

Satu Järvin

HENKILÖSTÖN TYÖTYYTYVÄISYYS JA ORGANISAATION MUUTOS
Case KAJAANIN TEKNOLOGIAKESKUS OY

Opinnäyte
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Kevät 2005



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Ala Hallinnon ja kaupan ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Satu Järvin	
Työn nimi Henkilöstön työtyytyväisyys ja organisaation muutos. Case: Kajaanin Teknologiakeskus Oy	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Markkinointi	Ohjaaja(t) Jussi Y. Hyry
Aika Kevät 2005	Sivumäärä 68 + 5
Tiivistelmä <p>Henkilöstö on yrityksessä tärkeä voimavara. Henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet asiat ja työtyytyväisyys on myös osa tuloksellisuutta. Hyvinvoipa henkilöstö pystyy hyviin tuloksiin. Muuttuvassa työelämässä tulisi pystyä kiinnittämään huomiota henkilöstön työtyytyväisyyteen. Muuttuva ympäristö tuo uusia haasteita, ja nämä tulisi pystyä kohtaamaan ilman että työtyytyväisyys kärsii.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Kajaanin Teknologiakeskus Oy:n henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitä, miten organisaation muutos on vaikuttanut työtyytyväisyyteen. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa koko henkilöstö, sillä kaikki ovat osaltaan vaikuttamassa uuden organisaation toimivuuteen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla. Organisaation henkilöstöstä valittiin neljä henkilöä teemahaastatteluun. Henkilöstöltä kysyttiin työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä, kuten työhyvinvoinnista, työkuulttuurista ja ilmapiiristä, työmotivaatiosta, työn sisällöstä, henkilöstöjohtamisesta, sisäisestä viestinnästä ja organisaation muutokseen liittyvistä tunteista.</p> <p>Henkilöstön työtyytyväisyys oli tällä hetkellä yleensä ottaen hyvä. Työhyvinvointi oli hyvä ja ilmapiiri oli avoin. Työmotivaatio muodostui suurimmaksi osaksi aineettomista asioista, ja työn sisältöä pidettiin tärkeänä motivaation muodostumisessa. Henkilöstöjohtamiseen oltiin tyytyväisiä, mutta sisäisessä viestinnässä oli vielä kehittämistä. Organisaation muutokseen oltiin melko tyytyväisiä. Muutostilanteesta oli selvitty melko hyvin. Toiminta hakee vielä kuitenkin muotojaan.</p>	
Luottamuksellisuus	Julkinen
Hakusanat	Työtyytyväisyys, organisaation muutos
Säilytyspaikka	Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree programme Business Administration
Author(s) Satu Järvin	
Title Personnel Job Satisfaction and Change of Organization. Case: Kajaani Technology Centre	
Alternative professional studies Marketing	Instructor(s) Jussi Y. Hyry
Date Spring 2005	Total number of pages 68 + 5
Abstract <p>Personnel is an important resource in the company. Many things affect personnel job satisfaction and it is also part of the productivity. When the personnel is doing well, it is able to achieve good results. Personnel job satisfaction should be paid attention to in changing working life. Changing environment brings new challenges and these should be met without compromising job satisfaction.</p> <p>The purpose of this work was to study personnel job satisfaction, and whether the change of organization has effected job satisfaction in Kajaani Technology Centre. Personnel has an effect on how successful the company is in facing new challenges, because everyone's input is important when developing the operations of a new organization.</p> <p>The study was completed by using theme interviews. Four members of staff were chosen for the interview. They were asked about issues that affect job satisfaction, like job welfare, working culture and atmosphere, motivation, content of work, personnel management, internal communication and feelings concerning change of organization.</p> <p>The personnel is quite satisfied at the moment. Welfare and job atmosphere can be regarded good. Motivation isly formed most from immaterial things and the personnel finds content of work very important in forming motivation. The personnel is satisfied with personnel management, but internal communication needs development in their opinion. The personnel is quite satisfied with change of organization and they have survived the change situation quite well, considering that it is an on-going process.</p>	
Confidentiality status	Public
Keywords	Job satisfaction, change of organization
Deposited at	Kajaani Polytechnic Library

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖTYTYTYVÄISYYS JA SIIHEN LIITTYVIÄ TEKIJÖITÄ	4
2.1	Työhyvinvointi	5
2.2	Työkulttuuri ja ilmapiiri	9
2.3	Työmotivaatio	15
2.4	Työn sisällön vaikutukset työtyytyväisyyteen	17
2.5	Organisaation viestintä	19
2.6	Henkilöstöjohtaminen	26
2.7	Organisaation muutos	30
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA ONNISTUMISTA KUVAAVAT MITTARIT	39
3.1	Laadullinen tutkimus	39
3.2	Teemahaastattelu	40
3.3	Haastatteluaineiston käsittely	42
3.4	Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys	44
4	TUTKIMUSTULOKSET	47
4.1	Työhyvinvointi	47
4.2	Työkulttuuri ja ilmapiiri	48
4.3	Motivaatio	50
4.4	Työn sisältö	51
4.5	Sisäinen viestintä	53
4.6	Henkilöstöjohtaminen	56
4.7	Organisaation muutos	57
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
	LÄHTEET	67
	LIITTEET	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe tuli ajankohtaiseksi, kun Kajaanin kaupungin elinkeinokeskuksella tapahtui muutoksia. Elinkeinokeskuksen tilat laajennettiin, ja elinkeinojohtaja vaihtui. Tilojen laajennus tapahtui syksyllä 2003. Elinkeinokeskuksen muutokset saivat jatkoa elinkeinojohtajan vaihdoksella kesällä 2004.

Kaupunki päätti vuodenvaihteessa 2004 – 2005 liittää elinkeinopalvelut Teknologiakeskus Oy:n yhteyteen. Muutoksen myötä osa määräaikaisista työsuhteista päättyi. Toimintoja keskittiin yhteen paikkaan myös taloudellisista syistä. Asioihin voitaisiin näin etsiä ratkaisuja yhtiön kautta. Samaan aikaan kaupunki laati elinkeinostrategian, jonka pohjalta elinkeinoasioita pyritään hoitamaan jatkossa.

Teknologiakeskus Oy:n pääomistaja Kajaanin kaupunki toteutti muutokset nopealla aikataululla. Muutoksiin ei voitu juuri valmistautua etukäteen, ja henkilöstö joutui vain sopeutumaan muutokseen. Päätös tuli aivan vuodenvaihteessa. Päätöksen siirtyminen vuodenvaihteeseen johtui siitä, että omistaja ja yhtiö eivät päässeet heti yhteisymmärrykseen järjestelyn tuomista käytännön yksityiskohdista.

Tällä hetkellä tilanne organisaatiossa on se, että elinkeinostrategia ei ole vielä täysin valmisteltu, ja elinkeinoasioiden käytännön järjestelyjen valmistelu on osittain kesken. Tarkoituksena on saattaa elinkeinostrategia ja elinkeinoasiat yhteen taloudelliset resurssit huomioiden. Elinkeinoasioita ei tulla hoitamaan tulevaisuudessakaan enää erillisessä pisteessä, eikä tätä varten tule omaa organisaatiota. Kun toiminnot on keskitetty saman katon alle, kustannuksissa voidaan säästää, ja rahoja voidaan käyttää paremmin yritystoiminnan hyödyksi.

Opinnäytteen tarkoituksena oli tutkia Kajaanin Teknologiakeskus Oy:n henkilöstön työtyytyväisyyttä yleensä, muutosprosessia, ja muutoksen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Organisaatio saa opinnäytetyön kautta tietoa henkilöstön työtyytyväisyyden tilasta.

Kajaanin Teknologiakeskus Oy on Teknologiapuistossa olevien teknologiayritysten, yliopiston tutkimusyksikön ja yrityspalveluiden keskittymä, jonka vahvinta osaamisaluetta on mittaustekniikka. Teknologiapuiston alueella toimii tällä hetkellä 70 yritystä. Teknologiapuisto tarjoaa asiakkailleen kasvutarpeiden mukaisia joustavia toimitiloja ja erilaisia palveluja. Kajaanin Teknologiakeskus Oy toimii siltana koulutus-, ja tutkimusosaamisen sekä yritysten välillä. Kajaanin Teknologiakeskus Oy on pääasiassa Kajaanin kaupungin omistama. Kajaanin Teknologiakeskus Oy:n tehtävänä on luoda hyvät toiminta- ja kehittämisedellytykset Teknologiapuistossa toimiville yrityksille. Kajaanin Teknologiakeskus Oy tarjoaa toimitiloja kaikissa yritystoiminnan vaiheissa vuokraamalla, myymällä tai lisää rakentamalla.

Teknologiakeskus on mukana Multipolis-verkostossa mittausteknologian osaamisellaan nimellä Measurepolis Kajaani. Siihen kuuluvat Oulun yliopisto, Mittalaitelaboratorio, Kajaanin ammattikorkeakoulun alan koulutus ja mittaustekniikan alan yritysten rypäs Kajaanin Teknologiapuistossa.

Teknologiakeskus Oy:n strategisia palveluja ovat toimitilojen vuokraus, myynti ja rakennuttaminen. Kainuun osaamiskeskukselle kuuluu mittaustekniikan osaamisalan koordinointi. Yrityshautomolla on yrityksen perustamisneuvontaa, tuotekehitystä ja markkinointia. Kajaanin kaupungin tehtäviin kuuluu Petäisenniskan kehittämisprojekti. Normaaliin kiinteistöhuoltoon kuuluvat kunnossapito, LVIS, vartiointi, keittiöt ja saniteetitilat, puhtaanapito, jätehuolto, piha-alueiden hoito ja autopistokepaikat. Toiminnallisiin palveluihin kuuluvat toimistopalvelut, kopiointi, telefax sekä postimaksukone. Lisäksi käytössä ovat neuvottelutilat sekä tenniskentät.

Alueella on lisäksi yksityisiä yrityspalveluja. Näitä ovat ravintola, päiväkotitoiminta, tullitoiminta, tullitermiinaali, huolinta, kuljetus, postitermiinaali, Oulun yliopiston Mittalaitelaboratorio, DIMuuntokoulutus, Arkkitehtitoimisto, Insinööritoimistot, Itsepalvelupesula, Mainosvalo-

kuvaamo, Ohjelmistotuotanto, Tilintarkastus, Toimistokonehuolto, Yrityskonsultointi, Valomainostuotanto, Vartiointi, VTT sekä www-tuotanto.

Vuodenvaihteen jälkeen Teknologiakeskus Oy:n yhteyteen tulivat myös elinkeino- ja yrityspalvelut, matkailupalvelut, kalastuspalvelut, yrityshautomo Innova, esihautomo Intotalo sekä Aluekeskusohjelma.

Teoriasta on ollut hyötyä, kun tutkitaan työyhteisön ja työolosuhteiden kehittämistä. Teorian pohjalta selvisi työtyytyväisyyteen, ja muutosprosessiin liittyviä tärkeitä asioita. Näin osataan kysyä tarvittavia kysymyksiä, ja saada oikeaa tietoa tutkimusta varten. Haastattelujen teemat muodostuvat teorian pohjalta.

Opinnäyte johdattelee ensin teoriaan työtyytyväisyyteen ja organisaation muutokseen liittyen. Sitten käsitellään laadullista tutkimusta ja teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Lopussa ovat teemahaastattelujen pohjalta saadut tutkimustulokset ja tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä.

2 TYÖTYTYVÄISYYS JA SIIHEN LIITTYVIÄ TEKIJÖITÄ

Työtyytyväisyyttä voi luonnehtia yksinkertaisuudessaan niin, millaisia tunteuksia työ ihmisissä herättää. Työtä voi tarkastella monesta näkökulmasta, ja työtyytyväisyyskin muodostuu monista työhön vaikuttavista tekijöistä. Työtyytyväisyys muodostuu asenteista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset työlleen antavat. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa joko työstä saadut palkkiot tai itse työn luonne ja työpaikka. (Spector 1997, 2 - 3.)

Ihmisillä on tiettyjä odotuksia työtä ja työyhteisöä kohtaan. Työtyytyväisyys muodostuu siitä, miten kokemukset ja odotukset vastaavat toisiaan. Työtyytyväisyyteen kuuluu työn ominaisuuksiin liittyvien asioiden toteutuminen. Näitä asioita ovat mahdollisuus käyttää osaamistaan, tehtäväkuvan selkeys, työn itsenäisyys, mahdollisuus palautteen antamiseen ja saamiseen, sekä mahdollisuus työn kehittämiseen. Työtyytyväisyyttä voidaan lähestyä myös palkan, työsuhde-etujen, työympäristön, etenemismahdollisuuksien ja työn jatkuvuuden valossa. Työtyytyväisyys muodostuu siis työyhteisön johtamisesta, viestinnästä sekä ilmastosta. (Juholin 1999, 71 - 72.)

Työtyytyväisyys on sidoksissa myös johtamistyyliin sekä yrityksen viestintätapoihin. Työtyytyväisyys liittyy yhteen viestintätyytyväisyyden kanssa, ja johtaminen on puolestaan lähellä viestintää. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin työtyytyväisyyttä, ja siihen vaikuttavia tekijöitä. (Juholin 1999, 82, 85.)

2.1 Työhyvinvointi

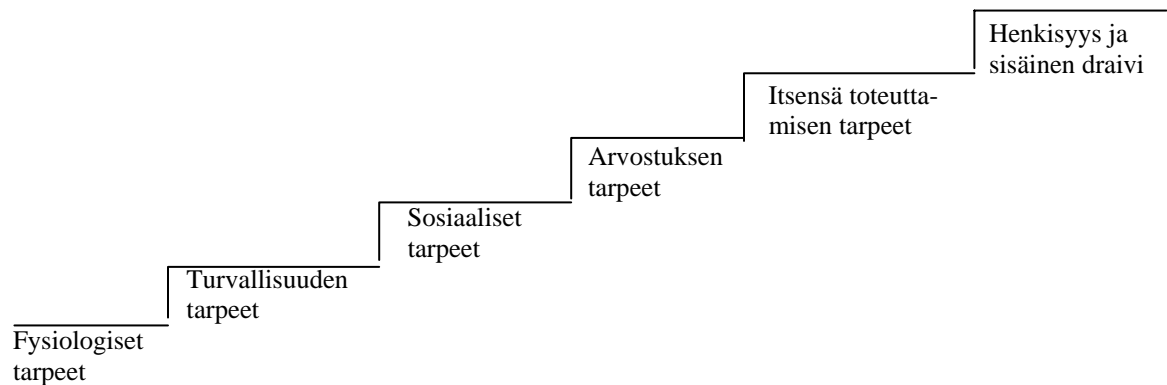
Työtyytyväisyys koostuu monista asioista. Yleinen hyvinvointi lisää tyytyväisyyttä. Henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttaa se, miten viihtyisäksi henkilöstö kokee työyhteisön. Työympäristön on oltava mielekäs, viihtyisä ja turvallinen. On mietittävä millaisella toiminnalla työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia voidaan parantaa. Hyviä tuloksia saadaan aikaan ihmisten kanssa ja heidän avullaan. Organisaatiossa oleviin ihmisiin on siis panostettava, ja kehitettävä heidän osaamistaan. (Heinonen & Järvinen 1997, 20 - 27.)

Työ edistää hyvinvointia, kun se vastaa henkilön osaamista, ja henkilö voi kokea onnistumisia sekä uuden oppimista. Henkilön harrastukset sekä ihmissuhteet työn ulkopuolella tasa-painottavat työn tuomaa räsitusta. Yhteiskunta, yritys ja yksilö ovat kaikki mukana hyvinvoinnin edistämässä. Yhteiskunta säätää lakeja työkyvyn ylläpitämiseksi ja tukee esimerkiksi kansalaisten terveyttä edistävää toimintaa. Yrityksen tehtävänä on luoda työntekijöilleen viihtyisät työolosuhteet. Yksilö itse voi edistää omaa hyvinvointiaan esimerkiksi harrastuksillaan. (Työturvallisuuskeskus 2005 a.)

Työhyvinvointiin kuuluu mm. uuden oppiminen ja arvostuksen saaminen, työssä viihtyminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen. Saavuttamalla yhteiset tavoitteet päästään yhteiseen menestykseen. Työhyvinvointi on kuitenkin yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Yksilön hyvinvointi johtaa koko työyhteisön hyvinvointiin. Työyhteisössä jokaisella yksilöllä tulisi olla mahdollisuus olla mukana onnistumisessa ja kokea työn iloa. Positiivinen ilmapiiri lisää henkilöstön energiaa, ja energinen henkilöstö tekee hyviä tuloksia. Työhyvinvointi on kuitenkin yksilöllistä, koska ihmisillä on erilaisia tarpeita. Toisten tarpeet ovat tarvehierarkian ylemmillä portailla kuin toisten. Ihminen on kokonaisuus, jossa työ- ja yksityiselämä kohtaavat. (Ahonen & Ojala 2003, 19 - 20.)

Yksilön työhyvinvoinnin perusta lähtee fyysisestä hyvinvoinnista. Perustarpeiden tulee olla tyydytettyjä, jotta ihminen jaksaa. Mm. riittävä uni auttaa jaksamaan. Seuraavan tason turvallisuuden tarpeet tulevat tyydytetyiksi turvallisen työympäristön, sekä turvallisen työilmapiirin kautta. Turvallisessa työilmapiirissä ei tarvitse pelätä tulevansa kiusatuksi, ja turvallisuutta lisää myös tieto työn jatkuvuudesta. Psykykinen hyvinvointi on yksilön työhyvin-

voinnin toinen osa-alue. Tarvehierarkian kolmannella tasolla ovat läheisyyteen liittyvät tarpeet. Tämä on sosiaalista hyvinvointia, ihmissuhteita työssä ja työn ulkopuolella. Ihmisillä on tarve kuulua johonkin, ja työpaikalla tämä yhteenkuuluvaisuuden tunne lisää jaksamista. Neljännellä tasolla tulevat arvostuksen tarpeet. Yksilö haluaa tulla arvostetuksi työyhteisönsään. Omista saavutuksista on mukava saada arvostusta. Arvostus liittyy osaamiseen ja ammattitaitoon, jonka perusteella henkilöt valitaan esimerkiksi eri työryhmiin. Tarvehierarkian ylimmällä, eli viidennellä tasolla tulevat itsensä toteuttamisen tarpeet. Työstä ja henkilöstä riippuen nämä tarpeet voivat olla erilaisia. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi omien taitojen ja luovuuden osoittaminen ja itsensä kehittäminen. Tällaisella toiminnalla pyritään tiettyihin päämääriin. Perinteisen Maslowin tarvehierarkian päälle voi asettaa nykyään vielä yhden portaan, henkisyys ja sisäinen draivi. Tähän kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Ihmiset ovat nykyään yhä enemmän erilaisia ja joutuvat ottamaan vastuuta itsestään sekä työstään. Tällöin oma sisäinen energia auttaa jaksamaan ja ottamaan vastuuta. (Ahonen & Ojala 2003, 20 - 21.)



Kuvio 1. Tarvehierarkia (Ahonen & Ojala 2003, 20 - 21)

Hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Työssä jaksaminen on sitä, miten ihminen suhtautuu työhön. Työn ominaisuudet vaikuttavat hyvinvointiin. Työn tulisi kuormittaa henkilöä monipuolisesti, ja henkilöllä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa itse omaan työhönsä. Hyvinvointiin vaikuttaa myös se, miten sujuvasti työnteko onnistuu, ja minkälaiset ovat henkilösuhteet työpaikalla. Töiden suunnittelu tarkoituksenmukaisiksi ja töiden sujuvuus vaikuttavat työpaikan henkilösuhteisiin. Työn ominaisuuksien lisäksi hyvinvointiin vaikuttavat henkilön asennoitumistavat ja henkilön yksilölliset voimavarat. Asennoitumiseen kuuluu esimerkiksi

se, millaisia vaatimuksia henkilö asettaa omalle työlleen, ja miten hän käsittelee mahdolliset työhön liittyvät ongelmat. Henkilön yksilölliset voimavarat ovat kulloinkin vallitsevan elämäntilanteen vaikutukset työhön. Jos henkilön oma elämäntilanne on suhteellisen hyvä, hän kestänee paremmin suuremmatkin työn kuormitukset. (Niskanen, Murto & Haapamäki 1998, 13 - 15.)

Työhyvinvointi lähtee jokaisesta yksilöstä. Yksilöiden motivaatio ja osaaminen samoin kuin yksilöiden terveys liittyvät yksilön hyvinvointiin. Myös yksilön työhön suhtautuminen vaikuttaa työstä suoriutumiseen. Yksilöiden on oltava valmiita antamaan panos omien töidensä, sekä koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Yksilöiden työhyvinvoinnin ansiosta päästään koko työyhteisön hyvinvointiin. Työyhteisön jäsenten osaamiset yhdistetään keskenään. Ilmapiiriin on oltava sellainen, että ihmiset pystyvät keskustelemaan asioista ja tekemään yhteistyötä keskenään. Työyhteisön johtamisen on oltava yhteistyöhön ohjaavaa ja sitä tukevaa johtamista. (Ahonen & Ojala 2003, 22 - 23.)

Työyhteisön hyvinvointia tukevia asioita ovat työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyisyys. Näiden työhyvinvointiresurssien käyttäminen ihmisten hyvinvoinnin tukemiseen on pitkälti kiinni johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen tai tehotomaan hyödyntämiseen. Johtamisella on lukuisissa tutkimuksissa todettu olevan suurin vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvointi perustuu arvoihin, jotka ohjaavat yrityksen panostuksia ja johtamisen tavoitteita. Jos yrityksen arvoihin kuuluvat ihmisen ja osaamisen arvostaminen, yritys voi tehdä työhyvinvointia tukevia valintoja. Työnantajan toimien lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat koko henkilöstön toimiminen kukin oman, sekä koko työyhteisön hyvinvoinnin hyväksi. Työlainsäädäntö on antanut säännöksiä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Säännöksiä on esimerkiksi työn henkisen rasittavuuden huomioon ottamisesta sekä näyttöpäätetyön aiheuttamista rasitusvammoista ammattitautien aiheuttajina. (Ahonen & Ojala 2003, 23 - 25.)

Ihmisen hyvinvointia ylläpitävät aineelliset, sosiaaliset ja persoonalliset voimavarat. Aineelliset ovat taloudellisia asioita, jotka vaikuttavat yleensä elämiseen. Sosiaaliset asiat ovat ih-

missuhteet työssä sekä vapaa-ajalla ja yksilön harrastukset. Persoonalliset voimavarat liittyvät yksilöön, ja hänen asennoitumiseensa. Vahva itsetunto auttaa selviämään mahdollisista ongelmatilanteista helpommin. (Niskanen ym. 1998, 15.)

Työhyvinvointi pienentää sairauspoissaolokustannuksia sekä työkyvyttömyyskustannuksia. Hyvän ilmapiirin ansiosta henkilöstön motivaatio paranee, jolloin myös palvelutaso paranee. Näin toiminnan laatu ja asiakastyytyväisyyskin paranevat. Yhteinen osaaminen kehittyy yhteistyön ansiosta, ja uusia palveluja kehittyy yhteisen toiminnan myötä. Hyvä työilmapiiri luo työhön sitoutumista ja innostaa työntekijöitä. Näin parannetaan työpaikan imagoa, joka houkuttelee asiakkaita. Hyvä imago luo kuvaa hyvänä työpaikkana sekä hyvänä yhteistyökumppanina. (Ahonen & Ojala 2003, 49.)

Työpaikoilla olisi työoloja kehitettävä niin, että sillä on vaikutusta työilmapiiriin. Työolojen kehittämällä on myös suora vaikutus poissaolokustannusten alentumiseen. Henkilöstön työkykyä ylläpitävään toimintaan liittyy työolojen kehittämisen lisäksi myös työn sisällön rikastuttaminen ja töiden järjestäminen. Hyvän tuloksen aikaansaamiseksi on kehitettävä kaikkia osa-alueita samanaikaisesti. (Kauhanen 2000, 180 - 182.)

Ihmisten psyykinen ja fyysinen hyvinvointi on olennainen osa tuloksellisuutta, ja siksi viihtyvyyteen ja hyvinvointiin sekä yleensä työelämän laatuun on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota. Työn määrän ja työn sisällön tulisi lisäksi olla oikein mitoitettuja yksilön kannalta. Työolosuhteilla eli työympäristöllä ja käytettävillä työvälineillä on olennainen merkitys tuloksellisuuteen ja työtyytyväisyyteen. (Antman 1995, 45.)

Työpaikalla työtahti voi tuntua kiireiseltä. Liiallinen kiire aiheuttaa stressiä ja voi vaikeuttaa myös työntekoa. Henkilöjohtamiseen liittyy yhä tärkeämpänä osana psyykkisen työympäristön laadun parantaminen sekä kiireen ja stressin hallinta. Oikeudenmukaisella johtamisella vähennetään työstä johtuvien psyykkisten rasitusoireiden riskiä, ja tämä on yhteydessä myös matalampaan sairauspoissaolorisktiin. Henkilöstö on työpaikalla keskeinen kilpailutekijä. Henkilöstön tehokkuutta, osaamista ja hyvinvointia on kehitettävä tasapainoisesti. Henkilöstöpääoman merkitys korostuu työpaikalla. Työpaikalla henkilöstön on oltava halukas työskentelemään yhdessä ja tähdätä yhteisiin tavoitteisiin. (Ahonen & Ojala 2003, 10, 13.)

Työnantajan on luotava sellaiset olosuhteet, jotta henkilöstö jaksaa työssään ja haluaa antaa parhaansa, osaamisensa ja luovuutensa. Henkilöstön luovuutta edistää työn itseohjautuvuus. Työhyvinvointi perustuu haasteelliseen ja mahdollisuuksia antavaan työyhteisöön. Työhyvinvointiin kuuluu myös työyhteisön tarjoamat onnistumiset ja henkilöstön kehitysmahdollisuudet. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys yksilön ja koko työyhteisön kannalta. Työhyvinvointi vaikuttaa myös henkilöstön tulokseen. (Ahonen & Ojala 2003, 16.)

Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat olleet tutkimuksen kohteena, kun on tutkittu nuorten siirtymistä työelämään. Kaksi nuorta olivat haastateltavana, ja he kertoivat omista kokemuksistaan työelämään siirtymisessä. He kertoivat saavansa työssään vastuuta, ja kokivat työpaikan ilmapiirin hyväksi. Työn vastuullisuus tuli esille esimerkiksi siten, että itse on osa suurta kokonaisuutta, ja oma työ vaikuttaa moneen ihmiseen. Työpaikalla panostettiin työntekijöiden jaksamiseen ja viihtymiseen järjestämällä tykytoimintaa ja muuta yhteistä ajanvietettä sekä tarjoamalla työntekoon hyvät työvälineet. Työpaikalla oli työtovereiden kanssa esimerkiksi yhteisiä kahvihetkiä, ja työpaikalla oli hyvä henki. He kertoivat itse voivansa vaikuttaa työpaikan viihtyvyyteen ja omaan jaksamiseen pitämällä itsestä huolta niin fyysisesti kuin henkisesti. Itselle mieluisten asioiden tekeminen vapaa-ajalla auttaa jaksamaan työssä. Työssä suuret kokonaisuudet voi jakaa pienempiin osiin. Näin voi luoda itselleen tietynlaisia välietappeja. Näiden välietappien saavuttaminen tuo sellaisen tunteen, että on saanut asioita valmiiksi. He kertoivat myös omasta vaikutuksestaan työpaikan ilmapiiriin. Toisten auttaminen ja yhteistyö on työpaikalla tärkeää. (Väyrynen 2005, 13 - 15.)

2.2 Työkulttuuri ja ilmapiiri

Organisaatiokulttuuri on työyhteisössä vallitseva henki. Se määrää työyhteisössä käyttäytymistä, ja sitä kuinka työtovereita tulisi kohdella. Nämä arvot omaksutaan työyhteisössä työskennellessä. Organisaation perinteet kertovat yrityksen kulttuurista, koska arvot kehittyvät pitkän ajanjakson myötä. Tutut toimintatavat tuovat yhteisön sisälle turvallisuuden tunnetta, kun tiedetään mitä tehdään, ja miten tehdään. Yrityskulttuuriin tuo väriä se, että organisaatiossa työskentelee erilaisia ja itsenäisiä ihmisiä. (Torrington & Hall 1995, 114.)

Organisaatiolla on tietty organisaatiokulttuuri, joka voi olla myös luotu tietoisesti. Kulttuuri muodostuu kokemusten ja niiden käsittelyn myötä. Organisaatiokulttuuri sisältää yhteisiä arvoja ja normeja, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan, ja näistä syntyy yhteinen käsitys organisaation perustehtävästä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa työyhteisössä ihmissuhteisiin, ilmapiiriin, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Se määrittelee, millaista käyttäytyminen työyhteisössä on. Organisaatiokulttuuri näkyy esimerkiksi yrityksen sisäisessä viestinnässä, ja päivittäisissä rituaaleissa kuten yhteisissä kahvihetkissä. (Kaivola 2003, 18 - 19.)

Organisaatiokulttuuri määrää organisaatiossa sopivan käyttäytymisen, ja se määrää myös organisaation ihmissuhteiden luonteen. Organisaatiokulttuuri motivoi yksilöä tietynlaiseen toimintaan työyhteisössä, ja antaa erilaisille ratkaisuille perusteita. Yrityksessä käsitellään tietoa, sisäisiä suhteita ja arvoja vallitsevan kulttuurin mukaan. (Hampden-Turner, 1991, 9.)

Organisaatioissa korostuvat yhä enemmän yhteisvastuu ja jatkuva oppiminen. Yhteisvastuullisessa organisaatiossa johtaja ei yksin määrää mitä tehdään, vaan työntekijät osallistuvat suunnitteluun ja kehittämiseen. Työntekijöitä motivoi mahdollisuus vaikuttaa omiin töihinsä, ja työ on tällöin mielekästä. Työkulttuuria voi kehittää esimerkiksi tiimityön kehittämisenä ja yhdessä oppimisena. Työkulttuurin kehittämiseen kuuluvat johtamiskulttuurin uudistaminen ja tiedonkulun kehittäminen. (Hätönen 1998, 16 - 17.)

Turvallinen ryhmä ja turvallinen työkulttuuri muodostuvat ihmisten välisestä sosiaalisesta turvallisuudesta. Toisia työtovereita arvostetaan, ja työpaikalla vallitsee luottamus, avoimuus ja rehellisyys. Omat mielipiteet uskalletaan tuoda esille, joten voidaan puhua myös itseilmainsu turvallisuudesta. Yksilöille luodaan paras mahdollinen turva, kun yrityskulttuuri on jatkuvasti elävä käsite. Turvallisuutta luo ammatillinen ajantasaisuus ja muutosasenteen muuttuminen myönteiseksi jatkuvan oppimisen myötä. (Erämetsä 2003, 112 - 113.)

Turvallisessa työyhteisössä ihmiset voivat ilmaista itseään melko vapaasti mielipide- ja tunnetasolla. Ryhmässä on mukava olla, mutta kuitenkin voidaan välttää alitajuisesti tai tietoisesti ristiriitatilanteita. Ryhmä toimii kohtuullisen hyvin. Avoimessa työyhteisössä eroavat mielipiteet ja tunteet hyväksytään. Ihmiset ilmaisevat itseään vapaasti. Kulttuuri tässä työyhteisössä on toimiva, siihen sitoudutaan, ja ollaan myös motivoituneita. Heikkoutta hyväksy-

vässä ryhmässä on korkea turvallisuuden taso. Ihmiset voivat ilmaista myös avuttomuuden ja epäonnistumisen tunteita. Työyhteisössä uskalletaan nauraa itselle ja muille. Virheistä opitaan, eikä niistä syyllistytä, eikä toisiakaan syyllistetä. (Erämetsä 2003, 114.)

Turvallisuuden konkreettiset rakennuselementit luovat turvallisen ilmapiirin. Työyhteisön luottamus on toisiin luottamista, mutta myös itse luotettavana olemista. Muutoksia tapahtuu, mutta on myös jotain pysyvää. Tämä lisää turvallisuuden tunnetta. Työyhteisön sisällä on tuettava ja autettava toisia. Auttaminen voi olla myös toisen rohkaisua, eli autetaan toista auttamaan itse itseään. Läheisyys on myös yksi turvallisuuden luoja. Jos osa joukosta on kauempana, on yhteenkuuluvuuden ja välittämisen tunne luotava hyvällä yhteydenpidolla ja kommunikoinnilla sekä hyvällä palautekulttuurilla. Kommunikaatio lisää turvallisuutta, koska sen avulla vaihdetaan tärkeitä kuulumiset, ja pidetään kaikki työyhteisössä ajan tasalla. Henkilöstön pysyvyys luo turvallisuutta siten, että samojen henkilöiden pysyminen ympärillä suhteellisen kauan saa syntymään luottamuksen ilmapiirin. Tässä pysyvyyttä lisää turvallisuus, ja turvallisuutta taas lisää pysyvyys. Ymmärrys kokonaisuudesta on tärkeää. Ollakseen turvallinen, toimiva ja tuloksekas organisaatio, on ihmisten tiedettävä ja tunnettava yrityksen ydinolemuksen, vision ja eri yksiköissä toimivien ihmisten tekemiset. Asioista tietäminen ja asioiden selkeys tuovat turvallisuutta. Myös selkeät vastuut ja yhteisesti sovitut pelisäännöt tuovat turvallisuutta. Kuitenkin joustavuuden ja kasvun tulisi olla mahdollista. Myös rehellisyys on tärkeä turvallisuuden luoja. Rehellisyys on sitä, että sanat ja teot vastaavat toisiaan. Yrityksessä olisi pidettävä se, mitä on luvattu, ja tehdä niin kuin on sovittu. (Erämetsä 2003, 116 - 119.)

Oleennaista yrityksen kulttuurissa on se, miten se toimintatapoineen ja asenteineen pystyy palvelemaan työntekijöitä ja asiakkaita nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen kulttuurin aikuiset piirteet tulevat ihmisyydestä. Niissä yhdistyvät hyvä olo, onnellisuus ja aikaansaaminen. Hyvinvoiva ja haasteellinen organisaatio, jossa tehdään lisäksi hyviä strategisia päätöksiä, on hyvällä ja vahvalla pohjalla. Hyvän yrityskulttuurin merkkeihin kuuluu hyvä henki ja tunnelma. Ihmisillä on yhtenäinen tekemisen tunne ja tunnelma on positiivinen ja luottavainen. Ihmiset ovat itseohjautuvaisia, ja kantavat vastuuta omista tekemisistään. Työtä enemmänkin janotaan kuin vieroksutaan. Työntekijöissä on havaittavissa sisäisen yrittäjyyden merkkejä, yrityksen etu on ennen omaa etua. Ihmiset arvostavat toisiaan ja luottavat toisiinsa. Toisten

kehittämiseen tulisi uskoa, mutta erilaisuus tulisi myös hyväksyä. Asioita tulisi tehdä myös yhdessä, ja toisia tulisi tarvittaessa auttaa. Työpaikalla vallitsee iloisuus. Vaikka tehdään töitä työpaikalla on myös hauskaa. Ilmapiiri on avoin ja asioista voidaan keskustella. Rakentavaa palautetta osataan antaa ja myös ottaa sitä vastaan. (Erämetsä 2003, 134 - 135.)

Yrityskulttuuriin kuuluu hieman suppeampana käsitteenä organisaatioilmasto. Organisaatioilmastoon voidaan myös helpommin vaikuttaa kuin yrityskulttuuriin. Organisaation toimintaan liittyy se, miten hyvin työntekijät tiedostavat organisaation tarkoituksen. Organisaation toimintaperiaatteet on sovellettava käytäntöön esimerkiksi oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden osalta. Organisaation olisi oltava mukana tukemassa yksilöiden urakehitystä ja kehittymistä. Organisaatio on merkittävänä osana yksilölle myös omien tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaation tulisi havaita yksilöidensä mahdolliset ongelmat ja tarpeet ja pyrkiä vastaamaan niihin. Organisaation palkitsemis- ja kannustustavat on merkittävä asia yksilön hyvinvoinnille. Organisaatiossa olisi oltava avoin ilmapiiri, jossa voisi tuoda omat mielipiteet esille, olisivatpa ne sitten vaikka eriäviä mielipiteitä. Organisaatiossa tulisi myös kannustaa omien mielipiteiden esilletuomiseen. Viestinnän tulisi olla tehokasta, sen tulisi edetä joka suuntaan. Sisäisen viestinnän lisäksi myös ulkoinen viestintä on olennainen osa viestintää. Henkilöstön tulisi olla selvillä yrityksen organisaatorakenteesta. Näin koko henkilöstö on selvillä siitä, kuka on vastuussa mistäkin asiasta, ja mitä kukakin yrityksessä tekee. Tämä on edellytyksenä sille, että kanssakäyminen sujuu joustavasti ja tehokkaasti. (Heinonen & Järvinen 1997, 40 - 41.)

Työpaikan ilmapiiri on ihmisten vuorovaikutusta. Johtamisella on suuri vaikutus työpaikan ilmapiiriin, koska ilmapiiriin vaikuttaa se, miten työt on organisoitu, ja millaiset ovat työolosuhteet työpaikalla. Vaikka ihmiset ovat hyvinkin paljon erilaisia, heidän tulisi pystyä tekemään muiden kanssa yhteistyötä. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti, ja näin saadaan myös tuloksia aikaan. (Viitala 2002, 63.)

Ilmapiiriin vaikuttavat vuorovaikutus ja yhteistyö. Kun työyhteisö on toimiva ja ilmapiiri on hyvä, sillä on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvässä ilmapiirissä organisaation jäsenten toiminta tähtää yhteiseen tavoitteeseen ja vastuualueet, pelisäännöt sekä toimintatavat ovat selviä. Työyhteisö on oppiva sekä myös kehittyvä, ja työyhteisössä on tietynlainen

varmuus tulevaisuudesta. Yhteisössä korostuu myös yksilöiden aktiivisuus ja kasvu sekä luovuus. Yhteistyö sujuu hyvin, ja sosiaalista kanssakäymistä käydään työyhteisössä. Mahdolliset ongelmat pystytään ratkaisemaan keskenään. (Työturvallisuuskeskus 2005 b.)

Rensis Likertin mukaan organisaatioilmasto muodostuu viestinnästä. Keskustelutavat ja keskustelunaiheet sekä tiedonkulku liittyvät yrityksen viestintään. Tiedonkulku eli se miten hyvin tieto kulkee vaikuttaa siihen, miten tärkeänä koko työyhteisöä pidetään. Päätöksenteko työpaikalla kuuluu yleensä tietyille henkilöille, mutta muidenkin mielipiteitä tulisi ottaa huomioon päätöksiä tehdessä. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet motivoivat työntekijöitä osallistumaan yhteisistä asioista päättämisiin. Henkilöstön sitoutumista on tuettava motivoimalla. Henkilöstöstä huolehtiminen on tärkeää. Työt tulee organisoida huolellisesti, ja olosuhteet pitää luoda työntekijöille mielekkäiksi. Henkilöstöstä välittäminen näkyy esimerkiksi kannustamisena ja motivoimisena. Edellisten organisaatioilmastotekijöiden ollessa kunnossa näillä on vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin. (Viitala 2002, 63.)

Westin teoria on määritellyt tekijöitä, joilla on merkitystä työpaikan sosiaalisille suhteille. Visio eli tulevaisuudenkuva siitä mitä tehdään, on oltava kaikille työntekijöille selvä ja yhteiseen tavoitteeseen on pyrittävä yhteisen toiminnan kautta. Turvallinen ilmapiiri antaa kaikille mahdollisuuden ilmaista itseään ja tulla hyväksytyksi organisaatiossa. Tehtävääorientoituneisuuden mukaan kaikilla on omat vastualueensa, jonka he erityisesti tuntevat. Myös innovatiivisuuden tukeminen työpaikalla on tärkeää. Uudistusideat on otettava vastaan, ja ideoiden pohjalta on kehitettävä toimintaa. (Viitala 2002, 64.)

Ilmapiiri syntyy siitä, miten kukin kohtelee työtovereitaan. Jokainen on vastuussa omalta osaltaan ilmapiirin rakentamiseen. Työtoverin tunteiden ymmärtäminen, ja työtoverin mielipiteen huomioiminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Jokaisen asenne vaikuttaa ilmapiiriin ja muihin työtovereihin. Myönteinen asenne ja avoimuus ovat ihanteellisia piirteitä, jotka tarttuvat koko työyhteisön jäseniin. Ihmissuhteilla on työyhteisössä vaikutusta yksilön hyvinvoinnin lisäksi yrityksen menestymiseen. Hyvinvoiva työyhteisö pystyy tekemään hyviä tuloksia, ja työyhteisön hyvinvointi näkyy ulospäin. (Kaivola 2003, 36 - 38.)

Ilmapiiri syntyy työyhteisössä kaikkien osapuolten yhteisestä toiminnasta. Kaikki voivat vaikuttaa tähän omalta osaltaan, mutta myös ilmapiirin kehittämisessä on kaikkien oltava mukana. Ilmapiirin kehittämisessä on tärkeää johdon sitoutuminen ja ohjaus. Myös henkilöstön on sitouduttava ja osallistuttava aktiivisesti ilmapiirin kehittämiseen. Kehittämisessä korotetaan työyhteisön sisäistä toimivuutta. (Työturvallisuuskeskus 2005 b.)

Työyhteisössä on välittävää rehellisyyttä. Välillä joudutaan tekemään kipeitä tekoja ja antamaan palautetta. Ihmisillä on kunnianhimoa, halu itse kehittyä ja myös halu kehittää asioita aina vain parempaan suuntaan. Kunnianhimo ja kehittymishalu tulevat ihmisistä itsestään, eikä pakon vuoksi. Kehittymishalua on mahdollisuus lisätä, mutta jatkuvaa kehittymistä ja muutosta ei voida pakottaa. Pakko tappaa lopulta luovuuden ja vie työn ilon. Välttämättömissä muutoksissa saattaa pakon tunteesta olla kuitenkin hyötyä. Mahdollisista virheistä opitaan, ja kehitytään paremmaksi. Virheet tulisi pyrkiä käsittelemään vähemmän tunteellisesti. Onnistumista tulisi kertoa tasapuolisesti. On varottava kuitenkin hehkuttamasta liikaa ja vain tiettyjen henkilöiden onnistumisista. On oltava nöyrä, ja halukas oppimaan jatkuvasti uutta. Työyhteisö on turvallinen ja tavoitteita riittää. Näin työn haasteellisuus ja mielenkiinto työtä kohtaan pysyvät yllä. Koko työyhteisössä vallitsee jatkuva kehitys ja kasvu. Näin välttyään suurilta kertahyppäyksiltä. Kaikki edellä mainitut tekijät eivät kuitenkaan välttämättä kaikissa työyhteisöissä toteudu. Kullakin yrityksellä on omat tunnuspiirteensä. (Erämetsä 2003, 135 - 137.)

Työyhteisössä yksilöt toimivat yhteisönä. Samalla olisi edistettävä jokaisen yksilön suorituskykyä ja osaamista. Työyhteisön tilaa voidaan kartoittaa monella tavalla. Voidaan selvittää esimerkiksi työn mielekkyyttä, haasteellisuutta ja vaihtelevuutta sekä työn jatkuvuutta. Voidaan selvittää myös yksilön vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön, mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen, työoloja, yleistä oikeudenmukaisuutta, työn ja vapaa-ajan tasapainoista suhdetta, mahdollisuutta työajan joustoihin, tyytyväisyyttä johtamistapaan, henkistä ilmapiiriä eli suhdetta työtovereihin ja palkkausjärjestelmiä. (Järvinen 1996, 24 - 25.)

2.3 Työmotivaatio

Motiivi toimii vaikuttimena, ja saa henkilön pyrkimään tiettyihin päämääriin. Henkilö on motivoitunut työhön, kun jokin vaikutin saa hänet toimimaan. On monia syitä miksi ihmiset tekevät työtä, ja juuri sitä työtä mitä he tekevät. Vaikuttimet vaikuttavat ihmisiin eri tavalla. Motiivi voi olla aineellinen kuten esimerkiksi palkka, tai aineeton kuten tunnustus ja palkitseminen. Korkean motivoitumisen lisäksi tarvitaan myös osaamista. Työn on oltava mielekästä, ja henkilöiden tulisi voida itse vaikuttaa työhönsä. Näin työ on motivoivaa. (Åberg 1997, 47 - 48.)

Työmotivaatio muodostuu työntekijän persoonallisuudesta, itse työstä ja työympäristöstä. Persoonallisuuteen kuuluvat työntekijän harrastukset, asenteet itseä ja työtä kohtaan sekä erilaiset tarpeet. Tarpeita voivat olla esimerkiksi liittymisen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Työ motivaation muodostajana toimii siten, että työ on motivoivaa, kun se on mielekästä ja mielellään vaihtelevaa. Vastuun saaminen, palaute, saavutukset sekä työssä eteneminen ja kehittyminen motivoivat työntekijää. Työympäristö vaikuttaa työmotivaatioon sekä fyysisten että sosiaalisten tekijöiden kautta. Fyysiseen työympäristöön kuuluvat palkat sekä yleensä työolosuhteet. Sosiaalisiin työympäristötekijöihin kuuluvat johtamistapa sekä koko organisaation ilmapiiri. (Viitala 2002, 151.)

Työn riittävä kuormitus on tärkeää henkilön motivaation muodostumiselle. Työn olisi kuormitettava määrällisesti ja laadullisesti sopivassa suhteessa. Motivoitunut työskentely ja tuotava työnteko ovat mahdollisia sopivasti kuormittavassa työssä, työympäristössä ja työyhteisössä. (Niskanen ym. 1998, 23.)

Työmotivaation keskeisiä tekijöitä on monia. Työntekijälle on tärkeää tavoitteiden asettaminen. Työn sisältö on tärkeä motivaatioon vaikuttava tekijä. Työn tulisi olla mielenkiintoista ja mielellään myös vaihtelevaa. Työntekijällä tulisi myös olla mahdollisuus itse vaikuttaa työhönsä suunnittelun ja päätöksenteon osalta. Työntekijöiden ja yrityksen tavoitteet olisi oltava yhdensuuntaiset ja yhtenäiset. Esimiestason olisi palkittava työntekijöiden suorituksia erilaisin keinoin esimerkiksi kiitoksilla, tunnustuksilla tai jopa ylennyksellä. Koulutusta tulisi järjestää työntekijöiden tietojen päivittämistä varten, ja tiedotuksen tulisi olla toimivaa jo-

ka suuntaan. Vastuuta ja toimivaltaa tulisi jakaa työntekijöiden osaamisen mukaan. Työntekijöitä tulisi arvostaa tasavertaisesti ja kehittää työpaikan positiivista ilmapiiriä. Ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä tulisi seurata, ja mahdolliset tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät tulisi poistaa. Työmotivaation aikaansaaminen ja ylläpitäminen on kannattavaa, sillä motivaatio on työn tuottavuuden perusta. Johtamisen ydintehtäviin kuuluu motivaatioketjun kiertokulun aikaansaaminen. (Heinonen & Järvinen 1997, 60.)

Motivaatio on ihmisen psyykkinen tila, joka määrää millä vireydellä hän tietyssä tilanteessa toimii. Yhdysvalloissa kehitettiin 1950-luvulla erilaisia motivaatioteorioita. Keskeisimpiä ovat Maslow`n tarvehierarkia, McGregorin X ja Y –teoria sekä Herzbergin motivaatiohygieniateoria, jota kutsutaan myös 2-faktoriteoriaksi. (Kauhanen 2000, 100.)

Herzbergin tutkimukset osoittivat, että työtyytyväisyyden saavat aikaan työssä saadut saavutukset, tunnustus, itse työ, työssä saatu vastuu sekä kasvu. Samassa tutkimuksessa havaittiin joidenkin asioiden huonon hoitamisen aiheuttavan tyytymättömyyttä. Näitä olivat yrityspolitiikka ja hallinto, työnjohto, suhteet työnjohtoon, palkka, suhteet työtovereihin, henkilökohmainen elämäntilanne, suhteet alaisiin, status ja turvallisuus. Edelliset asiat ovat hyvin hoidettuina kuitenkin lähes merkityksettömiä. Johtopäätökset tutkimuksen pohjalta olivat, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä tulisi käyttää henkilöstön motivoimiseksi, ja vastaavasti tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät tulisi poistaa. Keskimääräinen motivaation tunteminen ei ole riittävää. Tulisi tuntea eri ikäisten, eri tasoisen koulutuksen saaneiden, sekä mahdollisesti erilaisista kulttuureista tulevien henkilöiden motivaatiot. (Kauhanen 2000, 101 - 103.)

Palaute on kanssakäymistä, ja palautteen antaminen ja saaminen on työyhteisössä tärkeää. Jos tällainen normaali kanssakäyminen puuttuu työpaikalla, se voi kierouttaa työyhteisöä. Yksilö voi turhautua, jos ei saa työpaikalla minkäänlaista palautetta. Hän voi luulla, ettei hänen työpanoksensa ole lainkaan tärkeä. Palautteen ei tarvitse olla yksipuolista, tai pelkästään moitteita ja kiitoksia, vaan nimenomaan keskustelua. Palautteen välityksellä työyhteisön jäsenet saavat tietoa itsestään. Kuunteleminen, keskustelemisen tapa, katseet ja ilmeet ovat myös palautetta. (Heiske 2001, 131 - 133.)

Hyvän kiitoksen perustana ovat positiivinen käsitys tasavertaisuudesta ja elämänmyönteinen asenne. Kiitoksen olisi oltava todellisuudentajuista. Kiitoksen tulisi olla myötämielistä, mutta itsestään selvistä asioista ei tarvitse kiitellä. Työmotivaatio säilyy, kun tavoitteen ja nykytilanteen välillä pysyy tietty jännite. Näin tavoite kiinnostaa, ja se tuntuu mahdolliselta myös saavuttaa. Kiitoksen myötä työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi, ja hän jaksaa pyrkiä tavoiteisiinsa. Positiivisesta palautteesta ihminen saa energiaa työhönsä, ja hän jaksaa paremmin. Positiivinen palaute on tärkeää myös työmotivaatiolle. Palautteen ollessa negatiivista ihminen tekee töitä sen eteen, että negatiivinen palaute muuttuisi positiiviseksi. Jatkuva negatiivinen palaute vähentää ihmisen työkykyä ja energisyyttä. (Heiske 2001, 139 - 142.)

Hyvä kritiikki on täsmennettyä arvostelua. Henkilölle on täsmennettävä, mistä häntä arvostellaan. Kritiikin olisi oltava täsmennettyä, suoraa ja lisäksi minä-muodossa esitettyä. Jos kritiikkiä esitetään, sitä ei saa esittää yleisesti, vaan esittäjän on otettava henkilökohtainen vastuu itse. Moitteen lisäksi voi esittää, miten asian voisi tehdä eri tavalla. Parempaa toimintatapaa ei kuitenkaan välttämättä ole olemassa, ennen kuin parannettava asia huomataan. Terveessä kritiikissä on suhteellisuudentajuja, tietynlaista myötämieltä ja samaistumiskykyä. (Heiske 2001, 142 - 144.)

2.4 Työn sisällön vaikutukset työtyytyväisyyteen

Työn sisältö vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Työntekijää motivoi se, että työ tuntuu mielekkäältä ja sopivalta. Työntekijälle ovat tärkeitä asioita työssään myös onnistuminen, menestyminen ja kehittyminen. Työn sisällön on todettu vaikuttavan työmotivaation muodostumiseen ulkoisia tekijöitä enemmän. Työhön liittyviä motivoivia tekijöitä ovat työtehtävien vaihtelevuus, mahdollisuus käyttää hyväksi omaa osaamistaan, mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen sekä mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja mahdollisesti myös työaikoihin. Työhön voidaan monipuolistaa liittämällä entisiin työtehtäviin sisällöltään erilaisia tehtäviä. Työn laajentamisessa ihmiset saavat vastuuta päättäen esimerkiksi työmenetelmien valinnasta ja työtahdin määräämisestä. (Heinonen & Järvinen 1997, 52.)

Työn sisältö muodostuu työtehtävien vaihtelusta ja työssä tarvittavien taitojen monipuolisuudesta, työn merkityksellisyydestä ja tärkeydestä, työn henkilöllisyydestä eli siitä minkälainen lopputulos on saatu aikaan ja työn itsenäisyydestä eli kuinka paljon omaan työhön voi itse vaikuttaa sekä palautteesta. Työn rikastamisella saadaan aikaan parempia lopputuloksia yksilön sekä sitä kautta koko yhteisön tuottavuuden kannalta. Työnkierrolla saadaan työtehtäviä monipuolisemmiksi. Työn laajentamisella on osaamista ja taitoja lisäävä vaikutus. (Schuler 1995, 160 - 161.)

Herzbergin mukaan saavutukset, haasteet, vastuu ja kehittyminen on oltava mahdollisia työssä. Yksinkertaiset työtehtävät on rikastettava niin, että näihin ominaisuuksiin päästään. Työn on oltava riittävän monipuolista, ja työntekijällä tulee olla tietyissä rajoissa mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. On kuitenkin otettava huomioon henkilöiden erilaisuudet. (Heinonen & Järvinen 1997, 52.)

Hackman ja Oldham ovat kehittäneet työn muotoilumallin, jossa mitataan työn ominaisuuksia ja työntekijän kasvutarpeen määrää. Mallista voidaan nähdä, minkälainen vaikutus työn ominaisuuksilla on työmotivaatioon, suoritukseen, tyytyväisyyteen sekä henkilöstön poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Kun ihmiselle tärkeät asiat toteutuvat työssä, työ tuntuu mukavalta, ja ihminen tuntee saavansa sisäisiä palkintoja työssään. Näin ihminen saa kannustusta yrittää parhaansa, millä on vaikutusta hänen työsuoritukseensa ja haluunsa osallistua työnsä kehittämiseen. Tämä kuitenkin pätee vain niihin henkilöihin, joilla on voimakas kasvutarve. Ihmisillä on käsityksiä työympäristöstä ja organisaatiosta, ja nämä yhdessä työorientaation kanssa vaikuttavat siihen, millainen hänen työn sisällön tulisi olla. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, miten ihminen kokee työnsä. (Heinonen & Järvinen 1997, 52 - 53.)

Motiivina työnteolle eli työnteon syynä voi olla henkilölle yksinkertaisesti vain rahan ansaitseminen. Rahaa ei kuitenkaan voi pitää työn päämääränä. Päämäärä liittyy jotenkin työtehtäviin ja niiden sisältöön. Ihmiset eivät välttämättä pysty nauttimaan työstään. Työtä tehdään usein siksi, että palkalla voidaan saada jotain muuta. Jos työtä tehdään täysin sen itsensä vuoksi, työ voi alkaa toissijaistua. (Heiske 2001, 155 - 162.)

Työn sisällön osuus on merkittävä osa työtyytyväisyyttä, koska vaihtelevuus ja työn merkityksellisyys ovat monelle ihmiselle tärkeitä asioita. Työstä tulisi saada jotain itselleen, että työssä viihtyy ja sitä jaksaa tehdä. Työn sisällön suunnittelu ja mahdollisesti työnkuvan laajentaminen rikastuttavat työtä. (Beardwell & Holden 2001, 197 - 198.)

Muuttuvissa tilanteissa organisaatioissa on mietittävä henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa ja henkilöstön tehtäviä sekä vastuualueita, jotta sopeuduttaisiin uusiin tilanteisiin. Töitä voidaan organisoida uudelleen myös silloin, kun on kyseessä ennakoiva organisaation kehittämistoiminta. Kehittämistoiminnan tavoitteena on parantaa organisaation toimivuutta, henkilöstön työmotivaatiota ja hyvinvointia. Työntekijöiden hyvinvointi ja terveys otettiin huomioon työelämän laatu- ja työn humanisointiohjelmissa ja psykososiaalisessa työympäristö- ja stressitutkimuksessa 1960-luvun lopussa ja 1970-luvun alussa. 1970-luvulla tehtiin tutkimuksia, joissa selvitettiin, miten erilaiset työtehtävät ja työolot ovat yhteydessä työntekijöiden stressiin, viihtymättömyyteen sekä somaattisiin ja psykosomaattisiin vaivoihin. Näistä tutkimuksista selvisi kolme olennaista asiaa; työn sisällön laadulliset piirteet, vaikutusmahdollisuudet ja itsemäärääminen sekä sosiaalinen kanssakäyminen. (Kauhanen 2000, 48 - 49.)

Vuoden 2004 työolobarometrin mukaan työelämä koetaan yhä vaativammaksi. Barometrissä kuvattiin ihmisten subjektiivisia tuntemuksia työhönsä liittyen. Tässä tutkittiin esimerkiksi työntekijöiden käsityksiä työnsä tärkeydestä. Enemmistö työntekijöistä oli pitänyt omaa työtään melko lähellä ihannetyötä. Työtä oli arvostettu melko paljon. Enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että työtä tulisi keventää tai vähentää. Työelämää oli kehitetty joillakin toimialoilla modernisoimalla työtapoja ja lisäämällä tiimityötä. Eri sektorit poikkesivat paljon toisistaan työn henkisen rasittavuuden kannalta. (Andersson 2005, 24 - 25.)

2.5 Organisaation viestintä

Organisaatioviestinnällä on viisi tehtävää: toimia perustoimintojen tukena, työyhteisön profiloinnissa, informoinnissa, kiinnittämisessä sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Perus-

toimintojen tukena viestintä toimii palveluiden ja tuotteiden tuottamisessa, ja näiden siirtämisessä asiakkaille. Työyhteisön profiloimisessa viestintä on mukana siten, että työyhteisölle muodostuu ajan kuluessa tietynlainen maine. Viestinnässä informointi on asioista tiedottamista ulkopuolisille, mutta myös sisäisenä viestintänä henkilökunnalle. Viestinnän tehtävänä on myös kiinnittäminen, joka on perehdyttämistä työtehtäviin ja yhteisöllisyyden luomista. Viestintä sosiaalisena vuorovaikutuksena tyydyttää ihmisten sosiaalisia tarpeita. (Åberg 2000, 99 - 100.)

Greenbaumin mukaan organisaatioviestinnällä on neljä päätarkoitusta. Viestinnän tarkoitus on ensinnäkin se, että työntekijöiden käyttäytyminen on yhdenmukaista yrityksen toiminnan kanssa. Toisena tehtävänä on innovaatiotarkoitus, kun yritys muuttaa toimintatapojaan. Kolmantena tehtävänä on integraatiotarkoitus, jossa työntekijöitä rohkaistaan samastumaan organisaatioon. Neljäntenä on informointitarkoitus. Työntekijöitä on informoitava tarpeeksi työasioista ja yleensä työpaikalla tapahtuvista asioista. (Torrington & Hall 1995, 127 - 128.)

Viestinnällä tiedotetaan organisaation tapahtumista niin organisaation sisällä, kuin myös ulkopuolisille. Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää, joka on kuulunut aiemmin organisaation sosiaalitoimintaan ja myöhemmin henkilöstöhallintoon. Nykyään sisäinen viestintä kuuluu eräissä organisaatioissa henkilöstöhallinnolle, mutta useimmissa se on kokonaan erillinen toiminto, ja voi olla myös liitettyä yrityksen ulkoiseen viestintään. Sisäistä viestintää voi pitää yhtenä johtamisen työkaluna. Sisäisen viestinnän toteutuksesta vastaa yleensä lähin esimies. Sisäiseen viestintään liittyy lakisäätteisiä velvoitteita, mutta sisäinen viestintä on myös henkilöstöä motivoiva ja organisaation tehokkuutta lisäävä tekijä. Sisäinen viestintä pitää henkilöstön ajan tasalla tärkeistä organisaatioon liittyvistä asioista. Se myös edistää organisaatiossa yhteistoimintaa, sekä lisää toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2000, 163 - 164.)

Vuorovaikutus- ja tiedonkulkukulttuuri eli miten, kenelle ja milloin tieto liikkuu yrityksen sisällä, on yrityksessä erittäin tärkeä toiminto. Kommunikointi on kaikkien yhteinen asia. Siihen kuuluvat jokapäiväinen kommunikointi työpaikalla, ja palautteen antaminen muutoksesta. Viestintää tarkasteltaessa voidaan keskittyä tiedon tavoitettavuuteen. Kulkeeko tieto yhtä hyvin joka osastolle? Kuinka paljon yrityksen sisällä kulkee määrämuotoista informaati-

tiota ja kuinka suuri osa tiedonkulusta perustuu puskaradiioon? Tiedonkulun avoimuuden osoittaa se, mitä kerrotaan ja mitä ei kerrota. Avoimuus on luottamusta, ja luottamus edellyttää rehellisyyttä ja avoimuutta. Toimivalla kommunikaatiolla on paljon hyviä vaikutuksia. Sillä esimerkiksi lisätään henkilöstön tietämystä siitä, mitä yritys tekee, ja mitä yrityksessä tapahtuu, parannetaan luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä poistetaan päällekkäisyyksiä ja virheitä. Hyvän kommunikoinnin ansiosta kasvu, kehitys ja muutokset ovat mahdollisia. (Erämetsä 2003, 64 - 65.)

Vilpitön ja avoin keskustelu on työyhteisössä osapuolten hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Keskustelussa kullakin osapuolella tulisi olla mahdollisuus ilmaista itseään vapaasti. Ihmisten tulisi hyväksyä toistensa näkökulmat asioihin niin, että kenenkään ei tarvitse tuntea itseään uhatuksi. Jos työyhteisössä ilmenee ongelmia, ne tulisi käsitellä avoimesti, sillä ongelmien tekeminen olemattomiksi lisää ahdistusta työyhteisön sisällä. Vaikka ongelma ei katoaisi, ongelman toteaminen voi olla jo hyväksi työyhteisössä. (Heiske 2001, 93 - 94.)

Avoin keskustelu voi olla hankalaa, jos sulkeutuneisuus on työyhteisössä yleinen tapa toimia. Jos työyhteisössä puhuminen on yleinen tapa toimia, keskustelu on helpompaa, koska ei tarvitse erottua joukosta ilmaistakseen oman kantansa. Avoimelle keskustelulle on tyypillistä, että kaikki voivat osallistua keskusteluun. (Heiske 2001, 97.)

Keskusteluun ei voida ketään pakottaa, vaan keskustelulle voidaan antaa mahdollisuus. Pakottaminen on esteenä keskustelun todelliselle avoimuudelle. Keskustelussa jokaista osapuolta tulisi kuunnella ja jokaisen mielipidettä kunnioittaa. Näin keskustelun mahdollisuuksien opitaan työyhteisön sisällä luottamaan. Keskustelujen ei tarvitse eikä välttämättä pidäkään olla henkilökohtaisia. Keskusteluun kuuluu se, että osataan erottaa asiat, ihmiset ja tunteet. Osataan erottaa omien tunteiden lisäksi toistenkin ihmisten tunteet. Keskustelussa olisi oltava mukana aitona ihmisenä omien tunteidensa kanssa. Keskustelussa tulisi kaikki mielipiteet ottaa huomioon, ettei osapuolille tule sellainen tunne, että hänen mielipiteellään ei ole mitään merkitystä, tai hänen mielipiteensä ei johda mihinkään seuraukseen. Jos keskustelun osapuolesta tuntuu siltä, että hänen mielipiteensä on merkityksetön, se vähentää avointa keskustelua. (Heiske 2001, 103 - 107.)

Ryhmän vuorovaikutukseen kuuluvat sanojen lisäksi esimerkiksi ilmeet ja eleet, mutta myös teot ja reaktiot. Vuorovaikutus voi olla muodollista tai vähemmän muodollista riippuen työyhteisöstä. Ryhmän sosiaalinen vuorovaikutus muodostuu työyhteisön jokapäiväisestä vuorovaikutuksesta. Keskustelut voivat liittyä työasioihin tai työn ulkopuolisiin asioihin. Vuorovaikutuksen transferenssikerros on aikaisempien kokemusten toistumista nykyisissä ihmissuhteissa. Siitä voi johtua jonkin henkilön aiheuttamat voimakkaat tunnereaktiot toisissa ihmisissä. Projektiivisella tasolla jokin itseä ahdistava tunne saatetaan sijoittaa ulkomaailmaan. Tunne saatetaan sijoittaa esimerkiksi toisiin ryhmän jäseniin tai johtajaan. Ryhmäanalyysin mukaan ihmisen psyykeen kertyy ajan kuluessa vuosirenkaita, jotka ovat mukana vuorovaikutuksessa. (Kaivola 2003, 50 - 52.)

Esteitä toimivalle viestinnälle saattavat olla esimerkiksi havainnot, melu, tunteet, suodattaminen, epäluottamus ja epäluotettavuus, liiallinen tietomäärä, kuunteluongelmat, huono paikka ja aika ja huono tiedonvälityskanava. Havainnot ovat esteenä viestinnälle silloin, kun vastaanottaja tulkitsee viestin eri tavalla kuin lähettäjä on tarkoittanut. Vastaanottajan omat kokemukset ja oma tausta vaikuttavat kommunikointiin. Viestinnässä on mietittävä tarkkaan käytettävät sanamuodot. Näin estetään mahdolliset väärinkäsitykset ja viesti tulee ymmärrettyä asianmukaisesti. Melu voi haitata viestin kuulemiseen kunnolla, ja aiheuttaa näin väärinkäsityksiä. Ympäristön tulisi olla sellainen, että viesti saadaan kunnolla välitettyä. (Lussier 1998, 149.)

Tunnetila voi haitata viestin vastaanottamista. Vahvassa tunnetilassa ei voi olla objektiivinen ja keskittyä kuuntelemaan. Lisäksi viestit tulkitaan entistä vahvemmin, ja viestit voivat saada negatiivisen vaikutuksen. Jos toinen osapuoli on vahvassa tunnetilassa, on oltava erityisen varovainen sanojen suhteen. Parempi olisi kuitenkin odottaa, että molemmat osapuolet ovat rauhoittuneet. Toisten syyllistäminen turhaan voi johtaa siihen, että vastaanottajat suodattavat tällaiset kommentit, eikä ratkaisuja ongelmiin löydetä, kun kukaan ei jaksakaan enää keskittyä etsimään ratkaisuja ongelmiin. Virheistä tulisi oppia, eikä ketään syyllistää niistä. Luottamus ei tarkoita, että toisen kanssa tarvitsee välttämättä olla samaa mieltä, mutta viestin lähettäjällä tulee olla viestissään tietty eheys, ja hänen on tarkoitettava sitä mitä hän sanoo. Näin viestin lähettäjä voi olla uskottava. Myös viestin lähettäjän luotettavuus vaikuttaa viestin vastaanottamiseen. Viestin lähettäjän on tiedettävä, mistä puhuu, että hänen viestinsä

voidaan ottaa tosissaan. Avoimuus ja rehellisyys parantavat luottamustasoa. Menetettyä luottavuutta ei todennäköisesti saa koskaan takaisin. Mahdollisten epäselvyyksien selvittämisellä voi tulla oman alansa asiantuntijaksi. (Lussier 1998, 150 - 151.)

Kaikilla on rajansa, miten paljon tietoa pystyy ymmärtämään ja käsittelemään kerralla. Uudessa tilanteessa saattaa tietoa tulvia niin paljon, että kaikkea ei pysty muistamaan. Tällöin viestin lähettäjän on ymmärrettävä vastaanottajan tilanne, ja tarkistettava, että vastaanottaja on ymmärtänyt viestin esimerkiksi esittämällä välillä kysymyksiä. Liian pitkään ei toinen saisi puhua yhtäjaksoisesti. Joskus toisen puhetta ei ole kuunnellut tarpeeksi hyvin. Näin on esimerkiksi silloin, jos toinen on puhunut liian pitkään tai liian vaikeata asiaa. Viestin lähettäjän tulisi tarkistaa esimerkiksi kysymyksillä, että kuulijat ovat ymmärtäneet asian. Huono ajan tai paikan valinta viestin lähettämiseen voi vaikuttaa viestin ymmärtämiseen tai tulkitsemiseen. Paikan olisi oltava rauhallinen ja ajankohta ei saisi olla sellainen, että toisella on esimerkiksi kiire jonnekin. Viestin välittämiskanava tulisi olla sellainen, että se parhaiten sopii juuri sen viestin lähettämiseen ja juuri sille henkilölle. Näin viesti menee mahdollisimman tehokkaasti vastaanottajalle. Henkilökohtainen viesti on usein paras välittää kasvotusten. (Lussier 1998, 151 - 152.)

Juoruaminen voi olla merkki avoimuuden puutteesta. Juoruamista voi ilmetä esimerkiksi silloin, kun ei ole saanut sanottua mielipidettä siellä, missä se olisi pitänyt sanoa. Juoruamisen syynä voi olla myös ärtymys, kun mielipidettään ei voi ilmaista suoraan henkilöön, johon mielipide kohdistuu. Juoruaminen on merkki tunteista ja kiinnostuksesta, mutta se voi olla työyhteisölle ongelmallista. Ihmiset eivät välttämättä hahmota juoruamisen vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin. Juoruaminen voi olla merkki työyhteisön sisällä olevista ristiriidoista, ja juoruamisesta puuttuu hyväntahtoinen perusasenne toista ihmistä kohtaan. Juoruaminen voi olla jatkuvaa, joten sitä ei voi pitää aivan samana, kuin selän takana puhuminen tai epäsuora tiedonvälitys. Juoruamista saadaan vähennettyä, kun työyhteisön sisällä tiedotetaan tärkeistä asioista, ja keskustellaan avoimesti. Työyhteisön tervehdyttämiseen tarvitaan myös selkeää johtajuutta, hyvää työnjakoa ja järkevää työkeskeisyyttä. (Heiske 2001, 110 - 114.)

Työyhteisössä saattaa ilmetä konflikteja, jolloin ollaan asioista eri mieltä tai joku pyrkii käyttämään liikaa valtaansa. Konflikteihin johtavat ongelmat vuorovaikutuksessa. Konflikti

voi olla esimerkiksi menettelytavoissa ilmenevää ristiriitaisuutta. Ongelmia saattaa tulla muutostilanteissa tai yksilöön tai yhteistyöhön liittyvissä asioissa. Konfliktit ovat koko työyhteisöä koskettavia, ja kasvavat entisestään, ellei niitä pystytä ajoissa käsittelemään. Pahimmillaan konfliktit voivat lamauttaa koko työyhteisön. Organisaation muutoksella on vaikutusta työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin ja muutospaineet sekä epävarmuus aiheuttavat stressiä. Ihmissuhderistiriidat ja ongelmat työilmapiirissä johtuvat monista tekijöistä. Ristiriitojen taustalla on usein kuitenkin epäselvyyksiä yrityksen perustehtävästä tai puutteita organisoinnissa. Organisoinnin puutteesta kertovat tehtäväkuvien epäselvyys, työnjaon puutteellisuus, vastuunjaon epämääräisyys, palautteen puute, huono tiedonkulku tai ongelmat johtajuudessa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa konfliktien syntyyn ja niiden ratkaisutapoihin. (Kaivola 2003, 72 - 74.)

Konflikteja voidaan pyrkiä estämään siten, että varmistetaan kaikilla olevan samanlaiset käsitykset yrityksen perustehtävästä ja tavoitteista. Avoimen vuorovaikutuksen ja hyvin toimivan tiedonkulun vaikutukset ovat merkittävät ristiriidoilta välttymiseksi. Toiminnan jatkuva arviointi on tärkeää, että tiedetään missä mennään, ja saadaan selville mahdolliset kehityskohteet. Esimiehen tulisi tarkkailla tilannetta ja puuttua mahdollisiin ristiriitoihin ajoissa. Hän on myös esimerkillinen henkilö asioiden käsittelyyn ja avoimuuteen liittyvissä asioissa. Johtaja näyttää toiminnallaan esimerkkiä muulle työyhteisölle. Erilaiset jännitteet ja ristiriidat ovat normaalia työyhteisössä, mutta niihin on puututtava ajoissa, etteivät ne kasva varsinaisesti konflikteiksi asti. (Kaivola 2003, 74 - 75.)

Toimiva työyhteisö muodostuu hyvästä johtamisesta, toimivasta työn organisoinnista ja avoimesta ja joustavasta vuorovaikutuksesta. Toiminnan on perustuttava yrityksen yhteisen perustehtävän pohjalle, ja yksilöillä olisi oltava niin selvä kuva omista tehtävistään, että hän pystyy tiedostamaan oman asemansa kokonaisuudessa. Keskustelun tulisi olla avointa organisaation jäsenten kesken, ja vastuu tiedonkulusta tulisi olla jokaisella. Mielipiteet tulisi voida ilmaista avoimesti, ja ihmisten itsenäistä ajattelua tulisi arvostaa. Ihmisillä tulisi olla tiettyssä määrin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Organisaatiossa tulisi vallita luottamus ja arvostus ihmisten keskuudessa. Erilaisuutta tulisi ymmärtää ja suhtautua siihen voimavarana. Organisaatiossa tulisi tehdä yhteistyötä ja selvittää ristiriidat asianmukaisesti. Kun henkilökunnalle annetaan vastuuta, se sitouttaa työntekijöitä, ja lisää halua kehittyä.

Menestystekijänä on myös ennakoiva yrityskulttuuri, jossa kokeillaan uudenlaisia käytäntöjä aktiivisesti. Kehittäminen ja oppiminen tulisi olla jatkuvaa, näin yrityksessä ei koeta joutuvan muutokseen, vaan ennakoiminen on arkipäivää. Toimivan työyhteisön muodostamiseen jokainen voi vaikuttaa omalta osaltaan. (Kaivola 2003, 142 - 143.)

Yrityksen kulttuuria voidaan pitää pysyvänä. Kulttuuri muodostuu arvoista, ja ne ovat sovit-
tuja käyttäytymisen malleja, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Dozier on jakanut or-
ganisaatiokulttuurit kahteen ryhmään, osallistavaan sekä autoritaariseen kulttuuriin. Osallis-
tavassa kulttuurissa päätöksiä tehdään yhdessä, ja toiminta on tasa-arvoista ja avointa. Auto-
ritaarisessa kulttuurissa päätöksenteko on keskitetty jollekin, kulttuuriin kuuluu kontrolli ja
valvonta sekä menneeseen sitoutuminen ja sulkeutuneisuus. Smythen mukaan sisäiselle vies-
tinnälle on haasteena se, että ihmiset tuntevat yhteisön kulttuurin ja siihen liittyvät arvot.
Nämä arvot opitaan työyhteisössä työskentelemällä. Viestinnän kulttuuriin kuuluu Bormanin
mukaan se, miten perehdytetään sanatonta viestintää käyttäen uusi henkilö työyhteisöön ja
työhön. Poolin ja McPheen mukaan kommunikointi yhteisössä on kulttuurin mukaan
toimimista, mutta myös kulttuurin luomista. (Juholin 1999, 63 - 64.)

Organisaatioilmasto on muuttuva käsite. Se on tunnelma, joka vallitsee organisaatiossa tie-
tyllä hetkellä. On yksilöllistä, miten ilmaston organisaatiossa kukin kokee. Pacen ja Faulsen
mukaan ilmastoon vaikuttaa se, miten ihmiset kokevat esimerkiksi johtamistyylin, palkitse-
misen ja palautteen antamisen. Lehtosen mukaan ilmastoon liittyy emotionaalisuus eli miten
yhteisön jäsenet kokevat ilmaston. Viestintäilmastossa tärkeitä asioita ovat avoimuus, vuo-
rovaikutteisuus sekä viestintäsuhde lähimpään esimieheen ja se mielikuva, mikä yksilöillä
on yleisesti tiedonkulusta organisaatiossa. Tilevin mukaan ilmasto on yleistä tyytyväisyyttä
omaan työhön, esimiehiin ja työskentelyolosuhteisiin liittyen. Ilmasto ja kulttuuri voivat olla
vaikeita erottaa toisistaan, mutta yleisesti ottaen kulttuuri on pysyvää tai hyvin hitaasti muut-
tuvaa, ja ilmasto taas voi muuttua hyvinkin nopeasti. Ilmastoon voidaan myös helpommin
vaikuttaa, ja tehdä mahdollisesti parannuksia. (Juholin 1999, 66 - 68.)

Viestintätyytyväisyys on tyytyväisyyttä tiedonsaantiin, sekä mahdollisuutta vaikuttaa, ja tul-
la kuulluksi työyhteisössä. Viestintätyytyväisyys perustuu omiin kokemuksiin, ja siihen mi-
ten kokemukset vastaavat odotuksia. Viestintätyytyväisyydellä ja työtyytyväisyydellä on to-

dettu olevan yhteys toisiinsa. Työtyytyväisyys käsittää tyytyväisyyttä työhön, mahdollisuuksia vaikuttaa työhön, ja osallistua päätöksentekoon työyhteisössä. Tärkeänä viestinnässä pidetään esimiesten viestintätäytyliä, kasvokkaisviestintää työyhteisössä ja henkilöiden välisten verkostojen toimintaa. (Juholin 1999, 70 - 71.)

Palaute on osa viestintää. Palaute on hankala erottaa varsinaisesta viestinnästä viestintätilanteessa, jossa kaksi osapuolta viestivät tasa-arvoisina suurin piirtein yhtä paljon. Palaute on käsitteenä lähellä vuorovaikutusta. (Åberg 2000, 32 - 33.)

2.6 Henkilöstöjohtaminen

Johtajuudella on tärkeä osuus henkilöstön työtyytyväisyydessä. Johtajat toimivat henkilöstön ohjaajina ja kannustajina, sekä ovat mukana henkilöstön kehittämisessä. Johtajat myös motivoivat henkilöstöä ja vaikuttavat siten työyhteisön ilmapiiriin. (Viitala 2002, 14.)

Johtajan on asetettava työyhteisölle päämäärä ja ohjata työyhteisöä tavoitteiden kautta kohti päämäärää. Esimiehen tehtäviin kuuluvat myös työnjaon, työtapojen ja työolosuhteiden organisointi. Esimiehen tulisi huolehtia työn sekä toiminnan jatkuvuudesta. Hän joutuu tekemään päätöksiä, joita työyhteisö ei välttämättä kykene tekemään. Asiapainotteisten tehtävien ohella esimiehellä on myös psykologisia tehtäviä. Esimiehen on huolehdittava siitä, että työyhteisö muistaa yrityksen perustehtävän ja että työyhteisössä toimitaan tämän yhteisen perustehtävän mukaisesti. Hänellä tulisi olla kyky ymmärtää ihmisten tunteita, ja hänen tulisi puuttua mahdollisiin ristiriitoihin. Johtajalla on eräänlainen välittäjän asema oman esimiehensä ja alaisten välillä. Johtajalla on oltava luottamus molempiin suuntiin (Heiske 2001, 174 - 175.)

Johtajan tulisi keskittyä ihmisten tunteiden ymmärtämisen ohella kuitenkin itse johtamiseen. Hän joutuu tekemään vaikeita päätöksiä, jotka eivät välttämättä aina osoittaudu oikeiksi. Päätöksiä on vain tehtävä ja työyhteisön liialliselle muutosvastarinnalle ei voi antaa jatkuvasti periksi. Mahdollinen muutosvastarinta olisi pystyttävä käsittelemään, ja saatava koko

työyhteisö toimimaan yhteisen päämäärän suuntaan. Koko työyhteisön saaminen mukaan edellyttää keskusteluja. Jokaisen yksilön mielipiteet ja tunteet tulisi ottaa kuitenkin huomioon, jotta työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi. Esimiehen on ymmärrettävä erilaiset mielipiteet, vaikka näitä ei ehkä sellaisina pystyttäisikään toteuttamaan. Johtajan olisi näytettävä työyhteisölle sosiaalista käyttäytymisen mallia, jolloin sosiaalisuus leviää koko yhteisön yleiseksi käyttäytymisen malliksi. Johtajan näyttämä malli on yleensäkin koko työyhteisöön leviävä malli, esimerkiksi johtajan innostus ja positiivisuus leviävät koko työyhteisöön. (Heiske 2001, 177 - 180.)

Johtaminen vaatii asioiden monipuolista tarkastelua, jonka pohjalta tulisi tehdä mielekkäitä päätöksiä. Johtajan tulisi myös säilyttää todellisuudentajunsa työyhteisössä vellovien tunteiden verkossa. Johtaja ei saisi etäännyä liikaa työyhteisöstä, jolloin hän ei ehkä enää pysty kuuntelemaan alaisia tai osoittamaan arvostusta heitä kohtaan. Johtaja ei saisi kuitenkaan olla liian lähelläkään työyhteisöä, jolloin hän ei irrottaudu tarpeeksi muusta joukosta. Hän ymmärtää, ja osoittaa arvostusta työyhteisöä kohtaan, mutta ei pysty esittämään omaa kantansa. Työyhteisöstä voi nousta epävirallisia johtajia, ja jos esimies voidaan helposti ohittaa, turvattomuus työyhteisössä kasvaa. Johtajan on näytettävä esimerkkiä avoimuudesta, jos hän haluaa viedä työyhteisöä avoimen kanssakäymisen suuntaan. (Heiske 2001, 180 - 184.)

Johtaminen ja esimiestyö ovat olennainen osa yrityskulttuuria. Johtaminen on yrityksen yhteiseen suuntaan vaikuttamista. Valmentavassa esimiestyössä esimies kiinnittää huomiota siihen, miten hän voi auttaa työntekijöitä kasvamaan ja kehittymään työssä. Työtehtävien sujuva hoitaminen ei ole pelkästään olennaista, vaan myös se millaisia valmiuksia, millaista kehitystä ja energiaa henkilöstöstä autetaan löytämään. (Erämetsä 2003, 66 - 68.)

Muutoksessa johtamisessa on alemman portaan arjen esimiestyö ratkaisevaa muutoksen läpiviennin onnistumisen kannalta. Esimiestyö on ratkaisevassa osassa aikuista kulttuuria rakennettaessa ja jalostettaessa. Esimiestyön mittarina voidaan pitää esimiehen ja alaisten välisiä keskusteluja. Ajankohtaisten työtehtävien lisäksi voidaan keskustella muustakin. Keskusteluissa voi korostua kehittäminen ja parantaminen. Kehitys- ja tavoitekeskusteluja voi käydä useamminkin, silloin kun niille koetaan tarvetta. Esimiehen ja alaisten väliset keskustelut voivat olla vapautuneita tai jäykkiä. Yrityksen ydinolemuksesta, arvoista, strategiasta ja teh-

tävän luonteesta tulisi pystyä johtamaan oma tehtäväkuvauksensa. Tehtäväkuvauksen tulisi olla myös tekemisen, ei pelkästään vastuiden tasolla. Esimiehen tulisi miettiä, tekeekö hän ensisijaisesti oikeita asioita, ja pyrkiä myös tekemään ne oikein. On varmistettava myös alaisten tietämys omista tehtävistä, ja siitä, tekevätkö he oikeita asioita. Tämä luo turvallisuuden tunnetta, mutta toimii myös ajansäästämisessä. (Erämetsä 2003, 122 - 124.)

Johtaminen on moninaista, ja moninaisuus korostuu muutostilanteissa. Johtajalla on organisaation sopeutumis- ja uudistumisvaiheessa oltava kuuntelutaitoa, jotta työntekijät saavat tuoda vapaasti omat mielipiteensä esille. Johtajalla on oltava rohkeutta tehdä myös toimintatapojen muutoksiin liittyviä päätöksiä. Muutostarpeen tultua esille johtajan tulisi toimia määrätietoisesti aina muutoshankkeen alulle laittamisesta muutoshankkeen loppuun asti. Johtajalla tulisi olla kyky tunnistaa erilaiset tilanteet ja eri henkilöiden tavat toimia näissä tilanteissa. Johtamiseen kuuluu myös toimintaedellytysten luominen sekä tulevaisuuden tavoitteiden ja vaihtoehtomallien hahmottelu. (Tainio & Valpola 1996, 83 - 84.)

Esimiehen tehtäviin kuuluvat visiointi, pohtiminen ja suuntien ottaminen. Hänen on myös suunniteltava asioita pidemmälle aikavälille. Johtaja toimii keulakuvana ja verkottajana, toimii aktiivisesti, mutta ei ota kaikkea käytännön työtä ja kunniaa itselleen. Johtaja on ratkaisevassa osassa niin ihmisten välisen kuin liiketoiminnallisten ongelmien ratkaisussa. Johtajan tulisi pystyä kommunikoimaan tasapuolisesti niin ylös- kuin alaspäinkin. Johtaja vastaa siitä, että päätökset ja valinnat ovat strategian mukaisia. Johtajan on luotava turvallinen, avoin ja luottavainen ilmapiiri. Tällainen ilmapiiri on pohjana sille, että henkilöstössä tapahtuu itsensä ylittämistä, kun uskalletaan yrittää ja tehdään töitä motivoituneina. Johtajan on pidettävä huolta henkilöiden jaksamisesta. Työelämän haasteet ja vapaa-ajan lepo on oltava tasapainossa. Johtajan on valmennettava alaisia ja annettava eväitä kasvuun. On annettava, mutta myös otettava palautetta. Osaajille on järjestettävä hyvä alusta työympäristön ja toimintaedellytysten avulla. Johtaja toimii itse esimerkkinä myönteisyydessä ja kommunikoinnissa. (Erämetsä 2003, 125 - 126.)

Esimiehellä on välitystehtävä, joka näkyy esimerkiksi muutoksissa. Siinä että muutokset voidaan viedä läpi, mutta myös siinä millä nopeudella ne voidaan viedä läpi. Esimies on lähellä ylempää johtoa sekä työntekijöitä. Tiedon pitäisi kulkea molempiin suuntiin ja luotta-

muksen tulisi rakentua molempiin suuntiin. Esimiehen pitäisi tuntea työyhteisön tunteiden todellisuus ja pystyä myös ohjailemaan sitä. (Erämetsä 2003, 126.)

Muutos on nykyään pysyvää. Muutokset vaativat niin yksilötasolta kuin koko organisaatiolta sopeutumiskykyä, ja muutosten myötä on myös uusiuduttava. Kilpailukykyä säilyttääkseen organisaatioiden on uusiuduttava jatkuvasti. Uusiutuminen edellyttää innovatiivisuutta ja uuden oppimista. Uuden oppimisen on oltava jatkuvaa, ja uusien asioiden omaksuminen tulisi tapahtua nopeasti. Monen organisaation strategiaan kuuluukin nykyään henkilöstönsä osaamisen jatkuva kehittäminen. Tällä henkilöstön kehittämisellä (Human Resource Development = HRD) varmistetaan henkilöstön osaaminen, jota liiketoiminta edellyttää. (Kauhanen 2000, 136.)

Keskeisenä osana koko organisaation ohjausprosessin kehittämistä on ylimmän johdon kehittäminen. Ylimmän johdon koulutus jaetaan kahteen osaan. Yksilötasolla tietoja ja taitoja on kehitettävä. Sitten tulee koko johdon kehittäminen niin, että yksilöiden strategiset tavoitteet ja arvot yhdenmukaistetaan yhdeksi organisaatiokulttuuriksi. (Kauhanen 2000, 146.)

Yksilöiden kehittäminen on kehittämistä työtehtäviin liittyen, mutta myös ajattelun kehittämistä työntekoon ja työtovereiden väliseen kanssakäymiseen liittyen. Yksilöiden kehittäminen on kouluttamista, jotta työntekijät pystyvät toimimaan muuttuvassa ympäristössä. Tässä on tärkeää työntekijöiden kyky oppia uusia asioita ja kyky mukautua muuttuviin tilanteisiin. Työntekijöiden on otettava vastuuta siitä, että heidän tietonsa pysyy ajan tasalla. Työntekijöiden on tiedettävä oma paikkansa yrityksessä, minkälainen merkitys heidän roolillaan on. Työntekijöiden olisi myös osattava tehdä tarkoituksenmukaisia päätöksiä työssään. Ongelmanratkaisukyky ja omien ajatusten esille tuominen ovat tärkeitä kehittämisen kohteita. (Beardwell & Holden 2001, 275.)

2.7 Organisaation muutos

Ympäristön muutoksen myötä yrityksessäkin tapahtuu muutoksia. Herakleitos on kuvaillut muutosten tapahtumista osuvasti *Vain muutos on pysyvää*. Jatkuva kehitys muuttaa ympäristöä, jolloin yrityksessä voidaan joutua miettimään uusia toimintamalleja. Uusille toimintamalleille on ominaista esimerkiksi pyrkiä joustavuuteen, ja kehittää jatkuvasti organisaation henkisiä voimavaroja. Muutokset saattavat tuoda mukanaan myös turvattomuutta, sillä muutokset voivat tapahtua nopeasti, ja muutoksia saattaa tapahtua myös päällekkäin. Tällöin ei voi hahmottaa, mitä muutoksista seuraa. (Tainio & Valpola 1996, 10.)

Muutokset voidaan luokitella kahteen ryhmään; on olemassa sisäisestä kehittymistarpeesta syntyneitä ja ulkoisista muutoksista syntyneitä muutoksia. Sisäisestä kehittymistarpeesta syntyneeseen muutokseen yrityksessä on aikaa käytettävänä, mutta ulkoisista muutoksista seuranneeseen muutokseen voidaan joutua vastaamaan hyvin nopeasti. Muutostilanteessa on oleellisena voimavarana organisaation tottuminen muutoksiin eli organisaation muutosvalmiudet. Jos muutoksia ei ole paljon tapahtunut, nykyinen tilanne koetaan luonnollisena ja muutoksia vierastetaan. Tässä tilanteessa muutos koetaan erikoisen vaativana. Organisaatiossa ei ole kykyä innovoida ratkaisuja ja yhdistää osaamistaan. Organisaatiossa tulisi luoda valmiuksia niin päivittäisessä työyhteydenpidossa kuin myös pitkäjänteisessä osaamisen kehittämisesä. Innovatiivisuutta tulisi ylläpitää, eli luottamus omaan voimaan tulisi löytää ja uudenlaisia hyödyllisiä ratkaisuja tulisi toteuttaa. (Tainio & Valpola 1996, 181 - 182.)

Muutoksia tapahtuu yrityksessä jatkuvasti. Kun ympäristö muuttuu, on sen mukana muututtava. Muutoksen kokeminen yrityksessä riippuu monesta tekijästä. Näitä vaikuttavia tekijöitä ovat tilanne, muutoksen laajuus ja suunta, sekä ihminen joka tulkitsee tilannetta. Muutokset voidaan kokea joko uhkana tai mahdollisuutena. Muutos voidaan kokea pahana esimerkiksi silloin, kun muutoksia ei ole kovin paljon tapahtunut, eikä niihin siten olla totuttu. Edelliset muutosyritykset ovat voineet myös laskea muutoshalukkuutta, jos muutosyritykset eivät ole olleet aivan onnistuneita. Muutos on huono silloin, kun se perustuu huonoon arviointiin, väärin päätöksiin, epätarkkaan ongelmanasetteluun tai vaatimattomaan tietoon tai näkemykseen. Muutoksen tarkoituksena on kuitenkin pyrkiä menestyksen, kasvun ja taloudellisen kannattavuuden maksimointiin. Muutos on hyvä, jos se helpottaa ihmisten työtä. Tärkeää on

se, miltä muutos tuntuu. Muutosprosessit on osattava viedä viisaasti läpi. Jos muutoksen läpiviemisessä epäonnistutaan, voidaan estää haluttuun suuntaan menevä kehitys pitkäksi aikaa. Muutoksen läpiviemisessä ei kannata hätäillä ja edetä liian nopeasti. Yrityksen on muututtava lisäksi oman ydinolemuksensa rajoissa. Yrityksen menestyksen mahdollistaneet tekijät on pidettävä koko ajan mukana. Paremman menestyksen estävät tekijät on sen sijaan karistettava pois toiminnasta. Yrityksen on muututtava ydinkonseptin sisällä, tai tämä ydinkonsepti kuitenkin säilyttämällä. On kasvettava vielä enemmän siksi, mitä jo ollaan. (Erämetsä 2003, 18 - 22.)

Muutokset eivät tapahdu helposti varsinkaan silloin, jos on kyseessä suuret muutokset. Muutosprosessi viedään läpi monen vaiheen kautta. Muutosprosessi voidaan jakaa kahdeksaan vaiheeseen. Ensin määritellään muutoksen välttämättömyys ja kiireellisyys. Seuraavaksi perustetaan muutosprosessia ohjaava tiimi. Tämän jälkeen laaditaan visio muutoksen ohjenuoraksi, ja strategiat vision toteuttamisen varmistamiseksi. Seuraavaksi ohjaavan tiimin tulisi viestiä muutosvisiosta henkilöstölle näyttäen samalla mallia toimintamalleista, joita henkilöstön odotetaan noudattavan. Seuraavaksi tulee henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Tässä muutetaan asioita, jotka voivat heikentää muutosvisiota, ja pyritään irtautumaan muutoksen esteistä. Seuraavaksi varmistetaan lyhyen aikavälin onnistuminen suunnittelemalla näkyviä suorituskyvyn parannuksia, toteuttamalla näitä hyötyjä, ja palkitsemalla voittoja mahdollistaneita henkilöitä. Seuraavaksi vakiinnutetaan parannukset, ja toteutetaan uudet muutokset. Tässä muutetaan toimintaperiaatteita, jotka eivät sovi yhteen muutosvision kanssa sekä kehitetään henkilöstöä. Viimeisenä muutosprosessin vaiheena on juurruttaa uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. Tässä yritetään pyrkiä parempiin suorituksiin mahdollisesti uusien toimintamallien ja tehokkaan johtamisen ansiosta. Kaikki vaiheet käydään näin läpi varsinkin mittavammissa muutoshankkeissa. Saman aikaisesti voi olla menossa monta vaihetta, mutta yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea siirtyminen seuraavaan vaiheeseen voi aiheuttaa ongelmia. (Kotter 1996, 17 - 18, 20.)

Johtajan on tunnettava yrityksen kulttuuri; työntekijöiden asenteet, tunteet ja ajattelumaailma sekä henkilöstön henkinen tila. Kun yrityskulttuuri on yhtenäinen, työntekijät asennoituvat asioihin samalla tavoin kuin yrityksen ylin johto. Tähän yhtenäiseen yrityskulttuuriin on pyrittävä. Jos muutos on viety läpi johdon voimin, pystytäänkö hahmottamaan muun henkilös-

tön sitoutuminen ja työssä viihtyminen pidemmällä tähtäimellä? Tällaisilla pakotetuilla muutoksilla ei välttämättä ole hyvä vaikutus yrityskulttuuriin. Muutokset voivat aiheuttaa vastarintaa, ihmisten itseohjautuvuuden vähenemistä ja työpaikan hengen huononemista. Olisi siis tärkeää viedä muutoksia ja uudistuksia läpi yhdessä. Muutokset olisi toteutettava inhimillisesti, mutta riittävän nopeaa tahtia. (Erämetsä 2003, 36.)

Muutoksissa on mukana joukko erilaisia ihmisiä. Yrityksessä on osattava olla keskenään vuorovaikutuksessa, ja on luotava turvallisuutta yrityksen sisällä. Esimiestyö on tärkeässä osassa, sillä yritysjohton on valmennettava henkilöstöä. On myös annettava puolin ja toisin palautetta, jolla voidaan vaikuttaa mahdollisiin epäkohtiin. (Erämetsä 2003, 37.)

Ihminen reagoi muutokseen kahdella eri tavalla. Hän voi pienen harkinnan jälkeen avautua, tai sulkeutua muutoksen myötä. Avautuminen olisi tärkeää muutoksen yhteydessä. Ihmiset kokevat muutoksen eri tavalla ja omat tunteet olisi tuotava esille. Muutoksen tapahtuessa olisi muutos nähtävä ja reagoitava siihen. Tosiasioiden sulkeminen pois mielestä vaikeuttaa tilannetta entisestään. Muutoksen pelko on tietystä määrin hyväksi, koska se valmistaa ihmistä tulevaan muutokseen. Ihminen ajattelee mielessään muutosta ja muutoksen pelko ohjaa häntä toimintaan. Pelko voi olla kuitenkin myös negatiivinen asia, koska se voi olla merkki tuttuun tarrautumisesta. Rohkeus muutoksessa on omien pelkojen hallintaa. (Heiske 2001, 227 - 228.)

Haasteita ja esteitä muutosten tietoisessa läpiviemisessä saattaa tulla esille. Näiden välttämiseksi on muistettava muutamia asioita. Henkilöstön on oltava tietoinen siitä, miksi muutoksiin päädytään. Henkilöstön on oltava mukana muutoksen läpiviemisessä, jolloin voidaan samalla puuttua mahdollisiin epäkohtiin, ja samalla henkilöstö voi asennoitua tulevaan muutokseen. Yksilöitä on autettava löytämään muutoksen mukanaan tuomat hyödyt. Yritysjohton on pyrittävä viemään muutosprosessi läpi yhdessä henkilöstön kanssa, vaikka yleinen yrityskulttuuri tai tahtotila ei tukisikaan muutoksen läpimenon mahdollisuutta. Muutoksen yhteydessä joistakin asioista on myös luovuttava. Entiset ja uudet asiat kuormittavat liikaa henkilöstöä. Muutosprosessi on vietävä läpi pienissä askeleissa. Esimiestaso on sitoutettava muutosprosessiin, puhe- ja kommunikaatiokanavat tulisi toimia joka suuntaan. Johton olisi

oltava mukana muutoksessa, ja näyttää esimerkkiä koko henkilöstölle. Näin henkilöstön on paljon helpompi ottaa muutos vastaan. (Erämetsä 2003, 38.)

Ihminen pyrkii säilyttämään entisen tilanteen turvallisuuden säilyttämisen vuoksi tai säästääkseen energiaa. Tämä on normaali asennoituminen, mutta muutos vaatii kuitenkin tilanteeseen sopeutumista. Ihminen voi tuntea muutoksen vuoksi ahdistusta, koska muutos vaatii psyykkistä työskentelyä. Ahdistumisen tunne tulee etenkin nopeasti tapahtuneen muutoksen myötä. Ihmisen torjuntamekanismi on hyväksi, koska torjuntavaiheen aikana ihminen miettii muutosta, ja käsittelee sitä mielessään. Hän voi näin alkaa valmistautumaan uuteen. Ahdistus on positiivista myös siksi, että kohtuullinen paine voi auttaa työntekijää tarttumaan uuteen tai hankalaan asiaan. Muutokset voivat aiheuttaa työpaikalla paljonkin paineita, ja muutokset vaikuttavat myös työpaikan ryhmädynamiikkaan. Työntekijän työtehtävien muutokset voivat vaikuttaa hänen sosiaaliseen asemaansa työpaikalla, ja uusi työntekijä taas saattaa vaikuttaa työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. (Heiske 2001, 228 - 233.)

Henkilöstön muutostunteet tulisi ottaa huomioon. Jos näitä tunteita aliarvioidaan, se voi voimistaa muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Muutos on käytävä läpi huolellisesti, sillä liiallinen kiire voi johtaa siihen, että kenelläkään ei riitä aikaa viedä asioita ja ihmisiä eteenpäin. Muutoksen vaikutus ja laajuus on mietittävä tarkkaan. Kaikki yrityksen yksiköt on oltava mukana muutosprosessissa. Vaikka muutos ei kaikkia yrityksen osastoja koskisi, kaikkien on oltava ainakin tietoisia muutoksesta. Muutoksen myötä on henkilöstöä kehitettävä. Voidaan joutua palkkaamaan uutta henkilöstöä, mutta myös vanhaa henkilöstöä on koulutettava uusiin tehtäviin. (Erämetsä 2003, 39.)

Muutos voidaan tuntea hyvänä, mutta toisaalta painostavana. Hyvään muutoskokemukseen kuuluu tunne omien taitojen ja itsehallinnan lisääntymisestä. Ahdistavaan muutoskokemukseen kuuluu tunne oman elintilan tai itsehallinnan vähentymisestä, jolloin muutos koetaan menetyksenä. Muutos voi aiheuttaa ihmisessä ristiriitaisuuden tunteita, mutta nämä tunteet on hyväksyttävä, koska ihminen on moninainen kokonaisuus. Ihminen voi olla innostunut jostakin asiasta, mutta samaan aikaan voi nousta myös pelon tunteita esiin. (Heiske 2001, 233 - 234.)

Muutoksilla voi olla vaikutusta ihmissuhteisiin. Muutoksiin tulisi sopeutua nopeasti ja yksilöillä ei ole mahdollisuutta käydä muutosprosessia rauhassa läpi. Kiire on yleistä monella työpaikalla, koska sama työmäärä tulisi hoitaa pienemmällä henkilömäärällä. Aikataulut ovat kireät ja työn suoritusvaatimukset kasvavat. Työnkuvat ovat sisällöltään laajoja ja yhteistyötahoja on organisaatioilla yhä enemmän. Työpäiviin sisältyy monenlaisia palavereita, ja kalenteri täyttyy erilaisista muistiinpanoista. Tällainen moniroolisuus vähentää helposti turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. (Kaivola 2003, 34 - 35.)

Muutoksen yhteydessä on mietittävä myös työtahtin muuttumista. Vaikuttaako muutos työtahtiin helpottaen työtahtia vai lisäämällä kiireitä? Ihmiset eivät pysty tekemään töitä jatkuvasti kovilla kierroksilla. Tämä onnistuu kuitenkin jonkin aikaa, mutta ei pidemmällä aikavälillä. Painostava kiireen tunteminen on esteenä kasvulle ja kehittymiselle. (Erämetsä 2003, 83 - 84.)

Pysyvään kiireeseen liittyy riittämättömyyden ja voimattomuuden tunteita, joten se saattaa olla kuluttavaa. Kiire voi olla positiivista silloin, kun se antaa työntekoon rytmin, ja helpottaa näin keskittymistä työhön. Tietty paine työssä on joillakin ihmisillä keskittymistä helpottava tekijä. Ihmiset eroavat suuresti siinä, kuinka paljon kukakin kestää kiirettä ja stressiä. Toiset kokevat ahdistavaksi pienenkin kiireen, toiset taas kestävät hyvin kiireistä työtahtia. Stressinsietokykyiset työntekijät kykenevät työtehtäviensä jäsentämiseen tavallista paremmin ja organisoivat enemmän työtään esimerkiksi työtehtävien luetteloinnilla, saattamalla asiat tärkeysjärjestykseen ja ajankäytön suunnittelulla. Kohtuuton työtehtävien määrä kuitenkin ehkäisee tiettyyn asiaan keskittymisen ja ristiriidan tunteet nousevat tuskaisen kiireen myötä. Ristiriidan vaikutuksesta kiire nousee vallitsevaksi tunteeksi. Keskittymisen ansiosta pystytään sulkemaan pois muita ajatuksia ja häiriötekijöitä. (Heiske 2001, 21 - 24.)

Suuret muutokset voivat viedä pitkänkin aikaa, ja uusi tilanne vaatii totuttelua. Muutostilanteessa lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tärkeitä, jotta innostus pysyisi työyhteisössä muutoksesta huolimatta. Tyytyväisyyden tunne tuo voimia työntekoon. Onnistumiset eivät saisi kuitenkaan hidastaa vauhtia hankkeen läpiviemisessä, sillä vauhdin hidastumisesta saattaa

seurata taantumisen, ja muutosprosessia ei voida viedä loppuun asti. Uudet menettelytavat on vakiinnutettava ja juurrutettava yrityksen kulttuuriin, jotta ne tulisi osaksi yrityksen toimintaa. (Kotter 1996, 116 - 117.)

Johtamisen osuus korostuu muutostilanteessa. Asioiden pitkäjänteinen ajattelu ja määrätietoinen toiminta ovat tärkeitä muutosten läpiviemisessä. Muutosten myötä nimenomaan ihmisten johtamisen taito on tärkeässä osassa. Riittävä ihmisten johtaminen edesauttaa muutosten läpiviemistä ja menestymistä muuttuvassa maailmassa. (Kotter 1996, 125 - 126.)

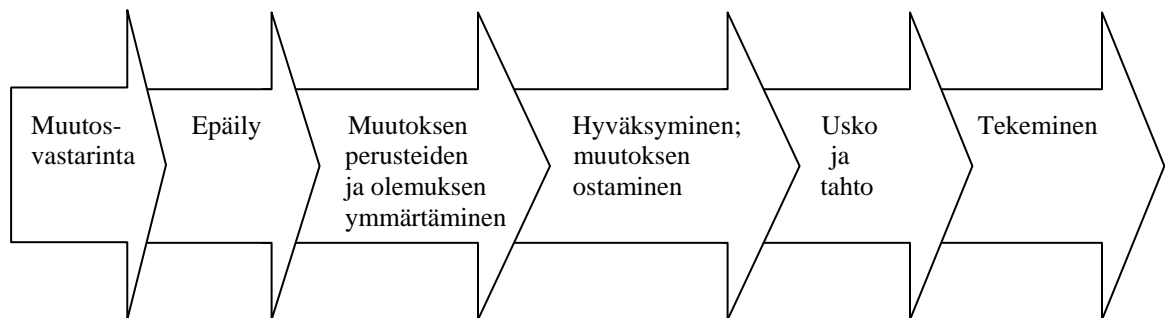
Muuttuvat tilanteet vaativat ihmisiltä muutoskykyä ja -valmiutta. Epävarmat tilanteet voivat aiheuttaa turvattomuutta, mutta näissä tilanteissa olisi pystyttävä uskomaan osaamiseensa ja kehitettävä osaamistaan. Epävarmassa tilanteessa oman roolin kehittäminen suhteessa yhteistyökumppaneihin ja esimieheen selkeyttää tilannetta, ja antaa varmuutta toimintaan. (Tainio & Valpola 1996, 84.)

Johtajien muutosotteiden ja henkilöstön muutosvalmiuksien kehittäminen tapahtuu hitaammin kuin yleisesti luullaan. Organisaatiossa aiemmin läpikäytyt muutosprosessit vaikuttavat siihen, miten jatkossa muutoksiin suhtaudutaan, ja miten muutoksia käsitellään. Muutoksissa johtamisessa johdon haasteena on olla yhtä aikaa konservatiivisen tehokas ja radikaalin uudistuva. Jatkuvuuden ja uudistumisen välillä on jännite, jonka tiedostaminen lisää johdon herkkyyttä ennakoita tulevia käännteitä. Monilogiikkaisuuden ansiosta johto voi varautua äkillisiin käännteisiin, ja vastustuskyky ympärillä tapahtuville rajuille muutoksille kasvaa. Muutoksen johtajan on tärkeää tuntea yrityksen historia. Lisäksi johtajalla tulisi olla kyky jäsentää tämän päivän muuttuvat haasteet. (Tainio & Valpola 1996, 205 - 206.)

Muutosten yhteydessä voi ilmetä myös vastarintaa. Tervettä muutosvastarintaa voidaan pitää hyvänä ja hyödyllisenä asiana. Muutosvastarinta on inhimillinen piirre. Ilman muutosvastarintaa organisaatiossa voitaisiin lähteä jopa järjettömiinkin muutoshankkeisiin mukaan. Ihmisen olemukseen kuuluu halu säilyttää jotain tuttua ja turvalliseksi koettua. Terve kriittisyys ja asioiden kyseenalaistaminen ovat yritykselle hyväksi. Muutoksen ajattelemisen useampaan kertaan tuo asioihin uusia näkökulmia. Muutosvastarinta rikastaa ja jalostaa muutosprosessia entistä paremmaksi. (Erämetsä 2003, 98 - 99.)

Muutosvastarinnasta voi kuitenkin kehittyä myös negatiivinen asia. Jähmettyminen ja muutuskauhu voivat jopa taannuttaa yrityksen matalampaan toiminnan tasoon. Siirtymistä muutostarinnasta muutoksen hyväksymiseen voi yrittää nopeuttaa, mutta tahti ei saa olla kuitenkaan liian nopea, ettei prosessia jalostava vaihe jää pois. Liian hidaskuuri taas vie ihmisten uskon muutokseen, ja saa aikaan taisteluväsymyksen. Ei jakseta toimia, kun tuloksia ei ole vielä näkynyt. (Erämetsä 2003, 99.)

Muutosvastarinnassa on itse asiassa kyse siitä, että sillä varmistetaan muutoksen kannattavuus pidemmällä ajan jaksolla. Siinä ei siis välttämättä olla itse muutosta vastaan. Terveen muutostarinnan ansiosta saatetaan jopa huomata, ettei muutosta kannatakaan viedä läpi. Muutosvastarinta on tiedostettava ja tunnistettava. Sen käsittely tapahtuu rationaalisilla perusteluilla ja vastaperusteluita kuuntelemalla. Toisen ajatuksiin on pystyttävä eläytymään unohtamatta kuitenkaan omaa innostusta. Toisen tunteet täytyy hyväksyä. Näihin muutostarintatunteisiin voidaan kuitenkin vaikuttaa. On pyrittävä selvittämään kaikki negatiiviset muutostunteet, ja vahvistamaan positiivisia tunteita. (Erämetsä 2003, 99 - 101.)



Kuvio 2. Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100)

Muutokseen on luonnollista suhtautua ensin kielteisesti, ja tämä on hyväkin, koska kaikki muutokset eivät vie välttämättä hyvään suuntaan. Järkevän muutoksen edellytys on, että muutoksen hyvät ja huonot puolet voidaan selvittää yhdessä. Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on, että ihmisellä on mahdollisuus ensin kieltäytyä. Muutos vie aikaa, ja kun muutoksesta on keskusteltu, asianomaisilla olisi oltava jonkinlainen kypsytelyaika. Pienien muutosten läpikäymisessä ei kuitenkaan tarvita tätä työstämisprosessia. Muutoksen vastustamiseen voi liittyä yhtenä tekijänä se, ettei ihminen halua uskoa todellisuuden muuttumi-

seen, ja kokee muutoksen tuovan turvattomuutta. Tiukka vastustaminen vie kuitenkin voimia, ja voimat eivät tällöin riitä itse muutoksen käsittelyyn. Jos henkilöstöstä tuntuu, että muutos tulee ulkoa, kyse voi olla keskustelun puutteesta. Muutosta ohjataan ulkoapäin, kun keskustelua ei pidetä tärkeänä. (Heiske 2001, 235 - 238.)

Yksilö voi vaikuttaa muutoksessa selviämiseen ja onnistumiseen omalta osaltaan. Aktiivinen toiminta on eduksi. Oikeaa tietoa kannattaa kerätä, jolloin tilannetta voi pohtia realistisesti. Jos ihminen ei kerää tietoa, hän tavallaan jättäytyy tilanteen uhriksi. Asiat voi tuntua vähemmän ahdistavilta, kun tilanteen saa pohdittua mielessään. Omat tunteet tulisi myöntää itselleen, koska tunteiden pakeneminen ei hyödytä muutostilanteessa. Muutoksen yhteydessä ihminen voi tuntea pelkoa siitä, että hän menettää sisäisen itsensä muutoksen myötä. Mutta muutoksen yhteydessä ei tarvitse itse muuttua, vaan ainoastaan ehkä toimintatapojen muutos on välttämätöntä. Muutoksiinkin voi harjaantua, koska niiden yhteydessä oppii huomamaan, ettei muutosta pidä ottaa vastaan väärällä tavalla kokonaisvaltaisesti. Muuttuminen on myös yksilölle helpompaa, jos yksilö kokee työpaikalla tulevaisuutensa aidosti kuulluksi. Muutokseen suhtautumista helpottaa myös se, jos ihminen pystyy antautumaan työlleen. Kun ihminen työlleen antautumisen myötä tuntee päässeensä siihen, mihin on pyrkinytkin, hänen on helpompi siirtyä eteenpäin, kun ei tarvitse miettiä saavuttamattomia asioita. (Heiske 2001, 238 - 241.)

Muutos, johon ei voi vaikuttaa, voi olla vastenmielisempi ottaa vastaan. Tällöin ihminen on muutoksen objektina eikä sen subjektina. Tällainen muutos voi ahdistaa etenkin silloin, kun muutos tapahtuu, ja siitä ei ole keskusteltu etukäteen koko työyhteisön sisällä, vaan muutosta on käsitelty ainoastaan tiettyjen ihmisten kesken. Ihmiset voivat kokea tämän jopa loukkaavana asiana. Muutostilanteessa ihmisen tulisi kuitenkin miettiä, mihin oikeastaan voi vaikuttaa, vaikka olisi helpompi olla miettimättä asiaa, ja ajatella olevansa vain muutoksen kohteena. Ihminen tarttuu monesti juuri niihin asioihin, joihin ei voi itse vaikuttaa. Vaikuttamisen mahdollisuuden miettiminen on kuitenkin keino tehdä itsestä muutoksen subjekti. (Heiske 2001, 241 - 243.)

Muuttumisen vaikeus voi olla ihmisellä henkilökohtainen, mutta myös koko työyhteisö vaikuttaa muutoksen käsittelemiseen. Työyhteisön sisällä tapahtuva keskustelu on tärkeää muu-

toksen läpikäymisessä. Keskustelupainotteiset työtavat pienentävät työntekijöiden vieraantuneisuutta. Avoin keskustelu auttaa yksilöitä muuttumaan omaehtoisesti. Ihmisellä on halu muuttua, kun muutos on hänen oman luovan toimintansa tulosta. (Heiske 2001, 245 - 246.)

Ihmisen defenssit eli puolustusmekanismit ovat minän keino suojautua ahdistusta herättäviltä asioilta, ja käsitellä kokemuksia, jotka tuntuvat uhkaavan minän sisäistä eheyttä. Defenssit alkavat toimia joko sisäisen yllykkeen tai ulkoisen uhan takia. Defenssit muokkaavat kokemusta minälle parempaan muotoon. (Kaivola 2003, 52.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA ONNISTUMISTA KUVAAVAT MITTARIT

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on melko pieni. Teemahaastattelulla saatiin vastauksia haluttu määrä. Tutkimuksessa haastateltiin neljää henkilöä. Henkilöt valittiin haastatteluun siten, että otoksesta tuli perusjoukkoa edustava. Näin haastatteluun valittiin henkilöitä kummastakin entisestä organisaatiosta, sekä yrityksessä kauemmin että vähemmän aikaa työskennelleitä henkilöitä ja sekä miehiä että naisia.

Teemat lähetettiin haastateltaville etukäteen, että he voivat tutustua aihepiireihin. Kohdejoukolle pyrittiin esittämään samat kysymykset samalla tavalla, mutta haastattelun oli tarkoitus edetä keskustelutyypisenä. Teemahaastattelussa kaikki kysymykset olivat avoimia. Haastattelut nauhoitettiin, ja ne purettiin myöhemmin.

Seuraavassa käsitellään tarkemmin laadullista tutkimusta ja teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Lisäksi käsitellään haastatteluaineiston purkamista, analysointia sekä tulosten esittämistä. Lopuksi käsitellään tutkimuksen laatua, tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää valita koko tutkittavasta joukosta edustava otos. Kvalitatiivinen aineisto on rikasta, monitasoista ja kompleksia. Kvalitatiivista aineistoa voidaan pitää myös moniulotteisena. Aineisto koostuu dokumentoiduista tilanteista. Nauhurin

avulla asiat saadaan tarkasti muistiin, mutta sillä saadaan talteen vain tilanteen verbaalinen puoli. Näin haastateltavan ilmeet ja mahdolliset liikkeet jäävät tallentumatta. (Alasuutari 1999, 83 - 85.)

Kvalitatiivinen aineisto on ehtymätöntä verrattaessa siihen miten sitä hyödynnetään. Laadullinen aineisto koostuu näytteistä, joten sitä voidaan pitää palana tutkittavasta maailmasta. Palaa voidaan käänellä, mitailla ja tutkia, mutta on tiedettävä miltä kulmalta pala on lohkaistu. Tiivistettynäkin laadullinen aineisto on avoin monenlaisille tarkasteluille. Aineisto voi kytkeytyä tutkittavaan ilmiöön monella eri tavoin. Laadullista aineistoa analysoitaessa ja tulkitessa on monia mahdollisia näkökulmia siihen, mistä aineisto kertoo tai mitä se heijastaa. Aineisto antaa väljät kehykset analysoimiselle ilmiön kokonaisuudessa. Nauhalta kuul-tavissa oleva puhe sisältää suuren informaatiomäärän, jota analysoitaessa on rajana melkein vain tutkijan luovuus ja mielikuvi-tus. (Alasuutari 1999, 86 - 89.)

Vapaamuotoinen teemahaastattelu on lähellä luonnollista keskustelutilannetta. Haastattelija toimii kuin jututtaisi ketä tahansa ystäväänsä. Haastattelija noudattaa niitä käyttäytymismalleja, joita hän on tottunut normaalissa elämässään noudattamaan. Haastattelijan reaktiot ovat osa tutkimusaineistoa. Teemahaastattelu on tilanne, jossa osapuolet käyttävät ns. sosiologista mielikuvi-tustaan. Osapuolet ovat tutkimusmateriaalin aktiivisia tuottajia. (Alasuutari 1999, 145 - 148.)

3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Merton, Fiske ja Kendall ovat luonnehtineet teemahaastattelua neljällä keskeisellä piirteellä. Laajuus tarkoittaa sitä, että tutkittavilla tulisi olla haastattelussa mahdollisuus tuoda esille kaikki haluamansa asiat. Haastateltavien reaktioiden tulisi olla myös spesifisiä. Syvyys tarkoittaa sitä, että haastateltavien tulisi haastattelussa pystyä kuvaamaan tutkittavan ilmiön affektiivisia, kognitiivisia ja evaluatiivisia merkityksiä. Haastattelun aikana tulisi myös selvittää, minkä verran haastateltava on paneutunut ilmiöön. Neljäntenä tulisi ottaa huomioon henkilökohtainen konteksti.

Haastateltavan aiemmat kokemukset olisi selvitettävä, sillä niillä on merkitystä siihen, miten haastateltava kokee ilmiön. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36.)

Teemahaastattelulle on ominaista se, että se jakaantuu teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yhteisiä jokapäiväisiä kokemuksia. Haastattelussa korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska aihepiirit eli teemat ovat tiedossa. Teemahaastattelussa ei ole kuitenkaan strukturoidulle haastattelulle luonteenomaisia piirteitä, kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36.)

Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, koska teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelusta puuttuu tarkka muoto ja järjestys, mutta toisaalta haastattelu ei ole täysin vapaakaan, koska haastattelun on edettävä teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Teemahaastattelu ei kuitenkaan edellytä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan teemahaastattelulla voidaan tutkia kaikkia yksilön ajatuksia ja tunteuksia. Teemahaastattelussa edetään keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Näin haastattelussa saadaan haastateltavan ääni paremmin esiin, eikä haastattelu etene vain tutkijan näkökulmasta. Teemahaastattelussa ovat keskeistä ihmisten tulkinnat asioista, ja merkitykset, joita he antavat asioille. Keskeistä on myös se, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksen johdosta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Teemat muodostuvat perehdyttäessä teoriaan ja tutkimustietoon. Haastattelurunkoa laatiessa laaditaan tema-alueluettelo. Teemat ovat niitä alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Teemojen pohjalta keskustelua voidaan jatkaa ja syventää. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41 - 42.)

Teemahaastattelu etenee siis etukäteen valittujen teemojen mukaan. Teemojen lisäksi teemahaastatteluun kuuluu myös tarkentavia kysymyksiä. Haastatteliija voi päättää, esittääkö hän kaikille haastateltaville kaikki suunnitellut kysymykset. Myös kysymysten järjestys ja sanamuoto ovat haastateltavan päätettävissä. Teemahaastattelulla pyritään löytämään tutkittavan

asian kannalta merkitykselliset asiat. Haastattelun teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen, eli siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77 - 78.)

Haastattelu sopii tilanteeseen, kun tehdään otos jostakin ryhmästä. Haastattelussa pystytään motivoimaan tutkittavia. Haastattelussa edetään tarkoituksenmukaisessa järjestyksessä, eikä haastateltava pysty tarkastelemaan myöhemmin tulevia kysymyksiä. Haastattelussa voidaan täsmentää kysymyksiä, jos ne ovat jääneet haastateltavalle epäselviksi. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 15.)

Haastattelu on joustava menetelmä. Haastattelija voi toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsitykset, ja selventää ilmausten sanamuotoja. Kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että haastateltavilla olisi mahdollisuus tutustua aihepiireihin etukäteen, jolloin haastattelu sujuisi joustavammin. Haastatteluun suostuneet henkilöt eivät kieltäydy haastattelusta, eivätkä kiellä haastattelun käyttöä tutkimusaineistona. Haastattelututkimuksessa vastaamattomuus ei näin nouse suureksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75 - 76.)

Haastattelun haittana on, että se on melko kallis tutkimusmenetelmä. Näin on erityisesti silloin, jos haastattelija joutuu kulkemaan pitkiä matkoja haastatteluiden takia. Haastattelu on myös aikaa vievä aineistonkeruumuoto. Strukturoimattomassa ja puolistrukturoidussa haastattelussa saadaan paljon tutkimusaiheen kannalta epärelevanttia materiaalia. Haastattelu on tutkijalle vaativa tutkimusmuoto. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 15 - 16.)

3.3 Haastatteluaineiston käsittely

Haastatteluaineiston purkaminen tapahtuu puhtaaksikirjoittamalla eli litteroimalla nauhamateriaali siten, että kirjoitetaan puhtaaksi valikoiden tema-alueesta keskeiset asiat. Kaikkea ei kirjoiteta, vaan olennainen sisältö, josta voidaan tehdä yhteenvedot työtyytyväisyydestä. Tiedot kirjataan tietokoneelle, ja kunkin henkilön tiedot tallennetaan yhteen tiedostoon kukin tema eri sivulle. Myöhemmin siirretään eri henkilöiden samaa temaa koskevat sivut pe-

räkkäin. Näin menetellään siksi, että halutaan tietoa kokonaisuudesta teema-alueittain. Tässä kuitenkin yhtä henkilöä koskeva kokonaisuus pirstoutuu, ja ajallinen eteneminen menetetään yksilön osalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138, 141 - 142.)

Haastatteluaineisto on tässä vaiheessa ollut jo kahteen kertaan esillä, haastattelutilanteessa ja purkamisvaiheessa. Aineistoa tulisi kuitenkin lukea muutaman kerran, että muodostuisi kokonaisuus teema-alueisiin liittyvästä sisällöstä. Aineistoon kokonaisuutena tutustuminen helpottaa myöhempää analysointivaihetta. Lukiessa kokonaisuutta voi esittää itselle kysymyksiä teemoihin liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143.)

Analyysivaiheeseen kuuluu analyysiä ja synteisiä. Aineiston käsittelyssä analyysi käsittää aineiston erittelyä ja luokittelua. Kokonaisuutta jaotellaan osiin. Synteesissä luodaan aineistosta taas kokonaiskuva, ja tulkitaan asioita. Aineiston kuvailu on perusta analyysille. Kuvailemisessa kartoitetaan ominaisuuksia tai piirteitä asioille. Kuvauksella pyritään esittämään ne tosiasiat, joita keskustelussa käy ilmi. Kuvailun jälkeen aineistoa luokitellaan, mikä tuo pohjan aineiston myöhemmälle tulkinnalle ja tiivistämiselle. Luokittelulla voidaan verrata eri henkilöiden vastauksia toisiinsa. Luokittelun avulla aineistosta löydetään keskeiset asiat. Teemojen avulla esille tulleet asiat luokitellaan. Tämän jälkeen aineistoa yhdistellään niin että, luokkien välille etsitään samankaltaisuuksia. Saman asian voi sanoa monella tavoin, ja eri henkilöiden esille tuomia asioita pyritään yhdistämään, jotta saataisiin kokonaiskuva teemaan liittyvästä sisällöstä. Yhteydet tulisi olla selvillä myös teoreettisesti ei vain empiirisinä ilmiöinä. Yhdistelyvaiheen jälkeen siirrytään haastatteluaineiston tulkintaan. Tulkintojen tarkoitus on ohjata näkemään asioita kokonaisvaltaisemmin, ja rikastuttaa tutkimuskohteesta saatavaa kuvaa. Tulkintoja tehdään kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuitenkin koko tutkimusprosessin ajan. Prosessin alussa tulkinnat ovat kokonaisvaltaisia. Välillä tulkinnat voivat kohdistua yksityiskohtaisempiin osiin ja lopussa tehdään kokonaisvaltainen tulkinnallinen selitys tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143 - 152.)

Tutkimuksen tulokset esitellään sanallisessa muodossa, jolloin haastateltavien esiin tuomat keskeiset teemoihin liittyvät asiat esitellään. Tulokset kirjoitetaan kertomuksen muotoon teemoittain, mihin kerätään haastatteluaineistosta kuhunkin teemaan liittyvät olennaisimmat asiat. Aineiston analysointi tehdään kvalitatiivisesti, ja analysointikeinona käytetään teemoit-

telua. Analyysivaiheessa tarkastellaan piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Aineistosta nousevat asiat saattavat tulla haastattelun lähtökohtateemoista, mutta esiin saattaa nousta myös muita teemoja. Haastateltavien sanomia on tulkittava ja analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat näihin tulkintoihin. Asioiden tulkitseminen on välttämätöntä, sillä eri haastateltavat esittävät saman asian eri tavalla. Samaa tarkoittavat asiat on luokiteltava samaan luokkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 169, 173.)

3.4 Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen laadukkuuteen vaikuttaa ennalta hyvin suunniteltu haastattelurunko. Jos haastattelihoita on useita, haastattelurunko tulisi ymmärtää samalla tavalla. Näin haastattelut ovat verrattavissa toisiinsa. Aineiston käsittelyn laadukkuutta parantaa se, että haastattelut litteroidaan mahdollisimman pian. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184 - 185.)

Haastattelurunkoa suunniteltaessa teemat mietitään etukäteen, ja pääteemojen lisäksi teemoihin syvennyttään alateemojen avulla. Haastattelussa saattaa kuitenkin tulla esille vielä joitakin lisäkysymyksiä. Haastateltavat saavat teemat etukäteen, jolloin he voivat miettiä valmiiksi teemojen sisältöä. Laadukkuutta parantaa tässä tutkimuksessa myös se, että sama haastattelijatekee kaikki haastattelut. Näin haastattelut etenevät suurin piirtein samalla tavalla. Kun kaikki haastattelut on tehnyt sama henkilö, kysymykset omaksutaan samalla tavalla ja kysymysten merkitys säilyy samana. Lisäksi sama henkilö käsittelee aineiston. Aineiston käsittelyn laadukkuutta parantaa se, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen, jolloin haastattelu on vielä hyvin muistissa.

Teemahaastattelulla pyritään tutkimaan tutkittavien ilmiöiden vivahteita. Tarkoituksena on saada tietoa ja pyrkiä tiivistämään sitä kuitenkin niin, että haastateltavan todelliset ajatukset ja kokemukset pysyvät muuttumattomina. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuutta ja pysyvyyttä. Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Haastattelutilanne on kuitenkin ainutkertainen, ja siten

saman henkilön haastattelemineen uudestaan muuttaisi haastattelun keinotekoiseksi. Samaa tulosta ei voida saada siinäkään tapauksessa, jos kyseessä on muuttuvat ominaisuudet. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128 - 129.)

Tässä tutkimuksessa toistaminen voisi tapahtua esimerkiksi tekemällä haastattelu uudestaan samoissa oloissa. Jos tulokset pystytään riippumattomasti toistamaan, tutkimustulos ei ole johtunut sattumasta.

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa mittaustuloksista tehtyjen päätelmien sopivuutta, mielekkyyttä ja käyttökelpoisuutta. Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausten menetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoitus mitata. Sisältövaliditeetti tarkoittaa sitä, edustaako valittu otos mittaukseen liittyvää tutkittavaa joukkoa. Käsitevaliditeetti tarkoittaa sitä, että tutkittavasta ilmiöstä kyetään tavoittamaan olennaiset piirteet, tai että pystytään johtamaan teoriasta keskeiset käsitteet. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 129.)

Tässä tutkimuksessa teoriasta on kerätty työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Teemat ovat siis muodostuneet teorian pohjalta. Pääteemojen lisäksi keskustellaan myös alateemoista, jotka tarkentavat pääteemoja. Näin saadaan kokonaiskuva henkilöstön työtyytyväisyydestä.

Sisältövaliditeettiin pyritään vaikuttamaan tässä tutkimuksessa sillä, että tutkimuksessa pyritään valitsemaan haastateltavat henkilöt siten, että otos edustaisi koko joukkoa. Haastatteluun pyritään valitsemaan organisaatiossa pitempään sekä vähemmän aikaa työskennelleitä. Toisaalta haastateltavaksi pyritään valitsemaan vanhassa organisaatiossa työskennelleitä sekä organisaatioon muutoksen myötä tulleita henkilöitä. Sisältövaliditeettiin pystytään myös vaikuttamaan teemojen huolellisella suunnittelulla, jolloin tavoitetaan halutut merkitykset. On varauduttava tarpeeksi useaan kysymykseen, ja riittäviin lisäkysymyksiin kultakin teema-alueelta.

Käsitevaliditeettiin pyritään vaikuttamaan tässä tutkimuksessa sillä, että haastattelurunko suunnitellaan huolellisesti, ja teemoja tarkennetaan alateemoilla. Teemat muodostuvat teorian pohjalta, joten keskeiset käsitteet on johdettu teoriasta.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Haastatteluaineisto purettiin kirjalliseen muotoon, ja aineisto koottiin yhteen liittämällä eri henkilöiden samaa teema-aluetta koskevat vastaukset peräkkäin. Vastauksista tehtiin analyysyjä niin, että saman tyyppiset vastaukset yhdisteltiin keskenään, ja vastaukset yleistettiin koskemaan koko organisaatiota. Näin saatiin kokonaisuus teema-alueittain.

Tulokset esitetään sanallisessa muodossa, jossa on esitelty olennaisimmat teemoihin liittyvät asiat. Haastateltavien kertomista asioista on tehty tulkintoja, koska haastateltavat ovat esittäneet samoja asioita eri tavalla. Tulkintoja tekemällä saadaan muodostumaan kokonaiskuva.

Seuraavassa käsitellään tutkimustuloksia teema-alueittain. Haastateltavien kertomista asioista on tehty pääasiassa tulkintoja, mutta tutkimustulokset sisältävät myös jonkin verran suoria lainauksia.

4.1 Työhyvinvointi

Työympäristöä pidettiin yleisesti erittäin hyvänä. Oma työhuonetta pidettiin rauhallisena ja melko viihtyisänäkin. Huoneratkaisut olivat toimivia. Nykyaikainen tekniikka ja nykyaikaiset kalusteet lisäävät viihtyvyyttä.

Psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tila arvioitiin yleisesti tällä hetkellä hyväksi. Osa kertoi psyykkisen hyvinvoinnin kärsineen vuodenvaihteen muutoksen aikoihin, koska henkilöstön vähentäminen ja uudet tehtävät lisäsivät työpaineita. Tämän psyykkisesti ehkä hieman rasittava tilanne kuitenkin varmaan helpottuu, kunhan mahdolliset ongelmatilanteet on saatu rat-

kottua. Osa oli sitä mieltä, että psyykinen hyvinvointi kärsii muutostilanteessa vielä siinä mielessä, että asiat edelleen muotoutuvat organisaation sisällä. Tämä vie oman aikansa ja tämä tietynlainen sekavuus saa aikaan ristiriitaisia tunteita ja vaikuttaa näin psyykkiseen hyvinvointiin. Nykyinen tilanne tuntui vielä joistakin henkisesti raskaalta kantaa. Haastateltavat kertoivat psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavan aika pitkälle oman henkilökohtaisen tilanteen, mutta osa piti tärkeänä psyykkisen hyvinvoinnin kannalta myös työyhteisön toimivuutta ja työyhteisön keskinäisiä suhteita.

Terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen oli suurimman osan mielestä suuri vaikutus omalla vapaa-ajalla, ja sillä miten paljon liikkuu oman vapaa-ajan puitteissa. Esille otettiin myös virkistyspäivien tärkeys työpaikalla. Kaksi kertaa vuodessa koettiin sopivana virkistyspäivien järjestämistiheytenä. Virkistyspäivät koettiin erittäin hyvänä, mutta pitäisi kiinnittää ehkä enemmän huomiota niiden järjestämiseen, eli lähinnä järjestämistapoihin, paikkaan ja ohjelmaan. Virkistyspäivän ympäristö koettiin tärkeänä, näin myös ohjelmasisältö joka ottaa huomioon erilaiset ihmiset. Hyvinvoinnin edistämiseen kuuluu työpaikan osalta myös se, että tehtävät ja osaaminen vastaisivat mahdollisimman hyvin toisiaan, eli henkilö pystyisi suoriutumaan kunnialla työtehtävistään.

4.2 Työkulttuuri ja ilmapiiri

Työpaikan ihmissuhteet koettiin hyvinä. Työpaikalla pystytään keskustelemaan kaikista asioista. Tosin organisaation yksiköiden ollessa hieman hajallaan, vastaajat tiesivät kertoa ihmissuhteista lähinnä vain niiden osalta, keiden kanssa päivittäin toimii. Vuorovaikutus on välitöntä ja avointa, ja keskenään kommunikointi pelaa hyvin. Vuorovaikutuksen välittömyys ja avoimuus tulee taas esille erityisesti saman yksikön sisällä toimivien henkilöiden kesken. Vuorovaikutuksen avoimuudesta kertoo myös se, että toimistojen ovet ovat yleensä auki, jolloin myös toisen luo voi mennä aikaa varaamatta. Osa koki vuorovaikutuksessa olevan jonkin verran parantamisen varaa koko organisaatiota ajatellen. Kehittämisen tarve koski lähinnä tiedottamispuolta eli yhteisistä asioista tiedottamista. Yhteistyö tuntui pelaavan melko hyvin uudessakin organisaatiossa. Yhteistyö muiden yksiköiden kanssa rajoittui monella

kuitenkin työtehtäviin. Omien työtehtävien puitteissa tehdään yhteistyötä suurimmaksi osaksi juuri tiettyjen yksiköiden kanssa. Yhteistyökin tuntui joidenkin mielestä hakevan vielä muotojaan, ja yhteistyössä olisi ehkä hieman parantamisen varaa koko organisaation osalta. Toiset olivat sitä mieltä, että yhteistyötä voisi olla ehkä enemmän ihan päivittäisessä kanssakäymisessä. Joitakin häiritsi jonkin verran yksikköjen fyysinen etäisyys, mutta yhteydenpitosujuu kuitenkin melko hyvin puhelimella ja sähköpostilla.

Ilmapiiri on työyhteisössä avoin. Rehellisyys ja luottamuksellisuus toteutuvat myös hyvin, sillä asiat tulevat yleensä kaikkien tiedoksi, eivätkä ole vain pienemmän piirin tiedossa. Joidenkin mielestä tässä olisi parantamisen varaa, sillä suurista linjauksista saadaan lukea lehdestä. Suuremmista asioista ei saa tietää tarpeeksi hyvin. Päätöksentekijät ovat asia erikseen, mutta asioista tulisi kuitenkin tiedottaa paremmin. Tietämättömyys luo epävarmuutta. Mitä enemmän organisaation alemmillakin tasoilla tiedettäisiin suuremmista asioista, se poistaisi epävarmuutta. Joidenkin mielestä tuntui siltä, että kun on yhteisistä asioista sovittu, niin vielä jälkeinpäin joissakin paikoissa ja joissakin tilanteissa syntyy supinaa. Kaikkea ei siis saada välttämättä sanottua silloin kun asioista sovitaan. Tällaista ilmenee etenkin silloin, jos jotakin ei jokin asia ole miellyttänyt. Tämä ei ole kuitenkaan työyhteisössä suuri ongelma, ja lienee jossakin määrin aivan normaali ilmiö.

Työyhteisössä käydään yleensä avointa keskustelua. Tämä avoin keskustelu on lähinnä kuitenkin yksiköiden sisällä tapahtuvaa, koska yksiköt sijaitsevat hajallaan toisistaan. Yhteiset kahvitunnit ovat yksiköiden sisällä pari kertaa päivässä, ja näiden aikana keskustellaan työasioista, mutta myös muista asioista keskustellaan. Yksiköiden sisällä voidaan olla myös yhtä aikaa pitämässä ruokatunteja. Työasiat keskustellaan kuitenkin yleensä työhuoneissa.

Työyhteisössä ymmärretään hyvin työtovereita. Keskusteluissa jokainen voi sanoa vapaasti oman mielipiteensä. Eroavatkin mielipiteet voidaan tuoda vapaasti esille ja yleensä tuodaankin. Ne otetaan myös tietyissä rajoissa huomioon. Asioista pyritään keskustelemaan. Eroavia mielipiteitä on kuitenkin ollut melko vähän. Ilmapiiri on työyhteisössä turvallinen, joten siellä voi hyvin olla oma itsensä. Tässäkin oli mielipiteet lähinnä yksikkökohtaisia, ja osattiin kertoa yksikköjen sisällä tapahtuvasta tunteiden ilmaisuista. Koko organisaatiota ajatellen vuorovaikutusta ei keskenään kovin paljon tapahdu, koska organisaatiossa on niin monen eri

osa-alueen ihmisiä, ja yksiköt ovat erillään toisistaan. Toiminnassa on kuitenkin otettava huomioon myös se, miksi koko organisaatio on olemassa, ja mikä on yksittäisten henkilöiden työn tarkoitus. Henkilöiden on otettava vastuu omasta työstään, mutta tuntemuksia pyritään ottamaan melko hyvin huomioon.

4.3 Motivaatio

Työn motiivina kaikilla haastateltavilla oli lähinnä aineettomat asiat. Raha vaikuttaa jonkin verran, koska aineelliset edut ovat tärkeitä elämisen ja pärjäämisen kannalta. Työssä jaksamiseen tarvitaan myös työ, joka antaa tekijälleen jotain. Haastateltavat kertoivat tykkäävänsä työstään. Työtehtävät olivat mielekkäitä, ja tekeminen ja ”--säpinä--” ympärillä motivoi. Aineellisten ja aineettomien puolien suhteen tulisi olla tietty tasapaino. Työn olisi oltava motivoivaa, että sitä jaksaa tehdä ja olisi innostunut, mutta työn tekemisen olisi oltava suhteessa siitä maksettavaan korvaukseen.

Itse työ oli kaikkien mielestä tärkeä motivaation synnyttäjä. Töissä on mukava olla ja töihin on mukava tulla aamulla. Monien mielestä työssä motivoi haasteellisuus ja onnistumiset. Työ itse on tärkeä, sillä siitä saatu motivaatio auttaa jaksamaan työssä. Työn sisällön on oltava sellainen, että työstä saa jotain itselle.

Motivoivana tekijänä tuntui olevan myös mahdollisuus käyttää työssä omaa osaamistaan. Kaikkien haastateltavien työssä saa käyttää jatkuvasti omaa osaamistaan. Haastateltavien työt olivat myös itsenäisiä, ja työn itsenäisyys lisäsi motivaatiota työhön. Eli osaamistaan saa käyttää täysillä, koska muut eivät juuri osaa kyseisiä työtehtäviä.

4.4 Työn sisältö

Kaikki haastateltavat pitivät työtään mielekkäänä. Suurimmalla osalla työ oli myös haasteellista. Haastateltavat kertoivat tulevan uusia haasteita työssään, ja niihin haasteisiin tulisi pystyä mukautumaan ja vastaamaan. Haasteellisuutta tuo myös se, että haastateltavat vastasivat yksin omasta alueesta, jolloin saa paljon vastuuta. Työn haasteellisuus on kuitenkin siinä mielessä rajoitteista, että on turhauttavaa, jos annetaan paljon haasteita, mutta ei anneta resursseja asioiden toteuttamiseen.

Työ oli useammalla vaihtelevaakin. Joillakin vaihtelevuus tuli rutiineista, tietyistä jaksoista joiden mukaan työskennellään. Toiset jaksot ovat enemmän työntäyteisiä ja toiset taas hiljaisempia. Työtä voi kuvailla kausiluontoiseksi, jolloin vuodenaajat tuovat työhön vaihtelua. Joillakin oli työ jopa niin vaihtelevaa, että kahta samanlaista päivää ei periaatteessa ole. Työn jatkuvuutta haastateltavat pitivät erittäin tärkeänä. Työn jatkuvuus tuo turvallisuutta. Jatkuvuus on myös siinä mielessä tärkeää, että *”--jos suunnittelee jotain uutta esimerkiksi palveluihin, niin suhtautuu paremmin suunnitteluun, kun tietää, että se ei mene hukkaan”*. Lisäksi jatkuvuuden tärkeyttä kuvailtiin *”--jos jatkuvuus on epämääräinen, se heijastuu suoraan motivaatioon ja sitä kautta myös työtehoon”*. Jatkuvuuden epävarmuus tuo puolestaan turvattomuutta, ja asioita alkaa miettiä ehkä liiankin pitkälle. Tilanne jossa saa miettiä, että *”--jatkanuko tämä ja minkä aikaa jatkuu”*, luo epävarmuutta työn tulevaisuudesta.

Työn rikastaminen ja monipuolisuus tuli monen työssä esille siten, että saa tehdä työtään itsenäisesti ja yksin, eli *”--on itse tehtävä kaikki alusta loppuun”*. Ei tarvitse koko ajan pyörittellä samaa asiaa työssä. Työtehtävät olivat useammalla monipuolisia. Kausivaihtelut lisäävät työtehtävien monipuolisuutta.

Organisaatorakenne oli useimmille selvä, ja oma sekä muiden tehtävänkuvat olivat selviä. Vuodenvaihteessa ei tosin vielä kunnolla tiedetty, mitä kukakin tekee ja mitä kenellekin kuuluu, mutta asiat ovat alkaneet vähitellen selkiintyä. Toiset haastateltavista olivat sitä mieltä, että organisaatorakenne, ja tehtävänkuvat eivät ehkä vielä olekaan selviä. Alkuvaiheessa tilanteesta johtuen saattaa ilmetä vielä jonkin verran päällekkäisyyksiä ja *”--enpä tiedä ke-*

nelle mikäkin asia kuuluu -tilanteita”. Parin yhteisen tilaisuuden ansiosta on selvinnyt suunnilleen itse kunkin tehtävät, mutta kokonaisuus ei ole kuitenkaan kovin hyvin vielä hahmotunut.

Kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä liittyviin päätöksentekoihin. Työtavat saa ja täytyy suunnitella itse. Asioita saa tehdä parhaalla katsomallaan tavalla. Työn kehittäminen tuntui myös jossain mielessä olevan mahdollista, jos vain talous antaa myöten. Omatoiminen työskentely ja töiden suunnittelu olivat haastateltavien mielestä hyvä asia. Yksiköiden sisällä toimitaan melko itsenäisesti, mutta suuremmista linjauksista keskustellaan esimiestason kanssa melko vapaamuotoisissa palavereissa.

Osaamisen kehittämisessä on oltava itse aktiivinen ja käytävä kursseilla. Organisaatiossa ei tällä hetkellä ole mitään tiettyjä tavoitteita, kuinka paljon koulutuspäiviä on oltava vuodessa, vaan koulutukseen saa itse hakeutua omatoimisesti. Sekä selkeitä tavoitteita, että itseohjautuvaa koulutukseen hakeutumista pidettiin hyvinä asioina. Selkeä tavoite on siinä mielessä hyvä, että itse saa kuitenkin päättää, mihin koulutuksiin osallistuu. Oma päätösvalta niin koulutuspäivien osalta, kuin myös sen osalta mihin osallistuu, on kuitenkin motivaation kannalta ehkä parempi vaihtoehto. On kuitenkin yksilöstä kiinni, mihin koulutuksiin hän osallistuu ja missä määrin. Tämä edellyttää yksilöltä vastuuta omasta osaamisestaan, osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Koulutuksien lisäksi jotkut kertoivat Internetin olevan hyvä tietolähde, josta saa uutta ja omaan alaan liittyvää tietoa.

Haastateltavat kertoivat saavansa arvostusta työstään. Työn arvoa lisäsi yleensä se, että haastateltavat olivat ainoita, jotka tekivät kyseistä työtä. Kun vastaa yksin omasta työstään, työ tuntuu tärkeältä. Työn tärkeys taas motivoi työntekoon. Toisista tuntui, että arvostus on jopa noussut muutoksen myötä. Toiset tunsivat arvostuksen tulevan ehkä enemmän kaupungin ja johdon puolelta, kun taas toiset tunsivat saavansa arvostuksen ja palautteen asiakkailta. Jotkut olivat sitä mieltä, että organisaation sisällä ei ehkä välttämättä ole tarkkaa tietoa mitä toiset tekee, jolloin ei tiedetä kunnolla työn vaativuuttakaan. Ajan kuluessa opitaan ehkä paremmin arvostamaan toisten tekemistä, kun opitaan tuntemaan toiset paremmin, ja opitaan

tuntemaan toisten tehtävät. Arvostus kaupungin taholta ei tuntunut olevan siinä mielessä kohdallaan, että vaaditaan enemmän näkyviä tuloksia, mutta aineettomat asiat eivät saa tarpeellista painoarvoa.

Työn määrä tuntui olevan ihan hyvin mitoitettu. Tosin muutos oli tuonut niin paljon uusia asioita ja kiireitä, että vuodenvaihte oli ollut todella kiireistä aikaa. Useimpien työn luonteen kuului kuitenkin kausiluonteisuus. Välillä on aikoja, että on hiljaisempaa, ja toisinaan ”-- mennään tukka putkella eteenpäin”. Väliaikaiseen kiireeseen oli jo totuttu, mutta haastateltavat pitivät hyvänä sitä, että ei ole jatkuvasti kiirettä, koska sitä ei jaksaisi. Vuosi jakaantuu siis selvästi jaksoihin. Toisinaan on kiireellisempää ja kovemmat paineet, ja toisinaan taas lomaillaan. Ylityöt ja pitämättömät lommat eivät tuntuneet kovin paljon haittaavan, koska ”--kun on töitä niin silloin tehdään, ja sitten kun ei ole töitä niin silloin lomaillaan”. Joillakin oli työtehtävät sellaisia, että niitä ei pysty välttämättä tekemään normaalin työajan puitteissa, vaan ”--töitä tehdään silloin kun niitä tehdään”.

Kaikkien toiminta tuntui haastateltavien mielestä tähtäävän hyvin yhteiseen tavoitteeseen. Organisaatiossa kaikilla on omat työosiot. Jokaisella on oma vastuunsa siitä, että sovitut budjetit pitävät, jos ajatellaan organisaation eri osien taloutta. Organisaatiossa jokainen hoitaa oman alueensa, ja todennäköisesti ymmärtää, että oman alueen hoitaminen edellyttää sitä, että kokonaistulos saavutetaan. Jokaisen yksikön sisällä tapahtuvasta toiminnasta syntyy kokonaisuus taloudellisessa mielessä. Tavoitteiden toteutumista mitataan ensisijaisesti rahalla. Organisaation muut kuin rahalliset tavoitteet olivat kuitenkin vielä vähän epäselviä. Yhteisen toiminnan onnistumiseen tarvitaan jokaiselta hieman yrittäjähenkisyyttä, ja sitä että työn vastuu sisäistettäisiin.

4.5 Sisäinen viestintä

Organisaation sisäisestä viestinnästä, pääsuunnista ja isommista asioista oli toisten haastateltavien mielestä vastuussa toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja. Toiset olivat sitä mieltä, että toimistosihteerit vastaavat yleisesti tiedotuksesta. Omaan työhön liittyvistä tiedotusasioista

vastaa jokainen itse. Tiedotusasioista ei oikein tiedetty, onko näitä asioita selvitetty vielä. Kehittämisen tarvetta olisi kuitenkin ehkä siinä miten viesti kulkee ja keneltä viestiä tulee. Tiedonkulkuasiassa ”--ei vielä ehkä ole otettu kokonaisuutta hanskaan” eli tiedonkulkuasiat eivät ole vielä valmiita. Tiedonkulun puutteet tulivat esille muutoksen myötä esimerkiksi sillä tavoin, että osa haastateltavista ei tiennyt niin tärkeästä asiasta kuin työterveyshuollosta, mihin mennä ja mitä tehdä.

Tiedotuksessa käytetään aika paljon sähköpostia, ja asioita tiedotetaan myös puhelimen välityksellä. Osa piti sähköpostia erittäin toimivana, osa piti sitä vähemmän toimivana. Sähköposti on siinä mielessä huono viestintäväline, että vastaanottaja saattaa tulkita jonkin asian tai mahdollisesti jonkin sanamuodon eri tavalla, kuin olisi tarkoitettu.

Jonkin verran on ollut myös yhteisiä tilaisuuksia. Yhteisiä tilaisuuksia voisi olla kuitenkin enemmänkin. Muutoksen jälkeen on ollut pari yhteistä palaveria, sen jälkeen kun asiat oli saatu jo selvitettyä. Alkuun olisi toivottu ehkä enemmän yhteisiä tilaisuuksia, että ainakin silloin olisi koottu työntekijät yhteen, ja kerrottu kaikkia yhteisesti koskevista isoista asioista. Säännöllisiä työpaikkapalavereita ei organisaatiossa ole, koska asiat käydään usein läpi niiden osastojen kanssa, joita asia koskee. Säännöllisten viikko- tai kuukausipalaverien tarve koettiin kahdella tavalla. Palaverin järjestäminen pelkästään palaverin takia on järjetöntä jos ei ole asiaa ja se olisi ehkä työajan tuhlaustakin. Säännöllisessä palaverikäytännössä on hyvänä puolena se, että kaikilla on jo etukäteen tiedossa esimerkiksi tietyn kuukauden tietty päivä ja tietty kellonaika. Näin kaikki ovat todennäköisesti paikalla. Tarvittaessa järjestettävät palaverit on hyvä asia, mutta siinä on se ongelma, että jos tarvittaessa tilanne tulee nopeasti, kaikki eivät välttämättä pääse tulemaan. Yhteisiä palavereita toivottiin ainakin näin alkuun, että saataisiin syntymään sellainen ”--yhteinen fiilis--”. Organisaation työntekijät oppisivat paremmin tuntemaan toisensa, kun yksiköt ovat muuten niin erillään eikä niiden välillä välttämättä ole paljon yhteistyötä.

Sisäistä viestintää tapahtuu myös kertomalla suoraan asioista toisille. Kirjallisia tiedotteita olisi mahdollisuus jakaa esimerkiksi jokaisella oleviin postilokeroihin. Sähköiseen viestintään voisi kuitenkin olla parasta keskittyä ja kehittää sitä. Organisaatiossa ei tällä hetkellä ole säännöllisesti tulevaa tiedotetta. Säännöllisiä tiedotteita toivottiin esimerkiksi viikoittain.

Tiedote tulisi etukäteen, ja siitä näkisi mitä seuraavalla viikolla tapahtuu. Nämäkin voisivat olla sähköisessä muodossa. Tässä on kuitenkin resurssiongelma, että kuka sen tekee. Yleensä hyvinä viestintäkeinoina pidettiin puhelinta ja mahdollisesti sähköisessä muodossa tulevaa yleisluontoista tiedotetta.

Tieto kulkee hyvin koko organisaatioon, jos asia koskee kaikkia. Kaikki asiat eivät välttämättä kulje koko organisaatioon. Toiset eivät tienneet tiedottamisen vastuualueita, koska jakelulistat eivät ole tiedossa. Toiset haastateltavat eivät tienneet, miten hyvin tieto saavuttaa kaikki organisaatiossa. Tieto tulee yleensä ihan hyvissä ajoin. Tulee kuitenkin myös tilanteita, että johdollekin tulee jokin asia yllättäen, ja vaaditaan nopeaa toimintaa. Kaikki eivät olleet tehneet ajasta havaintoja, mutta toivoivat, että tieto tulisi mahdollisimman hyvissä ajoin, koska kalenteri täyttyy äkkiä.

Tiedonkulku toimii hyvin ja on myös avointa. Avointa keskustelua käydään paljon. Hyvänä työyhteisön merkinä pidettiin sitä, että huoneiden ovet ovat auki, ja asioista voi tulla keskustelemaan aikaa varaamatta. Avointa keskustelua haittaa kuitenkin se, että yksiköt ovat vähän erillään. Jos on jotain kerrottavaa, porukka on kutsuttava kokoon johonkin tiettyyn aikaan ja tiettyyn paikkaan. Tässä voi tulla se ongelma, että kaikki eivät pääse silloin paikalle. Toiset haastateltavista olivat sitä mieltä, että tiedonkulun avoimuuskin on vasta kehitymässä. Tällä hetkellä tiedonkulun avoimuus ei ole vielä sillä tasolla, millä sen ehkä pitäisi olla.

Viestintäsuhteesta lähimpään esimieheen olivat haastateltavat myös vähän eri mieltä. Toiset sanoivat viestintäsuhteen olevan avoin, toiset eivät välttämättä olleet oikein tiedostaneet asian tilaa. Toiset olivat sitä mieltä, että tässä olisi ehkä vielä parantamisen varaa.

Viestintätyytyväisyys tuntui olevan melko kohdallaan. Mahdollisuus antaa ja saada palautetta on myös hyvä. Viestintätyytyväisyydessä on sen verran parantamisen varaa, että mieluummin haluaisi tietää asioista etukäteen, kuin lukea niistä vasta saman aamun Kainuun Sanomista. Koko yksikköä ajatellen toiset eivät välttämättä olleet tähän ihan tyytyväisiä. Tiedonkulku voisi olla avoimempaa, ja tärkeää olisi myös toisten ihmisten tunteminen. Kaikkien tulisi myös ymmärtää muutos niin, että eri yksiköt ovat kuitenkin samaa organisaatiota.

tiota. Yhteistyötä tulisi myös joustavasti rakentaa kaikkien kanssa. Kaikki asiat eivät voi muutoksen myötä mennä aivan samalla tavalla. Muutostilanteessa voisi keskustella, voitaisiinko joitakin asioita tehdä myös toisin.

4.6 Henkilöstöjohtaminen

Haastateltavien mielestä esimiestaso on ollut organisoimassa työolosuhteita. Työolosuhteisiin oltiin tyytyväisiä. Muutokset ja huoneratkaisujen teko olivat onnistuneet hyvin. Ohjaamiseen kuten esimerkiksi työnjakoon ja työtapoihin ei tarvitse esimiestason puuttua. Haastateltavilla oli työn luonne sellainen, että he saavat melko vapaat kädet toiminnan suunnitteluun. Haastateltavien toiminta oli enimmäkseen itseohjautuvaa talouspuolta lukuun ottamatta. Toiset tahot päättävät määrärahoista, mutta itseohjautuvaa on se, mitä yksiköissä tehdään niiden määrärahojen puitteissa. Joistakin suuremmista asioista keskustellaan esimiehen kanssa.

Henkilöstöstä välittäminen ja ymmärtäminen toimii hyvin. Haastateltavat tunsivat saavansa myös arvostusta esimiestasolta. Esimiestaso oli osoittanut myös kiinnostusta haastateltavien työtehtäviä kohtaan. Esimiestaso pidetään työtehtävien suhteen ajan tasalla, mitä on tehty ja kerrotaan onnistumisista sekä mahdollisista epäonnistumisista. Esimiestasoa pidettiin kannustavana, ja asioihin haetaan kaikennäköisiä ratkaisuja. Ratkaisut voivat olla vaikeita toteuttaa, mutta kaikkia mahdollisia ratkaisuja on kannustettu käyttämään, että saataisiin tietyt asiat pelaamaan.

Esimies vaikuttaa motivointiin omalla käyttäytymisellään ja positiivisuudella. Osa haastateltavista kertoi, että koko työyhteisö motivoi, koska työyhteisössä on työntekijöillä hyvät ja läheiset välit. Erikoispalkitsemisia ei ole, mutta positiiviset kommentit ovat palkitsevia. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kiitosta ei hirveästi tule, mutta pieleen menneet asiat huomataan paremmin.

Tehokkuuden, osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen on omatoimista. Esimiestaso ei puutu esimerkiksi koulutuspäivien määrään, vaan kouluttautuminen on jokaisen omalla vastuulla. Täytyy itse osata ajatella, että missä tarvitsee kehitystä.

Oikeudenmukaisuus oli työyhteisössä kohdallaan. Ristiriitojen ratkaisuista haastateltavilla ei ollut kokemuksia, sillä työyhteisössä ei heidän mukaansa ole ollut suurempia ristiriitoja. Pieniä erimielisyyksiä on saattanut tulla esimerkiksi ulkoilupäivien päivämääristä, mutta niistä on päästy hyvin yhteisymmärrykseen. Toiset olivat sitä mieltä, että muutoksen myötä on ollut sellaista asennetta ilmassa, että organisaatiossa yritetään ohjailta toinen toistaan.

Luottamus työntekijöiden ja esimiehen välillä oli haastateltavien mukaan toiminut hyvin. Esimiehen kanssa pystyy keskustelemaan hyvin ja luottamuksellisesti. Esimiehen kanssa pystyy keskustelemaan avoimesti työasioiden lisäksi muistakin asioista, ja keskusteluja käydään melko paljon työn ohessa. Keskusteluja työasioihin liittyen voidaan käydä tarvittaessa. Asioita tarkistellaan pienin väliajoin, jos työasioihin ilmenee vaikka jotain uutta.

Varsinaisia säännöllisiä tuloskeskusteluja, joissa sovittaisiin tavoitteista ja katsottaisiin toteutumia, ei käydä esimiehen kanssa. Tällaisia säännöllisiä kehityskeskusteluja toivottiin olevan vähintään kerran vuodessa, ja lisäksi tarvittaessa. Osa oli sitä mieltä, että säännöllistä kehityskeskustelukuviota ei välttämättä tarvitse, mutta ajatusten vaihtoa kasvokkain. Osasta tuntui siltä, ”--*kuin olisi vähän heitteille jätetty*”, kun kehityskeskustelua ei ole ollut alkuvaiheessa.

4.7 Organisaation muutos

Organisaation muutoksen kokeminen vuodenvaihteessa oli kaikilla aikalailla samanlainen kokemus. ”*Ensin rupesi hirvittämään, miten siitä selvittäään, kun aikataulu oli kauhean kii-reinen. Alkoi olla jo joulukuun viimeisiä päiviä, ja 1.1. piti siirtyä, niin varmaan oli paniikki*”. Työpaikalla oli keskusteltu asiasta, kun päätökset pitkittyi pitkittymistään. ”*Kun muutokseen ei voi itse vaikuttaa, niin siinä on aina se paniikki päällä, kun on otettava kaikki vas-*

taan mitä annetaan, eikä auta rypiköidä vastaan”. Joulukuu oli ollut täysin sekavaa aikaa, ja kukaan ei tiennyt mitä oikein tapahtuu. Jäljellä olevat työt oli hoidettava, vaikka jatkosta ei ollut tietoaakaan. Syksyllä osalla oli ollut sellainen tunne, että *”--mitä tämä kannattaa kun ei ole jatkosta tietoa. Se oli vähän outo tilanne”*. Osa ei ollut itse muutosta oikein ehtinyt ajattelemaan tai siihen keskittymään juuri ollenkaan, sillä vuodenvaihte oli ollut niin kiireistä aikaa. Vaikka tietämättömyys oli tuonut turvattomuutta, käsillä olleen työmäärän takia ei ollut ehtinyt jäädä suremaan tilannetta.

”Koko syksy oli sellaista rumbaa. Välillä oltiin siellä, välillä täällä ja välillä oltiin enää ollenkaan, mutta sitten kun tuli ratkaisu, oli kuitenkin helpotus, että paikka on löytynyt. Mutta kyllä se oli sellaista kauheaa hässäkkää ja myös henkisesti ahdistavaa aikaa”.

Osa oli lukenut lehdestä tästä muutoksesta, ennen kuin asianomaisille oli tiedotettu asiasta henkilökohtaisesti. Tätä ei koettu juuri ahdistavana, sillä töiden jatkuminen oli helpotus.

”Tilanne oli siinä mielessä hämmentävä, koska tilanteet muuttuivat jos ei nyt viikoittain niin ainakin kuukausittain luettiin lehdestä aina erilaisia tietoja missä ollaan ja mikä on tulevaisuus. Vaikka kaikkia varmasti tilanne huolettikin, niin naureskeltiin tilanteelle jo ihan yleisesti, kun kukaan ei oikein tiennyt missä laiva seilaa”.

Ratkaisut olivat tulleet kuitenkin sitten vähitellen. *”Näin suuret asiat olisi pitänyt hoitaa aikataulussa aiemmin, jolloin siirtymävaihe olisi ollut pehmeämpi ja joustavampi sekä henkilöstön hyvinvointi olisi ollut parempi”*. Tilanne olisi voinut mennä paremmin tiedottamalla asioista aiemmin. Taloudelliset asiat olivat mietityttäneet vuodenvaihteessa, ja mietityttävät edelleen, saa miettiä *”--mitenkähän sirkus pyörii. Tehokkuus on ymmärrettävää, mutta tehokkuus ja mahdottomuus olisi pidettävä erillään. Kun tällaisia ehkä ikäviäkin asioita joudutaan päättämään, ja tiedetään että niitä joudutaan tekemään, ne kannattaisi tehdä hyvissä ajoin”*. Osa oli tiedostanut, että asioista ei olisi voinutkaan tiedottaa aiemmin, koska päätök-

set eivät olleet vielä valmiita, mutta olivat sitä mieltä että ”--*kun se hässäkkä alkoi niin sitten sitä menttiin aika nopealla aikataululla eteenpäin*”. Valmisteluajasta oltiin sitä mieltä, että se oli jäänyt aika lyhyeksi.

Nyt asiat alkaa olla melko hyvin kohdallaan. Kun muutoksesta on kulunut muutama kuukausi, asiat alkaa selkiytymään vähitellen ja tilanne alkaa tasaantumaan. Alkaa olla selvillä, mitä missäkin tapahtuu, minkälaisia asioita tapahtuu ja mitä tehdään. Nykyinen tilanne koettiin hyvänä. Nykyinen tilanne on lisännyt energiaa kehitellä uusia asioita, kun tietää että työlle on jatkuvuutta. Muutoksen jälkeen oma työpanos ei ole ollut huolen aiheena. Asiat pystytään kyllä tekemään, mutta huolen aiheena oli, että pystytäänkö asiat tekemään riittävän hyvin. Joidenkin mielestä yhtiön kautta asioita pystytään tekemään ehkä yksinkertaisemmin, kun taas osa oli sitä mieltä, että asiat ovat vaikeita hoitaa yhtiön kautta. Huolenaihe tuntui olevan budjetti, jonka takia voi joutua tekemään ikäviä ratkaisuja. Nämä ratkaisut taas vaikuttaa muihinkin osapuoliin. Osa myönsi ajattelevansa edelleen, onkohan tämä ihan oikea ratkaisu.

Muutoksen vaikutukset omaan työhön olivat joillakin positiivisia. Joillakin oli työtehtäviä tullut lisää ja näin työ oli monipuolistunut. Joillakin muutoksen vaikutukset työhön olivat positiivisia siksi, että osa sellaisista töistä joita on aiemmin tehnyt, on siirretty jollekin toiselle. Tämän ansiosta voi keskittyä täysillä omaan työhönsä. Budjetin osalta muutos on ollut negatiivinen. Käytännön asiat tuntuivat vielä vähän tökkivän.

Muutos vaikutti työtahtiin vuodenvaihteen aikana. Muutoksen aikoihin kaikki olivat tehneet paljon töitä, mutta ”--*kiire ei ollut muutoksen aikaan niin ahdistava, että siinä olisi kuitenkaan järki mennyt*”. Kiire oli lisääntynyt muutoksen myötä tietyltä osin. Kiire oli vähän helpottunut, kun muutosvaihe on käyty läpi. Osa ei ole oikein vielääkään päässyt löysäämään työtahtia.

Muutoksella ei koettu olleen vaikutuksia työpaikan ihmissuhteisiin. Muutos koettiin ihmissuhteisiin nähden positiivisena, sillä uuden organisaation myötä tulee asioihin uusia näkökantoja. Siinä mielessä muutos on voinut vaikuttaa ihmissuhteisiin jonkin verran negatiivisesti, että epävarmuutta tuo se, kun jokainen osaltaan tietää ”-- *ettei yhtälö mene kasaan*”. Organisaation ihmissuhteet ei ole kuitenkaan vielä oikein selvät. Kun kaupungilla oli elin-

keinojohtaja, jolle kuului tietyt vastualueet, asiat olivat ehkä selvempiä. Nyt kun kaupungilla ei ole elinkeinojohtajaa, hänen tehtävät on jaettu eri henkilöille, jotka näitä tehtäviä hoitavat. Sitten jos eivät ehdi hoitamaan, tehtäviä saatetaan delegoida jollekin toiselle. Tällainen tilanne tuo paitsi epäselvyyttä, osin myös tehottomuutta. Alussa saattaa ilmetä jopa päällekkäisyyttä. Esimies-alaissuhteet eivät siinä mielessä pelaa, että kun tulee uusia tilanteita, ei oikein tiedä kenen puoleen voisi kääntyä. Ja sitten kun kääntyy jonkun puoleen, pyydetäänkin kääntymään jonkun toisen puoleen. Tällaisia käytännön tilanteita oli tullut, ja tulee myös ehkä olemaan vielä siirtymävaiheessa. Muutoksen myötä yksiköiden sisällä oli syntynyt ehkä erikoisen vahva yhteishenki, että selvittään muutoksen yli.

Muutoksella ei koettu olleen suurta vaikutusta työhön sitoutumiseen eikä työssä viihtymiseen. Uuden organisaation myötä tietyt asiat on pitänyt opetella alusta, mutta se ei ole tuottanut suuria ongelmia. Töihin on edelleen mukava tulla. Uudessa organisaatiossa on alkuvaiheessa huomattu kuitenkin tietynlaista epätoivoisuutta työtehtävien hoitamisen suhteen, kuka mitään hoitaa ja myös työtehtävien määrän suhteen. Itseohjautuvuuteenkaan ei muutoksella ole ollut vaikutusta. Itseohjautuvuuteen oli vaikuttanut jonkin verran se, että ne asiat mitä on ennen hoitanut, on osa nyt jollain muulla, ja näin on toisista enemmän riippuvainen kuin ennen.

Suurempaa muutosvastarintaa ei ollut ilmennyt organisaatiossa. Toiset myönsivät ajatelleen mielessään, ”--*onkohan tämä ihan järkevä ratkaisu*”, mutta parempi ottaa asiat vastaan sellaisena kuin ne tulee, jolloin ”--*pääsee itsekkin vähemmällä*”. Vastarintaa oli ilmennyt osalla henkilökunnasta siten, että asiat ei tule menemään niin kuin oli ajateltu. Todellinen epävarmuus oli tullut siinä vaiheessa, kun ei enää tiedetty, mitä tehdään, milloin tehdään ja tehdäänkö yleensä ollenkaan. Koko organisaation kannalta muutosvastarintaa oli ehkä ilmennyt siinä mielessä, että henkilömäärä oli vähentynyt, mutta tehtävät eivät vähentyneet, vaan niitä jaettiin uudessa organisaatiossa uusille ihmisille, jotka eivät välttämättä hallinneet tai edes halunneet niitä. Vastarintaa oli ilmassa ehkä jonkin verran myös siksi, kun huomattiin mitä muutos tuo tullessaan varsinaisen arjen pyörittämistä ajatellen. Muutoksesta ja muutostunteista oli keskusteltu työpaikalla ennen vuodenvaihdetta. Asioihin oli tullut monenlaista näkökantaa. Muutosvastarinnan syntymisen esti ehkä sekin, että monet olivat tyytyväisiä, että työt kuitenkin jatkuivat vuodenvaihteen jälkeen.

Johdon valmentamista uuteen tilanteeseen ei ollut ollut kovin paljon. Asioista oli työpaikalla keskusteltu enimmäkseen keskenään. Keskenään oli käsitelty, mitä oli tulossa, ja jokainen itse sai suunnitella miten tekee työt. Keskenään puhuminen oli auttanut rauhoittamaan levotonta tilannetta. Keskenään puhuminen oli valmentanut tilanteeseen, että muutoksen myötä voi tulla eteen ihan mitä tahansa. Vuodenvaiheen aikoihin tilanne oli näyttänyt monin paikoin jo aika vakavalta, ”--*mutta miltä niissä käännteissä tuntui, niin oli sellainen shokkitilanne monta kertaa, että mihinkähän tämä johtaa*”. Pari tiedotustilaisuutta oli ollut, ja näissä oli käyty läpi asioita. Sen jälkeen tutustuminen toisiinsa ja toistensa tehtäviin on ollut omatoimista. Tiedotustilaisuuksissa oli ollut joillekin paljon ennestään tuntemattomia henkilöitä, joiden ei olisi tiennyt edes kuuluvan samaan organisaatioon. Näitä tiedotustilaisuuksia olisi toivottu enemmän alkuvaiheessa paitsi toisiin tutustumisen vuoksi, myös sen takia, että näissä tilaisuuksissa olisi pystytty suunnittelemaan käytännön työtehtäviä ”--*ja olisi välttytty monelta hässäkältä*”. Jotain yhteisiä tilaisuuksia olisi toivottu jo silloin, kun tilanne alkoi olla suurin piirtein valmis. Mutta pidettyjä yhteisiä tilaisuuksia pidettiin hyvinä, koska siellä oli kerrottu uudesta organisaatiosta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työhyvinvointiasiat olivat organisaatiossa kunnossa. Työolosuhteet olivat viihtyisät, ja työympäristö on erittäin tärkeä osa työviihtyvyyttä. Psykkinen ja fyysinen hyvinvointikin oli kunnossa. Psykkinen hyvinvointi on kärsinyt muutostilanteessa jonkin verran. Työpaineet ja ennen kaikkea tietynlainen ahdistus ja tietämättömyys tulevasta huononsivat psykkinistä hyvinvointia. Nyt tilanne on kuitenkin tasoittunut, ja asiat alkavat mennä kohdilleen. Terveiden ja hyvinvoinnin edistämisen pääpaino on vapaa-ajalla, mutta organisaatiossa järjestettävät virkistyspäivät koettiin myös hyvänä asiana. Näitä olisi järjestettävä myös jatkossa säännöllisesti ihan virkistymisen, mutta myös yhdessäolon kannalta. Yhteiset tapahtumat lisäävät yhteishenkeä.

Vuorovaikutus on työpaikalla avointa. Avoimen ilmapiirin ansiosta ihmiset pystyvät keskustelemaan kaikista asioista, ja pystyvät näin hyvin tekemään yhteistyötä keskenään. Yhteistyö rajoittuu kuitenkin aika paljon yksiköiden sisälle. Yhteistyössä olisi ehkä parantamisen varaa. Turvallisessa ilmapiirissä työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus ilmaista omat mielipiteensä ja tulla hyväksytyksi. Työyhteisössä ymmärretään toisten tunteita ja otetaan muiden mielipiteet huomioon. Turvallisessa työyhteisössä on mahdollisuus ilmaista myös eriäviä mielipiteitä ja nämä pyritään ottamaan huomioon keskustelemalla asioista.

Organisaatiossa oli havaittavissa yhteisvastuullisuus. Työntekijät osallistuvat työtehtävien suunnitteluun ja kehittämiseen. Yksiköiden sisällä toimitaan melko itsenäisesti. Itseohjautuvuus edistää henkilöstön luovuutta. Haasteellinen ja mahdollisuuksia antava työyhteisö motivoi työntekijää. Työntekijöitä motivoi myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja mahdollisuus vaikuttaa työhön tekee myös työn mielekkääksi.

Motivaation syntymisessä tärkeimpänä asiana koettiin aineettomat asiat. Pelkkä raha ei motivoi, jos työ ei ole mukavaa. Työn sisältö oli tärkeä, työn on annettava jotain tekijälleen. Työtehtävien kiinnostavuus, yleensä työn mielekkyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat tärkeitä asioita motivaation muodostumisessa. Motivaation syntymiseen vaikuttaa myös työolosuhteet sekä organisaation ilmapiiri.

Mahdollisuus oman osaamisen käyttämiseen työssä on tärkeää, sillä se toimii motivaation muodostajana. Työtehtävien ja oman osaamisen olisi oltava sopuoinnussa. Työntekijä turhautuu, jos työtehtävät ovat liian vaikeita omaan osaamiseen nähden. Työntekijä turhautuu myös silloin, jos työtehtävät ovat liian helppoja, eikä työ näin ole haastavaa.

Työn sisällön vaikutus työtyytyväisyyteen on merkittävä. Työn mielekkyys on tärkeää työssä jaksamisen kannalta. Haasteellinen työ asettaa tavoitteita, joihin pyritään, ja onnistumiset tuovat työniloa. Itseohjautuva toiminta yksiköiden sisällä lisää työn haasteellisuutta. Työn tulisi olla tietyllä tavalla vaihtelevaa, jolloin työtehtävät pysyvät kiinnostavina. Vaihtelevuutta toi työtehtäviin esimerkiksi kausivaihtelut. Työn jatkuvuus on työssä tärkeää, koska jos tietää töiden jatkuvan, sillä on positiivinen vaikutus motivaatioon ja sen kautta työtehoon. Monipuoliset työtehtävät ja kausivaihtelut rikastavat työtä, ja työn rikastaminen tuo työhön vaihtelevuutta. Työn määrä oli organisaatiossa oikein mitoitettu. Kausivaihtelut tuovat myös työn määrään vaihtelua. Kiireellisempiä aikoja seuraa hiljaisemmat ajat. Tämä tuo työhön rytmiä ja vaihtelua.

Työntekijät olivat organisaatiossa itse vastuussa osaamisensa kehittamisestä. Organisaatiossa ei ollut tällä hetkellä määritelty tavoitteita, kuinka paljon koulutuspäiviä tulisi olla vuodessa. Ihmiset ovat kuitenkin erilaisia siinä, miten aktiivisesti he osallistuvat koulutuksiin, jos ei ole minkäänlaista tavoitetta. Jos tämä käytäntö kuitenkin koetaan hyväksi, se voi toimiakin. Itseohjautuvuus on kuitenkin tärkeää motivaation kannalta. Toinen vaihtoehto olisi, että olisi tietty tavoite, mutta henkilöt voisivat vapaasti päättää mihin koulutukseen osallistuisi.

Arvostuksen merkitys on tärkeää, sillä arvostus saa työn tuntumaan tärkeältä. Omatoiminen työskentely ja omasta alueesta yksin vastaaminen olivat arvostusta lisääviä tekijöitä. Arvostusta voisi ehkä enemmän tulla aineettomista asioista, eli josta ei pystytä välttämättä anta-

maan lukuja ja tuloksia, mutta työ on kuitenkin aineellisesti tärkeää. Aineettomiin tekijöihin kuuluu esimerkiksi tyytyväiset asiakkaat.

Organisaatiossa ei tiedetty olevan muuta yhteistä tavoitetta kuin taloudelliset tavoitteet. Yksiköiden toiminnasta syntyy kokonaisuus. Näihin taloudellisiin tavoitteisiin pohjautuva toiminta muodostaa melko hyvin toimivan kokonaisuuden. Yksiköillä on tiedossa tietyt raamit, joiden sisällä toimitaan melko vapaasti. Yksiköiden sisällä oli havaittavissa yrittäjähenkisyyttä.

Organisaation sisäisessä viestinnässä on jonkin verran kehittämistä. Voi olla että sisäinen viestintä ei ole vielä selkiytynyt organisaation muutoksen jälkeen, ja näin sisäinen viestintä hakee vielä muotojaan. Muotojensa hakemisesta kertoi esimerkiksi se, että haastateltavilla oli hyvin erilaisia vastauksia siihen, kuka organisaation sisäisestä viestinnästä todella vastaa. Päävastuusta oltiin eri mieltä, mutta yhtä mieltä oltiin siitä, että oman yksikön asioista tiedottaa jokainen itse. Yleisin viestintätapa oli sähköposti, puhelin ja mahdollisesti myös kasvokkain keskustelu. Viestintätapoja pidettiin toimivina, mutta puhelimen välityksellä ja kasvokkain keskustelua voisi olla enemmän. Tarvittaessa koolle kutsuttava palaverikäytäntö oli tällä hetkellä melko toimiva, joten palavereita ei ehkä tarvitse järjestää säännöllisesti. Sähköinen tiedottaminen on hyvä viestintäkeino silloin, jos jokin tieto halutaan välittää nopeasti koko organisaatioon. Myös säännöllinen tiedote olisi jatkossa hyvä, sillä siitä näkisi ajan-kohtaiset asiat. Sisäisen viestinnän vastuualueet olivat myös epäselviä. Omista asioista yleensä tiedotetaan niille yksiköille tai henkilöille, joita tiedotettava asia koskee. Tiedonkulun nopeuteen oltiin tyytyväisiä. Tärkeät asiat tulevat yleensä tietoon hyvissä ajoin. Tiedonkulku oli melko avointa organisaatiossa, mutta yksiköiden väliseen tiedonkulkuun tulisi ehkä vielä kiinnittää enemmän huomiota. Kasvotusten tapahtuvaa viestintää voisi olla enemmän.

Viestintäsuhde lähimpään esimieheen oli melko hyvä. Eri yksiköiden välillä oli kuitenkin eroja. Viestintätyytyväisyys yleensä oli organisaatiossa hyvä. Yleensä suuremmista linjauksista kuitenkin olisi mielekkäämpää saada tietää henkilökohtaisesti, kuin lukea tärkeistä ja itseäkin koskevista asioista lehdestä. Mahdollisuudet palautteen antamiseen ja saamiseen olivat työyhteisössä kunnossa. Palautejärjestelmä pitää ilmapiirin puhtaana. Palautteen saa-

minen on työntekijälle tärkeää, sillä hän tietää työpanoksensa olevan tärkeä. Palautteen tulisi olla molemminpuolista keskustelua. Positiivinen palaute on tärkeää myös työmotivaation kannalta.

Organisaatiossa oltiin tyytyväisiä työolosuhteisiin. Työilmapiiri ja työympäristö olivat viihtyisät, ja näihin uskottiin esimiestason vaikuttaneen. Esimiestason ei tarvitse organisaatiossa puuttua yksiköiden jokapäiväiseen toimintaan, mutta tärkeistä asioista käydään keskustelua esimiehen kanssa. Johtamiseen oltiin yleensä tyytyväisiä, ja esimiestason kerrottiin olevan erittäin ymmärtäväisiä henkilöstöä kohtaan. Esimiestaso on kannustava ja motivoi henkilöstöä positiivisuudellaan. Esimiehen kanssa pystyy käymään avoimia keskusteluita, ja näitä keskusteluita käydään melko usein. Yksiköiden välillä oli kuitenkin eroja esimiehen kanssa käytävien keskustelujen avoimuuden ja tiheyden suhteen. Organisaatiossa voisi jatkossa ajatella jonkinlaista tuloskeskustelujärjestelmää. Tuloskeskustelut käytäisiin jokaisen kanssa säännöllisesti ja lisäksi tarvittaessa. Tällöin voisi myös eri yksiköissä työskentelevät keskustella esimiehen kanssa kasvotusten. Jos säännöllisiin keskusteluihin ei ole tarvetta, tuloskeskusteluita voisi käydä vain tarvittaessa.

Organisaation muutoksella oli ollut jonkin verran vaikutusta työtyytyväisyyteen. Erityisesti psyykkinen hyvinvointi oli kärsinyt muutostilanteen aiheuttaman sekavuuden vuoksi. Kukaan ei tuntunut tienneen, mitä vuodenvaihte tuo tullessaan, ja tämä on varmasti ollut vaikea tilanne itse kullekin. Päätöksen valmistuminen oli mennyt aivan vuoden loppuun. Ikäviäkin ratkaisuja jouduttiin tekemään, mutta pahinta lienee ollut koko henkilöstön kannalta muutoksen tapahtuminen erittäin nopeasti. Muutos oli viety läpi tietyn ryhmän voimin, millä olisi voinut olla negatiivinen vaikutus henkilöstön työhön sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen, mutta organisaatiossa ei ollut ollut suuria muutoksia näihin. Muutokseen jouduttiin asennoitumaan, ja asennoitumisen oli oltava nopeaa. Muutoksen tuleminen nopeasti vaikeuttaa muutoksen vastaanottamista. Muutoskokemukset eivät olleet kovin positiivisia, mutta tilanteesta on selvitty, ja asiat alkavat lähteä vähitellen sujumaan. Nykyinen tilanne koettiin melko hyvänä, vaikka tulevaisuus huolestutti jonkin verran varsinkin taloudellisessa mielessä. Aika näyttää, kuinka organisaatio tulee muutoksen myötä toimimaan.

Muutos oli tuonut toisille lisää töitä, joten muutoksella oli ollut työtehtäviä rikastava vaikutus. Toisten töitä oli siirretty muiden tehtäväksi, ja tämäkin koettiin positiivisena. Muutoksen myötä voi keskittyä paremmin tiettyihin asioihin. Muutos oli kiristänyt kaikkien työahtia, mutta tästä oli selvitty melko hyvin. Sama työmäärä oli hoidettava pienemmällä henkilömäärällä. Painostava kiire voi olla esteenä esimerkiksi kehittymiselle. Kiire oli pystytty kuitenkin hallitsemaan melko hyvin, koska pystyttiin keskittymään itse työtehtäviin.

Muutoksella ei ollut ollut suurta vaikutusta työpaikan ihmissuhteisiin ainakaan negatiivisessa mielessä. Kun muutokseen on jouduttu sopeutumaan hyvin nopeasti, henkilöillä ei ole ollut mahdollisuutta käydä muutosta rauhassa läpi. Tämä voi aiheuttaa sekavuutta ihmissuhteissa. Organisaatiossa ei kaikilla ollut vielä kovin hyvin selvillä, kenelle mikäkin asia oikein kuuluu, ja kenen puoleen kääntyä tietyissä asioissa.

Suurempaa tai ainakaan negatiivista muutosvastarintaa ei ollut ilmennyt organisaatiossa. Myönteistä vastarintaa oli ilmennyt, mikä on aivan normaalia muutostilanteessa. Henkilöstö oli pohtinut mielessään, onko muutos kannattava pidemmällä aikavälillä. Osa oli huomannut itse, että tiukka vastustaminen vie vain turhaan voimia, ja tilanteeseen on vain sopeuduttava. Nopeasti tapahtunut muutos oli tuonut myös epävarmuutta ja tietynlaista turvattomuutta. Näitä tunteita oli organisaatiossa pystytty käymään keskenään läpi. Valmennusta muutokseen ei ollut ollut ainakaan etukäteen, ja tämä oli vaikeuttanut muutoksen vastaanottamista, kun ei tiennyt mihin ollaan menossa ja mitä on tulossa.

Henkilöstön tyytyväisyys oli tällä hetkellä yleensä ottaen hyvä, ja muutoksesta oltiin selvitty melko hyvin. Toiminta hakee vielä muotojaan monessa asiassa, mutta nämä varmasti selkiytyy ajan kuluessa. Avointa vuorovaikutusta voisi ehkä laajentaa kattamaan kaikki yksiköt, ja yhteistyötä tulisi mahdollisesti kehittää. Tyytyväisyyttä ylläpitäviä asioita tulisi edistää, ja mahdolliset tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät tulisi pyrkiä poistamaan. Jokainen on mukana kehittämässä organisaation toimintaa, ja voi omalta osaltaan vaikuttaa siihen, että tyytyväisyys saadaan ylläpidettyä. Osistahan syntyy onnistunut kokonaisuus.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Andersson, B. 2005. Työelämä koetaan vaativammaksi. Kuntatyönantaja 1/2005.
- Antman, A. 1995. Muutos, työelämän laatu ja tuloksellisuus. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Beardwell, I. & Holden, L. 1994 / 2001. Human Resource Management. A Contemporary Approach. Third Edition. Harlow: Pearson Education.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Hampden-Turner, C. 1991. Yrityskulttuuri. Suom. U. Ropponen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Ota-va.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Maarit Tillmann. Helsinki: Oy Rastor Ab.

- Lussier, R. N. 1990 / 1998. Human Relations In Organizations. Applications and Skill Building. Fourth Edition. Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Niskanen, M., Murto, K. & Haapamäki J. 1998. Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.
- Schuler, R. S. 1983 / 1995. Managing Human Resources. Fifth Edition. Minneapolis / St. Paul. West Publishing Company.
- Spector, P. E. 1997. Job Satisfaction. London: Sage Publications.
- Tainio, R. & Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksissa. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Torrington, D. & Hall, L. 1987 / 1995. Personnel Management. HRM in Action. Third Edition. London: Prentice Hall.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuskeskus 2005 a. <http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/> (Luettu 28.4.2005).
- Työturvallisuuskeskus 2005 b. <http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/yhteiso/> (Luettu 28.4.2005).
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Väyrynen, N. 2005. Hyvinvointi on osa rikasta työelämää. Tradenomi 2/2005.
- Åberg, L. 1997. Esimiehen viestintäopas: riemua johtamiseen, 3. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

HAASTATTELUN TEEMAT

Työhyvinvointi

- Työympäristö ja sen viihtyisyys
- Yleinen psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi
- Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen

Työkulttuuri ja ilmapiiri

- Ihmissuhteet, vuorovaikutus, yhteistyö
- Ilmapiirin avoimuus, rehellisyys, luottamuksellisuus
- Keskustelutavat, keskustelun aiheet, yhteiset rituaalit
- Turvallisuus, mahdollisuus ilmaista itseään ja tulla hyväksytyksi
- Eroavat mielipiteet

Motivaatio

- Työn motiivit ja päämäärä, aineelliset / aineettomat
- Työ itse
- Mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan

Työn sisältö

- Työn mielekkyys, haasteellisuus
- Työn vaihtelevuus, jatkuvuus
- Työn rikastaminen, monipuolisuus
- Tehtäväkuvan selkeys, organisaatorakenteen selvyys ja oma paikka organisaatiossa selvä
- Mahdollisuus kehittää työtä ja vaikuttaa työhön
- Osaamisen kehittäminen
- Arvostuksen saaminen
- Työn määrä, työn sisältö oikein mitoitettu
- Yhteinen tavoite ja siihen tähtäävä toiminta

Sisäinen viestintä

- Vastuunkanto
- Tavat
- Vastuualueet ja aika
- Tiedonkulun avoimuus ja toimivuus
- Viestintäsuhde lähimpään esimieheen
- Viestintäytyytyväisyys, mahdollisuus antaa ja saada palautetta

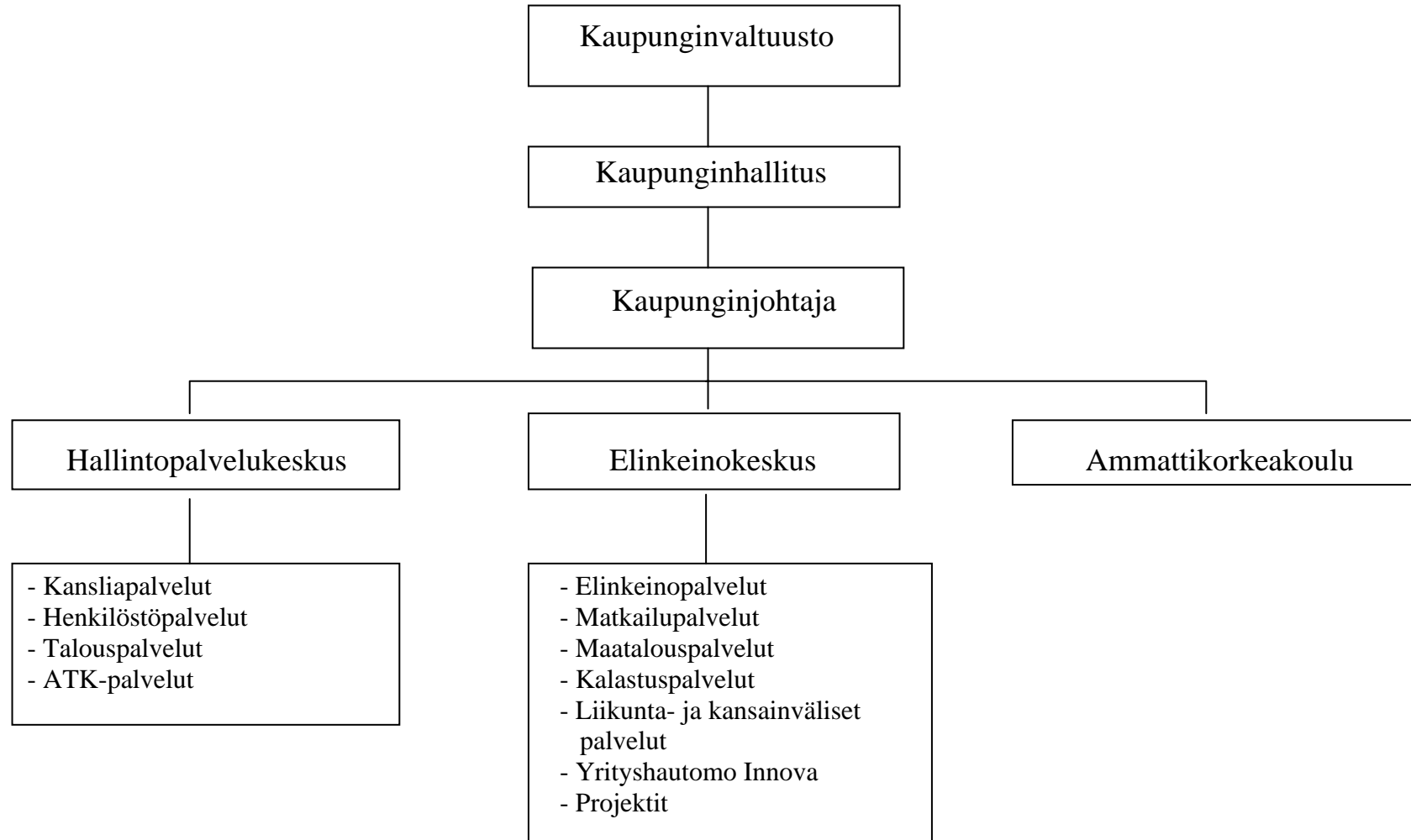
Henkilöstöjohtaminen

- Työolosuhteiden organisointi, henkilöstön ohjaaminen
- Henkilöstöstä välittäminen, ymmärtäminen, ihmisten ja osaamisen arvostaminen
- Kannustus, motivointi, palkitseminen
- Henkilöstön tehokkuuden, osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen
- Oikeudenmukaisuus, mahdollisiin ristiriitoihin puuttuminen
- Luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä, molempiin suuntiin
- Keskustelut yleensä, kehityskeskustelut

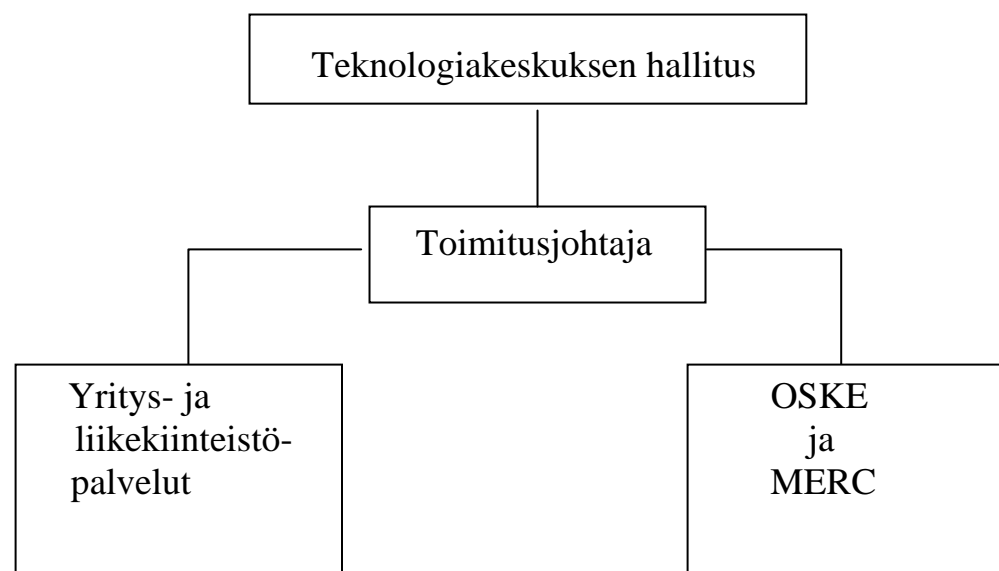
Organisaation muutos

- Muutoksen kokeminen aiemmin / nyt
- Muutoksen vaikutukset omaan työhön positiiviset / negatiiviset
- Muutoksen vaikutukset työtahtiin
- Muutoksen vaikutukset työpaikan ihmissuhteisiin
- Muutoksen vaikutukset sitoutumiseen, työssä viihtymiseen ja itseohjautuvuuteen
- Muutosvastarinta ja sen käsittely
- Johdon valmentaminen uuteen tilanteeseen

Kajaanin kaupungin organisaatio,
jossa elinkeinopalvelut 31.12.2004 asti



Kajaanin Teknologiakeskus Oy 31.12.2004 asti



Kajaanin Teknologiaakeskus Oy 1.1.2005 alkaen

