenteet, organisaatioissa käytössä olevat johtamisjärjestelmät, organisaatioiden jäsenten välinen vuorovaikutus ja yleensä toiminnan luonne ovat muuttuneet, ja mihin suuntaan ne kehittyvät tulevaisuudessa? Tutkimukset tuottavat uutta tietoa yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneista muutoksista, ja tämän uuden tiedon avulla päästään kiinni näiden muutosten taustalla oleviin ilmiöihin ja niiden seurauksiin (Lindström 1997, 254). Tutkimukseni kohdeorganisaatio on julkinen usean eri alan koulutuspalveluja tuottava organisaatio, joten sen toimintaa ohjaa kunnallinen päätöksenteko- ja ohjausjärjestelmä.

5.3 TUTKIMUSAINEISTO JA SEN HANKINTA

Tutkimusaineiston muodostavat työyhteisökyselyt vuosilta 2006, 2007, 2008 ja 2010. Aineisto on ns. sekundaariaineisto eli sitä ei ole kerätty suoraan tätä tutkimusta varten. Kyselyissä on käytetty samaa kyselypohjaa eli kyselyn perusta on sama. Kyselylomakkeen käyttö on perusteltua, vaikka siinä on aina myös omat riskinsä: kysymykset voidaan ymmärtää väärin tai eri tavoin tai vastaajien huolellisuudessa tai rehellisyydessä voisi joskus olla parantamisen varaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 184). Ihminen saattaa myös kyselylomakkeeseen vastatessaan vääristää tiedostamattaan vastauksia.

Kohdeorganisaation henkilöstölle on toteutettu sähköisesti TOB- eli työyhteisökysely vuosina 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 ja 2010. Tässä tutkimuksessani analysoin vuosien 2006–2008 ja 2010 kerättyjä aineistoja. Valitsin tutkimukseen näiden ko. vuosien aineistot, koska aineistot olivat helposti saatavilla. Tutkimuksessani tarkastelen vain työhyvinvointiin liittyviä väitteitä vuosina 2006–2008 ja 2010 sekä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen liittyviä väitteitä vuonna 2010. Tausta-aineistona käytän myös kohdeorganisaation toimintakertomus ja tilinpäätös -dokumentteja vuosilta 2004–2010.

Tutkimuksen perusjoukon muodosti kohdeorganisaation koko henkilöstö. Henkilöstö työskentelee useissa eri toimipaikoissa Iisalmessa, Juankoskella, Kuopiossa, Leppävirralla, Muuruvedellä, Siilinjärvellä, Suonenjoella, Toivalassa ja Varkaudessa. Tutkimus on kokonaistutkimus ja tutkimuksessa ovat mukana työyhteisökyselyjen aineistot vuosilta 2006, 2007, 2008 ja 2010 eli neljän vuoden pitkäikäistutkimus. Kyselyiden vastausprosentit vaihtelivat eri vuosina 58 %:sta 65 %:iin. Tutkimuksessani tarkastelen henkilöstön työssä koettua hyvinvointia kokonaisuutena sekä erikseen työntekijän aseman ja tulosalueen mukaisesti. Alla olevaan taulukkoon on kerätty em. tarkasteluvuosien henkilöstömäärät, vastausten määrät ja vastausprosentit juuri edellä mainittujen kriteerien

mukaisesti. Olen analysoinut tutkimuksen eri vuosien aineistot SPSS for Windows 19.0 ja 20.0 sekä vuoden 2010 aineiston lisäksi Bayes laskennan avulla.

Kohdeorganisaation henkilöstöstä noin 65 % on ollut opetushenkilöstöä ja noin 35 % on ollut tukipalveluhenkilöstöä. Kohdeorganisaatiossa ei ole erikseen tilastoitu tarkemmalla tasolla henkilöstön jakaantumista eri ammattiasemiin eli esimerkiksi esimiesten tarkkaa lukumäärää ei saada tilastoista selville.

Taulukossa 5 vastaajat on jaettu henkilöstöryhmiin: johtoryhmän jäsenet, esimiehet, tukipalveluhenkilöstö ja opettajat. Opettajat olivat suurin ryhmä ja johtoryhmän jäsenet eli ylin johto pienin ryhmä. Vuosina 2006–2008 johtoryhmän jäseniin kuuluivat kuntayhtymän, kuntayhtymäpalvelujen ja Savon ammatti- ja aikuisopiston johtoryhmien jäsenet (N=35) ja vuonna 2010 kuntayhtymän ja koulutuspalvelujen johtoryhmän jäsenet (N=20).

Taulukko 5: Työyhteisökyselyyn vastanneiden asema organisaatiossa

| | Vuosi 2006 | | Vuosi 2007 | | Vuosi 2008 | | Vuosi 2010 | |
|-----------------------|------------|-----|------------|-----|------------|-----|------------|-----|
| | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Johtoryhmän jäsen | 19 | 3 | 20 | 3 | 21 | 4 | 16 | 3 |
| Esimies | 56 | 9 | 63 | 9 | 50 | 8 | 61 | 10 |
| Tukipalveluhenkilöstö | 172 | 26 | 189 | 28 | 163 | 28 | 168 | 26 |
| Opettaja | 406 | 62 | 397 | 60 | 357 | 60 | 388 | 61 |
| Yhteensä | 653 | 100 | 669 | 100 | 591 | 100 | 633 | 100 |

5.4 TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI JA KÄYTETYT ANALYSOINTIMENETELMÄT

Tutkimuksessa aineistoa on analysoitu määrällisin menetelmin. Saatuja tuloksia on havainnollistettu taulukoiden ja kuvioiden avulla. Aineiston analysoinnissa hyödynnän SPSS 19.0 ja 20.0 for Windows - ja BayesB–Course -ohjelmia. Nämä rinnakkain kulkevat menetelmät antavat tutkimukselle niin sanottua ”lisäarvoa” ja eri menetelmät ovat toisiaan tukevia. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointiin on käytetty parametrittomia eli jakaumasta riippumattomia testejä, koska summamuuttujien jakaumat eivät noudata normaalijakaumaa.

Työyhteisökyselyiden kyselylomakkeet olivat puolistrukturoituja, ja ne sisälsivät myös avoimia kysymyksiä. Tutkimuksessani keskityn vain strukturoituihin kysymyksiin ja analysoin näitä tilastollisten menetelmien kautta, hyödyntäen SPSS for Windows - ja BayesB–Course -ohjelmia. Työyhteisökyselyiden kysymysten asteikko oli viisiportainen Likert – asteikko. Asteikon arvot olivat: 1) täysin eri mieltä, 2) eri mieltä, 3) ei eri eikä samaa mieltä, 4) samaa mieltä ja 5) täysin samaa mieltä.

Työkykyä mittaavien muuttujien ”työkykyeni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on” ja ”työkykyeni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on” asteikko oli kuitenkin seuraava: 1) erittäin huono, 2) huono, 3) tyydyttävä, 4) hyvä ja 5)

erittäin hyvä. Edellä mainituissa asteikoissa 1 tarkoittaa huonointa tai heikointa vaihtoehtoa ja 5 parasta vaihtoehtoa.

Karjalainen (2004, 15–16) ottaa esiin erilaiset näkemykset liittyen keskiarvon laskemiseen eli hän viittaa tällöin muuttujiin, jotka mittaavat mielipiteitä ja, jolloin vastausvaihtoehdot ovat esimerkiksi *täysin eri mieltä, jonkin verran eri mieltä, ..., täysin samaa mieltä*. Näille muuttujan arvoille annetaan tyypillisesti numeeriset vastineet, esimerkiksi 1, 2, 3, 4, 5 ja tällöin voidaan ajatella, että kyseessä on välimatka – asteikon muuttuja. Muuttujaa voidaan pitää välimatka – asteikon muuttujana, jos voidaan olettaa, että vastaajat mieltävät muuttujan arvojen erotuksen numeerisen erotuksen mukaiseksi. Kun useisiin muuttujiin on samat vastausvaihtoehdot, muuttujien arvojen keskinäinen vertailu keskiarvon avulla on mielekästä.

Muuttujat

Kyselyn muuttujista on muodostettu summamuuttujat faktorianalyysin avulla. Summamuuttujien reliabiliteettia olen testannut Cronbachin alfan ja korrelaatioiden avulla. Totesin ne hyvin reliabeleiksi ja sisäisesti yhtenäisiksi (katso luku 7 tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys). Sekä summamuuttujat että yksittäiset väitteet (esitetty taulukossa 6) analysoidaan.

Summamuuttuja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus on muodostettu faktorilähtöisesti eli vuoden 2010 työyhteisökyselyn aineiston mukaan seuraavista 6 väitteestä:

- päätökset on tehty oikean tiedon perusteella
- kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa
- tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia
- päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu
- epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa
- kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä.

Tämä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus – mittari on Moormanin (1991) mittarin mukainen, paitsi tästä puuttuu väite, päätösten perusteista saa halutessaan lisätietoa (vrt. Taskinen 2005). Olen halunnut ottaa tutkimukseen mukaan tämän johtamisen oikeudenmukaisuus ulottuvuuden ja tarkemmin päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden, koska työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemusten ja terveyden, työssä koetun hyvinvoinnin välillä on yhteys (Kausto, Elovainio & Elo 2003, 304; Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 94; Elovainio, Kivimäki & Helkama 2001; Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002; Schmitt & Dörfel 1999; Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Ferrie 2003; Tepper 2001). Tämän mittarin sisältöön ja liitettävyteen kohdeorganisaation työyhteisökyselyyn palataan pääluvussa 7.

Taulukko 6: Summamuuttujat ja niiden sisältämät yksittäiset väitteet

| |
|---|
| Työn kehittävyys (työkeh) |
| Minulla on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni |
| Minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni |
| Minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtä koskevia muutoksia suunniteltaessa |
| Uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä |
| Tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (tiedvuor) |
| Tietoa jaetaan työyksikköni sisällä |
| Pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme |
| Olen selvillä työyksikköni tavoitteista |
| Julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa |
| Työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta |
| Koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi |
| Olen tyytyväinen tulosalueeni johtamistapaan |
| Olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamistapaan |
| Työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä |
| Yhteistyö yksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa |
| Esimiestyö (esimistö) |
| Olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen |
| Olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan |
| Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni |
| Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä |
| Työkyky (työkyk) |
| Tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävieni hoitamiseen |
| Koen jaksavani työssäni hyvin |
| Työkykyäni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on |
| Työkykyäni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on |
| Optimaalinen kuormitus (optikuor) |
| Pidän työmäärääni kohtuuttomana |
| Tunnen olevani yllirasittunut |
| Ergonomia (ergon) |
| Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisessa jne. |
| Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne. |
| Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus |
| Päätökset on tehty oikean tiedon perusteella |
| Kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa |
| Tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia |
| Päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu |
| Epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa |
| Kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä |

Summamuuttujien luotettavuus

Olen tarkastellut aineistoa käyttäen valmiiksi koottuja summamuuttujia. Summamuuttujien reliabiliteetin tarkistin Cronbachin alfan avulla (Metsämuuronen 2005, 455). Mittasin reliabiliteettia myös korrelaatiokertoimella. Cronbachin alfa-kerroin kertoo siitä, mittaavatko osiot samaa ilmiötä (Yli-Luoma 1998, 35).

Hyväksyttävistä alfan (Cronbachin alfa) arvoista käydään kirjallisuudessa keskustelua. Arviot vaihtelevat hyväksyttävän alfan arvon suhteen välillä .65–.85. (Tähtinen & Kaljonen 1996, 143). Metsämuuronen (2005, 515) on esittänyt alimmaksi hyväksyttäväksi alfan arvoksi jopa arvoa .60 ja Alkula, Pöntinen ja Ylöstalo (2002, 99) ovat esittäneet arvoa .70.

Omassa tutkimuksessani summamuuttujien Cronbachin alfan (katso taulukko 7 ja liite 4) arvot vaihtelivat .741 ja .913 välillä. Arvot kertovat mittarin korkeasta luotettavuudesta. Työn kehittävyiden alpha-arvot vaihtelivat tarkasteluvuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010 .768–.807 välillä. Vastaavat alpha-arvot ja niiden vaihtelut olivat vastaavana tarkasteluaikana summamuuttujalla tiedonkulku ja vuorovaikutus .886–.913 välillä, summamuuttujalla esimiestyö .850–.866 välillä, summamuuttujalla työkyky .741–.765 välillä, summamuuttujalla optimaalinen kuormitus .835–.865 välillä ja summamuuttujalla ergonomia .795–.831 välillä. Vuonna 2010 summamuuttujan päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus sai alpha-arvon .887.

Taulukko 7: Summamuuttujien reliabiliteetit (Cronbachin alfa)

| | muuttujien määrä | 2006 | 2007 | 2008 | 2010 |
|--|------------------|-------|-------|-------|-------|
| | | alfa | alfa | alfa | alfa |
| Työn kehittävyys | 4 | 0.807 | 0.796 | 0.768 | 0.769 |
| Tiedonkulku ja vuorovaikutus | 10 | 0.913 | 0.898 | 0.886 | 0.892 |
| Esimiestyö | 4 | 0.866 | 0.866 | 0.850 | 0.863 |
| Työkyky | 4 | 0.742 | 0.765 | 0.743 | 0.741 |
| Optimaalinen kuormitus | 2 | 0.842 | 0.835 | 0.865 | 0.842 |
| Ergonomia | 2 | 0.795 | 0.819 | 0.831 | 0.800 |
| Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus | 6 | | | | 0.887 |

Seuraavissa taulukoissa 8–11 on esitetty summamuuttujien väliset korrelaatiot Spearmanin (rho) kaksisuuntaisen korrelaatiotestin mukaan. Summamuuttujat korreloivat keskenään tilastollisesti merkitsevästi ($p < .05$ melkein merkitsevää*, $p < .01$ merkitsevää**, $p < .001$ erittäin merkitsevää***), ja näin ollen ne ovat relevantteja mittaamaan tutkimusasetelman mukaista ongelmaa. (ks. Soininen 2001, 99). Korrelaatiokertoimet eivät anna kuitenkaan vastausta faktoreiden muutossuunnasta (Yli-Luoma 1998, 56–60).

Taulukko 8: Summamuuttujien väliset korrelaatiot vuonna 2006

| | työkeh | tiedvuor | esimtyö | optikuor | ergon | työkyk |
|----------|---------------|-----------------|----------------|-----------------|--------------|---------------|
| työkeh | 1 | | | | | |
| tiedvuor | .700** | 1 | | | | |
| esimtyö | .658** | .861** | 1 | | | |
| optikuor | .128** | .156** | .203** | 1 | | |
| ergon | .169** | .205** | .149** | .184** | 1 | |
| työkyk | .396** | .394** | .434** | .484** | .234** | 1 |

Taulukko 9: Summamuuttujien väliset korrelaatiot vuonna 2007

| | työkeh | tiedvuor | esimtyö | optikuor | ergon | työkyk |
|----------|---------------|-----------------|----------------|-----------------|--------------|---------------|
| työkeh | 1 | | | | | |
| tiedvuor | .650** | 1 | | | | |
| esimtyö | .611** | .803** | 1 | | | |
| optikuor | .163** | .208** | .279** | 1 | | |
| ergon | .210** | .199** | .160** | .163** | 1 | |
| työkyk | .397** | .382** | .448** | .451** | .232** | 1 |

Taulukko 10: Summamuuttujien väliset korrelaatiot vuonna 2008

| | työkeh | tiedvuor | esimtyö | optikuor | ergon | työkyk |
|----------|---------------|-----------------|----------------|-----------------|--------------|---------------|
| työkeh | 1 | | | | | |
| tiedvuor | .673** | 1 | | | | |
| esimtyö | .642** | .801** | 1 | | | |
| optikuor | .230** | .235** | .337** | 1 | | |
| ergon | .193** | .160** | .139** | .225** | 1 | |
| työkyk | .406** | .374** | .433** | .599** | .180** | 1 |

Taulukko 11: Summamuuttujien väliset korrelaatiot vuonna 2010

| | työkeh | tiedvuor | esimtyö | optikuor | ergon | työkyk | päätöksenteon menettely- tapojen oik.muk. |
|--|--------------------|----------|---------|----------|--------|--------|--|
| työkeh | 1 | | | | | | |
| tiedvuor | .675* ¹ | 1 | | | | | |
| esimtyö | .660** | .831** | 1 | | | | |
| optikuor | .369** | .378** | .435** | 1 | | | |
| ergon | .244** | .215** | .220** | .253** | 1 | | |
| työkyk | .424** | .413** | .466** | .584** | .247** | 1 | |
| päätöksenteon menettely- tapojen oik.muk. | .553** | .711** | .630** | .327** | .139** | .283** | 1 |

Vastausprosentit vaihtelivat eri vuosina hiukan ollen 58 prosentin ja 65 prosentin välillä, joten niitä voidaan pitää riittävinä tilastollisten analyysien tekoa varten, ja tutkimuksen tulos voidaan yleistää koko organisaatioon. Nakari (2003, 193) on esittänyt, että tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää laajemmin mihinkään perusjoukkoon, jos on tarkkaan tulkittu tilastollisen tutkimuksen periaatteita, joiden mukaan tutkimus ei ole perustunut otantaan. Kuitenkin huomioon ottaen koulutusorganisaatioiden kohtaamat jatkuvat muutokset ja muutospaineet, voidaan tutkimuksen tulokset harkiten suhteuttaa vastaavantyyppisiin koulutusorganisaatioihin. Tutkimuksen tulosten tarkastelua esimerkiksi muissa koulutusorganisaatioissa, puoltaisi myös tutkimuksessa käytetty TOB-mittari. Ko. mittari rakentuu yleisesti johtamisen, hyvinvoinnin ja kehittämisen teoriasta ja tutkimustiedosta. (ks. Soininen 2001, 96.)

Tutkimusasetelman mukaiset summamuuttujien normaalijakautuneisuuden testaukset on tehty Kolmogorov–Smirnov testin avulla. Normaalijakautuneisuus arvioidaan p-arvolla ja jos p-arvo on alle .05, niin summamuuttuja ei ole normaalijakautunut. Normaalijakautuneisuus vaikuttaa siihen, mitä tilastollisia menetelmiä tutkimuksessa käytetään. Testin tulosten perusteella voidaan havaita, että jokainen summamuuttuja eli työn kehittävyys, tiedonkulku ja vuorovaikutus, esimiestyö, optimaalinen kuormitus, ergonomia ja työkyky ($p=.000$ tai $p=.001$) ei ole normaalijakautunut tarkasteluvuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010.

Tuloksia esitetään taulukkoina ja kuvioina ja seuraavaksi on käyty läpi tässä tutkimuksessa käytettyjä tilastollisia menetelmiä, joiden avulla olen tutkinut henkilöstön hyvinvoinnin osatekijöitä ja niiden välisiä yhteyksiä:

- 1) One-Sample Kolmogorov-Smirnov-testi. Käytin testiä tutkiakseni, noudattavatko summamuuttujat normaalijakaumaa.
- 2) Two-Related-Samples-testi (Wilcoxonin merkkitesti), (summamuuttujien muutosten tilastollisen merkitsevyyden testaaminen 2006–2010).
- 3) Mann-Whitneyn-testi (ryhmien kahdenvälisten erojen tarkastelu summamuuttujittain niiltä osin, kuin ammattiryhmien arvioiden välillä esiintyy tilastollisesti merkitseviä ja erittäin merkitseviä eroja).
- 4) Kruskal-Wallis-H-testi. Käytin testiä eri henkilöstöryhmien ja eri asemassa toimivien kokemusten välisten erojen tilastollisen merkitsevyyden tarkasteluun (summamuuttujat). Yksittäiset väitteet: Grosstabs, Chi-Square. Tutkimuksessani tarkastelen henkilöstöä aseman ja tulosalueen kautta. Henkilöstö on jaettu 4 ryhmään niin aseman kuin tulosalueenkin mukaan.
- 5) BayesB-Course-ohjelma. Käytin Bayes'ilaista mallinnusta vuoden 2010 työyhteisökyselyn aineistolle, jossa on mukana myös summamuuttuja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja sen sisältämät yksittäiset väitteet. Ohjelman avulla havainnollistin muuttujien välisiä syy-yhteyssuhteita. (BayesB-Course -ohjelma ei vaadi muuttujien normaalijakautuneisuutta).

Tuloksia esitettäessä ei oteta huomioon tutkimuseettisistä syistä tulosalueita, joissa vastaajien lukumäärä on alle 10. On kuitenkin huomioitava, että näissä pienissäkin ryhmissä on vastausten välillä eroa.

Tutkimus on puhdas kvantitatiivinen tutkimus. Lisäaineiston kerääminen esimerkiksi teemahaastattelun avulla olisi saattanut olla hankalaa johtuen omasta asemastani organisaatiossa, olenhan yksi työntekijä muiden työntekijöiden joukossa. Kuinka työntekijät olisivat suhtautuneet minuun tutkijan roolissani ja olisivatko he kertoneet minulle avoimesti ja suoraan työssä koettuun hyvinvointiin liittyviä, henkilökohtaisiakin, asioita? Kuinka henkilöt olisivat valikoituneet haastatteluihin ja olisiko niihin valikoitunut koko kokonaisuuden kannalta kattavasti henkilöstöä, koska henkilöstömäärä on noin 1100 henkilöä ja työntekijät toimivat eri asemassa ja/tai eri tulosalueilla? Miten olisin kyennyt turvaamaan sen, että haastateltavat edustavat koko koulutuskuntayhtymää ja, jotta kaikkien ääni pääsee kuuluviin? Valintani on siis kvantitatiivinen tutkimus ja työni on metodipainotteinen työ, jossa aineistoa olen analysoinut määrällisin menetelmin hyödyntäen SPSS for Windows-ohjelmaa ja BayesB-Course-ohjelmaa.

Bayesilaista laskentaa olen käyttänyt vuoden 2010 työyhteisökyselyn aineistoon. Olen muokannut aineiston BayesB-Course-ohjelmaan sopivaksi. Bayesilaisen laskennan avulla saan havainnollistettua lisää sitä, miten työssä

koettuun hyvinvointiin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen liittyvät väitteet ovat yhteydessä toisiinsa. Minkä väitteiden välillä on suoranainen ja vahva yhteys? Mitkä väitteet ovat ns. tärkeitä solmukohtia, joissa aineisto jakaantuu tiettyyn muotoonsa puussa? Bayes puun avulla voin tehdä tulkintaa siitä, mitkä väitteet ovat yhteydessä toisiinsa ja minkälainen on väitteiden sisällä oleva vastausten jakauma.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on numeerisessa muodossa (Uusitalo 1991, 79). Kvantitatiiviset menetelmät perustuvat mittaamiseen, ja mittayksikön avulla saadaan tarkastelun kohteena oleva ilmiö numeeriseen hallintaan (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 10–11). Mittaaminen, johon yleensä viitataan puhuttaessa kvantitatiivisesta menetelmästä, tapahtuu järjestysasteikolla tai vähintään intervalliasteikolla (Niiniluoto, 2002, 188). Mäkelä (1996, 89–122) jakaa kvantitatiivisen tutkimuksen tilastolliseen analyysiin: tutkimuksen johtopäätöksissä tukeudutaan tilastollisiin testeihin, ja kvantitatiiviseen analyysiin, jossa katsotaan erojen substantiaalista merkitystä. Mäkelän esittämää jakoa ei ole kuitenkaan esitetty yleisesti menetelmäkirjallisuudessa ja tutkimuksissa. (Toivonen 1999, 116).

Kvantitatiivisessa mittaamisessa mitattavaa kohdetta pitää pystyä mittaamaan niin, että tuloksella on numeerinen sisältö, lukumäärä tai lukujärjestys (Erätuuli ym. 1994, 36–39). Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto muokataan matemaattiseen muotoon ja pyritään yleistämään aineiston perusteella saadut tulokset (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 12). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on olennaisen tärkeää, että aineisto edustaa tilastollisesti havaintoyksiköiden muodostamaa perusjoukkoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa edetään selvemmin vaiheittain. Aineiston keräyksen jälkeen edetään aineiston tilastolliseen muodostamiseen ja tämän jälkeen aineistoa käsitellään tilastollisten menetelmien avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on selkeästi rajattu, koska aineisto on havaintomatriisin muodossa. (Uusitalo 1991, 80.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan suhde on etäinen ja tutkijan asenne on ulkopuolinen tutkittavaan nähden. Teorian ja tutkimuksen välinen suhde on konfirmoivaa ja samalla strategia tutkimuksen tekemiseen on strukturoitu. Tulosten yleistettävyyden suhteen voidaan käyttää tulkintaa nomoteettinen ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa sosiaalinen todellisuus nähdään staattisena ja toimijalle ulkopuolisena. (Bryman 1988, 94.)

Bayes-laskennan käyttämä todennäköisyys on subjektiivinen ja bayes-laskenta sopii hyvin diskreetin datan analyysiin, koska se ei aseta mitään muita vaatimuksia, kuin subjektiivisia vaatimuksia, otoskoolle ja datan mittaustasolle. Bayes-laskenta antaa mahdollisuuden vertailla eri riippuvuussuhdemallien väittämien todennäköisyyksiä keskenään. (Nokelainen 2005, 1–2, 7.)

Bayes'ilainen mallinnus menettelytapana eroaa klassisista tilastollisista menetelmistä sen suhteen, että bayes'ilaisessa mallinnuksessa käytetään useita malleja ja painotetaan nämä erilaiset mallit niiden todennäköisyyksillä (Ruohotie ym. 1999, 63). Bayes'ilainen päätelmä/johtopäätös perustuu "uskomuksen aste"-tulkintaan, kun taas klassinen tilastollinen päätelmä perustuu todennäköisyyden pitkäaikaiseen frekvenssi tulkintaan (Niemi & Ruohotie 2002, 78; Nokelainen & Ruohotie 2003, 158).

Bayesilaisen mallinnuksen käyttö empiirisen näytteen määrällisessä tutkimuksessa tuo mukanaan etuja: teoreettinen minimi näytteen koko on nolla, mutta bayesilaisen mallinnuksen avulla voidaan pyörittää myös suuria dataja. Bayes'ilainen mallinnus perustuu todennäköisyyksille ja sen lähestymistapa on induktiivinen. Tutkija voi laittaa a priori tietoa malliin eli hänellä voi olla subjektiivista tietoa, esimerkiksi tutkija on haastatellut etukäteen jonkin alan eksperttiä tai käytettävissä on jo aikaisemmin kerättyä dataa. Tutkijat keräävät laajan osan vertailuaineistostaan paperin ja kynän avulla tai sitten web-pohjaisen kyselyn avulla. Tyypillisimmät kysymystyypit kyselytutkimuksessa ovat monivalintakysymykset ja dikotonomiset kysymykset. Tutkimusten ilmiö on harvoin puhtaasti lineaarinen tai jatkuva. (Campbell, Tirri, Ruohotie & Walberg 2004, 142–143.)

Bayes'ilainen todennäköisyysteoria käsittelee sitä, kuinka varmoja olemme tietyn väittämän paikkansapitävyyden todennäköisyydestä (Nokelainen 2005, 2; Ruohotie, Tirri, Nokelainen & Silander 1999, 49). Tämän laskennan käyttämä todennäköisyys on subjektiivinen, koska todennäköisyydet saavat arvoja nollan (väittäjä on epätosia) ja yhden (väittäjä on tosia) väliltä ja tätä kutsutaan varmuudeksi väittämän paikkansapitävyydestä. Erityisen hyvin Bayes-laskenta soveltuu sosiaalitieteiden ja yritysmaailman tilastoaineistojen tulkintaan, koska se sallii tutkijan asiantuntemuksen vaikuttaa johtopäätösten tekoon (*induktiivinen lähestymistapa*). Näin ollen voidaan säilyttää a priori informaatio tutkimuksen kohteena olevaan malliin; tämä tieto perustuu juuri edellä mainittuun asiantuntijatietämykseen tai faktuaaliseen tietämykseen. (Nokelainen 2005, 2; Niemi & Ruohotie 2002, 81.) Kun puhutaan Bayesilaisesta todennäköisysteoriasta, niin voidaan sanoa, että puhutaan subjektiivisesta todennäköisyydestä (Nokelainen 2005, 2).

Bayesilaisen luokitteluanalyysin eli Bayesian classification modeling (Silander & Tirri 1999) avulla voidaan ennustaa tiettyjä ryhmäjäsenyyksiä parhaiten ennustavat muuttujat. Näitä muuttujia voivat olla esimerkiksi organisaatio, sukupuoli tai akateeminen tuottavuus. Luokittelussa automaattinen hakualgoritmi etsii sellaista muuttujaryhmää, joka on luokkamuuttujalle paras ennustaja annettuna yksittäisen vastaajan antamat vastaukset. Tämä Bayes'ilainen luokitteluanalyysi vastaa idealtaan lineaarista erotteluanalyysiä. Bayes'ilainen luokitteluanalyysi esittelee luokittelutarkkuuden prosentteina ja samalla se käyttää askeltavaa valintaa (stepwise selection procedure) vastaavaa menetelmää muuttujien valinnassa.

Bayesilaisen luokitteluanalyysin kautta tutkija voi myös kiinnittää luokkamuuttujan arvoja ja tarkastella kiinnitysten vaikutusta muiden malliin valittujen muuttujien arvojakaumiin. Bayes'ilainen luokitteluanalyysi on asiantuntijajärjestelmä eli se edellyttää tutkijalta syvällistä ymmärrystä mittausmallin taustalla olevista ilmiöistä. (Nokelainen 2005, 5–6.)

Bayesilaisen mallinnuksen käyttäminen tutkimuksessa vaatii tutkijalta vahvan osaamisen, taitotiedon alalta, johon tätä mallinnusta aiotaan soveltaa (Ruohotie, Tirri, Nokelainen & Silander 1999, 31). Luokitteluanalyysin avulla muuttujista löydetään ne muuttujat, jotka selittävät eniten esimerkiksi käyttäjäryhmien välisiä eroja, luokittelutarkkuus esitetään prosentteina. Luokitteluanalyysin tuloksena syntyy naiivi Bayes-verkko, ja tämän verkon avulla voidaan tarkastella tutkimuksen kunkin ryhmän ominaispiirteitä, sekä voidaan verrata niitä muihin ryhmiin. (Nokelainen 2005, 5–6.)

Heckerman, Geiger ja Chickering (1995) esittävät, että bayes'ilainen riippuvuussuhdeanalyysi eli Bayesian dependency modeling tuottaa todennäköisimmän mallin annettuna data ja tämä malli kuvaa muuttujien todennäköisyysjakaumia. Mallin avulla voidaan tutkia muuttujien välisiä tilastollisia riippuvuuksia ja näiden riippuvuussuhteiden voimakkuuksia. Mallin avulla voidaan myös ennustaa, miten tietyn muuttujan arvojen muutos vaikuttaa toisten muuttujien todennäköisyysjakaumiin. Bayes-verkon graafisessa visualisoinnissa mitattuja muuttujia tai summamuuttujia kuvaa solmut (ellipsi) ja näitä solmuja yhdistää ei-rekursiiviset kaaret. Tilastollinen riippuvuussuhde nähdään kaarena kahden solmun välillä, tämän riippuvuussuhteen suuntaa ei kuitenkaan tiedetä. Riippuvuussuhteen voimakkuus voidaan nähdä kaaren värin perusteella; riippuvuussuhde on sitä voimakkaampi, mitä tummempi kaaren väri on. Tummin aste tässä B-course-palvelun visualisointikuvissa on musta ja vaalein aste on vaalean sininen. (Nokelainen 2005, 6.)

6 Kohdeorganisaation henkilöstön työssä koettu hyvinvointi

Tutkimustulosten esittäminen käydään tarkemmin läpi luvussa 6.1. Luku 6.2 käsittää tutkimustulokset liittyen henkilöstön työssä koettuun hyvinvointiin muuttuvassa organisaatiossa vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010. Tulokset esitetään myös vastaajan ammattiaseman ja tulosalueen mukaan määriteltynä. Luvuissa 6.3 ja 6.4 käydään läpi henkilöstön työssä koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus sekä henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välinen yhteys vuonna 2010 hyödyntäen sekä SPSS-ohjelmaa että Bayes'ilaista laskentaa. Luvussa 6.5 käsitellään tutkimuksessa käytettyä TOB-mittaria (TOB-mittarin validointiprosessi) ja lisäksi käydään läpi muutama idea liittyen mittarin edelleen kehittämiseen. Luvussa 6.6 esitetään keskeiset tutkimustulokset.

6.1 TULOSTEN ESITTÄMINEN

Tuloksissa esitetään summamuuttujat ja niiden sisältämät yksittäiset väitteet. Tarkastelu tehdään eri vuosina eli 2006–2008 ja 2010 ja tuloksia tarkastellaan myös vastaajan ammattiaseman ja tulosalueen mukaan määriteltynä (katso liite 5). Ammattiasema on jaettu neljään eri luokkaan: johtoryhmän jäsen, esimies, tukipalveluhenkilö ja opettaja. Ammattiaseman määrittely on samanlainen kaikkina tarkasteluvuosina 2006–2008 ja 2010.

Tulosalueita on neljä kaikkina tarkasteluvuosina. Tulosalueet koostuvat toimialueista, jotka puolestaan koostuvat vastuualueista. Tulosalueita on neljä myös vuonna 2010, vaikkakin tulosalueet ovat muuttuneet niiden sisältämien toimialueiden suhteen. Lisäksi vuonna 2010 tulosalueen 4 vastaajien määrä on alle 10, joten sen tuloksia ei tässä käsitellä.

Seuraavassa on esitetty tulosalueiden sisältämät toimialueet vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010. Tulosalueita ja niiden tuloksia voidaan vertailla keskenään vain vuosina 2006–2008.

Vuodet 2006–2008

tulosalue 1 eli kuntayhtymäpalvelut:

- henkilöstöpalvelut
- informaatio- ja tietohallintopalvelut
- kiinteistöpalvelut
- taloushallintopalvelut
- toimisto- ja asiakaspalvelut
- viestintä ja markkinointipalvelut.

Tulosalue 2 eli tekniikan ja liikenteen ala ja kulttuuriala:

- kone- ja metalliala, auto- ja kuljetusala, lentokoneala, muoviala
- sähköala, turvallisuusala, paperiteollisuus, kemian tekniikka
- kulttuuriala, rakennusala, puu- ja pintakäsittelyala, talotekniikka, tekstiiliala
- koulutusyhteistyö, urheilijat ja kv – toiminta.

Tulosalue 3 eli sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, luonnontieteet sekä yhteiskuntatieteet, liiketalouden ja hallinnon ala:

- luonnontieteiden sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
- sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, Kuopio
- sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, luonnontieteet sekä yhteiskuntatieteet, liiketalouden ja hallinnon ala, Iisalmi
- sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, luonnontieteet sekä yhteiskuntatieteet, liiketalouden ja hallinnon ala, Varkaus.

Tulosalue 4 eli luonnonvara- ja ympäristöala, matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä elintarvikeala:

- matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä elintarvikeala
- luonnonvara- ja ympäristöala
- ravintolapalvelut
- ravintolapalvelut, Savonia (hotelli- ja ravintolatoiminnat).

Vuosi 2010

tulosalue 1 eli kuntayhtymäpalvelut:

- henkilöstöpalvelut
- informaatio- ja tietohallintopalvelut
- taloushallintopalvelut
- toimisto- ja asiakaspalvelut
- viestintä ja markkinointipalvelut
- ravintolapalvelut.

Tulosalue 2 eli koulutuspalvelut:

- auto-, kuljetus- ja lentokoneala, logistiikka-ala, metalliala, opetuksen hallinto, sähkö- ja turvallisuusala

- kulttuuri-, laboratorio- ja muoviala, opetuksen hallinto, paperi- ja kemianala, pintakäsittelyala, prosessi-, kemian- ja materiaalitekniikan ala, puu-, rakennus-, talotekniikka-ala, tekstiili- ja vaatetusala, verhoilu- ja sisustusala
- lukiotoimi, Varkauden lukio
- matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä elintarvikeala
- erityisopetus, maahanmuuttaja koulutus, opiskelijahuolto, valmentava ja kuntouttava koulutus, Ammattistartti
- luonnontieteet sekä yhteiskuntatieteet, liiketalouden ja hallinnon ala
- sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
- luonnonvara- ja ympäristöala

Tulosalue 3 eli kiinteistöyksikkö:

- kiinteistöyksikkö

Tulosalue 4 eli Savon oppisopimuskeskus:

- sisältää osia/toimintoja toimialueista taloushallintopalvelut ja toimisto- ja asiakaspalvelut.

6.2 HENKILÖSTÖN TYÖSSÄ KOETTU HYVINVOINTI MUUTTUVASSA ORGANISAATIOSSA ARKASTELUVUOSINA

Tutkimuksessani pyrin etsimään vastaukset alaluvussa 1.2 esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Esittelen koko aineiston tuloksia vuosina 2006–2008 kuuden summamuuttujan kautta ja vuonna 2010 7 summamuuttujan kautta, koska päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus on uusi summamuuttuja ko. vuonna. Olen laskenut summamuuttujien koko aineistolle lasketut keskiarvot ja keskihajonnat, ja samoin ko. arvot vastaajan aseman ja tulosalueen mukaan määriteltynä.

Käytän tulosten tulkinnassa raja-arvoa min. ($x=3,25$), jolloin tulos on tyydyttävällä tasolla. Tulos on hyvä, jos indeksin arvo on 3,50 tai sitä suurempi. Nämä raja-arvot on määritelty Savon koulutuskuntayhtymän toimesta. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2010, 22.)

Summamuuttujat ergonomia, optimaalinen kuormitus ja työkyky mittaavat työssä koettua hyvinvointia ja tiedonkulku ja vuorovaikutus, työn kehittävyys, esimiestyö ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus mittaavat johtamisen näkökulmaa.

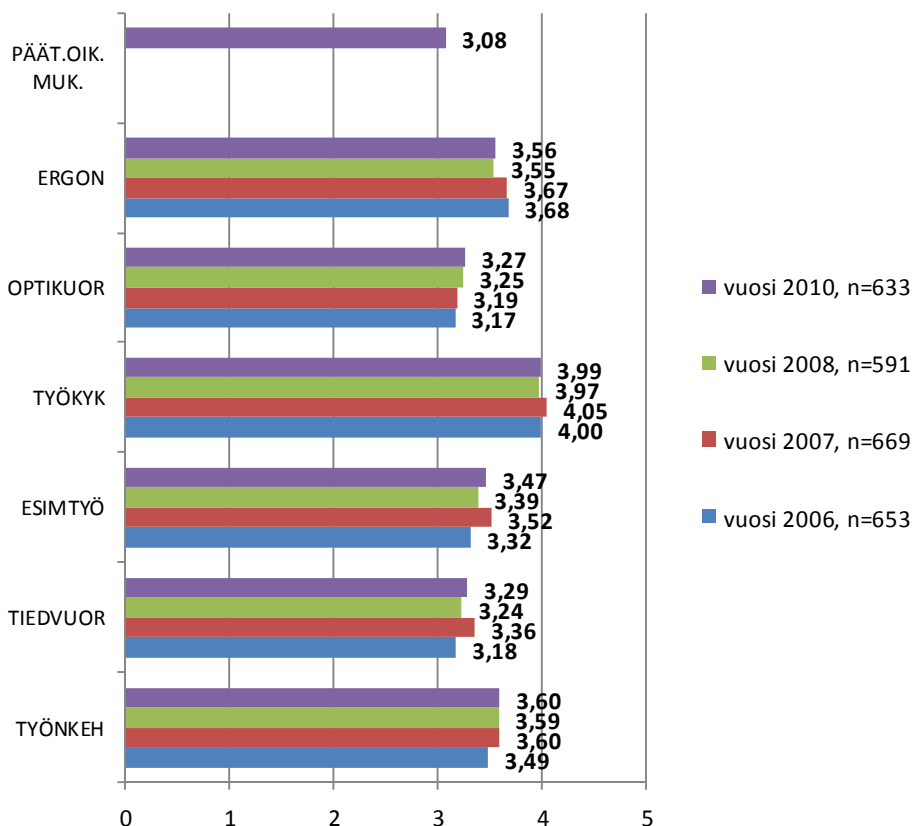
6.2.1 Työssä koettu hyvinvointi, kaikki työntekijät

Tässä luvussa pyrim vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin

1) Minkälaiseksi kohdeorganisaation henkilöstö koki hyvinvoinnin työssä organisaation yhdistymisen jälkeen ja muutoksessa vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010?

2) Oliko henkilöstön työssä koettu hyvinvointi muuttunut tarkasteluvuosina?

Kuvasta 5 voimme nähdä summamuuttujien koko aineistolle lasketut keskiarvot (mitä suurempi keskiarvo, sitä parempi on henkilöstön työssä koettu hyvinvointi).



Kuva 5: Summamuuttujien keskiarvot tarkasteluvuosina

Summamuuttujien keskiarvoissa ei ole tapahtunut suuria muutoksia tarkastelujaksolla 2006–2010. Kuitenkin voidaan todeta, että työn kehittävyys, tiedonkulku ja vuorovaikutus, esimiestyö ja työkyky ovat kehittyneet parempaan suuntaan vuodesta 2006 vuoteen 2007, laskien vuoteen 2008 ja taas hiukan nousten vuoteen 2010. Optimaalisen kuormituksen trendi on ollut nouseva koko tarkastelujakson ajan. Ergonomian trendi on ollut päinvastoin laskeva vuodesta 2006 vuoteen 2007 ja edelleen vuoteen 2008, nousten hiukan vuonna 2010. Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus on arvioitu alle asetetun tyydyttävän tason ja suhteessa muihin työhyvinvoinnin ja johtamisen indekseihin nähden heikoin.

Hajonnat ovat erittäin suuria kaikkina tarkasteluvuosina. Vuonna 2006 keskihajonnat ovat väliltä 0,61–0,92, vuonna 2007 väliltä 0,59–0,92, vuonna 2008 väliltä 0,59–1,02 ja vuonna 2010 pienin keskihajonta on 0,59 ja suurin keskihajonta on 0,94. Keskihajonta on pienin työkyvyn osalta tarkasteluvuosina ($s=0,59-0,61$), ja vastaavasti suurin esimiestyön ($s= 0,83-0,90$), optimaalisen kuormituksen ($s= 0,85-0,96$) ja ergonomian ($s= 0,92-1,02$) osalta. Vastaajien arvioinnit jakaantuvat siis voimakkaasti vastausvaihtoehtojen välille ja vastaajat valitsevat vastatessaan myös ääri vaihtoehtoja, vastausvaihtoehtoja 1 ja 5 (katso liite 6).

Taulukosta 12 voimme havaita summamuuttujien muutosten tilastollisen merkitsevyyden testaamisen 2006–2010 Wilcoxonin merkkitestin avulla. Tilastollisten merkitsevyyksien rajat ovat seuraavat: melkein merkitsevä, kun $p < ,05$; merkitsevä, kun $p < ,01$ ja erittäin merkitsevä, kun $p < ,001$.

Vuodesta 2006 vuoteen 2007 kaikki muut summamuuttujat paitsi ergonomia olivat kehittyneet myönteiseen suuntaan ja samalla tiedonkulun ja vuorovaikutuksen ($p=, 000$) ja esimiestyön ($p=, 000$) muutokset olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Vuodesta 2006 vuoteen 2008 kaikki muut summamuuttujat paitsi työkyky ja ergonomia olivat kehittyneet myönteiseen suuntaan. Ergonomian ($p=, 007$) muutos oli myös tilastollisesti merkitsevä, vaikkakin negatiiviseen suuntaan.

Vuodesta 2006 vuoteen 2010 työn kehittävyys ($p=, 007$), tiedonkulku ja vuorovaikutus ($p=, 007$) ja esimiestyö ($p=, 003$) olivat kehittyneet tilastollisesti merkitsevästi myönteiseen suuntaan. Optimaalinen kuormitus ($p=, 049$) oli myös kehittynyt myönteiseen suuntaan. Sitä vastoin työkyky ($p=, 886$) ja ergonomia ($p=, 025$) olivat kehittyneet vastaavana ajanjaksona huonompaan suuntaan.

Vuodesta 2007 vuoteen 2008 optimaalinen kuormitus ($p=, 276$) oli ainoa summamuuttuja, joka oli kehittynyt positiivisempaan suuntaan. Tiedonkulku ja vuorovaikutus ($p=, 001$), esimiestyö ($p=, 003$) ja työkyky ($p=, 004$) olivat kehittyneet tilastollisesti merkitsevästi huonompaan suuntaan. Työn kehittävyys ($p=, 791$) ja ergonomia ($p=, 058$) olivat myös kehittyneet huonompaan suuntaan.

Vuodesta 2007 vuoteen 2010 työn kehittävyys (p=, 993) on pysynyt ennallaan ja optimaalinen kuormitus (p=, 110) on kehittynyt parempaan suuntaan, ja esimiestyö (p=, 349) on kehittynyt huonompaan suuntaan. Samoin tiedonkulku ja vuorovaikutus (p=, 041), työkyky (p=, 046) ja ergonomia (p=, 025) ovat kehittyneet huonompaan suuntaan.

Vuodesta 2008 vuoteen 2010 kaikkien summamuuttujien: työn kehittävyys (p=, 839), tiedonkulku ja vuorovaikutus (p=, 172), esimiestyö (p=, 129), optimaalinen kuormitus (p=, 543), ergonomia (p=, 829) ja työkyky (p=, 468), muutokset olivat muutosta positiiviseen suuntaan, vaikkakaan nämä positiiviset muutokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 12: Summamuuttujien muutosten tilastollinen merkitsevyys 2006–2010 (Wilcoxonin merkkitesti)

| | 2006–2007 | | 2006–2008 | | 2006–2010 | | 2007–2008 | | 2007–2010 | | 2008–2010 | |
|----------|-----------|---------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|-------|-----------|------|
| | Z | p | Z | p | Z | p | Z | p | Z | p | Z | p |
| työnkeh | -2,569 | ,010* | -2,138 | ,033* | -2,675 | ,007** | -0,265 | ,791 | -0,084 | ,933 | -0,204 | ,839 |
| tieduor | -4,461 | ,000*** | -1,257 | ,209 | -2,691 | ,007** | -3,327 | ,001** | -2,045 | ,041* | -1,366 | ,172 |
| esimtyö | -3,915 | ,000*** | -1,208 | ,227 | -2,953 | ,003** | -2,998 | ,003** | -0,937 | ,349 | -1,518 | ,129 |
| optikuor | -0,184 | ,854 | -1,135 | ,256 | -1,969 | ,049* | -1,089 | ,276 | -1,596 | ,110 | -0,609 | ,543 |
| ergon | -0,297 | ,767 | -2,700 | ,007** | -2,236 | ,025* | -1,892 | ,058 | -2,248 | ,025* | -0,216 | ,829 |
| työkyk | -1,644 | ,100 | -1,432 | ,152 | -0,144 | ,886 | -2,880 | ,004** | -1,996 | ,046* | -0,726 | ,468 |

Molempina vuosina 2006 ja 2010 työkyky ja ergonomia ovat saavuttaneet määritellyn hyvän tason ($x \geq 3,50$). Vuonna 2010 tiedonkulku ja vuorovaikutus sekä optimaalinen kuormitus saavuttavat määritellyn tyydyttävän tason ($x > 3,25$), esimiestyön osalta ollaan jo lähellä määriteltyä hyvän tasoa ja työn kehittävyden osalta määritelyt hyvän taso ylitetään.

Mikä sitten selittää yllä olevien työhyvinvoinnin ja johtamisen osatekijöiden muutoksen tarkastelujaksolla? Näihin hain vastausta summamuuttujien

sisältämien yksittäisten väitteiden avulla. Tarkastelin väite kerrallaan, missä kohdin oli tapahtunut selvää parannusta, missä kohdin oli menty huonompaan suuntaan ja missä kohdin muutosta ei ollut juurikaan tapahtunut. Tätä tarkastelua tein väitteiden saamien keskiarvojen kautta vuodesta 2006 vuoteen 2010.

Työn kehittävyys oli arvioitu kokonaisuutena kehittyneen myönteisempään suuntaan, samoin oli arvioitu sen sisältämät väitteet: minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni, minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtä koskevia muutoksia suunniteltaessa ja uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä. Väite, minulla on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni, oli kehittynyt kuitenkin kielteiseen suuntaan. Työn kehittävyys ja sen sisältämät yksittäiset väitteet, minulla on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni ja minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni, ylittävät määritellyn hyvän raja-arvon ($x=3,50$) vuonna 2010.

Kivistö ja Kalimo (2000) ovat tutkineet palkansaajien kehittymismahdollisuuksia ja kompetenssia työelämässä. Tutkimuksen mukaan hyviin kehittymismahdollisuuksiin työssä yhteydessä ovat kehittävä työ itsessään, esimieheltä saatu tuki, yksilön vaikuttamismahdollisuudet ja omatoimisuus. Samoin tasa-arvoinen kohtelu, hyvä työilmapiiri, työolojen kehittämistarve työkyvyn parantamiseksi ja vähäiset kiirehaitat työpaikalla liittyvät hyviin mahdollisuuksiin kehittyä. Heikkoihin kehittymismahdollisuuksiin ovat yhteydessä esimiesten ja työntekijöiden väliset ristiriidat sekä yksikön huono henkinen ja fyysinen kunto. Mahdollisuuttaan kehittää itseään työssään arvioi hyväksi 37 % ja heikoiksi 21 %. Mahdollisuuden saada ammattitaitoaan kehittävää koulutusta arvioi hyväksi 35 % ja heikoiksi 31 %. Etenemismahdollisuudet nykyisessä työpaikassa arvioitiin hyväksi (9 % vastaajista) ja heikoiksi (63 % vastaajista). Naisten hyviä kehittymismahdollisuuksia työpaikalla ennustaa runsas työyhteisön tuki. Miesten kohdalla hyvä ilmapiiri ja vähäiset kiirehaitat työpaikalla ennustavat hyviä kehittymismahdollisuuksia työssä. Mahdollisuudet kehittyä työssä ovat paremmat niillä, jotka tekevät tiimityötä. Kuitenkin tiimeissä työskentelee pienemmän osan työajastaan, vaikkakin useammassa tiimeissä kuin muut, juuri ne, joilla olisi parhaat kehittymismahdollisuudet. Kun taidot vastaavat työtehtäviä, koetaan ilmapiiri ja tuki työyhteisöltä paremmaksi ja kohtelu kaikkiaan tasa-arvoisemmaksi kuin silloin, jos kompetenssi työhön ei ole sopiva. Sopiva kompetenssi ja hyvät kehittymismahdollisuudet työssä ennustavat molemmat tyytyväisyyttä työhön ja työpaikassa pysymistä.

Esimiestyö oli arvioitu kehittyneen kokonaisuutena vuodesta 2006 vuoteen 2010 myönteisempään suuntaan, samoin oli arvioitu sen sisältämät väitteet: olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen, olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan, olen tyytyväinen nykyiseen työhöni ja työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä. Esimiestyö ja sen sisältämät

väitteet: olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen, olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan ja työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä, ylittävät määritellyn tyydyttävän raja-arvon 3,25 vuonna 2010. Väite: olen tyytyväinen nykyiseen työhöni ($x=3,85$), ylittää määritellyn hyvän arvon vuonna 2010.

Ergonomia ja sen sisältämät väitteet (käänteiset tulkinnat): työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisessa jne. ja työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne. oli kokonaisuutena kehittynyt huonompaan suuntaan vuodesta 2006 vuoteen 2010. Ergonomia kokonaisuutena ja toinen sen väite: työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisessa jne., ylittää vuonna 2010 asetetun hyvän arvon, toinen väite ylittää asetetun tyydyttävän arvon.

Optimaalinen kuormitus ja sen sisältämät väitteet: pidän työmäärääni kohtuuttomana (käänteinen tulkinta) ja tunnen olevani yllirasittunut (käänteinen tulkinta) oli arvioitu kokonaisuutena kehittyneen vuodesta 2006 vuoteen 2010 myönteisempään suuntaan, ylittäen määritellyn tyydyttävän tason. Voidaan kuitenkin todeta, että paljon vaaditaan töitä myös tulevaisuudessa, jotta henkilöstön työnkuormitus saadaan todella optimaaliselle tasolle.

Työkyvyssä (keskiarvot ovat yli määritellyn hyvän raja-arvon, vuonna 2006 $x=4,00$ ja vuonna 2010 $x=3,99$) kokonaisuutena ja samoin sen sisältämissä väitteissä: tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävieni hoitamiseen (vuonna 2006 $x=4,23$ ja vuonna 2010 $x=4,21$), koen jaksavani työssäni hyvin (vuonna 2006 $x=3,62$ ja vuonna 2010 $x=3,65$), työkykyäni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on (vuonna 2006 $x=4,17$ ja vuonna 2010 $x=4,15$), työkykyäni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on (vuonna 2006 $x=3,97$ ja vuonna 2010 $x=3,96$), ei ole tapahtunut tilastollisesti merkitseviä muutoksia vuodesta 2006 vuoteen 2010. Työkyky ja kaikki sen sisältämät väitteet ylittävät reilusti asetetun hyvän raja-arvon 3,50.

Vuodesta 2006 vuoteen 2010 tiedonkulku ja vuorovaikutus oli arvioitu kokonaisuutena kehittyneen myönteisempään suuntaan, samoin oli arvioitu sen sisältämät väitteet: tietoa jaetaan työyksikköni sisällä, pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme, olen selvillä työyksikköni tavoitteista, työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta, koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi, olen tyytyväinen tulosalueeni johtamistapaan, työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä ja yhteistyö yksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa. Väitteiden, julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa ja olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamistapaan, osalta on havaittavissa hienoista heikennystä vuodesta 2006 vuoteen 2010.

Tiedonkulku ja vuorovaikutus on kokonaisuutena saavuttanut juuri määritellyn tyydyttävän raja-arvon 3,25 vuonna 2010 ($x=3,29$), mutta sen sisältämissä yksittäisissä väitteissä on suuria eroja. Vuonna 2010 henkilöstön mielestä julkituodut arvot eivät ole sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa

($x=2,94$), työyksikössä ei huolehdita uusiin tehtäviin perehdyttämisestä ($x=2,97$) ja kuntayhtymän johtamistapaan ei olla tyytyväisiä ($x=2,85$). Henkilöstö on myös tyytymätön palautteen antamiseen onnistumisista omassa työyksikössä ($x=3,15$) ja myös tulosalueensa johtamistapaan ($x=3,17$). Määritelty tyydyttävän raja-arvo 3,25 saavutetaan väitteen, tietoa jaetaan työyksikköni sisällä ($x=3,39$) osalta ja määritelty hyvän raja-arvo 3,50 ylitetään väitteiden, pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme ($x=3,52$), olen selvillä työyksikköni tavoitteista ($x=3,76$), koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi ($x=3,65$) ja yhteistyö yksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa ($x=3,52$), osalta.

Opettajien tarve saada tunnustusta työstään on aivan yhtä suuri kuin yleensä muillakin ihmisillä. Opettajat kuitenkin kokevat, että he eivät ole saaneet työstään tarpeeksi tunnustusta. (Huttunen & Kaunisto 2004.) Opettajat tarvitsevat myös ulkoista tunnustusta, koska työstä saadun tunnustuksen puute aiheuttaa pahaa mieltä ja uupumista, ja tätä kautta kaikkien hyvinvointi huononee. (Heikkinen & Huttunen 2002.)

Mikä selittää henkilöstön työssä koettua hyvinvointia ja sen kehittymistä vuosien 2006 ja 2010 välillä? Voidaanko tämän henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin ja kohdeorganisaation taloudellisen tuloksen tai henkilöstön sairauspoissaolojen välillä havaita yhteys tarkastelujaksolla 2006–2010? Kohdeorganisaation tilikauden ylijäämä vuosina 2004–2006 on kääntynyt alijäämäiseksi vuonna 2007. Vuoden 2007 alijäämä johtui suurelta osalta nousseista palkkakustannuksista sekä kasvaneista materiaalihankinnoista. Kuitenkin taloudellisten toimenpiteiden avulla on suunta saatu käännettyä parempaan eli tulos on jälleen ylijäämäinen vuosina 2008, 2009 ja 2010. Tämä kohdeorganisaation taloudellisen tuloksen trendi voisi antaa selityksen/liittyä henkilöstön työssä koettuun hyvinvointiin: vuoden 2008 alkupuolella tehdyn työyhteisökyselyn kautta saadut tulokset henkilöstön työssä koetusta hyvinvoinnista olivat alhaisemmalla tasolla kuin vuonna 2007 ja samoin vastausprosentti oli alhaisempi kuin edellisenä vuonna, johtuen vuoden 2007 tilikauden alijäämästä ja tästä seuranneista talouden säästötoimista.

Samoin voidaan todeta, että vuoden 2010 alkupuolella tehdyn työyhteisökyselyn kautta saadut tulokset henkilöstön työssä koetusta hyvinvoinnista olivat paremmat kuin vuonna 2008, ja samoin myös kyselyn vastausprosentti oli vuoden 2008 vastausprosenttia korkeampi. Tilikauden ylijäämä on kasvanut vuodesta 2008 vuoteen 2009 ja edelleen vuoteen 2010. Onko siis vuonna 2008 työyhteisökyselyyn vastaamiseen vaikuttanut vuoden 2008 alussa tietoon saatu heikko taloudellinen tulos vuodelta 2007? Ja samoin onko vuonna 2010 työyhteisökyselyyn vastaamiseen vaikuttanut samaisen vuoden alussa tietoon saatu ylijäämäinen tulos vuodelta 2009?

Ihan vastaavaa yhteyttä ei ole havaittavissa henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin ja henkilöstön sairauspoissaolojen välillä vuosina 2006–2010.

Sairauspoissaolot (pv/henkilö) ovat yhteensä keskimäärin⁴: 10,2 pv vuonna 2006; 11,1 pv vuonna 2007; 13,7 pv vuonna 2008; 11,7 pv vuonna 2009 ja 9,1 pv vuonna 2010. Henkilöstön sairauspoissaolot kasvavat vuodesta 2006 vuoteen 2008 asti, kääntyen kuitenkin laskuun vuonna 2009 ja laskien edelleen vuonna 2010. Vuonna 2010 henkilöstön sairauspoissaolot ovat alhaisemmalla tasolla kuin minään muuna tarkasteluvuotena.

6.2.2 Työssä koettu hyvinvointi, työntekijän ammattiaseman mukaan tarkasteltuna

Tässä luvussa pyrin antamaan vastauksen tutkimuskysymykseen

3) selittääkö vastaajan asema työssä koetun hyvinvoinnin eroja?

Mikä on eri ammattiryhmissä toimivien vastaajien arvio omasta koetusta hyvinvoinnistaan työssään ja miten tämä arvio on muuttunut tarkastelujaksolla 2006–2010? Pyrin vastaamaan myös kysymykseen: Ovatko jonkin ammattiaseman edustajat tyytyväisempiä työssä koettuun hyvinvointiinsa kuin muiden ammattiasemien edustajat?

Tulokset on käsitelty ammattiaseman mukaan omissa kappaleissaan. Tuloksia havainnollistavat taulukot summamuuttujien keskiarvoista eri vuosina.

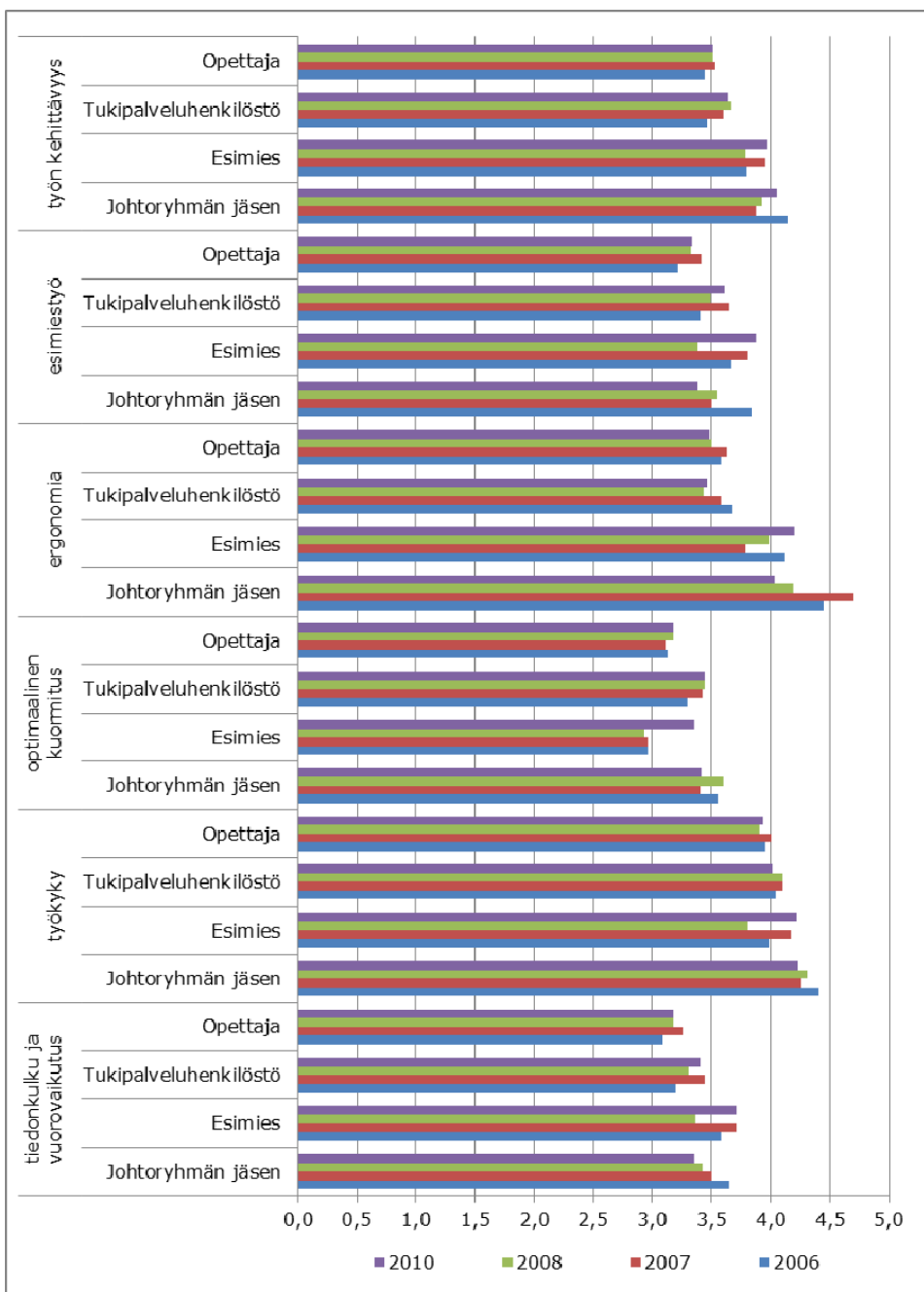
Kuva 6 kuvaa eri summamuuttujien osalta eri henkilöstöryhmien antamia arvioita ja näissä arvioinneissa tapahtuneita muutoksia vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010 (keskiarvojen mukainen tarkastelu).

Kuvasta voimme havaita, että johtoryhmän jäsenet ja esimiehet ovat arvioineet vuosittain tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, työkyvyn, ergonomian ja työn kehittävyden hiukan myönteisemmin kuin vastaavasti tukipalveluhenkilöstö ja opettajat.

Optimaalisen kuormituksen suhteen tyytyväisimpiä ovat johtoryhmän jäsenet ja tukipalveluhenkilöstö. Johtoryhmän jäsenet, esimiehet ja tukipalveluhenkilöstö ovat yhtä tyytyväisiä esimiestyöhön.

Työkyky kokonaisuutena on arvioitu parhaiten tarkasteluvuosina. Myös ergonomian ja työn kehittävyden suhteen on saavutettu yli 4 taso muutamina tarkasteluvuosina.

⁴ sairauspoissaoloissa (pv/henkilö) on huomioitu sekä miesten ja naisten että opettajien ja tukipalveluhenkilöstön sairauspoissaolot (katso taulukko 4).



Kuva 6: Summamuuttujien keskiarvot vuosittain aseman mukaan eriteltynä

Henkilöstöryhmien arvioiden välillä esiintyy tilastollisesti merkitseviä ja erittäin merkitseviä eroja eri summamuuttujien kohdalla tarkasteluvuosina (liite 7).

Vuonna 2006 työn kehittävydessä, tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa, esimiestyössä ja ergonomiassa on aseman mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=, 000$) ja työkyvyssä on tilastollisesti merkitsevä ero ($p=, 007$). Optimaalisessa kuormituksessa ei ole aseman mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=, 023$).

Vuonna 2007 työn kehittävydessä, tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa, esimiestyössä, optimaalisessa kuormituksessa ja ergonomiassa on aseman mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=, 000$). Työkyvyssä ei ole aseman mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=, 133$).

Vuonna 2008 työn kehittävydessä, ergonomiassa ja työkyvyssä on aseman mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=, 000$) ja optimaalisessa kuormituksessa tilastollisesti merkitsevä ero ($p=, 003$). Tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa ($p=, 056$) ja esimiestyössä ($p=, 274$) ei ole aseman mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Vuonna 2010 työn kehittävydessä, tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa, esimiestyössä ja ergonomiassa on aseman mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=, 000$) ja työkyvyssä tilastollisesti merkitsevä ero ($p=, 004$). Optimaalisessa kuormituksessa ($p=, 020$) ei ole aseman mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Olen tarkastellut edelleen ryhmien kahdenvälisiä eroja summamuuttujittain niiltä osin, kuin ammattiryhmien arvioiden välillä esiintyi tilastollisesti merkitseviä ja erittäin merkitseviä eroja (taulukot 13–18, Mann-Whitney testi).

Johtoryhmän jäsenten ja esimiesten väliset erot työn kehittävyysarvioinnin suhteen ovat kaventuneet vuodesta 2006 vuoteen 2010. Johtoryhmän jäsenten arvioinneissa suhteessa tukipalveluhenkilöstöön ja opettajiin ero on säilynyt ko. jaksolla, vaikkakin ero on hiukan kaventunut. Esimiesten ja tukipalveluhenkilöstön ja opettajien välillä ero on säilynyt vuonna 2010. Tukipalveluhenkilöstön ja opettajien välille on tullut arvioinneissa eroa vuosien saatossa

Johtoryhmän jäsenten ja esimiesten välillä ei ole vastauksissa eroa tiedonkulun ja vuorovaikutuksen suhteen vuosina 2006–2010. Sitä vastoin johtoryhmän sekä tukipalveluhenkilöstön että opettajien vastaukset ovat lähentyneet toisiaan. Esimiesten ja tukipalveluhenkilöstön ja opettajien vastausten väliset erot säilyvät ennallaan tarkasteluvuosina. Tukipalveluhenkilöstön ja opettajien väliset erot tiedonkulun ja vuorovaikutuksen suhteen kasvavat.

Taulukko 13: Työn kehittävyiden summamuuttujassa eri ammattiryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys vuosina 2006–2010

| | | Johtoryhmän jäsenet | Esimiehet | Tukipalveluhenkilöstö | Opettajat |
|-----------------------|------|---------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| Esimiehet | 2006 | .036* | | | |
| | 2007 | .644 | | | |
| | 2008 | .365 | | | |
| | 2010 | .944 | | | |
| Tukipalveluhenkilöstö | 2006 | .000*** | .003** | | |
| | 2007 | .027* | .000*** | | |
| | 2008 | .112 | .275 | | |
| | 2010 | .021* | .000*** | | |
| Opettajat | 2006 | .000*** | .001** | .711 | |
| | 2007 | .010* | .000*** | .580 | |
| | 2008 | .006** | .003** | .011* | |
| | 2010 | .001** | .000*** | .014* | |

Taulukko 14: Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen summamuuttujassa eri ammattiryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys vuosina 2006, 2007 ja 2010

| | | Johtoryhmän jäsenet | Esimiehet | Tukipalveluhenkilöstö | Opettajat |
|-----------------------|------|---------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| Esimiehet | 2006 | .253 | | | |
| | 2007 | .262 | | | |
| | 2010 | .096 | | | |
| Tukipalveluhenkilöstö | 2006 | .003** | .000*** | | |
| | 2007 | .488 | .000*** | | |
| | 2010 | .863 | .001** | | |
| Opettajat | 2006 | .001** | .000*** | .142 | |
| | 2007 | .082 | .000*** | .005** | |
| | 2010 | .165 | .000*** | .000*** | |

Taulukko 15: Esimiestyön summamuuttujassa eri ammattiryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys vuosina 2006, 2007 ja 2010

| | | Johtoryhmän jäsenet | Esimiehet | Tukipalveluhenkilöstö | Opettajat |
|-----------------------|------|---------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| Esimiehet | 2006 | .197 | | | |
| | 2007 | .434 | | | |
| | 2010 | .016* | | | |
| Tukipalveluhenkilöstö | 2006 | .011* | .029* | | |
| | 2007 | .955 | .035* | | |
| | 2010 | .279 | .010* | | |
| Opettajat | 2006 | .002** | .001** | .043* | |
| | 2007 | .405 | .000*** | .006** | |
| | 2010 | .975 | .000*** | .003** | |

Tarkastelujaksolla voidaan havaita tulleen hieman eroa johtoryhmän jäsenten ja esimiesten välille liittyen esimiestyöhön. Vastaavasti johtoryhmän jäsenten ja tukipalveluhenkilöstön ja opettajien vastausten väliset erot ovat kutistuneet vuodesta 2006 vuoteen 2010. Esimiesten ja tukipalveluhenkilöstön ja opettajien väliset erot ovat pysyneet ennallaan ko.tarkastelujaksolla. Tukipalveluhenkilöstön ja opettajien arvioiden väliset erot ovat kasvaneet esimiestyön osalta. Optimaalisen kuormituksen osalta voidaan todeta, että eri asemassa toimivien arviot ovat pysyneet ennallaan vuosina 2007 ja 2008 suhteessa muihin ammattiryhmiin.

Taulukko 16: Optimaalisen kuormituksen summamuuttujassa eri ammattiryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys vuosina 2007 ja 2008

| | | Johtoryhmän jäsenet | Esimiehet | Tukipalveluhenkilöstö | Opettajat |
|-----------------------|------|---------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| Esimiehet | 2007 | .040* | | | |
| | 2008 | .015* | | | |
| Tukipalveluhenkilöstö | 2007 | .974 | .000*** | | |
| | 2008 | .439 | .004** | | |
| Opettajat | 2007 | .153 | .103 | .000*** | |
| | 2008 | .069 | .160 | .007** | |

Taulukko 17: Ergonomian summamuuttujassa eri ammattiryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys vuosina 2006–2010

| | | Johtoryhmän jäsenet | Esimiehet | Tukipalveluhenkilöstö | Opettajat |
|-----------------------|------|---------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| Esimiehet | 2006 | .053 | | | |
| | 2007 | .000*** | | | |
| | 2008 | .001** | | | |
| | 2010 | .514 | | | |
| Tukipalveluhenkilöstö | 2006 | .000*** | .000*** | | |
| | 2007 | .000*** | .047* | | |
| | 2008 | .002** | .001** | | |
| | 2010 | .023 | .000*** | | |
| Opettajat | 2006 | .000*** | .000*** | .321 | |
| | 2007 | .000*** | .117 | .475 | |
| | 2008 | .278 | .000*** | .564 | |
| | 2010 | .018* | .000*** | .894 | |

Johtoryhmän jäsenten ja esimiesten väliset erot liittyen ergonomiaan ovat supistuneet vuosien 2007 ja 2008 jälkeen. Samoin johtoryhmän jäsenten ja tukipalveluhenkilöstön sekä johtoryhmän jäsenten ja opettajien antamat arvioinnit ovat lähentyneet vuodesta 2006 vuoteen 2010. Esimiesten ja tukipalveluhenkilöstön väliset kuin myös esimiesten ja opettajien väliset erot arvioinneissa liittyen ergonomiaan ovat pysyneet ennallaan vuodesta 2006 vuoteen 2010. Tukipalveluhenkilöstön ja opettajien arviointien välillä ei ole eroa tarkastelujaksolla.

Taulukko 18: Työkyvyn summamuuttujassa eri ammattiryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys vuosina 2006, 2008 ja 2010

| | | Johtoryhmän jäsenet | Esimiehet | Tukipalveluhenkilöstö | Opettajat |
|-----------------------|------|---------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| Esimiehet | 2006 | .001** | | | |
| | 2008 | .001** | | | |
| | 2010 | .980 | | | |
| Tukipalveluhenkilöstö | 2006 | .004** | .260 | | |
| | 2008 | .097 | .000*** | | |
| | 2010 | .221 | .035* | | |
| Opettajat | 2006 | .001** | .680 | .304 | |
| | 2008 | .006** | .110 | .002** | |
| | 2010 | .086 | .001** | .154 | |

Johtoryhmän jäsenten ja esimiesten väliset erot liittyen työkykyyn ovat hävinneet vuodesta 2006 vuoteen 2010. Sama suuntaus voidaan havaita myös

johtoryhmän jäsenten ja tukipalveluhenkilöstön, ja johtoryhmän jäsenten ja opettajien välillä. Esimiesten ja tukipalveluhenkilöstön vastausten välillä on hiukan eroa vuonna 2010, samoin esimiesten ja opettajien välillä. Tukipalveluhenkilöstön ja opettajien väliset erot työkyvyssä ovat supistuneet vuodesta 2008 vuoteen 2010. Tarkasteluvuosina aseman mukaan määriteltynä summamuuttujien yksittäisissä väitteissä havaittavat tilastollisesti merkitsevät erot nähdään taulukon 19 avulla.

Taulukko 19: Summamuuttujien sisältämien yksittäisten väitteiden tilastolliset merkitsevyydet tarkasteluvuosina vastaajan aseman mukaan määriteltynä (K-W H testi)

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2010 |
|---|-------|------|------|------|
| | asema | | | |
| Työn kehittävyys | .000 | .000 | .000 | .000 |
| minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtä koskevia muutoksia suunniteltaessa, m3 | .000 | .001 | | |
| uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä, m4 | .000 | .000 | .006 | .000 |
| Esimiestyö | .000 | .000 | | .000 |
| olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen, m11 | | .003 | | .007 |
| olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan, m12 | .002 | .000 | | .003 |
| työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä, m21 | .000 | .000 | .003 | .000 |
| Ergonomia | .000 | .000 | .000 | .000 |
| työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisessa jne., m37 | .000 | | .005 | .001 |
| työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne., m38 | .000 | .000 | .001 | .000 |
| Optimaalinen kuormitus | | .000 | .003 | |
| pidän työmäärääni kohtuuttomana, m34 | | .000 | .003 | |
| tunnen olevani yllirasittunut, m35 | | .000 | .005 | .001 |
| Työkyky | .007 | | .000 | .004 |
| koen jaksavani työssäni hyvin, m20 | | | .002 | |
| työkykyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on hyvä, m41 | | .008 | | |
| Tiedonkulku ja vuorovaikutus | .000 | .000 | | .000 |
| tietoa jaetaan työyksikköni sisällä, m5 | .000 | .000 | | .000 |
| pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämmme, m6 | .002 | .001 | | .000 |
| olen selvillä työyksikköni tavoitteista, m7 | .000 | .000 | | .001 |
| julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa, m8 | .000 | .000 | | .005 |
| työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta, m9 | | .002 | | |
| koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi, m10 | | | | .007 |
| olen tyytyväinen tulosalueeni johtamistapaan, m13 | .000 | .000 | | .001 |
| olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamistapaan, m14 | .000 | .000 | | |
| työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä, m15 | .001 | .000 | | .000 |

Taulukosta 19 voidaan havaita, että työn kehittävyden väitteessä m3 vuosina 2006 ja 2007 ja väitteessä m4 kaikkina tarkasteluvuosina on aseman mukaan tilastollisesti merkitsevä ero.

Esimiestyön väitteessä m11 vuosina 2007 ja 2010, väitteessä m12 vuosina 2006–2007 ja 2010 ja väitteessä m21 kaikkina tarkasteluvuosina on aseman mukaan tilastollisesti merkitsevä ero.

Ergonomian väitteessä m37 vuosina 2006, 2008 ja 2010, ja väitteessä m38 kaikkina tarkasteluvuosina on aseman mukaan tilastollisesti merkitsevä ero.

Optimaalisen kuormituksen väitteessä m34 vuosina 2007 – 2008 ja väitteessä m35 vuosina 2007–2008 ja 2010 on tilastollisesti merkitsevä ero aseman mukaan.

Työkyvyn väitteessä m20 vuonna 2008 ja väitteessä m41 vuonna 2007 on aseman mukaan tilastollisesti merkitsevä ero.

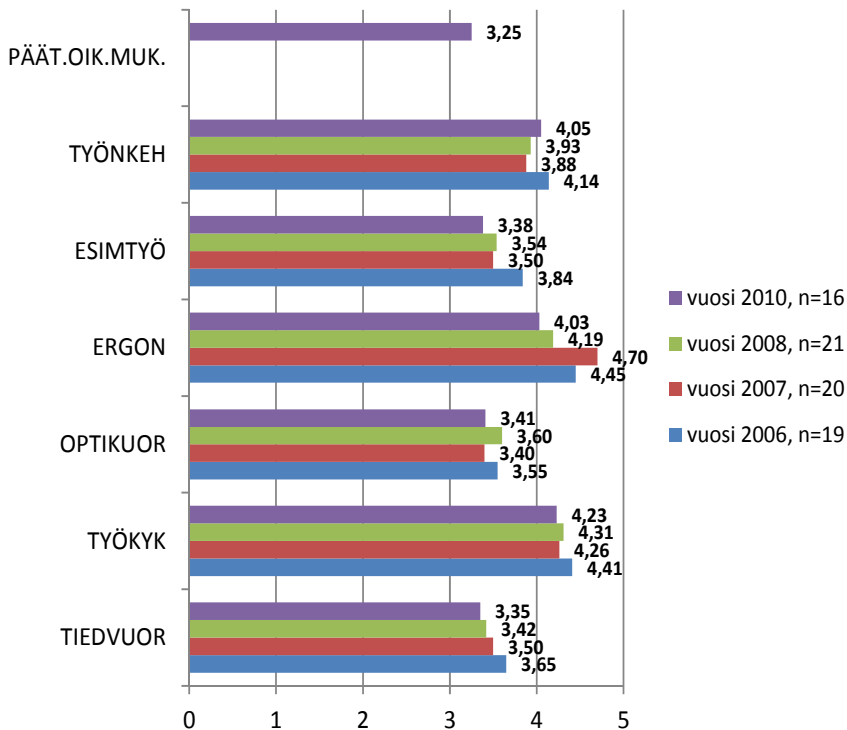
Tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa väitteissä m5, m6, m7, m8, m13 ja m15 vuosina 2006–2007 ja 2010, väitteessä m9 vuonna 2007, väitteessä m10 vuonna 2010 ja väitteessä m14 vuosina 2006–2007 on aseman mukaan tilastollisesti merkitsevä ero.

Johtoryhmän jäsenten työssä koettu hyvinvointi

Kuvasta 7 voimme havaita, että johtoryhmän jäsenet ovat arvioineet hyvinvointinsa työssä vaihtelevasti eri vuosina. Kokonaisuutta tarkastelemalla voidaan todeta, että johtoryhmän jäsenet kokevat työssä koetun hyvinvointinsa heikentyneen vuodesta 2006 vuoteen 2010 jokaisen summamuuttujan osalta. Kuitenkin voidaan samalla havaita, että vuonna 2010 johtoryhmän jäsenet arvioivat kaikki työssä koetun hyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueet yli määritellyn tyydyttävän tason. Työkyvyn, ergonomian ja työn kehittävyden he arvioivat yli määritellyn hyvän tason.

Johtoryhmän jäsenet kokivat vuonna 2006 työn kehittävyden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, esimiestyön, ergonomian ja työkyvyn toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Vuonna 2007 he kokivat ergonomian toteutuvan muita ryhmiä paremmin. He olivat toiseksi tyytyväisin ryhmä liittyen työn kehittävyteen, tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen ja optimaaliseen kuormitukseen. Esimiestyön he arvioivat toiseksi kielteisimmän.

Vuonna 2008 johtoryhmän jäsenet kokivat työn kehittävyden, ergonomian, työkyvyn ja optimaalisen kuormituksen toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Vuonna 2010 johtoryhmän jäsenet kokivat työn kehittävyden toteutuvan muita ryhmiä paremmin, mutta esimiestyön muita ryhmiä huonommin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, optimaalisen kuormituksen, ergonomian ja työkyvyn he arvioivat toiseksi myönteisimmän.



Kuva 7: Johtoryhmän jäsenten arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä

Johtoryhmän jäsenten arvioita työssä koetusta hyvinvoinnistaan voidaan tarkastella myös summamuuttujien sisältämien yksittäisten väitteiden kautta.

Vuonna 2006 johtoryhmän jäsenet arvioivat työn kehittävyden väitteet m3, m4, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m7, m8, m13, m14, m15, esimiestyön väitteen m21 ja ergonomian väitteet m37 ja m38 muita ryhmiä paremmin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5 ja m6 ja esimiestyön väitteen m12 he kokivat toiseksi myönteisimmin.

Vuonna 2007 johtoryhmän jäsenet kokivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m13 ja m15, optimaalisen kuormituksen väitteen m35, ergonomian väitteen m38 ja työkyvyn väitteen 41 muita ryhmiä paremmin. Työn kehittävyden väitteet m3 ja m4, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5, m6, m7 ja m8, esimiestyön väitteen m21 ja optimaalisen kuormituksen väitteen m34 he kokivat toiseksi myönteisimmin. Esimiestyön väitteet m11 ja m12 ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m9 ja m14 he kokivat toiseksi kielteisimmin.

Johtoryhmän jäsenet kokivat vuonna 2008 työn kehittävyiden väitteiden m4, työkyvyn väitteiden m20, esimiestyön väitteiden m21, optimaalisen kuormituksen väitteet m34–m35 ja ergonomian väitteet m37–m38 muita ryhmiä paremmin.

Vuonna 2010 johtoryhmän jäsenet kokivat työn kehittävyiden väitteiden m4 muita ryhmiä paremmin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m7 ja m15 ja ergonomian väitteet m37–m38 he ovat arvioineet toiseksi myönteisimmin. Johtoryhmän jäsenet ovat arvioineet esimiestyön väitteet m11–m12 muita ryhmiä huonommin ja esimiestyön väitteiden m21 ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m8, m10 ja m13 toiseksi kielteisimmin.

Voidaan todeta, että tarkasteluvuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010 johtoryhmän jäsenet ovat kokeneet hyvinvointinsa työssä myönteisesti tai usein kaikista myönteisimmin verrattuna muussa asemassa toimivan henkilöstön kokemaan hyvinvointiin työssä.

Esimiesten työssä koettu hyvinvointi

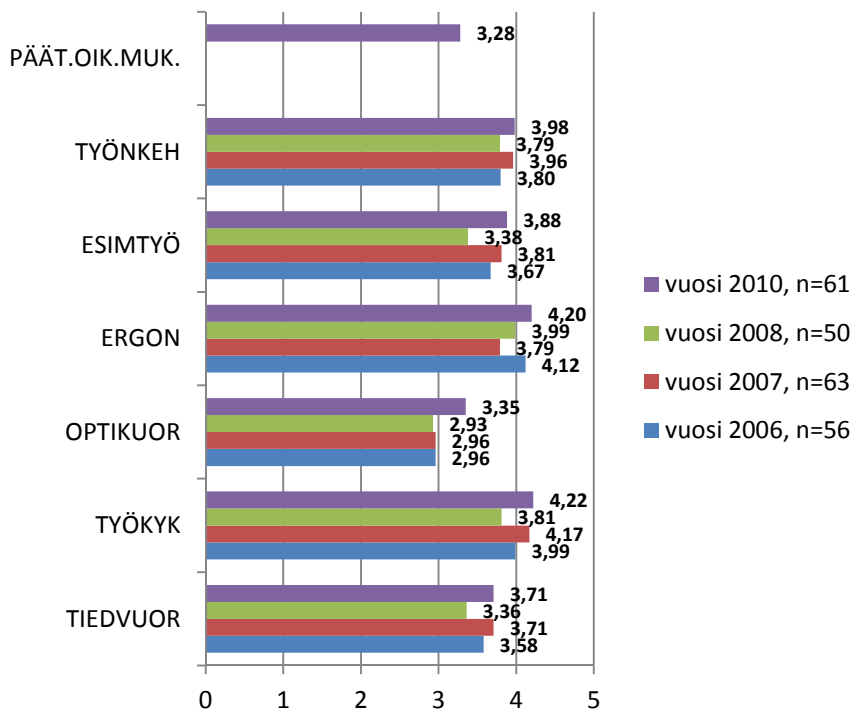
Kuvasta 8 voidaan havaita, että esimiesten työssä koettu hyvinvointi on kehittynyt parempaan suuntaan kaikilla osa-alueilla vuodesta 2006 vuoteen 2010. Esimiehet arvioivat vuonna 2010 työkykynsä ($x=4,22$) ja ergonomian ($x=4,20$) erittäin korkealle tasolle ja samoin työn kehittävyys ($x=3,98$) ja esimiestyö ($x=3,88$) lähenevät tasoa 4. Myös tiedonkulku ja vuorovaikutus ($x=3,71$) on arvioitu esimiesten toimesta reilusti yli asetetun hyvän arvon. Esimiehet ovat arvioineet omalta kohdaltaan heikoimmin optimaalisen kuormituksen ($x=3,35$) ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ($x=3,28$), vaikka nämäkin indeksit ylittävät asetetun tyydyttävän tason.

Vuonna 2006 esimiehet kokivat optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn toteutuvan muita ryhmiä huonommin. Esimiehet olivat kuitenkin toiseksi tyytyväisin ryhmä liittyen työn kehittävyteen, tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen, esimiestyöhön ja ergonomiaan.

Vuonna 2007 esimiehet kokivat työn kehittävyiden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen sekä esimiestyön toteutuvan muita ryhmiä paremmin, ja vastaavasti optimaalisen kuormituksen toteutuvan muita ryhmiä huonommin. Esimiehet olivat kuitenkin toiseksi tyytyväisin ryhmä arvioidessaan ergonomiaa.

Vuonna 2008 esimiehet olivat toiseksi tyytyväisin ryhmä arvioidessaan työn kehittävyiden ja ergonomian. Esimiehet arvioivat kuitenkin optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn muita ryhmiä huonommin.

Esimiehet kokivat vuonna 2010 tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, esimiestyön, ergonomian ja työkyvyn muita ryhmiä paremmin. Esimiehet arvioivat työn kehittävyiden toiseksi myönteisimmin ja optimaalisen kuormituksen toiseksi kielteisimmin.



Kuva 8: Esimiesten arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä

Vuonna 2006 esimiehet kokivat työn kehittävyysväitteet m3, m4, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m7, m8, m13, m14, m15, esimiestyön väitteen m21 ja ergonomian väitteet m37 ja m38 toiseksi myönteisimmin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5 ja m6 ja esimiestyön väitteen m12 he kokivat muita ryhmiä paremmin.

Vuonna 2007 esimiehet kokivat työn kehittävyysväitteet m3 ja m4, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5–m9 ja m14 ja esimiestyön väitteet m11–m12 ja m21 muita ryhmiä paremmin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m13 ja m15 sekä ergonomian väitteen m38 he arvioivat toiseksi myönteisimmin. Optimaalisen kuormituksen väitteet m34–m35 he arvioivat muita ryhmiä huonommin ja työkyvyn väitteen m41 toiseksi kielteisimmin.

Esimiehet kokivat vuonna 2008 työn kehittävyysväitteen m4, esimiestyön väitteen m21 ja ergonomian väitteet m37–m38 toiseksi myönteisimmin, mutta työkyvyn väitteen m20 ja optimaalisen kuormituksen väitteet m34–m35 muita ryhmiä huonommin.

Vuonna 2010 esimiehet kokivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m7, m8, m10, m13 ja m15, esimiestyön väitteet m11, m12 ja m21 ja ergonomian

väitteet m37–m38 toteutuneen muita ryhmiä paremmin. Työn kehittävyiden väitteen m4, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5 ja m6 ja optimaalisen kuormituksen väitteen m35 he ovat arvioineet toiseksi myönteisimmin.

Tarkasteluvuosina esimiehet ovat kokeneet hyvinvointinsa työssä useimmiten myönteisesti, arviot työn kehittävydestä, esimiestyöstä, ergonomiasta sekä tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta. Tästä linjasta poikkeuksen tekee kuitenkin optimaalinen kuormitus. Työkyky on arvioitu vuorovuosina sekä kielteisesti että myönteisesti. Muutosta tarkasteluvuosina voidaan todeta tapahtuneen esimiestyössä ja työkyvyssä.

Opettajien työssä koettu hyvinvointi

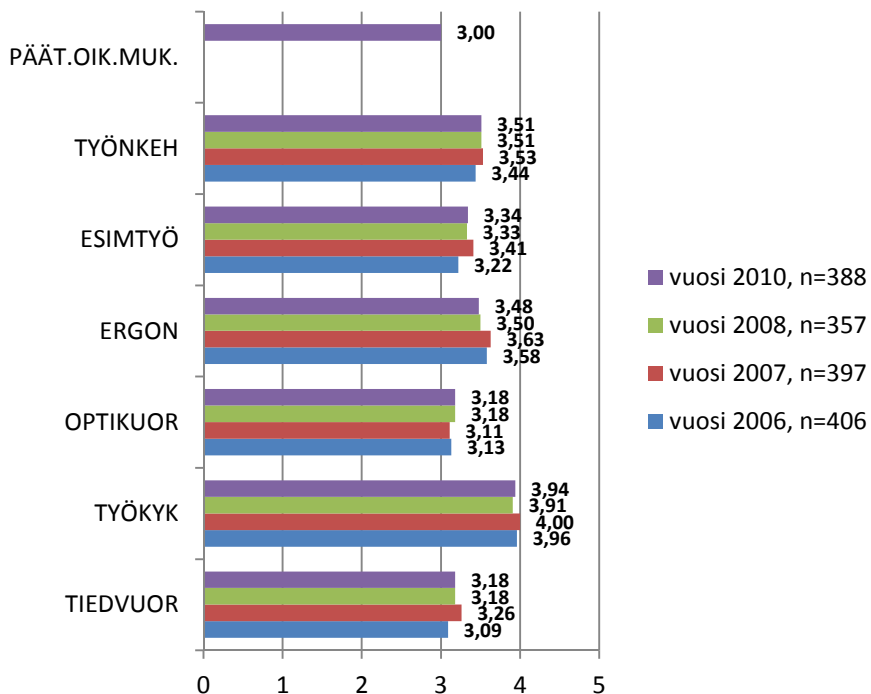
Opettajat ovat arvioineet hyvinvointinsa työssä samalle tasolle eri vuosina; vaihtelut summamuuttujien sisällä ovat pieniä (kuva 9). Opettajat arvioivat työkykynsä hyväksi. Opettajat arvioivat työn kehittävyiden ja ergonomian myös hyväksi (arvot lähellä määriteltyä hyvän tasoa). Opettajat kokevat, että esimiestyö on samalla tasolla vuosina 2008 ja 2010, ollen hiukan yli asetetun tyydyttävän tason. Opettajien arvioimana tiedonkulku ja vuorovaikutus sekä optimaalinen kuormitus saavat alhaisimmat arviot ($x=3,18$) vuonna 2010. Opettajat arvioivat päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden alle määritellyn tyydyttävän tason.

Vuonna 2006 opettajat kokivat työn kehittävyiden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen sekä esimiestyön ja ergonomian toteutuvan muita ryhmiä huonommin. Optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn opettajat olivat arvioineet toiseksi kielteisimmin. Vuonna 2007 opettajat kokivat työn kehittävyiden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen sekä esimiestyön toteutuvan muita ryhmiä heikommin. Optimaalisen kuormituksen ja ergonomian opettajat olivat arvioineet toiseksi kielteisimmin.

Opettajat kokivat vuonna 2008 työn kehittävyiden toteutuvan muita ryhmiä heikommin. Optimaalisen kuormituksen, ergonomian ja työkyvyn opettajat olivat arvioineet toiseksi kielteisimmin.

Vuonna 2010 opettajat kokivat työn kehittävyiden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, optimaalisen kuormituksen, ergonomian ja työkyvyn toteutuvan muita ryhmiä heikommin. Esimiestyön opettajat olivat arvioineet toiseksi kielteisimmin.

Vuonna 2006 opettajat kokivat työn kehittävyiden väitteet m3, m4, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5, m7, m8, m13, m14, m15, esimiestyön väitteet m12 ja m21 ja ergonomian väitteen m38 muita ryhmiä huonommin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m6 ja ergonomian väitteen m37 he kokivat toiseksi kielteisimmin.



Kuva 9: Opettajien arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä

Vuonna 2007 opettajat kokivat työn kehittävyiden väitteen m4, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m6–m9 ja m13–m15, esimiestyön väitteet m11–m12 ja m21, ergonomian väitteen m38 ja työkyvyn väitteen m41 muita ryhmiä huonommin. Työn kehittävyiden väitteen m3, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m5 ja optimaalisen kuormituksen väitteet m34–m35 he arvioivat toiseksi kielteisimmän.

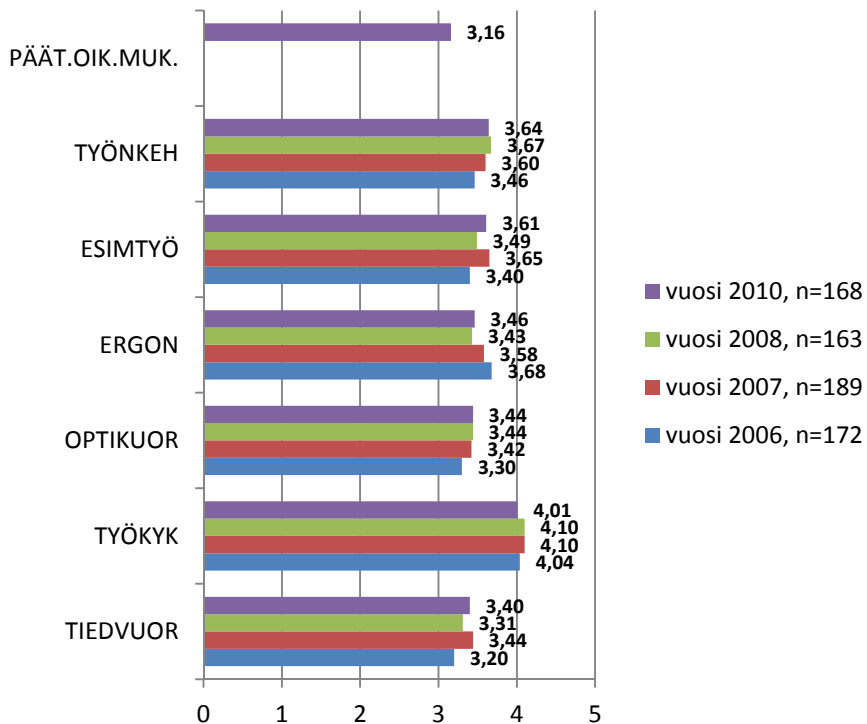
Opettajat kokivat vuonna 2008 työn kehittävyiden väitteen m4, esimiestyön väitteen m21 ja ergonomian väitteen m38 muita ryhmiä huonommin. Työkyvyn väitteen m20, optimaalisen kuormituksen väitteet m34–m35 ja ergonomian väitteen m37 he kokivat toiseksi kielteisimmän.

Vuonna 2010 opettajat kokivat työn kehittävyiden väitteen m4, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5–m8, m10, m13 ja m15, esimiestyön väitteen m21, optimaalisen kuormituksen väitteen m35 ja ergonomian väitteen m38 he ovat arvioineet muita ryhmiä huonommin. Esimiestyön väitteet m11–m12 ja ergonomian väitteen m37 he ovat arvioineet toiseksi kielteisimmän.

Tarkasteluvuosina 2006–2010 opettajat kokivat hyvinvointinsa työssä useimmiten kielteisimmän tai toiseksi kielteisimmän, verraten arvioita muiden ryhmien antamiin arvioihin.

Tukipalveluhenkilöstön työssä koettu hyvinvointi

Tukipalveluhenkilöstö on arvioinut työkykynsä hyvälle tasolle tarkasteluvuosina ($x > 4$). Työn kehittävyys ja esimiestyö ovat kehittyneet vuodesta 2006 vuoteen 2010 ylittäen määritellyn hyvän tason. Vuonna 2010 tukipalveluhenkilöstö on arvioinut ergonomian, optimaalisen kuormituksen ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen lähelle määriteltyä hyvän tasoa. Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toteutuminen jää alhaiselle tasolle vuonna 2010 ($x = 3,16$).



Kuva 10: Tukipalveluhenkilöstön arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä

Vuonna 2006 tukipalveluhenkilöstö oli arvioinut työn kehittävyden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, esimiestyön ja ergonomian toiseksi kielteisimmän, mutta optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn toiseksi myönteisimmän.

Vuonna 2007 tukipalveluhenkilöstö oli arvioinut optimaalisen kuormituksen toteutuvan muita ryhmiä paremmin ja esimiestyön toiseksi myönteisimmän. Työn kehittävyden ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tukipalveluhenkilöstö arvioi toiseksi kielteisimmän, ja ergonomian kielteisimmän.

Tukipalveluhenkilöstö oli arvioinut vuonna 2008 optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn toteutuvan toiseksi myönteisimmin. Työn kehittävyys tukipalveluhenkilöstö arvioi toiseksi kielteisimmin, ja ergonomian kielteisimmin.

Vuonna 2010 tukipalveluhenkilöstö koki optimaalisen kuormituksen toteutuvan muita ryhmiä paremmin ja esimiestyön he arvioivat toiseksi myönteisimmin. Työn kehittävyys, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, ergonomian ja työkyvyn tukipalveluhenkilöstö arvioi toiseksi kielteisimmin.

Vuonna 2006 tukipalveluhenkilöstö koki työn kehittävyys väitteet m3, m4, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5, m7, m8, m13, m14, m15, esimiestyön väitteet m12 ja m21 ja ergonomian väitteen m38 toiseksi kielteisimmin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m6 ja ergonomian väitteen m37 he kokivat muita ryhmiä huonommin.

Vuonna 2007 tukipalveluhenkilöstö koki optimaalisen kuormituksen väitteen m34 muita ryhmiä paremmin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m9 ja m14, esimiestyön väitteet m11–m12, optimaalisen kuormituksen väitteen m35 ja työkyvyn väitteen m41 he ovat arvioineet toiseksi myönteisimmin. Työn kehittävyys väitteen m3 ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m5 he ovat arvioineet muita ryhmiä huonommin. Työn kehittävyys väitteen m4, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m6–m8 ja m13–m15, esimiestyön väitteen m21 ja ergonomian väitteen m38 he arvioivat toiseksi kielteisimmin.

Tukipalveluhenkilöstö koki vuonna 2008 työkyvyn väitteen m20 ja optimaalisen kuormituksen väitteet m34–m35 toiseksi myönteisimmin, työn kehittävyys väitteen m4, esimiestyön väitteen m21 ja ergonomian väitteen m38 toiseksi kielteisimmin ja ergonomian väitteen m37 muita ryhmiä huonommin.

Vuonna 2010 tukipalveluhenkilöstö koki tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m8, m10 ja m13 ja esimiestyön väitteet m11–m12 ja m21 toiseksi myönteisimmin. Työn kehittävyys väitteen m4, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5–m7 ja m15, optimaalisen kuormituksen väitteen m35 ja ergonomian väitteen m38 he ovat arvioineet toiseksi kielteisimmin. Ergonomian väitteen m37 he ovat arvioineet muita ryhmiä huonommin.

Tarkasteluvuosina tukipalveluhenkilöstö on kokenut hyvinvointinsa työssä aika vaihtelevasti riippuen ”johtamisen ja työhyvinvoinnin ulottuvuudesta”. Tukipalveluhenkilöstö on arvioinut kokonaisuutena esimiestyön ja optimaalisen kuormituksen myönteisesti, muut työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvät ulottuvuudet saavat kielteisemmän arvion.

Merkittävimmät tulokset tässä vastaajan ammattiaseman mukaisessa työssä koetun hyvinvoinnin arvioinnissa eri vuosina ovat tukipalveluhenkilöstön johtoryhmän jäseniä ja esimiehiä myönteisemmät arvioinnit liittyen esimiestyön, työkyvyn, optimaalisen kuormituksen ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tiettyihin osa-alueisiin tarkasteluvuosina 2006–2008 ja 2010.

Henkilöstön työssä koetussa hyvinvoinnissa on eroa sen mukaan, mikä on työntekijän ammattiasema. Tarkasteluvuosien osalta kokonaisuudessaan voidaan todeta, että johtoryhmän jäsenet ja esimiehet kokivat hyvinvointinsa työssä paremmaksi kuin opettajat ja tukipalveluhenkilöstö (vrt. Sackney ym. 2000; Soininen 2001).

Tarkasteluvuosina 2006–2010 johtoryhmän jäsenet ovat kokeneet hyvinvointinsa työssä toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Johtoryhmän jäsenet ovat kuitenkin arvioineet jokaisen työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueen, lukuun ottamatta työn kehittävyttä, heikentyneen (keskiarvojen mukainen tarkastelu) vuodesta 2008 vuoteen 2010.

Esimiehet ovat kokeneet vuosina 2006–2010 hyvinvointinsa työssä useimmiten myönteisesti työn kehittävyden, ergonomian sekä tiedonkulun ja vuorovaikutuksen osalta, poikkeuksena tästä ovat esimiestyö ja optimaalinen kuormitus. Esimiesten kokema hyvinvointi työssä on kaikkien työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueiden osalta kehittynyt positiiviseen suuntaan (keskiarvojen mukainen tarkastelu) vuodesta 2008 vuoteen 2010.

Opettajat ovat kokeneet hyvinvointinsa työssä useimmiten kielteisimminkin/toiseksi kielteisimminkin kaikkien hyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueiden osalta tarkasteluvuosina, verrattuna muissa ammattiasemissa toimiviin työntekijöihin. Opettajien työssä koettu hyvinvointi ei ole juuri muuttunut (keskiarvojen mukainen tarkastelu) vuodesta 2008 vuoteen 2010.

Tukipalveluhenkilöstö on kokenut hyvinvointinsa työssä vaihtelevasti; kaikkina tarkasteluvuosina he ovat arvioineet myönteisesti optimaalisen kuormituksen, ja vuosina 2006 ja 2008 työkyvyn ja vuosina 2007 ja 2010 esimiestyön, myös myönteisesti. Samoin he ovat arvioineet myönteisesti tietyt tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet vuosina 2007 ja 2010 (katso taulukko 20). Vuonna 2010 he ovat arvioineet työn kehittävyden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, ergonomian ja työkyvyn toiseksi kielteisimminkin. Tukipalveluhenkilöstön arvioimana vuodesta 2008 vuoteen 2010 tiedonkulku ja vuorovaikutus, ergonomia ja esimiestyö ovat kehittyneet positiiviseen suuntaan, työkyky ja työn kehittävyys ovat heikentyneet ja optimaalinen kuormitus on samalla tasolla molempina vuosina (keskiarvojen mukainen tarkastelu).

Seuraavaksi olen tarkastellut (taulukko 20) näitä vastaajan ammattiaseman mukaisia tuloksia ko. olettamuksen pohjalta: johtoryhmän jäsenet ja esimiehet kokevat hyvinvointinsa työssä paremmaksi kuin tukipalveluhenkilöstö tai opettajat (katso tutkimuksen hypoteesit, kohta 1.2).

Poikkeamat eli eroavuudet ns. päälinjasta⁵ ovat johtoryhmän jäsenten ja esimiesten osalta arviot, toiseksi kielteisien ja kielteisien, suhteessa muihin

⁵ Hypoteesi ja sen testaus: vastaajan työssä koettu hyvinvointi ammattiaseman mukaisesti: johtoryhmän jäsenet ja esimiehet kokevat työhyvinvointinsa paremmaksi kuin opettajat ja tukipalveluhenkilöstö.

ryhmiin. Vastaavasti opettajien ja tukipalveluhenkilöstön osalta poikkeamia ovat arviot, toiseksi myönteisin ja myönteisin, suhteessa muihin ryhmiin. Tästä ns. päälinjasta poikkeavat tulokset (merkitty eri väreillä) eri vuosilta esitän taulukon 20 avulla.

Taulukosta 20 voimme havaita, että eri asemassa toimivien antamat ns. poikkeavat arviot menevät ristiin ja ne on merkitty eri koodeilla ja väreillä⁶. Poikkeavat arviot koskevat etupäässä esimiestyötä, optimaalista kuormitusta, työkykyä ja tiedonkulkua ja vuorovaikutusta ja näiden sisältämiä yksittäisiä väitteitä.

Vuonna 2007 tukipalveluhenkilöstö on kokenut esimiestyön ja sen väitteet, olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen ja olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan, ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet, työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta ja olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamistapaan myönteisesti ja johtoryhmän jäsenet kielteisesti.

Vuonna 2010 tukipalveluhenkilöstö on kokenut esimiestyön kokonaisuudessaan ja optimaalisen kuormituksen sekä tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet, julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa, koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi ja olen tyytyväinen tulosalueeni johtamistapaan myönteisesti ja johtoryhmän jäsenet kielteisesti.

Vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010 voidaan havaita tukipalveluhenkilöstön esimiehiä myönteisempi asennoituminen optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn suhteen.

⁶ Ns. poikkeavat arviot on merkitty seuraavasti:
johtoryhmän jäsenten osalta oranssilla J,
esimiesten osalta keltaisella E,
opettajien osalta vihreällä O ja
tukipalveluhenkilöstön osalta sinisellä T.

Taulukko 20: Johtoryhmän jäsenten ja esimiesten päälinjasta poikkeavat arviot (kielteinen) sekä tukipalveluhenkilöstön päälinjasta poikkeavat arviot (myönteinen)

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2010 | 2006 | 2007 | 2008 | 2010 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Työn kehittävyys | | | | | | | | |
| minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtä koskevia muutoksia suunniteltaessa, m3 | | | | | | | | |
| uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä, m4 | | | | | | | | |
| Esimiestyö | | J | | J | | T | | T |
| olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen, m11 | | J | | J | | T | | T |
| olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan, m12 | | J | | J | | T | | T |
| työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä, m21 | | | | J | | | | T |
| Ergonomia | | | | | | | | |
| työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisessa jne., m37 | | | | | | | | |
| työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne., m38 | | | | | | | | |
| Optimaalinen kuormitus | E | E | E | E | T | T | T | T |
| pidän työmäärääni kohtuuttomana, m34 | | E | E | | | T | T | |
| tunnen olevani yllirasittunut, m35 | | E | E | | | T | T | |
| Työkyky | E | | E | | T | | T | |
| koen jaksavani työssäni hyvin, m20 | | | E | | | | T | |
| työkykyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on hyvä, m41 | | E | | | | T | | |
| Tiedonkulku ja vuorovaikutus | | | | | | | | |
| tietoa jaetaan työyksikköni sisällä, m5 | | | | | | | | |
| pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme, m6 | | | | | | | | |
| olen selvillä työyksikköni tavoitteista, m7 | | | | | | | | |
| julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa, m8 | | | | J | | | | T |
| työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta, m9 | | J | | | | T | | |
| koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi, m10 | | | | J | | | | T |
| olen tyytyväinen tulosalueeni johtamistapaan, m13 | | | | J | | | | T |
| olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamistapaan, m14 | | J | | | | T | | |
| työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä, m15 | | | | | | | | |

Johtoryhmän jäsenten ja esimiesten antamia ns. poikkeavia arvioita on aika lailla yhtä paljon, vaikkakin johtoryhmän jäsenten antamat poikkeavat arviot (kielteisin/toiseksi kielteisin, oranssi J) keskittyvät vuosiin 2007 ja 2010, ja johtamisen osa-alueisiin, kun taas esimiesten antamat poikkeavat arviot (kielteisin/toiseksi kielteisin, keltainen E) jakaantuvat tarkasteluvuosille 2006, 2007, 2008 ja 2010, ja työhyvinvoinnin osa-alueisiin.

Kun johtoryhmän jäsenet ja esimiehet ovat arvioineet kielteisesti työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueita, niin vastaavasti tukipalveluhenkilöstö (sininen T) on suhtautunut ko. osa-alueisiin ennakoitua myönteisemmin.

Oheinen taulukko 20 vahvistaa tuloksia siltä osin, että opettajat ovat suhtautuneet kielteisimmin työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueisiin. Tukipalveluhenkilöstön antamia myönteisempiä arvioita suhteessa muihin ammattiryhmiin, liittyen työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueisiin, on nähtävissä kaikkina tarkasteluvuosina, ja vuonna 2010 ne painottuvat esimiestyöhön, optimaaliseen kuormitukseen ja tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen.

6.2.3 Työssä koettu hyvinvointi, työntekijän tulosalueen mukaan tarkasteltuna

Tulosten tulkintaa:

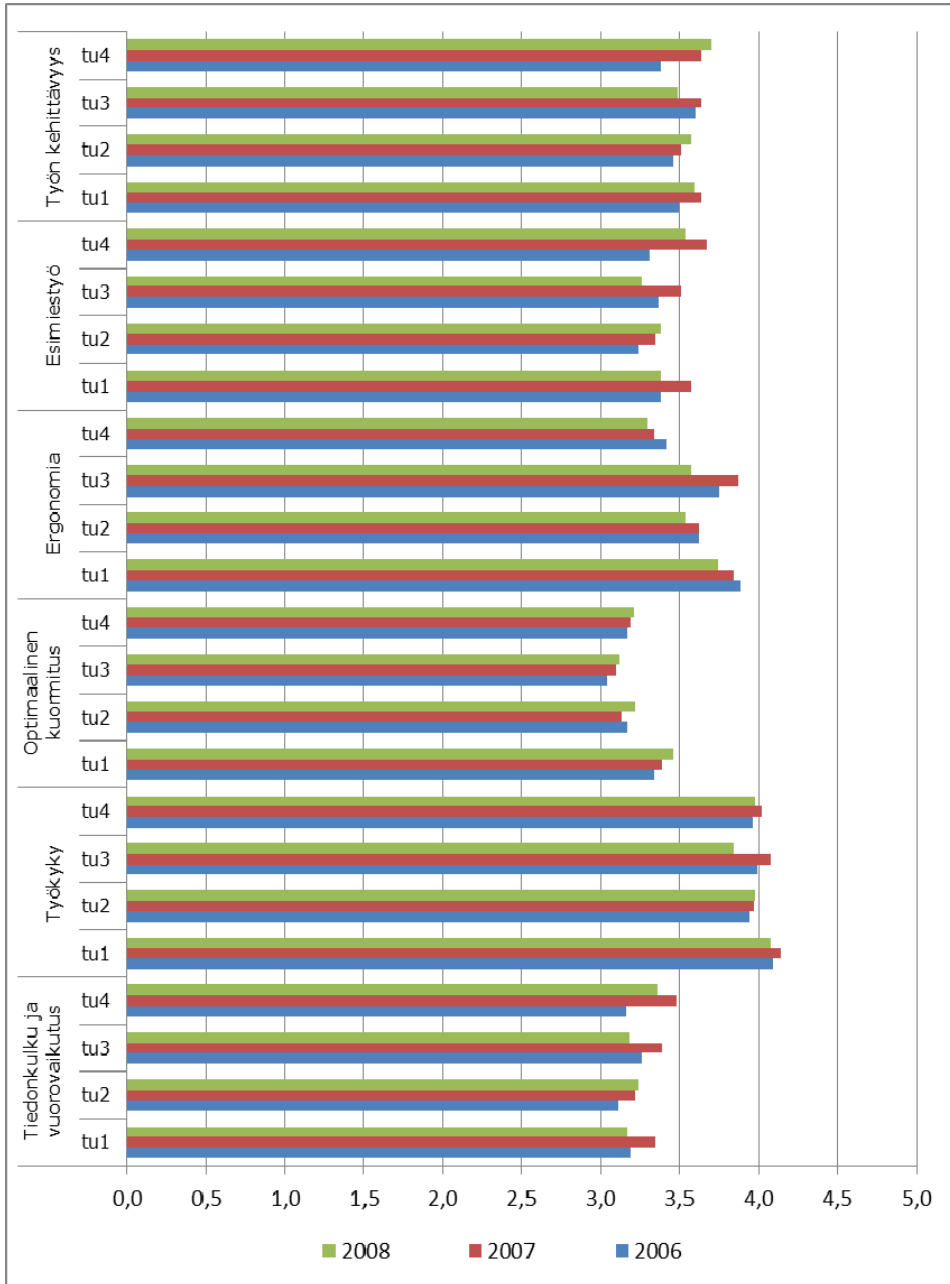
- tulosalue-luokitus on sama vuosina 2006–2008 (vertailukelpoisuus), mutta vuonna 2010 tulosalue luokituksessa on tapahtunut muutoksia: tulosalue 1 kuntayhtymäpalvelut (vuonna 2010 kuntayhtymäpalveluista puuttuu kiinteistöhuoltopalvelut, ja ravintolapalvelut on tullut tilalle) ja tulosalue 2 koulutuspalvelut (sisältää entiset tulosalueet 2, 3 ja 4) sisällöt muuttuvat ja kokonaan uusia tulosalueita ovat tulosalue 3 kiinteistöyksikkö ja tulosalue 4 Savon oppisopimuskeskus.
- tulosalueen 4 eli Savon oppisopimuskeskus, tuloksia ei tulkita tutkimuseettisistä syistä ($n < 10$).

Tässä luvussa pyrin antamaan vastauksen tutkimuskysymykseen 3 vastaajan tulosalueen osalta:

3) selittääkö vastaajan tulosalue työssä koetun hyvinvoinnin eroja?

Tulosten perusteella pyrin antamaan vastauksen siihen, mikä on eri tulosalueilla toimivien vastaajien arvio omasta työssä koetusta hyvinvoinnistaan ja miten tämä arvio on muuttunut tarkastelujaksolla 2006–2008. Tuloksia havainnollistavat taulukot summamuuttujien keskiarvoista eri vuosina. Pyrin

tyytyväisempiä työssä koettuun hyvinvointiinsa kuin muiden tulosalueiden työntekijät? Tulokset on käsitelty tulosalueen mukaan omissa kappaleissaan.



Kuva 11: Summamuuttujien keskiarvot vuosittain tulosalueen mukaan eriteltyinä

Kuva 11 kuvaa eri summamuuttujien osalta eri tulosalueilla toimivien antamia arvioita ja näissä arvioinneissa tapahtuneita muutoksia vuosina 2006, 2007 ja 2008 (keskiarvojen mukainen tarkastelu), (katso myös liite 8).

Voimme havaita, että tarkasteluvuosina työkyky ja ergonomia on arvioitu myönteisemmin kuin muut työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueet. Kaikkien osa-alueiden kohdalla voidaan havaita, että eri tulosalueilla toimivien arviot ovat lähellä toisiaan tarkasteluvuosina. Kuitenkin voidaan todeta, että tulosalue 4 vastaajat arvioivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen ja esimiestyön hiukan muita ryhmiä myönteisemmin. Vastaavasti tulosalue 1 vastaajat arvioivat hiukan muita ryhmiä myönteisemmin työkyvyn, optimaalisen kuormituksen ja ergonomian. Samoin tulosalueen 3 vastaajat ovat arvioineet ergonomian myönteisemmin kuin tulosalueiden 2 ja 4 vastaajat.

Eri tulosalueilla toimivien antamien arvioiden välillä esiintyy tilastollisesti merkitseviä ja erittäin merkitseviä eroja eri summamuuttujien kohdalla tarkasteluvuosina.

Vuonna 2006 on ergonomiassa tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevä ero ($p=, 001$). Työn kehittävydessä ($p=, 271$), tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa ($p=, 322$), esimiestyössä ($p=, 566$), työkyvyssä ($p=, 149$) ja optimaalisessa kuormituksessa ($p=, 022$) ei ole tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Vuonna 2007 ergonomiassa on tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevä ero ($p=, 001$), ja samoin tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa ($p=, 003$) ja esimiestyössä ($p=, 006$) on tilastollisesti merkitsevä ero. Työn kehittävydessä ($p=, 372$), työkyvyssä ($p=, 052$) ja optimaalisessa kuormituksessa ($p=, 032$) ei ole tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Vuonna 2008 ergonomiassa on tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevä ero ($p=, 007$). Optimaalisessa kuormituksessa ($p=, 028$), työkyvyssä ($p=, 043$), työn kehittävydessä ($p=, 065$), tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa ($p=, 184$) ja esimiestyössä ($p=, 108$) ei ole tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Olen tarkastellut edelleen ryhmien kahdenvälisiä eroja summamuuttujittain niiltä osin, kuin tulosalueiden arvioiden välillä esiintyi tilastollisesti merkitseviä ja erittäin merkitseviä eroja (taulukot 21–23, Mann-Whitneyn testi).

Tulosalueen 1 ja tulosalueen 2 väliset erot ergonomian arvioinnin suhteen ovat kaventuneet vuodesta 2006 vuoteen 2008. Tulosalueen 1 ja tulosalueen 3 vastausten välillä ei ole eroa. Sitä vastoin tulosalueen 1 ja 4 vastausten välillä olevat erot ovat säilyneet tarkasteluvuosina. Tulosalueen 2 ja 3 väliset erot vuonna 2007 ovat kaventuneet vuonna 2008. Tulosalueiden 2 ja 4 vastausten väliset erot tarkasteluvuosina ovat säilyneet, samoin kuin tulosalueiden 3 ja 4 väliset erot. Vuonna 2007 tulosalueen 2 ja tulosalueen 4 välillä on eroa tiedonkulun ja vuorovaikutuksen ja esimiestyön arvioinnin suhteen.

Taulukko 21: Ergonomian summamuuttujassa eri tulosalueiden välisten erojen tilastollinen merkitsevyys vuosina 2006–2008

| | | Tulosalue 1 | Tulosalue 2 | Tulosalue 3 | Tulosalue 4 |
|-------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tulosalue 2 | 2006 | .030* | | | |
| | 2007 | .033* | | | |
| | 2008 | .098 | | | |
| Tulosalue 3 | 2006 | .259 | .267 | | |
| | 2007 | .627 | .007** | | |
| | 2008 | .138 | .895 | | |
| Tulosalue 4 | 2006 | .000*** | .036* | .002** | |
| | 2007 | .000*** | .005** | .000*** | |
| | 2008 | .001** | .036* | .029* | |

Taulukko 22: Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen summamuuttujassa eri tulosalueiden välisten erojen tilastollinen merkitsevyys vuonna 2007

| | | Tulosalue 1 | Tulosalue 2 | Tulosalue 3 | Tulosalue 4 |
|-------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tulosalue 2 | 2007 | .083 | | | |
| Tulosalue 3 | 2007 | .730 | .030* | | |
| Tulosalue 4 | 2007 | .050 | .000*** | .122 | |

Taulukko 23: Esimiestyön summamuuttujassa eri tulosalueiden välisten erojen tilastollinen merkitsevyys vuonna 2007

| | | Tulosalue 1 | Tulosalue 2 | Tulosalue 3 | Tulosalue 4 |
|-------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tulosalue 2 | 2007 | .016* | | | |
| Tulosalue 3 | 2007 | .607 | .080 | | |
| Tulosalue 4 | 2007 | .255 | .001** | .132 | |

Tarkasteluvuosina 2006, 2007 ja 2008 tulosalueen mukaan määriteltynä summamuuttujien yksittäisissä väitteissä havaittavat tilastollisesti merkitsevät erot ($p < .01$ eli merkitsevä ero ja $p < .001$ eli erittäin merkitsevä ero) nähdään taulukon numero avulla.

Taulukko 24: Summamuuttujien sisältämien yksittäisten väitteiden tilastolliset merkitsevyydet tarkasteluvuosina vastaajan tulosalueen mukaan määriteltynä (K-W H testi)

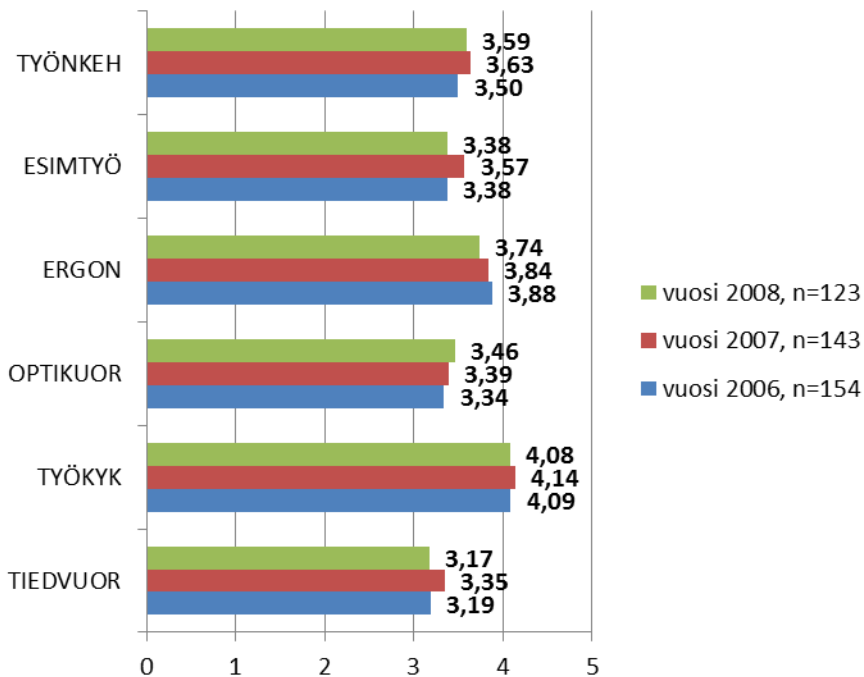
| | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|-----------|------|------|
| | tulosalue | | |
| Esimiestyö | | .006 | |
| olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen, m11 | | | |
| olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan, m12 | | | |
| työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä, m21 | | .001 | |
| Ergonomia | .001 | .000 | .007 |
| työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisessa jne., m37 | .000 | .000 | .004 |
| työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne., m38 | .006 | | |
| Optimaalinen kuormitus | | | |
| tunnen olevani yllirasittunut, m35 | .000 | | |
| Työkyky | | | |
| koen jaksavani työssäni hyvin, m20 | | | .006 |
| työkykyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on hyvä, m41 | | | |
| Tiedonkulku ja vuorovaikutus | | .003 | |
| tietoa jaetaan työyksikköni sisällä, m5 | .000 | | |
| julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa, m8 | | | .005 |
| työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta, m9 | | .004 | |
| koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi, m10 | | | .001 |
| työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä, m15 | .000 | .008 | |

Esimiestyön, ergonomian, optimaalisen kuormituksen, työkyvyn sekä tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tietyissä yksittäisissä väitteissä voidaan havaita tilastollisesti merkitseviä eroja tulosalueen mukaan määriteltynä.

Esimiestyön väitteessä m21 vuonna 2007 on tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevä ero. Ergonomian väitteessä m37 vuosina 2006–2008 ja väitteessä m38 vuonna 2006 on tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevä ero. Optimaalisen kuormituksen väitteessä m35 vuonna 2006 ja työkyvyn väitteessä m20 vuonna 2008 on tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevä ero. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteessä m5 vuonna 2006, väitteessä m8 vuonna 2008, väitteessä m9 vuonna 2007, väitteessä m10 vuonna 2008 ja väitteessä m15 vuosina 2006–2007 on tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevä ero.

Kuntayhtymäpalvelut –tulosalueen (tulosalue 1) vastaajien työssä koettu hyvinvointi

Kuntayhtymäpalveluissa (tulosalue 1) työskentelevät vastaajat arvioivat työkykynsä hyväksi jokaisena tarkasteluvuonna. Optimaalinen kuormitus on kehittynyt parempaan suuntaan vuosi vuodelta, ollen jo lähellä määriteltyä hyvän tason. Vastaavasti ergonomia on heikentynyt vuosi vuodelta, sen ollessa kuitenkin vielä reilusti yli määritellyn hyvän tason. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, esimiestyön ja työn kehittävyiden suuntaus on nouseva vuodesta 2006 vuoteen 2007, mutta laskeva vuodesta 2007 vuoteen 2008. Työn kehittävyys on arvioitu yli määritellyn hyvän arvon vuonna 2008.



Kuva 12: Kuntayhtymäpalvelut – tulosalueen vastaajien arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä

Vuonna 2006 kuntayhtymäpalveluiden vastaajat kokivat optimaalisen kuormituksen ja ergonomian toteutuvan muita ryhmiä paremmin.

Kuntayhtymäpalveluiden vastaajat kokivat vuonna 2007 optimaalisen kuormituksen toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Esimiestyön ja ergonomian he kokivat toiseksi myönteisimmin ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toiseksi kielteisimmin.

Vuonna 2008 kuntayhtymäpalveluiden vastaajat kokivat optimaalisen kuormituksen, ergonomian ja työkyvyn toteutuvan muita ryhmiä paremmin.

Vuonna 2006 kuntayhtymäpalveluiden vastaajat kokivat optimaalisen kuormituksen väitteen m35 ja ergonomian väitteen m38 toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5 ja m15 sekä ergonomian väitteen m37 he kokivat toteutuvan toiseksi myönteisimmin.

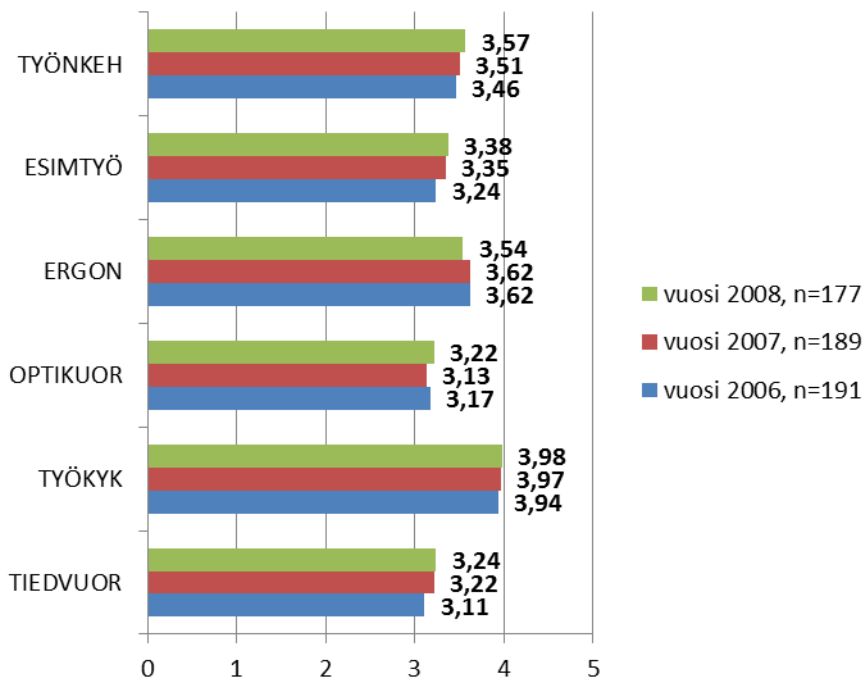
Vuonna 2007 kuntayhtymäpalveluiden vastaajat kokivat esimiestyön väitteen m21 toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Ergonomian väitteen m37 he arvioivat toiseksi myönteisimmin ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m9 ja m15 toiseksi kielteisimmin.

Kuntayhtymäpalveluiden vastaajat kokivat vuonna 2008 työkyvyn väitteen m20 ja ergonomian väitteen m37 toiseksi myönteisimmin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m10 he kokivat toiseksi kielteisimmin ja väitteen m8 muita ryhmiä huonommin.

Tarkasteluvuosina 2006–2008 kuntayhtymäpalvelut tulosalueen vastaajat ovat kokeneet hyvinvointinsa työssä vaihtelevasti. Hyvinvoinnin kokeminen työssä on ollut pääasiallisesti kuitenkin myönteistä sekä myönteisintä verrattuna muilla tulosalueilla toimivan henkilöstön antamiin arvioihin.

Tekniikan ja liikenteen alan sekä kulttuurialan -tulosalueen (tulosalue 2) vastaajien työssä koettu hyvinvointi

Tekniikan ja liikenteen alan sekä kulttuurialan -tulosalueen (tulosalue 2) vastaajien työssä koettu hyvinvointi on vaihdellut tarkasteluvuosina jonkin verran. Tulosalue 2 vastaajat ovat arvioineet tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, työkyvyn, esimiestyön ja työn kehittävyden parantuneen vuosi vuodelta. Vastaavasti tulosalue 2 vastaajat kokevat, että ergonomia on heikentynyt vuosi vuodelta, saavuttaen kuitenkin määritellyn hyvän tason vuonna 2008. Optimaalinen kuormitus on kehittynyt myönteiseen suuntaan vuodesta 2006 vuoteen 2008. Tulosalue 2 vastaajat ovat tyytyväisimpiä työkykyensä eri vuosina. Tulosalue 2 vastaajat eivät saavuta ihan asetettua tyydyttävän tasoa optimaalisen kuormituksen ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen suhteen.



Kuva 13: Tulosalueen 2 vastaajien arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä

Vuonna 2006 tekniikan ja liikenteen alan sekä kulttuurialan -tulosalueen (tulosalue 2) vastaajat kokivat optimaalisen kuormituksen toteutuvan toiseksi myönteisimmin, mutta ergonomian toiseksi kielteisimmin.

Vuonna 2007 tulosalue 2 vastaajat kokivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen ja esimiestyön toteutuvan muita ryhmiä heikommin, ja optimaalisen kuormituksen ja ergonomian toteutuvan toiseksi kielteisimmin.

Tulosalue 2 vastaajat kokivat vuonna 2008 optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn toteutuvan toiseksi myönteisimmin, mutta ergonomian toiseksi kielteisimmin.

Vuonna 2006 tulosalue 2 vastaajat arvioivat optimaalisen kuormituksen väitteen m35 ja ergonomian väitteen m38 toiseksi myönteisimmin, ergonomian väitteen m37 toiseksi kielteisimmin ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5 ja m15 muita ryhmiä huonommin.

Vuonna 2007 tulosalue 2 vastaajat kokevat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m9 ja m15 ja esimiestyön väitteen m21 toteutuvan muita ryhmiä huonommin. Ergonomian väitteen m37 he arvioivat toiseksi kielteisimmin.

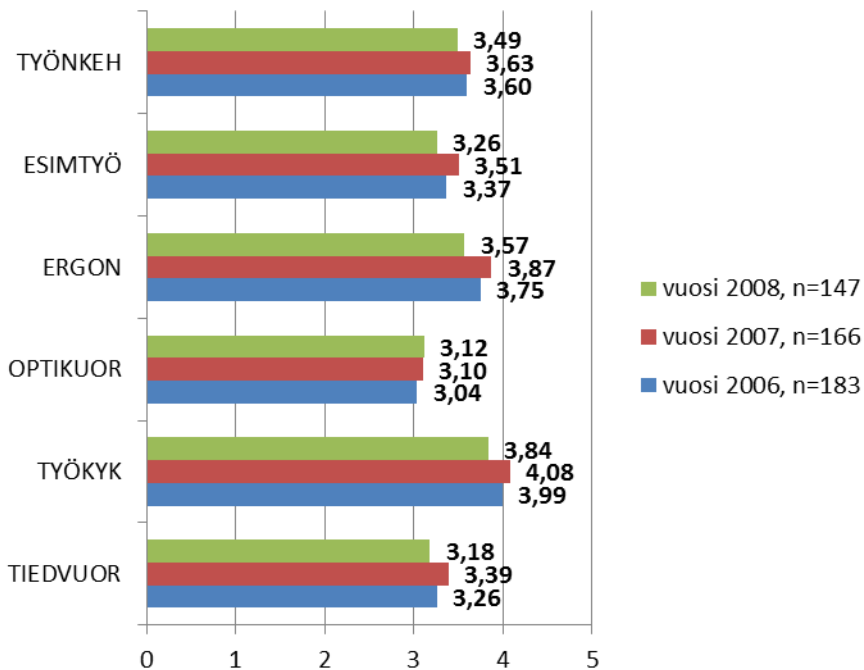
Tulosalue 2 vastaajat kokevat vuonna 2008 tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m8 muita ryhmiä paremmin ja väitteen m10 toiseksi myönteisimmin.

Työkyvyn väitteen m20 ja ergonomian väitteen m37 he kokevat toiseksi kielteisimmän.

Tarkasteluvuosina 2006–2008 tulosalueen 2 vastaajat ovat kokeneet hyvinvointinsa työssä myös vaihtelevasti. Vuosina 2006 ja 2008 he ovat kokeneet myönteisesti optimaalisen kuormituksen, ja työkyvyn vuonna 2008. Ergonomian he ovat kokeneet toiseksi kielteisimmän suhteessa muihin ryhmiin vuosina 2006–2008. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen he ovat kokeneet toteutuneen muita ryhmiä huonommin vuonna 2007.

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan, luonnontieteiden sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan -tulosalueen (tulosalue 3) vastaajien työssä koettu hyvinvointi

Tulosalue 3 vastaajien työssä koettu hyvinvointi on vaihdellut tarkasteluvuosina jokaisen osa-alueen kohdalla.



Kuva 14: Tulosalueen 3 vastaajien arviot omasta hyvinvoinnistaan työssä

Osa-alueiden: tiedonkulku ja vuorovaikutus, työkyky, ergonomia, esimiestyö ja työn kehittävyys kohdalla on nähtävissä positiivinen kehitys vuodesta 2006

vuoteen 2007, mutta vuodesta 2007 vuoteen 2008 koettu työhyvinvointi työssä on heikentynyt huomattavasti. Optimaalinen kuormitus on ainut työhyvinvoinnin osa-alue, jonka vastaajat ovat arvioineet kehittyneen positiiviseen suuntaan tarkastelujaksolla 2006–2008. Myös tulosalue 3 vastaajat ovat tyytyväisimpiä työkykyynsä eri vuosina. Vain työkyvyn ja ergonomian osalta ylitetään vuonna 2008 määritelty hyvän taso.

Vuonna 2006 tulosalue 3 vastaajat kokivat optimaalisen kuormituksen toteutuvan muita ryhmiä heikommin. Samalla he kokivat kuitenkin ergonomian toiseksi myönteisimmän.

Vuonna 2007 tulosalue 3 vastaajat kokivat ergonomian toteutuvan muita ryhmiä paremmin, mutta optimaalisen kuormituksen muita ryhmiä heikommin. Samalla he kokivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toiseksi myönteisimmän ja esimiestyön toiseksi kielteisimmän.

Vuonna 2008 tulosalue 3 vastaajat kokivat optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn toteutuvan muita ryhmiä heikommin. Samalla he kuitenkin kokivat ergonomian toteutuvan toiseksi myönteisimmän.

Vuonna 2006 tulosalue 3 vastaajat arvioivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5 ja m15 sekä ergonomian väitteen m37 toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Ergonomian väitteen m38 he arvioivat toiseksi kielteisimmän ja optimaalisen kuormituksen väitteen m35 muita ryhmiä huonommin.

Vuonna 2007 tulosalue 3 vastaajat kokevat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m15 ja ergonomian väitteen m37 toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m9 ja esimiestyön väitteen m21 he arvioivat toiseksi myönteisimmän.

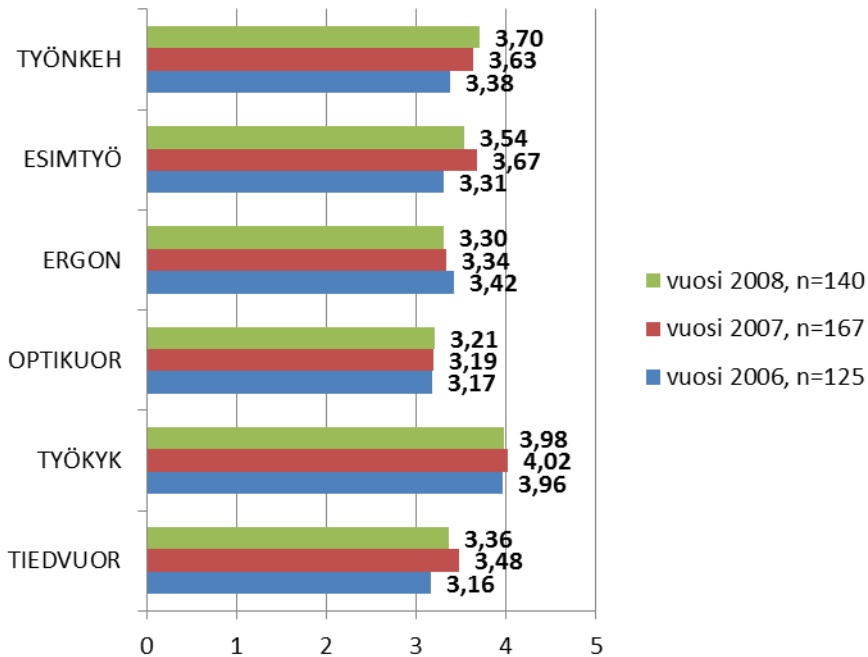
Tulosalue 3 vastaajat kokevat vuonna 2008 ergonomian väitteen m37 muita ryhmiä paremmin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m8 he kokevat toiseksi kielteisimmän ja väitteen m10 muita ryhmiä huonommin. Samoin he kokevat työkyvyn väitteen m20 muita ryhmiä huonommin.

Tulosalue 3 vastaajat kokivat optimaalisen kuormituksen muita ryhmiä huonommin kaikkina tarkasteluvuosina. Ergonomian he ovat kokeneet myönteisesti eri vuosina suhteessa muihin tulosalueisiin. Vuonna 2007 heidän arvio tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta on ollut myönteinen, mutta esimiestyön osalta kielteinen. Työkyvyn he ovat kokeneet toteutuneen muita ryhmiä huonommin vuonna 2008.

Luonnonvara- ja ympäristöalan, matkailu-, ravitsemis- ja talousalan sekä elintarvikealan –tulosalueen (tulosalue 4) vastaajien työssä koettu hyvinvointi
Tulosalue 4 vastaajien työssä koettu hyvinvointi on vaihdellut tarkasteluvuosina jokaisen osa-alueen sisällä ja eri osa-alueiden välillä. Tulosalue 4 vastaajat ovat arvioineet tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, työkyvyn sekä esimiestyön kehittyneen positiiviseen suuntaan vuodesta 2006 vuoteen 2007, heiketen sitten

vuonna 2008. Optimaalinen kuormitus on hiukan parantunut joka vuosi, ergonomia on päinvastoin heikentynyt hiukan vuosien 2006 ja 2008 välillä.

Myös tulosalue 4 vastaajat ovat tyytyväisimpiä työkykyynsä työhyvinvoinnin osa-alueista eri vuosina. Tulosalue 4 vastaajien vuonna 2008 arvioimana työkyky, työn kehittävyys ja esimiestyö ylittävät määritellyn hyvän tason, tiedonkulku ja vuorovaikutus sekä ergonomia ylittävät juuri määritellyn tyydyttävän tason. Optimaalinen kuormitus jää alle määritellyn tyydyttävän tason, vaikkakin suunta on parempaan päin.



Kuva 15: Tulosalueen 4 vastaajien arviot omasta hyvinvoinnista työssä

Vuonna 2006 tulosalue 4 vastaajat kokivat ergonomian toteutuvan muita ryhmiä heikkommin, ja optimaalisen kuormituksen toteutuvan toiseksi kielteisimmän

Vuonna 2007 tulosalue 4 vastaajat kokivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen ja esimiestyön toteutuvan muita ryhmiä paremmin, mutta ergonomian muita ryhmiä heikkommin. Optimaalisen kuormituksen he arvioivat toteutuvan toiseksi myönteisimmän.

Vuonna 2008 tulosalue 4 vastaajat kokivat ergonomian toteutuvan muita ryhmiä heikkommin. Optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn he arvioivat toteutuvan toiseksi kielteisimmän.

Vuonna 2006 tulosalue 4 vastaajat arvioivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet m5 ja m15 sekä optimaalisen kuormituksen väitteen m35 toiseksi kielteisimmän ja ergonomian väitteet m37–m38 muita ryhmiä huonommin.

Vuonna 2007 tulosalue 4 vastaajat kokivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m9 toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m15 he arvioivat toiseksi myönteisimmän, esimiestyön väitteen m21 toiseksi kielteisimmän ja ergonomian väitteen m37 muita ryhmiä huonommin.

Tulosalue 4 vastaajat kokivat vuonna 2008 tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m10 ja työkyvyn väitteen m20 muita ryhmiä paremmin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen m8 he kokevat toiseksi myönteisimmän, mutta ergonomian väitteen m37 muita ryhmiä huonommin.

Tulosalue 4 vastaajat kokivat ergonomian toteutuneen kaikkina vuosina muita ryhmiä huonommin. Optimaalinen kuormitus on arvioitu toiseksi kielteisimmän vuosina 2006 ja 2008. Tulosalueen 4 vastaajat ovat arvioineet tiedonkulun ja vuorovaikutuksen ja esimiestyön muita ryhmiä paremmin vuonna 2007, työkyvyn taas kielteisesti vuonna 2008.

6.3 HENKILÖSTÖN TYÖSSÄ KOETTU PÄÄTÖKSENTEON MENETTELYTAPOJEN OIKEUDENMUKAISUUS, JA SEN YHTEYS HENKILÖSTÖN TYÖSSÄ KOETTUUN HYVINVOINTIIN

6.3.1 Henkilöstön työssä koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Henkilöstön työssä koettua päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuutta olen avannut tehdyn summamuuttujan ja sen sisältämien kuuden yksittäisen väitteen kautta. Tässä luvussa 6.3.1 pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseen 4 seuraavalta osin:

4) minkälaiseksi kohdeorganisaation henkilöstö koki päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vuonna 2010?

Summamuuttuja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus muodostettiin faktorilähtöisesti eli vuoden 2010 työyhteisökyselyn aineiston mukaan seuraavista 6 väitteestä:

- päätökset on tehty oikean tiedon perusteella (m4910)
- kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa (m5010)

- tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia (m5110)
- päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu (m5210)
- epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa (m8810)
- kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä (m8910).

Tämä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus-mittari on Moormanin (1991) mittarin mukainen, paitsi tästä puuttuu väite, päätösten perusteista saa halutessaan lisätietoa (vrt. Taskinen 2005).

Taulukko 25: Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja sen sisältämät väitteet vuonna 2010

| | x | s | N | % (*) | % (**) | % (***) | % yht. |
|--|------|------|-----|-------|--------|---------|--------|
| Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus | 3,08 | 0,71 | 633 | | | | |
| päätökset on tehty oikean tiedon perusteella | 3,24 | 0,84 | 633 | 38 | 15 | 47 | 100 |
| kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa | 3,49 | 0,95 | 633 | 59 | 16 | 25 | 100 |
| tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia | 3,11 | 0,90 | 633 | 34 | 22 | 44 | 100 |
| päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu | 2,83 | 0,84 | 633 | 19 | 30 | 52 | 100 |
| epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa | 2,90 | 0,83 | 633 | 20 | 25 | 55 | 100 |
| kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä | 2,90 | 0,93 | 633 | 25 | 32 | 43 | 100 |

(* vastaajien osuus, jotka ovat ko. väitteestä täysin samaa tai samaa mieltä)

(** vastaajien osuus, jotka ovat ko. väitteestä täysin eri tai eri mieltä)

(*** vastaajien osuus, jotka eivät ole eri eikä samaa mieltä ko. väitteestä)

Olen halunnut ottaa tutkimukseen mukaan tämän johtamisen oikeudenmukaisuus ulottuvuuden ja tarkemmin päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden, koska työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemusten ja terveyden, työssä koetun hyvinvoinnin välillä on yhteys (Schmitt, Dörfel 1999; Elovainio, Kivimäki, Helkama 2001; Tepper 2001; Elovainio, Kivimäki, Vahtera 2002; Kausto, Elovainio, Elo 2003, 304; Kivimäki, Elovainio, Vahtera, Ferrie 2003; Hakanen, Ahola, Härmä,

Kukkonen, Sallinen 2009, 94). Tämän TOB-mittarin sisältöön ja ulottuvuuden: päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus, liittämisen kohdeorganisaation työyhteisökyselyyn palataan luvussa 7. Seuraavaksi tarkastelen summamuuttujaa päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja sen sisältämiä 6 väitettä tilastollisten menetelmien kautta.

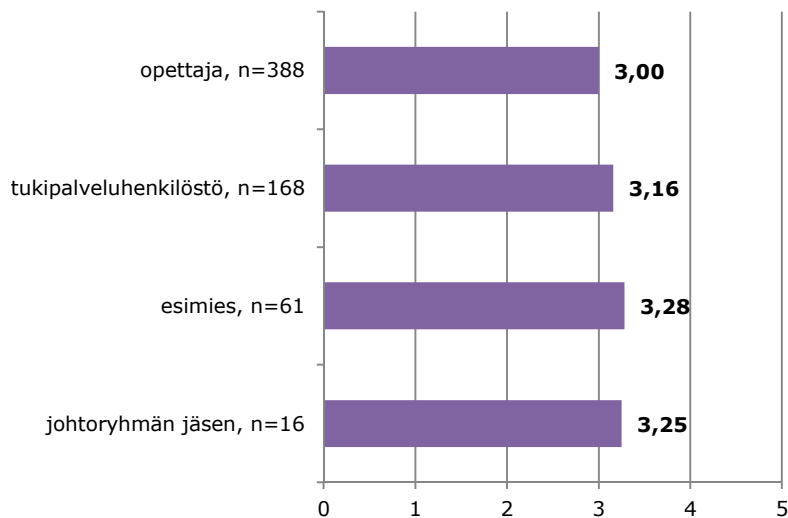
Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kohdalla ei ole saavutettu kohdeorganisaation määrittelemää tyydyttävän tasoa ($x=3,25$) eikä hyvän tasoa ($x=3,50$). Päätökset on tehty oikean tiedon perusteella -väitteen kohdalla on saavutettu lähes asetettu tyydyttävän taso, ja 38 % vastaajista on väitteen kanssa samaa mieltä. Väitteen, kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa, kohdalla on saavutettu lähes asetettu hyvän taso. Vastaajat ovatkin arvioineet tämän päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen sisältyvän väitteen positiivisimmin ja vastaajista 59 % on ollut väitteestä samaa mieltä. Väite, tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia, on arvioitu myös alle tyydyttävän tason.

Väitteiden, päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu, epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa ja kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä, kohdalla jäädään alle arvon 3. Näiden väitteiden kohdalla samaa mieltä olevien osuus vastaajista on 19–25 %. Vastaajien, jotka ovat eri mieltä päätöksenteon menettelytapojen ko. väitteistä, osuus on 15–32 %. Vastausten perusteella voidaan todeta, että vastausvaihtoehdon 3 (ei eri eikä samaa mieltä), valinneiden osuus vastaajista on suuri, 25–55 %.

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vastaajan ammattiasema

Vuonna 2010 633 työyhteisökyselyyn vastanneesta opettajia on ollut eniten eli 388 (61 %), tukipalveluhenkilöstöä 168 (26 %), esimiehiä eli 61 (10 %) ja vähiten johtoryhmän jäseniä eli 16 (3 %).

Vuonna 2010 päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa on aseman mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=, 000$). Esimiehet kokivat päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toteutuvan muita ryhmiä paremmin ja vastaavasti opettajat kokivat sen toteutuvan muita ryhmiä huonommin. Johtoryhmän jäsenet kokivat päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toiseksi myönteisimmin ja tukipalveluhenkilöstö toiseksi kielteisimmin.



Kuva 16: Eri asemassa toimivien koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Vuonna 2010 päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sisältämissä yksittäisissä väitteissä on aseman mukaan tilastollisesti merkitseviä eroja: tilastollisesti erittäin merkitsevä ero väitteiden m52 (päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu) ja m88 (epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa) kohdalla ($p=.000$).

Väitteiden m49 (päätökset on tehty oikean tiedon perusteella) ja m50 (kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseä koskevissa asioissa) kohdalla havaitaan myös aseman suhteen tilastollisesti merkitseviä eroja ($p=.001$).

Väitteiden m51 (tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia), ($p=.085$) ja m89 (kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä), ($p=.030$) osalta ei ole aseman mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Johtoryhmän jäsenet kokivat väitteet m50, m52 ja m88 muita ryhmiä paremmin. Väitteet m49 ja m89 he ovat arvioineet toiseksi myönteisimmin ja väitteen m51 toiseksi kielteisimmin.

Esimiehet kokivat väitteiden m49, m51 ja m89 toteutuneen muita ryhmiä paremmin. Väitteen m50 he ovat arvioineet toiseksi myönteisimmin, mutta väitteet m52 ja m88 toiseksi kielteisimmin.

Opettajat kokivat väitteet m49, m51, m52, m88 ja m89 muita ryhmiä huonommin, ja väitteen m50 toiseksi kielteisimmin.

Tukipalveluhenkilöstö koki väitteet m51, m52 ja m88 toiseksi myönteisimmin, väitteet m49 ja m89 toiseksi kielteisimmin ja väitteen m50 kielteisimmin.

Taulukko 26: Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteet ja vastaajien % - jakaumat vastaajan aseman mukaan tarkasteluna

| | | Asema organisaatiossa (% - osuus vastaajista) | | | |
|--|--------------------------|---|---------------|---------------------------|-----------------|
| | | Johtoryhmän jäsen, n=16 | Esimies, n=61 | Tukipalveluhenkilö, n=168 | Opettaja, n=388 |
| Päätökset on tehty oikean tiedon perusteella | Eri mieltä | 12 | 12 | 10 | 17 |
| | Ei eri eikä samaa mieltä | 38 | 27 | 50 | 50 |
| | Samaa mieltä | 50 | 61 | 40 | 33 |
| Kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseä koskevilla asioissa | Eri mieltä | 6 | 8 | 18 | 17 |
| | Ei eri eikä samaa mieltä | 13 | 11 | 28 | 26 |
| | Samaa mieltä | 81 | 81 | 54 | 57 |
| Tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia | Eri mieltä | 19 | 26 | 15 | 25 |
| | Ei eri eikä samaa mieltä | 43 | 23 | 50 | 44 |
| | Samaa mieltä | 38 | 51 | 35 | 31 |
| Päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu | Eri mieltä | 19 | 25 | 21 | 35 |
| | Ei eri eikä samaa mieltä | 37 | 48 | 57 | 50 |
| | Samaa mieltä | 44 | 27 | 22 | 15 |
| Epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa | Eri mieltä | 26 | 23 | 13 | 31 |
| | Ei eri eikä samaa mieltä | 31 | 44 | 64 | 53 |
| | Samaa mieltä | 43 | 33 | 23 | 16 |
| Kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä | Eri mieltä | 31 | 31 | 28 | 34 |
| | Ei eri eikä samaa mieltä | 31 | 21 | 47 | 45 |
| | Samaa mieltä | 38 | 48 | 25 | 21 |

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yksittäisten väitteiden osalta vuodelta 2010 voidaan siis havaita, että tukipalveluhenkilöstö on arvioinut väitteen, tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia (m51) myönteisemmin kuin johtoryhmän jäsenet ja väitteet, päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu (m52) ja epäonnistuneet päätökset on voitu

purkaa tai niitä on voitu muuttaa (m88), myönteisemmin kuin esimiehet. Seuraavaksi olen tarkastellut päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteiden saamia vastausjakaumia (%-jakauma) vastaajan aseman mukaisesti jaoteltuna (taulukko 26).

Päätökset on tehty oikean tiedon perusteella

Esimiehet ovat tyytyväisimpiä päätösten tekemiseen oikean tiedon perusteella. Esimiehistä 61 % on samaa mieltä väitteen kanssa. Johtoryhmän jäsenistä tasan puolet on samaa mieltä ko. väitteestä. Tukipalveluhenkilöstöstä 40 % ja opettajista 33 % on samaa mieltä väitteestä. Opettajat myös suhtautuvat ko. väitteeseen kielteisemmin, koska heistä 17 % on eri mieltä väitteen kanssa. Sekä johtoryhmän jäsenistä että esimiehistä 12 % on tyytymättömiä päätösten tekemiseen oikean tiedon perusteella ja vastaava osuus tukipalveluhenkilöstön osalta on 10 %. Vastaajien, jotka eivät osaa ottaa väitteeseen kantaa, osuudet vaihtelevat 27 %:n (esimies) ja 50 %:n (tukipalveluhenkilö, opettajat) välillä.

Kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa

Esimiehet ja johtoryhmän jäsenet ovat olleet yhtä tyytyväisiä ja tyytyväisimpiä väitteeseen, kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseä koskevissa asioissa. Sekä esimiehistä että johtoryhmän jäsenistä 81 % on ollut samaa mieltä väitteen kanssa. Opettajista 57 % ja tukipalveluhenkilöstöstä 54 % on ollut samaa mieltä väitteestä. Tukipalveluhenkilöstö ja opettajat ovat suhtautuneet väitteeseen kielteisemmin, koska tukipalveluhenkilöstöstä 18 % ja opettajista 17 % on ollut eri mieltä väitteen kanssa. Esimiehistä 8 % ja johtoryhmän jäsenistä 6 % on ollut tyytymättömiä väitteeseen. Vastaajien, jotka eivät osaa ottaa väitteeseen kantaa, osuudet vaihtelevat 11 %:n (esimies) ja 28 %:n (tukipalveluhenkilö) välillä.

Tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia

Esimiehet ovat tyytyväisimpiä tehtyjen päätösten johdonmukaisuuteen. Esimiehistä 51 % on samaa mieltä väitteen kanssa. Johtoryhmän jäsenistä 38 %, tukipalveluhenkilöstöstä 35 % ja opettajista 31 % on samaa mieltä väitteestä. Esimiehet (26 %) ja opettajat (25 %) myös suhtautuvat ko. väitteeseen kielteisemmin. Johtoryhmän jäsenistä 19 % ja tukipalveluhenkilöstöstä 15 % on tyytymättömiä tehtyjen päätösten johdonmukaisuuteen. Vastaajien, jotka eivät osaa ottaa väitteeseen kantaa, osuudet vaihtelevat 23 %:n (esimiehet) ja 50 %:n (tukipalveluhenkilöstö) välillä.

Päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu

Johtoryhmän jäsenet ovat tyytyväisimpiä (44 %) päätösten vaikutusten seurantaan ja niistä tiedottamiseen. Esimiehistä 27 %, tukipalveluhenkilöstöstä 22 % ja opettajista vain 15 % on samaa mieltä väitteestä. Opettajat (35 %) suhtautuvat ko. väitteeseen kielteisemmin. Esimiehistä 25 %,

tukipalveluhenkilöstöstä 21 % ja johtoryhmän jäsenistä 19 % on tyytymättömiä päätösten vaikutusten seurantaan ja niistä tiedottamiseen. Vastaajien, jotka eivät osaa ottaa väitteeseen kantaa, osuudet vaihtelevat 37 %:n (johtoryhmän jäsenet) ja 57 %:n (tukipalveluhenkilöstö) välillä.

Epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa

Johtoryhmän jäsenet ovat tyytyväisimpiä (43 %) siihen, että epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa. Esimiehistä 33 %, tukipalveluhenkilöstöstä 23 % ja opettajista vain 16 % on samaa mieltä väitteestä. Opettajat (31 %) suhtautuvat ko. väitteeseen kielteisimmin. Johtoryhmän jäsenistä 26 %, esimiehistä 23 %, tukipalveluhenkilöstöstä 13 % on tyytymättömiä mahdollisuuteen purkaa tai muuttaa epäonnistuneita päätöksiä. Vastaajien, jotka eivät osaa ottaa väitteeseen kantaa, osuudet vaihtelevat 31 %:n (johtoryhmän jäsenet) ja peräti 64 %:n (tukipalveluhenkilöstö) välillä.

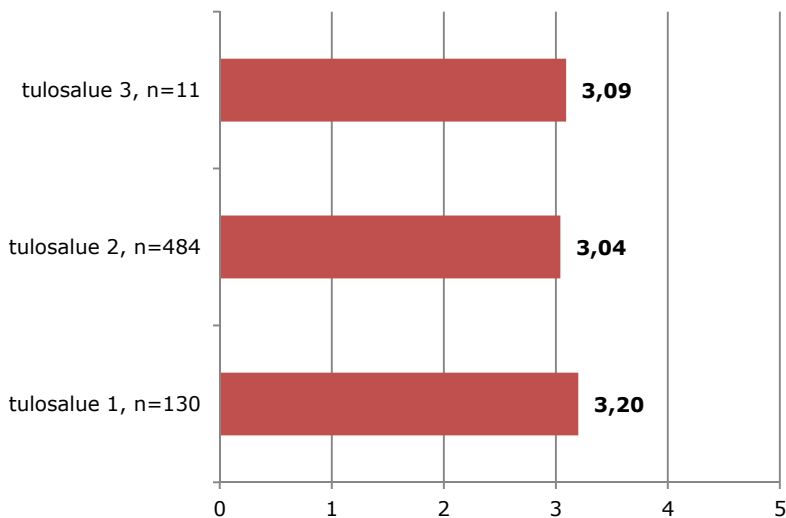
Kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä

Esimiehistä 48 % on samaa mieltä väitteen kanssa. Johtoryhmän jäsenistä 38 %, tukipalveluhenkilöstöstä 25 % ja opettajista 21 % on samaa mieltä väitteestä. Opettajista (34 %), esimiehistä ja johtoryhmän jäsenistä (31 %) ja tukipalveluhenkilöstöstä (28 %) suhtautuvat ko. väitteeseen kielteisimmin. Vastaajien, jotka eivät osaa ottaa väitteeseen kantaa, osuudet vaihtelevat 21 %:n (esimiehet) ja 47 %:n (tukipalveluhenkilöstö) välillä.

Aseman mukaan tarkasteluna voidaan todeta, että esimiehet ja johtoryhmän jäsenet ovat olleet tyytyväisimpiä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen ja vastaavasti opettajat ovat olleet tyytymättömmimpiä. Samalla on kuitenkin huomioitava, että johtoryhmän jäsenistä keskimäärin 32 %, esimiehistä 29 %, tukipalveluhenkilöstöstä 49 % ja opettajista 47 % ei ota kantaa väitteisiin eli valitsee vastausvaihtoehdon 3.

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vastaajan tulosalue

Vuonna 2010 työyhteisökyselyyn vastanneista 76 % on kuulunut tulosalueeseen 2, noin 21 % tulosalueeseen 1 ja tulosalueeseen 3 noin 2 %. Tuloksissa ei huomioida tulosalueen 4 tuloksia vastaajien vähäisyyden johdosta (n<10). Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa ei ole tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa (p=, 066). Kuntayhtymäpalvelut – tulosalue koki päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden muita tulosalueita paremmin, koulutuspalvelut – tulosalue taas huonommin.



tulosalue 1: kuntayhtymäpalvelut
 tulosalue 2: koulutuspalvelut
 tulosalue 3: kiinteistöyksikkö

Kuva 17: Eri tulosalueilla toimivien koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus vuonna 2010

Seuraavaksi olen tarkastellut päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteiden saamia vastausjakaumia vuonna 2010 vastaajan tulosalueen mukaisesti jaoteltuna (taulukko 27).

Päätökset on tehty oikean tiedon perusteella

Tulosalueen 1 vastaajat ovat tyytyväisimpiä päätösten tekemiseen oikean tiedon perusteella, koska heistä 46 % on samaa mieltä väitteen kanssa. Molempien tulosalueiden 2 ja 3 vastaajista 36 % on samaa mieltä ko. väitteestä. Tulosalueen 2 vastaajista 16 % on eri mieltä väitteen kanssa. Tulosalueella 3 vastaava osuus on 9 % ja tulosalueella 1 8 %. Vastaajien, jotka eivät ota väitteeseen kantaa, osuudet vaihtelevat 46 %:n (tulosalue 1) ja 55 %:n (tulosalue 3) välillä.

Kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevista asioissa

Tulosalue 2:n vastaajat ovat tyytyväisimpiä väitteeseen, kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseä koskevista asioissa. Tulosalue 2:n vastaajista 60 % on ollut samaa mieltä väitteen kanssa. Tulosalue 1:n vastaajista 56 % ja tulosalue 3:n vastaajista 54 % on ollut samaa mieltä väitteestä. Tulosalue 3:n vastaajat ovat suhtautuneet väitteeseen kielteisemmin, koska heistä 27 % on ollut eri mieltä väitteen kanssa. Tulosalue 2:n vastaajista 16 % ja tulosalue 1:n vastaajista 15 %

on ollut tyytymättömiä väitteeseen. Vastaajien, jotka eivät osaa ottaa väitteeseen kantaa, osuudet vaihtelevat 19 %:n (tulosalue 3) ja 29 %:n (tulosalue 1) välillä.

Taulukko 27: Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteet ja vastaajien % -jakaumat vastaajan tulosalueen mukaan tarkasteluna

| | | Tulosalue organisaatiossa (%-osuus vastaajista) | | |
|--|--------------------------|--|----------------------|-----------------------|
| | | Tulosalue 2, n=484 | Tulosalue 3, n=11 | Tulosalue 1, n=130 |
| Päätökset on tehty oikean tiedon perusteella | Eri mieltä | 16 | 9 | 8 |
| | Ei eri eikä samaa mieltä | 48 | 55 | 46 |
| | Samaa mieltä | 36 | 36 | 46 |
| Kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseä koskevilla asioissa | Eri mieltä | 16 | 27 | 15 |
| | Ei eri eikä samaa mieltä | 24 | 19 | 29 |
| | Samaa mieltä | 60 | 54 | 56 |
| Tehty päätökset ovat olleet johdonmukaisia | Eri mieltä | 24 | 27 | 14 |
| | Ei eri eikä samaa mieltä | 43 | 46 | 46 |
| | Samaa mieltä | 33 | 27 | 40 |
| Päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu | Eri mieltä | 33 | 18 | 21 |
| | Ei eri eikä samaa mieltä | 50 | 64 | 55 |
| | Samaa mieltä | 17 | 18 | 24 |
| Epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa | Eri mieltä | 28 | 27 | 15 |
| | Ei eri eikä samaa mieltä | 54 | 55 | 57 |
| | Samaa mieltä | 18 | 18 | 28 |
| Kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä | Eri mieltä | 34 | 27 | 29 |
| | Ei eri eikä samaa mieltä | 42 | 55 | 44 |
| | Samaa mieltä | 24 | 18 | 27 |

Tehty päätökset ovat olleet johdonmukaisia

Tulosalueen 1 vastaajista 40 % on tyytyväisiä tehtyjen päätösten johdonmukaisuuteen. Vastaavat lukemat ovat tulosalueella 2 33 % ja 27 % tulosalueella 3. Tulosalue 3:n vastaajat (27 %) suhtautuvat ko. väitteeseen kielteisimmän. Tehtyjen päätösten johdonmukaisuuteen tyytymättömiä löytyy myös tulosalueelta 2, 24 % vastaajista ja tulosalueelta 1, 14 % vastaajista. Väitteeseen ei osaa ottaa kantaa vastaajista 46 % (tulosalue 1 ja tulosalue 3) ja 43 % (tulosalue 2).

Päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu

Tulosalueen 1 vastaajista 24 % on tyytyväisiä päätösten vaikutusten seurantaan ja niistä tiedottamiseen. Vastaavat lukemat ovat tulosalueella 3 18 % ja 17 % tulosalueella 2. Tulosalue 2:n vastaajista (33 %) suhtautuu ko. väitteeseen kielteisimmin. Päätösten vaikutusten seurantaan ja niistä tiedottamiseen tyytymättömiä löytyy myös tulosalueelta 1 21 % vastaajista ja tulosalueelta 3 18 % vastaajista. Väitteeseen ei osaa ottaa kantaa vastaajista 64 % (tulosalue 3), 55 % (tulosalue 1) ja 50 % (tulosalue 2).

Epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa

Tulosalueen 1 vastaajista 28 % on tyytyväisiä epäonnistuneiden päätösten purkamis- ja muuttamismahdollisuuksiin. Vastaava lukema sekä tulosalueella 2 että tulosalueella 3 on 18 % vastaajista. Tulosalue 2:n vastaajat (28 %) suhtautuvat ko. väitteeseen kielteisimmin. Epäonnistuneiden päätösten purkamis- ja muuttamismahdollisuuksiin tyytymättömiä löytyy myös tulosalueelta 3 27 % vastaajista ja tulosalueelta 1 15 % vastaajista. Väitteeseen ei osaa ottaa kantaa vastaajista 57 % (tulosalue 1), 55 % (tulosalue 3) ja 54 % (tulosalue 2).

Kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä

Tulosalueen 1 vastaajista 27 % (tulosalue 2: 24 % ja tulosalue 3: 18 %) on sitä mieltä, että kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä. Tulosalue 2:n vastaajista 34 %, tulosalueen 1 vastaajista 29 % ja tulosalueen 3 vastaajista 27 % suhtautuu ko. väitteeseen kielteisesti. Väitteeseen ei osaa ottaa kantaa vastaajista 42–55 %.

Vuonna 2010 päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa on aseman mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=, 000$). Esimiehet kokivat päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toteutuvan muita ryhmiä paremmin ja vastaavasti opettajat muita ryhmiä huonommin. Johtoryhmän jäsenet kokivat päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toiseksi myönteisimmin ja tukipalveluhenkilöstö toiseksi kielteisimmin. Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa ei ole tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa vuonna 2010 ($p=, 066$). Keskiarvojen mukainen tarkastelu kuitenkin osoittaa, että henkilöstö kokee päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokonaisuutena ja yksittäisten väitteiden osalta tyydyttävälle tasolle, tai hiukan sen alle.

Taulukossa 28 on esitettyä vuoden 2010 päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteiden väliset korrelaatiokertoimet ja merkitsevyystasot.

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteiden väliset korrelaatiot ovat kohtalaisia ($,3-,.6$) tai vahvoja ($> ,6$). Vahva/erittäin vahva korrelaatio löytyy seuraavien väitteiden väliltä:

- tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia – päätökset on tehty oikean tiedon perusteella ($,804^{**}$),
- kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä – tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia ($,663^{**}$) ja
- kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä – päätökset on tehty oikean tiedon perusteella ($,619^{**}$).

Taulukko 28: Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteet ja korrelaatiot

| | | m49 | m50 | m51 | m52 | m88 | m89 |
|--|-------------------------|-------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------------------------|
| Päätökset on tehty oikean tiedon perusteella m49 | Correlation Coefficient | 1 | $,485^{**}$ | $,804^{**}$ | $,507^{**}$ | $,530^{**}$ | $,619^{**}$ |
| | Sig. (2-tailed) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseä koskevissa asioissa m50 | Correlation Coefficient | $,485^{**}$ | 1 | $,495^{**}$ | $,398^{**}$ | $,441^{**}$ | $,488^{**}$ |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia m51 | Correlation Coefficient | $,804^{**}$ | $,495^{**}$ | 1 | $,535^{**}$ | $,559^{**}$ | $,663^{**}$ |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 |
| Päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu m52 | Correlation Coefficient | $,507^{**}$ | $,398^{**}$ | $,535^{**}$ | 1 | $,562^{**}$ | $,510^{**}$ |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| Epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa m88 | Correlation Coefficient | $,530^{**}$ | $,441^{**}$ | $,559^{**}$ | $,562^{**}$ | 1 | $,488^{**}$ |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| Kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä m89 | Correlation Coefficient | $,619^{**}$ | $,488^{**}$ | $,663^{**}$ | $,510^{**}$ | $,488^{**}$ | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

******. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6.3.2 Henkilöstön työssä koetun päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja hyvinvoinnin välinen yhteys

Henkilöstön työssä koetun päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja työssä koetun hyvinvoinnin välistä yhteyttä tarkastellaan seuraavaksi vastaamalla tutkimuskysymyksen 4 jälkimmäiseen osaan:

4) Oliko henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välillä yhteys?

Tätä tarkastelua voidaan tehdä taulukon 29 kautta, jossa on esitettyä summamuuttujien väliset korrelaatiokertoimet ja merkitsevyystasot (Spearman's rho).

Taulukko 29: Summamuuttujien väliset korrelaatiot vuonna 2010

| | | työkeh | tiedvuor | esimtyö | optikuor | ergon | työkyk | päät.oik. |
|-----------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|----------|--------|--------|---------------|
| työkeh | Correlation Coefficient | 1 | ,675** | ,660** | ,369** | ,244** | ,424** | ,553** |
| | Sig. (2-tailed) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| tiedvuor | Correlation Coefficient | ,675** | 1 | ,831** | ,378** | ,215** | ,413** | ,711** |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| esimtyö | Correlation Coefficient | ,660** | ,831** | 1 | ,435** | ,220** | ,466** | ,630** |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| optikuor | Correlation Coefficient | ,369** | ,378** | ,435** | 1 | ,253** | ,584** | ,327** |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 |
| ergon | Correlation Coefficient | ,244** | ,215** | ,220** | ,253** | 1 | ,247** | ,139** |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| työkyk | Correlation Coefficient | ,424** | ,413** | ,466** | ,584** | ,247** | 1 | ,283** |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| päät.oik. | Correlation Coefficient | ,553** | ,711** | ,630** | ,327** | ,139** | ,283** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus korreloi johtamiseen

tiedonkulun ja vuorovaikutuksen (vahva korrelaatio ,711**) sekä esimiestyön (vahva korrelaatio ,630**) kanssa.

Seuraavaksi tarkastelen sitä, miten päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus väitteiden "sitominen" arvoihin (3=kyllä ja 1=ei) eli rekoodaus vaikuttaa hyvinvointiväitteiden saamiin jakaumiin vuonna 2010. Arvo 3 (kyllä) tarkoittaa sitä, että kaikki vastaajat ovat samaa mieltä ko. päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteestä. Arvo 1 (ei) tarkoittaa sitä, että kaikki vastaajat ovat eri mieltä ko. päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteestä.

Yhdistän hyvinvointiväitteiden kohdalla vastaajien prosenttijakaumat vastausten, arvojen 4=samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä, osalta. Tulosten raja-arvoksi on asetettu arvo $x=3,25$ (tyydyttävä taso). Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteitä on siis kuusi ja ne on mainittu jo edellisessä luvussa.

Päätökset on tehty oikean tiedon perusteella

Vuonna 2010 vastaajista 47 % ei osannut ottaa kantaa väitteen paikkansapitävyyteen. Vastaajista noin 15 % on sitä mieltä, että päätöksiä ei ole tehty oikean tiedon perusteella ja vastaavasti 38 % vastaajista on sitä mieltä, että päätökset on tehty oikean tiedon perusteella.

Ne, joiden mielestä päätökset on tehty oikean tiedon perusteella (kyllä=3), ovat myös keskimääräistä tyytyväisempiä:

- työn kehittävytyen: mahdollisuuksiinsa ajatella ja toimia itsenäisesti työssään (97 % vastaajista), mahdollisuuksiinsa kehittää itselleen ominaisia kykyjä työssään (88 % vastaajista), mahdollisuuksiinsa olla mukana omaa työtään koskevia muutoksia suunniteltaessa (77 % vastaajista) ja uusien ideoiden kehittelyyn käytettyyn aikaan työyksikössä (58 % vastaajista), ($p=, 000$).
- tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen: tiedon jakamiseen työyksikkönsä sisällä (78 % vastaajista), työyksikössä kaikki pidetään ajan tasalla (82 % vastaajista), työntekijät ovat selvillä työyksikkönsä tavoitteista (91 % vastaajista), julkituodut arvot ovat sopuosinnussa todellisen toiminnan kanssa (57 % vastaajista), palautteen saaminen onnistumisesta työyksikössä (60 % vastaajista), työyksikkönsä ilmapiiriin (85 % vastaajista), tulosalueensa johtamistapaan (64 % vastaajista), kuntayhtymän johtamistapaan (42 % vastaajista), työyksikössä huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä (56 % vastaajista) ja yhteistyö yksikön eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa (77 % vastaajista), ($p=, 000$).
- esimiestyöhön: esimieheltään saamaansa tukeen ja ohjaukseen (78 % vastaajista), työyksikkönsä johtamistapaan (72 % vastaajista), nykyiseen työhönsä (90 % vastaajista) ja työyksikkönsä tapaan huolehtia työntekijöistä (75 % vastaajista), ($p=, 000$).

- työkykyyn seuraavien asioiden osalta: koen jaksavani työssäni hyvin (79 % vastaajista), työkyky työn henkisiin vaatimuksiin nähden on hyvä (89 % vastaajista), (p=, 000) ja tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävien hoitamiseen (96 % vastaajista), (p=, 001).
- optimaaliseen kuormitukseen: työmäärä on kohtuullinen (58 % vastaajista) ja he eivät koe yllirasittumisen tunteita (63 % vastaajista), (p=, 000).
- ergonomiaan: työssäni ei esiinny ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne. (63 %), (p=, 000) ja työssäni ei esiinny ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisessa jne. (71 % vastaajista), (p=, 001).

Kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa

Vuonna 2010 vastaajista 25 % ei osannut ottaa kantaa väitteen paikkansapitävyyteen. Vastaajista 16 % on sitä mieltä, että kaikilla ei ole ollut oikeutta sanoa mielipidettään itseään koskevissa asioissa. Vastaajista 59 % on sitä mieltä, että kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa.

Ne, joiden mielestä kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa (kyllä=3), ovat myös keskimääräistä tyytyväisempiä:

- työn kehittävytyteen: mahdollisuuksiinsa ajatella ja toimia itsenäisesti työssään (94 % vastaajista), mahdollisuuksiinsa kehittää itselleen ominaisia kykyjä työssään (87 % vastaajista), mahdollisuuksiinsa olla mukana omaa työtään koskevia muutoksia suunniteltaessa (73 % vastaajista) ja uusien ideoiden kehittelyyn käytettyyn aikaan työyksikössä (50 % vastaajista), (p=, 000).
- tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen: tiedon jakamiseen työyksikkönsä sisällä (71 % vastaajista), työyksikössä kaikki pidetään ajan tasalla (73 % vastaajista), työntekijät ovat selvillä työyksikkönsä tavoitteista (82 % vastaajista), julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa (47 % vastaajista), palautteen saaminen onnistumisesta työyksikössä (54 % vastaajista), työyksikkönsä ilmapiiriin (79 % vastaajista), tulosalueensa johtamistapaan (53 % vastaajista), kuntayhtymän johtamistapaan (34 % vastaajista), työyksikössä huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä (47 % vastaajista) ja yhteistyö yksikön eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa (71 % vastaajista), (p=, 000).
- esimiestyöhön: esimieheltään saamaansa tukeen ja ohjaukseen (71 % vastaajista), työyksikkönsä johtamistapaan (60 % vastaajista), nykyiseen työhönsä (85 % vastaajista) ja työyksikkönsä tapaan huolehtia työntekijöistä (63 % vastaajista), (p=, 000).

- työkykyyn: koen jaksavani työssäni hyvin (77 % vastaajista), työkyky työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on hyvä (87 %), työkyky työn henkisiin vaatimuksiin nähden on hyvä (87 % vastaajista), ($p=, 000$) ja tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävien hoitamiseen (92 % vastaajista), ($p=, 005$).
- optimaaliseen kuormitukseen: työmäärä on kohtuullinen (53 % vastaajista) ja he eivät koe yllirasittumisen tunteita (58 % vastaajista), ($p=, 000$).
- ergonomiaan: työssäni ei esiinny ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne. (56 %), ($p=, 000$) ja työssäni ei esiinny ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisessa jne. (67 %), ($p=, 001$).

Tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia

Vuonna 2010 vastaajista 44 % ei osannut ottaa kantaa väitteen paikkansapitävyyteen. Vastaajista 22 % on sitä mieltä, että tehdyt päätökset eivät ole olleet johdonmukaisia ja samaan aikaan vastaajista 34 % on päinvastaista mieltä eli heidän mielestään tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia.

Ne, joiden mielestä tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia (kyllä=3), ovat myös keskimääräistä tyytyväisempiä:

- työn kehittävyteen: mahdollisuuksiinsa ajatella ja toimia itsenäisesti työssään (95 % vastaajista), mahdollisuuksiinsa kehittää itselleen ominaisia kykyjä työssään (87 % vastaajista), mahdollisuuksiinsa olla mukana omaa työtään koskevia muutoksia suunniteltaessa (78 % vastaajista) ja uusien ideoiden kehittelyyn käytettyyn aikaan työyksikössä (59 % vastaajista), ($p=, 000$).
- tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen: tiedon jakamiseen työyksikkönsä sisällä (79 % vastaajista), työyksikössä kaikki pidetään ajan tasalla (83 % vastaajista), työntekijät ovat selvillä työyksikkönsä tavoitteista (91 % vastaajista), julkituodut arvot ovat sopuoinnussa todellisen toiminnan kanssa (61 % vastaajista), palautteen saaminen onnistumisesta työyksikössä (64 % vastaajista), työyksikkönsä ilmapiiriin (87 % vastaajista), tulosalueensa johtamistapaan (68 % vastaajista), kuntayhtymän johtamistapaan (41 % vastaajista), työyksikössä huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä (58 % vastaajista) ja yhteistyö yksikön eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa (75 % vastaajista), ($p=, 000$).
- esimiestyöhön: esimieheltään saamaansa tukeen ja ohjaukseen (82 % vastaajista), työyksikkönsä johtamistapaan (75 % vastaajista), nykyiseen työhönsä (90 % vastaajista) ja työyksikkönsä tapaan huolehtia työntekijöistä (76 % vastaajista), ($p=, 000$).

- työkykyyn seuraavien asioiden osalta: koen jaksavani työssäni hyvin (81 % vastaajista), työkyky työn henkisiin vaatimuksiin nähden on hyvä (91 % vastaajista), (p=, 000) ja tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävien hoitamiseen (96 %), (p=, 002).
- optimaaliseen kuormitukseen: työmäärä on kohtuullinen (60 % vastaajista) ja he eivät koe yllirasittumisen tunteita (65 % vastaajista), (p=, 000).
- ergonomian väitteeseen: työssä ei esiinny ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne. (60 %), (p=, 001).

Päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu

Vuonna 2010 vastaajista yli puolet eli 52 % ei osannut ottaa kantaa väitteen paikkansapitävyyteen. 30 % vastaajista on sitä mieltä, että päätösten vaikutuksia ei ole seurattu eikä niistä ole tiedotettu. Vastaavasti noin 19 % vastaajista on sitä mieltä, että päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu.

Ne, joiden mielestä päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu (kyllä=3), ovat myös keskimääräistä tyytyväisempiä:

- työn kehittävytyteen: mahdollisuuksiinsa kehittää itselleen ominaisia kykyjä työssään (93 % vastaajista), mahdollisuuksiinsa olla mukana omaa työtään koskevia muutoksia suunniteltaessa (85 % vastaajista), uusien ideoiden kehittelyyn käytettyyn aikaan työyksikössä (73 % vastaajista), (p=, 000) ja mahdollisuuksiinsa ajatella ja toimia itsenäisesti työssään (98 %), (p=, 003).
- tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen: tiedon jakamiseen työyksikkönsä sisällä (81 % vastaajista), työyksikössä kaikki pidetään ajan tasalla (86 % vastaajista), työntekijät ovat selvillä työyksikkönsä tavoitteista (96 % vastaajista), julkituodut arvot ovat sopuinnossa todellisen toiminnan kanssa (68 % vastaajista), palautteen saaminen onnistumisesta työyksikössä (71 % vastaajista), työyksikkönsä ilmapiiriin (82 % vastaajista), tulosalueensa johtamistapaan (68 % vastaajista), kuntayhtymän johtamistapaan (49 % vastaajista), työyksikössä huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä (66 % vastaajista) ja yhteistyö yksikön eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa (80 % vastaajista), (p=, 000).
- esimiestyöhön: esimieheltään saamaansa tukeen ja ohjaukseen (82 % vastaajista), työyksikkönsä johtamistapaan (73 % vastaajista), nykyiseen työhönsä (92 % vastaajista) ja työyksikkönsä tapaan huolehtia työntekijöistä (80 % vastaajista), (p=, 000).
- työkykyyn seuraavien asioiden osalta: koen jaksavani työssäni hyvin (87 % vastaajista) ja työkyky työn henkisiin vaatimuksiin nähden on hyvä (94 % vastaajista), (p=, 000).

- optimaaliseen kuormitukseen: työmäärä on kohtuullinen (59 % vastaajista) ja he eivät koe yllirasittumisen tunteita (68 % vastaajista), ($p=, 000$).
- ergonomian väitteet: (ei tilastollisesti merkitsevää eroa).

Epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa

Vuonna 2010 vastaajista yli puolet eli 55 % ei osannut ottaa kantaa väitteen paikkansapitävyyteen. Vastaajista 25 % on sitä mieltä, että epäonnistuneita päätöksiä ei ole voitu purkaa tai niitä ei ole voitu muuttaa. Samaan aikaan vastaajista 20 % eli viidennes on sitä mieltä, että epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa.

Ne, joiden mielestä epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa (kyllä=3), ovat myös keskimääräistä tyytyväisempiä:

- työn kehittävyteen: mahdollisuuksiinsa ajatella ja toimia itsenäisesti työssään (98 % vastaajista), mahdollisuuksiinsa kehittää itselleen ominaisia kykyjä työssään (91 % vastaajista), mahdollisuuksiinsa olla mukana omaa työtään koskevia muutoksia suunniteltaessa (81 % vastaajista) ja uusien ideoiden kehittelyyn käytettyyn aikaan työyksikössä (66 % vastaajista), ($p=, 000$).
- tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen: tiedon jakamiseen työyksikkönsä sisällä (83 % vastaajista), työyksikössä kaikki pidetään ajan tasalla (87 % vastaajista), työntekijät ovat selvillä työyksikkönsä tavoitteista (92 % vastaajista), julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa (63 % vastaajista), palautteen saaminen onnistumisesta työyksikössä (68 % vastaajista), työyksikkönsä ilmapiiriin (83 % vastaajista), tulosalueensa johtamistapaan (72 % vastaajista), kuntayhtymän johtamistapaan (44 % vastaajista), työyksikössä huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä (60 % vastaajista) ja yhteistyö yksikön eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa (78 % vastaajista), ($p=, 000$).
- esimiestyöhön: esimieheltään saamaansa tukeen ja ohjaukseen (83 % vastaajista), työyksikkönsä johtamistapaan (79 % vastaajista), nykyiseen työhönsä (90 % vastaajista) ja työyksikkönsä tapaan huolehtia työntekijöistä (77 % vastaajista), ($p=, 000$).
- työkykyyn seuraavien asioiden osalta: koen jaksavani työssäni hyvin (79 % vastaajista) ja työkyky työn henkisiin vaatimuksiin nähden on hyvä (90 % vastaajista), ($p=, 000$).
- optimaaliseen kuormitukseen: työmäärä on kohtuullinen (60 % vastaajista) ja he eivät koe yllirasittumisen tunteita (67 % vastaajista), ($p=, 000$).
- ergonomian väitteet: (ei tilastollisesti merkitsevää eroa).

Kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä

Vuonna 2010 vastaajista 43 % ei osannut ottaa kantaa väitteen paikkansapitävyyteen. Vajaa kolmannes eli 32 % vastaajista kokee, että päätösten teon yhteydessä kaikki asianomaiset eivät ole olleet edustettuina. Neljäsosa vastaajista eli 25 % on taas sitä mieltä, että kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä.

Ne, joiden mielestä kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä (kyllä=3), ovat myös keskimääräistä tyytyväisempiä:

- työn kehittävytyteen: mahdollisuuksiinsa ajatella ja toimia itsenäisesti työssään (96 % vastaajista), mahdollisuuksiinsa kehittää itselleen ominaisia kykyjä työssään (89 % vastaajista), mahdollisuuksiinsa olla mukana omaa työtään koskevia muutoksia suunniteltaessa (84 % vastaajista) ja uusien ideoiden kehittelyyn käytettyyn aikaan työyksikössä (62 % vastaajista), ($p=, 000$).
- tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen: tiedon jakamiseen työyksikkönsä sisällä (85 % vastaajista), työyksikössä kaikki pidetään ajan tasalla (87 % vastaajista), työntekijät ovat selvillä työyksikkönsä tavoitteista (93 % vastaajista), julkituodut arvot ovat sopuosinnussa todellisen toiminnan kanssa (67 % vastaajista), palautteen saaminen onnistumisesta työyksikössä (68 % vastaajista), työyksikkönsä ilmapiiriin (87 % vastaajista), tulosalueensa johtamistapaan (74 % vastaajista), kuntayhtymän johtamistapaan (45 % vastaajista), työyksikössä huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä (61 % vastaajista) ja yhteistyö yksikön eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa (77 % vastaajista), ($p=, 000$).
- esimiestyöhön: esimieheltään saamaansa tukeen ja ohjaukseen (84 % vastaajista), työyksikkönsä johtamistapaan (79 % vastaajista), nykyiseen työhönsä (92 % vastaajista) ja työyksikkönsä tapaan huolehtia työntekijöistä (79 % vastaajista), ($p=, 000$).
- työkykyyn seuraavien asioiden osalta: koen jaksavani työssäni hyvin (82 % vastaajista), työkyky työn henkisiin vaatimuksiin nähden on hyvä (91 % vastaajista), ($p=, 000$) ja työkyky työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on hyvä (92 %), ($p=, 009$).
- optimaaliseen kuormitukseen: työmäärä on kohtuullinen (60 % vastaajista) ja he eivät koe ylirasittumisen tunteita (67 % vastaajista), ($p=, 000$).
- ergonomian väitteet: (ei tilastollisesti merkitsevää eroa).

6.4 BAYES-MALLINNUS TYÖSSÄ KOETUN HYVINVOINNIN JA PÄÄTÖKSENTEON MENETTELYTAPOJEN OIKEUDENMUKAISUUDEN HAVAINNOLLISTAJANA VUONNA 2010

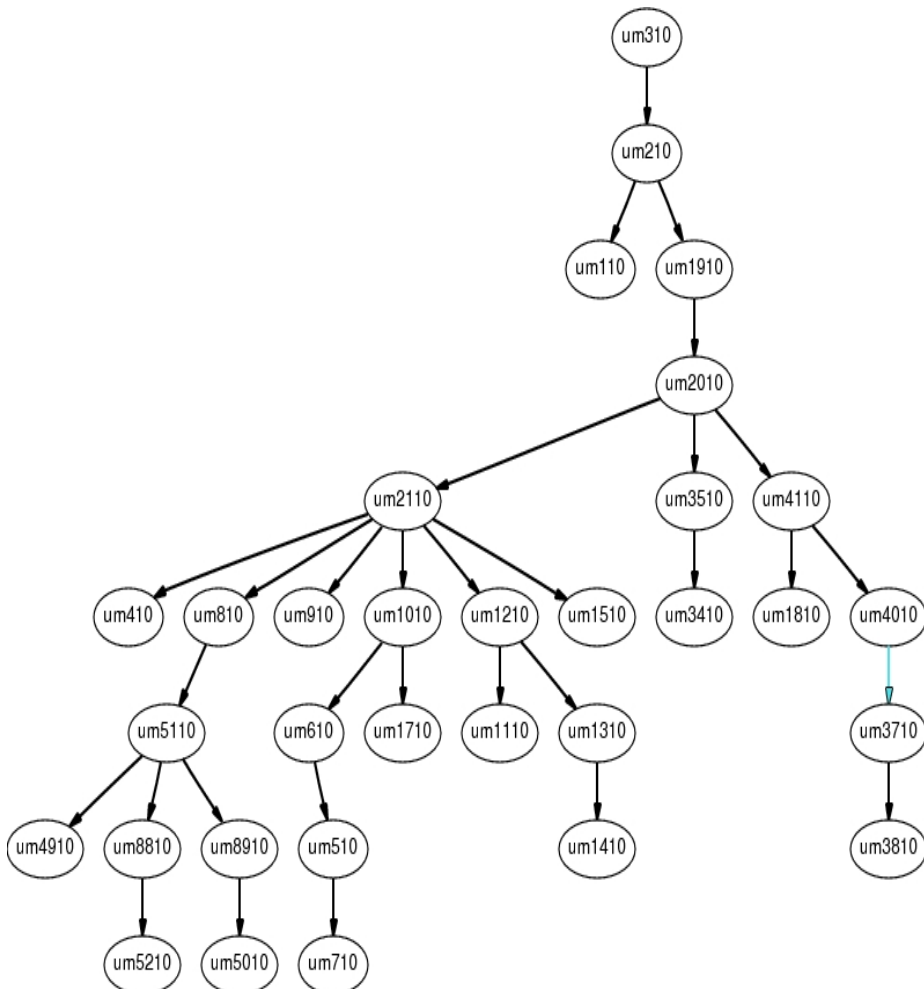
Bayes-mallinnuksen avulla tuodaan esiin työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välisiä yhteyksiä.

Tutkimuksessani Bayesilaiseen riippuvuusmalliin vuonna 2010 sisältyy 26 työssä koettuun hyvinvointiin liittyvää muuttujaa (m1–m15, m17–m21, m34–m35, m37–m38 ja m40–m41) ja lisäksi 6 päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden muuttujaa (m49–m52 ja m88–m89):

- m1 Minulla on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni
- m2 Minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni
Minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtä koskevia muutoksia
- m3 suunniteltaessa
- m4 Uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä
- m5 Tietoa jaetaan työyksikköni sisällä
- m6 Pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme
- m7 Olen selvillä työyksikköni tavoitteista
- m8 Julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa
- m9 Työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta
- m10 Koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi
- m11 Olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen
- m12 Olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan
- m13 Olen tyytyväinen tulosalueeni johtamistapaan
- m14 Olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamistapaan
- m15 Työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä
- m17 Yhteistyö yksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa
- m18 Tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävieni hoitamiseen
- m19 Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni
- m20 Koen jaksavani työssäni hyvin
- m21 Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä
- m34 Pidän työmäärääni kohtuuttomana
- m35 Tunnen olevani yllirasittunut
- m37 Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisissa jne.
- m38 Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne.
- m40 Työkykyni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on
- m41 Työkykyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on
- m49 Päätökset on tehty oikean tiedon perusteella
- m50 Kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa
- m51 Tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia
- m52 Päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu
- m88 Epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa
- m89 Kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä

Seuraavaksi erittelen bayesilaisella menetelmällä näitä työhyvinvoinnin ja johtamisen sekä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sisältämiä väitteitä vuonna 2010, ja näiden tuloksena syntyvää ns. bayes puuta.

Bayesilaisen menetelmän avulla pystymme havainnollistamaan työhyvinvointiin ja johtamiseen sekä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen kuuluvien väitteiden sijoittumista "puussa" ja väitteiden välisiä yhteyksiä. Bayes puun avulla pystymme näkemään muuttujien väliset yhteydet; mitkä työhyvinvoinnin ja johtamisen tai päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteet ovat yhteydessä toisiinsa. Puu on ns. tapahtumaketju, jonka puunhaaroja seuraamalla näemme väitteiden välisten yhteyksien muodostumisen vuonna 2010 (katso kuva 18).



Kuva 18: Bayes mallinnuksen avulla luotu puu: työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen sisältämät väitteet ja näiden väitteiden väliset yhteydet vuonna 2010

Kuvasta 18 voimme havaita, että kaikki puun muuttujien väliset yhteydet ovat vahvoja (musta nuoli →), paitsi yhteys muuttujan um4010 (työkykyäni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on) ja um3710 (työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisessa jne.) välillä (vaalean sininen nuoli →).

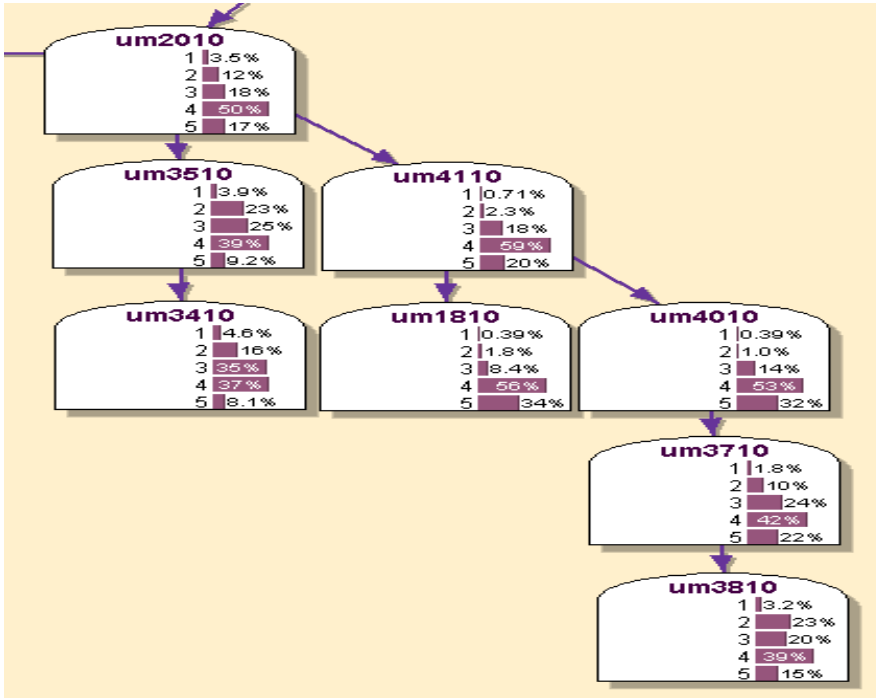
Aineisto jakaantuu kahtia työkyvyn solmussa (väitteessä um2010). Solmu eli **työkyvyn väite um2010** (koen jaksavani työssäni hyvin) on suorassa syy-yhteyssuhteessa 2 väitteeseen eli optimaalisen kuormituksen väitteeseen um3510 (tunnen olevani yllirasittunut) ja työkyvyn väitteeseen um4110 (työkykyäni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on). Näistä väitteistä on sitten edelleen syy-yhteyssuhteet alaspäin puun mukaisesti.

Solmu eli **esimiestyön väite um2110** (työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä) on suorassa syy-yhteyssuhteessa 6 väitteeseen: työn kehittävyden väitteeseen um410 (uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä), esimiestyön väitteeseen um1210 (olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan) ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteisiin um810 (julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa), um910 (työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta), um1010 (koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi) ja um1510 (työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä). Nämä väitteet haarautuvat sitten edelleen alaspäin syy-yhteyssuhteiksi.

Bayes puun työhyvinvointimuuttujien ja johtamiseen liittyvien muuttujien sekä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden muuttujien välisten yhteyksien tulkinnan aloitamme puun juurelta, koska ylempänä oksistossa olevat muuttujat ovat aina seurausta alempana olevista muuttujista. Kuvissa (kuvat 19 ja 20) näkyvät aina kunkin väitteen kohdalla vastaajien vastausjakaumat, prosenttiosuuksien jakaantuminen vastausvaihtoehtojen välille (5=täysin samaa mieltä, 1=täysin eri mieltä). Bayesilainen laskenta ottaa kantaa vain siihen, että minkälainen on väitteiden välinen suhde eli minkä väitteiden välillä on suora syy-yhteyssuhde. Bayes ei ota kantaa siihen, minkälaisen arvon (x , s) kukin väittäjä on saanut. Tästä lisää kappaleessa 7 eli tulosten tarkastelu ja pohdinta.

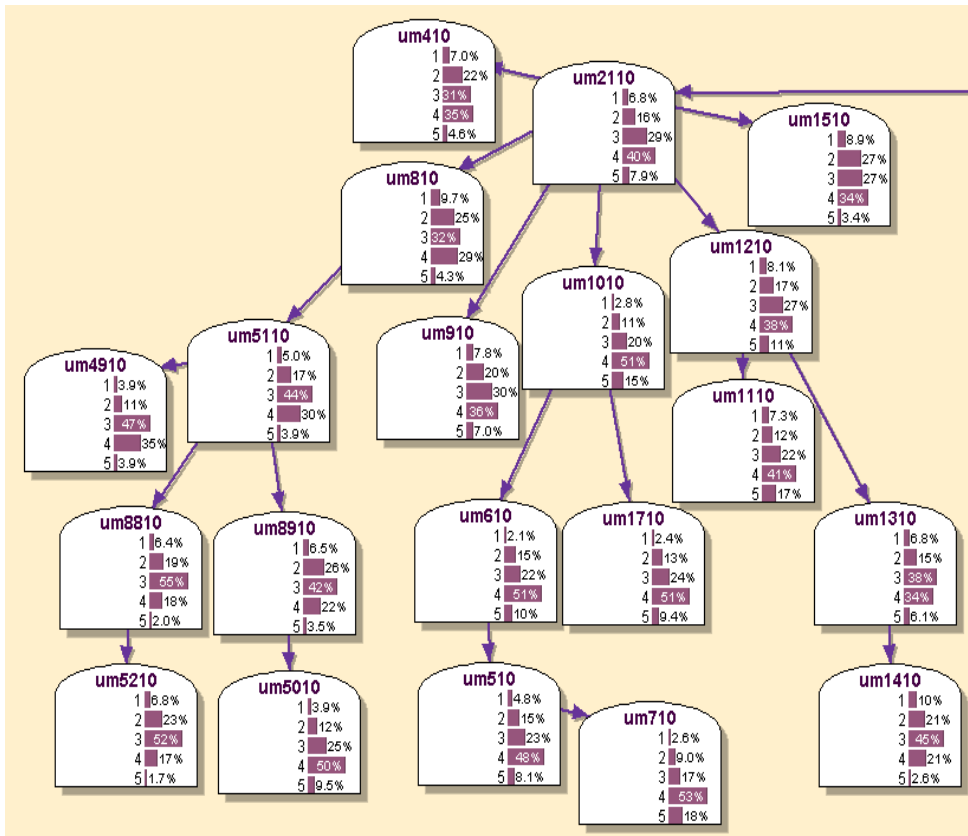
Kun tarkastellaan lähemmin solmun eli **työkyvyn väitteen um2010** (koen jaksavani työssäni hyvin) ja muiden väitteiden välisiä syy-yhteyssuhteita kuvan 19 kautta, voidaan todeta, että ergonomian väitteiden (käänteiset väitteet): työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa (um3810) ja työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisessa (um3710) välillä on syy-seuraussuhde. Ergonomian väitteen (um3710) ja työkyvyn väitteen työkykyäni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on (um4010) välillä on heikko syy-seuraussuhde (vaalean sininen viiva). Vastaavasti työkyvyn väitteiden um4010 ja um4110 (työkykyäni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on) välillä on vahva syy-yhteyssuhde. Työkyvyn väite um1810 (tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävien hoitamiseen) on myös syy-

yhteyssuhteessa työkyvyn väitteeseen um4110. Optimaalisen kuormituksen väitteet (käänteiset väitteet) um3410 (pidän työmääräni kohtuuttomana) ja um3510 (tunnen olevani yllirasittunut) ovat syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Optimaalisen kuormituksen väite, tunnen olevani yllirasittunut (um3510) ja työkyvyn väite, työkykyyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on (um4110) ovat syy-seuraussuhteessa työkyvyn väitteeseen eli solmukohdan väitteeseen koen jaksavani työssäni hyvin (um2010).



- um2010: Koen jaksavani työssäni hyvin (työkyk)
- um3510: Tunnen olevani yllirasittunut (optikuor)
- um4110: Työkykyyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on (työkyk)
- um3410: Pidän työmääräni kohtuuttomana (optikuor)
- um1810: Tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävieni hoitamiseen (työkyk)
- um4010: Työkykyyni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on (työkyk)
- um3710: Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisissa jne. (ergon)
- um3810: Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne. (ergon)

Kuva 19: Bayes puu vuodelta 2010: solmu eli työkyvyn väite um2010 (koen jaksavani työssäni hyvin)



- um2110: Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä (esimtyö)
um410: Uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä (työkeh)
um810: Julkituodut arvot ovat sopuinnussa todellisen toiminnan kanssa (tiedvuor)
um910: Työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta (tiedvuor)
um1010: Koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi (tiedvuor)
um1210: Olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan (esimtyö)
um1510: Työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä (tiedvuor)
um610: Pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme (tiedvuor)
um1710: Yhteistyö yksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa (tiedvuor)
um510: Tietoa jaetaan työyksikköni sisällä (tiedvuor)
um710: Olen selvillä työyksikköni tavoitteista (tiedvuor)
um1110: Olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen (esimtyö)
um1310: Olen tyytyväinen tulosalueeni johtamistapaan (tiedvuor)
um1410: Olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamistapaan (tiedvuor)
um5110: Tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia (pää.t.oik.)
um4910: Päätökset on tehty oikean tiedon perusteella (pää.t.oik.)
um8810: Epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa (pää.t.oik.)
um8910: Kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä (pää.t.oik.)
um5210: Päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu (pää.t.oik.)
um5010: Kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskeissa asioissa (pää.t.oik.)

Kuva 20: Bayes puu vuodelta 2010: solmu eli esimiestyön väite um2110 (työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä)

Kun tarkastellaan lähemmin solmun eli **esimiestyön** väitteen **um2110** (työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä) ja muiden väitteiden välisiä syy-yhteyssuhteita kuvan 20 kautta, voidaan todeta, että väite um2110 on suorassa syy-yhteyssuhteessa 6 väitteeseen ja nämä väitteet ovat sitten edelleen yhteyksissä muiden väitteiden kanssa. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä (um1510) ja esimiestyön väitteen um2110 välillä on syy-seuraussuhde. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteiden, olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamistapaan (um1410) ja olen tyytyväinen tulosalueeni johtamistapaan (um1310), välillä on syy-seuraussuhde. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väite (um1310) ja esimiestyön väite olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamani tukeen ja ohjaukseen (um1110) ovat syy-seuraussuhteessa esimiestyön väitteeseen olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan (um1210). Esimiestyön väitteet, olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan (um1210) ja työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä (**um2110**) ovat vahvassa syy-seuraussuhteessa toisiinsa.

Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteet, olen selvillä työyksikköni tavoitteista (um710) ja tietoa jaetaan työyksikköni sisällä (um510) ovat vahvassa syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Tämä vahva yhteys etenee sitten väitteestä um510 myös tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteeseen, pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössäme (um610). Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteiden, yhteistyö yksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa (um1710) ja koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi (um1010) välillä on vahva syy-seuraussuhde. Edellä oleva tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väite um1010 on sitten yhteydessä solmukohtaan eli esimiestyön väitteeseen työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä (um2110). Työn kehittävyden väite uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä (um410) ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väite työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta (um910) ovat molemmat suoraan yhteydessä solmukohtaan eli esimiestyön väitteeseen työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä (um2110).

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteet (um4910–um5210, um8810–um8910) muodostavat oman puunhaarautumansa, edeten sitten tiedonkulun ja vuorovaikutuksen väitteen (um810) kautta aina solmukohtaan eli esimiestyön väitteeseen työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä (um2110) asti. Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteiden, kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa (um5010) ja kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä (um8910), välillä on voimakas syy-seuraussuhde. Myös väitteiden, päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu (um5210) ja epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa (um8810), välillä on voimakas syy-seuraussuhde. Edelleen väitteet, kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä

(um8910), epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa (um8810) ja päätökset on tehty oikean tiedon perusteella (um4910), ovat yhteydessä väitteeseen, tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia (um5110). Tehtyjen päätösten johdonmukaisuus (um5110) ja julkituotujen arvojen sopusointu todellisen toiminnan kanssa (um810) ovat yhteydessä toisiinsa. Julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa (um810) ja työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä (um2110), ovat vahvassa syy-seuraussuhteessa toisiinsa.

Edellä on nyt kirjoitettu auki Bayes puun väitteiden ja solmukohtien väitteiden koen jaksavani työssäni hyvin (um2010) ja työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä (um2110), väliset syy-seuraussuhteet. Seuraavassa avataan vielä puun solmukohtien um2110 ja um2010 syy-seuraussuhteet kohti puun latvan väitteitä. Esimiestyön väite työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä (um2110) on siis syy-seuraussuhteessa työkyvyn väitteeseen koen jaksavani työssäni hyvin (um2010).

Työkyvyn väite eli solmukohta um2010 on sitten vahvassa yhteydessä esimiestyön väitteeseen olen tyytyväinen nykyiseen työhöni (um1910). Esimiestyön väite um1910 ja työn kehittävyden väite, minulla on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni (um110), ovat taas vahvassa yhteydessä työn kehittävyden väitteeseen, minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni (um210) ja edelleen työn kehittävyden väitteeseen, minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtä koskevia muutoksia suunniteltaessa (um310).

Bayes mallinnuksen avulla voidaan siis todeta, että työntekijöistä huolehtimisella (esimiestyö) on yhteys työssä jaksamiseen (työkyky), ja edelleen työssä jaksamisella on yhteys työntekijän kokemukseen omasta tyytyväisyydestään nykyistä työtään kohtaan (esimiestyö). Työntekijän kokemus tyytyväisyydestään nykyistä työtään kohtaan on yhteydessä työntekijän kokemukseen työn kehittävydestä itsenäisen toiminnan, itsensä kehittämisen ja omaa työtä koskevien muutoksien suunnittelun, osalta.

6.5 TOB – MITTARIN VALIDOINTIPROSESSI JA EHDOTUKSET MITTARIN EDELLEEN KEHITTÄMISEEN

Tässä luvussa tarkastellaan TOB-mittarin soveltuvuutta ko. tutkimuksen aineiston käsittelyssä. Tarkoituksena on vastata tutkimuskysymykseen

5) Miten työyhteisökyselymittari (TOB-mittari) soveltuu käytettäväksi koulutusorganisaation henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin mittaamiseen?

Tutkimuksessa on käytetty valmista työyhteisökyselymittaria eli TOB-mittaria. Ko. mittari sisältää kolme johtamisen: työn kehittävyys, tiedonkulku ja

vuorovaikutus ja esimiestyö, ja kolme työhyvinvoinnin: optimaalinen kuormitus, ergonomia ja työkyky, ulottuvuutta. Tehdyn tutkimuksen, sekä aikaisempien empiiristen tutkimusten perusteella, päädyn esittämään tehtäväksi tiettyjä muutoksia työyhteisökyselyn tulosten analysoinnissa käytettyyn TOB-mittariin. Ensinnäkin mittarin sisältö ei ole tarpeeksi kattava.

TOB-mittarissa tulisi olla lisäksi yhtenä osa-alueena johtamiseen liittyvä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus, joka koostuu 7 väitteestä:

1. päätökset on tehty oikean tiedon perusteella,
2. kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itse koskevilla asioissa,
3. tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia,
4. päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu,
5. epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa,
6. kaikki asianosaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä ja
7. päätösten perusteista saa halutessaan lisätietoa.

Tutkimuksessani luotu indeksi (vrt. Moorman 1991) päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus sisältää edellä mainituista väitteistä 6 ensimmäistä, koska ne sisältyvät kohdeorganisaation kysymyspatteristoon vuonna 2010.

Miten ko. työyhteisökyselymittari soveltuu kohdeorganisaation ja muiden toisen asteen koulutusorganisaatioiden henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin mittaamiseen tulevaisuudessa? Kohdeorganisaatio toteuttaa ko. kyselyjä myös muihin toisen asteen koulutusorganisaatioihin. Ko. palvelutuotteella eli työyhteisökyselyllä on kaksi osaa: osa 1: työssä koetun hyvinvoinnin tulokset on esitetty numeerisessa muodossa indeksien mukaisesti, ja osa 2, jossa dialogin keinoin täsmennetään vastaajien kanssa kyselyn tulosten pohjalta nousevat kehittämiskohteet. Käsittelen omassa tutkimuksessani tämän ulospäin myytävän palvelutuotteen eli työyhteisökyselyjen ensimmäistä osaa (kysely ja tulokset numeerisessa muodossa). Jos ko. mittariin lisättäisiin indeksi: työssä koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus, uudistaisi se samalla myös ulospäin myytävää palvelutuotetta (olemassa olevan palvelutuotteen edelleen kehittäminen).

Kohdeorganisaation henkilöstöstä jää eläkkeelle ajanjaksolla 2011–2019 yhteensä 359 henkilöä eli vajaa kolmannes. Tämä aiheuttaa haasteita ja paineita henkilöstörakenteen uudistamiselle. Miten kohdeorganisaation eläkkeelle siirtyvän henkilöstön arvokas hiljainen tieto saadaan siirrettyä työelämään jääville työntekijöille?

Henkilöstörakenne uudistuu myös uusien työntekijöiden, myös y-sukupolven edustajien, myötä. Mitä y-sukupolven edustajat, työntekijät sitten arvostavat? Tulevaisuudessa työntekijät pitävät tärkeänä työn ja omien arvostusten yhteensopivuutta ja y-sukupolven edustajien arvoissa ja asenteissa työtä kohtaan korostuvat yksilölliset elämäntavat ja mieltymykset (Alasoini 2010, 13–14; Järvinen 2011, 12).

Työhyvinvointi yksilöllistyy organisaatioissa (Hakanen 2011, 23; Marjala 2009, 159). Työhyvinvoinnin kokemisessa korostuu myös sen kokonaisvaltaisuus. Työhyvinvoinnin tila muodostuu työntekijän työsitoutuneisuudesta, yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta työnkuvassa ja yksilöllisestä, arvostavasta esimiestyöstä. Myös koettu työn haasteellisuus, osaaminen asiakastyössä, ilon ja onnistumisen kokemukset työssä, tunne arvostettavan työn tekemisestä ja dialoginen yhteisöllisyys, samoin kuin kokonaisu-elämän hyvinvointi ja vastuullisuus itsestä kuuluvat näihin työhyvinvoinnin tilan muodostaviin tekijöihin. (Marjala 2009, 159.)

Nurmen (2009, 136) tutkimuksen mukaan opettajien mahdollisuus työn ja vastuun jakamiseen toisten kanssa eli dialoginen yhteisöllisyys lisäsi heidän hyvinvointiaan ja tätä kautta koko kouluuyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvoinnin yksilöllistyminen ja samalla työhyvinvoinnin kokemisen kokonaisvaltaisuus johtaa siihen, että myös työyhteisökyselyltä ja käytetyltä TOB - mittarilta vaaditaan samanaikaisesti aikaisempaa enemmän yksilöllisyyttä, mutta myös kokonaisvaltaisuutta/laaja-alaisuutta.

Tutkimuksen teon ja valmiin TOB-mittarin käytön yhteydessä olen tarkastellut kriittisesti myös työyhteisökyselyn kysymyksissä käytettyä vastausvaihtoehtoasteikkoa (asteikko 1–5). Onko juuri tämä asteikko se sopivin tai paras mahdollinen mittamaan henkilöstön koettua hyvinvointia työssä tai johtamisen oikeudenmukaisuutta? Vai voisiko asteikon muuttaa esimerkiksi asteikoksi 0-4, jolloin 0=ei kokemusta asiasta, en osaa sanoa, 1=täysin eri mieltä/heikko, 2=eri mieltä/tyydyttävä, 3=samaa mieltä/ hyvä ja 4=täysin samaa mieltä/kiitettävä. Edellä oleva mittari ja sen asteikko tavallaan "velvoittaisi" kyselyyn vastaajan ottamaan joko positiivisen tai negatiivisen kannan asiaan. Vähentäisikö tällainen asteikko houkutusta valita vastausvaihtoehto 3=ei samaa eikä eri mieltä/tilanne on kohtalainen? Mielestäni vastausvaihtoehto 3 on ns. turvallinen vastausvaihtoehto. Vastausvaihtoehdon 3 valinneiden osuus monessakin väitteessä on aivan liian suuri. Samalla tulee kuitenkin huomioida asteikon muutoksen vaikutus eri vuosien kyselyjen tulosten keskinäisessä vertailussa, jos asteikko vaihdettaisiin kesken kaiken.

Vastaavanlaisia mittareita on käytetty laajalti myös terveyshallinnon tutkimuksissa (katso Kinnunen & Sinkkonen 1986, Taskinen 2005). Kinnusen ja Sinkkosen (1986) tutkimuksen aiheena oli tutkia ylihoitajien johtamistyytlejä. Tutkimuksen tarkoituksena oli testata aineiston keruussa käytettyjen kahden erilaisen, samaan taustateoriaan pohjautuvan mittarin (yhdysvaltalainen ja suomalainen) käyttökelpoisuutta hoitotyön johtamisen analyysissä. Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että käytetty mittari vaikuttaa suuresti tuloksiin. Tutkimuksessa selvitettiin yhdysvaltalaisen mittarin avulla myös ylihoitajien tukityylejä (seuraavaksi tyypillisin johtamistapa päätyylin jälkeen) ja tyylijoustoja. Tulosten perusteella voitiin todeta, että tutkitut ylihoitajat siirtyivät herkästi pääjohtamistyylistä heille seuraavaksi tyypillisempään johtamistapaan. (Kinnunen 1988, 35–36.)

Taskisen (2005) HUS – yhtymän muutosprosessin arviointitutkimuksessa 2000–2002 käytetty kyselylomake (Kinnunen & Lindström 2005) sisälsi seuraavat osiot: työ ja työyhteisö, johtaminen, työhön liittyvät riskit, työtyytyväisyys ja työmotivaatio, muutokset, tiedon saanti muutoksissa ja osallistuminen muutoksiin, oma suhtautuminen muutokseen, johtamis- ja työkuulttuuri, henkilöstökoulutus ja kehittämistoiminta, organisaation kulttuuri ja terveys ja hyvinvointi (19 osiota). Osio johtaminen sisältää myös päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen liittyvät 7 eri väitettä (esitetty tämän luvun 6.5 kolmannessa kappaleessa).

Lindström, Turpeinen, Kinnunen & Joensuu (2005) ovat tutkineet erikoissairaanhoidon organisaation muutoksen yhteyttä henkilöstön kokemuksiin työstään ja hyvinvoinnistaan. Tutkimus sisälsi kaksi kyselytutkimusta, jotka toteutettiin vuosien 2000 ja 2002 keväällä. Tutkimuksessa käsiteltävät aihealueet liittyivät muutokseen ja arvioon muutoksen toteutustavasta, arvio omasta työstä ja johtamisesta: työn sisältö, kuormittavuus, kehittävyys ja vaikutusmahdollisuudet, työsuhteen epävarmuus, työyhteisön toiminta, tavoitteiden selkeys, yhteistyö, kehittymismahdollisuudet, lähijohtamisen oikeudenmukaisuus, johtaminen ja esimiestyö, päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja ko. organisaation johtaminen. Hyvinvointia ja terveyttä selvitettiin koettujen rasitusoireiden, arvion omasta terveydentilasta ja arvion omasta työkyvystä, kautta.

6.6 KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET

Keskeiset 6 tutkimustulosta liittyvät kohdeorganisaation henkilöstön työssä koettuun hyvinvointiin. Lisäksi työssä koettu hyvinvointi on määritelty erikseen vastaajan ammattiaseman (vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010) ja tulosalueen (vuosina 2006–2008) mukaisesti muuttuvassa organisaatiossa. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena esitän myös henkilöstön työssä koetun päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sekä sen yhteyden henkilöstön työssä koettuun hyvinvointiin vuonna 2010. Tutkimuksen keskeinen tulos on myös tutkimuksessa käytetyn valmiin TOB–mittarin validointi sekä tämän validoinnin pohjalta mittarille esittämäni kehittämistoimet.

1. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi muuttuvassa organisaatiossa tarkastelujaksolla 2006–2010

Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi on hyvällä tasolla tarkastelujaksolla 2006–2010. Vuonna 2010 henkilöstö on arvioinut myönteisimmin työkykynsä, jonka suhteen saavutetaan määritelty hyvän taso keskiarvon ollessa lähellä arvoa 4. Myös työn kehittävydessä ja ergonomiassa saavutetaan hyvän taso,

esimiestyön jäädessä hiukan alle hyvän tason. Tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa sekä optimaalisessa kuormituksessa jää parannettavaa tuleville vuosille. Henkilöstön työssä koettua hyvinvointia muuttuvassa organisaatiossa voidaan pitää hyvänä vuonna 2010. Vrt. Wiezer ym. (2011) tutkimukseen, jonka mukaan organisaatiomuutoksilla on vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen, työlle omistautumiseen, kyynisyyden tunteisiin, emotionaaliseen uupumukseen ja stressiin sekä työkykyyn ja työn epävarmuuden tunteisiin.

Vuodesta 2006 vuoteen 2010 työn kehittävyys ($p=, 007$), tiedonkulku ja vuorovaikutus ($p=, 007$) ja esimiestyö ($p=, 003$) olivat kehittyneet tilastollisesti merkitsevästi myönteiseen suuntaan. Optimaalinen kuormitus ($p=, 049$) oli myös kehittynyt myönteiseen suuntaan. Sitä vastoin työkyky ($p=, 886$) ja ergonomia ($p=, 025$) olivat hiukan heikentyneet vastaavana ajanjaksona.

Vuodesta 2006 vuoteen 2007, kaikki muut työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueet paitsi ergonomia, olivat kehittyneet myönteiseen suuntaan ja samalla tiedonkulun ja vuorovaikutuksen ($p=, 000$) ja esimiestyön ($p=, 000$) muutokset olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Vuodesta 2006 vuoteen 2008 kaikki muut osa-alueet paitsi työkyky ja ergonomia olivat kehittyneet myönteiseen suuntaan. Ergonomian ($p=, 007$) muutos oli myös tilastollisesti merkitsevä, vaikkakin negatiiviseen suuntaan.

Vuodesta 2007 vuoteen 2008 optimaalinen kuormitus ($p=, 276$) oli ainoa osa-alue, joka oli kehittynyt positiivisempaan suuntaan. Tiedonkulku ja vuorovaikutus ($p=, 001$), esimiestyö ($p=, 003$) ja työkyky ($p=, 004$) olivat kehittyneet tilastollisesti merkitsevästi huonompaan suuntaan. Työn kehittävyys ($p=, 791$) ja ergonomia ($p=, 058$) olivat myös kehittyneet huonompaan suuntaan.

Vuodesta 2007 vuoteen 2010 työn kehittävyys ($p=, 993$) on pysynyt ennallaan ja optimaalinen kuormitus ($p=, 110$) on kehittynyt parempaan suuntaan, ja esimiestyö ($p=, 349$) on kehittynyt huonompaan suuntaan. Samoin tiedonkulku ja vuorovaikutus ($p=, 041$), työkyky ($p=, 046$) ja ergonomia ($p=, 025$) ovat kehittyneet huonompaan suuntaan.

Vuodesta 2008 vuoteen 2010 kaikkien summamuuttujien: työn kehittävyys ($p=, 839$), tiedonkulku ja vuorovaikutus ($p=, 172$), esimiestyö ($p=, 129$), optimaalinen kuormitus ($p=, 543$), ergonomia ($p=, 829$) ja työkyky ($p=, 468$), muutokset olivat muutosta positiiviseen suuntaan, vaikkakaan nämä positiiviset muutokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Bayes mallinnuksen avulla voidaan todentaa työntekijöistä huolehtimisen (esimiestyö) yhteys työssä jaksamiseen (työkyky) ja edelleen työssä jaksamisen yhteys työntekijän kokemukseen omasta tyytyväisyydestään nykyistä työtään kohtaan (esimiestyö). Työntekijän kokemus tyytyväisyydestään nykyistä työtään kohtaan on yhteydessä työntekijän kokemukseen työn kehittävydestä itsenäisen toiminnan, itsensä kehittämisen ja omaa työtä koskevien muutoksien suunnittelun osalta.

2. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi ammattiaseman mukaan määriteltynä tarkastelujaksolla 2006–2010

Henkilöstön työssä koetussa hyvinvoinnissa tarkasteluvuosina on eroa sen mukaan, mikä on työntekijän ammattiasema.

Vuonna 2006 työn kehittävydessä, tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa, esimiestyössä ja ergonomiassa on aseman mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=, 000$) ja työkyvyssä on tilastollisesti merkitsevä ero ($p=, 007$). Optimaalisessa kuormituksessa ei ole aseman mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=, 023$).

Vuonna 2007 työn kehittävydessä, tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa, esimiestyössä, optimaalisessa kuormituksessa ja ergonomiassa on aseman mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=, 000$). Työkyvyssä ei ole aseman mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=, 133$).

Vuonna 2008 työn kehittävydessä, ergonomiassa ja työkyvyssä on aseman mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=, 000$) ja optimaalisessa kuormituksessa tilastollisesti merkitsevä ero ($p=, 003$). Tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa ($p=, 056$) ja esimiestyössä ($p=, 274$) ei ole aseman mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Vuonna 2010 työn kehittävydessä, tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa, esimiestyössä ja ergonomiassa on aseman mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=, 000$) ja työkyvyssä tilastollisesti merkitsevä ero ($p=, 004$). Optimaalisessa kuormituksessa ($p=, 020$) ei ole aseman mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Johtoryhmän jäsenet kokivat työssä koetun hyvinvointinsa heikentyneen vuodesta 2006 vuoteen 2010 jokaisen osa-alueen osalta. Kuitenkin vuonna 2010 johtoryhmän jäsenet arvioivat kaikki työssä koetun hyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueet yli määritellyn tyydyttävän tason; työkyvyn, ergonomian ja työn kehittävyden yli määritellyn hyvän tason.

Johtoryhmän jäsenet kokivat vuonna 2006 työn kehittävyden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, esimiestyön, ergonomian ja työkyvyn toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Vuonna 2007 he kokivat ergonomian toteutuvan muita ryhmiä paremmin. He olivat toiseksi tyytyväisin ryhmä liittyen työn kehittävyteen, tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen ja optimaaliseen kuormitukseen. Esimiestyön he arvioivat toiseksi kielteisimmin.

Vuonna 2008 johtoryhmän jäsenet kokivat työn kehittävyden, ergonomian, työkyvyn ja optimaalisen kuormituksen toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Vuonna 2010 johtoryhmän jäsenet kokivat työn kehittävyden toteutuvan muita ryhmiä paremmin, mutta esimiestyön muita ryhmiä huonommin. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, optimaalisen kuormituksen, ergonomian ja työkyvyn he arvioivat toiseksi myönteisimmin.

Esimiesten työssä koettu hyvinvointi on kehittynyt parempaan suuntaan kaikilla osa-alueilla vuodesta 2006 vuoteen 2010. Esimiehet arvioivat vuonna

2010 työkykynsä ($x=4,22$) ja ergonomian ($x=4,20$) erittäin hyväksi ja samoin työn kehittävyys ($x=3,98$) ja esimiestyö ($x=3,88$) lähenevät tasoa 4. Myös tiedonkulku ja vuorovaikutus ($x=3,71$) on arvioitu esimiesten toimesta reilusti yli asetetun hyvän arvon. Esimiehet ovat arvioineet omalta kohdaltaan heikoimmin optimaalisen kuormituksen ($x=3,35$), vaikka tämäkin osa-alue ylittää määritellyn tyydyttävän tason.

Vuonna 2006 esimiehet kokivat optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn toteutuvan muita ryhmiä huonommin. Esimiehet olivat kuitenkin toiseksi tyytyväisin ryhmä liittyen työn kehittävyteen, tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen, esimiestyöhön ja ergonomiaan.

Vuonna 2007 esimiehet kokivat työn kehittävyden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen sekä esimiestyön toteutuvan muita ryhmiä paremmin, ja vastaavasti optimaalisen kuormituksen toteutuvan muita ryhmiä huonommin. Esimiehet olivat kuitenkin toiseksi tyytyväisin ryhmä arvioidessaan ergonomiaa.

Vuonna 2008 esimiehet olivat toiseksi tyytyväisin ryhmä arvioidessaan työn kehittävyden ja ergonomian. Esimiehet arvioivat kuitenkin optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn muita ryhmiä huonommin.

Esimiehet kokivat vuonna 2010 tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, esimiestyön, ergonomian ja työkyvyn muita ryhmiä paremmin. Esimiehet arvioivat työn kehittävyden toiseksi myönteisimmin ja optimaalisen kuormituksen toiseksi kielteisimmin.

Opettajat ovat arvioineet hyvinvointinsa työssä samalle tasolle eri vuosina; vaihtelut osa-alueiden sisällä ovat pieniä. Opettajat arvioivat työkykynsä hyväksi. Opettajat arvioivat työn kehittävyden ja ergonomian myös hyväksi (arvot lähellä määriteltä hyvä taso). Opettajat kokevat, että esimiestyö on samalla tasolla vuosina 2008 ja 2010, ollen hiukan yli asetetun tyydyttävän tason. Opettajien arvioimana tiedonkulku ja vuorovaikutus sekä optimaalinen kuormitus saavat alhaisimmat arvot ($x=3,18$) vuonna 2010.

Vuonna 2006 opettajat kokivat työn kehittävyden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen sekä esimiestyön ja ergonomian toteutuvan muita ryhmiä huonommin. Optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn opettajat olivat arvioineet toiseksi kielteisimmin. Vuonna 2007 opettajat kokivat työn kehittävyden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen sekä esimiestyön toteutuvan muita ryhmiä heikommin. Optimaalisen kuormituksen ja ergonomian opettajat olivat arvioineet toiseksi kielteisimmin. Opettajat kokivat vuonna 2008 työn kehittävyden toteutuvan muita ryhmiä heikommin. Optimaalisen kuormituksen, ergonomian ja työkyvyn opettajat olivat arvioineet toiseksi kielteisimmin.

Vuonna 2010 opettajat kokivat työn kehittävyden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, optimaalisen kuormituksen, ergonomian ja työkyvyn toteutuvan muita ryhmiä heikommin. Esimiestyön opettajat olivat arvioineet toiseksi kielteisimmin.

Tukipalveluhenkilöstö on arvioinut työkykynsä hyvälle tasolle tarkasteluvuosina ($x > 4$). Työn kehittävyys ja esimiestyö ovat kehittyneet vuodesta 2006 vuoteen 2010 ylittäen määritellyn hyvän tason. Vuonna 2010 tukipalveluhenkilöstö on arvioinut ergonomian, optimaalisen kuormituksen ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen lähelle määriteltyä hyvän tasoa.

Vuonna 2006 tukipalveluhenkilöstö oli arvioinut työn kehittävyden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, esimiestyön ja ergonomian toiseksi kielteisimmän, mutta optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn toiseksi myönteisemmän.

Vuonna 2007 tukipalveluhenkilöstö oli arvioinut optimaalisen kuormituksen toteutuvan muita ryhmiä paremmin ja esimiestyön toiseksi myönteisimmän. Työn kehittävyden ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tukipalveluhenkilöstö arvioi toiseksi kielteisimmän, ja ergonomian kielteisimmän.

Tukipalveluhenkilöstö oli arvioinut vuonna 2008 optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn toteutuvan toiseksi myönteisimmän. Työn kehittävyden tukipalveluhenkilöstö arvioi toiseksi kielteisimmän, ja ergonomian kielteisimmän.

Vuonna 2010 tukipalveluhenkilöstö koki optimaalisen kuormituksen toteutuvan muita ryhmiä paremmin ja esimiestyön he arvioivat toiseksi myönteisimmän. Työn kehittävyden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, ergonomian ja työkyvyn tukipalveluhenkilöstö arvioi toiseksi kielteisimmän.

Merkittävimmät tulokset tässä vastaajan ammattiaseman mukaisessa työssä koetun hyvinvoinnin arvioinnissa eri vuosina ovat tukipalveluhenkilöstön johtoryhmän jäseniä ja esimiehiä myönteisemmät arvioinnit liittyen esimiestyöhön, optimaaliseen kuormitukseen, työkykyyn ja tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen tarkasteluvuosina (taulukko 20).

Johtoryhmän jäsenten ja esimiesten antamia ns. kielteisempiä arvioita on aika lailla yhtä paljon, vaikkakin johtoryhmän jäsenten antamat kielteisemmät arviot keskittyvät vuosiin 2007 ja 2010 ja johtamisen osa-alueisiin, kun taas esimiesten antamat kielteisemmät arviot jakaantuvat tarkasteluvuosille 2006, 2007, 2008 ja 2010 ja työhyvinvoinnin osa-alueisiin.

Kun johtoryhmän jäsenet ja esimiehet ovat suhtautuneet kielteisesti työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueisiin, niin vastaavasti tukipalveluhenkilöstö on suhtautunut ko. osa-alueisiin ennakoitua myönteisemmän. Tukipalveluhenkilöstön antamia myönteisempiä arvioita suhteessa muihin ammattiryhmiin, liittyen työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueisiin, on nähtävissä kaikkina tarkasteluvuosina.

3. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi tulosalueen mukaan määriteltynä vuosina 2006–2008

Eri tulosalueilla toimivien antamien arvioiden välillä esiintyy tilastollisesti merkitseviä ja erittäin merkitseviä eroja eri summamuuttujien kohdalla tarkasteluvuosina.

Vuonna 2006 on ergonomiassa tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevä ero ($p=, 001$). Työn kehittävyudessa ($p=, 271$), tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa ($p=, 322$), esimiestyössä ($p=, 566$), työkyvyssä ($p=, 149$) ja optimaalisessa kuormituksessa ($p=, 022$) ei ole tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Vuonna 2007 ergonomiassa on tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevä ero ($p=, 001$), ja samoin tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa ($p=, 003$) ja esimiestyössä ($p=, 006$) on tilastollisesti merkitsevä ero. Työn kehittävyudessa ($p=, 372$), työkyvyssä ($p=, 052$) ja optimaalisessa kuormituksessa ($p=, 032$) ei ole tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Vuonna 2008 ergonomiassa on tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevä ero ($p=, 007$). Optimaalisessa kuormituksessa ($p=, 028$), työkyvyssä ($p=, 043$), työn kehittävyudessa ($p=, 065$), tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa ($p=, 184$) ja esimiestyössä ($p=, 108$) ei ole tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Kuntayhtymäpalveluissa (tulosalue 1) työskentelevät vastaajat arvioivat työkykynsä hyväksi jokaisena tarkasteluvuonna. Optimaalinen kuormitus on kehittynyt parempaan suuntaan vuosi vuodelta, ollen jo lähellä määriteltyä hyvän taso. Vastaavasti ergonomia on heikentynyt vuosi vuodelta, sen ollessa kuitenkin vielä reilusti yli määritellyn hyvän tason. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, esimiestyön ja työn kehittävyden suuntaus on nouseva vuodesta 2006 vuoteen 2007, mutta laskeva vuodesta 2007 vuoteen 2008. Työn kehittävyys on arvioitu yli määritellyn hyvän arvon vuonna 2008.

Vuonna 2006 kuntayhtymäpalveluiden vastaajat kokivat optimaalisen kuormituksen ja ergonomian toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Kuntayhtymäpalveluiden vastaajat kokivat vuonna 2007 optimaalisen kuormituksen toteutuvan muita ryhmiä paremmin. Esimiestyön ja ergonomian he kokivat toiseksi myönteisimmin ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toiseksi kielteisimmin. Vuonna 2008 kuntayhtymäpalveluiden vastaajat kokivat optimaalisen kuormituksen, ergonomian ja työkyvyn toteutuvan muita ryhmiä paremmin.

Tulosalue 2 vastaajat ovat arvioineet tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, työkyvyn, esimiestyön ja työn kehittävyden parantuneen vuosi vuodelta. Vastaavasti tulosalue 2 vastaajat kokevat, että ergonomia on heikentynyt vuosi vuodelta, saavuttaen kuitenkin määritellyn hyvän tason vuonna 2008. Optimaalinen kuormitus on kehittynyt myönteiseen suuntaan vuodesta 2006 vuoteen 2008. Tulosalue 2 vastaajat ovat tyytyväisimpiä työkykynsä eri

vuosina. Tulosalue 2 vastaajat eivät saavuta ihan asetettua tyydyttävän tasoa optimaalisen kuormituksen ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen suhteen.

Vuonna 2006 tekniikan ja liikenteen alan sekä kulttuurialan -tulosalueen (tulosalue 2) vastaajat kokivat optimaalisen kuormituksen toteutuvan toiseksi myönteisimmin, mutta ergonomian toiseksi kielteisimmin. Vuonna 2007 tulosalue 2 vastaajat kokivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen ja esimiestyön toteutuvan muita ryhmiä heikommin, ja optimaalisen kuormituksen ja ergonomian toteutuvan toiseksi kielteisimmin. Tulosalue 2 vastaajat kokivat vuonna 2008 optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn toteutuvan toiseksi myönteisimmin, mutta ergonomian toiseksi kielteisimmin.

Osa-alueiden: tiedonkulku ja vuorovaikutus, työkyky, ergonomia, esimiestyö ja työn kehittävyys kohdalla on nähtävissä positiivinen kehitys vuodesta 2006 vuoteen 2007, mutta vuodesta 2007 vuoteen 2008 koettu työhyvinvointi työssä on heikentynyt huomattavasti tulosalueen 3 vastaajien arvioimana. Optimaalinen kuormitus on ainut työhyvinvoinnin osa-alue, jonka vastaajat ovat arvioineet kehittyneen positiiviseen suuntaan tarkastelujaksolla 2006–2008. Myös tulosalue 3 vastaajat ovat tyytyväisimpiä työkykyynsä eri vuosina. Vain työkyvyn ja ergonomian osalta ylitetään vuonna 2008 määritelty hyvän taso.

Vuonna 2006 tulosalue 3 vastaajat kokivat optimaalisen kuormituksen toteutuvan muita ryhmiä heikommin. Samalla he kokivat kuitenkin ergonomian toiseksi myönteisimmin. Vuonna 2007 tulosalue 3 vastaajat kokivat ergonomian toteutuvan muita ryhmiä paremmin, mutta optimaalisen kuormituksen muita ryhmiä heikommin. Samalla he kokivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toiseksi myönteisimmin ja esimiestyön toiseksi kielteisimmin. Vuonna 2008 tulosalue 3 vastaajat kokivat optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn toteutuvan muita ryhmiä heikommin. Samalla he kuitenkin kokivat ergonomian toteutuvan toiseksi myönteisimmin.

Tulosalue 4 vastaajat ovat arvioineet tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, työkyvyn sekä esimiestyön kehittyneen positiiviseen suuntaan vuodesta 2006 vuoteen 2007, heiketen sitten vuonna 2008. Optimaalinen kuormitus on hiukan parantunut joka vuosi, ergonomia on päinvastoin heikentynyt hiukan vuosien 2006 ja 2008 välillä. Myös tulosalue 4 vastaajat ovat tyytyväisimpiä työkykyynsä työhyvinvoinnin osa-alueista eri vuosina. Tulosalue 4 vastaajien vuonna 2008 arvioimana työkyky, työn kehittävyys ja esimiestyö ylittävät määritellyn hyvän tason, tiedonkulku ja vuorovaikutus sekä ergonomia ylittävät juuri määritellyn tyydyttävän tason. Optimaalinen kuormitus jää alle määritellyn tyydyttävän tason, vaikkakin suunta on parempaan päin.

Vuonna 2006 tulosalue 4 vastaajat kokivat ergonomian toteutuvan muita ryhmiä heikommin, ja optimaalisen kuormituksen toteutuvan toiseksi kielteisimmin. Vuonna 2007 tulosalue 4 vastaajat kokivat tiedonkulun ja vuorovaikutuksen ja esimiestyön toteutuvan muita ryhmiä paremmin, mutta ergonomian muita ryhmiä heikommin. Optimaalisen kuormituksen he arvioivat

toteutuvan toiseksi myönteisimmin. Vuonna 2008 tulosalue 4 vastaajat kokivat ergonomian toteutuvan muita ryhmiä heikommin. Optimaalisen kuormituksen ja työkyvyn he arvioivat toteutuvan toiseksi kielteisimmin.

4. Henkilöstön työssä koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus vuonna 2010

Summamuuttuja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus sisältää seuraavat 6 väitettä: päätökset on tehty oikean tiedon perusteella (m4910), kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa (m5010), tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia (m5110), päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu (m5210), epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa (m8810) ja kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä (m8910).

Tämä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus-mittari on Moormanin (1991) mittarin mukainen, paitsi tästä puuttuu väite, päätösten perusteista saa halutessaan lisätietoa (vrt. Taskinen 2005).

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden suhteen ($x=3,08$) ei ole saavutettu kohdeorganisaation määrittelemää tyydyttävän tasoa. Päätökset on tehty oikean tiedon perusteella – väitteen kohdalla ($x=3,24$) on saavutettu lähes asetettu tyydyttävän taso. Väitteen, kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa, kohdalla ($x=3,49$) on saavutettu lähes asetettu hyvän taso. Väitteiden, päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu, epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa ja kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä, kohdalla jäädään alle arvon 3. Väite, tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia, on arvioitu myös alle tyydyttävän tason ($x=3,11$).

Vuonna 2010 päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa on aseman mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=,000$). Esimiehet ($x=3,28$) kokivat päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toteutuvan muita ryhmiä paremmin ja vastaavasti opettajat ($x=3,00$) kokivat sen toteutuvan muita ryhmiä huonommin. Johtoryhmän jäsenet ($x=3,25$) kokivat päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toiseksi myönteisimmin ja tukipalveluhenkilöstö ($x=3,16$) toiseksi kielteisimmin. Tukipalveluhenkilöstö ja johtoryhmän jäsenet ovat oman ryhmänsä sisällä homogeenisempiä vastauksissaan kuin opettajat ja esimiehet arvioidessaan kokemaansa päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuutta.

Vuonna 2010 päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sisältämissä yksittäisissä väitteissä on aseman mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero väitteiden m52 (pätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu) ja m88 (epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa) kohdalla ($p=.000$).

Väitteiden m49 (päätökset on tehty oikean tiedon perusteella) ja m50 (kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseä koskevilla asioissa), kohdalla havaitaan myös aseman suhteen tilastollisesti merkitseviä eroja ($p=.001$).

Väitteiden m51 (tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia), ($p=.085$) ja m89 (kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä), ($p=.030$) osalta ei ole aseman mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Johtoryhmän jäsenet kokivat väitteet m50, m52 ja m88 muita ryhmiä paremmin. Väitteet m49 ja m89 he ovat arvioineet toiseksi myönteisimmin ja väitteen m51 toiseksi kielteisimmin. Esimiehet kokivat väitteiden m49, m51 ja m89 toteutuneen muita ryhmiä paremmin. Väitteen m50 he ovat arvioineet toiseksi myönteisimmin, mutta väitteet m52 ja m88 toiseksi kielteisimmin. Opettajat kokivat väitteet m49, m51, m52, m88 ja m89 muita ryhmiä huonommin, ja väitteen m50 toiseksi kielteisimmin. Tukipalveluhenkilöstö koki väitteet m51, m52 ja m88 toiseksi myönteisimmin, väitteet m49 ja m89 toiseksi kielteisimmin ja väitteen m50 kielteisimmin.

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yksittäisten väitteiden vuodelta 2010 suhteen voidaan myös havaita se tosiasia, että tukipalveluhenkilöstö on kokenut tietyt päätöksentekoon liittyvät osa-alueet myönteisemmin kuin johtoryhmän jäsenet ja esimiehet. Tukipalveluhenkilöstö on arvioinut väitteen, tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia (m51) myönteisemmin kuin johtoryhmän jäsenet ja väitteet, päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu (m52) ja epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa (m88) myönteisemmin kuin esimiehet.

Vuonna 2010 työyhteisökyselyyn vastanneista 76 % on kuulunut tulosalueeseen 2, noin 21 % tulosalueeseen 1 ja tulosalueeseen 3 noin 2 %. Tuloksissa ei ole huomioitu tulosalueen 4 tuloksia vastaajien vähäisyyden johdosta ($n<10$). Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa ei ole tulosalueen mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=, 066$). Kuntayhtymäpalvelut – tulosalue ($x=3,20$) koki päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden muita tulosalueita paremmin, koulutuspalvelut – tulosalue ($x=3,04$) taas muita tulosalueita huonommin.

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteistä seuraavat väitteet korreloivat voimakkaasti keskenään: tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia ja päätökset on tehty oikean tiedon perusteella (,804), kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä ja tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia (,663) ja kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä ja päätökset on tehty oikean tiedon perusteella (,619).

5. Henkilöstön työssä koetun päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja hyvinvoinnin välinen yhteys vuonna 2010

Vuonna 2010 voidaan havaita henkilöstön työssä koetun päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja työssä koetun hyvinvoinnin, johtamisen osa-alueiden osalta, välillä yhteys.

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus korreloi voimakkaasti johtamiseen liittyvien ulottuvuuksien: työn kehittävyys (,553), tiedonkulun ja vuorovaikutuksen (,711) sekä esimiestyön (,630) kanssa.

Bayes mallinnuksen avulla voidaan havaita päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden väitteiden yhteys tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen (um810: julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa), ja edelleen esimiestyöhön (um2110: työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä), edelleen työkykyyn (um2010: koen jaksavani työssäni hyvin) ja esimiestyöhön (um1910: olen tyytyväinen nykyiseen työhöni) ja lopulta työn kehittävyteen (um1: minulla on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni, um2: minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni ja um3: minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtä koskevia muutoksia suunniteltaessa).

6. TOB-mittarin validointiprosessi

Viitaten aikaisempiin empiirisiin tutkimuksiin työhyvinvoinnin mittaamisessa käytettyjen mittareiden ja osioiden osalta (mm. Kinnunen & Sinkkonen 1986, Taskinen 2005), ja liittyen työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemusten ja terveyden, työssä koetun hyvinvoinnin väliseen yhteyteen (mm. Schmitt, Dörfel 1999; Elovainio, Kivimäki, Helkama 2001; Tepper 2001; Elovainio, Kivimäki, Vahtera 2002; Kausto, Elovainio, Elo 2003, 304; Kivimäki, Elovainio, Vahtera, Ferrie 2003; Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen, Sallinen 2009, 94), olen halunnut ottaa tähän tutkimukseen mukaan tämän johtamisen oikeudenmukaisuus ulottuvuuden ja tarkemmin päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden.

Tämän myötä päädyn esittämään tehtäväksi tiettyjä lisäyksiä työyhteisökyselyn tulosten analysoinnissa käytettyyn TOB-mittariin. Mittarin sisältöä tulisi laajentaa kattamaan myös päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus, joka sisältää seuraavat 7 väitettä:

1. päätökset on tehty oikean tiedon perusteella,
2. kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itse koskevilla asioilla,
3. tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia,
4. päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu,
5. epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa,
6. kaikki asianosaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä ja
7. päätösten perusteista saa halutessaan lisätietoa.

Lisäperusteluja edellä esiin tuotuun mittarin ns. laajennustarpeeseen esitän seuraavassa, oikeudenmukaisuustematiikan ja kohdeorganisaation arvojen, avulla. TOB-mittarin osa-alue, tiedonkulku ja vuorovaikutus, sisältää muun muassa väitteen: julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa. Kohdeorganisaation henkilöstö arvioi tämän väitteen alle asetetun tyydyttävän tason vuonna 2010 ($x=2,94$). Vain vuonna 2007 väitteen sama arvio on ollut yli 3 tasoa.

Kohdeorganisaation arvot on käyty läpi toimintaperiaatteiden muodossa luvussa 4.1. Vuonna 2010 toimintaperiaatteina ovat olleet yhteisöllisyys (sitoutuminen ja vastuullisuus, luottamus ja avoimuus, tasa-arvo), ihmisyyden kunnioitus (kunnioitus ja arvostus, erilaisuuden hyväksyminen, oikeudenmukaisuus) ja osaaminen (terve ammattiyhteisyys, ammattitaito, asiakaslähtöisyys).

Vuoden 2010 työyhteisökyselyn tulosten mukaan henkilöstö ei koe sopusointua julkituotujen arvojen ja todellisen toiminnan välillä, eli he eivät koe esimerkiksi oikeudenmukaisuuden toteutuvan organisaatiossa. Samoin henkilöstö on arvioinut päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ($x=3,08$) alle asetetun tyydyttävän tason vuonna 2010 (katso luku 6.3.1), eli he eivät koe myöskään päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toteutuvan optimaalisesti käytännössä.

Tehdyn tutkimuksen tulokset tarkastelujaksolta 2006–2010 luovat haastetta tarkastella entistä laajemmin henkilöstön työssä koettua hyvinvointia, myös koetun johtamisen oikeudenmukaisuuden, päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kautta. Laaja-alaisempi, mutta samalla myös yksilöllisempi, työntekijän työssä koetun hyvinvoinnin tarkastelu, asettaa omat vaatimuksensa myös työyhteisökyselyjen tulosten analysoinnissa käytetyille mittarille.

7 Tulosten pohdinta ja päätelmät

Kuten kirjallisuusosassa jo todettiin, työelämän muutokset ovat lisääntyneet viimeisten vuosien aikana ja samanaikaisesti työikäisten määrä vähenee. Työelämä muuttuu ja tämä luo omia haasteita myös työhyvinvoinnin edistämiseksi ja kehittämiseksi työssä, työyhteisöissä ja työorganisaatioissa. (Kandolin ym. 2010; Kasvio ym. 2010.) Työelämä ei ole huonontunut. Mielikuvat työelämästä ovat huonontuneet. Työvoiman määrä supistuu aina 2030-luvulle asti ja työvoiman rakenne muuttuu, muun muassa y-sukupolven myötä. (Alasoini 2010.) Elämänalueena perhe-elämän ja vapaa-ajan merkitys on noussut ja vastaavasti työn merkitys on laskenut (Lehto ym. 2008). Kun henkilöstön työhyvinvointi nähdään yrityksen tärkeänä voimavarana, voi työelämä kehittyä (Juuti 2012).

Työhyvinvointi on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa tulee huomioida sekä subjektiivinen hyvinvointikokemus että myös hyvinvoinnin objektiiviset tekijät. (Mamia 2009.) Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin (Rauramo 2008). Johtamisen ja hyvinvoinnin välinen tarkastelu perustuu siihen, että organisaatioiden ja töiden luonne on muuttunut ja johtamisella ja hyvinvoinnilla/työyhteisön pahoinvoinnilla on selkeä yhteys (Juuti ym. 2002). Työelämässä ja työssä koettuun hyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti kokemus esimiehen oikeudenmukaisesta kohtelusta, erityisesti päätöksenteon oikeudenmukaisuus, sekä esimiehen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen laatu. Oikeudenmukaisella johtamisella työntekijöiden sitoutuminen lisääntyy, työntekijöiden välinen yhteistoiminta on sujuvampaa ja henkilöstöryhmien välinen kitka vähenee. (Kivimäki ym. 2002; Talvitie 2008). Johtajan tehtävien tärkeys vain korostuu muutoksessa (Ruohotie ym. 1999).

Muutokset ovat nykyajan työelämässä arkipäivää. Muutoksissa ja niiden johtamisessa, asioiden ja ihmisten johtaminen eli kokonaisuuden johtaminen ja sen hallinta, korostuvat. Kohdeorganisaation tehtävänä on tuottaa laadukkaita koulutuspalveluja ja muita palveluja sekä ulkoisille että sisäisille asiakkaille. Kohdeorganisaation henkilöstön toiminnan lähtökohtana ovat avoin tiedonkulku ja vuorovaikutus, sosiaaliset -ja yhteistyötaidot, toisen työntekijän ja hänen työnsä arvostus ja kunnioitus. Nämä edellä mainitut asiat pätevät niin sisäisten kuin ulkoistenkin asiakkaiden kohdalla. Oikeudenmukainen ihmisten johtaminen, jossa korostuu ihmisten tasapuolinen kohtelu ja inhimillisuus, luovat vankan pohjan työhyvinvoinnin kokemiselle.

Työhyvinvointi yksilöllistyy organisaatioissa (Hakanen 2011, 23; Marjala 2009, 159). Työhyvinvoinnin kokemisessa korostuu myös sen kokonaisvaltaisuus. Työhyvinvoinnin tila muodostuu työntekijän työsitoutuneisuudesta, yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta työnkuvassa ja yksilöllisestä, arvostavasta esimiestyöstä. Myös koettu työn haasteellisuus, osaaminen asiakastyössä, ilon ja onnistumisen kokemukset työssä, tunne arvostettavan työn tekemisestä ja dialoginen yhteisöllisyys, samoin kuin kokonaisu-elämän hyvinvointi ja vastuullisuus itsestä, kuuluvat näihin työhyvinvoinnin tilan muodostaviin tekijöihin. (Marjala 2009, 159.)

Samanaikainen työhyvinvoinnin yksilöllistyminen ja sen kokonaisvaltainen kokeminen aiheuttaa jatkuvasti muuttuvassa työelämässä myös vaatimuksia ihmisten yksilöllisen ja oikeudenmukaisen johtamisen toteutumiselle. Työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen johtamisen, päätöksen menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välillä on yhteys, ja juuri tästä syystä se on haluttu ottaa mukaan myös tähän tutkimukseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja analysoida kohdeorganisaation henkilöstön kokemaa hyvinvointia työssä organisaation yhdistymisen jälkeen ja muutoksessa vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010. Tutkimuksella haluttiin selvittää myös henkilöstön työssä koettua johtamisen, päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toteutumista vuonna 2010 sekä henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen avulla vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaiseksi kohdeorganisaation henkilöstö koki hyvinvoinnin työssä organisaation yhdistymisen jälkeen ja muutoksessa vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010?
2. Miten henkilöstön työssä koettu hyvinvointi on muuttunut tarkasteluvuosina?
3. Selittääkö vastaajan asema ja tulosalue työssä koetun hyvinvoinnin eroja?
4. Minkälaiseksi kohdeorganisaation henkilöstö koki päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vuonna 2010? Oliko henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välillä yhteys?
5. Miten työyhteisökyselymittari (TOB-mittari) soveltuu käytettäväksi koulutusorganisaation henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin mittaamiseen?

Kohdeorganisaatiossa toteutetut työyhteisökyselyt vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010 ja niiden perusteella saadut aineistot muodostavat tutkimuksen pääaineiston. Tausta-aineistona ovat toimineet kohdeorganisaation toimintakertomus ja tilinpäätös dokumentit vuosilta 2004–2010. Tutkimuksessa on käytetty valmista työyhteisökyselymittaria (TOB-mittari) tulosten

analysoinnissa. Ko. mittari koostuu 6 indeksistä: työn kehittävyys, tiedonkulku ja vuorovaikutus, esimiestyö, työkyky, optimaalinen kuormitus ja ergonomia. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat ko. indeksien taustalla olevat teoriat, jotka linkittyvät yhteen työhyvinvoinnin tekijöiden (Manka 1999; 2006) ja työkykytalon sisältämien tekijöiden (Ilmarinen 1995; 2004; 2006) kanssa.

TOB-mittarin avulla mitataan henkilöstön eri vuosina työssä koettua hyvinvointia työn vaikutusmahdollisuuksien, työn kehittävyuden ja työn kuormittavuuden (Karasek 1979) kautta. Myös henkilöstön osallistumismahdollisuudet työssä (Anderson & West 1998) ja innovatiivisuuden tukeminen työssä (West & Anderson 1996) kuuluvat osana työhyvinvoinnin kokemiseen työssä. Työuupumus (Leiter & Maslach 1988) ja koetut rasitusoireet työssä (Goldberg 1972) sekä tyytyväisyys esimiestyöhön ja kehittymismahdollisuuksiin työssä (Hackman & Oldman 1975) sekä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus (Moorman 1991) ovat oleellisia asioita henkilöstön koetun työhyvinvoinnin mittaamisessa.

Työhyvinvoinnin tekijät organisaatiossa (Manka 1999; 2006) ja työkykytalon tekijät (Ilmarinen 1995; 2004; 2006) täydentävät teoreettisen viitekehyksen. Työhyvinvointi yksilöllistyy organisaatioissa, ja samanaikaisesti korostuu työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kokeminen. Yksilön asenteet, terveys, toimintakyky ja ammatillinen osaaminen vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen. Samoin siihen vaikuttavat työn sisältö, vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn kannusteet. Koko työyhteisöllä ja sen ryhmähengellä, kuin myös esimiestyöllä ja johtamisella on vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiseen.

Tutkimuksen keskeiset tutkimustulokset on esitetty luvussa 6.6. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi on hyvällä tasolla vuonna 2010 huolimatta organisaatiossa tapahtuneista muutoksista. Henkilöstön työssä koetussa hyvinvoinnissa on eroa sen mukaan, missä ammattiasemassa tai tulosalueella työntekijä toimii. Henkilöstön työssä koettu päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus vuonna 2010 on alle määritellyn tyydyttävän tason. Tulosten perusteella voidaan todeta henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välinen yhteys vuonna 2010. Yksi keskeisin tutkimustulos on myös tutkimuksessa käytetyn valmiin TOB-mittarin validointiprosessi. Luvussa 7.3 on esitetty keskeisten tutkimustulosten tarkastelu.

7.1 LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tutkimuksen arvioinnin suhteen kiinnitetään huomiota tutkimuksessa hyödynnettyjen määrällisten työyhteisökyselyaineistojen keruun ja analyysien teon luotettavuuteen. Tulosten osalta käsitellään myös saavutettujen tulosten yleistettävyyttä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan määrällistä tai numeerista tietoa tietyn yhteisön mielipiteistä, kokemuksista tai asenteista. Näiden tietojen perusteella tutkija voi tehdä yleistyksiä tai muodostaa väitteitä. (Creswell 2003; 153.) Tehdyn tutkimuksen tulee olla luotettava, jotta tiettyjä yleistyksiä voidaan tehdä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Sisäisen luotettavuuden yhteydessä tarkastellaan sekä reliabiliteettia että validiutta. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, että käsitteet mittaavat tukittavia ilmiöitä. (Uusitalo 1991; Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 44; Heikkilä 2004, 29; Metsämuuronen 2005, 64–65; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 216–217.) Mittauksen validiteetin avulla saadaan tietoa siitä, mittaako testi juuri sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata. (Nummenmaa 2006, 361). Kun tutkitaan ulkoista validiteettia, mietitään sitä, että mihin perusjoukkoon tai tilanteeseen tulokset voidaan yleistää. Sisäisen validiteetin arvioinnissa pohditaan mittarin luotettavuutta, tutkimuksen ajankohtaa ja myös sitä, mikä on mahdollisesti tutkimuksen kato. (Anttila 1998.)

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan totuuden, siirrettävyyden, pysyvyyden ja neutraaliuden näkökulmista käsin (Lincoln & Guba 1985, 290). Tutkimustulosten yleistämistä muihin organisaatioihin kannattaa tehdä varoen. Koulutusorganisaatioilla on samantyyppisiä muutospaineita ja toiminnan kehittämisen tarpeet ovat myös usein samankaltaisia. Nämä tekijät voisivat puoltaa tutkimustulosten yleistämistä muihin koulutusorganisaatioihin. (Ojala 1996). Perustelut tarkastella muissakin yhteyksissä mittarin avulla saatuja tietoja, löytyvät mittarin rakentumisesta teorian tiedolle koskien hyvinvointia, johtamista ja yleensä näiden asioiden kehittämistä. (ks. Soininen 2001, 96; Nakari 2003, 193).

Työyhteisökyselyjen vastausprosentit olivat jokaisena tarkasteluvuonna yli 50 % koko organisaation henkilömäärästä. TOB-kyselyn vastaus-% oli 63,8 % (2006), 65 % (2007), 58 % (2008) ja 63,2 % (2010). Tulokset voidaan yleistää koskemaan koko organisaatiota kokonaisvastausprosentin perusteella jokaisena tarkasteluvuonna 2006, 2007, 2008 ja 2010.

Tutkimuksen aineistonkeruun ajankohdan tärkeys tulosten luotettavuudelle

Tutkimuksen tulosten tarkastelussa ja näiden tulosten perusteella tehtävissä johtopäätöksissä tulee ottaa huomioon ajankohta, jolloin tutkimusaineisto on kerätty ja aineisto on arvioitu. Työyhteisökyselyt on toteutettu vuosittain aina alkuvuodesta eli yleensä helmikuussa. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi on kehittynyt myönteisesti vuodesta 2006 vuoteen 2007 ja vuodesta 2008 vuoteen 2010, heikentyen hieman vuosien 2007 ja 2008 välillä.

Mikä selittää tätä edellä mainittua trendiä? Voiko tähän vaikuttaa työyhteisökyselyn toteuttamisajankohta eli alkuvuosi? Edellisen tilikauden tulos julkistetaan aina alkuvuodesta ja päätetään tuloksen mahdollisesti aiheuttamista

jatkotoimista (esimerkiksi mahdolliset säästötoimet). Näin tapahtui juuri vuoden 2008 alkupuolella, kun oli saatu tieto vuoden 2007 alijäämäisestä tuloksesta, jonka johdosta päätettiin koko koulutusorganisaatiota koskevista säästötoimista. Vaikuttiko tämä tapahtumasarja henkilöstön vastauskäyttäytymiseen, jolloin henkilöstö ei ollut yhtä tyytyväinen työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueisiin kuin vuonna 2007? Näin ollen työyhteisökyselyn tulokset olivat heikommat kuin vuosina 2006 ja 2007, ja samoin myös vastausprosentti laski edellisistä vuosista.

Vastaava yhteys on mahdollinen myös vuoden 2010 kohdalla: kun kohdeorganisaation tilikauden tulos oli ylijäämäinen vuosina 2008 ja 2009, on tämä voinut vaikuttaa positiivisesti työyhteisökyselyyn vastaamiseen alkuvuodesta 2010. Vuonna 2010 kohdeorganisaation henkilöstö oli tyytyväisempi työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviin osa-alueisiin kuin vuonna 2008, samoin myös kyselyn vastausprosentti oli korkeampi vuonna 2010.

Vuoden 2010 työyhteisökyselyn tulosten paranemiseen on voinut vaikuttaa myös elokuussa 2009 voimaan saatettu kohdeorganisaation uusi organisaatorakenne. Kuitenkin voidaan todeta, että toteutettujen työyhteisökyselyn avulla saadut tulokset tarkasteluvuosilta 2006, 2007, 2008 ja 2010 antavat kuvan kohdeorganisaation henkilöstön silloisesta työssä koetusta hyvinvoinnista. Jos kyselyn toteutusajankohta olisi ollut toinen, olisivat vastaukset voineet olla joko parempia tai heikompia. Voi olla myös niin, että kyselyn toteutusajankohta ei vaikuta saatuihin tuloksiin tai kyselyn vastausprosenttiin, koska aina vastaajista löytyy sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä. Vastaajien suuri lukumäärä (n vaihtelee hiukan kuuden sadan vastaajan molemmin puolin vuosittain) varmistaa sen, että kaikista kriittisimmät vastaukset eivät pääse vaikuttamaan kohtuuttomasti kokonaistulokseen.

Kohdeorganisaatiossa on tapahtunut organisaatiomuutos vuonna 2004 ja organisaatorakenteen muutos vuonna 2009, tutkimuksessa mukana olevat työyhteisökyselyjen aineistot ovat vuosilta 2006, 2007, 2008 ja 2010. Kuinka pitkä aika vaaditaan tai kuinka voimme yleensä esittää luotettavia päätelmiä sen suhteen, että esimerkiksi henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin arvioinnit tai muutokset näissä arvioinneissa johtuvat juuri näistä tehdyistä suurista muutoksista organisaatiossa? Usein on esitetty, että vaatii noin 5 vuotta, jotta voidaan nähdä tehtyjen muutosten vaikutukset organisaation käytännön toiminnassa. Tämän mukaan kohdeorganisaatiossa vuonna 2004 toteutetun organisaatiomuutoksen (5 eri koulutusorganisaatiota yhdistyi yhdeksi isoksi koulutusorganisaatioksi) käytännön vaikutukset voitaisiin nähdä vuosien 2008 ja 2009 tienoilla? Vuonna 2008 työyhteisökyselyn kautta saadut henkilöstön arviot työssä koetusta hyvinvoinnistaan ja johtamisesta näyttivät heikentyneen vuosien 2006 ja 2007 jälkeen. Ja tämä yhtenä tekijänä myös johti siihen, että kohdeorganisaation johtamisjärjestelmiä arvioitiin uudelleen (ulkopuolinen selvitys) ja päädyttiin organisaatorakenteen muuttamiseen vuonna 2009.

Vuonna 2009 ei myöskään toteutettu tästä organisaatorakenteen muutostyöstä johtuen työyhteisökyselyä, joten sitä kautta ei saada tähän asiaan lisävalaistusta. Kun organisaatorakenteen muutos on tehty vuonna 2009, niin voidaanko sen perusteella odottaa ns. näkyviä tuloksia vuoden 2014 paikkeilla? Tämä onkin yksi oleellinen jatkotutkimusaihe.

7.2 TUTKIMUSEETTISTEN VAATIMUSTEN NOUDATTAMINEN

Tutkimuksessa on tärkeää noudattaa tutkimuseettisiä vaatimuksia. Ko. tutkimuksessa näitä tutkimuseettisiä vaatimuksia ovat seuraavat: tutkittavat ovat tietoisesti suostuneet tutkimukseen ja he ovat vastanneet vapaaehtoisesti tehtyihin kyselyihin ja tutkimuksessa käytettyjen sähköisten kyselyjen kysymysten sisällöt ja tutkimusasetelmat ovat eettisiä. Samoin tutkimuksessa turvataan vastaajien tunnistamattomuus eli anonymiteetti.

Tehdyssä tutkimuksessa hyödynnettiin jo toteutettuja työyhteisökyselyjä vuosilta 2006, 2007, 2008 ja 2010. Kohdeorganisaatiossa sähköisesti toteutetut työyhteisökyselyt on toteutettu niin, että vastaajien osallistuminen työyhteisökyselyyn vastaamiseen on ollut vapaaehtoista. Työyhteisökyselyn tuloksia on esitetty kuntayhtymätasolla, tulosaluekohtaisesti ja vastaajan ammattiaseman mukaan niin, että alle 10 vastaajan muodostaman ryhmän tuloksia ei ole tulkittu eikä julkistettu. Näin työyhteisökyselyyn vastaajien anonymiteetin säilyminen on turvattu. Työyhteisökyselyn toteutusvaiheessa on kohdeorganisaation henkilöstöä informoitu myös kyselyn tarkoituksesta ja saatujen tulosten hyödynnettävyydestä. Tässä tutkimuksessa ei ole käsitelty alle 10 vastaajan ryhmiä.

7.3 KESKEISTEN TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

Vuonna 2004 tapahtui organisaatiomuutos, jolloin 5 eri ammatillista koulutusorganisaatiota yhdistyi yhdeksi isoksi koulutusorganisaatioksi. Vuoden 2009 lopulla toteutettiin organisaatorakenteen muutos.

Kohdeorganisaation henkilöstön työssä koettu hyvinvointi on parantunut vuodesta 2006 vuoteen 2010. Koko henkilöstön työssä koettua hyvinvointia voidaan pitää hyvänä vuonna 2010, organisaatiossa tapahtuneista muutoksista huolimatta. Vrt. Wiezer ym. (2011) tutkimuksen tuloksiin, joiden mukaan organisaatiomuutoksilla on vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työlle omistautumiseen, kyynisyyden tunteisiin, emotionaaliseen uupumukseen ja stressiin sekä työkyvyn ja työn epävarmuuden tunteisiin.

Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi on parantunut vuodesta 2006 vuoteen 2010 työn kehittävyden, esimiestyön sekä tiedonkulun ja vuorovaikutuksen osalta. Henkilöstö kokee, että optimaalinen kuormitus on paremmalla tasolla, vaikkakin ergonomian koetaan heikentyneen ko. tarkastelujaksolla. Henkilöstö kokee, että työkyky on samalla tasolla vuosina 2006 ja 2010. Vrt. Alasoini (2010), jonka mukaan työelämä ei ole huonontunut, vaan mielikuvat työelämästä ovat huonontuneet. Vaikka organisaatiossa on toteutettu muun muassa työelämän kehittämishanke (Tykes) vuosina 2006–2008, tässä tutkimuksessa ei voida kuitenkaan osoittaa niitä toimenpiteitä, jotka olisivat vaikuttaneet muutoksen suuntaan myönteisesti tai kielteisesti.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös eri ammattiryhmien ja eri tulosalueilla toimivien työntekijöiden työssä koettua hyvinvointia. Merkittävimmät tulokset vastaajan ammattiaseman mukaisessa työssä koetun hyvinvoinnin arvioinnissa eri vuosina ovat tukipalveluhenkilöstön johtoryhmän jäseniä ja esimiehiä myönteisemmät arvoinnit liittyen esimiestyöhön, optimaaliseen kuormitukseen, työkykyyn ja tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen tarkasteluvuosina (taulukko 20).

Henkilöstön työssä koetussa hyvinvoinnissa on eroa sen mukaan, mikä on työntekijän ammattiasema. Tarkasteluvuosina työntekijän ammattiaseman mukaisten tulosten perusteella voidaan todeta, että kokonaisuudessaan (kaikki TOB-mittarin ulottuvuudet) johtoryhmän jäsenet ja esimiehet kokivat hyvinvointinsa työssä myönteisemmin kuin opettajat ja tukipalveluhenkilöstö (vrt. Sackney ym. 2000; Soininen 2001). Savolaisen (2001) tutkimuksessa on myös eriteltyä sekä opettajien että tukipalveluhenkilöstön arviot liittyen työhyvinvointiin. Opettajien työhyvinvointia on tutkittu paljon (mm. Kinnunen & Rasku 1994; Rasku & Kinnunen 1999; Forss 2004). Opettajien yhteisöllisyys nousee voimakkaasti esiin yhtenä oleellisena työhyvinvoinnin elementtinä Nurmen (2009) tutkimuksessa. Taulukosta 20 on selvästi nähtävissä ne tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, esimiestyön, työkyvyn ja optimaalisen kuormituksen sisältämät väitteet, jotka tukipalveluhenkilöstö on arvioinut myönteisemmin kuin johtoryhmän jäsenet ja esimiehet.

Opettajien kokemaa työstressiä ja työuupumusta on tutkittu paljon niin Suomessa (esim. Mäkinen 1998; Santavirta ym. 2001; Perkiö-Mäkelä ym. 2002) kuin myös kansainvälisesti (Pedrabissi ym. 1993; Ma ym. 1999; Sandmark ym. 1999; Conley ym. 2000; Dick ym. 2001;). Juuri opettajat ovat se ryhmä, jonka antamiin arvioihin työhyvinvoinnin ja johtamisen suhteen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomioita. Opettajathan ovat kohdeorganisaatiossa juuri se ryhmä, mikä toteuttaa puhtaimmillaan ja parhaimmillaan koulutusorganisaation perustehtävän mukaista tehtävää.

Sosiaalisen tuen ja esimiehen tuen tärkeys on tullut esiin monissa tutkimuksissa (esim. Pascual ym. 2003; Pisanti ym. 2003). Myös muiden ammattiryhmien työssä koettua työhyvinvointia/työpahoinvointia on tutkittu laajasti. Aitta (2000) on keskittynyt tutkimuksessaan ylempien toimihenkilöiden

työkuormitukseen ja työn hallintaan. Opettajien ja muiden henkilöstöryhmien kokemaa työkykyä sekä koettua työstressiä ja psyykkistä/henkistä rasittuneisuutta on myös tutkittu paljon (esim. McCormick 1997; Viinamäki 1997; Abel ym. 1999; Haikonen 1999; Parkatti ym. 1999; Chan ym. 2000; Chan 2003; Freude ym. 2005; Seibt ym. 2005; Ritvanen 2006).

Kinnusen ym. (1994), Raskun ym. (1999), Sackneyn ym. (2000), Soinisen (2001), Savolaisen (2001), ja Forssin (2004) tutkimukset liittyvät lähimmin omaan tutkimukseeni. Erityisesti Sackneyn ym. (2000) tutkimuksessa on tutkittu koulun koko henkilökunnan: hallintovirkailijoiden, luokanopettajien ja tukipalveluhenkilöstön koettua hyvinvointia työssä, samoin Soinisen (2001) tutkimuksessa (ktso. myös Savolainen 2001), ja näiden tutkimusten tulokset ovat pitkälti samansuuntaisia oman tutkimuksen tulosten kanssa.

Raskun ym. (1999) tutkimus lukion opettajien koetusta työhyvinvoinnista ja Kinnusen ym. (1994) tutkimus ikääntyvien opettajien hyvinvoinnista työssä, on lähellä omaa tutkimustani. Oman tutkimukseni kokonaisotanta sisältää myös lukion opettajia ja kohdeorganisaatiossa työskentelee työkokemusvuosissa laskettuna hyvin eri-ikäisiä opettajia.

Forssin (2004) tutkimus painottuu hyvinvointitekijöiden ja ikääntyvien työssä pysymisen välisiin yhteyksiin. Myös omassa tutkimuksessani on taustalla huoli ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisesta ja työssä pysymisestä ja viihtymisestä. Utraisen (2009) tutkimuksen esiin nostama vastavuoroisuus sekä Nurmen (2009) tutkimuksen kautta löydetty opettajien yhteisöllisyys ovat oleellisia työhyvinvoinnin elementtejä myös omassa tutkimuksessani. Nurmen (2009, 136) tutkimuksen mukaan opettajien mahdollisuus työn ja vastuun jakamiseen toisten kanssa eli dialoginen yhteisöllisyys lisäsi heidän hyvinvointiaan ja tätä kautta koko kouluyhteisön hyvinvointia.

Myös tulosalue, jolla työntekijä toimii, vaikuttaa työssä koettuun hyvinvointiin. Tarkasteluvuosina tulosalueen, kuntayhtymäpalvelut, vastaajat arvioivat työssä koetun hyvinvointinsa paremmaksi kuin muiden tulosalueiden vastaajat.

Tutkimuksessa on tarkasteltu myös kohdeorganisaation henkilöstön työssä koettua päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuutta vuonna 2010. Tulosten perusteella voidaan todeta, että asetettu hyvän taso jää saavuttamatta, vaikkakin väitteen, päätökset on tehty oikean tiedon perusteella ($x=3,24$), osalta saavutetaan lähes määritelty tyydyttävä taso ja väitteen, kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa ($x=3,49$), osalta saavutetaan lähes määritelty hyvän taso.

Esimiehet ja johtoryhmän jäsenet ovat olleet päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen tyytyväisempiä kuin opettajat. Samalla voidaan myös todeta, että tukipalveluhenkilöstö ja johtoryhmän jäsenet ovat omina ryhminään homogeenisempiä kuin opettajat ja esimiehet arvioidessaan kokemaansa päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuutta. Päätöksenteon

menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yksittäisten väitteiden osalta vuonna 2010 voidaan myös havaita se tosiasia, että tukipalveluhenkilöstö on kokenut tietyt päätöksentekoon liittyvät osa-alueet myönteisemmin kuin johtoryhmän jäsenet ja esimiehet. Tukipalveluhenkilöstö on arvioinut väitteen, tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia (m51) myönteisemmin kuin johtoryhmän jäsenet ja väitteet, päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu (m52) ja epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa (m88) myönteisemmin kuin esimiehet.

Tulosalueen, kuntayhtymäpalvelut, vastaajat ovat olleet tulosalueiden vastaajista tyytyväisimpiä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toteutumiseen vuonna 2010. Tulosalueen, koulutuspalvelut, vastaajat kokivat päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden muita huonommin. Tulosalueen, kiinteistöyksikkö, vastaajat ovat arvioinneissaan homogeenisin ryhmä.

Tulosten perusteella voitiin todeta, että päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus korreloi voimakkaasti johtamisen ulottuvuuksien: työn kehittävyden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen sekä esimiestyön kanssa. Bayesilainen mallinnus antaa selvän kuvan (kuvat 15–17) työntekijöistä huolehtimisen (esimiestyö) yhteydestä työssä jaksamiseen (työkyky). Edelleen yhteys voidaan havaita työssä jaksamisen ja työntekijän kokemuksen omasta tyytyväisyydestään nykyistä työtään kohtaan (esimiestyö) välillä. Työntekijän tyytyväisyys nykyistä työtään kohtaan on yhteydessä työntekijän kokemukseen työn kehittävydestä (työkeh) itsenäisen toiminnan, itsensä kehittämisen ja omaa työtä koskevien muutoksien suunnittelun osalta.

Miten ko. työyhteisökyselymittari (TOB-mittari) soveltuu kohdeorganisaation ja muiden toisen asteen koulutusorganisaatioiden henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin mittaamiseen nyt ja tulevaisuudessa? Kohdeorganisaation tehtävänä on ammatillisen koulutuksen järjestämisen ja opetustoiminnan lisäksi työelämän palvelu- ja kehittämistehtävä, ja tähän palvelutehtävään kohdeorganisaatio vastaa muun muassa toteuttamalla näitä työyhteisökyselyjä myös muissa toisen asteen koulutusorganisaatioissa.

Tutkimuksen teon yhteydessä olen suorittanut käytetyn valmiin TOB-mittarin arviointiprosessia ja olen tutustunut muissa tutkimuksissa käytettyihin vastaaviin mittareihin (ktso. Kinnunen & Sinkkonen 1986; Taskinen 2005). Tämän perusteella päädyn esittämään tiettyjä muutoksia työyhteisökyselyjen tulosten analysoinnissa käytettyyn TOB-mittariin ja sen osa-alueisiin. Käytettäessä mittaria kohdeorganisaation henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin mittaamiseen, voidaan sanoa, että mittari toimii hyvin. Kuitenkin, viitaten mm. Taskisen (2005) tutkimukseen, näen, että mittarissa tulisi olla yhtenä esimiestyön alueena myös työssä koetun päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Kohdeorganisaation työyhteisökysely sisältää kyllä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen liittyviä väitteitä vuosina 2008 ja 2010. Puutteena on kuitenkin se, että väitteistä ei ole

muodostettu samanlaista summamuuttujaa kuten muista johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvistä väitteistä ja jollakin tavalla tätä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuutta ei ole koettu yhtä tärkeäksi kuin johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä muita 6 summamuuttujia.

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus-osio on kokonaisuutena kattava (vrt. Moorman 1991), kun se sisältää seuraavat 7 väitettä: päätökset on tehty oikean tiedon perusteella, kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseä koskevissa asioissa, tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia, päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu, epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa, kaikki asianosaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä ja päätösten perusteista saa halutessaan lisätietoa.

Valmiin TOB-mittarin käytön ja sen käytännön toimivuuden testauksen yhteydessä minulla on herännyt muutama kysymys:

- Onko työyhteisökyselyn kysymyksissä käytetty vastausvaihtoehtojen asteikko (1–5) tarkoituksenmukainen?
- Miten työyhteisökyselyn tuloksia käydään läpi kohdeorganisaatiossa?

Saadaanko asteikon 1–5 avulla tarpeeksi ja oikeanlaista sekä rehellistä tietoa henkilöstön työssä koetusta hyvinvoinnista? Vai voisiko asteikko olla esimerkiksi asteikko 0–4 (0=eikokemusta asiasta, en osaa sanoa, 1=täysin eri mieltä/heikko, 2=eri mieltä/tyydyttävä, 3=samaa mieltä/hyvä ja 4=täysin samaa mieltä/kiitettävä)? Edellä oleva mittari ja sen asteikko tavallaan ”velvoittaisi” kyselyyn vastaajan tekemään selvän valinnan vastausvaihtoehtojen välillä. Voisiko tällainen asteikko vähentää houkutusta valita vastausvaihtoehto 3 (ei samaa eikä eri mieltä)? Vastausvaihtoehdon 3 valinneiden osuus monessakin väitteessä on suuri, ja näin ollen vain osa vastaajista kertoo suoran kantansa siihen, ovatko he tyytyväisiä ja tyytymättömiä. Olisiko tällä erilaisella asteikolla (0–4) mahdollista saada todellisempi kuva henkilöstön tilasta työssä koetun työhyvinvoinnin sekä päätöksenteon menettelytapojen suhteen? Miten nämä erilaiset vastausvaihtoehdot vaikuttaisivat vastaushalukkuuteen eli työyhteisökyselyn vastausprosenttiin? Työyhteisökyselyn kysymysten vastausvaihtoehtojen asteikon mahdollisen muuttamisen vaikutus tulee sitten ottaa huomioon eri vuosien kyselyjen tulosten keskinäisessä vertailussa.

Kohdeorganisaatiossa työyhteisökyselyn tulokset käsitellään ensin kuntayhtymätasolla ja sitten tulosalueilla. Tämän jälkeen rehtorit käyvät tulokset läpi omilla toimialueillaan ja sen jälkeen koulutuspäälliköt omilla vastuualueillaan.

Kohdeorganisaatio on syntynyt tehdyn organisaatiomuutoksen kautta vuonna 2004, sekä organisaatorakennetta on uudistettu vuonna 2009. Myös tulevaisuus tuo mukanaan muutoksia liittyen kohdeorganisaation toimintaan ja henkilöstöön. Kohdeorganisaation henkilöstöstä jää eläkkeelle ajanjaksolla 2011–

2019 vajaa kolmannes, joten henkilöstörakenne uudistuu, osaltaan myös y-sukupolven edustajien myötä. Tulevaisuudessa työntekijät pitävät tärkeänä työn ja omien arvostusten yhteensopivuutta ja y-sukupolven edustajien arvoissa ja asenteissa työtä kohtaan korostuvat yksilölliset elämäntavat ja mieltymykset (Alasoini 2010, 13–14; Järviemi 2011, 12).

Miten kohdeorganisaation eläkkeelle siirtyvän henkilöstön arvokas hiljainen tieto saadaan siirrettyä työelämään jääville työntekijöille? Mikä tulee olemaan tulevaisuudessa kohdeorganisaation henkilöstön määrä ja henkilöstön osaamisvaatimukset, kun huomioidaan OKM:n suunnitellut säästöpaineeet kohdistuen ammatilliseen peruskoulutukseen ja aikuiskoulutukseen vuosille 2014–2016, sekä oppisopimuskoulutukseen kohdentuvat säästöt jo heti vuoden 2013 alusta lukien? Miten hyvin huomioidaan työntekijät yksilöinä, ja miten luodaan sellainen toimintaympäristö ja työpaikka, jossa kaikki työntekijät voisivat kokea työssä aitoa hyvinvointia? Tämä luo omat haasteensa, mutta myös mahdollisuudet, organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen ylläpitäminen kuuluu organisaatioissa jokaisen työntekijän tehtäviin.

7.4 TUTKIMUKSEN MERKITYS TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIOLLE JA LAAJEMMIN ORGANISAATIO- JA HALLINTOTIETEILLE

Tutkimuksen aineisto ja sen pohjalta saadut tulokset käsittävät ko. koulutusorganisaation koko henkilöstön. Tulokset on kuvattu kokonaisuutena ja eriteltynä vastaajan aseman ja tulosalueen mukaisesti. Tutkimus on pitkittäistutkimus vuosilta 2006, 2007, 2008 ja 2010.

Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida koulutusorganisaation henkilöstön työssä koettua hyvinvointia ko. vuosina muuttuvassa organisaatiossa ja myös sitä, miten nämä kokemukset ovat muuttuneet vuosien saatossa. Koulutusorganisaation yhdistyminen tapahtui vuonna 2004 ja virallisen toimintansa koulutusorganisaatio aloitti vuoden 2005 alusta. Lisäksi koulutusorganisaatiossa on toteutettu vuoden 2009 elokuussa voimaan astunut organisaatorakenteen muutos.

Tutkimuksen avulla on saatu tietoa myös henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin yhteyksissä henkilöstön työssä koettuun päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen vuonna 2010. Johtamisen oikeudenmukaisuus ja siihen liittyen päätöksenteon oikeudenmukaisuus on oleellinen osatekijä selitettäessä henkilöstön työssä koettua hyvinvointia (Ambrose ym. 2003; Kausto ym. 2003; Linna 2008; Elo ym. 2009; ktso. myös Scminke ym. 2000; Cohen-Charash ym. 2001).

Kohdeorganisaation henkilöstön työssä koettu hyvinvointi on hyvällä tasolla vuonna 2010 ja se on parantunut vuodesta 2006. Osa-alueista työn kehittävyys, työkyky ja ergonomia on arvioitu yli määritellyn hyvän tason ($x=3,50$) vuonna 2010.

Työyhteisökyselyyn vastanneet ovat vuonna 2010 arvioineet, että eniten kehitettävää löytyy johtamisen osa-alueesta tiedonkulku ja vuorovaikutus ($x=3,29$) sekä työhyvinvoinnin osa-alueesta optimaalinen kuormitus ($x=3,27$) (katso kuva 5). Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen osalta voidaan todeta eniten olevan kehitettävää seuraavien asioiden suhteen: julkituotujen arvojen sopusointu todellisen toiminnan kanssa, palautteen saaminen onnistumisesta työyksikössä, tyytyväisyys kuntayhtymän ja tulosalueen johtamistapaa kohtaan ja työyksikön tapa hoitaa uusiin tehtäviin perehdyttäminen. Työn kehittävyys osalta kaivataan lisää aikaa uusien ideoiden kehittelyyn työyksikössä. Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus on kokonaisuudessaan myös kehittämiskohde.

Näistä edellä luetelluista kehittämisalueista nousee samoja asioita esiin kuin esim. Soinisen (2001) tutkimuksessa, jonka mukaan koulutusorganisaation henkilöstö arvioi edelleen kehitettäväksi asioiksi koulutusorganisaatiossa johtamisen, tiedottamisen, vuorovaikutuksen, erilaiset tukimenetelmät, päätöksenteon kehittämisen ja toimintatapojen kehittämisen ja tukemisen. Keskeisiä ongelma-alueita olivat työn hallinta, tuen antaminen, tiedottaminen, vuorovaikutus sekä kehityskeskustelut ja päätöksenteko.

Tulosten käsittelyssä on käytetty SPSS for Windows ohjelman lisäksi Bayes'ilaista laskentaa, jonka kautta on saatu syvyyttä tulosten tulkintaan. Mitkä työhyvinvoinnin ja johtamisen sekä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet ovat yhteydessä toisiinsa?

Terveyshallintotieteen alalla tehdään paljon tutkimusta liittyen erilaisten organisaatioiden henkilöstön kokemuksiin erityyppisissä muutostilanteissa. Muutostilanteita ovat esimerkiksi organisaatiomuutokset, joiden vaikutukset heijastuvat organisaation rakenteeseen, toimintaan, johtamisjärjestelmiin ja kulttuuriin, ja tätä kautta koko henkilöstöön sekä henkilöstön kokemaan hyvinvointiin työssä. Miten henkilöstö kokee muutokset ja mitkä ovat näiden muutosten vaikutukset henkilöstön työhön ja työssä koettuun hyvinvointiin? Miten tehty muutos on henkilöstön mielestä toteutettu, onko henkilöstö saanut osallistua muutoksen toteutukseen heti alusta lähtien?

Nyt tehty tutkimus tuottaa juuri tähän liittyen uutta tietoa. Tutkimuksen avulla on selvitetty henkilöstön koettua hyvinvointia työssä muutostilanteissa ja niiden jälkeen. Tutkimus tuottaa uutta tietoa vuosilta 2006–2010 koulutusorganisaation henkilöstön työssä koetusta hyvinvoinnista ja johtamisen, päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden toteutumisesta ja sen tasosta vuonna 2010 muuttuvassa organisaatiossa. Tutkimuksen avulla on saatu tietoa henkilöstön eri ryhmien (eri ammattiasemat

ja tulosalueet) kokemuksista liittyen tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen, työkykyyn, optimaaliseen kuormitukseen, ergonomiaan, esimiestyöhön ja työn kehittävyYTEEN (vuonna 2006–2008 ja 2010) sekä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen (vuonna 2010).

7.5 JATKOTUTKIMUSTEN TARPEET JA KOHTEET

Tehdyn tutkimuksen perusteella päädyn esittämään seuraavia jatkotutkimusaiheita ja -kohteita:

Vuonna 2009 toteutettiin kohdeorganisaatiossa organisaatorakenteen muutos. Mitkä ovat tämän tehdyn muutoksen vaikutukset kohdeorganisaation toimintaan ja henkilöstön työssä koettuun hyvinvointiin ja johtamisen oikeudenmukaisuuteen tulevaisuudessa? Henkilöstön työssä koettua hyvinvointia olisi hyvä seurata (ja seurataankin) myös tämän tehdyn tutkimuksen jälkeen, ja näin saadaan ns. trenditietoa myös tästä eteenpäin. Muutoksen todelliset vaikutukset ovat nähtävissä vasta muutaman vuoden päästä. Miten henkilöstö kokee hyvinvointinsa työssä ja samoin johtamisen oikeudenmukaisuuden toteutuvan työelämän jatkuvien muutosten keskellä, kun samanaikaisesti iso osa henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle ja organisaatioon palkataan uusia työntekijöitä, myös y-sukupolven edustajia?

Henkilöstön työssä koettua hyvinvointia tulisi tarkastella myös muiden taustamuuttujien, kuin ammattiaseman ja tulosalueen, kautta. Tuloksia voisi tarkastella esimerkiksi työntekijän eli työyhteisökyselyyn vastaajan iän mukaan, ja tähän perustelut löytyvätkin edellisestä kappaleesta. Lähivuosina kohdeorganisaation henkilöstöstä moni siirtyy eläkkeelle. Tämän myötä henkilöstön ikärakenne voi muuttua, jos kohdeorganisaation houkuttelevuusarvo on riittävän suuri nuorten ikäluokkien, y-sukupolven edustajien, keskuudessa ja näin ollen kohdeorganisaatioon saadaan palkattua uutta ja nuorempaa työvoimaa.

Jatkotutkimukset henkilöstön työssä koetun hyvinvoinnin ja johtamisen oikeudenmukaisuuden välisistä yhteyksistä olisivat myös aiheellisia. Johtamisen oikeudenmukaisuutta voisi tarkastella päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden osalta, tai sitten jakavan oikeudenmukaisuuden tai kohtelun oikeudenmukaisuuden (eriarvoinen kohtelu, syrjintä) tai vaikka kaikkien näiden kolmen ulottuvuuden osalta. Jotta jälkimmäiset näkökulmat saadaan tutkimukseen mukaan, edellyttää se käytettävän TOB-mittarin edelleen jatkojalostamista entistä laajemman oikeudenmukaisuustematiikan suuntaan.

Pidempien työurien vaatimus aiheuttaa myös vaatimuksen työntekijöiden pidempään kestävästä työkyvystä ja terveydestä. Tämän johdosta työntekijöiden terveyttä tulee suojella ja tukea ennalta ehkäisevästi. Työkyvyn seuraamisessa ja mittaamisessa tulisikin keskittyä työhön liittyvien riskien lisäksi myös

työntekijöiden voimavaroihin. Mittauksissa tulisi ottaa huomioon niin työ määrän ihanteellinen suunnittelu ja työntekijöiden työtyytyväisyys, kuin myös työntekijän yksilöllinen terveyskäyttäytyminen, esimerkiksi ruokavalion, liikunnan harrastamisen ja stressinhallinnan suhteen (Seibt, Lutzendorf & Thinschmidt 2005, 310–315). Näin ollen juuri työhyvinvoinnin tutkimista tulisi jatkaa, vaikkakin tutkimuksia tehdään paljon juuri työpahoinvoinnin saralla liittyen eri henkilöstöryhmien kokemaan stressiin tai työuupumukseen työssä.

Kohdeorganisaatiossa aloitettiin vuonna 2010 aktiivisen työkyvyn edistämisen ja ylläpitämisen mallin luominen, ja malli on otettu käyttöön vuonna 2011. Tämän työhyvinvointimallin, jolla pyritään aktiivisesti edistämään ja ylläpitämään työkykyä, tavoitteena on tunnistaa työkykyä uhkaavia tekijöitä. Nämä edellä mainitut tekijät pyritään havaitsemaan riittävän ajoissa puheeksi ottamisen kautta.

Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tutkia tämän edellä mainitun mallin vaikuttavuutta eli miten tämä aktiivisen työkyvyn edistämisen ja ylläpitämisen malli on otettu käyttöön ja miten se on vastaanotettu henkilöstön keskuudessa. Mikä on ollut ko. mallin anti kohdeorganisaation henkilöstölle? Onko mallista ja sen käyttöönotosta ollut hyötyä, kun osa kokeneesta ja osaavasta henkilöstöstä on siirtynyt tai on siirtymässä eläkkeelle, ja uutta ammattitaitoista henkilöstöä on rekrytoitu. Miten hiljaisen tiedon siirtäminen ja mentorointi on toteutettu ja toteutunut tässä henkilöstörakenteen muutoksessa?

Luvussa 7.4 on käyty läpi työyhteisökyselyjen tulosten pohjalta esiin nousseita kehittämiskohteita. Näin ollen olisikin hyödyllistä jatkossa tutkia tämän aktiivisen työkyvyn edistämisen ja ylläpitämisen mallin käytännön toimivuutta ja vaikuttavuutta henkilöstön työssä koettuun hyvinvointiin, erityisesti tiedonkulun ja vuorovaikutuksen sekä optimaalisen kuormituksen osalta.

Lähteet

- Aaltio-Marjosola, I. (1992): Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-168. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Aaltola, J. (1994): Eräitä tieteenteorian peruskysymyksiä ihmistutkimuksen näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto. Chydenius-instituutin tutkimuksia 4/1992, Kokkola.
- Aarnikoivu, H. (2010): Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima.
- Abel, M.H. & Sewell, J. (1999): Stress and burnout in rural and urban secondary school teachers. *The Journal of Educational Research*, 92(5), 287–293.
- Ahola, K. 2006: Työterveyspsykologian toimintakenttä. Työn ja työntekijän arviointi terveyden näkökulmasta. Työyhteisön toimintaedellytysten arviointi. Teoksessa Ahola, K., Kivistö, S., Vartia, M. (toim.) Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy, 116–123.
- Ahonen, G. 1995: Yrityksen nykytilan selvitys. Henkilöstövoimavarojen arviointi. Teoksessa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos. Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen. Helsinki: Painotalo Miktor, 69–75.
- Ahonen, G. 2002: Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki: Työministeriö.
- Ahonen, G. 2010: Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa Martimo, K-P. & Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Työterveyslaitos. Duodecim. Porvoo: WS Bookwell Oy, 36–46.
- Aitta, U. (2000): Työkuormituksen ja työn hallintaan liittyvät ongelmat ylempien toimihenkilöiden työssä. Teoksessa Lehto, A-M. & Järnefelt, N. (toim.) Jaksaa ja joutaen: artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, 147–158.
- Alasoini, T. 2007: Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Kasvio, A., Tjäder, J. (koonneet) Työ murroksessa. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 106–120.
- Alasoini, T. (2010): Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA. Taloustieto Oy. Helsinki: Yliopistopaino.
- Allardt, E. (1976): Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Albrecht, K (1978): Stressi ja sen johtaminen. Suom. Tuukka, R. & Helin, I. Huhmari: Karprint Ky.
- Alkula, T. & Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (2002): Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 4.painos. Juva: WSOY.
- Ambrose, M.L. & Schminke, M. (2003): Organizational structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology* 88(2), 295–305.
- Anderson, N. & West, M.A. (1998): Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behaviour* 19(3), 235–258.

- Anttila, P. & Lindström, K. (2003): Tiimimäisen työtavan yhteydet työelämän laatuun ja hyvinvointiin. *Työ ja ihminen – työympäristötutkimuksen aikakauskirja* 17 (2003):2, 101–114.
- Anttila, P. (1998): Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Anttonen, H. & Piikivi, L. & Vuolteenaho, A. & Kopperoinen, I. (1998): Työkyvyn taloudelliset vaikutukset. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakapaino Oy.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009) (edit.): Well-being at work – new innovations and good practices. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Argyris, C. (1992): *On Organizational Learning*. Blackwell Publishers, Cambridge. Mass.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007: Vastarinnasta vastarannalle: johda muutos taitavasti.
- Aro, T. (1998): Työkyvyn ylläpidon suunnitelma käytännön toiminnaksi. Käytännön toimenpiteet. Tulosten arviointi ja toiminnan kehittäminen. Teoksessa Aro, T. & Matikainen, E. (toim.). *Työkyky hallintaan – suunnitelmat käytännön toiminnaksi*. Työterveyslaitos. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Helsinki, 16–25.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005): Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology* 10 (2), 170–180.
- Bakker, A. B., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007): Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology* 99 (2), 274–284.
- Bryman, A. (1988): *Quantity and Quality in Social Research*. London: Unwin Hyman.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1985): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Gower, Aldershot.
- Byman, R. (2002): Voiko motivaatiota opettaa? Teoksessa P. Kansanen & K. Uusikylä (toim.) *Luovuutta, motivaatiota, tunteita: opetuksen tutkimuksen uusia suuntia*. Jyväskylä: PS-kustannus, 25–41.
- Calder, B.J. & Staw, B.M. (1975): Self-perception of intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology* 31:4, 599–605.
- Campbell, J.R. & Tirri, K. & Ruohotie, P. & Walberg, H. (2004): *Cross-cultural Research: Basic Issues, Dilemmas, and Strategies*. Research Centre for Vocational Education, University of Tampere. Hämeenlinna, Finland: RCVE.
- Cao, G. & Clark, S. & Lehaney, B. (2002): A systemic view of organizational change and TQM. *The TQM Magazine* 12 (3), 186–193.
- Carnall, C.A. (2003): *Managing Change in Organizations*. 4. painos.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (edit.) (2009): *The Oxford Handbook of Organizational Well Being*. Oxford Handbooks Online: 9/2009. Oxford: Oxford University Press. (elektroninen lähde, käytettävissä Itä-Suomen yliopiston sekä Kuopion yliopistollisen sairaalan verkoissa)
- Cellar, D.F. & Wade, K. (1988): Effect of behavioral modeling on intrinsic motivation and script-related recognition. *Journal of Applied Psychology* 73:2, 181–193.

- Chan, D.W. (2003): Hardiness and its role in the stress-burnout relationship among prospective Chinese teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education* 19(4), 381–395. (Hong Kong).
- Chan, K.B. & Lai, G. & Ko, Y.C. & Boye, K.W. (2000): Work stress among six professional groups: the Singapore experience. *Social Science and Medicine* 50(10), 1415–1432. (Singapore).
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001): The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86(2), 278–321.
- Colquitt, J.A. (2001): On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J.A. & Conlon, D.E. & Wesson, M.J. & Porter, C.O.L.H. & Ng, K.Y. (2001): Justice at the Millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology* 86(3), 425–445.
- Colquitt, J.A. & Greenberg, J. & Scott, B.A. (2005): Organizational Justice: Where do we stand? A Historical Overview. *Teoksessa: Handbook of Organizational Justice (toim.) J. Greenberg & J.A.Colquitt*, 589 - 619. Lawrence Erlbaum: Mahwah, New Jersey.
- Colquitt, J.A. & Greenberg, J. & Zapata – Phelan, C.P. (2005): What is Organizational Justice? A Historical Overview. *Teoksessa: Handbook of Organizational Justice (toim.) J. Greenberg & J.A.Colquitt*, 3–58. Lawrence Erlbaum: Mahwah, New Jersey.
- Conley, S. & Woosley, S.A. (2000): Teacher role stress, higher order needs and work outcomes. *Journal of Educational Administration* 38(2), 179–201. (USA).
- Creswell, J.W. (2003): *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: SAGE.
- Dawson, P. (2003): *Understanding Organizational Change: the Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage Publications.
- Deci, E.L. (1975): *Intrinsic Motivation*. Plenum Press, New York.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Dick, R. & Wagner, U. (2001): Stress and strain in teaching: a structural equation approach. *British Journal of Education Psychology* 71(2), 243–259. (Saksa).
- Dufva, H. & Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. (1996): Voimavarojen supistukset ja henkilöstön hyvinvointi korkeakouluissa. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja – talouden laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 43. Kuopion yliopiston painatuskeskus. Kuopio.
- Dyer, L. & Parker, D.F. (1975): Classifying outcomes in work motivation research: An examination of the intrinsic – extrinsic dichotomy. *Journal of Applied Psychology* 60:4, 455–458.
- Elo, A-L. (1995): Stressin ja psyykkisen kuormituksen arviointi työssä. *Teoksessa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos. Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen. Helsinki: Painotalo Miktor*, 194–205.
- Elo, A-L. (2010): Työn henkinen kuormittavuus ja hyvinvointi työssä. *Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-*

- Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 84–89.
- Elo, A-L. & Ervasti, J. & Teräsaho, M. & Hemmilä, P. & Lipponen, J. & Salimäki, A. (2009): Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 50/2009. Edita Publishing Oy.
- Elo, A-L. & Feldt, T. (2005): Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa Kinnunen, U. & Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 311–331.
- Elo, A-L. & Leppänen, A. (1997): Esimies työkyvyn tukena. Helsinki: Työterveyslaitos. Painotalo Miktor.
- Elo, A-L. & Mattila, P. & Kylä-Setälä, E. & Kuosma, E. (2004): Työyhteisön ja johtamisen kehittämisohjelman vaikutus työhyvinvointiin. Evaluaatiotutkimus kunta-alan teknisessä virastossa. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 26. Helsinki: Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino.
- Elovainio, M. & Kivimäki, M. & Helkama, K. (2001): Organizational justice evaluations, job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology* 86(3), 418–424.
- Elovainio, M. & Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2002): Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health* 92(1), 105–108.
- Elovainio M, Kivimäki M, Vahtera J, Virtanen M. (2002). Päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden terveys. *Työ ja ihminen* 1/2002.
- Elovainio, M. & Heponiemi, T. (2011): Pätkätöistä päivystykseen – epätyypillinen työ terveydenhuollossa. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna Raamatutrukikoda, 95–106.
- Ergonomian ja käytettävyyden standardit (2011): 2,(SFS – EN ISO 6385) <http://www.metsta.fi/adds/esite/ergonomia.pdf>, luettu 19.10.2011.
- Eräutuuli, M. & Leino, J. & Yli-Luoma, P.V.J. (1994): Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä. Rauma: West point.
- Eskelinen, L. (1987): Psykkinen työ- ja toimintakyky. Teoksessa Lindström, K. & Kalimo, R. (toim.) Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Helsinki. Painotalo Miktor, 157–166.
- Feldt, T. & Mäkikangas, A. & Kokko, K. (2005): Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Persoonallisuuden vaikutusmekanismit työhyvinvointiin. Persoonallisuus, työolotekijät ja työhyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, U. & Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 75–94.
- Forss, S. (2004): Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen. Helsinki: Eläketurvakeskuksen monisteita 52.
- Freude, G. & Seibt, R. & Pech, E. Ullsperger, P. (2005): Assessment of work ability and vitality – a study of teachers of different age groups. *International Congress Series* 1280, 270–274. (Saksa).

- Gerlander, E. & Saarinen, M. & Kalimo, R. (1995): Psykkisen toiminta- ja työkyvyn arviointi. Teoksessa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos. Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen. Helsinki: Painotalo Miktor, 123–132.
- Goldberg, D. (1972): The detection of psychiatric illness by questionnaire. Mandsley Monographs 21., Oxford Press, London.
- Griva, K. & Joeques, K. (2003): UK teachers under stress: can we predict wellness of the basis of characteristics of the teaching job. *Psychology and Health* 18(4), 457–471. (Iso-Britannia)
- Habermas, J. (1972): Knowledge and Human Interests. London: Heinemann.
- Habermas, J. (1974): Theory and practice. London: Heinemann.
- Hackman, R. & Oldham, G.R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60(2), 159–170.
- Haikonen, M. (1999): Konflikteista aiheutuva stressi ja siitä selviytyminen opettajan työssä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalipsykologian laitos. Tutkimusraportteja 1. Helsingin yliopiston verkkojulkaisut.
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja ihminen* 1, 42–58.
- Hakanen, J. (2004): Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ ja ihminen*. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino.
- Hakanen, J.(2011): Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Tammerprint Oy, Tampere 2011.
- Hakanen, J. & Ahola, K. & Härmä, M. & Kukkonen, R. & Sallinen, M. (2009): Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. 6.uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos. Painotalo tt-urex.
- Halava, I. & Pantzar, M. (2010): Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA. Taloustieto Oy. Helsinki: Yliopistopaino.
- Haveri, A. & Majoinen, K. (2000): Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Heikkilä, T. (2004): Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heikkilä T. (2008): Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heikkinen, H. L.T. & Huttunen, R. (2002): Huomaa minut, arvosta minua. Opetus tunnustuksen dialektiikkana. Teoksessa Sallila, P. ja Malinen, A. (toimi.) Opettajuus muutoksessa. Kansanvalistusseura, Helsinki.
- Heinonen, J. & Hytti, U. & Kautonen, T. & Bögenhold, D. (2011): Porkkanaa, ei keppiä! Tyytyväisyys pitää työelämässä. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) Työstä, jouta ja jaksaa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna Raamatutrukikoda, 133–140.
- Heiske, P. (1997): Hyvinvointia työyhteisöön. Yrityskirjat Oy. 1.painos. Painotalo Miktor, Helsinki.
- Hellgren, J., Sverke, M. & Isaksson, K. (1999): A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and wellbeing. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(2), 179–195.

- Herno, H-T. & Feldt, T. & Ruoppila, I. & Rasku, A. (2000): Esimiesten elämänhallinnan tunteen ja työhyvinvoinnin muutokset vuosina 1996–99. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 345.
- Herzberg, F. (1968): One More Time: How Do You Motivate Employees? Teoksessa Steers, R., Porter, L. (toim.) *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill, 91–114.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959): *The motivation to work*. 2. painos. New York: John Wiley & Son.
- Hiironniemi, S. (1991): *Esimiehen ja henkilöstön kirja kunnallisille työpaikoille*. Suomen Kaupunkiliitto, Suomen Kunnallislitto. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1991.
- Hintsa, T. & Hintsanen, M. (2011): Ovatko työstressin juuret lapsuudessa? Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) *Työstä, jouta ja jaksaa*. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna Raamatutrukikoda, 45–54.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2006): *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirvensalo, M. & Yang, X. & Telama, R. (2011): Liikkeestä energiaa – työssä jaksaminen ja liikunta. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) *Työstä, jouta ja jaksaa*. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna Raamatutrukikoda, 69–78.
- Horn, J.E. & Taris, T.W. & Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. (2004): The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(3), 365–375. (Hollanti)
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001): *Organizational Behaviour: an introductory text*. 4th edition. Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy.
- Husman, P. (2010): Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta. Tyky-toiminnan taustaa. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M. *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Helsinki: Työterveyslaitos, 162–169.
- Husman, P. & Husman, K. & Karjalainen, A. & Ahola, K. (2010): Työkyky ja työkyvyttömyys. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M. *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Helsinki: Työterveyslaitos, 121–128.
- Husman, P. & Liira, J. (2010): Työpaikka terveyden edistämisen areenana. Teoksessa Martimo, K-P. & Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) *Työstä terveyttä*. Työterveyslaitos. Duodecim. Porvoo: WS Bookwell Oy, 196–203.
- Huttunen, R. ja Kaunisto, S-L. (2004): Opettajan elämäntarina tunnustuskamppailuna. Teoksessa Atjonen, P. & Väisänen, P. (toim.) *Osaava opettaja*. Keskustelua opettajankoulutuksen ydinaineksesta. Joensuun yliopistopaino, Joensuu.
- Huy, Q.N. & Mintzberg, H. (2003): The Rhythm of Change. *Mit Sloan Management Review*. Summer 2003, 79–84.
- Hämäläinen, P. (2001): *Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä*. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, P. (2005): *Ihmisen kokoinen työyhteisö*. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Karisto Oy:n Kirjapaino, Hämeenlinna 2005. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Ilmarinen, J. (1995): Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos. Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen. Helsinki: Painotalo Miktor, 31–46.
- Ilmarinen, J. (1995): Työkykyindeksi. Teoksessa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos. Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen. Helsinki: Painotalo Miktor, 76–84.
- Ilmarinen, J.E. (2001): Aging workers. *Occupational & Environmental Medicine* 58(8), 546–552.
- Ilmarinen, J. (2004): Jaksavatko ja jaksavatko suomalaiset työelämässä nykyistä pidempään? *Työ ja ihminen* 18: 207–208.
- Ilmarinen, J. (2006): Towards a LONGER WORKLIFE! Ageing and quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health. Ministry of Social Affairs and Health. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Johnson, S. (2002). Kuka vei juustoni? Kesytä muutosvastarintasi...
- Jokinen, E. & Heiskanen, T. & Nakari, R. (2011): Henkilöstö PARAS – uudistuksessa. Paras-ARTTU –ohjelman tutkimuksia nro 8. Tampereen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2011. Acta nro 228.
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), 530–541.
- Juholin, E. (1999): Sisäinen viestintä. WSOY, Juva.
- Juuti, P. (1989). Organisaatiokäyttäytyminen. *Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*.
- Juuti, P.(1999): Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. 3.painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 1999.
- Juuti, P. (2010): Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 45–55.
- Juuti, P.(2012): Saako työssä viihtyä? Tositarinoita työelämästä. Juva: Bookwell Oy. Minerva Kustannus Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009): Organisaatiomuutos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002): Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja, Työturvallisuuskeskus ja PS-Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Järviemi, P. (2011): Suomen työelämän muutoksia 2000 luvulla – Tutkimuksesta vaikuttavaan kehittämiseen? TEM-analyyseja 35/2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
http://www.tem.fi/files/30500/Suomen_tyoelaman_muutoksia_2000_luvulla.pdf, luettu 31.3.2012.
- Kakkuri-Knuuttilla, M-L. & Heinlahti, K. (2006): Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Gaudeamus Kirja/ Oy Yliopistokustannus University Press Finland. Tampere: Tammer-Paino.

- Kalimo, R. (1987): Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Mitä stressi on: käsitteelliset lähtökohdat. Teoksessa Lindström, K. & Kalimo, R. (toim.) Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Helsinki. Painotalo Miktor, 50–72.
- Kalimo, R. (1997): Työuupumus – 1990-luvun vitsaus. Työn tuuli. HENRY – Henkilöstöjohton ryhmä ry, 16–20.
- Kalimo, R. & Hakanen, J. Työuupumus tutkimusten valossa. Koulutusaineisto. Ihmisen voimavarat työhön. Toimintaohjelma 1997–2000. Työterveyslaitos.
- Kananen, J. (2008): Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kandolin, I. & Tuomivaara, S. & Huuhtanen, P. (2010): Työorganisaatiot, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Joustot ja muutokset työorganisaatioissa. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 67–73.
- Kanste, O. (2005). Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulun yliopiston lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen ja terveystieteiden laitoksen laitos. Oulu.
- Karasek, R. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain. Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* 24, 285–308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity and the reconstruction of working life.* New York: Basic Books inc.
- Karjalainen, L. (2004): Tilastomatematiikka. 8.uud.p. Pii-kirjat.
- Kaski, S. & Kiander, T. (2007): Minä johtajana – itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kasvio, A. & Virtanen, S. (2010): Työelämän muutos ja tulevaisuus. Eri työalat ja niiden kehittyminen Suomessa. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 18–33.
- Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. (2010): Työn ilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 100–110.
- Kauppinen, M. (2004): Kuntakohtaiset erot työhyvinvoinnin toteutuksessa ja edellytyksissä. Teoksessa Forma, P. & Väänänen, J. (toim.) Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Kuntien eläkevakuutus. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Suomen kuntaliitto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 251–274.
- Kauppinen, M. (2005): Miten käy palvelukyvyyn? Kuntien valmistautuminen väestömuutoksen vaikutuksiin. Yhteistyö, uudistuvat palvelurakenteet ja työhyvinvointi kuntastrategioiden ytimiksi. Väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kauppinen, M. & Utriainen, K. (2004): Työhyvinvoinnin edistämisen tila ja tarve kunta-alalla. Teoksessa Forma, P. & Väänänen, J. (toim.) Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010 – tutkimus. Kuntien eläkevakuutus. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Suomen kuntaliitto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 233–250.

- Kausto, J. & Elovainio, M. & Elo, A-L. (2003): Työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemukset, terveys ja työn epävarmuus. *Työ ja ihminen – työympäristötutkimuksen aikakauskirja* 17 (2003):4, 304–317.
- Kinnunen, J.(1988): Johtaminen, organisaatiokulttuuri ja hoidon laatu terveydenhuollossa. *Lisensiaattityö*. Kuopion yliopisto. Terveydenhuollon laitos.
- Kinnunen, J. & Lindström, K. (toim.) (2005): Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. *Terveyshallinnon ja – talouden laitos*, Kuopion yliopisto, Työterveyslaitos, Psykologian laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 129.
- Kinnunen, J. & Sinkkonen, S. (1986): Ylihoitajien johtamistyyleistä: metodisen kokeilun tuloksia ja arviointia. *Sairaanhoitajien koulutussäätiö* 1986.
- Kinnunen, J. & Taskinen, H. (2008): Savon koulutuskuntayhtymän johtamisjärjestelmän arviointi. Kuopion yliopisto: Terveyshallinnon ja – talouden laitos. *Huhtikuu* 2008.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005): Hyvinvointi työssä. Teoksessa Kinnunen, U. & Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 13–55.
- Kinnunen, U. & Hättinen, M. (2005): Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U. & Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 13–55.
- Kinnunen, U. & Rasku, A. (1994): Ikääntyvän opettajan työhyvinvointi työssä. *Työ ja ihminen – työympäristötutkimuksen aikakauskirja* 8 (1994):2, 89–100.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. & Mäkikangas, A. & Nätti, J. (2011): Ovatko määräaikaiset työntekijät huono-osaisia? Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) *Työstä, jouta ja jaksaa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus*. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna Raamatutrukikoda, 107–120.
- Kittel, F. & Leynen, F. (2003): A study of work stressors and wellness/health outcomes among Belgian teachers. *Psychology and Health* 18(4), 501–510. (Belgia).
- Kivimäki, M. & Elovainio, M. (1999): A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 241–246.
- Kivimäki, M. & Elovainio, M. & Vahtera, J. & Ferrie, J.E. (2003): Organizational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational & Environmental Medicine* 60(1), 27–34.
- Kivimäki, M. & Elovainio, M. & Vahtera, J. & Virtanen, M. (2002). Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Kirjassa Vahtera J, Kivimäki M, Virtanen P (toim.) *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*, s. 44-52. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kivistö, M. & Kalimo, R. (2000): Kehittymisen ja kompetenssin yhteydet työoloihin. Teoksessa Lehto, A-M. & Järnefelt, N. (toim.) *Jaksaen ja joutaen*. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus. Hakapaino Oy, 123–146.
- Korhonen, K. & Santala, R. & Utriainen, P. & Teräväinen, R. (2002): Henkilökunnan osallistumisella muutostavastarinta muutostavoiksi, esimerkki Lahden sosiaali- ja terveystoimen kehittämisprojektistä. *Hallinnon tutkimus* 2, 2002.

- Kotter, J. P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Harvard Business School Press, Oy Rastor Ab.
- Launis, M. & Lehtelä, J. (toim.) (2011): *Ergonomia*. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere 2011.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer publishing company.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008): Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus. Helsinki: Multiprint. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf, luettu 2.2.2012.
- Leinonen, T. & Sirniö, O. & Lahelma, E. & Martikainen, P. (2011): Eriarvoisesti työkyvyttömyyseläkkeelle? Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) *Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus*. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna Raamatutrukikoda, 33–44.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (1988): The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour* 9(4), 297–308.
- Leppänen, A. (1987): Psykkinen toiminta ja työ. Teoksessa Lindström, K. & Kalimo, R. (toim.) *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Helsinki. Painotalo Miktor, 41–48.
- Leskinen, R. (1987): Työpaikan ihmissuhteet. Työpaikan ihmissuhteiden merkitys. Millainen on hyvä ihmissuhde. Teoksessa Lindström, K. & Kalimo, R. (toim.) *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Helsinki. Painotalo Miktor, 115–126.
- Leskinen, T. & Hult, H.M. (2010): *Kokonaisvaltainen hyvinvointi: kristallisoitua toimintaa. Saavuta tavoitteesi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Livonia Print, Latvia.
- Lincoln, Y.S. & Guba E. G.(1985): *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, Beverly Hills, London, New Delhi.
- Lindström, K. (1987a): Psykologisen tiedon käyttö henkisen hyvinvoinnin turvaamiseksi ja edistämiseksi työssä. Psykkisen työsuojelun peruskysymykset. Teoksessa Lindström, K. & Kalimo, R. (toim.) *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Helsinki. Painotalo Miktor, 14–29.
- Lindström, K. (1987b): Psykologisen tiedon käyttö henkisen hyvinvoinnin turvaamiseksi ja edistämiseksi työssä. Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät työssä. Teoksessa Lindström, K. & Kalimo, R. (toim.) *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Helsinki. Painotalo Miktor, 14–29.
- Lindström, K. (1997): Tutkimus työelämän kehittämisen tukena. Teoksessa Alasoini, T. & Kyllönen, M. & Kasvio, A. (toim.) *Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lindström, K. & Kalimo, R. (toim.) (1987): *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Helsinki. Painotalo Miktor.
- Lindström, K. & Leppänen A. (2003). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Lindström, K. & Turpeinen, M. & Kinnunen, J. & Joensuu, M. (2005): *Organisaation muutoksen yhteys henkilöstön kokemuksiin työstään ja hyvinvoinnistaan*.

- Teoksessa Kinnunen, J. & Lindström, K. (toim.) Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Terveystalouden ja -talouden laitos, Kuopion yliopisto, Työterveyslaitos, Psykologian laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 129, 164–191.
- Linna, A. (2008): "SE ON NIIN VÄÄRIN!" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-7:2008.
- Liukkonen, P. (2006): Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Talentum Media Oy, Helsinki. Tampere: Tammer – Paino.
- Liukkonen, P. (2008): Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum Media Oy, Helsinki. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Locke, E.A. (1976): The nature of causes of job satisfaction. Teoksessa M. Dunnette (toim.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1297–1350, Rand McNally College, Chicago.
- Ma, X. & MacMillan, R.B. (1999): Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. The Journal of Educational Research 93(1), 39–47. (Kanada).
- MacIntosh, R. & Maclean, D. & Burns, H. (2007): Health in organization: towards a process-based view. Journal of Management Studies 44(2), 206–221.
- Maidani, E. A. (1991): Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. Public Personnel Management Vol. 20 No. 4, 441–448.
- Mamia, T. (2009). Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa R. Blom & A. Hautaniemi. Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 20–55.
- Manka, M.L.(1999). Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Manka, M.-L. (2006): Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum Helsinki. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Manka, M.-L. (2007): Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kotimaa – Yhtiöt Oy/Kirjapaja Helsinki 2007. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2007.
- Manka, M.-L. (2011): Työn ilo. 1.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L, Kaikkonen M-L & Nuutinen S. (2007). Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön tueksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere.
- Marjala, P. (2009): Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Oulu University Press.
- Maslow, A. (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological Review 50, 370–396.
- Maslow, A. (1954): Motivation and Personality. Harper & Row, New York.
- Mattila, P. (2006). Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto,

- Valtiotieteellinen tiedekunta, sosiologian laitos. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, 2006.
- May T. (2001): *Social research- issues, methods and process*. Buckingham: Open University Press.
- McClelland, D. (1990): *Human Motivation*. Cambridge University, New York.
- McCormick, J. (1997): Occupational stress of teachers: biographical differences in a large school system. *Journal Educational Administration* 35(1), 18–38. (Australia).
- McDowell, I. & Newell, C. (1996). *Measuring Health. A Guide to rating scales and questionnaires*. Oxford University Press. New York.
- Metsämuuronen, J. (2005): Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Moorman, R.H. (1991): Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76(6), 845–855.
- Morris T. (2006): *Social work research methods -Four Alternative Paradigms*. Thousand Oaks: Sage.
- Murray, M.A. (1975): Comparing public and private management: an exploratory essay. *Public Administration Review* 35:4, 364–370.
- Mäkelä, J. (1996): Menneisyyden nykyisyys. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tuolla puolen. *Acta Universitatis Lapponiensis* 13: Rovaniemi.
- Mäkikangas, A. (2007). Personality, well-being and job resources: from negative paradigm towards positive psychology. University of Jyväskylä. *Jyväskylä Studies of Education, Psychology and Social Research*, 320.
- Mäkikangas, A. & Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005a): Myönteiset työasenteet ja työhyvinvointi. Työtyytyväisyys. Teoksessa Kinnunen, U. & Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 56–74.
- Mäkikangas, A. & Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005b): Työsitoutuneisuus. Teoksessa Kinnunen, U. & Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 56–74.
- Mäkinen, K. (1998): Opetustyön kuormittavuus ja sen seuraamuksia ammatillisessa koulutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. *Acta Universitatis Tamperensis* 634. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Mäkitalo, J. (2005). *Workrelated wellbeing in the transformation of nursing homework*. University of Oulu, Oulu.
- Mäkitalo, J. (2010): Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa Martimo, K-P. & Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) *Työstä terveyttä. Työterveyslaitos. Duodecim*. Porvoo: WS Bookwell Oy, 162–169.
- Mälkiä, M. (1995): Hallintohistoria, hallintotiede, julkishallintotiede. Näkökohtia hallintotieteen, julkishallintotieteen ja hallintohistorian sisältöön sekä hallintohistoriallisen tutkimuksen asemaan julkishallintotieteen kentällä. Tampereen yliopisto, hallintotieteen laitos. Tampere.
- Nadler, D.A. (1988): Organizational frame bending: types of change in the complex organization. In Kilman Ralph & Covin Teresa et al (eds.) *Corporate*

- transformation. Revitalizing organizations for a competitive world. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Nakari, M-L, (2003): Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylä studies in Education, Psychology and Social Research 226. Jyväskylä University Printing House.
- Napier, N.K. (1989): Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review suggested typology. *Journal of Management Studies* 26(3), 271–289.
- Niemi, H. & Ruohotie, P. (2002): Theoretical understandings for learning in the virtual university. Research Centre for Vocational Education and Training. Saarijärvi, Finland: RCVE.
- Nieminen, A. (1955): Mitä on sosiaalipolitiikka. Tutkimus sosiaalipolitiikan käsitteen ja järjestelmän kehityksestä. Porvoo – Helsinki.
- Niiniluoto, I. (2002): Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Nokelainen, P. (2005): Diskreettien Bayes-menetelmien soveltaminen ammattikasvatuksen tutkimuksessa [Discrete Bayes Methods in Vocational Education Research]. In M.Tuominen, & J.Wihersaari (Eds.), *Ammatti ja Kasvatus* (pp. 73 - 87). Hämeenlinna, Finland: RCVE.
- Nokelainen, P. & Ruohotie, P. (2003): Modeling the Prerequisites of Empowerment. In B. Bearsto & M. Klein. & P. Ruohotie (Eds.), *Professional Learning and Leadership* (pp. 147-176). Hämeenlinna: RCVE.
- Nummelin, T. (2007): Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. WSOYpro Helsinki. WS Bookwell Oy, Juva 2007.
- Nummenmaa, L. (2006): Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Nurmi, P. (2009): Opettaja kouluhyvinvoinnin edistäjänä. Toisen asteen opettajat dialogisuutensa ja autenttisuutensa sääntelijöinä. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalipsykologian laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 170.
- Oravakangas, A. (2005): Mitä on koulun tuloksellisuus? Filosofisia valituksia koulun tuloksellisuuden problematiikkaan suomalaisessa yhteiskunnassa. Chydenius-instituutin tutkimuksia 2/2005, Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Otala, L. (1996): Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003): Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. *Ekonomia sarja*. WSOY. WS Bookwell Oy. Porvoo 2003.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005): Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. *Ekonomia sarja*. WSOYpro Helsinki. 2.uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Parkatti, T. & Kinnunen, U. & Rasku, A. (1999): Work, wellbeing and health among ageing teachers. In: Ilmarinen, J. & Louhevaara, V. (Ed.) *Finn age – respect for the aging: action programme to promote health, work ability and wellbeing of aging workers in 1990–96*. People and Work, Research Report 26, Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki: Nykypaino Oy, 163–170. (Suomi).
- Pascual, E. & Perez-Jover, V. & Mirambell, G. & Ivanez, G. & Terol, M.C. (2003): Job conditions, coping and wellness/health outcomes in Spanish secondary school teachers. *Psychology and Health* 18(4), 511–521. (Espanja).

- Pedrabissi, L. & Rolland, J.P. & Santinello, M. (1993): Stress and burnout among teachers in Italy and France. *The Journal of Psychology* 127(5), 529–535. (Italia ja Ranska)
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1986): *Motivaatio*. Porvoo: WSOY.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1991): *Ihmisten johtaminen*. Aavaranta-sarja. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Perkiö-Mäkelä, M. & Mäkitalo, M. & Nevala, N. (2002): Opettajan työn fyysinen kuormittavuus ja työympäristön ergonomia ja esteettömyys perusopetuksessa (Physical burden of teaching and the ergonomics and lack of obstacles in basic instruction, in Finnish). Kuopion aluetyöterveyslaitos, ergonomiayksikkö. (Suomi).
- Perttula, J. (1995): Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 1, 39–47.
- Pisanti, R. & Gagliardi, M.P. & Razzino, S. & Bertini, M. (2003): Occupational stress and wellness among Italian secondary school teachers. *Psychology and Health* 18(4), 523–536. (Italia)
- Polanyi, M. (1964): "The Logic of Tacit Inference," in *Knowing and Being: Essays by Michael Polanyi*, ed. by Marjorie Grene. University of Chicago Press, Chicago. 1969, 138–158.
- Polanyi, M. (1966): *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Pontevea, K. (2010): *Onnistu muutoksessa*. WSOYpro Oy, Helsinki. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pursio, H. (2010): Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 56–66.
- Pöyhönen, T. (1987): Työtyytyväisyyden rakentuminen, teoksessa *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*, toim. K. Lindström & R. Kalimo, 127–142. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Pöyhönen, T. & Olkinuora, M. (1985). *Burnout ja stressi hoitoaloilla*. Työterveyslaitos. Katsaus 75. Helsinki.
- Rainey, H.G. & Backoff, R.W. & Levine, C.H. (1976): Comparing public and private organizations. *Public Administration Review* 36:2, 233–244.
- Rantala, A. (2005): Työterveyshuolto ja työntekijän jaksamisen tuki uupumistilanteissa. Teoksessa Kinnunen, U. & Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 332–345.
- Rasku, A. & Kinnunen, U. (1999): Lukion opettajien työolot ja hyvinvointi: vertaileva tutkimus Euroopan eri maissa. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 341. Jyväskylän Yliopistopaino.
- Rasku, A. & Kinnunen, U. (2003): Job conditions and wellness among Finnish upper secondary school teachers. *Psychology and Health* 18(4), 441–456. (Suomi)
- Raunio, K. (1999): *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Tampere: Gaudeamus.
- Rauramo, P. (2004): *Työhyvinvoinnin portaat*. Edita Prima Oy, Helsinki 2004.
- Rauramo, P. (2008): *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Edita Prima Oy, Helsinki 2008.

- Riikonen, E., Makkonen, M. & Vilkkumaa, I. (2002). Hullun työn tauti. Lukemisto tulevan hyvinvointikeskustelun pohjaksi.
- Riikonen, E. & Tuomi, K. & Vanhala, S. & Seitsamo, J. (2003): Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Ritvanen, T. (2006): Seasonal psychophysiological stress of teachers related to age and aerobic fitness. University of Kuopio, Department of Physiology. Kuopio University Publications D Medical Sciences 379. Kopijyvä, Kuopio.
- Ruohotie, P. (1990): Kannustava johtaminen. Ammattikasvatussarja 2. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. (1997): Itsensäätely oppimisessa. Teoksessa P. Ruohotie & J. Honka (toim.) Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki: RT Consulting Team. 101–143.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999): Palkitseva ja kannustava johtaminen.
- Ruohotie, P. & Tirri, H. & Nokelainen, P. & Silander, T. (1999): Modern modeling of professional growth. Research Centre for Vocational Education. Hämeenlinna, Finland: RCVE.
- Ryff, C. & Keyes, C. (1995): The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology* 69(4), 719–729. (USA)
- Räty, T. (2009): Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy, 1.painos, 2009.
- Sabatier, P.A. (1986): Top – Down and Bottom – Up Approaches to Implementation Research: a Critical Analysis and Suggested Solutions. *Journal of Public Policy* 6: 21–48.
- Sackney, L. & Noonan, B. & Miller, C.M. (2000): Leadership for educator wellness: an exploratory study. *International Journal of Leadership in Education* 3(1), 41–56. (Kanada)
- Saleh, S.D. & Gryrier, T.G. (1969): Psychodynamics of intrinsic and extrinsic job orientation. *Journal of Applied Psychology* 53:6, 446–450.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) (2002): Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet.
- Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. (2011): Joustoa työn vai perheen hyväksi? Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) Työstä, jouta ja jaksaa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna Raamatutrukikoda, 155–168.
- Salokangas, R. (1997). Kliininen depressio. Mitä se on ja miten sitä hoidetaan? Helsinki – Porvoo – Juva. WSOY.
- Sandmark, H. & Wiktorin, C. & Hogstedt, C. & Klenell-Hatschek, E-K. & Vingård, E. (1999): Physical work load in physical education teachers. *Applied Ergonomics* 30, 435–442. (Ruotsi)
- Sann, U. (2003): Job conditions and wellness of German secondary school teachers. *Psychology and Health* 18(4), 489–500. (Saksa)
- Santavirta, N. & Aittola, E. & Niskanen, P. & Pasanen, I. & Tuominen, K. & Solovieva, S. (2001): NYT RIITTÄÄ. Raportti peruskoulun ja lukion opettajien työympäristöstä, työtyytyväisyydestä ja työssä jaksamisesta. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 173. Helsinki: Yliopistopaino.

- Savolainen, A. (2001): Koulu työpaikkana. Työolojen itsearviointi ja kehittämistarpeet oppilaiden ja henkilöstön näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, terveystieteen laitos. Acta Universitatis Tamperensis 830. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Savon koulutuskuntayhtymän strategia (kotisivut),
<http://www.sakky.fi/index.asp?link=828&menupath=244>, luettu 6.8.2012.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004): Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25/2004. 293–315.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. & Gonzalez-Roma, V. & Bakker A. B. (2002): The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*. 3, 71–92.
- Schein, E.H. (1987): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös. Espoo.
- Schein, E.H. (1992): Organizational culture and leadership/Edgar H. Schein – 2nd ed. p. cm. – (A joint publication in the Jossey-Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series). HB Printing. PB Printing.
- Schein, E.H. (1999): The corporate culture survival guide: sense on nonsense about culture change/Edgar H.Schein; foreword by Warren Bennis. -1.st ed. p. cm. “A Warren Bennis book.” HB Printing.
- Schminke, M. & Cropanzano, R.S. & Ambrose, M.L. (2000): The effect of organizational structure on perceptions of procedural justice. *Journal of Applied Psychology* 85(2), 294–304.
- Schmitt, M. & Dörfel, M. (1999): Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being. *European Journal of Social Psychology* 29, 443–453.
- Scott, C. & Dinham, S. (2003): The development of scales to measure teacher and school executive occupational satisfaction. *Journal of Educational Administration* 41(1), 74–86. (Australia, Englanti)
- Seibt, R. & Lutzkendorf, L. & Thinschmidt, M. (2005): Risk factors and resources of work ability in teachers and office workers. Technical University of Dresden, Germany, Institute and Clinic of Occupational and Social Medicine. International Congress Series 1280, 310–315.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi M. (2000): Positive psychology: an introduction. *American Psychologist* 55 (1), 5–14.
- Senior, B. (2000): Organizational change and development. Teoksessa Chmiel, N. (toim.) Introduction to work and organizational psychology. A European perspective. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Seppälä, P. (1994): Työn suunnittelu ja uudelleenmuotoilu. Teoksessa Lindström, K. (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Setälä, M-L. (1994): Seireenien laulut, muutoksen läpivienti johdon työnä. Valtiohallinnon kehittämiskeskus ja Tampereen aluetyöterveyslaitos. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

- Sheldon, K. M. & King, L. (2001): Why positive psychology is necessary? *American Psychologist* 56 (3), 216–217.
- Siegrist, J. (1996): Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. University of Dusseldorf. *Journal of Occupational Health Psychology* 1(1), 27–41.
- Siitonen, J. (1999). Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirjatyö. Opettajankoulutuslaitos. Oulun yliopisto. Oulu.
- Silander, T. & Tirri, H. (1999): Bayesian Classification. In P. Ruohotie & H. Tirri & P. Nokelainen & T. Silander: Modern modeling of professional growth. Research Centre for Vocational Education. Hämeenlinna, Finland: RCVE.
- Soininen, J. (2001): Henkilöstön hyvinvointi ja työyhteisön murros. Tapaustutkimus Pohjois-Savon ammatillisen koulutuksen kuntayhtymästä. Väitöskirja. Terveydenhallinnon ja -talouden laitos, Kuopion yliopisto. Pohjois-Savon ammatillisen koulutuksen julkaisuja ja raportteja 1/2001. Kuopion yliopiston painatuskeskus, Kuopio 2001.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2005): Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Helsinki.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1975): *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw – Hill Book Company.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (Eds.) (1991): *Motivation and Work Behavior*. Fifth Edition. New York: McGraw – Hill Book Company.
- Suomen työelämänsäädäntö ja työelämän suhteet. Työ- ja elinkeinoministeriö. www.tem.fi luettu 6.8.2012.
- Suonsivu, K. (2008). Työhyvinvointityö laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvointisuunnitelma vuosille 2008–2012. Tampereen kaupungin hyvinvointipalvelut. Julkaisuja 4/2008. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Painatuskeskus.
- Suutarinen, M. (2010): Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 11 – 44.
- Sydänmaanlakka, P. (2006): Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Syväjärvi, A. & Perttula, J. & Stenvall, J. & Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007): Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus. Administrative Studies*, 26 (2007):3, 3–17.
- Talvitie V. (2008): Hyvinvointi ja tuottavuus – kolikon eri puolia. Kirjassa: Hyvin tehty - hyvin johdettu –puheenvuoroja työhyvinvoinnin johtamiseen, s. 11–14. Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Erweko Painotuote Oy, Helsinki.
- Taskinen, H. (2005): Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet/26. Väitöskirja, Kuopio.

- Taskinen, H. & Sinkkonen, S. & Kinnunen, J.(1995): Sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen alkuvaiheet Kuopiossa. Työntekijöiden kokemuksia ja arviointeja. Kuopion yliopisto, Kuopio.
- TEM tulevaisuuskatsaus (2010):
http://www.tem.fi/files/27752/TEM_tulevaisuuskatsaus_080910.pdf, luettu 29.2.2012.
- Temmes, M. & Kiviniemi, M. (1997): Suomen hallinnon muuttuminen 1987–1995. Valtiovarainministeriö. Helsingin yliopisto, yleisen valtio-opin laitos. Helsinki.
- TEPA – Sanastokeskus TSK:n termipankki, (fyysinen ergonomia, kognitiivinen ergonomia ja organisatorinen ergonomia) <http://www.tsk.fi/tepa/>, luettu 19.10.2011.
- Tepper, B.J. (2001): Health consequences of organizational injustice: test of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86(2), 197–215.
- Tiensuu, V. & Partanen, V. & Aaltonen, J. (2004): Onnellinen organisaatio: ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki 2004. Edita Prima Oy.
- Toimintakertomus ja tilinpäätös (2004): Savon koulutuskuntayhtymä. Savon ammatti- ja aikuisopiston julkaisu 2005.
- Toimintakertomus ja tilinpäätös (2005): Savon koulutuskuntayhtymä. Savon ammatti- ja aikuisopiston julkaisu 2006.
- Toimintakertomus ja tilinpäätös (2006): Savon koulutuskuntayhtymä. Savon ammatti- ja aikuisopiston julkaisu 2007.
- Toimintakertomus ja tilinpäätös (2007): Savon koulutuskuntayhtymä. Savon ammatti- ja aikuisopiston julkaisu 2008.
- Toimintakertomus ja tilinpäätös (2008): Savon koulutuskuntayhtymä. Savon ammatti- ja aikuisopiston julkaisu 2009.
- Toimintakertomus ja tilinpäätös (2009): Savon koulutuskuntayhtymä. Savon ammatti- ja aikuisopiston julkaisu 2010.
- Toimintakertomus ja tilinpäätös (2010): Savon koulutuskuntayhtymä. Savon ammatti- ja aikuisopiston julkaisu 2011.
- Toivonen, T. (1999): Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Tuomivaara, S. & Hynninen, K. & Leppänen, A. & Lundell, S. & Tuominen, E. (2005): Asiantuntijan luovuus koetuksella. Työterveyslaitos Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2005.
- Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2002): Positive psychology at work. Teoksessa C.R. Snyder & S.J. Lopez (toim.) *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press, 715–728.
- Tykes – hakemus 30.10.2006. Savon koulutuskuntayhtymä. Koulutuskuntayhtymän toimintamallin ja – kulttuurin kehittäminen.
- Työhyvinvointi käsitteen määrittelmä, Työterveyslaitos.
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>, luettu 2.3.2012.

- Työvoimatutkimus. Aikasarjatiedot 2002 – 2011. Tilastokeskus. Työmarkkinat 2012.
(http://www.stat.fi/til/tyti/2011/15/tyti_2011_15_2012-11-06.fi.pdf, luettu 12.11.2012.
- Työturvallisuus ja työhyvinvointi opetustyössä. (2010): Työturvallisuuskeskus TTK. 1.painos 2010. Savion Kirjapaino Oy.
- Tähtinen, J. & Kaljonen, A. (1996): Tilastollisen analyysin perusteita kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Julkaisusarja B:55. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Turun opettajankoulutuslaitos. Turku: Painosalama.
- Töttö, P. (1982): Yhteiskuntatiede ja toiminta. Objektivismiin kritiikistä yhteiskuntatieteiden metodologiassa. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Tampereen yliopisto. Sarja A:55/1982. Tampere.
- Utriainen, K. (2009): Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. terveyshallintotiede. Oulu: Oulu University Press.
- Uusitalo, H. (1991): Tiede, tutkimus ja tutkielma. Porvoo: WSOY.
- Vahtera J, Kivimäki M, Ala-Mursula L, Virtanen M, Virtanen P, Linna A ja Pentti J. (2002b): Sairauspoissaolot ja hyvinvointi. Teoksessa Vahtera J, Kivimäki M, Virtanen P (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita, s. 16–28. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Vahtera J, Kivimäki M, Ala-Mursula L, Pentti J. (2002c): Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa Vahtera J, Kivimäki M, Virtanen P (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita, s. 29–35. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Vartia, M. & Joensuu, M. & Lindström, K. (2010): Työorganisaatiot, johtaminen ja työilmapiiri. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 75–83.
- Verhoeven, C. & Kraaij, V. & Joekes, K. & Maes, S. (2003): Job conditions and wellness/health outcomes in Dutch secondary school teachers. *Psychology and Health* 18(4), 473–487. (Hollanti)
- Vesterinen, P. (toim.) (2006): Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Oy. Juva 2006.
- Vesterinen, P.-L. (2010): Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 111–117.
- Viinämäki, T. (1997): Opettajien ja sosiaalityöntekijöiden psyykinen rasittuneisuus. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 50. Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Viitala, R. (2004): Henkilöstöjohtaminen.
- Virtanen, M. (2003): Temporary employment and health. People and Work Research Reports 61. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

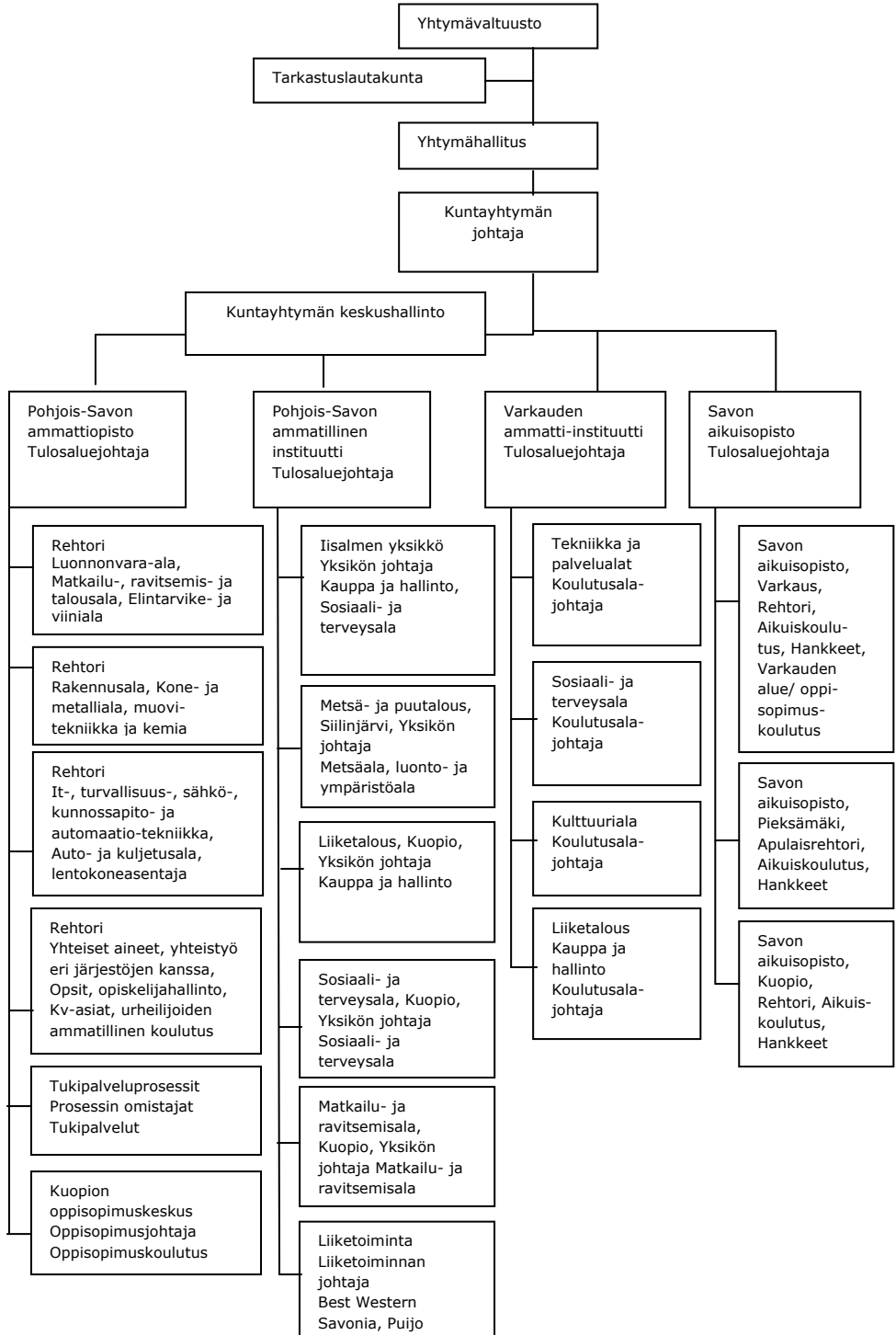
- Virtanen P, Vahtera J ja Kivimäki M. (2002): Kunnan työt ja niiden tekijät. Teoksessa Vahtera J, Kivimäki M, Virtanen P (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita, s. 8–15. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Virtanen, P. & Vahtera, J. & Kivimäki, M. & Pentti, J. & Ferrie, J. (2002): Employment security and health. *Journal of Epidemiology & Community Health* 56(8), 569–574.
- von Wright, G.H. (1963): *The Varieties of Goodness*. Lontoo.
- Vuori, J. (1993): Motivaatio julkisessa ja yksityisessä organisaatiokulttuurissa. Vertaileva tutkimus julkisen ja yksityisen sairaalan henkilöstöstä. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia No 175, Hallintotiede 15. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Vuosikertomus (2010): Savon koulutuskuntayhtymä.
- Warr, P. (1990): The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology* 63, 193–210.
- Warr, P. (1994): A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress* 8(2), 84–97. (USA)
- Warr, P. (1999): Well-being and the workplace. Teoksessa D. Kahneman & E. Diener & N. Schwarz (eds.) *Well-Being. The Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage, New York. 392–412.
- Weber, M. (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999): Organizational Change and Development. *Annual Review Psychology* 50, 361–386.
- West, M. A. (1990): 'The social psychology of innovation in groups'. In: West, M. A. and Farr, J. L. (Eds) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester, pp. 4–36.
- West, M.A. & Anderson, N.R. (1996): Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology* 81(6), 680–693.
- Wiezer, N. & Nielsen, K. & Pahkin, K. & Widerszal-Bazyl, M. & de Jong, T. & Mattila-Holappa, P. & Mockatto, Z. (2011): Exploring the link between restructuring and employee well-being. First published 2011, by Central Institute for Labour Protection - National Research Institute, Warsaw. PSYRES consortium, 2011, http://www.psyres.pl/zasoby/PSYRES_book.pdf, luettu 2.3.2012.
- Yli-Luoma, P.V.J. (1998): Johdatus kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin SPSS for Windows-ohjelman avulla. Sipoo: IMDL Oy.
- Ylöstalo, P. & Jukka, .P. (2007): Työolobarometri lokakuu 2007. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 16/2008, http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf, luettu 2.2.2012.
- Ylöstalo, P. & Jukka, .P. (2008): Työolobarometri lokakuu 2008. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 33/2009, http://www.tem.fi/files/19623/TEM16_2008_aktiivinen.pdf, luettu 2.2.2012.
- Ylöstalo, P. & Jukka, .P. (2009): Työolobarometri lokakuu 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 34/2010, http://www.tem.fi/files/23217/TEM_33_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf, luettu 2.2.2012.

Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2010): Työolobarometri lokakuu 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 25/2011, http://www.tem.fi/files/27208/TEM_34_2010_netti.pdf, luettu 2.2.2012.

Liitteet

LIITE 1. SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

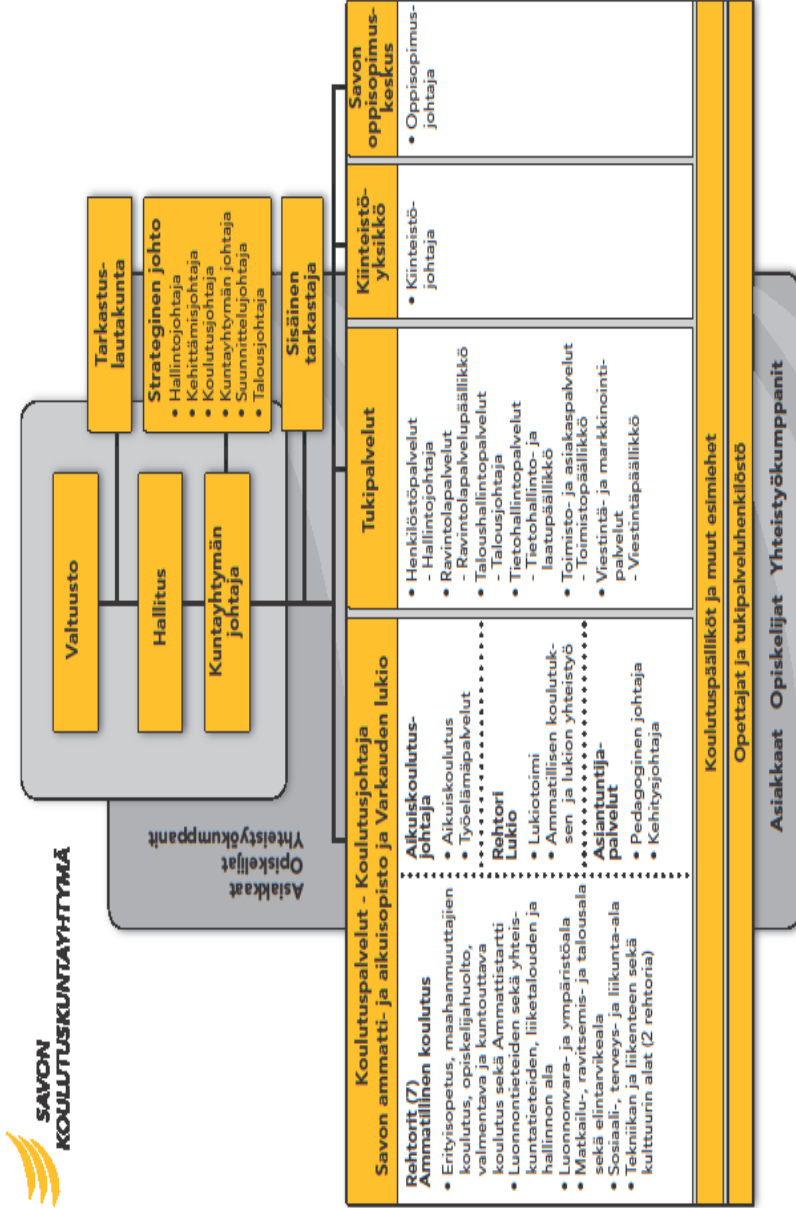
(SIIRTYMÄVAIHEEN ORGANISAATORAKENNE VUONNA 2004)



LIITE 2. SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ (ORGANISAATORAKENNE 1.1.2005 – 31.7.2009)



LIITE 3. SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ (ORGANISAATIO-RAKENNE 1.8.2009 ALKAEN)



**LIITE 4. SUMMAMUUTTUJUIEN RELIABILITEETTIAJOT:
KESKIVARVO- JA VARIANSSISKAALAUUS, KORRELAATIO.
JA ALPHA-ARVOT TARKASTELUVUOSINA**

LIITE 4A. TYÖN KEHITTÄVYYS

| vuosi 2006 (N=653, Alpha = .807) | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| Minulla on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni | 9,77 | 6,182 | ,572 | ,786 |
| Minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni | 10,35 | 5,261 | ,676 | ,733 |
| Minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtä koskevia muutoksia suunniteltaessa | 10,69 | 4,631 | ,684 | ,731 |
| Uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä | 11,12 | 5,391 | ,587 | ,776 |

| vuosi 2007 (N = 669, Alpha = .796) | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| Minulla on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni | 10,16 | 5,335 | ,585 | ,761 |
| Minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni | 10,64 | 4,702 | ,643 | ,728 |
| Minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtä koskevia muutoksia suunniteltaessa | 10,97 | 3,999 | ,689 | ,703 |
| Uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä | 11,45 | 4,826 | ,539 | ,779 |

| vuosi 2008 (N = 591, Alpha = .768) | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| Minulla on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni | 10,28 | 5,390 | ,568 | ,721 |
| Minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni | 10,54 | 4,879 | ,616 | ,691 |
| Minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtä koskevia muutoksia suunniteltaessa | 10,90 | 4,301 | ,640 | ,673 |
| Uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössä | 11,34 | 4,679 | ,490 | ,765 |

| vuosi 2010 (N = 633, Alpha = .769) | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| Minulla on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni | 10,30 | 5,567 | ,537 | ,737 |
| Minulla on mahdollisuus kehittää itselleni ominaisia kykyjä työssäni | 10,61 | 4,709 | ,635 | ,680 |
| Minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtä koskevia muutoksia suunniteltaessa | 10,98 | 4,314 | ,617 | ,689 |
| Uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössäni | 11,33 | 4,614 | ,524 | ,744 |

LIITE 4B. TIEDONKULKU JA VUOROVAIKUTUS

| vuosi 2006 (N = 653, Alpha = .913) | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Tietoa jaetaan työyksikköni sisällä | 28,50 | 43,757 | ,745 | ,901 |
| Pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme | 28,32 | 44,343 | ,707 | ,903 |
| Olen selvillä työyksikköni tavoitteista | 28,18 | 43,767 | ,699 | ,903 |
| Julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa | 28,84 | 42,782 | ,767 | ,899 |
| Työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta | 29,08 | 44,438 | ,639 | ,907 |
| Koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi | 28,19 | 44,107 | ,705 | ,903 |
| Olen tyytyväinen tulosalueeni johtamistapaan | 28,77 | 42,802 | ,733 | ,901 |
| Olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamistapaan | 28,93 | 44,809 | ,637 | ,907 |
| Työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä | 28,93 | 44,546 | ,649 | ,906 |
| Yhteistyö yksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa | 28,35 | 46,631 | ,530 | ,913 |

| vuosi 2007 (N = 669, Alpha = .898) | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Tietoa jaetaan työyksikköni sisällä | 30,13 | 35,805 | ,684 | ,886 |
| Pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme | 29,98 | 36,630 | ,654 | ,888 |
| Olen selvillä työyksikköni tavoitteista | 29,73 | 36,439 | ,634 | ,889 |
| Julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa | 30,43 | 35,150 | ,731 | ,882 |
| Työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta | 30,62 | 35,005 | ,660 | ,887 |
| Koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi | 29,84 | 36,141 | ,650 | ,888 |
| Olen tyytyväinen tulosalueeni johtamistapaan | 30,36 | 34,827 | ,712 | ,883 |
| Olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamistapaan | 30,52 | 36,504 | ,597 | ,891 |
| Työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä | 30,57 | 35,455 | ,651 | ,888 |
| Yhteistyö yksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa | 29,96 | 38,403 | ,482 | ,898 |

| vuosi 2008 (N = 591, Alpha = .886) | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Tietoa jaetaan työyksikköni sisällä | 29,03 | 38,838 | ,672 | ,871 |
| Pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme | 28,87 | 40,045 | ,649 | ,873 |
| Olen selvillä työyksikköni tavoitteista | 28,65 | 40,475 | ,594 | ,877 |
| Julkituodut arvot ovat sopuinnussa todellisen toiminnan kanssa | 29,55 | 38,319 | ,701 | ,869 |
| Työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta | 29,23 | 39,000 | ,634 | ,874 |
| Koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi | 28,81 | 39,468 | ,645 | ,873 |
| Olen tyytyväinen tulosalueeni johtamistapaan | 29,50 | 38,620 | ,645 | ,873 |
| Olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamistapaan | 29,71 | 39,889 | ,595 | ,877 |
| Työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä | 29,37 | 39,976 | ,568 | ,879 |
| Yhteistyö yksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa | 28,85 | 41,972 | ,490 | ,883 |

| vuosi 2010 (N = 633, Alpha = .892) | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Tietoa jaetaan työyksikköni sisällä | 29,53 | 39,098 | ,724 | ,875 |
| Pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme | 29,40 | 39,988 | ,696 | ,877 |
| Olen selvillä työyksikköni tavoitteista | 29,16 | 40,884 | ,613 | ,882 |
| Julkituodut arvot ovat sopuinnussa todellisen toiminnan kanssa | 29,98 | 39,210 | ,674 | ,878 |
| Työyksikössäni saa palautetta onnistumisesta | 29,78 | 39,481 | ,640 | ,881 |
| Koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi | 29,27 | 40,028 | ,683 | ,878 |
| Olen tyytyväinen tulosalueeni johtamistapaan | 29,75 | 39,716 | ,677 | ,878 |
| Olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamistapaan | 30,07 | 41,799 | ,522 | ,888 |
| Työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä | 29,95 | 40,275 | ,584 | ,885 |
| Yhteistyö työyksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa | 29,40 | 42,257 | ,504 | ,889 |

LIITE 4C. ESIMIESTYÖ

| vuosi 2006 (N = 653, Alpha = .866) | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|----------------------------------|---|--|--|
| Olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen | 10,00 | 6,945 | ,761 | ,812 |
| Olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan | 10,17 | 6,897 | ,798 | ,795 |
| Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni | 9,50 | 8,925 | ,570 | ,883 |
| Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä | 10,21 | 7,470 | ,754 | ,814 |

| vuosi 2007 (N = 669, Alpha = .866) | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|----------------------------------|---|--|--|
| Olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen | 10,59 | 5,835 | ,778 | ,804 |
| Olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan | 10,70 | 5,990 | ,811 | ,789 |
| Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni | 10,17 | 7,752 | ,536 | ,894 |
| Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä | 10,74 | 6,378 | ,758 | ,812 |

| vuosi 2008 (N = 591, Alpha = .850) | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|-------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Olen tyytyväinen omalta esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen | 10,09 | 6,729 | ,729 | ,793 |
| Olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan | 10,37 | 6,616 | ,750 | ,783 |
| Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni | 9,82 | 8,183 | ,556 | ,861 |
| Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä | 10,37 | 6,996 | ,732 | ,792 |

| vuosi 2010 (N = 633, Alpha = .863) | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Olen tyytyväinen esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen | 10,39 | 6,747 | ,750 | ,809 |
| Olen tyytyväinen työyksikköni johtamistapaan | 10,60 | 6,635 | ,794 | ,789 |
| Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni | 10,01 | 8,552 | ,581 | ,874 |
| Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä | 10,60 | 7,231 | ,732 | ,817 |

LIITE 4D. TYÖKYKY

VUOSI 2006

| N = 653, Alpha = .742 | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävieni hoitamiseen | 11,75 | 4,325 | ,386 | ,756 |
| Koen jaksavani työssäni hyvin | 12,37 | 2,846 | ,592 | ,661 |
| Työkykyni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on | 11,82 | 3,776 | ,532 | ,686 |
| Työkykyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on | 12,01 | 3,385 | ,675 | ,605 |

VUOSI 2007

| N = 669, Alpha = .765 | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävieni hoitamiseen | 11,98 | 3,995 | ,430 | ,773 |
| Koen jaksavani työssäni hyvin | 12,46 | 2,820 | ,617 | ,686 |
| Työkykyni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on | 12,03 | 3,523 | ,534 | ,725 |
| Työkykyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on | 12,14 | 3,092 | ,706 | ,631 |

VUOSI 2008

| N = 591, Alpha = .743 | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävieni hoitamiseen | 11,67 | 4,097 | ,385 | ,758 |
| Koen jaksavani työssäni hyvin | 12,31 | 2,621 | ,584 | ,679 |
| Työkykyni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on | 11,73 | 3,716 | ,512 | ,700 |
| Työkykyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on | 11,92 | 3,132 | ,737 | ,576 |

VUOSI 2010

| N = 633, Alpha = .741 | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Tietoni ja taitoni riittävät nykyisten työtehtävieni hoitamiseen | 11,76 | 4,126 | ,378 | ,758 |
| Koen jaksavani työssäni hyvin | 12,32 | 2,699 | ,588 | ,666 |
| Työkykyni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on | 11,82 | 3,780 | ,500 | ,701 |
| Työkykyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on | 12,01 | 3,236 | ,734 | ,575 |

LIITE 4E. OPTIMAALINEN KUORMITUS

VUOSI 2006

| N = 653, Alpha = .842 | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Pidän työmäärääni kohtuuttomana | 3,22 | ,892 | ,727 |
| Tunnen olevani yllirasittunut | 3,13 | ,834 | ,727 |

VUOSI 2007

| N = 669, Alpha = .835 | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Pidän työmäärääni kohtuuttomana | 3,25 | ,843 | ,716 |
| Tunnen olevani yllirasittunut | 3,14 | ,830 | ,716 |

VUOSI 2008

| N = 591, Alpha = .865 | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Pidän työmäärääni kohtuuttomana | 3,29 | 1,128 | ,764 |
| Tunnen olevani yllirasittunut | 3,20 | ,975 | ,764 |

VUOSI 2010

| N = 633, Alpha = .842 | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Pidän työmäärääni kohtuuttomana | 3,27 | 1,066 | ,729 |
| Tunnen olevani yllirasittunut | 3,28 | ,957 | ,729 |

LIITE 4F. ERGONOMIA

VUOSI 2006

| N = 653, Alpha = .795 | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisissa jne. | 3,48 | 1,170 | ,667 |
| Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne. | 3,88 | ,870 | ,667 |

VUOSI 2007

| N = 669, Alpha = .819 | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisissa jne. | 3,49 | 1,098 | ,697 |
| Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne. | 3,84 | ,909 | ,697 |

VUOSI 2008

| N = 591, Alpha = .831 | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisissa jne. | 3,37 | 1,350 | ,715 |
| Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne. | 3,72 | 1,067 | ,715 |

VUOSI 2010

| N = 633, Alpha = .800 | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työmenetelmissä, nostamisissa jne. | 3,39 | 1,181 | ,671 |
| Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia työvälineissä, tiloissa jne. | 3,72 | ,951 | ,671 |

LIITE 4G. PÄÄTÖKSENTEON MENETTELYTAPOJEN OIKEUDENMUKAISUUS

VUOSI 2010

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Päätökset on tehty oikean tiedon perusteella | 15,24 | 12,626 | ,777 | ,701 | ,856 |
| Kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseä koskevissa asioissa | 14,98 | 13,027 | ,583 | ,347 | ,888 |
| Tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia | 15,36 | 12,074 | ,810 | ,740 | ,849 |
| Päätösten vaikutuksia on seurattu ja niistä on tiedotettu | 15,64 | 13,224 | ,656 | ,457 | ,875 |
| Epäonnistuneet päätökset on voitu purkaa tai niitä on voitu muuttaa | 15,57 | 13,226 | ,668 | ,469 | ,873 |
| Kaikki asianomaiset ovat olleet edustettuina päätöksiä tehtäessä | 15,58 | 12,298 | ,734 | ,555 | ,862 |

N = 633, **Alpha = .887**

LIITE 5. TULOSALUE JA ASEMA - KOODIT JA MÄÄRITELMÄT TARKASTELUVUOSINA 2006 - 2008 JA 2010

LIITE 5A. TULOSALUE JA ASEMA – KOODIT VUOSINA 2006 – 2008 JA 2010

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2010 |
|--------------------|------|------|------|------|
| Tulosalue 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Tulosalue 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Tulosalue 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Tulosalue 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Johtoryhmän jäsen | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Esimies | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Tukipalveluhenkilö | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Opettaja | 4 | 4 | 4 | 4 |

LIITE 5B. TULOSALUE - KOODIEN MÄÄRITELMÄT VUOSINA 2006 – 2008

| | Tulosalueen nimi ja sen sisältämät toimialueet |
|-------------|---|
| Tulosalue 1 | Kuntayhtymäpalvelut (toimialueet 11–16) |
| Tulosalue 2 | Tekniikan ja liikenteen ala sekä kulttuuriala (toimialueet 21–24) |
| Tulosalue 3 | Sosiaali-, terveys- ja liikunta - ala, luonnontieteet sekä yhteiskuntatieteet, liiketalouden ja hallinnon ala (toimialueet 31–34) |
| Tulosalue 4 | Luonnonvara- ja ympäristöala, matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä elintarvikeala (toimialueet 41–44) |

LIITE 5C. TULOSALUE - KOODIEN MÄÄRITELMÄT VUONNA 2010

| | Tulosalueen nimi ja sen sisältämät toimialueet |
|-------------|---|
| Tulosalue 1 | Kuntayhtymäpalvelut (toimialueet 11 - 18) |
| Tulosalue 2 | Koulutuspalvelut (toimialueet 21 - 28) |
| Tulosalue 3 | Kiinteistöyksikkö (toimialue 31) |
| Tulosalue 4 | Savon oppisopimuskeskus (osia toimialueista 14 ja 15) |

**LIITE 6. VASTAAJAN AMMATTIASEMA JA
SUMMAMUUTTUJAT (keskihajonta) VUOSINA 2006, 2007,
2008 ja 2010**

Johtoryhmän jäsen

| | TIEDVUOR | TYÖKYK | OPTIKUOR | ERGON | ESIMTYÖ | TYÖNKEH | PÄÄT.OIK. |
|------------|----------|--------|----------|-------|---------|---------|-----------|
| vuosi 2006 | 0,71 | 0,42 | 0,83 | 0,64 | 0,78 | 0,64 | |
| vuosi 2007 | 0,73 | 0,48 | 0,90 | 0,44 | 0,98 | 0,73 | |
| vuosi 2008 | 0,73 | 0,53 | 0,80 | 1,04 | 0,88 | 0,58 | |
| vuosi 2010 | 0,74 | 0,50 | 0,71 | 0,92 | 0,78 | 0,43 | 0,69 |

Esimies

| | TIEDVUOR | TYÖKYK | OPTIKUOR | ERGON | ESIMTYÖ | TYÖNKEH | PÄÄT.OIK. |
|------------|----------|--------|----------|-------|---------|---------|-----------|
| vuosi 2006 | 0,53 | 0,45 | 0,82 | 0,61 | 0,69 | 0,62 | |
| vuosi 2007 | 0,50 | 0,46 | 0,77 | 0,96 | 0,65 | 0,65 | |
| vuosi 2008 | 0,55 | 0,51 | 0,99 | 0,93 | 0,80 | 0,61 | |
| vuosi 2010 | 0,62 | 0,48 | 0,86 | 0,80 | 0,71 | 0,72 | 0,80 |

Tukipalveluhenkilöstö

| | TIEDVUOR | TYÖKYK | OPTIKUOR | ERGON | ESIMTYÖ | TYÖNKEH | PÄÄT.OIK. |
|------------|----------|--------|----------|-------|---------|---------|-----------|
| vuosi 2006 | 0,70 | 0,54 | 0,75 | 0,89 | 0,82 | 0,76 | |
| vuosi 2007 | 0,59 | 0,47 | 0,73 | 0,87 | 0,69 | 0,68 | |
| vuosi 2008 | 0,64 | 0,48 | 0,81 | 1,10 | 0,80 | 0,70 | |
| vuosi 2010 | 0,61 | 0,57 | 0,84 | 0,98 | 0,79 | 0,68 | 0,58 |

Opettaja

| | TIEDVUOR | TYÖKYK | OPTIKUOR | ERGON | ESIMTYÖ | TYÖNKEH | PÄÄT.OIK. |
|------------|----------|--------|----------|-------|---------|---------|-----------|
| vuosi 2006 | 0,75 | 0,65 | 0,90 | 0,95 | 0,94 | 0,74 | |
| vuosi 2007 | 0,69 | 0,65 | 0,89 | 0,93 | 0,89 | 0,70 | |
| vuosi 2008 | 0,73 | 0,63 | 1,01 | 0,96 | 0,90 | 0,71 | |
| vuosi 2010 | 0,72 | 0,62 | 0,98 | 0,91 | 0,92 | 0,69 | 0,73 |

LIITE 7. INDEKSIT: KRUSKALL – WALLISIN H TESTI JA YKSITTÄISET VÄITTEET: GROSSTABS, CHI-SQUARE

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2010 | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| | asema | asema | asema | asema | tulosalue | tulosalue | tulosalue |
| Työnkeh | .000*** | .000*** | .000*** | .000*** | 0,271 | 0,372 | .065* |
| m1 | .160 | .864 | .600 | .257 | .128 | .995 | .753 |
| m2 | .449 | .032* | .106 | .082 | .087 | .198 | .785 |
| m3 | .000*** | .001** | .049 | .023* | .144 | .926 | .266 |
| m4 | .000*** | .000*** | .006** | .000*** | .237 | .152 | .083 |
| Esimtyö | .000*** | .000*** | 0,274 | .000*** | 0,566 | .006** | 0,108 |
| m11 | .013* | .003** | .428 | .007** | .264 | .063 | .503 |
| m12 | .002** | .000*** | .358 | .003** | .054 | .082 | .351 |
| m19 | .117 | .045* | .087 | .243 | .795 | .067 | .039 |
| m21 | .000*** | .000*** | .003** | .000*** | .097 | .001** | .032* |
| Ergon | .000*** | .000*** | .000*** | .000*** | .001** | .000*** | .007** |
| m37 | .000*** | .036* | .005** | .001** | .000*** | .000*** | .004** |
| m38 | .000*** | .000*** | .001** | .000*** | .006** | .011* | .070 |
| Optikuor | .023* | .000*** | .003** | .020* | .022* | .032* | .028* |
| m34 | .053 | .000*** | .003** | .199 | .078 | .274 | .075 |
| m35 | .014* | .000*** | .005** | .001** | .000*** | .016* | .096 |
| Työkyk | .007** | 0,133 | .000*** | .004** | 0,149 | 0,052 | .043* |
| m18 | .209 | .092 | .016* | .342 | .095 | .380 | .205 |
| m20 | .111 | .032* | .002** | .010* | .607 | .043* | .006** |
| m40 | .307 | .311 | .402 | .199 | .377 | .254 | .919 |
| m41 | .013* | .008** | .023* | .043* | .013* | .267 | .326 |
| Tiedvuor | .000*** | .000*** | 0,056 | .000*** | 0,322 | .003** | 0,184 |
| m5 | .000*** | .000*** | .448 | .000*** | .000*** | .021* | .421 |
| m6 | .002** | .001** | .025* | .000*** | .023* | .525 | .325 |
| m7 | .000*** | .000*** | .035* | .001** | .222 | .174 | .636 |
| m8 | .000*** | .000*** | .028* | .005** | .679 | .085 | .005** |
| m9 | .426 | .002** | .474 | .013* | .766 | .004** | .457 |
| m10 | .070 | .049* | .059 | .007** | .204 | .044* | .001** |
| m13 | .000*** | .000*** | .014* | .001** | .662 | .087 | .185 |
| m14 | .000*** | .000*** | .099 | .013* | .595 | .065 | .546 |
| m15 | .001** | .000*** | .040* | .000*** | .000*** | .008** | .040* |
| m17 | .281 | .508 | .651 | .386 | .640 | .534 | .805 |

LIITE 8. VASTAAJAN TULOSALUE JA SUMMAMUUTTUJAT (keskihajonta) VUOSINA 2006, 2007, 2008 ja 2010

Tulosalue 1

| | TIEDVUOR | TYÖKYK | OPTIKUOR | ERGON | ESIMTYÖ | TYÖNKEH | PÄÄT.OIK. |
|------------|----------|--------|----------|-------|---------|---------|-----------|
| vuosi 2006 | 0,71 | 0,53 | 0,78 | 0,82 | 0,84 | 0,78 | |
| vuosi 2007 | 0,60 | 0,48 | 0,81 | 0,84 | 0,74 | 0,68 | |
| vuosi 2008 | 0,64 | 0,53 | 0,84 | 0,99 | 0,83 | 0,71 | |
| vuosi 2010 | 0,60 | 0,51 | 0,75 | 0,95 | 0,75 | 0,66 | 0,62 |

Tulosalue 2

| | TIEDVUOR | TYÖKYK | OPTIKUOR | ERGON | ESIMTYÖ | TYÖNKEH | PÄÄT.OIK. |
|------------|----------|--------|----------|-------|---------|---------|-----------|
| vuosi 2006 | 0,76 | 0,68 | 0,91 | 0,97 | 0,95 | 0,77 | |
| vuosi 2007 | 0,70 | 0,60 | 0,84 | 0,93 | 0,87 | 0,71 | |
| vuosi 2008 | 0,73 | 0,59 | 1,01 | 0,99 | 0,90 | 0,72 | |
| vuosi 2010 | 0,71 | 0,62 | 0,97 | 0,93 | 0,90 | 0,71 | 0,72 |

Tulosalue 3

| | TIEDVUOR | TYÖKYK | OPTIKUOR | ERGON | ESIMTYÖ | TYÖNKEH | PÄÄT.OIK. |
|------------|----------|--------|----------|-------|---------|---------|-----------|
| vuosi 2006 | 0,70 | 0,63 | 0,97 | 0,89 | 0,83 | 0,65 | |
| vuosi 2007 | 0,65 | 0,70 | 0,93 | 0,85 | 0,87 | 0,72 | |
| vuosi 2008 | 0,72 | 0,67 | 1,05 | 0,95 | 0,91 | 0,72 | |
| vuosi 2010 | 0,50 | 0,42 | 0,79 | 0,99 | 0,69 | 0,64 | 0,52 |

Tulosalue 4

| | TIEDVUOR | TYÖKYK | OPTIKUOR | ERGON | ESIMTYÖ | TYÖNKEH | PÄÄT.OIK. |
|------------|----------|--------|----------|-------|---------|---------|-----------|
| vuosi 2006 | 0,76 | 0,51 | 0,65 | 0,93 | 0,97 | 0,80 | |
| vuosi 2007 | 0,67 | 0,53 | 0,78 | 0,96 | 0,79 | 0,69 | |
| vuosi 2008 | 0,67 | 0,52 | 0,90 | 1,09 | 0,81 | 0,65 | |
| vuosi 2010 | 0,87 | 0,62 | 0,74 | 1,14 | 0,98 | 1,18 | 0,94 |

LIITE 9. SUMMAMUUTTUJIEN KORRELAATIOKERTOIMET (SPEARMAN'S RHO)

| | | Työnkeh | Tiedvuor | Esimityö | Optikuor | Ergon | Työkyk |
|----------------|------------|---------|----------|----------|----------|--------|--------|
| Spearman's rho | Työkeh06 | 1,000 | ,700** | ,658** | ,128** | ,169** | ,396** |
| | | | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 |
| | Tiedvuor06 | ,700** | 1,000 | ,861** | ,156** | ,205** | ,394** |
| | | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Esimityö06 | ,658** | ,861** | 1,000 | ,203** | ,149** | ,434** |
| | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Optikuor06 | ,128** | ,156** | ,203** | 1,000 | ,184** | ,484** |
| | | ,001 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| Ergon06 | | ,169** | ,205** | ,149** | ,184** | 1,000 | ,234** |
| | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 |
| | | ,396** | ,394** | ,434** | ,484** | ,234** | 1,000 |
| | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . |
| Spearman's rho | Työkeh07 | 1,000 | ,650** | ,611** | ,163** | ,210** | ,397** |
| | | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Tiedvuor07 | ,650** | 1,000 | ,803** | ,208** | ,199** | ,382** |
| | | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Esimityö07 | ,611** | ,803** | 1,000 | ,279** | ,160** | ,448** |
| | | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Optikuor07 | ,163** | ,208** | ,279** | 1,000 | ,163** | ,451** |
| | | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| Ergon07 | | ,210** | ,199** | ,160** | ,163** | 1,000 | ,232** |
| | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 |
| | | ,397** | ,382** | ,448** | ,451** | ,232** | 1,000 |
| | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . |

| | | Työnkeh | Tiedvuor | Esimityö | Optikuor | Ergon | Työkyk |
|----------------|------------|---------|----------|----------|----------|--------|--------|
| Spearman's rho | Työkeh07 | 1,000 | ,650** | ,611** | ,163** | ,210** | ,397** |
| | | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Tiedvuor07 | ,650** | 1,000 | ,803** | ,208** | ,199** | ,382** |
| | | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Esimityö07 | ,611** | ,803** | 1,000 | ,279** | ,160** | ,448** |
| | | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Optikuor07 | ,163** | ,208** | ,279** | 1,000 | ,163** | ,451** |
| | | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| Ergon07 | | ,210** | ,199** | ,160** | ,163** | 1,000 | ,232** |
| | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 |
| | | ,397** | ,382** | ,448** | ,451** | ,232** | 1,000 |
| | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . |

| Spearman's rho | | Työkeh | Tiedvuor | Esimtyö | Optikuor | Ergon | Työkyk |
|----------------|-------------------------|--------|----------|---------|----------|--------|--------|
| Työkeh08 | Correlation Coefficient | 1,000 | ,673** | ,642** | ,230** | ,193** | ,406** |
| | Sig. (2-tailed) | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Tiedvuor08 | Correlation Coefficient | ,673** | 1,000 | ,801** | ,235** | ,160** | ,374** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Esimtyö08 | Correlation Coefficient | ,642** | ,801** | 1,000 | ,337** | ,139** | ,433** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,001 | ,000 |
| Optikuor08 | Correlation Coefficient | ,230** | ,235** | ,337** | 1,000 | ,225** | ,599** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| Ergon08 | Correlation Coefficient | ,193** | ,160** | ,139** | ,225** | 1,000 | ,180** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | . | ,000 |
| Työkyk08 | Correlation Coefficient | ,406** | ,374** | ,433** | ,599** | ,180** | 1,000 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . |

| Spearman's rho | | Työkeh | Tiedvuor | Esimtyö | Optikuor | Ergon | Työkyk | Päät.oik. |
|----------------|-------------------------|--------|----------|---------|----------|--------|--------|-----------|
| Työkeh10 | Correlation Coefficient | 1,000 | ,675** | ,660** | ,369** | ,244** | ,424** | ,553** |
| | Sig. (2-tailed) | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Tiedvuor10 | Correlation Coefficient | ,675** | 1,000 | ,831** | ,378** | ,215** | ,413** | ,711** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Esimtyö10 | Correlation Coefficient | ,660** | ,831** | 1,000 | ,435** | ,220** | ,466** | ,630** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Optikuor10 | Correlation Coefficient | ,369** | ,378** | ,435** | 1,000 | ,253** | ,584** | ,327** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| Ergon10 | Correlation Coefficient | ,244** | ,215** | ,220** | ,253** | 1,000 | ,247** | ,139** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| Työkyk10 | Correlation Coefficient | ,424** | ,413** | ,466** | ,584** | ,247** | 1,000 | ,283** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 |
| Päät.oik. | Correlation Coefficient | ,553** | ,711** | ,630** | ,327** | ,139** | ,283** | 1,000 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . |

KRISTIINA KUMPULAINEN
*Henkilöstön työssä koettu
hyvinvointi*

*Pitkittäisseuranta muuttuvassa
koulutusorganisaatiossa*

Työelämän muutokset asettavat uusia haasteita työn, työyhteisön ja työorganisaatioiden hyvinvoinnin edistämiseksi ja kehittämiseksi. Työhyvinvointitutkimukselta odotetaan työhyvinvoinnin tarkastelun laaja-alaisuutta, koska ilmiönä se on moniulotteinen ja monitasoinen. Työelämässä hyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta, erityisesti päätöksenteon oikeudenmukaisuus. Tutkimuksessa analysoidaan työyhteisökyselyjen avulla koulutusorganisaation koko henkilöstön työssä koettua hyvinvointia vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010 sekä päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuutta vuonna 2010.



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
Dissertations in Social Sciences and Business Studies

ISBN 978-952-61-1214-5

ISSN 1798-5749