Turun yliopisto
University of Turku

ASIANTUNTIJAORGANISAATION TYÖHYVINVOINTI; ORGANISAATIOILMAPIIRI YLIOPISTOYKSIKÖN VOIMAVARATEKIJÄNÄ

Liiketaloustiede, hyvinvointialan maisteriohjelma, johtamisen ja organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Erja Karjalainen 500116

Ohjaajat:
KTT Arja Lemmetyinen
KTT Harri Virolainen

20.9.2012
Pori

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 3

1.1 Tutkimuksen taustaa 3
1.2 Tutkimusongelma, rajaus ja tutkimusraportin rakenne 5

2 TYÖHYVINVOINTI 8

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä 8
2.2 Työn voimavara- ja vaatimustekijät 10
2.2.1 Työn voimavaratekijät 10
2.2.2 Työn vaatimustekijät 13
2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen 16

3 ORGANISAATIOILMAPIIRI 19

3.1 Organisaatioilmapiiri käsitteenä 19
3.2 Organisaatioilmapiirin yhteys työhyvinvointiin 20
3.2.1 Työn kuormitustekijät 23
3.2.2 Työn vaikutusmahdollisuudet 23
3.2.3 Työn ennustettavuus 23
3.2.4 Rooliristiriidat 24
3.2.5 Viestintä 24
3.2.6 Johtaminen ja esimiestyö 25
3.2.7 Sosiaalinen tuki 26
3.2.8 Yhteisöllisyys ja me-henki 26
3.2.9 Motivaatio 26
3.3 Menestyvä vai kriisiytyvä työyhteisö? 27

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO 31

4.1 Case: yliopistoyksikkö 31
4.2 Asiantuntijaorganisaatio käsitteenä 32
4.3 Aineiston keruu 33
4.4 Aineiston analysointi 36

5 ASIANTUNTIJAORGANISAATION TYÖHYVINVOINTI 38

5.1 Työhyvinvointi asiantuntijaorganisaatiossa 38
5.1.1 Työn määrä 39
5.1.2 Työn haasteet, työn hallinta ja työmotivaatio 40
5.1.3 Rooliodotukset 41
5.1.4 Tasa-arvo, palkitseminen ja henkilöstöstä huolehtiminen 43

5.1.5 Työpahoinvointi ja työkuormitus 44
5.1.6 Työn voimavara- ja vaatimustekijät 48
5.1.7 Organisaatioon sitoutuminen 49
5.1.8 Yhteisöllisyys ja me-henki 55
5.1.9 Luottamus 58
5.1.10 Sosiaalinen vuorovaikutus 61
5.1.11 Johtaminen 63
5.1.12 Esimiestyö 67
5.1.13 Organisaatioilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittäminen 74
5.1.14 Yhteenveto tuloksista 77

6 POHDINTA 79

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset 79
6.2 Tutkimuksen arviointia 83
6.3 Jatkotutkimusehdotukset 86

LÄHTEET 88

LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO
LIITE 2 KYSELYLOMAKE
LIITE 3 KYSELYN PROSENTUAALISET VASTAUSJAKAUMAT
LIITE 4 YLEISKUVA KYSELYN TULOKSISTA

KUVIOT

Kuvio 1 Työn vaatimusten ja hallinnan malli 15

Kuvio 2 Organisaatioilmapiirin osatekijät ja niiden yhteydet työhyvinvointiin22

TAULUKOT

Taulukko 1 Työn ja yhteisön voimavarat eri tasoilla 11

Taulukko 2 Menestyvän ja kriisiytyvän työyhteisön eroja..... 29

Taulukko 3 Organisaatioilmapiirin sisältöalueet 34

Taulukko 4 Työn haasteet..... 41

Taulukko 5 Työn hallinta..... 41

Taulukko 6 Rooliodotukset..... 42

Taulukko 7 Tasa-arvo 43

Taulukko 8 Kuormitustekijöiden esiintyminen 47

Taulukko 9 Organisaatioon sitoutuminen..... 50

Taulukko 10 Vuorovaikutus 62

Taulukko 11 Esimiestyö 69

Taulukko 12 Koettu ilmapiiri 74

Taulukko 13 Yhteenveto tutkimuksen päätuloksista..... 78

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Työhyvinvointi nähdään työpaikoilla tällä hetkellä yhtenä tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen haasteista osaamisen johtamisen ja johtamisen kehittämisen ohella (Heikkilä 2011, 240). Työhyvinvointia heikentävät jatkuvat muutokset niin työssä, organisaation sisällä kuin sen ulkoisessa ympäristössä. Muutosvirta organisaatioissa jatkuu vähintään samanlaisena kuin tähän asti. (Viitala, Suutari & Järlström 2011.) Työhyvinvoinnin haasteina ovat jatkuvat tehostamisen vaatimukset ja taantuma, jonka aikana työhyvinvointia kehitetään työpaikoilla vähemmän kuin taloudellisesti hyvinä aikoina. Jatkuvat lisääntyvät vaatimukset uuvuttavat ihmistä, ja on vaarana, että tekemisen ilo työstä unohtuu. (Henry 2011.) Työpaikoilla tulisikin etsiä uudenlaisia oivalluksia, vaihtoehtoisia ratkaisuja ja vahvemmin tulevaisuuteen suuntautuvia hyvinvoinnin tekijöitä. Henkilöstön kehittämisen ja hyvinvoinnin varmistamisen resursointiin on suuri tarve. (Mäkelä & Uotila 2011, 133, 134.) Organisaation menestykselle työhyvinvointi on olennaista. Sosiaalinen voimavara ja vuorovaikutus ovat taloudellisen menestyksen ohella tärkeitä lähtökohtia toiminnan kehittämiselle. (Pyöriä 2012, 7.)

Työhyvinvointi koostuu psyykkisestä, sosiaalisesta, fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Usein työhyvinvointi kuitenkin käsitetään vain terveyden ja fyysisen kunnon kehittämiseksi (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 2), vaikka tutkimustietoa on paljon siitä, miten organisaation toimintatapa, johtaminen, ilmapiiri, työ ja ihminen itsekin omine tulkintoineen vaikuttavat työhyvinvointiin (Karasek 1990; Lindström & Kiviranta 1995; Lindström ym. 1997; Raivola 1997; Nakari 2003; Elo & Feldt 2005; Mauno & Kinnunen 2005; Anttonen & Räsänen 2008; Viitala 2009).

Työhyvinvoinnin mittaamiseen ja kehittämiseen on luotu monia malleja. Työn ja yhteisön voimavarojen tunnistaminen ja kehittäminen on positiivinen ja ennaltaehkäisevä tapa edistää organisaation hyvinvointia, koska voimavarat auttavat selviämään paremmin työn vaatimuksista. Vaatimustekijöihin ei voida niin helposti vaikuttaa, mutta voimavarojen kehittäminen on mahdollista ja usein hyvin edullista. Tällainen myönteisiin asioihin keskittyvä toiminta synnyttää myönteisen kierteen, jossa voimavarat tukevat ja kasvattavat toisiaan ja lopulta organisaatio on entistä vahvempi erilaisissa tilanteissa. Voimavarojen merkitys korostuu erityisesti muutoksissa ja haasteissa. (Hakanen 2009; Schaufeli 2004.)

Asiantuntijoiden työhön liittyy tietointensiivistyminen ja asiantuntijavaltaistuminen ja työyhteisöjen luonteen jatkuva muuttuminen. Organisaatiotasot vähenevät, prosessit tehostuvat ja automatisoituvat, informaatiojärjestelmät kehittyvät ja työntekijöiden koulutustaso kasvaa. Asiantuntijayhteisöjen toiminta rakentuu usein yhteistyössä esi-

miesten, kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Haasteena on johtajuuden kehittäminen työn muuttumisen suuntaan osallistavaksi ja osaamista kehittäväksi. Johtajuuden merkitys voi joustavissa asiantuntijaorganisaatiossa olla yhtäältä vähäinen, toisaalta jatkuvassa muutoksen johtamisessa sen merkitys kasvaa. (Viitala & Koivunen 2011.) Työn asiantuntijavaltaistuessa yhä useampi organisaatio on asiantuntijaorganisaatio. Lähes puolet suomalaisesta työvoimasta tekee tietointensiivistä työtä (Pyöriä 2006).

Suomessa työhyvinvointia tutkitaan ja kehitetään monipuolisesti. Työhyvinvointiin positiivisin keinoin panostaminen näkyy Great Place to Work Instituutin vuosittain tehtävässä Parhaat työpaikat -tutkimuksessa. Tutkimus on maailman laajin johtamistutkimus, joka toteutetaan yhdenmukaisella metodologialla 45 maassa, 5500 yrityksessä, joissa työskentelee yli 10 miljoonaa työntekijää. Suomessa julkaistiin ensimmäinen 50 parhaan työpaikan lista vuonna 2003. Tutkimuksen mukaan hyvän työpaikan työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä tekemästään työstä ja nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelemisestä. (Rossi 2012, 347, 348.)

Suomen parhaissa työpaikoissa sekä henkilöstö voi hyvin että organisaatiot tekevät hyvää tulosta. Näissä työpaikoissa johtaminen perustuu ennen kaikkea luottamukselliseen kulttuuriin. Organisaatioissa luodaan ja vahvistetaan hyviä suhteita, niin henkilöstöön kuin asiakkaisiin. Johtaminen nähdään yksilöiden menestyksen edellytysten luomisena ja sitä edistävän kulttuurin kehittämisenä. Parhaissa työpaikoissa yrityskulttuuri rakennetaan *giftwork*-periaattein, jossa vuorovaikutustilanteessa osapuoli ylittää toisen odotukset. Siihen liittyy anteliaisuus, ainutlaatuisuus, henkilökohtaisuus ja kokonaisvaltaisuus. *Giftworkia* tapahtuu, kun joku antaa odotuksia enemmän aikaa, vaivaa tai energiaa, huomiota tai toisesta ihmisestä välittämistä. Johdon giftwork-teot vahvistavat työntekijöiden giftwork-tekoja. Osapuolten välille rakentuu luottamuksellinen suhde. Positiivinen kehä pyörii ja tuottaa uusia onnistumisia. Mikä merkittävää, parhaat työpaikat myös tuottivat enemmän osakkaille, liikevaihto kasvoi muita nopeammin, tuottavuus oli korkeampi ja innovaatioita oli enemmän ja niissä investoitiin osaamiseen myös taantuman aikana. Niissä oli myös pienemmät kustannukset ja enemmän työnhakijoita, pienempi työntekijöiden vaihtuvuus ja vähemmän sairauspoissaoloja kuin keskimäärin suomalaisissa yrityksissä. Myös suurempi osa työajasta käytettiin työntekoon. (Rossi 2012, 8, 12, 18–20, 40, 41.)

Suomalaiset organisaatiot ovat menestyneet myös kansainvälisesti Great Place to Work -kilpailussa. Tästä esimerkkinä on IT-alan yrityksen, Futuricen, voitto eurooppalaisten pienten ja keskisuurten yritysten sarjassa. Futuricen toiminta perustuu avoimeen ja läpinäkyvään viestintään ja luottamukseen niin työntekijöiden kuin asiakkaiden suhteen. Futuricen menestymisen avain on läpinäkyvän viestinnän mahdollistama myönteinen kierre, josta syntyy onnelliset työntekijät, onnelliset asiakkaat ja onnelliset palveluiden käyttäjät. Rekrytoinnissa tähdätään yrityskulttuuriin ja arvoihin sopivien henki-

löiden löytämiseen ja sitouttamiseen. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon nähdään tärkeänä myös asiakkaiden kannalta. (greatplacetowork.fi, 2012.)

Yliopistoa on koskettanut vuonna 2010 voimaan tullut uusi yliopistolaki, jonka myötä yliopistot irrotettiin valtiosta ja yliopistoille annettiin taloudellishallinnollinen autonomia. Samassa yhteydessä yliopistoista tuli myös itsenäisiä työnantajia ja kaikki virkasuhteet muutettiin työsuhteiksi. (Niinikoski, Lunabba, Raivio, Lehti & Pessala 2012.) Näin tehtiin myös tämän tutkimuksen case-organisaatiossa. Yliopistojen tehtävä on viime vuosina laajentunut. Sen lisäksi, että niiden tulee tuottaa tutkimukseen perustuvaa uutta tietoa ja kriittiseen ajatteluun pystyviä asiantuntijoita, niiltä odotetaan yhteiskunnallista vaikuttamista. Yhteiskunnan tukeminen yhä nopeammin tarkoittaa toiminnan tehostamista. Siksi yliopistojen johtamiseen on tullut piirteitä yritysorganisaatioista. Ståhle ja Ainamo (2012) pohtivat, vastaako tämä johtamistapa asiantuntijaorganisaation tarpeita. Yliopistouudistuksessa on pyritty lisäämään yliopistojen vaikuttavuutta eli parantamaan tutkimuksen tasoa ja syventämään sen merkitystä yhteiskunnan kehityksessä. Tehostustoimet eivät kuitenkaan ole olleet kivuttomia; byrokratiaa on tullut entisestään lisää ja tämä vaatii henkilökunnalta entistä enemmän osallistumista hallinnollisiin tehtäviin, työajan ja tulosten tarkempaa dokumentointia, mittaamista ja raportointia. (Ståhle & Ainamo 2012, 8.) Tehostamistoimenpiteet eivät ainakaan vielä näy tutkimuksen tuottavuutena, vaan päinvastoin. Tutkimusten (Kaukonen, Himanen, Muhonen, Puuska, Talola & Auranen 2011) mukaan suomalaisen tieteellisen tutkimuksen tuottavuus on laskenut ja (Viljamaa, Lehenkari, Lemola & Tuominen 2010) sen suhteellinen taso on heikentynyt. Vaikka organisaatioiden johtamista on paljon tutkittu, yliopistojen johtamisen tutkimus on vähäistä. Puute johtunee tieteenalojen autonomiasta sekä niiden suuresta erilaisuudesta. (Ståhle 2012, 14, 15.)

1.2 Tutkimusongelma, rajaus ja tutkimusraportin rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata case-asiantuntijaorganisaation työhyvinvointia. Työhyvinvointia voidaan kuvata ja mitata eri tavoin. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia mitataan organisaatioilmapiiritutkimuksen avulla. Tietojen avulla organisaatio voi tutkimuksen jälkeen tehdä työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä.

Tutkimusongelmana on selvittää millainen työhyvinvointi organisaatiossa on. Tutkimusongelmat ovat:

Pääongelma: Millainen on case-organisaation työhyvinvointi?

1. alaongelma: Millainen on case-organisaation ilmapiiri?

2. alaongelma: Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin tutkimuskohteena olevassa asiantuntijaorganisaatiossa?

Tutkimuksessa keskitytään työn ja yhteisön psyykkisiin ja sosiaalisiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, koska ne korostuvat asiantuntijaorganisaatioissa (Paalumäki 2010, 62; Antila 2006; Mäntylä & Päiviö 2005). Työhyvinvoinnin ulottuvuuksina tarkastellaan työn ja yhteisön sosiaalisia ja psyykkisiä voimavara- ja vaatimustekijöitä kuten organisaatioilmapiiriä, organisaatioon sitoutumista, luottamusta, yhteisöllisyyttä ja me-henkeä, johtamista ja esimiestyötä sekä vuorovaikutusta.

Työyhteisön kehittäminen on todettu työhyvinvoinnin kehittämisessä kaikkein tehokkaimmaksi. Työyhteisön kehittämisessä tärkeä ja vaikuttava osa on johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. (Vahtera, Kivimäki; Pentti & Theorell 2000; 484–493; Nakari 2003, 196.) Nakarin (2003, 187, 188) mukaan ilmapiiritutkimuksissa esimiestyötä tulisi tutkia erityisesti ihmisten johtamisen kannalta erillään asioiden johtamisesta. Tämä tutkimus painottaa juuri ihmisten johtamista.

Sitoutumisen ja organisaation menestymisen yhteys on vahva, mutta sitä on tutkittu toistaiseksi melko vähän (Benson & Brown 2007; Saari & Pyöriä 2012, 44). Organisaatioon ja työhön sitoutuminen korostuvat organisaatioiden muuttuessa. Ruokolaisen (2011) tutkimuksessa havaittiin, että sitoutuminen vaihteli voimakkaasti iän ja toimialan mukaan. Sitoutumiseen liittyviä tekijöitä tulisikin tarkastella ala- tai organisaatiokohtaisesti. Myös tämä seikka tekee tästä tutkimuksesta mielekkään. Aihe on myös ajankohtainen asiantuntijatyössä, koska organisaatiot kilpailevat osaavasta työvoimasta globaalisti (Alvesson 2004).

Työhyvinvoinnin tutkimus on perinteisesti keskittynyt työn negatiivisten tekijöiden selvittämiseen. Positiivista tutkimusta työhyvinvointia vahvistavista voimavaroista erilaisissa organisaatioissa tarvitaan lisää. (Hakanen 2009, 5758.) Myönteinen organisaatioilmapiiri, hyvä johtaminen ja esimiestyö ovat voimavaratekijöitä, jotka vahvistavat työhyvinvointia (Nakari 2003). Organisaatioilmapiiri on osana organisaation erilaisissa prosesseissa ja vaikuttaa ihmisiin ja organisaation toimintoihin ongelmanratkaisuissa, päätöksenteossa, viestinnässä, yhteistyössä, valvonnassa ja psykologisissa prosesseissa kuten oppimisessa, uuden luomisessa, motivaatiossa ja sitoutumisessa, mitkä ovat tärkeitä organisaation hyvinvoinnille. Ihmiset organisaatiossa myös osaltaan vaikuttavat organisaatioilmapiiriin suoraan sekä ilmapiirin vaikutusten, kuten työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kautta. (Ekvall 1996, 105–123.)

Työn ja yhteisön voimavaroihin panostaminen on hyödyllistä erityisesti haastavina aikoina, esimerkiksi muutoksissa tai kun työ on kuormittavaa (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007; Vahtera, Kivimäki, Pentti & Theorell 2000). Erityisesti asiantuntijoiden yhteisöjen kehittäminen on ajankohtaista työn monipuolistuessa, virtualisoituessa ja teknologisoituessa. Uusi tieto luodaan usein eri alojen asiantuntijoiden

yhteistyönä, ja toimivassa yhteisössä tietoa jaetaan tehokkaammin, jolloin syntyy lisää ja parempaa osaamista. (Parviainen 2006; Koivunen 2005.) Tutkimusaihe koskettaa kasvavaa organisaatiotyyppiä, asiantuntijaorganisaatiota, ja hyödyttää case-organisaatiota niin lyhyellä kuin pidemmällä aikajänteellä. Case-organisaatiossa on tehty organisaatiomuutoksia ja johtaja vaihtui kesällä 2011. On hyödyllistä antaa uudelle johtajalle ajankohtaista tietoa organisaation työhyvinvoinnista, jotta hän voi osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen, mikä on työhyvinvoinnin kehittämisen onnistumiselle olennaista. Myöhemmin tutkimus voidaan uusia ja mitata uudistusten vaikutusta työhyvinvointiin.

Tutkimusraportti rakentuu siten, että johdannossa esitetään tutkimuksen taustaa, perustellaan aiheen valinta sekä esitetään tutkimuskysymykset. Luvussa kaksi käsitellään teoreettinen viitekehys työhyvinvoinnin osalta ja luvussa kolme organisaatioilmapiirin osalta. Luvussa neljä kuvataan lyhyesti case-organisaatiota ja asiantuntijaorganisaatiota yleisesti sekä kerrotaan miten aineisto kerättiin ja analysoitiin. Luvussa viisi peilataan organisaatioilmapiiriä ja työhyvinvointia asiantuntijaorganisaation ja yliopiston kontekstiin tutkimusten avulla. Samassa luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Luvussa kuusi esitetään tutkimuksen päätulokset ja johtopäätökset sekä jatkotutkimusmahdollisuudet ja arvioidaan tutkimuksen onnistuminen.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointia voidaan määritellä monella tavalla. Henkilöstöjohtamisen asiantuntijat (Kauhanen 2010; Viitala 2009) painottavat työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta ja työhyvinvoinnin koostumista monista tekijöistä, sekä yksilöllisistä että ympäristöstä johtuvista. Työterveyshuollon näkemyksissä korostuvat terveystieteellisen työkyvyn arviointi suhteessa yksilöön itseensä ja työtehtäviin. Niissäkin voidaan jo nähdä suuntaus, joka painottaa työn organisoinnin ja yhteisöllisten tekijöiden merkitystä työn muutosten lisäännyttyä. Työterveyshuollon käyttämä työkyky-käsite pohjautuu sosiaalivakuutuslainsäädäntöön ja työterveyden asiantuntijoiden yksilön työstä suoriutumisen edellytyksien arviointiin. Työpaikoilla työkyvyn edistämistoimenpiteet pyrkivät työntekijöiden toimintakyvyn edistämiseen, usein työpaikkaliikunnan muodossa. Myöhemmin työkyvyn ylläpitoa laaja-alaistettiin koskemaan terveyden lisäksi työtä, työolosuhteita, arvoja, osaamista ja motivaatiota, mutta työkyky-käsitettä käytetään työpaikoilla eri merkityksissä. (Mäkitalo 2010, 162–168.)

Työkyky-termin tilalle ja rinnalle on tullut käsite työhyvinvointi. Sen taustalla on työn muutosten nopeutuminen ja monitahoistuminen, mikä aiheuttaa terveysriskejä ja sairauspoissaoloja. Työhyvinvointiin liittyy työn ominaisuuksien ja olosuhteiden kehittämistä ja rikastamista. Johtaminen ja organisointi liittyvät olennaisesti työhyvinvointiin samoin kuin itsensä johtaminen. (Mäkitalo 2010, 179–195.) Vastuu työkyvystä ja työhyvinvoinnista jakautuu yhteistyössä yksilön, työnantajan, työterveyshuollon ja yhteiskunnan virallisten toimijoiden kesken. Työhyvinvoinnilla on kauaskantoinen merkitys niin yksilölle, organisaatioiden menestykselle kuin yhteiskunnan hyvinvoinnille. (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010.)

Viitalan (2009, 212) mukaan henkilöstön hyvinvoinnin lähtökohtana on terveys, osaaminen ja fyysinen ja psyykkinen työympäristö. Kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä kehittymismahdollisuudet tuovat elämään mielekkyyttä. Kauhasen (2010, 201) määritelmä on samansuuntainen. Hänen mukaansa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaisia työoloja ja työn sisältöä sekä töiden organisointia ja johtamista, joka vastaa sekä yksilön että organisaation tarpeisiin. Siihen liittyvät esimerkiksi hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja työterveys sekä työturvallisuus. Honkonen (2010, 70) korostaa mielenterveyden merkitystä, mikä on ajankohtainen haaste työelämässä, jossa sosiaalisia ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan aiempaa enemmän. Työterveys ei kuitenkaan ole pelkästään sairauksien ja oireiden puuttumista, vaan yksilön kykyä toimia vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja edetä koh-

ti tavoitteitaan. Hyvään mielenterveyteen kuuluu kyky ihmissuhteisiin, toisista välittämiseen, riittävään itsearvostukseen, ja kyky tehdä työtä tai opiskella.

Anttonen ja Räsänen (2008, 18) kuvaavat työhyvinvoinnin olevan työntekijän kokemusta turvallisuudesta ja terveydestä työssä, osaamista, taitavaa johtamista ja muutosjohtamista työorganisaatiossa, yksilön työyhteisöstään saamaa tukea ja merkityksellistä ja palkitsevaa työtä. Myös riittävä osaaminen edistää työnhallinnan tunnetta ja vähentää osaltaan stressiä. Osaamiseen liittyykin tällä hetkellä ainakin ammatillinen osaaminen, viestintäosaaminen, teknologiaosaaminen, kielitaito ja yhteistyötaidot. (Hussi 2005, 44.) Salojärvi (2006, 51–52, 58) muistuttaa, että hierarkioiden madalluttua työntekijä tarvitsee työssään usein johtamistaitoja osallistuessaan johtamiseen. Osaaminen edistää työhyvinvointia turvallisuuden ja luottamuksen tunteiden ja onnistumiskokemusten kautta. Nämä tunteet myös edistävät yksilön ja yhteisön luovuutta. Kun tuntee hallitsevansa työnsä ja voi hyvin, yksilö käyttää koko osaamispotentiaaliaan ja näin syntyy lisää osaamista ja myönteinen kierre, jossa osat vahvistavat toisiaan.

Sosiaali- ja terveysministeriön työympäristön ja työhyvinvoinnin linjauksessa vuoteen 2020 sanotaan, että "Hyvä työ sisältää työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun, työpaikan yhteisten arvojen noudattamisen, työpaikalla vallitsevan luottamuksen ja aidon yhteistoiminnan sekä tasa-arvon. Hyvä työpaikka on tuottava ja kannattava. Lisäksi hyvä työpaikka on työympäristön näkökulmasta terveellinen, turvallinen ja viihtyisä. Myös hyvä johtaminen ja esimiestyö, mielekkäät ja mielenkiintoiset tehtävät sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen ovat hyvän työpaikan ominaisuuksia." (2011, 13, 5.) Liesivuoren (2012) mukaan työhyvinvointi on yläkäsite ja organisaatioissa työhyvinvointi voi tarkoittaa erilaisia asioita. Myös työhyvinvoinnin saavuttamisen keinot voivat olla erilaisia, mutta perusta on aina hyvässä työssä. Jokaisessa organisaatiossa henkilöstö on se, joka tuloksen tekee, ja johto ohjaa suorituksia, motivoi ja sparraa ihmisiä. Johdon on oltava sitoutunut työhyvinvoinnin kehittämiseen, eikä sitä voi ulkoistaa.

Hyvään työhön sisältyy vaikuttamismahdollisuus omaa työtä koskevaan tavoiteasetantaan ja pelisääntöihin. Työn monipuolisuus ja uuden oppimismahdollisuudet luovat kannustearvoa. Ulkoiset palkkiot koskevat työstä saatavaa korvausta. Hyvän työn synnyttämä hallinnan tunne vähentää stressiä, sairastamisriskiä ja lisää motivaatiota. Hyvä ryhmähenki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Sen lisäksi jokainen haluaa tehdä merkityksellistä ja järkevää työtä. Tuloksellisuutta voidaan lisätä työn kehittämisellä, suunnittelulla ja järjestämisellä sekä yhteisvastuulla tavoitteiden saavuttamisessa. (Manka 2006; 15–18, Elo & Feldt 2005, 312.)

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli ennustaa työhyvinvoinnin kehityskulkuja ja työpahoinvoinnin ja sen seurausten kehitystä. Työn positiivisilla voimavaroilla voidaan vahvistaa työhyvinvointia. Työhyvinvointia kokevat voivat paremmin lisätä

työnsä voimavaroja jatkossa, mikä ylläpitää ja lisää työhyvinvointia edelleen. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa tarkastellaan työhyvinvointia prosesseina, negatiivisena ja positiivisena, ja niistä erityisesti myönteinen motivaatioprosessi nostetaan tarkastelussa esiin. Motivaatioprosessi on merkityksellinen, koska työn, työntekijöiden ja työyhteisöjen vahvuuksilla on toisiaan vahvistavia myönteisiä vaikutuksia. Voimavaroilla on taipumus kasaantua ja positiiviset tunnetilat vahvistavat fyysisiä ja psyykkisiä sekä sosiaalisia voimavaroja, ja myönteinen prosessi voi levitä muuhun työyhteisöön. Lisäksi voimavarat lisäävät aloitteellisuutta ja tämä taas edistää työhyvinvointia, mikä esimerkiksi helpottaa selviytymään muutoksista. (Hakanen 2009, 50.)

Työhyvinvointi rakentuu siis sekä ihmisestä itsestään että organisaation muista ihmisistä, työstä ja työympäristöstä. Eri organisaatioissa työhyvinvointi voi myös tarkoittaa eri asioita ja erilaiset muutokset voivat muuttaa työhyvinvoinnin tilaa. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi käsitetään kokonaisvaltaisena hyvinvointina, jossa psyykkiset, fyysiset, henkiset ja sosiaaliset hyvinvoinnin osat ovat yhteydessä toisiinsa ja organisaatiossa yksilöiden hyvinvointi on yhteydessä sen kaikkien jäsenten hyvinvointiin. Työssä painottuu asiantuntijaorganisaation näkökulma, jossa korostuu työn ja ympäristön organisatoristen, psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden merkitys työhyvinvoinnissa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaankin case-organisaation työhyvinvointia organisaatiopsykologian teorian ja empirian vuoropuheluna.

2.2 Työn voimavara- ja vaatimustekijät

2.2.1 Työn voimavaratekijät

Työhyvinvointia positiivisen psykologian lähtökodista tarkastellen suunnataan huomiota tekijöihin, mikä työntekijöitä kannattelee, motivoi ja tekee työstä mielekkään myös silloin kun ulkoinen toimintaympäristö ja työt muuttuvat. Työn voimavaroja ovat ne työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset tai organisatoriset piirteet, jotka voivat auttaa vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja niihin liittyviä fysiologisia ja psykologisia kustannuksia. Ne ovat tarkoituksenmukaisia työn tavoitteiden saavuttamisessa ja voivat samalla virittää henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2009, 46–47.) Työn voimavarat motivoivat yksilöä erityisesti kuormituksissa ja muutoksissa (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007).

Taulukossa yksi on Hakasen (2009, 60; 2011) listaamia työn ja yhteisön voimavaroja, joita tunnistamalla ja kehittämällä voidaan lisätä organisaation ja yksilön työhyvinvointia myönteisellä tavalla. Koska voimavaroja löytyy työn ja organisaation eri tasoilta, työn tehtävätasolta, sen organisoinnista, sosiaalisesta ja organisatorisesta ympä-

ristöstä ja yksilöstä itsestään, niihin voidaan vaikuttaakin monella tasolla ja siten ne tukevat ja kehittävät toisiaan. Työn ja yhteisön näkökulmasta on usein helpompaa ja realistisempaa vaikuttaa työn voimavaroihin kuin työn vaatimuksiin, koska voimavarat ovat muutettavia ja vaatimukset ikään kuin annettuja, joihin voi olla vaikeaa vaikuttaa. (Hakanen 2009, 60.)

Taulukko 1 Työn ja yhteisön voimavarat eri tasoilla (Hakanen 2009, 2011)

Työn ydin eli tehtävätason voimavarat	**Työn organisointia koskevat voimavarat**	**Työn sosiaaliset voimavarat**	**Organisatoriset voimavarat**	**Yksilölliset voimavarat**
työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys	työroolien ja - tavoitteiden selkeys	riittävä esimiehen ja työyhteisön tuki ja ohjaus	havaittu organisaation tuki	ammatillinen identiteetti
itsenäisyys	osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon	oikeudenmukaisuus	psykologinen sopimus	pystyvyys
välitön palaute työsuorituksesta	joustavuus työajoissa	luottamus	työpaikan myönteinen ilmapiiri	osaaminen
tehtävän merkityksellisyys		palaute ja arvostus	työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt	sinnikkyys ja kimmoisuus
asiakastyön palkitsevuus		arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys	kehityskeskustelut	organisaatiopohjainen itsetunto
		työn imun tarttuvuus	palkka, palkitseminen ja uranäkymät	optimismi
		tiimin yhteisöllisyys	perhemyönteinen työkulttuuri	
			työn varmuus ja psykologinen turvallisuus	
			teknologia	
			yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä	

Tehtävätasolla tarkasteltuna erilaiset voimavarat kuten työtehtävien monipuolisuus, kehittävyys ja itsenäisyys sekä välitön palaute ja työn merkityksellisyys ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä ja synnyttävät työn imua ja mielekkyyttä. Työn organisointia koskevat voimavarat vaikuttavat siihen, että työstä voi suoriutua mahdollisimman hyvin. Työntekijä voi siis hyödyntää tehtävätason voimavarojaan ja niiden energisoivaa vaikutusta arjessa. (Hakanen 2011.)

Työroolien ja -tavoitteiden selkeys mahdollistaa tehokkuuden ja luovuuden käytön ja työn muokkauksen innostavammaksi. Osallistumalla työtään koskevaan päätöksentekoon voi ottaa paremmin vastuuta siitä. Joustavuus esimerkiksi työajoissa lisää valmiutta työntekijän joustavuuteen työpaikan tarpeiden hyväksi. (Hakanen 2011.)

Työn sosiaalisia voimavaroja ovat riittävä esimiehen ja työtovereiden tuki, oikeudenmukainen johtaminen, luottamus, palaute ja arvostus, toisista välittäminen, työn imun tarttuvuus ja yhteisöllisyys. Haastavissa tilanteissa esimiehen tuki, ohjaus ja palaute voivat olla työn keskeisimpiä voimavaroja. (Hakanen 2011.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalinen tuki voi vähentää työntekijän stressiä ja epävarmuutta (Karasek 1990; 69, Nakari 2003, 121, 126; Seikkula 2010, 43,44). Thoitsin (1995, 64) kirjallisuuskatsauksen mukaan sosiaalinen tuki on suoraan ja myönteisesti yhteydessä mentaaliseen ja psyykkiseen terveyteen, mutta ei toimi puskurina fyysisiä tai emotionaalisia stressaavan elämän vaikutuksia vastaan. Toisaalta, havaittu emotionaalinen tuki on suoraan yhteydessä parempana fyysisenä ja mentaalisena terveytenä ja tavallisesti puskuroi elämän vahingoittavia tekijöitä vastaan. Kolmanneksi, mitä vahvempi ja luottavaisempi tukeva ihmissuhde on, sitä parempi suoja sillä on stressiä vastaan.

Sosiaalinen vuorovaikutus on yksi työympäristön tärkeimmistä elementeistä organisaatiossa. Erilaisilla sosiaalisilla vuorovaikutustavoilla on suuri merkitys henkilöstön hyvinvoinnissa. Vuorovaikutus voi olla sekä hyödyllistä, kuten sosiaalinen tuki, että haitallista, kuten kiusaaminen. (Lindström ym. 1997, 56–61.) Työryhmien sisäisellä vuorovaikutuksella on vaikutusta työhyvinvoinnin lisäksi myös työn tehokkuuteen. Työn sujuminen lisää tyytyväisyyttä työtä ja organisaatiota kohtaan. (Taittonen, Janhonen, Johanson, Nikkilä & Pirttilä, 2008, 30.)

Johtamisen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudella on suora vaikutus työntekijöiden psyykkiseen ja sosiaaliseen terveyteen. Oikeudenmukaisuutta työntekijä kokee kun häntä kuullaan tärkeissä asioissa, säännöt ovat johdonmukaisia ja kaikille samat, päätöksenteon periaatteet ovat selkeät ja ne perustuvat oikeisiin tietoihin ja ovat puolueettomia ja kun hän voi luottaa esimieheen. Ihmisten kohtelu päätöksiä tehtäessä ja niistä viestiessä vaikuttaa suoraan ihmisten tunteisiin ja psyykkiseen hyvinvointiin. (Moorman 1991, 853.)

Yksilöllisiä voimavaroja ovat ammatillinen identiteetti, pystyvyys, osaaminen, sinnikkyys ja kimmoisuus, organisaatiopohjainen itsetunto ja optimismi. Nekin kehittyvät ympäristön vaikutuksessa. (Hakanen 2009.)

2.2.2 Työn vaatimustekijät

Työn vaatimustekijöinä tässä tutkimuksessa tarkastellaan työn aikapaineita, työn epävarmuutta, kuormittavaa stressiä ja kiusaamista. Aikapaineiden eli liiallisen kiireen on todettu olevan yhteydessä työuupumukseen ja erityisesti sen väsymys -ulottuvuuteen (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001). Työhyvinvoinnille haitallisia ovat monet työn epävarmuutta aiheuttavat tekijät. Tällaisia ovat yhteiskunnalliset syyt, kuten taloudellinen tilanne ja työttömyys, määräaikaiset työsuhteet, organisaation ja toimialan taloudelliset suhdanteet, organisaatiomuutosten epäoikeudenmukainen toteuttaminen, heikko muutosjohtaminen ja tiedottaminen ja yksilölliset syyt kuten heikko itsearvostus, ulkoinen kontrolliorientaatio, heikko elämänhallinta ja puuttuvat stressinhallintakeinot. Nämä tekijät ovat myös vahvasti yhteydessä toisiinsa. (Mauno & Kinnunen 2005, 171–172, 175.)

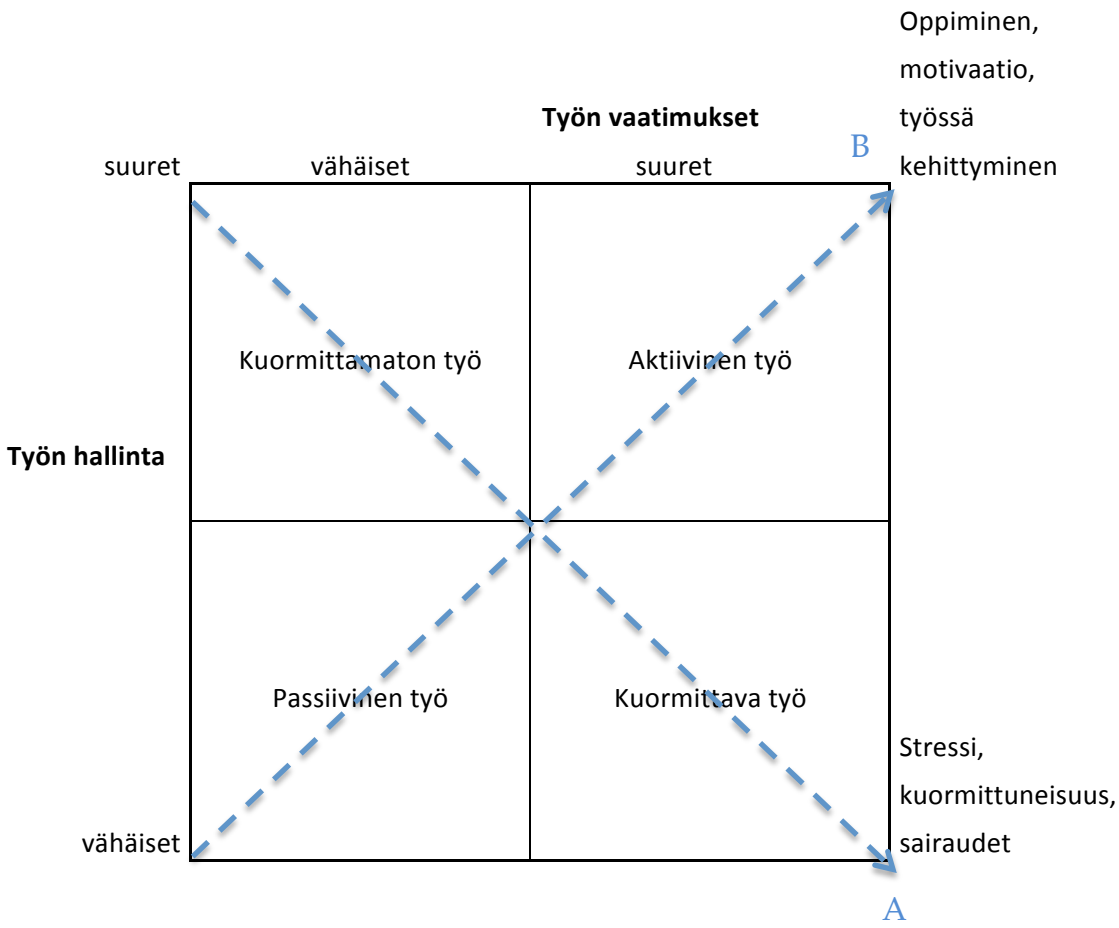
Työelämän tehokkuuden ja kilpailukyvyn vaatimusten kasvaessa yksilöiden ja yhteisöjen välinen kilpailu ja epävarmuus ovat lisääntyneet. Tulosjohtamisen myötä työpaikka voi muuttua kilpailun areenaksi ja yksilön tulevaisuuden odotukset voivat hämärtyä ja turvattomuuden tunne kasvaa. Työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa uuden oppimista, muutoksiin sopeutumista, laajojen kokonaisuuksien hallintaa, vuorovaikutustaitoja, vastuun ottamista ja kykyä sietää ristiriitoja ja epävarmuutta. (Sinokki 2010, 1804.)

Stressiä voi aiheutua monista kuormittavista tekijöistä työn sisällössä, organisoinnissa tai työyhteisön vuorovaikutuksessa. Stressin kokeminen aktivoi elimistöä ja auttaa ihmistä kohdistamaan energiaansa oikein, mutta pitkäkestoinen stressi on kuitenkin häiriötila, jossa henkilö ei kykene selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista. Stressi ilmenee fyysisinä, psyykkisinä ja sosiaalisina oireina ja toimintahäiriöinä. Karasekin (1979, 1990, 32–40) mallissa (Kuvio 1) työn psyykkiset vaatimukset ja mahdollisuudet työn hallintaan ovat keskeisiä terveyteen vaikuttavia tekijöitä. Työn psyykkiset vaatimukset voivat olla sekä määrällisiä (työmäärä, aikapaine) että laadullisia (ristiriitaiset tavoitteet tai rooliristiriidat). Hallinnan ulottuvuuksia ovat mahdollisuus käyttää tietojaan ja taitojaan työssään ja kehittää osaamistaan sekä päätösvaltaa oman työnsä suunnittelussa ja tavoitteidensa asettelussa. Töiden psyykkisten vaatimusten ja hallinnan mahdollisuuksien määrän perusteella työt voidaan luokitella neljään ryhmään:

1. Kuormittava työ, jossa psyykkiset vaatimukset korostuvat ja hallinnanmahdollisuuksia on vähän. Tästä aiheutuu suuri sairastumisen riski.

2. Aktiivinen työ, jossa työn vaatimukset ovat runsaat, mutta myös hallinnan mahdollisuuksia on runsaasti. Työ on vaativaa, mutta tukee kyvykkyyden kasvua ja kehittää kykyä vastata muuttuviin haasteisiin.
3. Kuormittamaton työ, jossa työn psyykkiset vaatimukset ovat vähäiset ja hallinnan mahdollisuuksia on runsaasti. Toiminta on vapaata, mutta haasteettomana mielenkiinto kohdistuu muihin asioihin.
4. Passivoiva työ, jossa sekä työn vaatimukset että hallinnanmahdollisuudet ovat vähäiset. Työntekijä ei voi käyttää tietojaan ja taitojaan, jolloin taidot ja uusien asioiden oppimisen valmiudet heikentyvät. (Karasek 1979, Karasek 1990, 32–40, Ahola, Kivistö & Vartia 2009, 41–43.)
5. Malliin lisättiin myöhemmin työyhteisön sosiaalinen tuki. Sosiaalinen tuki työssä voi olla hyvää tai huonoa. Terveydelle haitallisimmaksi todettiin olevan työ, jossa yhdistyvät runsaat vaatimukset, vähäiset hallinnan mahdollisuudet ja vähäinen sosiaalinen tuki. (Karasek & Theorell 1990, 68–75.)

Työn vaatimusten ja hallinnan mallissa kuviossa 1 kuvataan kuormitushypoteesia nuolella A ja aktiivisen oppimisen hypoteesia nuolella B. Kuormitushypoteesin mukaan kuormittavaan työhön liittyvät työn korkea vaatimustaso ja vähäiset hallintamahdollisuudet. Tällainen työ altistaa työntekijän stressiperäisille sairauksille, kuten sydän- ja verisuonisairauksille.



Kuvio 1 Työn vaatimusten ja hallinnan malli (Karasek & Theorell, 1990, 32)

Matalan vaatimustason työtä, jossa hallintamahdollisuudet ovat runsaat, kutsutaan vähäisen kuormituksen työksi. Tällaisessa työssä ilmenee keskimääräistä vähemmän stressioireita. Aktiivisen oppimisen hypoteesin mukaan työ voi olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiiviseen työhön liittyvät suuret työn vaatimukset ja suuret hallintamahdollisuudet. Vaikka työntekijä joutuu ponnistelemaan työssään, hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön sekä tulla kuulluksi työyhteisössä. Aktiivinen työ antaa parhaat edellytykset työntekijän oppimiselle, työmotivaatiolle ja työssä kehittymiselle. Passiivisessa työssä työmotivaatio vähenee ja työssä kehittyminen ja oppiminen vaikeutuvat ja työ itsessään passivoi. Pitkään jatkuessaan passivoiva työtilanne voi heikentää jo opittuja tietoja ja taitoja. (Karasek 1990, 32–40.)

Stressin ja epäoikeudenmukaiseksi koetun johtamisen yhteys on vahva. Johtamisella voidaan aiheuttaa stressiä tai lieventää sitä. Pitkään jatkunut stressi voi näkyä työyhteisössä ilmapiiriongelmina, riitoina, yleisenä välinpitämättömyytenä, eristäytyneisyytenä tai vetäytymisenä ja tunteiden hallinnan vaikeuksina. Myös työteho laskee, virheet lisääntyvät ja sairastavuus, poissaolot ja eläkehakuisuus vähitellen kasvavat. (Sinokki 2010, 1805.) Oikeudenmukaisuuteen liittyvien ongelmien, kun työntekijää ei kohdella

kunnioittavasti, ystävällisesti, rehellisesti ja luottamuksellisesti, uskotaan aiheuttavan terveydelle haitallista työkuormitusta. (Honkonen 2010, 73.)

Kiusaaminen ja häirintä mahdollistuvat vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kesken. Kiusaamisesta voidaan puhua silloin, kun tiettyä henkilöä toistuvasti kohdellaan negatiivisesti, ja jossa uhri kokee vaikeaksi puolustaa itseään. Tässä määritelmässä kiusaajan ja uhrin roolit erottuvat selvästi. Kiusaamisena voidaan siis kokea kaikkia sellaisia tilanteita, joissa yksi tai useampi henkilö vaikuttaa negatiivisesti uhriin ja tämä ei voi puolustautua. Kun kiusaamista tai häirintää esiintyy systemaattisesti ja johdonmukaisesti, on sen todettu merkittävästi haittaavan uhrin hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (Elo & Skogstad 1997, 60.) Kiusaamisesta uhrille aiheutuva ahdistus, masennus ja kärsimys näkyvät lopulta sosiaalisena eristäytymisenä, vapaaehtoisena työttömyytenä, leimaantumisena, sopeutumattomuutena, sosiaalisen tuen menettämisenä, avuttomuuden ja lainsuojattomuuden tunteena, sairaslomina, työkyvyttömyytenä ja huomattavan monelle myös itsemurhina, kun ei ole toista työpaikkaa minne mennä (Leymann 1990, 122–123).

Kuormittava stressi ja sairauspoissaolot ovat yhteydessä toisiinsa. Kuormittavan stressin kokemiseen ja sairauspoissaoloihin voitaisiin vaikuttaa työn ja työympäristön kehittämisellä. Stressiä ja sairauspoissaoloja voidaan ehkäistä ja vähentää luomalla työntekijälle mahdollisuuksia omien kykyjen, tietojen ja taitojen käyttöön, vastuun saamiseen, oman työn toteuttamisen säätelyyn, haasteisiin ja oppimiseen. (Nakari 2003, 125, 189.)

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään vaan vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Jokainen työyhteisön jäsen on kuitenkin myös vastuussa omasta hyvinvoinnistaan eikä sitä voi yksinään jättää esimiehen harteille (Manka ym. 2007, 5), vaikka esimiehen osallistuminen on Notkolan (2002) tutkimuksen mukaan olennaista. Tutkimuksessa vaikuttavimpia olivat työhyvinvoinnin kehittämishankkeet, joissa johdon tuki oli vahvasti mukana.

Työhyvinvointi on muuttuvan luonteinen ja siten sen kehittäminenkään ei voi olla kertaluonteista, vaan vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja työn kuormitustekijöiden tunnistamista ja kehittämistä tilanteiden mukaan (Launis & Koli 2005, 364). Työhyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaankin sitoutunutta yhteistyötä johdon, henkilöstön, työterveyshuollon ja työsuojelun kesken (Kauhanen 2011, 202). Virike työhyvinvoinnin ja ilmapiirin kehittämiselle lähtee yleensä kriisistä, tunnistetusta ongelmasta tai kehittämi-

sen tarpeesta (Elo & Skogstad 1997, 19). On myös hyödyllistä pohjata kehittäminen positiiviseen psykologiaan ja vahvistaa työn voimaannuttavia tekijöitä, millä on työn pahoinvointia ennaltaehkäisevä vaikutus (Hakanen 2009).

Kysely-palaute-menetelmä tukee työn osallistuvassa kehittämisessä. Organisaation tiedonkeruu ja kehittäminen perustuvat osallistumiseen ja yhteistyöhön. Riittävä avoimuus ja luottamus ovat edellytyksiä eettisten ja sosiaalisten asioiden käsittelyyn. Keskustelu kehittämisen eduista ja haitoista ja muutoksista yhteisön jäsenten oikeuksissa ja velvollisuuksissa auttaa viemään kehittämisprojektin läpi. (Elo & Skogstad 1997, 18.) Sekä ilmapiirikyselyn että kehittämishankkeen tekemisellä on myönteinen yhteys yksilön hyvinvointiin. Vuoden 2003 Työ ja terveys- tutkimuksen mukaan pelkkä ilmapiirikyselyn toteuttaminen sinänsä ei kuitenkaan vielä kehitä organisaation työhyvinvointia, vaan päinvastoin se on yhteydessä huonoimpiin psykososiaalisiin työoloihin. Erityisesti jos halutaan kehittää vaikutusmahdollisuuksia ja työtovereiden sosiaalista tukea, ilmapiirikyselyn ja kehittämishankkeen yhdistäminen vaikuttaisi hyödylliseltä. (Elo 2007, 21.)

Kyselyn tulisi kohdistua erityisiin tavoitteisiin, jotta siitä on hyötyä. Liian usein kyselyä kritisoidaan suorien tavoitteiden puutteesta. Kyselyn painotus tulee olla vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittämisessä henkilöstön ja esimiesten välillä tai työolosuhteiden tai organisaation toimintojen kehittämisessä. (Elo & Skogstad 1997, 19.) Viestinnän kannalta hyvinvoinnin kehittäminen täytyisi kohdistaa juuri kyseiseen organisaatioon, jotta mahdollisimman moni siihen osallistuisi. Usein naiset kaipaavat runsasta tiedottamista, miehille taas esimiehen tuki on tärkeää, jotta he osallistuvat hyvinvoinnin kehittämisohjelmaan. (Crump, Earp, Kozma & Hertz-Picciotto 1996, 215–217.) Tässä tutkimuksessa kyselyn tarkoituksenmukaisuus ja vuorovaikutteinen kehittäminen varmistettiin sillä, että organisaation jäseniä, joista useimmat olivat esimiehiä, oli mukana kyselyn ja haastattelun suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa yhdessä tutkijan kanssa.

Nakarin (2003) mukaan työyhteisöjen kehittämisen merkittävin ja samalla vaikein asia on yhdessä keskustelemaan oppiminen. Organisaatioilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi työyhteisön on opittava keskustelemaan työstä, työyhteisöstä, näihin liittyvistä ongelmista ja vaikeuksista, mutta myös onnistumisista ja menestyksestä. Näille keskusteluille on myös järjestettävä tilaa ja aikaa. Myös Kompierin ja Cooperin (1999) tutkimuksen mukaan onnistuneeseen työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen liittyy ylimmän johdon tuki, vaiheittainen ja systemaattinen etenemistapa, työyhteisön lähtötilan diagnoosi tai riskianalyysi, työhön ja yksilöihin suuntautuneiden toimenpiteiden yhdistäminen ja henkilöstöä osallistava ote.

Kehittämishankkeen arviointi on tärkeää organisaation oppimisen kannalta. Muutoksia kannattaa seurata sekä laadullisilla että määrällisillä mittareilla. Aina ei silti tunnisteta kaikkia vaikutuksia, negatiivisia tai positiivisia, mutta toisaalta osallistuvissa kehittämishankkeissa jo kehittämisprosessi sinänsä ja sosiaalisen kanssakäymisen lisäänty-

minen ovat tärkeitä tuloksia, jotka lisäävät hyvinvointia pitkällä aikavälillä. (Elo 2007, 23–26.)

Esimerkkinä voidaan mainita Helsingin kaupungin rakennusviraston työhyvinvoinnin kehittämishanke, jossa kehitettiin pitkäjänteisesti työyhteisön toimintaa, psykososiaalisia työoloja ja johtamista. Kahden vuoden seurantatutkimuksessa psykososiaaliset työolot paranivat selvästi, tiedonkulku ja työilmapiiri paranivat ja johtamisvalmennukseen osallistuneiden esimiesten saama sosiaalinen tuki ja palaute paranivat. Tiedonkulku ja ilmapiiri paranivat niillä työntekijöillä, joiden esimies oli johtamisvalmennuksessa. Syntyi myös tärkeää keskustelua sitoutumisesta, luottamuksesta ja työtehtävistä. Kohdeorganisaatiossa on sittemmin kehitetty merkittävästi työhyvinvoinnin kehittämisen rakennetta muun muassa perustamalla työhyvinvoinnista vastaava yksikkö. (Elo 2007, 23–26.)

3 ORGANISAATIOILMAPIIRI

3.1 Organisaatioilmapiiri käsitteenä

Organisaatioilmapiiri on moniulotteinen käsite, jota on määritelty ja tutkittu eri näkökulmista. Organisaatioilmapiiriin liittyy joukko organisaation rakennetta, toimintaa, psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista ympäristöä kuvaavia ydinulottuvuuksia. Organisaatioilmapiiri heijastaa organisaatiokulttuurin arvoja ja normeja. Se muodostuu ja muuttuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Nakari 2003, 39, 84.) Organisaatioilmapiirin ulottuvuuksia ovat organisaation rakenteelliset tekijät, yksilön vastuun painotus, koettu lämpö ja tuki, saatu palaute, konfliktit ja konfliktien sietokyky, työn saavutukset ja odotukset, organisaatioidentiteetti, lojaalisuus ryhmää kohtaan ja riskin sietokyky. (Litwin & Stringer, 1968, 45–65.) Organisaatioilmapiiri kuvaa, miten henkilöstö kokee organisaation ja sen toimintatavat. Ilmapiiritutkimuksissa perehdytään yhteisesti omaksuttuihin havaintoihin organisaatiosta. (Juuti 2006, 237.)

Virolaisen (2010, 43) mukaan organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmapiirin käsitteet ovat kehittyneet toisistaan erillään, vaikka niissä on paljon samoja piirteitä. Ne ovat toistensa lähikäsitteitä. Juutin (2006, 238) mukaan kulttuurin ja ilmapiirin käsitteet eroavat siten, että ilmapiiri on kuvaileva käsite, kulttuuri taas on normatiivinen käsite. Ilmapiiritutkimus perustuu yksilöiden havainnoista yhdistettyyn kuvailuun kun kulttuurin tutkimus esittää yksityiskohtaisesti yhteisön ominaispiirteitä. Jokaisessa organisaatiossa on ilmapiiri ja sen kokee jokainen yksilö, mutta kaikissa organisaatioissa ei ole vahvaa kulttuuria, eikä jokainen koe tietyn organisaation erityispiirteitä erilaisiksi kuin muiden. Ilmapiiri liittyy yksilöiden havaintoihin, mutta kulttuuri kuvaa ilmiönä ryhmää tai yhteisöä.

Organisaatiokulttuuri on ajattelutapa ja tunteiden joukko, minkä kautta tarkastellaan ryhmää kohtaavia ilmiöitä. Organisaatioilmapiiri voidaan nähdä kulttuurin ilmenemismuotona. Kulttuuri on syvällisempi, vähemmän tietoinen käsite ja abstraktisempi käsite kuin ilmapiiri. Toisaalta käsitteet ovat osin päällekkäisiä ja toisiaan täydentäviä. (Juuti 2006, 237.) Organisaatiokulttuurille ja organisaatioilmapiirille on yhteistä se, että sekä kulttuuri että ilmapiiri syntyvät yhteisnäkemyksessä, kumpikin perustuu uskomuksille, tulkinnoille ja kognitioille, kumpikin syntyy historiallisten prosessien kautta, molemmat ovat pysyviä ja muutoksia vastustavia. Ne esiintyvät usein suuren organisaation eri yksiköissä erilaisena ilmentäen sitä, että yksiköillä on erilaiset ajattelutavat ja uskomukset. (Juuti 2006, 237.)

Organisaatioilmapiiri muodostuu kollektiivisesti organisaation jäsenten havaintojen summasta ja perustuu yksilöiden subjektiivisiin havaintoihin. Nämä havainnot vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen. Organisaatioilmapiiri on osa organisaatiokulttuuria ja

on organisaatiokohtainen. Ilmapiirin analyysin taso on joko organisaatio, sen alayksikkö, työyksikkö tai tiimi. Organisaatiossa voi olla sisällä useita erilaisia ilmapiirejä. (Virolainen 2010, 43.) Organisaatioilmapiiri on siis sekä subjektiivinen että objektiivinen käsite. Sitä voidaan mitata ja kuvata epäsuorasti organisaation jäsenten subjektiivisten havaintojen perusteella. (Litwin & Stringer 1968, 187; Virolainen 2010, 31.)

Ekvallin (1996, 105–123) mukaan organisaatioilmapiiri on organisaation ominaisuus, väliin tuleva muuttuja, jonka syntymisessä on yhtä aikaa useita tekijöitä. Ilmapiiri siis näyttäytyy joukkona useita muuttujia, joihin erilaiset organisatoriset ja yksilölliset tekijät vaikuttavat. Tällaisia vaikuttavia tekijöitä ovat asennekasaumat, tunteet ja käyttäytyminen, jotka rakentavat elämää organisaatiossa. Nämä tekijät taas voivat vaikuttaa esimerkiksi luottamukseen tai avoimuuteen organisaation jäsenten välillä, sitoutumiseen tai motivaatioon tai riskinottoon. Organisaatioilmapiiri on osana organisaation erilaisissa prosesseissa ja vaikuttaa toimintojen tuloksiin. Käytettävissä olevat resurssit, esimerkiksi ihmiset ja laitteet, vaikuttavat ilmapiiriin suoraan sekä vaikutusten, kuten työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kautta. Organisaatioilmapiiri vaikuttaa vastaavasti ihmisiin ja organisaation toimintoihin ongelmanratkaisuissa, päätöksenteossa, viestinnässä, yhteistyössä, valvonnassa ja psykologisissa prosesseissa kuten oppimisessa, uuden luomisessa, motivaatiossa ja sitoutumisessa. (Ekvall 1996, 105–123.)

Hyvään organisaatioilmapiiriin voidaan pitää kuuluvan työntekijöiden keskinäinen luottamus ja hyvät työtoverisuhteet, hyvä yhteistyö ja moraali, työtovereilta saatava tuki, työryhmän kyky käsitellä ristiriitoja rakentavasti, työryhmän kiinteys ja jäsenten keskinäinen yksimielisyys keskeisistä asioista (Simola & Kinnunen 2005, 136.) Lisäksi varmuus tulevaisuudesta ja usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin rakentavat hyvää työpaikan ilmapiiriä (Sinokki 2010, 1805).

3.2 Organisaatioilmapiirin yhteys työhyvinvointiin

Organisaatioilmapiirillä on vahva yhteys työhyvinvointiin. Se on yhteydessä työntekijöiden terveydentilaan, työkykyyn, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon, osaamisen kehittymiseen ja suorituskykyyn (Lindström 1997, 15) sekä sairauspoissaoloihin (Vahtera, Kivimäki, Pentti & Theorell 2000, Nakari 2003). Nakarin (2003) mukaan hyvä organisaatioilmapiiri vähentää stressiä ja huono ilmapiiri lisää sitä. Myös Sinokin (2010, 1805) tutkimuksessa organisaatioilmapiirillä oli vaikutusta sairauslomien määrään ja lisäksi työn laatuun, työntekijöiden moraaliin, henkilöstön vaihtuvuuteen, uusien toimintatapojen käyttöönottoon ja työryhmän tehokkuuteen.

Litwinin ja Stringerin (1968, 138, 144) mukaan myönteiseksi koettu organisaatioilmapiiri tukee yksilön fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Ilmapiirin todettiin vaikuttavan voimakkaasti motivaatioon sekä työn saavutuksiin ja työtyytyväisyyteen. Myönteiseksi

koettu ilmapiiri luo organisaation jäseniin positiivisen motivaatiojännitteen ja motivoituneen asenteen. Tällainen myönteisen käyttäytymisen arvostus myös kasvaa myönteisessä ilmapiirissä.

Negatiiviseksi koettu ilmapiiri rasittaa ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita. Tyytymättömyys sosiaaliseen vuorovaikutukseen, johtamistyyliin ja työn kontrolliin ovat yhteydessä työpaikkakiusaamiseen. (Einarsen, Raknes & Matthiesen 1994). IlmapiirionGelmissa yksilö voi kuitenkin itse vaikuttaa hyvinvointiinsa myönteisellä suhtautumisellaan asioihin. Myönteinen asenne näyttäisi suojaavan psyykkiseltä pahoinvoinnilta, ja vahva itsearvostus suojaa erityisesti miehillä psyykkiseltä pahoinvoinnilta. Heikko itsearvostus lisää psyykkistä oireilua ilmapiiriongelmissa. (Mäkikangas & Kinnunen 2003, 539, 548.)

Organisaatioilmapiirin ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä on tutkittu monista näkökulmista. Organisaatioilmapiiri koostuu monesta tekijästä, joista useat ovat yhteydessä toisiinsa. Osatekijät ovat joko työtehtävään liittyviä, sosiaaliseen ympäristöön ja organisaatioon liittyviä tai yksilöllisiä tekijöitä. Useimpiin osatekijöihin voidaan vaikuttaa johtamisella. (Elo, Dallner, Gamberale, Hottinen, Knardahl, Lindström, Skogstad & Orhede 2001.) Kuviossa 2 esitetään tässä tutkimuksessa esiintyvät organisaatioilmapiirin osatekijät ja niiden yhteydet työhyvinvointiin.

Kuvio 2 Organisaatioilmapiirin osatekijät ja niiden yhteydet työhyvinvointiin

Kuviossa kaksi kuvatut organisaatioilmapiirin osatekijät ovat kaikki jollain tavalla yhteydessä työhyvinvointiin. Yhteydet on lyhyesti kuvattu kuviossa. Työn kuormitustekijät, työn ennustettavuus, rooliristiriidat ja työn vaikutusmahdollisuudet ovat työtehtävätasoon liittyviä osatekijöitä. Sosiaaliseen ja organisaatiotasoon liittyviä tekijöitä ovat johtaminen ja esimiestyö, yhteisöllisyys ja me-henki, viestintä ja sosiaalinen tuki. Yksilöllisistä tekijöistä tässä on kuvattu työmotivaatio, joka on yhteydessä työhyvinvointiin monella tavalla: työn mielekkyydessä, käyttäytymisessä, työtyytyväisyytessä, poissaoloissa, organisaatioon sitoutumisessa ja innovatiivisuudessa. Seuraavassa käsitellään tarkemmin nämä organisaatioilmapiirin osatekijät ja niiden yhteydet työhyvinvointiin.

3.2.1 Työn kuormitustekijät

Työssä ja muussa elämässä on monia erilaisia kuormittavia ja stressiä, ahdistusta ja sairastumista aiheuttavia tekijöitä. Jopa päivittäiset pienemmät stressaavat tapahtumat turhauttavat. Krooniseksi stressi muuttuu haasteista, joita ihminen kokee koko ajan kuten jatkuva työkuormitus, vaikeudet ihmissuhteissa tai rooliepäselvyydet. Vaatimukset sinänsä eivät ole stressaavia, mutta ahdistus kasvaa kun vaatimuksista ei selviä tai niihin ei löydä ratkaisua. (Dallner 1997, 32.) Korkea työkuormitus ja pienet vaikutusmahdollisuudet yhdessä ovat yhteydessä myös sydän- ja verisuonitautien esiintymiseen (Karasek & Theorell 1990). Työn kuormitustekijöitä on kuvattu tarkemmin luvussa vaatimustekijät 2.2.2.

3.2.2 Työn vaikutusmahdollisuudet

Työn vaikutusmahdollisuuksilla voidaan tukea työhyvinvointia. Tällaisia myönteisiä tekijöitä ovat oman työn aikataulutus, työn sisältöön vaikuttaminen, vapaus kehittää työtapoja ja päättää taukojen pitämisestä tai tehdä joustavasti yksityisiä asioita ja suunnitella tulevaisuutta. Näillä on osin suora ja osin epäsuora vaikutus työntekijän terveyteen ja suorituskykyyn. Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä kohtaan voivat toimia voimavaroina työn vaatimuksia vastaan. (Ganster & Fusilier 1989; Vahtera, Kivimäki, Pentti & Theorell 2000). Spectorin (1989) meta-analyysin mukaan hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla on yhteys korkeaan työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, osallistumiseen, suorituskykyyn ja motivaatioon. Heikoilla vaikutusmahdollisuuksilla puolestaan on yhteys fyysisiin oireisiin, ahdistukseen, rooliristiriitoihin ja henkilöstön suurempaan vaihtuvuuteen. Vahteran ym. (2000) tutkimuksessa todettiin myös, että vahvistamalla jotakin työn erityispiirrettä, kuten työn vaikutusmahdollisuuksia, vaatimusten tasapainoa tai sosiaalista tukea, voidaan vähentää haitallisten psykososiaalisen työympäristön tekijöiden vaikutusta.

3.2.3 Työn ennustettavuus

Jatkuvat yllättävät muutokset työtehtävissä, organisaatiossa ja yhteistyökumppaneissa voivat heikentää työn ja sen vaatimusten ennakointia. Työn ennustettavuus tarkoittaakin mahdollisuutta saada tietoa omaa työtään koskevista asioista ja suunnitella ja luoda omia sääntöjä työtilanteessa tai työympäristössä. Siihen liittyy oman työn vaatimusten tunnistamista ja kehittymistä niiden mukaan. Myös työn vaatimukset kasvavat kun muutoksia on monissa työhön vaikuttavissa osissa, esimerkiksi kun osaamisvaatimukset li-

sääntyvät. Vaatimuksia lisäävät vielä erilaiset muutokset ympäristössä ja työssä, ja nämä vaikuttavat merkittävästi hermostoon ja hormonitoimintaan (Knardahl 1997, 43-48.) Heikkoon ennustettavuuteen liittyy korkea riski sairastua masennukseen ja vatsahaavaan (Katz & Wykes 1985).

3.2.4 Rooliristiriidat

Rooliristiriidat, kun omista tai muiden tehtävistä ei ole selkeästi sovittu, ovat yhteydessä merkittävään ahdistukseen, heikompaan työhön osallistumiseen sekä luottamuksen ja kunnioituksen puutteeseen työtä ja organisaatiota kohtaan. Rooliristiriidat liittyvät myös työtyytymättömyyteen ja heikompaan organisaatioon sitoutumiseen sekä suurempaan herkkyyteen lähteä organisaatiosta (Bedeian & Armenakis 1981; Cooper & Marshall 1978; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal 1964). Rooliristiriidat ovat usein myös yhteydessä depressioon (Schaufeli, Maslach & Marek 1993).

3.2.5 Viestintä

Viestintä ja tiedon kulku vaikuttavat työhön liittyviin asenteisiin ja organisaatioilmapiiriin. Toisaalta viestintä nähdään keinona vähentää henkilöstön epävarmuutta. Viestintä muokkaa asenteita ja vähentää epävarmuutta kahdella tavalla: yksilön osallistumisella päätöksentekoon ja oman roolin selkiinnyttämisellä sekä näiden lisäksi sosiaalinen tuen avulla. Ongelmat tiedon saannissa näkyvät työn organisoinnin ongelmina erityisesti yhteistyössä tai koordinoinnissa. (Raivola 1997, 27.) Tieto on tärkeää myös henkilöä uhkaavista vaaroista ja mahdollisuuksista helpottaa yksilöä selviämään stressaavista tilanteista (Crump, Earp, Kozma & Hertz-Picciotto 1996, 215–217). Organisaation viestinnässä korostuvat usein tiedon kognitiivinen puoli ja tunteet ja arvot jäävät vähemmälle huomiolle. Esimerkiksi osallistuminen päätöksentekoon ei ole pelkästään epävarmuutta vähentävää tiedon saamista, vaan myös oiva tapa parantaa yksilön kokemista arvostamisesta ja tyytyväisyydestä työssä ja työyhteisössä. (Raivola 1997, 27–28.)

Ihmisten tapa puhua, kirjoittaa ja jättää viestejä tekevät ilmapiiristä näkyvän ja kuuluvan. Tiedon kulku organisaatiossa on olennaista toimintojen koordinoinnissa ja siinä, että henkilöstö tulee tietoiseksi yhteisistä tavoitteista ja yksilöllisistä odotuksista. Viestintää voidaan kuvata myös liimana, joka saa ihmiset toimimaan yhdessä. Viestintä on tärkeää myös organisaatiokulttuurin muuttamisessa. Myös organisaatiossa käytetty valta ja kontrolli ilmenevät viestinnän välityksellä. (Raivola 1997, 25.) Toimiva viestintä ja yhteistyö sekä paljon sosiaalista pääomaa sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa ja val-

tuuttava johtajuus ja esimiestyö ovat parhaiden ja menestyvien työyhteisöjen taustalla (Hussi 2005).

Riittävän tiedon saanti helpottaa ihmisiä stressaavissa tilanteissa. Tiedottamisen kanavia on monenlaisia: sähköiset kanavat, henkilöstölehdet, uutiskirjeet, tiedotustilaisuudet, kokoukset ja muistiot. (Crump, Earp, Kozma & Hertz-Picciotto 1996, 215–217.) Mitä monipuolisempaa on viestintävälineiden käyttö, sitä tehokkaampaa viestintä on. Ongelmat viestinnässä vaikeuttavat työn organisointia ja lisäävät stressiä etenkin silloin, kun työ edellyttää yhteistyötä ja koordinointia. (Janz, Wren & Israel 1995.)

3.2.6 Johtaminen ja esimiestyö

Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on useiden tutkimusten mukaan kiistaton (Litwin & Stringer 1968, Ekvall 1996, Elo 1997, Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002, Saarinen 2007). Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, työtilanteeseen, aloitteellisuuteen, vastuullisuuteen ja voimaantumiseen (Elo 1997, 52). Johtamisella voidaan lisätä tai vähentää yksilön kokemaa stressiä ja antaa keinoja välttää stressiä ja selviytyä siitä (Bass 1990). Johtajan ja esimiehen tuki on tärkeässä roolissa työstressin lieventämisessä (Leiter & Maslach 1988). Johtamisen merkitys hyvinvoinnille korostuu työssä ja työympäristössä tapahtuvissa muutoksissa (Vahtera, Kivimäki, Pentti & Theorell 2000).

Johtamisella on voimakas vaikutus ilmapiiriin. Erilaista organisaatioilmapiiriä voi luoda erilaisella johtamisella. Tyydytystä tuottavassa, lämpimässä ja yksilöä tukevassa organisaatiossa yksilön vastuut rakentuvat selkeästi, siellä on mahdollisuus aloitteellisuuteen ja riskin ottoon. Tiimityötä ja yhteistyötä kehitetään. Lämmin ja ystävällinen ilmapiiri luodaan demokraattisella päätöksenteolla, yhteistyöllä, ihmissuhteisiin panostamalla, palkitsemalla ja välttämällä rangaistuksia. Tällaisessa ilmapiirissä yksilölliset vastuut on selkeästi määritelty. Muodollisesti rakennetussa organisaatiossa, jossa tarjotaan vain vähän mahdollisuuksia ja yksilöllistä vastuuta, ilmapiiri on konservatiivinen, rankaiseva ja yksilöä tukematon. Ilmapiiri on kohtuullisen pysyvä. (Litwin & Stringer 1968, 116, 117, 144.)

Työn stressitutkimuksissa tutkimuskohteena ovat paljolti työntekijät, mutta on nähty, että johtamisen kehittäminen kehittää vahvasti myös työntekijän hyvinvointia. Johtaja voi auttaa henkilöstöä olemaan aloitteellisempi ja vastuullisempi omassa työssään, mikä voi hyvinkin voimaannuttaa yksilöä. (Elo 1997, 52.)

3.2.7 Sosiaalinen tuki

Sosiaalisen tuen merkitys ja kuormitus- ja aktiivisen oppimisen hypoteesi jaetaan saadun sosiaalisen tuen määrän mukaan kahteen tilanteeseen. Kuormittava työ, jossa on suuret vaatimukset ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet, voi olla joko kollektiivista, jossa työntekijä saa paljon sosiaalista tukea työssään, tai eristäytynyttä, jossa sosiaalista tukea on vähän. Kuormittavan työn on katsottu olevan erityisen haitallista yksilön hyvinvoinnille silloin, jos hän ei saa sosiaalista tukea työssään. Myös oppimiseen, työmotivaatioon ja työssä kehittymiseen työntekijällä on parhaat mahdollisuudet aktiivisessa työssä, jossa on paljon sosiaalista tukea. (Karasek 1990, 69–76.) Johtajalta saatu tuki ja kannustus on todettu tärkeäksi työn stressin sietämisessä ja burnoutin välttämisessä (Leiter & Maslach 1988, 305–306). Esimieheltä saatu tuki helpottaa yleensä stressiä vastaan enemmän kuin työtovereilta saatu tuki (Miller, 1995).

3.2.8 Yhteisöllisyys ja me-henki

Koetulla yhteenkuuluvuuden tunteella voi olla monia vaikutuksia ryhmässä. Yhteenkuuluvuus myös selittää ryhmän rakennetta ja sen jäsenten hyvinvointia. Esimerkiksi korkean yhteenkuuluvuuden ryhmässä sen jäsenet muita enemmän osallistuvat keskusteluun, sitoutuvat itsenäiseen tai yhteiseen tarinaan ja kehittävät erityistä ammattikieltä. Mitä enemmän ryhmä viettää aikaa yhdessä, sitä vahvemmaksi yhteenkuuluvuus kehittyy. Yhteenkuuluvuus on yleensä myös sitä vahvempi mitä enemmän ryhmän jäsenet pitävät toisistaan. Yhteenkuuluvuuden ja me-hengen tunne ovat yhteydessä organisaation suorituskykyyn ja toisaalta menestys lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä (Levine & Moreland 1990, 603–604.) Yhteenkuuluvuus mahdollistaa paremman yhteistyön ja osallistumisen organisaatiossa tai ryhmässä.

Organisaation jäseniltä puuttuvat yhteiset tavoitteet ja ongelmat resurssien jakamisessa ja päätöksenteossa voivat johtaa heikkoon me-henkeen ja yhteisöllisyyteen (Lindström 1997, 68). Innovatiivisissa tiimeissä on yleensä parempi me-henki, selkeämmät työn tavoitteet ja tiiviimmät yhteydenpidot tiimin ulkopuolelle. Kuitenkin erittäin innovatiivisissa organisaatioissa oli tutkimuksen mukaan myös paljon stressiä. (Lindström & Kiviranta 1995.)

3.2.9 Motivaatio

Motivaatio on voimaa, joka energisoi käyttäytymistä ja antaa suuntaa ja tavoitteellisuutta toiminnalle (Bartol & Martin 1998). Motivaatiota voidaan kuvata myös yksilön

psyykkisenä tilana, joka määrittää, millä aktiivisuudella hän tietyssä tilanteessa toimii ja mihin toimintansa suuntaa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Työmotivaatio korreloi voimakkaasti työn mielekkyyteen (Antila 2006, 27). Litwinin ja Stringerin mukaan (1968, 40–65, 188–190) ilmapiiri vaikuttaa välillisesti yksilön motivaatioon, mikä taas näkyy käyttäytymisessä, työtyytyväisyydessä, poissaoloissa, organisaatioon sitoutumisessa ja innovatiivisuudessa. Erilaiset ilmapiirit motivoivat yksilöä eri tavalla. Organisaatioilmapiirejä on tässä mielessä kolmenlaisia: suoritusmotivaatiota, liittymismotivaatiota ja valtamotivaatiota korostavia ilmapiirejä. Suoritusmotivaatiota syntyy ilmapiirissä, jossa kannustetaan riskinottoon ja innovatiivisuuteen ja korostetaan palkitsevuutta ja tietoisuutta menestyvän organisaation jäsenyydestä. Suoritusmotivaatio liittyy muuttuvaan ympäristöön ja nopean kasvun toimialoille. Liittymismotivaatio puolestaan kehittyy vapaassa ilmapiirissä, jossa ihmissuhteet ovat lämpimiä ja toisia tuetaan ja rohkaistaan. Liittymismotivaatiota vaaditaan kun työtoverisuhteet ja ryhmähenki ovat työssä olennaisia. Valtamotivaatio kehittyy sääntöjä korostavassa ilmapiirissä, jossa esimerkiksi konfliktit ratkaistaan muodollisen auktoriteetin kautta. Organisaatioilmapiiriin voidaan vaikuttaa tuomalla organisaatioon halutun tyyppisen ilmapiirin ominaisuuksia.

3.3 Menestyvä vai kriisiytyvä työyhteisö?

Työyhteisön hyvinvointi ilmenee sen sisäisessä elämäntavassa. Menestyvässä työyhteisössä on mahdollisuus jatkuvaan vuorovaikutukseen, avoimeen asioiden käsittelyyn, keskinäiseen toisten tukemiseen ja rehelliseen ja avoimeen tiedon saamiseen. Kriisiytyneitä työyhteisöjä leimaa yhteisten vuorovaikutusfoorumien puute. Niissä ei ole säännöllisiä yhteisiä tapaamisia, joissa käsiteltäisiin avoimesti koko työyhteisöä koskevia asioita. Vuorovaikutuksen vähyys heikentää selvyyttä yhteisön suunnitelmista ja tavoitteista sekä yksilön omista tehtävistä, vastuista, roolista ja asemasta organisaatiossa. (Nakari & Valtee 1995, 31–32.)

Simolan ja Kinnusen (2005, 132–138) mukaan menestyvä organisaatio edistää henkilöstön hyvinvointia, suoriutumista ja toiminnan tuloksellisuutta myös toimintaympäristön aiheuttamissa muutoksissa. Menestyvän organisaation edellytyksiä ovat yhteiset arvot ja yhteinen visio, jotka ohjaavat organisaation kaikkia jäseniä organisaation strategian ja johtajuuden kautta. Johtajuudessa tarvitaankin motivointikykyä ja luottamusta. Lisäksi tarvitaan joustava ja kevyt toimintarakenne kuten tiimiorganisaatio. Organisaatiolla on myös toimivat käytännöt eli monipuolinen ja tehokas sisäinen tiedonkulku, ryhmän sisäinen palaute, palaute yksilön työstä, toimivat kokoukset, innovatiivisuus ja jatkuva toiminnan kehittäminen sekä palkitseminen. Menestyvässä organisaatiossa on hyvä työilmapiiri.

Taulukossa kaksi verrataan menestyvien ja kriisiytyvien työyhteisöjen tyypillisiä piirteitä. Menestyvän työyhteisön ilmapiiri on luottamuksellinen, peittelemätön, rehellinen ja avoin. Mielipiteiden esilletuomiseen kannustetaan. Kriisiytyneen työyhteisön esimies on etäinen ja johtajakeskeinen, eikä hän ole kiinnostunut henkilöstön mielipiteistä tai työskentelyn mahdollisista ongelmista. Yhteisössä tiedottaminen ei ole riittävää ja tämä ruokkii epäluuloisuutta ja luottamuspulaa. Toimivassa työyhteisössä korostuvat vuorovaikutteisuus, osallistuva johtaminen ja yhdessä toimiminen. (Nakari & Valtee 1995, 31–32.)

Taulukko 2 Menestyvän ja kriisiytyvän työyhteisön eroja (mukaellen Nakari & Valtee 1995, 31–32)

Menestyvä työyhteisö	**Kriisiytyvä työyhteisö**
työyhteisön toiminnan säännöllinen yhdessä käsittely	työyhteisön toiminnan yhdessä käsittelemättömyys
vilkas keskinäinen vuorovaikutus	ei kaikkien keskinäistä vuorovaikutusta
avoin tiedon kulku, rehellisyys	salailua, peittelyä ja puutteita tiedon kulussa
avoin toverihenki, keskinäinen avuliaisuus ja tukeminen	vajavainen sosiaalisen tuen ja avun verkosto
kaikilla selkeä käsitys tehtävistä ja asemasta työyhteisössä	ei selkeää käsitystä omista tehtävistä ja asemasta
luottamukselliset ihmissuhteet	ihmissuhteissa luottamuksen puutetta
tasavertainen vuorovaikutus	esiintyy määräämistä, alistamista ja eriarvoisuutta
kaikilla selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä	ei keskustella työyhteisön perustehtävästä
konfliktien määrä vähäinen	runsaasti erilaisia konflikteja
pyrkimys konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn	konfliktien peittely, vähättely ja tukahduttaminen
pyrkimys yhteisymmärrykseen työyhteisöä koskevissa ratkaisuissa	avoimia kilpailutilanteita yleisten näkemysten törmätessä
erilaisuuden suvaitseminen	klikkiytyminen, erilaisuuden sietämättömyys
ei juoruilua tai selän takana puhumista	kateellisuus, juoruilu ja selän takana puhuminen yleistä
pyrkimys vaalia hyviä ihmissuhteita	vihamielisyyttä eri klikkeihin kuuluvien kesken
avoin, hengittävä, syrjimätön ilmapiiri	sulkeutunut, pidättyvä ja ahdistava ilmapiiri
kaikilla tunne osallisuudesta yhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin	osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin vähäiset

Keskinäinen vuorovaikutus, tiedottaminen ja keskustelu ovat olennainen osa menestyvän työyhteisön arkipäivää. Kaikki tietävät mitä organisaatiossa tapahtuu ja mitkä ovat organisaation tavoitteet ja omat tehtävät ja roolit osana kokonaisuutta. Työyhteisössä on opittu sietämään erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä. Vaikeista asioista uskalletaan ja osataan puhua yhdessä. Ratkaisut eivät välttämättä ole yksimielisiä, mutta pyrkimys on yhteisymmärrykseen niitä haettaessa. Näkemyseroista voi jopa syntyä kehitystä eteenpäin vieviä luovia jännitteitä. Kriisiytyneestä työyhteisöstä puuttuu yhteinen näkemys työyhteisön suunnitelmista ja tavoitteista. Myös epäselvyydet omista tehtävistä, roolista ja vastuista ovat yleisiä. Kun asioista ei tiedoteta tarpeeksi, syntyy myös huhumyllyjä, pelkoja ja arvailuita. Usein työyhteisön keskinäiset suhteet ovat epäluu-

lon, epäluottamuksen, kilpailun ja konfliktien leimaamia. Vuorovaikutteisuutta kuvaa pidättyneisyys, kyräily ja asioiden peittely. Tällaisessa työyhteisössä esiintyy yleisemmin myös henkistä pahoinvointia, ahdistuneisuutta ja viihtymättömyyttä. (Nakari & Valtee 1995, 31–32.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

4.1 Case: yliopistoyksikkö

Kohdeorganisaation yliopistoyksikössä on 47 työntekijää, jotka toimivat tutkimus-, kehitys- ja koulutustehtävissä sekä hallinnollisissa tehtävissä. Neljä viidesosaa työskentelee määräaikaisena. Henkilöstö jakautuu kolmeen moniammatilliseen tiimiin. Organisaatiossa on tapahtunut joitakin hallinnollisia ja organisatorisia muutoksia, esimerkiksi yksikön johtaja vaihtui kesällä 2011. Muutokset toiminnassa eivät nykyisen johtajan mukaan kuitenkaan ole olleet kovin suuria. Viralliset rakenteet ja toimielimet ovat olleet samoja kuten tähänkin asti. Professoreille on kuitenkin tullut lisää budjettivastuuta. Toiminnan profiilia on myös suunnattu enemmän osaamisen suuntaan. Ulkopuolisia paineita on tullut lähinnä elinkeinoelämästä ja alueen korkeakoulujen kehittämistavoitteista. Esimerkiksi ammattikorkeakoulujen ja yliopiston yhdistämisestä on keskusteltu, mutta käytännössä yhdistäminen ei olisi kovin yksinkertaista. (Case-organisaation johtaja 26.4.2012). Organisaatiossa kehitetään parhaillaan esimiesten johtamistaitoja esimieskoulutuksella (Case-organisaation johtaja 4.6.2012).

Case-organisaatiossa tiimien toiminta ja työskentely niissä on hyvin erityyppistä. Yleensäkin akateemisessa työssä tutkimuksen, opetuksen ja hallintopalvelujen toimintalogiikat ovat toisistaan poikkeavat ja ne myös kilpailevat osittain samoista rajallisista resursseista (Rinne, Jauhiainen, Simola, Lehto, Jauhiainen & Laiho 2012, 71, 72). Yhdessä tiimissä noudatetaan virastotyöaikaa kun taas toisissa voidaan työaika valita hyvin vapaasti. Osa työskenteleekin paljon kotona ja osa voi olla työpaikalla aamusta iltaan; toiset pitävät myös pitkiä vapaita. (Case-organisaation jäsen 14.6.2012.) Työhyvinvoinnin eroja näissä tiimeissä ei tässä tutkimuksessa sinänsä tutkita, vaan organisaation työhyvinvointi pyritään näkemään kokonaisuutena. Tiimien ja asiantuntijuusalueiden erilaisuus on yliopiston ominaisuus ja rikkaus, mutta samalla se voi olla myös haaste organisaatioilmapiirille ja työhyvinvoinnille.

Tutkimuskohteena olevan yliopistoyksikön joulukuussa 2008 tehdyn työtyytyväisyystutkimuksen mukaan organisaation jäsenet olivat keskimäärin tyytyväisiä työhönsä, sen itsenäisyyteen ja työn vaikutusmahdollisuuksiin, työn haasteellisuuteen, työn innostavuuteen ja työn iloon, kehittymismahdollisuuksiin sekä työtoverisuhteisiin. Vajaa puolet vastanneista oli tyytyväinen esimiestyöhön, lähes yhtä moni oli kuitenkin tyytymätön. Organisaatioon sitoutuminen oli heikkoa; lähes puolet oli työpaikan vaihtoaikeissa. Tyytymättömyyttä esiintyi palkkausta, sen perusteita ja oikeudenmukaisuutta sekä sen suhdetta työn vaativuutta kohtaan. Tyytymättömyyttä esiintyi myös tiedon kulkua ja viestintää kohtaan, ja työyhteisön päätöksentekoa ja sen valmistelua ei koettu avoimeksi. Ilmapiiriin oltiin keskimäärin melko tyytyväisiä ja kohtelu koettiin melko

oikeudenmukaiseksi ja inhimilliseksi. Tutkimukseen osallistui 47 prosenttia organisaation jäsenistä. (Case-organisaation työtyytyväisyysbarometri 12/2008). Tutkimuksen jälkeen organisaatiossa on tapahtunut rakenteellisia muutoksia yliopistolain johdosta ja emo-organisaation taholta ja muutama johtohenkilö on vaihtunut.

4.2 Asiantuntijaorganisaatio käsitteenä

Asiantuntijaorganisaatiot ovat organisaatioita, joissa asiantuntijatehtävien osuus kaikesta työstä on suuri. Työ on suurelta osin tietotyötä ja runsaasti analysointia ja ongelmanratkaisua sisältävää. Asiantuntijaorganisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa. (Viitala 2009, 274–275; Sveiby 1997; Sipilä 1996.) Asiantuntijan työn luonnetta kuvaavat muun muassa uuden luominen, ongelmien ratkaisu, analyyttisyys, luovuus ja jonkinasteinen ainutkertaisuus.

Asiantuntijuutta käsitellään kirjallisuudessa eri näkökulmista. Yhtäältä asiantuntijuus määritellään yksilön ominaisuudeksi, johon liittyy riippumattomuus ja vahva autonomisuus. (Hosking, Dachler & Gergen 1995.) Toisaalta asiantuntijat nähdään vahvoina yksilöinä, jotka ovat usein parhaiten tai ainoina perillä tehtävänsä sisällöstä ja organisaationsa kehittämistarpeista. He ovat myös yrittäjämäisesti itseohjautuvia ja osaamistaan hinnoittelevia ja myyviä työmarkkinoilla. Heitä motivoi työssä eniten työn sisältö. Johtajuuden substituuttiteorian mukaan asiantuntijuuteen painottuva työ vähentäisi johtajuuden tarvetta organisaatiossa (Kerr & Jermier 1978). Asiantuntijoiden odotuksia työltään ovat työn mielenkiintoisuus, työn vastaavuus kykyihin, työn itsenäisyys, mahdollisuudet toteuttaa ja kehittää itseään, työn haasteellisuus, oikeudenmukainen kohtelu, tunnustus ja arvostus, miellyttävät työtoverit, työn jatkuvuus ja esimiehen tuki (Juuti 1989). Asiantuntijat ovat keskimäärin vähemmän sitoutuneita organisaatioon kuin ammattitehtävissä tai avustavissa tehtävissä toimivat. Asiantuntijoille luultavasti on tärkeämpää asiantuntijuutensa toteuttaminen kuin organisaatioon sitoutuminen. (Koivumäki 2008, 208.)

Asiantuntijuutta voidaan käsitellä myös niiden ryhmien, verkostojen ja yhteisöjen kannalta. Yhteistyö asiantuntijoiden välillä on yhä välttämättömämpää työn monipuolistuessa, virtualisoituessa ja teknologisoituessa. Uusi tieto luodaan usein eri alojen asiantuntijoiden yhteistyönä. Yhä kriittisempi onkin kysymys, miten edistää asiantuntijoiden yhteistyötä ja kehittää asiantuntijayhteisöjä. (Parviainen 2006; Koivunen 2005.) Asiantuntijayhteisöön voidaan liittää sellaisia kuvauksia kuin jaettu osaaminen ja merkityksen kokemusta kerryttävä, solidaarinen ja yhteinen arvomaailma jakavasta yhteisöstä (Sergiovanni 1994, 217). Kriittisemmin yhteisö nähdään kuitenkin haastavana, jossa on ristiriitaisia intressejä, valtaepäselvyyksiä, niistä seuraavia konflikteja ja sosiaalisen kanssakäymisen monimutkaisuus (Shulman 1983).

Tässä tutkimuksessa asiantuntijuus nähdään organisaation keskeisenä ominaisuutena, joka on sen olemassaolon edellytys, ja sosiaaliset ja psyykkiset voimavarat tukevat yhtä aikaa sekä asiantuntijuutta että organisaation menestystä. Asiantuntijuus on organisaation menestyksen perusta ja organisaation menestys on asiantuntijuuden perusta. Työhyvinvointi on tärkeää asiantuntijaorganisaatioissa, koska työn uutta luova ja ainutkertainen luonne edellyttää hyvinvointia. Sen tavoittelu on olennaista monesta näkökulmasta, sillä yksilön hyvinvointi, organisaation hyvinvointi ja organisaation menestys ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. (Hussi 2005, 20.)

4.3 Aineiston keruu

Tämä tutkimus on yhtä asiantuntijaorganisaatiota koskeva tapaustutkimus, jossa käytetään aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston keruu suunniteltiin yhdessä organisaation edustajien kanssa, jotta saatiin heitä koskevia ja kiinnostavia asioita mukaan. Aineisto kerättiin kesäkuussa 2012 hyödyntäen sekä teemahaastatteluja (liite 1) että puolistrukturoitua kyselylomaketta (liite 2).

Organisaatioilmapiiriä mitattaessa eri tutkimuksissa on keskitytty hieman erilaisiin muuttujiin. Litwin ja Stringer (1968) tutkivat organisaatioilmapiirin ja motivaation yhteyttä. Virolaisen (2010, 352) väitöstutkimuksessa ilmapiiriulottuvuuksista kartoitettiin rooliodotukset (tavoitteet, tulostietoisuus, työroolit, rooliristiriidat), vastuullisuus ja autonomia, viestintäilmapiiri (palaute, viestintä), sosiaalinen vuorovaikutus (tuki, tuki esimieheltä), esimiestoiminta, organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri (tiimin ilmapiiri ja mehenki, innovatiivinen ilmapiiri, henkilöstöstä huolehtiminen, tasa-arvo), identiteetti, palkitseminen, luottamus, yrityskansalaisuus, työmotivaatio ja kuormitustekijät ja ilmapiirin kehittäminen. Tässä tutkimuksessa on käytetty useita samoja teemoja. Tämän tutkimuksen asetelma on melko samanlainen. Tutkimusote on deduktiivinen ja tutkimuksessa käytettiin sekä aineisto- että menetelmätriangulaatiota.

Tämän tutkimuksen kvantitatiivisen kyselyn pohjana pohjana käytettiin QPS-Nordic -kyselyä, josta koottiin ja muokattiin sopivat kysymykset. QPS-Nordic -kysely on organisaatioilmapiirin mittaukseen kehitetty ja testattu kyselymenetelmä (Lindström, Dallner, Elo, Gamberale, Knardahl, Skogstad & Orhede 1997), joka huomioi työn kolmella tasolla: 1. tehtävätasolla: työn vaatimukset, vaikutusmahdollisuudet työssä, rooliodotukset ja ennustettavuuden työssä, 2. sosiaalisella ja organisaatiotasolla: sosiaalinen vuorovaikutus, johtaminen, organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri sekä työryhmän työskentely ja 3. yksilötasolla: organisaatioon sitoutuminen, työn hallinta, haasteiden etsiminen, ennustettavuus, työmotiivit, työkeskeisyys sekä työn ja yksityiselämän vuorovaikutus. QPS-Nordic -kyselyn lisäksi teoreettisesta viitehekyksestä muokattiin sopivia kysymyksiä tutkimuskysymykset ja kohdeorganisaation erityispiirteet huomioiden. Haastatteluis-

sa syvennettiin teemoja, jotka korostuivat organisaatiossa aiemmin tehdyssä työtyytyväisyystutkimuksessa, ja etsittiin asioille merkityksiä, syitä ja havainnollisia esimerkkejä.

Sosiaalisten ja psyykkisten työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden jakautuminen työtehtävän, sosiaalisen ja organisaation tason ja yksilötason tekijöihin kuvataan taulukossa 3. Organisaatioilmapiirin eri sisältöalueet ja niiden yhteydet työhyvinvointiin on käsitelty tarkemmin luvussa 2.4.

Taulukko 3 Organisaatioilmapiirin sisältöalueet (Elo, Dallner, Gamberale, Hottinen, Knardahl, Lindström, Skogstad & Orhede 2001)

Työtehtävätaso	**Sosiaalinen ja organisaatiotaso**	**Yksilötaso**
Työn vaatimukset	Sosiaalinen vuorovaikutus	Organisaatioon sitoutuminen
Vaikutusmahdollisuudet työssä	Johtaminen	Työn hallinta
Rooliodotukset	Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri	Haasteiden etsiminen
Ennustettavuus työssä	Työryhmän työskentely	Ennustettavuus, yksilöllinen
		Työmotiivit
		Työkeskeisyys
		Työn ja yksityiselämän vuorovaikutus

QPS-Nordic perustuu vahvasti erilaisiin teorioihin, jotka on esitelty teoksessa Review of Psychological Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire (Lindström, Dallner, Elo, Gamberale, Knardahl, Skogstad & Orhede 1997). Valtaosa näistä teorioista ja tutkimuksista on osana myös tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Viitekehystä on näiden lisäksi täydennetty joillakin uudemmilla tutkimuksilla. QPS-Nordic -menetelmää voidaan käyttää sekä kyselynä että haastatteluissa. Se huomioi muuttuvan työelämän ajankohtaisia aihepiirejä ja organisaatioiden jatkuvan kehityksen ja muutoksen kuten innovatiivisen ilmapiirin, joka on oppivan organisaation tärkeä osa.

QPS-Nordicin reliabiliteettia ja validiteettia oli tutkittu kahdessa vaiheessa käyttäen aineistona useiden työntekijäryhmien vastauksia lomakkeeseen neljästä pohjoismaasta. Menetelmän asteikkojen reliabiliteettia oli mitattu niiden sisäistä konsistenssia sekä mittaustuloksen pysyvyyttä analysoimalla. Menetelmän kykyä mitata keskeisiä psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä työssä ja sen kykyä ennustaa terveyttä ja hyvinvointia oli myös tutkittu. (Elo ym. 2001.)

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksenmukaista tehdä puolistrukturoitu kysely kaikille henkilöstön jäsenille ja yksilölliset haastattelut osittain samoista teemoista osalle henkilöstöstä. Näin saatiin organisaation työhyvinvoinnista luotettavampi kokonaiskuva, kuin pelkästään jommankumman menetelmän avulla. Kyselyssä korostuvia asioita ja niiden merkityksiä voitiin kysyä haastatteluissa syvällisemmin. Tutkimusaineiston keruu ajoittui niin, että kysely tehtiin ensin ja haastattelut osin samaan aikaan ja osin heti kyselyn jälkeen. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös aiempaa kolme vuotta sitten organisaatiossa tehtyä työtyytyväisyystutkimusta. Sitä ei käytetty vertailupohjana laajemmin, mutta siitä saatiin suuntaa ja painopisteitä tälle tutkimukselle.

Työhyvinvointikysely lähetettiin 47 henkilölle, joista neljä oli perhevapaalla. Kysely kerättiin Webropol-ohjelman avulla anonyymisti niin, että organisaation edustaja lähetti kyselyt henkilökunnalle sähköpostitse ja tutkija sai anonyymit vastaukset sähköpostiin sekä koosteet Webropoliin. Vastausaikaa annettiin viikko. Muistutusviesti lähetettiin heti vastausajan umpeuduttua. Vastauksia saatiin 31 kappaletta ja vastausprosentiksi tuli täten 66.

Haastatteluihin valittiin kahdeksan henkilöä 47:stä satunnaisotannalla ja harkiten niin, että mukaan otettiin eri tehtävissä toimivia ihmisiä suhteellisesti yhtä monta jokaisesta toiminnallisesta työryhmästä. Mukana oli myös yksi esimies. Naisia ja miehiä oli yhtä paljon ja he olivat olleet eri ajan organisaatiossa, kahdesta vuodesta kahteentoista vuoteen. Yksilöhaastattelu oli perusteltu tällaisissa sensitiivisissä aiheissa. Haastattelu korostaa ihmisten omaa tulkintaa asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä ja sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48).

Haastattelut tehtiin case-organisaatiossa rauhallisessa siihen varatussa huoneessa viikon aikana eri päivinä. Yksi haastattelu tehtiin virtuaalisesti Skypen välityksellä. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa (liite 1), jota sovellettiin melko vapaasti, ja tutkija teki myös lisäkysymyksiä. Haastattelut kestivät 20 minuutista puoleentoista tuntiin, keskimäärin 40 minuuttia. Eri henkilöillä korostuivat osin eri asiat, joita syvennettiin lisäkysymyksillä. Tutkija tiedosti, että hänen oma käyttäytymisensä ja tunteensa saattavat vaikuttaa haastateltavien tunteisiin ja avoimuuteen, joten tutkija pyrki olemaan keskusteluissa rento ja neutraali ja antamaan aikaa vastaamiseen. Haastattelut tallennettiin digitallentimella ja litteroitiin heti haastattelun jälkeen sanasta sanaan ja haastattelu kerrallaan, ja sen jälkeen digitallenteet hävitettiin. Tutkija litteroi aineiston itse, jolloin hän sai lisää tuntumaa aineistoa kohtaan ja jonkinlaista analysointiakin tapahtui. Tutkija litteroi myös omat vuorosanansa ja pohti niiden merkitystä haastateltavan vastauksiin. Aineistoa kertyi 12 fonttikoolla ja 1,5-rivivälillä 69 sivua.

4.4 Aineiston analysointi

Tutkimushaastattelut ja kyselyn tulokset voidaan analyysissä yhdistää usealla eri tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2009, 26–33). Tässä tutkimuksessa haastattelu- ja kyselyaineistot analysoitiin lomittain osin yhdessä ja osin erikseen jo tiedon hankinnan yhteydessä ja yhdistettiin litteroidun aineiston teemoittelun jälkeen. Tutkimuksessa sovellettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta, kuten Alasuutari (2011, 32) mainitsee, jatkumona, jossa analyysin osat tukevat toisiaan. Kyseessä on tietynlainen arvoituksen ratkaiseminen, jossa teemoja ja niiden suhteita toisiinsa tarkastellaan monipuolisesti tavoitteena saada tarkka ja havainnollinen kuva case-organisaation organisaatioilmapiiristä.

Kyselyaineiston analysointi aloitettiin vastauslomakkeiden tarkastelulla lomake kerrallaan. Joitakin yksittäisiä tapauksia tarkasteltiin tarkemmin kokonaisuutena. Kyselyaineisto analysoitiin kvantitatiivisesti Webropol 2.0 -ohjelman analyysitoimintojen ja Excel-ohjelman avulla (liitteet 3 ja 4). Kyselytutkimuksen mittareina käytettiin keskiarvoja ja keskihajontaa sekä yksittäisten kysymysten osalta vastaajien prosentuaalisia osuuksia (liite 3). Koko kyselyaineiston yleiskuva haettiin listaamalla kaikkien kysymysten keskiarvot allekkain keskiarvon mukaan suuruusjärjestykseen (liite 4). Järjestysasteikollisille muuttujille, joita tässä tutkimuksessa käytetyt muuttujat ovat, ei yleensä lasketa keskiarvoja tai keskihajontaa, koska muuttujien etäisyyttä toisistaan ei voida tarkasti määrittää ja mitata. Kuitenkin tämäntyyppisissä mielipidetutkimuksissa keskiarvojen laskeminen on yleinen tapa yleiskuvan saamiseksi. (Heikkilä 2008, 81).

Kyselyn avointen vastausten analysoinnissa käytettiin sekä teorialähtöistä että aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja luokittelua, jossa aineistosta poimittiin ensin teoriaan liittyvät asiat ja sen jälkeen siihen liittymättömät asiat (Tuomi & Sarajärvi 2002, 96).

Haastatteluaineisto analysoitiin teorialähtöisen eli deduktiivisen sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–96, 116, Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Litteroitu haastatteluaineisto tulostettiin paperille ja teemoiteltiin värikynien avulla. Aineisto koottiin teoreettiseen viitekehykseen perustuvaan analyysirunkoon, joka koostui seuraavista teemoista:

- työhyvinvoinnin kokeminen
- työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät
- työpahoinvoinnin kokeminen
- työpahoinvointiin vaikuttavat tekijät
- työhön ja organisaatioon sitoutuminen
- toiveet yksikön työhyvinvoinnin kehittämiseksi
- esimiestyön kokeminen
- organisaatioilmapiirin kokeminen
- organisaatioilmapiiriin vaikuttavat tekijät

- me-henki ja yhteisöllisyys
- luottamus
- vuorovaikutus
- työhyvinvoinnin kehittäminen.

Teemoittelussa tutkija tulkitsi haastateltavien vastauksia ja jakoi ne edellä mainittuihin teemoihin. Haastateltavat saattoivat ilmaista saman asian eri tavoin käyttämällä erilaisia sanoja, mutta tutkija pyrki löytämään asioiden yhteydet tiettyihin teemoihin. Litteroitu haastatteluaineisto luettiin useampaan kertaan läpi ja teemoittelu tarkistettiin. Teemoittelu vaati pohdintaa ja sitä tarkistettiin vielä myös raportointivaiheessa, koska valitut teemat liittyivät usein toisiinsa, esimerkiksi työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja esimiestyö ja johtaminen. Teemat myös esiintyivät eri haastatteluissa eri järjestyksessä, eikä kaikkia teemoja käsitelty kaikissa haastatteluissa. Teemoittelussa haettiin eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä ja näille merkityksiä miksi-kysymyksillä. Tuloksia verrattiin aiempiin tutkimuksiin, mutta kuitenkin itsenäisinä kokemuksina ja käsityksinä. Haastatteluaineistosta tuotiin esiin suoria lainauksia havainnollistamaan ilmiöitä ja tekemään analyysiä läpinäkyväksi.

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston tulokset yhdistettiin ja verrattiin niiltä osin, missä samoja teemoja oli käsitelty. Joissakin teemoissa tuli ilmi eroavuuksia, esimerkiksi tyytyväisyydessä esimieheen. Haastateltavat olivat tyytyväisiä, mutta kyselyn mukaan kaikki eivät olleet tyytyväisiä esimiessuhteisiinsa.

Tutkija tiedosti, että tutkittavien henkilökohtaiset mielipiteet ovat abstrakteja siinä mielessä, että on vaikea tietää, mihin seikkoihin tutkittava kiinnittää huomioita tai onnistuuko hän kertomaan siitä, miten jokin asian kokee, tarpeeksi kuvaavasti. Tulkinta riippuu myös siitä, mihin asioihin tutkija kiinnittää huomiota. Tutkija voi siten tulkita lauseen eri tavalla kuin sanoja on tarkoittanut. Arkaluonteisissa aiheissa joitakin hankalaksi koettuja asioita ei ehkä pystytä sanomaan haastateltavalle rehellisesti ja tämä voi vaikeuttaa tulkintaa tai jopa vääristää tuloksia niin, että niistä jää jotain olennaista pois. Haastatteluaineiston analysointi on lopulta sekä haastattelijan että haastateltavan yhteistoiminnan seurausta ja tutkijan tulkintaa tutkimuskohteesta. Joku toinen tutkija voi toimia haastattelutilanteessa toisella tavalla, esimerkiksi ennakkoasenteen vuoksi tai viestintätyylin mukaan, ja tulkita samat asiat eri tavalla. Tutkija pyrki kuitenkin paljastamaan tutkittavien käsityksiä ja ajatuksia niin tarkasti kuin se oli mahdollista. (Hirsjärvi 2009, 189.)

Tutkimusaineiston analyysissä palattiin teoriaan ja empiria yhdistettiin siihen, mikä kuuluu teorialähtöisen tutkimuksen luonteeseen (Eskola 2004, 146). Tutkimusaineiston havainnollistamisessa käytettiin suorien lainauksien lisäksi taulukoita ja graafeja. Lopuksi tutkimuksen päätuloksista koottiin havainnollistava yhteenvetotaulukko.

5 ASIANTUNTIJAORGANISAATION TYÖHYVINVOINTI

5.1 Työhyvinvointi asiantuntijaorganisaatiossa

Yliopistossa eri laitoksilla voi olla erilainen työhyvinvoinnin taso. Turun yliopiston kasvatustieteen tiedekunnan työkykykartoituksen (Keskinen & Marttila 2000) mukaan sen joillakin laitoksilla työntekijöiden työkyky oli erittäin hyvä, työyhteisö toimi hyvin ja johtajuudessa ei ollut suuria puutteita. Toisilla laitoksilla henkilöstö koki työväsymystä ja niissä oli toiveita työyhteisön yhteistyön parantamiseksi ja samalla usein johtajuudessa oli ongelmia. Johtajuuden ongelmat liittyivät johtajan ja alaisten yhteisten tavoitteiden, yhteisten pelisääntöjen ja yhteisen toimintanäkemyksen puutteisiin. Monilla olikin jatkuvia päänsärkyjä, nukahtamisvaikeuksia, ylirasittuneisuutta ja hermostuneisuutta, mitkä viittaavat kuormittavuuden säätelyn vaikeuteen. Vuoden 2009 työolobarometrin mukaan koulutuksen toimialan työhyvinvoinnissa on parantamista. Esimiesten ja alaisten ristiriidat olivat lisääntyneet vuodesta 2003 ja niitä oli kokenut 20 prosenttia työntekijöistä. (2009, 162–163.)

Case-organisaatiossa oli melko hyvä työhyvinvointi (n=31, ka 3,6, 1 = erittäin heikko, 5 = erittäin hyvä, kh 0,8) ja työssä viihdyttiin myös melko hyvin (n=31, ka 3,8, 1 = erittäin heikosti, 5 = erittäin hyvin, kh 0,9). Haastatelluilla oli haastatteluhetkellä hyvä työhyvinvointi. Samalla he tiedostivat, että kaikilla työyhteisön jäsenillä ei ollut yhtä hyvä tilanne ja yhteisössä oli myös huonosti voivia. Häiritseviä stressioireita kuten päänsärkyä ja univaikeutta oli joillakin ajoittain. Osalla oli ollut työpahoinvointia aikaisemmin, mutta tilanne oli helpottanut erityisesti viimeisen vuoden aikana. Syyksi kerrottiin huonosta organisaatioilmapiiristä johtunut johtamisen tarkoituksellinen kehittäminen, jossa yksikölle valittiin uusi johtaja omasta organisaatiosta. Joitakin huolestutti työtoverien työpahoinvointi ja mietitytti, miten näitä voisi auttaa, ja toisaalta pohdittiin sitä, miten itse oli onnistunut välttymään pahoinvoinnilta. Moni mainitsi, että omalla suhtautumisella asioihin on olennainen merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa. Mäkikankaan ja Maunon mukaan myönteinen asenne suojaa ilmapiiriongelmissa (2003, 539, 548).

> *Työhyvinvointi yhdeksän eli hyvä, monet asiat kohdallaan. Tiedän että täällä on myös ihmisiä joilla on huono työhyvinvointi. (organisaation jäsen 1)*

> *... kyl se ainakin 50%:sti on ihmisestä ittestää kiinni ett miten sä asennoidut asioihin. (organisaation jäsen 6)*

Työhyvinvointi saattoi vaihdella ajoittain, ja stressioireet migreeni ja päänsärky liittyivät työn tiettyyn vaiheeseen, joka aiheutti aikapainetta. Ajan järjestämisen onnistuminen helpotti henkisesti. Stressi koettiin kuitenkin myös myönteisenä, koska tietty stressaava vaihe oli päättymässä ja oireiden helpottaminen tiedossa. Joku myös erityisesti kaipasi työhönsä nopeatahtisuutta ja muutoksia.

> *Sitä ehtii niin vähän oikeestaan sillai miettiä ett mikä se oma työhyvinvointi on. Kyll mä pidän ett kyl mä viihdyn itte hyvin, ett ei mulla, en mä koe sitä lainkaan ongelmaksi. (organisaation jäsen 7)*

Haastateltavat viihtyivät työssä hyvin ja nauttivat työstänsä. Kyselyn mukaan työssä viihdyttiin organisaatiossa kuitenkin keskimäärin vain melko hyvin (n=31, ka 3,6, kh 0,8); viidesosa viihtyi erittäin hyvin ja kolmasosa vain kohtalaisesti (liite 3 c). Ero kyselyn ja haastattelujen välillä voi johtua erilaisesta asteikosta, kun haastattelussa ei annettu vastausvaihtoehtoja, tai siitä, että haastateltavat todella viihtyivät organisaation keskiarvoa paremmin. Myös haastattelussa kuulluksi tuleminen voidaan kokea myönteisenä ja tämä voi lisätä työssä viihtymisen kokemista.

Työ koettiin hyvin mielekkäänä, mutta se ruuhkautui melko usein ja kiirettä esiintyi melko usein. Liiallista byrokratiaa koettiin melko paljon (liite 4). Olosuhteisiin vaikuttivat ympäristöstä ja organisaation ulkopuolelta tulevat ristipaineet ja nopeasti muuttuvat tavoitteet. Haasteet olivat usein myös johtamiseen tai esimies-alaissuhteeseen liittyviä, eikä niihin aina voinut itse vaikuttaa. Työhyvinvointi nähtiin yksilöllisen ja organisaation menestymisen edellytyksenä. Tutkimusten (Paalumäki 2010, 62; Antila 2006; Mäntylä & Päiviö 2005) mukaan asiantuntijatyössä etenkin julkisella sektorilla haastetta aiheuttavatkin usein työn olosuhteet, vaikka itse työ koetaan mielekkääksi.

5.1.1 Työn määrä

Case-organisaatiossa työt ruuhkautuivat keskimäärin melko usein (n=31, ka 3,5, kh 0,9). Työt ruuhkautuivat 39 %:lla silloin tällöin ja 39 %:lla melko usein, 13 %:lla hyvin usein tai aina (liite 3a). Töitä oli keskimäärin hieman liian paljon (n=31, ka 2,3, kh 0,8). Töitä oli 19 %:lla liian paljon ja sopivasti 45 %:lla (liite 3b). Asiantuntijatyössä työn hallinnan hahmottaminen onkin usein aiempaa vaikeampaa. Paikoin jopa näennäisestä itsemääräämisoikeudesta, toimintavapaudesta ja päätösvallasta huolimatta vastuuta on usein paljon suhteessa pieneen liikkumavaraan. Työtä on määrällisesti paljon ja määrät usein ulkoa ohjautuvia, joten työn määrää voi olla vaikea itse säädellä. (vrt. Viitala 2009, 220–221.) Työn itsenäisyyttä ja vapautta koettiin, mutta oli myös tehtäviä, joissa kiireeseen oli vaikeampaa itse vaikuttaa. Käytettävissä oleva aika vaikutti siihen, stres-

sasiko työn määrä vai ei. Työtoverien ja työryhmän tuki vähensi työn määrän synnyttämää stressiä.

> *No siihen vaikuttaa tietysti se, ett työn määrä on sopivassa suhteessa siihen aikaan mitä on siihen käytettävissä ja työkaverit. Ett tota meillon ihan hyvä porukka (omassa ryhmässä). Siitä pystyy ammentamaan aika paljon. (organisaation jäsen 4)*

Kiire koettiin yksilöllisesti eri tavalla. Toisille se oli stressaavaa; toiset nauttivat kiireestä. Kiirettä syntyi huonosta organisoinnista, joko omasta huonosta suunnittelusta tai resurssien allokoinnista. Viitalan (2009, 220–221) mukaan tarkat tulostavoitteet ja tulosseuranta mahdollistavat ehkä vain vähän tilannekohtaista joustavuutta. Stressiä voi syntyä siitä, että johtamisen perusajatuksen mukaan kaiken voi ja kaikkea pitäisi tehdä aina vain paremmin ja tehokkaammin, jolloin riittävyyden ja tyydytyksen tunne on vaikea saavuttaa. Toisille kiire ja muutokset kuitenkin olivat voimaa, joka sai viihtymään työssä, vastakohtana pysähtyneisyyden tunteelle, jossa asioihin ei voi itse vaikuttaa tai ei voi kehittää toimintaa. Ne, jotka voivat hyvin, kokivat, että oma asenne ja suhtautuminen asioihin auttoivat voimaan paremmin. Heidän mielestään työhön ja työpaikkaan kuuluu tietynlaista epämukavuutta ja se on vain hyväksyttävä. On kuitenkin tärkeää tunnistaa omat rajansa, mihin kykenee.

> *(Pahoinvointi) Ei johdu kiireestä. Kiire ei ole se juttu, vaan organisointi, jotta tulee kiire. Resurssien allokointikysymys ja miten ihmiset itse ottaa tehtäviä. Ei määrätä vaan omasta tavasta tehdä työtä. Hyvin itsenäistä. Vaikea kieltäytyä eli itsellä vastuuta kiireestä. Esimiehet kannustaa kieltäytymään. Voi kyllä sanoa ettei ehdi. Kiire ei ongelma. (organisaation jäsen 1)*

> *Mulla itellä on aika tärkee se, että tapahtuu koko ajan ja löytyy uusia haasteita. Itellä ehkä niinku eniten tuottaa semmosta tuskaa tai aikasemmissakin paikoissa tuottanu tuskaa semmonen jonkinnäköinen pysähtyneisyys, se ottaa enemmän koville sitten, kyll mä pidän siitä ett niinku tapahtuu paljon ja sit paljo muutoksia. (organisaation jäsen 7)*

5.1.2 Työn haasteet, työn hallinta ja työmotivaatio

Tietoja ja taitoja oli mahdollisuus käyttää vähintään melko hyvin, suurimmalla osalla (63 %) hyvin tai erittäin hyvin (liite 3d). Työn haasteellisuus koettiin enimmäkseen (80 %) sopivana (liite 3e). Lisähaasteita kaivattiin keskimäärin silloin tällöin (Taulukko 4).

Taulukko 4 Tytyväisyys työn haasteisiin

	n	ka (1-5)	kh
mahdollisuus käyttää tietoja ja taitoja	30	3,9	1,0
työn haasteellisuus	30	3,0	0,6
lisähaasteiden kaipuu	31	2,7	1,1
työn mielekkyys	31	3,7	0,9

Työn mielekkyys koettiin hyvänä. Tämä poikkeaa Rinteen tutkimusryhmän tuloksesta, jossa suomalaisessa yliopistotyössä mielekkyyden koettiin vähentyneen. Syyksi arveltiin osaltaan työn epävarmuus ja turhalta tuntuvan raportointityön lisääntyminen. (Rinne ym. 2012, 342.) Osa koki haasteina myös kiireen ja ongelmalliset ihmissuhteet; lopulta niiden ratkaiseminen oli kuitenkin myönteinen kokemus ja lisäsi työn mielekkyyttä.

> *Toisaalta niistä (ongelmista) tulee haastavia tilanteita sit niistäkin, niittekin ratkaseminen on jo positiivinen kokemus. (organisaation jäsen 7)*

Työn hallintaan oltiin tyytyväisiä sen kaikilla osa-aluilla, työn laadun, työn määrän, ongelmanratkaisun ja työtoverien ylläpidon osalta (Taulukko 5). Tästä voidaan päätellä, että ajoittain koettu kiire ei johtunut työn liiallisesta määrästä tai omasta työn huonosta organisoinnista, vaan työn ruuhkautumisesta ja organisatorisista tekijöistä.

Taulukko 5 Tyytyväisyys työn hallintaan

	n	ka (1-5)	kh
tyytyväisyys työn laatuun	31	3,8	0,6
tyytyväisyys työn määrään	31	3,6	0,8
tyytyväisyys ongelmanratkaisuun työssään	31	3,7	0,7
tyytyväisyys ylläpitää työtoverisuhteita	30	3,9	0,9

Case-organisaation jäsenet olivat työssään melko paljon motivoituneita (n=31, ka 3,9, kh 0,9). Työ tarjosi myös mahdollisuuksia oppimiseen melko hyvin (n=30, ka 3,9, kh 0,9). Tämä on tärkeää asiantuntijaorganisaatiossa, jossa osaamista täytyy kehittää koko ajan. Hyvä työpaikka mahdollistaakin oppimisen ja älyllisen kunnon vaalimisen. (Otala 2011, 202–203.)

5.1.3 Rooliodotukset

Työn tavoitteet olivat melko selkeät ja vastuut tiedettiin hyvin (Taulukko 6). Kuitenkin muutama koki tuntevansa vastuunsa heikosti (liite 3 f). Ainakin yhdessä tiimissä tähän

asiaan oli kiinnitetty erityisesti huomiota, koska työn vastuiden selkeys nähtiin tärkeänä työhyvinvoinnille. Myös työn vaikutusmahdollisuudet nähtiin tärkeinä ja niitä oli pyritty luomaan.

> *Mä ite uskon siihen että tommonen työhyvinvoinnin perusta ihmisille tulee siitä että ne tietää mitä ne tekee. Ja koitettais sitä kuitenkin koko ajan selvitää ett mikä se on ja sit toisaalta tämmösessä asiantuntijatyössä pystyy itte mahdollisimman paljon vaikuttamaan siihen ja on sit myöski niinku vapauksia tehdä sitä työtä sillä tavalla ku se parhaaks nähdään ja niinku osoittaa sitä kautta myöski sit luottamusta (organisaation jäsen 7)*

Taulukko 6 Rooliodotukset

	n	ka (1-5)	kh
työtavoitteiden selkeys	31	3,0	1,0
vastuiden selkeys	31	3,7	0,9
yhteistyön vaikutusmahdollisuus	30	3,3	0,8
työn vaikutusmahdollisuudet	30	3,0	0,9

Organisaation jäsenistä 47 % koki paljon vaikutusmahdollisuutta siinä, kenen kanssa työskenteli (liite 3g). Yhdessä tiimissä työskenneltiin tiiviisti samassa tilassa muiden kanssa ja tuntui tärkeältä ja hyvältä, että voitiin vaikuttaa esimerkiksi uusien henkilöiden rekrytointiin.

> *Tota, meillon tietysti vaihtuvuutta ollu jonkun verran täs (x) vuoden aikana. Ett jos jossakin kokoonpanossa olen tehny töitä mut kyl mä sanosin ett se on aina ollu jostain syystä ihan toimiva kokonaisuus, ei oo viel ihan kovin pahasti menny henkilövalinnat sillai ett ei ois muodostunu sellaista toimivaa. Siihen vaikuttaa sekin ett me saadaan vaikuttaa itse siihen ketä siihen rekrytoidaan. Ett me nähdään kaikki hakemukset etukäteen ja meistä on aina joku siell haastattelemassa johdon lisäksi. (organisaation jäsen 4)*

Työn vaikutusmahdollisuuksia koettiin olevan jonkin verran. Kolmasosa koki vain vähän, kolmasosa jonkin verran ja kolmasosa paljon (liite 3h). Rinteen tutkimusryhmän (2012, 195–197, 342) tutkimuksen mukaan suomalaisessa yliopistotyössä vaikutusmahdollisuudet omaa työtä ja yksikköä kohtaan oli koettu merkittäviksi, mutta osallistumismahdollisuuksien tiedekunnan ja yliopiston tasolla oli koettu heikentyneen. Työntekijäryhmissä oli eroja työn vaikutusmahdollisuuksien kokemisessa. Professorit ja ylemmät hallintotyöntekijät olivat opettajia, tutkijoita ja assistentteja tyytyväisempiä vaikutusmahdollisuuksiinsa työnsä suhteen. Case-organisaatiossa työn vaikutus-

mahdollisuudet olivat suomalaista yliopistotyötä heikommat, mitä voidaan pitää huolestuttavana case-organisaation työhyvinvoinnin kannalta.

5.1.4 Tasa-arvo, palkitseminen ja henkilöstöstä huolehtiminen

Organisaatio nähtiin hyvin tasa-arvoisena miesten ja naisten sekä eri-ikäisten suhteen (Taulukko 7). Yliopisto-organisaatiossa tämä on merkittävä tulos, koska miesvaltaiseen historiaan perustuvassa yliopistomaailmassa on yleisesti koettu paljon sukupuolten välistä epätasa-arvoa (Davies 2006). Tulos voi selittyä sillä, että case-organisaatio on ollut hallinnollisesti osa yliopistoa vasta noin kolme vuotta.

Taulukko 7 Tasa-arvo

	n	ka (1-5) * käännetty	kh
tasa-arvoisuus miesten ja naisten välillä	31	4,3 *	0,9
tasa-arvoisuus eri-ikäisten välillä	30	4,5 *	0,7
tasa-arvoisuus eri ammattikuntien edustajien välillä	30	3,3 *	1,1

Eri ammattikuntien edustajien välillä tasa-arvoisuutta koettiin hieman vähemmän kuin eri sukupuolten ja eri-ikäisten välillä, ja tämä johtui luultavasti työnteon erilaisista puitteista, kun osa oli vakituisemmassa ja osa projektiluonteisessa työsuhteessa ja erilaisissa tehtävissä. Vakituisessa työsuhteessa olevilla koettiin olevan paremmat työn vaikutusmahdollisuudet kuin määräaikaisissa työsuhteissa.

> *Joo me siis ollaan ihan eri pohjalta, verrattuna siihen (eri tiimiin) ja jotku kokee myöskin siinä tietynlaista eriarvoisuutta erityisesti varmaan tähän opetuspuolen suuntaan, ett siellä on kuitenkin vakituinen työ ja ne voi sanoo ett ei me tehdä ja täällä ihmiset ei voi sanoo. (organisaation jäsen 7)*

Palkitseminen koettiin vain hieman oikeudenmukaiseksi (n=29, ka 2,3, kh 1,00). Reilut puolet oli sitä mieltä, että palkitseminen oli hieman oikeudenmukainen ja viidenneksen mukaan ei lainkaan oikeudenmukainen (liite 31). Palkitsemisen koettiin suosivan tohtorin tutkinnon suorittaneita; käytännön työn osaaminen ei ollut niin arvostettua kuin tieteellinen pätevyys. Henkilöstöstä koettiin organisaatiossa huolehdittavan melko hyvin (n=30, ka 3,0, kh= 0,8). Vain yksi koki, että organisaatio huolehti henkilöstöstään erittäin hyvin (liite 3j).

5.1.5 Työpahoinvointi ja työkuormitus

Työpahoinvointia koettiin aiheutuneen organisatorisista ja johtamiseen liittyvistä seikoista. Tällaisia olivat emo-organisaation byrokraattisuus, heikko tiedon kulku, omat tai toisten lyhyet työsuhteet, toiminnan kehittämiseen liittyvät ongelmat ja organisaation pitkäjänteisten yhteisten tavoitteiden epäselvyys ja puute, oppiaineiden eriarvoisuus, tiimin tuen vähäisyys, kiire, hallinnollisen itsepalvelun kasvu, ristiriidat, johtajien vaihtuvuus, urapolkujen suunnittelemattomuus ja palkitsemisjärjestelmän tohtoripainotteisuus. Joillekin aiheutti työpahoinvointia myös esimiehen vähäinen tuki ja osaamistaso, johtamisen puutteet, luvattujen asioiden tekemättä jättäminen tai jatkuva työajan venyminen vapaa-ajalle.

Viestintä koettiin hieman heikoksi (n=31, ka 2,4, kh 1,0). Viestintä koettiin tärkeäksi, mutta samalla monimuotoisuudessaan ongelmalliseksi. Tiedostettiin, että viestinnän organisointi on haasteellinen, koska tietoa on paljon ja kuitenkin tiedon tarve on yksilöllinen, eikä toinen voi välttämättä tietää muiden täsmällisiä viestinnän tarpeita. Viestintäilmapiiriä ei koettu kovin avoimeksi. Launiksen ja Kolin (2005, 351) tutkimuksen mukaan opettajien työhyvinvoinnissa erityisesti huono tiedonkulku ja puutteellinen vuorovaikutus muutoshaasteissa heikensivät organisaation ilmapiiriä ja aiheuttivat kasvavaa stressiä ja jaksamattomuutta. Onnismaan tutkimuksen (2010) mukaan kouluissa, joissa on menestytty henkilöstön hyvinvoinnin lisäämisessä, on ollut kasvokkaista vuorovaikutusta työyhteisössä, vuorovaikutus on ollut jatkuvaa lyhytkestoisuudesta huolimatta, vastuuta on jaettu ihmisten kesken, rakenteet ovat tukeneet yhteisöllisyyttä (parityöt, tiimit, palaverit) sekä näissä on ollut avoin kulttuuri, joka helpottaa ristiriitojen käsittelemistä.

> *Se minkä näen ainoana työhyvinvointia heikentävänä tekijänä ett niitä asioita ei pystytä sanomaan suoraan. Miten se kulttuuri vois olla sellanen ett vois puhua avoimesti, ett sanoa suoraan, jos jonku toiminta ei miellytä. En oikein tiedä miten se kulttuuri muuttuis. (organisaation jäsen 1)*

Viestintää tarvitaan organisaatiossa toimintojen koordinoinnissa ja siinä, että henkilöstöllä on yhtenevä käsitys yhteisistä tavoitteista ja heitä koskevista odotuksista. Viestintä on yksilöitä ja ryhmiä yhdistävä tekijä, jolla yhteistyötä voidaan kehittää. Viestintää tarvitaan myös organisaatiokulttuurin muuttamisessa. (Raivola 1997, 25.) Organisaatiossa koettiin tiedon panttausta, mutta se koettiin samalla hyvin suomalaiseksi ilmiöksi, mitä voi olla vaikea muuttaa.

> *Varmaan mä luulisin ett yks tollanen, informaation kulku, on tosi tärkee asia ja se ei oo varmaan tän organisaation ongelma, mä luulen ett se on aika yleinen suomalai-*

nen ongelma ett se ei kulje. Pantataan sellaista tietoa mitä ei tarttis pantata vaan olis hyvä pistää liikkeelle. Mä luulen ett näiss on yleensä joku, se on joku suomalainen ominaisuus ett pidetään omana tietona jotain juttuja. Niinku ollaan aina varovaisia. (organisaation jäsen 3)

Organisaation viestintä koettiin vaikeaksi siinä mielessä, että oltiin osa kolmea organisaatiota, ja niiden viestintäjärjestelmiä tuli seurata ja niistä piti seuloa itselle tarpeellinen tieto, ja se luonnollisesti vie paljon aikaa. Henkilöverkostojen kautta sai tietoa, mutta henkilövaihdokset vaikeuttivat tiedon kulkua. Viestinnän koettiin olevan osittain kaikkien vastuulla. Osittain se koettiin hankalaksi, koska kaikilla tuntui olevan paljon tehtäviä ja kiirettä. Tiedottamisen vastuu tietyllä tavalla kuului jokaiselle jo sen takia, että keneltäkään ei voi odottaa hallita kaikkea tietoa mitä organisaatiossa liikkuu. Viestinnän oli viime aikoina koettu myös parantuneen joiltakin osin.

No on meill tietysti henkilöt jotka ylipäätään vastaa sisäisestä tiedottamisesta, mut on asioita jotka koskee tiettyy henkilöryhmää tai tiettyy substanssii kuuluvii ihmisii. Eihän semmonen ihminen (tiedottaja) voi edes tietää kenelle ne asiat kuuluu, ett sen takia ei sitä voi semmosen ihmisen harteille mitenkään sälyttää ett jos tieto ei kulje. Sit taas johtaja ei voi kaikesta tiedottaa ja jotain ehkä saattaa jäädäkin olennaista tietoo kertomatta ett jotain valintaa on ehkä pakkokin tehdä. Ja ett miten niistä sit tiedottaa. Vaikee juttu. (organisaation jäsen 5)

Organisaatiossa korostui itsenäinen työ, jossa verkostoituminen oman alan asiantuntijoiden kanssa oli tärkeässä roolissa. Moni kertoi viestivänsä oman alansa verkostoissa aktiivisesti, esimerkiksi vierailemalla emo-organisaation saman alan henkilöstön luona ja viestittelemällä heille. Verkostot koettiin tärkeinä tiedon saannissa myös oman asiantuntijuutensa kehittymisen takia. Otalan (2011, 181–182) mukaan ammatilliset suhteet ja verkostot ovatkin osaamisen kehittymisen ja jatkuvan oppimisen kannalta keskeisiä vuorovaikutuksen alueita. Työelämässä tieto uusiutuu nopeasti, asiat ovat monimutkaisia ja vaikeasti yksin hallittavia, joten usein tarvitaan muiden osaamista, näkemyksiä ja ymmärrystä työn tueksi. Ammatilliset verkostot ovat yhtä tärkeitä kuin muidenkin työtaitojen kehittäminen.

Opetustyössä oli joskus kohdattu uhkaavaa käyttäytymistä opiskelijan taholta. Uhkailu oli liittynyt siihen, että opiskelija ei ollut päässyt tentistä läpi, ja uhkailua esiintyi useiden opettajien työssä. Tilannetta käsiteltiin yhteisesti kun se tuli kaikkien tietoon. Työyhteisössä järjestettiin myös poliisin luento aiheesta. Tapaus oli kuitenkin hyvin harvinainen eikä aiheuttanut kaikille pahoinvointia. Useimmat pystyivät hallitsemaan tällaiset tianteet jämäkästi.

No meill on ollu yhden opiskelijan kanssa sellanen pidempi projekti, että mulla se alko jo 2009 loppuvuodesta, ett mä aloin jo kokee ett yks opiskelija on uhkaava tapaus. Mulla se loppu siihen että tää opiskelija sit ilmotti ett hän ei koskaan tuu mun kurssille, vaihto sit (oppiainetta)... Tää tyyppi ku käy niin kyl ne opettajat tarkkailee ett ku kassi aukee, niin tuleeko sieltä oppikirja vai tuleeko piippuu, ett kyl se aika sellanen rankka varmaan näille ihmisille on. (2)

(Opiskelijat) ei oo mun työhyvinvointiin vaikuttanu ikinä, on tietysti ongelmallisia tapauksia ollu. (organisaation jäsen 3)

Tärkeä työpahoinvointia aiheuttava tekijä oli ollut huonoksi koettu esimies-alaissuhde tai aiempi johtaja, jonka toiset kokivat etäiseksi ja autoritäärisesti valtaa käyttäväksi. Johtaja oli vuosi sitten vaihdettu ongelmalliseksi koetun tilanteen vuoksi. Tilanne oli ollut niin hankala, että moni mietti työpaikan vaihtoa, jos muutosta ei tapahtuisi.

Se on ollu siinä että ei oo esimiehen kaa tullu toimeen. Erittäin jyrkät näkemyserot monista asioista. (organisaation jäsen 3)

(Ilmapiiriongelmia) ei työntekijöiden välillä, jotkut suhteessa esimiehiin niillä ongelma. Erilainen tapa toimia. Ei tuu koskaan ottamaan haltuun tiettyjä asioita... johtajat ja työntekijät osittain eri mieltä miten (tietyt) asiat pitää hoitaa. (organisaation jäsen 1)

Organisaation tavoitteiden epäselvyys ja tavoitteiden muutokset vievät voimavaroja (Hakanen 2009). Riittämättömyyden tunne ja ajan puutteen tunne työn ilon sijaan ovat akateemisessa työssä helposti mukana (Juntunen 2011, 22). Case-organisaatiossa epävarmuutta ja riittämättömyyttä koettiinkin johtuen ympäristön odotusten muuttumisesta ja siitä, että myös opetustyössä pitäisi tehdä tutkimusta, koska yliopistotyötä mitataan tutkimuksen määrästä eikä opetuksen laadusta. Joskus myös koettiin tuen puutetta opetus- ja tutkimustyön yhdistämisestä, vaikka koettiin, että organisaatio odotti opetushenkilöiltä tutkimuksen tekemistä.

Meillä työhyvinvointiin vaikuttais tosi paljon se, ett jos meillä olis pidemmän ajan selvyys siitä, minkälaista koulutusta (kaupungissa) jatkossa annetaan. Ett toi että meillä suunnilleen vuosi kerrallaan mietitään sitä, ett jatkuuko meillä esimerkiksi ylioppilassisäänotto ja mistä se rahoitetaan niin se on niinku tosi rankkaa (organisaation jäsen 2)

Varmaan ajoittain sitäkin voi olla, ett en mä, varmaan just niihin muutoksiin liittyen ja sit ku yliopistossa pitäs muodostaa ja jaksaa ja olla aikaa myöskin tehdä tutkimusta niin siitä ajoittain sellasta tiettyä riittämättömyyttä ett ei oo ehkä aika riittäny ja aina ei oo se infrakaan ollu siinä tukemassa ett sit ajoittain. (organisaation jäsen 8)

Henkilöstön vaihtuvuus nähtiin myös tärkeänä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Organisaatiossa koettiin paljon henkilöstön vaihtuvuutta. Tästä aiheutui lisää työtä ja tiedon katoamista, kun pois lähteneen henkilön osaaminen ja tieto ei siirtynyt organisaatiossa kenellekään.

Kyl se tietyllä tavalla lisää työmäärää, ett jos ottaa vaikka esimerkin, ett meill oli (hallinnossa) henkilö joka hoiti tällasta asiaa ja sit se lähti pois, niin ne hävis niinku kaikki mitä hän oli siitä asiasta tehny ja vetäny, must tuntuu ett se osaaminen ei tainnu siirtyy yhtää kenellekään ett se vaan lähti meiltä pois. (organisaation jäsen 2)

Muita kuormitustekijöitä koettiin jonkin verran (Taulukko 8). Henkilöiden välisiä erimielisyyksiä, ratkaisemattomia ongelmia ja pelkoa esittää mielipiteitä oli jonkin verran. Luottamuspulaa koettiin melko vähän. Liiallista byrokratiaa nähtiin keskimäärin melko paljon. Sekä kiirettä että työn stressaavuutta koettiin jonkin verran.

Taulukko 8 Kuormitustekijöiden esiintyminen (n=31)

	ka (1-5)	kh
Henkilöiden välisiä erimielisyyksiä	2,6	1,0
Ratkaisemattomia ongelmia	2,9	1,1
Pelkoa esittää mielipiteitä	2,5	0,9
Luottamuspulaa	2,4	1,1
Liiallista byrokratiaa	3,5	1,0
Kiirettä	3,5	1,0
Työn stressaavuutta	3,3	1,0

Työkuormitus oli erilainen eri tehtävissä. Yksittäiset erot vaatisivat tarkempaa selvitystä ja kehittämisen kohdentamista. Jokaisessa työssä kuitenkin nähtiin tietyllä tavalla stressiä ja haastetta, jotka liittyvät ylipäätään asiantuntijatyöhön.

Sitte kuormittavuudet ja niinku semmoset, on niinku erilaiset varmaan eri henkilöillä, opetushenkilöillä kuormitus on ihan erilaista sit ku taas vaik tutkimuspainotteisessa tehtävässä. No mä ny ainaski jos mä katon jotain kielten opettajia tai jotain lehtoreita kenellä on tosi paljo sitä opetusta, heidän kuormitus on sillon ku on tavallaan tentit, ja arvostelut ja gradut ja niinku nää, niin heijän kuormitus on huipussaan kun sit taas tutkijat painaa sillon hommia ku siit opetuksesta on taukoo ja stressaa sit

taas ihan eri juttuja dedlinea jostai papereista tai konferenssiesityksii tai jotain muuta ett se on ihan toisenlaista se rytmi, mut ett no onhan tämmönen työ sillä tavalla varmaan ett vaikka olis millanen asiantuntija niin sillai haastava ett varmaan kaikilla on stressialueita tai niinku. (organisaation jäsen 5)

5.1.6 Työn voimavara- ja vaatimustekijät

Case-organisaatiossa työhyvinvointi koostui monen tekijän kokonaisuudesta, monista työn ja organisaation voimavaroista kuten mielekkäästä ja monipuolisesta työstä, työn itsenäisyydestä, melko toimivista esimies-alaissuhteista ja hyvistä työtovereista. Työn voimavaratekijöitä olivat työtoverien tuki, työmotivaatio, mahdollisuus käyttää tietoja ja taitoja, tyytyväisyys ylläpitää työtoverisuhteita, oppimismahdollisuudet, tyytyväisyys työn laatuun, työssä viihtyminen, ilmapiirin kehittyminen, ongelmanratkaisukyky, mielekäs työ ja vastuiden selkeys (liite 4).

Työhyvinvointia lisäsivät hyvät työtoverit, mielenkiintoiset työtehtävät ja mielekäs työ, sopiva työmäärä, toiminnan itsenäisyys ja vapaus, joustavuus vaikuttaa tehtävien sisältöön, työtoverien innostus, tuki ja kannustus, vastuullisuus omassa työssä, johtajan vaihdos, työtoverien välinen luottamus ja yhteistyö ja yhteiset virkistys- ja kehittämispäivät. Yhteisissä strategia- ja hyvinvointipäivissä tutustui uusiin henkilöihin, joiden kanssa ei työssä muuten kohdannut. Työtoverit nähtiin arvokkaina. He innostivat ja kannustivat ja heidän kanssaan voitiin myös käsitellä hankalia asioita.

Joo mull on muutamia, kaks, työkaveria, joitten kaa näitä asioita käydään läpi ja sit kuulee vertaistukea ja muut sanoo ett mullaki on ollu sitä, ja siitä tulee sellanen olo. Ett sit voi kysyä miten sää hoidit. Kuulee ett muillaki ollu. Itse on hakeutunu muutaman ihmisen pariin. (organisaation jäsen 2)

No mä koen että työ on ihan mielekäs, työkaverit on hyviä, siinä on varmaan se, saa tehdä sitä mistä tykkää ja on hyviä työkavereita, se on se. Siinä ne varmaan on sitten ne. (organisaation jäsen 3)

Pitkäaikaiset työsuhteet ja työtoverisuhteet lisäsivät työhyvinvointia siten, että pitkään organisaatiossa olleet olivat tuttuja ja heiltä voi kysyä monenlaisista asioista. Heiltä myös kysyttiin, koska he tiesivät paljon ja heihin luotettiin. Tuttuus auttoi myös silloin, kun henkilökemia ei niin hyvin toiminut, mutta kun tiesi miten toisen kanssa voi tehdä yhteistyötä, niin osasi toimia sopivalla tavalla. Työn vaatimuksissa painottuukin nykyään entistä enemmän yhteistyökyky, vastuunotto ja oma-aloitteisuus, joten työtove-

risuhteet ovat olennaisia ja niiden ylläpitoon organisaation kannattaa kannustaa. (Antila & Ylöstalo 2002, 156–157.)

Työn vaatimustekijöitä olivat kiire, usein muuttuvat työn ja organisaation tavoitteet sekä lisääntynyt byrokratia. Tiedon kulku organisaatiossa koettiin heikkona (liite 4). Tämä osaltaan heikentää yhteisten tavoitteiden tunnistamista ja niistä keskustelua, mehenkeä ja tiimien ja yksilöiden välistä yhteistyötä. Työn vaikutusmahdollisuuksia oli vain jonkin verran (liite 4) ja organisaation yhteiset tavoitteet olivat epäselvät. Sairastumisen riski kasvaa työn vaatimustekijöiden lisääntyessä, jos työn voimavaratekijät eivät lisäänny (Karasek 1979). Sosiaalinen tuki on eduksi tällaisessa tilanteessa (Karasek 1990), mikä organisaatiossa koettiin hyväksi. Myös oma asennoituminen työhön voi suojata epävarmuustekijöiden ja heikkojen työn vaikutusmahdollisuuksien aiheuttamalta stressiltä ja sairastumisriskiltä (Mauno & Kinnunen 2005, 171–172, 175.)

5.1.7 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutuminen on yhteydessä sen menestymiselle kaksisuuntaisesti niin, että yhtäältä menestys edellyttää sitoutuneita osaajia ja toisaalta menestyneeseen organisaatioon sitoudutaan helpommin. Sitoutuminen on olennainen osa työhyvinvointia. (Hakanen 2009.) Sitoutuminen on myös organisaation menestykselle olennainen tekijä, koska sosiaalista pääomaa, kuten luottamusta, syntyy vasta pitkäaikaisessa vuorovaikutuksessa (Nahapiet & Ghoshal 1998). Sitoutuminen parantaa työmotivaatiota ja vähentää kontrollin tarvetta (Mamia & Koivumäki 2006, 104). Työhön sitoutuminen on yhteydessä myös työtyytyväisyyteen (Hakanen 2009). Työn laadun ja sitoutumisen asteen on myös todettu liittyvän toisiinsa (Riketta 2002). Yliopistotyöhön Suomessa sitoudutaan yhä vahvasti, vaikka yliopistotyön mielekkyyden on koettu vähentyneen (Rinne, Jauhiainen, Simola, Lehto, Jauhiainen ja Laiho (2012, 342).

Organisaatioon sitoutunut työntekijä haluaa pysyvästi olla osa organisaatiota ja työskennellä yhteisesti jaettujen arvojen ja tavoitteiden puolesta (Cohen 2007). Työntekijä pysyy organisaatiossa, koska hän kokee sen tarpeelliseksi ja toisaalta työpaikan vaihdosta aiheutuu monenlaista vaivaa ja kustannuksia. Sitoutuminen voi olla myös tunnepitoista samaistumista ja kiinnittymistä, kun henkilö viihtyy työssään. (Allen & Mayer 1990.) Sitoutuminen on yleisempää työyhteisössä, joka tarjoaa voimavaroja, kuten innostumista työssä, mahdollisuuden työn tavoitteiden saavuttamiseen ja työssä kehittymistä ja oppimista (Houkes, Janssen, Jonge & Nijhuis 2001). Sitoutuneet työntekijät ovat valmiita ponnistelemaan työyhteisönsä hyväksi, joten hyöty on molemminpuolinen. Tästä luonnollisesti seuraa tehokkuutta ja tuloksellisuutta ja tämä lisää työhyvinvoinnin edellytyksiä. (Allen & Meyer 1990; Hakanen 2009.)

Organisaatioon sitoutuminen on yhteydessä työssä ja organisaatiossa koettuihin myönteisiin kokemuksiin. Ruokolaisen (2011) väitöstutkimuksessa sitoutuneet työntekijät kokivat vähemmän työttömyyden uhkaa ja perheen ja työn yhteensovittamisen ongelmia. Sitoutuneet henkilöt arvioivat työnsä tarjoamat vaikutusmahdollisuudet paremmiksi ja organisaatiokulttuurin ihmisläheiseksi. Tehtäväkeskeinen johtamiskulttuuri, jossa johdon rooli suunnannäyttäjänä oli vahva, ennakoi henkilöstön korkeampaa organisaatioon sitoutumista. Sitoutumista heikensi sääntöjä ja byrokratiaa korostava organisaatiokulttuuri. Organisaatioon sitoutuminen toimi keskeisenä voimavarana työssä. Sitoutumisessa on eroja eri aloilla ja eri-ikäisillä työntekijöillä, joten organisaation on hyvä selvittää työntekijöidensä erilaiset tarpeet. Tällä hetkellä muuttuvissa organisaatioissa korostuu työntekijöiden sitoutuminen työhönsä ja ammattiinsa. Organisaatioon sitoutuminen on toki tärkeää, mutta työnantaja voi vahvistaa sitä kehittämällä työntekijöiden sitoutumista omaan työhönsä. Mitä vahvemmin työntekijät olivat sitoutuneita organisaatioon, sitä vähemmän he kokivat työn epävarmuutta ja työn ja perheen ristiriitoja. Vahvasti sitoutuneet myös arvioivat vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi. Ruokolaisen mukaan ihmiskeskeinen organisaatioilmapiiri ennustaa organisaatioon sitoutumista.

Case-organisaation sitoutuminen oli kohtalaista tasoa. Case-organisaation jäsenet olivat valmiita suosittelemaan organisaatiota työpaikkana muille mahdollisesti (Taulukko 9).

Taulukko 9 Organisaatioon sitoutuminen

	n	ka (1-5)	kh
työpaikan suositteleminen muille	30	3,4	0,8
arvojen samanlaisuus	30	3,0	0,8
organisaation innostavuus parhaaseen suoritukseen	30	3,4	0,7
työpaikan vaihdon harkinta puolen vuoden aikana	31	2,4	1,2

Henkilöstö koki arvonsa melko samanlaisiksi organisaation kanssa. Kolmanneksella arvot olivat hieman samanlaisia, vain viidenneksellä samanlaisia tai erittäin samanlaisia (liite 3k). Organisaatio innosti parhaaseen työsuoritukseen silloin tällöin. Työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana oli harkittu melko harvoin. Kolmannes ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa lainkaan, neljäsosa melko harvoin, yhtä moni silloin tällöin ja muutama melko usein ja vain yksi hyvin usein tai aina (liite 3l). Kolmen vuoden takaiseen työtyytyväisyystutkimukseen verrattuna tilanne oli sitoutumisen kannalta parantunut selvästi. Aiemmassa tutkimuksessa henkilökunnasta lähes puolet oli ollut työpaikan vaihtoaikeissa.

Case-organisaatioon sitoutuminen ilmeni monella tavalla. Työ oli tuttua, sitä oli mukava tehdä, paikkakunta oli tuttu ja siihenkin oltiin sitoutuneita monella muullakin tavalla kuin työllä. Työtoverit olivat tuttuja ja mukavia. Sitoutuminen voitiin nähdä myös siinä, missä määrin osallistui organisaation yhteisiin tapahtumiin tai kehittämiseen. Toisaalta pienellä paikkakunnalla voi olla vaikea löytää vastaavanlaista työtä muualta, joten organisaatio nähtiin usein parhaana tai jopa ainoana vaihtoehtona.

No se varmaan tulee siitä että mä viihdyn täällä ihan hyvin, ett kyllä mä niinku, hommat täytyy hoitaa hyvin, ja olen niin, ja kyllä mä pyrin osallistumaan kaikkiin yhteisiin tilaisuuksiin ja sit on näitä tällasii organisaation sisäisiä työryhmiä, en mä niille oikeestaan, joskus oon saattanu sanoo jossain kohtaa ett ei, jos pyydetään ja halutaan niin kyll mä lähden mukaan. Jos se on sitä sitoutumista niin kyllä. (organisaation jäsen 3)

No mä tykkään mun työstäni. Ja mun työkavereistani (tiimissä) ja sit muutenkin. Ja mä viihdyn aika hyvin. Ja se ett tuntee olevansa jollakin tavalla niinku siinä työssä mitä haluaa tehdä. Oon kuitenkin ennen tätäkin työpaikkaa koulutusasioiden kanssa tekemisissä... Kyl sitä sit kummasti haluaa olla niiden asioiden kaa tekemisissä. Eikä tääll (paikkakunnalla) oo sit jos lähtis työpaikkaa vaihtamaan eihän tääll koulutusasioita oo monessakaan paikassa, ei yliopistotasoa. Niin kyl se sit pitäis olla tämän talon seinien sisäpuolella tai niin ammattikorkeakoulu ihan hyvä vaihtoehto. (organisaation jäsen 4)

Bensonin ja Brownin (2007) tutkimuksessa huomattiin, että tietointensiivisessä työssä sitoutuminen on tunnepitoisempaa ja asenteellisempaa ja organisaatiota ei niin helposti jätetä kuin rutiinityöntekijöiden kohdalla. Korkeakoulujen opettajat, sukupuolesta riippumatta, ovat työlleen omistautuneempia kuin muut korkeakoulutetut asiantuntijat. Heistä 40 prosenttia pitää työtä elämänsä keskeisenä tavoitteena, ja perheen ja vapaa-ajan tavoitteet tulevat vasta sen jälkeen. Muilla korkeakoulutetuilla vastaava luku on 10 ja 20 prosentin välillä. Yliopistolliseen tutkimus- ja opetustyöhön liittyy siis suurta intohimoa. (Julkunen, Nätti & Anttila 2004, 175–176.) Tähän liittyy myös työnantajan odotus omistautumisesta ja joustamistakin vapaa-ajan käytöstä työhön (Nikunen 2012, 178).

Opettajien työhön sitoutumisesta tiedetään, että erilaiset työn voimavaratekijät kuten työn itsenäisyys, opettajan kokema ammatillinen osaaminen ja työtovereilta ja johtajalta saatu tuki (Coladarci 1992, Rosenholtz & Simpson 1990) sekä myönteinen palaute ja työskentely innovatiivisessa ja tulevaisuuteen suuntautuneessa työyhteisössä ovat myönteisessä yhteydessä opettajien sitoutumiseen (Rosenholtz 1989). Opettajien työtyytyväisyys on yhteydessä myös työhön sitoutumiseen (Fresko, Kfir & Nasser 1997).

Sitoutumista oli case-organisaatiossa erityyppistä. Sitoutuminen voi siis kohdistua työhön, organisaatioon, esimieheen tai työtovereihin (Mamia & Koivumäki 2006). Asiantuntija on sitoutunut myös substanssiinsa riippumatta missä fyysisesti toimii. Case-organisaatioon sitoutumisessa henkilöstöä mietitytti se, mihin organisaatioon sitoutuisi, kun oma organisaatio on osa toista organisaatiota ja vielä kolmatta, ja koettiin, että näiden suhde on vielä hieman vakiintumaton. Toisaalta paikallisuus oli tärkeää, toisaalta taustaorganisaatio. Sitoutumisen nähtiin liittyvän läheisesti me-henkeen ja yhteisiin tavoitteisiin.

Mulla on aina ollu sellanen lähtökohtainen halu sitoutua siihen organisaatioon. (organisaation jäsen 6)

No mä oon ite ensin ollu töissä (emoyliopistossa), ollu siellä laitoksella töissä ennen ku mä tulin tänne, ett mä oon niinku (emo-organisaatioon) hyvin sitoutunu. No oon mä ny yksikköönkin tavallaan ett mä oon ollu tääll tosi pitkään ja mulla on mukavia työkavereita ja mull on tääll mukava olla, mut ett kyll tän tyylisessä työssä sitä on kaikkein sitoutunein siihen omaan substanssiin, omaan oppiaineeseen ja sen tutkimukseen, että se on varmaan aika tyypillinen niinku ilmiö, luulisin. (organisaation jäsen 5)

Organisaatioon ja työhön sitoutumista ei välttämättä voi erottaa, koska työ organisaatiossa kuitenkin on tietynlaista, ja työhön sitoutuminen on yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Sitoutuminen voi myös olla omaan kehittymiseen liittyvää, jolloin myös muut organisaatiot voivat olla vaihtoehtoja, jos nykyinen organisaatio ei tarjoa tarpeeksi kehittävää tai innostavaa työtä. Myös organisaation epävarmuus tulevaisuuden näkymistä voi saada näkemään muut mahdollisuudet selkeämmin.

Koen että kyllä mä tällä hetkellä oon ihan 100 % sitoutunu tänne mut kyl mä samaan aikaan tiedostan myöskin sen, ett ei tää ehkä mun urallani ei oo se mun päätepiste. (organisaation jäsen 7)

No kieltämättä ett sellasta epävarmuutta on nykypäivänä täs aika paljo ilmassa, ett se näkyy, se on näkyny vuosien varrella isona vaihtuvuutena ja tota vaikka on muutoksia johdossa, niin tietyt asetelmat ei oo ehkä muuttunu, niinku se että resurssien vähyydestä puhutaan paljo ja tavallaan se vaikuttaa siihen miten virkoja täytetään tai miten resursseja yleensäkään on niinku oppiaineissa. Ett se epävarmuus siinä on sellasta mikä ei niin ehkä jatkuvasti saa olemaan ainakaan niin sitoutunu, ett tietysti työnsä pyrkii tekemään hyvin, mutta ei pidä mahdottomana sitä että joku muukin vois

olla vaikka ihan lähiaikoinakin mahdollista. Kuvioissa, ett jos sattuis eteen tulemaan. (organisaation jäsen 8)

Epävarmassa tilanteessa työntekijä lienee sitoutunut enemmän asiantuntijuuteensa varmistaen samalla työllistymisensä. Pienessä kaupungissa ei välttämättä ole yliopiston asiantuntijalle vastaavia työmahdollisuuksia. Paikkakuntaan sitoutuminen liittynee työn lisäksi myös siihen, miten henkilö on vuorovaikutuksessa vapaa-ajalla eli millaisia muita verkostoja tai harrastuksia on. Osa koki, että oma organisaatio tarjosi kaupungin parhaat mahdollisuudet kiinnostavan työn tekoon ja oman asiantuntijuutensa kehittämiseen.

Pitkään jatkuneita määräaikaisia työsuhteita on tutkittu melko vähän, mutta määräaikaisuudella näyttäisi olevan negatiivisia vaikutuksia sekä työntekijän terveyteen että hyvinvointiin (Kinnunen, Mauno, Mäkikangas & Nätti 2011). Työsuhteiden määräaikaisuus koskettaa myös case-organisaatiota. Työtoverien vaihtuvuus aiheutti lisätöitä ja tiedon häviämistä, kun osaaminen vanhalta työntekijältä ei siirtynyt uudelle henkilölle. Usein osaaminen ja tieto ovat kontekstuaalista, joten työntekijän vaihtuessa menetetään aina tärkeää hiljaista tietoa (Mamia & Koivumäki 2006, 104). Työtoverien heikko organisaatioon sitoutuminen aiheutti myös huolestuneisuutta muissa. Tärkeä tiedon lähde tai rakas työtoveri, jolta sai sosiaalista ja vertaistukea, voisi vaihtaa työpaikkaa, jos organisaatio ei tarjonnut niitä asioita, mitä asiantuntija työltään ja yhteisöltään odottaa. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työntekijät sitoutuvat usein työhönsä heikommin kuin vakituiset (Virtanen 2000).

Mä olin tosi huolestunu vuosi sitte ku näytti siltä että (...)kaan ei jatka meillä niin mä ajattelin ett hitsi soikoon ett taas lähtee yks tämmönen henkilö, joka on musta ollu hyvin sellanen selkeesti tota rakentava. (organisaation jäsen 2)

Tietää ett on ihmisiä jotka koko ajan etsivät työtä. Kokevat, ei haasteiden puutetta, tyytymätön tapaan jolla asioita hoidetaan. (organisaation jäsen 1)

Se vaihtuvuus on niinku. Emmää oo missään paikassa ollu miss olis niin paljo vaihtuvuutta ku meillä. Mä luulen ett meill kyll lähtee joitakin ihmisiä sen takia ett ne ei voi hyvin. Sit ku ne lähtee pois niin sit niitten mukana lähtee sellaista mikä olis tosi tärkee, mitä on jo kehitetty vuoden pari, ja sit tulee joku uus ihminen. (organisaation jäsen 2)

Johtamisella on voimakas vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Kun johtajat kehittävät sitoutumista, henkilöstö mieluummin jää organisaatioon ja toimii tehokkaammin organisaation eduksi. (Porter 1990.) Epäreilussa johtamistilanteessa, jota case-organisaatiossa koettiin aikaisemmin, henkilöstö odotti ratkaisua; joko muutosta organi-

saatiossa tai ellei sitä tapahtuisi, valmistautui itse lähtemään. Kun johtaja vaihtui, henkilö sitoutui organisaatioon aiempaa paremmin.

> *Kyllä mä sanon ett oli just sellanen että tota joku ratkaisu, ett mä en niinku siinä tilanteessa rupee perääntymään ett ku mun mielestä se meni ihan asiattomuuksiin kaikki, et en varmasti peräänny. Sit tapahtuu nyt jotain, että joku lähtee. (organisaation jäsen 3)*

Sitoutumista heikensivät organisaatioissa jatkuvat organisaatiomuutokset ja epävarmuus työn ja tulevaisuuden varmuudesta. Saaren ja Pyöriän (2012, 41) asiantuntijaorganisaatiota koskevassa tutkimuksessa oli vastaava tulos. Organisaation toiminnan jatkuvuus ja vakaus ovatkin yhteydessä vahvemmin sitoutuneisiin työntekijöihin (Blom, Ketola & Mamia 2006, 195).

Organisaatioon sitoutumista voitaisiin case-organisaation jäsenten mukaan kehittää sen toiminnan perusteita ja yhteisiä tavoitteita selkeyttämällä, me-hengen ja ilmapiirin kehittämisellä ja toiminnan ja työsuhteiden jatkuvuuden sekä osaamisen kehittymisen varmistamisella. Toivottiin myös avointa ja yhteistä päätöksentekoa johtoryhmän ja henkilökunnan välille. Case-organisaation henkilöstö haluasi sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, ja koki että niitä ei nyt vielä ole, vaikka niistä oli keskusteltu ja niitä oli pyritty löytämään. Ilmeisesti organisaation ulkopuoliset paineet kuten korkeakouluyhteistyö ja alueellinen kehittäminen vaikuttavat myös siihen, että ollaan hieman odottavalla kannalla.

Palkkaus tulisi henkilökunnan mukaan olla oikeudenmukainen ja tasapuolinen osaamiseen ja työn vaatimuksiin nähden eikä pelkästään tieteellisiin saavutuksiin perustuen. Toisaalta ymmärrettiin, että yleinen taloudellinen ja markkinatilanne aiheuttavat lyhytjänteisyyttä ja johtajan vaihtuminen ei automaattisesti muuta kaikkia asioita. Kaivattiin myös henkilöstön osaamisen kartoittamista ja sen strategista kehittämistä. Myös Onnismaan (2010) tutkimuksessa opettajat näkivät haasteina olemassa olevan osaamisen säilyttämisen ja kehittämisen sekä sen, miten voitaisiin poistaa hallinnollisia rakenteita, epäkäytännöllisiä prosesseja ja oppimista estävää työkulttuuria. Lisäksi case-organisaatiossa johtoryhmän nähtiin toimivan liian erillään henkilökunnasta, ja kaikkien osallistumista yhteiseen päätöksentekoon toivottiin.

Sitoutuminen oli siis parantunut verrattuna kolme vuotta sitten tehtyyn työtyytyväisyystutkimukseen. Vielä sitä on varaa kehittää, ja vaikka kaikkia ei voidakaan sitouttaa, on se kuitenkin erittäin tärkeä organisaation hyvinvoinnin kannalta. Toisaalta, jos organisaatio ei tiedä tavoitteitaan, sitouttaminen on vaikeaa, ja sen on myös vaikea ennustaa, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Erityisesti arvojen erilaisuus on huolestuttavaa, ja niistä organisaatiossa onkin syytä keskustella yhteisesti, siis siitä millaisia arvoja ihmisillä aidosti on ja mitä halutaan vaalia, ja miten ne sopivat organisaation ke-

hitykseen. Tässä onkin tärkeää, että sekä johto että henkilöstö sitoutuvat samoihin arvoihin, ihmisten erilaisuuden tärkeää arvoa kuitenkaan unohtamatta.

5.1.8 Yhteisöllisyys ja me-henki

Yhteisöllisyys tarkoittaa virallista ja epävirallista sosiaalista vuorovaikutusta työyhteisössä, yhdessä tekemistä ja olemista (Vartia & Perkka-Jortikka 1994). Yhteisöllisyydellä on yhteys voimakkaampaan sitoutumiseen, myös asiantuntijaorganisaatiossa. (Koivumäki 2008, 244, 245). Työn mielekkyyttä lisäävät yhteisöllisyyden yksilölähtöiset sisällöt kuten luottamus, yhteistoiminta, osallisuus ja vastavuoroisuus. Yhteisöllisyyden koetaan lisäävän työssä viihtymistä ja työmotivaatiota. (Paalumäki 2010, 72.)

Yhteisöllisyyttä tuottavia tekijöitä ovat myös työroolin selkeys, työasioissa tutuilta saatu apu, tyytyväisyys työaikajärjestelyihin ja työtehtävien monipuolistuminen. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen vähentävät myös toisille hyödyllisten tietojen panttausta. (Koivumäki 2008, 244, 245.) Yhteisöllisyyden organisaatiossa on todettu korreloivan myös työntekijän itsetuntoon, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Mitä enemmän yhteisöllisyyttä työssä on, sitä parempi on yksilön itsetunto, työtyytyväisyys ja sitoutuminen, ja sitä pienempi motivaatio lähteä organisaatiosta. (Milliman, Czaplewski & Ferguson 2003.)

Paalumäen (2010) tutkimuksessa yliopistoyhteisön jäsenille yhteisöllisyys tarkoitti yhteisölähtöisesti kollegiaalista asioiden hoitamista, prosessien nopeuttamista ja laatua sekä läpinäkyvyyttä. Yksilölähtöisesti se tarkoitti yhteisön jäsenyyttä ja yhteenkuulumisen tunnetta, vastavuoroisuutta, luottamusta ja tiede- ja työyhteisön kulttuurin jakamista. Yhteisöllisyyden nähtiin lisäävän voimavaroja töissä. Työhyvinvointi syntyi hedelmälliseksi koetusta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Yhteisöllisyyden puuttuminen voitiin nähdä myös työhyvinvointia heikentävänä, jos joku jätettiin tai jättäytyi yhteisön ulkopuolelle. Yhteisöllisyyttä vähensivät määräaikaiset työsuhteet ja oman toimenkuvan epäselvyys etenkin nuorilla tutkijoilla. Joskus yhteisöllisyys nähtiin negatiivisena, jos se oli sitä, että oman porukan paremmuutta korostettiin ja muita vähäteltiin. Yhteisöllinen ja yhdessä tekeminen ei myöskään sovi jokaiselle, vaan joku voi kaivata yksilöllisyyttä. Yhteisöllisyyden kehittäminen tuleekin lähteä organisaation tarpeista, perustehtävästä ja siellä työskentelevistä ihmisistä. Myönteistä yhteisöllisyyttä voitaisiin lisätä asettamalla yhteisön yhteisiä tavoitteita, jos niitä voitaisiin asettaa mielekkäällä tavalla ja jos ne olisivat järkevästi mitattavia. (Paalumäki 2010, 67, 73, 74.) Niitä tässäkin tutkimuksessa kaivattiin. Rinteen tutkimusryhmän (2012, 343) mukaan yliopistoissa organisaatioiden ja yksilöiden välinen kilpailu on lisääntynyt ja tämä on heikentänyt järkevää yhteistyötä. Työilmapiiri yliopistoissa koetaan kuitenkin kohtalaisena, vaikka yliopiston politiikka toimii epäoikeudenmukaisesti ja yllyttää keskinäiseen kilpailuun.

Me-henki koettiin case-organisaatiossa kohtalaisena (n=30, ka 3,1, kh 1,0). Organisaation jäseneksi oli koettu päässeen melko hyvin (n=31, ka 3,7, kh 0,9). Yhteisöllisyyden haasteena olivat erilaisten tiimien erilaiset toimintatavat ja työn teko erillään ja niin, ettei tiuhaan vaihtuvia yhteisön jäseniä opittu tuntemaan. Yhteisössä oli myös pitkäaikaisia henkilöitä, joilta sai tietoa ja tukea ja monet kokivat oman ryhmänsä yhteishengen hyvänä. Henkilöstön suureksi koettu vaihtuvuus kuitenkin vaikeutti me-hengen syntyä. Yhteisössä oli järjestetty säännöllisesti erilaisia työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä kehittäviä tapahtumia, sekä strategiapäiviä että vapaamuotoisia virkistyspäiviä. Lisäksi oli ollut yhteisiä kahvihetkiä. Nämä yhteiset tapahtumat oli koettu tärkeiksi ja mukaviksi. Ihmisten oma aktiivisuus myös vaikutti me-hengen syntyyn ja toisiinsa tutustumiseen. Monet olivatkin vuorovaikutuksessa toistensa kanssa vapaamuotoisesti esimerkiksi lounas- ja kahvitauoilla. Työ oli usein itsenäistä ja itseohjautuvaa yksin tekemistä, joten yhteisiä hetkiä arvostettiin sosiaalisen ja tiedollisen pääoman karttumisen kannalta. Koivumäen (2008, 244, 245) tutkimuksen mukaan asiantuntijaorganisaatiossa työnteon kannalta hyödyllistä tietoa saadaankin reilu kolmannes virallisissa tilanteissa, vajaa kolmannes puolivirallisissa asiayhteyksissä ja vajaa kolmannes epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa kuten lounas- ja kahvitauoilla tai käytäväkeskusteluissa. Epävirallisia päivittäisiä keskusteluja lounaan tai kahvittelun merkeissä pidettiinkin erittäin tärkeinä, ei pelkästään työtoverisuhteiden, vaan myös työn kehittymisen kannalta.

> *Mä uskosin ett se (me-henki) on aika hyvä nyt, ainakin mulla on sellanen käsitys ett se on aika hyvä. Ihmiset tulee toimeen sillai. Sit meillon toi meidän oma ryhmä, miss mä oon, yhteiset tilat, siin on ihan kiva se kahviporukka. – Joo, ne kahvihetket on tärkeitä silleen muun muassa. Puhutaan mitä puhutaan, ne edistää kyllä tuottavuutta, kaikenmaailman asioita käydään läpi. Tää on tosi tärkeetä. Siihen pitäis organisaation kannustaa. Ne on vähän semmosia laatupiirejä. Aina niissä puhutaan mitä niissä puhutaan niin aina ne sivuaa kuitenkin työasioita; siellä tulee jotain hyviä asioita. (organisaation jäsen 3)*

Organisaation yhteisöllisyyden haasteena olivat erillään olevat toimitilat, jolloin spontaania konkreettista kohtaamista ei niin paljoa tapahtunut. Case-organisaation yhteisöllisyyttä ja me-henkeä edisti joidenkin henkilöiden yhteistyö eri tiimien välillä eli henkilö toimi yhtä aikaa kahdessa erilaisessa tehtävässä ja tiimissä, opetus- ja tutkimustyössä.

> *Kyll se varmaan ihan tyydyttävää tasoa silleen on. Mä sanosin ett (omassa tiimissä) se henki on ihan hyvä ja jos ajattelee koko taloo niin ihan ok sillon ku me jotakin tehdään, mut meitäki rupee olemaan täällä 45, ett emmä nyt edes kaikkien kanssa tee*

töitä koskaan. Okei, me ollaan samassa talossa töissä, mut ei oo kauheesti yhtymäkohtii. (organisaation jäsen 4)

Yhteisöllisyys koettiin tärkeäksi. Haluttiin osallistua yhteisiin tapahtumiin, koska niissä oli hauskaa. Myös esimerkiksi samalla tavalla rento pukeutumistyyli koettiin yhdistäväksi organisaatiossa. Joku koki, että spontaani yhdessä tekeminen esimerkiksi työajan jälkeen puuttui yhteisöstä. Sitä oli joskus yritetty, mutta osallistujia ei ollut riittänyt. Yksi selitys tälle voisi olla se, että vapaa-aikaa meni työhön muutenkin. Täytyy olla myös lepoaikaa ja se on työhyvinvoinnin kannalta myös tärkeä asia. Kuitenkin epävirallinen yhdessäolo koettiin tärkeäksi.

Työhyvinvointia mun mielestä kaikista parhaiten lisää semmonen epävirallinen yhdessäolo ja se on ihan, näin se vaan on, ihmiset on kumminkin sillon rehellisimmillään. (organisaation jäsen 6)

Yliopisto-organisaatioissa koetaan vastakohtaisuutta tieteellisen toiminnan, opetuksen ja oppilaiden hallinnan kesken. Koettiin, että professoreille on tärkeää tieteellinen kehitys, ja pelkkää opetustyötä tekevät kokivat, ettei opetuksen laatua tai hyviä oppilassuhteita arvostettu, vaikka molemmat ovat yliopiston toiminnan kannalta olennaisia. Tuntui, että on kaksi erilaista ympäristöä, joilla on erilaiset tavoitteet ja toiminnan mittarit.

Eihän yliopistomaailmassa oikein lasketa meriitiksi ett millai sä oot työs hoitanu tai mimmoset niinku tai millanen sä oot niinku persoonana, sellanen ei niinku paina yhtään, ett kaikki aina vaan sitä ett mitä sä oot, laitetaan viivottimelle mitä sä oot niinku julkassu ja mikä sun oppiarvo on. (organisaation jäsen 2)

Organisaatioidentiteetti ja toiminnan strategiset tavoitteet olivat epäselvät. Pieni yksikkö koettiin joskus unohdettuna ylijäämäyksikkönä suhteessa suurempaan emo-organisaatioon. Tämän koettiin toisaalta lähentävän oman yksikön henkilöitä keskenään. Omassa yksikössä oli kuitenkin hyvin erilaisia tiimejä, joiden tavoitteet ja toimintatavat poikkesivat toisistaan olennaisesti. Tämä vaikutti myös työsuhteiden eroihin; toisissa tiimeissä oli tutkimushankkeisiin liittyvää proejektityötä, toisissa pidempiä työsopimuksia.

Me-henki, kyll mä sanoisin ett varmaan aika iso osa ja itsekin sillai identifioin ja voin sanoa ett puhun meistä ett täällä, meillä töissä tehdään, se on ihan kohtalaisen hyvä, mut sit just että ku se strateginen puoli on jotenkin hakusessa maisteriohjelmista ja mihin suuntaan niinku se pitäis sit kohdentaa ku pitää ilmeisesti edelleen niinku suunnata tehokkaammin niin veikkaan ett siinä prosessissa sitä me-henkeä koetellaan, ett kenen tutkimus on relevantteja tai mihin suuntaan kenenkin pitää te-

kemistään ohjata. Kyllähän ne vaikuttaa sit siihenkin ett miten kukakin kokee kuuluvansa siihen tulevaan visioon. (organisaation jäsen 8)

Me-hengen kehittämiseksi toivottiin jatkossakin sekä tiimien että kaikkien yhteisiä vapaamuotoisia ja tavoitteellisia keskustelutilaisuuksia. Erilaisten tiimien välille toivottiin lisää yhteistyötä ja keskinäistä synergiaetua. Yhteistyöllä voitaisiin parantaa tiimien välillä olevaa heikkoa arvostusta. Myös henkilöstön vaihtuvuus nähtiin me-hengen kehittymisen haasteena ja työsuhteiden jatkuvuutta toivottiin kehitettävän.

Paalumäen (2010, 78, 79) tutkimuksessa toiveet yliopistoyksiköiden yhteisöllisyyden kehittämisestä olivat case-organisaation toiveita vastaavia. Siinä yhteisöllisyyden ja me-hengen lisäämiseksi nähtiin myös olennaisiksi yhteisten tavoitteiden selkiyttäminen ja yhteinen keskustelu julkaisujen lisäämisen keinoista. Keskustelu yhteisön muutoksista ja niiden ennakoinnista nähtiin tärkeinä. Yhteisöllisyyttä kehittäviksi keinoiksi mainittiin yhteiset tilaisuudet, hankkeet ja käytännöt. Lisäksi toivottiin kaikkien persoonan, asiantuntemuksen ja osaamisen arvostamista arjen toiminnassa. Myös lyhyemmän aikaa yhteisössä olleet halusivat osallistua työyhteisön kehittämiseen. Perehdyttäminen nähtiin yhtenä keinona yhteisöön sosiaalistumiseksi ja osallistumiseksi. Tarvitaan siis myös fyysisiä tai virtuaalisia tiloja kohtaamisen areenoiksi. Rakentavaa yhteisöllisyyttä edistää avoimuus asioiden käsittelyssä ja päätöksenteon valmistelussa ja perusteissa. Lisäksi yhteisöllisyyden kehittäminen ja vuorovaikutus alaistensa kanssa voi olla hyödyllistä myös esimiehelle, joka voi olla vastuullisessa ja vaativassa työssään muuten yksinäinen. (Paalumäki 2010, 78, 79.)

5.1.9 Luottamus

Valtion asiantuntijaorganisaatioissa on viime vuosina koettu paljon epävarmuutta henkilöstön mielestä huonosti hoidetuista organisaatiomuutoksista johtuen. Luottamus ylimpään johtoon on heikentynyt tai sitä ei ole ollut lainkaan. Toisaalta työn mielekkyyden on koettu lisääntyneen ja työn itsenäistyneen ja monipuolistuneen. Luottamus koetaan olennaisen tärkeänä päivittäisessä työssä työn sujuvuuden takaamisessa. Luottamus myös ehkäisee kuormittavuutta töiden jakamisen helpottumisena. Se voi toimia suojakilpenä myös ulkoisia uhkia vastaan. Luottamukseen ei vaikuta lähiesimiehen sukupuoli tai luottamuksen tai yhteisöllisyyden taso yhteisössä, eikä aika minkä on työskennellyt nykyisessä lähityöyhteisössä. Alle kolmekymmentävuotiaat luottavat selvästi vanhempia ikäryhmiä enemmän työtovereihinsa. Mikä merkittävää, luottamuksella on yhteys voimakkaampaan organisaatioon sitoutumiseen. Esimieheltä saatu tuki ja innostus kasvattavat luottamusta esimieheen. Myös esimiehen kiinnostus alaisen työtä kohtaan ja luottamus alaisen työn hallintaan edistävät luottamusta. Tyytyväisyys palkkajär-

jestelmään, yleistynyt luottamus ja työroolin selkeys ovat yhteydessä luottamukseen. (Koivumäki 2008, 210, 244, 245.) Rinteen ja kumppaneiden (2012, 342) mukaan yliopistoväki kokee melko suurta epäluottamusta yliopistoa kohtaan ja yliopisto koetaan työpaikkana epävarmaksi.

Työorganisaatioissa luottamus liittyy vastavuoroisuuteen. Kun työntekijälle annetaan vapautta se synnyttää luottamusta johtoa kohtaan. Vastaavasti kun työntekijä ei voi vaikuttaa työhönsä, se heikentää luottamusta johtoa kohtaan. (Fox 1974, 75–76.) Luottamusta on aktiivisesti pidettävä yllä toimimalla rehellisesti ja hyväntahtoisesti. Luottamus on sosiaalisen vastavuoroisuuden tuote. (Koivumäki 2008, 251). Luottamuksella on useita positiivisia seurauksia. Se edistää tiedon kulkua ja oppimista, pienentää vaihtokustannuksia, tuo turvallisuuden tunnetta, sitouttaa ja kehittää yhteistyötä. (Mamia & Koivumäki 2006, 103.)

Case-organisaation jäsenet kokivat luottamusta työyhteisössään, mutta osa koki myös luottamuspulaa. Luottamus syntyi arjessa, siinä kokemuksessa, että henkilö oli hoitanut työnsä kuten on sovittu, ja siinä, että voi puhua asioista avoimesti niin työasioista kuin henkilökohtaisistakin asioista. Ihmisten kykyyn hoitaa työnsä luotettiin, sekä siihen, että pystyy arvioimaan kuinka vaativia tehtäviä pystyy tekemään. Luottamuspulaa koettiin siinä, että jotain asiaa ei vastuutettu toiselle.

> *Kyl mä koen luottamusta mut kyl mä koen myös epäluottamusta. No tota, kyl siellä, kyl sen huomaa, on ihmisiä jotka ei halua välttämättä päästää siitä omastaan irti ja tota toi toi, eikä anna sitä munkaan hoidettavaksi ja viedä asiaa eteenpäin ja sit taas toisaalta näkyy luottamuksena se, ett ihmiset tulee jutteleen omista asioistaan, henkilökohtaisistaki asioistaan, ja se on taas jonkinnäköinen luottamuksen osoitus. (organisaation jäsen 7)*

Ilmapiiri koettiin enimmäkseen luottamukselliseksi, vaikka tunnistettiin, että luottamuksellisuutta voisi vielä kehittää. Vuorovaikutukseen kaivattiin lisää avoimuutta ja rehellisyyttä, koska selän takana puhuminen koettiin epäluottamuksena ja epämiellyttävänä. Lyhyiden työsuhteiden nähtiin heikentävän avoimuuden kulttuuria.

> *Salassapitoasioista, ihmiset keskustelee keskenään, en pelkää sanoa luottamuksellisuutta ja mulle kerrotaan paljo sellaisia joita en saa kertoa eteenpäin. No en tiedä onko hyvä että tällaisia asioita ylipäätään on. No selän takana puhumista on, mikä on osittain ärsyttävää. Onko se sit luottamuspulaa ettei voi sanoa päin naamaa ja sit on ihmisiä, jotka ei tule hoitamaan asiaa jota siltä odotetaan, no onkse sit luottamuspulaa, mut tuollain niinkö päällisin puolin suurimmalla osalla välit on niinku avoimet ja uskalletaan olla ihan sitä mitä ollaan. Sit on tiettyjä ihmisiä vaan joilla on*

ongelmia. Kyl mä sanoisin ett enemmän luottamuksellinen ilmapiiri vallitsee kuin ei vallitsisi. (organisaation jäsen 1)

Mut se että on pätkätöitä ihmisillä, niin se varmaan osittain haittaa sitä puhumisen kulttuuria, koska sit jos ajatellaan ett jos mä meen sanomaan tästä niin sillä on sit varmaan vaikutusta siihen ett jatkuuko mun projekti. Ei sillä välttämättä näin sellasta vaikutusta olisi mut... (ihminen voi kokea sen). (organisaation jäsen 7)

Organisaation jäsenet kokivat luottamusta työtoverien ja esimiesten taholta. Luottamuksen puutetta oli ollut aiemmin ja se oli ollut stressaavaa. Luottamuksen puutetta ilmeni jonkin verran haastatteluhetkelläkin organisaation työtoverisuhteissa ja esimies-alaissuhteissa sekä suhteessa case-organisaatioon ja emo-organisaatioon. Koettiin myös, että yliopisto ja yhteiskunta eivät luota yliopiston henkilökunnan moraaliin ja osaamiseen, koska työtä täytyy mitata ja valvoa. Foxin (1974, 75–76) ja Koivumäen (2008) mukaan luottamuspula liittyykin usein johtamistapaan, jossa työntekijöitä valvotaan ja työsuoritusta mitataan erilaisin mittarein. Rinteen tutkimusryhmän (2012, 342) mukaan suomalaisissa yliopistoissa luottamusta johtamista kohtaan koetaan parhaiten omassa yksikössä ja luottamuspulaa koetaan eniten ylempiä tasoja kohtaan.

Siinä (luottamuksessa) on kyll puutteita, mut se on koko yliopiston, ja mä veikkaan ett mun mielestä tää yhteiskunta on menny semmoseen, että tavallaan se luottamuspääoma on vähän sitte, toivottavasti ei tästä ala rapautumaan. Kun ajatellaan yliopistomaailmaa niin tänne tulee kaiken maailman mittareita ja valvontajärjestelmiä ja sun muita ihan niinku ajateltais ett nää ihmiset ei täällä niinku, jos ei niitä valvota ja ohjata ja kontrolloida koko aika, niin ne laiskottelee niin sillä tavalla se heijastuu vähän niinku kaikkeen, ett tulee vähän niinku ettei luoteta ihmisiin. Kyl ne ihmiset tietää itte ja osaa. Kai mulla on kaikki kokemukset että yliopistossa yleensä ottaen on hyvää porukkaa ja vastuullista, tekee varmasti, isoin suurin osa tekee enemmän töitä ku yksityisellä sektorilla tehdään. Mä oon ihan varma siitä. (organisaation jäsen 3)

Henkilösuhteissa luottamus ilmeni avoimena keskusteluyhteytenä. Epäluottamus nähtiin siinä, että vuorovaikutus ei ollut avointa ja aitoa. Koivumäen (2008, 251) mukaan luottamuksen rakentamisessa jokainen voi olla itse aloitteellinen, koska luottamus on vastavuoroista; yleensä sitä saa kun sitä antaa. Tutkijalle välittyi luottamuksellisen ilmapiirin tunne siitä, kun haastateltavat puhuivat vaikeistakin asioista avoimesti ja kysyivät, jos eivät ymmärtäneet kysymyksiä. Ilmapiiri kaikissa haastatteluissa oli lämmin, välitön ja luottamuksellinen. Organisaation jäsenet olivat aidosti kiinnostuneita työyhteisönsä ja työtovereidensa hyvinvoinnista ja tästä tutkimuksesta, mikä myös kertoo hyvästä ilmapiiristä.

5.1.10 Sosiaalinen vuorovaikutus

Työ ja terveys 2009 tutkimuksen mukaan koulutusalalla työstressi ja kielteisiä tunteita herättävät tilanteet korostuivat muihin aloihin verrattuna. Henkisen väkivallan ja kiusaamisen kohteeksi joutuminen olivat kaksinkertaistuneet verrattuna vuoteen 2006. Vaikka koulutusalan työ on henkisesti kuormittavaa ihmissuhdetyötä, oltiin työstä kuitenkin innostuneita ja ilmapiiri koettiin keskimääräistä useammin kannustavaksi ja uusia ideoita tukevaksi. (Kauppinen, Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Perkiö-Mäkelä, Priha, Toikkanen & Viluksela 2009, 4, 5, 234.)

Vuorovaikutuksesta mitattiin case-organisaatiossa työtoverien tukea, työtoverien välisiä ristiriitoja ja kiusaamista. Työtoverilta saatiin tukea ja apua työssä melko usein (Taulukko 10). Muutama koki, että sai tukea vain melko harvoin, kolmannes kuitenkin hyvin usein tai aina (liite 3m). Vuorovaikutuksen avoimuutta kaivattiin lisää kuin myös vuorovaikutusta ylipäätään eri tiimien välillä. Osa koki ammattikuntien välisen eron vaikeutena puhua avoimesti, koska eri ammateissa painotettiin erilaisia asioita ja oltiin kuin eri maailmasta.

> *Tällaset niinku tuntiopettajat ja lehtorit, me koetaan olevamme tällasii perusopettajia, me voidaan niinku puhuu tällasista arkipäiväsistä asioista ett millai opiskelijoitten kaa menee, sit taas nää professorikunta tuntuu niinku liikkuvan isommissa fääreissään, että monella on vähän niinku suunnilleen sellanen kuva ett me nyt vaan tehään niinku tutkimusta täällä, että sit vedetään tutkimukseen perustuvaa opetusta, ett jos me alotetaan jostain opiskelijoista puhuun niin sehän on ihan ajanhukkaa suunnilleen. Siin vähän on niinku kaks eri maailmaa. (organisaation jäsen 2)*

Joskus opettajia koskettavat arkiset oppilaisiin liittyvät ongelmat olivat vaikeita keskustelun aiheita, joihin ei koettu saavan tukea työtoverilta. Joskus työtoveri saattoi vähätellä ongelmaa, vaikka olisi itselläkin ongelmia samoissa asioissa. Haastateltavan mukaan tällainen ongelma voisi johtua osittain määräaikaisuuden tuomasta auktoriteetin puutteesta eikä tunteita siksi voitu aidosti näyttää. Työtoverit koettiin kuitenkin tärkeinä ja arvokkaina ja tukea antavina (Taulukko 10). Henkilökohtaisissa asioissa työtoverilta koettiin saavan tukea ja apua hieman harvemmin, keskimäärin silloin tällöin.

Taulukko 10 Vuorovaikutus

	n	ka (1-5)	kh
tuki työtovereilta	30	4,0	0,9
tuki työtovereilta henk.koht. asioissa	30	3,1	1,2
havainnot ristiriidoista työtoverien välillä	31	2,9	1,1
havainto kiusaamisesta	31	1,7	1,2
kiusaamisen kokeminen puolen vuoden aikana	31	1,3	0,9

Työtoverien tuella on merkitystä sekä yksilön että organisaation hyvinvoinnin kannalta. Seikkulan tutkimuksessa Jyväskylän yliopiston työhyvinvoinnista todettiin, että mitä enemmän työntekijä sai tukea työtovereiltaan sitä vähemmän esiintyi työuupumusta vuotta myöhemmin. Sosiaalinen tuki vähensi myös työpaikan vaihtoaikeita vuotta myöhemmin. (Seikkula 2010, 32, 44.)

Häiritseviä ristiriitoja työtoverien välillä koettiin case-organisaatiossa keskimäärin muutaman kerran. Yli puolet (58 %) koki häiritseviä ristiriitoja työtovereittensa välillä muutaman kerran, muutama koki usein tai hyvin usein (liite 3n). Henkistä väkivaltaa tai kiusaamista enemmistö (68 %) ei ollut havainnut, mutta kaksi organisaation jäsentä havaitsi kiusaamista jatkuvasti (liite 3o). Suurin osa (87 %) ei ollut kokenut joutuneensa itse kiusatuksi. Kiusaamista vähintään kerran puolen vuoden aikana oli kokenut neljä henkilöä (liite 3p). Yksi koki kiusaamista jatkuvasti ja kaksi oli kokenut muutaman kerran. Kun kiusaamista havaittiin, se koettiin kiusalliseksi, vaikka se ei kohdistunut itseen. Siihen oli vaikea puuttua, ja oli tuskallista katsoa, jos joku koki kiusaamista.

Yksittäistä kiusaamistapausta tarkasteltuna ero muuhun yhteisöön oli huomattava. Viimeisen puolen vuoden aikana vastaaja oli kokenut kiusaamista hyvin usein. Hän koki saaneensa tukea työtovereilta työssä silloin tällöin, henkilökohtaisissa asioissa melko usein, mutta ei lainkaan tukea esimieheltä. Henkilö koki ilmapiirin erittäin kilpailevaksi ja epäluuloiseksi, ei lainkaan kannustavaksi, toisin kuin muut keskimäärin. Esimiessuhde tuntui erittäin heikolta ja hän oli erittäin tyytymätön esimieheen. Hän kaipasi esimiehen kontaktia melko usein, muttei kokenut saavansa palautetta tai tukea tältä lainkaan. Työtoverisuhteidensa ylläpitoon vastaaja oli tyytyväinen. Johtamisen hän koki epäoikeudenmukaisena. Hän koki päässeensä organisaation jäseneksi melko heikosti. Hän myös koki organisaation ilmapiirin heikentyneen selvästi viimeisen vuoden aikana. Harvemmin kiusaamista kokeneet olivat tyytyväisiä työhönsä, oppimis- ja vaikutusmahdollisuuksiinsa, työtoverisuhteisiinsa ja esimiessuhteeseensa.

Organisaation vuorovaikutukseen ei voi olla täysin tyytyväinen, koska kiusaamista missään muodossa ei voida hyväksyä. Kuitenkin työtoverien tuki oli hyvällä tasolla ja sillä on tärkeä merkitys hyvinvoinnissa ja organisaatioon sitoutumisessa, minkä paraneminen taas edistää organisaation jäsenten työhyvinvointia. Ristiriitoja tulee aina olemaan asiantuntijaorganisaatioissa, mutta niiden käsitteleminen avoimesti on olennaista.

Aito ja avoin keskustelu ja spontaani vuorovaikutus jäsenten ja ryhmien välillä edistää toisiinsa tutustumista ja edesauttaa erilaisuuden hyväksymistä ja paremman organisaatioilmapiirin kehittymistä. Myös Müller (2012, 165–166) peräänkuuluttaa lisää keskustelua ja vuorovaikutusta yliopistokulttuuriin. Asiantuntijoiden yhteisöissä tarvitaan kulttuuria, jossa tietoisesti panostetaan inhimilliseen vuorovaikutukseen ja keskusteluun. Tätä eivät Müllerin mukaan edistä yliopistoissa jatkuvat organisaatiouudistukset, kasvavat rahanhankkimisvaatimukset, tutkintojen tehotuotanto, korkeasti koulutettuja ihmisiä työllistävä byrokratia ja tietojärjestelmäongelmat. Asiantuntijat eivät jaksa nykypäivän työelämää yhteiskunnassa, jossa vallitsee mittaamisen hurmos, kilpailuttaminen, markkinatalouden tuottavuuspuheet ja turhan tiedon kerääminen. (Müller 2012, 165–166.)

5.1.11 Johtaminen

Tutkimuksessa ja koulutuksessa kansainvälisyys, monitieteisyys ja monialaisuus ja yhä tiivistyvä yhteistyö yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa ovat kasvavia trendejä. Tutkimus ja opetus pyritään yliopistoissa kietomaan entistä tiukemmin yhteen. Tutkimusrahoituksessa ulkopuolisen rahoituksen suhteellinen osuus on jatkuvasti kasvanut, tulevaisuudessa sen merkitys kasvaa myös opetuksessa ja akateemisen työn perusinfrastruktuurin ylläpitämisessä. Kuitenkin erilaiset suunnittelu-, laatu-, arviointi- ja seurantajärjestelmät vievät yhä enemmän aikaa tutkimus- ja opetustyöltä. Uhkana voi olla yliopiston ydintoimintojen jääminen hallinnollisesti painottuneiden organisaatiouudistusten ja tehostamistoimenpiteiden jalkoihin. Organisaatiokehitystä haittaavat erilaisten organisaatio-, hallinto-, toiminta-, johtamis-, opetus- ja oppimiskulttuurien yhdistämisen ongelmat ja kehittämisresurssien epätasainen jakautuminen. (Aittola & Marttila 2010, Rinne, Jauhiainen, Simola, Lehto, Jauhiainen ja Laiho 2012.) Suomalaisissa yliopistoissa resurssien jako koetaan tällä hetkellä epäoikeudenmukaiseksi. Vallankäytön koetaan etääntyneen ylemmille tasoille, eikä yliopiston työntekijän näkemyksiä huomioida päätöksenteossa. (Rinne, Jauhiainen, Simola, Lehto, Jauhiainen ja Laiho 2012, 171, 181, 342.) Tämä näkyi myös case-organisaatiossa, vaikka johtaminen koettiin melko hyvin oikeudenmukaiseksi (n=31, ka 3,2, kh 1,0). Enemmistö (80 %) koki sen vähintään melko hyvin oikeudenmukaisena (liite 3q). Muutama kuitenkin koki johtamisen epäoikeudenmukaisena. Johdon koettiin toimivan jonkin verran henkilökunnasta erillään, mikä ei lisännyt oikeudenmukaisuuden kokemista. Henkilöstö koki myös, että hallinnon ja byrokratian osuus oli suhteellisen suuri ja se heikensi työn tehokkuutta.

Johtamisen oikeudenmukaisuuden on todettu olevan yhteydessä suoraan työntekijöiden hyvinvointiin (Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002). Kallio ja Kallio (2012, 73,74) kyseenalaistavat yliopistojen tulosohjaukseen perustuvaa johtamista, koska se ei toimi luovaa työtä tekevien asiantuntijoiden johtamisessa, vaikka nykyään sitä käytetään yri-

tysten tapaan myös yliopistoissa. Se ei ehkä edistä työn laatua, päinvastoin voi heikentää sitä ja työmotivaatiota, mikä on kuitenkin asiantuntijatyössä olennaista. Epäreilut ja huonosti laadullisessa työssä toimivat mittarit turhauttavat ja lisäävät byrokratiaa. Toki on niitäkin, joille tulosohjaus ohjaa työntekoa, ja he voivat kokea sen positiivisena. Asiantuntijoiden motivointikeinoksi mittaamista ei tutkimuksen valossa nähdä. Taittosen tutkimusryhmän (2008, 30) mukaan työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemukset näkyvät työtyytyväisyytenä, työssä viihtymisenä ja työntekijän näkemyksissä työkyvyssään, joten siihen kannattaa kiinnittää huomiota.

Case-organisaatio yhdistyi yliopistolain seurauksena toiseen organisaatioon kaksi vuotta sitten. Organisaatioiden yhdistymisen vaikutus työhön koettiin vähäisenä, keskimäärin vaikutusta ei koettu olevan (n=31, ka 2,8, kh 0,9). Kolmannes näki yhdistymisen hieman heikentävänä, kolmannes hieman myönteisenä (liite 3r). Case-organisaatiossa oli paljon muutoksia, joita oli tullut ulkoa päin tai omassa tiimissä. Toiset kokivat muutokset hyvinä, toisille se aiheutti paljon muutoksia omassa työssä, työvälineissä ja niiden käyttöön oppimisen haasteena. Koivumäen (2008, 255) mukaan työhyvinvoinnin ja sosiaalisen pääoman generoitumisen kannalta organisaatiouudistukset koetaan usein negatiivisesti. Yksi syy voi olla se, että uudistuksia ei aina koeta mielekkäinä tai tarpeellisina. Toiseksi muutokset itsessään, olivatpa hyviä tai huonoja, aiheuttavat levottomuutta ja epävarmuutta. Organisaatiomuutoksia on myös usein toteutettu kysymättä henkilöstön mielipiteitä ja näin moni on kokenut tulleensa petetyksi ja loukatuksi. Elon ja Feldtin (2005, 313) mukaan myös töiden suunnittelu ja organisointi voivat olla vaikeita johtuen työn nopeasta muuttumisesta. Usein työnteon paikka ja aika vaihtelevat, ja uudet sopimuskäytännöt sekä joustavat työjärjestelyt muuttavat työn vaatimuksia.

Johtamiseen kuuluu elementtejä sekä management- että leadership- johtamisesta. Johtaminen tapahtuu joka tapauksessa ihmisten kautta. Asiantuntijaorganisaatiossa ihmisten johtaminen voi olla jopa tärkeämpää, koska taitavalla ihmisten johtajalla on apunaan joukko ihmisiä, joilla on kaikki tarvittava osaaminen hallussaan. Etenkin muutosten johtamisessa ihmisten johtaminen on välttämättömyys (Kotter 1996). Muutoksen johtamisen tarve korostuu, kun tulevaisuus on epävarmaa ja kehittymistä tapahtuu sekä tekniikassa että organisaatiossa. Muutostilanteet ovat niitä, joissa henkilöstön tukeminen on kriittistä. Valmentava johtaminen on tärkeää ja toimii paremmin kuin käskyttäminen. Valmentavaan johtamiseen liittyy oleellisesti vuorovaikutus eli kyseleminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskustelu, ohjaus, neuvonta ja valtuutus. Asiantuntijat odottavat esimieheltä alaisten osaamisen koordinointia ja parempaa hyödyntämistä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, Viitala & Koivunen 2011, 169, 173.)

Osittain koettiinkin, että johto teki päätöksiä kuulematta henkilöstöä, vaikka koettiin myös, että viime aikoina johto oli kuunnellut henkilöstöä aiempaa paremmin. Esimerkiksi yksikön johtajan valinnassa oli ainakin muodollisesti kysytty henkilökunnalta sen mielipidettä, vaikka tosiasiassa vaihtoehdot olivat vähäiset ja kannanotolla ei koettu

olevan kovin suurta merkitystä, koska tulos oli näyttänyt selvältä. Vaikka kyselyn mukaan organisaatiomuutoksella ei ollut suurta vaikutusta työhön, haastatteluissa kuitenkin niistäkin puhuttiin. Muutokset organisaatioiden yhdistymisessä vaikuttivat kaikkien töihin jollakin tavalla. Työajan raportointia oli tullut lisää, mikä tuntui joskus kohtuuttomalta, kun monien yhtäaikaisten projektitöiden ajankäyttö piti selvitää tarkasti. Yhden haastateltavan työhön yhdistyminen oli vaikuttanut lähes kaikkien työvälineiden vaihtumisena, kun käyttöön otettiin emo-organisaation tietojärjestelmät.

> *Ja sitte tietysti nää meidän muutokset mitä täs nyt on. Totta kai ne vaikuttaa sun työskentelyyn kun tuntuu ett aina tulee jotakin muutoksia. Se yhdistyminen oli sit kans sellanen asia ett vaikutti kaikkien työskentelyyn. (organisaation jäsen 4)*

Yhdistyminen koettiin myös myönteisenä, vaikka organisaatioiden epätasavertaisuus säilyi. Yhdistymisessä case-organisaation fyysinen etäisyys ja itsenäisyys säilyivät, joten tunne pienemmän organisaation epätasavertaisuudesta ei vähentynyt, vaikka emo-organisaatio oli huomioinut uuden yhteistyökumppanin hyvin. Tämä korosti oman yksikön vastuuta hyvinvointinsa huolehtimisesta.

> *No ei me tietenkään sillai tasavertasii olla ku me ollaan täällä kauempana mut kyl meill on itellämme vastuu pitää ittestämme metelii ett kyl mä esimerkiksi oman oppiaineen piirissä oon pitänykin metelii ett käyn siell aineen kokouksissa ja silleen niinku muistuttelen meidän olemassa olosta. Sekin on ehkä parantunu tässä nyt niinku selvästi. Niinku ihan kuluneen vuodenkin aikana. Liittyen (oman yksikön) johtajan kuvioihin. Nykynen ja tuleva johtaja on selvästi ollu meihin enemmän yhteydessä ku ennen yhdistymistä. (organisaation jäsen 5)*

Yliopiston toiminnan kokemisessa näkyi yleinen resurssien vähyys ja strategisten tavoitteiden nopea muuttuminen tai niiden puuttuminen, joka saattoi liittyä sekä yleiseen kilpailutilanteeseen että alueellisen yhteistyön moninaisuuteen ja suunnan hakemiseen. Organisaation yhteiset tavoitteet tuntuivat tärkeiltä, mutta ne olivat epäselvät. Organisaation yhteinen selviytyminen koettiin kuitenkin myös yhteisenä tavoitteena. Lindströmin (1997, 69) mukaan toiminnan pitkäjänteiset tavoitteet ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Ne ovat yhteisöllisyyden ja me-hengen synnyn edellytyksiä. Hyvä työpaikka suuntautuukin Otalan (2011, 202–203) mukaan tulevaisuuteen, mikä näkyy työpaikalla johtamisessa, viestinnässä, mittareissa ja resurssien jakamisessa. Uusien ideoiden etsiminen ja innovaatioiden aikaansaaminen on liiketoiminnan uusiutumisen lisäksi myös tulevaisuuteen suuntaamista.

Yhteisten tavoitteiden löytäminen voi kuitenkin olla haasteellista. Yhteisten tavoitteiden löytäminen ja niihin sitoutuminen edellyttävät säännöllistä ja runsasta vuorovai-

kutusta. Etenkin monipuolisessa yhteistyössä, jossa tavoitteita määritetään yhdessä, monipuolinen vuorovaikutus on välttämätöntä. Vuorovaikutus luo, muokkaa ja pitää yllä yhteisten tavoitteiden toteutumisen prosessia. Toimiva yhteistyö on kontekstisidonnaista ja syntyy vuorovaikutuksen hallinnan, tiimin prosessien hallinnan ja verkoston hallinnan kautta. Vuorovaikutuksen hallintaan kuuluvat luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutussuhteiden ylläpito ja etäisyyden ja läheisyyden tasapaino. Tiimin prosessin hallinta koostuu tiimin muodostumisesta, vuorovaikutuskäytänteiden luomisesta ja aktiivisesta johtajuudesta. Verkoston hallintaan puolestaan liittyvät keskinäisen kilpailun hallinta, erilaisuuden hyödyntäminen sekä suunnitelmien konkretisointi käytäntöön panoksi. (Aira 2012, 129–131.) Case-organisaatiossa yhteisten tavoitteiden olemassaolosta ja siitä, mitä ne olivat, oltiin eri mieltä. Moni kaipasi tavoitteiden selkiyttämistä.

> *No sitä vois varmaan olla enemmänkin sellasta asioiden niinku ett ois joku yhteinen iso lintuperspektiivi, strategiatyö, täällähän on tehty sitä siitä asti ku mä oon ollu täällä. Sekin on sit sellanen asia ett ku ne raamit muuttuu niin pitää pienen yksikön reagoida ja olla ketterä. Ett ei oo kyll ollu sellasta ajankohtaa ett ois kaikki ollu valmista ett nyt toimitaan näin ja ett et siin mielessä...se olis kyl hyödyksi, se ett jos kykenis ett olis isommat raamit jonka puitteissa toimii. (organisaation jäsen 8)*

> *Ei ne (organisaation tavoitteet) mun mielestä kauheen konkreettisia ole, ei ehkä mun työssäni ole sitte vähemmän, varmaan jonku muun työssä näkyy enemmän. Varmasti näkyy ihan viralliset tavoitteet ja huoneentaulut. (organisaation jäsen 4)*

Koettiin myös, että organisaatiolla oli konkreettinen tavoite organisaation toiminnan jatkuvuuden varmistamisessa. Toiminnan jatkuvuutta ei koettu itsestään selvänä, vaan sen varmistamiseen täytyi jokaisen osallistua.

> O*n. On, koska tota meillon yks ihan ylivoimasesti yhteinen tavoite ja se on tää pinnalla pysyminen siis olemassaolo... koko aika semmonen olo, ett jos me ei tehdä tarpeeksi hyvää niinku tieteellistä tulosta ja varsinkin tänä päivänä rahallista tulosta ja jollaki tavalla niinku osteta sitä oikeutusta olla olemusta, niin goodbye itse kullekin. (organisaation jäsen 6)*

Johtajan vaihtuminen ei ollut vielä vaikuttanut tavoitteiden selkiytymiseen, vaan ne koettiin usein muuttuviksi ja puutteellisiksi. Tavoitteiden yhdessä selvittäminen ei käy hetkessä, vaan vaatii runsaasti yhteistä aikaa.

> *No kyllä meillä ne (yhteiset tavoitteet) hakusessa on tällä hetkellä. Kyllä tietysti sen eteen on tehty töitäkin ett käyty läpi sitä että mikä se strategia on. Kyl johtajan*

vaihdoksen jälkeen isossa murroksessa. Käytiin johtajan vaihdoksen jälkeen esim. käytiin heti strategiapäivä, jossa käytiin meijän tavoitteita läpi mut että sen jälkeen mä, ei oo (...yhtään strategiapäivää pidetty), on ollu kauheen kiireistä ja sit en mä oo myöskään nähny ett olis kauheesti edellytyksiä siihen ett ku meill ei oo kauheen selkeenä se ett mihin suuntaan organisaatio on menossa. (organisaation jäsen 7)

Organisaatiossa tulisikin entisestään lisätä tiimien, johdon ja henkilöstön välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta yhteisten tavoitteiden löytämiseksi.

Yliopiston johtamisessa henkilökunnan motivaation tukeminen on olennaista. Vaikka ei täysin tiedettäisi tulevaisuuden tiedon tarpeita, tutkijan sisäinen intohimo liittyy aina tieteellisen tiedon luomiseen, ja tämän ruokkiminen on yliopiston perusta. Yliopistojohtajia kannustetaankin tukemaan yksilöiden motivaatiota mahdollisimman monipuolisesti, arvostamaan erilaisuutta ja antamaan vastuuta lahjakkaille ja mahdollistamaan yhdessä ajatteleminen. Myös hallinnossa pitäisi pyrkiä järjen käyttöön, ettei se latista motivaatiota. Inspiroiva yhteys kollegoihin on tärkeää ja älyllistä lamautumista pitää välttää. Lisäksi johtajalle on tärkeää kuunnella muita ja olla läsnä, mutta pitää myös huolta itsestään vastuullisessa työssään. (Ainamo, Höyssä, Kallio, Kallio, Müller, Ståhle, Tienari, Välikangas, Ylitalo & Åberg 2012, 213.)

Otala (2011, 21, 184–187) puuttuu samantyyppisiin asioihin kirjoittaessaan työntekijän älyllisestä hyvinvoinnista. Työterveyslaitos ja Jyväskylän yliopisto ovatkin alkaneet luoda älyllisen kunnon mittareita. Siihen liittyvät ainakin työn kuormittavuus, palautuminen, työn mielekkyys, työn hallinnan ja osaamisen tunne. Älyllinen kunto kuvastaa ihmisen kykyä sopeutua jatkuvaan muutokseen ja kohdata kasvavia älyllisiä haasteita. Se on myös useimmille yrityksille todellinen kilpailutekijä, koska työ ja organisaation toiminta perustuvat tiedon ja osaamisen hallintaan. Mitä paremmassa älyllisessä kunnossa yksilö on, sitä paremmin voi tehdä päätöksiä, ratkaista ongelmia, kestää stressiä ja pettymyksiä sekä selvitä muutoksista. Organisaatioilmapiiri vaikuttaa siis työntekijän älylliseen hyvinvointiin, ja erityisesti asiantuntijatyössä sen merkitys korostuu.

5.1.12 Esimiestyö

Esimiesten asema nähdään organisaation kaikilla tasoilla kriittisenä organisaation jäsenten henkilökohtaisen ja ryhmiensä kollektiivisen osaamisen tukijana (Popper & Lipshits 2000). Esimies voi tuoda lisäarvoa työlle läsnäolon ja vuorovaikutuksen kautta ja auttaa henkilöstöä motivoitumaan. Työtä ei enää tehdä yksin, vaan tiimeissä ja yhteisesti koko organisaation voimin. Johtaminen on mahdollistavaa, jolloin johtaja sisäistää työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen yhteyden. (Liesivuori 2012.)

Saarisen väitöskirjan (2007, 4–5) mukaan esimiesten tunnetaidoissa on kehittämisen varaa, erityisesti tunneälyn elämyksellisessä puolessa, jossa tunteet ovat vahvasti läsnä ja samalla niitä pitää osata tunnistaa, arvioida ja käyttää oman ajattelunsa tukena. Esimiesten uupuminen oli merkittävää; Saarisen tutkimuksen mukaan esimiehillä esiintyi uupumista merkittävästi enemmän kuin asiantuntijoilla. Toisaalta, organisaatiotasojen väheneminen, prosessien tehostuminen, automatisoituminen, informaatiojärjestelmien kehittyminen ja työntekijöiden koulutustason nousu vähentävät esimiestyön tarvetta (Viitala & Koivunen 2011, 165).

Esimiehelle ristiriitaa aiheuttaa asiantuntijuuden ja johtajuuden usein päinvastaiset toimintalogiikat. Asiantuntijan työ vaatii tietyn alueen erityisosaamista, sen ylläpitämistä ja kehittämistä oman luovuuden ja näkemyksen perusteella. Esimies puolestaan kontrolloi, mittaa ja laskee sekä on vastuussa tuloksesta ja henkilöstöstään. On paradoksaalista, että usein asiantuntijan siirtyessä esimiestehtävään menetetään hyvä asiantuntija ja saadaan tilalle epäsopiva esimies. Toinen paradoksi on, että asiantuntijat eivät välttämättä halua tulla johdetuksi. He haluavat johtajan, mutta edellyttävät myös tiettyä vapautta työssään. Vastuuta ja valtaa onkin jaettava kaikille. (Viitala & Koivunen 2011, 169–179.) Asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyön haasteellisuutta lisäävät osaltaan jatkuva kiire, tehokkuusvaatimukset, säästötoimet ja niukkenevat resurssit. (Viitala & Koivunen 2011, 169–179.) Toive johtamiseen osallistumisesta näkyi case-organisaatiossa niin, että ainakin moni otti kantaa johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen voimakkaasti. Heillä voisi olla kiinnostusta osallistua johtamiseen, mutta vallan jako käytännössä voi olla haastavaa, ja kaikki eivät siihen edes halua. Ainakin keskustelua yhteisistä asioista voitaisiin lisätä ja sitä toivottiinkin.

Kollegiaalisissa asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen työ on auttaa, kannustaa ja mahdollistaa asiantuntijoiden työtä, ei niinkään tehdä suuria linjanvetoja omin päin. Tällainen hienovarainen johtamistyö on usein näkymätöntä. Suhdetyö pitää tunnustaa tärkeäksi johtamisen lajiksi. Esimies joutuu myös opettamaan koko työyhteisöä siihen, että valtaa ja vastuuta joutuu ottamaan koko joukko yhdessä. (Viitala & Koivunen 2011, 178–179.)

Esimiestyö koettiin case-organisaatiossa vaihtelevasti. Osittain oltiin tyytyväisiä; esimiehistä henkilöinä pidettiin ja suhde esimieheen oli melko hyvin toimiva. Yleisesti esimiestyöhön oltiin hieman tyytyväisiä (Taulukko 11).

Taulukko 11 Esimiestyö (1=erittäin harvoin tai ei koskaan / erittäin heikosti toimiva / erittäin tyytymätön, 5=hyvin usein tai aina / erittäin hyvin toimiva / erittäin tyytyväinen)

	n	ka (1-5)	kh
palaute esimieheltä	30	2,2	1,00
esimiehen puuttuminen ongelmiin	29	3,1	1,2
esimiehen kontaktin riittävyys	29	2,7	0,8
esimiehen tuki	27	3,1	1,1
esimiehen kuuntelu	29	3,6	1,1
esimiehen oikeudenmukaisuus	30	3,6	1,0
suhde esimieheen	31	3,4	0,9
tyytyväisyys esimieheen	30	3,4	0,9

Moni mainitsi työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä ensimmäisenä esimiehen vaikutuksen. Tutkimusten mukaan esimiestyö vaikuttaakin asiantuntijoiden työhyvinvointiin merkittävästi ja monella tavalla (Hussi 2005; Vahtera, Kivimäki, Pentti & Theorell 1990). Lisäksi korostui myös oma vastuu, koska esimiehen valintaan voi harvemmin itse vaikuttaa, ja ihmisten kanssa on tultava toimeen joka tapauksessa.

> *Joo jos ajattelee mun omaa työhyvinvointia niin mulla on toinen esimies vasta ett ei oo kovasti vaihtunu ja mä oon tyytyväisempi tähän nykyseen esimieheen. (organisaation jäsen 2)*

> *Mulla ei oo koskaan ollu työpahoinvointia, ett mistä se johtuu, ett oonks mä vaan ollu niin niinku onnekas tyyppi ett aina on ollu mukavat pomot ja mukavat työkaverit... Tottakai aina voi tulla jotain sellasta, ett pomo voi olla ihan pölhökustaa; en kyllä väitä että viime aikoina olis sellasia tuntemuksia tullu, mut ei niitä asioita sit pidä ottaa kauheen vakavasti, mut ett ei mulla oo niinku mitään työpahoinvointia jos näin vois sanoa. (organisaation jäsen 6)*

Esimiehiltä odotettiin erilaisia asioita. Tulos voi liittyä siihen, että esimiestyössä ongelmia aiheuttaa varsinkin organisaatiouudistuksissa se, että esimiehet eivät tiedä mitä heiltä odotetaan ja odotukset voivat olla keskenään ristiriitaisia. Koivumäen (2008, 246, 247, 259) mukaan johto voi edellyttää esimiehiltä tiukkaa budjettikuria ja yksiköiden tulostavoitteiden toteutumista ja samalla esimiehiä koulutetaan kannustamaan yksilöitä luovuuteen ja ohjeistuksen ja valvonnan vapauttamiseen. Myös asiantuntijat odottavat esimieheltä yhtä aikaa luottamusta, oikeudenmukaisuutta ja perinteisempää johtajuutta eli jämäkkyyttä ja vastuun kantoa. Esimiestyö onkin moninaisuudessaan haastavaa, ja henkilöstön odotukset voivat myös muuttua. Esimiestyöllä on kuitenkin tärkeä merkitys organisaation hyvinvoinnille. Nakarin (2003, 121, 126) mukaan hyvä esimiestoiminta ja työyhteisön vuorovaikutus, palkitseminen ja tasapuolisuus vähentävät henkilöstön stressiä.

Palautteen saaminen omasta työstä ja sen suorituksesta on tutkimusten mukaan tärkeää työssä onnistumisen arvioinnissa (Hakanen 2009, Antila 2006). Akateemisessa ympäristössä kriittinen palaute voi tuntua joskus negatiiviselta ja häivyttää luovuuden ja työn ilon. Tunne omasta pystyvyydestä ja osaamisesta ei silloin ehkä kasva. Myös työn suoritus- ja tuloskeskeisyys, jossa keskitytään tulokseen eikä työstä nauttimiseen, voi viedä huomion työn ilosta. (Lindström 2011, 10.) Case-organisaatiossa palautteen saamista ei nähty kovin tärkeänä tai sitä ei muusta syystä haluttu. Palautetta myös saatiin esimieheltä keskimäärin melko harvoin. Osa sai palautetta useammin, osa harvoin tai ei lainkaan. Tosin usein työ oli itsenäistä ja siitä pidettiin juuri sen itsenäisyyden vuoksi, eikä palautetta koettu tarpeelliseksi. Useimmiten sitä sai pyydettäessä. Viitalan (2009, 275) mukaan esimiehelle aiheuttaakin haastetta se, että asiantuntijat odottavat työltään liikkumavapautta ja samalla asiantuntijuus on organisaation toiminnan strategisen menestymisen perusta. Case-organisaatiossa esimies ei aina myöskään ollut saman alan asiantuntija, joten palautteen pyytäminen juuri esimieheltä ei tuntunut mielekkäältä.

Palautetta saa jos pyytää, ajoittain muutenkin. Esimiehen antama palaute ei tärkeää, enempi niiltä joiden kanssa konkreettisesti työtä tekee. Se ett esimies ei oo kiinnostunu työstä mitä teen niin ei häiritse, päinvastoin, hyvä ettei tule liikaa (sorkkimaan). (organisaation jäsen 1)

En saa (palautetta) mut en mä välttämättä haluakaan. Jos mä haluaisin sit mä varmaan kyl kysyisin. (organisaation jäsen 3)

Ongelmiin esimiehen koettiin puuttuneen silloin tällöin (Taulukko 11). Osa koki, että esimies ei juuri puuttunut koettuihin ongelmiin; osa taas koki esimiehen puuttuvan niihin hyvin usein tai aina (liite 3s). Esimiehen kontaktia kaivattiin enimmäkseen silloin tällöin (liite 3t). Muutama kaipasi esimiehen kontaktia melko usein. Erot johtunevat persoonien ja töiden eroista; kaikkien työt yliopistossa eivät suinkaan ole samalla tavalla itsenäisiä. On esimerkiksi runsaasti palvelua sisältävää työtä, jossa erilaiset vaatimukset emo-organisaatiosta ja yhteistyöorganisaatioista voivat olla ristiriitaisia, jolloin esimiehen tuki voi olla tarpeen. Työntekijöillä voi myös olla erilaiset tarpeet eri ajankohtina erilaisissa muutostilanteissa.

Lähimmältä esimieheltä saatiin tarvittaessa tukea ja apua työssä vaihtelevasti (liite 3u), keskimäärin silloin tällöin (Taulukko 11). Muutama koki saavansa tukea vain erittäin harvoin tai ei koskaan, muutama hyvin usein tai aina.

Työhön liittyvistä ongelmista esimies kuunteli enimmäkseen (62 %) melko usein tai hyvin usein tai aina (liite 3v). Muutama koki, ettei esimies kuunnellut ongelmissa juurikaan. Esimiehen kuuntelu oli olennaista. Vaikka oltaisiin eri mieltä, niin jo pelkkä kuuntelu koettiin hyväksi. Viitalan ja Koivusen (2011, 178–179) mukaan asiantuntija

arvostaa sitä, että oma esimies kuuntelee ja keskustelee hänen kanssaan. Kuuntelu vaatii kärsivällisyyttä ja aikaa, mutta kannattaa. Lisäksi johtaja pitää tärkeitä asioita esillä käymällä niistä jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöidensä kanssa.

> *Joo no eihän nyt näin lyhyess ajassa kaikkee pysty selvittämään mut ehkä se enemmän semmonen henkinen vapautuminen on se niinku suurin tekijä mikä on tapahtunut. Ja se ett eihän yksi ihminen nyt sit kauheesti pysty tekemään ett mut se ett ehkä tuntuu ett ainaki niinku kuunnellaan. Samaa mieltähän ei tarvii olla, tällasessa organisaatiossa miss on paljo asiantuntijoita, ett ollaan niinku eri mieltä, mut tavallaan ett niitä voi sitte niitä eriäviäki kantoja kuunnellaan, ett ne otetaan huomioon, ett se on ihan hyvä muutos. Ett se ei oo niinku semmosta soolopeliä tää johtaminen nykyään täällä. (organisaation jäsen 5)*

Esimiehen kohtelu koettiin enimmäkseen oikeudenmukaiseksi, mutta tässäkin oli vaihtelua: viidennes koki näin melko harvoin ja yhtä moni silloin tällöin (liite 3x). Esimiehen heikko näkemys henkilöstön tehtävistä voi osaltaan heikentää oikeudenmukaisuuden tunnetta, jos palkkaus perustuu keskusteluun tehtävistä, joita esimies ei tunne.

> *No tota ei mulla sit oikeestaan erityistä huomautettavaa kenenkään esimiehen aikana, mitä mull täss on ollu. Hyvin vapaasti ja itseohjautuvasti tätä on saanu tehdä. Ja varmaan sit sais (tukea) jos sellasta kaipais. Ett en mä oo niinku, ei oo mitään huomautettavaa... ei siin mitään sellasta, siin käydään ypj- ja kehityskeskustelut kahden vuoden välein, niin tota, ne on hyvin hankalia semmosen henkilön suorittaa, joka ei yhtään tiedä mitä sä oot tehny, ett sä kerrot sit ett mitä sä oot tehny ja niinku sit keskustellaan siitä ett se on niinku keinotekoinen se asetelma. (organisaation jäsen 5)*

Yli puolet (54%) oli vähintään tyytyväinen esimieheensä (liite 3y). Tämä oli hieman parempi tulos kuin aiemmassa työtyytyväisyystutkimuksessa, jossa tasan puolet oli tyytyväisiä. Suhde lähimpään esimieheen koettiin keskimäärin melko hyvin toimivana. Haastateltavat pitivät esimiehistään ja heillä kaikilla oli haastatteluhetkellä toimivat suhteet esimiehiinsä, vaikka myönnettiin, että erimielisyyksiä saattoi joskus olla joidenkin asioiden suhteen. Useimmat mainitsivat, että suhde esimieheen oli nyt aiempaa parempi. Toisilla merkitys oli huomattavankin suuri, jopa niin, että henkilö oli nyt organisaatioon sitoutuneempi kuin ennen johtajan vaihdosta. Esimiehen antamaa vapautta toimia itsenäisesti arvostettiin. Byrokratiaa oli mahdollisuuksien mukaan vähennetty ja resursseja koettiin saadun.

Tunnistan ongelmakohdat mut ei oo osunu omalle kohdalle enkä ahdistu niistä. Koen että esimiestyö on hyvää. Arvostan että annetaan riittävät resurssit ja selvät tulostavoitteet, mun kohdalla on ollut näin. Ei liikaa häiritä, annetaan tehdä asiantuntijaorganisaatiossa omalla tyylillä. Byrokratian suhteen aiempi esimies oli liberaali, tämä on vielä liberaalimpi. Ett ei oo kiinni siitä kaikkien lippujen täyttämisestä. Ett ne tulee ylätasolta lakisääteisesti, turha on poistettu mikä häiritsi perustyötä. (organisaation jäsen 1)

Mä tuun...(lähiesimieheni) kanssa hyvin toimeen, mä voin aivan hyvin jos tota mä saan vaikka minkänäkösen kuningasidean tai jos joku asia ahistaa niin voin mennä koska vaan (tapaamaan).(organisaation jäsen 6)

Haastateltavat pohtivat suhdettaan esimieheensä monelta kannalta. Oman käyttäytymisen koettiin myös vaikuttavan esimiessuhteeseen olennaisesti.

Oli se kyllä, no, sit siinä on aina se, että ajattelee että onks ittessä vikaa, ja aina varmaan on ittessäki vikaa. Mut tota, kyl se aika yleistä tuntu olevan, ku oma tausta vielä, työhistoria takana, mullon ollu hyviä esimiehiä ja sit on tota pari semmosta, niisson kaikissa yhteisiä piirteitä. Ei vaan niitten kanssa osu toimintamallit yhteen. Mäkin oon sellanen luonteeltani että mä en niinku, mä en suostu mihinkään työpaikkakiusattavaksi enkä muuta ett kyll jotain ratkaisuja sit tulee. (organisaation jäsen 3)

Esimiehen tuttuus ja tasavertainen suhtautuminen henkilöstöön helpotti lähestymään esimiestä sekä työasioissa että muissakin asioissa. Esimiehen rentous ja huumorin käyttö koettiin myönteisenä piirteenä.

Mull ei oo mitään moitittavaa heidän suhteen, ovat olleet pitkään ja hirveen välittömät suhteet molempiin ja niinku voi puhuu ihan mistä asioista vaan ja se on musta sellanen tärkee piirre, ett uskaltaa lähestyä että se esimies ei oo mikään pelottava, ett toi on niin paljo yläpuolella, että (hänhän) on niinku tosi huumori-ihminen ja helposti lähestyttävä. (organisaation jäsen 2)

Yhteisymmärryksen löytäminen esimiehen kanssa oli joskus haastavaa, koska oltiin eri alojen asiantuntijoita. Oli myös asioita, joihin esimiellä ei ollut mitään sanomista, koska määräykset tulivat emo-organisaatiosta. Tämä ei ehkä lähentänyt suhdetta esimieheen, vaikka henkilö olikin pidetty.

Mä tietysti peilaan sit ett mitä muualla (oman alan) laitoksilla asioita niinku ratkaistaan ja arvioidaan ja sit tää on sit vähän erilainen, ei mitään konflikteja tai semmosia, mut silleen tota vaikeeta, kaikista asioista ei löydy ainakaan helposti yhteisymmärrystä, sanotaan näin, mut ei oo mitään muuta, ett lähin esimies ja johtaja on ihan ok tyyppejä, ei valittamista. (organisaation jäsen 3)

... substanssiosaaminen ei tuu häneltä (esimieheltä). Kyl mä niinku hyvin harvojen asioiden kanssa töiden puolesta oon hänen kanssaan tekemisissä. Toki meillä on ... tiimin kokoukset ja siellä käsitellään tärkeitä asioita mut kaikki mitä me (ryhmässä) käsitellään ne päätökset tulee kyllä tuolta emo-organisaatiosta... ett ei niitä päätöksiä tehdä tässä yksikössä ett kyl ne tulee jostain ihan ylempää. (organisaation jäsen 4)

Eri tehtävissä johtaminen ja esimiestyö vaikuttivat eri tavalla. Organisaatio vaikutti työhyvinvointiin ainakin kahdella tavalla: minkälaista työ on ja miten sitä organisoidaan. Eri ryhmissä työtä organisoitiin eri tavalla.

Täss on niinku kaks asiaa, työ yliopistossa on tietynlaista, ja täällä yksikössä tietynlaista, tavallaan se, että mitä sää tutkit niin se vaikuttaa siihen vastaukseen. (organisaation jäsen 5)

Viitalan ja Koivusen (2011, 177–179) mukaan asiantuntijaorganisaation johtajille ja esimiehille olisi hyödyllistä järjestää lisää aikaa esimiestyölle, kehittää ristiriitojen sietokykyä ja tehdä näkymättömät johtajuuskäytännöt näkyviksi. Työnkuvia tulisikin selkiyttää ja karsia niin, että tilaa jäisi esimiestyölle eli spontaanille kanssakäymiselle, palavereille ja yksittäisten ihmisten asioiden kuuntelemiselle ja käsittelemiselle. Tätä myös osa case-organisaation henkilökunnasta toivoi, vaikka esimiehen kuunteluun oltiin tyytyväisiä. Organisaatiossa onkin parhaillaan menossa esimieskoulutus (case-organisaation johtaja 2012). Elon, Mattilan ja Kuosman (2005, 334–347) mukaan esimiehen tietoisuus omasta johtamistyylistään voi parantaa alaisten työhyvinvoinnin edellytyksiä. Esimieskoulutus ei välttämättä suoraan sinänsä vaikuta työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvointiin, mutta tavoitteellinen esimieskoulutus voi kehittää ainakin esimiehen tiedostamista omasta johtamistyylistään ja hyvinvointia sitä kautta.

Asiantuntijoiden osaamisen jatkuva uudistaminen ja kehittäminen, tavoitteisiin sitoutuminen, työmotivaation säilyttäminen ja työssä jaksaminen ovat tärkeitä johtamisen tehtäviä. Asiantuntijaorganisaatiossa käskytys ja valvonta eivät tule kyseeseen. Asiantuntijat arvostavat toisissaan erityisesti asiantuntijuutta. Esimieheltä odotetaankin enemmän työolosuhteiden rakentamista kuin puuttumista itse työntekoon. (Viitala 2009, 275.) Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehellä on keskeinen tehtävä työyhteisön jäsenten

ja heidän osaamisensa integroinnilla (Alvesson 1992). Tämä siis tarkoittaa yhteisten tavoitteiden selkiyttämistä, sitä tukevien toimintatapojen kehittämistä yhteistyössä ja keskinäisten yhteistyösuhteiden ja yhteistyötä tukevien toimintamallien kehittämistä (Viitala 2009, 276).

Case-organisaation tavoitteisiin kaivattiin selkiyttämistä. Esimiehiin oltiin melko tyytyväisiä ja erityisesti esimiehen kuunteluun ja tasapuolisuuteen oltiin tyytyväisiä. Esimiestyö voi olla vaativaa pienessä yliopisto-organisaatiossa, jossa alaisten odotukset voivat olla ristiriitaisia ja esimiehen mahdollisuudet voivat olla rajallisia. Esimerkiksi byrokratia ja säännöt sanelevat paljon ja aikaa menee muihin tehtäviin. Esimiestyöhön panostaminen kuitenkin voi lisätä organisaation hyvinvointia.

5.1.13 Organisaatioilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittäminen

Asiantuntijaorganisaatiossa tulisi olla ilmapiiri, joka kannustaa yksilöä koettelemaan rajojaan ja löytämään piileviä voimavaroja eli ottamaan riskiä ja ylittämään itseään (Müller 2012, 183). Ympäristö on tärkeässä roolissa vuorovaikutuksessa. Ympäristö vaikuttaa paljolti ihmisen älylliseen kuntoon. Se vaikuttaa tiedon ja energian virtaan joko innostamalla tai latistamalla. Jokaisella voi olla oma suosikkiympäristönsä eivätkä kaikki energisoidu tai koe mielihyvää tai kykene keskittymään ja ajattelemaan luovasti ja innovatiivisesti samanlaisessa ympäristössä. Uusien toimintatapojen ja innovaatioiden myötä työ kehittyy ja uudistuu. Tämä vaikuttaa myös aivojen toimintaan dopamiinin erittymisenä, mikä lisää positiivisia tunteita ja lisää energiaa. Ideoiden tuottaminen kuitenkin edellyttää innostavaa ilmapiiriä. (Otala 2011, 181–182, 202–203.)

Case-organisaation ilmapiiri koettiin hyvin leppoisaksi ja mukavaksi, kohtalaisen kannustavaksi ja tukevaksi sekä samalla kohtalaisen jäykäksi ja sääntöihin perustuvaksi. Ilmapiiri koettiin myös kohtalaisen kilpailevaksi (Taulukko 12). llmapiiri koettiin siis enemmän leppoisaksi ja kannustavaksi kuin epäluuloiseksi ja epäileväksi tai kilpailevaksi. Kohtalainen byrokraattisuus tuli selvästi esille, mutta sitä oli myös pyritty karsimaan.

Taulukko 12 Koettu ilmapiiri (n=31)

	ka (1-5)	kh
kilpaileva ilmapiiri	2,7	0,8
kannustava ja tukeva ilmapiiri	3,1	0,8
epäluuloinen ja epäilevä ilmapiiri	2,4	1,0
leppoisa ja mukava ilmapiiri	3,5	0,9
jäykkä ja sääntöihin perustuva ilmapiiri	2,9	0,9

Case-organisaatiossa on siis pystytty kehittämään ilmapiiriä. Viitalan ja Koivusen (2011, 176) mukaan siantuntijaorganisaatioon tietyllä tavalla kuuluvat erilaiset valtapelit ja kilpailu. Asiantuntijat kilpailevat keskenään osaamisensa laadulla, sisällöllä ja saavutuksilla. Sosiaalinen vertailu kollegoihin on myös tärkeä ammatti-identiteetin rakentamisen ja ylläpitämisen keino silloin, kun se ei tuhoa yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Osaamisen merkitys korostuu ja muodostuu arvottamisen perustaksi asiantuntijan työn tekijöiden ja suoriutumisenkin suhteen (Viitala & Koivunen 2011, 163). Rinteen (2012, 343) tutkimusryhmän mukaan suomalaisissa yliopistoissa kilpailu oli lisääntynyt ja sen koettiin heikentäneen työilmapiiriä. Case-organisaatiossa kilpailu ei korostunut liikaa, vaan päinvastoin työtoverien asiantuntijuutta arvostettiin paljon. Työtovereita ihailtiin ja heidät koettiin tärkeiksi.

Ei meill kyl yksikön sisällä oo ainakaan mitää epätervettä kilpailua ett ett ihan semmosta kannustavaa on. Mut sit tietysti yliopistomaailmassa on. Jos on jotain omii pidempii urasuunnitelmii ni se painehan on valtava koko ajan ett jos ei koko ajan julkaise niin ei oo sit sitä uraa, ei oo. (organisaation jäsen 5)

Ilmapiirin nähtiin hieman parantuneen viimeisen vuoden aikana (n=30, ka 3,8, kh 1,0). Viidenneksen mukaan se oli pysynyt samana ja viidenneksen mukaan parantunut selvästi (liite 3y). Muutama oli myös kokenut sen heikentyneen. Ilmapiiriä oli tietoisesti pyritty muuttamaan johtamisen muutoksilla. Osan mielestä ilmapiiri oli selvästi parantunut, ja uusi yksikön johtaja koettiin aiempaa paremmin lähestyttäväksi, mutta tiedettiin, että oli myös niitä, joiden mielestä oltiin menty huonompaan suuntaan.

Onhan se (tyytymättömyys tapaan jolla asiat hoidetaan) tietenkin vähentynyt vajaan vuoden aikana kun on ollut johtamismuutoksia. Onhan se helpottunut se tilanne. (organisaation jäsen 1)

Kyll sitä on yritetty tehdä, ett niinku sanoin, ett tykytoimintaa ja mut kyll se mun mielestä on enemmän se henkinen vapautuminen mikä on auttanu täss viimisen kuluneen vuoden aikana hyvin paljo. Ett on varmaan ilmapiiri vapaampi mitä se oli aikasemmin. Joku voi kokee toisin. (organisaation jäsen 5)

Aikaisemmin esiin nostettuihin kehityskohteisiin oli puututtu silloin tällöin (n=30, ka 2,9, kh 0,9). Muutama koki, ettei kehityskohteisiin puututtu lainkaan tai puututtiin erittäin harvoin (liite 3w). Puolet koki, että puututtiin silloin tällöin. Konkreettisena työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteenä oli vaihdettu yksikön johtaja ilmapiiriongelmien vuoksi. Organisaatio tuki työhyvinvointia vähentämällä byrokratiaa ja tarjoamalla liikuntaseteleitä ja uintilippuja. Ainakin yhdessä tiimissä oli tietoisesti lisätty avointa kes-

kustelua, kehitetty ergonomiaa ja hankittu parempia työvälineitä sekä vähennetty entisestään byrokratiaa. Tiimipalaverit koettiin kehittäviksi ja aiempaa rennommiksi. Kehitys- ja virkistyspäiviä koko organisaatiolle järjestettiin pari kertaa vuodessa. Osa oli tyytyväinen ilmapiiriin ja työhyvinvointiin eikä nähnyt erityistä tarvetta kehittää, vaan pitää yllä nykyistä.

Organisaatioilmapiiritutkimuksia oli tehty muutaman vuoden välein, joko emo-organisaation tai oman yksikön toimesta. Niitä oli käyty läpi yhteisissä infotilaisuuksissa, mutta haastateltavat olivat epävarmoja, oliko niiden johdosta tehty mitään toimenpiteitä.

> *Niin (nauraa) että joskus aikasemmin joskus tuntu siltä ett se oli pakollinen raportointi ja kysely ja sit esitettiin tulokset ja sit se oli hoidettu sillä. Hehhehh.. se on tietysti aika vaikee asia ett miten semmosen organisoi, en mä tiedä sitten, mä nyt ajattelen itte ett tällasia yhteisiä tilaisuuksia ja hetkiä missä porukat kokoontuu yhteen ja ihan vapaamuotoista ohjelmaa. Se on kyl silleen tärkeetä ja kyl niit on sit ollukin tässä että. Mun mielestä se on ihan hyvä tapa. (organisaation jäsen 3)*

Ihmisten tuntemisen tärkeys tuli myös esille. Yhteisiä tilaisuuksia haluttiin juuri sen takia, että siellä näki ihmisiä, joita ei muuten ehtinyt työn lomassa tavata tai oppia tuntemaan. Tämä nähtiin työnteon sujumisen kannalta edullisena.

> *Ehkä enemmän sellasta ett tietäis asioista ja informaatio kulkis paremmin ja sit tietysti siin samassa mäkin näkisin enemmän noita (toisen ryhmän) ihmisiä joita mä en todellakaan nää omassa työssä paljo. Niinku sitä kautta oppii tietämään ja tuntemaan mitä he tekee ja sit työasiatki sujuis paremmin. (organisaation jäsen 4)*

Työhyvinvoinnin kehittämiskeinoina toivottiin sekä organisatorisia että työtiloihin ja -välineisiin liittyviä parannuksia. Toivottiin yhteistä avointa keskustelua organisaation tavoitteista, johtamisesta, henkilöstön osaamisen kehittämisestä, työhyvinvoinnin kehittämisestä ja johtajan sitoutumista työhyvinvoinnin kehittämiseen. Byrokratiaa ja sääntöjä toivottiin karsittavan ja henkilökunnalle kaivattiin lisää hallintopalveluja. Tunnistettiin, että yhteistyöhön perustuva johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Johtajan ja esimiehen roolia toivottiin lähemmäksi henkilöstöä. Sitoutumista ja palkitsemisjärjestelmää haluttiin parannettavan ja selkeitä urasuunnitelmia kaivattiin kaikille. Myös tiedon kulkuun toivottiin kehittämistä. Toiveet olivat pääosin samoja kuin me-hengen ja sitoutumisen kehittämiseksi esitetyt.

Esimieheltä toivottiin valmentamistyyppistä johtamista ja aktiivista osallistumista henkilöstön ajatusten kuunteluun ja toimenpiteiden konkretisointiin. Työhuoneiden siirtäminen ikkunoiden viereen ja kunnolliset ja ergonomiset työvälineet parantaisivat

myös työhyvinvointia. Sisäistä ja ulkoista tiedotusta toivottiin parannettavan, kuin myös lisää hallintopalveluja jatkuvasti lisääntyneen itsepalvelun sijaan, jotta voi keskittyä tutkimukseen ja opetukseen. Kuitenkin joidenkin mukaan hallintoa oli jo liikaa ja toiset arvostivat tehtävien monipuolisuutta ja huomion kiinnittämistä siihen. Selkeitä urasuunnitelmia toivottiin jokaiselle. Yksikön toiminnan ja tulevaisuuden tavoitteiden selkiyttäminen nähtiin olennaisena tekijänä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Toivottiin myös henkilökunnan osallistumista esimiesten valintaan, koska esimies-alaissuhteet nähtiin olennaisina työhyvinvoinnin synnylle.

> *Kun valitaan joku opettajille esimies, niin kyll sitä henkilöstöä vois niinku kuulla, koska usein se menee niin vaik että yksikön johto rupee katteleen ett kuka on sopiva. Siin mun mielestä tarviis niinku kuulla, ett se olis tosi painava, ett kysyttäs siltä henkilökunnalta ett ku se, mä luulen ett meill on noit ihmisii jotka on jo ollu pidemmän aikaa, ne alkais niinku sanoo ett kenet sä niinku. (organisaation jäsen 2)*

Monenlaista organisaation kehittämistä siis toivottiin. Osa toiveista oli keskenään ristiriitaista kuten hallintopalveluiden vähentämisen ja lisäämisen toiveet. Kuitenkin useimmat toiveet olivat aidosti työhyvinvointia edistäviä, joten niitä kannattaa mahdollisuuksien mukaan toteuttaa. Useita voidaan toteuttaa samalla kertaa, esimerkiksi johtajan roolin lähentämistä henkilöstöä kohti ja urasuunnitelmia selkeämmiksi. Samalla organisaation tavoitteet ja arvot mahdollisesti selkiytyvät. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet, joita aiemmin oli toteutettu, olivat tutkimuksen mukaan olleet hyödyllisiä, kehittäneet organisaatioilmapiiriä ja lisänneet työhyvinvointia ja sitoutumista.

5.1.14 Yhteenveto tuloksista

Taulukkoon 13 on koottu tutkimuksen päätulokset. Organisaation voimavaroina korostuivat työtoverien tuki, työmotivaatio, mahdollisuus tietojen ja taitojen käyttöön, onnistuminen työtoverisuhteiden ylläpidossa, oppimismahdollisuudet työssä, tyytyväisyys työn laatuun, työssä viihtyminen ja ilmapiirin kehittyminen. Näitä kaikkia voidaan pitää hyödyllisinä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa uutta osaamista ja luovaa työotetta myös edellytetään. Vaatimustekijöitä olivat ajoittainen kiire, usein muuttuvat työn ja organisaation tavoitteet sekä runsas byrokratia. Tiedon kulku organisaatiossa koettiin heikkona. Tämä osaltaan heikentää yhteisten tavoitteiden tunnistamista ja niistä keskustelua, me-henkeä ja tiimien ja yksilöiden välistä yhteistyötä. Työn vaikutusmahdollisuuksia oli vain jonkin verran ja organisaation yhteiset tavoitteet olivat epäselvät.

Taulukko 13 Yhteenveto tutkimuksen päätuloksista

<table>
<tr><td colspan="5">Työhyvinvointi

Työhyvinvointi oli melko hyvällä tasolla, mutta vaatii jatkuvaa vaalimista. Voimavaroina koettiin työtoverisuhteet, työtoverien tuki, työmotivaatio, mielekäs työ, hyvä työssä viihtyminen, hyvät mahdollisuudet käyttää tietoja ja taitoja ja oppia uutta sekä mukava ja kannustava ilmapiiri. Vaatimustekijöinä koettiin ajoittainen kiire, usein muuttuvat työn ja yhteisön tavoitteet, heikko tiedon kulku ja lisääntynyt byrokratia. Vaikka työ koettiin itsenäiseksi, työn vaikutusmahdollisuuksia koettiin kuitenkin vain jonkin verran. Jos vaikutusmahdollisuudet heikkenevät ja vaatimukset kasvavat, riski sairastumiseen kasvaa.</td></tr>
<tr><td colspan="5">Organisaatioilmapiiri yleisesti

Ilmapiiri koettiin hyvin leppoisaksi ja mukavaksi, kohtalaisen kannustavaksi ja tukevaksi, samalla kohtalaisen jäykäksi ja sääntöihin perustuvaksi ja kohtalaisen kilpailevaksi. Organisaatio koettiin samalla tasa-arvoiseksi. Ilmapiirin koettiin parantuneen viimeisen vuoden aikana. Organisaation epäselvien ja nopeasti muuttuvien tavoitteiden kuitenkin koettiin heikentävän ilmapiiriä, sitoutumista, me-henkeä ja luottamusta. Tavoitteista toivottiin yhteistä keskustelua. Henkilöstö koki arvonsa vain melko samanlaisiksi organisaation kanssa, mikä osaltaan heikentää ilmapiiriä ja me-henkeä.</td></tr>
<tr><td>Johtaminen ja esimiestyö</td><td>Organisaatioon sitoutuminen</td><td>Sosiaalinen vuorovaikutus</td><td>Luottamus</td><td>Me-henki ja yhteisöllisyys</td></tr>
<tr><td>Johtamista ja esimiestyötä oli kehitetty ja sen koettiin parantaneen työhyvinvointia ja ilmapiiriä. Esimiestyössä oli vielä varaa kehittää, mutta se voi olla vaativaa, koska henkilöstön odotukset voivat olla keskenään erilaisia ja muuttuvia. Johtamiselta toivottiin yhtä aikaa valmentamistyyppistä, mutta jämäkkää otetta ja työn itsenäisyyttä. Vuorovaikutuksen ja sitoutumisen lisääminen voivat helpottaa johtamista.</td><td>Sitoutuminen oli parantunut viime vuosina, mutta työtoverien vaihtuvuuden koettiin yhä heikentävän työhyvinvointia. Sitoutumisen kehittäminen nähtiin tärkeänä, koska se vaikutti mm. me-henkeen, tiedon kulkuun ja työssä viihtymiseen.</td><td>Virallinen ja epävirallinen vuorovaikutus edisti työtä, tiedon kulkua, luottamusta ja me-henkeä. Työtovereiden tuki koettiin arvokkaaksi. Myös kiusaamista esiintyi ja ristiriitoja joidenkin henkilöiden välillä, lähinnä esimies-alaissuhteissa.</td><td>Organisaatiossa koettiin luottamusta, mutta myös epäluottamusta. Epäluottamusta koettiin yliopiston johtamiseen ja erilaisiin työn mittareihin ja raportointiin liittyen.</td><td>Me-henki oli kohtalainen. Sitä heikensivät henkilöstön vaihtuvuus ja tiimien erilaiset tavoitteet ja toimintatavat ja organisaation epäselvät tavoitteet. Joissakin tiimeissä koettiin hyvää me-henkeä.</td></tr>
</table>

Organisaatioilmapiirin osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa; johtaminen ja esimiestyö kehittävät organisaatioilmapiiriä ja työhyvinvointia, luottamus vuorovaikutusta, vuorovaikutus me-henkeä ja yhteisiä tavoitteita, me-henki sitoutumista ja sitoutuminen työhyvinvointia, tiedon kulkua, me-henkeä ja työssä viihtymistä. Johtamisella voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin osa-alueisiin.

6 POHDINTA

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksessa haettiin vastauksia kysymyksiin millaisia ovat case-asiantuntijaorganisaation, alle viidenkymmenen hengen yliopistoyksikön, työhyvinvointi ja organisaatioilmapiiri ja mitkä asiat vaikuttavat organisaation työhyvinvointiin. Deduktiivisen tapaustutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin työhyvinvoinnin, organisaatiopsykologian ja johtamisen teorioita. Näitä peilattiin asiantuntijaorganisaation ja yliopistoyksikön kontekstiin. Organisaatioilmapiirin osatekijöistä syvennyttiin tarkemmin johtamiseen ja esimiestyöhön, yhteisöllisyyteen ja me-henkeen, sitoutumiseen, luottamukseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Nämä kaikki tekijät ovat yhteydessä toisiinsa; johtaminen ja esimiestyö kehittävät organisaatioilmapiiriä ja työhyvinvointia, luottamus vuorovaikutusta, vuorovaikutus me-henkeä, me-henki sitoutumista ja sitoutuminen työhyvinvointia. Johtamisella voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin osa-alueisiin.

Tutkimus tehtiin kesäkuussa 2012 triangulaatiomenetelmällä, jossa aineisto kerättiin ja analysoitiin sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Kvantitatiivinen aineisto kerättiin puolistrukturoidun kyselyn avulla ja kvalitatiivinen teemahaastatteluin. Tutkimus toi monipuolisesti tietoa pienen yliopistoyksikön työhyvinvoinnista ja organisaatioilmapiiristä.

Työhyvinvointi oli organisaatiossa melko hyvä. Työ koettiin hyvin mielekkääksi ja työssä viihdyttiin hyvin. Elon ja Feldtin (2005, 312) tutkimuksen mukaan se on työhyvinvoinnin kannalta merkittävää. Case-organisaatiossa oli joitakin ristiriitoja, mutta niitä oli joiltakin osin pystytty yhteisesti käsittelemään. Työtoverien tuki koettiin hyväksi. Yhteiset tavoitteet olivat melko epäselvät ja niiden koettiin muuttuvan usein. Knardahlin (1997, 43, 45) mukaan tämä heikentää työn ennustettavuutta ja aiheuttaa epävarmuutta ja lisää työn vaatimuksia. Moni koki kuitenkin johtamisen ja työilmapiirin parantuneen viimeisen vuoden sisällä, ja esimiessuhteisiin oltiin melko tyytyväisiä.

Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteinä oli vaihdettu yksi johtohenkilö ja koulutettu esimiehiä sekä järjestetty koko henkilöstölle strategiapäiviä ja epävirallisia virkistyspäiviä. Tutkimusten (Vahtera, Kivimäki; Pentti & Theorell 2000; 484–493; Nakarin 2003, 196) mukaan työyhteisön kehittämisessä johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on todettu vaikuttavaksi, joten suuntaus on oikea.

Organisaatio koettiin hyvin tasa-arvoiseksi, mitä voidaan pitää merkittävänä yliopisto-organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kehittämisen tahtoa oli niin esimiehillä kuin muulla henkilökunnalla. Ymmärrettiin myös, että työhyvinvoinnin tila on muuttuva ja sitä täytyy tarkastella ja kehittää säännöllisesti.

Organisaation voimavaroina korostuivat työtoverien tuki, työmotivaatio, mahdollisuus tietojen ja taitojen käyttöön, onnistuminen työtoverisuhteiden ylläpidossa, oppimismahdollisuudet työssä, tyytyväisyys työn laatuun, työssä viihtyminen ja ilmapiirin kehittyminen. Vaatimustekijöitä olivat kiire, usein muuttuvat työn ja organisaation tavoitteet sekä runsas byrokratia. Tutkimuksen (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007) mukaan työn voimavarat motivoivat yksilöä erityisesti kuormituksissa ja muutoksissa. Näitä voidaan pitää hyödyllisinä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työltä edellytetään jatkuvasti luovaa ja uudistuvaa otetta.

Työtoverit nähtiin arvokkaina ja heidän kanssaan voitiin myös käsitellä hankalia asioita. Sosiaalinen tuki voi tutkimusten (Karasek 1990; 69, Nakari 2003, 121, 126; Seikkula 2010, 43, 44) mukaan vähentää työntekijän stressiä ja epävarmuutta. Yhteiset strategia- ja hyvinvointipäivät nähtiin tärkeinä, koska niissä tutustui muihin ja käsiteltiin yhteisesti tärkeitä asioita. Epäviralliset järjestetyt ja spontaanit tilaisuudet kehittivät me-henkeä, mikä nähtiin laadukkaan toiminnan edellytyksenä. Tämä edistää myös tiimien sisäistä vuorovaikutusta, millä on vaikutusta työhyvinvoinnin lisäksi myös työn tehokkuuteen. Työn sujuminen lisää tyytyväisyyttä työtä ja organisaatiota kohtaan. (Taittonen, Janhonen, Johanson, Nikkilä & Pirttilä, 2008, 30.)

Case-organisaatioon sitoutuminen oli melko hyvällä tasolla. Sitoutumista oli erilaista; oli tehtävään, työtovereihin tai organisaatioon sitoutumista ja luultavasti näitä kaikkia yhtä aikaa. Henkilöstö oli selvästi sitoutuneempi nyt kuin kolme vuotta aiemmin. Sitoutumista kuitenkin heikensivät jatkuvat muutokset ja toiminnan epävakaus ja yhteisten tavoitteiden puute. Organisaatioon sitoutuminen oli hieman epäselvä siinä mielessä, että oma yksikkö oli osa toista organisaatiota ja vielä kolmatta, ja koettiin, että näiden suhde oli vielä vakiintumaton. Sitoutumisen nähtiin liittyvän läheisesti me-henkeen ja yhteisiin tavoitteisiin. Henkilökunnan suuri vaihtuvuus nähtiin organisaatiossa ongelmana yhteisöllisyydelle ja tiedon kululle. Raivolan (1997, 27) mukaan ongelmat tiedon saannissa näkyvät työn organisoinnin ongelmina erityisesti yhteistyössä tai koordinoinnissa. Tutkimusten (Coladarci 1992; Rosenholtz & Simpson 1990) mukaan myös erilaiset työn voimavaratekijät, kuten työn itsenäisyys ja työtovereilta ja johtajalta saatu tuki, edistävät opettajan sitoutumista. Lisäksi myönteisellä palautteella ja innovatiivisella ja tulevaisuuteen suuntautuneella työyhteisöllä on samanlainen vaikutus, joten sitoutumista voi olla mahdollista vielä kehittää johtajan ja esimiehen tuen ja yhteisten tavoitteiden keinoin (Rosenholtz 1989).

Me-henki koettiin case-organisaatiossa keskimäärin kohtalaisena. Organisaation jäseneksi oli koettu päässeen melko hyvin. Yhteisöllisyyden haasteena olivat erilaisten tiimien erilaiset toimintatavat ja työn teko erillään ja niin, ettei tiuhaan vaihtuvia yhteisön jäseniä opittu tuntemaan. Yhteisössä oli myös pitkäaikaisia henkilöitä, joilta sai tietoa ja tukea, ja monet kokivat oman tiiminsä yhteishengen hyvänä. Erilaisten tiimien välille toivottiin lisää yhteistyötä ja keskinäistä synergiaetua. Case-organisaation hen-

kilöstö halusi sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, ja koki että niitä ei vielä ollut, vaikka niistä oli keskusteltu ja niitä oli pyritty löytämään. Vuorovaikutuksen avoimuutta kaivattiin lisää, mikä edistäisi myös luottamusta ja me-henkeä. Koivumäen (2008, 244, 245) mukaan monipuolinen vuorovaikutus on olennaista tiedon kulun kannalta, koska työssä hyödyllistä tietoa saadaan reilu kolmannes virallisissa tilanteissa, vajaa kolmannes puolivirallisissa asiayhteyksissä ja vajaa kolmannes epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa kuten lounas- ja kahvitauoilla tai käytäväkeskusteluissa. Jatkuva vuorovaikutus, avoin asioiden käsittely, keskinäinen toisten tukeminen ja rehellinen ja avoin tiedon kulku ovat yhteydessä organisaation menestykseen (Nakari & Valtee 1995, 31–32).

Henkilöstö koki luottamusta työtoverien ja esimiesten taholta. Luottamuksen puutetta oli ollut aiemmin ja se oli ollut stressaavaa. Luottamuksen puutetta ilmeni jonkin verran tutkimushetkelläkin organisaation työtoverisuhteissa ja esimies-alaissuhteissa sekä suhteessa case-organisaatioon ja emo-organisaatioon. Koettiin myös, että yliopisto ja yhteiskunta eivät luota yliopiston henkilökunnan moraaliin ja osaamiseen, koska työtä täytyy mitata ja valvoa. Luottamuksen pula liittyi siis osaltaan johtamistapaan, joka case-organisaatiossa määräytyi osittain organisaation ulkopuolelta. Rinteen tutkimusryhmän (2012, 342) mukaan Suomessa yliopiston henkilöstö kokee melko suurta epäluottamusta yliopistoa kohtaan ja yliopisto koetaan työpaikkana epävarmaksi. Tutkijalle välittyi kuitenkin tutkimuksen eri vaiheissa tunne luottamuksellisesta ilmapiiristä. Haastatteluissa oli lämmin, välitön ja luottamuksellinen ilmapiiri. Luottamus onkin yksi toimivan työyhteisön elementti ja sitä kannattaa vaalia (Nakari & Valtee 1995, 31–32).

Kiusaamiselta ei oltu täysin vältytty. Jatkuvaa kiusaamista oli kokenut yksi ja muutaman kerran kaksi henkilöä. Työpaikkakiusaaminen on yhteydessä tyytymättömyyteen sosiaaliseen vuorovaikutukseen, johtamistyyliin ja työn kontrolliin (Einarsen, Raknes & Matthiesen 1994). Kiusaamista kokeneelle olisikin hyödyllistä osaamisen kartoitus ja työn kehittäminen yhdessä esimiehen tai jonkun muun henkilön kanssa, jotta työssä viihtyminen paranisi. Organisaation vuorovaikutukseen ei siten voi olla täysin tyytyväinen, koska kiusaamista missään muodossa ei voi hyväksyä. Työtoverien tuki oli kuitenkin hyvällä tasolla, ja se oli hyvällä tasolla myös kiusatuilla.

Organisaation johtaminen case-organisaatiossa koettiin melko hyvin oikeudenmukaisena. Esimiestyö koettiin case-organisaatiossa vaihtelevasti. Suhde esimieheen koettiin melko hyvin toimivaksi ja siihen oltiin hieman tyytyväisiä, joten esimiestyön kehittämisessä on vielä potentiaalia. Osittain oltiin tyytyväisiä; esimiehistä henkilöinä pidettiin ja suhde esimieheen oli melko hyvin toimiva. Yleisesti esimiestyöhön oltiin hieman tyytyväisiä. Moni mainitsi, että suhde esimieheen oli nyt aiempaa parempi. Osalla merkitys oli huomattavankin suuri ja se oli lisännyt henkilön sitoutumista organisaatioon. Kuitenkin yhteisymmärryksen löytäminen esimiehen kanssa oli joskus haastavaa, koska oltiin eri alojen asiantuntijoita. Oli myös asioita, joihin esimiehellä ei ollut valtaa, koska määräykset tulivat emo-organisaatiosta.

Työhyvinvoinnin kehittämiskeinoina toivottiin sekä organisatorisia että työtiloihin ja -välineisiin liittyviä parannuksia. Byrokratiaa ja sääntöjä toivottiin karsittavan. Esimieheltä toivottiin valmentamistyyppistä johtamista ja aktiivista osallistumista henkilöstön ajatusten kuunteluun ja toimenpiteiden konkretisointiin. Toivottiin myös yhteistä avointa keskustelua organisaation tavoitteista, johtamisesta, henkilöstön osaamisen kehittämisestä, työhyvinvoinnin kehittämisestä ja johtajan sitoutumista näihin. Raivolan (1997, 27–28) mukaan henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon ei ole pelkästään epävarmuutta vähentävää tiedon saamista, vaan myös keino parantaa yksilön kokemista arvostamisesta ja tyytyväisyydestä työssä ja työyhteisössä.

Case-organisaatiossa oli paljon työn ja yhteisön voimavaroja, jotka helpottavat kestämään paremmin ulkopuolelta tulevia vaatimustekijöitä. Sosiaaliset voimavarat ovat monimuotoisessa työelämässä entistä tärkeämpiä. Jokainen voi myös itse sitoutua omaan sisäiseen hyvinvointiinsa, jolloin se tarttuu ympäristöön. Työtoverin työhyvinvointi vaikuttaa muiden hyvinvointiin, joten on tärkeää tukea työtoverin ja alaisen hyvinvointia. Tukeminen edistää siten omaakin hyvinvointia. Työhyvinvointi ja organisaatioilmapiiri olivat kehittyneet myönteisesti viime aikoina. Johtaminen koettiin parempana ja sitoutuminen oli parantunut, vaikka siinä koettiin yhä haasteita. Johtamisella ja organisaatioilmapiirillä onkin vahva yhteys toisiinsa (Litwin & Stringer 1968). Kuitenkin, silloin kun organisaatio ei tiedä tavoitteitaan, osaavan henkilöstön sitouttaminen on vaikeaa, ja on myös vaikea tietää, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Myös organisaation ja henkilöstön välisten arvojen erilaisuus oli huolestuttavaa, ja niistä organisaatiossa onkin syytä keskustella yhteisesti. Voisi vaihtaa ajatuksia siitä, millaisia arvoja ihmisillä aidosti on ja mitä halutaan vaalia ja miten ne sopivat organisaation kehitykseen. Olisi hyödyllistä, että sekä johto että henkilöstö voisivat sitoutua samoihin arvoihin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että case-asiantuntijaorganisaatiossa oli paljon sosiaalisia ja psyykkisiä voimavaroja. Nämä ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Jokaisen yksilön työhyvinvointi on olennaista organisaation hyvinvoinnille, mutta erityisesti johtamisella ja esimiestyöllä voidaan tietoisesti ja strategisesti vaikuttaa työhyvinvointiin. Organisaation kannattaa varmistaa, että työhyvinvoinnin kehittäminen jatkuu ja johtajat ja esimiehet sitoutuvat kehittämiseen. Organisaation ei tarvitse kehittää yhtä aikaa kaikkia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä lisätäkseen sosiaalisia ja psyykkisiä voimavaroja. Kun organisaatio kehittää esimerkiksi sekä vuorovaikutusta että johtamista ja esimiestyötä, samalla kehittyvät me-henki, luottamus ja sitoutuminen. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on tärkeää luottamuksen ja tiedon kulun kannalta ja sitoutunutta henkilöstöä voi olla helpompi johtaa; se voi toimia organisaation hyväksi luontevammin myös ilman palkkiota kuin sitoutumaton. Yhteisten tavoitteiden selkiytyminen tapahtuu parhaiten avoimessa ja luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa. Organisaatioilmapiirin kehittäminen voi olla strategista ja vaikuttavaa ja organisaatioilma-

piiri voi todella olla organisaation voimavara. Tällöin organisaatio menestyy ja vetää puoleensa sille tärkeitä asioita lisää ja yhteiset ja yksilölliset tavoitteet saavutetaan huolimatta ulkoisista paineista.

Johtajan rooli voisi yliopistoissa olla entistä enemmän koordinaattori ja palvelija, joka varmistaa hyvän organisaatioilmapiirin yhdessä kehittämisen. Samalla johtajalta odotetaan vahvaa näkemystä ja jämäkkyyttä yhteisten tavoitteiden oivaltamisessa ja erityisesti niihin sitoutumisessa ja läpiviemisessä. Johtajan tehtävä ei ole helppo, mutta sitäkin tärkeämpi. Johtaja voi olla henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa jokaisen työntekijän kanssa, jolloin syntyy giftwork-energiaa, mikä entisestään synnyttää hyvinvointia ja kestävyyttä organisaatioon. Jatkuva avoin ja rehellinen vuorovaikutus helpottaa johtamistehtävää, koska näin opitaan tuntemaan toisiaan ja toistensa muuttuvia odotuksia ja mahdollisuuksia. Tutun ihmisen kanssa toimiminen on helpompaa, vaikka oltaisiinkin erilaisia. Sitoutumisessa on tämä etu; tunnetaan työtoverit, joten viestintä ja yhteistyö koko ajan helpottuu. Erilaisuutta kannattaa myös vaalia, koska se on yliopistoille ja asiantuntijaorganisaatiolle arvokas voimavara.

Asiantuntijaorganisaation työhyvinvoinnin tutkimisessa ja kehittämisessä organisaatioilmapiirin mittaaminen ja sen osa-alueiden kehittäminen ovat vaikuttavia ja myönteisiä keinoja. Niissä henkilöstö on itse osallisena ja vuorovaikutuksessa koko tutkimus- ja kehittämisprosessin ajan. Samalla organisaation jäsenet oppivat tuntemaan organisaatiotaan ja työtoveriensa hyvinvointia ja voivat vaikuttaa kehittämistoimenpiteisiin. Tämä lisää työn vaikutusmahdollisuuksia ja kehittää organisaation jäsenten vuorovaikutusta ja tyytyväisyyttä organisaatioon sekä helpottaa johtamista.

6.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia aineistonkeruun ja analysoinnin menetelmiä. Tutkimus oli tapaustutkimus, joten menetelmätriangulaatio oli luonteva valinta. Perinteisesti organisaatioilmapiiritutkimuksissa on painottunut kvantitatiivinen tutkimusote. Kvalitatiivinen lähestymistapa lisää tutkimuksen luotettavuutta kun organisaatio on henkilömäärältään pieni tai tiimeissä on keskenään suuria eroja. (Virolainen 2010, 262.) Tässä tutkimuksessa kysely oli monipuolinen perustuen erilaisiin teorioihin ja case-organisaation erityispiirteisiin. Haastatteluissa syvennettiin joitakin olennaisia kyselyn teemoja. Haastattelut olivat hyödyllisiä, koska organisaation henkilöstö jakautui hyvin erilaisiin tiimeihin, ja työtehtävät, tilanteet, johtaminen ja ilmapiiri olivat näissä erilaisia. Tutkimusasetelmaa voidaan pitää tarkoituksenmukaisena; tietoa saatiin monipuolisesti ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimusaineistoa analysoitiin monipuolisesti ja eri vaiheissa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184.)

Tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan sekä sen validius eli pätevyys että reliabiliteetti eli luotettavuus työn eri vaiheissa. Validius varmistettiin tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedon keruulla ja analyysillä. Reliabiliteetti varmistettiin tarkalla ja kriittisellä työotteella. Tutkija tiedosti, että virheitä voi tulla tutkimuksen kaikissa vaiheissa, tiedon keruusta sen analysointiin ja tulkintaan. Tutkija pyrki myös koko ajan objektivisuuteen. Tutkija käytti vain tutkimusmenetelmiä, jotka hän koki hallitsevansa hyvin. (Heikkinen 2008, 30.)

Työhyvinvointikysely, jossa oli 53 kysymystä (sekä strukturoituja että avoimia), lähetettiin jokaiselle organisaation 47 jäsenelle. Vastauksia tuli 31 eli vastausprosentiksi saatiin 66. Vastausmäärää voidaan pitää hyvänä, vaikkakin on muistettava, että 16 henkilön työhyvinvoinnista ei tiedetä mitään. Kyselyssä ei eritelty onko vastaaja esimiesasemassa tai missä ryhmässä vastaaja toimi. Tämä on puute siinä mielessä, että jos esimerkiksi esimiestyössä tai tietyssä ryhmässä korostui jokin kehittämistä vaativa tai mahdollistava seikka, se sekoittui kaikkiin vastauksiin, eli tulos on keskiarvo esimiesten ja muiden yksilöiden työhyvinvoinnin osa-alueista. Eroja vaikutti olevan, joten yksilöllisempi näkemys olisi hyödyllinen. Yksittäisillä tapauksilla voi olla ratkaiseva merkitys organisaatioilmapiirin kehittymisessä. Myös työsuhteen määräaikaisuuden ja jatkuvan työsuhteen vertailu esimerkiksi sitoutumiseen jäi käsittelemättä. Tämä olisi voinut olla valaiseva tieto, jota olisi voinut haastattelussa syventää. Anonyymikyselyssä myöskään kiusaamistapauksiin ei voida puuttua, koska ei tiedetä ketä on kiusattu ja millä tavalla. Toisaalta kysely oli laaja ja kohdistui yhteen organisaatioon; siinä saatiin kerättyä monipuolisesti organisaatioilmapiirin ja työhyvinvoinnin ydinasioita. Avoimiin kysymyksiin tuli myös runsaasti kantaaottavia vastauksia, joista valtaosa toistui haastatteluissa. Henkilökunnan ääni tuli hyvin esiin, mitä vastaajat myös toivoivat.

Haastattelujen laatuun panostettiin hyvän haastattelurungon tekemisellä ja vaihtoehtoisten kysymysten suunnittelulla. Tutkija oli harjoitellut haastattelun käytäntöjä ja tekniikkaa aiemmassa tutkimuksessa tätä tutkimusta ajatellen. Varmistettiin, että digitallennin toimii ja tutkija osasi käyttää sitä. Koko haastatteluaineisto saatiin täydellisenä talteen. Litterointi tehtiin välittömästi haastattelujen jälkeen, mikä lisää haastattelun laatua. Tutkimusaineistoa analysoitiin monipuolisesti ja eri vaiheissa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184.) Haastattelut onnistuivat tutkijan näkökulmasta erinomaisesti. Niissä oli avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja haastateltavat puhuivat asioista melko suoraan ja kertoivat omia näkemyksiään avoimesti. Myös menetelmätriangulaation käyttö tässä tutkimuksessa lisäsi luotettavuutta. Lisäksi työn eri vaiheet kuvattiin, jotta lukija voi arvioida luotettavuutta.

Haastatteluja oli toisaalta haastavaa saada kiireisen ajankohdan vuoksi, toisaalta haasteena oli organisaation jäsenten heterogeenisyys ja haastateltavien monipuolisuuden ja otoksen perusjoukkoa vastaavuuden varmistaminen. Tässä onnistuttiin lopulta melko hyvin. Haastatteluista jäi kuitenkin puuttumaan esimiehiin tyytymättömien näkökulma,

koska kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä, ja kyselyn mukaan kaikki eivät suinkaan olleet tyytyväisiä. Käytännössä tätä oli mahdotonta anonyymikyselyssä tietää etukäteen, joten haastateltavien määrää olisi voinut joka tapauksessa lisätä. Myös esimiesten näkökulma jäi haastatteluissa hieman suppeaksi; heitä oli nyt vain yksi. Kuitenkin jokaisesta ryhmästä oli vähintään yksi jäsen, mukana oli eri ammattiryhmiä edustavia, määräaikaisia ja vakituisessa työsuhteessa olevia, naisia ja miehiä oli yhtä paljon ja mukana oli eri-ikäisiä ja eri ajan organisaatiossa olleita.

Tutkimuksen rajaus olisi voinut olla toisenlainen. Esimiestyöstä ja johtamisesta yksistään olisi voinut tehdä syvällisemmän tutkimuksen, jossa eri organisaatioiden osuus johtamisessa olisi tuotu paremmin esille. Myös eri tiimien johtamisen ja esimiestyön vertailu erikseen sekä esimiesten että alaisten näkökulmista olisi ollut valaisevaa. Tutkija ei erityisesti ottanut huomioon organisaation eri tasojen johtamisen monimuotoisuutta eli sitä, että esimiesten mahdollisuus vaikuttaa johtamiseen oli rajallinen ja määräyksiä ja ohjeita tuli paljon emo-organisaatiosta. Toisaalta tutkija myös koki, että organisaatioilmapiiri on niin monipuolinen käsite, että siihen kuuluvat monet toisiinsa liittyvät osa-alueet, ja tämä näkyy hyvin tuloksissa.

Organisaatio halusi pysyä anonyyminä, mikä oli tiedon keruun kannalta tarpeen arkaluontoisessa aiheessa. Oli pohdittava henkilöstön edustajien kanssa, millaisia tietoja voidaan kerätä ja millaisia voidaan julkistaa. Anonymius luultavasti paransi vastausprosenttia ja lisäsi haastatteluissa luottamuksellista ilmapiiriä.

Tutkimuksen ajoittuminen juuri ennen kesälomia saattoi vaikuttaa tuloksiin vääristävästi, koska työntekijät voivat olla jo lomatunnelmissa tai poikkeuksellisen ylityöllistettyjä eikä työyhteisön asioita koeta yhtä läheisiksi kuin muuna aikana, tai mieli voi olla normaalia ahdistuneempi. QPS-Nordicin (Elo ym. 2001) ohjeissa suositellaan välttämään aineiston keruuta juuri ennen lomaa. Tutkimuksen ajankohta oli kuitenkin organisaatiolle hyödyllinen siinä mielessä, että organisaatiossa oli kehitetty työhyvinvointia ja tätä asiaa pystyttiin tutkimuksessa kartoittamaan. Tutkimusaineiston keruuseen liittyy vielä ongelma siinä mielessä, että sekä kysely että haastattelut ajoittuivat pääosin samaan aikaan. Olisi ollut hedelmällistä hyödyntää kyselyn tuloksia vielä paremmin haastatteluissa ja saada syvällisempää tietoa olennaisimpien asioiden merkityksistä ja syistä. Tästä esimerkkinä voidaan mainita henkilöstön ja organisaation arvojen erilaisuus.

Vaikka case-tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, ja työhyvinvointi voi yliopistoissa olla hyvin erilainen, tutkimuksesta voi saada virikkeitä ja suuntaa muiden yliopistoyksiköiden työhyvinvoinnin tutkimukselle ja kehittämiselle. Case-organisaatiossa oli samanlaisia piirteitä kuin muissa yliopistoyksiköissä ja asiantuntijaorganisaatiossa. Tasa-arvoa koettiin poikkeuksellisen hyvin, joten organisaatio voi olla esimerkkinä muille yliopistoille ja asiantuntijaorganisaatioille. Tutkimus myös osoitti, että henkilöstö on kiinnostunut työpaikkansa asioista ja ihmisistä ja haluaa kehittää organisaation työhyvinvointia. Moni myös aktiivisesti osallistui hyvinvoinnin kehittämiseen oma-

aloitteisesti. Esimiesten kiinnostus alaisiaan kohtaan on olennaista. Erityisesti kiusaamistapauksiin tulisi puuttua pikaisesti. Organisaation hyvinvointi koostuu sen jokaisen jäsenen hyvinvoinnista, ja yhdenkin pahoinvointi lisää muiden pahoinvointia.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa olisi ollut organisaatiolle hyödyllistä tarkastella erilaisia tiimejä erikseen ja verrata niitä keskenään. Pienen organisaatiokoon ja pienten tiimien kokojen ja anonymiteetin säilymisen vuoksi näin ei kuitenkaan tehty. Haastatteluissa tuli hyvin ilmi, että tiimeissä toimitaan hyvin eri tavoin johtuen tehtävien luonteiden erosta; toiset tekivät työnsä tiiviisti paikka- ja aikasidonnaisesti kun toisilla oli hyvin joustavat työajat ja työnteon paikka. Myös vaihtuvuus oli erilainen eri ryhmissä, mikä liittyy tiimin toiminnan luonteeseen, ja tiimien väliset tulokset voisivat poiketa toisistaan huomattavasti. Case-organisaatiossa onkin tärkeää jokaisen tiimin tunnistaa omat erityiset voimavaransa ja vaatimustekijänsä, jotta kehittämistoimet voidaan kohdentaa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Jatkotutkimuksena voitaisiinkin tehdä erillinen tutkimus tiimissä, jossa koetaan runsaasti kuormittavuutta, luottamuspulaa tai heikkoa sitoutumista. Voitaisiin haastatella sen jokaista jäsentä ja esimiestä ja anonyymisti käsitellä tietoja omassa tiimissä. Tässä erityisesti haastattelutekniikka tulisi olla hallussa, jotta vaikeista asioista aidosti pystyttäisiin puhumaan. Myös hedelmällinen palautteen käsittely olisi tärkeää tutkimuksen jälkeen.

Henkilöstö koki arvonsa ja case-organisaation arvot vain melko samanlaisiksi. Arvojen samankaltaisuus on yksi tärkeä työhyvinvointia lisäävä seikka. Tätä olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin, mistä ero johtuu; johtuuko se monitieteisyydestä vai tavoitteiden jatkuvasta muuttumisesta, toimintatavoista, ympäristön arvojen muuttumisesta vai jostain muusta tekijästä. Arvojen tunnistamisella voi olla olennainen merkitys yhteisten tavoitteiden löytämiseksi ja sitoutumisen ja me-hengen lisäämiseksi.

Palautteen saaminen omasta työstä on merkityksellistä. Palautetta tarvitaan omasta työstä työmotivaation säilyttämiseksi, omassa työssä kehittymisen suuntaamiseksi, laitoksen työpanoksen kohdentamiseksi ja toiminnan laadun ylläpitämiseksi. Olisi tärkeää selvittää mikä koetaan palautteeksi ja miltä taholta ja milloin sitä on olennaista saada. (Keskinen & Marttila 2000.) Case-organisaatiossa tyytyväisyys palautteen saantiin vaihteli, joten tarkempi selvittäminen olisi tarpeen ja auttaisi esimiehiä kohdentamaan työtään paremmin henkilöstöä palvelevaksi.

Tunnetaidot korostuvat nykyisessä ja tulevaisuuden työelämässä ja niihin on alettu kiinnittää huomiota muun muassa johtamiskirjallisuudessa. Tunteiden merkityksestä johtamisessa ja organisaatioissa kaivataan lisää tutkimuksia. Tunteisiin voidaan tietoisesti vaikuttaa hyvinkin nopeasti. Erityisesti olisi kiinnostavaa tutkia miten johtajien ja

esimiesten tunnetaitojen kehittäminen muuttaa organisaatioilmapiiriä ja organisaation työhyvinvointia ja menestystä. Tutkimuksessa voisi tehdä suunnitelmallista tunnetaitojen kehittämistä ja tehdä työhyvinvoinnin mittaukset ennen kehittämistä ja kehittämisen jälkeen. Esimiesten tunnetaidot korostuvat siinäkin mielessä, että kun alaisten odotukset ovat monipuoliset ja muuttuvat, esimies voi olla melkoisessa ristipaineessa ja epätietoisuudessa vaativassa tehtävässään, ja kielteiset tunteet voivat lisääntyä ja heijastua vuorovaikutuksessa. Tutkimuskohteena voisivat olla erilaiset yliopisto-organisaatiot, ja näitä voitaisiin keskenään vertailla. Näin saataisiin lisää tietoa yliopistojen työhyvinvoinnista ja kehittämisestä.

Case-organisaation kannattaa seurata organisaatioilmapiirin kehitystä vuosittain tai joka toinen vuosi samanlaisella kyselyllä. Seurantatutkimuksessa on myös olennaista se, että tuloksista ja kehittämistarpeista keskustellaan organisaation jäsenten kesken mahdollisimman avoimesti, ja tarpeen mukaan toteutetaan kehittämistoimenpiteitä. Keskustelu sinänsä kehittää vuorovaikutusta ja avoimuutta. Kysely antaa tietoa monipuolisesti, joten vaihtuviin ongelmiin voidaan tarvittaessa puuttua. Kyselyn ja kehittämishankkeen yhdistämisen on todettu lisäävän työn vaikutusmahdollisuuksia (Elo 2007, 21). Lisäksi haastatteluilla päästään lähemmäksi asioiden merkityksiä ja syitä. Kun käytetään samaa kyselyn mallia, voidaan tuloksia helposti verrata aiempiin tutkimuksiin. Eri vuosina voidaan keskittyä eri teemoihin, jotka korostuvat kyselyssä tai ovat ajankohtaisia haasteita, ja näitä sitten syvennetään haastatteluissa. Esimiesten kannattaa olla mukana suunnittelemassa tutkimusta, eikä heidän näkemystään työhyvinvoinnin kehittämisestä saa unohtaa.

LÄHTEET

Ahola, Kisi – Kivistö, Sirkku – Vartia, Maarit (2009) (toim.) *Työterveyspsykologia.* Työterveyslaitos, Helsinki.

Ainamo, Antti – Höyssä, Maria – Kallio, Kirsi-Mari – Kallio, Tomi – Müller, Kiti – Ståhle, Pirjo – Tienari, Janne – Välikangas, Liisa – Ylitalo, Jari – Åberg, Leif (2012) Kohti uudistavaa yliopistojohtamista. Teoksessa Ståhle, Pirjo – Ainamo, Antti. *Innostava yliopisto*. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Aira, Annaleena (2012) *Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkosto.* Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Aittola, Helena – Marttila, Liisa (2010) *Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos.* RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti. Helsinki: Yliopistopaino: Opetusministeriön julkaisuja 2010:5.

Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0.* Vastapaino, Tampere.

Alvesson, Mats (2004) *Knowledge Work and Knowledge-intensive Firms.* Oxford University Press, Oxford.

Allen, Natalie – Meyer, John (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology,* Vol. 63 (1) 1–18.

Antila, Juha – Ylöstalo, Pekka. (2002) *Proaktiivinen toimintatapa. yritysten ja palkansaajien etu?* Helsinki: Työministeriö: Työpoliittinen tutkimus 239.

Antila, Juha (2006) *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä.* Helsinki: Työministeriö: Työpoliittinen tutkimus nro 305.

Anttonen, Hannu – Räsänen, Tuula (2008) *Työhyvinvointi - Hyvät käytännöt.* Työterveyslaitos 2009, Helsinki.

Bakker, Arnold – Hakanen, Jari – Demerouti, Evangelia – Xanthopouhou, Despoina (2007) Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology,* Vol. 99, 274–284.

Bartol, Kathryn – Martin, David (1998) *Management.* McGraw Hill, New York.

Bass, Bernard (1990) *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research & managerial applications. (3rd ed.)* Free Press, New York.

Bedeian, Aarthur – Armenakis, Achilles (1981) A path analytic study of the consenquences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal,* Vol. 24, 417–424.

Benson, John – Brown, Michelle (2007) Knowledge Workers. What keeps the committed, what turns them away? *Work, Employment and Society,* Vol. 21 (1), 121–141.

Case-organisaation johtajan esittely 26.4.2012 ja 4.6.2012.

Case-organisaation työtyytyväisyysbarometri 2008.

Case-organisaation jäsenen sähköposti 14.6.2012.

Cohen, Aaron (2007) Commitment Before and After. An Evaluation and Reconceptual ization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review,* Vol. 17 (3), 336–354.

Coladarci, Theodore (1992) Teacher's sense of efficacy and commitment to teaching. *Journal of Experimental Education,* Vol. 60, 323–337.

Cooper, C. – Marshall, Jesse (1976) Occupational sources of stress: A review literature related to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology,* Vol. 49, 11–28.

Crump, Carolyn – Earp, Jo Anne – Kozma, Chris – Hertz-Picciotto, Irva. (1996) Effect of Organization-level Variables on Differential Employee Participation in 10 Federal Worksite Health Promotion Programs. *Health Education Quarterly*. Vol. 23 (2) 204–223.

Dallner, Margareta (1997) Job demands. Teoksessa *Review of Psychological Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire,* toim. Kari Lindstöm – Margareta Dallner – Anna-Liisa Elo – Francesco Gam berale – Stein Knardahl – Anders Skogstad – Elsa Orhede, 31-35. Kööpenhamina, Nord.

Davies, Bronwyn (2006) Women and Transgression in the Halls of Academe. *Studies in Higher Education*, Vol. 31 (4), 497–509.

Einarsen, Ståle – Raknes, Bjorn – Matthiesen, Stig (1994) Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychologist,* Vol. 4, 381–401.

Ekvall, Göran (1996) Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Vol. 5 *(1) 105–123.*

Elo, Anna-Liisa (1997) Leadership. Teoksessa *Review of Psychological Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire*, toim. Kari Lindstöm – Margareta Dallner – Anna-Liisa Elo – Francesco Gamberale – Stein Knardahl – Anders Skogstad – Elsa Orhede, 50-55. Kööpenhamina, Nord.

Elo, Anna-Liisa (2007) Työyhteisöä kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Teoksessa: *Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta,* toim. A. Aro – Taru, Feldt – T. Ruohomäki, 14–27. Helsinki: Edita.

Elo, Anna-Liisa – Skogstad, Anders (1997) Organizational interventions emphasizing the survey-feedback method. Teoksessa *Review of Psychological Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire* (toim.) Lindstöm, Kari – Dallner, Margareta – Elo, Anna-Liisa – Gamberale, Francesco – Knardahl, Stein – Skogstad, Anders – Orhede, Elsa, 18-24. Kööpenhamina. Nord.

Elo, Anna-Liisa – Dallner, Margareta – Gamberale, Francesco – Hottinen, V. – Knardahl, Stein – Lindström, Kari - Skogstad, Anders - Orhede, Elsa (2001) *QPS-Nordic-käsikirja.* Työterveyslaitos, Helsinki.

Elo, Anna-Liisa – Feldt, Taru (2005) Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa: *Työ leipälajina,* toim. Ulla Kinnunen – Taru Feldt – Saija Mauno, Keuruu: Otavan kirjapaino.

Elo, Anna-Liisa – Mattila, Pauliina – Kuosma, Eeva (2005) Voidaanko alaisten psykososiaalista työympäristöä ja hyvinvointia parantaa johtamisvalmennuksella?, Teoksessa: *Työ ja ihminen,* toim. Anna-Liisa Karhula, 334–347. Tampere: Työterveyslaitos.

Elovainio, Marko – Kivimäki, Mika – Vahtera Jussi (2002) Organizational justice: Evidence of new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*. Vol. 92 (1) 105–108.

Eskola, Jari (2004) Tutkijan monet valinnat. Teoksessa: *Ihmistä tutkimassa. Yhteiskuntatieteiden metodologian ajankohtaisia kysymyksiä,* toim. Jari Eskola – Sami Pihlström, 137–160. Kuopio: Kuopio University Press.

Fox, Alan (1974) *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations.* Faber – Faber, Lontoo.

Fresko, Barbara – Kfir, Drora – Nasser, Fadia (1997) Predicting teacher commitment. *Teaching and Teacher Education,* Vol. 13, 429–438.

Ganster, Daniel – Fusilier, Marcelline (1989) Control in the workplace. Teoksessa *In ternational review of industrial and organizational psychology*, toim. C. Cooper – I. Robertson New York: Wiley.

http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/619-futurice-oy-valittiin-euroopan-parhaaksi-tyoepaikaksi. Luettu 26.6.2012.

Hakanen, Jari (2005) *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Akateeminen väitöskirja. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hakanen, Jari (2009) *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää.* Työyhteisöt ja -oraganiaatiot -osaamiskeskus. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hakanen, Jari (2011) *Työn imu.* Työterveyslaitos. Tammerprint, Tampere.

Heikkilä, Jukka-Pekka (2011) HR-tietojärjestelmien historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden analysointia. Teoksessa *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista,* toim. Viitala, Riitta – Suutari, Vesa – Järslträm, Maria, 219–238. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

Heikkilä, Tarja (2008) *Tilastollinen tutkimus.* 7. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Teemahaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2009) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Yliopistopaino, Helsinki.

http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR%20Barometri/HR-Barometri%20yhteenvetoraportti.pdf. Luettu 20.12.2011.

Honkonen, Teija (2010) Työ ja mielenterveys. Teoksessa: *Työstä terveyttä.* toim. Martimo, Kari-Pekka – Antti-Poika, Mari – Uitti, Jukka, 78–84. Työterveyslaitos. Helsinki: Duodecim.

Houkes, Inge – Janssen, Peter – Jonge, Jan – Nijhuis, Frans (2001) Specific relationships between work characteristic and intrinsic work motivation, burnout

and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Vol. 10, 1–23.

Hussi, Tomi (2005) *Essays on managing knowledge and work related wellbeing*. Akateeminen väitöskirja. Hanken, Helsinki.

Janz, N. – Wren, P – Israel, B. (1995) Staff stress in AIDS prevention and service organizations. *Health Education Research,* Vol. 10 (2) 163–177.

Julkunen, Raija – Nätti, Jouko – Anttila, Timo (2004) Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa. Vastapaino, Tampere.

Juntunen, Jouni (2011) Kohtuullistamisen mahdollisuudesta. Teoksessa: *Tutkijat kerto vat - kymmenen esseetä akateemisesta työstä,* toim. Keijo Räsänen, 17–30. Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + talous 9 /2011.

Juuti, Pauli (1989) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava, Helsinki.

Juuti, Pauli (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen.* Otava, Helsinki.

Kahn, Robert – Wolfe, Donald – Quinn, Robert – Snoek, Diedrick & Rosenthl Robert (1964) *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.* Wiley, New York.

Kallio, Kirsi-Mari – Kallio, Tomi (2012) Tulosohjaus yliopistojen asiantuntijatyössä. Teoksessa: *Innostava yliopisto*, toim. Ståhle, Pirjo – Ainamo, Antti, 56 –77. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Karasek, Robert – Theorell, Töres (1990) *Healthy Work. Stress, productivity, and the reconstruction of working* life. New York: Basic Books.

Karasek, Jr. Robert (1979) Job Demand, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for job redesing. *Administrative Science Quartely* Vol. 24, 285 –309.

Kasvio, Antti (2010) Suomalaisen työelämän muutokset työterveyden näkökulmasta. Teoksessa: *Työstä terveyttä, toim.* Kari-Pekka Martimo, Mari Antti-Poika – Jukka Uitti, 26–33. Työterveyslaitos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Kaukonen, Erkki – Himanen, Laura – Muhonen, Reetta – Puuska, Hanna-Mari, Talola, Nina – Auranen, Otto (toim.) (2011) *Tutkimuksen tuottavuuden kehitys Suomen yliopistoissa.* Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:2.

Kauhanen, Juhani (2010) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY Pro, Helsinki.

Keskinen, Soili – Marttila, Outi (2000) *Miten yliopistoyhteisössä voidaan? Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan työkykykartoitus*. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Julkaisusarja C:11.

Kinnunen, Ulla – Mauno, Saija – Mäkikangas, Anne – Nätti, Jouko. (2011) Ovatko määräaikaiset työntekijät huono-osaisia? Teoksessa *Työstä, jousta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus,* toim. Petteri Pietikäinen, 107 – 120. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Kivimäki, Mika – Kalimo, Raija – Lindström, Kari (1994) Contributors to satisfaction with management in hospital wards. *Journal of Nursing Management*, Vol. 2, 229–234.

Kline, Theresa – Boyd, Edvin (1991) Organizational structure, context, and climate: Their relationships to job satisfaction at three managerial levels. *The Journal of General Psychology.* Vol. 118 (4) 305–316.

Knardahl, Stein (1997) Predictability at work. Teoksessa. *Review of Psychological Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire,* toim. Kari Lindstöm – Margareta Dallner – Anna-Liisa Elo – Francesco Gamberale – Stein Knardahl – Anders Skogstad – Elsa Orhede, 43–46. Nord: Kööpenhamina.

Koivunen, Niina (2005) Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon tutkimus* Vol. 24 (3), 32–45.

Koivumäki, Jaakko (2008) *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma.* Tampereen Yliopistopaino, Tampere.

Kompier, Michael – Cooper, Cary (1999) *Preventing stress, improving productivity. European case studies in the workplace.* Routledge, New York.

Kotter, John (1996) *Muutos vaatii johtajuutta.* Rastor, Helsinki.

Launis, Kirsti – Koli, Annarita (2005) Opettajien työhyvinvointi muutoksessa. Teoksessa: *Voidaanko alaisten psykososiaalista työympäristöä ja hyvinvointia parantaa johtamisvalmennuksella? Työ ja ihminen,* toim. Anna-Liisa Karhula, 334–347. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Leiter, Michael – Maslach, Christina (1988) The impact of interpersonal environment on burnout and orgasnizational commitment. *Journal of Organizational Behavior.* Vol. 9, 297–308.

Levine, John – Moreland, Richard (1990) Progress in small groups. *Annual Reviews of Psychology,* Vol. 41, 585–634.

Leymann, Heinz (1990) Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims,* Vol. 5, 119–126.

Liesivuori, Jyrki (2012) *Henkilöstö, tuottavuus ja johtaminen*. Työterveyslaitoksen aluejohtaja, professori. Työterveyslaitoksen, elinkeino- liikenne-, ja ympäristökeskuksen ja Satakunnan kauppakamarin järjestämä Laadukas ja tuottava työelämä-seminaari 18.4.2012. Promenadi-keskus. Pori.

Lindström, Kari – Kiviranta, J. (1995) *Työryhmät ja tiimit.* Työterveyslaitos, Helsinki.

Lindstöm, Kari – Dallner, Margareta – Elo, Anna-Liisa – Gamberale, Francesco – Knardahl, Stein – Skogstad, Anders – Orhede, Elsa (toim.) (1997) *Review of Psychological Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire.* Kööpenhamina: Nord.

Lindström, Sara (2011) Teoksessa: *Tutkijat kertovat - kymmenen esseetä akateemisesta työstä,* toim. Räsänen, Keijo. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + talous 9/2011.

Litwin, George – Stringer, Robert (1968) *Motivation and organizational climate.* Division of research graduate school of business administration. Harward University, Boston.

Mamia, Tero – Koivumäki, Jaakko (2006) Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa: *Kenen ehdoilla työ joustaa?,* toim. Harri Melin – Tero Mamia, 99–175. Helsinki: Työpoliittinen tutkimus.

Manka, Marja-Liisa – Kaikkonen, Maija-Leena – Nuutinen, Sanna (2007) *Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi.* Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto, Tampere.

Manka, Marja-Liisa (2006) *Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen.* Talentum, Helsinki.

Martimo, Kari-Pekka – Antti-Poika, Mari – Uitti, Jukka (toim.) (2010) *Työstä terveyttä.* Työterveyslaitos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Mauno, Saija – Kinnunen, Ulla (2005) Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa: *Työ leipälajina,* toim. Ulla Kinnunen – Taru Feldt – Saija Mauno, 167–200. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Maslach, Christina – Schaufeli, Wilmar – Leiter, Michael (2001) Job burnout. *Annual Review of Psychology.* Vol. 52, 397–422.

Miller, Katherine – Birkholt, Marty – Scott, Craig – Stage, Christina (1995) Empathy and burnout in human service work. *Communication Research.* Vol. 22 (2) 123–147.

Milliman, John – Czaplewski, Andrew J. – Ferguson, Jeffrery. College of Business, University of Colorado (2003) Workplace spirituality and employee empirical assesment. *Journal of Organizational Change management.* Vol. 16 (4) 426–447.

Moorman, Robert H. (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied psychology*. Vol. 76 (6) 845–855.

Müller, Kiti (2012) Ajattelevat aivot yliopistossa. Teoksessa: *Innostava yliopisto,* toim. Pirjo Ståhle – Antti Ainamo, 165–189. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Mäkelä, Liisa – Uotila Timo-Pekka (2011) *Work well-being as a challenge to HR work in the years 2015 - Manifold discourses on well-being in working life.* Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja.

Mäkikangas, Anne – Kinnunen, Ulla (2003) *Psychosocial work stressors and well-being: self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample.* Personality and Individual Differences, Vol. 35, 537–557.

Mäkitalo, Jorma (2010) Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa: *Työstä terveyttä,* toim. Kari-Pekka Martimo – Mari Antti-Poika – Jukka Uitti, 162–168. Työterveyslaitos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Mäntylä, Hans – Päiviö, Hanna (2005) Toivon ja epätoivon äärellä akateemisessa työs sä. Teoksessa: *Tulosjohdettua autonomiaa: Akateemisen työn muuttuvat käytännöt.* toim. H. Aittola – O.H. Ylijoki, 41–66. Helsinki: Gaudeamus.

Nahapiet, Janine – Ghoshal, Sumatra (1998) Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23 (2) 242–266.

Nakari, Maija-Liisa (2003) *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus.* Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Nakari, Risto – Valtee, Pasi (1995) *Menestyvä työyhteisö.* Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisöjen kehittämiseen. Gummerus, Jyväskylä.

Niinikoski, Marja-Liisa – Lunabba, Johan – Raivio, Tuomas – Lehti, Riikka – Pessala, Piia (2012) *Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 21/2012.

Nikunen, Minna (2012) Työ, perhe ja tasa-arvo: tapaus yliopisto. Teoksessa. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus.

Notkola, Veijo (toim.) (2002) *Työhyvinvointi ei ole sattumaa -tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta.* Hallituksen työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki: Kirjapaino Snellman.

Onnismaa, Jussi (2010) *Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004–2009.* Helsinki: Opetushallitus. www.oph.fi/julkaisut. Raportit ja selvitykset 1/2010.

Otala, Leena (2011) *Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön.* WSOY, Helsinki.

Paalumäki, Anni (2010) Yhteisöllisyys ja työhyvinvointi yliopistotyössä. Teoksessa: *Eväitä esimiestyöhön akateemisessa työympäristössä,* toim. Soili Keskinen – Anni Paalumäki, 62–83. Turku: Turun yliopisto, Uniprint.

Parviainen, Jaana (2006) *Kollektiivinen asiantuntijuus.* (Collective expertise). Tampere University Press, Tampere.

Peltonen, Matti – Ruohotie, Pekka (1987) *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi.* Keuruu: Otava. Aavaranta-sarja n:o 4.

Popper, Micha – Lipshitz, Raanan (2000) Installing mechanims and instilling values: the role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization* Vol. 7 (3), 135–144.

Porter, Michael (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Mac Millian London.

Pyöriä, Pasi (2006) *Understanding work in the age of information. Finland in focus.* Tampere University Press, Tampere.

Pyöriä, Pasi (2012) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys.* Gaudeamus, Helsinki.

Raivola, Petri (1997) Communication in organizations. Teoksessa *Review of Psychological Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire* (toim.) Kari Lindström – Margareta Dallner – Anna-Liisa Elo – Francesco Gamberale – Stein Knardahl – Anders Skogstad – Elsa Orhede, 25–30. Nord: Kööpenhamina.

Rinne, Risto – Jauhiainen, Arto – Simola, Hannu – Lehto, Reeta – Jauhiainen, Annukka – Laiho, Anne. (2012) *Valta, uusi yliopistopolitiikka ja yliopistotyö Suomessa. Managerialistinen hallintapolitiikka yliopistolaisten kokemana.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Riketta, Michael (2002) Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance. A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 23 (3), 257–266.

Ristikangas, Marjo-Riitta – Ristikangas Vesa (2010) *Valmentava johtajuus*. WSOY Pro, Helsinki.

Rosenholtz, S. (1989) *Teachers´ workplace: a social organizational analysis.* White Plains. Longman, New York.

Rosenholtz, S – Simpson, C. (1990) Workplace conditions ant the rise and fall of teachers' commitment. *Sociology of Education*, Vol. 63, 241–257.

Rossi, Asta (2012) *Kulttuuristrategia. Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat.* Kauppakamari, Helsinki.

Ruokolainen, Mervi (2011) *Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment? A mixed method study of the associations.* Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Saari, Tiina – Pyöriä, Pasi (2012) Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa: *Työhyvinvointi ja organisaation menestys,* toim. Pasi Pyöriä, 41–60. Helsinki: Gaudeamus.

Saarinen, Mikael (2007) Tunneälykäs esimies. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Edita, Helsinki.

Salojärvi, S. (2006) Nousevatko osaajat entistä suurempaan arvoon? Teoksessa *Johtaminen eilen - tänään - huomenna,* toim. Pauli Juuti. Kirkkonummi: Aavaranta -sarja.

Schaufeli, Wilmar – Maslach, Christina & Marek T. (toim.) (1993) *Professional burnout. Recent developments in theory and research.* Washington, DC: Taylor & Francis.

Schaufeli, Wilmar – Bakker, Arnold (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 25, 293–315.

Seikkula, Hanna (2010) *Työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden, työhyvinvoinnin ja työmotivaation muutokset ja keskinäiset yhteydet Jyväskylän yliopiston työntekijöillä: vuoden seurantatutkimus*. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Sergiovanni, Thomas (1994) Organizations or communities? Changing the metaphor changes the theory. *Educational Administration Quarterly* Vol. 30 (2), 214–226.

Shulman, George (1983) The pastoral idyll of democracy. *Democracy*, Vol. 3, 43–54.

Simola, Ahti – Kinnunen, Ulla (2005) Organisaatio ja hyvinvointi. Teoksessa: *Työ leipälajina,* toim. Ulla Kinnunen – Taru Feldt – Saija Mauno, Keuruu: Otavan kirjapaino, 119–141.

Sinokki, Marjo (2010) Työyhteisö - uhka ja tuki mielenterveydelle. *Duodecim.* Vol. 126, 1803–1809.

Sveiby, Karl (1997) *The New Organizational Wealth.* Berret-Koehler Publishers.

Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 (2011) Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu Vol. 13

Spector, Paul (1989) Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations,* Vol. 39, 1005–1016.

Taittonen, Maria – Janhonen, Minna – Johanson, Jan-Erik – Nikkilä, Riku – Pirttilä, Ilkka (2008) *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatiossa.* Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto, Helsinki.

Thoits, Peggy (1995) Stress, coping and social support processes: Where are we? What next? *Journal of Health and Social Behavior* (Extra issue) 53–79.

Tuomi & Sarajärvi (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tuomi & Sarajärvi (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Vahtera, Jussi – Kivimäki, Mika – Pentti, Jaana – Theorell, Töres (2000) Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initiary health employees. *Journal of Epidemiology and Community Health,* Vol. 54, 484–93.

Vartia, Maarit – Perkka-Jortikka, Katriina (1994) *Henkinen väkivalta työpaikalla.* Gaudeamus, Tampere.

Viitala, Riitta – Suutari, Vesa – Järslström, Maria. Toim. (2011) *Huomisen haasteita henkilöstötyössä.* Henry, Helsinki.

Viitala, Riitta – Koivunen, Niina. (2011). Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Teoksessa: Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. *Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista,* toim. Riitta Viitala – Vesa Suutari – Maria Järlström, 161–184. *Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171*.

Viitala, Riitta (2009) *Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä.* Edita, Helsinki.

Viljamaa, Kimmo – Lehenkari, Janne – Lemola, Tarmo – Tuominen, Terhi (2010) *Tutkimuspolitiikan välineet ja käytännöt - viiden maan vertailu.* Suomen Akatemian julkaisuja 2/2010.

Virolainen, Harri (2010) *"Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" Virtuaalisen tiimin ilmapiiri.* Akateeminen väitöskirja. Uniprint, Turku.

Virtanen, Marianna (2003) *Temporary employment and health.* Työterveyslaitos, Helsinki.

West, Michael (1989) Innovation amongst healthcare professionals. *Social Behaviour,* Vol. 4, 173–184.

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

haastateltavat: kaikista ryhmistä, eri tehtävissä olevia, satunnaisotanta (arvonta)

Taustatiedot: kuinka kauan olet työskennellyt yksikössä

Millainen on työhyvinvointisi?

- miten se ilmenee
- mikä sitä tukee

Työpahoinvointi

- mitä se on kohdallasi
- mistä se johtuu

Mikä vaikuttaa työhön ja organisaatioon sitoutumiseesi?

Miten itse kehittäisit yksikkösi työhyvinvointia?

Miten koet esimiestyön?

- kuinka tyytyväinen olet ollut esimiestyöhön
- mitä kaipaisit lisää esimiestyöltä

Miten koet organisaatiosi ilmapiirin?

- mikä siinä on hyvää?
- mikä siinä on huonoa?
- me-henki
- yhteisöllisyys
- luottamuksellisuus
- vuorovaikutuksen avoimuus

Miten olet kokenut työhyvinvoinnin kehittämisen?

Onko jotain muuta mitä haluat sanoa?

LIITE 2 KYSELYLOMAKE

... organisaation työhyvinvointikysely

Tämä on ... organisaation ... yksikön työhyvinvointikysely. Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa, jonka avulla työtäsi ja työympäristöäsi voidaan kehittää.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Yksittäiset vastaukset tulevat ainoastaan tutkijan tietoon ja hävitetään raportin valmistumisen jälkeen. Tutkimusraportissa ei tuoda yksittäisten ihmisen mielipidettä esiin niin, että vastaajan voisi tunnistaa, vaan vastaukset yhdistetään suurempaan kokonaisuuteen.

Vastaa kaikkiin kysymyksiin rehellisesti. Useimpiin kysymyksiin vastataan valitsemalla mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa n. 15 minuuttia.

Kiitos osallistumisestasi!

Erja Karjalainen
hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriopiskelija
Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö
ersyka@utu.fi

Sulkeisiin on merkitty yhteys QPS-Nordic –malliin.

	TYÖN MÄÄRÄ	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
1	Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat? (QPS:12)	1	2	3	4	5
		liian paljon	hieman liian paljon	sopivasti	hieman liian vähän	liian vähän
2	Onko sinulla liikaa töitä? (QPS:15)	1	2	3	4	5

	TYÖN HAASTEET	erittäin heikosti	heikosti	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin
3	Missä määrin voit käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi? (26)	1	2	3	4	5
		liian helppo	hieman liian helppo	sopivan haastava	hieman liian haastava	liian haastava
4	Onko työsi haasteellista? (QPS:27)	1	2	3	4	5
		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
5	Kaipaatko lisää haasteita?	1	2	3	4	5
		en lainkaan mielekkäänä	hieman mielekkäänä	melko mielekkäänä	hyvin mielekkäänä	erittäin mielekkäänä
6	Kuinka mielekkäänä pidät työtäsi? (QPS:28)	1	2	3	4	5

	ROOLIODOTUKSET	ei lainkaan selkeänä	ei kovin selkeänä	melko selkeänä	selkeänä	erittäin selkeänä
7	Kuinka selkeänä pidät työllesi asetettuja tavoitteita? (QPS:38)	1	2	3	4	5
		erittäin heikosti	heikosti	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin
8	Tiedätkö, mistä olet vastuussa? (QPS:39)	1	2	3	4	5

	VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET	erittäin vähän	vähän	jonkin verran	paljon	erittäin paljon
9	Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä? (QPS:51)	1	2	3	4	5
10	Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin? (QPS:53)	1	2	3	4	5

	TYÖN HALLINTA	erittäin tyytymätön	tyytymätön	hieman tyytyväinen	tyytyväinen	erittäin tyytyväinen
11	Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun? (QPS:66)	1	2	3	4	5
12	Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään? (QPS:67)	1	2	3	4	5
13	Oletko tyytyväinen ongelmanratkaisuun työssäsi? (QPS:68)	1	2	3	4	5
14	Oletko tyytyväinen hyvien työtoverisuhteiden ylläpitoon? (QPS:69)	1	2	3	4	5

	VUOROVAIKUTUS	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
15	Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi? (QPS:72)	1	2	3	4	5
16	Saatko tarvittaessa tukea ja apua henkilökohtaisissa asioissa työtovereiltasi?	1	2	3	4	5
		en	kerran	muutaman kerran	usein	hyvin usein
17	Oletko havainnut häiritseviä ristiriitoja työtovereittesi välillä? (QPS:79)	1	2	3	4	5
18	Oletko havainnut jonkun joutuneen henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteeksi työssäsi viimeisen puolen vuoden aikana? (QPS:81)	1	2	3	4	5
19	Oletko itse ollut henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena viimeisen puolen vuoden aikana? (QPS:83)	1	2	3	4	5

	ESIMIESTYÖ	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
20	Saatko palautetta lähimmältä esimieheltäsi? (QPS:70)	1	2	3	4	5
21	Puuttuuko lähin esimiehesi ongelmiin heti niiden ilmaannuttua? (QPS:87)	1	2	3	4	5
22	Kaipaatko lähimmän esimiehen kontaktia enemmän?	1	2	3	4	5
23	Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähimmältä esimieheltäsi? (QPS:73)	1	2	3	4	5
24	Kuunteleeko lähin esimiehesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmistasi? (QPS:75)	1	2	3	4	5
25	Kohteleeko lähin esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti? (QPS:90)	1	2	3	4	5
		erittäin heikosti toimiva	heikosti toimiva	melko hyvin toimiva	hyvin toimiva	erittäin hyvin toimiva
26	Koetko että sinun ja lähimmän esimiehesi suhde on toimiva? (QPS:91)	1	2	3	4	5
		erittäin tyytymätön	tyytymätön	hieman tyytyväinen	tyytyväinen	erittäin tyytyväinen
27	Oletko tyytyväinen lähimmän esimiehesi toimintaan yleisesti?	1	2	3	4	5

	JOHTAMINEN	erittäin heikentävä vaikutus	hieman heikentävä vaikutus	ei vaikutusta	hieman myönteinen vaikutus	erittäin myönteinen vaikutus
28	Miten olet kokenut (organisaatioiden) yhdistymisen vaikuttaneen työhösi?	1	2	3	4	5
		en lainkaan	hieman	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin
29	Koetko xx yksikkösi johtamisen oikeudenmukaisena?	1	2	3	4	5

ORGANISAATIOKULTTUURI

		ei lainkaan	hyvin vähän	kohtalaisesti	hyvin	erittäin hyvin
30	Miten seuraavat adjektiivit kuvaavat työyksikkösi ilmapiiriä?					
	Kilpaileva (QPS:92)	1	2	3	4	5
	Kannustava ja tukeva (QPS:93)	1	2	3	4	5

Epäluuloinen ja epäilevä (QPS:94)	1	2	3	4	5
Leppoisa ja mukava (QPS:95)	1	2	3	4	5
Jäykkä ja sääntöihin perustuva (QPS:96)	1	2	3	4	5

	KEHITTÄMINEN	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
31	Aikaisemmin esiin nostettuihin kehityskohteisiin on puututtu	1	2	3	4	5

	VIESTINTÄ	erittäin heikko	hieman heikko	melko hyvä	hyvä	erittäin hyvä
32	Miten koet tiedonkulun työyhteisössäsi? (QPS:99)	1	2	3	4	5

TASA-ARVO

33	Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta:	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
	miesten ja naisten välillä? (QPS:100)	1	2	3	4	5
	eri-ikäisten välillä? (QPS:101)	1	2	3	4	5
	eri ammattikuntien edustajien välillä?	1	2	3	4	5

	PALKITSEMINEN	en lainkaan	hieman	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin
34	Koetko palkitsemisen oikeudenmukaisena?	1	2	3	4	5

	HENKILÖSTÖN HUOMIOIMINEN	erittäin heikosti	heikosti	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin
35	Huolehditaanko työntekijöistä hyvin organisaatiossasi? (QPS:103)	1	2	3	4	5

	SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON	en missään nimessä	luultavasti en	mahdollisesti	kyllä	ehdottomasti
36	Olisitko valmis suosittelemaan xx yksikköä työpaikkana muille?	1	2	3	4	5
		ei lainkaan	hieman samanlaisia	melko samanlaisia	samanlaisia	erittäin samanlaisia
37	Ovatko arvosi samanlaisia organisaation arvojen kanssa? (QPS:110)	1	2	3	4	5
		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
38	Innostaako tämä organisaatio sinua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen? (QPS:111)	1	2	3	4	5
39	Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden aikana?	1	2	3	4	5

40	Miten organisaatiosi sitoutumista voisi mielestäsi kehittää?	

	TYÖMOTIIVIT	erittäin vähän motivoitunut	melko motivoitunut	jonkin verran motivoitunut	melko motivoitunut	erittäin motivoitunut
41	Kuinka motivoitunut olet yleisesti työssäsi?	1	2	3	4	5
		erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko hyvin	erittäin hyvin
42	Tarjoaako työsi mahdollisuuksia oppimiseen?	1	2	3	4	5

	ME-HENKI	erittäin heikko	melko heikko	kohtalainen	melko hyvä	erittäin hyvä
43	Millainen me-henki organisaatiossasi mielestäsi on?	1	2	3	4	5
		erittäin heikosti	melko heikosti	kohtalaisesti	melko hyvin	erittäin hyvin
44	Kuinka hyvin tunnet päässeesi mukaan organisaation jäseneksi?	1	2	3	4	5

KUORMITUSTEKIJÖIDEN ESIINTYMINEN

	Minkä verran työyhteisössäsi mielestäsi esiintyy seuraavia asioita?	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
45	Henkilöiden välisiä erimielisyyksiä	1	2	3	4	5
	Ratkaisemattomia ongelmia	1	2	3	4	5
	Pelkoa esittää mielipiteitä	1	2	3	4	5
	Luottamuspulaa	1	2	3	4	5
	Liiallista byrokratiaa	1	2	3	4	5
	Kiirettä	1	2	3	4	5
	Työn stressaavuutta	1	2	3	4	5

	ILMAPIIRIN KEHITTYMINEN	heikentynyt selvästi	heikentynyt hieman	pysynyt samana	parantunut hieman	parantunut selvästi
46	Miten ilmapiiri on mielestäsi kehittynyt viimeisen vuoden aikana?	1	2	3	4	5
47	Miten työyhteisösi me-henkeä tulisi mielestäsi kehittää?					

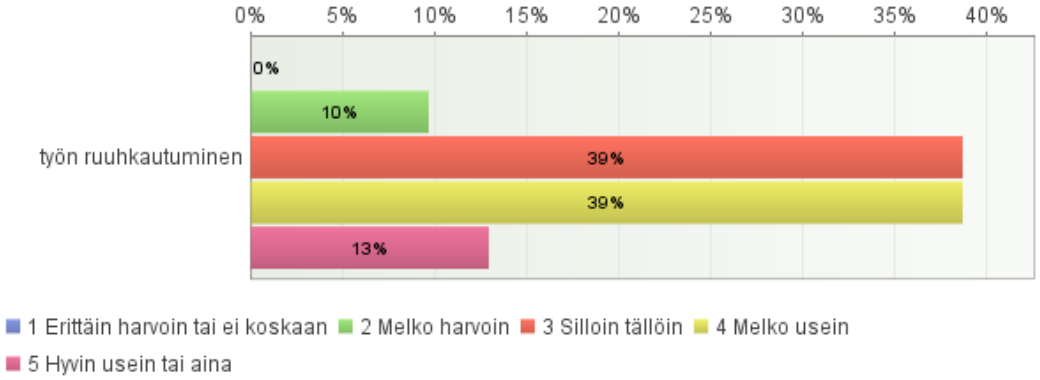
48	Miten työyhteisön henkilöstön työhyvinvointia tulisi mielestäsi kehittää?

	TYÖSSÄ VIIHTYMINEN JA HYVINVOINTI	erittäin heikosti	melko heikosti	kohtalaisesti	melko hyvin	erittäin hyvin
49	Kuinka hyvin viihdyt työssäsi?	1	2	3	4	5
		erittäin heikko	melko heikko	kohtalainen	melko hyvä	erittäin hyvä
50	Millainen on yleinen työhyvinvointisi?	1	2	3	4	5

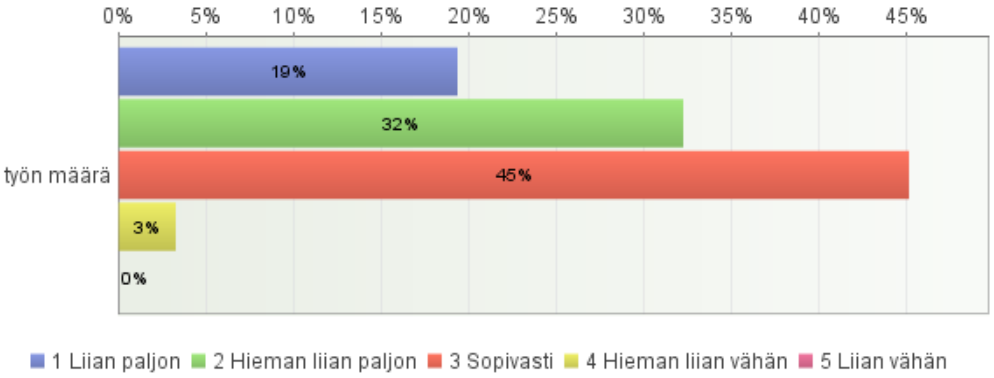
51	Mitkä tekijät ovat lisänneet työhyvinvointiasi?
52	Mitkä tekijät ovat heikentäneet työhyvinvointiasi?
53	Tässä voit kuvata työyhteisösi työhyvinvointia tai ilmapiiriä omin sanoin.

LIITE 3 KYSELYN PROSENTUAALISET VASTAUSJAKAUMAT

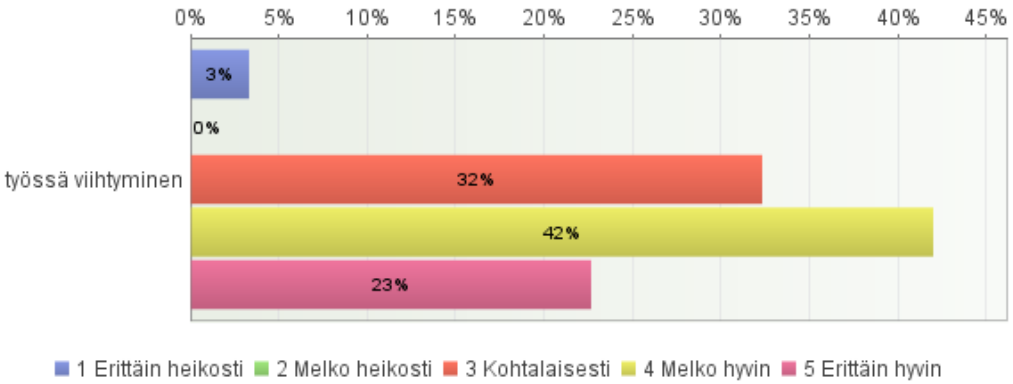
a)



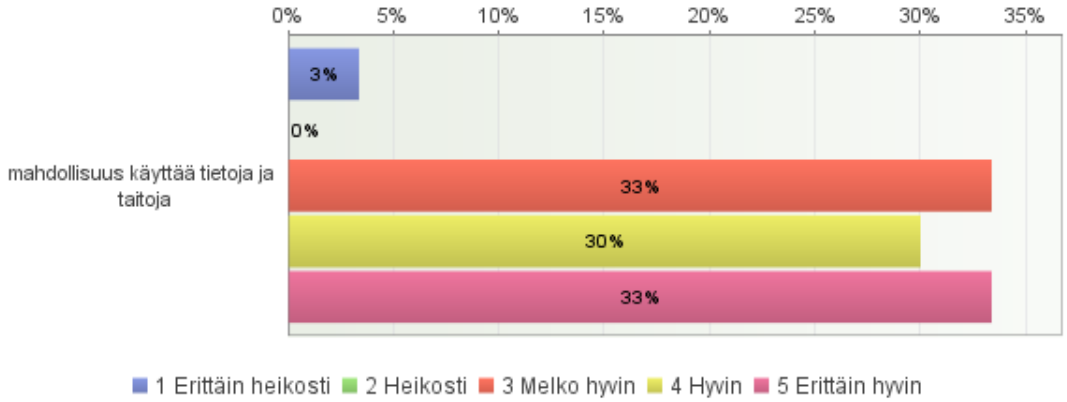
b)



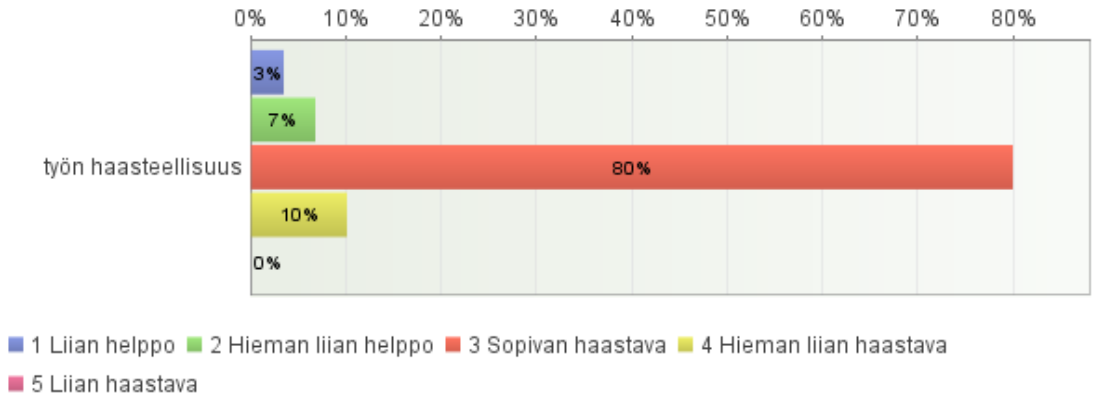
c)



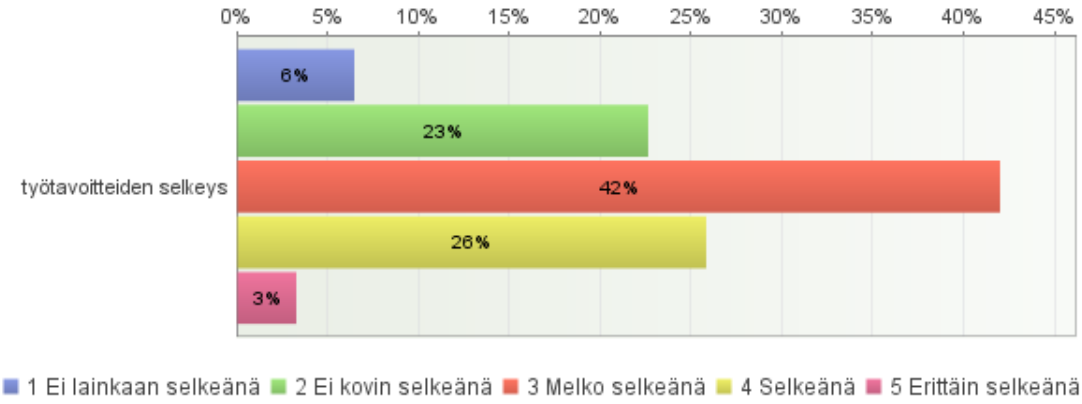
d)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
mahdollisuus käyttää tietoja ja taitoja
3%
0%
33%
30%
33%
1 Erittäin heikosti
2 Heikosti
3 Melko hyvin
4 Hyvin
5 Erittäin hyvin

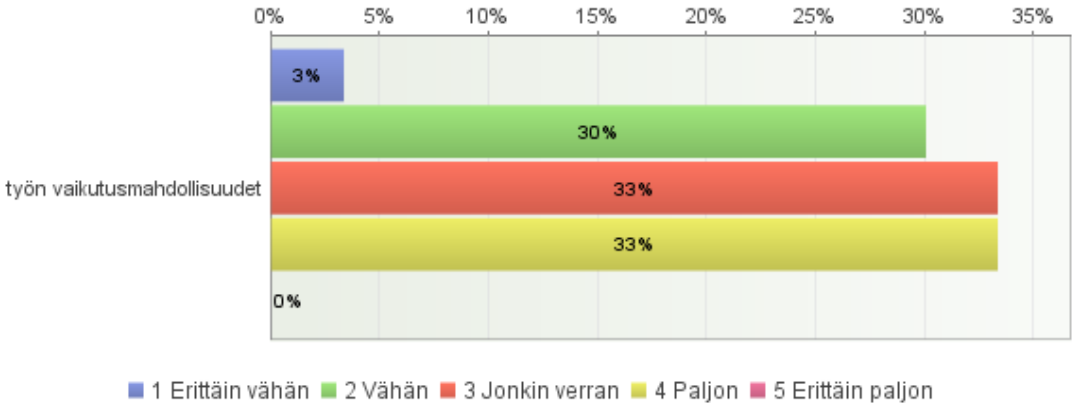
e)


0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
työn haasteellisuus
3%
7%
80%
10%
0%
1 Liian helppo
2 Hieman liian helppo
3 Sopivan haastava
4 Hieman liian haastava
5 Liian haastava

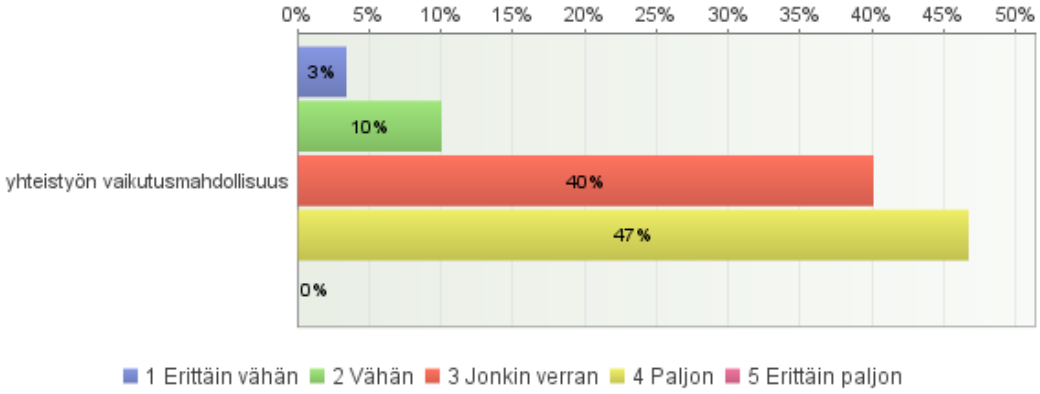
f)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%
työtavoitteiden selkeys
6%
23%
42%
26%
3%
1 Ei lainkaan selkeänä
2 Ei kovin selkeänä
3 Melko selkeänä
4 Selkeänä
5 Erittäin selkeänä

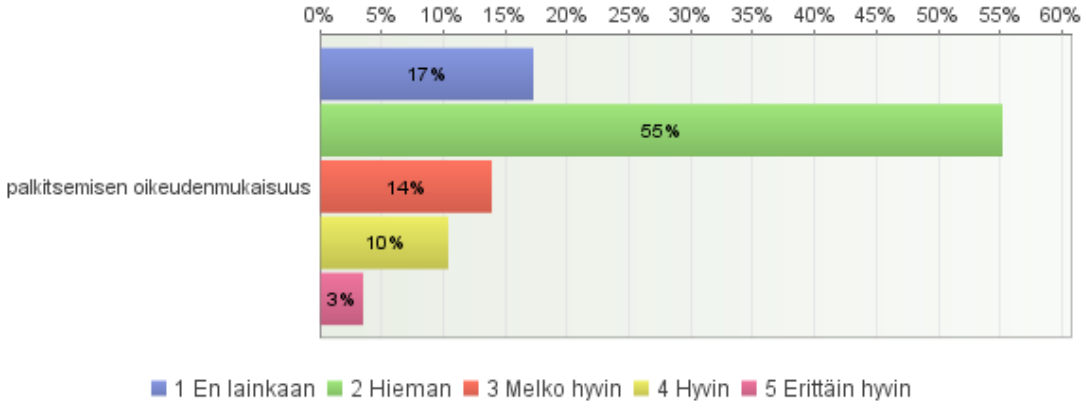
g)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
3%
30%
33%
33%
0%
työn vaikutusmahdollisuudet
1 Erittäin vähän
2 Vähän
3 Jonkin verran
4 Paljon
5 Erittäin paljon

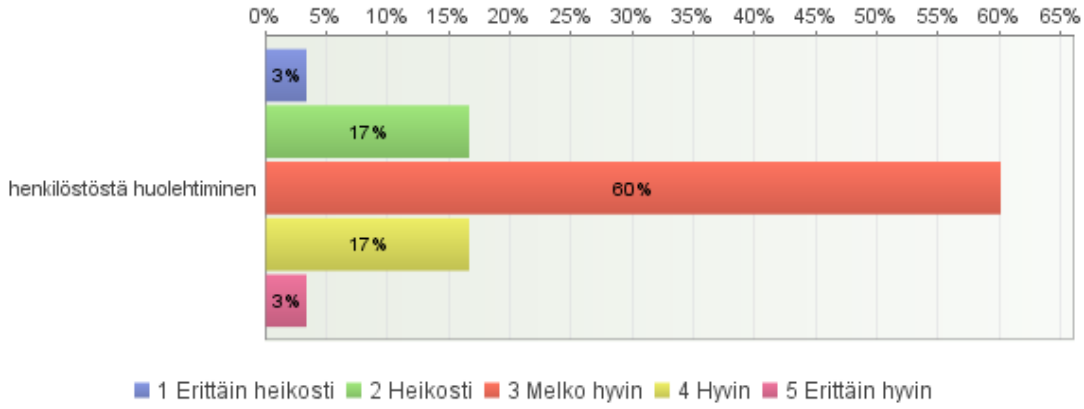
h)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%
50%
3%
10%
40%
47%
0%
yhteistyön vaikutusmahdollisuus
1 Erittäin vähän
2 Vähän
3 Jonkin verran
4 Paljon
5 Erittäin paljon

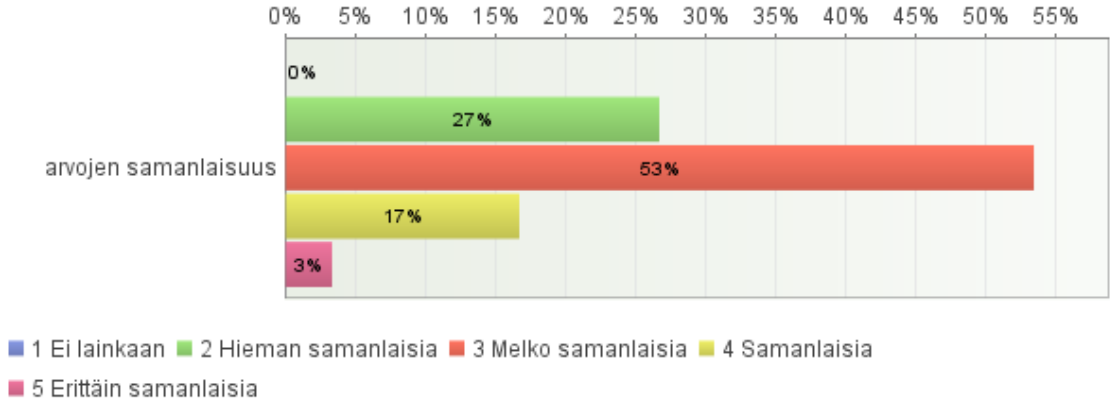
i)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%
50%
55%
60%
17%
55%
14%
10%
3%
palkitsemisen oikeudenmukaisuus
1 En lainkaan
2 Hieman
3 Melko hyvin
4 Hyvin
5 Erittäin hyvin

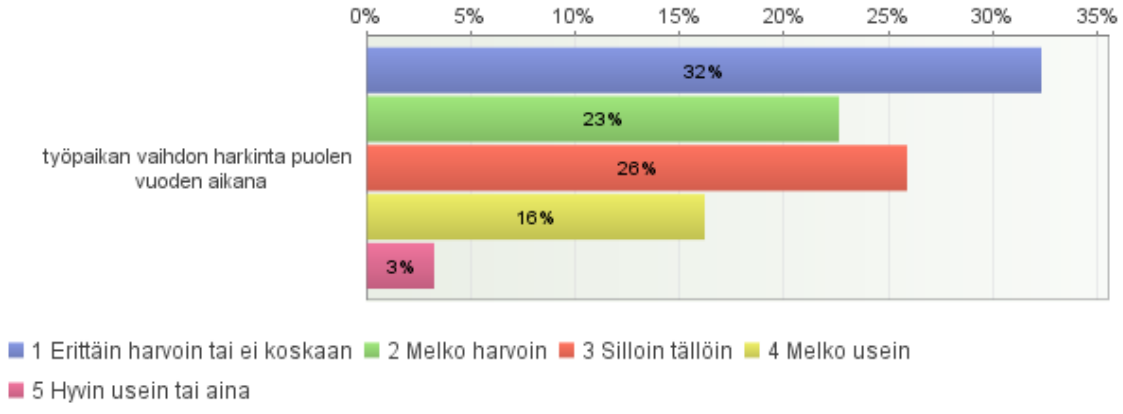
j)


0% 5% 10% 15% 20% 25% 30% 35% 40% 45% 50% 55% 60% 65%
henkilöstöstä huolehtiminen
3%
17%
60%
17%
3%
1 Erittäin heikosti
2 Heikosti
3 Melko hyvin
4 Hyvin
5 Erittäin hyvin

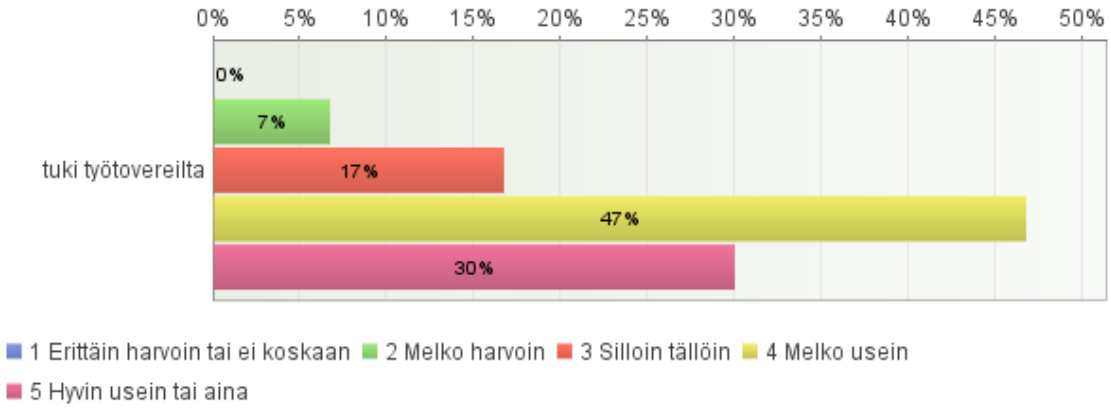
k)


0% 5% 10% 15% 20% 25% 30% 35% 40% 45% 50% 55%
arvojen samanlaisuus
0%
27%
53%
17%
3%
1 Ei lainkaan
2 Hieman samanlaisia
3 Melko samanlaisia
4 Samanlaisia
5 Erittäin samanlaisia

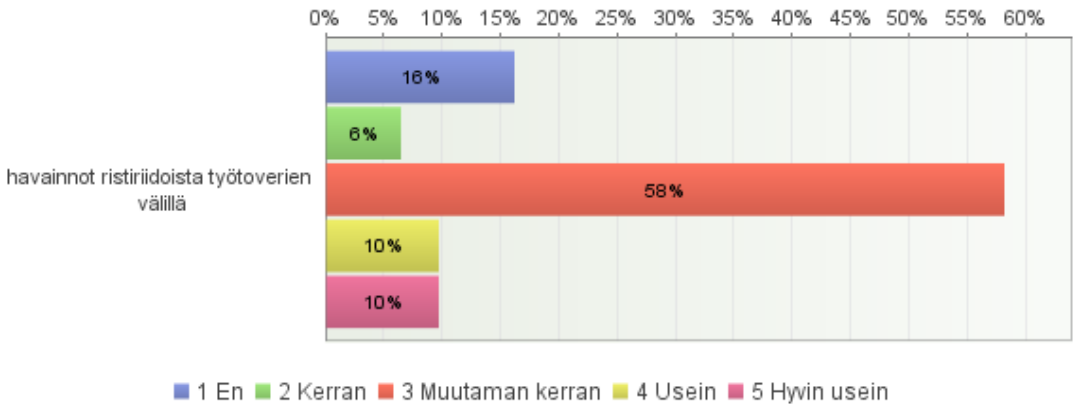
l)


0% 5% 10% 15% 20% 25% 30% 35%
työpaikan vaihdon harkinta puolen vuoden aikana
32%
23%
26%
16%
3%
1 Erittäin harvoin tai ei koskaan
2 Melko harvoin
3 Silloin tällöin
4 Melko usein
5 Hyvin usein tai aina

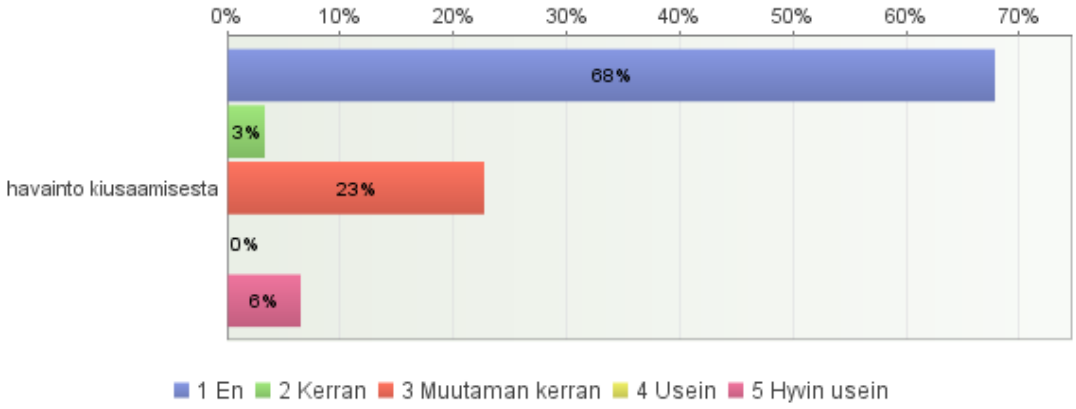
m)


0% 5% 10% 15% 20% 25% 30% 35% 40% 45% 50%
tuki työtovereilta
0%
7%
17%
47%
30%
1 Erittäin harvoin tai ei koskaan
2 Melko harvoin
3 Silloin tällöin
4 Melko usein
5 Hyvin usein tai aina

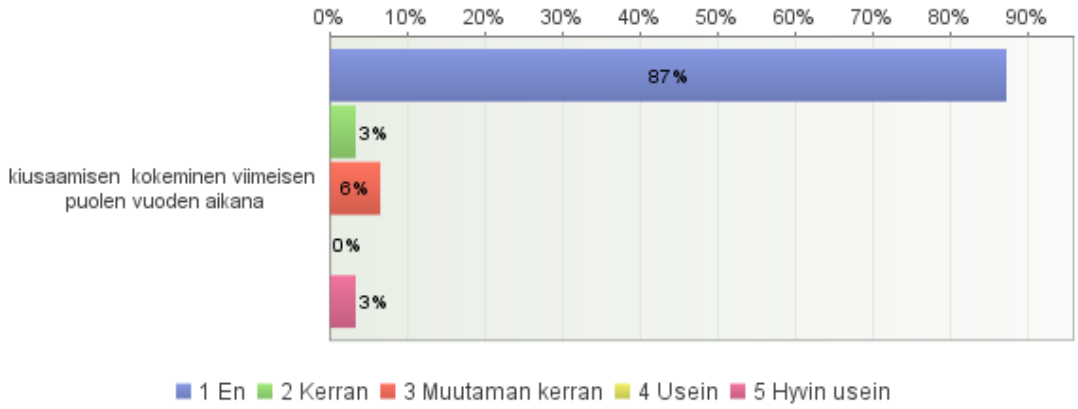
n)


0% 5% 10% 15% 20% 25% 30% 35% 40% 45% 50% 55% 60%
havainnot ristiriidoista työtoverien välillä
16%
6%
58%
10%
10%
1 En
2 Kerran
3 Muutaman kerran
4 Usein
5 Hyvin usein

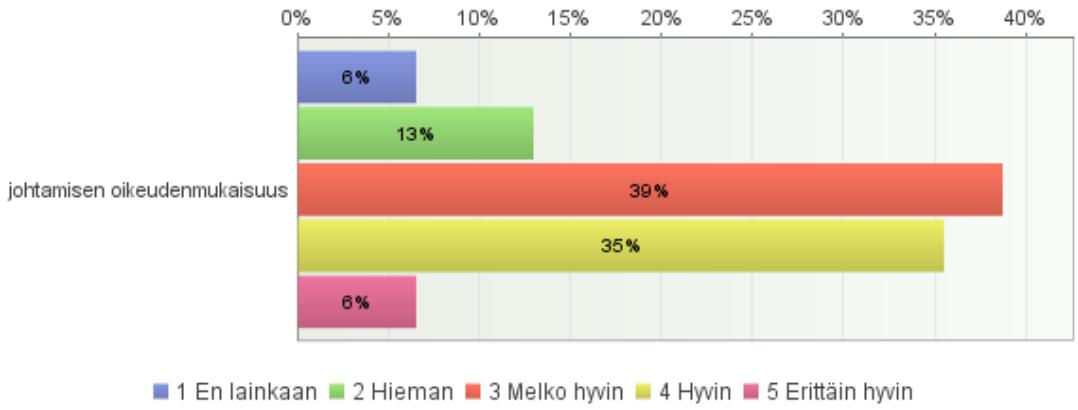
o)


0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70%
havainto kiusaamisesta
68%
3%
23%
0%
6%
1 En
2 Kerran
3 Muutaman kerran
4 Usein
5 Hyvin usein

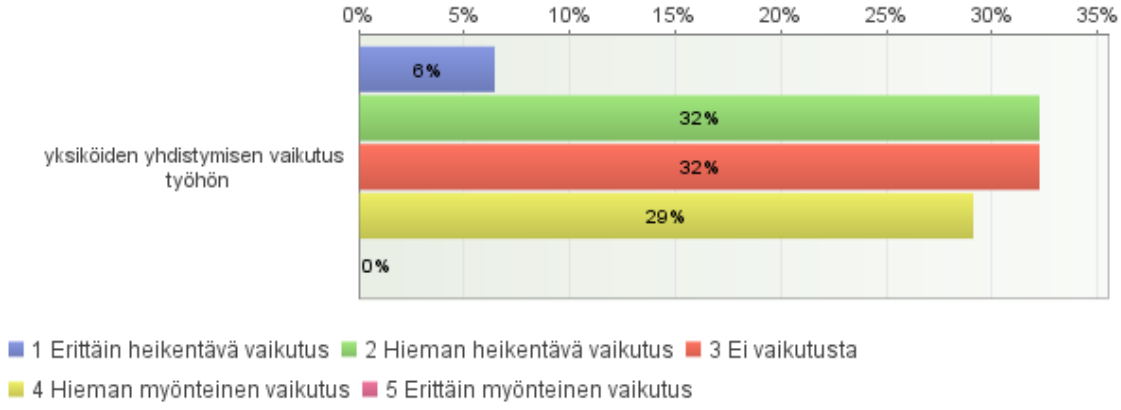
p)


0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
kiusaamisen kokeminen viimeisen puolen vuoden aikana
87%
3%
6%
0%
3%
1 En
2 Kerran
3 Muutaman kerran
4 Usein
5 Hyvin usein

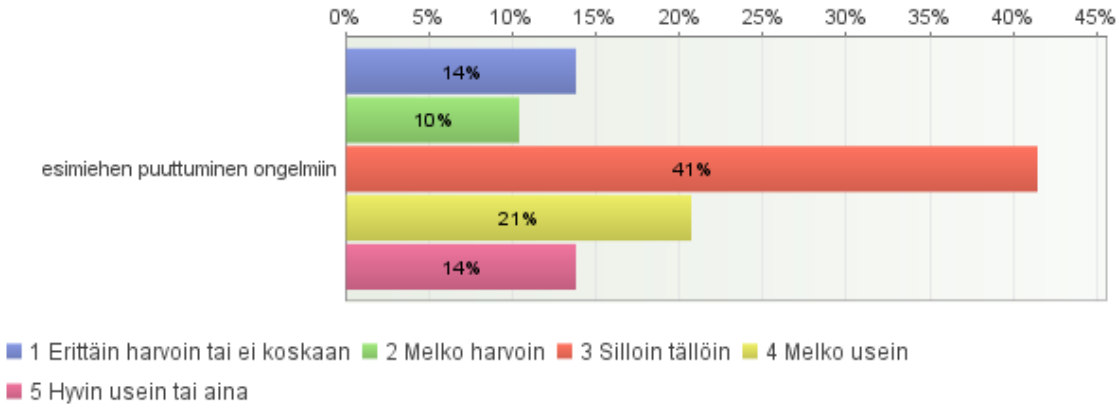
q)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
johtamisen oikeudenmukaisuus
6%
13%
39%
35%
6%
1 En lainkaan
2 Hieman
3 Melko hyvin
4 Hyvin
5 Erittäin hyvin

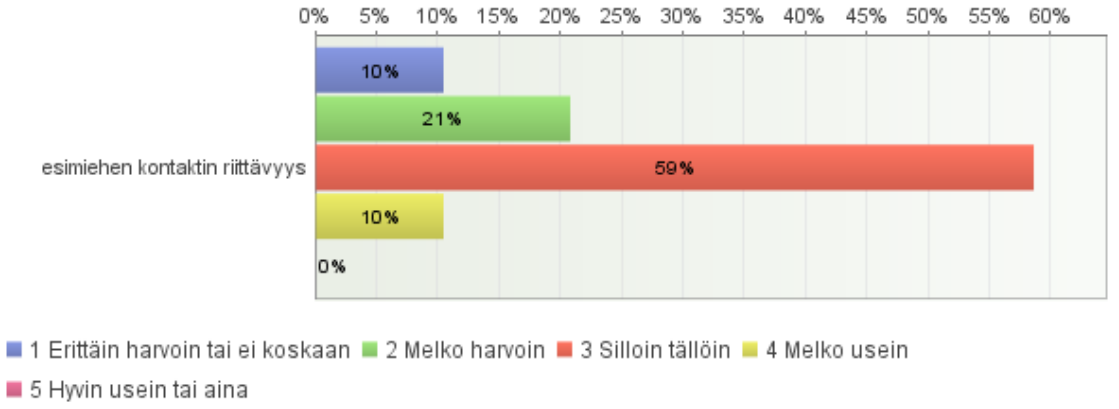
r)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
yksiköiden yhdistymisen vaikutus työhön
6%
32%
32%
29%
0%
1 Erittäin heikentävä vaikutus
2 Hieman heikentävä vaikutus
3 Ei vaikutusta
4 Hieman myönteinen vaikutus
5 Erittäin myönteinen vaikutus

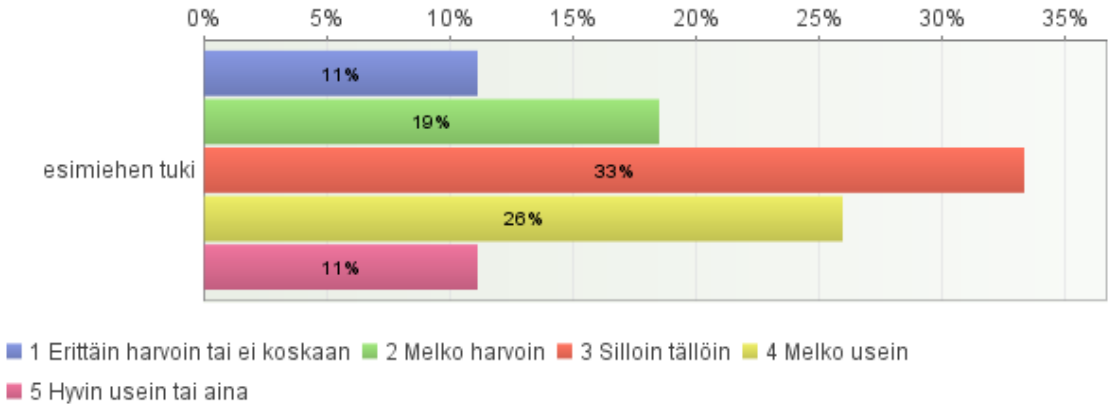
s)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%
esimiehen puuttuminen ongelmiin
14%
10%
41%
21%
14%
1 Erittäin harvoin tai ei koskaan
2 Melko harvoin
3 Silloin tällöin
4 Melko usein
5 Hyvin usein tai aina

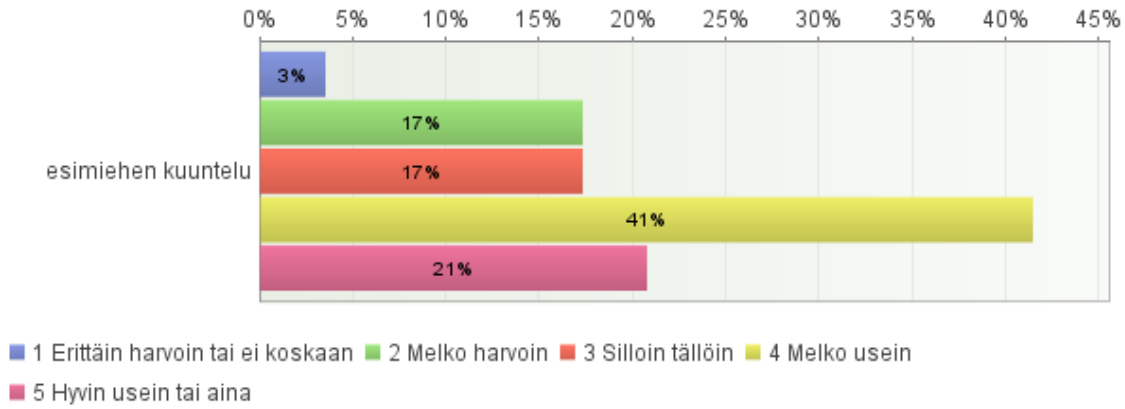
t)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%
50%
55%
60%
esimiehen kontaktin riittävyys
10%
21%
59%
10%
0%
1 Erittäin harvoin tai ei koskaan
2 Melko harvoin
3 Silloin tällöin
4 Melko usein
5 Hyvin usein tai aina

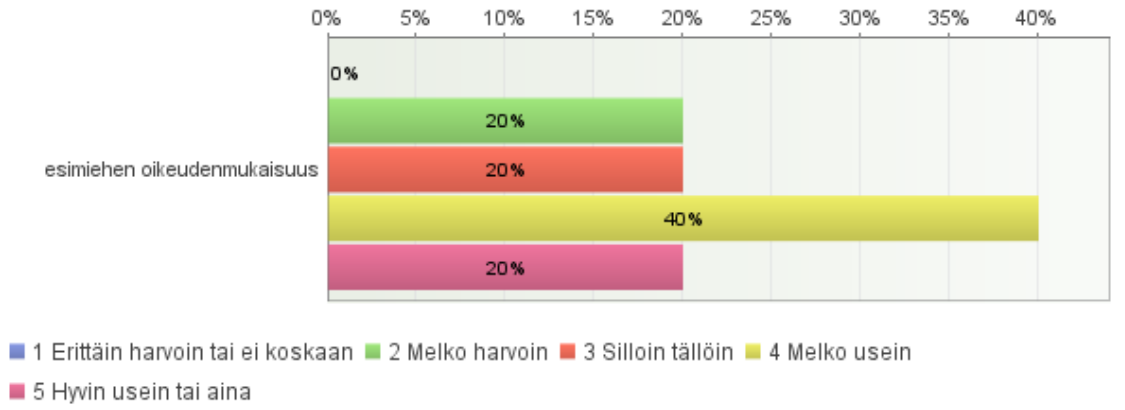
u)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
esimiehen tuki
11%
19%
33%
26%
11%
1 Erittäin harvoin tai ei koskaan
2 Melko harvoin
3 Silloin tällöin
4 Melko usein
5 Hyvin usein tai aina

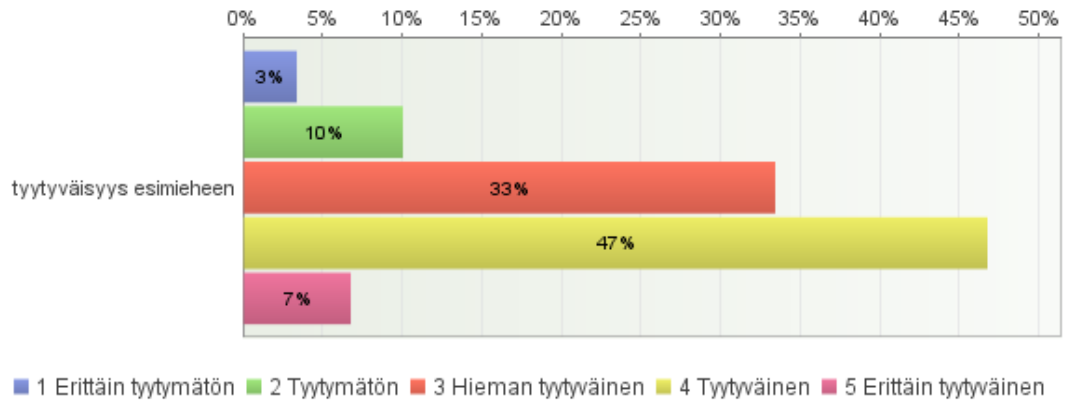
v)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%
esimiehen kuuntelu
3%
17%
17%
41%
21%
1 Erittäin harvoin tai ei koskaan
2 Melko harvoin
3 Silloin tällöin
4 Melko usein
5 Hyvin usein tai aina

x)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
esimiehen oikeudenmukaisuus
0%
20%
20%
40%
20%
1 Erittäin harvoin tai ei koskaan
2 Melko harvoin
3 Silloin tällöin
4 Melko usein
5 Hyvin usein tai aina

y)


0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%
50%
tyytyväisyys esimieheen
3%
10%
33%
47%
7%
1 Erittäin tyytymätön
2 Tyytymätön
3 Hieman tyytyväinen
4 Tyytyväinen
5 Erittäin tyytyväinen

LIITE 4 YLEISKUVA KYSELYN TULOKSISTA

Kysymys (*:llä merkityt käänteisinä)	n	ka	kh
19. Oletko itse ollut henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena viimeisen puolen vuoden aikana?: kiusaamisen kokeminen viimeisen puolen vuoden aikana * *(4,7= en ole ollut, melko usein)*	31	4,7	0,9
38. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta: Eri ikäisten välillä? * *(4,5 = tasa-arvoinen, hyvin usein tai aina*)	30	4,5	0,7
18. Oletko havainnut jonkun joutuneen henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteeksi työyhteisössäsi viimeisen puolen vuoden aikana?: havainto kiusaamisesta * *(4,3=kiusaamista ei ole havaittu, usein)*	31	4,3	1,2
37. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta: Miesten ja naisten välillä? * *(4,3 = tasa-arvoinen, melko usein)*	31	4,3	0,9
15. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?: tuki työtovereilta	30	4,0	0,9
47. Kuinka motivoitunut olet yleisesti työssäsi?: työmotivaatio	31	3,9	0,9
3. Missä määrin voit käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?: mahdollisuus käyttää tietoja ja taitoja	30	3,9	1,0
14. Oletko tyytyväinen hyvien työtoverisuhteiden ylläpitoon?: tyytyväisyys ylläpitää työtoverisuhteita	30	3,9	0,9
48. Tarjoaako työsi mahdollisuuksia oppimiseen?: oppimismahdollisuudet työssä	30	3,9	0,9
11. Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun?: tyytyväisyys työn laatuun	31	3,8	0,6
61. Kuinka hyvin viihdyt työssäsi?: työssä viihtyminen	31	3,8	0,9
58. Miten ilmapiiri on mielestäsi kehittynyt viimeisen vuoden aikana?: ilmapiirin kehittyminen	30	3,8	1,0
13. Oletko tyytyväinen ongelmanratkaisuun työssäsi?: tyytyväisyys ongelmanratkaisuun työssään	31	3,7	0,7
50. Kuinka hyvin tunnet päässeesi mukaan organisaation jäseneksi?: organisaation jäseneksi pääsemisen kokeminen	31	3,7	0,9
6. Kuinka mielekkäänä pidät työtäsi?: työn mielekkyys	31	3,7	0,9
8. Tiedätkö, mistä olet vastuussa?: vastuiden selkeys	31	3,7	0,9
62. Millainen on yleinen työhyvinvointisi?: työhyvinvointi	31	3,6	0,8
25. Kohteleeko lähin esimiehesi työntekijöitä tasapuolisesti?: esimiehen oikeudenmukaisuus	30	3,6	1,0
32. Miten seuraavat adjektiivit kuvaavat työyksikkösi ilmapiiriä?: Epäluuloinen ja epäilevä * *(3,6 = luottavainen, hyvin)*	31	3,6	1,0
45. Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen puolen vuoden aikana?: työpaikan vaihdon harkinta puolen vuoden aikana * *(3,6 = sitoutunut organisaatioon, melko usein)*	31	3,6	1,2
54. Minkä verran työyhteisössäsi mielestäsi esiintyy seuraavia asioita?: Luottamuspulaa * *(3,6 = luottamusta, melko paljon)*	31	3,6	1,1
24. Kuunteleeko lähin esimiehesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmistasi? esimiehen kuuntelu	29	3,6	1,1
12. Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään?: tyytyväisyys työn määrään	31	3,6	0,8
53. Minkä verran työyhteisössäsi mielestäsi esiintyy seuraavia asioita?: Pelkoa esittää mielipiteitä * *(3,5 = pelottomuutta esittää mielipiteitä, melko paljon)*	31	3,5	0,9
33. Miten seuraavat adjektiivit kuvaavat työyksikkösi ilmapiiriä?: Leppoisa ja mukava	31	3,5	0,9

Kysymys (*:llä merkityt käänteisinä)	n	ka	kh
1. Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat?: työn ruuhkautuminen	31	3,5	0,9
27. Oletko tyytyväinen lähimmän esimiehesi toimintaan yleisesti?: tyytyväisyys esimieheen	30	3,4	0,9
26. Koetko että sinun ja lähimmän esimiehesi suhde on toimiva?: suhde esimieheen	31	3,4	0,9
44. Innostaako tämä organisaatio sinua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen?: organisaation innostavuus parhaaseen suoritukseen	30	3,4	0,7
51. Minkä verran työyhteisössäsi mielestäsi esiintyy seuraavia asioita?: Henkilöiden välisiä erimielisyyksiä * *(3,4 = yksimielisyys, jonkin verran)*	31	3,4	1,0
42. Olisitko valmis suosittelemaan Tukkk Porin yksikköä työpaikkana muille? suositteleminen muille	30	3,4	0,8
9. Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä?: yhteistyön vaikutusmahdollisuus	30	3,3	0,8
30. Miten seuraavat adjektiivit kuvaavat työyksikkösi ilmapiiriä?: Kilpaileva * *(3,3 = ei kilpaileva, kohtalaisesti)*	31	3,3	0,8
39. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta: Eri ammattikuntien edustajien välillä? * *(3,3 = tasa-arvoinen, silloin tällöin)*	30	3,3	1,0
29. Koetko Porin yksikkösi johtamisen oikeudenmukaisena?: johtamisen oikeudenmukaisuus	31	3,2	1,0
16. Saatko tarvittaessa tukea ja apua henkilökohtaisissa asioissa työtovereiltasi?: tuki työtovereilta henk.koht. asioissa	30	3,1	1,2
49. Millainen me-henki organisaatiossasi mielestäsi on?: me-henki	30	3,1	1,0
21. Puuttuuko lähin esimiehesi ongelmiin heti niiden ilmaannuttua?: esimiehen puuttuminen ongelmiin	29	3,1	1,2
17. Oletko havainnut häiritseviä ristiriitoja työtovereittesi välillä?: havainnot ristiriidoista työtoverien välillä? * *(3,1=ei havaittu; muutaman kerran)*	31	3,1	1,1
34. Miten seuraavat adjektiivit kuvaavat työyksikkösi ilmapiiriä?: Jäykkä ja sääntöihin perustuva * *(3,1= joustava ja vähän sääntöjä, kohtalaisesti)*	31	3,1	0,9
52. Minkä verran työyhteisössäsi mielestäsi esiintyy seuraavia asioita?: Ratkaisemattomia ongelmia * *(3,1 = ratkaistuja ongelmia, jonkin verran)*	31	3,1	1,1
23. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähimmältä esimieheltäsi?: esimiehen tuki	27	3,1	1,2
31. Miten seuraavat adjektiivit kuvaavat työyksikkösi ilmapiiriä?: Kannustava ja tukeva	31	3,1	0,8
41. Huolehditaanko työntekijöistä hyvin organisaatiossasi?: henkilöstöstä huolehtiminen	30	3,0	0,8
7. Kuinka selkeänä pidät työllesi asetettuja tavoitteita?: työtavoitteiden selkeys	31	3,0	0,9
4. Onko työsi haasteellista?: työn haasteellisuus	30	3,0	0,6
10. Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?: työn vaikutusmahdollisuudet	30	3,0	0,9
43. Ovatko arvosi samanlaisia organisaation arvojen kanssa?: arvojen samanlaisuus	30	3,0	0,8
35. Aikaisemmin esiin nostettuihin kehityskohteisiin on puututtu: aiempiin kehityskohteisiin puuttuminen	30	2,9	0,9
28. Miten olet kokenut Turun yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun yhdistymisen vaikuttaneen työhösi?: yksiköiden yhdistymisen vaikutus työhön	31	2,8	0,9

Kysymys (*:llä merkityt käänteisinä)	n	ka	kh
57. Minkä verran työyhteisössäsi mielestäsi esiintyy seuraavia asioita?: Työn stressaavuutta ** (2,7 = työn stressaamattomuutta, jonkin verran)*	31	2,7	1,0
22. Kaipaisitko lähimmän esimiehen kontaktia enemmän?: esimiehen kontaktin riittävyys	29	2,7	0,8
5. Kaipaatko lisää haasteita?: lisähaasteiden kaipuu	31	2,7	1,0
55. Minkä verran työyhteisössäsi mielestäsi esiintyy seuraavia asioita?: Liiallista byrokratiaa ** (2,5 = joustavuutta, jonkin verran)*	31	2,5	1,0
56. Minkä verran työyhteisössäsi mielestäsi esiintyy seuraavia asioita?: Kiirettä ** (2,5 = kiireettömyyttä, jonkin verran)*	31	2,5	1,0
36. Miten koet tiedon kulun työyhteisössäsi?: tiedon kulku	31	2,4	1,0
2. Onko sinulla liikaa töitä?: työn määrä	31	2,3	0,8
40. Koetko palkitsemisen oikeudenmukaisena?: palkitsemisen oikeudenmukaisuus	29	2,3	1,0
20. Saatko palautetta lähimmältä esimieheltäsi?: palaute esimieheltä	30	2,2	1,0