

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma YAMK

Laura Hiltunen

## **Matriisiorganisaation johtamisroolien työnjaon selkeyden vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin**

Opinnäytetyö 2019

## Tiivistelmä

Laura Hiltunen

Matriisiorganisaation johtamisroolien työnjaon selkeyden vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin, 129 sivua, 4 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma YAMK

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: yliopettaja Tuuli Mirola, Saimaan ammattikorkeakoulu; verojohtaja

Jarkko Orjala, Verohallinto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esimiesroolien työnjaon selkeys matriisiorganisaatioissa vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimus tehtiin Verohallinnon Itä-Suomen yritysverokeskuksessa, koska siellä oli siirrytty uuteen johtamisjärjestelmään, jossa henkilöstön johtaminen jaettiin prosessivastaavien, ryhmäpäälliköiden ja tarkastuspäälliköiden kesken.

Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena, jossa linkki kyselylomakkeelle lähetettiin sähköpostilla koko Itä-Suomen yritysverokeskuksen henkilöstölle. Kysely tehtiin kaksi kertaa, jotta saatiin selvitettyä mahdollisia muutoksia henkilöstön vastauksissa ajan suhteen. Tulokset olivat numeerisessa muodossa ja niitä tulkittiin tilastomatemaattisten analyysien avulla. Henkilöstö jaettiin kahteen ryhmään sen mukaan, olivatko he prosessivastaavien, ryhmäpäälliköiden ja tarkastuspäälliköiden ohjauksessa vai vain prosessivastaavien ja ryhmäpäälliköiden ohjauksessa.

Vaikka esimiesroolien selvyydellä ei ollut suoraa yhteyttä henkilöstön työhyvinvointiin, havaittiin kuitenkin, että eri esimiesroolissa olevien antamien ohjeiden ristiriitaisuudella tai ristiriidattomuudella on merkitystä henkilöstön hyvinvointiin. Lisäksi havaittiin, että tarkastuspäälliköiden ohjauksessa olevalla henkilökunnalla oli enemmän epäselvyyttä eri esimiesroolien työnkuvien ja vastuiden tuntemisessa kuin ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevilla. Ero työntekijäryhmien ryhmäpäällikön työnkuvan ja vastuiden tuntemisen väliltä oli hävinnyt toisessa kyselyssä, joten kyselyiden välissä oli pystytty selkeyttämään ryhmäpäällikön työnkuvaa ja vastuita.

Asiasanat: matriisiorganisaatio, esimiesroolien ristiriidat, työhyvinvointi

## **Abstract**

Laura Hiltunen

Effect of clarity of matrix organization management roles on work wellbeing, 129

Pages, 4 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business Lappeenranta

Master of Business Administration (MBA)

Master's Thesis 2019

Instructors: Ms Tuuli Mirola, Principal Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences; Mr Jarkko Orjala, Tax Director, Finnish Tax Administration

The aim of this master's thesis research was to discover, how management role conflict affects the wellbeing of workers. The research was done in Finnish Tax Administration at Eastern Finland Corporate Tax Office, since they had transferred to a new management system, where direction of work had been divided between Process Managers, Group Managers and Tax Audit Managers.

The research was done with a questionnaire. The link to the questionnaire was sent by e-mail to the whole workforce of Eastern Finland Corporate Tax Office. The questionnaire was made two times, in order to find out, if there was any differences by time in answers. The results were numerical and they were analyzed statistically. The workforce was divided into two groups, depending on if they were directed by Process Managers, Group Managers and Tax Audit Managers or just by Process Managers and Group Managers.

All though the clarity of management roles did not have a direct effect on workers wellbeing, it was discovered, that whether the direction given by different managers were consistent or inconsistent did have an effect on workers wellbeing. It was also discovered, that workers who were managed by Tax Audit Managers, had more uncertainty in different management roles and responsibilities than those not managed by Tax Audit Managers. The difference between knowing the role and responsibilities of Group Managers between these two worker groups had vanished in the later questionnaire, so they had managed to clarify the role and responsibilities of Group Managers in between the questionnaires.

Keywords: matrix organization, management role conflict, work wellbeing

## Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimusorganisaatio.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys .....	9
1.3	Tutkimuksen rajaus.....	9
2	Matriisiorganisaatio.....	11
2.1	Matriisiorganisaation edut.....	17
2.2	Matriisiorganisaation haasteet .....	20
3	Työhyvinvointi.....	27
3.1	Työn imu.....	29
3.1.1	Leipääntyminen.....	37
3.1.2	Työholismi.....	39
3.2	Työmotivaatio .....	41
3.3	Työn kuormittavuus .....	50
3.3.1	Voimavarat .....	58
3.3.2	Palautuminen .....	66
3.3.3	Uupuminen.....	68
3.4	Kokemus oman työn hallinnasta .....	73
3.5	Organisaation oikeudenmukaisuus.....	78
4	Tutkimusmenetelmä .....	86
5	Tulokset.....	90
5.1	Keskiarvot.....	91
5.1.1	Esimiesroolit.....	92
5.1.2	Työhyvinvointi .....	95
5.2	Korrelaatiot .....	98
5.2.1	Esimiesroolit.....	99
5.2.2	Esimiesroolit ja työhyvinvointi.....	103
5.2.3	Työhyvinvointi .....	108
6	Johtopäätökset .....	112
6.1	Ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevat.....	113
6.2	Tarkastuspäällikön ohjauksessa olevat.....	115
6.3	Virhelähteet ja tutkimuksen merkitys.....	117
7	Kuvat ja taulukot .....	120
8	Lähteet.....	121

### Liitteet

- Liite 1 Saatekirjeet
- Liite 2 Kyselylomakkeet
- Liite 3 Keskiarvot
- Liite 4 Spearmanin korrelaatiot

# 1 Johdanto

Julkiset organisaatiot toimivat monimutkaisissa olosuhteissa ja matriisiorganisaatio on reaktio tällaisiin olosuhteisiin. Matriisiorganisaation tavoitteena on yhdistää toiminto-organisaation tehokkuus osasto-organisaation joustavuuteen. (Pakarinen & Virtanen 2016, 232.)

Pakarinen ja Virtanen tutkivat Turun kaupungin matriisiorganisaatiossa ilmenneitä konflikteja ja havaitsivat, että matriisiorganisaation epäselvät työnkuvat vaikeuttivat töiden priorisointia ja sitä kautta heikensivät kokemusta oman työn hallinnasta. Toisaalta ongelmia oli myös työmäärän epätasaisessa jakautumisessa työntekijöiden kesken. Osa henkilöstöstä koki, ettei ehdi tekemään työtään niin hyvin kuin osaisi. Työn laadun ja tuottavuuden kanssa oli ongelmia, mikä puolestaan johti jälleen heikentyneeseen kokemukseen oman työn hallinnasta. (Pakarinen & Virtanen 2016, 242, 244.) Työn hallinnan kokemus käsitetään tässä niin, että on kokemus siitä, että voi vaikuttaa omaan työhönsä. Koska nämä työhyvinvoinnin ongelmat löytyivät suomalaisesta julkisorganisaatiosta, ovat ne todennäköisiä riskitekijöitä Itä-Suomen yritysverokeskuksessakin, vaikka tutkimuksen tekijät olivatkin varovaisia tutkimustulostensa yleistettävyydestä organisaatioiden ja niiden matriisirakenteiden ollessa hyvinkin erilaisia. (Pakarinen & Virtanen 2016, 249.)

Työtehtävien epätasainen jakautuminen voi olla ongelma organisaation oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Organisaation oikeudenmukaisuus jakautuu jakamisen oikeudenmukaisuuteen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Jakamisen oikeudenmukaisuudessa on kyse siitä, että yksilö vertaa omia panoksia ja tuotoksiaan toisten panoksiin ja tuotoksiin. Jos hän havaitsee, että hänen panos-tuotossuhteensa vastaa toisten suhteeseen, kokee hän tasa-arvoa toisten kanssa. Jos suhde vaikuttaa epäoikeudenmukaiselle, pyrkii yksilö vaikuttamaan suhteeseen niin, että tilanne tasa-arvoistuu. (Kim, Moon, Han & Tikoo 2004, 268.)

Työn ilo on hieman vanhentunut käsite, jota on tullut korvaamaan työn imu. Työn imu on tila, johon sisältyy tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imua pidetään työhyvinvoinnin ilmentymänä ja vastakkaisena työpahoinvoinnille

eli työuupumukselle. Käsitteet eivät ole toistensa vastakohtat eivätkä sulje toisiinsa pois. Ihminen voi siis kokea sekä työn imua että uupumusta tai olla kokeematta kumpaakaan. Työhyvinvointiin ja työn imuun vaikuttavat erityisesti mahdollisuudet oman osaamisen käyttöön ja johtamisen käytännöt. Myös mahdollisuus vaikuttaa oman työn rytmiin eli työautonomia on merkittävä tekijä asiassa. (Mamia 2009, 27-28, 49.) Voimavarat vähentävä työstä koettuja vaatimuksia (Hakanen 2009, 12; Hakanen 2011, 49-50; Hakanen ym. 2012, 8).

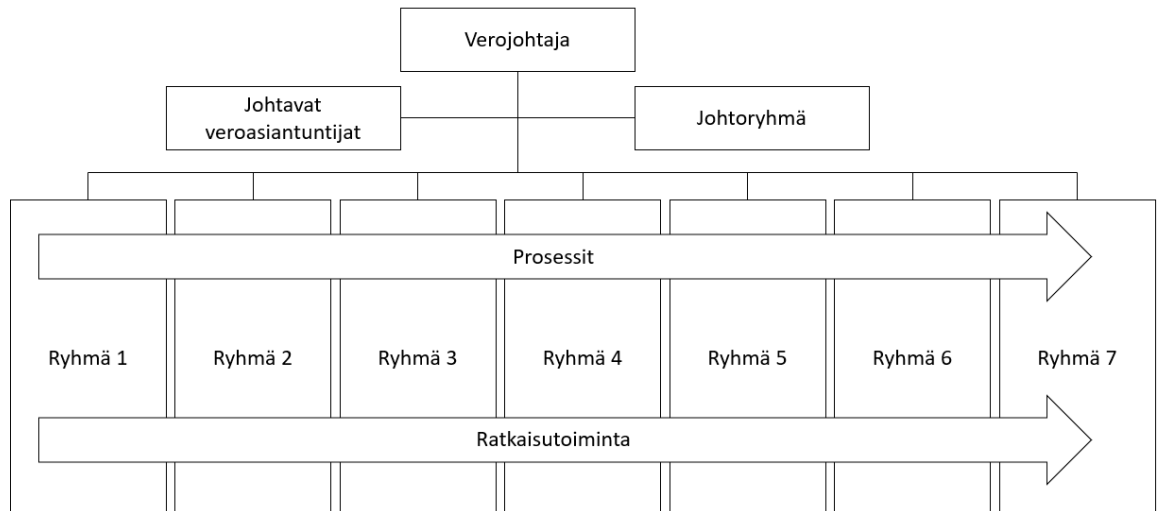
Tässä opinnäytetyössä tutkitaan matriisiorganisaation johtamisroolien työnkuvan selkeyden vaikutusta henkilön työhyvinvointiin. Matriisiorganisaation ominaisuuksista kerrotaan kappaleessa 2. Työn imua käsitellään kappaleessa 3.1 ja sitä sivuavia käsitteitä leipääntyminen kappaleessa 3.1.1 ja työholismi 3.1.2. Työmotivaatiota käsitellään kappaleessa 3.2. Työn kuormittavuutta käsitellään kappaleessa 3.3, voimavaroja kappaleessa 3.3.1, palautumista kappaleessa 3.3.2 sekä uupumista kappaleessa 3.3.3. Työautonomia ja mahdollisuudet oman osaamisen käyttöön käsitellään samassa kappaleessa 3.4, missä käsitellään kokemusta työn hallinnasta, koska mahdollisuus vaikuttaa työaikaan ja mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan ovat molemmat työn hallinnan ulottuvuuksia (Elovainio, van den Bos, Linna, Kivimäki, Ala-Mursula, Pentti & Vahtera 2005, 2503). Kappaleessa 3.4 käsitellään myös työn tuunaaminen. Organisaation oikeudenmukaisuutta käsitellään kappaleessa 3.5. Käytetty tutkimusmenetelmä käydään läpi kappaleessa 4, tulokset kappaleessa 5 ja johtopäätökset kappaleessa 6.

## **1.1 Tutkimusorganisaatio**

Itä-Suomen yritysverokeskus aloitti toimintansa 1.1.2018. Se muodostettiin Savo-Karjalan yritysverotoimistosta, Itä-Suomen verotarkastusyksiköstä sekä Uudenmaan yritysverotoimiston Kouvolan toimipisteestä.

Itä-Suomen yritysverokeskus on osa Verohallinnon Yritysverotusyksikköä. Yritysverotusyksikön tehtävänä on muun muassa yhteisöasiakkaiden verotus ja asiakasrekisteröinti, valmisteverotus, autoverotus, verotarkastus sekä muu verovalvonta. (Verohallinto 2017, 25 §.)

Itä-Suomen yritysverokeskuksen organisaatio on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1 Itä-Suomen yritysverokeskuksen organisaatio (Hujanen, 2018)

Kuten kuvasta 1 nähdään, Itä-Suomen yritysverokeskusta johtaa verojohtaja. Hänen allaan ovat johtavat veroasiantuntijat ja johtoryhmä. Näiden alla ovat apulaistohtajan ja ryhmäpäälliköiden johtamat työskentelyryhmät. Ryhmien läpi kulkee sitten prosessien ja ratkaisutoiminnan antama ohjaus. Itä-Suomen yritysverokeskuksessa toimivat prosessit ovat tuloverotus, oma-aloitteiset verot, ennakoiva ohjaus ja neuvonta, verotarkastus, autoverotus sekä valmisteverotus. Ratkaisutoiminta on johtavien veroasiantuntijoiden, asiantuntijoiden ja asiantuntijaverkostojen substanssitukea työntekijöille.

Uuden organisaation myötä yksikön johtamisjärjestelmää haluttiin yhtenäistää, jolloin myös verotarkastuksen puolella otettiin käyttöön matriisityyppinen organisaatio perinteisen linjaorganisaation sijaan. Verotusprosesseissa esimiesroolit oli eriytetty jo aikaisemmin työtä ohjaavaan prosessivastaavaan ja henkilöstöasioita hoitavaan esimieheen. Itä-Suomen verotarkastusyksikössä eriytettyjä esimiesrooleja oli pilotoitu vuonna 2017, joten myös verotarkastusprosessissa oli hieman kokemusta hajautetusta johtamisesta ennen Itä-Suomen yritysverokeskuksen aloittamista, varsinkin kun prosessin ohjauksesta oli jo useiden vuosien kokemus.

Kuvassa 2 on esitetty prosessivastaavien, tarkastuspäälliköiden ja ryhmäpäälliköiden vastualueet.



Kuva 2 Prosessivastaavien, tarkastuspäälliköiden ja ryhmäpäälliköiden vastualueet (Hujanen 2018)

Kuten kuvasta 2 havaitaan, kullakin roolilla on oma tehtävänsä työohjauksessa. Itä-Suomen yritysverokeskuksessa vain ryhmäpäälliköt ovat varsinaisia esimiehiä, prosessivastaavien ja tarkastuspäälliköiden rooli on työtä ohjaava. Kaikkien työntekijöiden työtä ohjaa ryhmäpäälliköt ja prosessivastaavat. Verotarkastajien työtä ohjaavat näiden lisäksi tarkastuspäälliköt. Roolien vastuut sivuavat toisiaan ja rajapinnoille muodostuu helposti tilanteita, joissa vastuut eri roolien ja henkilöiden välillä eivät enää olekaan selvät.

Esimiesroolien ristiriidat ovat tyypillisiä ongelmia matriisityyppisessä organisaatiossa. Kun työntekijällä on useampi esimies, voi heidän ohjeensa olla keskenään ristiriidassa, jolloin työntekijä ei tiedä mitä ohjeita noudattaa. (Lämsä & Hautala 2005, 163.) Vastuiden ja roolien epäselvyydet aiheuttavat epäselvyyksiä raportoinnissa ja viestinnässä. Päällekkäiset vastuut johtavat ristiriitoihin, kun ohjeet tulevat erilaisina eri suunnista. Esimiehet toimivat omista intresseistään lähtien, mikä saattaa johtaa siihen, että työntekijä joutui toimimaan välittäjänä eri esimies-



ten välillä. (Valve 2017, 54-57.) Myös esimiesten kokemuksen mukaan matriisiorganisaation merkittävin ongelma on roolien ja vastuiden epäselvyys, mikä aiheuttaa esimerkiksi päätöksenteon hitautta (Mellas 2010, 29).

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Itä-Suomen yritysverokeskuksen henkilöstön kokemuksia esimiestyön roolien selkeydestä johtamisjärjestelmän muututtua perinteisestä linjaorganisaatiosta kohti matriisityyppistä organisaatiota. Samalla selvitetään henkilöstön kokemuksia siitä, miten esimiesroolien selkeys vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Toisaalta tutkimuksen tavoitteena on tukea organisaation esimiehiä heidän omassa työssään tuomalla heille tiedoksi havain- toja työnjaon ongelmakohdista. Tutkimuskysymys on siis: Miten Itä-Suomen yritysverokeskuksen työnohjaus- ja johtamisroolien vastuunjaon selkeys vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?

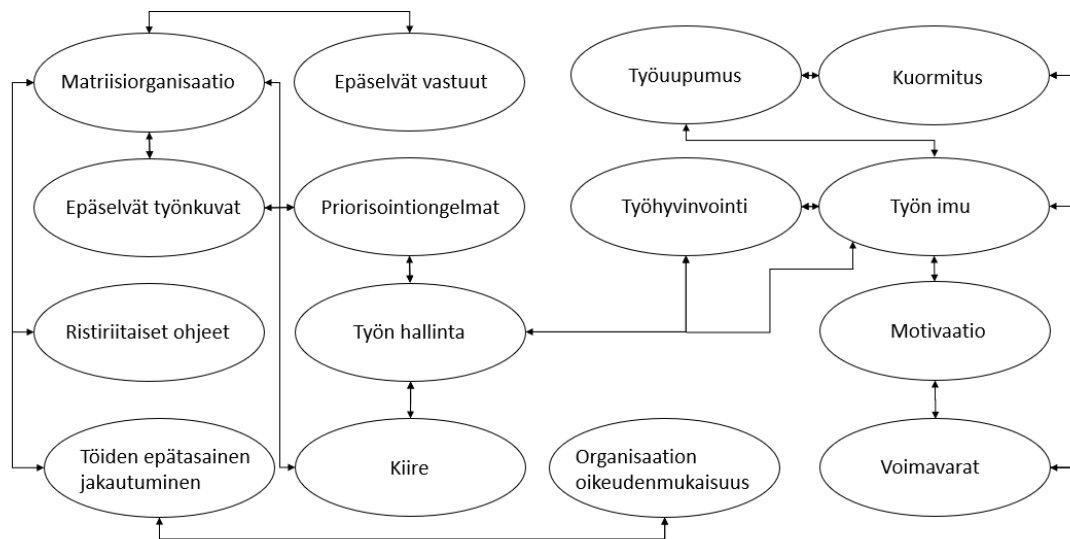
## **1.3 Tutkimuksen rajaus**

Itä-Suomen yritysverokeskus toimii maantieteellisesti erittäin laajalla alueella ja toimintayksiköitä on yhdeksässä kaupungissa. Aikaisemmin esimiehet ovat olleet kullakin paikkakunnalla tai läheisessä kaupungissa, mutta uuden organisaation myötä esimiesten toiminta-alue maantieteellisesti on kasvanut. Erityisesti työtä ohjaavissa rooleissa olevilla toiminta-alueena on koko Itä-Suomen yritysverokeskuksen toiminta-alue. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan paneuduta hajaute- tun organisaation ja etäjohtamisen tuomiin haasteisiin.

Nykyinen organisaatiouudistus ei ole ensimmäinen uudistus, vaan osa organi- saatiomuutosten vaiheittaista jatkumoa. Tässä työssä ei paneuduta jatkuvan muutoksen vaikutuksiin. Lisäksi samanaikaisesti on menossa muitakin muutok- sia: uudessa tietojärjestelmässä on jo neljäs roll-out tulossa syksyllä sekä usealla paikkakunnalla on toimitilamuutoksia. Tässä tutkimuksessa ei selvitetä useiden päällekkäisten muutosten vaikutusta.

Kaikilla näillä muutoksilla on vaikutuksensa henkilöstön työhyvinvointiin, mutta niiden vaikutukset pyritään minimoimaan aineiston keräämisvaiheessa kysymysten asettelulla ja tutkimukseen mukaan otettavien vastausten aihepiirin tarkalla rajaamisella.

Teoriaosuus rajataan koskemaan organisaatiomuodoista ainoastaan matriisiorganisaatiota, koska tutkimuksen kohteena on matriisiorganisaatio. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksista käsitellään työn imu ja työn kuormittavuus, koska työn imu on työhyvinvoinnin ilmentymä ja liiallinen työkuormitus voi johtaa uupumukseen, joka on työpahoinvoinnin ilmentymä. Työn voimavarat tuottavat työn imua, joka vaikuttaa motivaatioon. (Mamia 2009, 27-28.) Myös työn voimavarat lisäävät työntekijän motivaatiota (Hakanen 2009, 12; Hakanen 2011, 49; Ramos, Güntert, Brauchli, Bauer, Wehner & Hämming 2016, 804). Motivaatio ja voimavarat ovat siis tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä. Pakarisen ja Virtasen (2016) tutkimuksen havaitsemien haasteiden mukaisesti käsitellään organisaation oikeudenmukaisuutta ja työn hallintaa. Kuvassa 3 on esitetty havainnollisesti tämän opinnäytetyön teoreettinen perusta.



Kuva 3 Tämän opinnäytetyön teoreettinen perusta

## 2 Matriisiorganisaatio

Organisaatorakenteen hyvyys määräytyy sen sopivuudesta toimintaympäristöön, tehtävään, tavoitteeseen, teknologiaan ja ihmisiin. Aikaisemmin organisaatioiden ympäristöt olivat vakaita, jolloin hierarkiat ja pitkälle viety työnjako toimivat hyvin. Nykyään maailma on satunnaisesti ja nopeasti muuttuva, jolloin organisaatorakenteidenkin tulisi joustaa. Huonosti ympäristöönsä sopiva organisaatorakenne aiheuttaa ongelmia organisaation toimintaan:

1. Työmotivaatio ja -moraali kärsivät, kun epäselvät työjaot aiheuttavat toiminnan sekavuutta ja roolikonflikteja. Toisaalta hyvin jäykkä ja byrokraattinen järjestelmä turhauttaa, aiheuttaa toiminnan lamaantumista ja vapaa-matkustajia.
2. Päätöksenteko hidastuu, kun liian väljässä tai tiukassa organisaatiossa viestintä ei pelaa.
3. Koordinaation puutteet näkyvät siinä, että eri organisaation osat kulkevat eri suuntiin.
4. Innovaatioiden puute ja kyvyttömyys uudistua aiheutuu johdon tuen puutteesta.
5. Korkea hierarkia lisää kustannuksia hidastamalla toimintaa ja päätöksentekoa samoin ylimääräisten välitasojen henkilöstökustannuksilla.
6. Sekava organisaatio lisää työntekijöiden stressiä, kun asiat tehdään moneen kertaan ja päällekkäisesti eivätkä vastuut ole selkeät. (Lämsä & Hautala 2005, 153-155.)

Organisaatiolla on useita eri vaihtoehtoja siihen, miten se rakenteensa järjestää strategiansa toteuttamista varten. Koska kaikki organisaatiomuodot eivät ole yhtä tehokkaita, organisaation kannattaa käyttää aikaa ja resursseja organisaatiomuotonsa suunnitteluun. Organisaation rakenteen, työn- ja vallanjaon, prosessien, seurantajärjestelmien, resurssien ja palkitsemisjärjestelmien tulee muodostaa kokonaisuus. Strategian menestys riippuu siitä, miten sitä toteutetaan. Oikea strategia ei yksin riitä. Onnistunut toteutus perustuu organisaation rakenteen ja johtamisen yhteensopivuuteen strategian kanssa. Organisaatio ei ole vain sen rakenne. Tehokas toiminta vaatii muutakin. (Galbraith & Kazanjian 1986, 38-40.)

Julkiset organisaatiot eroavat yksityisistä organisaatioista. Julkisten organisaatioiden tavoitteet ovat moninaiset, moniulotteiset ja vaikeasti yhteen sovitettavissa, kuten tasapuolisuus ja tehokkuus. Toimintaympäristö vaikuttaa voimakkaasti julkisiin organisaatioihin, koska ne vastaavat yleisiin tarpeisiin, käyttävät julkisia resursseja ja niihin vaikuttavat esimerkiksi poliittiset, lainsäädännölliset, taloudelliset ja kulttuuriset olosuhteet. (Pakarinen & Virtanen 2016, 232.)

Julkisen organisaation tyypillisiä piirteitä ovat ohjeistetut toimintatavat, rakenteellinen hierarkia, muodolliset päätöksentekoprosessit, vakaus ja arvattavuus. Niiden tavoitteet, rakenteet ja prosessit ovat keskushallinnon ja lainsäädännön määrittämiä. Tästä johtuu, että julkisten organisaatioiden tavoitteet ovat monet, epämääräiset, moniulotteiset ja usein tavoitteiden asettamismahdollisuudet ovat rajoitetut, koska vaatimuksiin ja ennakkoehtoihin kuuluu sellaisia asioita kuten tasarvo ja tehokkuus. (Pakarinen & Virtanen 2017, 210, 234.)

Perinteisen linjaorganisaation suurin ongelma on se, että toimintaympäristön muutos voi aiheuttaa organisaation voimasuhteiden vääristymiä. Organisaation eri osat alkavat kilpailla resursseista keskenään, mikä aiheuttaa ongelmia yhteistoimintaa vaativissa tehtävissä eli toiminta ei ole sitä mitä pitäisi, vaan sitä, mihin on henkilökuntaa. (Rees & Porter 2004, 189-190.) Monimutkaisempi toimintaympäristö vaatii organisaatioita reagoimaan rakenteellisilla muutoksilla (Sy & Côté 2004, 439).

Julkisen sektorin organisaatiot joutuvat käsittelemään monimutkaisia ja monitahtoisia ongelmia, joten tarve palveluiden ja työskentelytapojen uudelleen organisoimiseksi ja personalisoimiseksi on erittäin suuri. Julkiseen sektoriin kohdistuu huomattava paine tehokkuuden parantamiseen. Yksityisellä sektorilla vastaus monimutkaiseen toimintaympäristöön on ollut siirtyminen matriisiorganisaatioon. (Pakarinen & Virtanen 2017, 210-211.) Koska julkisten organisaatioiden monimutkaisten järjestelmien johtaminen vaatii uutta näkökulmaa, yksityisen sektorin ajatukset ovat siirtyneet julkiselle sektorille ja myös useat julkiset organisaatiot ovat siirtyneet matriisiorganisaatioon (Pakarinen & Virtanen 2016, 234; Pakarinen & Virtanen 2017, 210-211). Myös organisaation sisäisen ympäristön monimutkaisuus (esim. teknologia) ja käsiteltävän tiedon määrän lisääntymien voivat johtaa matriisiorganisaatioon (Burns & Wholey 1993, 107; Ford & Randolph 1992, 281-

282) tai ne ovat osana organisaatioiden verkostoa, joka asettaa vaatimuksia matriisirakenteelle (Burns & Wholey 1993, 108).

Matriisiorganisaatiolla tavoitellaan esimerkiksi parempaa johtamista, palvelu- ja kontrollijärjestelmien toiminnan paranemista, raportointirakenteiden ja organisaation yhdenmukaistamista, kulujen pienenemistä sekä parantunutta ulkoisten ja sisäisten projektien hallinnointia. Matriisiorganisaation eduiksi nähdään lisääntynyt yhteistyö perinteisen organisaation osien välillä, tasaisempi horisontaalisten tehtävien jakautuminen, joustavuus toimintaympäristön muutoksille, mahdollisuus useisiin yhtäaikaisiin tavoitteisiin sekä johtajuuden kehittyminen. Matriisiorganisaatio ei kuitenkaan ole yksinkertainen ratkaisu julkisten organisaatioiden ongelmiin, joita ovat esimerkiksi erittäin epävakaa toimintaympäristö, tarve muokata organisaatioiden rajoja ja puute resursseista, joka johtaa palveluiden ja toimintatapojen uudelleen arviointiin sekä tehokkuusvaatimuksiin. Monissa tapauksissa ratkaisu tuottaa uusia ongelmia, koska matriisityyppiseen organisaatioon siirtyminen aiheuttaa tarpeen muuttaa sisäisiä toimintoja ja koordinoida johtamista. (Pakarinen & Virtanen 2017, 214, 234.)

Matriisiorganisaation perusrakenne on verkkomainen. Siinä on kaksi risteävää suuntaa, kuten osastot ja tuotteet, (Sy & Côté 2004, 439.) ja työntekijät työskentelevät toisen henkilön kuin suoran esimiehensä ohjauksessa (Appelbaum, Nadeau & Cyr 2008, 238). Matriisiorganisaatiossa perinteisen vertikaalisen linjaorganisaation päälle on lisätty horisontaalisia linjaorganisaation yksiköitä yhdistäviä rakenteita (Clegg, Kornberger & Pitsis 2011, 544; Ford & Randolph 1992, 269; Hall 2013, 4), jotka koostuvat esimerkiksi projekteista, tuotteista tai tytäryhtiöistä (Clegg ym. 2011, 544). Tällaisella rakenteella organisaatiot pyrkivät vastaamaan toimintaympäristön monimutkaisuuteen. (Hall 2013, 4.) Matriisi on rakenteena haasteellinen, koska henkilökuntaa ohjataan kahdesta suunnasta (Lämsä & Hautala 2005, 163) ja se raportoi usealle johtajalle, esimerkiksi linjaesimiehelle ja projektipäällikölle (Sy & Côté 2004, 439). Matriisirakenteen merkittävin tunnusmerkki onkin useampisuuntaiset käsky-, vastuu- ja tilivelvollisuus-suhteet (Clegg ym. 2011, 544; Ford & Randolph 1992, 269), joka sekoittaa toimintojen henkilökuntaa synergisesti. (Ford & Randolph 1992, 269). Työtä ohjavia henkilöitä voi olla useampia eri projekteissa. Suoralla esimiehellä on kuitenkin

muodollinen valta ja päätösvalta henkilön suoriutumisesta, vaikka päivittäistyö tapahtuisikin esimerkiksi projektipäällikön ohjauksessa. (Appelbaum ym. 2008, 238-239.) Matriisiorganisaatio määritellään organisaatioksi, jossa on monen suuntaisia johtamisen järjestelmiä, mihin liittyy monisuuntaisten käskysuhteiden lisäksi sitä tukeva järjestelmä, organisaatiokulttuuri sekä toimintatavat (Ford & Randolph 1992, 268-269).

Perinteiset organisaatiot ovat muodostuneet joko toimintojen tai tuotteiden mukaan. Matriisiorganisaatio on näiden välissä. Toimintorakenteen etuna on mahdollisuus erikoistua tietylle alalle ja pysyä mukana kehityksessä valitulla alalla. Rakenteen haasteena on toimintojen erillisuus. Tuotepohjainen rakenne poistaa toimintojen erillisyyden, mutta antaa haasteita kehityksessä mukana pysymisessä. Valittaessa toinen organisaatorakenne menetetään toisen rakenteen edut, mutta matriisiorganisaation avulla voidaan yhdistää molempien organisaatiotyyppien edut. (Ford & Randolph 1992, 269-270.) Matriisiorganisaatioon siirtyminen alkaa, kun organisaatio ei kykene vastaamaan toimintaympäristönsä asettamiin haasteisiin: tuotelinjoihin vaadittaviin muutoksiin, markkinoiden epävarmaan kilpailutilanteeseen, tuotemarkkinoiden monimutkaisuuteen ja kriittisten tuotteiden häviämiseen teknologian muutosten vuoksi. Näihin haasteisiin vastaaminen vaatii useiden toimintayksiköiden yhteistyötä. Perinteinen hierarkia ei pysty vastaamaan horisontaalisen koordinaation tarpeeseen. (Kolodny 1979, 545.)

Matriisiorganisaatiot voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään:

1. Funktionaalinen matriisi:

- henkilö säilyy toimintayksikön jäsenenä
- prosessit ja toimintatavat varmistavat eri toimintojen yhteistyön
- projektipäälliköillä rajallinen mahdollisuus vaikuttaa toimintayksikön ryhmien toimintaan
- toimintayksikön johdolla vastuu toiminnasta

2. Tasapainoinen matriisi:

- klassinen matriisi
- työntekijät virallisesti jäsenenä kahdessa toiminnan suunnassa
- valta jaettu toiminnan suuntien kesken tasan

- projektipäälliköt vastuullisia siitä, mitä tulee tehdä ja milloin
- toimintayksiköt päättävät henkilöstön ja kuinka tehtävät tehdään

### 3. Projektimatriisi:

- henkilöstö liikkuu projektien ja yksiköiden välillä
- vakituinen projektiorganisaatio
- projektipäälliköillä valta henkilöstöresursseihin ja projektin suuntaan
- toimintayksiköiden johto tukee ja ohjaa sekä huolehtii siitä, että projektipäällikön määrittämät tehtävät tehdään (Appelbaum ym. 2008, 239.)

Funktionaalisessa matriisissa matriisijohtajat joutuvat käyttämään henkilökohtaisia neuvottelukykyyään projektien kokoamisessa ja lopullinen valta on toimintojen johdolla, joka päättää, mitä tehdään ja millä resursseilla. Projektimatriisissa projektijohdolla on ylin valta resursseista ja projektien suuntaamisesta. Toimintojen johdolla on tukeva ja ohjaava rooli. Tasapainoisessa matriisissa valta on jaettu tasan. Projektijohto päättää projekteista ja johtaa projektia, ja toimintojen johto vastaa resursseista ja tehtävien läpiviemisestä. (Ford & Randolph 1992, 271.)

Matriisiorganisaatiot eroavat toisistaan eri suuntiin kulkevien rakenteiden valtasuhteiden perusteella sekä risteävien rakenteiden lukumäärän perusteella. Matriisin monimutkaisuudella viitataan risteävien toimintojen lukumäärään. (Burns 1989, 350-352.) Matriisin monimutkaisuus riippuu organisaation osien erikoistumisesta. Mitä erikoistuneempia eri osat ovat, sitä enemmän on luotava osia yhdistäviä yhteyksiä, jotta tiedonkulku varmistuu. Jos tässä ei onnistuta, on vaarana organisaation eri osien siiloutuminen. Jotta matriisi toimisi, tulee koko organisaatio sitouttaa matriisitoimintatapoihin. Henkilökunnan tulee ottaa vastuuta tekemisestään, koska vastuiden risteäminen vaatii luottamusta. (Atkinson 2003, 9-10.) Mitä monimutkaisempi matriisiorganisaatio on, sitä vaikeampaa eri toimintoja on koordinoita, koska jokainen matriisin risteyskohta luo uuden päätöksentekokohteen (Burns 1989, 352).

Jotta matriisiorganisaatio voisi toimia hyvin, tulee ensin varmistua siitä, että sellainen tarvitaan. Vain muodin vuoksi sellaista ei tule tehdä. Matriisirakenteille on todennäköisimmin tarvetta niissä tapauksissa, kun ongelmat, tuotteet tai palvelut

eivät istu olemassa olevaan yksikkörakenteeseen. Jos matriisiorganisaatioon lähdetään, tulee ylimmän johdon tukea hanketta, koska matriisitiimien resurssitarve kilpailee organisaation perinteisten tehtävien ja työskentelytapojen kanssa. Jos ylin johto haluaa matriisirakenteen toimivan, tulee yhteistoiminnalliset tiimit resursoida riittävästi ja johdon olla tiimien tukena. (Rees & Porter 2004, 192.)

Matriisirakenteista on hyötyjä (joista tarkemmin kappaleessa 2.1), mutta siinä on myös potentiaalisia ongelmia (joista tarkemmin kappaleessa 2.2). Kuten muutkin johtamisjärjestelmät, tulee matriisirakenne suunnitella huolella keskittyen erityisesti tarvittavaan koulutukseen, (Rees & Porter 2004, 191.) koska matriisiorganisaatioon siirtyminen vaatii työskentelytapojen muuttumista (Hall 2013, 5). Jos henkilökunnan taidot ja kyvyt eivät vastaa organisaatorakenteen asettamia vaatimuksia, organisaatorakenne huonontaa organisaation toimintaa. Henkilökunnan tulee ymmärtää, miksi tietyt taidot ovat tarpeellisia tietyssä organisaatorakenteessa toimimiseen. (Sy & Côté 2004, 438-439.) Jos organisaation kulttuuri ei ole vastaanottavainen risteäville rakenteille, tulee organisaation kulttuuria muuttaa ennen matriisiorganisaation rakentamista. Muuten muutosvastarinta voi olla näkyvää vihamielisyyttä matriisirakennetta kohtaan. (Ford & Randolph 1992, 282.)

Matriisi toimii paremmin, mikäli roolit ja vastuut on määritelty, eikä rooliepäselvyyksien vuoksi tule turhia konflikteja. Myös vallanjako projektiorganisaation ja linjaorganisaation välillä tulee sopia. Projektimatriisi on tutkimusten valossa tehokkain, mutta muut organisaatioon liittyvät seikat voivat puoltaa tasapainoisen tai funktionaalisen matriisin valintaa. Tasapainoinen matriisi on tehottomin vaihtoehto, koska jonkun tulee olla johdossa. Suurimmat konfliktit tapahtuvat, kun eri henkilö on vastuussa toiminnasta kuin se, joka tekee päätökset. Matriisiorganisaation rakenne tulee suunnitella kuhunkin organisaatioon sopivaksi. Matriisin tehokkuuteen vaikuttavat useat seikat organisaation rakenteessa, järjestelmissä, käytöksessä ja kulttuurissa. (Ford & Randolph 1992, 283, 290.)

Matriisiorganisaatio ei toimi, mikäli resurssien jako toimii perinteisellä tavalla ja seuraa toimintorajoja. Matriisiorganisaation luominen vaatii uudenlaista ajattelutapaa. Henkilöstön tulee ymmärtää, että matriisi on muutakin kuin roolit ja vas-



tuut, se on prosessi. Matriisissa tieto kulkee sitä tarvitseville ja mahdollistaa tarvittavat muutokset. Matriisin perustaminen ei ole helppoa ja se on kehittyvä prosessi. Matriisin todellisuutta ei pystytä täysin kuvaamaan organisaatiokaavioissa. (Atkinson 2003, 10-11.) Matriisiorganisaatio on toimintatapa: Kun organisaation jäsenet oppivat toimintatavat, organisaation rakenteella ei enää ole merkitystä. Organisaation rakenteella on merkitystä, kun organisaation uusissa jäsenissä halutaan käynnistää ja vahvistaa toivottuja toimintamalleja, mutta oppimisen myötä niiden merkitys siirtyy taustalle. (Kolodny 1979, 546.)

## **2.1 Matriisiorganisaation edut**

Matriisiorganisaatio on ainoa järkevä organisaatiomuoto organisaatioissa, jotka ovat muutoksen kohteena. Vanhoina aikoina perinteinen linjaorganisaatio toimi hyvin, mutta nykyään, kun toimintaympäristö on epävarma, tulee organisaatioiden kyetä reagoimaan tähän epävarmuuteen. Sitä ei voida tehdä perinteisillä tavoilla. Toimivassa matriisiorganisaatiossa kyetään paremmin ennustamaan tulevaa ja resursoimaan toimintoja ennakoivasti. Mikäli ennustaminen on vaikeaa, tulee henkilökuntaa kouluttaa sietämään epävarmuutta ja reagoimaan muutoksiin nopeasti. (Atkinson 2003, 9.)

Matriisiorganisaation käyttöönottoon on useita syitä, joista ensimmäinen on mahdollisuus keskittyä useisiin liiketoiminnan tavoitteisiin. Kun yritykset kasvavat, tulee niille useita liiketoiminta-aloja ja sitä kautta useita tavoitteita. Mitä suurempia yritykset ovat, sitä enemmän tavoitteita on. Jos yritys toimii yksinkertaisessa toimintaympäristössä, voi se priorisoida tavoitteensa ja jakaa resurssit vastaavasti. Monimutkaisessa toimintaympäristössä on tarve useille tavoitteille samanaikaisesti, ja matriisiorganisaatio mahdollistaa sen. Toiseksi matriisi mahdollistaa tiedon hallinnan. Perinteisessä linjaorganisaatiossa tieto kulkee pystysuoraan tiettyjen risteyskohtien läpi, jolloin suuri määrä tietoa tukkii tietovirrat helposti. Matriisiorganisaatiossa tieto kulkee helpommin horisontaalisten yhteyksien avulla. Kolmanneksi matriisi mahdollistaa suuruuden ekonomian hyödyntämisen. Kun organisaatiot kasvavat, lisääntyvät niiden resurssitarpeet. Matriisiorganisaation avulla resurssien jako on yksinkertaisempaa. Neljänneksi matriisiorganisaation avulla organisaatiot voivat reagoida ympäristön vaatimuksiin nopeammin, koska

matriisissa ryhmien muodostaminen ja hajottaminen on helppoa. Lisäksi päätösten teolla on taipumusta tulla alemmille tasoille matriisiorganisaatiossa, jolloin arkipäivän päätöksiä tekevät henkilöt, joilla on asioista paras tietämys. (Sy & Côté 2004, 440-441.)

Risteävien rakenteiden etu on se, että rakenteiden mukana tulevat risteävät kommunikointikanavat. Rakenne pakottaa eri toimintojen johdon pysymään kärryillä toisten toimintojen tekemisissä yhteisten projektien kautta ja huolehtimaan kommunikointitaidoistaan, jotta projektit menestyvät. Matriisi pystyy myös käsittelemään suurempia määriä tietoa, koska useampien kommunikaatiokanavien kautta tieto pääsee kulkemaan nopeammin ja vaikuttavammin. Näin päätökset perustuvat parempaan tietoon, ja muutoksiin pystytään reagoimaan nopeammin ja tarvittaessa siirtämään resurssit tärkeämpiin tehtäviin. Organisaatio kykenee hyödyntämään henkilöstön erikoisosaamista matriisirakenteen avulla useissa eri projekteissa samalla kun asiantuntija kykenee ylläpitämään asiantuntemustaan olemalla yhteydessä omaan toimintaansa. Matriisiorganisaatio parantaa henkilökunnan motivaatiota ja tyytyväisyyttä, koska se mahdollistaa luovuuden, suorat yhteydet asiakkaiden kanssa, parantaa tiimityöskentelyä ja päätöksentekoa sekä lisää kommunikaatiota ja vastuuta. Matriisiorganisaatiot mahdollistavat monimutkaisten teknisten ongelmien ratkomisen. Parantunut tiedonkulku mahdollistaa erilaisen teknisen tiedon jakamisen sitä tarvitseville. (Ford & Randolph 1992, 273-274.)

Yhteistoiminnallisten tiimien luominen luo organisaatiolle synergisiä etuja ja henkilöstölle mahdollisuuksia kehittymiseen. Tällaisten tiimien tarkoituksena on tarttua niihin ongelmiin, mihin perinteisessä organisaatiomallissa ei kyetä, koska niissä henkilöt eri puolilta organisaatiota tuovat oman osaamisensa tiimiin ja oppivat toisiltaan. Asiantuntijoille muodostuu helposti putkinäkö, jolloin toisenlaisten näkökulmien saaminen avartaa ajattelua. Tiimityöskentely antaa myös lisää valmiuksia yhteistyössä toimimiseen. Tiimijohtajille etukäteinen koulutus erilaisista taustoista tulevien ryhmien yhteishengen luomiseen voi olla tarpeen. (Rees & Porter 2004, 190-191.) Koska harvat projektit ovat riittävän isoja omiin resursseihin ja koska projektit etenevät kukin omassa aikataulussaan ja tarvitsevat eri re-

sursseja eri aikaan, resurssien jakaminen on järkevää. Resursseja voi tulla toimintayksiköistä tai organisaation ulkopuolelta (konsultit, alihankkijat, jne.). Organisaatorakenteen suunnittelussa tulee huomioida projektien tarve joustavuudelle ja sopeutumiselle. (Kolodny 1979, 546.)

Matriisiorganisaation vahvuuksia:

- hyödyntää suuruuden ekonomiaa ja samalla pysyy pienenä ja tehtäväorientoituneena
- keskittyminen useisiin tavoitteisiin
- mahdollistaa monimutkaisten ongelmien ratkaisemisen
- vahvistaa henkilökunnan keskittymistä koko organisaatioon lisäämällä vastuuta ja päätöksentekoon osallistumista
- parantaa henkilökohtaista kommunikointikykyä (Appelbaum ym. 2008, 240.)
- joustava resurssien käyttö
- lisää tiedonkulkua (Appelbaum ym. 2008, 240.; Clegg ym. 2011, 545.)
- lisääntynyt tiedon käsittelykapasiteetti
- parantunut motivaatio, työtyytyväisyys ja sitoutuminen sekä mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen ja ammattiosaamisen parantamiseen organisaation sisällä (Clegg ym. 2011, 545.)
- suuri joustavuus ja sopeutuvaisuus, organisaation muovautuvaisuus lisääntyy
- kontaktit organisaation ulkopuolelle organisaation eri tasoilla lisääntyvät
- resurssien jako, useisiin tiimeihin kuuluminen ja kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa lisääntyy
- valtasuhteet vaikuttavat kaikkiin päätöksiin, toimintojen suhteita tulee koko ajan suhteuttaa toimintaympäristöön
- ennakoiva toiminta, oman osaamisen markkinointi organisaation sisällä
- urasuunnittelu, mahdollisuudet edetä useisiin eri suuntiin (Kolodny 1979, 548-549.)
- luovan jännitteen aiheuttama innovatiivisuus (Lämsä & Hautala 2005, 163)

## 2.2 Matriisiorganisaation haasteet

Matriisiorganisaatio on helppo ymmärtää (Atkinson 2003, 9.), mutta hankala johtaa (Atkinson 2003, 9; Ford & Randolph 1992, 276; Pakarinen & Virtanen 2016, 233). Matriisiorganisaation yleisiä heikkouksia ovat epäselvät roolit ja vastuut (Lämsä & Hautala 2005, 163; Pakarinen & Virtanen 2016, 233; Sy & Côté 2004, 444), siiloutunut ajattelu (Pakarinen & Virtanen 2016, 233; Sy & Côté 2004, 444), epäselvä johtajuus (Lämsä & Hautala 2005, 163; Pakarinen & Virtanen 2016, 233), ristiriitaiset tavoitteet, koordinaation puute (Pakarinen & Virtanen 2016, 233), erisuuntaiset tavoitteet sekä päätöksenteko (Sy & Côté 2004, 444). Matriisissa työskentely aiheuttaa useita raportointisuhteita (roolikonflikteja,) ristiriitaisia ja sekavia odotuksia (rooliepäselvyyksiä) sekä liiallisia vaatimuksia (liiallisia rooleja). Matriisin johtaminen voi olla kallista, koska kaksisuuntainen johtaminen lisää johtamisen kustannuksia ja hallinnollista henkilökuntaa. (Ford & Randolph 1992, 276.) Myös byrokratia voi lisääntyä (Pakarinen & Virtanen 2016, 233). Linjaesimiesten ja projektipäälliköiden tai prosessinomistajien tulee keskustella keskenään, jotta mahdolliset konfliktit saadaan ratkaistua. Matriisin pitää olla harjittu, jotta se toimisi. (Atkinson 2003, 9.)

Matriisirakenne on organisaation vastaus jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön, joten myös henkilökunta joutuu hyväksymään jatkuvan muutoksen omissa työtehtävissään ja rooleissaan. Organisaatioiden prosessi matriisiorganisaatioon siirtymiseksi voi jäädä puolitiehen, jolloin ylimmän johdon roolit määritellään, mutta muun henkilökunnan tehtävien määritykset jäävät tekemättä. Johto olettaa henkilöstön sopeutuvan muutokseen ja sovittavan tehtävänsä uuden organisaation mukaisesti. Henkilöstö kuitenkin odottaa johdon näyttävän suuntaa erityisesti muutoksen aikana. (Sy & Côté 2004, 445-446.)

Työn selkeys tarkoittaa sitä, miten selvästi työtehtävät ja säännöt niiden suorittamiseksi on kerrottu työntekijöille. Se on yhteydessä työntekijöiden kokemukseen siitä, miten hyvin he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Työn selkeys vähentää työntekijöiden epävarmuutta, auttaa heitä sopeutumaan työhönsä ja parantaa työtyytyväisyyttä. Työn selkeys on yhteydessä organisaation rakenteeseen (Halepota & Shah 2011, 285.) ja matriisiorganisaatiossa työskentelevät valittavat usein ta-

voitteidensa ja rooliensa epäselvyydestä. Matriisiorganisaatio lisää epävarmuutta, mutta jos henkilöstön tavoitteet ja roolit olisivat yksinkertaisesti määriteltävissä, ei matriisiorganisaatiota tarvittaisi. (Hall 2013, 5.) Työkuvien epäselvyys aiheuttaa priorisointiongelmia ja tunnetta oman työn hallinnan menettämisestä (Pakarinen & Virtanen 2016, 242).

Matriisiorganisaation toiminnan kannalta olisi tärkeää, että henkilökunta tuntisi olevansa osa yhtä organisaatiota. Suurissa matriisiorganisaatioissa henkilökunta tahtoo kuitenkin "siiloutua" eli kokea kuuluvansa johonkin yksikköön eikä koko organisaatioon, jolloin työntekijöiden kiinnostus kohdistuu vain kyseisen yksikön toimintaan eikä organisaation toimintaan kokonaisuudessaan. Siiloutunut ajattelu johtaa "me vastaan te" -ajatteluun, joka hankaloittaa matriisin toimintaa. Henkilökunta työskentelee yleensä yhdessä ja samassa yksikössä ja toiminnossa uransa ajan, mikä johtaa helposti siiloutumiseen. Ihmiset tuntevat samassa yksikössä ja tehtävissä toimivat työtoverinsa ja samaistuvat näiden muodostamaan ryhmään. Työntekijöillä ei ole ollut kontakteja muualla organisaatiossa työskenteleviin, eikä perinteinen organisaatorakenne ole edellyttänyt kommunikointia organisaation toisten yksiköiden kanssa, jolloin yhteistoimintaan vaadittavat taidot voivat olla puutteelliset. Myös johdolla voi olla puutteita osaamisessaan, koska perinteisen organisaation johtaminen on ollut suoraviivaisempaa ja matriisiorganisaatiossa vaadittavat verkostot ovat jääneet luomatta. Suora käskyttäminen ei toimi matriisissa, koska muodollinen valta ohjattaviin voi puuttua, ja pehmeämmät johtamismenetelmät toimisivat paremmin. (Sy & Côté 2004, 447.)

Matriisirakenne rikkoo kahta organisaatioiden pääperiaatetta: valta seuraa vastuuta ja jokaisella tulee olla yksi esimies (Ford & Randolph 1992, 275). Matriisiorganisaatiossa raportoidaan useaan suuntaan (Pakarinen & Virtanen 2016, 234; Sy & Côté 2004, 446). Linjaorganisaatiossa päätöksenteko on yksinkertaista, koska vastuut ovat selkeät. Matriisiorganisaatiossa velvollisuudet ja valta voivat olla eri henkilöillä, mikä johtaa ongelmiin päätöksenteossa. (Ford & Randolph 1992, 275; Sy & Côté 2004, 446) Epäselvyydet johtavat valtataisteluihin, kun henkilöt yrittävät ratkaista vastuitaan ja velvollisuuksiaan. Yleisimpiä konflikteja ovat niin sanotut auktoriteettikonfliktit, jotka koskevat esim. projektien prioriteetteja,

henkilöstöresursseja, kustannusarvioita, aikataulutusta ja persoonallisuuksia. (Ford & Randolph 1992, 276; Pakarinen & Virtanen 2016, 234.)

Johto ei ole tottunut jakamaan valtaansa, mikä näkyy ongelmina yhteistoiminnassa. Johtajat eivät välttämättä kykene näkemään, keitä tulisi ottaa mukaan päätöksentekoon, ja kokemattomuus yhteistyöstä johtaa toiminnan epäselvyyteen ja päätöksenteon hidastumiseen. Jos päätöksenteon kannalta olennaisia henkilöitä ei oteta prosessiin mukaan, tehdyt päätökset ovat huonoja. Organisaation toiminnan kannalta olisi tärkeää saada vietyä päätöksentekoa alemmas organisaatiossa, mutta ylimmän johdon epäluottamus vaikeuttaa tätä. (Sy & Côté 2004, 446.) Johto voi nähdä matriisin aseman, vallan ja kontrollin menetyksenä, mikä voi aiheuttaa vastustusta ja vihamielisyyttä matriisia kohtaan (Ford & Randolph 1992, 276). Päätöksiä tehdään puutteellisin tiedoin, koska silloin ajattelun vuoksi ei konsultoida organisaatiossa niitä henkilöitä, jotka tuntevat asian parhaiten, vaan niitä, jotka ovat lähimpänä. (Sy & Côté 2004, 447). Epätasapaino päätäntävällän ja vastuiden välillä aiheuttaa turhautumista ja tekee epäselväksi sen, missä päätöksiä tehdään (Pakarinen & Virtanen 2016, 241-242).

Jos esimiehet eivät osaa toimia matriisiorganisaatiossa, aiheuttaa se huomattavia ongelmia. He voivat vaatia, ettei projektipäällikkö ole suorassa yhteydessä projektin henkilöstön kanssa, vaan kaikki yhteydenpito tulee ohjata heidän kauttaan. Tämä aiheuttaa sekä viivästyksiä että väärinkäsityksiä. Esimiehet voivat olla haluttomia ottamaan huomioon projektipäälliköiden havaintoja alustensa suoriutumisesta, vaikka näillä voi olla huomattavasti realistisempi kuva henkilöstön osaamisesta. Jos projektipäälliköt osallistuvat suoriutumisen arviointiin, antaa se henkilökunnalle enemmän syytä yhteistyöhön projektipäällikön kanssa. Henkilökunta voi myös olla haluton ottamaan vastaan käskyjä ja ohjeita muilta kuin esimieheltään. Tällöin he voivat sivuuttaa projektipäällikön antaman ohjauksen. Näkyvään vastustukseen on helppoa puuttua, mutta kielteiset asenteet ja niiden aiheuttamat hidastukset voivat olla huomattavasti hankalampi ongelma. (Anderson & Fleming 1990, 9-10.)

Usein organisaatiot tavoittelevat matriisiorganisaatiolla parempaa yhteistyötä ja toimintojen koordinaatiota, mutta vaarana on moninkertaistunut kokoustaminen (Hall 2013, 5; Ford & Randolph 1992, 276; Pakarinen & Virtanen 2016, 242; Anderson & Fleming 1990, 11) ja raportointi. Henkilöstöllä voi työajasta jopa 40 % mennä kokouksiin, joista useat ovat henkilön työnkuvan kannalta turhia (Anderson & Fleming 1990, 11; Hall 2013, 5). Tihentynyt kokoustaminen voi hidastaa päätöksentekoa ja lisätä tiedonkäsittelyn kustannuksia (Ford & Randolph 1992, 276) sekä ärsyttää henkilöitä, jotka ovat tottuneet suoraviivaisempaan päätöksentekoon. Kokouksiin osallistuvilla henkilöillä on erilaisia rooleja ja eritasoiset tiedot käsiteltävistä asioista, jolloin kokousten tehokkuus helposti kärsii. (Pakarinen & Virtanen 2016, 242.) Lisäksi hajautetussa rakenteessa kommunikointi tapahtuu usein informaatioteknologian avulla, mikä lisää mahdollisuuksia väärinkäsityksiin ja asioiden epäselvyyteen. Väärinkäsitykset ja epäselvyys johtavat helposti epäluottamukseen ja turhaan henkilöstön toiminnan kontrollointiin raportointivelvollisuuksilla ja kiristyneinä hyväksyntämenettelyinä. Nämä puolestaan johtavat viivästyksiin, lisääntyneisiin kustannuksiin ja henkilöstön tyytymättömyyteen. Pahimmillaan tästä muodostuu noidankehä, jossa turhan raportoinnin aiheuttamat ongelmat johtavat vain lisääntyvään raportointiin. (Hall 2013, 5.) Myös politikointi, valtataistelut ja auktoriteetin saavuttaminen kaikki aiheuttavat kokouksia. Kokouksen puheenjohtaja on vastuussa kokouksen hyödyllisyydestä ja hyvin suunniteltu asialista, jossa pysytään, auttaa tässä. (Anderson & Fleming 1990, 11.) Matriisiorganisaatio vaatii kommunikointia. Jotta matriisiorganisaatio toimisi kunnolla, tulisi tiedon kulkea esteettömästi, joten siloutuminen on iso ongelma. (Pakarinen & Virtanen 2016, 243.)

Matriisiorganisaatio ei ole taee organisaation menestyksestä. Menestys tulee niille organisaatioille, jotka osaavat johtaa henkilökuntaansa tehokkaasti matriisiorganisaatiossa. Menestyneet organisaatiot ovat kouluttaneet henkilökunnalleen matriisiorganisaatiossa tarvittavat taidot. Ylin johto usein luulee, että rakenteellinen muutos riittää henkilöstön toivottavan toiminnan aikaansaamiseksi. Näin voi olla-kin yksinkertaisissa organisaatorakenteissa, mutta monimutkaisemmat rakenteet vaativat henkilökunnan kouluttamista. Erityisesti matriisiorganisaatio vaatii kouluttamista, koska sen sisäinen ominaisuus on jatkuva konflikti johtuen useista johtajista. Matriisiorganisaatioon siirtyminen vaatiikin henkilökunnalta täydellistä

ajattelu- ja toimintatapojen muutosta. (Sy & Côté 2004, 442.) Matriisiorganisaatio saattaa olla hyväksytty strategisella tasolla, mutta ei rakenteellisella ja psykologisella tasolla (Pakarinen & Virtanen 2016, 247).

Matriisimuotoisessa projektiorganisaatiossa projektit "lainaavat" henkilöitä linjaorganisaatiosta tarpeen mukaan. Projektipäällikkö vastaa henkilöstön työohjauksesta, mutta ei välttämättä ole esimiessuhteessa heihin. Työntekijät voivat työskennellä saman aikaisesti useissa projekteissa ja useille projektipäälliköille. Matriisiorganisaatio mahdollistaa henkilöstön joustavan käytön eri projekteissa, mutta aikataulutus ja töiden priorisointi ovat haastavia. (Anderson & Fleming 1990, 8.) Henkilöitä sijoitellaan sinne, missä heidän taitojaan tarvitaan eniten, jotta työn ohjauksesta vastaava projektipäällikkö voi vaihtua jopa päivittäin (Appelbaum ym. 2008, 239). Projektien aikataulutuksia joudutaan neuvottelemaan, ja tarvittaessa ylempi johto tekee päätöksiä projektien priorisoinnista. Aikataulutus sitouttaa työntekijät ja antaa projektipäällikölle keinot seurata projektin etenemistä. Raportit etenemisestä auttavat projektipäällikköä arvioimaan, onko tarvetta kokoontua keskustelemaan projektin etenemisestä. (Anderson & Fleming 1990, 10-11.)

Vaikka ideaalitilanne projektien toteuttamisessa olisikin, että projektipäällikkö saa itse valita parhaat tekijät, ei se yleensä käytännössä onnistu (Anderson & Fleming 1990, 12; Rees & Porter 2004, 192). Yhteistoiminnallisten tiimien johtajilla ei myöskään yleensä ole muodollista esimiesasemaa ryhmän jäseniin nähden, jotta tiimin johtajan tulee kyetä neuvottelemaan niiden henkilöiden kanssa, jotka henkilöstöresursseista päättävät. Keskusteluissa tulisi keskittyä nimenomaan siihen, mitä tiimin oletetaan saavan aikaiseksi. Konfliktitilanteissa linjajohto tekee ratkaisut. Yhteistoiminnallisen projektin loputtua tulisi miettiä, miten tiimin johto saadaan sujuvasti takaisin linjaorganisaatioon. Henkilöt ovat saaneet uusia hyödyllisiä tietoja ja taitoja, jotka tulisi saada organisaation käyttöön. Valitettavan usein näitä kokemuksia ei kuitenkaan osata arvostaa organisaatiossa riittävästi, jolloin potentiaalia hukataan. (Rees & Porter 2004, 192.) Jonkinlainen palkkiosysteemi, joka huomioi hyvän työskentelyn projektissa, motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin. Hyvä työ tulee tehdä näkyväksi kiittämällä siitä. (Anderson & Fleming 1990, 12.)



Projektipäällikön tilanne on hankala, koska hän on osallisena matriisirakenteen jaettuun valtaan ja hän joutuu tasapainoilemaan ja politikoimaan päästäkseen osalliseksi rajattuihin resursseihin. Yksiköt voivat olla haluttomia jakamaan henkilökuntaansa ja varsinkin osaavimman henkilökunnan ajankäytöstä joutuu neuvottelemaan. (Ford & Randolph 1992, 285.) Matriisiorganisaatiossa johtaminen vaatii siis neuvottelutaitoja, koska vaikuttaminen ei voi perustua auktoriteettiin. Johto tarvitsee taitoja, joiden avulla kykenee toimimaan henkilöiden kanssa, joilla on eri tavoitteet. Ryhmärakennustaidot ja ryhmäprosessitaidot ovat tarpeellisia matriisi prosessien toteuttamisessa. Konfliktien johtaminen on myös tarpeellista. (Galbraith & Kazanjian 1986, 52.) Hyvän projektipäällikön tulee olla pätevä teknisesti osaamiseltaan, jotta hän saa henkilökunnalta riittävän auktoriteetin. Hänen tulee osata projektien hallinnointiin vaadittavat taidot eli suunnittelu, organisointi sekä sopivan henkilöstön hankkiminen, motivointi ja johtaminen. Lisäksi hänen tulee hallita kommunikointi ja politikointi, jotta hän saa projektilleen johdon ja asiakkaiden tuen sekä riittävät resurssit. (Ford & Randolph 1992, 288.) Matriisiorganisaatiossa menestyminen edellyttää diplomatiaa, jotta saa suhteet eri suuntiin toimimaan ja asiat tehtyä, mutta pysyy silti mukavana ihmisenä. Jatkuva painostaminen ja tyrannimainen asenne eivät ole parhaita johtamistapoja, vaikka ne hetkellisesti toisivatkin tuloksia. Lopulta ne aiheuttavat ongelmia: työntekijät esimerkiksi eroavat tai ovat haluttomia tekemään parastaan. Jos projektipäälliköillä ei ole esimiesasemaa, heillä ei ole valtuuksia puuttua työntekijöiden käyttäytymiseen tai vaikuttaa heidän suoriutumisarvioiteihinsa. Heidän tulee olla yhteydessä työntekijöiden esimiehiin kurinpidollisissa toimissa. (Anderson & Fleming 1990, 8-9, 12.)

Henkilöstöresursseihin liittyvät konfliktit johtuvat henkilöstöressurssien johtamisesta, aikataulutuksesta ja työn epätasaisesta jakautumisesta. Ihmiset kokevat, etteivät voi tehdä työtään niin hyvin kuin haluaisivat, koska heillä ei ole riittävästi aikaa siihen. Tämä puolestaan johtaa työn laadun huononemiseen, tuottavuuden laskuun sekä kokemukseen oman työn hallinnan menettämisestä. (Pakarinen & Virtanen 2016, 244.) Henkilöstölle joustavampi ja vapaampi työskentely-ympäristö voi aiheuttaa stressiä, joka voi puolestaan laskea motivaatiota ja tyytyväisyyttä (Ford & Randolph 1992, 277).

Matriisiorganisaatioilla on useita ja eritasoisia tavoitteita. Niiden suuntaaminen on haaste ja tavoitteiden lukumäärän rajoittaminen voi olla tarpeellista. Koska matriisiorganisaatiossa henkilöiden roolit ja vastuut ovat usein epäselvät, ei henkilökunta tiedä, kuka on vastuussa mistäkin. (Sy & Côté 2004, 444-445.) Monimutkaisissa strategioissa on kilpailevia tavoitteita, jotka väistämättä aiheuttavat jännitteitä organisaation eri osien välille (Pakarinen & Virtanen 2016, 234). Matriisiorganisaation merkittävin haaste on tavoitteiden ja odotusten kertomisessa henkilökunnalle (Appelbaum ym. 2008, 239).

Matriisissa on monen suuntaista raportointia, jolloin ongelmia muodostuu, mikäli organisaatio palkitsee perinteisestä organisaatiokäyttäytymisestä. Henkilöstöä voi hämmentää, että se on vastuussa esimiehensä lisäksi myös projektien johtajille. Palkitsemiskäytäntö on usein syy, miksi matriisi epäonnistuu. Jos perinteisestä organisaatiokäyttäytymisestä palkitaan, sitä saadaan. Puheet projekteihin osallistumisen tärkeydestä eivät merkitse mitään, mikäli palkitsemisjärjestelmä ei ota huomioon sitä. Matriisikäyttäytymisestä tulee palkita, jos tuloksia halutaan. (Atkinson 2003, 8-9.) Palkkioihin liittyvät konfliktit liittyvät palkkioiden puutteeseen ja siihen, etteivät puheet ja toiminta ole yhteneväisiä. Palkkioiden ja niihin vaikutusmahdollisuuksien puute syö psykologista sopimusta. (Pakarinen & Virtanen 2016, 246.)

Matriisiorganisaatiossa on merkittävää se, kuka työntekijöiden suoriutumisarviot tekee. Työntekijöillä tulee olla tarvittavat tiedot toimia matriisiorganisaatiossa. Matriisiorganisaatiossa on sisään rakennettuna konflikti useamman esimiehen takia. (Appelbaum, Nadeau & Cyr 2009, 9.) Miten varmistetaan tällaisissa olosuhteissa henkilöiden tasa-arvoinen arviointi? Kysymys on epäselvistä vastuusuhteista, koska matriisirakenteessa päälliköillä voi olla vastuita ilman valtaa. Esimies on vastuussa henkilön johtamisen kokonaisuudesta, joten oikeudenmukaisen arvioinnin varmistaminen vaatii erinomaista kommunikointia työtä ohjaavien henkilöiden kanssa. (Appelbaum ym. 2008, 239-240.) Tehokkain tapa arvioida työntekijöitä projektiorganisaatiossa on useamman arvioijan toimesta tehty. Silloin saadaan tehokkaasti tietoja useista lähteistä ja saadaan kartoitettua henkilön vahvuudet, heikkoudet ja kehitystarpeet sekä vältetään organisaation kannalta

turhan yksipuolinen näkemys. Henkilöstön ja esimiehen henkilökohtaiset välit voivat vaikuttaa arvioihin vinouttavasti. Matriisiorganisaatiossa työnkuvat ovat usein epämääräiset, mikä asettaa haasteita suoriutumisen arvioinnille, koska arvioinnin tulisi olla kiinteässä yhteydessä työntekijän työnkuvaan (Appelbaum ym. 2009, 10, 12).

Matriisiorganisaatiossa haasteena on siis:

- erisuuntaiset tavoitteet
- epäselvät roolit ja vastuut
- epäselvät valtasuhteet
- siiloutunut henkilökunta (Appelbaum ym 2009, 10.)
- vastuiden ja valtuuksien erillisuus
- jaettu johtajuus
- epäselvyydet ja konfliktit
- johtamisen ja hallinnon lisääntyneet kustannukset
- muutosvastarinta, kun henkilöstö pelkää aseman, auktoriteetin ja hallinnan menettämistä siirryttäessä matriisiin (Appelbaum ym. 2008, 240.)
- resurssien käytön ja henkilöiden tehtävien epäselvyys
- projektipäälliköiden ja linjaorganisaation esimiesten lisääntyneet konfliktit
- konfliktit hyvin eritaustaisten ihmisten välillä, jotka joutuvat työskentelemään yhdessä
- esimiesten lisääntynyt epävarmuus ja vähentynyt auktoriteetti, mikä johtaa lisääntyneisiin kustannuksiin ja kokoustamiseen sekä päätöksenteon ja informaation käsittelyn hidastumiseen. (Clegg ym. 2011, 545.)

### **3 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointia on tutkittu tyytyväisyyden, työn ilon ja sitoutumisen kautta. Ongelmana on, etteivät ne erottele työntekijöitä erityisen hyvin. Kun työskentelyolosuhteet ovat suurin piirtein kunnossa eikä työntekijällä ole vakavia jaksamisongelmia, kertovat he olevansa tyytyväisiä. Työhön sitoutuminen puolestaan on yleisesti hyvinvoinnin seurausta ja sitä on erittäin vaikea mitata. (Mamia 2009, 27.) Työpaikan arjessa sekä hyvinvointi että pahoinvointi vuorottelevat. Monet

työhyvinvointiin liittyvät ilmiöt esiintyvät erityisesti muutostilanteissa ja selittyvät muutosprosessin vaiheilla. (Suonsivu 2014, 170.)

Työhyvinvoinnissa on kaksi tasoa: henkilökohtainen ja työyhteisö (Blom 2009, 200-201). Se on vahvasti subjektiivinen kokemus (Laine 2017, 91; Suonsivu 2014, 44) ja kokonaisvaltainen tunnetila. Se on dynaaminen ilmiö, mutta sisältää myös pysyvyyttä ja staattisuutta. (Laine 2017, 91-93.). Sen heijastusvaikutukset ulottuvat kuitenkin koko työyhteisöön. Työhyvinvoinnin perustana on terve ja tasa-arvoinen työyhteisö, jossa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. (Suonsivu 2014, 44, 167-168.)

Työkykyyn on aluksi laskettu kuuluvaksi henkilön terveys, henkilön pätevyys, työyhteisö ja työolot. Myöhemmin siihen lisättiin arvot, asenteet ja johtaminen. Työhyvinvointi laajentaa näkökulmaa edelleen. Työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi:

- työympäristö: sisäilma, tapaturmavaarat, ergonomia, fysikaalinen ympäristö, kemikaalit, työvälineet, viihtyisyys, työtilat, työtavat, prosessit
- työntekijä: terveydentila, vapaa-aika, harrastukset, persoonallisuus, alais-  
taidot, taloudellinen tilanne, perhetilanne, arjen kuormitus, elämäntilanne,  
asenne, ikä, osaaminen, elämäntavat, motivaatio
- työ: työmäärä, muutokset, vaihtelevuus, irtisanomiset, työn hallinta, työn-  
jako, kuormitus, vaativuus, mielekkyys, pätkätyö, työjärjestelyt, työsuhteen  
varmuus
- johtaminen: johtamistyyli, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, päätöksenteko,  
kohtelu, vuorovaikutus, kannustaminen, palkitseminen, tukeminen
- työyhteisö: työyhteisön tuki, yhteistyö, ilmapiiri, käyttäytyminen, ihmissuh-  
teet, kohtelu, konfliktit, eri kulttuurit, reviirit, klikkiytyminen
- työpaikan toiminta: imago, talous, kulttuuri, asiakkaat, viestintä, omistajat,  
muutokset, kansainvälisyys, visio, kilpailijat (Ahonen 2015, 65-66.)

Työhyvinvoinnin sijaan useissa organisaatioissa seurataan työpahoinvoinnin seurauksia, kuten sairauspoissaolojen määrää. Seurannassa huomioidaan työyhteisöjen ja yksilöiden pahoinvointi ja työhyvinvoinnin kehittämisen sijaan keskitytään ongelmien pienentämiseen. (Suonsivu 2014, 13.) Hyvinvointi on kokonaisuus,

jota tarkasteltaessa on otettava huomioon työn lisäksi työelämän ulkopuoliset tekijät (Laine 2017, 90).

Hyvinvoinnin tilat voidaan jakaa vireystilan ja mielihyvän perusteella neljään:

1. stressi, työhölmismi: korkea vireystila, mielihäviö
2. uupumus, leipääntyminen: matala vireystila, mielihäviö
3. viihtyminen: matala vireystila, mielihyvä
4. työn imu: korkea vireystila, mielihyvä (Hakanen 2011, 21-22.)

Lyhyellä aikavälillä vireystila ja mielihyvän määrä vaihtelee, mutta työhyvinvoinnin perustila on melko pysyvä (Hakanen 2011, 22).

### **3.1 Työn imu**

Nykyinen työelämä vaatii työntekijöitä, jotka ottavat vaativissa tilanteissa ja jatkuvassa muutoksessa vastuun toiminnan tuloksellisuudesta sekä uskovat pärjäävänsä yllättävissäkin tilanteissa. Tällaiset työntekijät toimivat työn imussa eli ovat tarmokkaita, omistautuneita ja kokevat nautintoa työhön uppoutumisesta. Organisaatioiden kannalta työn imu on hyvä hyvinvoinnin tila, joka saa työntekijät toimimaan aloitteellisesti, auttavaisesti ja sitoutumaan. Lisäksi työn imua kokevat työskentelevät enemmän ja synnyttävät asiakasuskollisuutta. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 3.) Työn imu on aito työssä esiintyvä hyvinvoinnin ja innostuksen tila, joka ennustaa myönteisiä kokemuksia jatkossakin. Se ei synny yksilöllisistä kokemuksista ja lähtökohdista, vaan työn voimavarojen avulla kaikki voivat saada lisää innostusta, mielekkyyttä ja mielihyvää työhönsä. Työn ilo ja imu mahdollistuvat, kun voi työskennellä keskittymällä tehtäviinsä hyödyntäen kokemustaan ja harkintaansa hyvänsuovassa työyhteisössä, joka kannustaa. Työn imu on paras mahdollinen työhyvinvoinnin tila. (Hakanen 2011, 5-6, 41.)

Työn imu on siis positiivinen työhön liittyvä tila, jota kuvaa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Chughtai & Buckley 2011, 684; Hakanen 2009, 9; Hakanen 2011, 38; Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 4; Hakanen & Perhoniemi 2012, 9; Harju, Hakanen & Schaufeli 2016, 11; Manka 2015, 36-37; Perera, Vosicka, Granziera & McIlveen 2018, 29; Ramos ym. 2016, 798). Tarmokkuus viittaa haluun panostaa työhönsä, sinnikkyteen vastoinkäymisissä

(Hakanen 2009, 9; Hakanen 2011, 39; Hakanen ym. 2012, 4; Manka 2015, 36) sekä energisyyteen työtä tehtäessä. Omistautuminen viittaa voimakkaaseen työhön osallistumiseen, joka sisältää inspiroitumisen, ylpeyden, innon, merkityksellisyyden ja haasteen tunteita. Uppoutuminen on täydellistä työhön keskittymistä niin, että aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen on hankalaa (Chughtai & Buckley 2011, 684-685; Hakanen 2009, 9; Hakanen 2011, 39; Hakanen ym. 2012, 4; Manka 2015, 36-37). Työn imussa olevat työntekijät työskentelevät kovasti, ovat innostuneita työstään, uppoutuneita tehtäviinsä (Chughtai & Buckley 2011, 685). Henkilöt käyttävät työhönsä sekä energiaa että vaivaa ja tuntevat työsuorituksistaan ylpeyttä. Sitoutuneet henkilöt kokevat työnsä tärkeänä ja merkityksellisenä. (Hakanen 2011, 38; Perera ym. 2018, 29.) Työhön imeytyneet henkilöt omistavat älyllisiä resurssejaan työhönsä ja keskittyvät siihen. Toisaalta työn imua on kuvattu organisaation jäsenten valjastautumiseksi työrooleihinsa ja niiden ilmaisemista fyysisesti, älyllisesti ja tunteellisesti. Tämä keskeisten resursien käyttö ilmentää psykologista tilaa, jossa ihminen on syvällä roolin toiminnassa. Tilaa kuvastaa avoimuus itselle ja toisille sekä yhteys työhön ja toisiin täysin roolin sisällä. (Perera ym. 2018, 29.) Työn imu voidaan jakaa rationaaliseen (organisaation edut ja omat etuni ovat yhteneväiset) ja henkiseen (arvostan, nautin ja uskon siihen mitä teen) (Mayo 2016, 84). Työn imu merkitsee työn mielekkyyttä ja hyvinvointia työntekijöille ja parempaa tuottavuutta organisaatioille (Hakanen 2011, 137; Hakanen ym. 2012, 4-5). Työntekijän tuottavuus nousee helpoiten, jos esimies saa varmistettua henkilön työn imun. Se ei ole kallista, vaan vaatii esimieheltä kykyä ja halua raivata työntekijän esteitä, auttaa ja antaa tunnustusta voimakkaista ponnisteluista. (Kossek, Kalliath & Kalliath 2012, 742.) Ihmiset haluavat myös tehdä työtä, jolla on merkitys sen sijaan, että kokevat hukkaavansa vain aikaansa (Fouché, Rothmann & van der Vyer 2017, 3; Kossek ym. 2012, 742). Työn imu ja flow-kokemus johtuvat työn ja tekijän hyvästä yhteensopivuudesta ja tuottavat onnea (Johnston, Luciano, Maggiori, Ruch & Rossier 2013, 296). Työn imu voi olla henkilöllä erilainen eri tehtävissä ja työrooleissa (Perera ym. 2018, 38).

Työn imu on pysyvä (Hakanen 2009, 9; Hakanen ym. 2012, 4; Perera ym. 2018, 29), kokonaisvaltainen ja pitkäkestoinen tila eikä se ole sidoksissa yksittäiseen tapahtumaan tai työtehtävään (Hakanen ym. 2012, 4). Työyhteisön sisällä eri

henkilöiden välinen järjestys työn imun suhteen on suhteellisen pysyvä (Perera ym. 2018, 31). Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja iloa työhön uppoutumisesta, mihin liittyvä energisyys ja omistautuminen tuottavat hyvinvointia, parempia työtuloksia (Hakanen 2011, 6-7) sekä työssä viihtymistä kokijalleen (Hakanen 2011, 7; Manka 2015, 76). Työn imu voi syntyä ponnisteluiden jälkeisestä onnistumisesta (Hakanen 2011, 19). Se on myönteistä, mielihyvän täyteistä viritäytymistä ja aktivaatiota työssä eli innostuneisuutta sekä työntekijän vastuuntuntoa omasta työsuorituksestaan ja sitoutuneisuutta työhön. Työn tekemisellä on henkilökohtainen ja tärkeä merkitys työntekijälle. Se on myönteinen tunne ja motivaatiotäyttymyksen tila. (Hakanen 2009, 8-9.) Työn imuun kuuluu halu sitoutua ja venyä tarvittaessa, työnantajan suosittelu sekä innostus siihen, mitä organisaatio tekee. Se on positiivinen henkinen yhteys ja sitoutuminen työhön, jossa ollaan valmiita tekemään ylimääräistä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mayo 2016, 84.) Työn imulla on havaittu positiivisia vaikutuksia terveyteen. Työn imua kokevat ovat harvemmin sairauslomalla, heillä on vähemmän somaattisia oireita ja uniongelmia, he kokevat olevansa terveempiä ja työkykyisiä. Työn imu vähentää masennusoireita (Hakanen & Perhoniemi 2012, 42.) ja lisää onnellisuutta. (Hakanen 2011, 93; Hakanen & Perhoniemi 2012, 42.) Lisäksi sillä on positiivinen yhteys työntekijän sitoutumiseen (Hakanen 2009, 15; Hakanen & Perhoniemi 2012, 41; Hakanen ym. 2012, 65; Manka 2015, 76), haluan jatkaa pidempään työurallaan, aloitteellisuuteen (Hakanen 2009, 15; Hakanen & Perhoniemi 2012, 41; Manka 2015, 76), hyvään työsuoritukseen (Hakanen 2009, 15; Hakanen & Perhoniemi 2012, 41) ja innovatiivisuuteen. Asiakaspalvelutyössä työn imu näkyy palveluilmapiirissä ja sitä kautta asiakasuskollisuudessa ja asiakaspalautteessa. Työn imu heijastuu positiivisesti myös työn ja muun elämän tasapainoon. Toisaalta työn imu vaatii mahdollisuutta irtautua työstä ja keskittyä muihin asioihin vapaa-ajalla. (Hakanen 2009, 15-16.) Vähintään joka kymmenes työntekijä Suomessa kokee työn imua päivittäin ja kaksi kolmesta vähintään kerran viikossa. Työn imua olisi kuitenkin hyvä kokea useammin kuin kerran viikossa. (Hakanen 2011, 39.)

Työn imua edistävät monipuoliset työn voimavarat kuten kehittävä ja monipuolinen työ sekä työyhteisöltä saatu tuki ja palaute (Chughtai & Buckley 2011, 685; Hakanen 2009, 12; Hakanen & Perhoniemi 2012, 9; Hakanen ym. 2012, 15-16).

Työn voimavarat ovat voimakkaasti yhteydessä työn imuun ja työn vaatimukset lievästi negatiivisesti. Työn imu on puolestaan yhteydessä työntekijän hyvinvointiin. (Manka 2015, 40.) Työn voimavaroja on esitelty tarkemmin kappaleessa 3.3.1. Työn voimavarojen lisäksi työn imua edistävät yksilölliset voimavarat (esim. optimistinen mielenlaatu) ja työtovereiden työn imu (Hakanen & Perhoniemi 2012, 9-10). Työn voimavarat ja yksilön voimavarat eivät vain ennusta työn imua, vaan työn imulla voi olla myös vastavuoroinen myönteinen vaikutus työn ja yksilön voimavaroihin (Hakanen 2009, 17; Hakanen & Perhoniemi 2012, 11; Hakanen ym. 2012, 64). Työn imuun liittyy iloa, innostusta ja ylpeyttä, jotka vahvistavat fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja (Hakanen 2011, 42). Työn imussa työntekijät kokevat vähemmän stressiä ja leipääntymistä (Hakanen ym. 2012, 65). Työn imu ja aloitteellisuus on myös vuorovaikutuksessa ja muodostaa myönteisen spiraalin voimavarojen kanssa (Hakanen 2009, 17; Hakanen & Perhoniemi 2012, 11). Työn imussa työntekijät eivät vain reagoi työoloihinsa vaan aktiivisesti muokkaavat työtään ja työolojaan (Hakanen 2009, 17; Hakanen 2011, 42; Hakanen & Perhoniemi 2012, 11; Hakanen ym. 2012, 65). Tätä työn tuunamista käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.4.

Kolme ajuria työn imuun ovat: tyytyväisyys, sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio. Tyytyväisyydessä ei ole kyse onnellisuudesta vaan tyytymättömyyden aiheuttajien poissaolosta. Jos näin ei ole, tulee asia hoitaa ensisijaisesti kuntoon. Sisäinen motivaatio vaihtelee työroolin ja persoonan mukaan ja on jotain, jota henkilö itse tuo. Se tarkoittaa työstä pitämistä ja halua tehdä sen hyvin. Ulkoinen motivaatio sitten vahvistaa tai heikentää kahden aikaisemman ajurin vaikutuksia. Henkilöt ovat yksilöllisiä siinä, mikä heitä motivoi tai demotivoi. (Mayo 2016, 85.) Työn imun ympärille keskittyvä motivaatioprosessi uusintaa ja ylläpitää itseään vaikuttamalla työn voimavaroihin (Hakanen ym. 2012, 5). Motivaatiota on käsitelty enemmän kappaleessa 3.2. Vähäinen henkilökunnan vaihtuvuus ei ole välttämättä merkki henkilökunnan työn imusta, mutta suuri vaihtuvuus on merkki siitä, ettei henkilökunta koe työn imua. Työn imu nimittäin näkyy sitoutumisena organisaatioon. Vastaava tilanne on runsaiden poissaolojen kanssa. Useimmat tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat liittyvät organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Useimmat motivaattorit ovat kiinni lähiesimiesten toiminnasta. (Mayo 2016, 86-



87.) Työn haastavuus ei voi lisääntyä työn imun kärsimättä, elleivät työn voimavarat samalla lisäänty. Työn kokonaisuuden imun tulee säilyä ilman liikaa kuormittavia tekijöitä. Työn imun ylläpitäminen ei tulisi olla vain yksilön vastuulla. (Hakanen 2011, 109.)

Jos työntekijät kokevat esimiehensä taholta luottamusta ja kunnioitusta sekä kokevat, että esimies on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan, voi heille tulla tarve työskennellä tarmokkaasti, omistautuneesti ja uppoutuneesti (Chughtai & Buckley 2011, 688; Hakanen 2011, 42). Luottamus esimieheen ja yleinen luottava asenne ovat merkittävässä ja positiivisessa suhteessa työn imuun. Erityisesti luottamus esimieheen on voimakkaassa yhteydessä työn imuun. Työn imua lisäävät toimenpiteet kannattaakin siis aloittaa tuomalla luottamus organisaation kulttuurin keskiöön ja mahdollistamalla työntekijöiden ja esimiesten jatkuva kanssakäyminen, joka mahdollistaa luottamuksen syntymisen esimiehen ja alaisten välille. (Chughtai & Buckley 2011, 697-698.)

Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja voimavaroilla on vaikutusta työn imun kokeamiseen (Chughtai & Buckley 2011, 685; Hakanen 2009, 14). Esimerkiksi optimismi, pystyvyysusko, organisaatiopohjainen itsearvostus, ekstroverttisyys ja myönteinen perfektionismi ovat myönteisessä yhteydessä työn imuun. On kuitenkin havaittu viitteitä siihen, että yksilöllisten ominaisuuksien merkitys voi vaihdella työ- ja elämäntilanteiden mukaan (esim. työhön paluu vaikean sairauden jälkeen). (Hakanen 2009, 14.) Jokainen voi ylläpitää ja edistää työn imun kokemista. Työn imu on mahdollista vain hyväksymällä mahdollisuus kokea työn imua työn huonoista puolista huolimatta. Ongelmiin tulee suhtautua ratkaisukeskeisesti, pysyä aikuisena hankalissakin tilanteissa ja antaa työtovereille mahdollisuus iloita onnistumisistaan. Lukkiutuneet ajattelutavat voivat ehkäistä työn imun kokemista. (Hakanen 2011, 82-83.)

Terveessä työympäristössä työntekijät kokevat työn imua ja ovat energisiä myös kotielämässään. He eivät koe työn vaatimuksia liian kovina tai joutuvansa uhraamaan vapaa-aikaansa työn takia. Heidän itsetuntonsa on kunnossa (Kossek ym. 2012, 738-739.) ja positiiviset energiat virtaavat eri työ- ja vapaa-ajan roolien välillä (Hakanen 2011, 40; Hakanen & Perhoniemi 2012, 11, 38; Kossek ym. 2012, 739; Manka 2015, 37). Työntekijät kokevat olevansa arvostettuja työssään sekä

työn olevan heidän taitojensa ja kykyjensä mukaista. Terveen työympäristön avainmittareita ovat: työn imu, työn ja perheen ristiriidat, työidentiteetti, masennusoireet, henkilön sopivuus työhönsä, työtyytyväisyys, positiivinen työn läikkyminen vapaa-aikaan sekä tyytyväisyys elämään. Olosuhdemittareita näille ovat: työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten ja missä työtä tekevät, työpaikan sosiaalinen tuki sekä positiivinen työkuulttuuri, joka arvostaa työntekijöiden vapaa-aikaa. Haluttaessa parantaa työolosuhteita kannattaa panostaa työn hallintaan, sosiaalisen tukeen ja organisaation kulttuuriin. (Kossek ym. 2012, 739.)

Kuormittuneissa työyhteisöissä jaksamisongelmat leviävät ihmisestä toiseen (Hakanen 2011, 135; Hakanen & Perhoniemi 2012, 11), mutta myös työn imu voi levitä ja tarttua (Hakanen 2011, 42; Hakanen & Perhoniemi 2012, 12; Manka 2015, 37). Työhyvinvoinnin siirtyminen on psykologinen prosessi, jossa henkilön hyvinvointi vaikuttaa toisen henkilön hyvinvointiin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Siirtymä voi tapahtua kolmella tavalla:

1. välitön tunnetilojen tarttuminen tiedostamattomien empaattisten reaktioiden ja spontaanin jäljittelyn kautta
2. tietoinen virittyminen toisen tunteisiin
3. epäsuorasti tunnetilojen virittämisen sosiaalisen käyttäytymisen kautta. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 12.)

Työn imu ei siis ole vain yksilöllinen ilmiö vaan myös kollektiivinen (Hakanen 2009, 13). Työn imu voi tarttua jopa puolisoitten välillä (Hakanen 2009, 14; Hakanen 2011, 132). Työn imu siirtyy erityisesti läheisessä vuorovaikutuksessa (Hakanen 2011, 133; Hakanen & Perhoniemi 2012, 30) ja samankaltaisten henkilöiden välillä (Hakanen 2011, 133). Myönteinen vuorovaikutus laittaa työn imun siirtymisen liikkeelle (Hakanen 2011, 134; Hakanen & Perhoniemi 2012, 30). Työyhteisö voi siis tukea työn imua vahvistamalla työn voimavaroja sekä kouluttamalla henkilöstöä työyhteisötaitoissa (Hakanen & Perhoniemi 2012, 30). Myös myönteiset tai kielteiset tunteet siirtyvät. Ihmisillä on taipumus jäljitellä vuorovaikutuksessa toistensa ilmeitä, eleitä, liikkeitä ja sanomistyyliä, jolloin tunteet siirtyvät huomaamattakin. Työn imun ja tunteiden siirtyminen liittyy empatiaan, jossa myötäelätään toiseen tunteita ja kokemuksia. Siirtymiseen vaikuttaa vastaanottajan herkkyys ja lähettäjän tunteiden ilmaisun avoimuus. (Hakanen 2011, 132-

133.) Työn imua voidaan tuntea myös kollektiivisesti. Työryhmän työn imu on yhdessä koettua tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Se syntyy vuorovaikutuksesta ja yhteisistä kokemuksista. Työryhmän työn imua selittää työn imun tarttuminen läheisessä vuorovaikutuksessa olevien kesken. (Hakanen ym. 2012, 5.)

Työn imu voi levitä ainakin neljällä tavalla:

- myönteiset tunnetilat vahvistavat henkilökohtaisia voimavaroja
- työn voimavarat ja työn imu vahvistavat toinen toisiaan
- työn imun myönteiset seuraukset leviävät muuhun elämään
- työn imu tarttuu työtovereiden tai puolisoitten välillä (Hakanen 2011, 122).

Työn itsenäisyys ja vastuullisuus ruokkivat mielekkyyden ja työn imun kokemuksia, mutta saattavat joillakin ruokkia myös pakonomaista työn tekemistä (työholismia). Työn imu ja työholismi ovat kuitenkin erillisiä ja toisistaan riippumattomia ilmiöitä, vaikka molemmissa työhön uppoutuminen on tyypillistä. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 35-36.) Työn imu on aidosti myönteinen hyvinvoinnin tila, jossa työntekijä on aktiivinen ja samaistuu työhönsä. Työ on tekijälleen tärkeää sen sisältämän ja tuottaman tyydytyksen takia. Työn imua kokevat ovat elämässään muutenkin aktiivisia ja tyytyväisiä. Työholismista tila eroaa, koska työholistit eivät nauti työstään eivätkä he ole onnellisia. (Hakanen 2009, 9.) Työn imua kokevat eivät työskentele terveytensä uhalla, vaan heillä työ ja muu elämä tukevat toisiaan (Manka 2015, 76). Työholismia on käsitelty tarkemmin kappaleessa 3.1.2.

Työn imu ei ole vastakohta työuupumukselle (Hakanen 2009, 9; Hakanen & Perhoniemi 2012, 43), joten työn imun edistäminen ja työuupumuksen ehkäiseminen ovat eri asioita (Hakanen & Perhoniemi 2012, 43). Työn imua on mahdollista kokea yhtäaikaisesti energian hupenemisen kanssa (Manka 2015, 76-77), ja vaikka henkilö ei kokisikaan työn imua, ei hänellä tarvitse olla uupumusoireita. Työn imu ja uupumus ovat käänteisesti yhteydessä, mutta erillisiä ilmiöitä. Molempien kartoittaminen antaa kattavan kuvan työhyvinvoinnista ja –pahoinvoinnista. (Hakanen 2009, 9.) Työn kuormitustekijät aiheuttavat työuupumusta, mutta eivät työn imun hiipumista. Puuttuvat, liian vähäiset tai kielteiset työn voimavarat voivat aiheuttaa työn imun hiipumista ja leipääntymistä. (Hakanen 2009, 13.)

Työn imu on mahdollista, kun:

- tulee kuuluksi ja arvostetuksi
- työrooli sopii työntekijälle
- työtehtävät ovat riittävän selkeät
- palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen
- vuorovaikutus työtovereiden kanssa toimii
- voi kysyä ja jakaa ideoita vapaasti
- vaikeatkin asiat käsitellään yhdessä
- organisaatiossa on rakentavat pelisäännöt
- esimiehet ja johto tukevat, mutta antavat myös riittävästi tilaa
- johto tukee yhteisöllisyyttä ja yhteisiä tavoitteita
- esimiehet toimivat roolimalleina
- esimiehet tukevat ja kunnioittavat alaisiaan (Hakanen 2011, 44-47).

Flow on hetkellinen tiettyyn huippukokemukseen liittyvä tunne, työn imu on pysyvämpi ja laajemmalle ulottuva tila. Vaikka työn imu on pysyvä, sitä voi ja kannattaa voimistaa laadukkailla työoloilla. Jos työn imua voidaan työyhteisössä lisätä, tulee sen määrä pysymään suurempana kauemmin, koska työn imu tarttuu ihmisestä toiseen ja työn imua kokevat voivat vahvistaa työn imua tuottavia työn voimavaroja, joita on käsitelty tarkemmin kappaleessa 3.3.1. Työn imu luo pohjan työhyvinvoinnille sekä työntekijöiden ja organisaation menestykselle. Työn imu on fyysistä, tiedollista ja tunnetason läsnäoloa työssä, kokonaisvaltaista itsen ilmaisua ja hyödyntämistä. Kyse ei ole siitä, että tekee paljon työtä, vaan siitä, että heittäytyy työrooliin ja on sitoutunut tekemään parhaansa. Heittäytyminen edellyttää, että työolosuhteet mahdollistavat ja tekevät sen mielekkääksi. Työn imulle on ratkaisevaa se, onko se organisaatiossa ylipäätään mahdollista. (Hakanen 2011, 43-44, 49.) Työn imu kannattelee, innostaa, tarttuu, luo uutta ja tuottaa ja sitä on mahdollista lisätä johtamiskulttuurilla kehittämällä, työryhmän myönteisellä ja uudistushakuisella vuorovaikutuksella ja työtä tuunaamalla. Työn imun edistäminen työpaikalla on kaikkien tehtävä. (Hakanen ym. 2012, 78.)

### 3.1.1 Leipääntyminen

Aika ajoin jokainen voi kokea tylsistymistä työssä, mutta jos siitä tulee pysyvä olotila, kyse on leipääntymisestä eli boreoutista. Leipääntyminen on työssä koettu tylsyyden ja rutinoitumisen tila, jolloin osaamien on vajaakäytöllä. Leipääntyneen motivaatio kärsii ja hän turhautuu. Työn teko ei enää huvita. Leipääntyminen on työpahoinvoinnin tila, ei työn ominaisuus. (Hakanen 2011, 118.) Leipääntyminen eli työhön tylsistyminen on työn imun vastakohta (Hakanen 2011, 10; Hakanen ym. 2012, 6). Leipääntyminen on työssä koettu epämotivoitunut ja alivirittynyt tylsistymisen tila (Hakanen ym. 2012, 41). Se on työhön liittyvä epämiellyttävä tunnetila, johon liittyy matala vireystaso (Hakanen ym. 2012, 6; Harju ym. 2016, 12) ja jota kuvaavat keskittymisen vaikeudet sekä vääristynyt aikakäsitys (Harju ym. 2016, 12). Tylsistynyt ei ole kiinnostunut tehtävistään ja on keskittymiskyvytön (Hakanen ym. 2012, 6). Tylsistyneet työntekijät voivat irrottautua siitä työroolista, jossa ei ole tyydyttäviä tehtäviä tai joka ei mahdollista henkilökohtaisten kykyjen käyttämistä (Harju ym. 2016, 12). Tylsistyminen on seurausta liian vähäisistä työn vaatimuksista ja työn voimavaroista (Hakanen ym. 2012, 6). Tylsistyminen työssä aiheuttaa yksilöille ja organisaatioille haitallisia vaikutuksia kuten alentuneita työsuorituksia, työpaikan vaihtamissuunnitelmia, huonoa kokemusta omasta terveydestä, alentunutta työkykyä (Harju ym. 2016, 12), päihteiden väärinkäyttöä, tyytymättömyyttä työhön, stressioireita (Hakanen ym. 2012, 6; Harju ym. 2016, 12), elämän laadun huonontumista ja masennusoireista (Hakanen ym. 2012, 6). Leipääntymiseen liittyy merkityksettömyyden ja puuttuvan tulevaisuuden kokemus. Työssä ei ole tarkoitusta eikä arvoa. Kaikissa töissä voi leipääntyä. (Hakanen 2011, 118.)

Tylsistyneet työntekijät eivät yleensä käytä kaikkia kykyjään työhönsä (Harju ym. 2016, 18). Työn imun kadottaneet eivät anna parastaan (Hakanen ym. 2012, 15; Manka 2015, 76), toimivat rutiininomaisesti, minimoivat työpanoksensa (Hakanen ym. 2012, 15), tekevät vain välttämättömän ja haluavat lopettaa työnteon muita aikaisemmin. Leipääntyminen on seurausta esimerkiksi kokemuksesta, ettei tule kuulluksi tai nähdyksi. (Manka 2015, 76, 78.) Jos työntekijän kaikkea tekemistä valvotaan eikä hän saa tunnustusta ponnisteluistaan, voi hän kadottaa työn imunsa ja leipääntyä tai vaihtaa työpaikkaa (Hakanen ym. 2012, 15). Tarjoamalla

mahdollisuuksia osallistua mielenkiintoisiin projekteihin ja haastamalla voi lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja suoriutumista (Harju ym. 2016, 18). Leipääntyminen on voimavarojen haaskaamista. Vaikka kukaan ei ole korvaamaton, ei kenenkään tulisi kokea olevansa koska vain korvattavissa. Välinpitämättömyys nurjertaa. (Hakanen 2011, 121.)

Työtylsistyminen yhdistetään usein vähän taitoja vaativiin töihin, mutta se voi vaikuttaa myös hyvin koulutettuihin henkilöihin, jotka ovat päätyneet tylsiin rutiinitehtäviin, joihin ovat ylipäteviä (Harju ym. 2016, 13). Jos henkilö ei koe olevansa koulutustaan vastaavassa tehtävässä, aiheuttaa se turhautumista ja ahdistumista (Suonsivu 2014, 165). Koulutustason nousu voi johtaa tylsistymisen lisääntymiseen, koska useammassa tehtävässä työntekijöiden kyvyt ylittävät työn vaatimukset. Tylsistymistä ei kuitenkaan pidetä pelkästään huonona asiana, koska rutinoituminen vapauttaa suorituskykyä luovaan ja uudistavaan toimintaan. (Hakanen ym. 2012, 6.) Passiivisuus voi johtaa opittuun avuttomuuteen. Silloin ei koe stressiä, mutta sairastuvuus on korkea, ajattelutapa pessimistinen, tavoitetaso matala sekä käyttäytyminen yhdenmukainen. (Manka 2015, 78.)

Leipääntyminen on yhteydessä puuttuviin työhaasteisiin ja puuttuviin työn voimavaroihin (Hakanen 2011, 118; Hakanen ym. 2012, 42). Työn tuunaaminen lisää työn imua ja vähentää leipääntymistä, mutta eniten työtä tuunaavat työn imua kokevat (Hakanen ym. 2012, 45). Leipääntyneet eivät tuunaa työtään (Hakanen ym. 2012, 45; Harju ym. 2016, 17), vaikka he voisivat hyötyä siitä eniten (Hakanen ym. 2012, 45), koska heiltä puuttuu tuunaamisen vaatima energia. Tylsä työ aiheuttaa työntekijöissä vetäytymisreaktion, jolloin tilanne ei muutu. (Harju ym. 2016, 17.)

Leipääntynyt voi päätyä kierteeseen, jossa turhautuminen johtaa toiminnan ja ajattelun supistumiseen. Se puolestaan johtaa edelleen rutinoitumiseen ja työn imun edelleen hiipumiseen. Leipääntynyt saattaa kadottaa aloitteellisuutensa ja uskonsa muutokseen. Tilanne vaatii yleensä esimieheltä ja työyhteisöltä aktiivisuutta korjaantuakseen. (Hakanen 2011, 88-89.)

Työn voimavarojen puuttuminen aiheuttaa leipääntymistä. Yksitoikkoinen työ saattaa vähentää pärjäämisen kokemuksia ja ammatillista kehittymistä. Myös

monipuolisen ja kehittävän työn tekijä voi leipääntyä, jos hänen ponnistelujaan ei tunnusteta eikä hän saa niistä kiitosta. Jos ponnistelut ja palkkiot ovat jatkuvasti epätasapainossa, tuntuu rehkeminen typeryydelle. Tämä johtaa helposti ponnistelujen ja haasteiden välttämiseen. Huono johtaminen ja työn suunnittelu, epämääräiset ja huonosti tiedotetut muutokset, turha byrokratia, jatkuva ylikuormitus sekä kielteinen ilmapiiri ja vuorovaikutus voivat johtaa kyllästymiseen. Mielekkäässäkin työssä pitkä työura voi johtaa rutinoitumiseen, joka liiallisena haastaa työn imua. Myös liian nopeat muutokset voivat uhata ammatillista osaamista ja saada turvautumaan vanhoihin käytäntöihin, mikä puolestaan heikentää ammatillista itseluottamusta ja motivaatiota. (Hakanen 2011, 118-120.)

Leipääntymiseen ei saada apua näennäisellä touhukkuudella. Työtä tulee tuunata haasteellisemmaksi yhdessä esimiehen kanssa, jotta tylsyyttä saadaan muutettua kohti työn imua. Henkilöissä on eroja siinä, miten hyvin he pystyvät löytämään innon arkipäiväisiin ja tylsiin tehtäviin. Oma suhtautumista tylsiin tehtäviin voi muokata esimerkiksi miettimällä niiden tehtävää kokonaisuudessa. (Hakanen 2011, 120-121.)

### **3.1.2 Työholismi**

Ihminen voi työskennellä kovasti ilman, että se on työholismia. Työholisti suhtautuu pakkomielleisesti työhön, ja hänellä on vaikeuksia irtautua siitä. Työholismin synnyn arvellaan liittyvän henkilön huonoon itsearvostukseen. Se ei siis synny työpaikan työholismia ruokkivasta kulttuurista, vaan työholistit todennäköisesti vain hakeutuvat pakkomielleltään ruokkiviin työpaikkoihin. Työholisti kuormittaa itse itseään yli vaadittavan määrän. Hän toimii sisäisestä pakosta, eikä nauti työstään. Työ on hänelle puurtamista ja hän kokee huonoa omaatuntoa, jos ei tee töitä. Työn imua kokeva voi myös tehdä paljon töitä ja panostaa siihen, mutta hän kokee siitä mielihyvää. (Hakanen 2011, 112-113.) Työn imu ja työholismi siis eroavat, eikä ole näyttöä, että työn imu voisi muuttua työholismiksi (Hakanen 2009, 27; Hakanen 2011, 116). Työholismi muistuttaa työn imua vain uppoutumisen osalta. Työholismi on kuluttavaa työn tekemistä, joten se on yhteydessä työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. (Hakanen 2009, 27.) Työholisti ei osaa hyödyntää työpaikan voimavaroja, eivätkä ne auta itse asetetuissa vaatimuksissa. Työholistille työ on tärkeintä. (Hakanen 2011, 116.)

Taulukossa 1 on esitetty työn imun ja työholismin eroja.

Taulukko 1 Työn imun ja työholismin eroja (Hakanen 2011, 114-115.)

Työn imu	Työholismi
työ tärkeää	työ korostuneen tärkeää
työtä tehdään vapaaehtoisesti enemmän kuin vaaditaan	työtä tehdään ja ajatellaan selvästi vaadittua enemmän
sisäinen mielekkäisyys, uteliaisuus, sinnikkyys ja vastuun ottaminen	sisäinen pakko ja syyllisyys jos ei tee, perfektionismi
saa aikaan, suoriutuu hyvin, aloitteellinen ja uudistushakuinen	voi suoriutua lyhyellä aikavälillä hyvin, välttää riskejä, epäluova
ystävällinen, auttavainen, tukee, tartuttaa myönteisiä tunteita	epäluuloinen, ei arvosta vähemmän työskenteleviä, hankaluus delegoida
sitoutuminen työpaikkaan työn voimavarojen vuoksi	sitoutuminen työpaikkaan työholismin mahdollistumisen vuoksi
lopettaa ylityöt, kun ei enää jaksaa	lopettaa ylityöt, kun on tehnyt tarpeeksi
haasteena henkinen irrottautuminen, ei työskentele sairaana	ei irtoa töistä henkisesti, vaikeuksia rentoutua, unihäiriöitä
työ rikastuttaa muuta elämää, myönteisiä tunteita myös kotiin	voimakas työn ja perheen ristiriita
työkykyinen, terve ja onnellinen	stressi- ja uupumusoireilua, tyytymättömyyden elämään



### 3.2 Työmotivaatio

Motivaatio tarkoittaa syytä tehdä jotain. Toisin sanoen henkilö, jolla ei ole aikomusta toimia, on epämotivoitunut ja henkilö, joka on aktiivinen kohti päämäärää, on motivoitunut. Motivaatio on yksilön halua toimia organisaation tavoitteita kohti. (Songstad, Rekdal, Massay & Blystad 2011, 2.) Motivaatio on tunne- ja älyllinen valintaprosessi, joka saa aikaan, ohjaa ja ylläpitää tavoitteellista toimintaa refleksiivisen ja vitkastelevan sijaan (Klein 1990, 651). Motivaatio ei liity vain tehokkuuteen vaan myös elämän laatuun. Motivaation menettänyt henkilö on menettänyt osan elämänhalustaan. Motivaatio on ihmisen voimavara, ja motivoinnin tavoitteena on henkilön hyvinvointi, joka johtaa organisaation tehokkuuteen. Jos motivointi on vain väline organisaation tuloksen paranemiseksi, ei henkilö motivoitu aidosti. Jos motivoinnin tavoite on parantaa henkilön hyvinvointia, kyse on aidosta ja kestävästä motivoinnista ja motivoitumisesta. Motivoinnin tulisi olla osa arkityötä ja organisaatiokulttuuria. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 68.) Motivaatio on joukko energisiä voimia, jotka ovat peräisin henkilöstä itsestään tai henkilön ulkopuolelta ja jotka saavat aikaa työhön liittyvää toimintaa ja päättävät sen muodon, voiman ja keston (Hauser 2014, 241; Klein 1989, 150; Oren, Tziner, Nahshon & Sharoni 2013, 507; Zapata-Phelan, Colquitt, Scott & Livingston 2009, 93). Työmotivaatio vastaa kysymykseen: ”Mitä ihminen haluaa työltään?” (Lu 1999, 63). Työmotivaatio johtuu yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien ja ympäristön osatekijöiden sekä sosiaalisten että organisatoristen vuorovaikutuksesta. Tämä psykologinen voima muodostaa monimutkaisia päämäärätavoitteellisten ajatusten ja toiminnan kiertokulkuja, joissa yksilö yrittää yhdistää sisäiset tarpeensa todellisiin tai potentiaalsiin resursseihin elinympäristössään. (Oren ym. 2013, 507.) Se auttaa selviämään työn vaatimuksista (Tadić, Bakker & Oerlemans 2013, 736).

Työmotivaatioon vaikuttaa työssä suoriutuminen eikä päinvastoin eli, kun työn vaatimukset ja määrä vastaavat henkilön kykyjä ja resursseja ja työolosuhteet täyttävät odotukset, on työ henkisesti palkitsevaa (Mamia 2009, 50). Henkilöiden ominaisuudet ja työtehtävien vaatimukset ovat erilaisia. Jos henkilön ominaisuudet ja motivaatio eivät ole tehtävään soveltuvia, voi se johtaa huonoon työhyvin-

vointiin. Motivaatio on osa henkilön psykologisia resursseja. (Lu 1999, 70.) Henkilökunnan motivoinnilla on merkittävä rooli henkilökunnan rekrytointi-, koulutus- ja säilyttämisprosesseissa (Hauser 2014, 241). Kompetenssin ja työn vaatimusten tulee olla tasapainossa. Työnkuvan sopivuutta tulee tarkastella niin rekrytointivaiheessa kuin työuran kestäessäkin, jotta työn mielekkyys säilyy. Myönteinen palaute ylläpitää työntekijöiden motivaatiota, ja johdon tulee panostaa henkilöstön oikeudenmukaiseen kohteluun. Toisaalta työntekijän tulee osallistua aktiivisesti työolosuhteidensa kehittämiseen. Jokainen voi itse vaikuttaa suotuisasti omaan motivaatioonsa ja hyvinvointiinsa. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011, 113-114.)

Motivaatio käynnistää, ohjaa ja ylläpitää toimintaa. Se kohdistaa toiminnan ja inostuksen johonkin tavoitteeseen. Se ei ainoastaan saa asioita tapahtumaan, vaan myös tapahtumaan hyvin. Motivaatio on positiivisen energian lähde sekä työssä että vapaa-ajalla. (Hauser 2014, 241.) Motivaatio eli halu suoriutua on puolet suorituksesta. Tavoite, joka haastaa, mutta on mahdollinen, antaa motivaatiota. Motivaatio on sidoksissa henkilön arvostuksiin. Myös vastuuttaminen on tehokas tapa motivoida. Vastuun ja tehtävän tulee kuitenkin olla linjassa henkilön osaamisen ja kykyjen kanssa. Tehtävistä suoriutuminen palkitsee ja opettaa, kun joutuu näkemään vaivaa. (Suonsivu 2014, 158, 160.) Motivaatio voi vaikuttaa kokemuksiin työtehtävistä sekä niihin lähestymiseen, työtehtäviin käytettyyn vaivanäköön ja sinnikkyyteen sekä tehtävän tekemiseen liittyviin tunteisiin (Tadić ym. 2013, 736). Motivaatio johtaa työntekijöiden täyden potentiaalin löytymiseen ja optimaaliseen kehittymiseen sekä täyttymykseen (Hauser 2014, 239). Työhön sitoutunut ihminen on motivoitunut, työhönsä ja organisaatioonsa osallinen, tuottava ja halukas tekemään enemmän kuin pakollisen organisaation eteen (Joo & Lee 2017, 207). Motivoitunut työntekijä on valmis merkittävään ponnisteluun tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivoitumaton työntekijä puolestaan tekee vain minimin. (Syarifuddin 2016, 42.) Henkilöstön demotivoituminen johtuu epäpätevästä johdosta, joka ei osaa hyödyntää henkilöstön potentiaalia oikein (Hauser 2014, 240).

Painostus ja pelolla johtaminen henkilöstön ei yleensä ole tehokasta. Positiivinen sitouttaminen työhön johtaa parempiin tuloksiin. Esimiesten tulisi olla työn mahdollistajia, joiden tehtävä on poistaa esteitä, antaa tukea ja apua sekä tunnistaa tehdyt ponnistukset. Työntekijöiden tukeminen elämässä yleisesti parantaa tuloksia. (Kossek ym. 2012, 742.) Motivaation lähteitä ovat esimerkiksi toimeentulo, rangaistusten välttäminen ja työssä viihtyminen. Yleisesti ihmistä motivoi tarve kokea itsensä hyväksi, arvokkaaksi ja osaavaksi. (Tiensuu ym. 2004, 67.) Psykologisen sopimuksen toimivuus, luottamus johtoon ja oikeudenmukaisuus ovat työmotivaation ja työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä. Niiden puute puolestaan on merkittävä haitta jopa terveysriski. (Puusa ym. 2011, 106.) Huono työhyvinvointi johtaa henkilöstön vaihtuvuuteen, poissaoloihin, huonoon motivaatioon ja epäuskollisuuteen (Le, Zheng & Fujimoto 2016, 948). Jos henkilö havaitsee, ettei esimies seuraa hänen työnsä tuloksia ja laatua, hän kokee, ettei hänen työnsä ole organisaation kannalta merkityksellistä. Tämä heikentää motivaatiota. Käänteisesti lähiesimiehen työn laadun ja tuloksellisuuden seuranta edistää työntekijän luottamusta esimieheensä, koska se koetaan osoituksena alaisen työn arvostamisesta. (Koivumäki 2009, 117.) Toimiva yhteistyö ja työntekijöiden arvostaminen motivoivat työhön ja auttavat saavuttamaan tavoitteet (Ahola, Hakola, Hopsu, Leino, Leskinen, Oksa, Takala, Vorne, & Vuokko 2010, 32). Arkipäivän johtaminen koostuu pienistä teoista ja keinoista, joilla saadaan työntekijät motivoitua (Suonsivu 2014, 171). Henkilöstön parempi koulutustaso vaatii myös esimiehiltä riittävää osaamista. Esimiesten tehtävänä on motivoida henkilökunta sekä täyttämään organisaation tavoitteita että henkilöiden omia tavoitteita. Henkilöstö pitää saada suuntautumaan tulevaisuuteen. Uratavoitteet ovat merkittävä osa sitä. Henkilöstö tulee saada toimimaan työssään intohimoisesti, koska se on sitoutumisen ja saavuttamisen perusta. (Hauser 2014, 240-241.) Motivaatiokysymykset on helppoa nähdä työntekijöiden piirteinä ja niistä johtuviksi, mutta motivaation rakentuminen on myös työpaikan rakenteista kiinni (Lahti 2017, 73).

Organisaation ensimmäinen tehtävä strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi on henkilöstön motivointi. Työhön liittyvä motivaatio tarkoittaa työntekijän käytettävyyttä työhön, ja ammatillisten tavoitteiden tavoittelua. Motivaatio on prosessi työntekijän tarpeiden täyttämiseksi. Työntekijöiden motivoinnissa tärkeää on johdon asenne työntekijöitä kohtaan. Organisaation on kehitettävä strategioita, joilla

sovittaa työntekijöiden tarpeet organisaation strategiaan. Työntekijöitä voidaan motivoida käytännöllillä, taloudellisilla ja muilla toimilla, jotka vastaavat työntekijöiden kunnianhimon, kehittymisen ja itsearvostuksen tarpeisiin. (Gılmeanu 2015, 69-70.) Motivaatio on organisaatiolle monimutkainen haaste, koska jokaisella yksilöllä on omat tarpeensa ja halunsa. Motivaatio on tila, joka ajaa ihmisiä kohti tiettyjä päämääriä. Työmotivaatio ohjaa henkilön toimintaa työympäristössä. (Sy-aifuddin 2016, 45.)

Motivaatiota parantavia toimia ovat suoriutumisen kehittämisen johtaminen, kilpailukykyiset palkkiot, laajamittaiset etuudet, mahdollisuudet ylennyksiin ja työn turvallisuus. Motivaatiota parantavat toimet ohjaavat henkilöstön pyrkimyksiä kohti työn tavoitteiden saavuttamista ja tarjoavat työntekijöille syitä tehostaa suoriutumistaan. Motivaatiota parantavien toimien on tarkoitus edistää henkilöstön käsitystä siitä, että organisaatio arvostaa heidän saavutuksiaan. Ne myös kertovat organisaation henkilöstöltä odottamasta käyttäytymisestä arviointijärjestelmän kautta, vahvistavat näitä käyttäytymismalleja palkkioilla sekä auttavat työntekijöitä kehittämään tai ylläpitämään toivottuja käyttäytymismalleja palautteen avulla. Toimien avulla työntekijöitä innostetaan käyttämään taitojaan ja motivaatiotaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, jakamaan tietoa, oppimaan uusia asioita sekä etsimään työssään uusia haasteita. (Khoreva & Wechtler 2018, 229-230.)

Perinteisesti motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen (Lu 1999, 63; Songstad ym. 2011, 2; Zapata-Phelan ym. 2009, 95). Sisäinen motivaatio tarkoittaa halua tehdä jotain asiaa asian mielenkiintoisuuden, mukavuuden takia (Hakanen 2011, 30; Songstad ym. 2011, 2) tai tähdätä esimerkiksi itsensä toteuttamiseen ja sisäiseen kasvuun (Lu 1999, 63). Sisäinen motivaatio edustaa tahdonalaisen motivaation huipentumaa (Nie, Chua, Yeung, Ryan & Chan 2015, 246). Sisäinen motivaatio tulee siis henkilöstä itsestään (Hauser 2014, 242) ja silloin tehtävän suorittaminen on palkkio itsessään. Sisäiseen motivaatioon liittyy siis kokemus positiivisista tunteista tehtäviä suoritettaessa. Positiiviset tunteet ovat sisäisen motivaation perusta. (Zapata-Phelan ym. 2009, 94.)

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa asian tekemistä jonkin toisen asian saavuttamiseksi (Hakanen 2011, 30; Songstad ym. 2011, 2) esimerkiksi palkan (Lu 1999, 63) eli ulkoinen motivaatio tulee henkilön ulkopuolelta (Hauser 2014, 243). Ulkoiset motivaatiot vaihtelevat itsenäisyyden määrässä (Nie ym. 2015, 246). Ensimmäinen ulkoinen motivaatioita on ulkoinen säätely, jolloin henkilö toimii pelkäänsä ulkoisten palkkioiden, uhkailun tai rangaistusten vuoksi. Seuraava on tiedostamaton säätely, jossa yksilö pyrkii välttämään häpeän, syyllisyyden ja itsekritiisyyden tunteita sekä kohti positiivisia itseen kohdistuvia tunteita ja palkkioita. Identifioitunut motivaatio (Nie ym. 2015, 246; Zapata-Phelan ym. 2009, 95-96.) on sellainen, jossa toiminta nähdään arvokkaana ja tärkeänä (Zapata-Phelan ym. 2009, 95-96.) ja jossa toiminta ohjaa henkilön tavoitteet ja arvot (Nie ym. 2015, 246).

Motivaatioita voidaan luokitella muutenkin. Positiivinen motivaatio suuntautuu asioiden saavuttamiseen esim. palkan tai kehittymisen ja negatiivinen motivaatio pyrkii välttämään negatiivisia asioita esim. epäonnistumista. Järkiperäinen motivaatio käsittää työn työkaluna asioiden saavuttamiseksi ja tunneperäinen motivaatio keskittyy yksilön tunnetarpeiden täyttämiseen. Taloudellinen motivaatio keskittyy taloudellisiin tarpeisiin ja henkinen motivaatio käytökseen, asenteisiin ja arvoihin. (Hauser 2014, 242-243.) Itse-harmoninen motivaatio heijastaa kokemusta henkilökohtaisesta valinnasta. Sitä on kahta tyyppiä: identifioitu motivaatio ja integroitu motivaatio. Integroitu motivaatio on sitoutumista työhön työn itsensä takia, uteliaisuudesta ja kiinnostuksesta. Identifioitu motivaatio tarkoittaa työn tai tehtävän tarpeellisuuden tunnistamista. (Tadić ym. 2013, 737.) Motivaatiotyypin lisäksi motivaatiolla on myös voimakkuus (Zapata-Phelan ym. 2009, 95). Motivaatio voi olla hyvin matala tai olematon tai liiallinen ja voimakas eli henkilö voi olla alimotivoitunut tai ylimotivoitunut (Hauser 2014, 244). Amotivaatio on täydellinen haluttomuus toimia (Nie ym. 2015, 246).

Työntekijät, joiden psykologinen pääoma on suuri, ovat luontaisesti motivoituneita ja tekevät työtä ennakoivasti. Psykologinen pääoma koostuu luottamuksesta omiin kykyihin, motivoituneisuudesta tavoitteiden saavuttamiseksi, kyvystä kohdata epäonnistumisia sekä optimismista. Psykologinen pääoma on henkilön

henkisen kehityksen taso. (Joo & Lee 2017, 208.) Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tyytyväisiä ja hyvinvoivia. Ulkoisia palkkioita haluavat työntekijät pettyvät helpommin todellisuuteen. (Lu 1999, 70.) Sisäinen motivaatio lähtee sisäisestä kiinnostuksesta tai tehtävän tuottamasta mielihyvästä. Sisäinen motivaatio heijastaa ihmisten luontaista taipumusta hakea uusia kokemuksia ja haasteita sekä tutkia ja oppia uutta. (Nie ym. 2015, 246.) Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat erityisesti mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja ulkoiseen työn vaatimukset (Lu 1999, 63). Sisäinen motivaatio lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää esim. uniongelmia. Ulkoisesti säädely motivaatio ja amotivaatio lisäävät stressiä. (Nie ym. 2015, 252.) Vaikka sisäisesti motivoituneiden motivaation määrä ei ole suurempi, niin motivaation laatu on parempi. Sisäisesti motivoituneet keskittyvät, oppivat ja muistavat paremmin sekä ovat kognitiivisesti joustavampia ja luovempia. Ulkoinen motivaatio on häiriöherkempi kuin sisäinen. (Zapata-Phelan ym. 2009, 96.)

#### Motivaatioon vaikuttavat

1. sisäiset tekijät: toimintaan johtavat sisäiset voimat (tarpeet, impulssit, tavoitteet, uteliaisuus, halu itsensä kehittämiseen, kunnianhimo), tuottaa tyytyväisyyttä
2. ulkoiset tekijät: ulkoisten tekijöiden paine saa toimimaan (palkka, suhteet toisiin, työskentelyolosuhteet, jne.); näiden olemassaolo ei tuota tyytyväisyyttä, mutta näiden puuttuminen tuottaa tyytymättömyyttä (Gilmeanu 2015, 73.)

Tietyillä asioilla työntekijän kokemuksissa eli hygieniatekijöillä on siis raja-arvo, jonka alapuolella ne ärsyttävät merkittävästi, mutta joiden parantaminen raja-arvon yläpuolella ei lisää tyytyväisyyttä. Hygieniatekijöiden tulee olla kunnossa, ennen kuin työntekijöitä voidaan alkaa motivoimaan. Hygieniatekijät vaihtelevat työorganisaatioiden välillä, joten ne tulee selvittää. (Mayo 2016, 84-85.)

Motivaatio määrää henkilön työhön antaman panoksen. Motivaation tuottamiseksi on tehtävät muotoiltava niin, että ne vastaavat henkilön tarpeisiin ja tavoitteisiin. Palkkioiden pitää vastata panoksia ja ohjata kiinnostusta tärkeisiin tehtäviin. (Gilmeanu 2015, 75.) Työolosuhteet ovat merkittävät työmotivaation kan-

nalta. Työolosuhteisiin lasketaan mukaan palkkiot, muut kuin taloudelliset kannustimet sekä työturvallisuus. (Songstad ym. 2011, 2.) Henkilöstön motivointi on erittäin tärkeää ja valitettavasti kaikki esimiehet eivät tätä ymmärrä. Esimiehet voivat parantaa omaa onnistumistaan tarjoamalla ulkoisia motivaattoreita, jotka johtavat sisäiseen motivaatioon. (Hauser 2014, 246.) Tärkeitä motivaattoreita ovat saavutukset, tunnustus, työ itsessään, vastuu, henkinen kasvu ja kehittyminen (Mayo 2016, 84). Organisaation ilmapiiri on yhteydessä työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja tuottavuuteen (Nie ym. 2015, 253).

Työn vaikutusten ja merkityksen tunteminen on tärkeä motivaattori (Fouché ym. 2017, 2; Hakanen ym. 2012, 8). Työn merkityksellisyys on erityisen tärkeää kuormittavassa työssä. Ihmiset etsivät työhönsä tarkoitusta. Työn merkityksellisyys ei tarkoita vain työn merkitystä tekijälleen vaan sen tärkeyttä yleisemminkin. Kutsuksessa henkilö kokee työnsä tuottavan yleistä hyvää ja parantavan maailmaa. Kutsumus auttaa näkemään työn merkityksellisenä ja edistää työn imua. (Fouché ym. 2017, 2.) Työtehtävän ominaisuudet vaikuttavat työntekijöiden mielialaan ja sitä kautta motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Henkilöiden väliset suhteet ennustavat työntekijöiden onnellisuutta, lisäävät työn merkityksellisyyttä, kannustavat positiiviseen käyttäytymiseen ja lisäävät työntekijöiden motivaatiota, epäitsekyyttä ja spontaania käytöstä (Kao 2017, 720, 724). Jos henkilö on motivoitunut työhönsä, mutta hänen oman työroolinsa ylittävää suorittamista ei huomioida (organisaation oikeudenmukaisuus), voi hän tulla siihen tulokseen ettei esim. toisten auttaminen kannata (Oren ym. 2013, 511). Epäreiluuden kokemus vähentää motivaatiota (Songstad ym. 2011, 2). Oikeudenmukaisuuden parantaminen auttaa työntekijöitä löytämään sisäisen motivaationsa (Zapata-Phelan ym. 2009, 101)

Sisäinen motivaatio mahdollistuu, kun ihminen voi toiminnallaan toteuttaa psykologisia perustarpeita, joita ovat itsenäisyys, yhteenkuuluvaisuus ja pärjääminen. Itsenäisyys kuvastaa mahdollisuutta säädellä omaa elämäänsä ja toimintaansa. Itsenäinen toiminta voi olla vapaaehtoista tai toisen pyynnöstä tapahtuvaa, kunhan tällöin perustelut ovat ymmärrettävät ja kunnioittavat tekijää. Itsenäisessä työssä voi hyödyntää omaa osaamistaan ja harkintaa. Yhteenkuuluvaisuuden

tarve on inhimillistä tarvetta läheisiin ihmissuhteisiin. Työssä tätä tarvetta tyydyttää työyhteisö, jolla on yhteisiä tavoitteita, josta saa tukea ja jossa on arvostava ilmapiiri. Pärjäämisen tarve on halua hallita ympäristöään. Se on tarvetta kokea onnistumisen kokemuksia. Kun nämä tarpeet täyttyvät työssä, koetaan työ mielekkäänä. Kaikissa töissä on mahdollisuus täyttää näitä tarpeita ja käänteisesti jäädä vaille niiden tyydytystä. (Hakanen 2011, 30-33.)

Motivaatioprosessissa annettua tavoitetta ja muita tekijöitä arvioidaan. Se missä määrin arvio johtaa toimintaan, riippuu henkilön ja ympäristön tekijöistä (esim. aikarajat, vaikeusaste, tiedot, taidot ja tahdonvoima). Yksilöt arvioivat toimintaansa ja tuotoksiaan ja pyrkivät vähentämään tavoitteidensa ja toimintansa tai tuotostensa eroavaisuuksia. Jos eroa havaitaan, voi se johtaa tavoitteen muuttamiseen. Tavoitteet ovat monimutkaisessa hierarkkisessa rakenteessa, jossa tavoitteet ja toiminnat vaihtelevat hyvin abstrakteista (esim. menestyä elämässä) tarkkoihin (esim. projektin pitää olla valmis perjantaina). Rakenteessa on erilaisia yhtäaikaisia tavoitteita. Osa toiminnoista on alitajuisia, joten reaktiot toiminnan poikkeamiin ovat aina ainakin osittain alitajuisia. (Tubbs & Ekeberg 1991, 182, 184, 186.) Ihmisillä on samanaikaisesti useita tavoitehierarkioita eri työ- ja vapaaajan rooleille, joita heillä on. Nämä eri tavoitehierarkiat eivät ole toisistaan riippumattomia. Kun henkilöllä on kilpailevia tavoitteita, kilpailevat ne hänen keskittymisestään. Pyrkimys tavoitteen saavuttamiseen tai päätös luovuttaa, riippuu henkilön käsityksestä tavoitteen saavuttamisen hyödyllisyydestä. Käsitys puolestaan on riippuvainen tavoitteen saavuttamisen houkuttelevuudesta ja lopputulosodotuksista sekä henkilökohtaisista ja tilanneriippuvaisista tekijöistä. Jos vaihtoehtoinen tavoite vaikuttaa houkuttelevammalle, voi tavoite vaihtua. Tavoitehierarkiassa korkeammalla olevat tavoitteet ovat pysyvämpiä. Muutokset tavoitteissa vaikuttavat hierarkiassa samalla tasolla ja alempana oleviin muihin tavoitteisiin. Ihmisillä on useita tavoitehierarkioita, koska heillä on erilaisia rooleja. Huomiota saa kullakin hetkellä tärkein tavoitehierarkia. Lopputavoitteen suhteellinen tärkeys ja havaittu epäsuhta tavoitteeseen vaikuttavat tavoitehierarkian pysyvyyteen. (Klein 1989, 162, 164.)



Palkka on tärkein motivaattori, mutta muutkin motivaattorit tulee ottaa huomioon, esimerkiksi: tunnustukset, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri sekä johdon henkilökohtainen, ammattimainen, reilu ja demokraattinen käytös. Erityisen tärkeää on työntekijöiden suoriutumisen arviointi oikein. (Gilmeanu 2015, 78-89.) Työn sisäiset ominaisuudet kuten haastavuus, tunnustus, itsenäisyys ja työ itsessään sekä ulkoiset ominaisuudet kuten palkka, turvallisuus ja työskentelyolosuhteet liittyvät työtyytyväisyyteen. Se, mitä työn ominaisuuksia työntekijät arvostavat, riippuu työntekijän kansallisuudesta. Rikkaissa maissa, hyvän sosiaaliturvan maissa, yksilökulttuurin maissa ja tasa-arvoisissa maissa työn sisäisten ominaisuuksien merkitys korostuu. Näistä sosiaaliturvan merkitys on suurin. Sisäisen motivaation merkitys työtyytyväisyyteen on siis merkittävä maissa, jossa on hyvä sosiaaliturva ja sillä on vähiten merkitystä epätasa-arvoisissa maissa, joissa on huono sosiaaliturva. Sen sijaan työn ulkoisilla ominaisuuksilla on merkitystä kaikissa maissa työtyytyväisyyteen. (Huang & van de Vliert 2003, 159-160, 172-173, 175.)

Motivaatio tehtävän suorittamiseen vaihtelee tehtävän vaikeuden mukaan, mutta yhteys ei ole suoraviivainen. Sekä erittäin helpot että erittäin vaikeat tehtävät vaikuttavat motivaatioon alentavasti. Motivaatioon vaikuttavat kuitenkin myös monet tilannesidonnaiset sekä henkilökohtaiset seikat, esimerkiksi aikaisemmat onnistumiset ja epäonnistumiset. Ihminen motivoituu tekemään tehtävän, jos tehtävän lopputuloksena on jotain, joka täyttää jonkin tarpeen. Tehtävä suoritetaan, jotta saavutetaan jokin resurssi. Toisaalta tehtävän suorittamiseen tarvitaan resursseja. Näin ollen resurssien olemassaolo voi vähentää motivaatiota tehtävän suorittamiseen ja toisaalta niiden puute estää tehtävän suorittamisen. Jos resursseja on vähän, on vaara epäonnistua, mikä motivoi välttämään epäonnistumista. Jos resursseja on runsaasti, epäonnistumisen pelko väistyy itsensä toteuttamisen tarpeiden tieltä. Resursseja ovat esimerkiksi tieto, osaaminen ja kyvyt. Tehtävän suorittamisesta saatava mielihyvä, itsetuntemus, itsetunto, autonomia, valta, hyväksyntä ja suorittamiseen liittyvä epävarmuus vaikuttavat motivaatioon. Ihminen voi myös lisätä motivaatiotaan tietoisesti suurentamalla tehtävän merkitystä ja saada itsensä jopa uskomaan, että huonot ratkaisut ovat hyviä. Toisaalta ratkaisuja voidaan tehdä myös katumuksen pelosta. (Klein 1990, 648-649, 653-655.)

### 3.3 Työn kuormittavuus

Tulospaineet ja kiire kertovat työelämän rasittavuudesta. Julkisella sektorilla kiire ja liian pieni henkilöstömäärä ovat seurausta 1990-luvun lamasta, jolloin julkisen sektorin leikkausten keskellä palveluita ylläpidettiin lisäämällä työntekijöiden työtaakkaa. Yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille on omaksuttu tulosvastuu, asiakaslähtöisyys ja tehokkuuspaineet. (Blom & Hautaniemi 2009, 13.) Kiireen kokemus on yksilöllinen tekijä, mutta myös rakenteellinen ja kontekstuaalinen tekijä. Kiireen kokemus on lisääntynyt kaikilla aloilla 1970-luvulta lähtien. Kiireen kokemus luo työpaikalle helposti sellaisen ilmapiirin, missä ei toivota mitään ylimääräisiä häiriötekijöitä, esim. koulutusta. Työt ovat muuttuneet toimihenkilövaltaisemmiksi, jolloin työt jäävät siltä osin tekemättä, kun työntekijä on poissa (esim. koulutuksessa). Toisaalta puutteet koulutuksessa aiheuttavat tehottomuutta ja kiirettä. (Laine 2017, 72.) Monilla työpaikoilla henkilöstö toimii suorituskykynsä ylärajoilla, mutta menestyminen ei tule tekemällä enemmän kuin muut. Huipputuloksiin ei päästä tekemällä töitä liikaa, vaan oikeita asioita viisaasti. Iso osa työajasta menee turhaan puuhasteluun. Karsimalla puuhastelua ja kiireen esittämistä aikaa jäisi myös luovuudelle. (Tiensuu ym. 2004, 40.) Liiallinen työmäärä ja aikapaine aiheuttavat kiireen kokemusta. Kiire ilmenee kiristyneenä työtahtina ja työpäivien pitenemisenä. Työn luonteen ja käytäntöjen muutokset aiheuttavat kiirekokemusta, kuten myös henkilöstövähyyks ja kiristynyt kilpailu ja tulostavoitteet. Myös työn pakkotahtisuus ja vaikutusmahdollisuuksien vähyyks vaikuttavat kiirekokemukseen. Osaamisen merkitys korostuu kiiretilanteissa ja hyvinvoinnin kannalta huonoimpia tilanteita ovat sellaiset, joissa sekä osaaminen että työn hallinta ovat heikot. (Laine 2017, 108.) Stressin ja työn kiihtymisen vähentämiseksi tulisi organisaatioiden neuvoa työntekijöitä työn tehokkaassa suorittamisessa ja kannustaa heitä osallistumaan päätöksentekoon (Khoreva & Wechtler 2018, 239).

Kokemukseen työstressistä vaikuttaa työmäärän lisäksi kokemus työn hallinnasta. Työn hallinnan kokemus vähentää työstressin kokemusta. (Lu 1999, 61-62.) Kappaleessa 3.4 on kerrottu enemmän työn hallinnan kokemuksesta. Myös persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten kuormittavina henkilöt kokevat esimerkiksi työmäärän lisääntymisen: tunnollinen ihminen stressaantuu ja vähemmän

tunnollinen jättää vain töitä tekemättä. Tämä asenne-ero kuvastaa henkilöiden työorientaation eroa. Työorientaatio kuvastaa, miten suuri merkitys työllä on ihmisen elämässä. (Mamia 2009, 51-52.) Negatiiviseen elämänasenteeseen yhdistyy usein negatiiviset tunteet, terveysvaivat ja loppuun palaminen. Positiiviseen elämänasenteeseen yhdistyy puolestaan positiivisten tunteiden kokeminen sekä minäkyvykkyys ongelmien ratkaisun suhteen. Negatiiviseen elämänasenteen omaavat ovat yleensä tyytymättömämpiä työhönsä ja kokevat terveytensä huonommaksi. (Wegge, Van Dick & von Bernstorff 2010, 599.) Työntekijä ei ole kone, vaan inhimillinen, kokeva, tunteva ja työstää nauttimaan pyrkivä sosiaalinen toimija. Ihmistä ei voi laittaa päälle aamulla ja illalla pois kotiinsa latautumaan. (Tien-suu ym. 2004, 198, 233-234.) Tulisi huolehtia siitä, ettei työntekijä jatkuvasti ja kohtuuttomasti kuormitu (Suonsivu 2014, 165).

Kuormitustekijöitä on fyysisiä (esim. huono työpisteen mitoitus, toistotyö, hankalat työasennot ja raskaat nostot), turvallisuuteen liittyviä (esim. melu, ilman epäpuhtaudet ja väkivallan uhka), työhön liittyviä (esim. epäselvät tavoitteet, jatkuva kiire ja palautteen puute), vuorovaikutukseen liittyviä (esim. yksin työskentely, huono tiedonkulku ja epä johdonmukainen esimiestyö) sekä työaikoihin liittyviä (esim. korvauksettomat ylityöt, jatkuvasti suuri viikkotyömäärä, erilliset työjaksot työpäivän aikana ja hyvin varhaiset aamuvuorot). (Ahola ym. 2010, 32.) Tietotyön kuormitustekijöitä ovat käsiteltävänä olevat suuret tietomassat, staattinen lihaskuormitus, näköaistin rasitus, pitkät työpäivät sekä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen (Pyöriä 2010, 51). Aivojen työmuistin kapasiteetti on rajallinen. Informaatioylikuorma lisää stressiä ja huonontaa huomiokykyä ja muistia. Työmuistin informaation käsittelykyky voi ylittyä monitehtäväisyydestä tai jatkuvista työn keskeytyksistä. Voimme keskittyä vain yhteen asiaan kerrallaan. Ajattelu vie aikaa. Muisti ja ajattelun ”nyrkkisäännöt” ovat alttiita virheille. Olemme hitaita oppimaan ja nopeita unohtamaan. Ajattelun rajoitukset ovat tiedostamattomia. (Manka 2015, 120, 122.)

Pienin muutoksin kuormitusta on kuitenkin mahdollista pienentää kuten ergonomisilla kalusteilla ja teknisillä ratkaisuilla sekä työn tauotuksella. Ihminen on luotu liikkumaan, joten pitkäaikainen istuminen näyttöpäätteen edessä on haitaksi. Tauot auttavat jaksamaan sekä fyysisesti että psyykkisesti. Tauon jälkeen aivot

pystyvät jälleen syventymään ongelmanratkaisuun. (Pyöriä 2010, 51.) Informaatiotulvan hallinnassa tärkein tekijä on ihminen itse: sähköpostin ja puhelimen hälytykset voi laittaa pois ja työkavereiden kesken sopia mahdollisuudesta häiriöttömään työskentelyyn (Manka 2015, 123).

Palvelusektorilla henkilöiden väliset ongelmat ovat merkittävä tekijä työhyvinvoinnissa (Lu 1999, 62). Tunnettyö on se ponnistelu, suunnittelu ja kontrolli, joka tarvitaan organisaation hyväksymien tunteiden näyttämiseksi vuorovaikutustilanteissa. Tunnettyön etuja ovat parantunut palvelun laatu ja palveluntarjoajien paremmat tulot (esim. tarjoilijat). Ongelma on tunnettyön yleisesti aiheuttama henkinen väsyminen sekä tunteiden ristiriidan kautta. Yleisesti positiivisia tunteita ilmaisevat työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja saavutuksiinsa, mutta tunteiden ristiriitaa kokevat ovat tyytymättömämpiä työhönsä ja kokevat henkistä väsymistä. Tunteiden ristiriita on tilanne, jossa näytetyt ja koetut tunteet eroavat. Tunteiden ristiriita on merkittävä ilmiö palvelutyössä ja se on yhdistetty esimerkiksi loppuun palamiseen. (Wegge ym. 2010, 596-598.) Psykososiaalisen kuormituksen lähtökohta on yksilön kokemus ja tulkinta kuormitusta aiheuttavasta tilanteesta. Tulkinta riippuu henkilön persoonallisuudesta ja organisaation kulttuurista. (Parvikko 2010, 15.)

Työn tekeminen vaatii panostamista. Asiat eivät synny itsestään, joten työ kuormittaa aina jonkin verran. Toimiminen pitää ihmisen vireessä ja kuuluu elämään. (Ahola ym. 2010, 30.) Työn vaatimusten sekä yksilön kykyjen ja odotusten kohdatessa on henkilön kuormitus positiivista (Suonsivu 2014, 23). Sopiva kuormitus edistää hyvinvointia (Manka 2015, 72; Parvikko 2010, 15). Työstä suoriutumiseen vaadittava positiivinen stressi muuttuu negatiiviseksi, kun henkilö kuormittuu pitkäkestoisesti eikä kykene palautumaan (Louhevaara, Järvelin, Louhevaara & Kotasaari 2010, 36). Stressi on elimistön suojautumisreaktio ympäristöön. Matalat stressitasot auttavat henkilöä ajattelemaan ja vastaamaan elämän tuomiin haasteisiin, mutta pitkittynyt ja voimakas stressi vaikuttavat negatiivisesti ihmisen terveyteen. (Louhevaara ym. 2010, 36; Manka 2015, 71; Syaifuddin 2016, 44.) Työperäinen stressi voidaan määritellä henkilön resurssit ylittävien työn vaatimusten aiheuttamaksi epämiellyttäväksi psykologisen jännityksen tilaksi (Johnston ym. 2013, 296). Silloin kun stressi on haitallista, sopeutuminen siihen kuluttaa liikaa

ihmisen voimavaroja (Suonsivu 2014, 24). Liiallinen kuormitus voi heikentää ihmisen toimintakykyä ja vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiin (Ahola ym. 2010, 30). Elämänhallinnan tunne suojaa haitalliselta stressiltä, kuten työn sisältö, työpaikan toimivat ihmissuhteet ja hyvä ilmapiiri sekä työyhteisöltä saatu tuki. Henkilön kannalta haitallista stressiä syntyy, kun työ ei palkitse ponnisteluihin nähden sekä kun työn vaatimukset ovat liian suuret vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksiin nähden. Stressioireet ovat stressin aiheuttamia oireita ja stressitekijät kuormituksen aiheuttajia. (Suonsivu 2014, 24, 26.) Työkuormitus tarkoittaa työn piirteitä eli kuormitustekijöitä. Kuormittuminen on kuormituksen aiheuttamia vaikutuksia henkilössä. (Ahola ym. 2010, 31.) Laki velvoittaa poistamaan tai hallitsemaan terveydelle haitallista kuormitusta (Parvikko 2010, 15). Liiallinen negatiivinen paine johtaa stressiin ja loppuun palamiseen ja liian vähäinen paine pitkästymiseen. Työhyvinvointi ei ole paineen puuttumista, koska kaikki tarvitsevat haasteita työhönsä. (Manka 2015, 72.)

Stressi on merkittävä terveysongelma (Le ym. 2016, 948; Lu 1999, 61) sekä yksilöiden että yhtiöiden ja yhteiskunnan kannalta. Estettävissä olevan työstressin on arvioitu aiheuttavan puolet poissaoloista, 40 % vaihtuvuudesta ja 5 % tuottavuuden menetyksestä. (Lu 1999, 61.) Kirjallisuudessa stressin lähteet jaetaan kolmeen ryhmään: itse työhön liittyvät stressin aiheuttajat, työpaikan sosiaaliset suhteet sekä organisaatiossa vallitseva toimintaympäristö. Altistuminen stressaaville tilanteille, kuten liialliselle työmäärälle, esimiestuen tai vaikutusmahdollisuuksien puutteelle, epäselvät työnkuvat sekä kokemus epätasapuolisesta kohtelusta, voivat aiheuttaa stressiä ja huonontaa työntekijän hyvinvointia. (Le ym. 2016, 948.) Työstressiä aiheuttaa ristiriita työn vaatimusten ja henkilön voimavarojen välillä. Liian pienet tai suuret vaatimukset aiheuttavat stressiä. Paras arvioija stressille on ihminen itse. Sosiaaliset suhteet työpaikalla voivat vaikuttaa sekä ehkäisevästi että pahentavasti stressiin. (Suonsivu 2014, 26-27.) Kokemus omasta arvosta ja organisaation ensiluokkaisuudesta vaikuttaa asiakaspalvelussa ja työntekijöiden välisissä suhteissa. Ylpeys omasta työstä ja työpaikasta auttaa jaksamaan vaikeissakin tilanteissa. Ihmiset ovat taipuvaisia toimimaan odotusten mukaisesti, joten usko ja arvostus auttavat työntekijöitä selviämään tehtävistään. Toisaalta häviäjän leima saa häviämään. (Tiensuu ym. 2004, 97-

98.) Organisaatiossa kaikki voivat toimia stressin aiheuttajina toisilleen. Henkilökohtaisen stressin johtaminen tarkoittaa oman elämän hallintaa. Esimies, joka johtaa työntekijän stressiä, on ymmärtäväinen stressin aiheuttajalle ja toimii organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Stressi on epätasapainoa suorittamisen halun ja mahdollisuuksien välillä ja sillä on merkittäviä seurauksia kokijalleen. (Syaifuddin 2016, 42.)

Työuupumus on vakava vähitellen kehittyvä stressioireyhtymä, jolle on tyypillistä kokonaisvaltainen uupumusasteelle kehittyvä väsymys, kyynistynyt suhde työhön ja ammatillisen itsetunnon lasku. Se voidaan nähdä seurauksena siitä, että henkilö on antanut itsestään liian kauan liian paljon ja saanut liian vähän vastineeksi. Työuupumuksen ensimmäisessä vaiheessa väsymys kasautuu, kun lepoajat ja lomat eivät riitä palautumiseen. Väsymyksen syvetessä ihminen alkaa epäillä selviytymistään, mikä johtaa torjuvaan ja kyynistyvään suhtautumiseen työhön sekä alentuneeseen ammatilliseen itsetuntoon. (Hakanen 2004, 22-23.) Tarkemmin työuupumuksesta on kerrottu kappaleessa 3.3.3.

Työn henkinen rasittavuus on sidoksissa työpaikan toimintatapoihin ja järjestelyihin. Henkilöstön riittävällä mitoituksella, töiden kunnollisella organisoinnilla, avoimuudella, tietojen välittämisellä ja kannustavuudella voidaan pienentää henkistä räsitystä ja kiireen kokemusta. (Ylöstalo 2009, 99.) Henkilöstö tarvitsee esimiestensä arvostusta ja kiitosta. Onnistumisien huomiotta jättäminen ei innosta yrittämään, mutta onnistumisen huomioiminen lisää energiaa. Jos työstään ei saa palautetta, työntekijälle voi tulla olo, ettei ole tehnyt mitään tärkeää. Julkinen kiittäminen kertoo työyhteisölle, millaista toimintaa johto arvostaa. Jos työ on mielekästä, ihminen kestää vastoinkäymisiä ja yrittää parhaansa. Organisaation toiminnan merkityksen oivaltaminen on tärkeää. Työn mielekkyys kasvaa, kun oman tehtävän näkee osana isompaa kokonaisuutta. Oikea näkökulma auttaa näkemään, ettei vähäpätöisiä tehtäviä olekaan. Johdon tehtävä on varmistaa, että jokainen työntekijä tietää työnsä merkityksen organisaatiossa. Organisaation merkityksen tulee näkyä arkityössä, koska se tuo työlle merkityksen ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan ja kohti tavoitteita. (Tiensuu ym. 2004, 101, 102-103, 105-107.)

Henkilöt, joilla on työkuormitusta, voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toisilla on liikaa työtä ja/tai liian kiire ja toiset kokevat työelämän sekä kovaksi että kivaksi. Jälkimmäisen ryhmän työt ovat mielenkiintoisia ja antavat sitä kautta voimavaroja, mutta työmäärä on liian suuri tai tahti liian kiivas riittävälle elpymiselle. (Kalliola 2010, 77.) Muutokset tuovat työhön niin sanottua häiriökuormitusta, kun muutosprosessi aiheuttaa henkilökunnalle ristiriitaisia ja epäselviä vaatimuksia. Organisaatioiden jatkuva muutos asettaa suuria haasteita henkilöstön hyvinvoinnin johtamiselle. (Alasoini 2010, 72-73.) Johtamisen ja työntekijöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen puutteet sekä työn kontekstuaaliset tekijät kuten kolmivuorotyö altistavat terveyshaitoille (Laine 2017, 95). Työn rakenteet voivat sairastuttaa, jos ihmisellä on liikaa vaatimuksia sekä liian vähän vaikutusmahdollisuuksia ja sosiaalista tukea. Väärin käyttäytyvät tai huonot esimiehet tulisi irtisanoa, koska he voivat aiheuttaa epäterveellisiä työpaikkoja. (Kossek ym. 2012, 744.) Julkisella sektorilla on havaittu, että epäoikeudenmukainen johtaminen ilmenee tehottomuutena, poissaoloina ja työuupumuksena (Savolainen 2011, 137).

Työn mielekkyys ja imu houkuttelevat työskentelemään liikaa. Tietoteknologia mahdollistaa työskentelyn myös kotona, jolloin paikan ja ajan asettamat rajoitukset työlle häviävät. Sisäinen motivaatio ja kutsumus ajavat asiantuntijat "uhraamaan" itsensä. Pitkä työpäivä voi olla myös merkki menestyksestä, omasta arvosta ja sitoutumisesta työnantajaan. (Kalliola 2010, 79.) Esimiesten tulisi tarkkailla, ettei innokkaimpienkaan työntekijöiden syventyminen työhönsä vaarantaisi heidän palautumistaan. Flow-kokemus voi imaista työstään innostuneen mukaansa niin, ettei itse tajua liiallista työmääräänsä. Liiallinen töiden tekemisen tapa voi lisäksi lähteä leviämään työyhteisössä. (Pyöriä 2010, 51). Työ-vapaa-aika konfliktin pääasialliset lähteet ovat: aika (yhdessä roolissa käytetty aika on pois toisista), rasitus (toisen roolin rasitukset heijastuvat toiseen rooliin) ja käyttäytyminen (ristiriita eri roolien käyttäytymisodotusten välillä). Eri rooleilla on myös myönteisiä vaikutuksia ja eri rooleissa saadut tiedot, taidot ja resurssit auttavat toimimaan toisissa rooleissa (esim. työ ja vapaa-aika). (Sav, Harris & Sebar 2013, 674.) Pitkät työpäivät aiheuttavat ajan puutetta ja stressiä, kun ei ehdi tekemään kaikkea tarpeellista. Jos määrääjat pakottavat kiirehtimään, aiheuttaa se työntekijöille stressiä. (Ryu 2016, 72.) Mitä pidempiä työpäivät ovat, sitä suurempi todennäköisyys on työn ja vapaa-ajan ristiriidoille (Sav ym. 2013, 675). Ihmisillä

on taipumus heijastaa ympäristön tunteita. Negatiivisuus tarttuu. (Tiensuu ym. 2004, 103.) Työntekijät voivat itsekin aktiivisesti hallita rajaa työn ja vapaa-ajan välillä. Jos kykenee työssä keskittymään työhön, voi samat tehtävät tehdä lyhyemmässä ajassa, kokea vähemmän stressiä ja päästä aikaisemmin kotiin. Lisäksi eri tehtävien välille kannattaa jättää pienet siirtymäajat, jolloin työntekijä kykenee paremmin siirtymään asiasta toiseen, eikä koe tullessa hoputetuksi ja ylityöllistetyksi. Tauotus on tärkeää. (Kossek ym. 2012, 745.)

Ihmisten työnteko on vapaaehtoista. Miksi he sitten ovat valmiita tekemään liikaa töitä? Yksi selkeä ja yleinen syy on toimeentulon menettämisen pelko. Vaikka työttömyys ei hyvinvointivaltiossa täydellistä puutetta merkitsekään, vaikuttaa se kuitenkin merkittävästi tuloihin. (Kalliola 2010, 78.) Työkuormitusta voidaan hallita, mutta se edellyttää, että kuormitusta arvioidaan säännöllisesti sekä pienennetään ja ehkäistään työoloja kehittämällä. Toiminnan tulee olla jatkuvaa eikä yksittäisiä projekteja. Tämä vaatii yhteistyötä työpaikalla. (Ahola ym. 2010, 33.) Organisaatio voi käyttää hyväkseen kuormituksen hallinnassa kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen keskeinen aihe tulisi olla kuormitus ja siitä selviäminen. Keskustelujen lisäksi tulisi laatia tarvittavat toimintasuunnitelmat. Myös työterveyshuollolla on mahdollisuus tukea työntekijän työkykyä kokonaisvaltaisesti. Useissa organisaatioissa on otettu käyttöön erilaisia varhaisen tuen malleja henkilöstön jaksamisen varmistamiseksi. (Rautio 2010, 24-25.) Liiallinen työkuorma aiheuttaa henkistä väsymistä ja sitä kautta huonontaa tyytyväisyyttä elämään. Jos työntekijä ei kykene irtautumaan henkisesti työstään vapaa-ajallaan, pahentaa se väsymystä. Toisaalta vaativa työ ja henkinen väsymys aiheuttavat vaikeuksia irtautua työstä vapaa-ajallakaan. (Boekhorst, Singh & Burke 2017, 901-902.) Työstressi huonontaa henkilöiden suoriutumista ja motivaatiota, lisää poisoloja sekä vähentää työhön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Le ym. 2016, 947).

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin (TV-TV-mallin) mukaan jokaisessa työssä on työn vaatimuksia ja työn voimavaroja (Manka 2015, 37; Tadić ym. 2013, 737). Sekä työn vaatimukset että työn voimavarat vaikuttavat erillisiiin mutta rinnakkaisiin terveyden heikkenemisen prosessiin ja motivaatioprosessiin



(Manka 2015, 37). Työn vaatimukset ovat ponnisteluja vaativia työn fyysisiä, psykologisia (Hakanen ym. 2012, 7; Manka 2015, 38; Tadić ym. 2013, 737), sosiaalisia tai organisatorisia ominaisuuksia (Manka 2015, 38; Tadić ym. 2013, 737) kuten työn määrä ja aikapaineet sekä ilmapiirin aiheuttaman tunnekuormitus (Manka 2015, 387). Työn voimavarat vähentävät koettuja vaatimuksia (Ahola ym. 2010, 32; Harju ym. 2016, 12; Manka 2015, 38; Tadić ym. 2013, 737), virittävät henkilökohtaista oppimista ja kasvua (Manka 2015, 38; Tadić ym. 2013, 737), lisäävät työn imua ja työn tavoitteiden ymmärtämistä (Tadić ym. 2013, 737) sekä auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Voimavaroja ovat esimerkiksi työyhteisön tuki, palaute, esimiehen kannustus, sekä oppimis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Myönteinen ilmapiiri kasvattaa voimavaroja tunteiden siirtymisen kautta ja jokainen voi huolehtia palautumisestaan kotioloissa. (Manka 2015, 38-39.) Terveiden heikkenemisen prosessissa työn vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen ja heikentyneeseen terveyteen (Manka 2015, 39; Tadić ym. 2013, 737). Prosessissa energian katoaminen johtaa uupumukseen, kyynistymiseen ja heikentyneen työsuorituksen kautta ammatillisen itsetunnon huonontumiseen (Manka 2015, 39). Työn vaatimukset eivät itsessään ole negatiivisia, mutta niistä voi muodostua kuormitustekijöitä, mikäli ne vaativat liiallista ponnistelua eikä ehdi palautua. Työssä tulee kuitenkin olla sopivasti haasteita, jotta se pysyy motivoivana ja mielekkäänä. Työn vaatimukset voidaan jakaa haaste- ja kuormitusvaatimuksiin. (Hakanen ym. 2012, 7.) Haastevaatimuksilla on stressivaikutusten lisäksi myönteisiä vaikutuksia työn imuun (esim. kiire, työmäärä) (Hakanen ym. 2012, 7; Harju ym. 2016, 12). Kuormitusvaatimukset ovat negatiivisia (esim. rooliristiriidat, fyysinen kuormitus ja byrokraattiset käytännöt) (Hakanen ym. 2012, 7; Harju ym. 2016, 12). Liiallisena kaikki kuormitus syö työn imua. (Hakanen ym. 2012, 7.) Motivaatioprosessissa voimavarat (työn ja henkilökohtaiset) aiheuttavat työn imua (Hakanen ym. 2012, 7; Manka 2015, 39).

Puhelinpalvelukeskukset ovat yksi stressaavimmista työympäristöistä. Työ on huonosti palkattua, työntekijöiden asema on huono, työntekijöiden seuranta on tiukkaa ja mahdollisuus edetä on huono. Tyypillinen puhelinpalvelukeskuksen työntekijä on nuori ja työuransa alussa. Työntekijöiden luovuuden aktivoimiseen ei yleensä ole panostettu eikä tehtävissä ole joustavuutta, mikä on omiaan lisää-

mään työntekijöiden stressiä ja pitkästymistä. Työtä on usein verrattu liukuhihnatyöhön, koska se on luonteeltaan itseään toistavaa. Kaikki nämä puhelinpalvelukeskustyöhön liittyvät seikat voivat vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen heikentävästi sekä lisätä loppuun palamisen mahdollisuutta. (Harry & Coetzee 2013, 1-2.) Tunteiden ristiriita vaikuttaa myös puhelinpalvelutyöntekijöihin, vaikka heillä ei olekaan suoraa yhteyttä asiakkaisiin. Heillä on kuitenkin yleisemmin vaatimuksia olla ilmaisematta negatiivisia tunteita sekä heidän toimintaansa kontrolloidaan koesoitoilla tai nauhoittamalla, jolloin poikkeamat tunneilmaisussa havaitaan. Asiakkailta on usein negatiivinen asenne puhelinpalvelutyöntekijöitä kohtaan ja he joutuvat käymään saman usein tarkkaan käsikirjoitetun keskustelun jopa sadan asiakkaan kanssa saman päivän aikana, jolloin tylsistyminen on helppoa. Näin vaatimukset negatiivisten tunteiden tukahduttamiseen ovat suuret. Asiakkaiden aggressiivisuus on yhdistetty tunteiden ristiriitaan ja loppuun palamiseen. Puhelinpalvelutyössä aggressiiviset asiakkaat ovat yleisiä. (Wegge ym. 2010, 598-601.) Tietoisuus omista tunteista voi vähentää stressiä. Tunnetaitojen harjoittelu vähentää masennusoireita ja stressiä sekä lisää sinnikkyyttä, empaattisuutta, onnellisuutta ja tyytyväisyyttä elämään. (Benzo, Kirsch & Nelson 2017, 204-205.)

### **3.3.1 Voimavarat**

Työn imu on yhteydessä työn voimavaroihin eli työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin piirteisiin, joilla vähennetään työstä koettuja vaatimuksia (Hakanen 2009, 12; Hakanen 2011, 49-50; Hakanen ym. 2012, 8). Työn voimavarat auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, tyydyttävät itsenäisyyden, yhteisöllisyyden ja pärjäämisen perustarpeita (Hakanen 2009, 12; Hakanen 2011, 49) sekä tukevat uusien voimavarojen syntymistä (Hakanen ym. 2012, 8). Työn voimavarat lisäävät työntekijän motivaatiota (Hakanen 2009, 12; Hakanen 2011, 49; Ramos ym. 2016, 804). Eri töissä ja työpaikoissa työn voimavarat vaihtelevat (Hakanen 2009, 12). Voimavarat kasautuvat ja vahvistavat toisia voimavaroja. Myös työn voimavarat ja työn imu voivat vahvistaa toinen toisiaan. Nämä positiiviset spiraalit eivät kosketa vain yksittäisiä työntekijöitä vaan koko työyhteisöä. (Hakanen 2011, 124; Harju ym. 2016, 12; Manka 2015, 41-42.) Mahdollisia ovat

myös vastakkaiset negatiiviset kierteet, joissa henkilöstö väsyä ja kynnistyy voimavarojen ja hyvinvoinnin menettämisen myötä. Työn voimavarat ovat erityisen tärkeitä, kun työ on kuormittavaa, vaativaa tai kun työyhteisö on muutoksessa. (Hakanen 2011, 73, 128.)

Voimavarat ovat:

1. aineellisia, esim. koti, asema
2. olosuhteisiin liittyviä, esim. työsuhteen jatkuvuus, sosiaalinen tuki
3. henkilökohtaisia, esim. itseluottamus, osaaminen
4. energiamuotoja, esim. aika, raha (Manka 2015, 41).

Työpaikan vahvuudet ovat voimavaroja, jotka ovat aktiivisessa käytössä. Uinuvat voimavarat ovat voimavaroja, joita ei hyödynnetä kunnolla. Puuttuvat voimavarat ovat tarvittavia voimavaroja, joita työyhteisössä ei ole. (Hakanen 2011, 73-74.) Palkka, turvallisuus, arvostus ja esimiehen tuki lisäävät hyvinvointia tiettyyn pisteeseen saakka ja sen jälkeen eivät enää vaikuta hyvinvointiin. Työn itsenäisyys, vaatimukset, sosiaalinen tuki, taitojen käyttö, palaute ja työtehtävien monipuolisuus puolestaan parantavat hyvinvointia tiettyyn pisteeseen asti ja liiallisena alkavat muuttua haitallisiksi. (Manka 2015, 32-33.) Näiden kohdalla puhutaan kielteisistä voimavaroista (Hakanen 2011, 74).

Resurssien säilyttämisen teoria perustuu siihen, että henkilöt pyrkivät säilyttämään, suojelemaan ja keräämään resursseja selvitäkseen hyvinvointiaan uhkaavista asioista (Harju ym. 2016, 12; Harry & Coetzee 2013, 5). Jos resursseja ei saa palautettua tai niitä menettää, voi seurauksena olla stressiä ja uhkaa hyvinvoinnille. Resurssien lisääntyminen tapahtuu positiivisissa kierteissä, mutta vastaavasti resurssien menetyksiä voi tapahtua negatiivisissa kierteissä. (Harju ym. 2016, 12.)

Taloudelliset resurssit tarkoittavat elämisen rahallisia resursseja, inhimillinen pääoma tiedollisia ja taidollisia resursseja, sosiaalinen pääoma vuorovaikutussuhteita ja psykologinen pääoma henkisiä resursseja (Manka 2015, 163). Psykologinen pääoma sisältää psykologisia resursseja kuten tehokkuutta, toivoa, optimismia ja sitkeyttä (Laine 2017, 96; Manka 2015, 163). Psykologista pääomaa voi kehittää ja se tarjoaa kaksi suuntaa henkilökohtaisiin voimavaroihin: kyvyn

hyväksyä ja säilyttää mielenrauhan sekä kyvyn ohjata omaa elämäänsä. Henkilöt, joilla on psykologista pääomaa, tulkitsevat tilanteet myönteisemmin ja heillä on resursseja vastata haasteisiin sekä sopeutua muutoksiin. Korkea psykologinen pääoma suojaa stressin haitallisilta vaikutuksilta (Manka 2015, 163-165.) ja lisää hyvinvointia (Laine 2017, 96; Manka 2015, 165) myös tilanteissa, joissa olosuhteisiin ei voi vaikuttaa (Manka 2015, 165).

Esimies antaa työntekijälle resursseja, palkkioita, tietoa ja mahdollisuuksia. Esimiehen toiminta vaikuttaa työntekijöiden sosio-emotionaalisten tarpeiden täytymiseen ja vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin työstä, koska he ovat välittömässä vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Tukea antava esimies saa työntekijän tuntemaan, että organisaatio arvostaa hänen työpanostaan, koska esimiehet nähdään organisaation edustajina. (Rathi & Lee 2017, 1607.) Esimiehen kielteiset ja myönteiset tunteet siirtyvät alaisiin ja vaikuttavat heidän suoriutumiseensa. Psykologista pääomaa omaava esimies on avoin, selkeä, antaa riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi, hyväksyy aloitteita ja antaa rakentavaa palautetta. Se saa alaiset toiveikkaiksi, optimistisiksi, luottavaisiksi, tehokkaiksi ja ylittämään välittömät velvollisuutensa auttaa toisia. (Manka 2015, 166-167.)

Työn voimavarat voidaan jakaa tehtävää, työn järjestelyjä, vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviin. Työtehtävää koskevat voimavarat ovat usein työn imun ja merkityksellisuuden tärkeimpiä lähteitä ja motivaattoreita. Työtehtävän voimavaroja ovat: työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, itsenäisyys, välitön palaute, tehtävien merkityksellisyys ja palkitseva asiakastyö. Puuttuvat sosiaaliset ja organisatoriset voimavarat voivat heikentää työtehtävän voimavaroja. (Hakanen 2011, 51-54.) Yksi keskeisimmistä työn voimavaroista on riittävä mahdollisuus itsesäätelyyn, koska itsenäisessä työssä työntekijän on mahdollista kokea omistajuutta työstään ja kantaa vastuuta tuloksista. Työn itsenäisyys tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä sekä tehdä sitä koskevia päätöksiä. (Hakanen ym. 2012, 8.)

Työjärjestelyjä koskevat voimavarat liittyvät hyvään johtamiseen (Hakanen 2011, 55). Esimiestyöllä voidaan tukea työn voimavaroja edistää työntekijöiden hyvinvointia (Hakanen ym. 2012, 11). Työjärjestelyjä koskevat voimavarat ovat työroolien- ja tavoitteiden selkeys, osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon ja

joustavat työajat (Hakanen 2011, 55-56). Kokemus huonosta johtamisesta aiheuttaa stressiä, mutta hyvä johtaminen on tärkeä voimavara. Hyvä johtaminen on työntekijöitä osallistavaa ja kannustavaa. Tällöin työntekijä kokee olevansa tärkeä ja voivansa vaikuttaa työhönsä. (Manka 2015, 124.)

Työn sosiaaliset voimavarat eivät maksa mitään, joten niiden kehittäminen on mahdollista suhdanteista huolimatta: jokainen voi olla työtoverilleen voimavara. Työn sosiaalisia voimavaroja ovat työyhteisön ja esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus, luottamus, palaute ja arvostus, huomaavaisuus ja ystävällisyys, työn imun tarttuvuus sekä tiimin yhteisölliset voimavarat. (Hakanen 2011, 56-60.) Myönteiset tunnetilat mahdollistavat sosiaaliset tilanteet. Silloin on helppoa antaa ja ottaa vastaan palautetta ja tukea. Myönteiset tunteet lisäävät henkilökohtaisia voimavaroja ja hyvinvointia, jotka puolestaan lisäävät myönteisiä tunteita. Myönteiset tunteet lisäävät tiedollisia ja älyllisiä taitoja (esim. tietoisuustaitoja), psykologisia voimia (esim. hallinnan tunnetta ja itseluottamusta), sosiaalisia voimia (esim. kyky antaa ja vastaanottaa tukea) sekä fyysisiä voimavaroja (esim. vastustuskyky ja unen laatu). (Manka 2015, 43-44.) Ystävällisyys on tärkeä voimavara. Ystävällisyyden teot herättävät vastavuoroisia myönteisiä tunteita ja tekoja. Ystävällisyys on pientä ja suurta, voi kohdistua tuttuihin ja tuntemattomiin. Ystävällisyys on hyväksi tekijälle ja kohteelle. (Hakanen 2011, 96.) Ystävällisyyden merkitys hyvinvoinnille ja työpaikan kulttuurille on merkittävä. Se on positiivisessa yhteydessä työn imuun ja negatiivisessa työuupumukseen. Ystävällisyys, positiiviset tunnetilat ja työn imu vahvistavat toinen toisiaan ja voivat tarttua. (Hakanen ym. 2012, 10.)

Tuen saaminen työtovereilta mahdollistaa työn tekemisen paremmin, vähentää painetta ja stressiä sekä tekee työn hallittavammaksi, koska työkuormaa on jakamassa useampi henkilö (Booth & Hamer 2007, 300). Työryhmän voimavarat ovat niitä ryhmätason tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti sekä ryhmän että sen jäsenten toimintaan. Ne ovat luonteeltaan sosiaalisia ja yhteisöllisiä. Työyhteisön sosiaaliset suhteissa on parhaimmillaan runsaasti motivoivia tekijöitä, mutta huonosti voiva työyhteisö vaikuttaa yksittäisten työntekijöiden hyvinvointiin

negatiivisesti. (Hakanen ym. 2012, 9.) Vaikka työyhteisö koetaan yleensä voimavarekijänä, yksittäisten henkilöiden vaihdokset voivat vaikuttaa työyhteisöön merkittävästi (Laine 2017, 109-110).

Esimiehen tuki tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, että esimies on kiinnostunut hänen hyvinvoinnistaan (Rathi & Lee 2017, 1606; Ryu 2016, 84) ja arvostaa hänen työpanostaan. Lisäksi esimies auttaa alaisiaan työhön ja urakehitykseen liittyvissä asioissa. Tukeaan esimies osoittaa vastaamalla kysymyksiin, antamalla neuvoja ja uraohjausta sekä kuuntelemalla huolia ja valituksia. (Rathi & Lee 2017, 1606.) Sosiaalinen tuki työssä (Lu 1999, 63; Ryu 2016, 84) ja työn ulkopuolella pehmentää työstressin vaikutuksia. Erityisesti esimiesten ja perheen tuki on merkittävää. (Lu 1999, 63, 71.)

Organisatoriset voimavarat ovat johtamisen ja henkilöstöhallinnon keinoja kehittää ja ylläpitää työn imua (Hakanen 2011, 61; Hakanen ym. 2012, 9), työhyvinvointia ja tuloksellisuutta (Hakanen ym. 2012, 9). Näitä ovat havaittu organisaation tuki, psykologinen sopimus, myönteinen ilmapiiri, rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, palkka, palkitseminen ja uranäkymät, perhemyönteinen kulttuuri, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus, tietojärjestelmät ja teknologia sekä yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä. (Hakanen 2011, 61-69.) Oikeudenmukaisuus ja luottamus ovat tärkeitä työntekijöiden hyvinvoinnille ja motivaatiolle. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa esim. tasavertaista mahdollisuutta tulla kuulluksi ja esittää omia näkemyksiä, päätöksenteon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä toimintaperiaatteiden johdonmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta. Oikeudenmukaiset käytänteet vahvistavat luottamusta esimiesten ja alaisten välillä. (Hakanen ym. 2012, 9.) Organisaation oikeudenmukaisuutta on käsitelty tarkemmin kappaleessa 3.5.

Organisaation tuki tarkoittaa kokemusta organisaation arvostuksesta työpanosta ja mielipiteitä kohtaan sekä työhyvinvoinnista välittämisestä. Kyse on vastavuoroisuudesta, kuten oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen kohdalla. Jos organisaatio välittää työntekijästä, haluaa tämä panostaa työhönsä, mutta jos organisaatio ei välitä ei työntekijäkään anna parastaan. (Hakanen ym. 2012, 10.)

Yhteisöllisyys antaa voimia. Hyvä työilmapiiri on tärkein työilon lähde. Se syntyy hyvästä johtamisesta, mutta jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma vaikutuksensa siihen. Yhteisöllisyys on hyvä puskuri stressiä vastaan ja ruokkii hyvää mieltä. Vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja toimiminen yhteiseksi hyväksi lisäävät yhteisöllisyyttä. Hyvässä työyhteisössä toimitaan aktiivisesti yhteiseksi hyväksi, ideoidaan yhdessä ja jaetaan tietoa. Yhteisöllisyyttä voi lisätä yksinkertaisilla asioilla: tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen ja kiinnostuminen toisten tehtävistä. Lisäksi työympäristöön tulisi lisätä luonnollisia kohtaamispaikkoja, kuten kahvinurkkauksia ja oleskelutiloja. Epämuodollisissa tilanteissa tunteet ja kokemukset välittyvät helpoimmin. (Manka 2015, 144-146, 153.)

Henkilökohtaisia voimavaroja ovat optimismi, kokemus ammatillisesta pystyvyydestä, kimmoisuus ja systeemiäly. Yksilölliset voimavarat voimaannuttavat ja vaikuttavat kokemukseen työoloista. Toisaalta runsaat työn voimavarat vahvistavat yksilöllisiä voimavaroja. Yksilölliset voimavarat vahvistavat työn imua ja auttavat selviämään esim. mahdollisesta työn menetyksestä helpommin. (Hakanen 2011, 71-72.) Henkilökohtaisia stressiä ehkäiseviä ominaisuuksia ovat terveys, energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot (Manka 2015, 31).

Sopeutumiskyvykkyydet (suhtautuminen, hallinta, uteliaisuus ja itseluottamus) sekä onnellisuuden suunnat (mielihyvä, työn imu ja merkitys) ovat negatiivisessa suhteessa stressin kokemiseen. Sopeutumiskyvykkyydet ovat taitoja, joita voi harjoitella ja jotka auttavat ihmistä löytämään työuransa tapahtumista järkeä. Ne ovat yksilön valmiutta ja resursseja vastata ympäristön haasteisiin ja selvittää niistä. Myös onnellisuuden suuntia voi hyödyntää, kiinnittämällä ihmisten huomiota mielihyvää, merkitystä ja imua tuottaviin asioihin heidän elämässään. (Johnston ym. 2013, 296, 297, 302.) Ammatillinen sopeutuvuus tarkoittaa psykososiaalisia strategioita, joita henkilö tarvitsee sopeutuakseen työelämän muutostilanteisiin. Se tarkoittaa käsitystä siitä, että tulevaisuuteen voi vaikuttaa ja sitkeyttä ponnistella kohti tavoitteita, uteliaisuutta itsen ja ympäristöön sekä luottoa omiin kykyihin selvittää haasteista ja vastuksista. Ammatillinen sopeutuvuus auttaa henkilöitä sekä älyllisesti että tunteellisesti toimimaan työroolin mukaisesti myös yllättävissä tilanteissa. Ammatillinen sopeutuvuus edistää työssä suoriutumista,

työn imua, työtyytyväisyyttä ja työssä pysymistä. Henkilöt, joilla on korkea ammatillinen sopeutuvuus, toimivat hyvinvointinsa suhteen proaktiivisesti ja huolehtivat omasta hyvinvoinnistaan. Yleensä ammatillinen sopeutuvuus vähenee iän myötä. (Harry & Coetzee 2013, 2-4.)

Koherenssi tarkoittaa henkilön kokonaisvaltaista, pysyvää ja dynaamista kokemusta siitä, että maailma järjestyksessä, jäsentynyt ja ymmärrettävä (Hakanen 2004, 142-143; Harry & Coetzee 2013, 3). Kokemusta siitä, että tapahtumat elämässä ovat kestettävissä, ohjattavissa tai uusia haasteita, että elämällä on tarkoitus ja siinä on järkeä myös tunnetasolla sekä sitä, että elämän vaatimuksiin kannattaa sitoutua. Koherenssi on itsenäinen henkilökohtainen resurssi, joka vaikuttaa suoraan koettuun hyvinvointiin (Harry & Coetzee 2013, 3.) ja suojaa työuupumukselta (Hakanen 2004, 143). Vanhemmilla ihmisillä koherenssin kokemus on yleensä suurempi, koska heidän persoonansa on ehtinyt kehittyä (Harry & Coetzee 2013, 3).

Moniroolisuus on usein nähty pelkkänä vaatimuksena, mutta se voi toimia myös voimavarana, joka mahdollistaa kasvun ja kehittymisen. Eri elämän osa-alueiden rikastavalla vaikutuksella tarkoitetaan sitä, että myönteiset kokemukset jollain elämänalueella heijastuva toiselle. Heijastumat voivat olla esimerkiksi taitoja, myönteisiä tunteita ja yksilöllisiä voimavaroja. (Hakanen 2011, 128-129, 131.)

Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista ja strategista suunnittelua sekä toimenpiteitä ja niiden arviointia. Mitä aikaisemmassa vaiheessa mahdolliset ongelmat havaitaan ja niihin puututaan, sitä enemmän keinoja on käytettävissä ja sitä helpompi on ongelma ratkaista. Ennaltaehkäisevällä työllä voidaan kasvattaa työhyvinvointipääomaa, jonka perustana on työkyky sekä turvallista ja terveellistä työskentelyä edistävät käytännöt ja toimenpiteet. Työhyvinvointipääomaa on myös työntekijöiden psykologinen hyvinvointi ja motivaatio. (Manka 2015, 109-110.) Työhyvinvointia voidaan kehittää sopeuttavalla tai kehittäväällä strategialla. Sopeuttavassa henkilöstön sopeutumista, sietokykyä ja jaksamista tuetaan. Kehittävässä toimintastrategiassa vaikutetaan yksilöön kohdistuvaan kuormitukseen niin, että se vastaa henkilön voimavaroja. Kokonaisvaltaisessa toimintastrategiassa huomioidaan molemmat näkökulmat, jolloin kehittämishankkeet laajenevat perinteisen työhyvinvoinnin ulkopuolelle ja niitä tulee koordinoita yhdessä



organisaation muiden kehittämishankkeiden kanssa. (Laine 2017, 111, 121, 123.) Jos työpaikan stressitekijöihin halutaan vaikuttaa, tehokkaimmiksi kehittämistoimiksi on havaittu sellaiset, joissa puututaan useisiin erilaisiin stressitekijöihin yhtä aikaa. Nämä yhtäaikaiset toimet kohdistuivat: työympäristön olosuhteisiin (esim. melu, ääni, pöly), työaikajärjestelyihin (esim. työtahti, määräajat, tauot ja vuorotyön järjestelyt) ja työorganisaation puitteisiin (esim. työn hallinta, palkkiot, työtavat, johtaminen, tiimit ja osaamisen kehittämismahdollisuudet). (Manka 2015, 105.) Voimavarojen vahvistaminen on yleisesti hyödyntämätön työhyvinvoinnin parantamismahdollisuus suomalaisilla työpaikoilla. Ongelmia kyllä korjataan, mutta huomaamatta jää mahdollisuudet tehostaa työtä muuttamalla asioita, jotka eivät varsinaisesti ole huonosti. Vahvuudet tulisi tunnistaa vahvuuksiksi, koska ne vievät myös huonojen aikojen yli. Monet työn voimavarat ovat ilmaisia, suhdanteista riippumattomia ja aina kehitettävissä. Työn vaatimusten vähentäminen on usein hankalampaa ja vie enemmän aikaa. (Hakanen 2011, 50.)

Jokainen voi lisätä työn voimavarojaan:

- asettamalla työlle itseä innostavia tavoitteita
- etsimällä myönteistä palautetta
- etsimällä tukea työtovereilta ja auttamalla heitä
- hankkimalla lisää osaamista
- miettimällä työn hyviä puolia ja kehittämällä työtä (Manka 2015, 161).

Kun työtä tekee hyvällä mielellä, vaikuttaa se positiivisesti terveyteen ja stressin kokemus on vähäisempi. Positiiviseen asenteeseen voi opetella, mutta pelkkä asenteiden muuttaminen ei aina auta, välillä täytyy olosuhteitakin muuttaa. Myönteisyyttä voi lisätä keskittymällä onnistumisiin sekä etsimällä työstä hyviä piirteitä ja hyviä tekijöitä. (Manka 2015, 14-15, 147.) Myönteiset tunteet laajentavat ajattelumalleja ja voivat vahvistaa henkilökohtaisia voimavaroja (Hakanen 2011, 123). Motivoitunut ja energinen työntekijä, jonka työ sisältää erilaisia voimavaroja sekä kohtuullisesti vaatimuksia voi paremmin ja on terveempi, kuin työntekijä, jonka ei ole yhtä sitoutunut ja jonka työolosuhteet eivät ole yhtä suotuisat (Manka 2015, 40).

### 3.3.2 Palautuminen

Työntekijä ponnistelee vastatakseen työn vaatimuksiin käytettävissä olevien voimavarojensa puitteissa. Palautuminen alkaa, kun vaatimukset lakkaavat. Jos henkilö ehtii palautumaan sekä fyysisesti että psykologisesti ennen uutta ponnisteluja, on tilanne tasapainossa. Mikäli palautuminen ei ehdi tapahtua, on tilanne epätasapainossa. Epätasapaino on riskitekijä henkilön terveydelle, varsinkin tilanteen pitkään jatkuessa. (Manka 2015, 44-45.) Palautumista on fysiologinen palaaminen stressitilasta perustilaan (Hakanen 2011, 98; Manka 2015, 191-192) sekä psykologinen kokemus siitä, että voi taas tehdä työtä (Manka 2015, 191-192). Palautuminen on välttämätöntä, että työntekijät jaksavat työssään (Boekhorst ym. 2017, 895). Palautumismekanismi on psykofysiologinen elpymisprosessi, jossa työhön kulutetut voimat palautuvat. Mekanismi palauttaa elimistön stressitilasta lepotilaan. Palautuminen vaatii riittävää lepoa öisin, vapaa-ajalla ja viikonloppuisin. Suuretkaan ajoittaiset paineet eivät ole ongelma, mikäli palautuminen on riittävää. (Manka 2015, 190.) Palautuminen on erityisen tärkeää kuormittavassa työssä, mutta merkittävää myös työn imua koettaessa. Työn imu saa panostamaan työhön enemmän, jolloin voimia kuluu myös enemmän. (Hakanen 2011, 98.) Myös mukavasta työstä tulee irrottautua, jotta jaksaa tehdä sitä jatkosakin. Riittämätön palautuminen johtaa psykosomaattisiin oireisiin, poissaoloihin ja uupumukseen. (Manka 2015, 47, 189.)

Palautumiseen on neljä mekanismia:

1. psykologinen irrottautuminen eli ettei pohdi työasioita vapaa-ajalla
2. rentoutuminen eli miellyttävä matalan viritystason tila
3. taidonhallintakokemukset eli uusien taitojen oppiminen ja näkemysten laajentaminen
4. kontrollin tunne eli mahdollisuus päättää vapaa-ajalla siitä mitä, missä ja milloin tekee (Hakanen 2011, 100-10; Manka 2015, 192).

Tärkein psykologinen palautumisprosessi on henkinen irtautuminen työstä (Boekhorst ym. 2017, 895; Hakanen 2011, 101). Henkinen irtautuminen antaa työntekijälle mahdollisuuden antaa työasioiden olla ja keskittyä muihin elämän osa-alueisiin (Boekhorst ym. 2017, 895).

Lomat (Hakanen 2011, 100; Manka 2015, 196) ja vapaapäivät ovat tärkeitä palautumisen kannalta (Manka 2015, 196), mutta lomalla kerättyjä voimia ei voi varastoida. Hyvinvoinnista ja palautumisesta onkin tärkeää huolehtia jatkuvasti työn arjessa. Palautumisessa rutiineista on hyötyä, koska niistä on helppo pitää tiukoissakin tilanteissa kiinni. Palauttavat rutiinit asettavat työlle myös rajoja. (Hakanen 2011, 100-101.) Kahvi- ja lounastauot, selkeät työn aloitus- ja lopetusajat sekä henkiset ja fyysiset rajat työn tekemiselle ovat tärkeitä palautumisen kannalta (Manka 2015, 196-197).

Uni on elpymisen kannalta ensisijaisen tärkeää. Yleensä hyvälaatuista unta tarvitaan 7-9 h. Myös liikunta ja ulkoilu sekä sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä palautumistapoja. Liikunta saa hyvälle mielelle sen aiheuttamien psykologisten ja fysiologisten mekanismien vuoksi. (Manka 2015, 197-199.)

Palautumisen tarve on tunne siitä, että tarvitsee taukoa työstä. Se ilmenee ärtymyksenä, vetäytymisenä, energian puutteena ja ylikuormittumisena. Työn suuri määrä, kova vauhti ja tunnekuormitus lisäävät palautumisen tarvetta. (Manka 2015, 190-191.) Lisääntynyt tarve palautua on merkki pitkittyneestä väsymyksestä, joka voi johtaa uupumukseen (Hakanen 2011, 99). Palautumisongelmat lisäävät työuupumuksen riskiä (Manka 2015, 47).

Palautumista uhkaavia tekijöitä on sekä työssä että vapaa-ajalla. Työhön liittyviä palautumista uhkaavia tekijöitä ovat: vuorotyö, pitkä työviikko, fyysinen kuormittavuus, aikapaine ja kiire, vastuu ja päätöksenteko, epäoikeudenmukainen esimies, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, vähäinen sosiaalinen tuki, työn epävarmuus, epäedullinen työn vaatimusten ja voimavarojen suhde, työholismi sekä vähäinen työn imu. Vapaa-aikaan liittyviä palautumisen uhkia ovat ikääntyminen, vaativa perhetilanne, työ-perhe-ristiriita, perhe-työ-ristiriita, oman ajan vähäisyys, vähäinen sosiaalinen aktiivisuus, vähäinen liikunta, työnteko vapaa-ajalla, vähäinen ja huonolaatuinen uni sekä naissukupuoli. (Manka 2015, 194.)

Palautumista puolestaan edistävät esimiehen tuki, vaikutusmahdollisuudet työssä ja hyvä työyhteisö. Työn ja kodin voimavarat sekä työn ja perheen myönteinen vuorovaikutus voivat vahvistaa kehämäisesti toisiaan. Työn imu rikastuttaa perhe-elämää. Myönteiset kokemukset jollain elämän osa-alueella heijastuvat

muihinkin. Palautumista voi opetella, mutta uupumusasteiseen väsymykseen se ei auta. (Manka 2015, 195-196.)

### 3.3.3 Uupuminen

Työuupumuksen oireet ovat työntekijän uupumus, kyynisyys ja kokemus alentu-  
neesta ammatillisesta suoriutumisesta (Harry & Coetzee 2013, 4; Manka 2015,  
75; Timms, Brough & Graham 2012, 328). Uupumus tarkoittaa sellaista väsy-  
mystä, jolloin tuntuu, ettei mikään riitä, on voimiensa ääri rajoilla ja ärtynyt sekä  
nukkuu huonosti (Manka 2015, 75). Tätä fyysistä, henkistä ja psykologista uupu-  
musta kutsutaan myös loppuun palamiseksi (Harry & Coetzee 2013, 4). Työuupu-  
mus on työperäinen stressioireyhtymä (Manka 2015, 81; Suonsivu 2017, 29) ja  
pysyvä negatiivinen työhön liittyvä mielentila (Harry & Coetzee 2013, 4). Se ke-  
hittyy asteittain (Hakanen 2004, 24; Manka 2015, 81), kun työntekijä on antanut  
itsestään liikaa ja liian kauan ja hänen energiavarastonsa ovat tyhjentyneet  
(Manka 2015, 81). Työuupumus on fyysisten, henkisten ja kognitiivisten resurs-  
sien puutetta (Fouché ym. 2017, 3).

Työuupumus on pitkittyneen stressin seuraus. Stressaantuneena ihminen käyt-  
tää voimavarojaan ratkaistakseen tilanteen, mutta uupumuksessa voimavaroja ei  
enää ole. Työuupumusta voi nopeuttaa ongelmat muilla elämän osa-alueilla.  
(Manka 2015, 82.) Kaikki stressi- ja uupumusoireilu ei johdu työpaikasta, mutta  
seuraavat merkit kertovat työperäisestä oireilusta: henkilöstöriritidat, palaute lii-  
allisesta kuormituksesta (Suonsivu 2014, 33), runsaat poissaolot ja suuri vaihtu-  
vuus (Suonsivu 2014, 33; Timms ym. 2012, 328).

Stressin oireet voidaan jakaa kolmeen vakavuusasteeseen:

1. vähäiset, lyhytkestoiset ja tilapäiset oireet: lievät henkiset väsymysoireet, turhautuminen, fyysiset oireet, vähäiset voimat ja kovalta tuntuvat vaatimukset
2. pysyvämmät, kestävämmät ja vaikeasti eroon päästävät oireet: kadonnut innostus, kadonnut mielenkiinto, riittämättömyyden tunne, kyynisyys, vaikeus virkistyä ja aikapaineen tunne
3. jatkuvat oireet ja fyysinen sairastuminen: uupumus, kyynistyminen ja arvottomuuden tunne (Manka 2015, 79-80).

Työstressi on henkilö kokemuksena siitä, ettei hän ole toimintakuntoinen työolosuhteiden tai työssä tapahtuneiden asioiden vuoksi. Stressaavista olosuhteista on seurauksena välitön tunnereaktio, joka aiheuttaa fysiologisia muutoksia. Työstressi uhkaa työntekijän terveyttä. (Sert, Elçi, Uslu & Şener 2014, 1189.) Stressaantunut ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi. Hänellä voi myös olla mieltä vaivaavista asioista aiheutuvia nukkumisvaikeuksia. Positiivinen stressi saa toimimaan ja sen jälkeen palautuu. Stressireaktio on auttanut reagoimaan vaaratilanteissa ja vaikka elinjääminen ei enää vaadi taistelua, on stressireaktio edelleen toimiva fysiologinen tapahtuma. Se on tarpeellinen, mutta voi myös vahingoittaa vakavasti terveyttä, jos se jää päälle. Parhaimmillaan stressi auttaa parhaaseen työsuorituksen, mutta pitkittyessään johtaa ahdistuksen kasvamiseen ja työuupumuksen riskiin. (Manka 2015, 13, 17, 24, 34.)

Stressiä aiheuttaa:

- työn sisältö ja vaatimukset: suuret tiedolliset tai emotionaaliset vaatimukset, yksitoikkoisuus, taitojen alikäyttö, keskeytykset, epämielekkyyks, epävarmuus, jatkuva muutos, jatkuva kanssakäyminen ja ristiriitaiset vaatimukset
- työn määrä ja työtahti: liikaa työtä, liian vähän työtä, pakkotahtisuus, kiire, aikapaineet, jatkuvat määräajat ja koneen tahdissa työskentely
- työn hallinta: vähän mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon, vähäinen itsenäisyys sekä vähäiset vaikutusmahdollisuudet työn määrään, tahtiin tai vuoroihin
- työaika: vuorotyö, yötyö, joustamaton työaika, ennustamattomat työajat, ylityöt, yksintyöskentely ja epätyypilliset työajat
- työympäristö: puutteet työvälineiden saatavuudessa, sopivuudessa tai kunnossapidossa sekä puutteet työskentelyolosuhteissa kuten ahtausta, pimeys ja melu
- työroolit: epäselvyys, rooliristiriidat ja suuri vastuu toisista
- organisaatiokulttuuri ja -rakenne: kommunikaatio-ongelmat, riittämättömät henkilöstöresurssit, organisaatiomuutokset, syrjintä, riittämätön tie-

dotus, liiallinen byrokratia, puutteet organisaation tavoitteiden määrittelyssä sekä tuen puute ongelmien ratkaisemissa tai henkilökohtaisessa kehittämisessä

- toiminnan johtaminen: epäoikeudenmukainen palkitseminen ja palkkaus, suosiminen, johdon epäluotettavuus sekä läsnäolon, palautteen ja innostamisen puute
- ilmapiiri: ristiriidat, häirintä, kiusaaminen, väkivalta, vähäinen tuki työtovereiden kesken, vähäinen esimiehen tuki, vähäinen sosiaalinen tuki sekä eristäminen
- työuran kehitys: epävarma työsuhde, työura pysähtynyt, työn vähäinen arvostus ja ei mahdollisuuksia kehittyä
- työn ja muun elämän ristiriidat: työn ja perheen ristiriidat, vähäinen tuki perheeltä ja kahden uran ongelma
- henkilökohtaiset piirteet: negatiivisuus, huono itseluottamus, vähäinen psykologinen pääoma ja huono kunto (Manka 2015, 51-52).

Stressi näkyy organisaatiossa yksilössä, ryhmässä ja koko organisaatiossa ja vaikuttaa tunteisiin, ajatuksiin, fysiologiaan, motivaatioon ja käyttäytymiseen. Stressi aiheuttaa jännitystä, vihaa tai masennusta. Työyhteisössä tämä näkyy ristiriitoina, kun ihmiset hermostuvat helposti. Stressi myös heikentää päätöksentekokykyä ja muistia sekä huonontaa oppimista. Työyhteisössä tämä näkyy syytelynä ja organisaatiossa kyynistymisenä. Stressi heikentää elimistön puolustuskykyä ja altistaa tapaturmille ja voimakkaasti stressaantunut ihminen on alttiimpi syömishäiriöille ja päihteiden käytölle. (Manka 2015, 57-59.)

Työuupumukselle ei ole löydettävissä yleensä yhtä syytä (Hakanen 2004, 24), mutta uupumus on tunnepohjainen reaktio stressitekijöihin, kun työn vaatimusten ja voimavarojen välillä on epätasapaino (Manka 2015, 81; Ryu 2016, 72). Se puolestaan johtaa ahdistukseen, väsymykseen ja uupumiseen. Nämä vaikuttavat asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tai se syntyy pitkäkestoisesta väsymyksestä, masennuksesta ja turhautumisesta, jotka aiheutuvat sitoutumisesta huolimatta saamatta jääneistä palkkioista. (Manka 2015, 81.) Työuupumukseen vaikuttavia tekijöitä ovat työn määrällinen kuormitus (kiire, aikapaine, jne), vaikutusmahdollisuuksien puute (Hakanen 2004, 24; Manka 2015, 82), työroolien epäselvyys,

asiakastyön tunnekuormitus, työilmapiirin ongelmat, sosiaalisen tuen ja palautteen puute, organisaation byrokraattisuus, henkilöstömuutokset (Hakanen 2004, 24), oikeudenmukaisuuden puute, riittämätön palkitseminen, ongelmat työpaikan ihmissuhteissa sekä työpaikan arvojen ristiriita omien arvojen kanssa (Manka 2015, 82). Korostunut velvollisuudentunto (Hakanen 2004, 143; Manka 2015, 82) ja voimakas työhön suuntautuminen ovat myös työuupumuksen riskitekijöitä (Manka 2015, 82). Ylitunnollinen työskentelee helpommin yli voimavarojensa (Hakanen 2004, 144). Korkeat henkilökohtaiset tavoitteet, voimakas sitoutuminen ja puutteet ristiriitojen ratkaisukeinoissa lisäävät uupumisriskiä (Manka 2015, 82). Työn kohtuuttomat vaatimukset ovat kuitenkin työuupumuksen suurin riskitekijä (Hakanen 2004, 130).

Kun ihminen alkaa uupumaan työssään, siirtää hän aikaa ja energiaa työhön kodista ja vapaa-ajasta. Nämä ovat kuitenkin voimavaralähteitä, joten niistä luopuminen pahentaa uupumusta. (Hakanen 2004, 220.) Koska ihmisillä on vain rajattu määrä energiaa käytettäväksi työhön ja vapaa-aikaan, seurauksena on rooliristiriitoja. Mikäli ristiriita on suuri, on sillä negatiivinen vaikutus henkilön terveyteen. Jos energian kulutus on suurempaa kuin sen palautuminen, on seurauksena negatiivinen kierre, joka vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin. (Ryu 2016, 72.)

Uupuneen voimavarat voivat kulua sinnittelyyn ja päivittäisistä tehtävistä selviytymiseen. Voimia työn tuunaamiseksi suotuisammaksi ei ole. Uupunut voi pahentaa tilannettaan toimimalla yksin ja apua pyytämättä ja näin vähentää voimavarojaan entisestään. Voimavarojen lisääminen ja haitallisten vaatimusten vähentäminen tapahtuu ensisijaisesti esimiehen ja mahdollisesti työterveyshuollon avustuksella. (Hakanen 2011, 89.) Väsymys heikentää abstraktia ajattelua, luovaa ongelmanratkaisua ja tilannetajua. Väsynyt turvautuu rutiineihin, vaikka ne eivät tilanteessa toimitakaan. Uupunut toistaa totuttuja ajatus- ja toimintamalleja, joten saattaa ryhtyä kotona siivoamaan kaappeja tai potea huonoa omaatuntoa sairauslomasta. Jos uupuu pitkäkestoisesti, on tärkeää pysähtyä ja tunnustaa tilanne sekä mennä lääkäriin. Sairasloma, kuntoutus ja vertaistuki auttavat elvyttämään mielen ja kehon voimavaroja. Uupumuksen aiheuttaneet olosuhteet tulee työpaikalla korjata. (Manka 2015, 200, 204.) Työuupumuksen oireet kestävät vuosia (Hakanen 2004, 46). Esimiehet voivat pitää uupumista henkilön oman

heikkouden osoituksena ja korjaavat toimenpiteet kohdistuvat usein henkilöön ja hänen stressinhallintaansa. Toimenpiteissä keskitytään siis yksilöihin eikä ymmärretä ilmiön organisatorisia lähtökohtia. (Timms ym. 2012, 329.)

Työn imua on pidetty loppuun palamisen vastakohtana, koska siihen liittyy energisyys, tehokkuus, motivaatio työhön sekä työn kokeminen merkityksellisenä ja tyydytystä antavana (Timms ym. 2012, 328). Psykologinen loppuun palaminen ja työn imu voivat esiintyä työntekijällä saman aikaisesti (Hakanen 2011, 106; Timms ym. 2012, 342), mikä viittaa siihen, että ilmiöt ovat itsenäiset vaikkakin eri suuntaiset (Timms ym. 2012, 342). Työn vaatimusten ja tarvittavien voimavarojen suhde määrittää kokonaisuhyvinvoinnin. Optimitilanteessa työssä on vaatimuksia, muttei niin paljon, että tulee pysyvä ylikuormitustilanne. Lisäksi työn voimavaroja on runsaasti tarjolla, jolloin ne auttavat selviämään tehtävistä, energisoivat ja innostavat sekä mahdollistavat työn imun kokemisen. (Hakanen 2011, 106.) Vaikka loppuun palaminen on yhteydessä työympäristöön, sitä pidetään edelleen yksilön ongelmana ja näyttönä hänen sopimattomuudestaan työhönsä. Tämä on organisaation potentiaalinen haaskaamista. Työntekijät ovat erilaisia ja heidän tarpeensa vaihtelevat, jolloin myös toimenpiteet työolojen parantamiseksi vaihtelevat. Työntekijöitä voidaan kuitenkin ryhmitellä heidän uupumuksensa ja työn imunsa perusteella, jolloin toimenpiteitä voidaan kohdistaa tietyille ryhmille. (Timms ym. 2012, 342.)

Työhyvinvointia johdettaessa on siis huomioitava työn voimavarat ja työn vaatimukset sekä yksilö- että yhteisötasolla (Hakanen 2011, 107), koska samoissa työtehtävissä toimivat henkilöt voivat kokea tilanteensa hyvin erilaisina (Hakanen 2011, 107; Manka 2015, 30). Muutostilanteet tuovat usein hetkellisesti työhön lisää vaatimuksia, jolloin on erityisen tärkeää huolehtia työn voimavaroista (Hakanen 2011, 108). Työperäisen stressin, uupumuksen ja masennuksen kohdalla ennaltaehkäisy on keskeistä (Hakanen & Perhoniemi 2012, 29; Suonsivu 2014, 35). Liialliseen kuormitukseen tulee puuttua ennen ongelmien syntymistä. Työntekijän kokemuksia työn vaatimuksista ja omista voimavaroistaan on luontevaa seurata esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Työyhteisötasolla tilannetta voi seurata työhyvinvointikyselyillä. Haitallinen kuormitus on yhteydessä työyhteisön toi-



mivuuteen kokonaisuudessaan, joten jokainen työyhteisön jäsen voi omilla toimillaan vaikuttaa työstressin ehkäisyyn ja hallintaan. Jos työstressiä tunnistetaan, tulee sen poistamiseksi ryhtyä välittömästi toimenpiteisiin. (Suonsivu 2014, 35-37.) Kun työntekijä uupuu, on hänen läheisten työtovereiden jaksaminen vaarassa vuorovaikutustekijöiden muuttuessa voimavaratekijöistä uupumusta siirtäviksi tekijöiksi. Uupumus siirtyy erityisen herkästi hierarkiassa alaspäin esimiehiltä alaisille. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 29.) Aktiivinen johtajuus suojaa työntekijöitä työuupumukselta, mutta passiivinen altistaa uupumiselle (Suonsivu 2014, 164).

### **3.4 Kokemus oman työn hallinnasta**

Ihmiset voidaan ryhmitellä sen mukaan, miten hyvin he kokevat voivansa vaikuttaa olosuhteisiinsa. Henkilöt, jotka kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia, ovat tyytyväisempiä kuin sellaiset henkilöt, jotka kokevat olevansa kohtalon armoilla. (Noor 2002, 659.) Kokemus elämän hallinnasta tuottaa onnea. Itseluottamus syntyy, kun ihmisellä on työhön vaadittava osaaminen. Itsearvostus ja itseluottamus syntyvät onnistumisen kokemuksista ja positiivisesta palautteesta. Usko itseen parantaa henkilön kykyä toimia ja sitä kautta aikaansaa positiivisen onnistumisen kierteen. (Tiensuu ym. 2004, 25.) Kontrolli on kokemusta siitä, että voi vaikuttaa asioihin arvattavalla tavalla. Kokemusta siitä, että voi vaikuttaa omiin olosuhteisiinsa. Jos ihminen ei koe, että hänellä on kontrollia asioihin, on oikeudenmukaisuuden kokemus tärkeä, koska oikeudenmukaisesti asiat toimivat sääntöjen mukaan. Tämä vähentää kokemusta epävarmuudesta. Jos ympäristöön ei ole kontrollia, eikä se toimi sääntöjen mukaan, aiheuttaa se stressiä. (Elovainio ym. 2005, 2508-2509.)

Kun resurssien säästöt aiheuttavat henkilökunnan vähentämisen siihen pisteeseen, missä työt saadaan juuri ja juuri tehtyä riittävällä laadulla, päädytään tilanteeseen, ettei aika välttämättä riitä siihen, että työntekijä kykenisi tekemään työn niin hyvin kuin haluaisi. Koska suomalaisessa kulttuurissa työ on itseisarvoisesti tärkeää, on kokemus työstään suoriutumiseksi erityisen tärkeää työhyvinvoinnille. ”Hyvän työn” tekeminen on työhyvinvoinnille tärkeämpää kuin työolosuhteet tai työstä saadut palkkiot. (Mamia 2009, 50.) Jos työntekijällä ei ole mahdollisuutta

tehdä työtään haluamallaan tasolla, aiheuttaa se arvostiriitaa ja vähentää työntekijän hyvinvointia. Nykyään työntekijät ovat erittäin itseohjautuvia ja he haluavat vaikuttaa työhönsä, kehittää sitä ja käyttää kaikkea osaamistaan. (Suonsivu 2014, 152, 165.) Hoitotyössä henkilöt voivat kokea kiireen vuoksi eettisiä ongelmia, koska työntekijöillä ei ole aikaa toteuttaa työtään eettiseksi kokemallaan tavalla. Henkilöt, jotka kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä kokevat harvemmin eettisiä ristiriitoja, kun he, jotka eivät koe voivansa vaikuttaa. (Kuokkanen 2010, 55.) Eettiset haasteet voivat lisätä työstressiä (Sert ym. 2014, 1190).

Työn hallinta tarkoittaa työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhön sekä työn tekemisen olosuhteisiin ja sisältöön (Suonsivu 2014, 45). Työn hallinta muodostuu työn itsenäisyydestä, vapaudesta sekä mahdollisuuksista vaikuttaa työn aikataulutukseen ja menettelytapojen valintaan (Manka 2015, 155). Työn hallinta, hallittavuus tai hallinnan tunne liittyvät siis vaikutusmahdollisuuksiin. Työn hallinta on työntekijän terveyden kannalta merkittävä. Työn osaaminen on osa työn hallintaa. (Laine 2017, 107-108.) Hallintamahdollisuuksien lisäksi asiaan kuuluu työntekijän kyky käyttää annettuja hallintamahdollisuuksia. (Suonsivu 2014, 45.) Hallinnan tunne liittyy itseluottamukseen. Tilanteet, joita voi hallita, ovat motivoivia. Työn mielekkyyteen tarvitaan lisäksi mahdollisuuksia käyttää osaamistaan ja työn merkityksellisyyttä. (Manka 2015, 155,168.) Työhön vaikuttamismahdollisuudet riippuvat työpaikan työprosesseista, esim. prosessiteollisuuden vaihe-työssä on vähän vaikutusmahdollisuuksia. Vaikutusmahdollisuudet ovat myös riippuvaisia johtamisesta: miten esimies huomioi alaistensa mielipiteet sekä työpaikan kulttuurista: tehdäänkö asiat perinteisesti huomioimatta henkilöstön mielipiteitä asioissa, joissa niillä olisi merkitystä. (Laine 2017, 105-106.)

Vastuunotto omasta työstä parantaa mahdollisuuksia itsensä johtamiseen ja lisää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Ne puolestaan parantavat työntekijän motivaatiota ja otetta työhön. (Suonsivu 2014, 47.) Työelämä vaatii usein työntekijöiltä itseohjautuvuutta, mikä antaa mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä (Manka 2015, 162). Työn itseohjautuvuus, vaikka onkin työhyvinvoinnin kannalta hyvä asia, voi kääntyä liiallisena stressaavaksi (Kalliola 2010, 79). Itseohjautuvatkin työntekijät tarvitsevat ja kaipaavat esimiesten palautetta. (Suonsivu 2014, 152-

153.) Kokemus hallinnasta ja autonomia ovat tärkeitä puolia terveessä perheystävällisessä työympäristössä (Clark 2002, 97). Autonominen työntekijä voi päättää omasta työstään ja hänellä on vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja työpaikkaansa. Autonomiaan liittyy ammattitaito ja sen arvostus, jotka ovat työhyvinvoinnin lähteitä. (Laine 2017, 94.)

Kun työntekijällä on mahdollisuus organisoida oma työnsä, jaksaa työntekijä paremmin ja on onnellisempi (Tiensuu ym. 2004, 25). Kokemus vaikutusmahdollisuuksista vähentää stressiä (Clark 2002, 97; Elovainio ym. 2005, 2503) ja epävarmuutta (Elovainio ym. 2005, 2503). Huono työnhallinta (Laine 2017, 105; Suonsivu 2014, 18) ja kuormittava työ ovat terveyden riskitekijöitä. Huono työajan hallinta on riskitekijä erityisesti naisille. (Suonsivu 2014, 18.) Työpaikalla arkiset onnistumiset saavat henkilöstön voimaan hyvin ja työt sujumaan (Tiensuu ym. 2004, 64). Tunne oman työnsä osaamisesta on työhyvinvoinnin perustekijä (Suonsivu 2014, 48). Tervettä ajattelua on tyytyväisyys omaan itseen ja omiin suorituksiin (Tiensuu ym. 2004, 64). Työn hallinta on merkittävää hyvinvoinnin kannalta. Hyvä hallinta lisää terveyttä ja tyytyväisyyttä sekä mahdollistaa oppimisen ja aktiivisuuden. (Manka 2015, 155.)

Voimautuminen työssä tarkoittaa kannustavan työympäristön aiheuttamaa henkilöstön motivoitumista ja aktiivista työympäristöön vaikuttamista. Työympäristössä, joka tarjoaa kommunikointikanavia ja antaa työntekijöille kokemuksen hallinnasta, osaamisesta, arvosta ja ryhmään kuulumisesta, työntekijät ovat voimautuneita sekä luovia, innovoivia ja tuottavia. (Timms ym. 2012, 328-329.) Työntekijöiden voimaannuttaminen antaa työntekijöille hallintaa työhön liittyviin tilanteisiin ja päätöksiin, joka puolestaan mahdollistaa joustavuuden ja sopeutuvuuden asiakkaiden tarpeisiin (Kim ym. 268). Työ voi toisaalta voimaannuttaa tarjoamalla vaihtelua ja rytmiä elämään, sosiaalisia suhteita ja mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen (Laine 2017, 98).

Osallisuus on kokemus, joka syntyy yksilöllisenä tulkintana sosiaalisessa kontekstissa. Osallistuminen on osa osallisuuden kokemusta ja työntekijöiden osallistuminen heitä koskevaan päätöksentekoon on merkittävää myös hyvinvoinnin kannalta. Osallisuuden kokemusta ei muodostu, jos esimiehet tai organisaation johto ei kuuntele tai arvosta. (Laine 2017, 94.)

Perheen ja työn ristiriita aiheuttaa syyllisyyttä, mikä kuluttaa hyvinvointia. Työn ja perheen vaatimusten yhteensovittamiseen vaikuttavat yhteiskunta ja kulttuurilliset tekijät. (Laine 2017, 98.) Kannustava työpaikka, työn turvallisuus, työn joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa työn aikatauluihin auttavat työntekijää jaksamaan. Näistä työn joustavuus näyttäisi oleva merkittävin tekijä. (Sav ym. 2013, 675.) Joustava työ auttaa työntekijöitä sovittamaan muun elämänsä vaatimukset työelämän vaatimukseen (Elovainio ym. 2005, 2503; Kossek ym. 2012, 740; Laine 2017, 129; Noor 2002, 659; Sav ym. 2013, 675; Vandeweyer & Glorieux 2008, 272). Työn joustavuudella tarkoitetaan sitä, miten paljon työntekijä voi vaikuttaa siihen, milloin, missä ja miten pitkiä jaksoja kerrallaan työtä tekee (Kossek ym. 2012, 740; Sav ym. 2013, 675). Joustavuutta työpäivään saadaan erilaisilla vaihtoehtoisilla työaikatauluilla esim. tiivistetyllä työviikolla, liukuvalla työajalla ja etätyöllä (Kossek ym. 2012, 740; Laine 2017, 129). Joustomahdollisuuksia ei usein käytetä hyväksi koko laajuudessaan (Laine 2017, 129). Toisaalta ihmisillä on tarve kuulua yhteisöön, joten tätä kokemusta on vaalittava esimerkiksi yhteisten etäkahvihetkien avulla (Manka 2015, 153).

Mahdollisuus hallita työaika lisää työntekijöiden hyvinvointia (Elovainio ym. 2005, 2503; Manka 2015, 153; Noor 2002, 659; Suonsivu 2014, 45), parantaa työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja suoritusta sekä vähentää sairastavuutta ja halua vaihtaa työpaikkaa (Sav ym. 2013, 675). Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä mahdollistaa positiivisen läikkymisen: työssä opitut taidot voivat olla hyödyksi vapaa-ajalla ja onnellisen vapaa-ajan omaava työntekijä tulee töihin hyvällä tuulella ja levittää hyvää mieltä työtovereihin ja asiakkaisiin (Kossek ym. 2012, 740-741). Sisäinen motivaatio työhön auttaa työntekijää löytämään helpommin tasapainon työn ja perheen välillä riippumatta työn aiheuttamista aikapaineista. Lisäksi kokemus työyhteisöön kuulumisesta vähentää perhe-työristiriitaa. (Clark 2002, 96, 106.) Jos työntekijä joutuu työskentelemään usein pidempiä päiviä, kuin haluaisi, aiheuttaa se tyytymättömyyttä (Ryu 2016, 73). Epätyypilliset työvuorot voivat olla riski työn ja perhe-elämän tasapainolle. Ilta- ja yötyö voivat merkittävästi haitata perhe-elämää. (Vandeweyer & Glorieux 2008, 272.)

Työaika-autonomialla tarkoitetaan mahdollisuutta suunnitella omia työvuoroja omaan elämäntilanteeseen sopivaksi. Työaika-autonomia on työvuorosuunnittelua, jossa työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa yhdessä toisten kanssa. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin on merkittävä asia työntekijän terveyden kannalta: henkilöillä, joilla on hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihinsa, on 24 % pienempi todennäköisyys joutua työkyvyttömyyseläkkeelle. (Suonsivu 2014, 92-93.)

### **Työn tuunaaminen**

Työntekijät voivat parantaa omaa hyvinvointiaan muokkaamalla työtään vastaamaan paremmin henkilökohtaisia tarpeitaan, taitojaan ja motivaatiotaan (Hakanen ym. 2012, 13; Harju ym. 2016, 12). Tällaista ennakoivaa toimintaa sanotaan työn tuunaamiseksi. Se on toimintaa, jolla työntekijä muokkaa työtehtäviään, työympäristöään tai ajattelutapaansa muovatakseen työtään itselleen merkityksellisemmäksi (Hakanen ym. 2012, 13; Harju ym. 2016, 12; Manka 2015, 156-157.) tai paremmin voimavarojaan vastaavaksi (Hakanen 2011, 86; Manka 2015, 156). Työntekijät lisäävät näin resurssejaan (Hakanen 2011, 86; Harju ym. 2016, 12) ja motivoivat itseään uusilla haasteilla (Harju ym. 2016, 12). Olennaista tuunaamisessa on se, että tehdään olemassa olevan työnkuvan puitteissa esimerkiksi työtapoja tai tehtävien muokkaamalla (Hakanen ym. 2012, 13). Työn tuunaaminen tapahtuu arjessa ja jää usein jopa esimieheltä huomaamatta (Hakanen 2011, 87). Yleensä työtehtäviin voi vaikuttaa ainakin jonkin verran (Hakanen 2011, 84; Manka 2015, 157).

Tuunaamisen tapoja ovat:

1. rakenteellisten voimavarojen lisääminen (itsenäisyys, vaihtelevuus, kehittymisen mahdollisuudet, esim. työnkierrot)
2. sosiaalisten voimavarojen lisääminen (sosiaalinen tuen, ohjauksen ja palautteen saamisen lisääminen)
3. vaatimusten lisääminen (uudet tehtävät, uusien tehtävien opiskelu, työn tulkinnan muutos). (Hakanen 2011, 84-85; Manka 2015, 157-158.)

Suomalaisessa työelämässä työn tuunaaminen on keskittynyt rakeenteellisten voimavarojen lisäämiseen esimerkiksi osaamista kasvattamalla ja käyttämällä osaamista työssä. Haasteiden lisääminen esimerkiksi projekteihin osallistumalla oli harvinaisempaa ja harvinaisinta sosiaalisten voimavarojen lisääminen (esim. neuvoja ja palautetta pyytämällä). (Manka 2015, 159.)

Työn tuunaaminen edellyttää hyvää johtamiskulttuuria, joka mahdollistaa aloitteellisuuden työssä. Henkilöt, jotka kokevat työssään työn voimavaroja, tuunaavat työtään useammin. (Manka 2015, 159.) Työn tuunaaminen on positiivisessa yhteydessä työn imuun (Hakanen 2011, 85; Manka 2015, 159), innovatiivisuuteen ja sitoutumiseen (Manka 2015, 159) sekä negatiivisessa yhteydessä työhön leipääntymiseen (Hakanen 2011, 85; Manka 2015, 159) ja uupumiseen (Hakanen 2011, 85).

Työn tuunaamisen etuja:

- voi käyttää vahvuuksiaan
- voi tehdä asiat fiksummin
- voi toimia joustavammin
- voi olla luova ja innovatiivinen sekä kehittää työkäytäntöjä
- voi kehittyä ja välttää rutinoitumista
- voi työskennellä iloisemmin, energisemmin ja omistautuvammin
- voi tehdä asiakkaat ja työtoverit tyytyväisemmiksi ja saada hyvää palautetta
- voi auttaa organisaatiota menestymään ja tuottamaan sekä parantaa sen mainetta
- voi ylläpitää ja lisätä työn imuaan (Hakanen 2011, 91).

Haitallista tuunaaminen on silloin, jos työntekijä pyrkii välttelemään ikäviä tehtäviä tai ottaa itselleen liikaa tekemistä (Hakanen 2011, 87-88).

### **3.5 Organisaation oikeudenmukaisuus**

Ponnistusten ja palkkioiden mallin mukaan työntekijä sijoittaa työhönsä ponnistuksia ja odottaa saavansa palkkioita. Malli perustuu sosiaaliseen vastavuoroisuuteen (Manka 2015, 28.) eli kumpikin osapuoli tarjoaa toiselle jotain arvokasta

ja saa jotain vastineeksi: esim. työntekijä tarjoaa tietojansa, älyään, taitojaan ja työtään ja saa vastineeksi palkkaa, palkkioita ja muita etuja (Sert ym. 2014, 1188). Vastavuoroisuuden rikkoontuminen aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunteen, joka syö itsetuntoa. Hyvästä työsuorituksesta saatu palkkio puolestaan kohottaa itsetuntoa. Palkkio voi olla rahallinen tai aineeton tunnustus. (Manka 2015, 28-29.) Ihminen pyrkii panosten ja palkkioiden tasapainoon (Gılmeanu 2015, 74; Manka 2015, 29; Oren ym. 2013, 511; Ryu 2016, 72) ja pitkäkestoinen epätasapaino voi aiheuttaa stressiä (Gılmeanu 2015, 74; Manka 2015, 28; Ryu 2016, 72). Ihmisillä on taipumus sijoittaa panoksia sen mukaan, mitä he saavat. Jos heitä kohdellaan reilusti ja tasa-arvoisesti, voidaan sitä pitää sellaisena etuutena, että sen eteen ollaan valmiita tekemään vähän ylimääräistä. Muuten kokemus epätasapainosta aiheuttaa epämiellyttävän kokemuksen ristiriidasta. (Oren ym. 2013, 511.) Työntekijän oikeudenmukaisuuden kokemukselle ja työhyvinvoinnille on tärkeää, että hän kokee saavansa organisaatiolle luovuttamilleen panoksille riittävästi vastinetta (Elovainio ym. 2005, 2502; Hakanen & Perhoniemi 2012, 23). Oikeuden- ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset syntyvät sekä yleisellä tasolla (Hakanen & Perhoniemi 2012, 23) että vertailun kautta, jolloin oikeudenmukaisuus toteutuu, kun työntekijän oma panos-vastesuhde vastaa hänen arviotaan työtovereiden vastaavasta suhteesta. Panosten ja vastineiden suhdetta verrataan myös keskinäisessä yhteistyössä. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 23; Kim ym. 2004, 268; Sert ym. 2014, 1188; Songstad ym. 2011, 11.) Jos suhteet ovat vastaavat, on tilanne tasapainossa. Jos suhteet eroavat, on tilanne epätasapainossa, jolloin yksilö pyrkii muovaamaan tilannetta tasapainoon muuttamalla panostuksiaan. (Kim ym. 2004, 268.) Työyhteisössä onkin tärkeää seurata työn vaatimien panosten ja niistä saatujen vastineiden suhteita sekä niiden eroja työyhteisön jäsenten välillä. Tasapaino työssä toteutuvan vastavuoroisuudessa on tärkeää koko työyhteisön hyvinvoinnille. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 26.) Organisaatiolle on erittäin tärkeää tuottaa systeemi, joka varmistaa reilut ja oikeudenmukaiset palkkiot. Johdon tulee varmistaa suoriutumisen arvioiden perustuvan reiluuteen, läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen sekä johtaa reiluihin palkkioihin. (Gılmeanu 2015, 77-78.)

Oikeudenmukaisuus on ihmisten välisten suhteiden perusmitta, jolla ihmiset arvioivat suhteitaan toisiin ihmisiin sosiaalisissa tilanteissa. Arviot oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat heidän uskomuksiinsa, tunteisiinsa, asenteisiinsa, käytökseensä, itsetuntoonsa ja sosiaaliseen identiteettiinsä. (Elovainio ym. 2005, 2509.) Oikeudenmukaisuudella on suuri merkitys koettuun tunnetilaan. Kun henkilö arvioi jonkin tilanteen oikeudenmukaisuutta vertaa hän koettua tilannetta mahdollisiin tilanteisiin: olisiko tilanne ollut erilainen, olisiko sen pitänyt olla erilainen ja olisiko se voinut olla erilainen. Jos tilanne on reilu, vaikuttaa sen positiivisesti tunteisiin. Jos tilanne on epäreilu, vaikuttaa se negatiivisesti tunteisiin. (Zapata-Pheilan ym. 2009, 94.) Kun työnjako ei ole tasapuolinen, tieto ei kulje kaikille, esimiehellä on suosikkeja ja henkilöstöä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti, syntyy työyhteisöön epäluottamuksen ilmapiiri (Savolainen 2011, 137). Yksilön lisäksi organisaation oikeudenmukaisuus vaikuttaa siis myös kollektiivisella tasolla sosiaalisten prosessien välityksellä ja sillä on vaikutus hyvinvointiin. Tätä kollektiivista kokemusta oikeudenmukaisuudesta tarkoitetaan termillä oikeudenmukaisuuden ilmapiiri. Oikeudenmukaisuuden ilmapiiri on erillinen ilmiö henkilön kokemasta reiluudesta. (Herr ym. 2018, 16, 19.) Koettu oikeudenmukaisuus organisaation tuotosten jakamisessa rakentaa organisaation eettistä ilmapiiriä. Eettisessä työilmapiirissä työskentelevät työntekijät kokevat enemmän arvostusta, osallistuvat enemmän ja heillä on parempi suhde esimiehiinsä, kun heillä, jotka työskentelevät vähemmän eettisessä ilmapiirissä. Eettinen ilmapiiri paranee parantamalla menettelytapojen oikeudenmukaisuutta. Eettinen ilmapiiri ja oikeudenmukaisuus keskittyvät vastuullisuuteen, sosiaalisiin suhteisiin ja työntekijöiden oikeuksien turvaamiseen ohjeilla ja säännöillä. (Sert ym. 2014, 1193.)

Rahalliset palkkiot symbolisoivat saavutuksia ja tunnustusta, asemaa ja arvostusta, vapautta ja kontrollia sekä valtaa. Rahalliset palkkiot voivat motivoida ihmisiä parantamalla heidän itsetuntoaan ja uskoaan siihen, että heidän saavutuksiinsa arvostetaan ja niillä on merkitystä. Palkka ei siis ole pelkkää vaihdannaista työpanokseen, koska palkkataso kertoo työntekijän arvosta organisaatiolle. Se on erittäin tärkeä työntekijän itsetunnolle. Mikäli palkka ei ole linjassa työntekijän saavutusten kanssa, kokee hän sen menetyksenä (Ryu, 73-74.) ja työnsä stressaavana (Sert ym. 2014, 1193). Vaikka raha ei olekaan hyvä motivaattori, voi se



toimia motivaation poistajana (Harrington 2000, 39), joten organisaation palkkioiden (esim. palkka, ylennykset, suoriutumisarviot) jakamisella on suuri merkitys työtyytyväisyyteen, työelämän laatuun ja organisaation tehokkuuteen (Zainalipour, Fini & Mirkamali 2010, 1987). Jos työntekijä epäilee, että joku toinen saa tekemällä vähemmän työtä saman tai enemmän palkkaa, moraalit ja suoriutuminen ovat vaarassa (Grable 1990, 4; Harrington 2000, 39). Jos työntekijöiden tuottavuutta ei seurata, henkilöstö ei saa palautetta työstään. Koska palautetta ei tule, he kuvittelevat olevansa tuottavia ja useat tekevänsä enemmän töitä kuin toiset. Epäilykset työtaakan epätasaisesta jakautumisesta johtavat tyytymättömyyteen esimiehiä kohtaan, koska he eivät "puutu ongelmaan". Tämä voi johtaa työtehon laskuun, kun henkilöstö alkaa hidastella tahallaan. (Grable 1990, 3-4.) Pahimmillaan, kaikki tyytyvät huonoimpaan suoritukseensa yrittämättäkään parempaa (Harrington 2000, 39). Epäilykset epätasaisesta työtaakan jakautumisesta johtavat siis epäluottamukseen ja työmoraalin huononemiseen (Grable 1990, 4). Johdon tulisi siis tarttua huonoon suoriutumiseen välittömästi. (Harrington 2000, 39.) Oikeudenmukainen palkkaus vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Jos työntekijä uskoo, palkkauksen olevan epäoikeudenmukaisen, kannustaa se työntekijää etsimään uutta työpaikkaa ja vähentää nykyisen työpaikan vertailuasemaa. Oikeudenmukaisuus työnantajan kohdalla koetaan työntekijöiden arvostuksena ja työntekijöiden hyvinvoinnista välittämisenä. Se myös vahvistaa työntekijöiden odotuksia reilusta kohtelusta kokemuksen karttuessa. (Booth & Hamer 2007, 299-300.)

Työnjaon selkeys on yksi merkittävimmistä työn organisointiin liittyvistä tekijöistä, joka synnyttää yhteisöllisyyttä ja luottamusta työyhteisössä. Selkeä työnjako luo pohjan työntekijöiden keskinäiselle arvostukselle ja ehkäisee yhteisöllisyyttä heikentäviä vastuuepäselvyyksiä. (Koivumäki 2009, 117.) Henkilön käsitys työkuorman tasa-arvoisuudesta on linkittynyt hänen työtyytyväisyyteensä. On siis tärkeää varmistaa, että työt jakaantuvat reilusti, kohtuullisesti, puolueettomasti ja tarkasti. (Cohen, Hickey & Upchurch 2009, 51.) Työtehtävien jakamismenetelmän läpinäkyvyys vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin tehtävien jakamisen tasarvosta. Menetelmän olemassaolo auttaa myös luottamaan työnjaon tasapuolisuuteen. Tärkeää on myös keskustella siitä, miten työtehtävät jaetaan. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa tehtävien jakoon auttaa työntekijöitä suhtautumaan

myönteisesti menetelmään. (Wilborn, Timpe, Wu-Pong, Manolakis, Karboski, Clark & Altieri 2013, 10, 13.) Työt tulisi jakaa mahdollisimman tasa-arvoisesti, koska kun työtä joudutaan tekemään paljon, on työntekijät tyytyväisempiä, jos he kokevat kaikkien tekemän osansa (Cohen ym. 2009, 53). Liiallinen tai liian pieni työtaakka aiheuttavat ongelmia (Tiensuu ym. 2004, 235).

Epäoikeudenmukaisuuden, kuten kiusaamisen, todistaminen aiheuttaa stressiä. Kiusaaminen on epäreilua ja erityisesti, jos kiusaaja on esimies. Jos työntekijä todistaa esimiehen kohtelevan työtoveriaan epäreilusti, kokee hän sen todisteena esimiehen käsityksistä koko työryhmästä. Se myös aiheuttaa odotuksia esimiehen suhtautumisesta tilanteen havainneeseen henkilöön vastaavassa tilanteessa. Epäreilua tulee käsitellä organisaatiotason ongelmana, ei yksilötason. Tuottavuuden kannalta tehokkainta on panostaa erityisesti esimiehen ja alaisten suhteisiin sekä tiimien toimintaan. (Herr, Bosch, Loerbrooks, Genser, Almer, van Vianen & Fischer 2018, 18-19.)

Organisaation oikeudenmukaisuus viittaa siihen, missä määrin työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti työpaikallaan (Elovainio ym. 2005, 2501; Kim ym. 2004, 268; Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Ferrie 2003, 27; Sert ym. 2014, 11) ja yksilön käsitykseksi reiludesta työpaikalla (Herr ym. 2018, 15; Nadiri & Tanova 2010, 34). Se myös määrittää sosiaalisen kanssakäymisen laatua työpaikalla (Elovainio ym. 2005, 2501; Sert ym. 2014, 11). Näkemys organisaation oikeudenmukaisuudesta viittaa resurssien ja etujen jakamisen sääntöjen ja sosiaalisten normien sekä jakamista henkilöiden välisiä suhteita muokkaavien prosessien reiluuteen (Elovainio, Linna, Virtanen, Oksanen, Kivimäki, Pentti & Vahtera 2013, 43). Organisaation oikeudenmukaisuudella on kriittinen merkitys työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin (Elovainio ym. 2005, 2502; Kivimäki ym. 2003, 27; Le ym. 2016, 949). Koetut organisaation oikeudenmukaisuuden rikkomukset aiheuttavat voimakkaita negatiivisia tunteita ja stressireaktioita (Elovainio ym. 2013, 44) sekä pahoinvointia (Laine 2017, 112). Kokemus epäoikeudenmukaisuudesta voimistaa työntekijöiden terveysongelmia (Elovainio ym. 2005, 2502; Kivimäki ym. 2003, 27; Le ym. 2016, 949). Organisaation oikeudenmukaisuus on yhteydessä työtyytyväisyyteen (Nadiri & Tanova 2010, 33; Zainalipour ym. 2010, 1986) ja

hyvään työsuoritukseen. Vastaavasti epäreilusti kohdellut työntekijät ovat tyytymättömiä. (Zainalipour ym. 2010, 1986.) Korkea organisaation oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että ihmiset mieltävät saavansa sen minkä kuuluu (heidän panoksensa ja organisaation vastineet ovat tasapainossa), säännöt kohtelevat heitä reilusti (tehdyt päätökset seuraavat oikeudenmukaisia sääntöjä) ja että toiset ihmiset, erityisesti esimiehet, kohtelevat heitä reilusti (esimiehiin voi luottaa ja he ovat kunnioittavia). Organisaation oikeudenmukaisuus menee osittain päällekkäin työpaikan sosiaalisen pääoman kanssa. (Elovainio ym. 2013, 40.)

Sisällön mukaan organisaation oikeudenmukaisuus on jaettu eri ulottuvuuksiin kuten jakamisen oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus, ihmisten välinen oikeudenmukaisuus ja tiedollinen oikeudenmukaisuus (Sert ym. 2014, 1188; Ybema & van den Bos 2010, 1609). Menettelytapojen oikeudenmukaisuus kattaa organisaation prosien (esim. päätösprosessit) (Kim ym. 2004, 268; Kivimäki ym. 2003, 27; Le ym. 2016, 949; Nadiri & Tanova 2010, 34; Oren ym. 2013, 507; Songstad ym. 2011, 11; Ybema & van den Bos 2010, 1609; Zainalipour ym. 2010, 1987) ja menetelmien (esim. työnarviointi) tasapuolisuuden (Kim ym. 2004, 268; Le ym. 2016, 949). Menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen kuuluu päätöksentekoprosessien ominaisuudet: kuullaanko kaikkia osapuolia, käytetäänkö niitä johdonmukaisesti, pyritäänkö vinoumia minimoimaan sekä ovatko ne tarkkoja, korjattavia ja eettisiä (Elovainio ym. 2005, 2502; Herr ym. 2018, 19; Kivimäki ym. 2003, 27; Sert ym. 2014, 1189; Zapata-Phelan ym. 2009, 94-95). Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden loukkaukset ovat perustavalaatuisten moraalisten oppien loukkauksia (Zapata-Phelan ym. 2009, 95). Havaittu menettelytapojen oikeudenmukaisuus viittaa siihen, miten henkilöt kokevat organisaation päätöstenteon oikeudenmukaisuuden. Reiluus on tärkeä osa yhteiskunnan ja organisaation rakennetta. Se auttaa tietämään, että johto käyttää reiluja menettelytapoja päätöksenteossa ja organisaation tuotosten jakamisessa. Mekanismi tai metodi, jolla tuotokseen päästään, on yhtä tärkeä kuin tuotos, kun katsotaan vaikutuksia työntekijän työasenteita. Havaitulla menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on merkittävä positiivinen vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen. (Halepota & Shah 2011, 282-283). Mikäli henkilö pitää päätösprosessia oikeudenmukaisena, on hän valmiimpi hyväksymään omalta kannaltaan negatiivisenkin lopputuloksen vaikkei siitä iloinen olekaan. Toisaalta, vaikka

tulos olisikin positiivinen, mutta menettelyt ovat epäoikeudenmukaiset, aiheuttaa se tyytymättömyyttä. (Sert ym. 2014, 1188-1189.)

Jakamisen oikeudenmukaisuus koskee työn ja siitä saatavien palkkioiden jakautumisen tasapuolisuutta (Booth & Hamer 2007, 300; Kim ym. 2004, 268; Le ym. 2016, 950; Nadiri & Tanova 2010, 34; Oren ym. 2013, 507; Songstad ym. 2011, 11; Ybema & van den Bos 2010, 1609; Zainalipour ym. 2010, 1986-1987). Sijoitusten (esim. työpanos) ja tuotosten (esim. palkka) tulisi vastata toisiaan henkilöstä riippumatta. Sekä toisia suuremmat että pienemmät tuotokset aiheuttavat kokemusta epätasa-arvosta, jotka johtavat jännitteisiin ja mahdollisesti stressiin ja henkiseen pahoinvointiin. (Ybema & van den Bos 2010, 1609.) Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus koskee työntekijän ja hänen esimiehensä välistä vuorovaikutusta ja sitä, miten esimiehet kohtelevat työntekijöitä (Elovainio ym. 2005, 2502; Herr ym. 2018, 19; Kivimäki ym. 2003, 27; Le ym. 2016, 950; Nadiri & Tanova 2010, 34; Oren ym. 2013, 507; Ybema & van den Bos 2010, 1609; Zainalipour ym. 2010, 1987; Zapata-Phelan ym. 2009, 94) ja selvittävät esim. eri toimintamallien perusteluita (Le ym. 2016, 950; Ybema & van den Bos 2010, 1609). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus jakautuu siis ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen ja tiedottamisen oikeudenmukaisuuteen (Gilliland 2008, 271; Ybema & van den Bos 2010, 1609).

Organisaation oikeudenmukaisuus on yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin ja psykologiseen terveyteen (Ybema & van den Bos 2010, 1609). Työntekijöiden käsitykset organisaation oikeudenmukaisuudesta muovaavat hänen käsitystään ja käytöstään organisaatiota kohtaan (Kim ym. 2004, 268). Työntekijöillä on uskomuksia ja asenteita sen suhteen, miten organisaatiot tekevät ja toteuttavat päätöksiä. Tilanteet, jossa ajatukset siitä miten päätöksiä pitäisi tehdä ja miten niitä tehdään, eroavat, työntekijät kokevat kognitiivista ristiriitaa, joka johtaa epä-mukavaan oloon ja mahdollisesti työtytymättömyyteen. (Nadiri & Tanova 2010, 34.) Reilujen menettelytapojen käyttö lisää työntekijöiden luottamusta ja vähentää hyväksikäytön tunteita, koska se tarkoittaa, että organisaatio kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia ja omanarvontuntoa. Luottamus motivoi työntekijöitä vastaamaan organisaatioon positiivisesti. (Kim ym. 2004, 269.) Motivaation odotusteo-

rian mukaan motivaatioon vaikuttaa uskomus siihen, että ponnistelu johtaa parempaan suoritukseen ja parempi suoritus parempiin palkkioihin. Jakamisen oikeudenmukaisuudella on siis vaikutus motivaatioon, (Nadiri & Tanova 2010, 34.) vaihtuvuuteen (Booth & Hamer 2007, 299-300), palkankorotustyytyväisyyteen ja tyytyväisyyteen (Zainalipour ym. 2010, 1987). Oikeudenmukaisuuden lajeista jakamisen oikeudenmukaisuutta ja menettelytapojen oikeudenmukaisuutta on pidetty tärkeimpinä (Sert ym. 2014, 1188). Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudet vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden tunteisiin (Zapata-Phelan ym. 2009, 94) ja terveyteen (Herr ym. 2018, 15). Eri tasapuolisuuden lajeista jakamisen oikeudenmukaisuudella on pienin vaikutus työntekijän kokemaan stressiin (Le ym. 2016, 950), mutta jakamisen epäoikeudenmukaisuus lisää sairauspoissaoloja (Le ym. 2016, 950; Ybema & van den Bos 2010, 1615). Jakamisen epäoikeudenmukaisuus voi myös olla seurausta sairauspoissaoloista (Ybema & van den Bos 2010, 1615).

Oikeudenmukaisuuteen liittyvien ilmiöiden voima on siinä, että työntekijät seuraavat jatkuvasti organisaatiossa tapahtuvia tapahtumia selvittääkseen niiden reilouden eli onko organisaatiossa oikeudenmukaisuutta (Oren ym. 2013, 506-507). Kokemus reiluudesta vaikuttaa merkittävästi ihmisten käyttäytymiseen, asenteisiin ja tunteisiin. Kokemus jakamisen oikeudenmukaisuudesta tai menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta jakamisen aikana aiheuttavat ihmisissä positiivisia tunteita. Vastaavasti epäreilouden kokemukset aiheuttavat vihaa ja surua (Maas & van den Bos 2009, 667.) sekä negatiivisia terveysvaikutuksia (Herr ym. 2018, 16; Oren ym. 2013, 506). Eri ihmiset kokevat tilanteet eri tavalla ja eri voimakkautella (Maas & van den Bos 2009, 668). Oikeudenmukaisuuden kokemus on tärkeä työntekijöille, koska se auttaa selviämään epävarmuuden kanssa (Elovainio ym. 2005, 2502;), koska reiluus liittyy luottamukseen ja luottamus auttaa selviämään epävarmuuden kanssa (Herr ym. 2018, 16). Jos henkilöt ovat epävarmoja siitä, voivatko luottaa auktoriteettiin, niin menettelyllinen oikeudenmukaisuus auttaa luottamaan. Päätökset on helpompi hyväksyä, kun kokee, että menettelyt ovat olleet oikeudenmukaiset. Oikeudenmukaisuuden kokemukset vähentävät epävarmuutta ja vähentävät epävarmuuden aiheuttamaa epämukavuutta. (Elovainio ym. 2005, 2502.) Epävarmuus luo psykologista haittaa ja ahdistusta. Jos

reiluutta ei ole, lisääntyy epävarmuus ja sitä kautta psykologiset haitat ja ahdistus. (Herr ym. 2018, 16.) Organisaation oikeudenmukaisuus on erityisen tärkeää muutoksessa ja epävarmoina aikoina. Oikeudenmukainen kohtelu saa ihmiset tuntemaan, että heillä on jotain vaikutusmahdollisuuksia asioihin ja että heitä arvostetaan. (Elovainio ym. 2005, 2509.) Toisaalta ihmiset haluavat kuulua ryhmään. Koettu reiluus kertoo siitä, että yksilö on ryhmän arvostettu jäsen. Epäreiluus puolestaan sysää yksilöä pois ryhmästä, vaikuttaa hänen sisäiseen säätelyynsä ja aiheuttaa haitallisia fysiologisia vasteita. (Herr ym. 2018, 16.) Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän odotuksia työnantajaansa kohtaan. Työntekijä vertaa todellisuutta jatkuvasti odotuksiaan vastaan ja siitä poikkeaminen voi aiheuttaa tyytymättömyyttä. (Songstad ym. 2011, 10-11.)

#### **4 Tutkimusmenetelmä**

Kuten kappaleessa 1.2 kerrottiin, tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Itä-Suomen yritysverokeskuksen henkilöstön kokemuksia esimiestyön roolien selkeydestä ja siitä, miten esimiesroolien selkeys vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena ja aineisto kerättiin Webropol-kyselyn avulla, jonka vastauslinkki lähetettiin sähköpostitse kaikille Itä-Suomen yritysverokeskuksen työntekijöille. Aineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla, koska pitkien välimatkojen takia kaikissa toimipisteissä käyminen olisi ollut liian vaikeaa ja kyselyn avulla haluttiin antaa mahdollisuus kaikille työntekijöille ilmaista mielipiteensä ja kokemuksensa. Nettivastajat ovat vastauksissaan yleensä rehellisempiä kuin puhelinkyselyihin vastaajat (Laaksonen 2013, 542) ja sopivan haastatteluajan sopiminen kaikkien kanssa olisi ollut aikataulusyistä mahdotonta. Nettikysely varmistaa myös vastaajien anonymiteetin, koska yksittäistä vastausta ei voi yhdistää kehenkään henkilöön. Lisäksi aineisto tulee valmiiksi helposti käsiteltävässä muodossa. Tämä poistaa myös aineiston syöttämisvaiheen virhelähteen, kun tietojen tallentamisvaiheen näppäilyvirheiden mahdollisuus poistuu. (Valli & Perkkilä 2015, 110-111.)

Koska kysely tehtiin koko Itä-Suomen yritysverokeskuksen henkilökunnalle, joita on yli 100 henkeä, tutkimus päätettiin tehdä määrällisenä tutkimuksena. Saa-  
duista tuloksista selvitettiin eri tekijöiden suhteita korrelaatioiden avulla. Tavoit-  
teena oli löytää tutkittavasta ilmiöstä säännönmukaisuuksia ja todentaa ilmiöiden  
välisiä suhteita. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 12, 16.)

Koska saman aihepiirin aikaisempiin opinnäytetöihin tutustumisen perusteella ei  
löytynyt sopivaa valmista kyselyä, kyselyn kysymykset päätettiin laatia itse. Ky-  
symykset tulee kehittää tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukai-  
sesti teorian pohjalta (Valli 2015, 85). Myös saatekirjeen laadinta on tärkeää,  
koska saatekirjeellä varmistetaan, että mahdollisimman moni kyselyn vastaanot-  
tajista motivoituu vastaamaan. Riittävä vastausprosentti on merkittävä tekijä tut-  
kimuksen yleistettävyydessä. (Tähtinen ym. 2011, 24.)

Välimatka-asteikko mahdollistaa vastausten tilastolliset analyysit. Likert-asteikko,  
jossa mielipidettä kysytään viisiasteikkoisella väittämällä, katsotaan täyttävän vä-  
limatka-asteikolle asetetut kriteerit. (Tähtinen ym. 2011, 26.) Likert-asteikon kes-  
kimmäinen vaihtoehto on neutraali, esimerkiksi ”ei samaa eikä eri mieltä”. Neut-  
raali vaihtoehto on hyvä olla olemassa, koska vastaajat jättävät helposti vastaa-  
matta kysymykseen, mikäli neutraalia vaihtoehtoa ei ole. Neutraali vaihtoehto on  
parempi, kuin puuttuva vastaus. ”Ei osaa sanoa” -vaihtoehto ei voi korvata neut-  
raalia vaihtoehtoa. Jos se halutaan lisätä, tulee se lisätä omana kohtanaan as-  
teikon ulkopuolelle, mikä tulee huomioida analysointivaiheessa. (Vehkalahti  
2014, 35-36.)

Asteikoiksi valittiin:

1. Eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Samaa mieltä

Tarkastuspäällikköä koskeviin väitteisiin laitettiin myös vaihtoehto ”9. Ei koske  
minua”, koska tarkastuspäällikkö ohjaa vain verotarkastajien työtä, jolloin tarkas-  
tuspäällikköä koskevat kysymykset eivät kosketa kaikkia.

Kuten kappaleessa 2.2 todettiin, matriisiorganisaation rakenteeseen liittyvä ongelma on työnkuvien epäselvyys ja yleinen heikkous epäselvät vastuut (Pakarinen & Virtanen 2016, 242, 234). Esimiesten päällekkäiset vastuut johtavat ristiriitoihin, kun ohjeet tulevat erilaisina eri suunnista (Lämsä & Hautala 2005, 163; Valve 2017, 54-57). Tutkimuskysymys puolestaan oli: Miten Itä-Suomen yritysverokeskuksen työnohjaus- ja johtamisroolien vastuunjaon selkeys vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?

Kyselylomakkeen väittämät johtamisesta olivat siis:

- Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.
- Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.
- Tunnen tarkastuspäällikön työnkuvan.
- Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.
- Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.
- Tiedän, mistä tarkastuspäällikkö on vastuussa.
- Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.
- Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.
- Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.

Väittämät laadittiin positiivisiksi, jotta tulokset olisivat sitä ”parempia” ts. asiat ovat sitä paremmin mitä suurempi lukuarvo vastaukseksi saadaan.

Kuten kappaleessa 3 kerrottiin, työn imua pidetään työhyvinvoinnin ilmentymänä ja siihen vaikuttavat erityisesti mahdollisuudet oman osaamisen käyttöön ja johtamisen käytännöt. Myös mahdollisuus vaikuttaa oman työn rytmiin eli työautonomia on merkittävä tekijä asiassa. (Mamia 2009, 27, 49.)



Työn imu ja työuupumus ovat vastakkaisia, mutta eivät toistensa vastakohtia. Ne kehittyvät eri reittejä ja niiden seuraukset ovat erilaiset. Työuupumus on seurausta työn rasitustekijöistä (työn vaatimukset ja kuormittavuus) ja työn imu kumpuaa työn voimavaratekijöistä ja tuottaa työhön sitoutumista ja työmotivaatiota. (Mamia 2009, 28.)

Toisaalta mietittäessä nimenomaan matriisiorganisaatiota, epäselvät työnkuvat vaikeuttavat töiden priorisointia ja sitä kautta heikentävät kokemusta oman työn hallinnasta. Toisaalta ongelmia voi olla työmäärän epätasaisessa jakautumisessa työntekijöiden kesken, jolloin osa henkilöstöstä voi kokea, ettei ehdi tekemään työtään niin hyvin kuin osaisi. Tämä puolestaan johtaa jälleen heikentyneeseen kokemukseen oman työn hallinnasta. (Pakarinen & Virtanen 2016, 242, 244.)

Työhyvinvointiväittämiä olivat siis:

- Koen työssäni työn imua.
- Olen motivoitunut työstäni.
- Työni kuormittaa sopivasti.
- Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.
- Voin vaikuttaa työni rytmitykseen.
- Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.
- Ehdin tekemään työni hyvin.
- Osaan priorisoida työtehtäväni.

Koska haluttiin tietää, miten tilanne muuttuu ajan kuluessa, kysely suoritettiin kaksi kertaa. Uusintakyselyyn lisättiin kysymys siitä, onko vastannut ensimmäiseen kyselyyn.

- Vastasin tähän kyselyyn myös elokuussa 2018.

Vastausvaihtoehdot olivat:

- Kyllä
- Ei

Tutkimuksen kyselylinkit lähetettiin koko Itä-Suomen yritysverokeskuksen henkilökunnalle sähköpostitse 15.8.2018 klo 11:15 (jatkossa kysely 1) ja 8.1.2019 klo 11:49 (jatkossa kysely 2). Linkin lisäksi viestissä oli saatekirje, jossa kerrottiin, että tutkimus liittyy Laura Hiltusen opinnäytetyöhön, vastaaminen on vapaaehtoista, tutkimukseen vastataan anonymisti sekä vastaamiseen voi käyttää työaika. Saatelomakkeen tekstit löytyvät liitteestä 1. Vastausaika oli ensimmäisellä kerralla 31.8.2018 klo 12:00 asti ja toisella kerralla 25.1.2019 klo 14:00 asti. Kyselyistä muistutettiin 24.8.2018 klo 10:11 ja 30.8.2018 klo 15:10 sekä 14.1.2019 klo 8:37, 21.1.2019 klo 11:40 ja 25.1.2019 klo 11:41. Muistutusviestien tekstit löytyvät myös liitteestä 1. Varsinaiset kyselylomakkeet löytyvät liitteestä 2.

## 5 Tulokset

Itä-Suomen yritysverokeskuksen henkilöstömäärä 15.8.2018 oli 166 henkilöä (Ståhlberg 2018) ja 14.1.2019 159 henkilöä (Ståhlberg 2019). Koska ensimmäiseen kyselyyn vastasi 105 henkeä ja toiseen 74 henkeä, ovat vastausprosentit 63 % ja 47 %. Tyypillisesti kyselytutkimusten vastausprosentit ovat alle 50 % (Vehkalahti 2014, 44), joten vastausprosentteja voidaan pitää tavanomaisina.

Kuten kappaleessa 1.1 kerrottiin, Itä-Suomen yritysverokeskuksen henkilökuntaa ohjaavat prosessivastaavat ja ryhmäpäälliköt. Näiden lisäksi verotarkastajia ohjaavat tarkastuspäälliköt. Vastaajat oli loogista jakaa kahteen ryhmään sen mukaan, vastaako heidän työohjauksestaan kahden vai kolmen ohjausroolin edustajat. Jako ryhmiin tehtiin kahden kysymyksen perusteella: ”Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja” sekä ”Prosessivastavaan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.”. Jos näihin kysymyksiin vastasi ”Ei koske minua” tai oli jättänyt vastaamatta, luokiteltiin vastaaja ”Ei tarkastuspäällikön ohjauksessa”.

Pääosa tarkastuspäällikön ohjauksessa olevista henkilöistä on verotarkastajia. Muuta henkilökuntaa tarkastuspäälliköiden ohjauksessa on noin 14 henkeä (Grönroos 2018, Naukkarinen 2018, Vepsäläinen 2018). Verotarkastajia Itä-Suomen yritysverokeskuksessa on noin 70. Vastaajat painottuivat molemmissa kyselyissä voimakkaasti henkilöihin, jotka ovat tarkastuspäällikön ohjauksessa: 80/105 vastaajaa ja 56/74 vastaajaa.

Jälkimmäisessä kyselyssä kysyttiin, oliko vastaaja vastannut myös aikaisempaan kyselyyn. Uudelleen vastaajia oli 60 kappaletta, joista tarkastuspäälliköiden ohjauksessa 46 henkeä. Ensimmäistä kertaa vastaavia oli 12 henkeä, joista 8 kappaletta tarkastuspäälliköiden ohjauksessa.

Tilastollisiin analyysihin käytettiin IBM SPSS Statistics 25 ohjelmaa.

## 5.1 Keskiarvot

Eri kysymysten vastauksista laskettiin keskiarvot niin, että sanalliset vastaukset muutettiin ensin numeroiksi seuraavasti:

1. Eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei eri mieltä eikä samaa mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Samaa mieltä

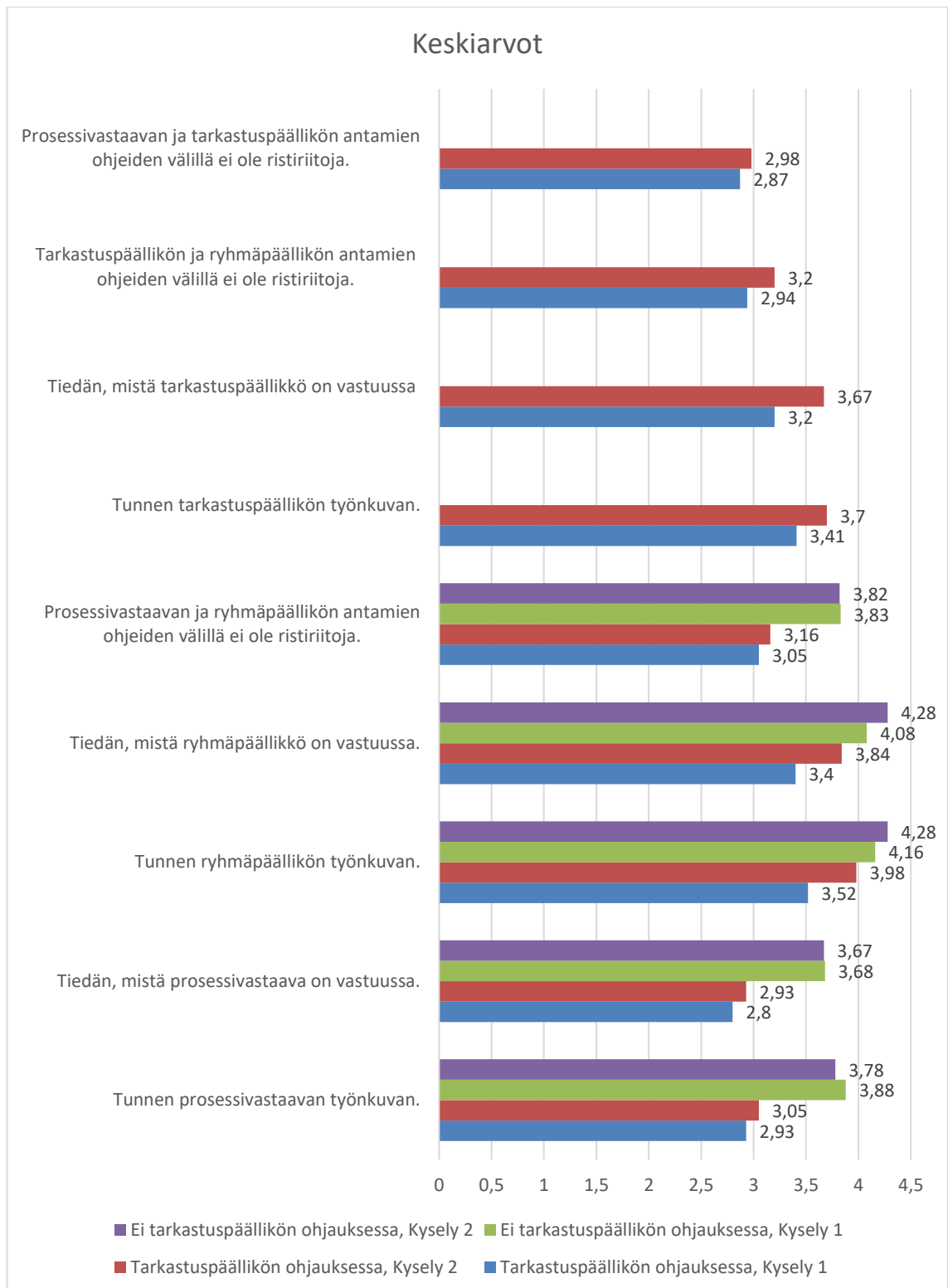
Alle 3 keskiarvoja voidaan pitää kehittämistarpeisina, koska arvo 3 kuvastaa neutraalia "Ei eri mieltä eikä samaa mieltä". Kuten kappaleessa 4 kerrottiin, väittämät muotoiltiin niin, että mitä suurempi arvo sitä positiivisempi vastaajan näkemys asiasta on.

Keskiarvot laskettiin kummankin kyselyn koko aineistosta sekä niin, että vastaukset oli luokiteltu tarkastuspäällikön ohjauksessa oleviin ja ei tarkastuspäällikön ohjauksessa oleviin. Keskiarvot on esitetty liitteessä 3. Keskiarvoja vertailtiin käyttämällä Mann-Whitney U -testiä, koska kysely tehtiin Likert-asteikolla, jolloin epäparametrinen testaus keskiarvojen vertailuun on sopiva (Tähtinen ym. 2011, 97). Testin p-arvot löytyvät myös liitteestä 3. Ne kertovat, onko keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä. Tilastollinen merkitsevyys on myös merkitty taulukoihin. Keskiarvoja vertailtiin kummassakin kyselyssä tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien ja ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien välillä sekä kyselyjen välillä. Toisesta kyselystä tarkasteltiin myös mahdollisia eroja ensimmäisen ja toisen kerran vastanneiden kesken. Koska toiseen kyselyyn ensimmäisen kerran vastanneita, ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevia oli niin vähän (4 kpl) ei ollut mielekästä tehdä jakoa vastauskertojen lisäksi tarkastuspäällikön ohjausroolin

perusteella, koska kyseessä olisivat yksittäisten henkilöiden vastaukset, joita ei voisi yleistää. Liitteessä 3 on esitetty lasketut vastausten keskiarvot.

### **5.1.1 Esimiesroolit**

Kuvassa 4 on esitettyä molempien kyselyjen esimiesrooleja koskevien kysymysten vastausten keskiarvot. Kuten kuvasta havaitaan, alle kolmen keskiarvoja kummassakaan kyselyssä on vain tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien henkilöiden vastauksissa (sinisellä kyselyn 1 vastaukset ja punaisella kyselyn 2 vastaukset). Kyselyssä 1 prosessivastaavan työnkuvan tunteminen on 2,93, prosessivastaavan vastuiden tunteminen 2,80, tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriitaisuus 2,94 ja prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden ristiriitaisuus 2,87. Kyselyssä 2 tilanne oli vastausten perusteella parantunut ja alle kolmen vastauksia oli vain prosessivastaavan vastuiden tuntemisessa 2,93 sekä prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden ristiriitaisuudessa 2,98.

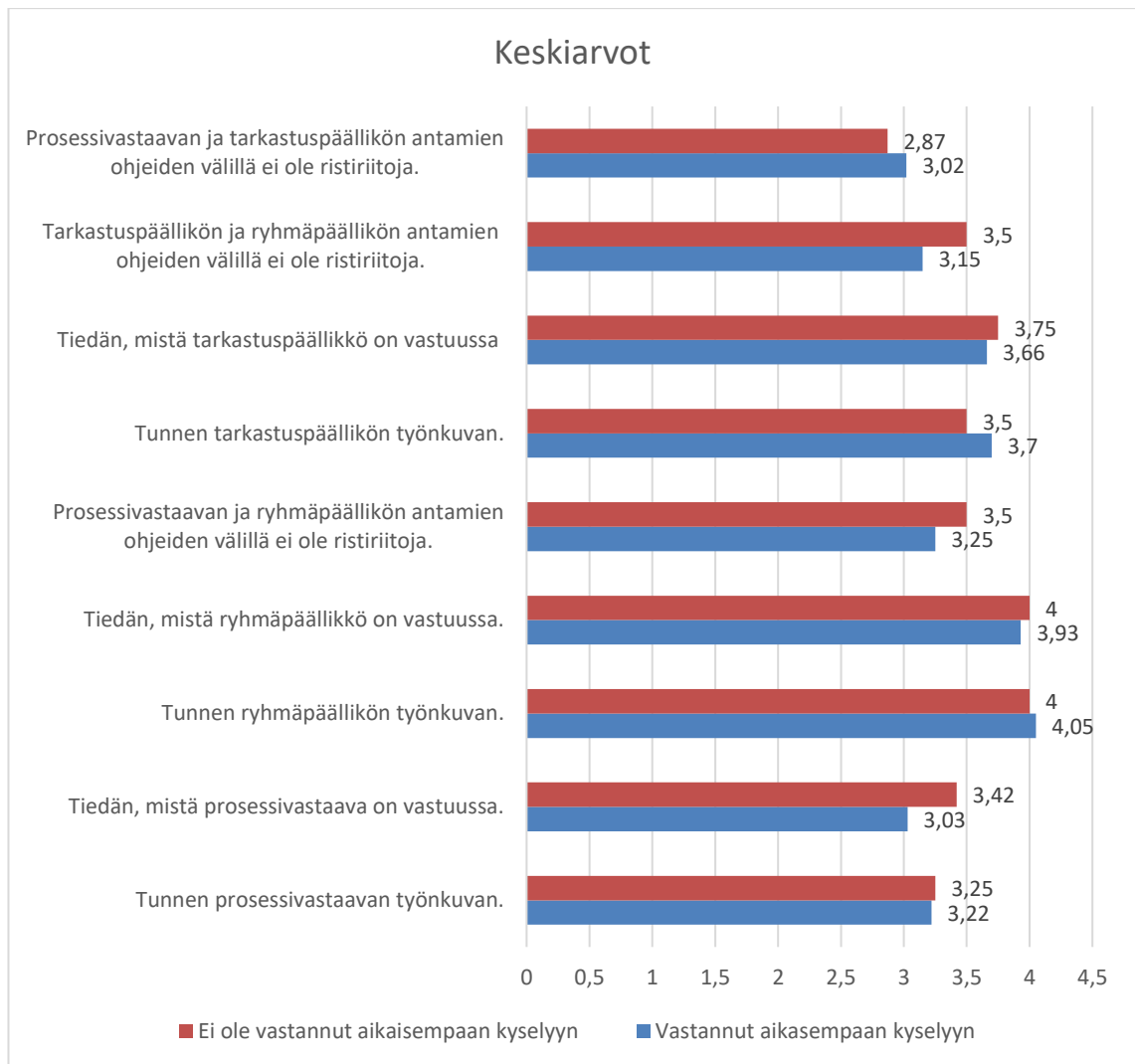


Kuva 4 Esimieskysymysten vastausten keskiarvot eroteltuna tarkastuspäällikön ohjauksen perusteella

Kuvasta 4 havaitaan, että kautta linjan tarkastuspäällikköjen ohjauksessa olevilla henkilöillä on enemmän epäselvyyttä esimiesroolien työnkuvista ja vastuista. Lisäksi he kokevat, että prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden

välillä on enemmän ristiriitoja kuin ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevat. Erot näiden kahden ryhmän välillä kyselyssä 1 ovat tilastollisesti merkitsevät kaikkien kysymysten kohdalla. Erot selittyvät varmasti ainakin osin sillä, että tarkastusprosessi siirtyi jaettuun esimiesroolitukseen vasta vuoden 2018 alusta ja muissa prosesseissa järjestely on ollut käytössä kauemmin. Ensimmäisen kyselyn aikaan jaettu esimiesroolitus oli siis ollut käytössä vain reilun puoli vuotta, jolloin toimintamallit eivät olleet vielä selvästikään vakiintuneet.

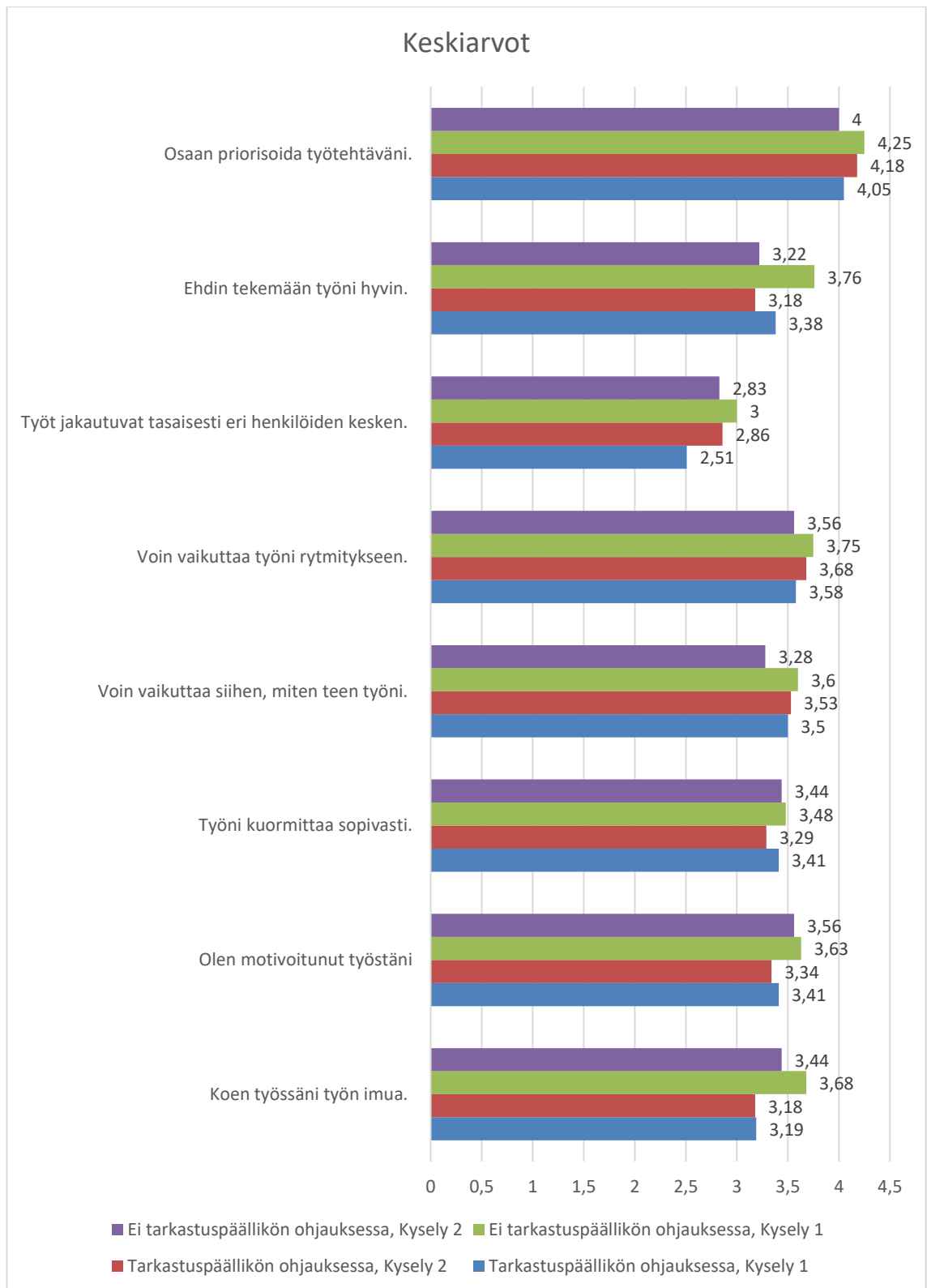
Kyselyssä 2 tilastollisesti merkitsevä ero tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien ja muiden kuin tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien vastausten välillä on enää prosessivastaavan työnkuvan ja vastuiden tuntemisessa sekä kokemuksessa prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidoista. Ryhmäpäällikön työnkuvan ja vastuiden osalta on siis selkeästi onnistuttu tilannetta parantamaan, koska muutos kyselyjen 1 ja 2 välillä on tilastollisesti merkitsevä tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien kohdalla. Muuten tilastollisesti merkitsevää eroa ei eri kyselyjen kyselyvastausten keskiarvojen välillä ollutkaan. Kyselyssä 2 ensimmäistä kertaa kyselyyn vastanneiden vastausten keskiarvot eivät poikenneet tilastollisesti toista kertaa vastanneiden vastausten keskiarvoista. Nämä vastaukset on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Vain kyselyyn 2 vastanneiden esimieskysymysten vastausten keskiarvot verrattuna molempiin kyselyihin vastanneisiin

### 5.1.2 Työhyvinvointi

Kuvassa 6 on työhyvinvointikysymyksiin saatujen vastausten keskiarvot jaoteltuina tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien ja muiden kuin tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien työntekijöiden vastauksiin, koska esimieskysymysten osalta vastausten keskiarvoissa oli tilastollista eroa. Hyvinvointikysymysten osalta vastausten keskiarvoissa ei tilastollista eroa kuitenkaan ole.



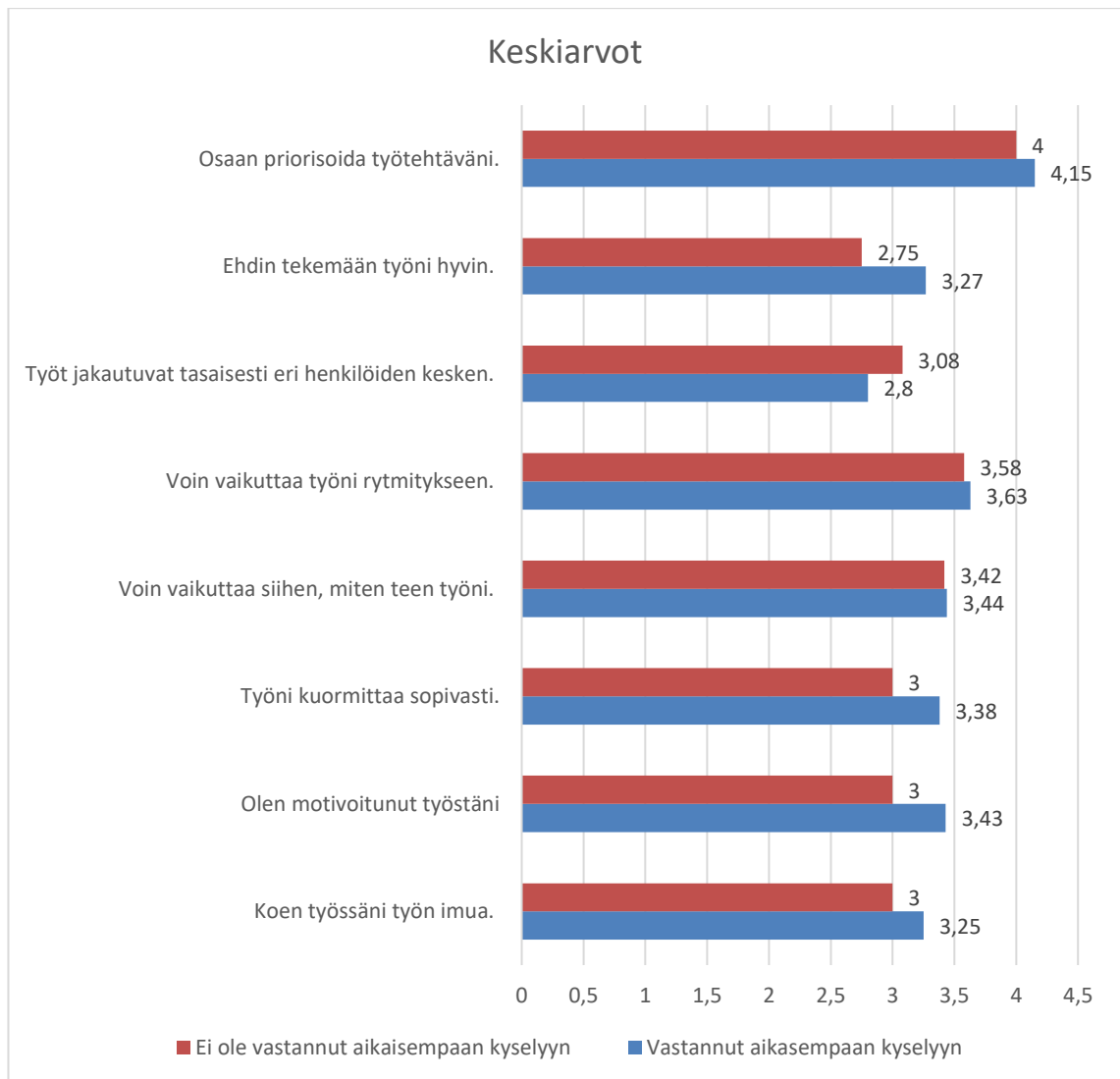
Kuva 6 Työhyvinvointikysymysten vastausten keskiarvot eroteltuna tarkastuspäällikön ohjauksen perusteella



Kuten kuvasta 6 havaitaan, alle 3 keskiarvoja on vain väittämän ”Työt jakautuvat tasaisesti kaikkien kesken” kohdalla, jossa tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien vastausten keskiarvot ovat 2,51 ja 2,86 sekä ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien vastausten keskiarvot 3,00 ja 2,83. Molemmat ryhmät kokevat priorisointikykyä hyväksi: tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien vastausten keskiarvot ovat 4,05 ja 4,18 sekä ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien vastausten keskiarvot 4,25 ja 4,00.

Koska työhyvinvointikysymysten vastauksissa ei ollut merkittävää eroa tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien ja ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien välillä, mutta eri johtamisroolien vastuiden ja työnkuvien tuntemisessa oli, voidaan tästä päätellä, ettei johtamisroolien vastuiden ja työnkuvien tuntemisellä ole suoraa yhteyttä työhyvinvointiin.

Työhyvinvointikysymysten vastauksissa ei ensimmäistä kertaa vastanneiden ja molempiin kyselyihin vastanneiden vastausten välillä ollut tilastollista eroa. Keskiarvot on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7 Vain kyselyyn 2 vastanneiden työhyvinvointivastausten keskiarvot verrattuna molempiin kyselyihin vastanneiden keskiarvoihin

## 5.2 Korrelaatiot

Eri kysymysten vastauksia analysoitiin laskemalla Spearmanin korrelaatiokertoimet, koska tuloksissa käytetty Likert-asteikko on järjestysasteikko, joiden korrelaatiokertoimien laskemiseen Spearmanin korrelaatiokerroin soveltuu. Spearmanin korrelaatiokerroin on ajattelutavaltaan Pearsonin korrelaatiokertoimen kaltainen. Pearsonin korrelaatiokertoimen arvoille on annettu viitteellisiä raja-arvoja, joita sovelletaan nyt Spearmanin korrelaatiokertoimen arviointiin. Korrelaatiokertoimet on esitetty taulukoissa liitteessä 4. Jos keroin on 0,7 tai isompi on riippuvuus voimakas (merkitty tummennettuna), 0,3 ja 0,7 välillä kohtalainen ja alle 0,3

heikko (merkitty kursivilla). (Tähtinen ym. 2011, 141, 144.) Kaikki havaitut korrelaatiot olivat positiivisia. Positiivinen korrelaatio tarkoittaa sitä, että mitä suurempia arvoja toinen tarkasteltavista arvoista saa, sitä suurempia arvoja toinenkin arvo saa (Nummenmaa ym. 2014, 215). Korrelaatiokertoimen laskemisen yhteydessä laskettiin kertoimien tilastollinen merkitsevyys. Mikäli laskettu kerroin ei ollut tilastollisesti merkitsevä 0,05 merkitsevyydellä, on taulukossa arvo merkitty kirjaimella e.

Spearmanin korrelaatiokertoimia laskemalla pyrittiin löytämään eri tekijöiden välille yhteyksiä. Koska esimiesroolikysymysten osalta vastausten keskiarvoissa oli tilastollisesti merkitseviä eroja tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien ja ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien välillä, oli vastausten korrelaatioitakin mielekästä tarkastella erikseen tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien ja ei tarkastuspäälliköiden ohjauksessa olevien osalta. Kappaleessa 1.3 oli esitelty kuvana tämän opinnäytetyön teoreettinen perusta, jota vasten korrelaatiokertoimia peilataan seuraavissa kappaleissa. Kaaviokuvat on tehty niin, että kiinteä nuoli tarkoittaa voimakasta riippuvuutta, katkoviiva nuoli kohtalaista ja heikkoa pisteviiva. Mikäli kyselyissä yhteyden voimakkuus poikkeaa, on voimakkaampi yhteys merkitty kaavioon.

### **5.2.1 Esimiesroolit**

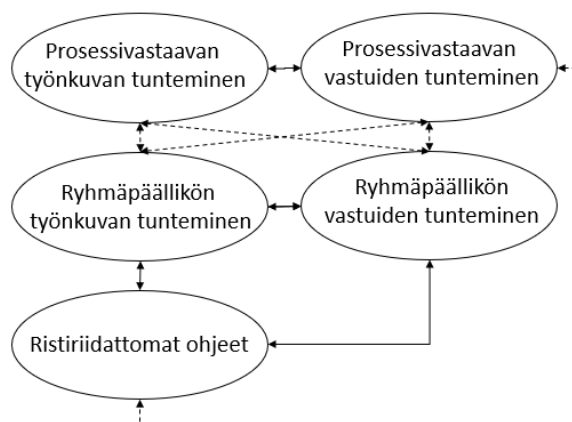
Ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien kohdalla korrelaatiot työnkuvien ja vastuiden tuntemisen välillä ovat voimakkaat. Kyselyssä 1 korrelaatiot ovat: prosessivastaava 0,853 ja ryhmäpäällikön 0,952 ja kyselyssä 2 prosessivastaava 0,865 ja ryhmäpäällikkö 0,965.

Kyselyssä 1 prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön työnkuvien ja vastuiden tunteminen korreloi ristiin kohtalaisesti: ryhmäpäällikön työnkuva/prosessivastaavan työnkuva 0,421; ryhmäpäällikön työnkuva/prosessivastaavan vastuu 0,433; ryhmäpäällikön vastuu/prosessivastaavan työnkuva 0,521 sekä ryhmäpäällikön vastuu/prosessivastaavan vastuu 0,543. Kyselyssä 2 muita kuin tarkastuspäällikön ohjauksessa olevia vastaajia oli vain 18, jolloin tilastollisen merkitsevyyden saavuttaminen on vaikeampaa. Kyselyssä 2 prosessivastaavan vastuiden tuntemi-

nen ei korreloi ryhmäpäällikön työnkuvan ja vastuiden tuntemisen kanssa. Prosessivastaavan työnkuvan tunteminen puolestaan korreloi kohtuullisesti ryhmäpäällikön työnkuvan (0,567) ja vastuiden (0,626) tuntemisen kanssa.

Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuus korreloi kyselyssä 1 kohtuullisesti prosessivastaavan vastuiden tuntemisen (0,492) sekä ryhmäpäällikön työnkuvan (0,587) ja vastuiden (0,667) tuntemisen kanssa. Prosessivastaavan työnkuvan tuntemisen kanssa se ei korreloi. Kyselyssä 2 korrelaatio on voimakas ryhmäpäällikön työnkuvan (0,796) ja vastuiden tuntemisen (0,805) kanssa. Prosessivastaavan työnkuvan ja vastuiden tuntemisen kohdalla korrelaatiota ei ole.

Kuvassa 8 on esitetty nämä korrelaatioiden kuvaamat yhteydet esimiesrooliväittämien vastausten välillä ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta. Kuten edellä mainittiin, yhtenäinen viiva merkitsee voimakasta yhteyttä ja katkoviiva kohtalaista.



Kuva 8 Esimiesrooliväittämien kuvaamat yhteydet ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta

Tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien kohdalla kunkin esimiesroolin työnkuvan tunteminen korreloi voimakkaasti kyseisen esimiesroolin vastuiden tuntemisen kanssa. Tämä onkin looginen tulos, koska työkuva ja vastuut ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Kyselyssä 1 prosessivastaavan kohdalla korrelaatio on 0,831,

ryhmäpäällikön 0,886 ja tarkastuspäällikön 0,904. Kyselyssä 2 korrelaatio prosessivastaavan kohdalla on 0,897, ryhmäpäällikön 0,810 ja tarkastuspäällikön kohdalla 0,855.

Verrattaessa eri esimiesroolien vastuiden ja työnkuvien tuntemista keskenään, havaitaan, että prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön vastuiden ja työnkuvien tunteminen korreloi ristiin kohtalaisesti kummassakin kyselyssä: ryhmäpäällikön työnkuva/prosessivastaavan työnkuva, kysely 1 0,564 ja kysely 2 0,428; ryhmäpäällikön työnkuva/prosessivastaavan vastuu, kysely 1 0,640 ja kysely 2 0,441; ryhmäpäällikön vastuu/prosessivastaavan työnkuva, kysely 1 0,537 ja kysely 2 0,415 sekä ryhmäpäällikön vastuu/prosessivastaavan vastuu, kysely 1 0,598 ja kysely 2 0,477.

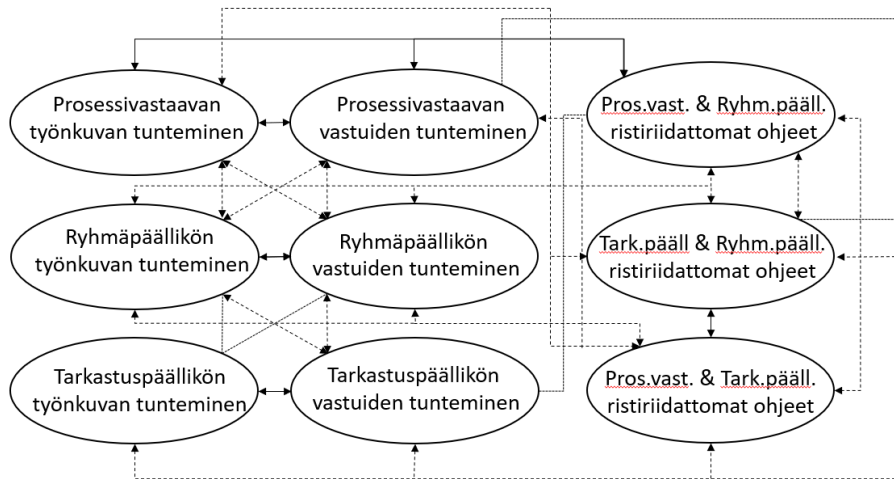
Tarkastuspäällikön työnkuvan tunteminen korreloi heikosti kyselyssä 1 ryhmäpäällikön työnkuvan (0,293) ja vastuun (0,298) tuntemisen kanssa, mutta kyselyssä 2 ei korreloi lainkaan muiden esimiesroolien työnkuvien tai vastuiden tuntemisen kanssa. Tarkastuspäällikön vastuun tunteminen korreloi kyselyssä 1 kohtalaisesti ryhmäpäällikön vastuiden (0,329) ja työnkuvan tuntemisen (0,390) ja kyselyssä 2 vain heikosti ryhmäpäällikön vastuiden tuntemisen kanssa (0,296) kanssa. Prosessivastaavan työnkuvan ja vastuiden tunteminen ei siis korreloi tarkastuspäällikön vastuiden ja työnkuvan tuntemisen kanssa lainkaan.

Kyselyssä 1 prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuus korreloi kohtalaisesti prosessivastaavan työnkuvan (0,545) ja vastuiden tuntemisen (0,578) kanssa sekä ryhmäpäällikön työnkuvan (0,611) ja vastuiden (0,685) tuntemisen kanssa. Korrelaatio on heikko tarkastuspäällikön vastuiden tuntemisen (0,289) kanssa. Tarkastuspäällikön työnkuvan tuntemisen kanssa se ei korreloi. Kyselyssä 2 korrelaatio prosessivastaavan työnkuvan (0,728) ja vastuiden tuntemisen (0,779) kanssa on voimakas sekä ryhmäpäällikön työnkuvan (0,522) ja vastuiden (0,563) tuntemisen kohdalla kohtalainen. Tarkastuspäällikön työnkuvan ja vastuiden kanssa se ei korreloi.

Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön ohjeiden ristiriidattomuus korreloi kyselyssä 1 kohtalaisesti ryhmäpäällikön työnkuvan (0,401) ja vastuiden tuntemisen (0,473), tarkastuspäällikön työnkuvan (0,342) ja vastuiden tuntemisen (0,495) sekä prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden (0,509) kanssa. Prosessivastaavan työnkuvan ja vastuiden tuntemisen kanssa se ei korreloi. Kyselyssä 2 korrelaatio on heikko prosessivastaavan vastuiden tuntemisen (0,265) kanssa sekä kohtalainen prosessivastaavan työnkuvan tuntemisen (0,330), tarkastuspäällikön työnkuvan tuntemisen (0,459) ja prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden (0,395) kanssa. Kyselyssä 2 korrelaatiota ei ollut ryhmäpäällikön työnkuvan ja vastuiden tuntemisen eikä tarkastuspäällikön vastuiden tuntemisen kanssa.

Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuus korreloi kyselyssä 1 voimakkaasti tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden (0,785) kanssa. Kohtalainen korrelaatio on prosessivastaavan vastuiden tuntemisen (0,382); ryhmäpäällikön työnkuvan (0,419) ja vastuiden tuntemisen (0,437); tarkastuspäällikön työnkuvan (0,354) ja vastuiden (0,455) tuntemisen sekä prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden (0,596) kanssa. Heikko korrelaatio on prosessivastaavan työnkuvan kanssa (0,263). Kyselyssä 2 korrelaatio on edelleen voimakas prosessivastaavan ja ryhmäpäälliköiden antamien ohjeiden ristiriidattomuuden (0,711) kanssa. Kohtalainen korrelaatio on prosessivastaavan työnkuvan (0,621) ja vastuiden tuntemisen (0,601); ryhmäpäällikön työnkuvan (0,396) ja vastuiden (0,469) tuntemisen, tarkastuspäällikön vastuiden tuntemisen (0,355) sekä tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön ohjeiden ristiriidattomuuden (0,628) kanssa. Tarkastuspäällikön työnkuvan tuntemisen kanssa korrelaatiota ei ole.

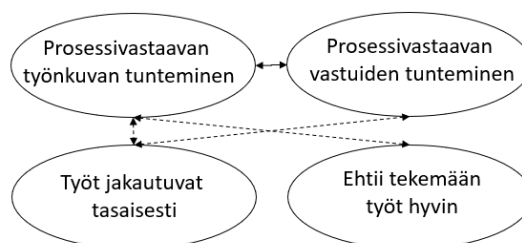
Kuvassa 9 on esitetty nämä korrelaatioiden kuvaamat yhteydet esimiesrooliväittämien vastausten välillä tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta. Pisteiviiva tarkoitti siis heikkoa riippuvuutta.



Kuva 9 Esimiesrooliväittämien kuvaamat yhteydet tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta

## 5.2.2 Esimiesroolit ja työhyvinvointi

Ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevilla prosessivastaavan työnkuvan tunteminen korreloi kyselyssä 1 kohtalaisesti töiden tasaisen jakautumisen (0,498) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,429) kanssa ja vastuiden tunteminen töiden tasaisen jakautumisen kanssa (0,637). Kyselyssä 2 työnkuvan (0,531) ja vastuiden (0,562) tunteminen korreloi kohtalaisesti sen kanssa, että ehtii tekemään työnsä hyvin. Nämä yhteydet on esitetty kuvassa 10.



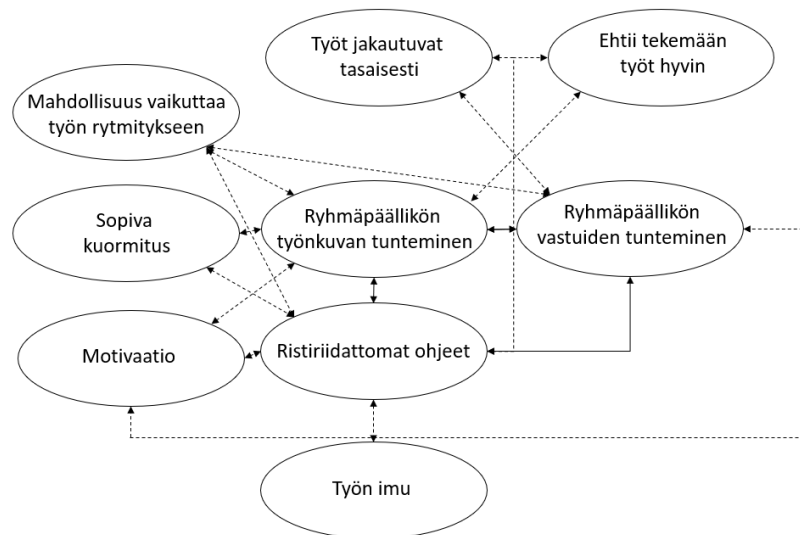
Kuva 10 Prosessivastaavan vastuiden ja työnkuvan tuntemisen yhteys työhyvinvointiin ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta

Ryhmäpäällikön työnkuvan tunteminen korreloi kohtalaisesti kyselyssä 1 työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,612) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,407) kanssa. Kyselyssä 2 kohtalainen korrelaatio on motivaation

(0,569), sopivan kuormittavuuden (0,529) ja työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,537) kanssa.

Ryhmäpäällikön vastuiden tunteminen korreloi kyselyssä 1 kohtalaisesti työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,612), töiden tasaisen jakautumisen (0,406) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,407) kanssa. Kyselyssä 2 kohtalainen korrelaatio on vain motivaation (0,490) kanssa.

Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön ohjeiden ristiriidattomuus korreloi kyselyssä 1 kohtalaisesti työn sopivan kuormittavuuden (0,409), työn rytmitykseen vaikuttamismahdollisuuksien (0,585), töiden tasaisen jakautumisen (0,570) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,450) kanssa. Kyselyssä 2 korrelaatio on kohtalainen työn imun (0,485), motivaation (0,689), työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,621) ja töiden tasaisen jakautumisen (0,608) kanssa. Kuvassa 11 on esitetty yhteydet työhyvinvoinnin ja ryhmäpäällikön työnkuvan ja vastuiden tuntemisen sekä prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden sekä työhyvinvoinnin välillä.



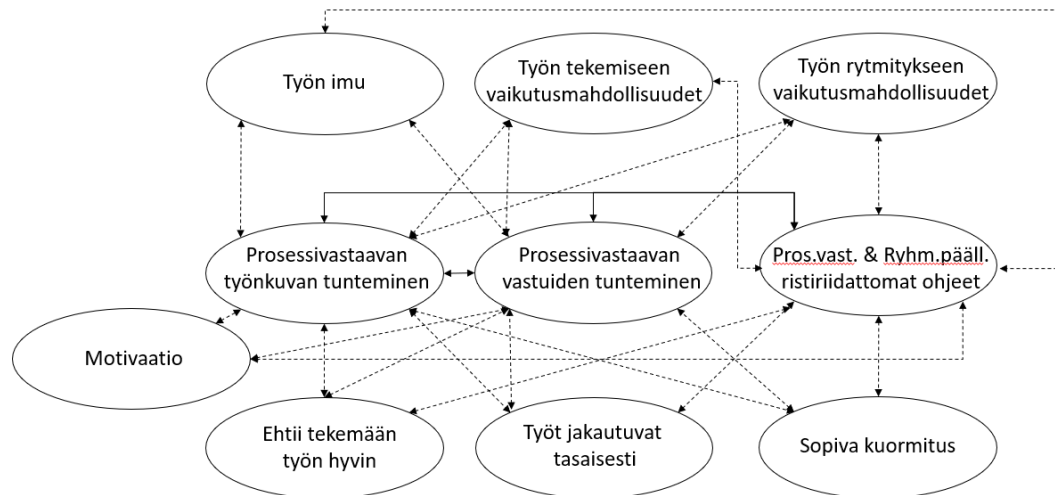
Kuva 11 Ryhmäpäällikön vastuiden ja työnkuvan tuntemisen sekä prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden yhteys työhyvinvointiin ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta



Tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien kohdalla kyselyssä 1 prosessivastaavan työnkuvan tunteminen korreloi heikosti työn imun (0,239), työn tekemiseen vaikuttamismahdollisuuksien (0,232), työn rytmittämiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,274) sekä sen, että ehtii tekemän työnsä hyvin (0,282) kanssa. Kohtalainen korrelaatio on työn tasaisen jakautumisen (0,375) ja sopivan kuormituksen (0,403) kanssa. Kyselyssä 2 prosessivastaavan työnkuvan tunteminen korreloi kohtalaisesti työn imun (0,475), motivaation (0,503), työn sopivan kuormituksen (0,568), työn tekemiseen vaikuttamismahdollisuuksien (0,370), työn rytmittämisen vaikutusmahdollisuuksien (0,382), töiden tasaisen jakautumisen (0,456) sekä sen, että ehtii tekemän työnsä hyvin (0,493) kanssa.

Prosessivastaavan vastuiden tunteminen korreloi kyselyssä 1 kohtalaisesti työn imun (0,327), työn sopivan kuormituksen (0,347) ja työn rytmittämiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,302) kanssa. Heikko korrelaatio on motivaation (0,293), työn tekemiseen vaikuttamismahdollisuuksien (0,298), töiden tasaisen jakautumisen (0,289) sekä sen, että ehtii tekemän työnsä hyvin (0,278) kanssa. Kyselyssä 2 kohtalainen korrelaatio oli työn imun (0,409), motivaation (0,427), sopivan kuormituksen (0,492), työn tekemiseen vaikuttamismahdollisuuksien (0,306), työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,403), töiden tasaisen jakautumisen (0,515) sekä sen, että ehtii tekemän työnsä hyvin (0,460) kanssa.

Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön ohjeiden ristiriidattomuus korreloi kyselyssä 1 heikosti työn sopivan kuormituksen (0,287) kanssa sekä kohtalaisesti työn imun (0,338), motivaation (0,316) ja töiden tasaisen jakautumisen (0,348) kanssa. Kyselyssä 2 korrelaatio on kohtalainen työn imun (0,396), motivaation (0,410), sopivan kuormituksen (0,524), työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,411), työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,342), töiden tasaisen jakautumisen (0,548) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,465) kanssa. Kuvassa 12 on esitetty yhteydet työhyvinvoinnin sekä prosessivastaavan vastuiden ja työnkuvan tuntemisen sekä prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden välillä.

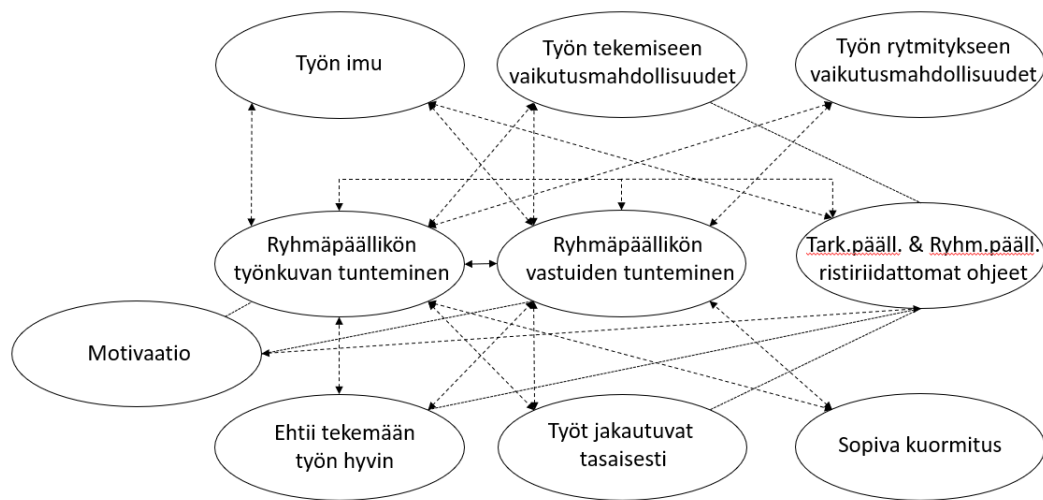


Kuva 12 Prosessivastaavan vastuiden ja työnkuvan tuntemisen sekä prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden yhteys työhyvinvointiin tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta

Ryhmäpäällikön työnkuvan tunteminen korreloi kyselyssä 1 kohtalaisesti työn imun (0,403), työn sopivan kuormituksen (0,369), työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,315) ja työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,301) kanssa. Heikko korrelaatio on motivaation (0,284) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,223) kanssa. Kyselyssä 2 kohtalainen korrelaatio on työn sopivan kuormituksen (0,437), työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,428), työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,350), töiden tasaisen jakautumisen (0,394) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,394) kanssa.

Ryhmäpäällikön vastuiden tunteminen korreloi kyselyssä 1 kohtalaisesti työn imun (0,388) ja työn tekemiseen vaikuttamismahdollisuuksien (0,355) kanssa. Heikko korrelaatio on motivaation (0,291), työn rytmitykseen vaikuttamismahdollisuuksien (0,232) ja työn tasaisen jakautumisen (0,264) kanssa. Kyselyssä 2 korrelaatio on kohtalainen työn sopivan kuormituksen (0,400), työn tekemiseen vaikuttamismahdollisuuksien (0,354), työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,302), töiden tasaisen jakautumisen (0,423) sekä sen, että ehtii tekemään työn hyvin (0,314) kanssa.

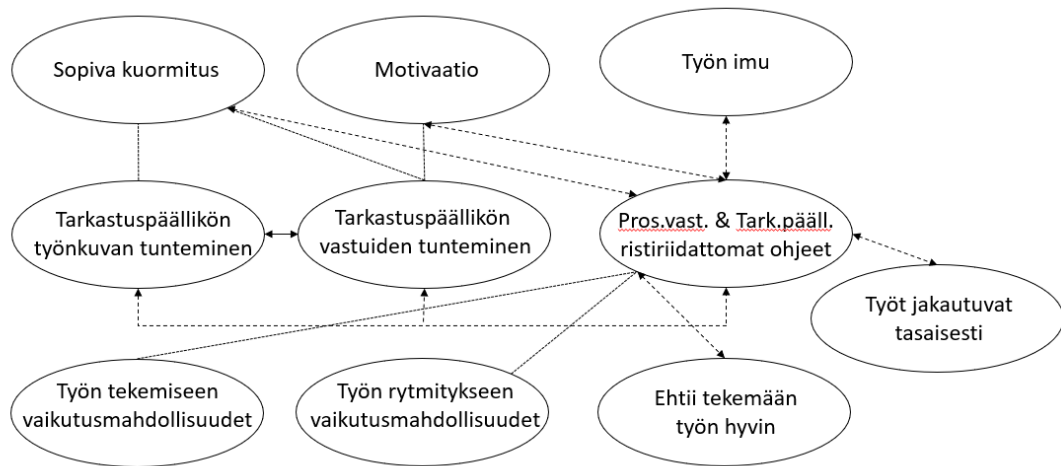
Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön ohjeiden ristiriidattomuus korreloi kyselyssä 1 heikosti työn imun (0,260), motivaation (0,285), työntekemiseen vaikuttamismahdollisuuksien (0,262), töiden tasaisen jakautumisen (0,254) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,230) kanssa. Kyselyssä 2 korrelaatio on kohdalainen työn imun (0,352) ja motivaation (0,349) kanssa sekä heikko töiden tasaisen jakautumisen (0,268) kanssa. Kuvassa 13 on esitetty yhteydet työhyvinvoinnin sekä ryhmäpäällikön vastuiden ja työnkuvan tuntemisen sekä tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden välillä.



Kuva 13 Ryhmäpäällikön vastuiden ja työnkuvan tuntemisen sekä tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden yhteys työhyvinvointiin tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta

Tarkastuspäällikön työnkuvan tunteminen korreloi kyselyssä 1 vain heikosti sopivan työkuormituksen kanssa (0,229). Kyselyssä 2 se ei korreloi minkään kysytyn työhyvinvointiulottuvuuden kanssa. Tarkastuspäällikön vastuiden tunteminen korreloi kyselyssä 1 heikosti motivaation (0,233) ja sopivan työkuormituksen (0,227) kanssa, mutta kyselyssä 2 senkään kanssa ei korreloi mikään työhyvinvointiulottuvuus.

Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön ohjeiden ristiriidattomuus korreloi kyselyssä 1 heikosti työn imun (0,296), työn tekemiseen vaikuttamismahdollisuuksien (0,244), työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,235) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,285) kanssa. Korrelaatio on kohtalainen motivaation (0,339), työn sopivan kuormittavuuden (0,306) ja töiden tasaisen jakautumisen (0,405) kanssa. Kyselyssä 2 korrelaatio on heikko motivaation (0,286) kanssa ja kohtalainen työn imun (0,316), työn sopivan kuormittavuuden (0,369), töiden tasaisen jakautumisen (0,428) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,332) kanssa. Kuvassa 14 on esitetty yhteydet työhyvinvoinnin sekä tarkastuspäällikön vastuiden ja työnkuvan tuntemisen sekä prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden välillä.



Kuva 14 Tarkastuspäällikön vastuiden ja työnkuvan tuntemisen sekä prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden yhteys työhyvinvointiin tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta

### 5.2.3 Työhyvinvointi

Ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien työn imu korreloi voimakkaasti kyselyssä 1 motivaation (0,954) ja sopivan kuormituksen (0,714) kanssa ja kyselyssä 2 motivaation (0,827) kanssa. Kyselyssä 1 korrelaatio on kohtalainen työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,549) ja työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,408) kanssa. Kyselyssä 2 korrelaatio on kohtalainen työn tekemiseen

vaikutusmahdollisuuksien (0,628) ja töiden tasaisen jakautumisen (0,470) kanssa.

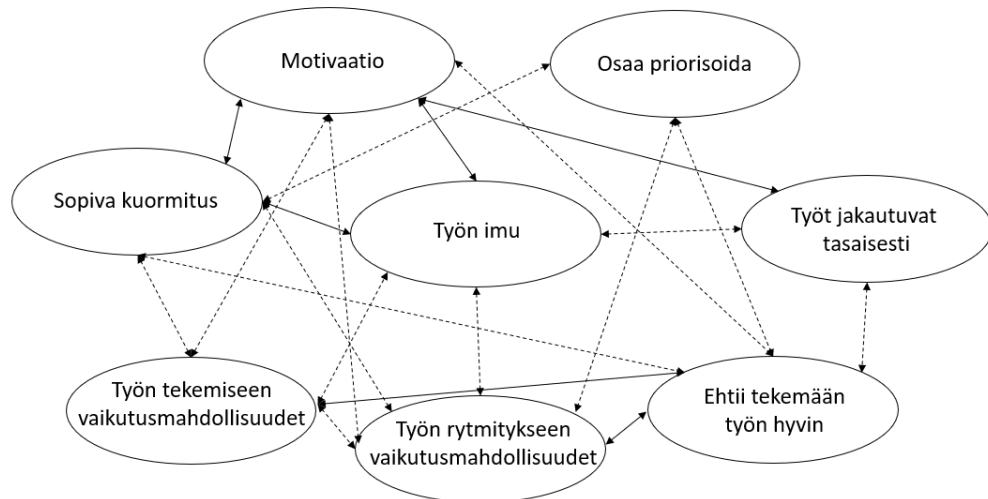
Motivaatio korreloi voimakkaasti kyselyssä 1 työn sopivan kuormituksen (0,750) kanssa ja kohtalaisesti työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,445) kanssa. Kyselyssä 2 voimakas korrelaatio on töiden tasaisen jakautumisen (0,702) kanssa ja kohtalainen työn sopivan kuormituksen (0,616), työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,580), työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,537) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,545) kanssa.

Työn sopiva kuormitus korreloi kohtalaisesti kyselyssä 1 työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,526) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,496) kanssa. Kyselyssä 2 kohtalainen korrelaatio on työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,575), työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,519), töiden tasaisen jakautumisen (0,560), priorisointi osaamisen (0,482) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,602) kanssa.

Työn tekemiseen vaikutusmahdollisuudet korreloivat kyselyssä 1 kohtalaisesti työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,615) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,577) kanssa. Kyselyssä 2 korrelaatio on voimakas sen kanssa, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,720) ja kohtalainen työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,544) kanssa.

Mahdollisuudet vaikuttaa työn rytmitykseen korreloivat kyselyssä 1 voimakkaasti sen kanssa, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,752) ja kohtalaisesti kyselyssä 2 (0,600). Kyselyssä 2 korrelaatio on kohtalainen myös priorisoinnin osaamisen (0,578) kanssa.

Töiden tasainen jakautuminen korreloi kohtalaisesti sen kanssa, että ehtii tekemään työnsä hyvin (kysely 1 0,498 ja kysely 2 0,499), joka puolestaan korreloi kohtalaisesti priorisointiosaamisen kanssa kyselyssä 1 (0,628). Kuvassa 15 on esitetty ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien työhyvinvointikysymysten vastausten yhteydet.



Kuva 15 Ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien työhyvinvointivastausten yhteydet

Tarkastuspäällikön ohjauksessa olevilla työn imu korreloi voimakkaasti motivaation kanssa kyselyssä 1 (0,864) ja kyselyssä 2 (0,892). Kyselyssä 1 kohtalainen korrelaatio on työn sopivan kuormittavuuden (0,380), työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,442) ja työn rytmiytykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,337) kanssa. Heikko korrelaatio kyselyssä 1 on sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,289) kanssa. Kyselyssä 2 kohtalainen korrelaatio on työn kuormittavuuden (0,625), työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,395), työn rytmiytykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,517), töiden tasaisen jakautumisen (0,420) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,426) kanssa.

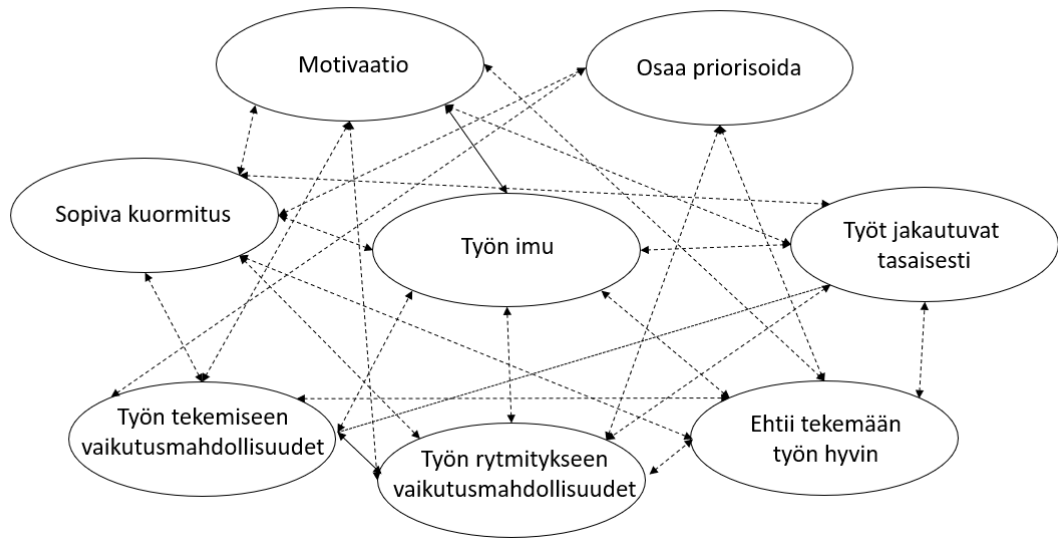
Työmotivaatio korreloi kohtalaisesti kyselyssä 1 työn sopivan kuormittavuuden (0,397), työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,420) ja työn rytmiytykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,320) kanssa. Heikko korrelaatio kyselyssä 1 on sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,235) kanssa. Kyselyssä 2 kohtalainen korrelaatio on työn sopivan kuormittavuuden (0,630), työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,381), työn rytmiytykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,526), töiden tasaisen jakautumisen (0,417) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,478) kanssa.

Työn sopiva kuormitus korreloi kyselyssä 1 kohtalaisesti työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,535), työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,595), priorisoinnin osaamisen (0,409) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,554) kanssa. Kyselyssä 2 korrelaatio on kohtalainen työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksien (0,500), työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien (0,501), töiden tasaisen jakautumisen (0,563) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,574) kanssa.

Työntekemiseen vaikutusmahdollisuudet korreloivat voimakkaasti kyselyssä 1 (0,846) ja kyselyssä 2 (0,738) työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksien kanssa. Kohtuullinen korrelaatio on kyselyssä 1 priorisoinnin osaamisen (0,329) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,654) kanssa. Kyselyssä 2 korrelaatio on kohtalainen sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,391) kanssa ja heikko työn tasaisen jakautumisen (0,280) kanssa.

Työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuudet korreloivat kyselyssä 1 kohtalaisesti priorisointi osaamisen (0,418) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,661) kanssa ja heikosti työn tasaisen jakautumisen (0,225) kanssa. Kyselyssä 2 korrelaatio on kohtalainen työn tasaisen jakautumisen (0,434) sekä sen, että ehtii tekemään työnsä hyvin (0,498) kanssa.

Töiden tasainen jakautuminen korreloi kyselyssä 1 heikosti (0,278) ja kyselyssä 2 kohtalaisesti (0,505) sen kanssa, että ehtii tekemään työnsä hyvin, joka korreloi edelleen kohtalaisesti priorisointi osaamisen kanssa (0,420 kysely 1 ja 0,309 kysely 2). Kuvassa 16 on esitetty tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien työhyvinvointikysymysten vastausten yhteydet.



Kuva 16 Tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien työhyvinvointivastausten yhteydet

## 6 Johtopäätökset

Kuten kappaleessa 5.1.1 mainittiin, tarkastuspäälliköiden ohjauksessa olevilla henkilöillä oli enemmän epäselvyyttä ryhmäpäälliköiden ja prosessivastaavien työnkuvista ja vastuista erityisesti elokuussa 2018 tehdyssä kyselyssä. Tammikuun 2019 kyselyssä tilanne oli parantunut ryhmäpäälliköiden osalta tilastollisesti merkitsevästi. Lisäksi tarkastuspäällikön ohjauksessa olevat kokivat, että prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä on enemmän ristiriitoja kuin ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevat. Erot näiden kahden ryhmän välillä olivat tilastollisesti merkitsevät. Erot selittyvät varmasti ainakin osin sillä, että tarkastusprosessi siirtyi jaettuun esimiesroolitukseen vasta vuoden 2018 alusta ja muissa prosesseissa järjestely on ollut käytössä kauemmin.

Ryhmäpäällikön työnkuvan ja vastuita oli onnistuttu selkeyttämään kyselyiden välissä, mikä näkyi tammikuun kyselyssä niin, ettei ryhmäpäällikön työnkuvan ja vastuiden tuntemisessa ollut enää tilastollisesti merkitsevää eroa tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien ja ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevienvälillä. Lisäksi tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien ryhmäpäällikön työn kuvan ja vastuiden tuntemista koskevien kysymysten vastausten keskiarvoissa oli merkitsevä ero kahden kyselyn välillä.



Kuten kappaleessa 5.1.2 kerrottiin työhyvinvointikysymysten vastauksissa ei ollut merkittävää eroa tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien ja ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien välillä. Koska eri johtamisroolien vastuiden ja työnkuvien tuntemisessa olin työntekijäryhmien välillä eroa, voidaan päätellä, ettei johtamisroolien vastuiden ja työnkuvien tuntemisella ole suoraa yhteyttä henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Työn tasaisessa jakautumisessa henkilöstö koki olevan ongelmaa.

Spearmanin korrelaatiokertoimia laskemalla pyrittiin löytämään eri tekijöiden välille yhteyksiä. Korrelaatioita on tutkittu kummankin työntekijäryhmän osalta erikseen, koska vastausten keskiarvojen mukaan ryhmien vastaukset eroavat merkittävästi toisistaan.

Koska tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen: ”Miten Itä-Suomen yritysverokeskuksen työnohjaus- ja johtamisroolien vastuunjaon selkeys vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?”, keskitytään seuraavissa kappaleissa arvioimaan kappaleessa 5.2.2 esitettyjä tuloksia.

## **6.1 Ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevat**

Prosessivastaavan työnkuvan tai vastuiden tunteminen on yhteydessä kokemukseen siitä, että ehtii tekemään työnsä hyvin ja työt jakautuvat tasaisesti. Kuten kuvassa 2 kerrotaan, on prosessivastaava vastuussa työn menettelytapojen ohjaamisesta, joten on ymmärrettävää, että prosessivastaavan työnkuvan tai vastuiden tunteminen yhdistyy siihen, että ehtii tekemään työnsä hyvin. Ryhmäpäällikkö on vastuussa töiden jakamisesta, joten korrelaatio työn tasaiseen jakautumiseen tuntuu alkuun ristiriitaiselta, mutta koska töiden tasainen jakautuminen liittyy siihen, että ehtii tekemään työnsä hyvin, selittyy tämäkin tulos loogisesti.

Ryhmäpäällikön työnkuvan tunteminen liittyy työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksiin, motivaatioon, työn sopivan kuormittavuuteen sekä siihen, että ehtii tekemään työnsä hyvin. Ryhmäpäällikön vastuiden tunteminen liittyy työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksiin, töiden tasaisen jakautumiseen, motivaatioon sekä siihen, että ehtii tekemään työnsä hyvin. Kuten edellä mainittiin, on ryhmäpäällikkö vastuussa töiden jakamisesta, joten töiden tasainen jakautuminen, sopiva kuormitus sekä se, että ehtii tekemään työnsä hyvin selittyvät tätä kautta.

Työn pakkotahtisuus ja vaikutusmahdollisuuksien vähyys vaikuttavat kiirekokemukseen (Laine 2017, 108), joten vaikutusmahdollisuudet työn rytmitykseen vaikuttavat kuormituskokemukseen sekä työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuudet ja töiden tasainen jakautuminen mahdollistavat sen, että voi tehdä työnsä hyvin (yhteys voimakas tai kohtalainen). Työmotivaatioon vaikuttaa työssä suoriutuminen eikä päinvastoin eli työntekijä motivoituu, kun työn vaatimukset ja määrä vastaavat henkilön kykyjä ja resursseja (Mamia 2009, 50). Lisäksi lähiesimiesten puutteellinen työnseuranta heikentää henkilöstön motivaatiota (Koivumäki 2009, 117), koska ryhmäpäälliköt ovat vastuussa töiden jakamisesta sekä lähiesimiehiä, on tulos linjassa aikaisempien tutkimushavaintojen kanssa.

Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamisen ohjeiden ristiriidattomuus liittyy työn imuun, motivaatioon, työn sopivaan kuormittavuuteen, työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksiin, töiden tasaisen jakautumiseen sekä siihen, että ehtii tekemään työnsä hyvin. Jos prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja, vähentää se työn arjessa erilaisia sekaannuksia, virheitä ja virheiden korjaamista, jotka puolestaan hidastavat työntekoa ja vaikuttavat siten töiden rytmitykseen, kiireeseen ja kuormitukseen. Kiireen kokemus voi myös vaikuttaa kokemukseen töiden jakaantumisesta sekä ristiriitaiset ohjeet esim. mikä kenenkin vastuulla on. Työn imu on aito työhyvinvoinnin tila (Hakanen 2011, 5) ja se tuottaa motivaatiota (Mamia 2009, 28). Myös tässä tutkimuksessa työn imu voimakkaasti yhteydessä motivaation kanssa, joten tulokset ovat yhteneväiset teorian kanssa. Epäreiluuden kokemus vähentää motivaatiota (Sonstad ym. 2011, 2), joten töiden tasaisella jakautumisella on myös vaikutusta motivaatioon. Suoraan ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien työhyvinvointiin eli työn imuun on yhteydessä siis prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuus. Lisäksi kokonaisuutenaan prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuus näyttäisi olevan voimakkaimmin yhteydessä ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien työhyvinvointiin.

## 6.2 Tarkastuspäällikön ohjauksessa olevat

Tarkastuspäällikön ohjauksessa olevilla prosessivastaavan työnkuvan tunteminen on yhteydessä työn sopivaan kuormitukseen, töiden tasaiseen jakautumiseen, työn imuun, työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksiin, työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksin sekä siihen, että ehtii tekemään työnsä hyvin. Prosessivastaavan vastuiden tunteminen on yhteydessä työn imuun, työn sopivan kuormittavuuteen, työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksiin, motivaatioon, työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksiin, työn tasaisen jakautumiseen sekä siihen, että ehtii tekemään työnsä hyvin. Prosessivastaavan työnkuvan ja vastuiden tunteminen on yhteydessä siis kaikkiin mitattuihin työhyvinvointia kuvaaviin ulottuvuuksiin paitsi priorisointiosaamisen. Mielenkiintoista olisi tietää, tarkoittaako tämä sitä, että prosessivastaavan työnkuvassa on tekijöitä, joilla on tärkeä merkitys henkilökunnan työhyvinvoinnille erityisesti, kun yhteys on vahvistunut kyselyiden välissä.

Ryhmäpäällikön työnkuvan tunteminen liittyy työn imuun, työn sopivaan kuormitukseen, työn tekemiseen ja työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksiin, motivaatioon, työn tasaiseen jakautumiseen sekä siihen, että ehtii tekemään työnsä hyvin. Vastuiden tunteminen liittyy myös työn imuun, sopivaan kuormitukseen, motivaatioon, työn tekemiseen vaikuttamismahdollisuuksiin, työn tasaiseen jakautumiseen sekä siihen, että ehtii tekemään työnsä hyvin. Yhteys ryhmäpäällikön tekemän työtehtävien jakamisen kanssa on siis selkeä. Huomionarvoista on se, että kyselyiden 1 ja 2 välisenä aikana ryhmäpäälliköiden työnkuvan ja vastuiden tunteminen oli merkittävästi parantunut. Ryhmäpäällikön työnkuvan ja vastuiden selkeytyminen on poistanut yhteyden työn imuun ja motivaatioon.

Tarkastuspäällikön työnkuvan tunteminen liittyi heikosti kyselyssä 1 vain työn sopivan kuormituksen ja vastuiden tunteminen motivaatioon ja sopivaan kuormitukseen. Kyselyssä 2 yhteyttä ei ole minkään mitatun työhyvinvointiulottuvuuden kanssa. Tarkastuspäällikön työnkuvan ja vastuiden tunteminen poikkeaa siis ryhmäpäällikön ja prosessivastaavan työnkuvan ja vastuiden tuntemisestä selvästi. Kun huomioidaan vielä se, että tarkastuspäällikön työnkuvan ja vastuiden tunteminen ei ollut yhteydessä prosessivastaavan työnkuvan ja vastuiden tuntemisen

kanssa ja yhteys heikkeni ja poistui ryhmäpäällikön työnkuvan ja vastuiden tuntemisen suhteen, voidaan todeta, että tarkastuspäällikön rooli poikkeaa kahdesta muusta esimiestehtävästä ja on ikään kuin ”irrationaalinen”. Se, mikä tämän aiheuttaa, jää tutkimuksen ulkopuolelle.

Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuus liittyy muihin mitattuihin hyvinvointilottuvuuksiin paitsi priorisointiosaamiseen. Ohjeiden ristiriidattomuus on siis erittäin tärkeää. Matriisiorganisaatiossa väärinkäsitykset ja epäselvyydet ovat riskinä. Ne johtavat helposti epäluottamukseen ja turhaan henkilöstön toiminnan kontrollointiin. Se puolestaan johtaa viivästyksiin, lisääntyneisiin kustannuksiin ja henkilöstön tyytymättömyyteen. (Hall 2013, 5.)

Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuus liittyy työn imuun, motivaatioon, työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksiin, töiden tasaiseen jakautumiseen sekä siihen, että ehtii tekemään työnsä hyvin. Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuus liittyy työn imuun, motivaatioon, sopivaan kuormittavuuteen, töiden tasaiseen jakautumiseen, työn tekemiseen vaikuttamismahdollisuuksiin, työn rytmitykseen vaikuttamismahdollisuuksiin sekä siihen, että ehtii tekemään työnsä hyvin. Vaikutukset ovat siis vastaavat, kuin prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden kanssa, mutta lievempänä.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että myös tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien työhyvinvoinnin kannalta eri esimiesroolissa olevien antamien ohjeiden ristiriidattomuus on merkittävä asia. Prosessivastaavan työnkuvan ja vastuiden tunteminen oli voimakkaimmin yhteydessä työhyvinvointiin, sitten ryhmäpäällikön työnkuvan ja vastuiden tunteminen. Tarkastuspäällikön työnkuvan ja vastuiden tunteminen ei enää varsinaisesti vaikuttanut. Sama järjestys näkyy ohjeiden ristiriidattomuuden vaikutuksen voimakkuudessa, koska prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuudella on isoin merkitys, sitten prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön ja vähiten tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön.

### 6.3 Virhelähteet ja tutkimuksen merkitys

Tämän tutkimuksen ja aikaisempien tutkimusten tulosten yhdenmukaisuutta voidaan tarkastella eri työhyvinvoinnin ulottuvuuksien välisiä yhteyksiä tarkastelemalla. Mikäli tämän tutkimuksen tulokset vastaavat aikaisempien tutkimusten tuloksia näiltä osin, voidaan tutkimuksen tuloksia pitää luotettavana.

Työn imua pidetään työhyvinvoinnin ilmentymänä ja vastakkaisena työpahoinvoinnille eli työuupumukselle. Käsitteet eivät ole toistensa vastakohtat eivätkä sulje toisiaan pois. Ihminen voi siis kokea sekä työn imua että uupumusta tai olla kokematta kumpaakaan. (Mamia 2009, 27-28.) Liian kuormittava työ liittyy henkiseen pahoinvointiin, uupumukseen ja stressioireisiin. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työn vaatimuksen ja voimavarat vaikuttavat kahteen osittain erilliseen mutta rinnakkaiseen polkuun: terveyden heikkenemisen polkuun ja motivaatiopolkuun. Ilman riittäviä voimavaroja työn vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen ja sairastumiseen. Riittävät voimavarat puolestaan johtavat työn imuun ja motivaation. (Manka 202015, 27-28, 37-39.) Sekä ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevilla että tarkastuspäällikön ohjauksessa olevilla työn imu liittyi voimakkaasti motivaatioon molemmissa kyselyissä. Myös sopiva kuormitus liittyi joko voimakkaasti tai kohtalaisesti työn imuun ja motivaatioon.

Liiallinen työmäärä ja aikapaine aiheuttavat kiireen kokemusta. Kiire ilmenee kiristyneenä työtahtina ja työpäivien pitenemisenä. Työn luonteen ja käytäntöjen muutokset aiheuttavat kiirekokemusta, kuten myös henkilöstövähyyks ja kiristynyt kilpailu ja tulostavoitteet. Myös työn pakkotahtisuus ja vaikutusmahdollisuuksien vähyyks vaikuttavat kiirekokemukseen. Osaamisen merkitys korostuu kiiretilanteissa ja hyvinvoinnin kannalta huonoimpia tilanteita ovat sellaiset, joissa sekä osaaminen että työn hallinta ovat heikot. (Laine 2017, 108.) Kontrolli on kokemusta siitä, että voi vaikuttaa asioihin ennakoitavalla tavalla ja, että voi vaikuttaa omiin olosuhteisiinsa. Jos ihminen ei koe, että hänellä on kontrollia asioihin, on oikeudenmukaisuuden kokemus tärkeä. Oikeudenmukaisesti asiat toimivat sääntöjen mukaan, mikä vähentää kokemusta epävarmuudesta. Jos ympäristöön ei ole kontrollia, eikä se toimi sääntöjen mukaan, aiheuttaa se stressiä. (Elovainio ym. 2005, 2508-2509.) Kummallakin työntekijäryhmällä työn sopiva kuormitus liittyi työn rytmitykseen vaikutusmahdollisuuksiin sekä siihen, että ehtii tekemään

työnsä hyvin. Lisäksi ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevilla se liittyi työn tekemiseen vaikuttamismahdollisuuksiin, töiden tasaiseen jakautumiseen ja priorisointiosaamiseen. Tarkastuspäällikön ohjauksessa olevilla yhteys oli lisäksi työn tekemiseen vaikutusmahdollisuuksiin, priorisointiosaamiseen ja töiden tasaiseen jakautumiseen.

Suomalaisessa kulttuurissa työ on itseisarvoisesti tärkeää, joten kokemus työstään suoriutumisesta on erityisen tärkeää työhyvinvoinnille. ”Hyvän työn” tekeminen on työhyvinvoinnille tärkeämpää kuin työolosuhteet tai työstä saadut palkkiot. (Mamia 2009, 50.) Jos työntekijällä ei ole mahdollisuutta tehdä työtään haluamallaan tasolla, aiheuttaa se arvoriitaa ja vähentää työntekijän hyvinvointia. Nykyään työntekijät ovat erittäin itseohjautuvia ja he haluavat vaikuttaa työhönsä, kehittää sitä ja käyttää kaikkea osaamistaan. (Suonsivu 2014, 152, 165.) Se, että ehtii tekemään työnsä hyvin, liittyi kummallakin työntekijäryhmällä kummassakin kyselyssä työn sopivan kuormitukseen, työn tekemiseen ja työn rytmittämiseen vaikutusmahdollisuuksiin sekä töiden tasaisen jakautumiseen. Lisäksi tarkastuspäällikön ohjauksessa olevilla yhteys oli työn imun, motivaation ja priorisointiosaamisen kanssa ja ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevilla priorisointiosaamisen ja motivaation kanssa. Hyvinvointikysymysten vastaukset tässä tutkimuksessa ovat siis yhteneväiset aikaisempien tutkimusten tulosten kanssa, joten tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Koska tämä tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, ei tutkimukseen virhettä aiheudu otantavirheistä. Sen sijaan otannasta riippumattomia virheitä tutkimuksessa on. Tyypillisiä tällaisia ovat: kato eli vastaamattomuus ja tavoittamattomuus sekä vastausten virheet eli väärinymmärrykset ja tahallaan väärin vastaamiset (Nummenmaa, Holopainen & Pulkinen 2014, 35). Vastaamisen virheistä väärinymmärryksiä oletettavasti tutkimuksessani on, koska esimerkiksi työn imua ja motivaatiota ei ollut kyselyssä avattu, jolloin kukin tulkitsi ne omien käsitystensä pohjalta, joka voi poiketa tämän tutkimuksen määritelmistä. Ns. väärin vastaaminenkin on mahdollista, koska joissain tapauksissa ihmisillä on taipumusta vastata sen mukaan, mitä kokee häneltä odotettavan tai on ns. kulttuurillisesti hyväksytty vastaus, mutta anonyymeissa nettikyselyissä tämä on vähäisempää (Laaksonen 2013, 542). Tosin tässä tapauksessa kyselyn populaatio oli rajattu ja tutkimuksen

tekijä isolle osalle vastaajista ainakin jossain määrin tuttu henkilö, jolla on voinut olla vaikutusta vastaamiseen.

Vastauskato on varmasti vaikuttanut lopputulokseen, koska vastausprosentit olivat vain 63 ja 47 % ja koska vastausjoukko on niin voimakkaasti vinoutunut tarkastuspäällikön ohjauksessa oleviin henkilöihin. Henkilöstöryhmien välillä oli vastauksissa tilastollisesti merkittävä ero esimiesroolien tuttuutta koskevissa vastauksissa, joten on täysin mahdollista, että eroja olisi löytynyt muistakin vastauksista, jos muut kuin tarkastuspäällikön ohjauksessa olevat olisivat vastanneet ahkerammin. Mielenkiintoista olisi tietää, miksi toisen henkilöstöryhmän vastausaktiivisuus on ollut niin paljon matalampi kuin toisen. Maantieteellisesti samalla paikkakunnalla tutkimuksen tekijän kanssa on enemmän ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevia kuin tarkastuspäällikön ohjauksessa olevia. Lisäksi tutkimuksen tekijä itse ei ole tarkastuspäällikön ohjauksessa. Voisi kuvitella, että tutun henkilön tekemään kyselyyn vastattaisiin innokkaammin kuin tuntemattoman, mutta suoraan näin ei näytä olevan. Kyse voi olla samasta ilmiöstä, kuin asiakaskyselyjen kanssa, joihin vastaavat lähinnä ne, joilla on jotakin valitettavaa (Laaksonen 2013, 547). Onko se, että tarkastuspäällikön ohjauksessa olevilla oli enemmän epäselvyyksiä esimiesroolien suhteen, vaikuttanut vastaushalukkuuteen? Kun toiseen kyselyyn tilanne oli parantunut, oli into vastata myös laimentunut ja sen vuoksi vastausprosentti jäi alhaisemmaksi?

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesroolien työnkuvien epäselvyyden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin Itä-Suomen yritysverokeskuksessa. Tutkimuksessa havaittiin, että vaikka suoraan esimiesroolien selvyydellä ei olekaan vaikutusta työhyvinvointiin, eri esimiesroolissa olevien henkilöiden antamien ohjeiden ristiriitaisuudella tai ristiriidattomuudella on merkitystä henkilöstön hyvinvointiin. Lisäksi havaittiin, että kyselyiden välillä tarkastuspäällikön ohjauksessa olevan henkilökunnan tietoisuus ryhmäpäällikön työnkuvasta ja vastuista lisääntyi. Tutkimus antoi siis tarpeellista tietoa Itä-Suomen yritysverokeskuksen johdolle ja henkilökunnalle, jolloin tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Tutkimus herätti myös uusia kysymyksiä, esimerkiksi sen, miksi muut kuin tarkastuspäällikön ohjauksessa olevat henkilöt eivät vastanneet kyselyihin. Aiheeseen liittyvä kysymys on, miten koko henkilökunnan saisi vastaamaan kyselyihin.

## 7 Kuvat ja taulukot

### Kuvat

- Kuva 1 Itä-Suomen yritysverokeskuksen organisaatio, s. 7
- Kuva 2 Prosessivastaavien, tarkastuspäälliköiden ja ryhmäpäälliköiden vastualueet, s. 8
- Kuva 3 Tämän opinnäytetyön teoreettinen perusta, s. 10
- Kuva 4 Esimieskysymysten vastausten keskiarvot eroteltuna tarkastuspäällikön ohjauksen perusteella, s. 93
- Kuva 5 Vain kyselyyn 2 vastanneiden esimieskysymysten vastausten keskiarvot verrattuna molempiin kyselyihin vastanneisiin, s. 95
- Kuva 6 Työhyvinvointikysymysten vastausten keskiarvot eroteltuna tarkastuspäällikön ohjauksen perusteella, s. 96
- Kuva 7 Vain kyselyyn 2 vastanneiden työhyvinvointivastausten keskiarvot verrattuna molempiin kyselyihin vastanneiden keskiarvoihin, s. 98
- Kuva 8 Esimiesrooliväittämien kuvaamat yhteydet ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta, s. 100
- Kuva 9 Esimiesrooliväittämien kuvaamat yhteydet tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta, s. 103
- Kuva 10 Prosessivastaavan vastuiden ja työnkuvan tuntemisen yhteys työhyvinvointiin ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta, s. 103
- Kuva 11 Ryhmäpäällikön vastuiden ja työnkuvan tuntemisen sekä prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden yhteys työhyvinvointiin ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta, s. 104
- Kuva 12 Prosessivastaavan vastuiden ja työnkuvan tuntemisen sekä prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden yhteys työhyvinvointiin tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta, s. 106
- Kuva 13 Ryhmäpäällikön vastuiden ja työnkuvan tuntemisen sekä tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden yhteys työhyvinvointiin tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta, s. 107
- Kuva 14 Tarkastuspäällikön vastuiden ja työnkuvan tuntemisen sekä prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden ristiriidattomuuden yhteys työhyvinvointiin tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien osalta, s. 108
- Kuva 15 Ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien työhyvinvointivastausten yhteydet, s. 110
- Kuva 16 Tarkastuspäällikön ohjauksessa olevien työhyvinvointivastausten yhteydet, s. 112

### Taulukot

Taulukko 1. Työn imun ja työholismin eroja, s. 40



## 8 Lähteet

- Ahola, K., Hakola, T., Hopsu, L., Leino, T., Leskinen, T., Oksa, J., Takala, E.-P., Vorne, J. & Vuokko, A. 2010. Työkuormitusta arvioimalla ja säätelemällä voidaan edistää hyvinvointia työssä. Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.). Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. s. 30-35.
- Ahonen, G. 2015. Terve johtaminen. Teoksessa: Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelmä-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Työterveyslaitos. s. 57-79.
- Alasoini, T. 2010. Työn kuormittavuuden hallinta innovatiivisessa organisaatiossa. Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.). Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. s. 68-76.
- Anderson, C. C. & Fleming, M. M. K. 1990. Management Control in an Engineering Matrix Organization: A Project Engineer's Perspective. *Industrial Management* 32 (2). s. 8-13.
- Appelbaum, S. H., Nadeau, D. & Cyr, M. 2008. Performance evaluation in a matrix organization: a case study (Part One). *Industrial and Commercial Training* 40 (5). s. 236-241.
- Appelbaum, S. H., Nadeau, D. & Cyr, M. 2009. Performance evaluation in a matrix organization: a case study (part 3). *Industrial and Commercial Training* 41 (1). S. 9-14.
- Atkinson, P. 2003. Managing Chaos in a Matrix World. *Management Services* 47 (11). s. 8-11.
- Benzo, R. P., Kirsch, J. L. & Nelson, C. 2017. Compassion, Mindfulness, and the Happiness of Healthcare Workers. *Explore* 13 (3). s. 201-206.
- Blom, R. 2009. "Rationaalisen organisaation" kriittistä tarkastelua. Teoksessa: Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.). *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy. s. 193-219.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Johdanto. Teoksessa: Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.). *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy. s. 7-19.
- Boekhorst, J. A., Singh, P. & Burke, R. 2017. Work intensity, emotional exhaustion and life satisfaction, The moderating role of psychological detachment. *Personnel Review* 46 (5). s. 891-907.

- Booth, S. & Hamer, K. 2007. Labour turnover in the retail industry, Predicting the role of individual organisational and environmental factors. *International Journal of Retail & Distribution Management* 35 (4). s. 289-307.
- Burns, L. R. 1989. Matrix Management in Hospitals: Testing Theories of Matrix Structure and Development. *Administrative Science Quarterly* 34 (3). s. 349-368.
- Burns, L. R. & Wholey, D. R. 1993. Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational networks. *Academy of Management Journal* 36 (1). s. 106-138.
- Chughtai, A. A. & Buckley, F. 2011. Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International* 16 (7). s. 684-705.
- Clark, S. C. 2002. Employees' Sense of Community, Sense of Control, and Work/Family Conflict in Native American Organizations. *Journal of Vocational Behavior* 61. s. 92-108.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. 2011. *Managing & Organizations, an Introduction to Theory & Practice*. 3<sup>rd</sup> ed. Sage Publications.
- Cohen, M. Z., Hickey, J. V. & Upchurch, S. L. 2009. Faculty workload calculation. *Nursing Outlook* 57 (1). s. 50-59.
- Elovainio, M., Linna, A., Virtanen, M., Oksanen, T., Kivimäki, M., Pentti, J. & Vahtera, J. 2013. Perceived organizational justice as predictor of long-term sickness absence due to diagnosed mental disorders: Results from the prospective longitudinal Finnish Public Sector Study. *Social Science & Medicine* 91. s. 39-47.
- Elovainio, M., van den Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J. & Vahtera, J. 2005. Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social Science & Medicine* 61. 2501-2512.
- Ford, R. C. & Randolph, W. A. 1992. Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management* 18 (2). s. 267-294.
- Fouché, E., Rothmann, S. & van der Vyer, C. 2017. Antecedents and outcomes of meaningful work among school teachers. *SA Journal of Industrial Psychology* 40 (0). a1398. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1398>.
- Galbraith, J. R. & Kazanjian, R. K. 1986. Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization: The Role of Matrix Designs. *Human Resource Management* 25 (1). S. 37-54

- Gilmeanu, R. 2015. Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance. *Valahian Journal of Economic Studies* 6 (20). s. 69-80.
- Gilliland, S. 2008. The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. *Human Resource Management Review* 18. s. 271-281.
- Grable, J. D. 1990. Low productivity and low morale. *Supervisor* 51 (3). s. 3-6.
- Grönroos, T. 2018. Tarkastuspäällikkö, Itä-Suomen yritysverokeskus, Verohallinto. Puhelinkeskustelu 19.9.2018.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä, Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja: Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Halepota, J. A. & Shah, N. 2011. An empirical investigation of organisational antecedents on employee job satisfaction in a developing country. *Transforming Government: People, Process and Policy* 5 (3). s. 280-294.
- Hall, K. 2013. Revisiting Matrix Management. *People & Strategy* 36 (1). s. 4-5.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. 2016. Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior* 95-96. s. 11-20.
- Harrington, H. J. 2000. Was W. Edwards Deming wrong? *Measuring Business Excellence* 4 (3). s. 35-41.
- Harry, N. & Coetzee, M. 2013. Sense of coherence, career adaptability and burnout of early-career Black staff in the call centre environment. *SA Journal of Industrial Psychology* 39 (2). Art. #1138. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i.1138>.
- Hauser, L. 2014. Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets* 9 (4). s. 239-246.

Herr, R. M., Bosch, J. A., Loerbroks, A., Genser, B., Almer, C., van Vianen, A. E. M. & Fischer, J. E. 2018. Organizational justice, justice climate, and somatic complaints: A multilevel investigation. *Journal of Psychosomatic Research* 111. s. 15-21.

Huang, X. & van de Vliert, E. 2003. Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior* 24 (2). s. 159-179.

Hujanen, M. 2018. Ryhmäpäällikkö, Itä-Suomen yritysverokeskus, Verohallinto. Ryhmä 6:n ryhmäpalaverin ryhmäpäällikön info. 25.1.2018

Johnston, C. S., Luciano, E. C., Maggiori, C., Ruch, W. & Rossier, J. 2013. Validation of the German version of the Career Adapt-Abilities Scale and its relation to orientations to happiness and work stress. *Journal of Vocational Behavior* 83. s. 295-304.

Joo, B.-K. & Lee, I. 2017. Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* 5 (2). s. 206-221.

Kalliola, S. 2010. Voiko liialle työlle sanoa ei? Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.). Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. s. 77-91.

Kao, R.-H. 2017. Task-oriented work characteristics, self-efficacy, and service-oriented organizational citizenship behavior: A cross-level analysis of the moderating effect of social work characteristics and collective efficacy. *Personnel Review* 46 (4). s. 718-739.

Khoreva, V. & Wechtler, H. 2018. HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations* 40 (2). s. 227-243.

Kim, J. Y., Moon, J., Han, D. & Tikoo, S. 2004. Perceptions of justice and employee willingness to engage in customer-oriented behavior. *Journal of Marketing* 18 (4). s. 267-275.

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Ferrie, J. E. 2003. Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine* 60. s. 27-34.

Klein, H. J. 1989. An Integrated Control Theory Model of Work Motivation. *The Academy of Management Review* 14 (2). s. 150-172.

Klein, J. I. 1990. Feasibility Theory: A Resource-Munific Model of Work Motivation and Behavior. *The Academy of Management Review* 15 (4). s. 646-665.

- Koivumäki, J. 2009. Luottamus byrokratian jälkeisissä organisaatioissa. Teoksessa: Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.). Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy. s. 103-120.
- Kolodny, H. F. 1979. Evolution to a Matrix Organization. *The Academy of Management Review* 4 (4). s. 543-553.
- Kossek, E. E., Kalliath, T. & Kalliath, P. 2012. Achieving employee wellbeing in a changing work environment. *International Journal of Manpower* 33 (7). s. 738-753.
- Kuokkanen, L. 2010. Eettiset ongelmat hoitajan työn kuormittajana. Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.). Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. s. 53-58.
- Laaksonen, S. 2013. Nettikyselyt ovat nykyaikaa. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*. 109 vsk. 4/2013. s. 541-548.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:21. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.
- Le, H., Zheng, C. & Fujimoto, Y. 2016. Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower* 37 (6). s. 945-964.
- Louhevaara, V., Järvelin, S., Louhevaara, A. & Kotasaari, E. 2010. Biosignaalit psykofysiologisen kuormittumisen hallinnassa. Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.). Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. s. 36-45.
- Lu, L. 1999. Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-being. *Journal of Applied Management Studies* 8 (1). s. 61-72.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Maas, M. & van den Bos, K. 2009. An affective-experiential perspective on reactions to fair and unfair events: Individual differences in affect intensity moderated by experiential mindsets. *Journal of Experimental Social Psychology* 45. s. 667-675.
- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa: Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.). Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy. s. 20-55.
- Manka, M.-L. 2015. Stressikirja, Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.
- Mayo, A. 2016. The measurement of engagement. *Strategic HR Review* 15 (2). s. 83-89.

Mellas, T. 2010. Johtamisen haasteet matriisiorganisaatiossa: Johtajien näkökulma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Kauppätieteiden kandidaatintutkielma.

Nadiri, H. & Tanova, C. 2010. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 29. s. 33-41.

Naukkarinen, A. 2018. Tarkastuspäällikkö, Itä-Suomen yritysverokeskus, Verohallinto. Puhelinkeskustelu 19.9.2018.

Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M. & Chan, W. Y. 2015. The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organization. *International Journal of Psychology* 50 (4). s. 245-255.

Noor, N. M. 2002. Work-Family Conflict, Locus of Control, and Women's Well-Being: Tests of Alternative Pathways. *The Journal of Social Psychology* 142 (5). s. 645-662.

Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oren, L., Tziner, A., Nahshon, Y. & Sharoni, G. 2013. Relations between OCBS, organizational justice, work motivation and self-efficacy. *Amfiteatru Economic* 15 (34). s. 505-516.

Pakarinen, M. & Virtanen, P. 2016. Solving organisational conflicts in public matrix organisations. *Qualitative Research in Organizations and Management* 11 (4). s. 232-252.

Pakarinen, M. & Virtanen, P. J. 2017. Matrix organizations and cross-functional teams in the public sector: a systematic review. *International Journal of Public Sector Management* 30 (3). s. 210-226.

Parvikko, O. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.). Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. s. 15-21.

Perera, H. N., Vosicka, L., Granziera, H. & McIlveen, P. 2018. Towards an integrative perspective on the structure of teacher work engagement. *Journal of Vocational Behavior* 108. s. 28-41.

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. 2011. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? – Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpress. s. 94-116.

Pyöriä, P. 2010. Tietotyön sietämätön keveys. Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.). Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. s. 46-52.

Ramos, R., Güntert, S., Brauchli, R., Bauer, G., Wehner, T. & Hämmig, O. 2016. Exploring the Interaction Between Volunteering Status, Paid Job Characteristics and Quality of Volunteers' Motivation on Mental Health. *Voluntas* 27. s. 790-809.

Rathi, N. & Lee, K. 2017. Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. *Personnel Review* 46 (8). s. 1605-1619.

Rautio, M. 2010. Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.). Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. s. 22-29.

Rees, W. D. & Porter, C. 2004. Matrix structures and the training implications. *Industrial and Commercial Training* 36 (5). s. 189-193.

Ryu, G. 2016. Public Employees' Well-Being When Having Long Working Hours and Low-Salary Working Conditions. *Public Personnel Management* 45 (1). s. 70-89.

Sav, A., Harris, N. & Sebar, B. 2013. Work-life conflict and facilitation among Australian Muslim men. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 32 (7). s. 671-687.

Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress. s. 117-141.

Sert, A., Elçi, M., Uslu, T. & Şener, İ. 2014. The effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 150. s. 1187-1198.

Songstad, N. G., Rekdal, O. B., Massay, D. A & Blystad, A. 2011. Perceived unfairness in working conditions: The case of public health services in Tanzania. *BMC Health Services Research* 11 (34). <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/34>.

Ståhlberg, S. 2018. Taloussuunnittelija, Hallintoyksikkö, Verohallinto. Sähköposti 15.8.2018.

Ståhlberg, S. 2019. Taloussuunnittelija, Hallintoyksikkö, Verohallinto. Sähköposti 14.1.2019.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNIPress.

Sy, T. & Côté, S. 2004. Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *The Journal of Management Development* 23 (5/6). s. 437-455.

Syaifuddin, S. A. 2016. The influence of work stress and transformational leadership on work motivation and implication of employee's performance (Case study). *Academy of Strategic Management Journal* 15 (3). s. 42-48.

Tadić, M., Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. 2013. Work happiness among teachers: A day reconstruction study on the role of self-concordance. *Journal of School Psychology* 51. s. 735-750.

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio, inhimillisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Timms, C., Brough, P. & Graham, D. 2012. Burnt-out but engaged: the co-existence of psychological burnout and engagement. *Journal of Educational Administration* 50 (3). s. 327-345.

Tubbs, M. E. & Ekeberg, S. E. 1991. The role of intentions in work motivation: Implication for goal-setting theory and research. *The Academy of Management Review* 16 (1). s. 180-199.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:20. Turku: Pallosalama Oy.

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. s. 84-108.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineiston keruussa. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. s. 109-120.

Vandeweyer, J. & Glorieux, I. 2008. Men Taking Up Career Leave: An Opportunity for a Better Work and Family Life Balance? *Journal of Social Policy* 37 (2). s. 271-294.

Valve, E. 2017. Esimiestyön merkitys työntekijälle hajautuneessa matriisiorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Vepsäläinen, O. 2018. Tarkastuspäällikkö, Itä-Suomen yritysverokeskus, Verohallinto. Puhelinkeskustelu 1.10.2018.



Verohallinto. 2017. Verohallinnon työjärjestys. Diaarinumero A86/00 01 00/2017.

Wegge, J., Van Dick, R. & von Bernsdorff, C. 2010. Emotional dissonance in call centre work. *Journal of Managerial Psychology* 25 (6). s. 596-619.

Wilborn, T. W., Timpe, E. M., Wu-Pong, S., Manolakis, M. L., Karboski, J. A., Clark, D. R. & Altieri, R. J. 2013. Factors influencing faculty perceptions of teaching workload. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning* 5. s. 9-13.

Ybema, J. F. & van den Bos, K. 2010. Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: A longitudinal perspective. *Social Science & Medicine* 70. s. 1609-1617.

Ylöstalo, P. 2009. Mielekäs ja menestyvä työpaikka. Teoksessa: Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.). *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy. s. 78-102.

Zainalipour, H., Fini, A. A. S. & Mirkamali, S. M. 2010. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5. 1986-1990.

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A. & Livingston, B. 2009. Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108. s. 93-105.

## SAATEKIRJEET

Hei!

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia Itä-Suomen yritysverokeskuksen uudesta johtamisjärjestelmästä, jossa työtä ohjaavat roolit on eriytetty varsinaisista esimiesrooleista. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 min ja sen voi tehdä työajalla. Kysely on lähetetty koko Itä-Suomen yritysverokeskuksen henkilökunnalle. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja kaikki vastaukset ovat täysin anonyymejä. Vastaaajilta ei kysytä taustatietoja. Kysely uusitaan tammikuussa 2019.

Kysely on osa opinnäytetyötutkimustani Saimaan ammattikorkeakoulussa. Tulokset ovat hyödynnettävissä Itä-Suomen yritysverokeskuksessa ja niistä raportoidaan Itä-Suomen yritysverokeskuksen yhteistoimintaelimelle.

Kysely on avoinna 31.8.2018 klo 12:00. asti.

Mikäli sinulla on mitään kysyttävää tähän tutkimukseen liittyen, voit olla minuun yhteydessä.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/EF75D6A41785D086>

Terveisin,

Laura Hiltunen

Puh: 029 513 6765

S-posti: [laura.hiltunen@vero.fi](mailto:laura.hiltunen@vero.fi)

Hei!

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia Itä-Suomen yritysverokeskuksen uudesta johtamisjärjestelmästä, jossa työtä ohjaavat roolit on eriytetty varsinaisista esimiesrooleista. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 min ja sen voi tehdä työajalla. Kysely on lähetetty koko Itä-Suomen yritysverokeskuksen henkilökunnalle. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja kaikki vastaukset ovat täysin anonyymejä. Vastaajilta ei kysytä taustatietoja.

Mikäli olet jo vastannut kyselyyn, kiitos siitä.

Kysely uusitaan tammikuussa 2019.

Kysely on osa opinnäytetyötutkimustani Saimaan ammattikorkeakoulussa. Tulokset ovat hyödynnettävissä Itä-Suomen yritysverokeskuksessa ja niistä raportoidaan Itä-Suomen yritysverokeskuksen yhteistoimintaelimelle.

Kysely on avoinna 31.8.2018 klo 12:00. asti.

Mikäli sinulla on mitään kysyttävää tähän tutkimukseen liittyen, voit olla minuun yhteydessä.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/EF75D6A41785D086>

Terveisin,

Laura Hiltunen

Puh: 029 513 6765

S-posti: [laura.hiltunen@vero.fi](mailto:laura.hiltunen@vero.fi)

Hei!

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia Itä-Suomen yritysverokeskuksen uudesta johtamisjärjestelmästä, jossa työtä ohjaavat roolit on eriytetty varsinaisista esimiesrooleista. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 min ja sen voi tehdä työajalla. Kysely on lähetetty koko Itä-Suomen yritysverokeskuksen henkilökunnalle. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja kaikki vastaukset ovat täysin anonyymejä. Vastaajilta ei kysytä taustatietoja. Vastaava kysely tehtiin elokuussa 2018. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä, riippumatta siitä vastasitko aikaisempaan kyselyyn vai et.

Kysely on osa opinnäytetyötutkimustani Saimaan ammattikorkeakoulussa. Tulokset ovat hyödynnettävissä Itä-Suomen yritysverokeskuksessa ja niistä raportoidaan Itä-Suomen yritysverokeskuksen yhteistoimintaelimelle.

Kysely on avoinna 25.1.2019 klo 14:00. asti.

Mikäli sinulla on mitään kysyttävää tähän tutkimukseen liittyen, voit olla minuun yhteydessä.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/59FE20E442E0DD7F>

Terveisin,

Laura Hiltunen

Puh: 029 513 6765

S-posti: [laura.hiltunen@vero.fi](mailto:laura.hiltunen@vero.fi)

Hei!

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia Itä-Suomen yritysverokeskuksen uudesta johtamisjärjestelmästä, jossa työtä ohjaavat roolit on eriytetty varsinaisista esimiesrooleista. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 min ja sen voi tehdä työajalla. Kysely on lähetetty koko Itä-Suomen yritysverokeskuksen henkilökunnalle. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja kaikki vastaukset ovat täysin anonyymejä. Vastaajilta ei kysytä taustatietoja. Vastaava kysely tehtiin elokuussa 2018. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä, riippumatta siitä vastasitko aikaisempaan kyselyyn vai et.

Mikäli olet jo vastannut kyselyyn, kiitos siitä!

Kysely on osa opinnäytetyötutkimustani Saimaan ammattikorkeakoulussa. Tulokset ovat hyödynnettävissä Itä-Suomen yritysverokeskuksessa ja niistä raportoidaan Itä-Suomen yritysverokeskuksen yhteistoimintaelimelle.

Kysely on avoinna 25.1.2019 klo 14:00. asti.

Mikäli sinulla on mitään kysyttävää tähän tutkimukseen liittyen, voit olla minuun yhteydessä.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/59FE20E442E0DD7F>

Terveisin,

Laura Hiltunen

Puh: 029 513 6765

S-posti: [laura.hiltunen@vero.fi](mailto:laura.hiltunen@vero.fi)

# KYSELYLOMAKKEET

## Ensimmäinen kysely




### ITSYN esimiesroolit

**1. Vastaa seuraaviin väittämiin**

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri mieltä eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työssäni työn imua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni kuormittaa sopivasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työni rytmitykseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ehdin tekemään työni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan priorisoida työtehtäväni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Vastaa seuraaviin tarkastuspäälliköitä koskeviin väitteisiin**

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri mieltä eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei koske minua
Tunnen tarkastuspäällikön työnkuvan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä tarkastuspäällikkö on vastuussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähetä

## Toinen kysely



## ITSYn esimiesroolit

## 1. Vastaa seuraaviin väittämiin

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri mieltä eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työssäni työn imua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni kuormittaa sopivasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työni rytmitykseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ehdin tekemään työni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan priorisoida työtehtäväni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Vastaa seuraaviin tarkastuspäälliköitä koskeviin väitteisiin

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri mieltä eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei koske minua
Tunnen tarkastuspäällikön työnkuvan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä tarkastuspäällikkö on vastuussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Vastasin tähän kyselyyn myös elokuussa 2018

- Kyllä  
 Ei

Lähetä

## Keskisarvot

Kysely 1	Tarkastuspäällikön ohjauksessa (80 kpl)	Ei tarkastuspäällikön ohjauksessa (25 kpl)	Mann-Whitney U	Ero ryhmien välillä
			Asymp. Sig. (2-tailed)	0,05 merkitsevyys, K/E
Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.	2,93	3,88	0,001	K
Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.	2,8	3,68	0,011	K
Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.	3,52	4,16	0,002	K
Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.	3,4	4,08	0,009	K
Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	3,05	3,83	0,004	K
Koen työssäni työn imua.	3,19	3,68	0,082	E
Olen motivoitunut työstäni	3,41	3,63	0,663	E
Työni kuormittaa sopivasti.	3,41	3,48	0,94	E
Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.	3,5	3,6	0,637	E
Voin vaikuttaa työni rytmitykseen.	3,58	3,75	0,473	E
Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.	2,51	3	0,051	E
Ehdin tekemään työni hyvin.	3,38	3,76	0,113	E
Osaan priorisoida työtehtäväni.	4,05	4,25	0,226	E
Tunnen tarkastuspäällikön työnkuvan.	3,41			
Tiedän, mistä tarkastuspäällikkö on vastuussa	3,2			
Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	2,94			
Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	2,87			

Kysely 2	Tarkastuspäällikön ohjauksessa (56 kpl)	Ei tarkastuspäällikön ohjauksessa (18 kpl)	Mann-Whitney U	Ero ryhmien välillä
			Asymp. Sig. (2-tailed)	0,05 merkitsevyys, K/E
Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.	3,05	3,78	0,026	K
Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.	2,93	3,67	0,024	K
Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.	3,98	4,28	0,107	E
Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.	3,84	4,28	0,087	E
Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	3,16	3,82	0,027	K
Koen työssäni työn imua.	3,18	3,44	0,494	E
Olen motivoitunut työstäni	3,34	3,56	0,663	E
Työni kuormittaa sopivasti.	3,29	3,44	0,573	E
Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.	3,53	3,28	0,333	E
Voin vaikuttaa työni rytmitykseen.	3,68	3,56	0,434	E
Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.	2,86	2,83	0,778	E
Ehdin tekemään työni hyvin.	3,18	3,22	0,941	E
Osaan priorisoida työtehtäväni.	4,18	4	0,267	E
Tunnen tarkastuspäällikön työnkuvan.	3,7			
Tiedän, mistä tarkastuspäällikkö on vastuussa	3,67			
Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	3,2			
Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	2,98			



	Kysely 1 (105 kpl)	Kysely 2 (74 kpl)	Mann-Whitney U Asymp. Sig. (2-tailed)	Ero ryhmien välillä 0,05 merkitsevyys, K/E	
<b>Koko aineisto</b>					
Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.		3,15	3,23	0,728	E
Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.		3,01	3,11	0,628	E
Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.		3,68	4,05	0,055	E
Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.		3,56	3,95	0,057	E
Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.		3,24	3,32	0,665	E
Koen työssäni työn imua.		3,3	3,24	0,67	E
Olen motivoitunut työstäni		3,46	3,39	0,717	E
Työni kuormittaa sopivasti.		3,43	3,32	0,516	E
Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.		3,52	3,47	0,728	E
Voin vaikuttaa työni rytmitykseen.		3,62	3,65	0,978	E
Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.		2,63	2,85	0,169	E
Ehdin tekemään työni hyvin.		3,47	3,19	0,083	E
Osaan priorisoida työtehtäväni.		4,1	4,14	0,766	E
Tunnen tarkastuspäällikön työnkuvan.		3,39	3,66	0,414	E
Tiedän, mistä tarkastuspäällikkö on vastuussa		3,2	3,63	0,096	E
Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.		2,94	3,2	0,193	E
Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.		2,87	2,98	0,742	E

	Kysely 1 (80 kpl)	Kysely 2 (56 kpl)	Mann-Whitney U Asymp. Sig. (2-tailed)	Ero ryhmien välillä 0,05 merkitsevyys, K/E	
<b>Tarkastuspäällikön ohjauksessa</b>					
Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.		2,93	3,05	0,556	E
Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.		2,8	2,93	0,554	E
Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.		3,52	3,98	0,038	K
Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.		3,4	3,84	0,049	K
Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.		3,05	3,16	0,578	E
Koen työssäni työn imua.		3,19	3,18	0,956	E
Olen motivoitunut työstäni		3,41	3,34	0,778	E
Työni kuormittaa sopivasti.		3,41	3,29	0,4	E
Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.		3,5	3,53	0,823	E
Voin vaikuttaa työni rytmitykseen.		3,58	3,68	0,576	E
Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.		2,51	2,86	0,067	E
Ehdin tekemään työni hyvin.		3,38	3,18	0,268	E
Osaan priorisoida työtehtäväni.		4,05	4,18	0,303	E
Tunnen tarkastuspäällikön työnkuvan.		3,41	3,7	0,394	E
Tiedän, mistä tarkastuspäällikkö on vastuussa		3,2	3,67	0,073	E
Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.		2,94	3,2	0,193	E
Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.		2,87	2,98	0,742	E

<b>Ei tarkastuspäällikön ohjauksessa</b>	<b>Kysely 1 (25 kpl)</b>	<b>Kysely 2 (18 kpl)</b>	<b>Mann-Whitney U Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>Ero ryhmien välillä 0,05 merkitsevyys, K/E</b>	
Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.		3,88	3,78	0,868	E
Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.		3,68	3,67	0,968	E
Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.		4,16	4,28	0,765	E
Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.		4,08	4,28	0,695	E
Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.		3,83	3,82	0,878	E
Koen työssäni työn imua.		3,68	3,44	0,372	E
Olen motivoitunut työstäni		3,63	3,56	0,779	E
Työni kuormittaa sopivasti.		3,48	3,44	0,958	E
Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.		3,6	3,28	0,311	E
Voin vaikuttaa työni rytmitykseen.		3,75	3,56	0,361	E
Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.		3	2,83	0,47	E
Ehdin tekemään työni hyvin.		3,76	3,22	0,122	E
Osaan priorisoida työtehtäväni.		4,25	4	0,148	E

<b>Kysely 2</b>	<b>Vastannut aikasempaan kyselyyn (60 kpl)</b>	<b>Ei ole vastannut aikaisempaan kyselyyn (12 kpl)</b>	<b>Mann-Whitney U Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>Ero ryhmien välillä 0,05 merkitsevyys, K/E</b>	
Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.	3,22	3,25	0,981	E	
Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.	3,03	3,42	0,329	E	
Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.	4,05	4	0,906	E	
Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.	3,93	4	0,895	E	
Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	3,25	3,5	0,712	E	
Koen työssäni työn imua.	3,25	3	0,563	E	
Olen motivoitunut työstäni	3,43	3	0,275	E	
Työni kuormittaa sopivasti.	3,38	3	0,326	E	
Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.	3,44	3,42	0,953	E	
Voin vaikuttaa työni rytmitykseen.	3,63	3,58	0,974	E	
Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.	2,8	3,08	0,29	E	
Ehdin tekemään työni hyvin.	3,27	2,75	0,188	E	
Osaan priorisoida työtehtäväni.	4,15	4	0,423	E	
Tunnen tarkastuspäällikön työnkuvan.	3,7	3,5	0,734	E	
Tiedän, mistä tarkastuspäällikkö on vastuussa	3,66	3,75	0,834	E	
Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	3,15	3,5	0,576	E	
Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	3,02	2,87	0,745	E	

Kysely 1, Kaikki vastaajat (105 kpl) Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.	Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.	Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.	Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.	Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.	Tunnen tarkastuspäällikön työnkuvan.	Tiedän, mistä tarkastuspäällikkö on vastuussa	Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	Koen työssäni työn imua.	Olen motivoitunut työstäni	Työni kuormittaa sopivasti.	Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.	Voin vaikuttaa työni rytmiykseen.	Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.	Ehdin tekemään työni hyvin.	Osaan priorisoida työtehtäväni.
	1																
Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.	<b>0,854</b>	1															
Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.	0,585	0,631	1														
Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.	0,578	0,615	<b>0,908</b>	1													
Tunnen tarkastuspäällikön työnkuvan.	e	e	0,248	0,253	1												
Tiedän, mistä tarkastuspäällikkö on vastuussa	e	e	0,289	0,348	<b>0,905</b>	1											
Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	0,578	0,613	0,637	<b>0,706</b>	e	0,262	1										
Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	e	e	0,401	0,473	0,342	0,495	0,509	1									
Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	0,263	0,382	0,419	0,437	0,354	0,455	0,596	<b>0,785</b>	1								
Koen työssäni työn imua.	0,302	0,341	0,407	0,387	e	e	0,344	0,26	0,296	1							
Olen motivoitunut työstäni	0,253	0,292	0,31	0,304	e	0,243	0,303	0,285	0,339	<b>0,873</b>	1						
Työni kuormittaa sopivasti.	0,37	0,321	0,348	0,331	0,228	0,237	0,306	e	0,306	0,437	0,455	1					
Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.	0,238	0,278	0,281	0,241	e	e	0,214	0,262	0,244	0,465	0,424	0,502	1				
Voin vaikuttaa työni rytmiykseen.	0,28	0,309	0,378	0,311	e	e	0,272	e	0,235	0,356	0,328	0,576	<b>0,79</b>	1			
Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.	0,432	0,403	0,262	0,331	e	e	0,43	0,254	0,405	e	e	0,199	e	0,239	1		
Ehdin tekemään työni hyvin.	0,333	0,333	0,299	0,283	e	e	0,29	0,23	0,285	0,328	0,269	0,532	0,63	0,689	0,349	1	
Osaan priorisoida työtehtäväni.	0,231	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	0,38	0,308	0,408	e	0,467	1

*Kursiivilla* merkitty korrelaatio, jos sen itseisarvo on alle 0,3

**Tummennettu** korrelaatio, jos sen itseisarvo on yli 0,7  
e, jos korrelaatio ei ole merkittävä 0,05 merkittävyydellä

Kysely 1, Tarkastuspäällikön ohjauksessa olevat (80 kpl) Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.	Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.	Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.	Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.	Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.	Tunnen tarkastuspäällikön työnkuvan.	Tiedän, mistä tarkastuspäällikkö on vastuussa	Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	Koen työssäni työn imua.	Olen motivoitunut työstäni	Työni kuormittaa sopivasti.	Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.	Voin vaikuttaa työni rytmiykseen.	Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.	Ehdin tekemään työni hyvin.	Osaan priorisoida työtehtäväni.
	1																
Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.	<b>0,831</b>	1															
Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.	0,564	0,64	1														
Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.	0,537	0,598	<b>0,886</b>	1													
Tunnen tarkastuspäällikön työnkuvan.	e	e	0,293	0,298	1												
Tiedän, mistä tarkastuspäällikkö on vastuussa	e	e	0,329	0,39	<b>0,904</b>	1											
Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	0,545	0,578	0,611	0,685	e	0,289	1										
Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	e	e	0,401	0,473	0,342	0,495	0,509	1									
Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	0,263	0,382	0,419	0,437	0,354	0,455	0,596	<b>0,785</b>	1								
Koen työssäni työn imua.	0,239	0,327	0,403	0,388	e	e	0,338	0,26	0,296	1							
Olen motivoitunut työstäni	e	0,293	0,284	0,291	e	0,233	0,316	0,285	0,339	<b>0,864</b>	1						
Työni kuormittaa sopivasti.	0,403	0,347	0,369	0,355	0,229	0,227	0,287	e	0,306	0,38	0,397	1					
Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.	0,232	0,298	0,315	0,232	e	e	e	0,262	0,244	0,442	0,42	0,535	1				
Voin vaikuttaa työni rytmiykseen.	0,274	0,302	0,301	e	e	e	e	e	0,235	0,337	0,32	0,595	<b>0,846</b>	1			
Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.	0,375	0,289	e	0,264	e	e	0,348	0,254	0,405	e	e	e	e	0,225	1		
Ehdin tekemään työni hyvin.	0,282	0,278	0,223	e	e	e	e	0,23	0,285	0,289	0,235	0,554	0,654	0,661	0,278	1	
Osaan priorisoida työtehtäväni.	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	0,409	0,329	0,418	e	0,42	1

*Kursiivilla* merkitty korrelaatio, jos sen itseisarvo on alle 0,3

**Tummennettu** korrelaatio, jos sen itseisarvo on yli 0,7

e, jos korrelaatio ei ole merkittävä 0,05 merkittävyydellä

Kysely 1, Ei tarkastuspäällikön ohjauksessa olevat (vastannut "Ei koske minua" tai jättänyt tyhjäksi kysymykset "Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja" ja "Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja", 25 kpl)	Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.														
Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.	1														
Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.	0,853	1													
Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.	0,421	0,433	1												
Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.	0,521	0,543	0,952	1											
Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	e	0,492	0,587	0,667	1										
Koen työssäni työn imua.	e	e	e	e	e	1									
Olen motivoitunut työstäni	e	e	e	e	e	0,954	1								
Työni kuormittaa sopivasti.	e	e	e	e	0,409	0,724	0,75	1							
Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.	e	e	e	e	e	0,549	0,445	e	1						
Voin vaikuttaa työni rytmitykseen.	e	e	0,612	0,612	0,585	0,408	e	0,526	0,615	1					
Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.	0,498	0,637	e	0,406	0,57	e	e	e	e	e	1				
Ehdin tekemään työni hyvin.	0,429	e	0,407	0,407	0,45	e	e	0,496	0,577	0,752	0,498	1			
Osaan priorisoida työtehtäväni.	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	0,628	1		

*Kursiivilla* merkitty korrelaatio, jos sen itseisarvo on alle 0,3

**Tummennettu** korrelaatio, jos sen itseisarvo on yli 0,7

e, jos korrelaatio ei ole merkittävä 0,05 merkittävyydellä





Kysely 2, tarkastuspäällikön ohjauksessa olevat (vastannut "Ei koske minua" tai jättänyt tyhjäksi kysymykset "Tarkastuspäällikön ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja" ja "Prosessivastaavan ja tarkastuspäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja", 18 kpl Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.	Tunnen prosessivastaavan työnkuvan.	Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.	Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.	Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.	Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	Koen työssäni työn imua.	Olen motivoitunut työstäni	Työni kuormittaa sopivasti.	Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.	Voin vaikuttaa työni rytmitykseen.	Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.	Ehdin tekemään työni hyvin.	Osaan priorisoida työtehtäväni.
	1												
Tiedän, mistä prosessivastaava on vastuussa.	<b>0,865</b>	1											
Tunnen ryhmäpäällikön työnkuvan.	0,567	e	1										
Tiedän, mistä ryhmäpäällikkö on vastuussa.	0,626	e	<b>0,965</b>	1									
Prosessivastaavan ja ryhmäpäällikön antamien ohjeiden välillä ei ole ristiriitoja.	e	e	<b>0,796</b>	<b>0,805</b>	1								
Koen työssäni työn imua.	e	e	e	e	0,485		1						
Olen motivoitunut työstäni	e	e	0,569	0,49	0,689		<b>0,827</b>	1					
Työni kuormittaa sopivasti.	e	e	0,529	e	e		0,519	0,616	1				
Voin vaikuttaa siihen, miten teen työni.	e	e	e	e	e		0,628	0,58	0,575	1			
Voin vaikuttaa työni rytmitykseen.	e	e	0,537	e	0,621		e	0,537	0,519	0,544	1		
Työt jakautuvat tasaisesti eri henkilöiden kesken.	e	e	e	e	0,608	0,47	<b>0,702</b>	0,56	e	e	1		
Ehdin tekemään työni hyvin.	0,531	0,562	e	e	e	e	0,545	0,602	<b>0,72</b>	0,6	0,499	1	
Osaan priorisoida työtehtäväni.	e	e	e	e	e	e	e	0,482	e	0,578	e	e	1

*Kursiivilla* merkitty korrelaatio, jos sen itseisarvo on alle 0,3

**Tummennettu** korrelaatio, jos sen itseisarvo on yli 0,7

e, jos korrelaatio ei ole merkittävä 0,05 merkittävyydellä