

Hanna-Mari Tuovinen

HILJAISEN TIEDON KILJAIKU

-monioſaajan näkökulma call centeriſſä työſkentelyſtä

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Liiketalous

Tradenomi

2015



Koulutusala Liiketalous	Koulutusohjelma Tradenomi
Tekijä Hanna-Mari Tuovinen	
Työn nimi Hiljaisen tiedon kiljaisu –moniosaajan näkökulma call centerissä työskentelystä	
	Toimeksiantaja Jenni Vitikka ja Riitta Turunen / RTG Sales Oy
Aika 18.11.2015	Sivumäärä ja liitteet 84
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty RTG Sales Oy:lle, joka on matkailualan contact center-palveluja tarjoava yritys. Yrityksen palveluksessa työskentelee moniosaajia, joiden toimenkuvaan kuuluu useita toisistaan täysin poikkeavia työtehtäviä. Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää, kuinka nämä moniosaajat kokevat työhön liittyvän jatkuvan uuden oppimisen.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus rakentuu kolmen pääteeman varaan. Ensimmäinen teema käsittelee oppimista ja osaamisen johtamista. Toinen teoriaosa-alue on motivaatio ja kolmas työhyvinvointi.</p> <p>Tutkimusongelmina tässä opinnäytetyössä olivat: missä ajassa uutta tietoa voi oppia, mikä määrä uutta tietoa on sopivasti ja milloin tietoa tulee liikaa, sekä kuinka uuden oppiminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon? Työn tutkimuksellinen osuus on toteutettu verkkokyselynä yrityksen henkilökunnalle keväällä 2015. Tutkimukseen vastasivat sekä moniosaajat, että heidän tiimiesimiehensä. Tutkimus on ollut määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus.</p> <p>Tutkimustulosten nojalla työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Uuden oppimista ja moniosaajuutta pidetään pääsääntöisesti positiivisena ja motivoivana asiana. Vastauksista nousi kuitenkin esille ns. oman ajan tarve tiiviin koulutus- ja työtahdin keskellä. Tätä omaa aikaa toivottiin, jotta opitut asiat voitaisiin omaksua paremmin. Toivottiin myös aikaa sähköpostien läpikäymiseen ym. jatkuvan informaatiotulvan keskellä.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	osaamisen johtaminen työhyvinvointi motivaatio moniosaajisuus
Säilytyspaikka	Verkkokirjasto Theseus



School Business	Degree Programme Business Administration
Author Hanna-Mari Tuovinen	
Title Scream of Silent Wisdom –multitalented employers point of view about working in call center	
	Commissioned by Jenni Vitikka and Riitta Turunen
Date 18.11.2015	Total Number of Pages and Appendices 84
<p>This thesis was commissioned by RTG Sales Oy which provides contact center services in the tourism industry. Employees in RTG Sales work in multiple tasks which can be totally different from each other. The purpose of the thesis was to research how these employees experience continuous learning in working life.</p> <p>The theory part has three main themes. The first of these themes is learning and managing knowledge. The second one is motivation and the third one is health at work.</p> <p>The research part was based on these questions: in what time one can learn new information, what amount of new information is appropriate and what is too much and how this affects motivation and health at work. The research was conducted as an Internet survey to employees of RTG Sales Oy in spring 2015. Both multitasking employees and their team leaders responded to the questions.</p> <p>According to the research, the atmosphere at work is good. Learning and multitasking are mainly considered positive and motivating. However, the need for so called own time during tight training and work schedules was mentioned in the responses. This own time was hoped for absorbing the new information better. It was also hoped that there would be more time to, for example for reading emails in the middle of the continuous flow of information.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	managing knowledge, motivation, health at work, multitasking
Deposited at	Electronic library Theseus

ALKUSANAT

”Ensimmäinen askel onnellisuuden tavoittelussa on oppiminen” –Dalai Lama, 1998

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	2
2 OSAAMISEN JOHTAMINEN	3
2.1 Osaamispääoma	4
2.3 Oppiva organisaatio	9
2.4 Asiantuntijaksi kehittyminen.....	15
2.5 Osaamisen johtaminen	17
2.6 Esimiestyön merkitys.....	19
3 MOTIVAATIO	22
3.1 Oppiminen ja motivaatio.....	25
3.2 Uramotivaatio	27
4 TYÖHYVINVOINTI.....	31
4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	32
4.2 Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi	35
4.3 Stressin vaikutukset työhyvinvointiin	36
4.4 Lain vaatimukset	36
4 HILJAISEN TIEDON KILJAIKU.....	38
4.1 Taustakysymykset	39
4.2 Oppiminen ja osaamisen johtaminen	41
4.3 Motivaatio ja työhyvinvointi	50
5 POHDINTA	54
5.1 Oppiminen ja osaamisen johtaminen	55
5.2 Motivaatio	56
5.3 Työhyvinvointi	57
5.4 Onnistuiko tutkimus?	58
LÄHTEET.....	59
LIITTEET	63
LIITE 2: VASTAUKSIA.....	71

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on moniosaajuus työntekijän näkökulmasta RTG Sales Oy:ssä. RTG Sales Oy tarjoaa alihankintana matkailualan call center-palveluita useille eri toimeksiantajille. Yrityksen henkilökuntaan kuuluu tällä hetkellä n.150 työntekijää, joista suurin osa työskentelee moniosaajina. Moniosaajat voivat työskennellä samanaikaisesti useampien eri toimeksiantajien tehtävissä ja lisäksi yksittäisillä toimeksiantajilla voi olla useampia eri tehtäväkokonaisuuksia, jotka työntekijä voi hallita. Organisaatio on jaettu tiimeihin erilaisten osaamisalueiden perusteella. Osa moniosaajista työskentelee useiden eri tiimien alaisuudessa.

Toimeksiantaja toivoi opinnäytetyön tuovan esiin työntekijän näkökulman moniosaajana työskentelemiseen. Tavoitteena oli, että RTG Sales pystyy muokkaamaan koulutuskäytäntöjään tehdyn tutkimuksen pohjalta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös selvittää, kuinka työntekijät kokevat jatkuvan uuden oppimisen ja työnkuvan muuttumisen sekä tiedonhallinnan. Tavoitteena oli myös tutkia, millaisena moniosaajuus koetaan työhyvinvoinnin näkökulmasta ja mikä motivoi työntekijöitä. Tutkimusongelmina tässä opinnäytetyössä olivat: missä ajassa uutta tietoa voi oppia, mikä määrä uutta tietoa on sopivasti ja milloin tietoa tulee liikaa, sekä kuinka uuden oppiminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon?

Opinnäytetyön teoria pohjautuu kolmeen osa-alueeseen: osaamisen johtamiseen, työhyvinvointiin ja motivaatioon.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja sen empiirinen osuus toteutettiin Digium-verkkokyselynä yrityksen henkilökunnalle. Verkkokysely oli avoinna kahden viikon ajan keväällä 2015.

Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Tutkimusjoukko koostui RTG Sales Oy:n henkilökunnasta ja otos 1 oli moniosaajat ja otos 2 tiimiesimiehet. Tutkimukseen käytettiin kahta eri kyselylomaketta, joissa molemmissa tutkittiin samoja asioita eri kohderyhmien näkökulmista.

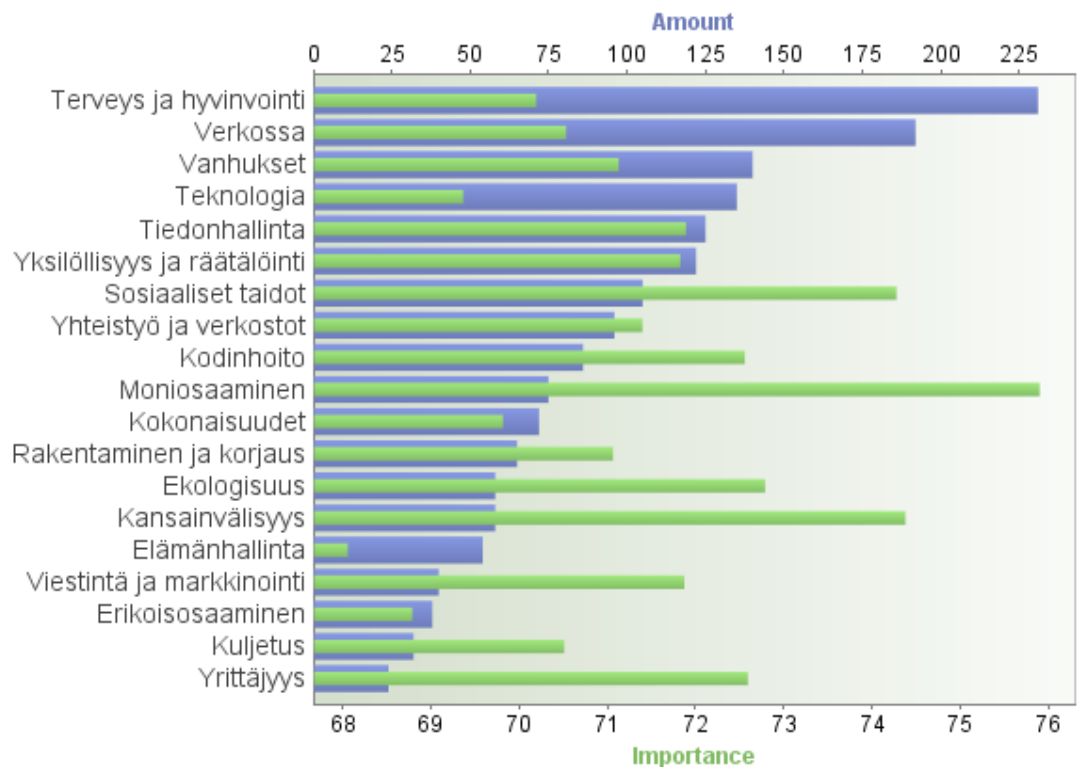
2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Suomalainen työelämä on vuosien saatossa kokenut suuren murroksen maatalousyhteiskunnan vaihduttua jälkiteolliseen informaatioyhteiskuntaan (Mäkinen 2006, 29). Työn laatu on muuttunut tuotantokeskeisestä palveluiksi, tietotuotteiksi ja aineettomiksi asioiksi (Ojala 2008, 11). Samalla myös työntekijältä vaadittavat ominaisuudet ovat muuttuneet. Ihannetyöntekijän ei enää tarvitse omata tiettyjä fyysisiä ominaisuuksia pärjätäkseen työssään. Nyky-yhteiskunnan mittapuulla työntekijän halutaan ensisijaisesti olevan sosiaalisesti taitavia, tuottavia, psyykkisesti joustavia, väsymättömiä ja stressinsietokykyisiä moniosaajia. Myös tunneälykkyyttä, itseohjautuvuutta ja tavoitteiden toteutuskykyä arvostetaan koko ajan enemmän ja enemmän. (Työterveyslaitos 2014.)

Moniosaaja hyödyntää työssään kokemustaan ja taitojaan useilta eri osa-alueilta. Moniosaajalla on hyvä yleissivistys ja tietotyön kannalta kaikkein tärkein raaka-aine, eli tieto ja osaaminen. Hän osaa yhdistää käytännön ja teorian monipuolisesti ja laaja-alaisesti niin toiminnassa kuin teoriassa. (Valtari 2014.)

Moniosaajuuteen vaadittavan osaamispääoman saavuttamisen kannalta tärkein prosessi on oppiminen. Hiljaisen tiedon omaksuminen ja siirtäminen ovat olennainen osa asiantuntijaksi kehittymistä. Kokonaisuuksien hallinta on moniosaajan työssä erittäin tärkeää tehokkaan työnteon ja asiakkaan kannalta arvokkaan palvelutuloksen saavuttamiseksi. (Ojala 2008, 21).

Moniosaajuus tulee lisääntymään työelämässä myös tulevaisuudessa. PKS Ennakointi & ennakointikamarin teettämän Tulevaisuuden palvelut ja osaaminen – tutkimuksen mukaan 5. sijalla tulevaisuuden kysytyimpänä ammattina on moniosaaminen. Moniosaamisen merkitys tulee korostumaan seuraavan viidentoista vuoden aikana erityisesti kaupan, teollisuuden ja hallinnon aloilla. Sosiaaliset taidot puolestaan tulevat korostumaan ICT:n ja tekniikan aloilla, sosiaali- ja terveysaloilla sekä muilla palvelualoilla. Tulevaisuuden osaamisen ennustetaan olevan monipuolista, laaja-alaista ja poikkitieteellistä. Tiedonhallinta, itsensä johtaminen ja yrittäjämäinen toiminta, sekä moniammatillisten verkostojen hyödyntäminen ja verkostoissa oppiminen tulevat lisääntymään. (Valtari 2014.)



Kuva 1: Moniosaamisen, sosiaalisten taitojen ja kansainvälisyyden merkitys tulevaisuudessa (Valtari 2014)

Yllä olevassa taulukossa leveä sininen palkki kertoo, kuinka monta kertaa asia on mainittu tutkimusaineistossa ja kapea vihreä palkki kertoo asian arvioitun merkityksen. Vastauksia tutkimukseen on saatu yhteensä 1315.

2.1 Osaamis pääoma

Organisaation osaamisella tarkoitetaan yhteisesti omaksuttuja organisaation toiminnan kannalta tärkeitä asioita ja organisaation yhteisiä toimintatapoja. Organisaation ydinosaaminen muodostuu strategisista osaamisalueista, joiden avulla yritys pystyy luomaan itselleen kilpailuetua. Ydinosaaminen voi olla esimerkiksi teknistä ylivoimaisuutta, kilpailijoita tehokkaampaa käytännön toimintaa tai erinomaista oman markkina-alueen ja asiakassegmenttien tuntemusta. Ydinosaaminen syntyy aina organisaation oppimisen seurauksena, eikä se ole sidoksissa yksittäisen yksilön toimintaan. Ydinosaamisen avulla asiakas kokee saavansa lisäarvoa tuotteen tai palvelun ostaessaan. (Ojala 2008, 54 - 55.)

Organisaation tietoista tietoa ovat toimintaohjeet ja – tavat, prosessikuvaukset ym. kirjallinen materiaali. Organisaatioilla on myös paljon hiljaista tietoa, kuten esimerkiksi kirjoittamattomia sääntöjä, asenteita ja arvoja. Vaikka hiljaista tietoa ei pueta sanoiksi, se näkyy silti organisaation toiminnassa ja asenteissa. Hiljaista tietoa voi olla vaikea siirtää eteenpäin, koska se voi olla voimakkaasti sidoksissa työprosesiin ja tilanteisiin. Hiljainen tieto sisältää sekä tietoisia että teknisiä osa-alueita. Tietoiset osa-alueet vaihtelevat yksilön persoonallisten näkemysten ja kokemustavan mukaan. Tekniset osa-alueet taas ovat riippuvaisia yksilön henkilökohtaisista taidoista ja osaamisesta, sekä tietoisuudesta, kuinka jokin laite toimii ja kuinka asiat hoidetaan. Hiljaisella tiedolla on suuri merkitys osana ammattitaitoa esimerkiksi asiakaspalvelutyössä. (Ojala 2008, 52 - 53.)

Osaamispääoman johtaminen on yksi yrityksen strategisen johtamisen osa-alue, jonka avulla olemassa olevaa osaamista voidaan hyödyntää yrityksen kannalta tuloksellisella tavalla. Osaamispääoman johtaminen on henkilöstöpääoman, suhdet pääoman ja rakennepääoman johtamista. Tärkein näistä on rakennepääoman johtaminen, koska rakenteiden avulla määritellään koko organisaation toiminta. (Ojala 2008, 47).

Organisaation toiminnan kannalta olennaisinta osaamispääoman hallintaa on, että organisaatio on määritelty, millainen osaaminen on sen toiminnan kannalta tärkeintä nyt ja tulevaisuudessa sen strategisten tavoitteiden kannalta. Tältä pohjalta organisaatio voi suunnata kehitystoimenpiteet niille osa-alueille, jotka sitä kriittisimmin tarvitsevat. (Ojala 2008, 53.)

Osaamispääoman kolme osa-aluetta ovat henkilöstöpääoma, rakennepääoma ja suhdet pääoma. Henkilöstöpääomalla tarkoitetaan ihmisiä ja heidän osaamistaan ja sitä, kuinka he käyttävät sitä organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaaminen koostuu yksilön tiedoista ja taidoista, kokemuksista ja verkostoista, asenteista ja kyvystä tehdä yhteistyötä toisten osaajien kanssa sekä halusta oppia uutta. Osaamispääoman kannalta henkilöstöpääoman tärkeitä osa-alueita ovat henkilöstön määrä, koulutus- ja osaamistaso sekä motivaatio uuden oppimiseen. Oppivan organisaation näkökulmasta taas henkilöstön moninaisuus on etu, sillä hyvin samankaltaisesta taustasta lähtöisin olevasta ja samanikäisestä henkilöstöstä

on hankala saada irti esimerkiksi innovatiivisuuteen tarvittavaa ajattelukykyä. (Ojala 2008, 47, 57 - 59.)

Yrityksen fyysiset ja henkiset puitteet (tekniset järjestelmät, arvot sekä ilmapiiri), yrityskulttuuri ja toimintatavat sekä teknologia ovat kaikki yrityksen rakennepääomaa. Rakennepääoman avulla jokainen yksilö voi kehittyä yrityksen tarpeita vastaavalla tavalla ja näin yksilöllinen osaaminen saadaan muutettua organisaation yhteiseksi toiminnaksi ja osaamiseksi. (Ojala 2008,47, 60 – 61.)

Suhdepääomalla taas tarkoitetaan osaamiskumppaneita, joiden avulla oma oppiminen on tehokkaampaa ja tuloksellisempaa kuin itsenäisesti opiskellessa. Suhdepääoman laatua voidaan mitata miettimällä, kuinka paljon organisaatiolla on toimivia yhteistyösuhteita. (Ojala 2008, 47, 63 - 65.)

Osaamispääoma on aina voimakasta ja eteenpäinpyrkivää. Jatkuva oppiminen ja oppivan organisaation kehittyminen on mahdollista vain osaamispääoman dynaamisuuden ansioista. Osaamispääoma menettää arvonsa, jos sen osien välinen liike lakkaa. (Ojala 2008, 58.)

Osaamispääoman osa-alueita voidaan kuvata seuraavasti:

- Henkilöstöpääoma:
 - Henkilöstön määrä (kokoaikaiset, osa-aikaiset, määräaikaiset, tilapäiset, muut)
 - Henkilöstön vaihtuvuus
 - Henkilöstön kuvaus (ikäjakauma, sukupuolijakauma, koulutus, kokemus)
 - Osaaminen (toiminnan tarpeeseen verrattuna/koettu osaaminen/ammattitaito)
 - Oppimismotivaatio ja koetut oppimismahdollisuudet
 - Sitoutuminen, motivaatio ja innostus:
 - koetut työpaikan vuorovaikutussuhteet

- koettu yhteistyö ja työtovereilta saatava apu
- koettu yhteinen oppimismahdollisuus
- koettu esimiestyö, sekä heiltä saatu tuki
- halu jakaa omaa osaamista
- osaamisen jakamisen hyödyllisyys (miten palkitaan ja tuetaan)
- Rakennepääoma:
 - Tietotekniikka ja verkot, sekä henkilöstön osaamista tukevat laitteet (kännykät ja tietokoneet) ja tietoverkot
 - Rekrytointijärjestelmä (rekrytointikeinot ja –kanavat, rekrytointiosuvuus, sekä –tehokkuus)
 - Osaamisen kehittämissuunnitelma (osaamistarpeiden tunnistaminen, osaamisen hankkiminen, kehittämismallit, työssäoppiminen, työkierto ja organisaation oppimiskäytännöt)
 - Koulutus ja oppimishjelmat (kurssit, itseopiskeluohjelmat, omaehtoisen koulutautumisen tukeminen, oppimisvalmiuksien varmistaminen)
 - Osaamisen jakamis- ja hyödyntämismallit (osaajarekisterit, osaajayhteisöt, hiljaisen tiedon haltuunotto ja hyödyntäminen, sekä osaamisen siirto ja suojaaminen)
 - Osaamisen johtaminen (osaamispääoman kehittämissuunnitelmat, raportointi, henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat ja kehityskeskustelut)
 - Johtamismallit siltä osin kuin se tukee oppimista ja osaamisen jakamista
 - Strategian käytäntöön viemismallit (välineet strategian luomiseen, viestintään ja prosessi jolla strategia viedään tehokkaasti läpi organisaation)

- Johdon kehittäminen (esimiestyön arvio ja palaute, arviointia vastaavat oppimismahdollisuudet, sekä oppijohtajan taitojen valmennus ja varmistaminen)
- Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmät (oppimista ja osaamisen jakamista tukevat palkitsemisjärjestelmät, tavat joilla kannustetaan kokeilemaan uutta ja jakamaan omaa osaamista)
- Tiimit ja muu organisaation fyysinen rakenne joka tukee osaamisen jakamista ja hyödyntämistä (henkilöstön osuus, joka on mukana tiimissä)
- Oppimista tukeva ilmapiiri ja yrityskulttuuri (ilmapiirimittari ja työtyytyväisyysmittari)
- Arvot (miten arvot tukevat oppimista ja osaamisen jakamista)
- Oppiva organisaatio (oppivan organisaation testi)
- Suhdepääoma:
 - Osallistuminen ammatillisiin sosiaalisiin verkostoihin ja ammatillisiin yhteisöihin
 - Opin ja koulutuksen tuottajat (oppilaitokset, yritykset, ulkoistukset, konsultit ja asiantuntijat)
 - Osaamisen kehittämiskumppanit (koulutusyhteistyö oppilaitosten kanssa, osaamisen kehittämissyhteistyö yritysten, alihankkijoiden, konsulttien ja asiantuntijoiden kanssa)
 - Haastavimmat asiakkaat (yritykset, kehittämishankkeet, muut kehittämishankkeet) (Ojala 1998, 85 – 86.)

Kokoamalla tietoja organisaation osaamispääomasta yllä olevan kaltaisiin listoihin voidaan kartoittaa, millaista tietoa yrityksellä on hallussaan. Kartoituksen avulla voidaan löytää organisaation liiketoiminnan kannalta tärkeät kehittämistoimenpiteitä vaativat osa-alueet. Yllä olevaa tietoa voidaan hyödyntää myös esimerkiksi yritysostotilanteissa, kun halutaan verrata kahden toisiinsa sulautuvan organisaation

osaamispääomia ja sitä, kuinka niitä voidaan kehittää toimimaan yhdessä. (Ojala 1998 84,86.)

Organisaation toiminnan kannalta on myös tärkeää tietää sen henkilöstön osaamisalueet. Osaamista johdetaan jakamalla vastuualueita strategisesti tärkeille osaamisalueille. Tiimiesimiehet huolehtivat jokainen oman vastuualueensa osaamispääomasta ja sen kehittämisestä.

2.3 Oppiva organisaatio

Oppiminen on muutosta, joka johtaa kehittymiseen, kasvuun ja kypsymiseen (Sydänmaanlakka 2012, 32). Oppimisprosessissa on useita eri tasoja. Alhaisimmalla tasolla yksilö luulee tietävänsä. Kun yksilö tiedostaa, ettei hän tiedä, voi oppimisprosessi alkaa. Tietämisen tasolle siirryttäessä yksilö hankkii uutta tietoa ja opettelee asioita. Kun opittava aines on ymmärretty ja sisäistetty, siirrytään ymmärtämisen tasolle. Ymmärtämisen tasolla opittuun tietoon sulautuvat myös yksilön asenteet ja tunteet. Opitun ymmärtäminen vaatii enemmän aikaa, kuin asioiden ulkoa opettelu. Jotta opittua voitaisiin soveltaa, tulee yksilön hallita tietämisen ja ymmärtämisen tasot. Ylimmällä tasolla yksilö pystyy kehittämään hallitsemiaan toimintamalleja. (Sydänmaalakka 2012, 34 – 35.)

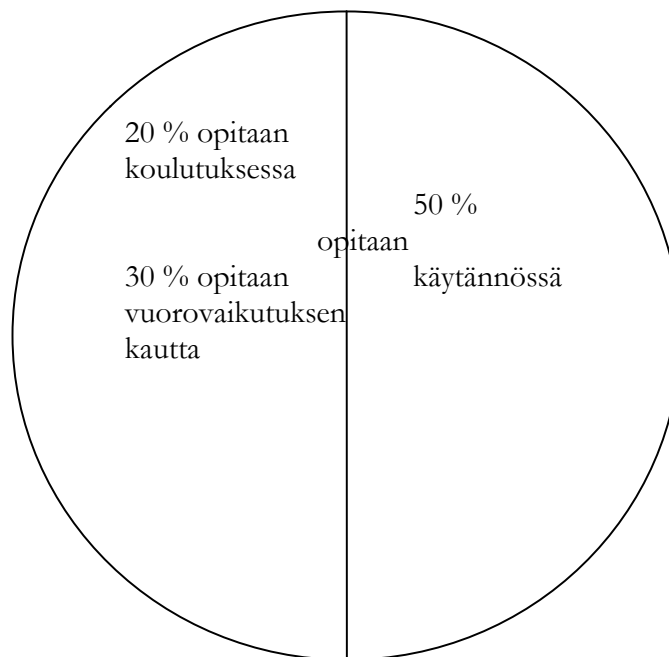
Oppimistyyppinä on neljä erilaista. Reagoiva organisaatio tai oppija oppii kokemusten ja niitten arvioinnin kautta. Ennakoivan oppimisen perustana taas on etukäteen esitetty tulevaisuudennäkymä, jota on arvioitu ja jonka pohjalta toimintaa on suunniteltu. Suunnitelman pohjalta toteutettua tulosta arvioidaan uudelleen ja sen pohjalta tapahtuu oppiminen. Toimintaoppimisen mallissa opitaan käytännön ongelmanratkaisun kautta. Kyseenalaistava oppiminen puolestaan arvioi koko olemassa olevaa toimintamallia ja sen arvioinnin pohjalta voidaan muuttaa organisaation käytänteitä ja toimintamalleja suuressakin mittakaavassa. (Sydänmaanlakka 2012, 35 – 36.)

Ennakoiva ja kyseenalaistava oppiminen korostuvat hektisessä tietoyhteiskunnassa. Jatkuva oppiminen edellyttää jatkuvaa vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamista ja uusien toimintamallien kehittämistä. Jotta yksilö kykenee tämänkaltaiseen toimintaan, tulisi hänellä olla myös riittävästi aikaa oppimansa sulatteluun ja reflektointiin. (Sydänmaanlakka 2012, 36-37.)

Oppimisen taustalla ovat aina aiemmat kokemukset, joihin oppimista peilataan ja motivaation lähteenä toimii tarve oppia uutta. Aikuinen tarvitsee oppiakseen oikeanlaisen ympäristön ja myös opiskelukumppaneilla on suuri merkitys oppimisen onnistumisen kannalta. Ihmistä ei voi pakottaa oppimaan, vaan ymmärtämään voi oppia ainoastaan omasta halustaan. Ihmisen aivot mahdollistavat oppimisen, kun toiminta on suunnitelmallista. Kun tavoitteet asetetaan alussa selkeästi, aivot alkavat systemaattisesti hakea tietynlaista tietoa oppimisen mahdollistamiseksi. Tämä motivoi tavoittelemaan asetettua päämäärää ja saamansa palautteen perusteella oppija voi myös itse arvioida suoritustaan sekä oppimisprosessin aikana, että jälkikäteen. (Ojala 2008, 66 – 67.)

Myös yksilön oppimistyyli vaikuttaa hänen oppimiseensa. Peter Honeyn ja Alan Mumfordin kehittämän mallin mukaan yksilön oppimistyyliä on neljä: aktiivinen osallistuja, harkitseva tarkkailija, looginen ajattelija ja käytännön toteuttaja. Aktiivinen osallistuja pitää nopeatempoisesta kokeilun kautta etenevästä oppimisesta, jossa voi osallistua haastaviin ja monipuolisiin tehtäviin. Aktiivinen osallistuja ei halua perehtyä asioihin syvällisesti. Myös käytännön toteuttaja pyrkii oppimaan ratkaisujen kautta. Teoreettiset harjoitukset eivät auta häntä oppimaan. Looginen ajattelija puolestaan analysoi, tutkii ja kokeilee tietoa joka kantilta sisäistäkseen tiedon. Harkitsevan pohtijan oppimisen tulee olla suunnitelmallista, sillä hänen on vaikea sopeutua nopeisiin muutoksiin. Harkitseva pohtija oppii, kun saa rauhassa kerätä ja analysoida tietoa ja hän seuraa opettelee mielellään asioita analysoimalla muitten toimintaa sivusta. (Sydänmaanlakka 2012, 41 -42.)

Tunnistamalla oman oppimistyylinsä, voi kehittää itseään oppijana ja yhdistellä eri oppimistyyliä. On tutkittu, että jopa puolet työssäoppimisesta tapahtuu vasta, kun koulutuksessa saadut tiedot yhdistetään käytännön toimintaan. Koulutus antaa valmiudet käytännön toiminnalle, mutta tutkimusten mukaan koulutuksen aikana opitaan vain 20 % tiedoista. Oppimisesta 30 % tapahtuu vuorovaikutussuhteessa kollegojen ja eri verkostojen kautta ja 50 % oppimisesta saavutetaan työtä tekemällä. Sosiaalinen vuorovaikutus edesauttaa oppimista merkittävästi, sillä yksinoppiminen on usein liian hidasta oppimisen tarpeeseen nähden. Huono oppimisympäristö ja palautteen puute hidastavat oppimista ja siksi osaamista johdettaessa on tärkeää huolehtia, että perusedellytykset oppimiselle ovat kunnossa. (Ojala 1998, 68 – 71.)

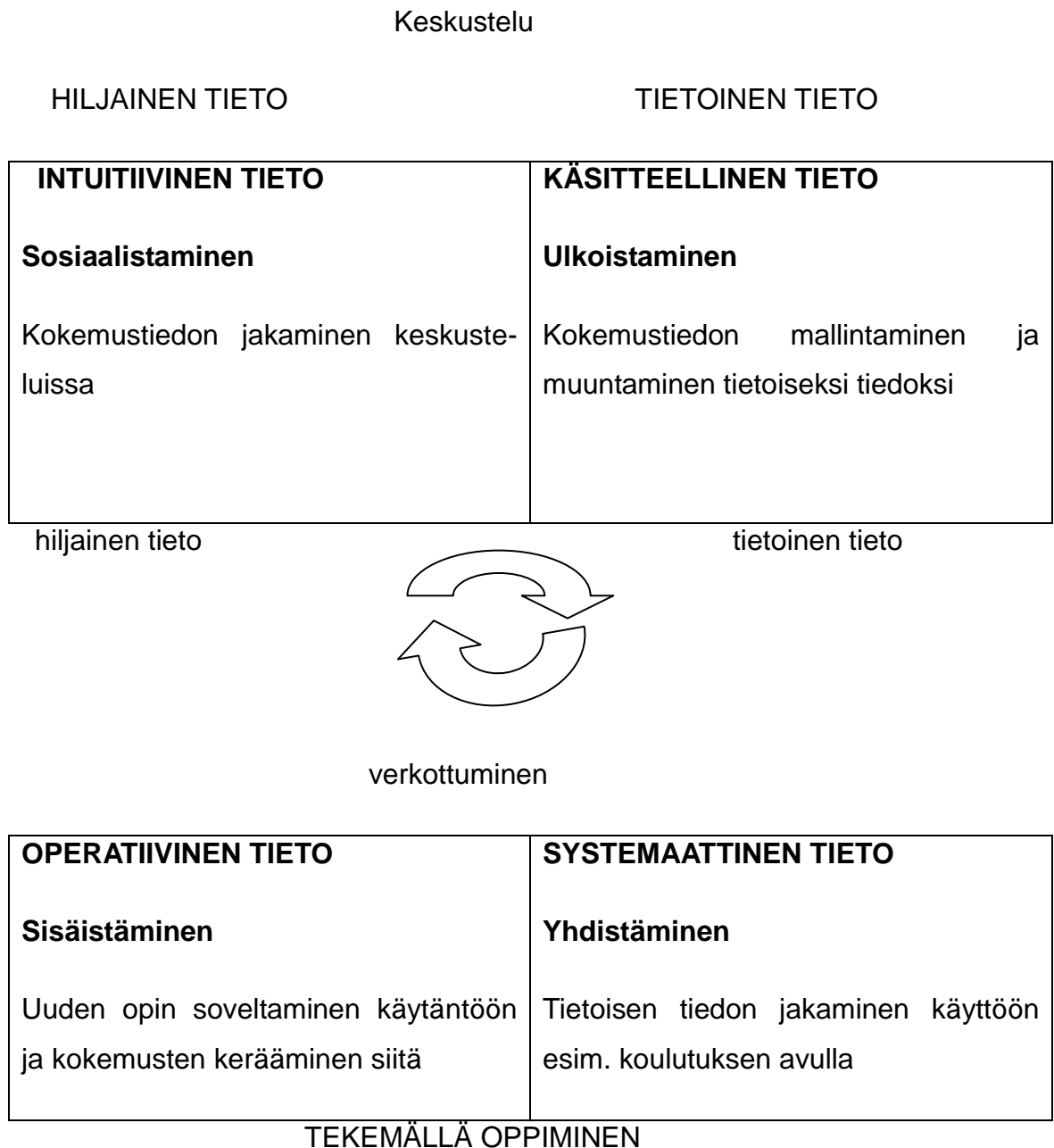


Kuva 2: Työssä oppimisen lähteet (Ojala 1998, 69)

Oppiva organisaatio tuottaa uutta osaamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaation on jaettava yksilöiden saama tieto, jotta siitä saataisiin muodostettua yhteinen näkemys, jota voidaan soveltaa käytännön työhön. Käytännön työ mahdollistaa ihmisille kokemusten kautta oppimisen, joka hiljaista tietoa jakamalla ja tietoista tietoa, sekä kokemuksia yhdistämällä luo oppimisen kierteen.

Nonakan ja Takeuchin luomassa mallissa sosiaalistamisen vaiheessa jaetaan kokemuksia ja luodaan hiljaista tietoa jakamalla teknistä tietämystä ja organisaation toimintamalleja. Sosiaalistamista on esimerkiksi kokeneemman kollegan antama perehdytys työtehtäviin. Hiljainen tieto ulkoistetaan käsitteelliseksi tiedoksi keskustelujen ja yhteisen pohdinnan kautta. Yhdistämisen vaiheessa tietoa lajitellaan ja liitetään, vertaillaan ja käsitellään esimerkiksi koulutuksissa tai palavereissa. Sisäistämisen vaiheessa täsmällinen tieto muuttuu jälleen käytännön kokemuksen kautta yksilön hiljaiseksi tiedoksi. Yksilö kehittää oppimastaan käytännön kautta omat toimintamallinsa ja tekniset taitonsa. Kun sisäistämisen vaihe etenee, tietotuen käyttö yleensä vähenee, ellei siinä tapahdu jatkuvia muutoksia. (Kasvi 2000, 46 - 47.)

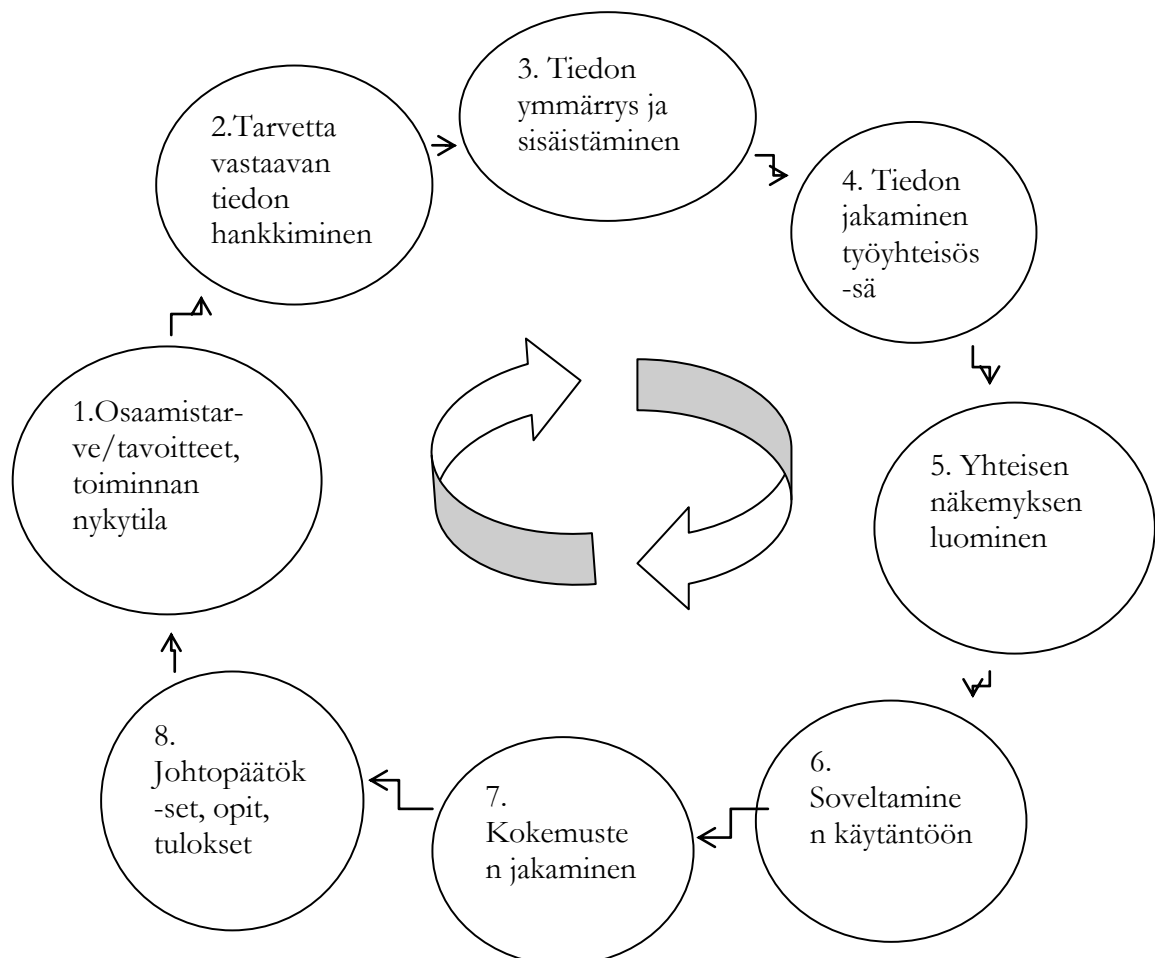
Nonaka ja Takeuchin kaavion mukaan yksilön yksilöllinen tieto aloittaa ja lopettaa spiraalimaisen kehän, jossa tiedon kehittäminen ja välittäminen organisaatiolta yksilölle ja takaisin kiertää yhä uudelleen ja uudelleen. Kierron välivaiheissa tietoa käsitellään ja levitetään organisaation sisällä vuorovaikutuksen ja keskustelujen avulla ja tämä vuorovaikutus ylittää organisaation osien ja yksiköiden väliset rajat (Kasvi 2000, 46 – 47).



Kuva 3. Mukailtu versio Nonaka & Takeuchin 1995 julkaisemasta ”Tiedon luomisprosessista hiljaisesta tiedosta täsmätietoon” (Ojala 1998, 74).

Oppivassa organisaatiossa myös tuotantohenkilöstön on pystyttävä tuottamaan tietoa ja osaamista. Organisaation rakenteiden tulee mahdollistaa tiedon levittäminen organisaatiolta yksilöille ja palautteiden kokoaminen yksilöiltä jatkuvan kehittämistyön pohjaksi (Kasvi 2000, 47).

Organisaation oppimisprosessi pitää sisällään useita eri vaiheita.



Kuva 4. Organisaation oppiminen (Ojala 1998, 75).

1) Ensimmäisessä vaiheessa määritellään organisaation toiminnan nykytila ja se, millaista osaamista organisaatiolla on hallussaan ja millaista oppimista tarvitaan. Oppimistavoitteet voidaan määritellä miettimällä mitä halutaan saavuttaa ja millaisia tietoja lopputulokseen pääsemiseksi tarvitaan.

2) Toisessa vaiheessa keskitytään tiedon hankkimiseen. Uusi tieto hankitaan organisaation ulkopuolelta esimerkiksi kouluttamalla organisaatioon kuuluvia yksi-

löitä. Koulutustavat voivat vaihdella kunkin organisaation ja yksilön luontaisten oppimistyylien mukaan.

Usein yritysten kehittämistoimet jäävät tähän. Jotta organisaation toimintatapoja voitaisiin muuttaa, täytyisi tästä jatkaa eteenpäin uudistavan oppimisen keinoin.

3) Kohdat 2 ja 3 pitävät molemmat sisällään yksilön toiminnan oppivassa organisaatiossa. Kolmannessa vaiheessa yksilö omaksuu saamansa tiedon sisäistämällä ja ymmärtämällä sen. Jotta yksilö pystyisi tähän, tulisi hänen päästä toteuttamaan oppimaansa käytännön työssä tai vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa.

Ymmärtääkseen oppimansa yksilö tarvitsee myös tyhjää tilaa ja aikaa tietojen sulateluun. Rauhallinen ympäristö ilman jatkuvaa ulkopuolisten ärsykkeiden kuten tietotulvan tai rutiinien toimittamisen vaatimusta, mahdollistaa tiedon sisäistämisen.

4) Neljännessä vaiheessa tieto jaetaan omassa työyhteisössä. Kun tieto jaetaan, siitä saadaan muodostettua organisaation yhteinen näkemys.

5) Organisaation eri yksilöt ovat voineet kukin omalla tavallaan omaksua tietoa uudesta asiasta. Kun opittuja tietoja vertaillaan, voidaan luoda organisaation yhteinen näkemys asiasta ja päättää, mikä uudesta tiedosta on oleellista organisaation toiminnan kannalta ja kuinka sitä voidaan soveltaa käytännössä.

6) Kokemustietoa saadaan, kun opittua tietoa kokeillaan käytännön toiminnassa. Kokemustietoa verrataan myös eri yksilöiden kesken. Organisaation rakennepääoma mahdollistaa osaamisen soveltamisen käytäntöön siihen sisältyvien erilaisten järjestelmien ja toimintatapojen avulla.

7) Konkreettinen uusi yhteinen oppi saadaan kun kokemukset jaetaan. Oppimisen määrä riippuu siitä, kuinka usean yksilön kokemuksia jaetaan. Tässä vaiheessa on myös tärkeää mitata organisaation tekemisen laatua ja toiminnan muuttumista uuden osaamisen tultua mukaan toimintaan.

8) Kun organisaation toimintaa on arvioitu uudelleen, nähdään kuinka toiminta on muuttunut. Voidaan myös arvioida, tarvitaanko lisää oppia tai pitäisikö uutta toimintaa vielä muuttaa. Myöhemmin opittua voidaan mitata organisaation toimintaa

arvioimalla. Tällöin voidaan arvioida opitun tulosta esimerkiksi sillä, onko liiketoiminnan kannattavuus parantunut tai muuttunut uuden oppimisen jälkeen. (Ojala 1998, s. 75 – 77.)

Oppiva organisaatio pystyy toiminnassaan hyödyntämään sen kaikkien yksilöiden osaamisen. Oppivan organisaation rakennepääoma luo jokaiselle yksilölle mahdollisuuden osallistua organisaation menestykseen. Leenamajja Otalan mukaan oppivan organisaation periaatteita noudattamalla organisaatio pysyy kilpailukykyisenä, kekseliäänä ja uudistuvana ja näin saavutetaan menestyksekkäitä tuloksia liiketoiminnassa. Jotta organisaation oppiminen pysyy mahdollisena, on osaamista johdettavaessa tärkeää, että toiminnan kehittämisen ohella koko ajan kehitetään myös oppivaa organisaatiota. (Ojala 1998, 79 -80.)

Oppivan organisaation taustalla piilee myös organisaation työhyvinvoinnin kehittäminen. Oppivan organisaation syntyminen edellyttää organisaatiokulttuurilta avoimuutta, keskinäistä arvostusta ja luottamuksellisuutta, jotta yksilöt voivat yhdessä verrata kokemuksiaan rakentavassa ja toinen toisiltaan oppivassa hengessä. (Vesterinen 2006, 85.)

2.4 Asiantuntijaksi kehittyminen

Ammattitaito tarkoittaa usein tuotannollisia tietoja ja taitoja, joita tarvitaan jokapäiväisessä työssä. Ammattitaitoa on hallita työprosessi ajattelun tasolla niin, että pystyy tarpeen vaatiessa toimimaan oikein vaihtuvissa tilanteissa (Helakorpi 1997, 84). Ammattitaidon oppiminen voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue pitää sisällään tuotannolliset taidot eli varsinaisen käytännön tekemisen. Toinen osa-alue sisältää motivaatiotekijät, kuten oma-aloitteisuuden, palvelualltiuden ja yhteistyökyvyn. Kolmanteen osa-alueeseen kuuluu innovatiivisuus, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi kykyä jatkuvaan oppimiseen. Innovatiivisuus auttaa toiminnan kehittämisessä ja sen avulla voidaan löytää uudenlaisia ratkaisuja työssä ilmenevissä ennalta arvaamattomissa tilanteissa. (Helakorpi 1997, 84.)

Moniosaaja on usean eri alan asiantuntija. Asiantuntijaksi kehittyminen vaatii ammattitaitoa ja pitkäaikaista työkokemusta, oman osaamisen kehittämistä kouluttau-

tumisen avulla, sekä luontaista kyvykkyyttä. Asiantuntija osaa hahmottaa tilanteen kokonaisuuden ja tekee ratkaisunsa koko organisaation toimintaa ajatellen. Asiantuntija myös osaa jättää epäoleelliset seikat huomioimatta ja keskittyy vain toiminnan kannalta oleellisiin seikkoihin. Asiantuntijan työssä painottuvat sosiaaliset verkostot ja innovatiivisuus sekä muut henkilökohtaiset ominaisuudet ja hiljainen tieto, joka asiantuntijalla on hallussaan. Sosiaaliset taidot ovat erityisen tärkeitä, kun tehdään tiimiorganisoitua työtä. Asiantuntijan osaaminen voi olla henkinen tai fyysinen suoritus, esimerkiksi tilanteen analysointi ja kehittämissuunnitelman laatiminen. (Helakorpi 1997 70 – 72.)

Asiantuntijaksi kehittymisen vaiheita ovat:

- Aloittelija, joka noudattaa kaavamaisesti toimintasuunnitelmia ja sääntöjä ottamatta huomioon kokonaisuutta tai tilanteen vaatimuksia.
- Kehittynyt aloittelija, jonka toimintaa ohjaavat kehittyneemmät säännöt ja joka alkaa kokemuksensa perusteella tunnistaa yhdenmukaisuutta vaihtelevissa tilanteissa.
- Pätevä kykenee asettamaan asiat tärkeysjärjestykseen vaihtuvissa tilanteissa ja hänelle on ominaista kasvava vastuuntunto ja emotionaalinen sitoutuminen toimintaan.
- Taitaja työskentelee nopeasti ja joustavasti, sekä intuitiivisesti ja osaa yhdistää tietonsa ja taitonsa käytännössä.
- Asiantuntija löytää ratkaisut vaistomaisesti ilman erityisiä ponnisteluja, äänettömien taitojensa ansiosta. (Helakorpi 1997, 74.)

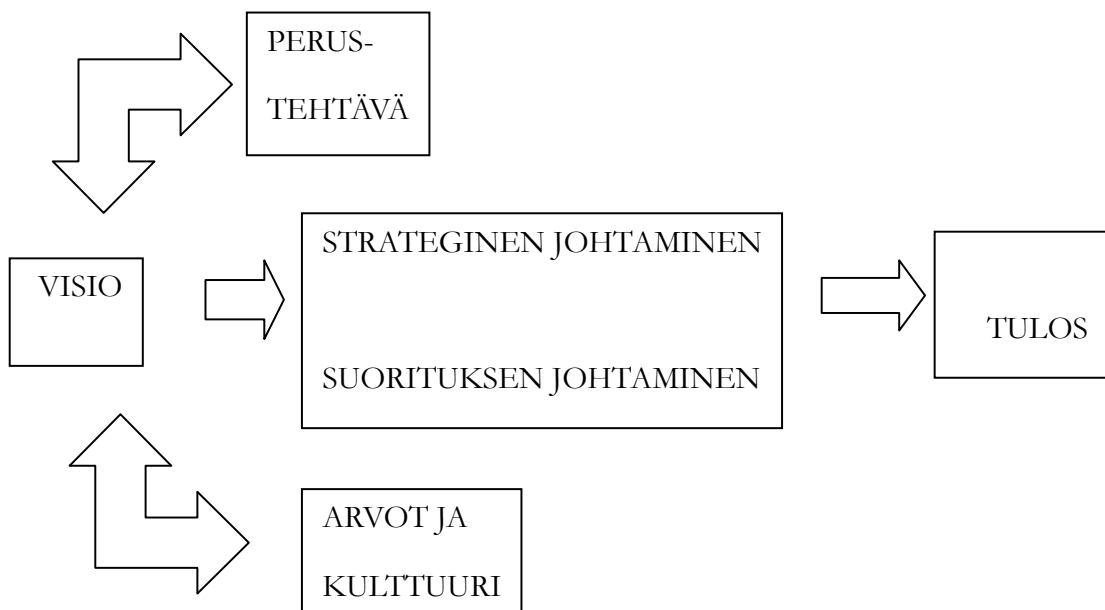
Jatkuvasti uudistuva tietotyö asettaa asiantuntijuudelle kovat vaatimukset. Asiantuntijuuden säilyttämiseksi tarvitaan jatkuvaa oppimista ja kouluttautumista. Asiantuntija osaa siirtää tietoa yhdestä organisaatiosta toiseen vaikka konteksti muuttuu. (Helakorpi 1997, 75-76.)

Asiantuntijuuden kehittyminen moniammatillisuudeksi vaatii horisontaalisuutta ja ammatillisten rajojen rikkomista (Kirjonen 1997, 125). Rajojen ylittäminen vaatii roh-

keutta, sillä usein joudutaan sietämään ristiriitaisuuksia eri näkemysten välillä. Asiantuntijatyössä vastaan tulevia rajanylityksiä ovat esimerkiksi asiantuntijan ja asiakkaan väliset rajat, sisällöllisen asiantuntemuksen rajat sekä organisaation hierarkkiset rajat. Organisaation toiminnan kannalta olisi tärkeää käyttää hyväkseen erilaisien tiimien erilaista osaamista ja asiantuntijuutta ja jakaa ja kehittää sitä liiketoimintasuunnitelman antamien raamien mukaisesti. Jotta koko organisaation moniammatillinen näkökulma voitaisiin hyödyntää, tulisi esimiestason huomioida työntekijätason näkemys asioista toimintaa kehitettäessä. (Kirjonen 1997, 132.)

2.5 Osaamisen johtaminen

Organisaation johtamisen perusajatus on, että organisaation perustehtävät ja arvot luovat pohjan, jota muuttuvat elementit: visio, strateginen johtaminen ja suorituksen johtaminen ohjaavat tulokseen pääsemiseksi.



Kuva 5. Organisaation johtaminen (Sydänmaanlakka 2004, 197)

Suorituksen johtamisessa tärkein tavoite on suorituksen jatkuva parantaminen (Sydänmaanlakka 2012, 121). Suorituksen parantuminen voi tarkoittaa parantunutta kannattavuutta, asiakastytyvääisyyttä tai osaamisen, työhyvinvoinnin tai tehokkuuden kehittymistä. Jotta suorituksen johtaminen saataisiin toimimaan käytännössä, tulisi organisaation kaikkien tasojen kommunikoida keskenään ja tiedostaa mitkä ovat organisaation strategiset tavoitteet, toiminnan tarkoitus ja tärkeimmät ydinteh-

tävät sekä tämän toteuttamiseen tarvittava osaaminen. (Sydänmaanlakka 2012, 122 – 123.)

Osaamisen jatkuva kehittyminen on osaamisen johtamisen ydinajatus. Osaamisen johtaminen on jatkuva kehittämisprosessi, jonka avulla yhdistetään strategiaprosessi suorituksen johtamisprosessiin. Kun organisaation visio ja strategia ovat selvillä ja on määritelty millaista osaamista organisaatio tarvitsee toimiakseen, voidaan näiden pohjalta laatia organisaation kehityssuunnitelma, jossa on kerrottu, kuinka osaamista tullaan kehittämään tulevan vuoden aikana. Kehityskeskustelujen yhteydessä organisaation kehityssuunnitelma ja siellä työskentelevien yksilöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat linkitetään toisiinsa. Jokaisen yksilön on hallittava tietyt osa-alueet, jotta hän pystyy hoitamaan työnsä. (Sydänmaanlakka 2012, 133).

Käytännössä osaamisen johtaminen tarkoittaa työskentelemistä usealla eri tasolla samanaikaisesti. Organisaation eri tasoja ovat: yritys/organisaatio, divisioona, (liiketoiminta)yksikkö, osasto (osaamiskeskus), tiimi ja yksilö. Organisaation ydinosaamiset jakautuvat osaamisalueisiin ja nämä edelleen konkreettisiin osaamisalueisiin. Osaamisalueista katsotaan, mitä ne pitävät sisällään ja osaamisen johtaminen toteutetaan näin ylhäältä alas – prosessina. Tämän jälkeen sama toteutetaan myös alhaalta ylös eli katsotaan, kuinka yksilötason osaaminen näkyy organisaation toiminnassa tiimi- ja osastotasolla sekä yksikkö- ja koko organisaation tasolla. Näiden prosessien jälkeen voidaan havaita, että organisaation ydinosaamisessa on tapahtunut kehitystä, osa prosesseista on voinut jäädä pois ja uusia prosesseja on tullut tilalle. Jotta ydinosaamisten merkitys selkenee ja niiden rooli korostuu organisaation kehittämisen eri tasoilla, voidaan joutua tekemään useita ylhäältä alas – ja alhaalta ylös – prosesseja. (Sydänmaanlakka 2012, 154 – 156.)

Tiedon johtamisen avulla pyritään soveltamaan uutta tietoa tehokkaasti käytäntöön päätöksentekotilanteessa. Organisaation strategia ja rakenteet määrittelevät millainen tieto on yritykselle tärkeää. Yksilö- ja tiimitasolla innokkuus uuden tiedon oppimiseen, jakamiseen, vastaanottamiseen ja soveltamiseen ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeitä asioita. Tiedon johtamisen kannalta hyvä tiimitoiminta on oleellisen tärkeää. Kun tiedon jakaminen tiimissä toimii, se toimii useimmiten myös koko organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2012, 177.)

Tiedon johtamiselle voidaan määritellä konkreettisia alaprosesseja, joita organisaation on ylläpidettävä ja kehitettävä. Näiden prosessien avulla johtaminen saadaan muutettua konkreettisiksi toimenpiteiksi, joita voidaan arvioida ja parantaa. Ensimmäinen alaprosessi on luomisvaihe. Luomisvaihe voi tarkoittaa esimerkiksi innovatiivista kehitystoimintaa, uuden opiskelua yksilötasolla, tiimien välistä yhteistyötä tai tehtäväkiertoa. (Sydänmaanlakka 2012, 183.)

Hankintavaiheessa organisaation piilevä tieto muutetaan havaittavaan helposti siirrettävään muotoon. Tietoa voidaan myös hankkia kouluttautumalla, itseopiskelun avulla tai internetin kautta. Tietoyrityksessä yksilöt hakevat aktiivisesti ja itsenäisesti uutta tietoa. Myös varastointivaiheessa tietoa muokataan jaettavaan muotoon sähköisiksi dokumenteiksi, kuten toimintaohjeiksi, pöytäkirjoiksi ja muistioiksi ja sitä reflektoidaan omiin aiempiin kokemuksiin. Sekä yksilön, että organisaation tietovarastot pyritään pitämään loogisina ja täsmällisinä. Varastointi vaihe vaatii aikaa, jotta hankittu tieto voidaan sisäistää. (Sydänmaanlakka 2012, 184.)

Oikealla tavalla varastoitu tieto mahdollistaa tiedon jakamisen. Jakamisvaihe tekee tiedon merkitykselliseksi organisaatiolle, koska tiedon tulee olla helposti saatavilla, jotta sitä voidaan soveltaa käytäntöön. Jakelukanavat voivat toimia esimerkiksi organisaation intranetit, sähköpostit ja erilaiset tietokannat. Viimeinen alaprosessi on soveltamisvaihe, jossa selviää, onko uudesta tiedosta hyötyä organisaation toiminnan kannalta. (Sydänmaanlakka 2012, 184 – 185.)

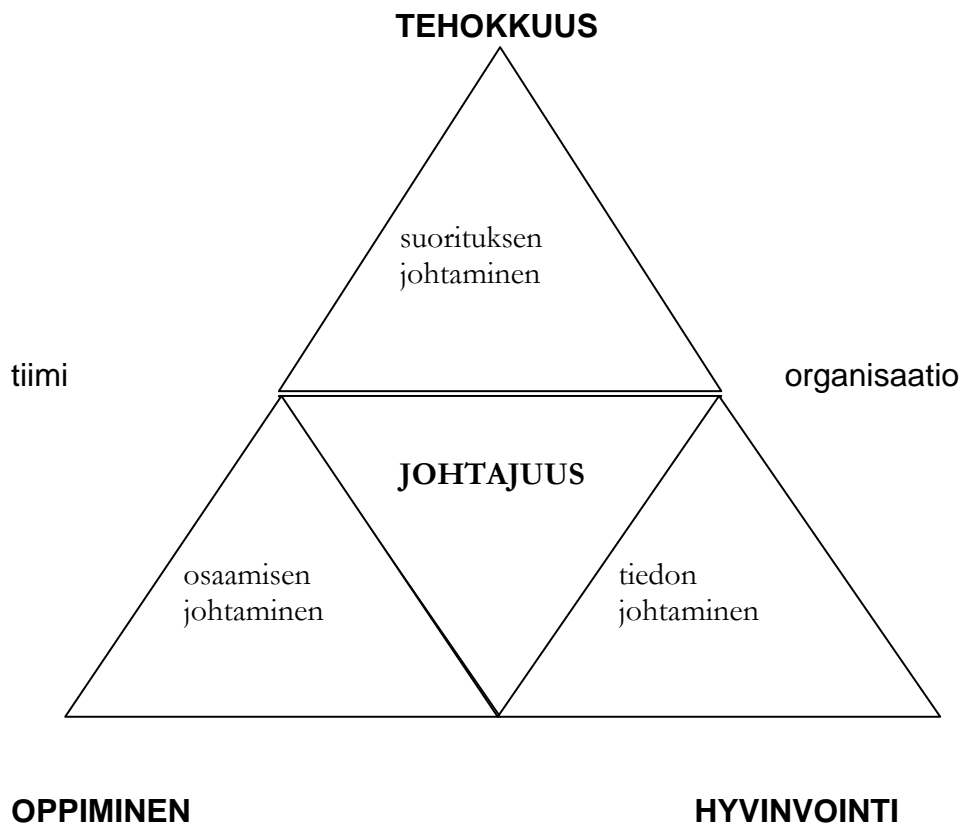
Organisaatiokulttuuri, kommunikointikanavat ja johtamistyyli voivat edesauttaa tai estää tiedon johtamisen. Suurin osa tiedonjohtamisesta on muutosjohtamista ja ihmisten johtamista. Organisaation henkilöstöjohtamisen menetelmät, tietotekniset valmiudet, sekä oppimisen tukijärjestelmät, jotka tukevat tiedon johtamisen alaprosesseja edesauttavat tehokkaan tiedon johtamisjärjestelmän kehittämisessä. (Sydänmaanlakka 2012, 185.)

2.6 Esimiestyön merkitys

Esimiehen rooli on tärkeä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Esimiestyön tulee tukea yksilön suoritusta ja toimia vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Vuorovaikutteinen kanssakäyminen antaa yksilölle tunteen, että hän voi vaikuttaa omaan

työhönsä ja oikeanlainen esimiestyö myös edesauttaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Työyhteisön hyvinvointi myös edesauttaa innovatiivista toimintaa organisaatiossa. (Vesterinen 2006, 84.)

Älykkään organisaation yksinkertaistettuna toimintaohjeena voidaan pitää pelkistämistä, yksinkertaistamista ja kiteyttämistä. Johtamisen kulmakivinä älykkäässä organisaatiossa toimivat visiojohtaminen, strateginen johtaminen, arvojohtaminen ja suorituksen johtaminen. Organisaation visio antaa suunnan organisaation toiminnalle ja strategiajohtaminen auttaa pääsemään tähän tavoitteeseen. Vuorovaikutuksen ja selkeän kommunikoinnin avulla strateginen johtaminen mahdollistaa jokaisen yksilön osallistumisen strategian luomiseen, kehitystyöhön, testaamiseen ja käytännön toteutukseen. Arvojohtaminen näkyy organisaation päivittäisessä toiminnassa merkityksinä organisaation arvoista, joiden avulla perustehtävät saavutetaan. Onnistuessaan arvojohtaminen saa yksilöt sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja toimimaan sisäisesti ja ulkoisesti organisaation arvojen mukaisesti. Myös vallitsevien arvojen kyseenalaistaminen on osa kypsää arvojohtamista. Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi ja organisaation johtamisen perustaso. (Sydänmaanlakka 2004, 192 – 195.)



Kuva 6. Älykäs organisaatio (Sydänmaanlakka 2004, 101)

Tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi ovat älykkään organisaation johtamisen osatekijöitä, jotka huomioimalla älykäs organisaatio voi löytää menestykseen vaadittavan toimintamallin.

Asiantuntijaorganisaatioissa toimitaan usein tiimeissä ja työn mielekkyyttä arvostetaan. Hyvän työilmapiirin lisäksi vaikutusmahdollisuudet omaan työntekoon, kehittyminen ja hyvät työvälineet sekä kollegat ovat merkityksellisiä. Asiantuntijat johtavat usein ainakin jossain määrin myös itse itseään ja omaa toimintaansa. Tämän vuoksi esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa voi olla ongelmallista. Usein asiantuntijaorganisaation tiimien johtaminen on osallistuvaa johtamista, jossa keskitytään organisaation työn sisällölliseen puoleen ja ammattitaitoalueisiin, sekä yksilöiden valmentamiseen ja vastuun jakamiseen. Myös ajoitus ja nopea reagoiminen uusien mahdollisuuksien ilmetessä on tärkeää, sillä tieto vanhenee nopeasti ja uusia innovaatioita kehitettäessä on suunnattava katseensa eteenpäin. (Steven 1997, 54 - 57.) Esimiestyön käytännön toimenpiteitä ovat keskustelut tiimin kanssa organisaation päämääristä, visioista ja tehtävistä, eli yhteisen ymmärryksen luominen ja yksilöiden mielipiteiden huomioiminen työn haasteissa. Hyvä esimies saa yksilön hyödyntämään omia kykyjään innovatiivisesti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Helakorpi 1996, 105 – 107.)

3 MOTIVAATIO

Motivaatiolla tarkoitetaan toiminnan liikkeelle panevaa voimaa. Käyttäytymistieteilijä David McClellandin tutkimuksen mukaan on kolme erilaista motivaation lähdettä: saavutusten, vallan ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttäminen. Eri yksilöillä nämä kolme tekijää painottuvat eri tavoin (Rasila 2010, 12). Saavutuksista motivoituva yksilö asettaa itselleen tavoitteita, joita kohti ponnistelee. Hän myös kaipaa ammatillisia haasteita, eikä epäröi ottaa riskejä tai lannistu pienistä epäonnistumisista. Saavutuksista motivoituva haluaa palautetta tekemästään työstä, sekä sitä että häntä arvostetaan hänen saavutustensa ansiosta. (Rasila 2010, 12.)

Vallantunteesta motivoituva hakeutuu usein johtotehtäviin tai asemaan, jossa hänellä on vaikutusvaltaa. Hän pitää tärkeänä sitä, että saa mielipiteensä kuuluviin ja että häntä katsotaan ylöspäin. Myös muodollinen valta ja asema ovat hänelle tärkeitä (Rasila 2010, 13). Yhteenkuuluvuuden tunteesta motivoituva taas kaipaa yhteistyötä, hyviä sosiaalisia suhteita ja sitä että kaikki yksilöt otetaan huomioon. (Rasila 2010, 13).

Eri tutkimusten mukaan motivaation lähteitä on muitakin. Työelämää tarkastellessa ensimmäiseksi motivaation lähteeksi voidaan ajatella työstä saatavaa korvausta, eli palkkaa. Maslow`n tarvehierarkian mukaan ihmisellä on viisi toisiinsa hierarkkisessa suhteessa olevaa tarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Maslow`n ideologian mukaan alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä, ennen kuin ihminen pystyy toteuttamaan itseään henkisellä tasolla. (Timpe 1989, 25). Palkkaa voisi verrata Maslow`n ideologian mukaisesti perustarpeita tyydyttäväksi motivaation lähteeksi. Pitkällä aikavälillä palkka ei kuitenkaan yksin riitä motivoimaan työntekoon. Työn itsessään tulisi tarjota mielenkiintoa ylläpitäviä haasteita yksilön kehittämiseksi, etenemismahdollisuuksia sekä onnistumisen kokemuksia. Myös organisaatiokulttuurilla ja ilmapiirillä on suuri vaikutus motivaatioon.

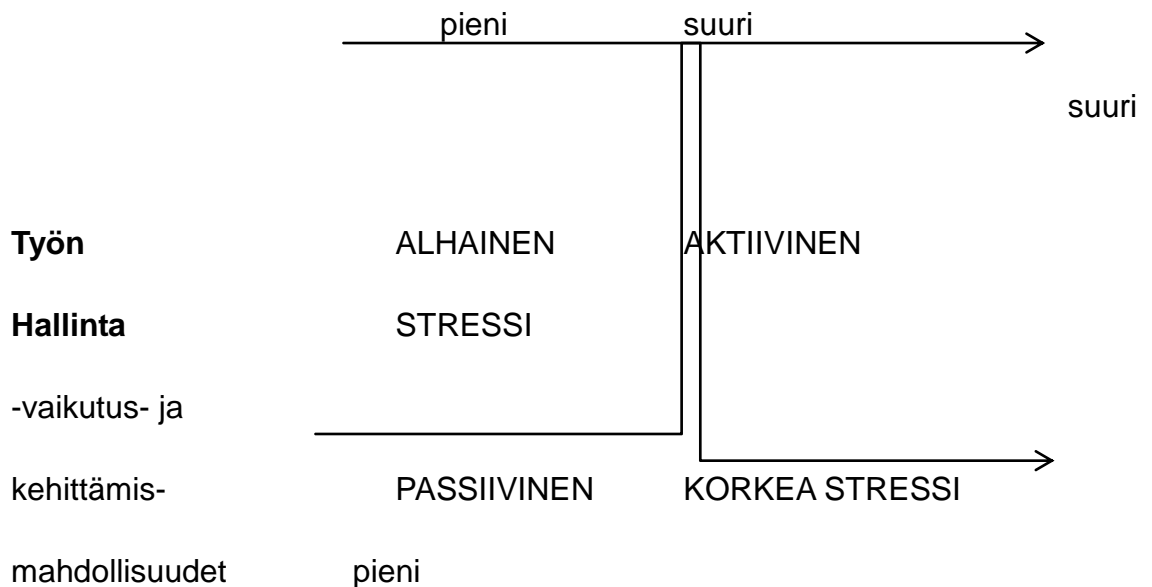
Hyvät vuorovaikutussuhteet ja työpaikan ilmapiiri vaikuttavat suuresti motivaatioon. Frederick Herzbergin motivaatioteoria vertailee motivaatiotekijöitä terveydenhuoltoon ja nimittää perustarpeita hygienia- ja tarpeiksi. Hyvät vuorovaikutussuhteet, sekä muut ulkoiset motivaation lähteet työpaikalla voidaan tämän teorian mukaan lukea kuuluvan hygienia- ja tarpeisiin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä Herzberg kutsuu motivaattoreiksi. (Rasila 2010, 27 – 28) Myös palautteen saaminen työstä on tärkeää. Jopa negatiivisen palautteen saaminen motivoi enemmän kuin se, ettei palautetta saa lainkaan. Innostava ja mielenkiintoinen työ voi menettää merkityksensä, mikäli yksilö ei saa palautetta. (Rasila 2010, 32 -33)

Innostuminen ja onnistuminen vaikuttavat motivaation määrään. Innostavat tekijät, kuten mielekkyys ja työn merkityksellisyys sekä sopiva haasteellisuus yhdessä onnistumisen mahdollisuuden kanssa motivoivat yrittämään parhaansa. Tällä tavalla motivoitunut yksilö myös todennäköisesti kehittyi tehtävää suorittaessaan ja on jatkossa valmis suurempiin haasteisiin. Onnistuminen aiemmissa tehtävissä lisää innostumista tulevissa tehtävissä. Jos haaste on liian suuri, tai yksilön osaaminen tai käytettävissä oleva aika eivät riitä tehtävien suorittamiseen, voi yksilö motivoitumisen sijaan ahdistua. Jos haaste taas on yksilölle liian vaatimaton, hän pitkästyy. (Rasila 2010, 20 -21)

Työn vaatimukset ja työmäärä

Oppimis- ja

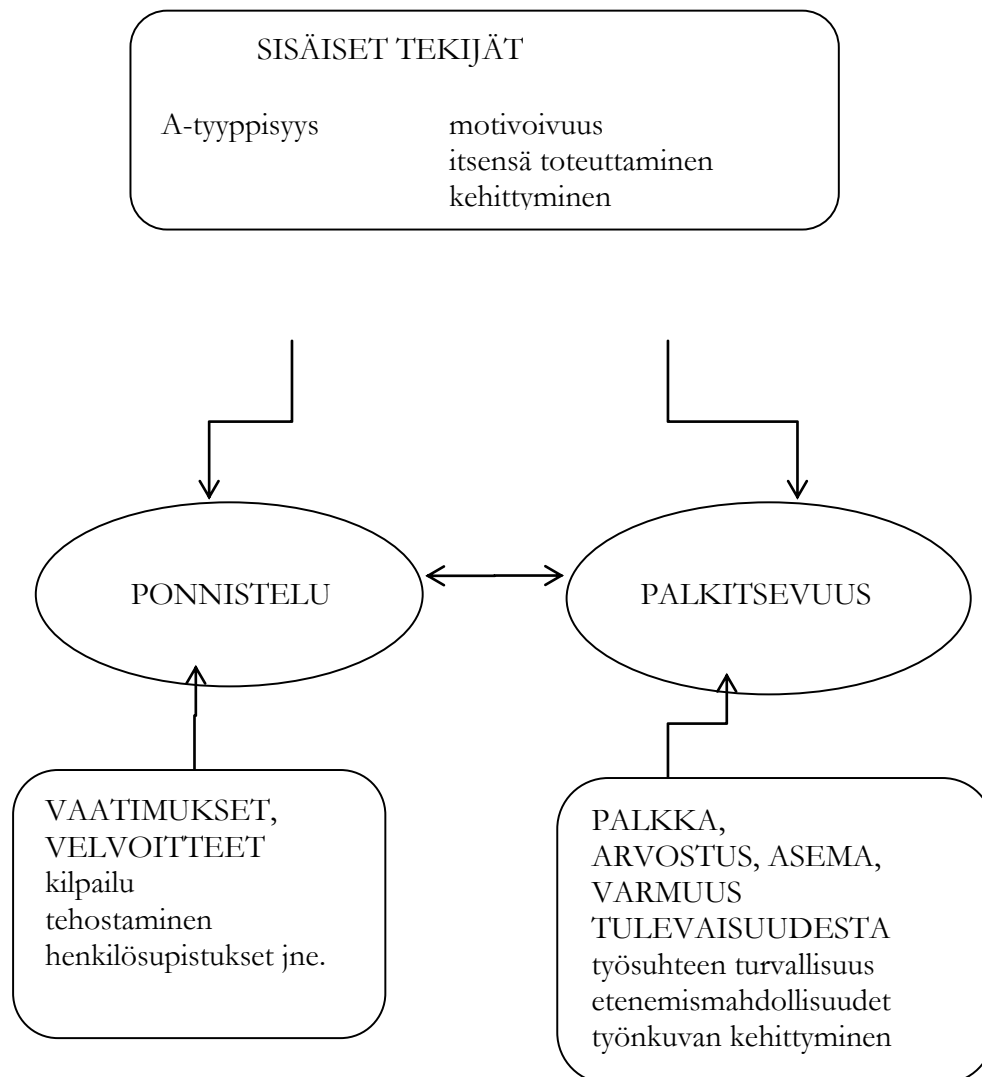
motivaatioulottuvuus



Stressiulottuvuus

Kuva 7. Mukaelma: Työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet -malli (Suonsivu 2014, 25)

Yllä oleva Karasekin 1990 kehittämä malli havainnollistaa, kuinka pieni stressi ja suuret vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet aktivoivat yksilöä kohti oppimista ja motivoitumista, vaikka työn vaatimukset ja työmäärä samalla kasvavatkin. Pienet vaikutusmahdollisuudet, sekä työn pienet vaatimukset ja suuri työmäärä taas puolestaan lisäävät stressitekijöitä ja laskevat motivaatiota. Samaa ajatusmallia tukee myös alla oleva Siegristin 1996 luoma kaavio ponnistelujen ja palkitsemisen epäsuhdasta. Siegristin mallin mukaan on työhyvinvoinnin kannalta haitallista, jos työn palkitsevuus on työn eteen nähtyyn vaivaan nähden liian pieni.



Kuva 8: Siegristin ponnistelujen ja palkitsevuuden epäsuhta (Suonsivu 2014, 25)

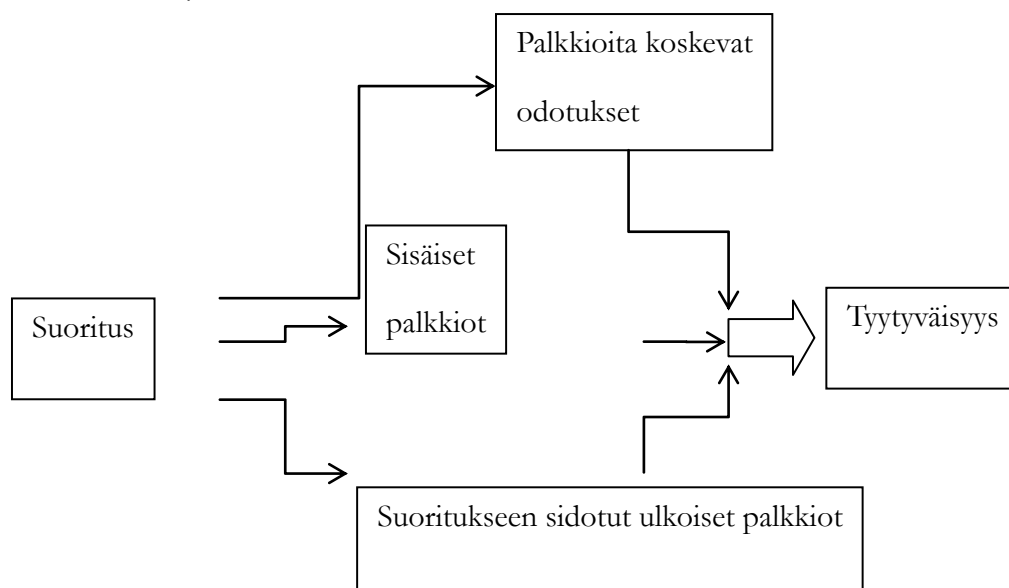
3.1 Oppiminen ja motivaatio

Älykäs, oppiva organisaatio vaatii työntekijältä jatkuvaa itsensä kehittämistä ja uuden oppimista. Yksilön henkilökohtaisia mentaalisia prosesseja, jotka auttavat häntä kehittymään kutsutaan konatiiveiksi. Sisäinen ja ulkoinen tavoiteorientaatio, sekä erilaiset ennakkokäsitykset, tulkinnat ja uskomukset ovat konatiivisen alueen motivaatorakenteita. Epäonnistumisen pelko ja liian korkeat tulosodotukset voivat vaikuttaa haitallisesti uuden tiedon oppimiseen. Itseluottamus ja – arvostus omien ky-

kyjen suhteen puolestaan edesauttavat oppimista, samoin kuin kannusteiden yllykearvo. (Ruohotie 1998, 31, 34.)

Yksilö tarvitsee motivoituaakseen sekä sisäisiä että ulkoisia kannusteita, jotka täydentävät toisiaan. Ulkoiset kannusteet ovat usein lyhytkestoisia ja ne ovat yhteydessä alempien perustarpeiden, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tyydyttymiseen. Ulkoisia kannusteita myös tarvitaan usein. Sisäiset kannusteet ovat yhteydessä ylemmän asteen tarpeiden tyydyttämiseen, kuten itsensä kehittämiseen. Sisäiset kannusteet toimivat pitkäkestoisesti ja ovat usein toimivampia kuin ulkoiset kannusteet. (Ruohotie 1998, 39.)

Tilannesidonnainen motivaatio voi vaihdella tilanteen mukaan, mutta se on aina dynaamista ja siinä sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet laukaisevat tavoitteellisen toiminnan. Yleismotivaatio ilmentää yksilön käytöksen yleistä suuntaa. Tilannemotivaatio on riippuvainen yleismotivaatiosta. Kun motivaatio paranee, paranee myös suoritus. Myös yksilön tyytyväisyystaso nousee, kun hän saa haasteellisia ja mielenkiintoisia tehtäviä, jotka motivoivat sisäisesti. Kun kannusteet on asetettu yksilön mielestä oikeudenmukaisesti, suorituksen ja tyytyväisyyden välillä vallitsee positiivinen riippuvuus, joka motivoi yksilöä. Heikko motivaatio puolestaan aiheuttaa tyytymättömyyttä ja käytöshäiriöiden lisääntymistä, sekä työn tulosten heikkenemistä. Työn tulosten heikkeneminen voi johtua esimerkiksi poissaoloista, välinpitämättömyydestä tai huolimattomuudesta. Lahjakkaat yksilöt odottavat enemmän palkkioita työltään ja kokevat tämän vuoksi useammin tyytymättömyyden tunteita. (Ruohotie 1998, 47 – 49.)



Kuva 9. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden välinen yhteys (Ruohotie 1998, 47)

3.2 Uramotivaatio

Uramotivaatio on yksilön ominaisuuksien ja henkilökohtaisten uraratkaisujen, sekä käyttäytymismuotojen yhdistelmä. Uran merkitys yksilölle näkyy uraidentiteettinä, joka ilmenee työhön sitoutumisena ja haluna edetä työssään. Yksilön uratavoitteet ja käsitykset käyvät ilmi hänen urakäsityksestään. Epämiellyttävissä ja epävarmoissa tilanteissa saadaan selville, kuinka urasitkeä yksilö on. Voimakkaan urasitkeyden omaavat yksilöt luottavat omiin kykyihinsä, ottavat riskejä ja ponnistelevat saavuttaakseen tavoitteensa. Uramotivaatioon vaikuttavat tilannekohtaiset tekijät ja se vaikuttaa esimerkiksi yksilön innokkuuteen kehittää itseään.

Yksilön ammatinvalintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi hänen halunsa auttaa toisia, saavuttaa tietty elintaso tai opiskella ja työskennellä tietyllä paikkakunnalla. Toisille valinta on alusta asti selvä, mutta toiset voivat vaihtaa ammattiaan useain kertaan työuransa aikana. Professori Edgar H. Schein on luonut ura-ankkuri käsitteen, joka ilmentää yksilöiden työuraan liittyviä valintoja. Ura-ankkurit vaikuttavat yksilön valintoihin erityisesti silloin, kun yksilön pitää tehdä suuria uraan vaikuttavia valintoja. Kaikilla ankkureilla on jonkinlainen vaikutus valintoihin, mutta yleensä yksi ankkureista on muita voimakkaampi vaikuttaja, johon sisältyy yksilölle tärkeitä motiiveja ja josta pidetään kiinni viimeiseen asti. (Rasila 2010, 15)

Ura-ankkurit:

1) Asiantuntijapätevyys

Yksilö, joka motivoituu asiantuntijapätevyydestä, tavoittelee työssään ammatillisia haasteita ja onnistumisia. Hän haluaa olla mahdollisimman hyvä, jopa paras ja häntä kiehtoo tehtäviin sisältyvän vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen.

2) Johtajuus ja esimiesasema

Johtajuutta tavoitteleva yksilö motivoituu siitä, että saa johtaa itsensä lisäksi myös muita ja saavuttaa tuloksia yhdessä muiden kanssa. Nämä yksilöt ovat ratkaisuhakuisia ja haluavat toimia yhteistyössä muiden kanssa. Myös odotukset heidän suhteensa ovat korkeat, heidän tulee olla analyyttisiä, sekä päätöksentekokykyisiä ja heillä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Uralla etenemisen myötä esimiesasemaan nousseen asiantuntijuudesta motivoituvan henkilön voi olla vaikea motivoitua esimiestyön vaatimuksiin.

3) Itseohjautuvuus

Näitä yksilöitä motivoi itsenäisyys ja tekemisen vapaus. He työskentelevät usein mielellään esimerkiksi tutkijoina tai konsulentteina ja vaikka heidän tavoitteensa olisivat muiden määrittelemiä, on heille tärkeää saada itse päättää, kuinka he näihin tavoitteisiin pääsevät.

4) Turvallisuus ja ennakoitavuus

Tämä yksilö arvostaa pitkäaikaista ja kestävästä työsuhdetta, ja työpaikan vakavaraisuutta. Hän ei kaipaa suuria muutoksia tai haasteita työssään ja on valmis joustamaan useista asioista, kuten korkeasta ansiotasosta, kunhan työpaikka on taattu.

5) Paikkakuntaan sitoutuminen

Turvallisuushakuisuuden yhtenä osa-alueena voi ilmentyä paikkakuntaan sitoutuminen. Tällainen yksilö ei uskalla vaihtaa kotipaikkakuntaansa ja hakeutuu tämän vuoksi sellaisiin opiskelupaikkoihin ja työtehtäviin, joita omalla paikkakunnalla on saatavilla. Myös elämäntilanne vaikuttaa paikkakuntaan sitoutumiseen. Perheetön arvostaa erilaisia asioita, kuin perheellinen valitessaan paikkakuntaa.

6) Luova yrittäjyys

Yrittäjähenkinen yksilö hakeutuu luomaan uutta ja olemaan riippumaton. Yrittäjähenkinen yksilö menestyy kuitenkin myös toisen palveluksessa, kun työtehtävät

ovat tarpeeksi haastavia ja yksilöllä on valtaa, vastuuta ja vapauksia työtä tehdes-
sään.

7) Toisten auttaminen, omistautuva palvelu ja kutsumusammatit

Kutsumusammateissa työskenteleville yksilöille työn tarkoitus on tärkeä. Nämä yksilöt haluavat työskennellä luonnon tai toisten hyväksi omien arvojensa mukaisesti. Nämä yksilöt menestyvät myös liike-elämässä, mikäli yrityksen arvot vastaavat heidän omia arvojaan.

8) Haasteet

Haasteita kaipaavat yksilöt haluavat jatkuvasti kehittää itseään, ratkoa monimutkaisia ongelmia sekä kokeilla rajojaan. Usein nämä yksilöt ovat myös kilpailuhenkisiä. Haasteita kaipaavat yksilöt vaihtavat herkästi työpaikkaa, mikäli työtehtävät eivät enää tarjoa tarpeeksi haasteita heille.

9) Elämäntapa, tasapaino ja harmonia

Tämä yksilö toivoo työltään joustavuutta, jotta hän voi toteuttaa itseään muilla elämänalueilla. Hän on valmis myös joustamaan itse, mikäli myös työpaikka joustaa hänen suuntaansa. Hän arvostaa mahdollisuutta pitää pitkiä lomia matkustellakseen ja toivoo erilaisia työnteon malleja eri elämäntilanteissa.

Eri näkökulmista katsottaessa sama työ voi tarjota useita eri motivaatiotekijöitä. Vaikka oma työ ei olisi juuri omalle tyyppille luonnollinen, voi se silti tarjota omanlaisiaan motivaatiotekijöitä muillekin yksilöille. (Rasila 2010, 17 -18)

Kun yksilö on löytänyt ammatillisen intohimonsa, hän on samalla löytänyt myös sisäisen motivaationsa. Sisäisesti motivoitunut pyrkii toteuttamaan itseään olosuhteista riippumatta. Esimiestyöllä on suuri vaikutus sisäisen motivaation syttymiseen. Esimiestyössä pitäisi uskaltaa myös rajojen asettamisen lisäksi antaa yksilöille vapauksia toteuttaa itseään työssään. Kun yksilö saa käyttää osan työajastaan vahvuksiensa kehittämiseen, on organisaatiollakin mahdollisuuksia tulosten kasvattamiseen. Sisäistä motivaatiota ruokkivat myös työn sopiva haasteellisuus ja kiinnostavuus, sekä sosiaalinen ympäristö organisaatiossa. Epämuodolliset sosiaaliset

kohtaamiset työpaikalla ja vapaus oman työn tekemiseen edesauttavat tulosten saavuttamisessa. (Toikka 2012.)

4 TYÖHYVINVOINTI

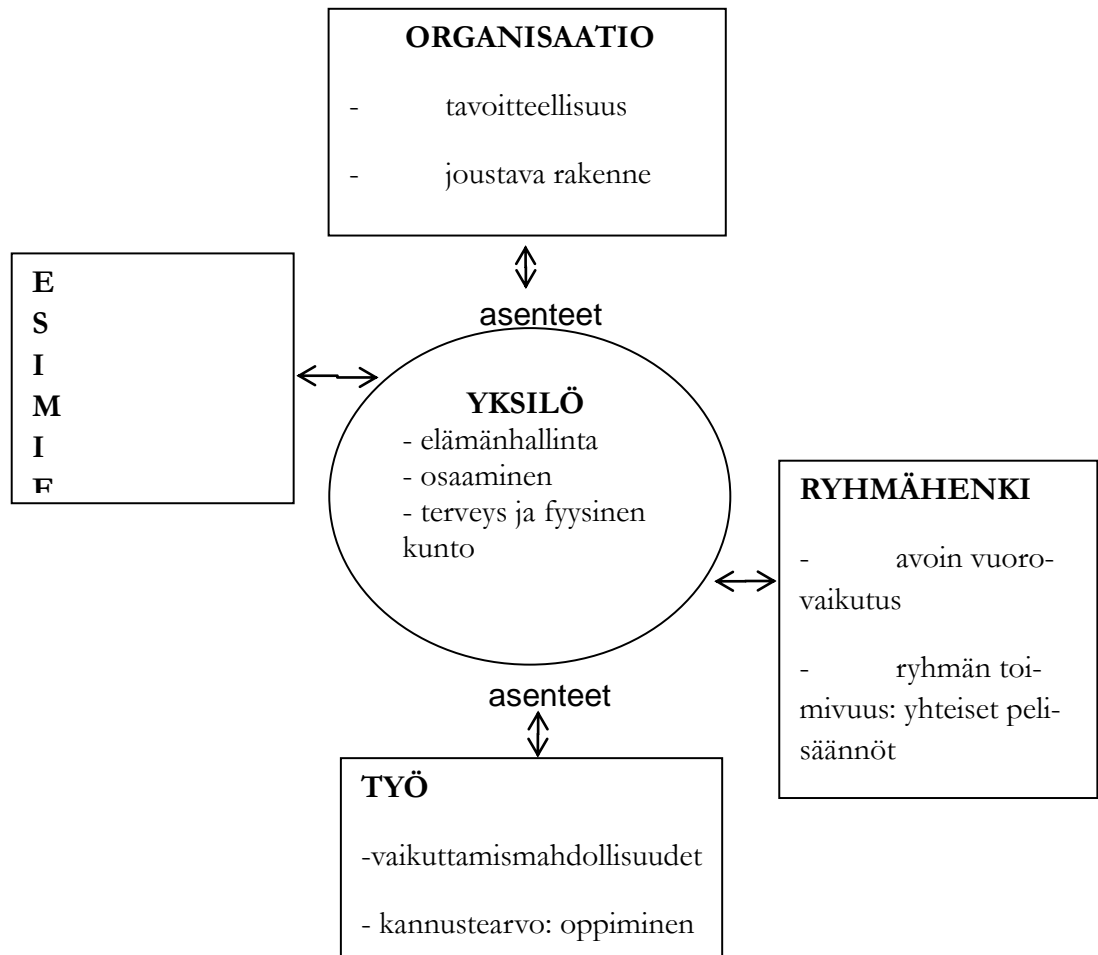
Työelämän muutos on johtanut myös työhyvinvoinnin muutokseen. Tieto- ja palvelutyön katsotaan muuttaneen työelämää entistä vaativammaksi ja kiireisemmäksi. Fyysisesti ja henkisesti tietotyön kuormitus on erilaista, kuin fyysistä raskasta työtä tehtäessä. Kiire ja työelämän epävarmuus voivat lisätä sosiaalisia ongelmia ja henkistä väsymistä, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin ja myös työn tuloksiin.

Työhyvinvoinnin merkitys kansantaloudellisesti ja yksittäisille organisaatioille on suuri. Hyvä työhyvinvointi näkyy esimerkiksi vähäisinä sairauspoissaoloina, sekä säästöinä työkyvyttömyys- ja rekrytointikuluissa (Etera). Työhyvinvoinnin avulla voidaan ennaltaehkäistä ennenaikaista eläkkeelle jäämistä, työtapaturmia, sekä presenteismia, eli sairaudesta tai muutoin puutteellisesta alisuoriutumisesta aiheutuvaa tuottavuuden alentumista. Gary Johnsin tekemän tutkimuksen mukaan presenteismi aiheuttaa jopa suuremman tuottavuuden menetyksen, kuin sairauspoissaolot. (Työterveyslaitos 2012, 12 -13)

Työ itsessään vaikuttaa jokaisen yksilön hyvinvointiin usealla eri tavalla. Työstä saatu tyydytys toimii yksilön henkilökohtaisen hyvinvoinnin lähteenä. Useissa tutkimuksissa on todettu työn puuttumisen olevan suuri terveysriski. Kansantaloudellisesti taas työn ansiosta saavutetaan aineellista ja aineetonta elintaso, jota voidaan mitata bruttokansantuotteena, jonka taso mitataan kansallisvarallisuutena. Palkkatyön avulla mahdollistetaan pohjoismaisen hyvinvointivaltion olemassaolo. Ilman verotuloja hyvinvointivaltiota ei olisi olemassa, eikä myöskään sen avulla kustannettuja julkisia hyvinvointipalveluja, koulutusta, terveydenhuoltoa tai vanhusten- ja lastenhoitopalveluja. (Työterveyslaitos 2012, 12 -13)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön ominaisuuksien ja ammattipätevyyden, esimiesten, organisaation, ryhmähengen ja työn yhdessä muodostamaa kokonaisuutta, jonka ansiosta työ on terveellistä, turvallista ja mielekästä. Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen yksilö voi työskennellä omana itsenään ja yksilöiden erilaisuutta

pidetään vahvuutena. Työpaikan hyvä ilmapiiri ja ryhmähenki toteutuvat avoimena vuorovaikutuksena ja työyhteisötaitoina. (Manka 2010, 7)



Kuva 10. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2010, 8)

4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työn organisoinnilla ja johtamisella on suuri merkitys työhyvinvointiin. Hyvinvoivassa työyhteisössä organisaation tavoitteet ja arvot ovat selviä organisaation jokaiselle työntekijälle ja he työskentelevät niiden mukaisesti. Kun esimiehet toimivat kannustavasti, arvostavat työntekijöitä ja antavat myös yksilöille vaikutusmahdollisuuksia työnsä toteuttamiseen, saadaan aikaan myös näkyviä tuloksia. Mahdollisuus toteuttaa itseään ja hyödyntää parhaita puoliaan työssään näkyy ulospäin mm. hyvänä asiakaspalveluna ja tuottavuutena. Moniosaajaksi kehittyminen alkaa tästä,

sillä hyvinvoiva ja työhönsä tyytyväinen yksilö jakaa osaamistaan myös muille. (Manka 2010, 8)

Useissa tutkimuksissa on todettu esimiestyön sosiaalisella puolella olevan suora vaikutus työhyvinvointiin organisaatiossa. Työterveyslaitoksen tekemän ”Työhyvinvoinnin tilannekuva”-tutkimuksen perusteella suomalaiset työntekijät arvioivatkin työhyvinvoinnin tärkeimmäksi osatekijäksi hyvän johtamisen ja esimiestyön. Toiseksi tärkeimpänä osatekijänä pidettiin henkilöstöä ja kolmantena osaamista. Yrityksissä tapahtuvat työhyvinvoinnin toimenpiteet keskittyvät useimmiten työkyvyn hoitamiseen ja työturvallisuusseikkoihin ja tässä yhteydessä erityisesti työterveyshuollon rooli on korostunut. Yrityksissä myös pyritään usein täyttämään lakisääteiset velvoitteet, mutta varsinainen työhyvinvoinnin edistäminen voi jäädä taka-alalle. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteillä on kuitenkin laajakantoiset seuraukset organisaation toimintaan. Yrityksen menestymisen kannalta työhyvinvoinnin edistäminen edesauttaa myös hyvää työtettä, joka johtaa asiakkaiden palvelustaan saaman arvon kokemiseen, hyvään maineeseen ja parempaan kilpailukykyyn. (Työterveyslaitos 2012, 69 – 71.)

Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi kulkevat siis käsi kädessä. Positiivisen kehityksen kehä muodostuu, kun yksilö kokee tekevänsä tuloksellista työtä, jolla on vaikutusta myös työn mielekkyyteen ja laatuun. Työhyvinvoinnin kannalta henkilöstön voimavarojen oikeanlainen johtaminen on tärkeää. Oikeanlaisen resurssien mitoittamisen ja kohdentamisen, sekä henkilöstön palkitsemisen ja työhyvinvoinnista huolehtimisen lisäksi on tärkeää että työn vaatimukset ovat tasapainossa työntekijän osaamiseen nähden. Asiantuntijuuden kehittäminen ja edellytysten luominen tälle prosessille ovat oleellisen tärkeitä. Myös esimiesten oman osaamisen kehittäminen ja ajan tasalla pysyminen luovat mahdollisuudet hyvän henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen. (Suonsivu 2014, 136).

Aktiivinen, osallistuva ja muutosmyönteinen sekä tulevaisuuteen suuntautunut, eettinen ote henkilöstöjohtamisessa suojaa työntekijöitä työuupumukseen sairastumiselta, kun taas passiivisen, työntekijöitä ja vastuuta välttelevän johtajan alaisuudessa työskentelevät voivat huonommin työyhteisössä. (Suonsivu 2014, 164) Myös sillä, onko johtaminen lähi- vai etäjohtamista on merkitystä työhyvinvointiin. Lähijoh-

taja antaa herkemmin palautetta ja on vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, mikä edistää työhyvinvointia. Etäjohtaminen johtaa usein myös palautteen vähäisyyteen, mikä heikentää pitkällä tähtäimellä henkilöstön motivaatiota ja vaikuttaa näin myös työhyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2012, 66- 67).

Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteita (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007) ovat:

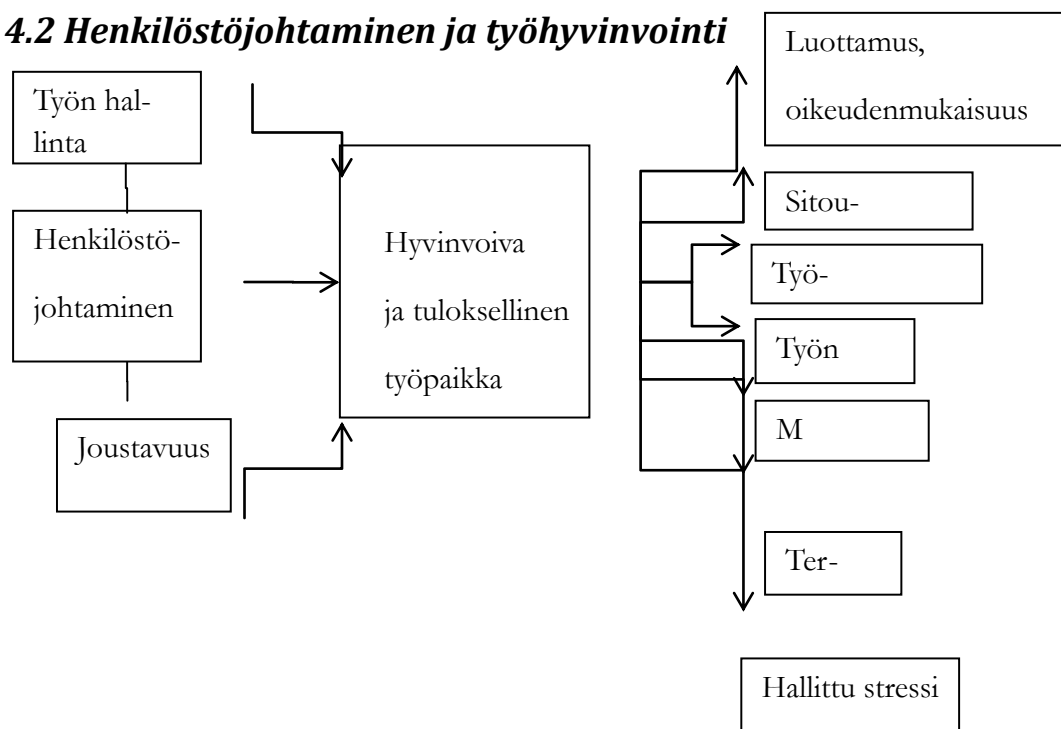
- työhyvinvointi on tavoitteellista henkilöstöjohtamiseen sisältyvää toimintaa
- työhyvinvointia toteutetaan yhteistoiminnallisesti työnantajan ja henkilöstön kanssa
- henkilöstön osaamisesta, pätevydestä ja ammattitaidosta pidetään jatkuvasti huolta
- jokainen työntekijä tietää yksikkönsä ja oman työnsä tavoitteet
- työntekijöille on annettu selkeät vastuut ja he voivat suunnitella omaa työtään
- työt vastaavat työntekijöiden osaamista, ammattitaitoa ja toimintakykyä
- töiden sisältö on monipuolinen ja mielekäs kokonaisuus
- työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan
- työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit on arvioitu huolella
- työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen
- työ on fyysisesti ja henkisesti tekijöilleen sopiva
- työoloja ja henkilöstön hyvinvointia seurataan ja arvioidaan jatkuvasti (Suonsivu 2014, 164 -165)

Keskeisessä asemassa ovat siis henkilöstön osaamisen kehittäminen, sekä yksilölliset ja työyhteisön yhteiset ammatilliset kehittämissuunnitelmat toteutuksineen. Organisaation muutostilanteissa työhyvinvointia edistää esimiehen läsnä oleva joh-

taminen, luottamus ja rohkeus tarttua ongelmiin, sekä valmentava johtamismalli. Työhyvinvointia johdettaessa on tärkeää myös huolehtia työn sopivasta kuormittavuudesta. Työntekijällä tulisi olla työhönsä sopivat ammatilliset valmiudet ja sopia hänen arvomaailmaansa. Mikäli työntekijä kokee olevansa tehtävissä, jotka eivät vastaa hänen koulutustaan, aiheuttaa se turhautumista ja ahdistuneisuutta, jotka johtavat myös henkisten voimavarojen vähenemiseen ja heikkoon itsetuntoon (Suonsivu 2014, 165).

On ennustettu, että tulevaisuudessa myös työhyvinvoinnin johtamisen suhteen ollaan menossa suuntaan, jossa työntekijät toivovat työpaikoiltaan enemmän joustavuutta elämäntilanteensa mukaan. Joustamalla työtehtävien ja työaikojen suhteen voidaan mahdollistaa myös työurien piteneminen. Tämä vaatii kuitenkin asenne- ja rakennemuutoksia niin päättäjiltä kuin kansalaisiltakin. (Suonsivu 2014, 166)

4.2 Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi



Kuva 11: Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi Terttu Pakarisen mukaelma Guestin ja Hakasen taulukoista 2006 (Suonsivu 2014, 136)

4.3 Stressin vaikutukset työhyvinvointiin

Kiireinen työtahti ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen ristiriidat voivat aiheuttaa henkistä pahoinvointia, eli stressiä. Pahimmillaan työuupumus voi johtaa loppuun palamiseen eli burnoutiin. Työterveyslaitoksen 2012 julkaiseman tutkimuksen mukaan eniten stressiä kokeneet ammattialat olivat johtajat (14 %) ja toimisto- ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät (13 %). Stressin aiheuttamia psyykkisiä oireita, kuten väsymystä ja voimattomuutta tai masentuneisuutta olivat eniten tunteet toimisto- ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät (70 %). (Työterveyslaitos 2012, 106 – 108.) Asiantuntijatehtävissä työskentelevät moniosajajat kuuluvat siis työnkuvansa puolesta riskiryhmään stressioireiden suhteen. Stressiä aiheuttavat sekä työnantajan puolelta tulevat tulostavoitteet, että asiakaspalvelutyössä asiakailta tulevat odotukset sekä vaihtelevat asiakaspalvelutilanteet. Työn ja vapaa-ajan tasapainoinen suhde auttaa hallitsemaan stressin oireita ja edesauttaa työhyvinvointia.

Vaikka toimisto- ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät kokivat Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan eniten stressioireita, olivat he kuitenkin samaisen tutkimuksen mukaan keskimääräistä tyytyväisempiä elämäänsä (95 % palvelutoiminnassa työskentelevistä). Kaikkein tyytyväisimpiä elämäänsä olivat johtajat (92 %), muut työntekijät (92 %) ja asiantuntijat (91 %). (Työterveyslaitos 2012, 109.)Voidaan siis päätellä, että sopiva määrä stressiä ja haastavuutta on työhyvinvoinnin kannalta hyväksi, mutta liika kuormitus saa aikaan psyykkistä pahoinvointia, joka pahimmillaan johtaa työuupumukseen ja sairauspoissaoloihin.

4.4 Lain vaatimukset

Useat eri säädökset asettavat raameja organisaatioiden toiminnalle työhyvinvoinnin suhteen. Työhyvinvointia sääteleviä lakeja ovat mm. työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, eläkelaki, vuosilomalaki, työaikalaki, tasa-arvolaki ja laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojeluyhteistoiminnasta. Työnantajat ovat velvollisia noudattamaan säädöksiä ja seuraamaan niissä tapahtuvia muutoksia.

Sosiaali- ja terveysministeriö on linjannut tavoitteet työhyvinvoinnin suhteen vuoteen 2020 mennessä. Työhyvinvointipolitiikan ensisijaisena tavoitteena on, että ih-

miset jatkaisivat työssään entistä pidempään. Elinikäisen työssäoloajan tulisi vuoteen 2020 mennessä pidentyä kolmella vuodella. ”Terveiden ja turvallisuuden näkökulmasta on annettu myös seuraavat tavoitteet vuoteen 2020 verrattuna vuoteen 2010:

- ammattitautien määrä vähenee 10%
- työpaikkatapaturmien taajuus alenee 25%
- työn aiheuttama haitallinen fyysinen ja psyykinen kuormitus vähenevät 20%”

Toimenpiteinä tavoitteisiin pääsemiseksi Työsuojelulautakunta on maininnut mm. sen, kuinka tarkasti työntajat noudattavat lain määräyksiä, sekä työhyvinvoinnin johtamisen ja yhteistyön yrityksen ja työterveyshuollon välillä. Alueelliset työsuojeluviranomaiset seuraavat lain minimimääräysten toteutumista työpaikoilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011, 11).

4 HILJAISEN TIEDON KILJAISU

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kyselytutkimuksena RTG Sales Oy:n henkilökunnalle. Tutkimus toteutettiin Digium- verkkokyselynä, joka oli avoinna 4.5.-22.5.2015. Kysely lähetettiin 130 henkilölle, joista 39 vastasi. Kyselyaika ajoittui työpaikkamme kannalta todella kiireelliseen ajankohtaan, joten tämän vaikutti saatujen vastausten määrään.

Tutkimus oli kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Tutkimusjoukko koostui RTG Sales Oy:n henkilökunnasta ja otos 1 oli moniosaajat ja otos 2 tiimiesimiehet.

Tutkimustulosten pätevyYTEEN, eli validiteettiin, vaikuttaa mm. se kuinka tutkimuskysymykset on aseteltu ja onko tutkimusjoukko ollut riittävän suuri. Tässä kyselyssä vastausprosentti oli 30%. Reliabiliteetin kannalta oli tärkeää, että kysymykset olivat yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, onko saatu tulos toistettavissa vai oliko se sattumanvarainen. Tutkimustulosten kahden eri vastaajaryhmän vastaukset tukevat toisiaan, mikä lisää tämän tutkimuksen luotettavuutta pienestä vastausprosentista huolimatta.

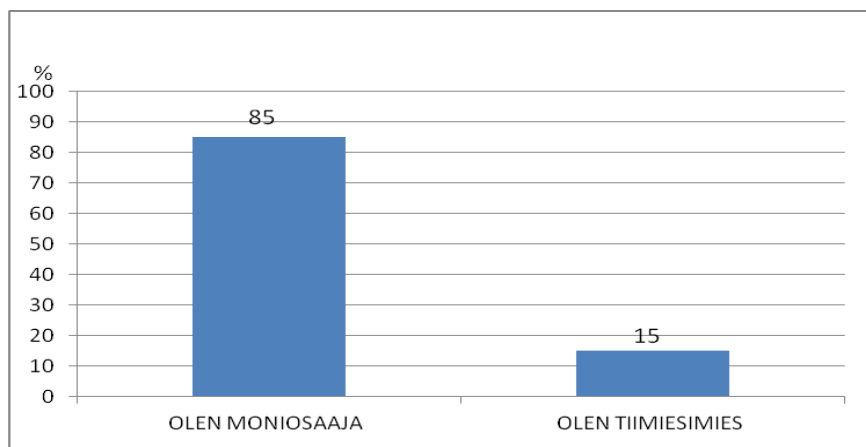
Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijän näkökulma moniosaajana työskentelemiseen. Tutkimuksella haluttiin selvittää kuinka työntekijät kokevat jatkuvan uuden oppimisen ja työnkuvan muuttumisen sekä tiedonhallinnan. Tavoitteena oli myös tutkia, millaisena moniosaajuus koetaan työhyvinvoinnin näkökulmasta ja mikä motivoi työntekijöitä. Tutkimusongelmina tässä opinnäytetyössä olivat: missä ajassa uutta tietoa voi oppia, mikä määrä uutta tietoa on sopivasti ja milloin tietoa tulee liikaa, kuinka uuden oppiminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon?

Kyselyn rakenne oli koottu niin, että taustakysymyksien perusteella vastaaja pääsi jatkokysymyksissä vastaamaan oppimista koskeviin kysymyksiin joko moniosaajan tai tiimiesimiehen näkökulmasta. Molemmille vastaajaryhmille esitettiin omat erilliset kysymyksensä. Motivaation ja työhyvinvoinnin osalta vastaajia ei eritelty aseman perusteella, vaan kaikki vastasivat näihin kysymyksiin omalta osaltaan. Tutkimuskysymykset löytyvät liitteestä 1. Vastaukset kappalemääräisinä löytyvät liitteestä 2.

4.1 Taustakysymykset

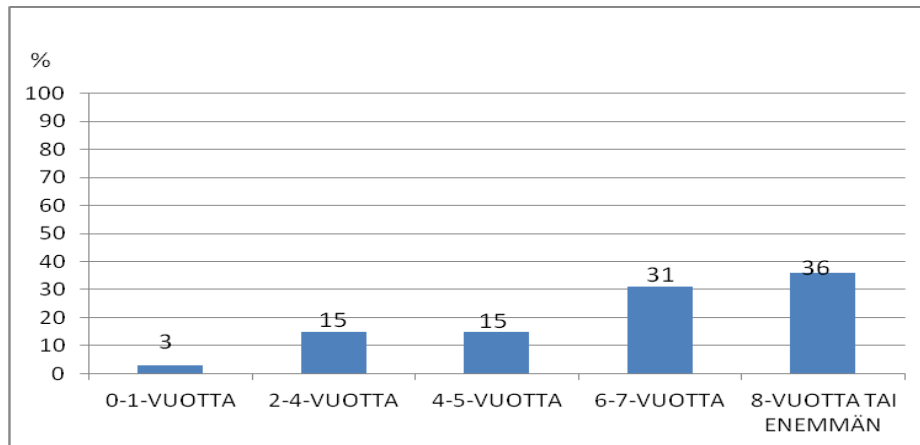
Taustakysymykset käsittelivät työsuhteen kestoa, koulutusastetta, aiempaa työkokemusta, omia taitoja sekä asemaa työyhteisössä. Taustakysymyksistä nousi esiin vastaajien keskuudessa useita kysymyksiä herättänyt kysymys siitä, kuinka monta ”skilliä” vastaajalla on päällä. Kysymykseen ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Kysymyksen tarkoituksena oli saada työntekijän oma arvio omasta osaamistasostaan. Kysymys oli kuitenkin taustatiedoista huolimatta usean vastaajan mielestä hyvin vaikea ja ”skillien” laskentatapoja on useita, joten tämä kysymys jätetään pois varsinaisista vastauksista, jottei se heikennä muun kyselyn luotettavuutta. Tutkimustulosten kaavioiden luvut ovat prosenttimääräisiä.

Vastaajista 85 % työskentelee moniosaajina ja 15 % tiimiesimiehinä.



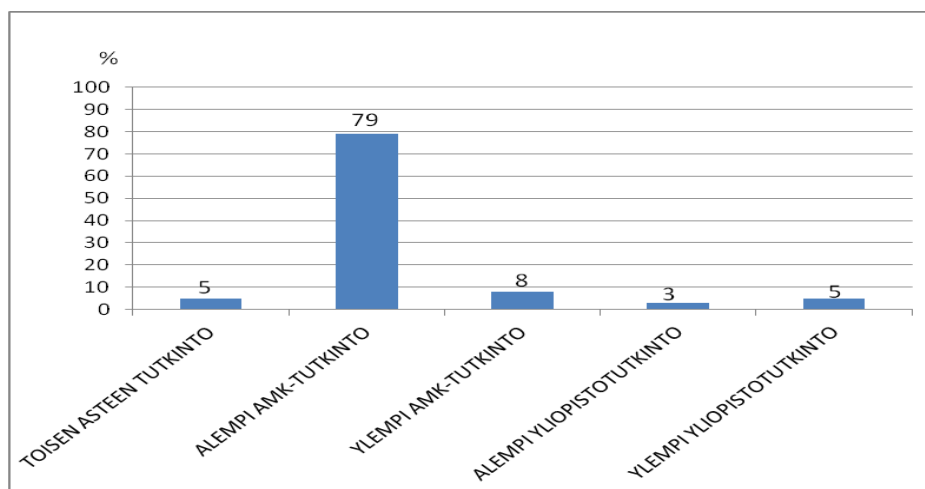
Kuva 12: Asema RTG Sales Oy:ssä (n=33/moniosaaajat ja n=6/tiimiesimiehet)

Kysymys työsuhteen kestosta kertoo moniosaaajien omaavan pitkän työkokemuksen. Vastaajista 3 % on työskennellyt 0-1 vuotta, 15 % 2-3 vuotta, 15 % 4-5 vuotta, 31 % 6-7 vuotta ja 36 % 8 vuotta tai enemmän.



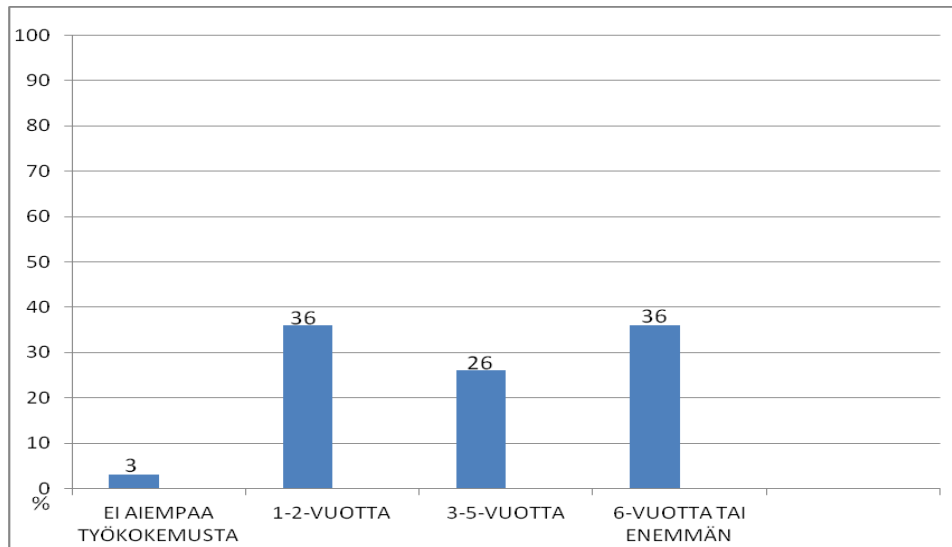
Kuva 13: Työsuhteen kesto RTG Sales Oy:n palveluksessa (n=39/kaikki vastaajat)

Moniosaajuus vaatii jatkuvaa uuden oppimista. Jotta oppiminen olisi mahdollista, täytyy myös perusosaamisen olla kunnossa. Suurin osa, eli 79 % vastaajista on suorittanut alemman ammattikorkeakoulututkinnon. 5 % vastaajista on suorittanut opistoasteen tutkinnon, 8 % ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, 3 % alemman yliopistotutkinnon ja 5 % ylemmän yliopistotutkinnon.



Kuva 14: Koulutusaste (n=39/kaikki vastaajat)

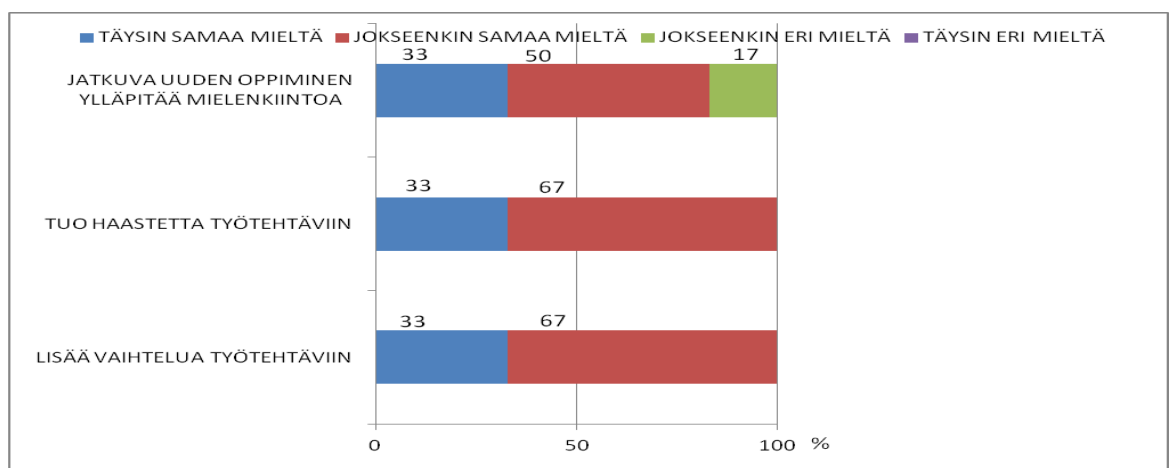
Aiemman työkokemuksen osalta suurella osalla vastaajista on kokemusta myös muilta aloilta tai muista tehtävistä. Ainoastaan 3 % ei ole työskennellyt aiemmin muualla. Muiden vastaajien osalta tulokset jakautuvat tasaisesti. 36 %:lla vastaajista oli 1-2 vuoden aiempi työkokemus, 26 %:lla 3-5 vuoden aiempi työkokemus ja 36 %:lla oli 6 vuotta tai enemmän aiempaa työkokemusta.



Kuva 15: Aiempi työkokemus (n=39/kaikki vastaajat)

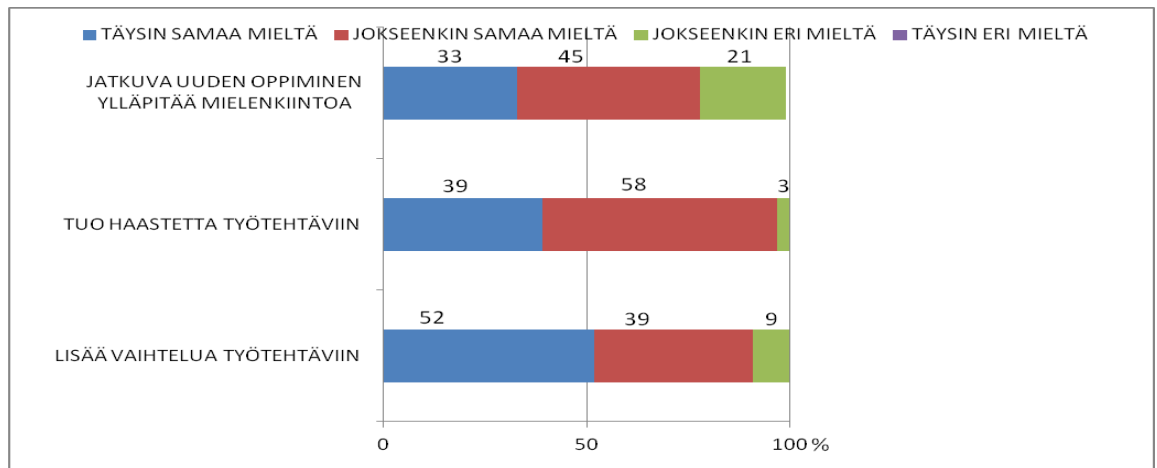
4.2 Oppiminen ja osaamisen johtaminen

Tiimiesimiehet vastasivat hyvin yksimielisesti olevansa täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämiin: ”moniosaajana työskenteleminen sopii minulle, koska se tuo haastetta työtehtäviin” ja ”moniosaajuudesta pidetään koska se lisää vaihtelua työtehtäviin”. Väittämä ”jatkuva uuden oppiminen pitää yllä mielenkiintoa työtehtäviä kohtaan” sen sijaan jakoi mielipiteitä, sillä 17 % tiimiesimiehistä vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä tästä. 33 % vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä ja 50 % täysin samaa mieltä.



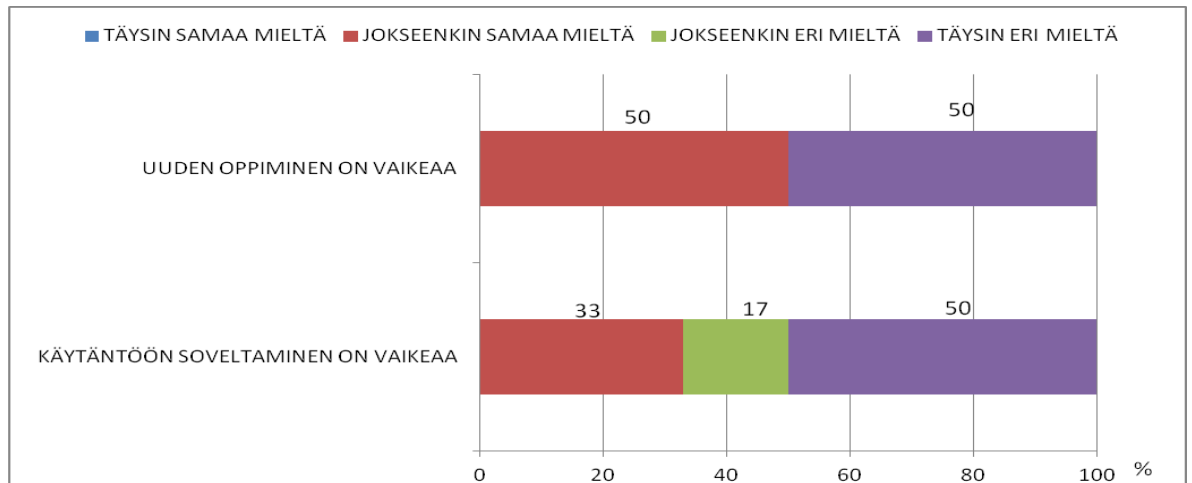
Kuva 16 : Tiimiesimiehien näkökulma siihen miksi moniosaajuudesta pidetään (n=6/kaikkiin kysymyksiin)

Moniosaajien näkökulmasta samoihin väittämiin saatiin enemmän hajontaa vastauksissa, mutta myös heidän osaltaan enemmistö oli näiden väittämien suhteen täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä.

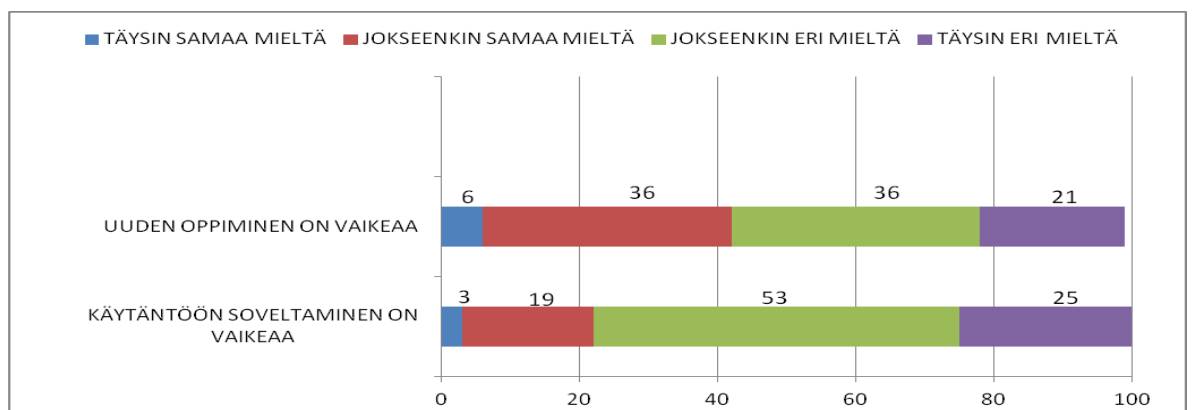


Kuva 17 : Moniosaajan näkökulma siihen miksi moniosaajuudesta pidetään (n=33/kaikkiin kysymyksiin)

Väittämät ”jatkuva uuden oppiminen töissä on vaikeaa” ja ”uusien taitojen käyttöön soveltaminen on vaikeaa” jakoivat mielipiteitä sekä tiimiesimiesten, että moniosaajien keskuudessa. Tiimiesimiehistä 50 % vastasi olevansa täysin eri mieltä uuden oppimisen vaikeudesta, mutta 50 % heistä ilmoitti myös olevansa jokseenkin samaa mieltä tästä. Moniosaajista 21 % oli täysin eri mieltä, 36 % jokseenkin eri mieltä, 36 % jokseenkin samaa mieltä ja 6 % täysin samaa mieltä. Taitojen käyttöön soveltamisen vaikeuden osalta 50 % tiimiesimiehistä ja 25 % moniosaajista oli täysin eri mieltä ja 17 % tiimiesimiehistä ja 53 % moniosaajista oli jokseenkin eri mieltä. Jokseenkin samaa mieltä oli 33 % tiimiesimiehistä ja 19 % moniosaajista. Täysin samaa mieltä oli 3 % moniosaajista.

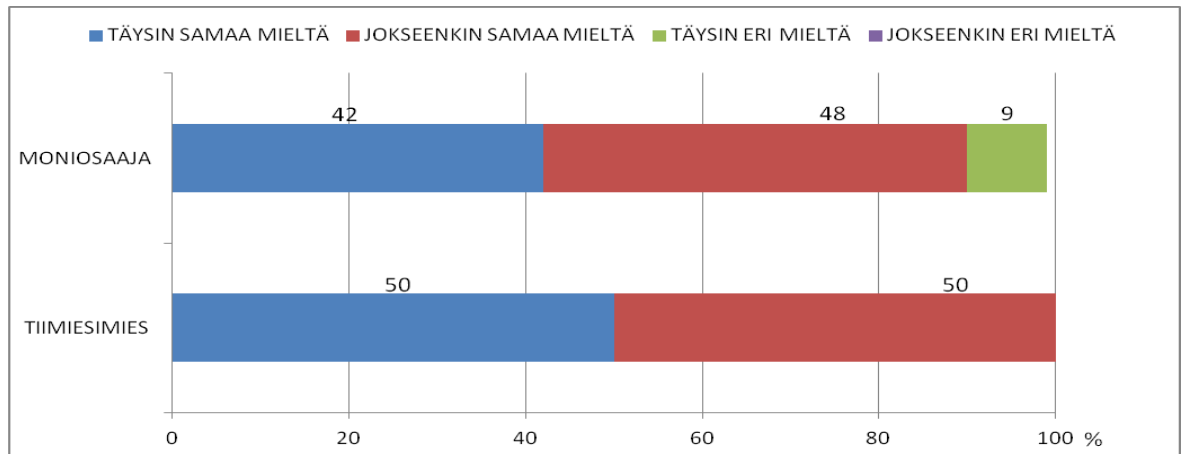


Kuva 18: Tiimiesimiesten näkökulma väittämiin ”jatkuva uuden oppiminen töissä on vaikeaa” ja ”uusien taitojen soveltaminen käytäntöön on vaikeaa” (n=6/kaikkiin kysymyksiin)



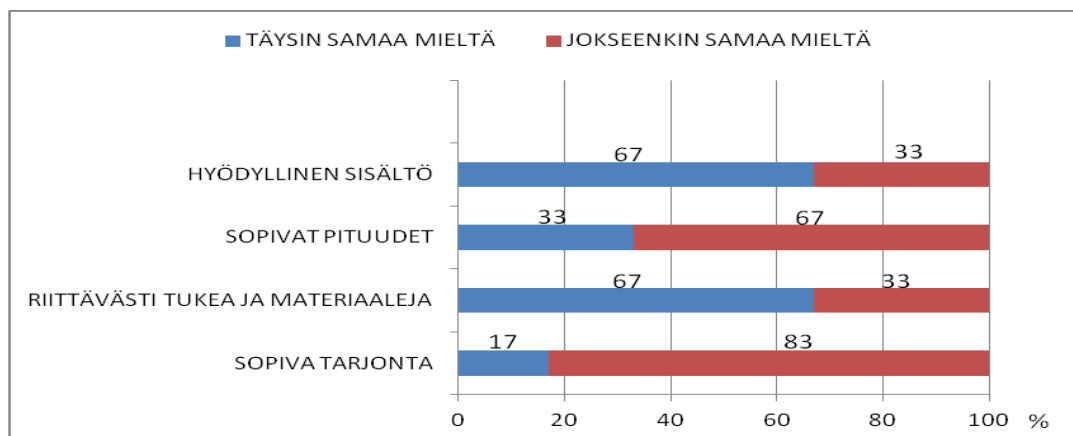
Kuva 19: Moniosaajien näkökulma väittämiin ”jatkuva uuden oppiminen töissä on vaikeaa” ja ”uusien taitojen käytäntöön soveltaminen on vaikeaa” (n=33/kaikkiin kysymyksiin)

Molemmat vastaajaryhmät olivat suurelta osin yhtä mieltä siitä, että moniosaajuiden ansiosta asiakkaita pystytään palvelemaan paremmin.



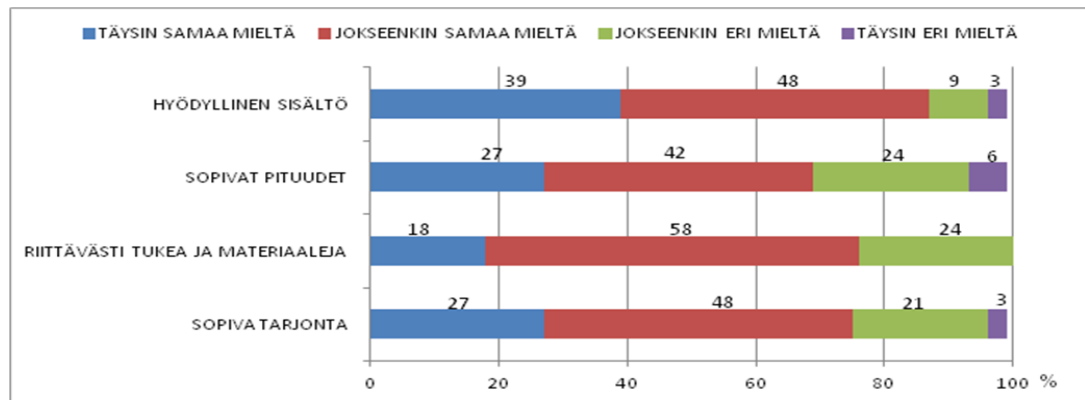
Kuva 20: Moniosajauden ansiosta pystymme palvelemaan asiakkaitamme paremmin (n=33/moniosajat ja n=6/tiimiesimiehet)

Tiimiesimiehet ovat tyytyväisiä koulutustarjontaan ja oppimateriaaleihin, sekä koulutusten sisältöön ja pituuteen.



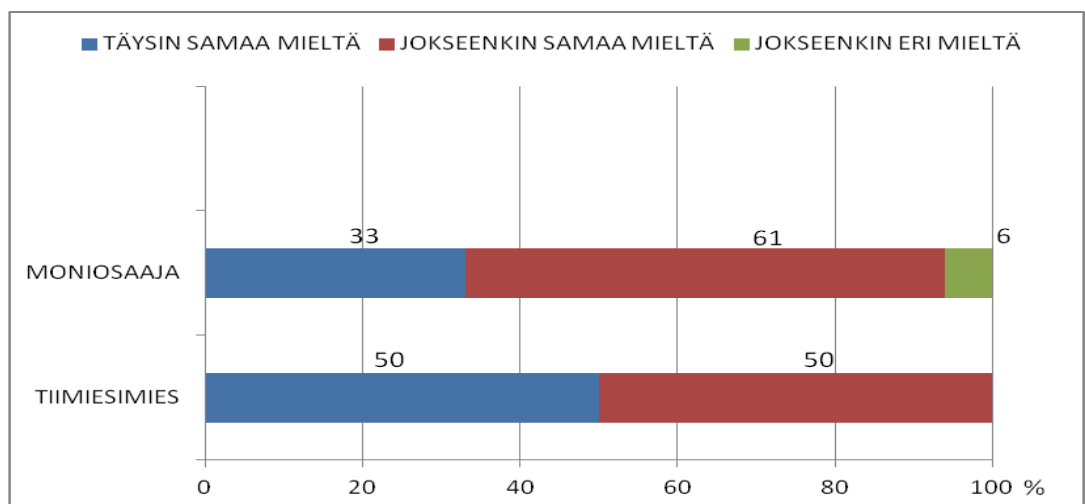
Kuva 21: Koulutustarjonta tiimiesimiesten näkökulmasta (n=6/kaikkiin kysymyksiin)

Moniosajien näkökulmasta koulutustarjontaan ei olla yhtä tyytyväisiä. Vastauksissa oli selvää hajontaa ja myös suuri määrä jokseenkin eri mieltä olevia vastaajia.



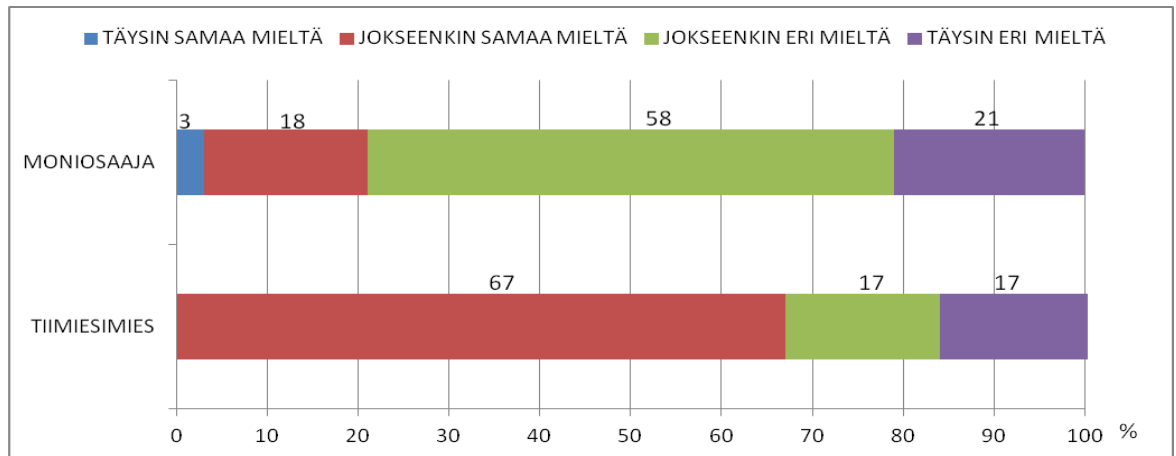
Kuva 22: Koulutustarjonta moniosaajan näkökulmasta (n=33/kaikki kysymykset)

Pääsääntöisesti molemmat vastaajaryhmät ovat sitä mieltä, että opitut asiat pystytään hyvin yhdistämään käytännön työhön.



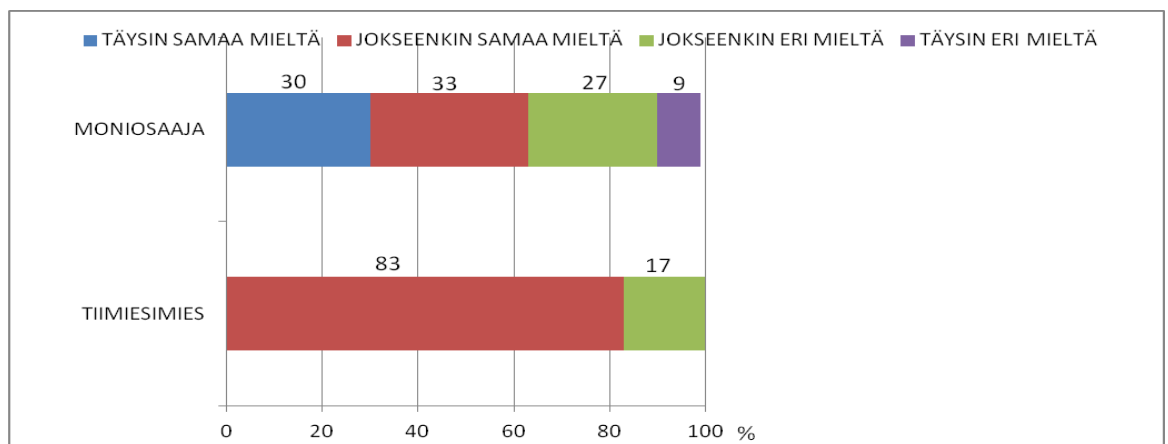
Kuva 23: Opitut asiat pystytään yhdistämään käytännön työhön (n=33/moniosaaja ja n=6/tiimiesimies)

Väittäjä: ”toisistaan täysin poikkeavien asiakokonaisuuksien hallitseminen tekee työskentelystäni vaikeaa” jakoi mielipiteitä sekä tiimiesimiesten, että moniosaajien keskuudessa. Vastauksista näkee tiimiesimiesten kokeman paineen siitä, että heidän tulisi hallita kaikki työn osa-alueet, jotta he pystyisivät auttamaan moniosaajia.



Kuva 24: Toisistaan poikkeavien asiakokonaisuuksien hallitseminen tekee työskentelystäni vaikeaa (n=6/tiimiesimiehet ja n=33/moniosaaajat)

Uuden oppiminen vaatii asioiden sisäistämistä ja sulattelua. Tämän kysymyksen vastauksissa oli eniten hajontaa kahden eri vastaajaryhmän välillä. Tiimiesimiehistä 17 % oli jokseenkin eri mieltä ja 83 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että koulutusten väliin jää riittävästi aikaa opittujen tietojen sulatteluun. Moniosaaajista puolestaan 9 % oli asiasta täysin eri mieltä, 27 % jokseenkin eri mieltä, 33 % jokseenkin samaa mieltä ja 30 % täysin samaa mieltä.



Kuva 25: Koulutusten välillä on mielestäni riittävästi aikaa saatujen tietojen ”sulatteluun” (n=33/moniosaaaja ja n=6/tiimiesimies)

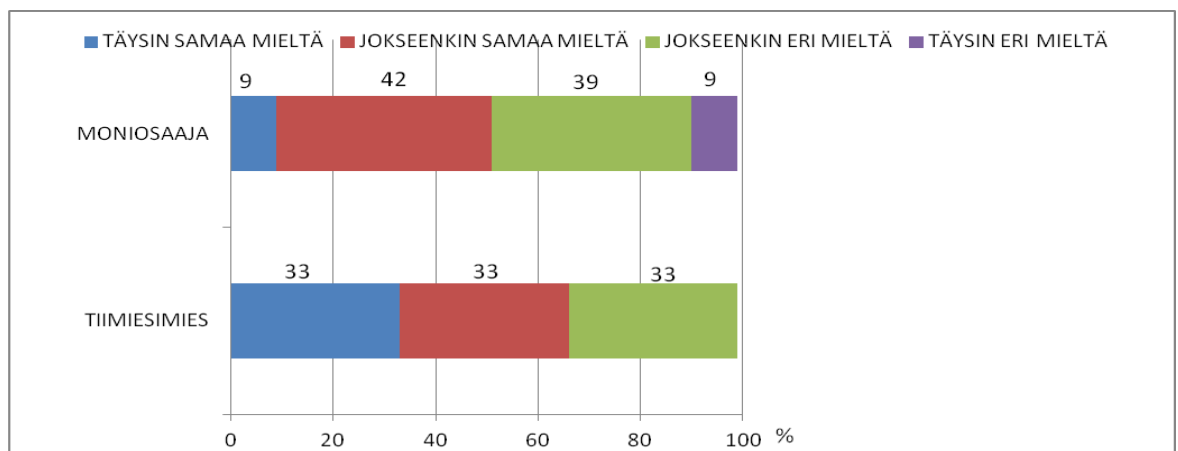
- ❖ Kooste avoimen kysymyksen ”Kuinka työpaikan koulutuskäytäntöjä voitaisiin kehittää?” vastauksista:

Eniten vastauksista nousi esille se, että toivottiin lisää aikaa asioiden sisäistämiseen ja sulatteluun. Koulutusten sisällöistä toivottiin laajempia ja perusteellisempia. Useat kokivat, että uusia asioita joutuu soveltamaan käytäntöön vajavaisin taidoin. Toivottiin myös, etteivät koulutukset olisi kovin lähellä toisiaan (paitsi jos liittyvät samaan aihepiiriin) ja että välillä olisi aikaa harjoitella asioita enemmän. Myös kertausta tai aikaa omatoimiseen kertaamiseen toivottiin.

- ❖ Kooste avoimen kysymyksen: ” Kuinka uudistuksista tiedottaminen tulisi hoitaa?” vastauksista:

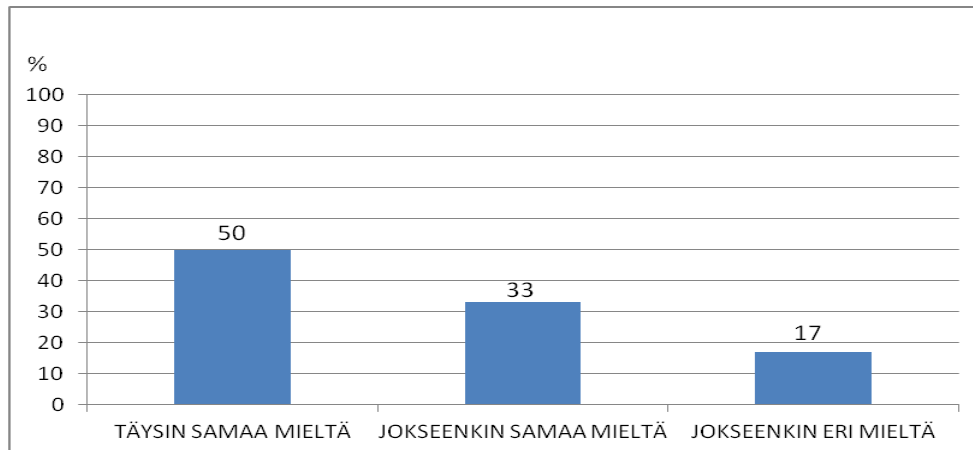
Sähköpostitiedottamista pidetään pääsääntöisesti hyvänä vaihtoehtona. Tietotulva on kuitenkin melkoinen, joten toivottiin, että olisi mahdollisuus säännöllisin väliajoin ajan kanssa käydä läpi sähköpostit ja sisäistää/opetella asioita. Myös ennakointia tiedottamisessa korostettiin.

Tiedottamista koskevien väittämien osalta vastaajat olivat melko yksimielisiä.



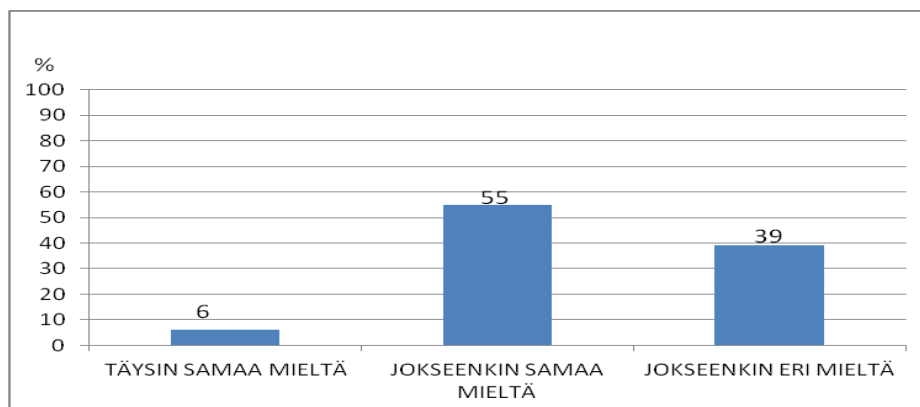
Kuva 26: Uudistuksista tiedotetaan riittävästi (n=33/moniosaaja ja n=6/tiimiesimies)

Työpaikalla on paljon ns. hiljaista tietoa. Tiimiesimiehiltä kysyttiin, pystyvätkö he omasta mielestään jakamaan riittävästi tätä hiljaista tietoa moniosajille. 17 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta, 33 % jokseenkin samaa mieltä ja 50 % täysin samaa mieltä siitä, että tieto siirtyy hyvin help deskistä moniosajille.



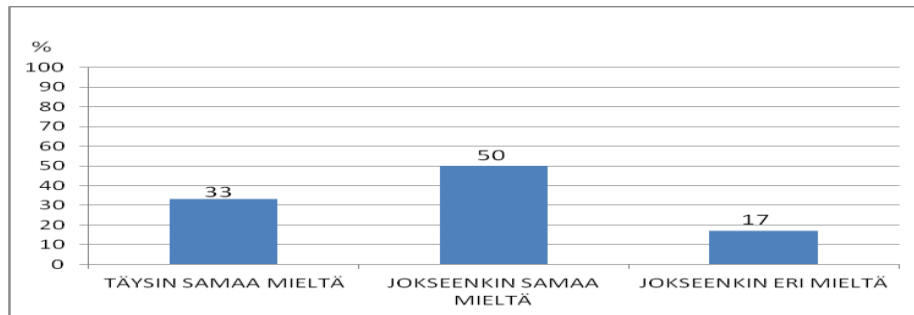
Kuva 27: Tiimiesimiehenä pystyn mielestäni jakamaan riittävästi niin sanottua hiljaista tietoa help deskissä työskennellessäni (n=6)

Moniosajista 39 % vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, saako help deskistä riittävästi myös hiljaista tietoa. 55 % prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja 6 % täysin samaa mieltä.



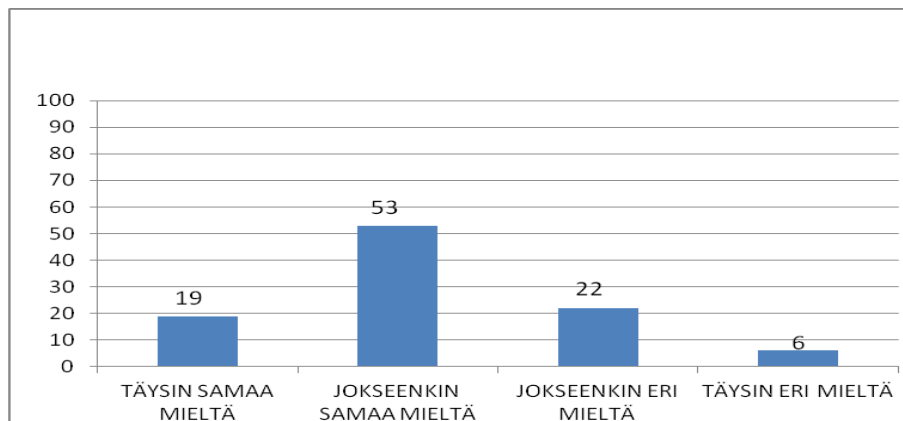
Kuva 28: Saan riittävästi tietoa hiljaisena tietona olevista asioista esimiehiltä help deskistä (n=33)

Tiimiesimiehet kokevat pääsääntöisesti pystyvänsä auttamaan tiimiläisiään moniosajuuteen liittyvien täysin toisistaan poikkeavien asiakokonaisuuksien kanssa.



Kuva 29: Tiimiesimiehenä pystyn auttamaan tiimiläisiäni moniosaajuuteen liittyvien toisistaan täysin poikkeavien asiakokonaisuuksien kanssa (n=6)

Myös moniosaajista suurin osa, eli 53 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä: ”oma tiimiesimieheni osaa auttaa minua moniosaajuuteen liittyvien toisistaan täysin poikkeavien asiakokonaisuuksien kanssa”. 6 % vastaajista oli täysin eri mieltä, 22 % jokseenkin eri mieltä ja 19 % täysin samaa mieltä.



Kuva 30: Oma tiimiesimieheni osaa auttaa minua moniosaajuuteen liittyvien toisistaan täysin poikkeavien asiakokonaisuuksien kanssa (n=33)

❖ Kooste avoimen kysymyksen ”Millaista tietoa help deskistä kysytään?” vastauksista:

Tiimiesimiehet: lipunmuutosasiat, erikoistilanteet/varaukset, lippusäännöt, kohderajoitukset, koneiden kapasiteetti, hinnoittelu ja uudistukset.

Moniosaajat: erikoistilanteet, poikkeukset, lippusäännöt, peace of mind, asiat joita virkailijoilla ei ole valtuuksia itse tehdä, hinnoittelu, välillä varmistusta omiin mielipiteisiin.

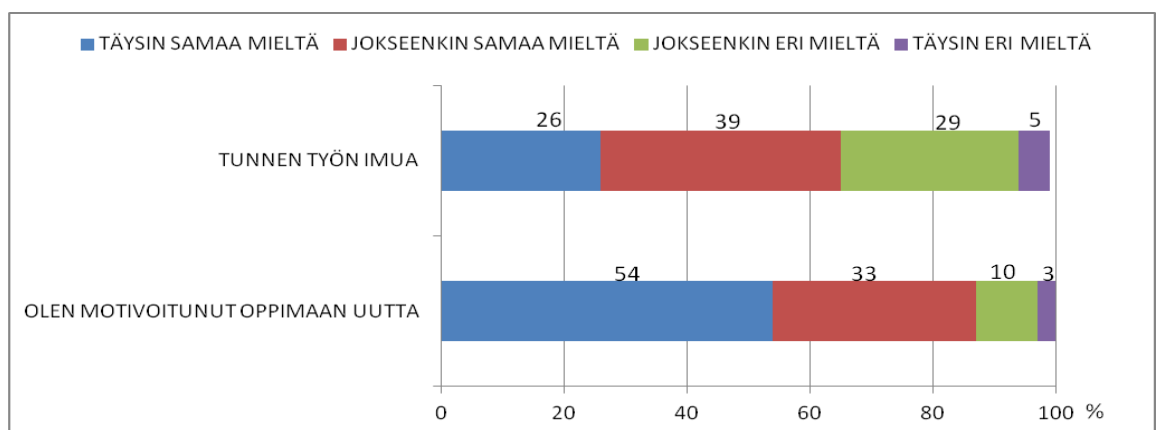
- ❖ Kooste avoimen kysymyksen: ”Millaista tukea saat tiimiesimieheltäsi moniosaajuuteen liittyen?” ja ”Kaipaisitko esimieheltäsi enemmän tai toisenlaista tukea, kuin nyt saat? Millaista?”

Osa koki, ettei esimies osaa auttaa moniosaajuuteen liittyvissä asioissa, koska moniosaaja itse hallitsee asiat paremmin, tai esimiehellä ei ole valmiuksia auttaa näissä asioissa. Tuki on ennemminkin ollut skillityksiin liittyvää tai ns. henkistä tukea kuulumisten kysymisen muodossa. Toisaalta myös koettiin, ettei näissä asioissa juurikaan tarvita apua omalta tiimiesimieheltä.

Omalta tiimiesimieheltä kaivattiin enemmän tukea esimerkiksi työssäjaksamiseen liittyen, enemmän läsnäoloa ja joustavuutta asioiden käsittelyyn.

4.3 Motivaatio ja työhyvinvointi

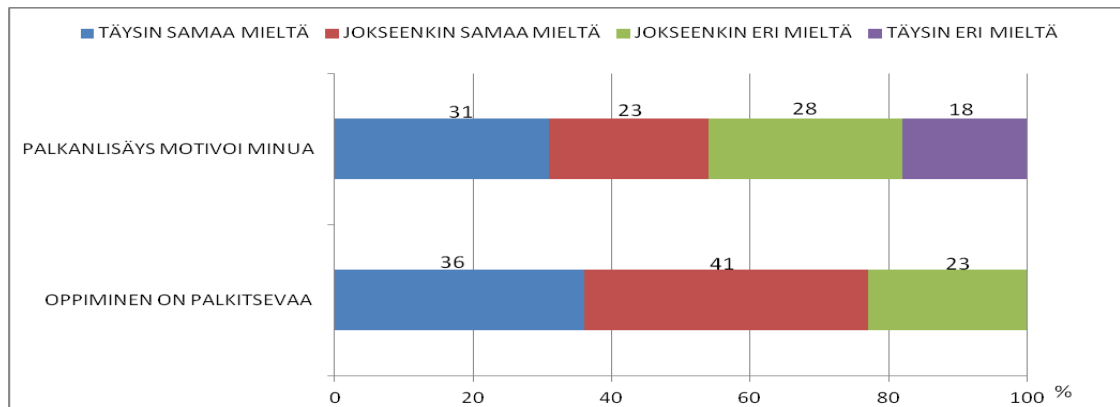
Näitten kysymysten osalta sekä tiimiesimiehet, että moniosaajat ovat vastanneet omasta näkökulmastaan, eikä vastauksia tämän vuoksi ole eritelty vastaajaryhmittäin. Suuri osa vastaajista kertoo olevansa motivoituneita oppimaan uutta. Työn immun osalta vastauksista löytyy hajontaa molempiin suuntiin.



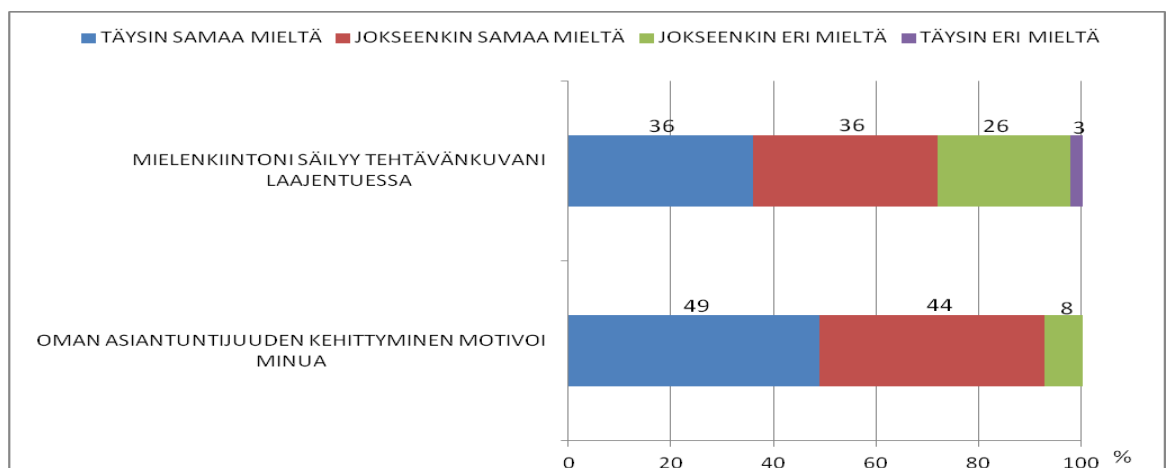
Kuva 31: Olen motivoitunut oppimaan uutta ja tunnen työn imua (n=39/kaikkiin kysymyksiin)

Yksilön motivaatio ohjautuu sisäisten ja ulkoisten motivaatiolähteiden kautta. Erilaiset persoonallisuudet ja elämäntilanteet vaikuttavat siihen, mikä motivoi ketäkin.

Väittämässä, jossa kysyttiin millä tavalla eri asiat motivoivat vastaajia on havaittavissa hajontaa molempiin suuntiin.

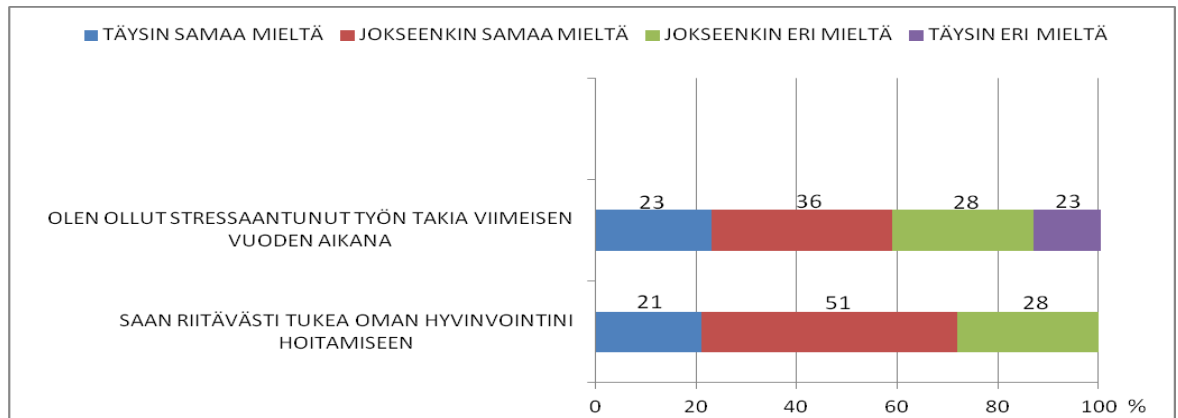


Kuva 32: Väittämät: ”oppiminen on palkitsevaa” ja ”moniosaajuudesta saatava palkanlisä motivoi minua” (n=39/kaikkiin kysymyksiin)



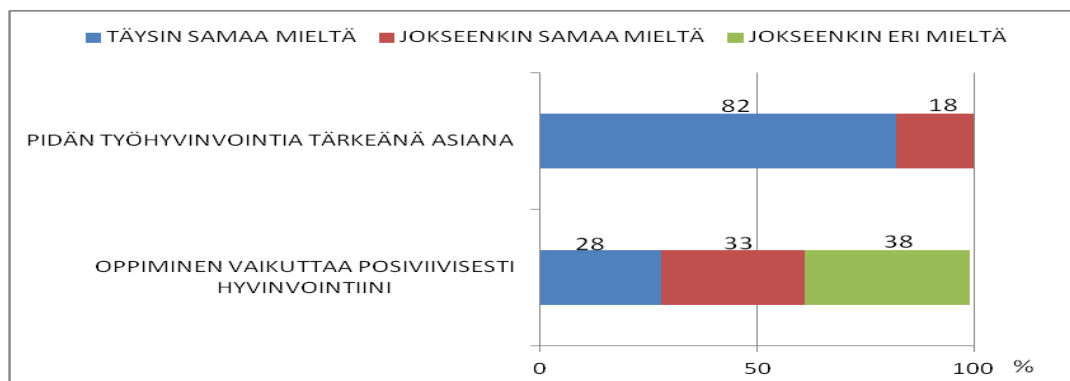
Kuva 33: Väittämät: ” oman asiantuntijuuteni kehittyminen motivoi minua” ja ”mielenkiintoni työtehtäviä kohtaan säilyy tehtävänkuvan laajentuessa” (n=39/kaikkiin kysymyksiin)

Työhyvinvointiin liittyvissä väittämässä suurin osa, eli 51 % vastaajista oli tyytyväisiä työpaikan tarjoamaan tukeen oman työhyvinvoinnin hoitamisessa. Tästä huolimatta osa vastaajista kertoi myös viimeisen vuoden aikana kokeneensa stressiä työasioiden vuoksi. Stressikysymyksen osalta vastaukset jakaantuivat tasaisesti sekä puolesta, että vastaan. 23 % vastaajista koki olevansa täysin samaa mieltä, 36 % jokseenkin samaa mieltä, 28 % jokseenkin eri mieltä ja 23 % täysin eri mieltä.



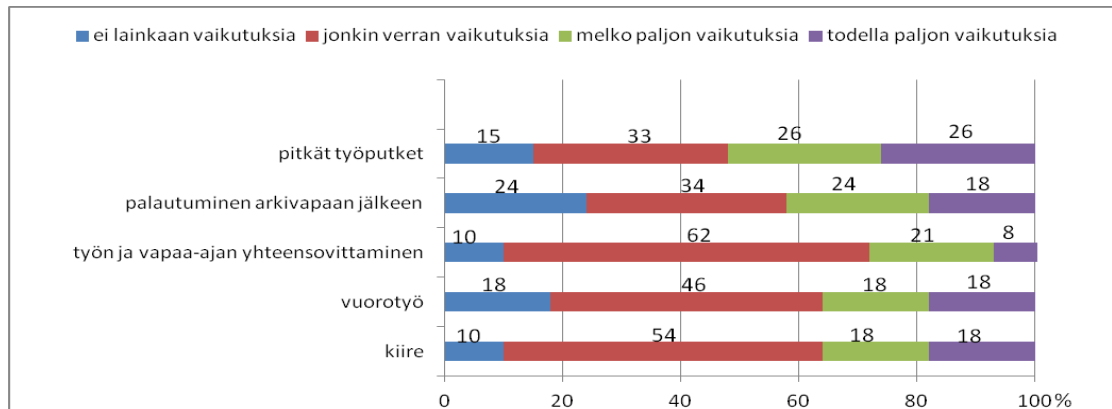
Kuva 34: Väittämät: ”saan työpaikalta riittävästi tukea oman hyvinvointini hoitamiseen ” ja ”olen ollut stressaantunut työn takia viimeisen vuoden aikana” (n=39/kaikkiin kysymyksiin)

Vastaajat kertovat pitävänsä työhyvinvointia itselleen tärkeänä asiana. Työhön liittyvä jatkuva uuden oppiminen kuitenkin jakaa vastaajien mielipiteitä. Enemmistö vastasi uuden oppimisen vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiinsa, mutta myös suurehko osa vastaajista (38 %) ilmoitti olevansa tästä asiasta jokseenkin eri mieltä.



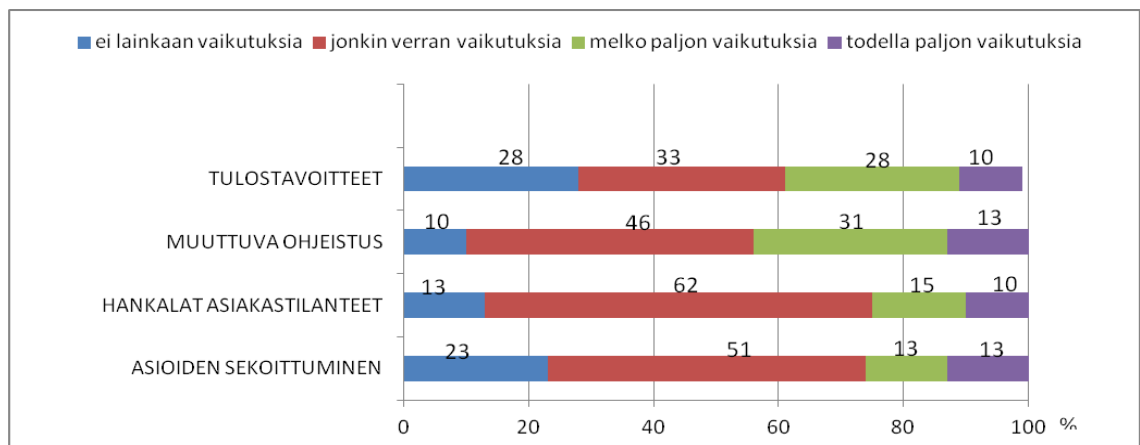
Kuva 35: Väittämät: ” jatkuva uuden oppiminen töissä vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiini” ja ”pidän työhyvinvointia tärkeänä asiana” (n=39/kaikkiin kysymyksiin)

Enemmistö vastaajista kertoi kiireisellä työtahdilla, vuorotyöllä, yksittäisillä arkivapailla ja pitkillä työputkilla olevan negatiivisia vaikutuksia heidän työhyvinvointiinsa. Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen voi tällaisessa työssä olla vaikeaa ja palautuminen yhden yksittäisen arkivapaan jälkeen ei aina ole riittävä. Vastauksissa esiintyy kuitenkin paljon hajontaa molempiin suuntiin, mikä selittyy erilaisilla persoonallisuustyypeillä ja elämäntilanteilla. Se mikä vaikuttaa toisen hyvinvointiin negatiivisesti, voi olla toiselle sopiva tapa työskennellä.



Kuva 36: Kuinka negatiivisesti koet mainittujen asioiden vaikuttavan työhyvinvointiisi? (n=39/kaikkiin kysymyksiin)

Myös jatkuvalla uuden oppimisella ja siihen mahdollisesti liittyvällä asioiden toisiinsa sekoittumisella, sekä nopeastikin muuttuvilla toimintaohjeilla ja työhön liittyvillä tulostavoitteilla koettiin olevan jonkin verran vaikutuksia työhyvinvointiin.



Kuva 37: Kuinka negatiivisesti koet mainittujen asioiden vaikuttavan työhyvinvointiisi? (n=39/kaikki vastaukset)

- ❖ Kooste työhyvinvointiin liittyvien avoimien kysymysten vastauksista:

Asteikolla 1-5 (1 = en lainkaan, 5 = erittäin hyvin) arvioitaessa, kuinka hyvin koet pystyväsi palautumaan työstäsi, oli vastausten keskiarvo 3,7.

- ❖ ”Kertoisitko omin sanoin millaisia vaikutuksia tietotyöllä ja uuden opiskelulla on ollut työhyvinvointiisi ja kuinka tämä ilmenee arjessasi?”

Vastauksista kävi ilmi, että moniosaaajuus pitää yllä mielenkiintoa ja oman tehtävänkuvan laajeneminen ja uuden opiskelu virkistää. Toisaalta moni koki olevansa työpäivän jälkeen väsynyt ja että useiden uusien asioiden opettelu oli stressaavaa. Myös arvostusta tai palautetta omasta työpanoksesta toivottiin enemmän.

❖ ”Kuinka työpaikka voisi edesauttaa työhyvinvointiasi?”

Suurimpana asiana tässä kyselyssä nousi esille toive ergonomisista työpisteistä useammille, sekä huomion kiinnittäminen työvuorosuunnitteluun. Toivottiin tasaisempia työaikoja, ei suuria vuorojen vaihteluja peräkkäisille päiville. Vastauksista kävi myös ilmi, että työnantajan tarjomia liikuntaseteleitä arvostetaan. Yhteisiin liikuntamahdollisuuksiin toivottiin parannusta tai suurempaa vaihtelua.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus ajoittui työyhteisömme kannalta todella kiireiseen ajankohtaan. Tästä huolimatta kyselyyn saatiin hyvä määrä vastauksia, jotka mielestäni kuvastavat hyvin työyhteisömme näkemyksiä moniosaaajana toimimisesta. Tiimiesimiesten ja moniosaaajien antamat vastaukset tukevat toisiaan ja vahvistavat näin ollen tutkimustuloksia, vaikka joittenkin yksittäisten kysymysten osalta esiintyykin hajontaa. Näin jälkikäteen tarkasteltuna tutkimuskysymysten joukosta löytyy muutamia huonosti muotoiltuja kysymyksiä, joista huonoimpana mainittakoon ”skilli-kysymys”. Kyseinen kysymys on jälkikäteen poistettu, koska kysymyksellä ei sinällään ollut arvoa tutkimustulosten kannalta, vaan tarkoituksena oli lähinnä kartoittaa jokaisen omaa näkemystä omasta osaamisestaan. Kysymykseen oli kuitenkin mahdollista vastata omasta laskentatavasta riippuen usealla eri tavalla, joten tämän vuoksi tämän kysymyksen vastauksia ei ole tulosten joukossa.

Asiantuntijaksi kehittyminen vaatii aikaa ja tämä näkyikin saaduissa vastauksissa, sillä suuri osa kyselyyn vastanneista moniosaaajista on työskennellyt RTG Sales Oy:n palveluksessa jo useampia vuosia. Myös aiempaa työkokemusta muista tehtävistä on suurella osalla henkilökunnasta.

Asiantuntijaksi kehittyminen lähtee halusta oppia ja pohjakoulutuksen osalta selvä enemmistö (79%) henkilökunnasta on suorittanut alemman ammattikorkeakoulutut-

kinnon. Joukosta löytyy myös muutamia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ja alemman ja ylemmän yliopistotutkinnon suorittaneita sekä opistoasteen tutkinnon suorittaneita.

5.1 Oppiminen ja osaamisen johtaminen

Suhtautuminen moniosaajuuteen on tutkimustulosten perusteella pääsääntöisesti positiivista. Moniosaajuutta pidetään hyvänä asiana, koska se lisää vaihtelua työnkuvaan ja tuo haastetta työtehtäviin. Pieni osa (3 %) moniosaajista on kuitenkin myös sitä mieltä, ettei moniosaajuus täysin sovi heille moniosaajuudesta johtuvan työn haastavuuden ja vaihtelevuuden (9 %) vuoksi. Tutkimuskysymyksissä esitettiin myös väite, että jatkuva uuden opettelu pitää yllä mielenkiintoa työtehtäviä kohtaan. Tämän kysymyksen vastauksissa oli hajontaa molempiin suuntiin sekä tiimiesimiesten että moniosaajien osalta. Suurin osa kertoi uuden oppimisen ylläpitävän mielenkiintoa, mutta 21 % moniosaajista oli myös jokseenkin eri mieltä tästä.

Usean eri alan asiantuntijana moniosaaja joutuu hallitsemaan useita eri kokonaisuuksia työssään. Tiimiesimiehet auttavat omassa työssään moniosaajia ja joutuvat näin ollen myös hallitsemaan suuria määriä erilaisia asiakokonaisuuksia. Tiimiesimiehet kokivatkin moniosaajia useammin, että useiden asiakokonaisuuksien hallitseminen tekee heidän työstään vaikeaa. Uutta tietoa joudutaan omaksumaan nopeasti ja soveltamaan näitä uusia tietoja saman tien käytännön työhön. Kysymys siitä, onko jatkuva uuden opettelu vaikeaa, jakoi mielipiteitä sekä tiimiesimiesten että moniosaajien keskuudessa. Enemmistö moniosaajista ei kuitenkaan pidä uusien asioiden opettelemista vaikeana. Uusien asioiden käytäntöön soveltaminen onnistuu tiimiesimiesten tulkinnan mukaan hyvin moniosaajilta, mutta moniosaajista osa koki, ettei tämä ole aina ihan helppoa.

Työpaikallamme olevan hiljaisen tiedon koettiin siirtyvän hyvin kollegalta toiselle ja myös help deskin kautta. Mikäli apua ei help deskistä ollut saatu, mainittiin yleisimmäksi syyksi help deskin kiire. Myös help deskissä työskentelevien toisistaan poikkeavia vastauksia, sekä osaamistasoa kommentoitiin. Toisaalta vastauksista näkyi myös tiimiesimiehiin kohdistuva paine siitä, että he itse osaisivat kaikki moniosaajien osaamat asiat ja pystyisivät auttamaan mahdollisimman useita.

Tiiviin työtahdin ja jatkuvan uuden oppimisen yhteensovittaminen on haastavaa ja moni toivoi avoimien vastauksien kautta, että työajalla olisi aina silloin tällöin hie- man ”omaa aikaa”, jolloin voisi itse kertailla ja opiskella uusia asioita, järjestellä sähköposteja ym. Tulostavoitteiden ja kiireen vuoksi moni kokee, että uusissa asi- oissa joudutaan aluksi palvelemaan asiakkaita vajavaisin tiedoin ja ”kylmiltään”, koska aikaa asioiden sisäistämiseksi ja oppimiseksi ei ole ollut tarpeeksi. Tiedotta- minen hoituu pääsääntöisesti hyvin jo aiemmin käytettyjä kanavia käyttäen, mutta päämiehen suunnalta tulevan tiedottamisen toivottiin olevan ennakoivampaa, jotta virkailijat osaisivat varautua tuleviin uudistuksiin paremmin ja näin myös palvella paremmin asiakkaitamme.

Koulutuksia järjestetään tiimiesimiesten näkökulmasta sopivasti ja ne ovat sopivan pituisia ja koulutuksissa annetut tiedot vastaavat työssä tarvittavia taitoja. Mo- niosaaajien enemmistön mielipide tuki tiimiesimiesten näkemystä, mutta myös eria- viä mielipiteitä löytyi. Useat toivoivat avoimien vastauksien kautta enemmän aikaa harjoitella uusia taitoja käytännössä ja myös kertauskoulutuksia, sekä pidempiä koulutusjaksoja toivottiin.

Asiakaspalvelun kannalta moniosajuutta pidetään pääsääntöisesti hyvänä ja asia- kaspalvelua parantavana tekijänä. Osa kuitenkin koki, että olisi hyvä, jos virkailijoilla olisi omat osaamisalueensa ja kaikkien ei tarvitsisi osata kaikkea. Toisaalta taas osa olisi halunnut itselleen enemmänkin ”skillejä” kuin hänellä tällä hetkellä on ja olisi ollut valmis lisäkoulutuksiin voidakseen tehdä esimerkiksi yövuoroja. Moni on myös ylpeä omasta osaamisestaan, vaikka asiantuntijaksi kasvaminen olisikin ollut ajoit- tain haastavaa.

5.2 Motivaatio

Asiantuntijaksi kehittyminen vaatii motivaatiota oppia uusia asioita. Suuri osa mo- niosaaajista kokee olevansa motivoitunut oppimaan uusia asioita ja tuntee työn imua omia työtehtäviään kohtaan. Uuden opiskelua pidetään myös palkitsevana ja oman asiantuntijuuden kehittyminen kannustaa monia oppimaan uutta. Myös moniosaa- juudesta saatava palkanlisä kannustaa osaa, mutta tämän osalta vastauksissa on

hajontaa, joten osaa tämä ei juuri motivoi. Tutkimustulos tukeekin hyvin teoriaosassa esittämäni väitettä sisäsyntyisistä motivaatiotekijöistä.

Motivaatioon vaikuttavat tekijät ovatkin hyvin moninaiset ja esimerkiksi henkilön elämäntilanne voi vaikuttaa hänen halukkuuteensa ja kykyynsä oppia uutta. Ulkoiset kannusteet, kuten palkanlisä motivoivat osittain, mutta pidemmän päälle motivaation tulee olla sisäsyntyistä, eli henkilön tulisi saada sisäistä tyydytystä uuden oppimisesta tai oman asiantuntijuuden kehittymisestä ollakseen motivoitunut oppimaan uutta.

Sisäsyntyistä motivaatiota voi ruokkia työpaikalla esimerkiksi niin, että uusien taitojen karttuessa myös tehtävänkuva laajenee ja työntekijälle annetaan lisää vastuuta tehtävissään.

5.3 Työhyvinvointi

Tutkimusvastausten mukaan työhyvinvointia pidetään tärkeänä asiana ja suurin osa vastaajista kokee olevansa jokseenkin samaa mieltä, että työpaikalta saa riittävästi kannustusta ja välineitä oman työhyvinvoinnin hoitamiseksi.

Työhyvinvointia kuormittavia ja heikentäviä seikkoja ovat esimerkiksi stressi, hankalat asiakastilanteet, muuttuva ohjeistus, vuorotyö ja työnulkopuolisen elämän yhdistäminen sekä palautuminen ykkösvapaiden jälkeen. Moniosajaan työajat ja työnkuva ovat sellaiset, että kaikki joutuvat ajoittain joustamaan omista toiveistaan ja työvuorot vaihtelevat samassakin listassa välillä suuresti. Tutkimusvastausten perusteella osa henkilökunnasta on kokenut stressiä viimeisen vuoden aikana. Kuormittavien seikkojen negatiivisia vaikutuksia on myös koettu ja avoimien vastauksien kautta moni kertoikin, että tuntee työpäivän jälkeen väsymystä jatkuvasta tietotulvasta ja uuden opettelusta johtuen. Osalla työasiat jäävät päähän pyörimään myös kotona varsinkin silloin, kun on pitänyt oppia paljon uusia asioita. Palautuminen ykkösvapaiden ja pomppuvuorojen jälkeen on huonoa.

Työvuorosuunnittelulla on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja saatujen vastausten perusteella työvuorosuunnitteluun pitäisi jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota. On toki haastavaa suunnitella näin suuren joukon työvuorot ja ottaa huomioon

erilaiset vapaapäivätoiveet ym. Olisi silti hyvä, etteivät esimerkiksi samalla viikolla työvuorot vaihtelisi aamusta iltaan ja takaisin illasta aamuun, sillä työehtosopimuksen määrittelemä minimivapaa-aika vuorojen välillä ei yleensä ole riittävä palautumiseen ja lepäämiseen. On myös tutkittu, että vuorotyötä jaksaa paremmin, mikäli vuorot muuttuvat porrastetusti esimerkiksi aamuvuorosta kohti iltavuoroa. Näin elimistö ennättää sopeutua paremmin työajan muutokseen ja henkilön työvire ja jakaminen ovat paremmat.

Pidemmän päälle myös istumatyön kuormittavuus alkaa näkyä ja usea vastaaja toivoikin lisää ergonomisia työpisteitä. Olisi hyvä, jos jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus säätää työpiste itselleen sopivaksi. Tällä hetkellä muutamat ergonomiset työpisteet menevät useimmiten niille, joilla jo on jotain työnkuormituksesta tai muusta syystä johtuvia vaivoja. Ennaltaehkäisevä ote työoloihin auttaisi kuitenkin jatkossa työntekijöitä työskentelemään tehokkaammin ja vähentäisi tuki- ja liikunta-elinsairauksista johtuvia sairauspoissaoloja.

5.4 Onnistuiko tutkimus?

Tutkimusongelmina tässä opinnäytetyössä olivat: missä ajassa uutta tietoa voi oppia, mikä määrä uutta tietoa on sopivasti ja milloin tietoa tulee liikaa, kuinka uuden oppiminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon?

Mielestäni tutkimus onnistui siinä mielessä, että kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaukset. Näin jälkikäteen tarkasteltuna tutkimuskysymyksissä olisi voinut olla myös tarkentavia kysymyksiä, jotka olisivat määritelleet tiettyjä aikarajoja esimerkiksi koulutusten välille ja sille, mikä määrä koulutuksia tai osaamisalueita on yhdelle virkailijalle sopivasti. Toisaalta näitä asioita on vaikea määritellä numeerisesti, sillä jokainen yksilö on omanlaisensa ja jokaisella oma opimistyyhinsä. Toiselle ei tuota vaikeuksia edetä nopeasti uudesta asiasta toiseen, kun taas toinen tarvitsee huomattavasti enemmän aikaa asioiden sisäistämiseen ja käytäntöön yhdistämiseen.

Tutkimustulokset hyödyttävät toimeksiantajaa, sillä toimeksiantaja voi saatujen tulosten perusteella muokata nykyisiä koulutusikäytäntöjä entistä toimivammiksi. Tutkimustulosten nojalla suurin osa piti nykyistä koulutusikäytäntöä ja koulutusten pituuksia sopivana. Tämä kysymys tosin jakoi mielipiteitä niin, että tiimiesimiesten

näkökulmasta kukaan ei ollut eri mieltä asiasta, mutta moniosaajista osa koki, etteivät koulutukset ole tarpeeksi pitkiä tai perusteellisia. Avoimen vastausten nojalla osa toivoi, että koulutuksiin voitaisiin liittää hieman enemmän käytännön harjoittelua tai enemmän aikaa sisäistää asioita. Toivottiin myös mahdollisuutta kertailla asioita koulutuksen jälkeen, sekä käydä läpi sähköpostin välityksellä tulevia tiedotteita uudistuksista. Resurssien kannalta tällaisen omatoimisen opiskeluajan järjestäminen lienee melko haastavaa, mutta toisaalta tämä voisi helpottaa help deskiin kohdentuvaa painetta, kun virkailijoilla olisi enemmän aikaa perehtyä asioihin itsenäisesti.

Tutkimustulosten nojalla koulutuksia suunniteltaessa olisi myös hyvä kiinnittää huomiota siihen, etteivät usean eri aihealueen koulutukset olisi lähekkäin toisiaan. Useiden toisistaan poikkeavien kokonaisuuksien opettelu koettiin hankaloittavan työskentelyä ja heikentävän työn tuloksia. Tällöin asiat myös helpommin sekoittuvat keskenään ja voivat aiheuttaa stressiä työntekijässä. Mikäli aihealueet liittyvät toisiinsa tai tukevat toisiaan, voivat koulutukset olla myös lyhyellä aikavälillä.

Uuden oppiminen vaikuttaa tutkimustulosten nojalla pääsääntöisesti positiivisesti työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kannalta stressiä lisääviä tekijöitä moniosaajana toimimisessa ovat jatkuva uuden opettelu yhdistettynä kiireiseen työtahtiin sekä työvuorojen vaihteluun.

Pienestä vastaajajoukosta huolimatta pidän tutkimustuloksia luotettavina, sillä molempien vastaajaryhmien vastaukset tukevat suurelta osin toisiaan.

LÄHTEET

Aaltonen Tapio, Luoma Mikko, Rautiainen Raija (2004) Vastuullinen johtaminen – inhimillistä tuloksentekoa. Juva: WSOY, WS Bookwell Oy

Heiske Pirkko (2001) Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy

Helakorpi Seppo, Juuti Pauli, Niemi Hannele (1996) Tiimiorganisoitu koulu. Juva: WSOY:n graafiset laitokset

Helakorpi Seppo, Olkinuora Anita (1997) Asiantuntijuutta oppimassa – ammattikorkeakoulupedagogiikkaa. Porvoo: WSOY – kirjapainoyksikkö

Hyppänen Riitta (2010) Työhyvinvointi johtaa tuloksiin –parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kasvi Jyrki J.J. Vartiainen Matti (2000) Organisaation muisti – Tieto työn tukena. Helsinki: Oy Edita AB

Kirjonen Juhani, Remes Pirkko, Eteläpelto Anneli (1997) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.

Lama Dalai & Cutler H.C. (1998) Onnellisuuden taito. Elämän opaskirja. Helsinki: Tammi.

Manka Marja-Liisa, Hakala Liisa, Nuutinen Sanna ja Harju Riitta (2010) Työn iloa ja imua –työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Saatavilla verkko-osoitteessa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf (luettu 9.12.2014)

Mäkinen Jarkko, Olkinuora Erkki, Rinne Risto ja Suikkanen (Asko 2006) Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino OY.

Otala Leenamajja (2003) Hyvinvointia työpaikalle –tulosta toimintaan. Juva: WS Bookwell OY

Otala Leenamajja (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro.

Otala Leenamajja, Ahonen Guy (2005) Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwell Oy

Rasila Minna & Pitkonen Maria (2010) Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Ruohotie Pekka (1998) Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Steven Albert, Bradley Keith (1997) Managing knowledge – experts, agencies and organizations. United Kingdom, Cambridge: University Press

Sydänmaanlakka Pentti (2004) Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy

Sydänmaanlakka Pentti (2012) Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.

Timpe A. Dale (1989) Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösin kirjapaino

Toikka Virvamaría (2012) Näin löydät sisäisen motivaation
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+loydat+sisaisen+motivaation/a2087436>

(luettu 7.12.2014)

<http://www.ttl.fi/fi/uudettiedotteet/sivut/tiedote.aspx?rssUrl=http://publish.ne.cision.com/Release/GetDetailInLegacyFormat/6E6C58BDA9B69752>

Työterveyslaitos (Kauppinen Timo, Mattila-Holappa Pauliina, Perkiö-Mäkelä Merja, Saalo Anja, Toikkanen Jouni, Tuomivaara Seppo, Uuksulainen Sanni, Viluksela Marja, Virtanen Simo) (2013) Työ ja terveys Suomessa 2012 Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint

Valtari Anu, Nummela Eero ja Vartiainen Tytti (2014) PKS - Ennakointi & Ennakointikamari: Tulevaisuuden palvelut ja osaaminen. Saatavilla verkko-osoitteessa:

http://pkssennakointi.fi/wp-content/uploads/gravity_forms/2-0625d4b9f593e469bc21be7e4fdbf39d/2014/08/verkkoavoriihen-tulokset.pdf (luettu 9.11.2014)

Vesterinen Pirkko (2006) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy

Väänänen Ari, Turtiainen Jussi (2014) Suomalainen työntekijä 1945 – 2013. Tal-
 linna: Vastapaino

http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-osat/?WT.mc_id=tyohyvinvointi&WT.srch=1 (luettu 11.1.2015)

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf (luettu 11.1.2015)

www.tyosuojelu.fi (luettu 11.1.2015)

http://www.tyosuojelu.fi/upload/Linjaukset_2020.pdf : Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 (luettu 29.8.2015)

LIITTEET

LIITE 1: TUTKIMUSKYSYMYKSET

TAUSTAKYSYMYKSET:

1) Työsuhteen kesto:

- 0-1- vuotta
- 2-3-vuotta
- 4-5-vuotta
- 6-7-vuotta
- enemmän kuin kahdeksan vuotta

2) Korkein koulutusasteesi:

- ❖ toisen asteen tutkinto
- ❖ alempi ammattikorkeakoulututkinto
- ❖ ylempi ammattikorkeakoulu
- ❖ alempi yliopistotutkinto
- ❖ ylempi yliopistotutkinto

3) Aiempi työkokemus muilta aloilta/toisista työpaikoista:

- 1-2-vuotta
- 3-5-vuotta
- 6 vuotta tai enemmän

4) Ympyröi alta kuinka monta osaamisaluetta hallitset? Osaamisalueiksi lasketaan myös kaikki syventävä osaaminen, sekä moniosaamisalueet...eli kaikki ”skillit” mitä sinulla on

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

5) Rastita alla olevasta taulukosta sinulle parhaiten sopiva vaihtoehto esitetyistä väittämistä:

LIITTEET

	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Moniosaajana työskenteleminen sopii minulle koska se tuo haastetta työtehtäviin.					
Moniosaajuus sopii minulle koska se lisää vaihtelua työtehtäviin.					
Jatkuva uuden oppiminen töissä on mielestäni mielenkiintoista.					
Jatkuva uuden oppiminen töissä on mielestäni haastavaa.					
Jatkuva uuden oppiminen on mielestäni palkitsevaa.					
Jatkuva uuden oppiminen motivoi minua.					

LIITTEET

	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Uusien taitojen soveltaminen käytännön työhön on mielestäni haastavaa.					
Koulutusten ja useiden asiakokonaisuuksien hallitsemisen ansiosta pystyn palvelemaan asiakkaita paremmin.					
Saan mielestäni työpaikalta riittävästi materiaalia ja tukea uusien asioiden oppimiseen.					
Mielestäni työpaikan koulutustarjonta on sopiva.					
Koulutusten pituus on mielestäni ollut sopiva.					
Koulutusten sisältö vastaa mielestäni työs-					

LIIKTEET

sä tarvittavaa tietoa.					
Pystyn mielestäni yhdistämään oppimani asiat hyvin käytännön työhön.					

	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Koulutusten välillä on riittävästi aikaa saatujen tietojen ”sulatteluun”.					
Toisistaan täysin erilaisten asioiden hallitseminen tekee työnteostani hankalaa.					
Mielestäni uudistuksista tiedotetaan riittävästi.					
Saan riittävästi tietoa hiljaisena tietona (esim. ennen oman työsuhteen alkamista)					

julkaistu tieto) olevista asioista esimiehiltä helpparissa.					
Saan mielestäni riittävästi apua hiljaisena tietona olevista asioista kollegoilta.					
Oma esimieheni osaa auttaa minua moniosaajuuteen liittyvissä täysin erilaisissa asiakokonaisuuksissa.					

Vastaa seuraaviin tarkentaviin kysymyksiin lyhyesti omin sanoin. Kaikenlainen palaute ja kehittämissuhteet ovat tervetulleita:

- 6) Kuinka uusista asioista tiedottaminen tulisi mielestäsi hoitaa?
- 7) Kuinka työpaikan koulutuksia voitaisiin kehittää?
- 8) Mikäli et ole saanut apua omasta help deskistämme, mikä on ollut syynä tähän?
- 9) Millaista apua tarvitset help deskiltä?
- 10) Millaista tukea saat omalta tiimiesimieheltäsi moniosaajuutta ajatellen? Pystyykö esimiehesi vastaamaan kaikkiin kysymyksiin toisistaan täysin poikkeavien asiakokonaisuuksien osalta?
- 11) Valitse alla olevasta taulukosta itsellesi parhaiten sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin:

	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
--	-----------------	-----------------------	-------------------------	---------------------	---------------

Olen motivoitunut oppimaan uusia asioita.					
Tunnen työn imua.					
Moniosaajudesta saatava palkanlisä motivoi minua.					
Oman asiantuntijuuteni kehittyminen motivoi minua.					
Mielenkiintoni työtehtäviä kohtaan säilyy oman tehtävänkuvani laajentuessa.					
Jatkuva uuden oppiminen vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiini.					

Koen saavani työpaikalta riittävästi kannustusta ja keinoja oman työhyvinvointini ja jaksamiseni hoi-					
---	--	--	--	--	--

tamiseen. Pidän työhyvinvointia tärkeänä asiana.					
---	--	--	--	--	--

Viimeisen vuoden aikana olen tuntenut itseni stressaantuneeksi työntakia.					
---	--	--	--	--	--

12) Kuinka negatiivisesti seuraavat asiat vaikuttavat jaksamiseesi? Valitse itsellesi parhaiten sopiva vaihtoehto:

	Ei lainkaan vaikutusta	Jonkin verran vaikutuksia	En osaa sanoa	Melko paljon vaikutuksia	Vaikuttavat todella paljon
Kiireinen työtahti					
Asiakokonaisuuksien sekoittuminen keskenään					
vuorotyö					
Työnulkopuolisen elämän ja työn yhdistäminen					

Hankalat asiakastilanteet					
Muuttuvat toiminnot/ohjeet					
Tulostavoitteet työssä					
Omat henkilökohtaiset syyt					
Palautumisaika ykkösvapaiden jälkeen					
Pitkät työputket					

13) Asteikolla 1-5 (1=en lainkaan, 5=erittäin hyvin), kuinka hyvin koet pystyväsi palautumaan työstäsi?

1 2 3 4 5

15) Kertoisitko vielä omin sanoin, millaisia vaikutuksia tietotyöllä ja jatkuvalla uuden opiskelulla on ollut työhyvinvointiisi ja kuinka tämä ilmenee arjessasi?

16) Onko sinulla toiveita/ehdotuksia kuinka työpaikka voisi edesauttaa työhyvinvointiasi?

LIITE 2: VASTAUKSIA

Työsuhteen kesto:

Vastaus

1. 0-1-vuotta 1 kpl 2,56%
2. 2-3-vuotta 6kpl 15,38%
3. 4-5-vuotta 6kpl 15,38%
4. 6-7-vuotta 12kpl 30,77%
- 5.8-vuotta tai enemmän 14kpl 35,90%

Yhteensä 39 100%**Korkein koulutusasteesi:**

Vastaus

1. toisen asteen tutkinto 2kpl 5,13%
2. alempi ammattikorkeakoulututkinto 31kpl 79,49%
3. ylempi ammattikorkeakoulututkinto 3kpl 7,69%
4. alempi yliopistotutkinto 1 kpl 2,56%
5. ylempi yliopistotutkinto 2kpl 5,13%

Yhteensä 39 100%**Aiempi työkokemus muilta aloilta/toisista työpaikoista:**

Vastaus

1. ei aiempaa työkokemusta 1kpl 2,56%
2. 1-2-vuotta 14kpl 35,90%
3. 3-5-vuotta 10kpl 25,64%
4. 6-vuotta tai enemmän 14kpl 35,90%

Yhteensä 39 100%

Merkitse alle numerona kuinka monta osaamisaluetta hallitset? Tässä yhteydessä voit laskea mukaan myös kaiken syventävän osaamisen, mitä sinulla on, eli kaikki "skillit" mitä sinulla on päällä:

Katso vastauksia

avg: 9,23

Asemasi RTG Salesilla

Vastaus

1. olen moniosaaja 33kpl 84,62%
2. olen tiimiesimies 6kpl 15,38%

Yhteensä 39 100%**TIIMIESIMIESTEN VASTAUKSIA OPPIMISTA JA OSAAMISEN JOHTAMISTA KOSKEVIIN KYSYMYKSIIN (n=6):****Moniosaajana työskentelemisestä pidetään, koska se tuo haastetta työtehtäviin:**

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 0kpl 0,00%
- 3.jokseenkin samaa mieltä 4kpl 66,67%
- 4.täysin samaa mieltä 2kpl 33,33%

Yhteensä 6kpl100%**Moniosaajana työskentelemisestä pidetään, koska se lisää vaihtelua työtehtäviin**

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 0kpl 0,00%
- 3.jokseenkin samaa mieltä 4kpl 66,67%
- 4.täysin samaa mieltä 2kpl 33,33%

Yhteensä 6 100%**Jatkuva uuden oppiminen töissä pitää yllä mielenkiintoa työtehtäviä kohtaan**

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 1kpl 16,67%
- 3.jokseenkin samaa mieltä 2kpl 33,33%
4. täysin samaa mieltä 3kpl 50,00%

Yhteensä 6 100%

Jatkuva uuden oppiminen töissä on vaikeaa

Vastaus

1. täysin eri mieltä 3kpl 50,00%
2. jokseenkin eri mieltä 0kpl 0,00%
- 3.jokseenkin samaa mieltä 3kpl 50,00%
- 4.täysin samaa mieltä 0kpl 0,00%

Yhteensä 6 100%

Uusien taitojen soveltaminen käytännön työhön on vaikeaa

Vastaus

1. täysin eri mieltä 3kpl 50,00%
2. jokseenkin eri mieltä 1kpl 16,67%
- 3.jokseenkin samaa mieltä 2kpl 33,33%
- 4.täysin samaa mieltä 0kpl 0,00%

Yhteensä 6 100%

Moniosaajuuden ansiosta pystymme palvelemaan asiakkaitamme paremmin

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 0kpl 0,00%
- 3.jokseenkin samaa mieltä 3kpl 50,00%
- 4.täysin samaa mieltä 3kpl 50,00%

Yhteensä 6 100%

Työpaikaltamme saa riittävästi tukea ja materiaaleja uusien asiakokonaisuuksien oppimiseen

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 0kpl 0,00%
- 3.jokseenkin samaa mieltä 2kpl 33,33%
- 4.täysin samaa mieltä 4kpl 66,67%

Yhteensä 6 100%

Työpaikan koulutustarjonta on sopiva

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 0kpl 0,00%
- 3.jokseenkin samaa mieltä 5kpl 83,33%
- 4.täysin samaa mieltä 1kpl 16,67%

Yhteensä 6 100%

Koulutusten pituudet ovat sopivia

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 0kpl 0,00%
3. jokseenkin samaa mieltä 4kpl 66,67%
- 4.täysin samaa mieltä 2kpl 33,33%

Yhteensä 6 100%

Koulutusten sisältö vastaa mielestäni työssä tarvittavia tietoja

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 0kpl 0,00%
- 3.jokseenkin samaa mieltä 2kpl 33,33%
- 4.täysin samaa mieltä 4kpl 66,67%

Yhteensä 6 100%

Opitut asiat pystytään hyvin yhdistämään käytännön työhön

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 0kpl 0,00%
- 3.jokseenkin samaa mieltä 3kpl 50,00%
4. täysin samaa mieltä 3kpl 50,00%

Yhteensä 6 100%

Koulutusten välillä on mielestäni riittävästi aikaa saatujen tietojen "sulatteluun"

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%

- 2. jokseenkin eri mieltä 1kpl 16,67%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 5kpl 83,33%
 - 4.täysin samaa mieltä 0kpl 0,00%
- Yhteensä 6 100%**

Toisistaan täysin erilaisten asiakokonaisuuksien hallitseminen tekee työskentelystä vaikeaa

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 1kpl 16,67%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 1kpl 16,67%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 4kpl 66,67%
 - 4.täysin samaa mieltä 0kpl 0,00%
- Yhteensä 6 100%**

Mielestäni uudistuksista tiedotetaan riittävästi

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 2kpl 33,33%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 2kpl 33,33%
 - 4.täysin samaa mieltä 2kpl 33,33%
- Yhteensä 6 100%**

Työpaikallamme on paljon niin sanottua "hiljaista tietoa" (esimerkiksi tietoa, joka on vanhempien kollegojen tiedossa ja josta on mahdollisesti tiedotettu yleisesti ennen oman työsuhteen alkua). Mielestäni pystyn riittävästi jakamaan tätä tietoa help deskissämme työskennellessäni.

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 1kpl 16,67%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 2kpl 33,33%
 - 4. täysin samaa mieltä 3kpl 50,00%
- Yhteensä 6 100%**

Mielestäni hiljainen tieto siirtyy työpaikallemme hyvin myös kollegalta toiselle ja kaikki ovat valmiita auttamaan toisiaan.

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 1kpl 16,67%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 4kpl 66,67%
 - 4. täysin samaa mieltä 1kpl 16,67%
- Yhteensä 6 100%**

Tiimiesimiehenä osaan auttaa tiimiläisiäni moniosaajuuteen liittyvien täysin toisistaan poikkeavien asiakokonaisuuksien kanssa.

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 1kpl 16,67%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 3kpl 50,00%
 - 4.täysin samaa mieltä 2kpl 33,33%
- Yhteensä 6 100%**

MONIOSAAJIEN VASTAUKSIA OPPIMISTA JA OSAAMISEN JOHTAMISTA KOSKEVIIN KYSYMYKSIIN (n=33):

Moniosaajana työskenteleminen sopii minulle, koska se tuo haastetta työtehtäviin:

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 1kpl 3,03%
 - 3. jokseenkin samaa mieltä 19kpl 57,58%
 - 4.täysin samaa mieltä 13kpl 39,39%
- Yhteensä 33 100%**

Moniosaajuus sopii minulle, koska se lisää vaihtelua työtehtäviin

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%

- 2. jokseenkin eri mieltä 3kpl 9,09%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 13kpl 39,39%
 - 4.täysin samaa mieltä 17kpl 51,52%
- Yhteensä 33 100%**

Jatkuva uuden oppiminen töissä pitää yllä mielenkiintoa työtehtäviä kohtaan

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 7kpl 21,21%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 15kpl 45,45%
 - 4.täysin samaa mieltä 11kpl 33,33%
- Yhteensä 33 100%**

Jatkuva uuden oppiminen töissä on mielestäni vaikeaa

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 7kpl 21,21%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 12kpl 36,36%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 12kpl 36,36%
 - 4.täysin samaa mieltä 2kpl 6,06%
- Yhteensä 33 100%**

Uusien taitojen soveltaminen käytännön työhön on mielestäni vaikeaa

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 8kpl 25,00%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 17kpl 53,13%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 6kpl 18,75%
 - 4.täysin samaa mieltä 1kpl 3,13%
- Yhteensä 32 100%**

Moniosaajuuden ansiosta pystyn palvelemaan asiakkaita paremmin

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 3kpl 9,09%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 16kpl 48,48%
 - 4.täysin samaa mieltä 14kpl 42,42%
- Yhteensä 33 100%**

Saan mielestäni työpaikalta riittävästi tukea ja materiaaleja uusien asiakokonaisuuden oppimiseen

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 8kpl 24,24%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 19% 57,58%
 - 4.täysin samaa mieltä 6% 18,18%
- Yhteensä 33 100%**

Mielestäni työpaikan koulutustarjonta on sopiva

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 1kpl 3,03%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 7kpl 21,21%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 16% 48,48%
 - 4.täysin samaa mieltä 9% 27,27%
- Yhteensä 33 100%**

Koulutusten pituus on mielestäni sopiva

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 2kpl 6,06%
 - 2. jokseenkin eri mieltä 8kpl 24,24%
 - 3.jokseenkin samaa mieltä 14kpl 42,42%
 - 4.täysin samaa mieltä 9% 27,27%
- Yhteensä 33 100%**

Koulutusten sisältö vastaa mielestäni työssä tarvittavia tietoja

Vastaus

- 1. täysin eri mieltä 1kpl 3,03%
- 2. jokseenkin eri mieltä 3kpl 9,09%
- 3.jokseenkin samaa mieltä 16kpl 48,48%

4. täysin samaa mieltä 13 kpl 39,39%
Yhteensä 33 100%

Pystyn hyvin yhdistämään oppimani asiat käytännön työhön

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 2kpl 6,06%
3. jokseenkin samaa mieltä 20% 60,61%
4. täysin samaa mieltä 11kpl 33,33%

Yhteensä 33 100%

Koulutusten välillä on mielestäni riittävästi aikaa saatujen tietojen "sulatteluun"

Vastaus

1. täysin eri mieltä 3kpl 9,09%
2. jokseenkin eri mieltä 9kpl 27,27%
3. jokseenkin samaa mieltä 11kpl 33,33%
4. täysin samaa mieltä 10kpl 30,30%

Yhteensä 33 100%

Toisistaan täysin erilaisten asiakokonaisuuksien hallitseminen tekee työskentelystäni vaikeaa

Vastaus

1. täysin eri mieltä 7kpl 21,21%
2. jokseenkin eri mieltä 19kpl 57,58%
3. jokseenkin samaa mieltä 6kpl 18,18%
4. täysin samaa mieltä 1kpl 3,03%

Yhteensä 33 100%

Mielestäni uudistuksista tiedotetaan riittävästi

Vastaus

1. täysin eri mieltä 3kpl 9,09%
2. jokseenkin eri mieltä 13kpl 39,39%
3. jokseenkin samaa mieltä 14kpl 42,42%
4. täysin samaa mieltä 3kpl 9,09%

Yhteensä 33 100%

Työpaikallamme on paljon niin sanottua "hiljaista tietoa" (esimerkiksi tietoa, joka on vanhempien kollegojen tiedossa ja josta on mahdollisesti tiedotettu yleisesti ennen oman työsuhteen alkua). Mielestäni saan riittävästi tietoa näistä hiljaisena tietona olevista asioista esimiehiltä helpdeskistämme.

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 13kpl 39,39%
3. jokseenkin samaa mieltä 18kpl 54,55%
4. täysin samaa mieltä 2kpl 6,06%

Yhteensä 33 100%

Saan mielestäni riittävästi apua kollegoilta hiljaisena tietona olevista asioista

Vastaus

1. täysin eri mieltä 1kpl 3,03%
2. jokseenkin eri mieltä 4kpl 12,12%
3. jokseenkin samaa mieltä 21kpl 63,64%
4. täysin samaa mieltä 7kpl 21,21%

Yhteensä 33 100%

Oma tiimiesimieheni osaa auttaa minua moniosaajuuteen liittyvien täysin toisistaan poikkeavien asiakokonaisuuksien kanssa

Vastaus

1. täysin eri mieltä 2kpl 6,25%
2. jokseenkin eri mieltä 7kpl 21,88%
3. jokseenkin samaa mieltä 17kpl 53,13%
4. täysin samaa mieltä 6kpl 18,75%

Yhteensä 32 100%

MOTIVAATIOTA JA TYÖHYVINVOINTIA KOSKEVAT KYSYMYKSET, JOIHIN OVAT VASTANNEET SEKÄ TIIMIEHET ETTÄ MONIOSAAJAT (n=39):

Olen motivoitunut oppimaan uusia asioita

Vastaus

1. täysin eri mieltä 1kpl 2,56%
 2. jokseenkin eri mieltä 4kpl 10,26%
 3. jokseenkin samaa mieltä 13kpl 33,33%
 4. täysin samaa mieltä 21kpl 53,85%
- Yhteensä 39 100%**

Tunnen työn imua

Vastaus

1. täysin eri mieltä 2kpl 5,26%
 2. jokseenkin eri mieltä 11kpl 28,95%
 3. jokseenkin samaa mieltä 15kpl 39,47%
 4. täysin samaa mieltä 10kpl 26,32%
- Yhteensä 38 100%**

Jatkuva uuden oppiminen on mielestäni palkitsevaa

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
 2. jokseenkin eri mieltä 9kpl 23,08%
 3. jokseenkin samaa mieltä 16kpl 41,03%
 4. täysin samaa mieltä 14kpl 35,90%
- Yhteensä 39 100%**

Moniosajaudesta saatava palkanlisä motivoi minua

Vastaus

1. täysin eri mieltä 7kpl 17,95%
 2. jokseenkin eri mieltä 11kpl 28,21%
 3. jokseenkin samaa mieltä 9kpl 23,08%
 4. täysin samaa mieltä 12kpl 30,77%
- Yhteensä 39 100%**

Oman asiantuntijuuteni kehittyminen motivoi minua

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
 2. jokseenkin eri mieltä 3kpl 7,69%
 3. jokseenkin samaa mieltä 17kpl 43,59%
 4. täysin samaa mieltä 19kpl 48,72%
- Yhteensä 39 100%**

Mielenkiintoni työtehtäviä kohtaa säilyy oman tehtäväkuvani laajentuessa

Vastaus

1. täysin eri mieltä 1kpl 2,56%
 2. jokseenkin eri mieltä 10kpl 25,64%
 3. jokseenkin samaa mieltä 14kpl 35,90%
 4. täysin samaa mieltä 14kpl 35,90%
- Yhteensä 39 100%**

Jatkuva uuden oppiminen vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiini

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
 2. jokseenkin eri mieltä 15kpl 38,46%
 3. jokseenkin samaa mieltä 13kpl 33,33%
 4. täysin samaa mieltä 11kpl 28,21%
- Yhteensä 39 100%**

Pidän työhyvinvointia tärkeänä asiana

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 0kpl 0,00%
3. jokseenkin samaa mieltä 7kpl 17,95%
4. täysin samaa mieltä 32kpl 82,05%

Yhteensä 39 100%**Koen saavani työpaikalta riittävästi kannustusta ja välineitä oman työhyvinvointini hoitamiseen**

Vastaus

1. täysin eri mieltä 0kpl 0,00%
2. jokseenkin eri mieltä 11kpl 28,21%
3. jokseenkin samaa mieltä 20kpl 51,28%
4. täysin samaa mieltä 8kpl 20,51%

Yhteensä 39 100%**Viimeisen vuoden aikana olen tuntenut itseni stressaantuneeksi työni takia**

Vastaus

1. täysin eri mieltä 9kpl 23,08%
2. jokseenkin eri mieltä 7kpl 17,95%
3. jokseenkin samaa mieltä 14kpl 35,90%
4. täysin samaa mieltä 9kpl 23,08%

Yhteensä 39 100%**Kiireinen työtahti**

Vastaus

1. ei lainkaan vaikutusta 4kpl 10,26%
2. vaikuttaa jonkin verran 21kpl 53,85%
3. melko paljon vaikutuksia 7kpl 17,95%
4. todella paljon vaikutuksia 7kpl 17,95%

Yhteensä 39 100%**Toisistaan poikkeavien asiakokonaisuuksien sekoittuminen keskenään**

Vastaus

1. ei lainkaan vaikutusta 9kpl 23,08%
2. jonkin verran vaikutuksia 20kpl 51,28%
3. melko paljon vaikutuksia 5kpl 12,82%
4. todella paljon vaikutuksia 5kpl 12,82%

Yhteensä 39 100%**Vuorotyö**

Vastaus

1. ei lainkaan vaikutuksia 7kpl 17,95%
2. vaikuttaa jonkin verran 18kpl 46,15%
3. melko paljon vaikutuksia 7kpl 17,95%
4. todella paljon vaikutuksia 7kpl 17,95%

Yhteensä 39 100%**Työnulkoisuuden elämän ja työn yhdistäminen**

Vastaus

1. ei lainkaan vaikutuksia 4kpl 10,26%
2. jonkin verran vaikutuksia 24kpl 61,54%
3. melko paljon vaikutuksia 8kpl 20,51%
4. todella paljon vaikutuksia 3kpl 7,69%

Yhteensä 39 100%**Hankalat asiakastilanteet**

Vastaus

1. ei lainkaan vaikutuksia 5kpl 12,82%
2. jonkin verran vaikutuksia 24kpl 61,54%
3. melko paljon vaikutuksia 6kpl 15,38%
4. todella paljon vaikutuksia 4kpl 10,26%

Yhteensä 39 100%**Muuttuvat toiminnot/ohjeet**

Vastaus

1. ei lainkaan vaikutusta 4kpl 10,26%
2. jonkin verran vaikutuksia 18kpl 46,15%
3. vaikuttaa melko paljon 12kpl 30,77%
4. todella paljon vaikutuksia 5kpl 12,82%

Yhteensä 39 100%

Tulostavoitteet työssä

Vastaus

1. ei lainkaan vaikutusta 11kpl 28,21%
 - 2.jonkin verran vaikutuksia 13kpl 33,33%
 - 3.melko paljon vaikutuksia 11kpl 28,21%
 - 4.todella paljon vaikutuksia 4kpl 10,26%
- Yhteensä 39 100%**

Palautuminen ykkösvapaiden jälkeen

Vastaus

1. ei lainkaan vaikutusta 9kpl 23,68%
 - 2.jonkin verran vaikutuksia 13kpl 34,21%
 - 3.melko paljon vaikutuksia 9kpl 23,68%
 - 4.todella paljon vaikutuksia 7kpl 18,42%
- Yhteensä 38 100%**

Pitkät työputket

Vastaus

1. ei lainkaan vaikutusta 6kpl 15,38%
 - 2.jonkin verran vaikutuksia 13kpl 33,33%
 - 3.melko paljon vaikutuksia 10kpl 25,64%
 - 4.todella paljon vaikutuksia 10kpl 25,64%
- Yhteensä 39 100%**

Omat henkilökohtaiset syyt

Vastaus

1. ei lainkaan vaikutuksia 11kpl 28,21%
 - 2.jonkin verran vaikutuksia 19kpl 48,72%
 - 3.melko paljon vaikutuksia 6kpl 15,38%
 - 4.todella paljon vaikutuksia 3kpl 7,69%
- Yhteensä 39 100%**