

Anneli Ovaska

MINÄ EN JAKSA ENÄÄ,
ORGANISAATIO MUUTOKSEN KOURISSA

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Kevät 2006



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Anneli Ovaska	
Työn nimi Minä en jaksa enää, muutos organisaatiossa	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Jussi Y. Hyry
	Toimeksiantaja
Aika Kevät 2006	Sivumäärä ja liitteet 64 + 57
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työssä jaksamista organisaation muutostilanteessa Kainuun maakunta -kuntayhtymän Kajaanin kirjanpidon, Rondon, maksupalvelutiimin ja palkkahallinnon työpisteissä. Tätä tutkimusta ei ole varsinaisesti kukaan tilannut, vaan lupa tutkimuksen tekemiseen pyydettiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli antaa organisaatiolle tietoa henkilöstön hyvinvoinnista.</p> <p>Tämä tutkimus toteutettiin sekä kvalitatiivisena tutkimuksena, että kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimustavat eroavat melko huomattavasti toisistaan, joten pääasialliseksi lähestymistavaksi otettiin kvalitatiivinen tutkimusote, jota kvantitatiivinen tutkimusote täydentää. Mitä useampaa tutkimusotetta pystytään käyttämään, sitä varmempaa on saatu tieto. Tutkimusaineisto lähetettiin sähköpostin välityksellä kaikille työntekijöille paitsi määräaikaisille. Kysymyksessä oli kokonaistutkimus. Kyselylomakkeet, jossa oli vaihtoehtokysymyksiä ja avoimia kysymyksiä noudettiin henkilökohtaisesti työpisteissä olleista palautuslaatikoista.</p> <p>Tilastollinen osuus käsiteltiin SPSS-tilasto-ohjelmalla ja esitettiin analysointi vaiheessa excel-taulukoiden muodossa. Avoimista kysymyksistä raportoitiin alkuperäisestä aineistosta otetuilla lainauksilla totuudenmukaisuuden aikaan saamiseksi.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena organisaatio sai tietää, että suurin osa henkilöstöstä voi hyvin, mutta työyhteisössä on myös pieni joukko työntekijöitä, jotka voivat huonosti.</p>	
Kieli	
Asiasanat	Työssä jaksaminen, muutos organisaatiossa, muutosjohtaminen
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Kajaani University Of Applied Sciences	Degree Programme Degree Programme in Business Administration
Author(s) Anneli Ovaska	
Title I can't manage it any more Change in an organisation	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Jussi Y. Hyry
	Commissioned by
Date Spring 2006	Total Number of Pages and Appendices 64 + 57
<p>The aim of this scholarly thesis was to analyse coping at work when an organisation is changing in bookkeeping's, Rondo's (purchase ledger), payment service team's and payroll administration's working place in the Joint authority of Kainuu Region. Nobody really ordered this scholarly thesis but permission to do it was asked. The intention of this scholarly thesis was to give information to the organisation of the personnel's well-being.</p> <p>The empiric part of this scholarly thesis was accomplished both in qualitative and in quantitative study. These ways to study are quite different from each other so the mainly approach was chosen to be the qualitative way which was completed with the quantitative way. The more ways of study are able to be used, the more reliable is the information you get. The material of the study was sent by e-mail to all employees, except employees with fixed time. It was a question of an overall study. The questionnaires with alternative questions and open questions were personally picked up from the returning boxes in the working places.</p> <p>The statistic part was handled with SPSS-statistics program and was presented with excel tables at the stage of analyzing. The open questions were reported with citations from the original material in order to get truthfulness.</p> <p>As a result of the study the organisation found out that most of the personnel are well-being, but there is also a small group of employees which are not being well.</p>	
Language of Thesis	
Keywords	coping at work, change in an organisation, leadership in changes
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaanin ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences Library <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaanin ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	1
2	TYÖSSÄ JAKSAMINEN MUUTOSTILANTEESSA	3
2.1	Henkinen työsuojelu ja arvomaailma	15
2.2	Työelämän laatu ja työn hallinta	19
2.3	Luottamus ja viestintä	24
2.4	Stressi ja työuupumus	28
2.5	Tiedonvälitys ja -kulku	33
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TYÖN TOTEUTUS	36
3.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus	36
3.2	Opinnäytetyön validius ja reliaabelius	38
3.3	Aineiston keruu ja käsittely	39
4	TUTKIMUSTULOKSET	41
4.1	Työuupumus ja ylikuormittuminen	41
4.2	Stressi	43
4.3	Motivaatio	45

4.4	Vaikuttamismahdollisuudet	50
4.5	Luottamus ja informaatio	51
4.6	Työyhteisön ilmapiiri	52
4.7	Turvallisuuden tunne	55
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	64

KUVIOT

- Kuvio 1. Työympäristön yhteys tuloksellisuuteen
- Kuvio 2. Toimintaympäristön muutosten vaikutukset organisaatioon ja ihmisiin
- Kuvio 3. Työmotivaatiota selittäviä tekijöitä
- Kuvio 4. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät
- Kuvio 5. Työkykyä ylläpitävän toiminnon osatekijät
- Kuvio 6. Työn vaatimukset suhteessa työn hallintaan
- Kuvio 7. Kova ponnistelu yhdistyneenä vähäiseen työn palkitsevuuteen
- Kuvio 8. Työyhteisön rakennemalli
- Kuvio 9. Jäävuorikuvio
- Kuvio 10. Työuupumuksen seuraukset
- Kuvio 11. Tutkimusten jaottelua
- Kuvio 12. Ylikuormittumisen oireet kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä
- Kuvio 13. Ylikuormittumisen oireet palkkahallinnossa
- Kuvio 14. Stressin oireet kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä
- Kuvio 15. Stressin oireet palkkahallinnossa
- Kuvio 16. Motivaatiotekijät kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä
- Kuvio 17. Motivaatiotekijät palkkahallinnossa

1 JOHDANTO

Kainuu siirtyi 1.1.2005 uuteen aikakauteen, ensimmäisenä Manner-Suomen maakuntana itsehallintomaakunnaksi. Kainuuta koskevat päätökset tehdään nyt omassa maakunnassa. Kainuun maakunta -kuntayhtymän palveluksessa on aloittanut työnsä noin 3800 ihmistä, jotka ovat entisiä kuntien ja kuntayhtymien työntekijöitä. Maakuntahallinnon piiriin kuuluvat sosiaali- ja terveysala, koulutustoimiala ja alueiden käyttö- ja hanketoimiala (LIITE 1.). Koulutustoimialaan kuuluvat ammatillinen koulutus ja lukiokoulutus. Näillä toimialoilla on käytössä yhteinen ”yhteiset palvelut -tulosalue”, joka tarjoaa palveluinaan mm. kirjanpidon, reskontran ja palkkahallinnon (LIITE 2.).

Kainuun maakunta -kuntayhtymän tavoitteet vuodelle 2005 olivat kuntien ja maakunnan yhteisten tukipalvelujen toimintojen yhtenäistäminen, henkilöstön organisoituminen ja mitoitusten tekeminen. Tavoitteena oli säästää noin viittä henkilötyövuotta vastaava summa. Kainuun maakunta -kuntayhtymään kuuluvat Kajaani, Kuhmo, Paltamo, Puolanka, Ristijärvi, Sotkamo, Suomussalmi, Vaala ja Vuolijoki.

Kuntayhtymän käyntiin lähtiessä yhteisiin palveluihin, edellä mainituille osastoille, siirrettiin eri kuntien työntekijöitä ja Kainuun keskussairaalan työntekijöitä. Muutosten tavoitteena on parantaa organisaation tuottavuutta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka muutokset ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tämän opinnäytetyön tuloksena organisaatio saa ajan tasalla olevaa tietoa työntekijöidensä hyvinvoinnista. Tavoitteena on selvittää, kuinka organisaatiomuutoksesta on työyhteisössä selvitty. Tämä opinnäytetyö tutkii vain kyseisillä osastoilla Kajaanisssa työskenteleviä työntekijöitä. Tässä opinnäytetyössä ei tehdä johtopäätöksiä siitä kuinka työyhteisöä olisi muutettava tai hoidettava jatkossa.

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiaa dualistisen näkemyksen mukaan eli työ ja vapaa-aika ovat täysin erillään toisistaan.

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat jatkuva prosessi, jota tulee edistää ja seurata. Työyhteisöä tulee kehittää niin organisaationa kuin osaamisenkin osalta sekä pyrkiä työkykyä ylläpitäviin toimiin. Jokainen voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa osallistumalla työn ja työympäristönsä kehittämistoimiin. Työhyvinvoinnin kulmakivi on tasapaino fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten elämänalueiden välillä.

Tänä päivänä organisaation tärkein voimavara on osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Organisaatio, yksikkö tai palvelupiste on juuri niin heikko kuin sen heikoin lenkki on. Johtamisen tavoitteena on tulosten saavuttaminen. Tuloksiin päästään ohjaamalla ja tukemalla henkilöstöä siten, että lopputulos on sekä organisaation ja henkilöstön kannalta mahdollisimman hyvä.

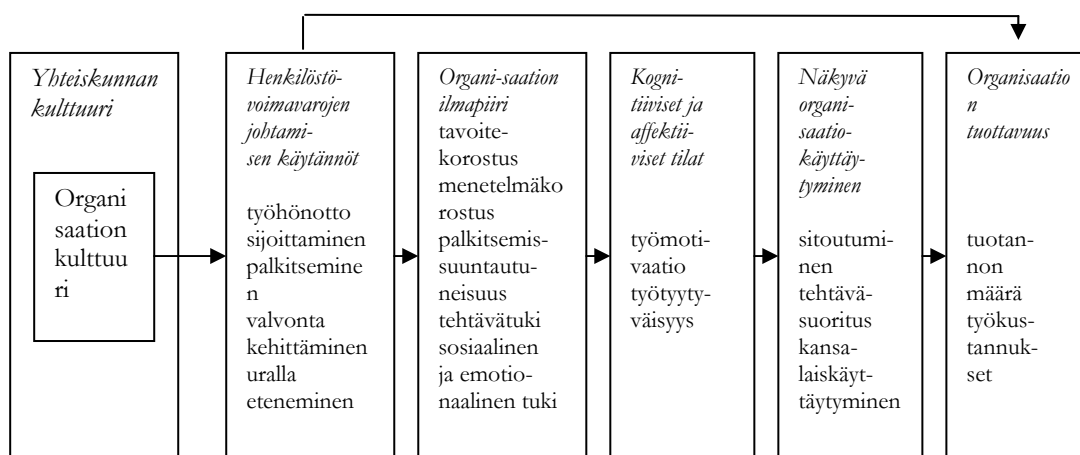
2 TYÖSSÄ JAKSAMINEN MUUTOSTILANTEESSA

Tainio kirjoittaa jatkuvasta muutoksesta vertaamalla sitä Julius Caesarin uutisoimaan sotasaavutukseen: ”Tulin, näin, voitin” – nykyaikaan muutettuna ”Näin muutostarpeen, asetin muutostavoitteen, toteutin muutoksen” (Tainio & Valpola 1996, 160). Nykyisin työelämässä nopeat ja jatkuvat muutokset ovat arkipäivää, joten jatkuvien muutosten takia muutokseen liittyvät tunteet ovat tulleet osaksi työyhteisön todellisuutta. Muutoksen johtaminen on tunteiden johtamista ja nämä tunteet voivat muodostua esteiksi työn tuloksekkaalle ja tehokkaalle tekemiselle ja johtamiselle. (Kaski & Kiander 2005, 8.)

Johtaminen on ihmisten välinen rakennelma, ihmisten yhteinen tuote, jaettu ja yhdessä koostettu ilmiö. Johtaminen ei ole niinkään johtajassa vaan niissä suhteissa, joita on ihmisten välillä. Johtaminen ei ole jonkun ihmisen ominaisuus, vaan työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen tulosta, joten se, millä tasolla työyhteisön keskinäiset suhteet ovat, ratkaisee johtajuuden (ihmisten johtamisen, leadershipin) tason. Jokainen työyhteisö on riippuvainen johtajuudesta. Toiminnan päämäärät, tavoitteet, menettelytavat, työpaikan henki ja työhön sitoutuminen syntyvät johtajuuden kautta. Johtaminen perustuu ihmisten välisille suhteille ja on tilanteiden tulkintaa, vuorovaikutusta, jossa muokataan omia ja muiden näkemyksiä siitä, mikä on päämäärä ja miten sinne päästään. Johtamisen luonne on syvälistä toisten ihmisten sieluun, mieleen ja elämään vaikuttamista. Johtamisessa luodaan puitteet sille, miten ihmiset voivat saavuttaa niitä asioita, joita he pitävät arvokkaina, pysyvinä, hyvinä ja oikeina. (Juuti 2005, 19 - 24.) Yleisen käsityksen mukaan johtajuus on sekoitus luonnetta, henkilökohtaisia kykyjä, tuloshakuisuutta, vuorovaikutustaitoja ja kykyä johtaa muutosta (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2005, 40).

Organisaatiomuutos on aina erilainen tilanne itse organisaation ja siellä työskentelevän työntekijän kannalta. Työntekijän kannalta organisaatiomuutos tarkoittaa sitä, että mm.

itse työ, työympäristö, työyhteisön sosiaaliset suhteet muuttuvat ja työntekijän on sopeuduttava ja sopeutettava oma toimintansa näihin muutoksiin (Heikkilä 1998, 1). Työssä jaksaminen on suoraan verrannollinen siihen, millä tavalla ihminen suhtautuu työhönsä (Niskanen, Murto & Haapamäki 1998, 13). Työntekijöiden aikaansaannoskyvyllä on yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen, taloudellisuuteen, tuottavuuteen, vaikuttavuuteen ja laatuun (Nakari 2003, 44 - 45).



Kuvio 1. Työympäristön yhteys tuloksellisuuteen (Nakari 2003, 43 - 44)

Muutos on sekä myönteinen että kielteinen kokemus. Muutos on uuden luomista, epäjatkuvuutta, tuttujen suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista, muutos on hyppäys tuntemattomaan. Muutoksen sietokyvyssä on yksilöllisesti suuria eroja. Muutoksenhallinta työssä edellyttää aktiivista otetta sekä elinikäisen oppimisen merkityksen käsittämistä. Työssä tarvittavia tietoja ja taitoja ei enää opita vain koulussa vaan tärkeää osaamista ja uutta tietoa luodaan yhdessä työpaikoilla. Muutosvastarinta on osa ihmisen luonnollista käyttäytymistä, sillä olemassa oleva tila koetaan usein turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi. Muutosvastarintaa vähentää tunne ja tietoisuus siitä, että itse saa olla mukana vaikuttamassa muutokseen. Osallistuva suunnittelu on prosessi, tapahtumasarja, joka alkaa tilanteen kartoituksella ja etenee suunnitelman muodossa, jonka jälkeen seuraavat toteutus, seuranta ja arviointi. Osallistuvan suunnittelun edellytys on, että osapuolten välillä vallitsee luottamus. (Rauramo 2004, 16 - 18.)

”Vaikka meillä olisi maailman parhaat aikomukset, pätevin johtokunta ja onnistunein strategia, mitään ei tapahdu ennen kuin jokainen jokaisella tasolla ymmärtää, mihin heidän on pyrittävä, ja tekee parhaansa tavoitteen saavuttamiseksi” (Harvey-Jones 1991, 54). Johdon tehtävänä on huolehtia sekä omasta, että henkilöstönsä kehittymisestä (osaaminen, luovuus). Johdon tehtävänä on kehittää toimintatapoja ja varmistettava toiminnon tehokkuus. Johtamistyö tänä päivänä on ihmisten auttamista ja yhdessä tekemistä. Uusimpien tutkimusten mukaan tärkeimpiä menestystekijöitä on kyky johtaa henkilöstöään, johtaminen on ammattitaitoa. Samat ominaisuudet, joilla toimintaan saadaan synergiaa: yrittäjäys ja luovuus, ovat hyvän johtamisen ja hyvän johtajan tunnusmerkkejä. (Halonen 2001, 157 - 159.) Organisaatiossa on paljon sellaisia voimavaroja, jotka eivät tule esille. Kun johto tulee työntekijöiden kanssa samalle tasolle, organisaatio kasvaa ja oppii vastuuntuntoa ja tehokkuutta. (Lampikoski & Korpelainen 1998, 61.)

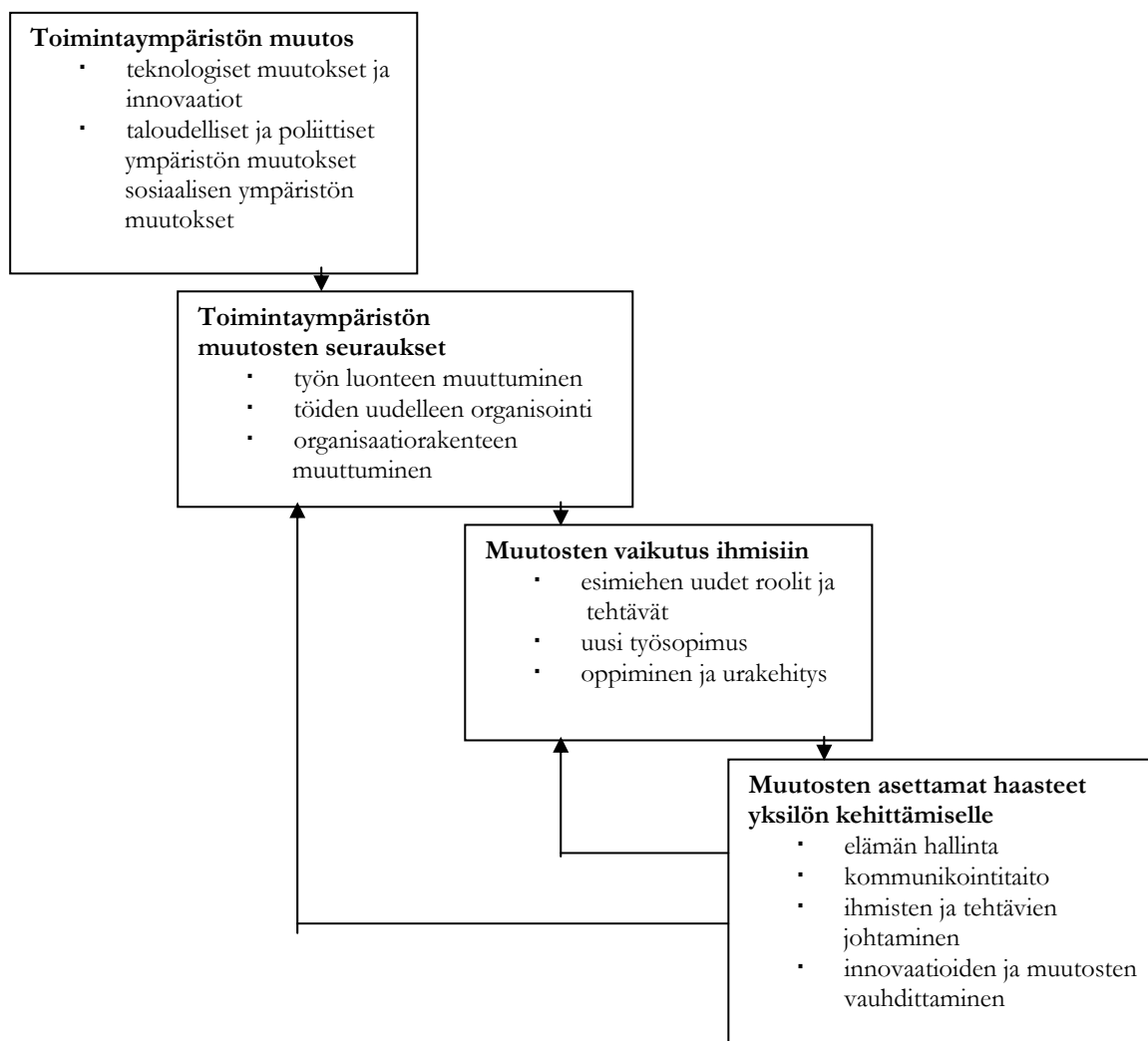
Muutoksissa johtaminen ja johtajuuden merkitys kasvaa, sillä organisaatiomuutos on monitahoinen ja -tasoinen prosessi. Muutos on sitä vaikeammin ohjattavissa ja kontrolloitavissa, mitä laajemmin se muuttaa organisaation toimintatapoja ja elämää. Muutoksen aikaansaaminen vaatii johtajalta sekä asioiden, henkilöstön ja vielä itsensä johtamista. Muutoksessa on otettava huomioon muutoksen luonne, ihmisten yksilöllisyys, tunteet ja ryhmien kypsyyt. Muutosjohtamisen tärkeimmät tunnusmerkit ovat:

- henkilöstö saadaan tarkastelemaan omaa työtään uusista näkökulmista
 - tiimin ja organisaation visiot ja tehtävät tiedostetaan
 - henkilöstön osaamista hyödynnetään enemmän
 - henkilöstöä motivoidaan omien intressien sijasta ryhmän edun mukaisesti.
- (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003.)

Muutoksen seurauksena organisaatioiden osaamistarpeet lisääntyvät ja osaamisen johtamiseen liittyvä ongelmallisuus lisääntyy. Muutoksen hallinta ja osaamisen johtaminen vaativat organisaatioiden johdolta uudenlaista osaamista tavoitteiden asettamisessa, henkilöstön motivoinnissa, työkyvyn ja osaamisen ylläpitämisessä sekä organisaation toimivuuden varmistamisessa. (Koivuniemi 2004, 5 - 22.) Nykyisin nopeasti muuttuvassa työelämässä oikeudenmukaisuudella ja päätöksenteolla on arvioitua suurempi vaikutus työntekijöihin. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja johtaminen vaikuttavat henkilöstön terveyteen. Johdon tehtävänä on päättää oikeista toimintastrategioista ja sitouttaa henkilöstö niihin, koordinoita, kontrolloida ja motivoida henkilöstö. Organisaation menestys on riippuvainen henkilöstöstä. Menestys ei synny ainoastaan teknologiasta, vaan osaavasta ja

työhönsä motivoituneesta henkilöstöstä. Henkilöstön merkitys on sitä suurempi, mitä tietoa ja osaamista vaativammasta alasta on kysymys. Tieto ja osaaminen ovat organisaation tärkeimpiä menestysvaltteja. Työkykyisyys on työssä selviytymistä ja jaksamista, työmotivaatiota, laadukasta työn tekemistä, työn tuottavuutta ja työn iloa. Motivaatiolla ja työhalukkuudella vaikutetaan olennaisesti työsuoritukseen ja -tulokseen. Työkyvyssä on kysymys henkilön toimintaedellytysten ja työn vaativuuden välisestä vastaavuudesta. (Koivuniemi 2004, 41 - 64.) Työyhteisön lähtötilanteesta riippuu, miten hyvin siellä siedetään kriisitilanne ja säilytetään toimintakyky. Mitä enemmän työyhteisöstä löytyy yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä, sitä paremmat mahdollisuudet sen jäsenillä on selviytyä (Keränen 1994, 17).

Muutosten johtamisessa on tärkeää ylläpitää ja tarvittaessa jopa edistää työntekijöiden työkykyä ja aikaansaavuutta siten, että työlle määritellyt tavoitteet toteutuvat muutoksista huolimatta. Muutoksen johtamisessa on kysymys uusista asenteista, arvoista ja toiminnoista sekä yhteistoiminnan kehittämisestä ja oppimisen tukemisesta ja niiden vakiinnuttamisesta entisten tilalle. Mitä enemmän onnistumisen tunteita muutos- ja oppimisprosessissa on mahdollista saavuttaa, sitä enemmän tapahtuu sitoutumista uuteen yhteisöön. Muutoksen hallinta on osa osaamista ja osaaminen on yhteydessä muutoksen hallintaan. Muutos on vaarallinen, sillä se kyseenalaistaa työntekijöiden ja työyhteisöjen toimintatapoja ja ravistelee turvallisuuden ja varmuuden alueita. (Perkka-Jortikka 2002, 147 - 149, 17.)



Kuvio 2. Toimintaympäristön muutosten vaikutukset organisaatioon ja ihmisiin (Koivuniemi 2005, 49)

Jaksamisen johtamisessa pitää huolehtia järkevästä kehittämisestä, taata työntekijöille riittävät resurssit ja toimintavapaudet ja antaa mahdollisuus kehittyä ja suunnitella oma työnsä. Esimiehen pitäisi osata koko henkilöstön puolesta vaikuttaa myönteisen ilmapiirin syntymiseen, jolloin kiire ja työongelmat eivät saa yliotetta ja jaksamisongelmat muuttuvat positiiviseksi energiaksi, aktiivisuudeksi sekä tahdoksi pyrkiä omaan ja yhteiseen hyvään. (Perkka-Jortikka 2002, 156.)

Työssä jaksaminen koostuu monista pienistä asioista. Työssään jaksaa paremmin, jos työhön on aamulla hyvä tulla. Työhön on aamulla hyvä tulla, kun tietää osaavansa ja onnistuvansa tehtävissään, kokee tekevänsä työtä mitä toiset arvostavat ja voi ja haluaa oppia uutta. Uupunut henkilöstö tai jälkeenyäännyt osaaminen eivät tuo yritykselle säästöjä, joihin organisaatiomuutoksella pyrittiin, vaan pitemmän päälle isompia kuluja.

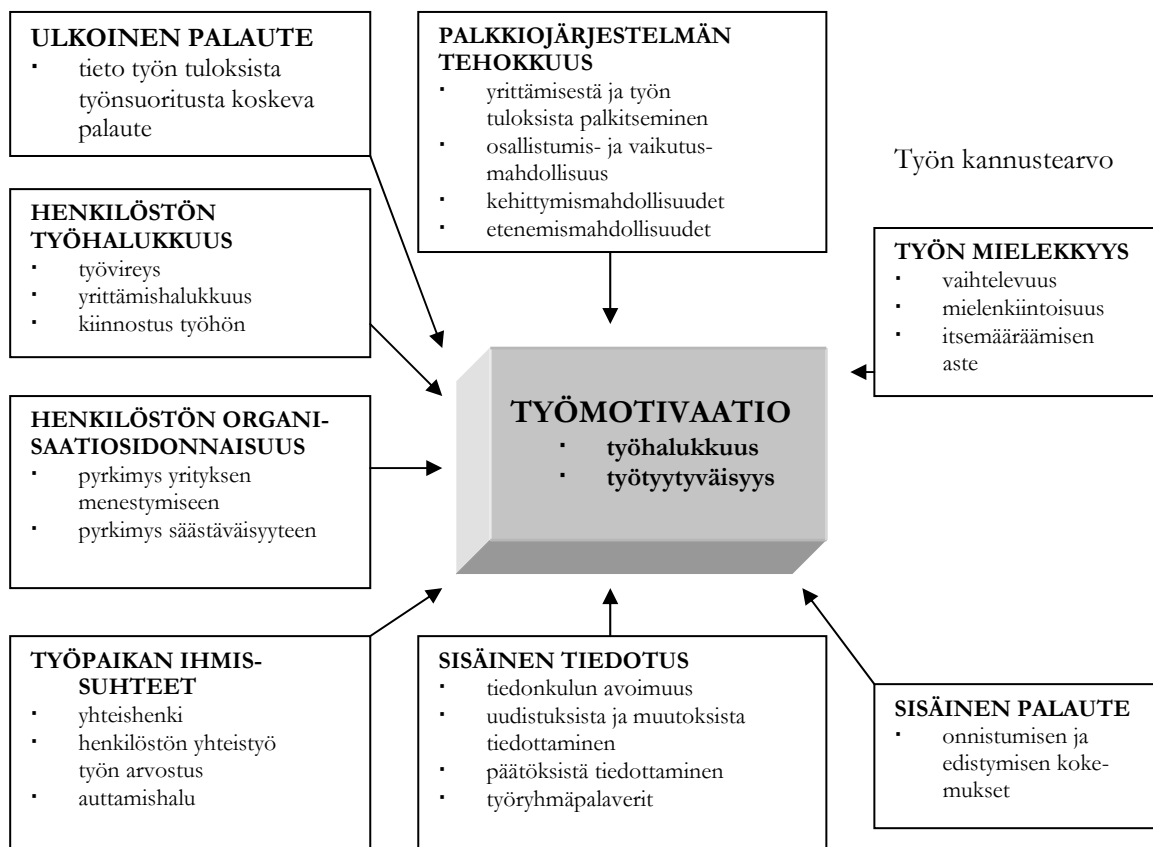
Työssä jaksaminen on tärkeää niin työntekijälle, työnantajalle kuin yhteiskunnallekin. Työhönsä tyytyväinen ihminen on motivoitunut ja hän tekee laadullisesti parempaa työtä ja tulosta, jolloin myös hänen kokonaiselämänlaatunsa on parempaa. Työhönsä motivoitunut on valmis lisäämään tietojaan ja taitojaan, ottamaan vastuuta ja kehittämään työtään ja työolojaan. Jokainen työntekijä kokee työn asettamat vaatimukset ja tavoitteet omalla tavallaan. Osaaminen tuottaa iloa ja tyytyväisyyttä, osaamattomuus tuottaa kiukkua ja häpeää. (Kaski & Kiander 2005, 13.) Työntekijät ovat erilaisia sekä kyvyiltään, että motivaatioiltaan ja heidän motivaationsa riippuu heidän motiivinsa voimakkuudesta. Motiivit on määritelty tarpeiksi, haluiksi, vieteiksi tai sisäisiksi yllykkeiksi ja ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuna tai tiedostamatta. Tyydytystä tuottavia tekijöitä ovat aikaansaamisen tunne, ammatillinen kehittyminen, tunnustuksen saaminen ja työ, jonka voi kokea haasteellisen ja kehittävänä. (Hersey & Blanchard 1990, 17 - 18, 62.)

Käyttövoimana on motivaatio. Jos tahtoo motivoida ihmisiä, on tunnettava hänen motiivinsa ja siten tyydytettävä heidän tarpeensa. Hagemannin tutkimuksen mukaan motivaatiotekijöitä ovat palaute, tunne kuuluvansa johonkin, avoimuus, rehellisyys, uskottavuus, luottamus, reiluus, huomioonottaminen, vastuu ja osallistuminen. Työnantajan pitäisi kiinnittää huomiota työntekijöiden tunnetarpeisiin ja käyttää enemmän aikaa työpaikkakoulutukseen. Hyvän esimiehen tarkoitus on estää työntekijöitä menettämästä motivaatiotaan. Hyvä palkka on tärkeä mutta työskentely ilmapiiri on vielä tärkeämpää. Raha ei ole suurin motivointitekijä, sillä suurempiin tuloihin totutaan pian ja vaikutus työpanokseen on vähäinen. Suurempiin ponnistuksiin kannustavat tekijät liittyvät henkilökohtaiseen hyvinvointiin, ihmissuhteiden ilmapiiriin ja tehtävän työn laatuun. Hyvä ilmapiiri, kiinnostava työ ja henkilökohtaiset kehittymisen mahdollisuudet houkuttelevat henkilöstä eniten. Korkea motivaatiotaso ei vaikuta ainoastaan yksilön hyvinolontunteeseen, vaan sillä on myös myönteisiä taloudellisia seuraamuksia. Työntekijöiden motivointi ei maksa paljon. (Hagemann 1991, 38 - 50.)

Motivaatio riippuu monesta tiedostamattomasta tunnetekijästä ja työmotivaatioon voidaan vaikuttaa hyvinkin voimakkaasti johdon toimenpitein. Fredrik Herzbergin mukaan neljä tärkeintä motivaatiotekijää ovat tunne työssä menestymisestä, työstä saatu tunnustus, työn tarjoamat mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja työn sisältämä vastuu. Sitä vastoin fyysiset työolot ja palkka eivät olisi ajan mittaan niinkään motivoiva tekijä

kuin edellä luetellut. (Salmimies & Salmimies 2002, 182.) ”Motivaatio on kuin tuuli: kukaan ei oikeastaan näe sitä, mutta sen vaikutukset näkyvät” (Metsämuuronen 2003, 21).

Suoritusorientoitunut ilmapiiri



Ihmiskeskeinen ilmapiiri

Kuvio 3. Työmotivaatiota selittäviä tekijöitä (Hokkanen & Strömberg 2003, 29)

Urheilussa valmentajalla on oltava motivoiva vaikutus joukkueeseensa, johtaakseen sen voittoon kerran toisensa jälkeen. Valmentajan on tunnettava ja tiedettävä pelaajiensa psykologiset, taidolliset ja taktisesti vahvat ja heikot puolet. Valmentajan on ymmärrettävä ja tunnettava myös henkilökohtaiset motiivinsa, sillä silloin hän voi oivaltaa niiden vaikutuksen pelaajiin. Monilla pelaajilla on vaikeuksia säilyttää motivaatiotasonsa eri syitä kuten: itseluottamuksen puute, arkuus, jännitys, keskittymisen puute ja pelko. Nämä syyt vaikuttavat pelaajan suoritukseen heikentävästi ja siksi pä-

valmentajan on tunnistettava ja selvitettävä ne. Valmentaja saa pelaajistaan irti enemmän ja voi lisätä heidän ymmärtämystään, jos hän jakaa tietoja ja ajatuksiaan heidän kanssaan niin paljon kuin mahdollista. Hänen ei pitäisi ainoastaan selvittää, mitä tehdään, vaan myös miksi tehdään. Valmentajan tulee toimia niin, että koko joukkue toimii mahdollisimman tehokkaasti. Valmentajan on asetettava tavoitteet siten, että pelaajat kokevat onnistumisen elämyksiä. Valmentajan on luotava suotuisa ilmapiiri, koska yleisellä ilmapiirillä on vaikutus joukkueen ja yksilön vireeseen ja suorituskäyttöön. Valmentajaa voidaan suoraan verrata esimieheen, hänellä olisi oltava kaikki valmentajan ominaisuudet, jotta työyhteisön motivointi ja johtaminen onnistuisi. (Miettinen 1992, 50 - 52.)

Osallistuminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja vähentää vastarintaa. Osallistuminen tekeillä oleviin tapahtumiin merkitsee itsensä toteuttamisen mahdollisuutta ja tämä inhimillisen tarpeen tyydyttäminen on hyvin motivoivaa. (Hagemann 1991, 126.) Työstä saatava tyydytys ja ilo ovat perusasioita ja jos työntekijä on ammatissaan taitava ja aikaansaava, hän nauttii jo työn tekemisestä sinällään, koska mielenkiinto ja keskittyminen kohdistuvat meneillään olevaan tehtävään. Positiivisen alkuasetelman ansiosta työntekijällä näyttää parhaimmillaan olevan suorastaan loputon voimavarasto. Silloin löytyy joustoa, on aikaa kuunnella itseään ja muita – työnilo parhaimmillaan. Hyvä työyhteisö tietää tämän ja pitää yhtenä tärkeimpänä tehtävänä muovata työolosuhteet sellaiseksi, että ne takaavat työntekijöiden motivaation säilymisen optimaalisen hyvänä. Tietenkään tällainen olotila ei jatku koko ajan automaattisesti. Erilaiset ulkoiset tekijät häiritsevät työoloja, yksi tavallisimmista on liika työpaine. Se on haitallista ennen muuta siksi, että se ei anna enää mahdollisuutta syventyä riittävästi esillä olevaan tehtävään. Työstä saatava ilo ja työntehokkuus kärsivät, syntyy riittämättömyyden tunne ja ihminen uupuu. (Vartiavaara 2000, 65 - 66.)

Työssä jaksamisen ohjelma aloitettiin vuonna 2000 ja päätettiin 2003, tarkoituksena oli edistää hyvinvointia työpaikoilla. Ohjelma oli pääministeri Paavo Lipposen II hallituksen hanke. Hankkeen tavoitteena oli edistää ja ylläpitää hyvinvointia työpaikoilla. Ohjelman toteutti työministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö yhteistoiminnassa opetusministeriön ja kauppa- ja teollisuusministeriön sekä palkansaaja- ja työnantajajärjestöjen kanssa. Ohjelmassa kiinnitettiin erityistä huomiota keinoihin, joilla

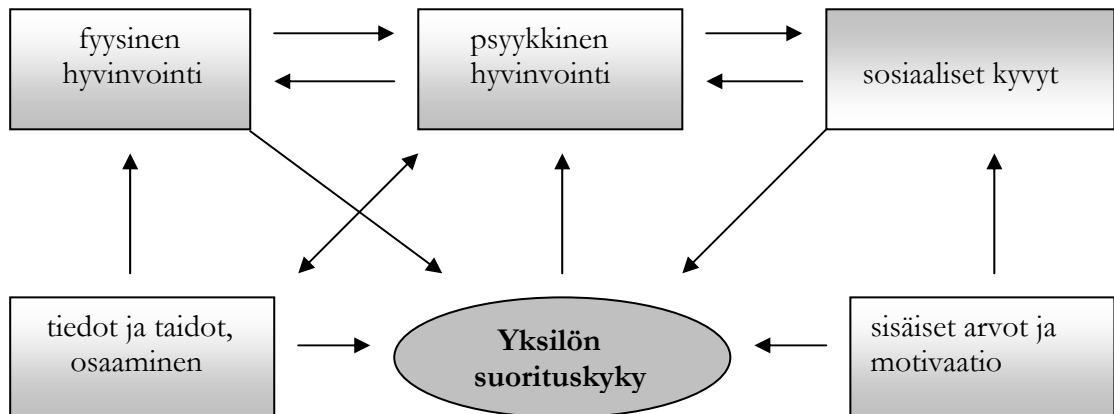
edistetään työssä jaksamista ja työuran pitenemistä. Tutkimus perustuu Tilastokeskuksen ajankäyttöaineistoon vuosilta 1999 - 2000.

Työssä jaksamisen olennaisiksi tekijöiksi on määritelty:

- henkinen jaksaminen ja hyvinvointi
- työyhteisön toiminta ja kehittäminen
- työympäristö ja työolot
- työnhallinta, osaaminen ja ammattitaito
- työaika- ja työjärjestelyt
- oma fyysinen ja psyykkinen terveys. (Työministeriö 2003 a.)

Tutkimus tuo esille myös työn ilon katoamisen. Voimattomuus, väsyminen ja tunne, että oma osaaminen ei enää vastaa muuttuneita työtehtäviä, voimistuu. Entistä enemmän työtä tehdään entistä pienemmällä työntekijä määrällä, jolloin vuorovaikutustaidotkin heikkenevät ja ahdistus lisääntyy. Työntekijän ammattitaidossa ilmenevät puutteet heikentävät motivaatiota nopeasti. Työssään ihmisen tulee uskoa tulevaisuuteen, että hän kokisi työnsä mielekkääksi ja näin jaksaisi paremmin. Tärkeää on myös tuntea olevansa tarpeellinen ja pystyä kehittämään itseään koko ajan omien voimavarojen ja kiinnostuksensa mukaan. Vuorovaikutukseen, vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen ja tiedonkulun parantamiseen panostaminen vaikuttavat olennaisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. Työntekijän henkisen ja fyysisen kunnon lisäksi jaksamiseen vaikuttavat työaika, työjärjestelyt, työolot ja työympäristö. Hyvän työpaikan tunnusmerkkeinä pidetään sitä, että työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja ovat tyytyväisiä työhönsä ja että suhteet henkilöstön ja johdon välillä toimivat. (Työministeriö 2003 a).

Ihmisen terveys, jaksaminen ja osaaminen liittyvät toisiinsa Otalan & Ahosen mukaan seuraavalla tavalla:



Kuvio 4. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät (Otala & Ahonen 2003, 22)

Henkilöstö on yrityksen yksi voimavara. Henkilöstön uupumisen seurauksen yrityksen tulos heikkenee. Työssä viihtyminen ja työssä jaksaminen eivät ole enää yhdentekevä asia vaan yrityksen yksi koossa pitävä asia. Myönteiset tunteet ja hyvän olon tunne mahdollistavat keskittymisen ja parantavat oppimiskykyä. Myönteiset tunteet ns. ”hyvä stressi” innostavat toimimaan ja lisäävät työntekijän vireystilaa. Työssä jaksamiseen vaikuttaa olennaisesti henkinen jaksaminen ja hyvinvointi, työyhteisön toiminta ja kehittäminen, työympäristö ja työolot, työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito, työaika- ja työjärjestelyt sekä oma fyysinen ja psykkinen terveys. (Otala & Ahonen 2003, 19 - 20.)

Mitä jaksamisvaikeudella tarkoitetaan? Jaksamisvaikeus on olotila, joka muuttuu koko ajan. Se merkitsee kiirettä, tunnetta, että aika ei riitä, pinnan palamista työssä sekä kotona sekä kokonaisvaltaista väsymyksen tilaa. Jaksamattomuus ei ole yksiselitteinen ongelma. Jaksamattomuus ja stressi eivät ole sama asia, sillä stressi voi olla myös hyvänlaatuista stressiä, joka voi parantaa työsuoritusta. Ihminen uupuu ensin psykkinesti ja sen jälkeen voi tulla esiin erilaisia ruumiillisia oireita. On tärkeää pitää mielessään, että psykkiniset ja fyysiset oireet ovat melkein aina yhteydessä toisiinsa. (Vartiovaara 2000, 17 - 18)

Pahaolo tulee yleensä hitaasti ja hiljaa hiipien. Asiaa on vaikea huomata, sillä aina on kiire – entiset asiat ovat tekemättä ja uudet painavat päälle. Jatkuva väsymys, ärtyneisyys, ”pikkusairaudet”, alavireinen, selvästi masentunut olo sekä univaikeudet viestittävät

väsähtävästä ihmisestä. Näihin oireisiin voidaan lukea myös ihon kalpeus, tihentynyt sydämen syke, verenpaineen heilahtelut, ohimenevät rytmihäiriöt ja tuntemukset hengenahdistuksesta. (Vartiovaara 2000, 29 - 33.)

Työkyvyn ja työssä jaksamisen kannalta on suuri merkitys sillä, että työpaikan ihmissuhteet toimivat. Toimivat ihmissuhteet ja työyhteisön tuki ovat ihmisen keskeinen voimavara työssä. Hyvät työtoverisuhteet sekä esimies-alaisuus suhteet ovat merkittävä osatekijä työtyytyväisyydessä ja työssä viihtymisessä, on tärkeää tuntea kuuluvansa työyhteisöön. Hyvin toimivien ihmissuhteiden kulmakivinä työpaikoilla ovat yhteiset tavoitteet, työntekijöiden välinen tasa-arvo sekä luottamus ja arvostus. Ihmissuhdeongelmat sitovat kaikkien työyhteisön jäsenten energiaa ja tuottavat uupumusta ja näin työtyytyväisyys vähenee. Myös koko työyhteisön toimintakyky kärsii ihmissuhdeongelmista. Kun vuorovaikutus ei toimi, tiedonkulku heikkenee, yhteistyö vaikeutuu, muutosvastarinta kasvaa ja tehokkuus vähenee samoin sitoutuneisuus ja lojaalisuus organisaatiota kohtaan vähenevät. Täysin ristiriidaton työyhteisö ei kuitenkaan ole tavoiteltavaa, koska silloin yhteisö pysähtyy paikoilleen, se ei luo mitään uutta. Toisaalta suuri konfliktien määrä heikentää tehokkuutta ja tehokkain on työyhteisö, jossa on ristiriitoja ja erimielisyyksiä kohtalaisesti. (Matikainen 1995, 395 - 404.)

Jaksamiseen vaikuttavat kolme tekijää:

- työn ominaisuudet
- kognitiiviset tekijät (asenneoittumistavat, mielikuvat, sisäiset mallit)
- ihmisen yksilölliset voimavarat. (Niskanen ym. 1998, 14, Koivisto 2001, 206.)

Työn ominaisuuksilla tarkoitetaan, että työ on monipuolisesti kuormittavaa ja kuormitus jakautuu tasaisesti. Miten ihminen itse voi vaikuttaa työnsä kulkuun, ohjata omaa työtään, vaikuttavat keskeisesti työviihtyvyyteen. Henkilösuhteet vaikuttavat työn sujuvuuteen. Jos työ on suunniteltu tarkoituksenmukaisesti, ovat henkilösuhteetkin useimmiten kunnossa. (Niskanen ym. 1998, 14.) Työn ominaisuuksilla ei kuitenkaan yksistään selitetä työmotivaatiota tai työssä viihtymistä. Ihmisen omat asenteet työtä kohtaan, hänen käsityksensä työn tekemisestä ja vaatimustasonsa omien suoritusten suhteen vaikuttavat oleellisesti työn sujumiseen ja kuormittumisen tunteeseen. Työkykyyn ja jaksamiseen vaikuttavat myös ihmisen yksilölliset voimavarat. Nämä voimavarat vaihtelevat elämän eri tilanteissa ja voimavarojen ollessa hyvät, kuormittavakaan työ lyhyellä aikavälillä ei tuota

ongelmia ja päinvastaisessa tilanteessa voi syntyä vahvoja fyysisiä kuormitusoireita. (Niskanen ym. 1998, 14 - 15.)

Työntekijä kokee olevansa ylikuormittuneessa tilassa silloin, kun työt ruuhkaantuvat, mikään ei tunnu tulevan valmiiksi ja hän unohtelee asioita. Päänsärky, verenpaineen kohoaminen ja ärtyneisyys voivat olla merkkejä ylikuormittuneesta tilasta. Tilanne muuttuu jo vakavaksi ja työhön kuuluvat asiat eivät tunnu tärkeiltä eivätkä kiinnostavilta. Univelkaa kerääntyy ja töihin ei ole enää mukava lähteä. Jos työtoverit eivät ole samassa tilanteessa, eivätkä koe mitään vastaavaa, on vaikea osoittaa, että omat tuntemukset johtuvat ylikuormitustilanteesta. Sen sijaan voidaan usein ajatella, että kyse on työntekijän omasta yksityisestä elämästä ja sen ongelmista ja hänen työnhallinnan puutteista. Kuormittuneisuus liittyy työn sisältöön, laatuun ja määrään, työyhteisön toimintatapoihin, yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen, ominaisuuksiin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin. Liiallinen kuormitus vähentää työhyvinvointia ja näin ollen huonontaa työn laatua ja liian vähäinen kuormitus vähentää työmotivaatiota (Työministeriö, 2003 b). ”Jatkuvat työpaineet ja työntekijän ylikuormittaminen synnyttävät paljon tunnevelkaa” (Kaski & Kiander 2005, 25). Työkuormituksen sieto on yksilöllistä. Yksipuolisesti ja liikaa kuormittava työ sitoo usein paljon energiaa ja sitä ei enää riitä harrastuksiin. Kokonaiskuormituksesta tulee siten yksipuolista ja se näkyy ihmisen persoonallisuudessa ja altistaa työuupumukselle. (Niskanen 2005.)

Ilonpuutostaudiksi, Katajainen (2003, 22) kuvaa kirjassaan ”Voimavarat käyttöön”, jaksamista. ”Jaksamiseen tarvitaan motivaatiota ja työn iloa” (Koivisto 2001, 258). Työn ilo kasvaa onnistumisesta ja se tavoitetaan, kun työ on mielekästä, haasteellista ja palkitsevaa (emt., 258). Ihmisiltä vaadintaan entistä enemmän entistä lyhyemmässä ajassa, vaikutusmahdollisuudet pienenevät ja jatkuva muutokseen sopeutuminen aiheuttaa kuormitusta. Ilonpuutostaudin oireet ovat ärtyneisyys, aggressiivisuus, kärsimättömyys ja vihamielisyys ja strategiana on hengissä pysyminen hinnalla millä hyvänsä (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 22 - 23). Kiiresairaus on muoti-ilmiö – kaikki tehokkaat ovat kiireisiä. Kaikella on kuitenkin rajansa. Kun raja on ylitetty, suoritus ei enää parane vaan laatu alkaa kärsiä, ajankäyttö on tehotonta, virheitä syntyy enemmän, stressi, uupumus ja sairastumiset lisääntyvät, yhteistyö heikkenee, kehittäminen ja uudistaminen unohtuvat. Oman työn hallintamahdollisuudet heikentyvät. Infoähky, jatkuva tietotulva ja tiedon saamisen helppous asettavat ihmiset haasteiden eteen. Yksi toimintakykymme peruspilareista on riittävä uni. Uni ei ole ainoastaan lepoa vaan sen aikana aivot käsittelevät päivän tapahtumia ja uutta tietoa. Uni on muistin ja oppimisen lähtökohta ja sen vaikutus toimintakykymme on oleellinen. Varastettu aika unelta johtaa virheisiin, luovuus kärsii,

uuden oppiminen vaikeutuu, muisti ei toimi ja muuttuviin tilanteisiin on vaikeaa sopeutua. (Katajainen ym. 2003, 24 - 28, Perkkä-Jortikka 2002, 15.)

Gloabalisaatiohuuma ja jatkuvasti muuttuva maailman tilanne ovat vieneet ihmisiltä turvallisuuden ja jatkuvuuden. Ennen yritykset ja niiden työpaikat antoivat ihmisille ns. suojakotelon, joka takasi elämälle tulevaisuuden. Nykyihminen antaa työlle kaiken. Ihminen on menettänyt autonomiansa ja hänestä on tehty vain tuloksentekijä, jonka arvo mitataan työsuoritteiden ja hyödyn perusteella. Ne, jotka sinnittelevät ja koettavat jaksaa, tekevät työtä yli voimiensa ja tinkivät muista elintärkeistä elämänsisällöistään. Nykyisin työ on kuluttavaa ja se pitää ihmisen aina jonkinlaisessa valmius- ja vireystilassa, jolloin työprosessi on päällä myös unen ja levon aikana ja se uuvuttaa sekä sielun, että ruumiin. Jaksaminen työssä on tänään ajankohtaisempaa kuin koskaan ennen. (Sutinen 2002, 19 - 24.) ”Työssä jaksamisessa on kysymys sisäisen harmonian löytymisestä omien arvojen kanssa” (Sutinen 2002, 56.)

On kuin ihmiset olisivat hairahtuneet pois omasta sisimmästään, he ovat unohtaneet itsensä ja unelmansa – on vain tartuttu elämän pintakiiltoon ja jääty sen vangiksi. Tyypillistä on, että ihmiset tekevät pitkää päivää saadakseen hyvinvointia itselleen ja läheisilleen. Hyvinvointia ei saatukaan, joten tehdään pitempää päivää, joka johtaa kierteseen ja lopulta katoaa tietoisuus siitä, mitä tavoiteltiin. (Juuti 2005, 14.)

2.1 Henkinen työsuojelu ja arvomaailma

Henkinen työsuojelu on konkreettisia toimenpiteitä. Se on työn suunnittelua haasteelliseksi ja motivoivaksi siten, että ihminen viihtyy työssään ja näin sitoutuu siihen, työolosuhteiden muokkaamista siten, että työ kuormittaa ihmistä määrällisesti ja laadullisesti oikein. Henkisen työsuojelun avulla työtä, työolosuhteita ja työyhteisöä muokataan siten, että työ on haasteellista, motivoivaa ja työn tavoitteet ja työntekijöiden voimavarat ovat tasapainossa. Erilaisuuden salliminen ja asenteiden muokkaaminen myönteiseksi erilaisille työntekijöille (nuoret ja ikääntyvät) ja erilaisille ajatuksille on organisaatiolle vaativa haaste. (Koivisto 2001, 204 - 211.) Johtaminen ei ole tiedettä ei taidetta vaan tilannesidonnaista toimintaa (Tainio & Valpola 1996, 12).

Henkinen kuormittuminen on hyvin yleistä työelämässä, ainainen kiire ja töiden pakkotahtisuus stressaavat työntekijöitä. Epäonnistumisen pelko, epävarmuus tulevaisuudesta ja huonot henkilöstösuhteet ajavat ihmisiä kestävyuden äärirajoille. Yhteiset tavoitteet, oikeidenmukaisuus, luottamus ja toisen arvostaminen rakentavat työyhteisön ilmapiiriin. Jos tiedonkulku toimii, ollaan avoimia ja annetaan rehellistä palautetta, myös kielteisissä asioissa, töiden tekeminen helpottuu ja ilmapiiri paranee. Hyvä työyhteisö motivoi työntekijöitä ja auttaa jaksamaan. (Olkkola & Viestintäliitto n.d.)

Oikeanlainen organisaatioilmasto ehkäisee ongelmia ja lisää motivaatiota. Toimivassa organisaatioilmastossa työtehtävä ohjaa työntekijän toimintaa ja työyhteisöä yhdistää työ, sen tavoitteellisuus ja tuloksellisuus. Organisaatiossa on oltava mahdollisuus puhua ja kuunnella ja koska se muodostuu ihmisistä, on heidän käyttäytymisessään hyväksyttävä myös tunnereaktiot. (Salmimies & Salmimies 2002, 210 - 211.) Työpaikalla vallitseva ilmapiiri vaikuttaa organisaation toimintaan ja jokaiseen työpaikalla työskentelevään työntekijään. Hyvä työilmapiiri lisää viihtyvyyttä ja työntulokset paranevat. (Juuti 1989, 246.)

Työpaikan henkisen hyvinvoinnin määrittävät työpaikan ilmapiiri, yhteisöllisyys ja yhteistyö, johon voidaan sisällyttää myös työn sujumuuden ja työtapojen jatkuva kehitys. Työpaikan henkistä hyvinvointia kehitetään monissa paikoissa työyhteisön kehittämisohjelmilla, joita ovat esimerkiksi laatustandardit ja laatupalkintomallit. ”Me-henki” kuvaa yhteisöllisyyden tunnetta ja paras ”me-henki” syntyy yleensä silloin, kun työyhteisö saavuttaa yhdessä jotakin, menestyttään yhdessä oikeassa työssä. Yhteisön yhdessä pitävä voima muodostuu yhteisistä arvoista ja tavoitteista. Arvot luovat säännöt toiminnalle ja tavoite syyn, miksi yhteistyötä tehdään. Arvoihin pohjautuu hyvä työilmapiiri ja sen ydin on vapaaehtoisuus. Työntekijät haluavat jakaa tietoa, auttaa toista, kysyä apua ja toimia avoimesti. Avoimuus on arvo, jota joko halutaan noudattaa tai sitten ei, avoimuuteen ei voi käskää. Arvot luovat energiaa – yhteistyötä ja vuorovaikutusta pitää tukea. (Ojala & Ahonen 2003, 140 - 145.)

Arvo on asia, jota pidämme tärkeänä ja arvo on käsityksiä siitä, mikä on tavoittelemisen arvoista. Tutkija Esa Pohjanheimon mukaan arvot ovat ihmisen tai kokonaisen yhteisön käsityksiä tai uskomuksia siitä, mikä on hyväksyttävä tai toivottava tapa toimia sekä mikä on toiminnan tai käyttäytymisen hyväksyttävä lopputulos. Metropolilta Ambrosiuksen mukaan inhimillisen elämän ja vuorovaikutuksen perusarvot eivät ole historian kuluessa

suurestikaan muuttuneet. Länsimaisessa kulttuurissa Mooseksen kymmenen käskyn laki ja antiikin Kreikan suuret perusarvot: kauneus, totuus ja hyvyys, ovat yhä kaiken pohjana. Tutkija Kari Helenin mukaan arvomme ovat usein tiedostamattomia ja liittyvät kiinteästi tunne-elämäämme, tunne siitä, mikä on hyvää ja oikein. Arvot ovat valintoja, arvo on vakaumus ja arvot ovat taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin. Parhaimmillaan työyhteisön arvot laaditaan alusta lähtien yhteistyössä koko henkilökunnan kanssa. (Katajainen ym. 2003, 124 - 132.)

Arvojohtamisen perusfilosofia lienee se, että yritystä ei voi johtaa sen sisällä vallitsevien arvojen vastaisesti tai toisinpäin ja yrityksen johtamista tulee kehittää sen arvoperustasta lähtien. Mutta kenen on arvoperusta, sillä yrityksellä ei voi sellaista olla, vain ihmisillä on arvoja. Arvojohtamisessa on vaikeaa sovittaa johdon todellisia tai toivomia arvoja muun henkilöstön todellisiin tai toivottuihin arvoihin. Sovittamisen tulisi olla realistista ja sen pitäisi johtaa vähitellen yhteiseen arvoperustaan yhtiön toimintaa ja tulosta tehostavalla tavalla. Arvotason tärkeät periaatteet ovat abstraktin, käsitteellisen ajattelun peruslähtökohtia, jotka ohjaavat parhaimmillaan tapaa tehdä töitä ja tukevat tavoiteltavien tulosten saavuttamista. (Haapalainen 2005, 27 - 30.)

Yksittäisen työntekijän halukkuus tehdä töitä tuloksellisesti ja tavoitteellisesti kytkeytyy siihen, että hänelle asetetut tavoitteet ovat jotenkin yhdessä esimiehen kanssa etukäteen käsitelty (Haapalainen 2005, 242). Henkisen hyvinvoinnin edellytyksenä on, että työ koetaan mielekkääksi, sitä voi hallita ja sitä arvostetaan. Työn ilo on onnistumisen ja oppimisen iloa ja se syntyy, kun työ on palkitsevaa, mielekästä ja haasteellista. Koivisto nostaa vielä arvostuksen jaksamisen avainsanaksi. ”Arvostettu työntekijä on myös varmasti motivoitunut ja innostunut” (Koivisto 2001, 156 - 158, 160).

Innovaation eli uudistuksen tärkein lähde on yksittäinen työntekijä. Ihmissuhteiden laatu vaikuttaa tulokseen merkittävästi. Kun ihmisellä on tunne, että he kuuluvat johonkin ja heitä kuunnellaan, he alkavat samaistua yrityksen tavoitteisiin. Yhteinen visio eli näkemys tulevaisuudesta, selkeät tavoitteet ja myönteinen kulttuuri luovat menestyksen. Ihmisen voi pakottaa tekemään jotain, mutta häntä ei koskaan voi pakottaa tahtomaan sen tekemistä. Tahto syntyy ihmisen sisällä ja motivaatio on sen käyttövoima ja se tekee työstä ilon. (Hagemann 1991, 7 - 14.)

Organisaation tavoitteena on, että yksittäisten henkilöiden tai ryhmien tavoitteista pitäisi sopia molemminpuolisesti etukäteen. Esimies ja alainen sopivat yhdessä yhteisistä tavoitteista. He määrittelevät kunkin työntekijän tärkeimmät vastualueet häneltä odotettavien tulosten muodossa ja käyttävät niitä mittavälineinä ohjaamaan työntekijän toimintaa ja työn tuloksen arviointia. Tärkeintä on, että tavoitteet on asetettu yhdessä ja että niistä on etukäteen sovittu. On todettu, että kun työntekijä osallistuu itse omien tavoitteittensa asettamiseen, hän on valmiimpi toteuttamaan ne. Ennen henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista pitäisi työntekijälle selvittää koko organisaation tavoitteet. Annetun ajanjakson tulosta tulisi verrata tavoitteisiin ja välttämättömät korjaukset tehdä ja samalla muuttaa tavoitteet tilannetta vastaaviksi. (Hersey & Blanchard 1990, 132 - 136.) Organisaation tavoitteet määritellään yleensä työyhteisön ulkopuolella kuten hallituksissa, johtokunnissa tai johtoryhmissä. Työyhteisölle jää tehtäväksi tavoitteiden käytännön toteutus. Esimiehen yhtenä tehtävänä on keskustella työyhteisössä työn tekemisen päämääristä ja sisällöstä säännöllisesti, jotta yhteisesti sovitut tavoitteet ja työjako pysyvät selkeinä. Nämä keskustelut vaikuttavat työyhteisön ja työntekijöiden työhön sitoutumiseen. (Perkka-Jortikka 2002, 139.)

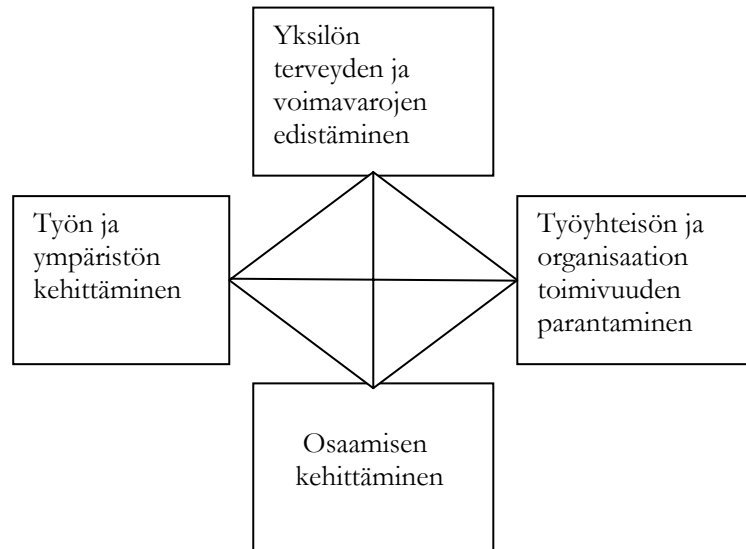
Organisaation arvot toteutuvat käytännössä vain jos henkilökunta voi olla sisäisesti sitoutunut organisaation asioihin. Sitoutuminen näkyy siinä, että työntekijä on harvoin poissa töistä, ottaa vastuuta ja sitoutuu organisaation tavoitteisiin. Tärkeimpiä syitä sitoutua työhönsä ovat kiinnostavat ja kehittävät tehtävät, mukava esimies ja työyhteisö sekä kunnianhimon puuttuminen. Kiireinen työtahti stressaa ja uuvuttaa erityisesti naisia. Naiset ovat tutkimusten mukaan kaikkein tyytyväisempiä, jos heillä on mahdollisuus itse suunnitella työaikansa, johtamistapa on neuvottelevaa ja organisaatio joustava. Työntekijät eivät innostu asioista, joihin he eivät usko. He eivät innostu ja sido energiaansa tehtäviin, jotka eivät kiinnosta heitä henkilökohtaisesti. Jos joutuu työskentelemään ainoastaan muiden asettamien ehtojen mukaisesti, työntekijä ei anna parastaan. Hän ei voi käyttää henkilökohtaisia kykyjään eikä persoonallisuus ole siten kokonaisuudessaan mukana työssä. Muutostilanteissa omia arvoja suhteessa työhön joutuu usein arvioimaan uudelleen. Sitoutumiseen vaikuttaa lisäksi työntekijän omat työuraan liittyvät tavoitteet. (Kärkkäinen 2002, 36 - 37.)

2.2 Työelämän laatu ja työn hallinta

Työelämän laadun käsite liittyy ilmapiiriin, työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin työssä. Siihen liitetään myös työtyytyväisyys, työn inhimillistäminen, työelämän demokratisoituminen, osallistumismahdollisuuksien lisääminen päätöksen teossa, tuottavuuden parantaminen huomioimalla ihmisten tarpeet, tasavertaisempi resurssien jako organisaatiossa ja terveellisemmät työolosuhteet. Työelämän laadun määritelmässä kahdeksan käsiteluookkaa ovat:

- asiallinen- ja oikeudenmukainen korvaus työstä
- turvallinen ja terveellinen työympäristö
- mahdollisuus tietojen ja taitojen käyttöön työssä
- kehittymismahdollisuudet ja turvallisuus työssä
- henkilökohtaisen identiteetin ja itsekunnioituksen toteutuminen työyhteisössä
- työntekijöiden oikeudet ja niiden toteutuminen työssä
- työn ja muun elämän tasapaino
- organisaation yhteiskunnallinen vastuu toiminnastaan. (Nakari 2003, 63.)

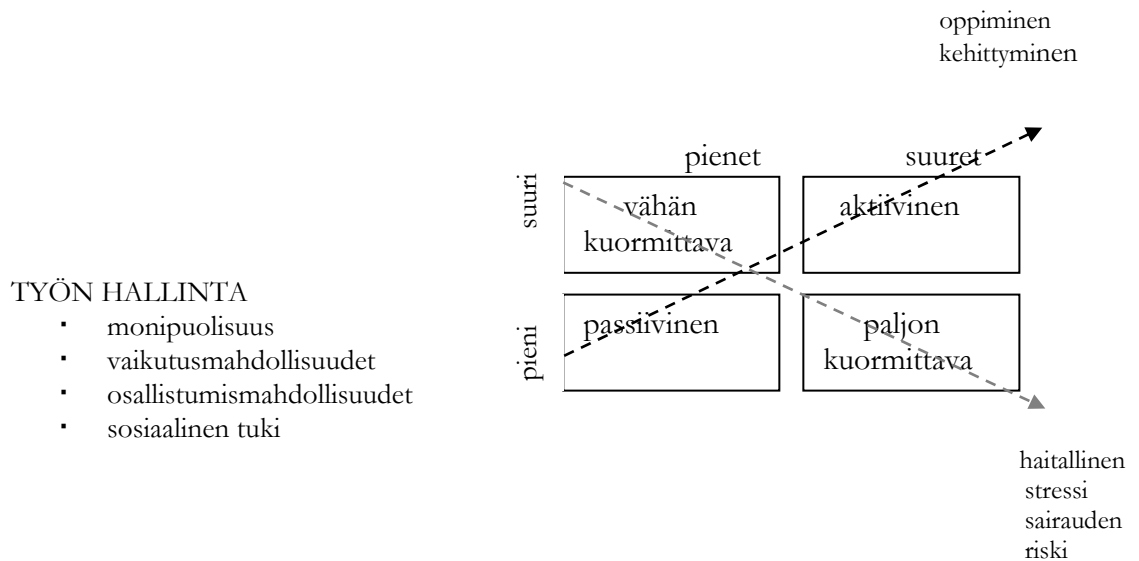
Laadun paranemisen tae on osaava, työhönsä motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Teknologian nopea kehitys ja muuttuvat palvelurakenteet edellyttävät hyvää ammattitaitoa ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Työelämän laatua kuvaavat mm. työn sisältö, vaikutusmahdollisuudet, työpaikan sosiaalinen toimivuus, ristiriidat ja niiden hallinta ja esimiestyö. Työhyvinvointi merkitsee positiivista työelämän laatua ja työnantaja voi vaikuttaa siihen henkilöstöjohtamisella, työn hallinnalla, organisoinnilla ja tukemalla henkilöstön osaamisen kehittämistä. Työelämän laatu on henkilöstön kokeman fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja taloudellisen suhteen laatua työorganisaatiossa. Henkilöstön voimavarat työelämässä muodostuvat terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta. Työhyvinvointia edistää henkilöstön työn hallinnan tukeminen ja sen sovittamisesta yhteen työn vaatimusten kanssa. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät kuten johtaminen, työn hallinta, riittävä osaaminen ja työn organisointi. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003.)



Kuvio 5. Työkykyä ylläpitävän toiminnon osatekijät (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003)

Mitä työn hallinta tarkoittaa? Hallinta on määritelty vallaksi ja voimaksi hallita ympäristöä. Ihmisen oletetaan olevan aktiivinen etsiessään keinoja vaikuttaa ympäristöönsä joko hallinnan itsensä takia tai kuormitustilanteissa hallinta voi ylläpitää elimistön sisäistä tasapainoa. Jos hallinta on kunnossa, voi se estää stressin ja näin vaikuttaa edullisesti henkiseen ja ruumiilliseen hyvinvointiin. Arossonin (1989) mukaan hallinta on yksilön mahdollisuus vaikuttaa työhönsä käyttämällä sosiaalisia, organisaatiossa olevia ja henkilökohtaisia voimavaroja. Työn hallinta on mahdollisuutta vaikuttaa toimintoihin tai olosuhteisiin, joissa ihminen pyrkii saavuttamaan jonkin päämäärän tai tavoitteen. Hallinta on silloin käsitteenä Frensen (1989) mukaan sidottu toimintaan. Toiminnalla on tavoite, ja toiminnassa voidaan erottaa ajallisesti toisiaan seuraavia osia, kuten päämäärän suunnittelu ja päättäminen. Toiminnalla on myös tietynlaiset olosuhteet. Tällöin hallinta tarkoittaa sitä, että ihminen voi vaikuttaa toiminnan tavoitteisiin ja toimenpiteiden suunnitteluun. Työntekijän haitallinen kuormittaminen on seurausta työn henkisistä vaatimuksista erityisesti tilanteissa, joissa työn vaatimukset ylittävät työntekijällä olevat hallintamahdollisuudet. (Vahtera & Pentti 1995, 3 - 7.) Työhyvinvointi paranee, jos työn hallintaa ja toimintatapoja parannetaan (Kärkkäinen 2002, 18 - 19).

TYÖN VAATIMUKSET



Kuvio 6. Työn vaatimukset suhteessa työn hallintaan (Vahtera ym. 2002, 30)

Viimeisten vuosikymmenten aikana työelämän laatua on tutkittu enemmän ja havaittu, että myös työelämän laadulla on merkitystä ja työelämän psykososiaaliset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja terveyteen. Kunta-alalla on paljon työpaikkoja, joissa perinteisten riskien taso (tapaturmat, ammattitaudit jne.) on matala, voi näillä psykososiaalisilla tekijöillä olla suurikin merkitys. (Vahtera, Kivimäki & Virtanen 2002, 29.) Vahtera puhuu teoksessaan ”työn hallinnasta”, toiset puhuvat työssä jaksamisesta. Työn hallinnalla hän tarkoittaa sitä, että työntekijällä on valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa olosuhteisiin ja sisältöihin, jotka työntekoon liittyvät, miten työ on kokonaisuutena organisoitu. Hallinnan käsitteeseen kuuluvat työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet ja osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Monipuolisuus tarkoittaa mahdollisuuksia omien tietojen, taitojen ja osaamisensa käyttämistä työssään. Vaikutusmahdollisuudet sitä, että työntekijällä on valtaa tehdä päätöksiä koskien omaa työtään. Osallistumismahdollisuudet tarkoittavat sitä, että työntekijällä on mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja valmisteluun, kun hänen työtään, työolosuhteitaan ja työympäristöään koskevia päätöksiä tehdään. (Vahtera ym. 2002, 29.)

Vahtera on tutkimuksissaan kunta-alalla todennut seuraavaa:

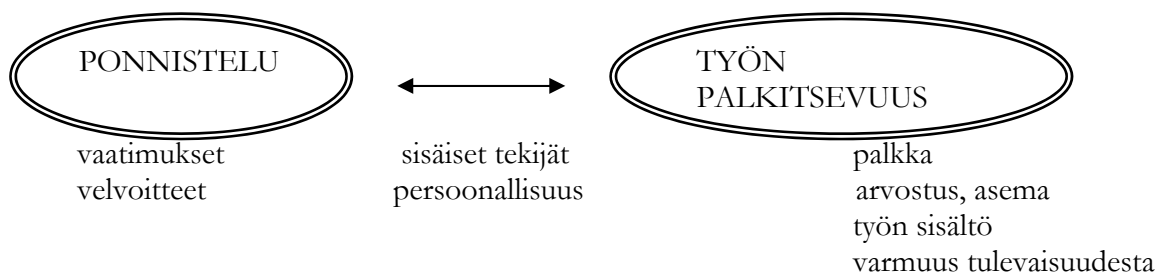
- työkuormitus kasvaa
- työn monipuolisuus vähenee
- osallistuminen päätöksen tekoon vähenee
- epävarmuudentunne työssä kasvaa

- suhde esimiehiin heikkenee
- suhde työtovereihin heikkenee. (Kunta 10-tutkimus vuosina 2000 – 2001.)

Tärkeä terveyttä heikentävä psykososiaalinen tekijä on huono työn hallinta. Huono työn hallinta tarkoittaa yksipuolista ja sisältököyhää työtä ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja päätöksentekoon puuttuvat. Työyhteisöongelmat, kuten työsuhteen turvattomuus, epäoikeudenmukaiseksi koettu johtaminen ja huono yhteystoiminta voivat olla psykososiaalisia terveysriskejä. (Kunta 10-tutkimus, 2001.)

Säästötarpeet vaikuttavat voimakkaasti kunta-alalla. Työ pitäisi tehdä tehokkaasti ja taloudellisesti. Työelämän muutoksissa työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset lisääntyvät, mutta työn hallinta ei vahvistu samaan aikaan yhtä paljon. Jos työn vaatimukset ovat suuret, mutta työn hallintaan ei ole mahdollisuuksia niin sitä helpommin vaarantuu terveys. Huono työn hallinta lisää mielenterveys ongelmia, sydänsairauksia ja sairauspoissaoloja. (Vahtera ym. 2002, 29 - 30.)

Tutkimusten mukaan työn palkitsevuudella suhteessa työn vaativuuteen on myös merkitystä. Liian vähäinen palkitsevuus vaativuuteen nähden uhkaa työmotivaatiota ja lisää terveysriskiä. Kun organisaatiota tehostetaan, joutuvat työntekijät ponnistelemaan yleensä enemmän ilman, että työn palkitsevuus paranisi samanaikaisesti. (Vahtera ym. 2002, 42.)



Kuvio 7. Kova ponnistelu yhdistyneenä vähäiseen työn palkitsevuuteen (Vahtera ym. 2002, 42)

Palautte on tärkeä työntekijän ja työyhteisön toimintaa ohjaava ja motivoiva tekijä. Kahden kesken sanottu kiitos ja kritiikki menevät palautteina parhaiten perille. Palautteen avulla saadaan tietoa toiminnan tuloksista, ideoita toiminnan kehittämiseksi ja arvioita toimintatavoista. Palautteen avulla korjataan virheitä, muutetaan kielteiseksi koettuja toimintatapoja ja kehitetään uusia tuotteita ja palveluja. Palautetta pitää osata antaa ja

vastaanottaa. Palaute on yhteisöllinen ilmiö, jonka osaaminen kuuluu kaikille. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyy seuraavia tekijöitä:

- antajat ja vastaanottajat suhtautuvat palautteeseen eri tavoin, yksilöllisesti
- palaute pitäisi antaa välittömästi
- toistaminen ei paranna suoritusta, mikäli vastaanottaja ei osaa tai tahdo soveltaa palautetta omaan suoritukseensa
- palaute vastaanotetaan helpommin ja se on merkitsevämpää, jos vastaanottaja arvostaa antajaa
- palaute on helpompi hyväksyä, jos se on odotusten mukainen
- myönteinen palaute havaitaan ja muistetaan paremmin kuin kielteinen
- palaute ymmärretään usein väärin
- usein palautetta ei hyväksytä
- kielteisyys voi lisätä kielteisyyttä. (Perkka-Jortikka 2002, 139 - 140.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on yksi keskeinen tunteiden johtamisen työväline. Hyvä palautteen antamisen taito on osa vuorovaikutustaidoista. Näiden taitojen kehittäminen ja kehittyminen työyhteisössä ja johtamisessa luovat perustan työyhteisölle, jossa uusiutuminen ja oppiminen mahdollistuvat. Myönteisen palautteen antaminen on usein helppoa mutta monet työntekijät kokevat kuitenkin, että myönteistä palautetta ei pysähdytä antamaan yhtä perusteellisesti kuin kriittistä palautetta. Myönteinen palaute jätetään sanomatta tai sen antaminen tehdään ylimalkaisesti. Silloin palaute ei kosketa eikä jätä jälkeä ja näin myönteisen palautteen tuoma voima jää käyttämättä. Myönteinen palaute liitetään onnistumisen kokemuksiin ja onnistumisen kokemukset tuovat työyhteisöön iloa ja tyytyväisyyttä. Nämä tunteet ovat seurausta hyvin tehdystä työstä. Myönteisen palautteen antamisessa on tärkeää palautteen ajoitus ja aitous ja tehokkain myönteinen palaute on välitön palaute. Myönteinen palaute vastaa työntekijän arvostetuksi tulemisen tarpeeseen,

jolloin työtehtäviin sitoutuminen lisääntyy ja motivaatio kasvaa. (Kaski & Kiander 2005, 113 - 116.)

Kriittisen palautteen lähtökohta on työntekijän työskentelyn kehittäminen ja oppiminen. Parhaimmillaan kriittinen palaute vahvistaa työntekijän pätevyyden ja kyvykkyyden tunnetta ja lisää motivaatiota työn tekemiseen. Kriittisen palautteen vastaanottamisen taito on yhteydessä itsetuntoon. Hyvän itsetunnon omaavan työntekijän on helpompaa vastaanottaa kriittinen palaute kuin heikon itsetunnon omaavan työntekijän. Esimiehen palautteen anto taidoilla on erityisesti merkitystä silloin, kun työntekijällä on heikko itsetunto. Heikon itsetunnon omaava työntekijä kokee kriittisen palautteen arvosteluna itseään kohtaan, ei suoritusta kohtaan. Kriittisessä rakentavassa palautteessa tarkastellaan suoritusta tai toimintaa, siinä ei moitita virheistä tai väheksyttyä työntekijän persoonallisuutta, kykyjä tai taitoja. Työntekijää palvelee parhaiten palaute, joka on kannustavaa, ohjaavaa ja tarvittaessa neuvovaa. (Kaski & Kiander 2005, 116 - 119.)

2.3 Luottamus ja viestintä

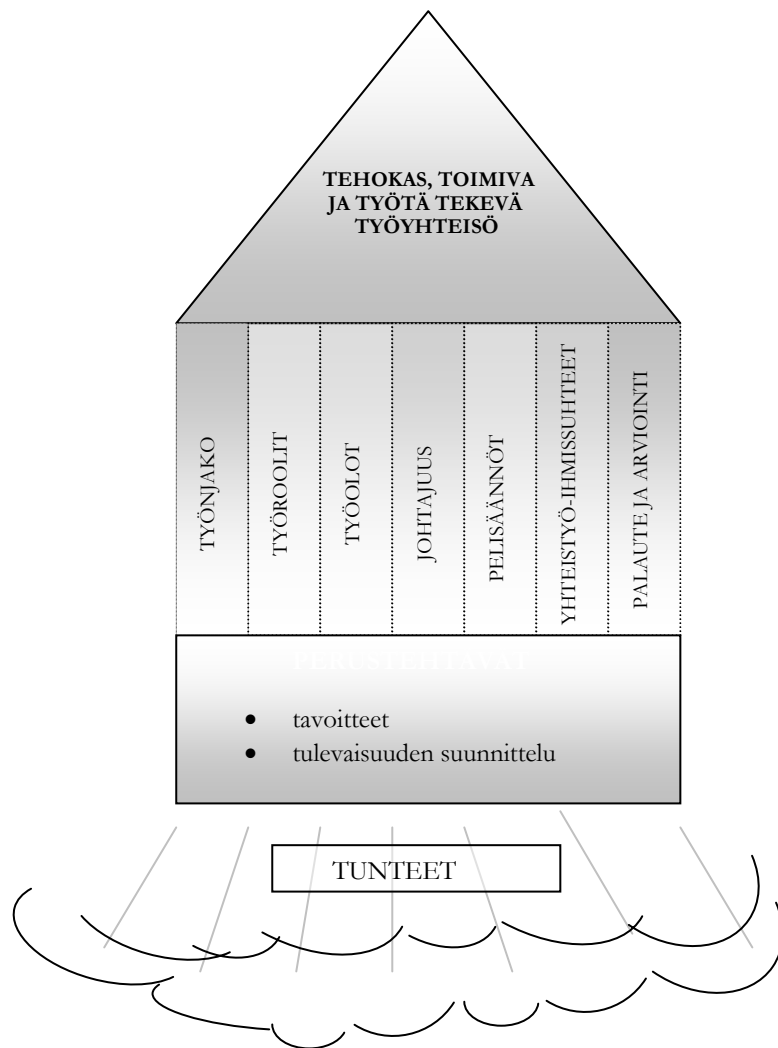
Luottamus on tunnetta ja tietoa. Miten luottamus syntyy ja miten sitä voi ylläpitää? Luottamus voi kohdistua toiseen ihmiseen, työryhmään, organisaatioon tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Luottamus liittyy odotukseen, että luottamuksen kohde osoittautuu luottamuksen arvoiseksi. Luottamus on usko siihen, että toiset toimivat siten miten on sovittu, ovat rehellisiä ja toinen ei käytä hyödykseen tai hyväkseen toista, eli luottamus on tunnetasoinen ilmiö. Luottamuksen syntyyn organisaatiossa vaikuttavat monet seikat: työntekijöiden persoonallisuuden piirteet, totutut ajattelutavat, pysyväisluonteinen odotus, että itseään luotetaan ja toisaalta taipumus luottaa yleensä ihmiseen. Luottamuksen syntyyn organisaatiossa vaikuttavat myös työolojen ja työn optimaalinen organisointi: työt on jaettu perustellusti oikein ja oikeuden mukaisesti, työtehtävät ovat riittävän selkeitä, mielekkäitä ja kehittymisen mahdollisuuden tarjoavia, resurssien riittävyys uskotaan, työvälineet ja -menetelmät ovat toimivia ja työn laadusta ja tuloksesta voi olla ylpeä. (Keskinen 2005, 47 - 48.) Luottamuksen ylläpitäminen ja parantaminen edistää palvelutuotannollista innovaatiota, avoimuutta ja psykologista turvallisuutta (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2003).

Esimiehen toiminta säätelee luottamuksen syntyä. Mitä enemmän esimies antaa organisaatiota ja työtä koskevaa tietoa, sitä enemmän työntekijöiden on mahdollista luottaa esimieheen. Luottamus on edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, taitojaan ja

tietojaan. Luottamus on edellytys organisaation muutostilanteissa muutosprosessin onnistuneelle läpiviennille. Luottamus vahvistaa työtyytyväisyyttä ja motivoi työtehtäviin. Luottamuksen avulla tehostetaan päätösten toimeenpanoa, helpotetaan keskinäistä kommunikointia ja vuorovaikutusta. Luottamus sisältää kyvyn sietää epävarmuutta. (Keskinen 2005, 48.) Avoin viestintä merkitsee, että tieto kulkee vapaasti ylhäältä alas ja alhaalta ylös ja joka suuntaan koko organisaatiossa. Avoin viestintä on sitä, että palautetta voidaan esittää kaikkiin suuntiin luottamuksen ilmapöörissä. (Hageman 1991, 51.)

Hyvä, selkeä viestintä valmentajan ja pelaajien välillä on välttämätöntä. Valmentajan työstä suurin osa menee keskusteluihin, ohjaukseen ja tiedon välittämiseen pelaajille. Jos tässä tehtävässä epäonnistuu, on lopputuloksen pelaajien erävarmuus ja turhautuneisuus. Viestinnän kolme periaatetta ovat: varmistu, että viesti on ymmärretty, ohjeet ovat positiivisia ja luottamusta herättäviä sekä innosta viestinnälläsi pelaajat tehtävään mukaan. (Miettinen 1992, 137 - 138.) Luottamus viestinnässä on olla sopusoinnussa muiden ihmisten kanssa kielellisesti ja ei-kielellisesti niin, että työntekijät tuntevat olonsa mukavaksi ja luottavat esimieheen (Hersey & Blanchard 1990, 298).

Viestintä on kyky lähettää sanoma toiselle siten, että toinen ymmärtää ja hyväksyy sen. ”Tiedän sinun ajattelevan, että ymmärsit mitä sanoin, mutta en ole varma siitä, että kuulit mitä tarkoitin” (Hersey & Blanchard 1990, 293 - 295). Esimiehen on osattava viestiä henkilökohtaisesti (Lampikoski 1998, 63). Esimies toimii työryhmänsä ja johdon välissä. Hän on johdon sanansaattaja ja välittää viestiä. (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2005, 43.) Tunteiden johtaminen on opittavissa oleva taito ja edellyttää esimieheltä mm. kykyä havainnoida, kuunnella ja vaikuttaa, käsitellä omia ja toisten tunteita, kykyä ottaa puheeksi ja puuttua (Kaski & Kiander 2005, 9). Jos organisaatiossa syntyy viestinnän vaikutuksesta ambivalenssia, kaksijakoisuutta, sanat ja teot ovat ristiriidassa keskenään, kuluttaa se työyhteisön energiaa hyvin tehokkaasti. Työntekijät joutuvat miettimään, mikä olikaan viestin todellinen sanoma. (Salmimies & Salmimies 2002, 204 - 205.)



Kuvio 8. Työyhteisön rakettimalli (Kaski & Kiander 2005, 12)

”Tunteet tarttuvat kuin taudit” (Perkka-Jortikka 2002, 21). Onneksi myös positiiviset tunteet tarttuvat: luottamus herättää luottamusta, arvostus arvostusta, välittäminen välittämistä, kunnioitus kunnioitusta ja rohkeus rohkeutta. Samoin leviävät innostus ja motivoituneisuus työyhteisössä. Mutta masentuneet masentavat, vihaiset haastavat riitaa, syylliset syyttävät, pelko, ahdistus ja kateus leviävät ja kateus syö vuorovaikutusta. Erilaisuus koetaan uhkaksi, vaikka ihmisten erilaisuus on rikkaus, johon laadukas yhteistyö perustuu. Myönteiset tunteet ja ajatukset ovat yhteydessä onnelliseen ja tasapainoiseen elämään. Työyhteisön kyky selvittää ongelmatilanteet ja osoittaa empatiaa antaa samalla tilaa positiiviselle yhteisöllisyydelle, jolloin on helpompi ottaa vastaan ja käsitellä työntekijöiden kielteisiä tunteita. (Perkka-Jortikka 2002, 21 - 22.)

Ihmisten toiminnan johtamisesta on siirryttävä ihmisten ajattelun johtamiseen, koska kestävin muutos saadaan muuttamalla ihmisten ajattelutapaa. Muutos vaatii viestintää siten,

että ihmiset saadaan mielellään toimimaan uudella tavalla. Edellytyksenä on tunteiden huomioonottaminen ja selkeä analyttinen ote. On osattava kuunnella, kysyä ja hankkia tietoa. Ongelmat pitää kyetä analysoimaan ja tehdä tarpeen vaatimat toimenpiteet. Luottamuksen aikaansaaminen on tärkeintä. Jokaisen yrityksen muutoskyky riippuu viestinnästä. (Lampikoski 1998, 63.)

”Yksilön halu irrottautua yhteisöstä omaksi hyväkseen ja sen seuraukset tunnetaan hyvin” (Hyypä 2005, 33). Työyhteisö ei toimi demokraattisesti ilman keskinäistä luottamusta ja luottamus vaikuttaa myönteiseste terveyteen, luottamus on ihmisten välisten suhteiden koossa pitävä voima. Mitä suurempi on luottamus, sitä helpompi on toimia yhdessä. Luottamuksen kääntöpuolella on nk. vapaamatkustajan ongelma. Vapaamatkustaja miettii, kannattaako hänen panostaa, koska muut tekevät sen hänen puolestaan, joten hän saa hyödyn ilmaiseksi. Hyypä on tutkimuksissaan todennut, että epäluottamus vaarantaa terveyden. Epäluottamuksen haitallinen vaikutus on suurempaa kuin lihavuuden. Epäluottamuksen haitallinen vaikutus terveyteen on samalla tasolla tupakoinnin kanssa. Luottamus on tae elämässä selviytymiselle, sillä se hidastaa ja estää haitallisia stressireaktioita. Työssä uupuminen on aikuisiällä kehittynyt luottamussairaus. (Hyypä 2005, 33 - 37.)

Osoita luottamusta jakamalla vastuuta – työnantaja saa suuren mahdollisuuden. Vastuun antaminen toimii erinomaisen opettajana. Kun työntekijä ottaa vastuuta, hän samalla sitoutuu kantamaan sen ja hyväksyy näin itselleen kovemmat vaatimukset sekä ammattilaisena, että ihmisenä. Vastuun ottaneessa työntekijässä tapahtuu merkittävää kehitystä, innostus ja perusteellisuus näkyvät tuloksessa. Jokainen vastuunkantaja osoittautuu työnantajansa luottamuksen arvoiseksi. (Halonen 2001, 170.)

Turvallisuudentunne rakentuu avoimuuden kautta. Avoimuus lisää jakamista ja jakaminen luo turvallisuutta, luottamus lisää turvallisuuden tunnetta. Tunteet ovat innovatiivisuuden (uudistumisen) pohja. Innovatiivisuus työyhteisössä keksii vaihtoehtoisia toimintatapoja ja luovuuden voimavarojen käyttöä. Työyhteisö on innovatiivinen, kun se on avoin – avoimuus luo luottamusta ja luottamus luo mahdollisuuksia avoimuudelle. Yhteisö on avoin silloin, kun jokainen tulee hyväksytyksi ja tuntee hyväksyntää. (Kaski & Kiander 2005, 23 - 25.)

2.4 Stressi ja työuupumus

Ihminen toimii, kun hänellä on ajatus siitä, mitä hän tekee ja miten hän tekee, ihminen on sitä mitä hän ajattelee. Kun ajatus on kylvetty – korjataan teko eli ajatustavan muutos on edellytys toimintatavan muutokselle ja siksi ajattelutavan muuttamiseen kannattaa paneutua perusteellisesti. Vaivannäkö maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin, sillä jollei ajattelutapaa muuteta, vanha ajattelutapa hylkii uutta ja ihminen palaa takaisin vanhaan toimintatapaansa. Ajattelun ja toimintatavan muutosten suhdetta voidaan kuvata jäävuorella, jossa pinnalla oleva osa on toiminnanmuutos. (Halonen 2001, 168.) Samanlaisen jäävuori kuvion piirtää Kaski kirjassaan Tunnejohtajuus kirjoittamalla tunteista ja niiden huomiotta jättämisestä. Jos tunteet jätetään huomiotta, eivät ne lakkaa olemasta, vaan ne menevät pinnan alle piiloon ja jäävät sinne kuluttamaan voimavaroja perustehtävän tekemiseltä. Tämä pinnanalainen, tiedostamaton alue vaikuttaa sitoutumiseen, motivaatioon ja työyhteisön toimivuuteen. (Kaski & Kiander 2005, 27.)

Tietoinen

- sanoitetut ja ilmaistut tunteet
- tehtäväkeskeisyys

- virallinen rakenne
- viralliset tavoitteet, säännöt
normit
- sopimukset

KULTTUURI, MOTIVAATIO, SITOUTUMINEN

Tiedostamaton

- epäviralliset roolit, normit ja rakenne
- työntekijöiden epäviralliset suhteet, henkilökohtaiset vaikutteet ja pyrkimykset
- sanoittamattomat ja ilmaisemattomat tunteet
- mielikuvat

Kuvio 9. Jäävuorikuvio (Kaski & Kiander 2005, 27)

Muuttuvia yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka säätelevät kuormittumista, ovat esimerkiksi työntekijän taitotaso työssä ja hänen sisäinen mallinsa työstä ja sen suorittamisesta. Ristiriitä ympäristön vaatimusten ja omien voimavarojen välillä synnyttää stressiä. Ristiriitainen, hankala tilanne muuttuu stressaavaksi silloin, kun se koetaan uhkaksi tai se aiheuttaa työntekijälle mahdollisesti joitakin menetyksiä. (Heikkilä 1998, 25 - 27.)

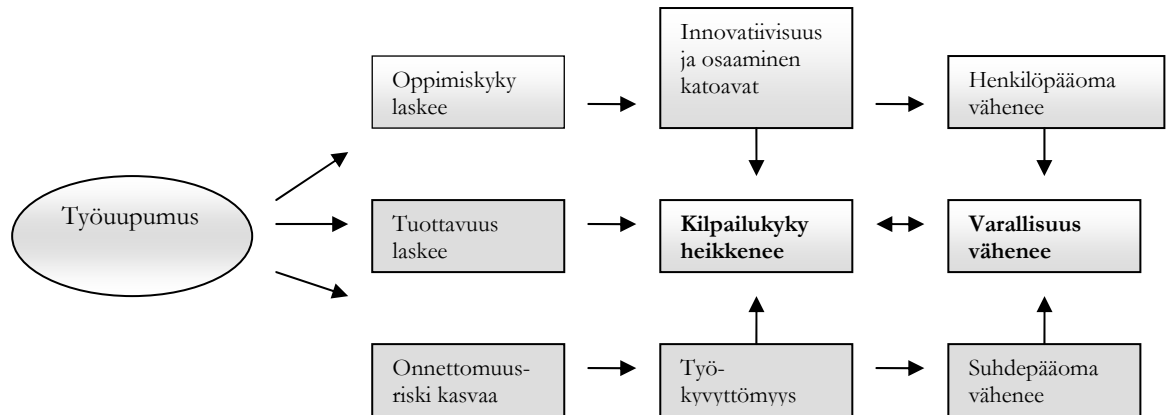
”Tyypillinen työuupumuskierre alkaa tunteesta, että ei hallitse enää työtään”. Kun osaaminen ei enää riitä, ihminen alkaa oireilla henkisesti ja fyysisesti. Stressi vähentää oppimiskykyä ja luovuus katoaa. Ammattitaito heikkenee ja alkaa työuupumuskierre (Ojala & Ahonen 2003, 66 - 67). Hallitsematon kiire tuo työuupumusta. Kiirettä ei voi enää normaalin työajan puitteissa hallita, edes jatkuvat ylityöt eivät sitä pura. Tilanteen jatkuessa tulevat nukkumisvaikeudet ja univelkaa syntyy. Työuupumus on pitkäaikaisen stressin tuottama häiriö ja sen oireina ilmenee ärtyneisyyttä, tyytymättömyyttä, ahdistuneisuutta, huolestuneisuutta, unihäiriöitä, fyysisiä kipuja, elimistön toimintahäiriöitä sekä sosiaalista vetäytymistä. (Koivisto 2001, 92 - 94). ”Kyseessä on hitaasti etenevä ja vaikeasti tunnistettava sairaus” (emt., 147). Työuupumukselle on ominaista kokonaisvaltainen väsymys – henkinen voimattomuus, kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön – työn ilon katoaminen, heikentynyt ammatillinen itsetunto eli pelko, ettei suoriudu työstään ja menettää työn hallinnan. Työuupumus syntyy silloin, kun ihmisen voimavarat ylittyvät. Syynä voi olla joko ammatilliset tai työyhteisön sisäiset tai laajemmin työyhteisöön liittyvät syyt. (Koivisto 2001, 153 - 155.)

Työyhteisön uupumiskierrteen tekijöinä pidetään:

- työtehtävän jatkuvat muutokset, jatkuva uuden oppiminen kiristää työtahtia
- työnjako ja vastuualueet muuttuvat, mutta eivät ole selviä
- ihmissuhteista puuttuu avoimuus ja luottamus, tilalle tullut kilpailu, kateus ja välinpitämättömyys
- työntekijä ei itse voi vaikuttaa tilanteeseen
- työtehtävät laajenevat, epäselvät vastuunrajat
- epävarmaksi muuttunut tilanne - tulevaisuus ei ole varmaa. (Koivisto 2001, 156.)

Uupumisongelmissa on paras ratkaisu työyhteisön yhteispeli ja erityisesti epävarmoina aikoina työpaikoilla tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä ja keskinäistä arvostusta. Kaikkien mielipiteitä pitäisi kuunnella ja kunnioittaa, sillä arvostuksen kokeminen luo viihtyvyyttä ja laukaisee uupumusta. Työuupumuksen kehittymiseen vaikuttavat työn ohella myös yksilölliset tekijät: korostunut sitoutuminen tavoitteisiin, joiden saavuttamiseen on rajalliset mahdollisuudet. Tunnolliset, ahkerat ja paljon itseltään vaativat ovat sitä

joukkoa, jotka eivät osaa pitää huolta hyvinvoinnistaan. Empaattiset ihmiset, koska heillä on kyky havaita toisten ihmisten tarpeet ja halu auttaa. (Koivisto 2001, 164 - 168.)



Kuvio 10. Työuupumuksen seuraukset (Ojala & Ahonen 2003, 66)

Hyöppä määrittelee uupumuksen tunteeksi, joko jatkuu pitkään ja heikentää huomattavasti ihmisen toimintakykyä ja elämän laatua. Jos ihminen onnistuu tehtävissään, hän saa tästä tunteesta tarmoa jatkoonkin, mutta jos hän tuntee itsensä avuttomaksi, masentuneeksi ja ahdistuneeksi, tunne kuluttaa ja uuvuttaa hänet. Unettomuus liittyy merkittävästi uupumukseen. Uupumukseen tai haitalliseen väsymykseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Niitä saatetaan pitää elämän turhina pulmina ja liioitteluna tai niihin ei paneuduta siksi, että ne vievät aikaa ja tieteelliseltä kannalta ovat ”epämääräisiä”. Yksi ongelma on myös se, että ihmiset kuvailevat vointiaan ja oireitaan hyvin eri tavoin ja kuitenkin joidenkin toimintakyky ja koko elämänlaatu on huonontunut suuresti uupumuksen vuoksi. Jaksamattomuus koetaan kielteisenä, koska se aiheuttaa monia ongelmia kuten jatkuvaa epämukavuutta, toimintakyvyn vaikeutumista ja ”pahaa” stressiä. (Vartiovaara 2000, 35 - 41.)

Stressi on osa elämää ja sen hallintaa ja kun hallinta on uhattuna, ihminen reagoi aktiivisella ”pako tai taisto” -reaktiolla, ja jos hallinta menetetään tai sitä ei saavuteta, paineisiin reagoidaan passiivisella ”luovutus ja lamaannusreaktiolla” eli loppuun palamisella.

Työuupumus ja loppuun palaminen on pitkäaikaisen stressin tuloksena syntynyt häiriö. Tunnusmerkkienä ovat kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Kanadalaisen stressitutkija Hans Selyen mukaan stressireaktiossa on kolme perättäistä vaihetta, jotka ovat hälytysvaihe, elimistön sopeutumisvaihe ja uupumisvaihe. Loppuun palamisen kehittyminen, niiden oireet ja

voimakkuus vaihtelevat yksilön mukaan hyvinkin paljon. Tyypillisiä oireita ovat unihäiriöt, keskittymis- ja oppimiskyvyn heikentyminen, unohteleminen, jatkuva ärtyneisyys ja jännittyneisyys, toistuvat fyysiset kivut, töihin tarttuminen on vaikeaa, mikään ei kiinnosta ja tulevaisuus näyttää synkältä. (Rauramo 2004, 67 - 68.)

Stressireaktio ei sinänsä ole kielteinen ilmiö. Kun ihminen altistuu stressille, pulssi nousee, verenpaine kohoaa jonkin verran ja ns. stressihormonin erityis lisääntyy. Tällaisessa valmiustilassa ihminen kykenee toimimaan nopeammin ja tehokkaammin, mutta hänelle pitää antaa riittävästi aikaa palautua tilanteesta. Ihminen kykenee kohtaamaan haasteet vaativina, ponnistelua aiheuttavina tehtävinä, jotka tarjoavat hänelle onnistumisen elämyksien mahdollisuuksia. Ellei palautumismahdollisuutta ole, voi toistuva ja pitkäaikainen stressaantuminen johtaa uupumukseen. Kuormittavuuden suhteen työntekijän tulisi löytää itselleen sopiva optimaalinen, positiivinen stressi. Negatiivinen stressi on peräisin ristiriidasta: työntekijän työhönsä kohdistamat odotukset ja tarpeet ovat ristiriidassa työn tarjoaminen haasteiden ja tyydytyksen kanssa. (Salmimies & Salmimies 2002, 45 - 46.)

Ihminen voi kokea jokaisen elämäntilanteensa muutoksen stressaavaksi, sillä muutos on aina menetys, jolloin jostakin tähänastisesta joudutaan luopumaan. Luopuminen voi koskea rahaa, arvoja, tunnetta, turvallisuutta tai mitä muuta tahansa. Ihmisen on vaikea luopua ja siksi muutos on vaikeaa, ja koska jokainen muutos sisältää menetyksen, jokainen muutos aiheuttaa myös muutosvastarintaa. Nykyisin tässä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa sanotaankin, että muutosvastarinta on olemukseltaan enemmänkin vanhasta luopumisen vastustusta ja mitä arvokkaampia asioita ihminen kokee menettävänsä, sitä suurempi on muutosvastarinta. Muutoksissa joutuu luopumaan esimerkiksi työtovereista ja silloin ei ole kysymys menetyksestä vaan ihminen joutuu luopumaan niistä tunteista ja arvoista, joita kohteeseen on suunnattu. (Salmimies & Salmimies 2002, 40 - 41.)

Stressi voi siis olla joko hyvää tai pahaa stressiä. Hyvää stressiä me tarvitsemme välillä, kun haluamme saada lisävoimaa työskentelyymme, mutta kun tällainen henkinen ja fyysinen hälytystila jää päälle, puhumme kielteisestä eli ”pahasta” stressistä. Tällainen jatkuvaksi tilaksi muuttunut stressi aiheuttaa tyytymättömyyttä, väsymystä, tunne, että mihinkään ei voi vaikuttaa, ajatus ei kulje ja tuntuu kuin olisi tiukassa puristuksessa. Jatkuvan pitkäaikaisen stressin seurauksena syntyy työuupumus, joka on vakava, työssä kehittynyt krooninen

oireyhtymä, jonka tunnistamisen tekee vaikeaksi hidas ja salakavala etenemistapa. Työuupumus on kolmetahoinen häiriö, jolle on ominaista:

- Kokonaisvaltainen väsymys, henkinen voimattomuus, joka jää vain päälle.
- Kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön - työn ilo katoaa. Työ ei tunnu mielekkäältä, eikä sen merkitys selvältä. Ihmissuhteet muuttuvat etäisiksi ja kylmiksi.
- Heikentynyt ammatillinen itsetunto, jonka merkkeinä ovat pelko ja tunne, ettei suoriudu työstään ja työn hallinnan tunteen menettäminen. (Koivisto 2001, 146 - 154.)

Työstressi on paineenalainen tilanne, jossa työnvaatimukset ylittävät työntekijän voimavarat ja taustalta yleensä löytyy ongelmia työjärjestelyissä ja yhteisön vuorovaikutussuhteissa. Tavallisempia stressitekijöitä ovat muun muassa: huonot työolosuhteet, pitkät työpäivät, liikaa tai liian vähän töitä, muutokset elämässä, ihmissuhteet, arvostuksen ja tunnustuksen puute. (Perkka-Jortikka 2002, 106.)

Työuupumus syntyy silloin, kun työtilanne ylittää ihmisen voimavarat. Työuupumus on pitkällinen, hidas, vuosien kuluessa kehittyvä prosessi, jonka aikana yksittäisiä syitä on vaikea erottaa monien tekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta. Yksilöllisiä työuupumuksen oireita ovat:

- voimakas vastuuntunto
- ylitunnollisuus ja ahkeruus
- oma vaatimustaso on korkealla
- itsearvostus kytkeytyy suoriutumiseen
- työkeskeisyys
- omien tarpeiden ja terveen itsekkyyden unohtaminen
- voimavaroja tuovista asioista luopuminen. (Koivisto 2001, 154 - 155.)

Monet työuupumusta tutkineet asiantuntijat ovat korostaneet työyhteisön merkitystä ongelmallisen tilanteen ratkaisijana. Koivisto nostaa merkittävien tekijöiden joukkoon myös työyhteisön avoimuuden ja esimiesosaamisen. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri työyhteisössä

vähentäisi uupumisriskiä ja auttaisi esimiestä tunnistamaan oireita. Työyhteisön tietoinen kehittäminen tehostaisi ja parantaisi työn tekemistä ja sen laatua. Koivisto pitää jaksamisen avainsanan arvostusta, arvotettu työntekijä on varmasti motivoitunut ja innostunut. (Koivisto 2001, 159 - 160.)

Työuupumus on vakava, työssä kehittyvä stressioireyhtymä. Työuupumuksen ominaispiirteitä ovat: pitkäaikainen ja voimakas väsymys, joka ei häviä levossa, kyyniseksi muuttunut ja kyseenalaistava asenne työhön, joka näkyy työn ilon katoamisena sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto, jonka merkkeinä ovat pelko, ettei suoriudu töistään ja etteivät työt pysy hallinnassa. Työuupujat kärsivät myös ärtyisyydestä, tyytymättömyydestä, ahdistuneisuudesta, huolestuneisuudesta, unen häiriöistä, fyysisistä kivuista, elimistön toimintahäiriöiden tuntemuksesta ja sosiaalisesta vetäytymisestä. Uupumuksen seurauksena suorituskyky heikkenee, mikä edelleen vahvistaa stressin kokemista. Stressinhallinnassa olisi tärkeää pyrkiä ongelman kohtaamiseen, sen haltuunottoon ja näin asettamaan tilanteelle uusi tavoite. Huumori auttaa jaksamaan, sillä se lisää luovuutta, yhdistää ihmisiä, rentouttaa, edistää hyvinvointia, purkaa jännitteitä ja parantaa ilmapiiriä. (Perkka-Jortikka 2002, 106 - 109.)

2.5 Tiedonvälitys ja -kulku

Kuntalaki vuodelta 1995 kuntien tiedottamisesta korostaa aktiivista tiedottamista suunnitelmista, päätöksistä ja niiden vaikutuksista. Päivittäisen tiedottamisen ja julkisen keskustelun toimiminen käytännössä, vaatii oikeaa asennetta ja tiedotusosaamista. Tiedottaminen on väline työyhteisön johtamisessa. Tiedottaminen motivoi yhteistyöhön ja auttaa työntekijöitä sitoutumaan kunnan strategiaan. Tehokas toimintatapa edellyttää, että tieto kulkee organisaation sisällä ja työntekijät tuntevat työnsä keskeiset tavoitteet. Sisäinen tiedottaminen on osa kunnan henkilöstöjohtamista, jonka avulla henkilöstöä motivoidaan tuloksellisempaan työskentelyyn. Sisäinen tiedottaminen voi olla suullista, kirjallista, työpaikka- tai henkilöstökokouksia, tiedotteita tai tiedotuslehtisiä. (Seppälä 1995, 3 - 10.)

Viestintä eli kommunikaatio on informaation eli tiedon vaihdantaa ihmisten kesken. Tieto on elintärkeää organisaatiolle. Tiedon ominaisuuksiin ovat: poistaa epävarmuutta, tuo järjestystä epäjärjestykseen, on yllätyksellistä, on sidoksissa aiemmin tiedettyyn asiaan ja tieto vaatii yhteisen symbolijärjestelmän olemassaoloa. Symboli eli merkki on ärsyke, joka edellyttää, että vuorovaikutuksessa olevat henkilöt ymmärtävät asian jokseenkin samalla tavalla.

Organisaation vuorovaikutusprosessissa johtamisen yksi osa on oikeanlainen tiedottaminen. (Juuti 1989, 143 - 155.)

Työyhteisön toiminnan muodostaa ja sitä ylläpitää työntekijöiden välinen viestintä. Työyhteisö on varsin pitkälle sellainen, millaista viestintä on – miten tieto kulkee. Epävirallista sanallista viestintää nimitetään ”puskaradioksi” ja jos työyhteisön virallinen viestintä on puutteellista, alkaa ”puskaradio” hoitaa asioita. Epävirallinen viestintä paikkaa virallisen viestinnän aukkoja. ”Puskaradion” viestittämät huhut ja juorut voivat olla hyvinkin vahingollisia työyhteisölle varsinkin, jos ne ovat virheellisiä ja niiden leviämistä ei saada estetyksi. Epäviralliseen tiedottamiseen liittyy kolme ominaisuutta: johto ei kykene kontrolloimaan sitä, työntekijät pitävät epävirallista tietoa uskottavampana ja luotettavampana kuin virallisia tiedotteita ja kolmanneksi työntekijät käyttävät hyväkseen ”puskaradiota” edistääkseen omia etujaan. (Lämsä & Hautala 2004, 122 - 123.)

Yrityksen tiedotustoiminta on vuorovaikutuksen aikaansaamista, tuloksellista toimintaa mahdollisimman kitkattoman yhteistyön saavuttamiseksi. Ihmisen turvallisuudentunne edellyttää tietoa tulevista ja olemassa olevista tapahtumista. Henkilöstön asenteet ja käyttäytyminen vaikuttavat myös siihen, millaiseksi organisaation tulevaisuus muodostuu. Asenteiden osuus on merkittävä ilmapiirin syntyyn vaikuttava tekijä, jolla taas on suoranainen vaikutus tehokkuuteen, työn laatuun ja luottamukseen. Tehokas tiedottaminen on edellytys positiivisen ja luottamusta herättävän työilmapiirin syntyyn. Oikeanlaisella kommunikoinnilla aikaansaadaan ymmärrystä ja yhteistyötä tavoitteisiin pyrittäessä. Tarkoituksena on siis pitää henkilöstö ajan tasalla. Henkilöstön ajan tasalla pitäminen merkitsee taas sitä, että henkilöstö on tietoinen tehtävistään, niiden suunnittelusta, muutoksista ja saavutetuista tuloksista. Ellei tiedonvälitys syystä tai toisesta kulje, syntyy nopeasti arvailuja ja huhuja, joiden seurauksena syntyy yleinen epäluuloisuus, luottamuksen menetys, ilmapiirin huononeminen ja yleinen passiivisuus. Samanlainen tilanne syntyy, jos työntekijöillä ei ole mahdollisuutta saavuttaa johdon tietoisuuteen omia mielipiteitään. Tehokas tiedonkulku lisää työntekijöiden itsetuntoa ja pätemisentarvetta, jotka puolestaan vähentävät konflikteja ja lisäävät viihtyvyyttä. Molemminpuolinen avoin ilmapiiri, jossa tietoa annetaan ja vastaanotetaan johdonmukaisesti ja ilman viivytelyjä, vähentää myös muutosvastarintaa. (Palm & Vuotilainen 1977, 176 - 179.)

Yksi johtamisen osa-alueista on kommunikointi. Kommunikointi on sitä, että kaikki, jotka ovat tekemisissä tehtävän, muutoksen tai asian kanssa saavat tietää mitä on meneillään ja mitä heiltä vaaditaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Kommunikointiin kuuluu myös kuunteleminen ja hyvä johtaja tietää, että tavoitteiden saavuttamiseksi kuuntelu on tuottavampaa kuin puhuminen. (Hyry 2006.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TYÖN TOTEUTUS

Tutkimisen kohteena on jaksaminen – työssä jaksaminen. Tavoitteena on selvittää, kuinka organisaatiomuutoksesta on työyhteisössä selvitty. Opinnäytetyö toteutetaan kyselylomakkeen avulla tehdyllä kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella ja kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella. Haastattelututkimuksen kvalitatiivista osuutta edustavat yhdeksän rajaamatonta avointa kysymystä ja kvantitatiivista osuutta viisi vaihtoehtokysymystä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään mielipidetiedustelujen käyttämää Likert-asteikkoa neliportaisena. Otoskokona on koko perusjoukkoa eli kysymyksessä on kokonaistutkimus. Opinnäytetyössä voidaan siis täysin varmasti sanoa, että näin asia on tässä joukossa. Kokonaistutkimuksen perusjoukkona on kirjanpidon, Rondon, maksuvalmiustiimin ja palkkahallinnon vakituudessa työsuhhteessa olevat henkilöt. Tutkimus ei koske määräaikaisia työntekijöitä.

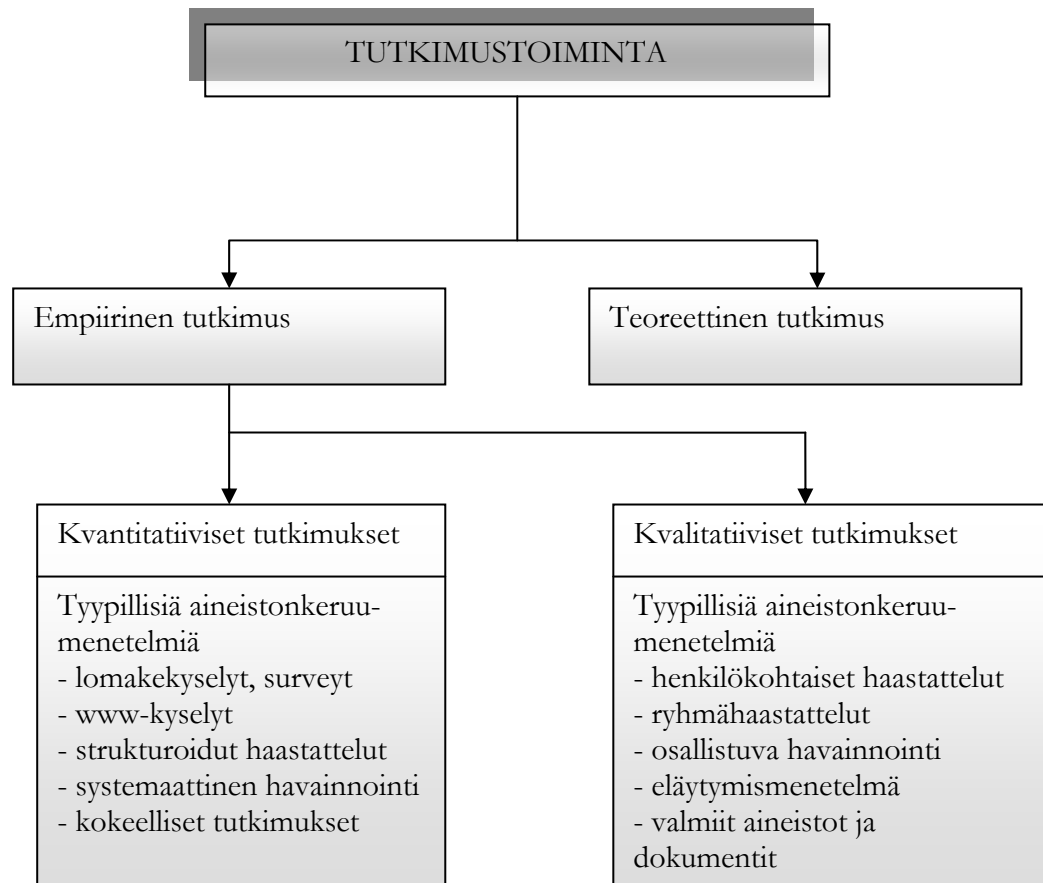
Kirjallisuuden avulla työhön löytyi teoreettinen pohja, joka antaa opinnäytetyölle jäntevyyttä ja joka auttaa keskittymään oleellisiin asioihin. Teoria antaa myös tekijälle työkalut, käsitteet, joiden oikeellisuudesta riippuu myös saatujen tulosten oikeellisuus (hyvyys). Luotettavuutta opinnäytteessä on pyritty parantamaan käyttämällä ns. käännettyjä osioita tutkimuksessa eli samaa asiaa on kysytty eri tavalla (Metsämuuronen 2003, 10, 73).

3.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen, syventävä tutkimus auttaa ymmärtämään työntekijän käyttäytymistä (Lotti 1995, 42.). ”Tutkimus on luova prosessi” (Heikkilä 2004, 13.) Kvalitatiivinen tutkimus tutkii jotain kohdetta ja selittää sen käyttäytymisen. Kvalitatiivinen tutkimus sopii toimintojen kehittämisen, vaihtoehtojen etsimisen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Kvalitatiivinen

tutkimus vastaa kysymyksiin: miksi, miten ja millainen ja aineisto on tekstimuodossa. (Heikkilä 2004, 16.)

Mielipiteitä ja asenteita selvitetään klassisella Likert-asteikolla. Asennemittausten yhteydessä skaalan leveys ei ole ydinkysymys, valittavana on 3 – 7 -portaisia vaihtoehtoja ja tässä opinnäytetyössä asteikko on neliportainen. (Metsämuuronen 2003, 39 - 40.)



Kuvio 11. Tutkimusten jaottelua (Heikkilä 2004, 13)

3.2 Opinnäytetyön validius ja reliabelius

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan kahdella termillä: reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen eli mikäli samaa asiaa mitattaisiin samalla tavalla monesti niin saataisiinko samanlaisia vai toisistaan poikkeavia vastauksia. Validiteetin luotettavuus on puolestaan se, mitattiinko sitä, mitä piti mitata. Validius sisältää käsitteet ulkoinen ja sisäinen validiteetti. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, että onko tutkimus yleistettävissä. Yksi ulkoiseen validiteettiin vaikuttava tekijä on otoskoko. Tämä opinnäytetyö on kokonaistutkimus ja otoksena on koko perusjoukko, joten tutkimuksen ulkoinen validiteetti on luotettava. Sisäinen validiteetti voidaan jakaa sisällön, käsitteen tai kriteerin mukaan. Sisällön validiteetti tutkii onko käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja kattavatko ne riittävän laajasti kyseisen aiheen. Tämän opinnäytetyön kysymykset ovat suoraan kirjoitetusta teoriasta johdettu. Käsitevaliditeetissa tarkastellaan kysymyksen kohteena olevaa yksittäistä käsitettä ja mikäli käsitettä mittaavat osiot mittaavat muuttujaa (käsitettä) pitää kyseisten osioiden olla yhteydessä keskenään järjestelmällisemmin kuin muiden muuttujien kanssa. Kriteerivaliditeetilla verrataan mitattua arvoa arvoon, joka on validiuden kriteeri eli mitattua arvoa verrataan jo olemassa olevaan yleiseen arkisto- tai tilastolukuun. (Metsämuuronen 2003, 35 - 44.) Tässä opinnäytetyössä muuttujien mittaustasoa kuvataan järjestelmäasteikolla. Järjestelmäasteikolla muuttujien arvoluokat laitetaan mitatun ominaisuuden mukaiseen järjestykseen (Karjalainen 2000, 15).

Tutkimuksen tekemisessä, niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa on oleellista kysyä Pilatuksen tavoin: mikä on totuus? Tässä totuuden etsinnässä ei ole olennaista se, päästäänkö lähemmäksi totuutta kvalitatiivisella vai kvantitatiivisella menetelmällä, vaan pyrkimys on päästä totuutta niin lähelle kuin mahdollista. (Metsämuuronen 2003, 161.)

Laadullinen tutkimusote soveltuu hyvin tutkimukseen silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä. Keskeiset laadullisessa metodologiassa käytettävät tutkimusmenetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Tämän opinnäytetyön kvalitatiivinen osuus tapahtui haastattelututkimuksena, jossa haastattelu oli avointen kysymysten esittämistä valitulle ryhmälle. Tulokset nousevat tutkittavien kokemuksista. (Metsämuuronen 2003, 167, 205.)

Tutkimuksen saa jakaa niin, että erilaisia lähestymistapoja voidaan käyttää totuuden löytämiseksi. Useat metodologiaa käsittelevät kirjat varoittavat liian voimakkaasta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen dikotomiasoinnista eli kahtiajaosta, mutta kysehän on pikemminkin eräänlaisesta jatkumosta kuin joko-tai -vastakkainasettelusta. Tutkimusotteet eroavat kuitenkin melko huomattavasti toisistaan, joten on järkevää valita jompikumpi otteista pääasialliseksi tutkimusotteeksi. Tässä tutkimuksessa pääasiallinen tutkimusote peruslähestymistapana on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, jota ryydittää ja lihavoittaa määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote. Mitä useampaa tutkimusmenetelmää käyttää, sitä varmempaa on saatu tieto. Tätä kutsutaan triangulaatioksi eli samaa ilmiötä tarkastellaan useasta eri suunnasta. (Metsämuuronen 2003, 207 - 209.)

3.3 Aineiston keruu ja käsittely

Aineiston keruu ja käsittely sitoutuvat toisiinsa tiiviimmin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole sidottu rajattuun aineistoon kuten kvantitatiivinen (Mäkelä 1998, 45 - 46). Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä kuvataan jotakin tapahtumaa, pyritään ymmärtämään jotakin toimintaa tai annetaan tulkinta jollekin ilmiölle (Eskola & Suoranta 1998, 61). Jokaiselle tutkittavalle lähetettiin sähköpostin välityksellä kyselylomake (LIITE 3.). Kyselylomaketta testattiin ennen varsinaista tutkimusta kolmella henkilöllä. Tämän testauksen pohjalta yhden kysymyksen muotoa muutettiin ymmärrettävämmäksi ja aina uuden kysymyksen eteen lisättiin yksi vaihtoehtorivi, jolloin luettavuus näyttöruudulla parani.

Vastausaikaa oli viikko. Vastaukset palautettiin työpaikan kahviossa olevaan palautuslaatikkoon. Kyselyssä ei ollut kysymyksiä taustamuuttujista, sillä vastaajille haluttiin antaa luotettava kuva siitä, että yksittäistä vastaajaa ei pysty vastausten joukosta tunnistamaan.

Raportoinnin on oltava yksityiskohtaista ja selkeää, koska raportointi suoraan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen eri vaiheet kuvataan siten, että lukijalle ei jää epäselvyyttä, miten tutkija on toiminut tiedonhankinnassa ja aineiston analysoinnissa. Ulkopuolisenkin on ymmärrettävä, mihin tutkija sanomansa perustaa ja näin lukijallakin on mahdollisuus arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Raportointiin lisätään riittävästi lainauksia alkuperäisestä aineistosta, jolloin lukijat saavat elävän mielikuvan tutkimustodellisuudesta

ja vakuuttuvat kuvattujen tapahtumien totuudenmukaisuudesta. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 99.)

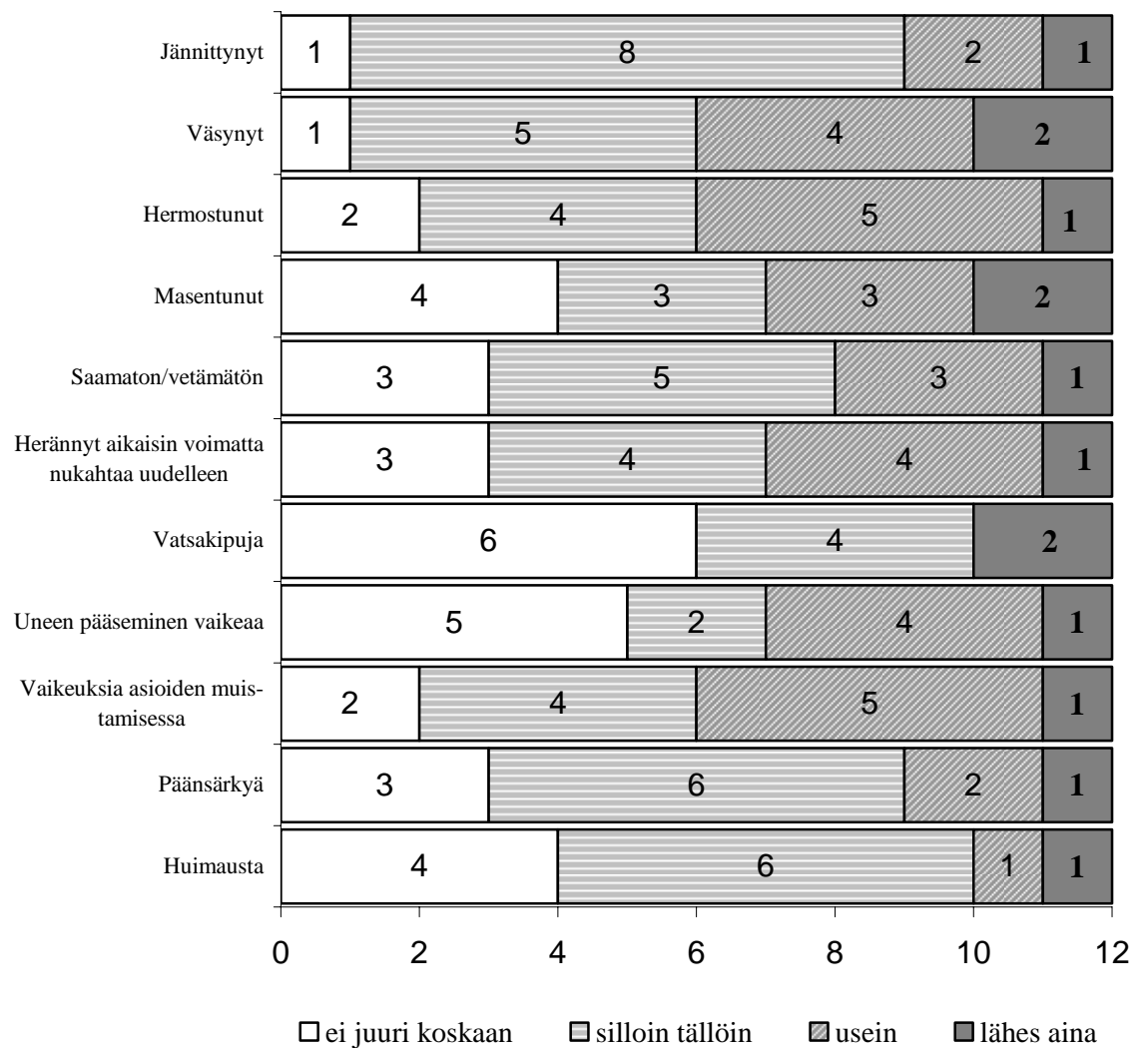
4 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka työyhteisössä oli selvitty jaksamisen näkökulmasta organisaation muutostilanteessa. Kirjanpito-osastolle henkilökuntaa oli siirtynyt muun muassa Kainuun keskussairaalan toimistosta ja palkkahallinto-osastolle myös maakunnista. Kirjanpito, Rondo (ostoreskontra) ja maksupalvelutiimissä on yhteensä viisitoista työntekijää, joista kaksitoista vastasi kyselyyn. Palkkahallinnossa kyselyyn vastasi myös kaksitoista työntekijää kahdeksastatoista.

Tutkimustuloksista laskettiin SPSS-tilasto-ohjelmalla esiintymiskertojen lukumäärät eli frekvenssit ja frekvenssejä vastaavat suhteelliset frekvenssit eli prosentit (LIITTEET 4 - 57). Näin saaduista luvuista muodostettiin excelin -taulukkolaskentaohjelmalla kuviot kyseessä olevista teemoista.

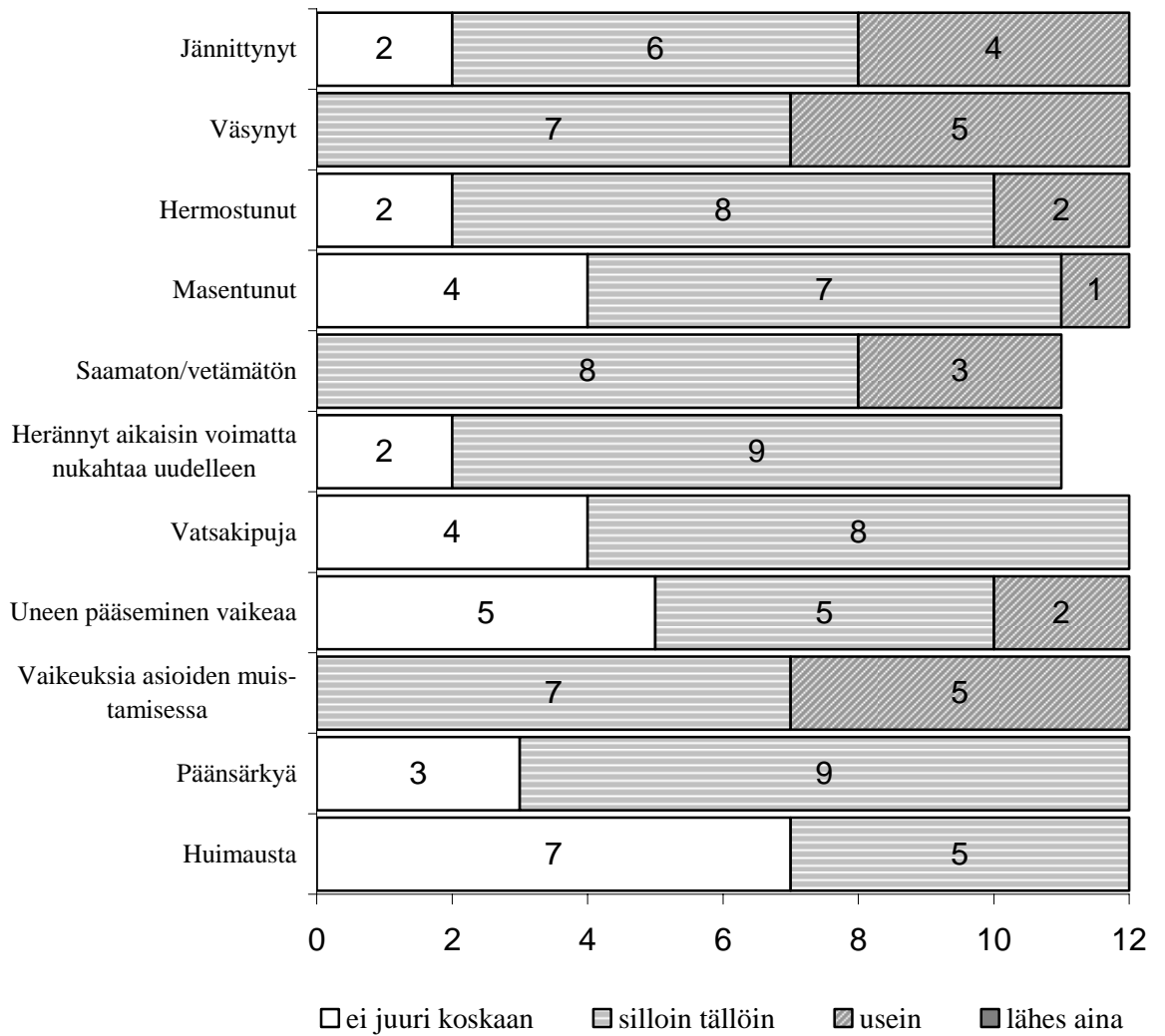
4.1 Työuupumus ja ylikuormittuminen

Pitkäaikaisen kuormittumisen oireita eli työuupumusta käsiteltiin kysymyksissä 1 – 2. (LIITTEET 3/1.) Vastaajia molemmissa eri tutkimus kohteissa (n=12) pyydettiin vastaamaan ylikuormittumisen oireisiin vastausvaihtoehdoilla ”ei juuri koskaan”, ”silloin tällöin”, ”usein” ja ”lähes aina”. Kirjanpidon, Rondon ja maksupalvelutiimin vastaajista kahdeksan henkilöä ei tuntenut ylikuormittumisen oireita koskaan tai tunsivat vain silloin tällöin. Ylikuormittumisen oireita usein tai lähes aina kyseisissä toimipisteissä tunsivat neljä henkilöä vastanneista (LIITTEET 4 - 14).



Kuvio 12. Ylikuormittumisen oireet kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä

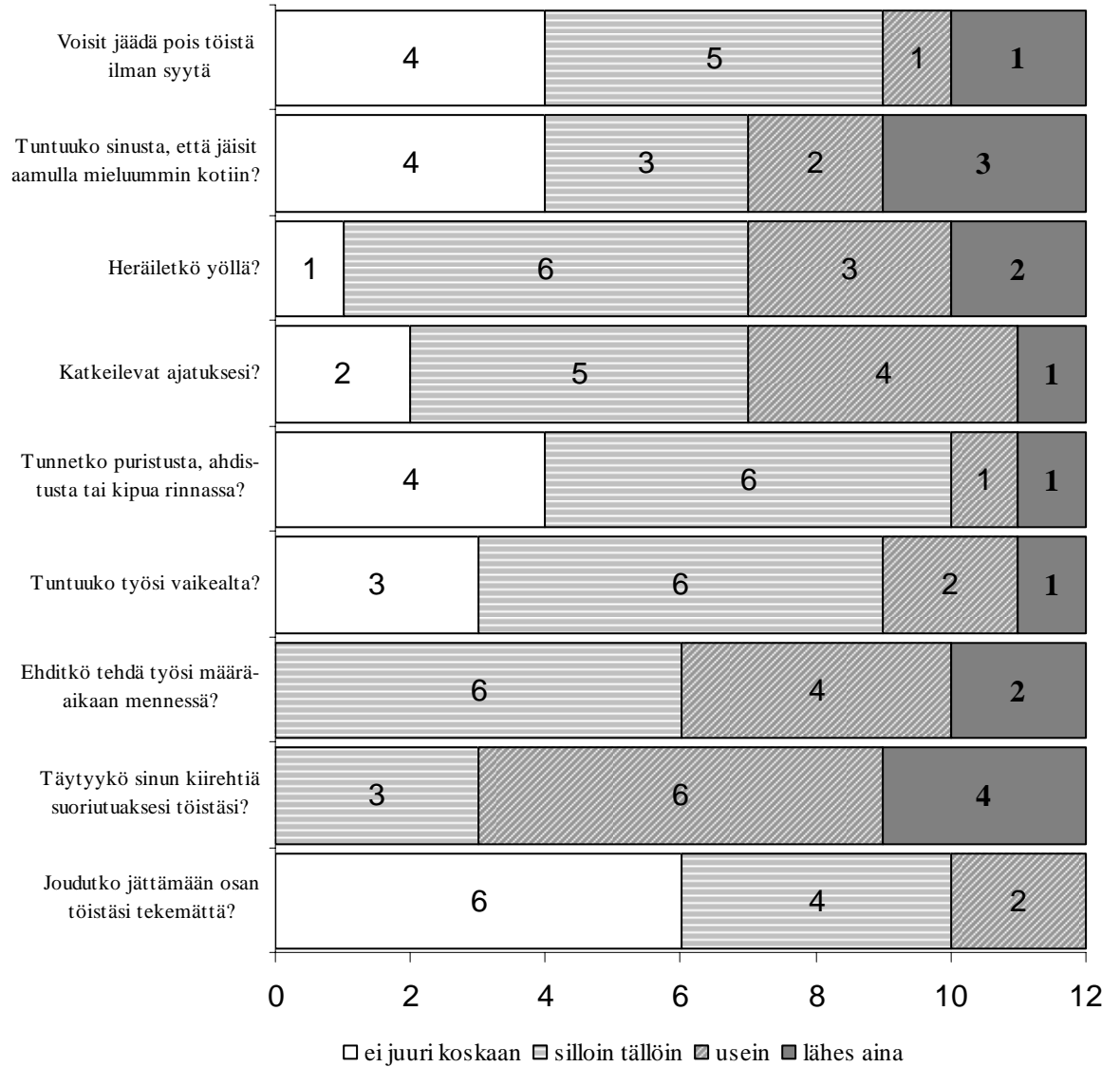
Palkkahallinnossa (n=12) ylikuormittumisen oireita vastaajista tunti, ei juuri koskaan tai silloin tällöin, yhdeksän henkilöä ja usein näitä oireita tunti kolme henkilöä. (LIITTEET 31 - 41.)



Kuvio 13. Ylikuormittumisen oireet palkkahallinnossa

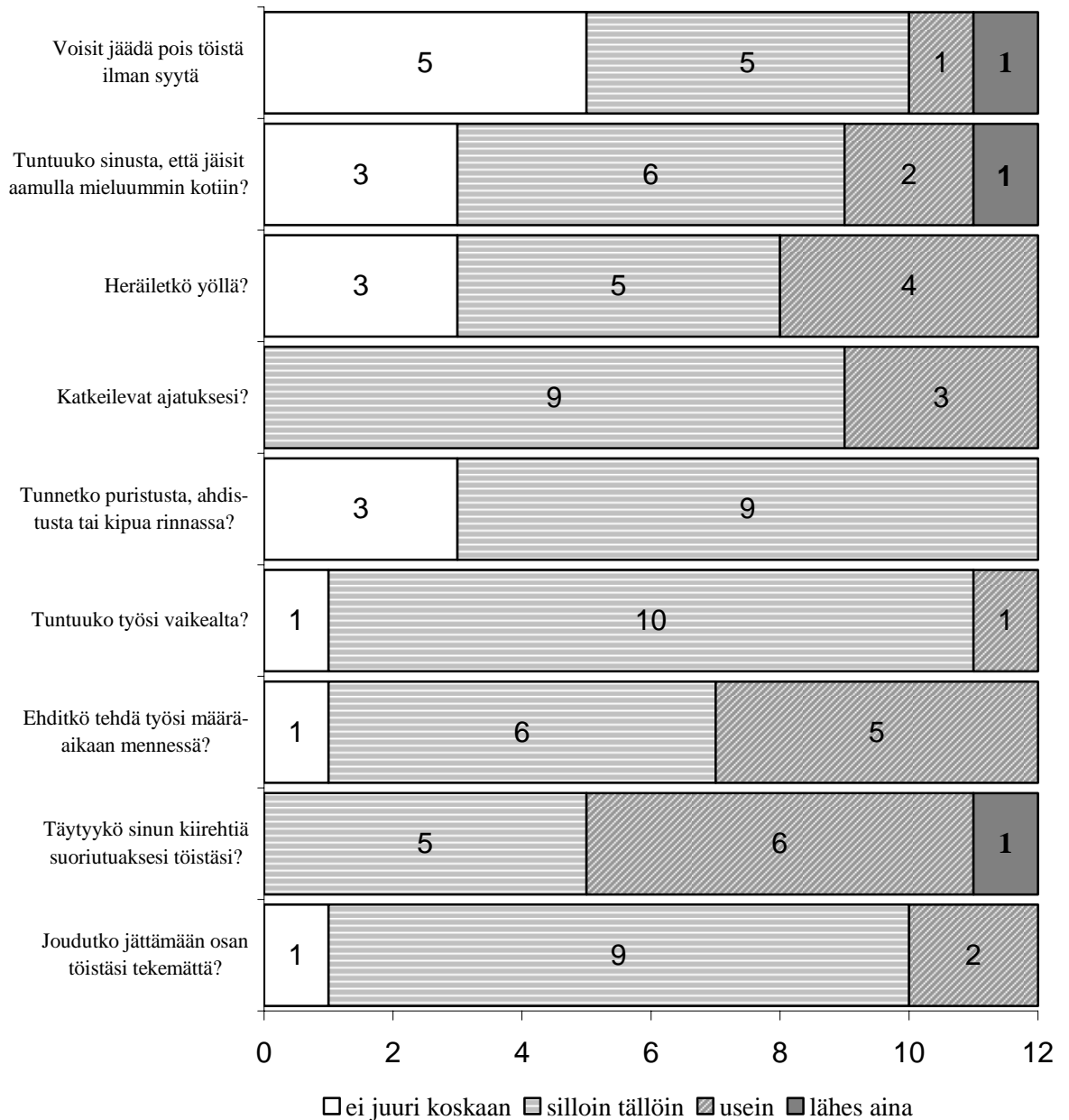
4.2 Stressi

Tutkittaessa stressin oireita kirjanpidon, Rondon ja maksupalvelutiimin (n=12) osalta, vastanneista henkilöistä kahdeksan ei tuntenut stressin oireita juuri koskaan tai tunsivat silloin tällöin. Vastanneista neljä tunsivat stressin oireita usein tai lähes aina. (LIITTEET 15 - 24.).



Kuvio 14. Stressin oireet kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä

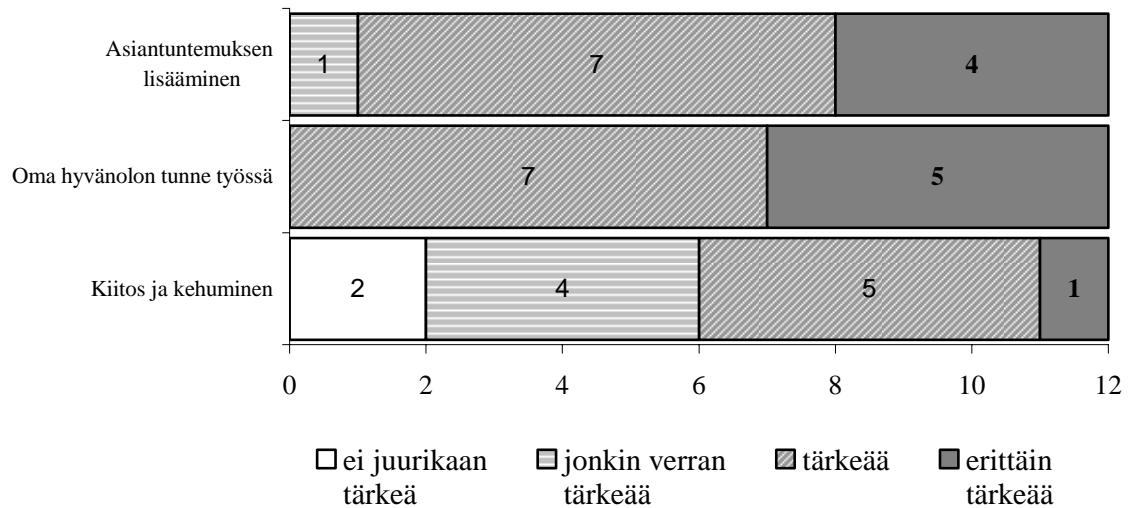
Palkkahallinnossa (n=12) stressin oireita tunsi yhdeksän henkilöä ei juuri koskaan tai silloin tällöin. Vastaajista kolme kärsi stressistä usein tai lähes aina. (LIITTEET 42 - 51.).



Kuvio 15. Stressin oireet palkkahallinnossa

4.3 Motivaatio

Motivaatiota käsiteltiin kysymyksessä 5, 8 ja 13 (LIITTEET 3/2 ja 3/3.). Kysymys 5 käsiteli aihetta kvantitatiivisesti ja kysymykset 8 ja 13 olivat kvalitatiivisia. Kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiuimissa vastaajista kaksi ei pitänyt juurikaan tärkeänä tai jonkin verran tärkeänä motivointiin liittyviä tekijöitä. Motivointitekijöitä tärkeänä tai erittäin tärkeänä piti vastaajista kymmenen henkilöä. (LIITTEET 25 - 27.).



Kuvio 16. Motivaatiotekijät kirjanpito, Rondo, maksupalvelutiimissä

Tarkasteltaessa kuitenkin avoimien kysymysten 8 ja 13 vastauksia, joissa käsiteltiin motivaatioon vaikuttavia asioita, yllä todettu tärkeys ei työyhteisössä toteudu. Motivaatiotekijöistä palautteeseen kysymyksessä 8 vastaajista viisi ei ole saanut minkäänlaista palautetta ja vastaajista kaksi on saanut sekä hyvää, että huonoa palautetta kommentoimatta asiaa enempää. Vastaajien mielipiteitä palautteesta:

- *prosessivastaavalta olen saanut hyvää palautetta*
- *esimiehen tabolta palaute tosi tyhyä, tuntuu, että meitä on petetty, kun aletaan puhua ulkoistamisesta*
- *on tullut huonoakin palautetta esim. työkaverit ovat simputtaneet. On esimiehet myös kyllä käyttäneet hyvin suoritetusta työstä.*
- *kiitosta en juuri koskaan, mutta jos jokin asia menee pieleen, haukut tulevat heti*
- *positiivista palautetta ei juuri ole tullut, negatiivinen palaute kyllä tulee perille.*

Yhteenvetona motivaatiotekijään ”palaute” voidaan sanoa, että vastaajista kahdeksan ei ole saanut palautetta ollenkaan tai saatu palaute on ollut negatiivista.

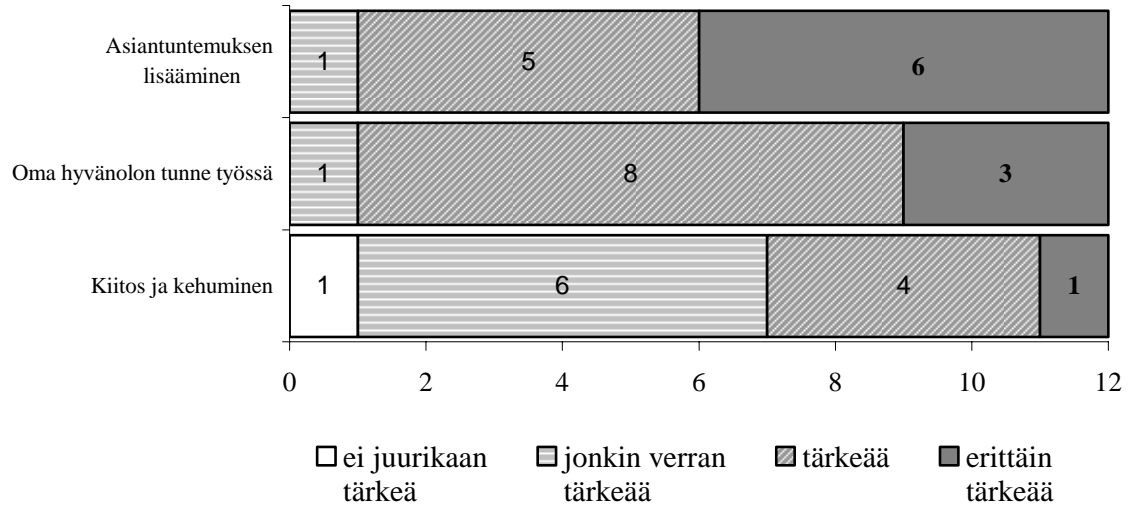
Kysymyksessä 13 vastaajat saivat avoimesti kertoa, mikä nostaa ja laskee heidän motivaatiotaan. Vastaajista yli puolet piti motivoivana haasteellista työtä ja työssä onnistumista. Vastaajista kolme koki, että motivaatiotasoa laski epävarmuus tulevaisuudesta, kaksi koki laskevana tekijänä palautteen puutteen tai kielteisen palautteen ja kaksi vastaajista koki, että liian suuri määrä töitä ja kiire laskivat motivaatiota. Yksittäisinä vastauksina motivaatiotasoa nostivat:

- *palkka motivoisi, jos sitä maksettaisiin oikeudenmukaisesti. Yleisesti tietona on, että työtehtävät suhteessa palkkaukseen ei ole jakautunut oikeuden mukaisesti eri työyksiköiden välillä*
- *mukavat työtoverit*
- *että saa tehdä työtä.*

Motivaatiotasoa laskivat:

- *pomottavat työkaverit*
- *käytäväkeskustelut pabimpia, eikä johtajista tietoaakaan*
- *työmäärää lisätään vaikka ennestäänkin on rästissä, palkkauksessa ei kuitenkaan näy*
- *on sellainen riittämättömyyden tunne*
- *omaa työpanosta ei arvosteta tai joskus tuntuu, että ihmistä itseäänkään ei arvosteta*
- *paskanpölluminen selän takana, työnjohdon toimettomuus. Esimiehet eivät ole millään tavoin kiinnostuneita meidän rivityöntekijöiden jaksamisesta eivätkä tue millään tavoin.*

Palkkahallinnossa (n=12) motivaatiotekijöitä tärkeänä tai erittäin tärkeänä piti yhdeksän henkilöä ja kolme oli sitä mieltä, että ne ovat vain jonkin verran tärkeä tekijä tai ei juurikaan tärkeitä. (LIITTEET 52 - 54.) .



Kuvio 17. Motivaatiotekijät palkkahallinnossa

Kysymyksen (8) palautteesta palkkahallinnossa viisi henkilöä ei ollut saanut ollenkaan palautetta, yksi vastaajista oli saanut palautetta. Vastaajien yksittäisiä mielipiteitä palautteesta:

- *esimiehiltä ja joiltakin palkansaajilta on tullut kiitosta, siitä, että kanssani on mukava työskennellä*
- *esimiehlteni en juuri minkäänlaista, ellei rivien välistä lukemista oteta huomioon*
- *esimiehiltä ei pabemmin ole tullut mitään. Työtovereilta, kun on tehnyt jotain väärin tai virheellisesti (ei huono asia, haluan, että palaute tulee itselle suoraan, ei selän takana)*
- *esimiehltyhän palautetta ei voi odottaakaan.*

Palkkahallinnossa avoimeen kysymykseen (13) mikä nostaa motivaatiotasi vastasi kuusi henkilöä, että työssä onnistuminen nostaa motivaatiota ja neljän mielestä myönteinen palaute

nostaisi sitä. Motivaatiota laski kolmen mielestä se, että työpaikalla tasavertaisuus ei toteudu. Työyhteisön ohjeet ja säännöt ovat puutteelliset ja laskivat näin kahden vastaajan mielestä motivaatiota, samoin kahden vastaajan mielestä laskevana tekijänä olivat asioiden eteenpäin viemisen ja päätöksenteon hitaus. Yksittäisinä vastauksina motivaatiotasoa nostivat:

- *mukava työyhteisö*
- *työ sinänsä on sitä, mitä haluan tehdä*
- *työkaverit*
- *asiakkaiden palaute motivoi*
- *olen aina pitänyt palkanlaskentatyöstä.*

Motivaatiotasoa laskevia tekijöitä yksittäisinä vastauksina:

- *motivaatiota laskee erilaisuus palkoissa ym. asioissa*
- *joissakin asioissa ylemmän johdon päätökset epäselviä ja päätökset vaihtuvat*
- *sama tehtävä annetaan useammalle tehtäväksi, eikä kenelläkään aikaa/rauhaa sen tekemiseen. Tulee tunne, että katsotaan kuka tekee nopeimmin ja paremmin.*
- *tunnen itseni ns. "ulkopuoliseksi"*
- *huhut yksityistämisestä*
- *yleiset menettelytapaohjeet puuttuvat*
- *epävarmuus jatkosta*
- *osaamisen puutteellisuus.*

4.4 Vaikuttamismahdollisuudet

Kysyttäessä kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä (n=12) mahdollisuuksista vaikuttamiseen tekeillä oleviin asioihin (LIITE 28.), vastaajista yhdeksän piti vaikutusmahdollisuuksiaan huonoina tai erittäin huonoina. Vastaajista kolme pystyi vaikuttamaan asioihin hyvin. Avoimessa kysymyksessä 6 (LIITE 3/3.) vastaukset vaikuttamisesta itseään koskeviin asioihin neljä vastaajista ei voinut vaikuttaa niihin mitenkään, kaksi pystyi vaikuttamaan hyvin ja yksi erittäin hyvin.

Yksittäisissä vastauksissa vaikuttamismahdollisuuksiin todetaan näin:

- *Melko huonosti, muutokset vain ilmoitetaan, ei kysytä ennätänkö tai pystynkö.*
- *Vaikea vaikuttaa oikeastaan, työt vaan tulevat ja menevät.*
- *Ei meitä oikeasti kuunnella, eikä meidän mielipidettä arvosteta. Ei meidän anneta näyttää, mihin me todella pystymme.*
- *Vaikutusmahdollisuudet taitavat olla aika vähäiset. Jos ei ole riittäviä ”subdetaitoja”, asioihin ei pysty kovin paljon vaikuttamaan.*

Palkkahallintopuolella (n=12) vaikuttamisen mahdollisuus asioihin (LIITE 55.) oli kymmenen vastaajan mielestä huono tai erittäin huono ja kahden vastaajan mielestä hyvä. Avoimeen kysymykseen (6) vastaukset vaikuttamisesta itseään koskeviin asioihin jakautuivat siten, että kaksi vastaajaa voi vaikuttaa niihin huonosti ja neljä vastaajaa voi vaikuttaa jonkin verran, kaksi jätti vastaamatta kysymykseen kokonaan.

Yksittäisissä vastauksissa oli seuraavia mielipiteitä:

- *voihan sitä yrittää puhumalla ja perustelemalla*
- *voin vaikuttaa, mutta arastelen tuoda julki*
- *voisin vaikuttaa, mutta olen mieluummin kuuntelijan puolella, voimakkaammat ovat äänessä.*

4.5 Luottamus ja informaatio

Luottamusta ja informaatiota käsiteltiin kvantitatiivisessa osiossa kysymyksessä neljä ja viisi (LIITE 3/2.) ja kvalitatiivisessa kysymyksessä 11 ja 12 (LIITE 3/3.). Kysymyksessä neljä (LIITE 21.) tutkittiin avun ja tuen saamista esimiehiltä. Kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä (n=12) apua ja tukea ei juuri koskaan saanut viisi vastaajaa, apua sai silloin tällöin neljä vastaajista ja kolme vastaajista sai apua ja tukea usein tai lähes aina. Kysymys viisi (LIITE 29.) koski uskallusta sanoa mielipiteensä ja ajatuksensa asioista, vaikka asia olisi vaikeakin. Kahdeksan vastaajaa piti mahdollisuuksiaan esittää omat ajatuksensa huonoina tai erittäin huonoina, neljä vastaajaa piti uskallustaan hyvänä. Palkkahallinnossa (n=12) kysymykseen neljä (LIITE 48.) vastaajista kahdeksan ei saanut apua ja tukea esimiehiltä juuri koskaan, kaksi sai silloin tällöin ja kaksi sai apua ja tukea usein.

Avoimeen kysymykseen (11) saatto apua ja tukea työtovereilta kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä vastaajista seitsemän sai apua ja tukea ja loput saivat vaihtelevasti, jonkin verran, mutta ei läheskään aina. Avoimeen kysymykseen (12), joka käsitteli sisäistä tiedonvälitystä ja -kulkua työyhteisössä yhden vastaajan mielestä tieto kulki erittäin hyvin, kolmen mielestä tieto ei kulkenut ollenkaan ja neljä vastaajista oli sitä mieltä, että voisi kulkea paremminkin. Yksittäisiä mielipiteitä oli seuraavasti:

- *Kyllä tietoa tulvii ihan valtavasti, kaikkea ei jaksa ottaa vastaan ja jokin tärkeä voi jäädä huomaamatta.*
- *Puskaradio toimii! Kyllä joitakin asioita tiedotetaan sähköpostilla, mutta paljon kuulee siten, että joku on kuullut jotakin ja kertoo sitten seuraavalle jne. Onhan meillä kerran kuussa talouspalveluiden käytäväpalaveri, jossa käydään läpi joitakin asioita.*
- *Sähköpostilla, tulee paljon, ei enätä perehtyä ja oppia esim. työohjeita.*
- *Sähköpostilla kyllä kulkee, mutta näistä syntyy monesti väärinkäsityksiä, kun asioita ei perustella. Jokainen tulkitsee asiat omalla tavallaan. Sähköposti voi olla vaarallinen näin käytettynä.*

Palkkahallinnossa luottamustekijöistä oltiin sitä mieltä, että vastaajista kaikki ilmoittivat mahdollisuuksiinsa ilmaista oman mielipiteensä huonoksi tai erittäin huonoksi. Avoimeen

kysymykseen (11) tuen ja avun saamisesta työtovereilta vastaajista kymmenen sai apua ja tukea pyydettyä ja kaksi sai apua ja tukea vain jonkin verran. Avoimeen kysymykseen (12) tiedonkulusta vastattiin seuraavasti:

- *Unsi palkkaohjelma käytössä, johon tarvitaan aina uusia ”jippoja” tieto ei aina tule kaikille.*
- *Ilmoitetaan vain osalle porukasta.*
- *Avoimuus puuttuu yhteisten ohjeiden ja asioiden tiedottamisessa. Monesti puhuttu ja sovittu kahvipöydässä ja pienessä piirissä, ei tiedoteta kaikille. Muistioita ei tehdä palavereista. Pitää osata lukea ajatuksia, kerätä, etsiä ja tutkia ohjeita Kaimasta ym.*
- *Postin kulku hidasta, pitäisi olla aikaa käydä tutkimassa Kaiman tiedotteita.*
- *Tieto tahtoo siirtyä ”kuppikunnittain”, muuttua matkalla ja tulla viiveellä.*

4.6 Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiriä kartoitettiin kysymyksessä 5 (LIITE 3/2.), joka edusti kvantitatiivista tutkimusotetta ja avoimissa kysymyksissä 7, 9 ja 10 (LIITE 3/3.). Kysymys 5: kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä vastaajista seitsemän piti työskentelyilmapiiriä hyvänä ja viisi huonona (LIITE 30.). Vastaavat luvut palkkahallinnonpuolella olivat, että kymmenen vastaajaa piti ilmapiiriä hyvänä ja kaksi huonona (LIITE 57.).

Avoimissa kysymyksissä kartoitettiin työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Kysymys 7 koski tavoitteita. Kysyttiin tunsivatko/tiesivätkö vastaajat omat ja työyksikön tavoitteet. Kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä yksi ei tiennyt tavoitteita mitään, kaksi jätti kysymykseen vastaamatta, kaksi oli sitä mieltä, että tavoitteena on aikataulussa pysyminen ja loput vastasivat seuraavasti:

- *työ tulisi hoitaa tehokkaasti, tuottavasti, asenne työhön hyvä ja vastuunottaminen tehdystä työstä, oman työn kehittämisen, oman osaamisen lisäkouluttautuminen ja työyhteisön työn kehittämisen tiimissä.*
- *hyvä työn laatu ja hyvä asiakaspalvelu*
- *palvella hyvin asiakkaita ja tehdä työtä reippaasti*
- *”mahdollisimman paljon, mahdollisimman lyhyessä ajassa”, oikea tavoite lienee: reaaliaikainen kirjanpito lakien, asetusten ym. antamalla ohjeistuksilla*
- *teen työni omasta mielestäni parhaalla mahdollisella tavalla, työyksikön tavoitteista ei ole paljon kerrottu*
- *laskujen sujuva ja virheetön kierto, eräpäivänä laskuttajan tilillä*
- *toimittajat saivat maksunsa ajallaan ja kirjanpito on kunnossa.*

Kysymys 9 selvitteli työtovereiden välejä ja kysymys 10 ”vahtimista”. Kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä vastaajat olivat sitä mieltä, että työtoverit ”vahtivat” toisiaan kuuden vastaajan mielestä, neljän mielestä eivät vahtineet, yksi ei vastannut kysymykseen ja yksi ei osannut sanoa. Työtovereiden välit olivat kolmen vastaajan mielestä hyvät, yhden mielestä huonot ja yhden mielestä kohtalaiset. Yksittäisistä vastauksista nousivat esille seuraavat kommentit:

- *Meidän yksikössä hyvät. Talouspalveluiden sisällä muut yksiköt näyttävät kyryilevän.*
- *Naisvaltainen yhteisö muodostaa omia kuppikuntia. Vältän porukoihin menemistä.*
- *Pinnalliset, yleisistä asioista voi keskustella, mutta jotkin töihin liittyvät asiat ovat keskustelujen ulkopuolella.*
- *Viime vuoden ja varsinkin tämän talven aikana välit ovat olleet aika kireät. Tuntuu, että työntekijät ovat eriarvoisessa asemassa subteessa työnantajan edustajaan.*

- *Kaikilla ei kemiat pelaa.*
- *Sosiaalista kanssakäymistä vähän, kiireen takia.*
- *Vakituisilla oma rinksä ja määräaikaisilla omansa.*

Palkkahallinnossa kysymykseen tavoitteista yksi jätti vastaamatta ja kahdeksan vastaajaa oli sitä mieltä, että tavoitteena on maksaa palkka oikein ja ajallaan. Neljän vastaajan mielestä tavoitteita ovat myös:

- *Tavoitteista lukee joko lehtien palstoilta tai puskaradio tiedottaa = palkanlaskijat pellolle. Oma käsitykseni on, että palkat pitäisi saada maksetuksi mahdollisimman halvoin kustannuksin, nopeasti, ajallaan ja oikein.*
- *Työyksikön tavoitteet eräiden ohjelmien käyttöönoton osalta liian korkeat.*
- *Tulevien tavoitteiden määrittely on tekemättä tarkemmin, joskin pääperiaatteet ovat selvät. Viime vuosi on ollut selviytymiskamppailua päivästä ja tehtävästä toiseen, joten ei siinä ole ehtinyt pitkälle ajatella.*
- *Sähköisten lomakkeiden (Web-tallennus, Travel) käyttöönotto, ohjelmien osaaminen ja toimivuus. Yhtenäisistä ohjeista ja työtavoista sopiminen ja noudattaminen (tasavertaisuus) sekä esimiesten ohjeistaminen yhtenäisiin ohjeisiin, työtapoihin ja aikatauluihin. Asioiden tiedottaminen avoimesti kaikille.*

Kysymyksiin työtovereiden väleistä ja ”vahtimisesta” palkkahallinnossa vastattiin näin:

Työtovereiden välit ovat hyvät yhdeksän vastaajan mielestä ja kohtuulliset kolmen vastaajan mielestä. Palkkahallinnossa työtoverit ”vahtivat” toisiaan kolmen mielestä, viiden mielestä jonkin verran ja kolmen mielestä vahtimista ei esiinny. Yksittäisenä vastauksena esiin nousi takanapäin arvostelu.

4.7 Turvallisuuden tunne

Työn jatkuvuus lisää turvallisuuden tunnetta ja vähentää stressiä ja tätä aihetta käsiteltiin avoimessa kysymyksessä numero 14 (LIITE 3/3). Kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä (n=12) työn jatkuvuutta piti kahdeksan henkilöä epävarmana tai hyvin epävarmana, ulkoistamisen pelko tuli esille neljässä vastauksessa. Yksittäisinä mielipiteinä vastaajat kirjoittivat:

- *Ei tule jatkumaan pitkään tällä tavoin. Meidät joko poltetaan loppuun tai ulkoistetaan.*
- *Miten lienee? Kuvitelma on ollut, että maakunta on kuitenkin turvallinen työnantaja. Miten lienee todellisuudessa, kun toinen vuosi on menossa ja ollaan jo siirtämässä meitä pois maakunnalta erittäin epävarman työnantajan leipiin.*
- *Kyllä kuntien työn jatkuminen yhdessä on tulevaisuuden muoto. Väki vähenee, kylät autioituvat. Yhdistäminen kuntayhtymäksi oli oikea muoto, vaikka se kerralla rysäytettiin yhteen. Kyllä tarvitaan henkilöitä työhön, vaikka ATK-ohjelma toimii.*
- *Jos ei ois velkaa niin pirusti niin lopputilin ottaisin ja beti. Toivottavasti pääsen mahdollisimman pian muualle töihin.*

Palkkahallinnossa (n=12) työn jatkuvuus tulevaisuudessa oli neljän vastaajan mielestä epävarmaa ja ulkoistamisen pelko tuli esille viidessä vastauksessa, yksi ei vastannut kysymykseen ja kolme oli sitä mieltä, että asiasta ei kannata etukäteen murehtia. Yksittäisinä vastauksina:

- *Onhan tuo jatkunut tähänkin asti, vaikka koko uraputkeni ajan työnantaja on ollut näitä töitä ulkoiltamassa.*
- *Eiköhän jotain töitä löydy.*
- *Kaikin puolin uskon, että ”kokeilusta” tulee hyvä ja toimiva juttu, kunhan ohjelmat ja ohjeistukset alkavat toimia. Muutos vie varmaan sen kahdeksan vuotta.*

- *Mielestäni pitäisi ensin katsoa tuleeko säästöjä kunhan saadaan kaikki uudet ohjelmat käyttöön ja toimimaan toivotulla tavalla. Kyllä se yksityinenkin perii palkkapussista hinnan.*
- *Loppu mikä loppu.*

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kainuun maakunta -kuntayhtymä toteutui vuoden 2005 alussa. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kuntayhtymän neljän eri talouspalvelun yksikköä Kajaanista, joista yhden tutkimuskokonaisuuden käsitti läheisesti yhteistyötä tekevät osastot: kirjanpito, Rondo (ostoreskontra) ja maksupalvelutiimi ja toisen tutkimuskokonaisuuden Kajaanissa toimiva kuntayhtymän palkkatoimisto. Ensin mainitussa tutkimuskohteessa on viisitoista vakinaista henkilö töissä, joista tutkimukseen vastasi kaksitoista henkilöä. Palkkatoimistossa työskentelee kahdeksantoista henkilöä, joista kaksitoista vastasi tutkimukseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa organisaatiolle tietoa henkilökunnan tämän hetkisestä työhyvinvoinnista.

Tässä opinnäytetyössä eniten tutkittuja osa-alueita ovat työilmapiiri ja motivaatio. Valinta on tehty tietoisesti siltä pohjalta, että teoria on osoittanut tekijälle, että näillä tekijöillä olisi eniten vaikutusta työssä jaksamiseen. Tämän opinnäytetyön alkuosassa on käsitelty johtajuutta ja muutoksen johtamista, sillä tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia muutoksen aiheuttamaa tilannetta työssä jaksamiseen.

Jokainen työyhteisö on riippuvainen johtajuudesta. Yrityksen päämäärät, tavoitteet, tavat, työpaikan ilmapiiri ja työntekijöiden sitoutuminen syntyvät johtajuuden kautta. Kaikilla ihmisillä on omat arvonsa ja oikeanlainen johtajuus auttaa ihmisiä saavuttamaan omat päämääränsä, tavoitteensa eli ne asiat, joita he pitävät arvokkaina, oikeina, pysyvinä ja hyvinä. Organisaatioissa on paljon sellaisia voimavaroja, joita ei pystytä hyödyntämään tehottoman ja osaamattoman johtajuuden takia. Nämä voimavarat ovat poissa yrityksen tuloksen tekemisestä, eivät henkilöiltä itseltään. Tänä päivänä johtaminen ei ole enää autoritääristä käskemistä. Johtaminen on kykyä opetella tuntemaan henkilökuntansa, opetettava omalla esimerkillään vastuuntuntoa ja tehokkuutta. Johtaminen on yhteistyötä ja johtajan on

tunnettava omat henkilökohtaiset motiivinsa ja taitonsa, että hän voi ymmärtää niiden vaikutuksen työntekijöihin.

Organisaatiomuutoksen aikana johtajan taidot ovat ehkä kaikkein suurimman haasteen edessä. Muutos vaatii taitoa. Muutos herättää vastarintaa työntekijöissä, sillä se on osa ihmisen luonnollista käyttäytymistä. Työntekijöiden arvot joutuvat koetukselle, sillä entinen tapa oli turvallinen ja puolustamisen arvoinen. Muutokseen työntekijät ovat valmiita, jos muutos toteutetaan yhteistyössä heidän kanssaan. Kaikki elämässä tapahtuvat muutokset vaativat ihmiseltä asioiden uudelleen puntarointia, omien arvojen muokkausta, uuden oppimista ja itse muutoksen hyväksymistä. Muutokset, joihin ei ole osattu varautua tai joita toteutetaan yksipuolisesti ilman osallistumismahdollisuutta, aiheuttavat ahdistusta ja paniikkia. Seurauksena voi olla stressi ja ylikuormittuneisuuden tila, joka johtaa työuupumukseen.

Miten henkilökunta voi tänään, kun muutoksesta on kulunut reilu vuosi kirjanpidon, Rondon, maksupalvelutiimin ja palkkahallinnon osastoilla?

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden mukaan motivaatitekijöistä palaute nousee ehkä tärkeimpänä tekijänä esiin itsensä kehittämisen ja onnistumisen ilon kanssa. Myönteinen palaute saa työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja näin hänen sitoutumisensa organisaatiota kohtaan lisääntyy ja parhaimmillaan kriittinen palaute vahvistaa työntekijän pätevyden ja kyvykkyyden tunnetta. Tyydytystä tuottaa aikaansaamisen tunne, ammatillinen kehittyminen ja haasteellinen työ. Tässä opinnäytetyössä lähes kaikki vastaajat pitivät näitä motivointitekijöitä tärkeinä, mutta organisaation taholta näitä ei kuitenkaan täytetty, vaikka juuri näihin tekijöihin voi teorian mukaan johto hyvinkin voimakkaasti ja helposti vaikuttaa.

Opinnäytetyön teoriaosuuden mukaan vaikutusmahdollisuuksien lisäämien ja tiedon kulun parantamiseen panostaminen, vaikuttavat olennaisesti työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen. Kun vuorovaikutus ei toimi niin tiedonkulku heikkenee ja yhteistyö vaikeutuu, tehokkuus vähenee ja sitoutuneisuus organisaatiota kohtaan heikkenee. Jos työntekijöillä ei ole mahdollisuutta saavuttaa johdon tietoisuuteen omia mielipiteitään, tieto ei kulje syystä tai toisesta, syntyy arvailuja ja huhuja, joista seuraa yleinen epäluuloisuus, luottamuksen menetys ja työilmapiirin huononeminen. Tutkittaessa henkilöstön vuorovaikutusmahdollisuuksia todettiin, että mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä työyhteisössä tapahtuu, olivat lähes kaikilla huonot tai erittäin huonot. Omaan asioihin vaikuttaminen oli lähes yhtä mahdotonta.

Teorianosuuden mukaan luottamus on edellytys sille, että esimies ja työntekijät jakavat osaamistaan, taitojaan ja tietojaan toisilleen. Luottamus on tae elämässä selviytymiselle, sillä se hidastaa ja estää haitallisia stressireaktioita. Hyvin toimivien ihmissuhteiden avulla syntyy yhteiset tavoitteet, työntekijöiden välinen tasa-arvo, luottamus, arvostus ja työt tulee jaettua perustellusti oikein. Työntekijöiden välinen viestintä tekee työyhteisön ja työyhteisö on pitkälle sellainen kuin viestintä on eli sellainen, miten tieto kulkee. Työntekijät haluavat jakaa tietoa, auttaa toista, kysyä apua ja toimia avoimesti. Tämän opinnäytetyön mukaan työtovereihin luotetaan ja heiltä saa tarvittaessa apua ja tukea. Omia ajatuksia ei kuitenkaan uskalleta sanoa ääneen, joten luottamus rakoilee siltä osin. Kyselyyn vastanneiden mukaan esimiehiltä saatu tuki on vähäistä ja tiedonkulku epämääräisyyden pohjalla.

Tutkittaessa työpaikan ilmapiiriä tutkimuskohteissa syntyi eroja. Teorian mukaan ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat: toimivat ihmissuhteet ja työyhteisön tuki, yhteiset tavoitteet, oikeudenmukaisuus, ja toisen arvostaminen, avoimuus ja rehellisyys. Ne ovat merkittäviä tekijöitä työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen. Toimivassa organisaatioilmastossa työtehtävä ohjaa työntekijän toimintaa ja työyhteisöä yhdistää työ, sen tavoitteellisuus ja tuloksellisuus. Työntekijöiden tavoitteet ovat yhdessä esimiehen kanssa asetettu siten, että ne tukevat onnistumisen tunnetta. Koko organisaation tavoitteet ovat myös kaikilla tiedossa. Tehokas tiedottaminen on edellytys positiivisen ja luottamusta herättävän työilmapiirin syntyyn.

Palkkahallinnossa on parempi työilmapiiri kuin kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä. Samoin työtovereiden välit ovat palkkahallinnossa paremmat kuin toisessa tutkimuskohteessa. Kummassakaan tutkimuskohteessa vastaajista kukaan ei todella tuntenut tai ainakaan vastannut siihen, mitkä ovat työyksikön tavoitteet. Oman työn tavoitteista molemmissa tutkimuskohteissa kolme ei tiennyt tavoitteita ja loppujen vastausten kirjavuuden perusteella voisi tehdä johtopäätöksen, että työyksikössä ei ole varsinaisesti tavoitteista puhuttu.

Opinnäytetyön teoriaan pohjautuen ihmisen pitää työssään uskoa tulevaisuuteen, siksi että hän kokisi työnsä mielekkääksi ja jaksaisi paremmin. Yhteinen näkemys tulevaisuudesta, selkeät tavoitteet ja myönteinen ilmapiiri luovat menestyksen. Turvallisuuden tunne lisää avoimuutta ja avoimuus lisää sitoutumista. Tutkimuksen mukaan kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä työn jatkuminen tulevaisuudessa on epävarmaa tai hyvin epävarmaa suurimman osan mielestä ja joka kolmas vastaajista tunsu pelkoa tehtävien ulkoistamista

kohtaan. Palkkahallinnossa epävarmoja tulevaisuuden suhteen on joka kolmas vastaaja vaikka ulkoistamisen pelkoa tunsikin useampi.

Turvattomuuden tunne ja pelko lisäävät ylikuormittumisen ja stressin oireita. Ihmisen turvallisuuden tunne edellyttää tietoa tulevasta ja olemassa olevista tapahtumista. Työstressi on paineenalainen tilanne, jossa työnvaatimukset ylittävät työntekijän voimavarat, työt ruuhkaantuvat ja valmista ei tule. Kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä neljä vastaajaa tunsikin ylikuormittumisen ja stressin oireita usein tai lähes aina. Palkkahallinnossa näitä oireita tunsikin usein tai lähes aina kolme vastaajaa. Pitkittänyt ahdistuneisuus vie työltä mielekkyyden ja johtaa työuupumukseen ja siksi on tärkeää puuttua oireilevaan työntekijään ajoissa. Työntekijä on itse sokea asialle, joten muu työyhteisö kärsii tilanteesta. Inhimilliseen pääomaan sijoittaminen tuottaa suhteellisen lyhyessä ajassa moninkertaisen hyödyn ja on viestinä koko muulle henkilöstölle, että heistä välitetään. Työyhteisö on juuri niin heikko kuin sen heikoin lenkki on.

Toimintaympäristön muutokset, esimiesten uudet roolit tai kokonaan uudet esimiehet vaikuttavat organisaatioon ja työntekijään. Työn luonne muuttuu, työt organisoidaan uudelleen ja alkaa uuden oppiminen. Tähän muutokseen yksilön suoriutumiskyvyssä vaikuttavat yksilön sisäiset arvot, motivaatio ja osaamisen taso. Jos näihin seikkoihin muutostilanteessa ei kiinnitetä huomiota, tuloksen työntekijälle syntyy uupumuksen tila, jolloin koko yrityksen tuottavuus heikkenee.

LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J., 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Haapalainen, I., 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Halonen, O. & Kauppakaari, 2001. Yhdessä ykköseksi: Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hagemann, G., 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Harvey-Jones, J., 1991. Muutoksen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Heikkilä, Tarja. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkilä, Titi, 1998. Muutosmyrsky: pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. Espoo: Hakapaino Oy.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H., 1990, 5. painos. Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Hyry, J., 2006. Johtaminen - luentoaineisto. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Hyypä, M.T., 2005. Me-hengen mahti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P., 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P., 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Kannisto, P. & Salenius B-M., & Sigfrids, C., 2005. Johtamisen pakolliset kuviot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaski, S. & Kiander, T., 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Karjalainen, L. 2000, 7. painos. Tilastomatematiikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Katajainen, A., Lipponen, K., Litovaara, A., 2003. Voimavarat käyttöön. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Keskinen, S. & Pole -kuntatieto Oy, 2005. Tutkimus alaitaidoista kunnissa.
<http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/verkkotutkimusjulkaisut49.pdf>
 (luettu 5.1.2006).
- Keränen, S., 1994. Kivinen tie: Työelämän muutokset ja niistä selviytyminen. Helsinki: SMS-Tuotanto Oy.
- Koivisto, K. & Yrityskirjat Oy, 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Koivuniemi, T. 2004. Väitöskirja: Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla – Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampere: Tampere University Press.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos, yleiskirje 9/2003.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla: työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lampikoski, K. & Korpelainen, K., 1998. Innovatiivisuus, muutosvoima. Juva: WSOY.
- Lotti, L., 1995. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: Weilin+Göös.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttätymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J., Torstila, I., Työterveyslaitos & Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, 1995. Hyvä työkyky: työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Metsämuuronen, J., 2003, 2. painos. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Miettinen, P., 1992. Valmentaminen ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkelä, K. (toim.), 1998. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nakari, M-L., 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Niskanen, M. Helsingin Sanomat. Pääkirjoitus 23.2.2005.
- Niskanen, M., Murto, K., Haapamäki, J. & Jyväskylän Koulutuskeskus Oy, 1998. Menestys ja jaksaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Olkkola, T., Viestintäliitto, n.d.

<http://www.viestintaliitto.fi/kirjatyo/2000/6/ajankohtaista/tyosuojelu.html> (luettu 5.2.2006).

Otala, L. & Ahonen, G., 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.

Palm, A. & Voutilainen, E., 1977, 4. painos. Henkilöstöhallinto. Jyväskylä: K. J. Gummerus Osakeyhtiön kirjapainossa.

Perkka-Jortikka, K., 2002. Työyhteisöjohtaminen: vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salmimies, P. & Salmimies, R., 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Seppälä, J., 1995. Kuntien tiedottaminen, uuden kuntalain tiedotusperiaatteet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto Kuntatalon painatuskeskus.

Sutinen, J. 2002. Laulaen työtä, leväten elämää. Suomussalmi: Myllylahti Oy.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. & Kirjayhtymä Oy, 1996, 3. painos. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.

Tainio, R. & Valpola A., 1996. Johtajana muutoksissa. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Työministeriö, 2003 a. Työssä jaksamisen ohjelma.

<http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/esitteet/esiteteksti.htm>. (Luettu 28.12.2005.)

Työministeriö, 2003 b. Työssä jaksamisen ohjelma. Opas työn kuormittavuuden arviointiin. <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/esitteet/index.htm>. (Luettu 28.12.2005.)

Vahtera, J., Kivimäki, M., Virtanen P. & Työterveyslaitos, 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Vahtera, J., Pentti, J. & Työterveyslaitos 1995. Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Helsinki: Hakapaino Oy.

Vahtera, J., & Työterveyslaitos, 2001. Miten kuntatyöntekijä voi?

Vartiovaara, I., 2000. Jaksamisen rajat. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

LIITTEET

LIITE 1: Kainuun maakunta –kuntayhtymän organisaatiokaavio

LIITE 2: Organisaatiokaavio yhteisistä palveluista

LIITE 3: Kyselylomake

LIITTEET 4 - 14:

Ylikuormittumisen oireet kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä

LIITTEET 15 - 24:

Stressin oireet kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä

LIITTEET 25 - 27:

Motivaatiotekijät kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä

LIITE 28: Vaikutusmahdollisuudet kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä

LIITE 29: Luottamus kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä

LIITE 30: Työilmapiiri kirjanpito, Rondo ja maksupalvelutiimissä

LIITTEET 31 - 41:

Ylikuormittumisen oireet palkkahallinnossa

LIITTEET 42 - 51:

Stressin oireet palkkahallinnossa

LIITTEET 52 - 54:

Motivaatiotekijät palkkahallinnossa

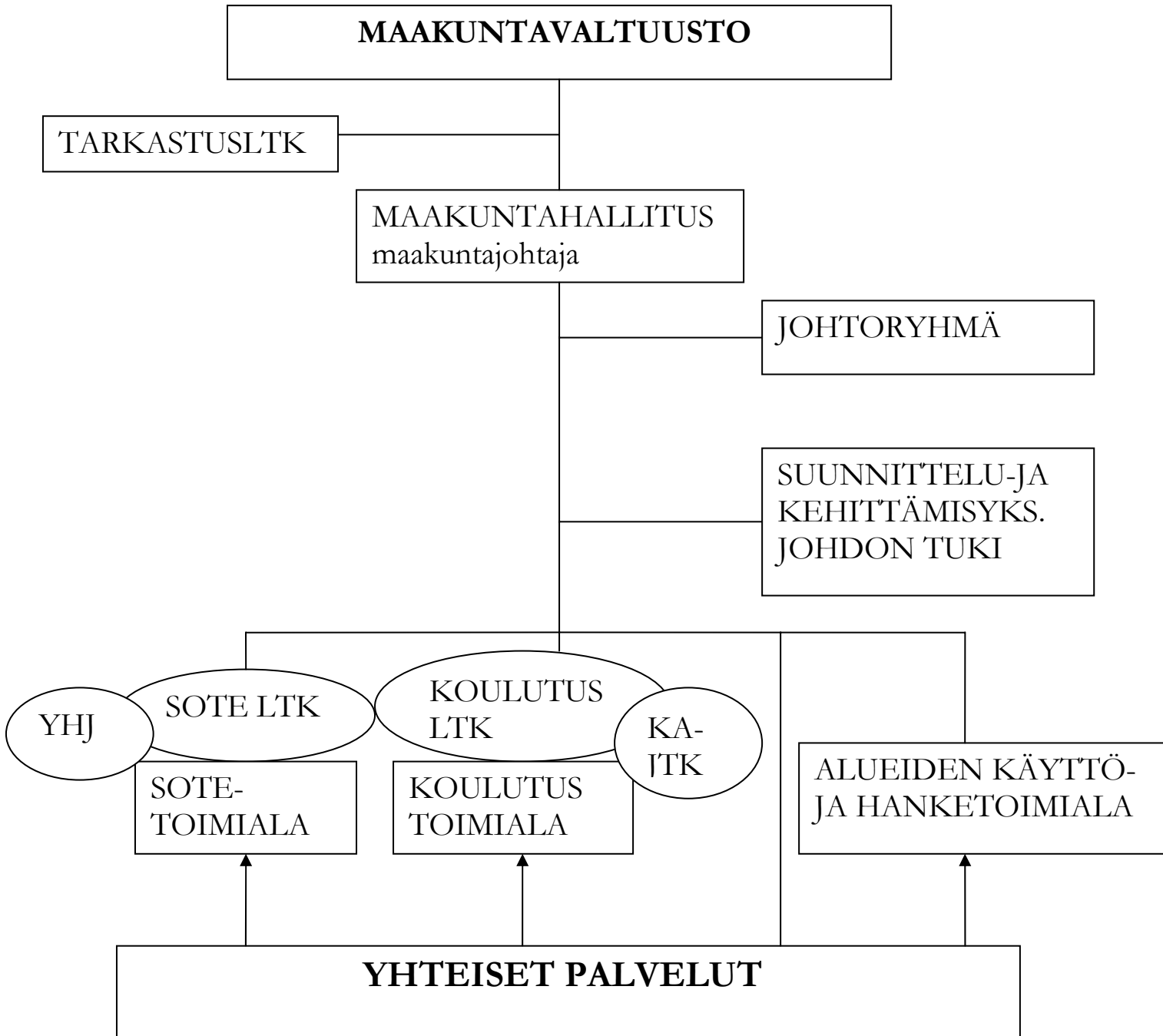
LIITE 55: Vaikutusmahdollisuudet palkkahallinnossa

LIITE 56: Luottamus palkkahallinnossa

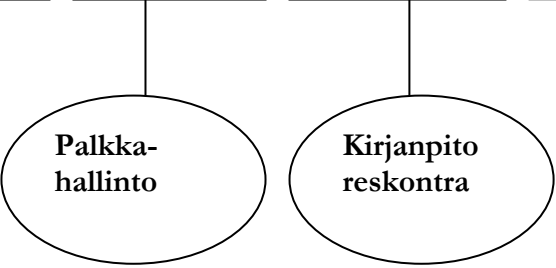
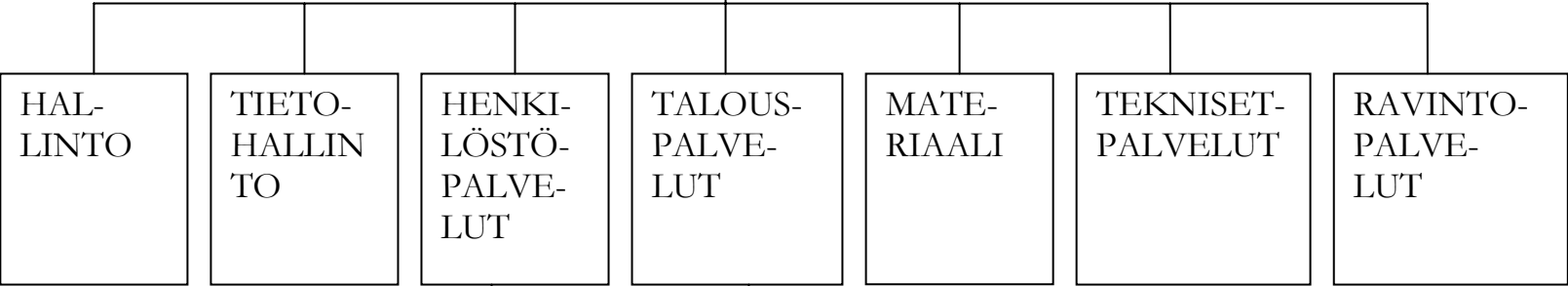
LIITE 57: Työilmapiiri palkkahallinnossa

Liitteet 3 –57 Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjastossa kirjallisessa kappaleessa

Kainuun maakunta -kuntayhtymän organisaatio



YHTEISET PALVELUT



LITTE 2

