





ABSTRACT

Nakari, Maija-Liisa

Work climate, employees' well-being and the possibility of change

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2003, 255 p.

(Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research,
ISSN 0075-4625; 226)

ISBN 951-39-1548-4

Diss.

In the theoretical part of the study the concepts of organizational and work climate and well-being were discussed and the questionnaire used in the empirical part was evaluated. The empirical study was based on a secondary analysis. The data were collected from a social and health care organization with 2000 permanent employees. About 80 % of them answered to a climate and stress inquiry every year from 1997 to 2001. The organization used the BSC approach (Kaplan & Norton 1996), which involves the idea that work climate and the personnel's well-being are correlated with organizational performance and client satisfaction. The main research questions of the empirical study were: 1) was there any connection between the organizational climate and the personnel's well-being (the latter was measured by self-evaluated sickness days and stress symptoms), 2) did the climate change and the change in the personnel's well-being correlate, and 3) did the work units' own development processes have any effect on the climate and well-being? The development processes studied used the results of the climate inquiry. A model was built from the theoretical frames of reference studied. The climate was defined as a person's perceptions of his/her work environment. The data revealed seven climate factors, namely, interaction in the work unit, the superior's functioning, work load, opportunity to develop at work, rewards, awareness of aims and equality. The factors could be well placed in the model. The work climate and the personnel's well-being correlated, and the opportunity to develop at work decreased stress and sickness days. Support from superiors and co-workers, rewards and the feeling of equality also had an effect on well-being. The effects of these factors varied depending on four types of psychosocial work environment. In the units where the climate changed from 1997 to 2001, also well-being changed. The work units' own development processes had an effect on the climate and well-being. The role of the superior was important. If the superior did not believe in the usefulness of the climate measurement, there were problems with the climate and well-being in the unit. The work units that had proceeded with the development process were more likely to have a positive change in the work climate and the personnel's well-being than work units that had not started this process at all or had made little progress with it. The employees' beliefs in future were more optimistic when their work unit had had a positive change in the climate and well-being than in the opposite case.

Keywords: work climate, organizational climate, well-being, climate change, work unit development process, balanced score card

Author's address Maija-Liisa Nakari
Mäyrämäentie 17 A 1
40640 Jyväskylä
Finland

Supervisor Professor Martti Siisiäinen
Department of Social Sciences and Philosophy
University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland

Reviewers Professor Tuomo Takala
School of Business and Economics
University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland

Doctor Jukka Mäkelä
Department of Methodology
University of Lapland, Rovaniemi, Finland

Opponents Professor Pauli Juuti
Department of Business Administration
Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta,
Finland

Doctor Jukka Mäkelä
Department of Methodology
University of Lapland, Rovaniemi, Finland

ESIPUHE

Aloittaessani opinnot Jyväskylän kasvatustieteellisessä korkeakoulussa en osannut kuvitella väitteleväni jonakin päivänä Jyväskylän yliopistossa. Haaveideni joukkoon kyllä kuului tutkimustyö, minkä toteutumista työurani ei näyttänyt suosivan. Yliopiston ovet olivat kuitenkin aina avoinna, joten valmentautuminen tutkimuksen maailmaan oli mahdollista. Opiskelu auttoi myös jaksamaan päivätyössä ja muussa elämässä. Haaveeni toteutui lopulta opin ja käytännön kohdatessa.

Ilman opastusta, rohkaisua ja kannustamista en olisi edennyt tähän tilanteeseen. Työni ohjaaja, professori Martti Siisiäinen piti työvirettäni yllä, kun oli sen aika. Tästä sekä ymmärtävästä kannustamisesta, jota olen tarvinnut erityisesti kuluneen raskaan vuoden aikana, kiitän häntä lämpimästi. Professori Marjatta Marina kiitän herättelystä ja rohkaisusta väitöskirjan tekoon sekä motivoivasta käsikirjoitukseni kommentoinnista. Työni esitarkastajia professori Tuomo Takalaa ja YTT Jukka Mäkelää kiitän asiallisesta ja ohjaavasta palautteesta. Opin metodeista enemmän kuin olen tässä tutkimuksessa voinut hyödyntää. Kiitän myös YTL Anna-Liisa Lyyraa tilastotieteellisistä neuvoista.

Väitöskirjan valmistelua auttoi osallistuminen jatkokoulutettavien työelämä tutkimuksen seminaariin. Kiitokset professori Kaj Ilmoselle ja dosentti Jouko Nätille sekä ryhmäläisille antoisista istunnoista. Kiitän ryhmäläisistä erikseen vielä YTT Pertti Jokivuorta hänen avuliaisuudestaan tutkimustyöni eri vaiheissa.

Esimiehenäni vuosien ajan toiminut Jyväskylän kaupungin kehitysjohtaja, HTT Sakari Möttönen oli aina valmis antamaan minulle aikaansa. Hänen ajatuksena ja tukensa auttoivat minua paljon. Kiitän häntä tästä ja mahdollisuudesta käyttää sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa koottua aineistoa tutkimuksessani. Kiitän myös psykologi Mauno Niskasta, jonka kanssa käydyillä keskusteluilla työni alkuvaiheessa oli suuri merkitys tutkimustehäväni hahmottamisessa.

Kiitokset YTT Esa Konttiselle, julkaisusihteeri Marja-Leena Tynkkyselle ja julkaisukoordinaattori Pekka Olsbo'lle avusta valmisteltaessa tutkimustani julkaisukuntoon. Opin tässäkin vaiheessa uusia asioita. Kiitokset myös FM Kirsi Ylätalolle englanninkielisten tekstien tarkastamisesta.

Tutkimukselleni saadusta mittariston käyttöluvasta kiitän Efektia Oy:tä ja toimitusjohtaja Ari Kolehmaista, jonka muistan ensimmäisenä esittäneen ajatuksen ilmapiiriä koskevan väitöskirjan teosta. Taloudellista kannustusta olen saanut Kansan Sivistysrahaston KTV:n tutkimus- ja kehittämisrahastolta, mistä esitän kiitokseni.

Väitöskirjaa ei voi tehdä irrallaan muusta elämästä ja siinä tarvitaan toisten apua ja palveluja. Kiitän kaikkia niitä eri työyhteisöissä ja yksinään toimineita, jotka omaa työtään tehden auttoivat minua selviämään arjessani. Kiitän myös läheisiäni, ystäviäni ja työtovereitani avusta, tuesta ja ymmärtämisestä.

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen henkilökunnalle toivon jaksamista vaativassa työssä. Kiitokseni osoitan tämän tutkimuksen muodossa.

Valmistautumisen aika väitöskirjan tekoon on ollut pitkä. Siinäkin on tarvittu lähteitä, voimanlähteitä: isältä saatua kirjaa Satuseppel, isoisältä saatua kirjaa Tahdon kasvattaminen ja sukupolvien Kirjojen kirjaa. Kiitollisena muistelen myös vanhempiani Kaisa ja Pentti Halosta.

Rakastettu aviopuolisoni Mikko Nakari kuoli vuosi sitten. Omistan tämän väitöskirjan hänen muistolleen.

Jyväskylän Mäyrämäessä 23. lokakuuta 2003

Maija Nakari

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	11
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	11
1.2	Tutkimustehtävät ja keskeiset käsitteet	18
1.3	Tutkimusraportin rakenne	19
2	TUTKIMUSKOHTTEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	22
2.1	Julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon kehityskulkuja	22
2.2	Muutokset suhtautumisessa henkilöstöön	28
3	TUTKIMUKSEN TEORIATAUSTA	31
3.1	Tutkimuksen kiinnikkeitä teoriaan	31
3.2	Ilmapiiri käsitteenä	33
3.2.1	Ilmapiirin juuria	33
3.2.2	Organisaatioilmapiiri	34
3.2.3	Organisaatiokulttuuri	39
3.3	Ilmapiiri empiirisessä tutkimuksessa	41
3.3.1	Ilmapiirin ja kulttuurin tutkiminen	41
3.3.2	Työilmapiirin ja ilmapiiritekkijöiden yhteyksiä ja vaikutuksia	43
3.4	Työmotivaatio	47
3.4.1	Motivaatio ja tarpeet	47
3.4.2	Työn piirreteoria	50
3.4.3	Työmotivaation syvempi perusta	52
3.4.4	Ihmiskäsitys, motivaatio ja johtaminen	53
3.5	Ilmapiirin muodostuminen ja muuttuminen	58
3.5.1	Miten ilmapiiri muodostuu ja muuttuu?	58
3.5.2	Organisaation kehittäminen	60
3.6	Hyvinvointi työssä	62
3.6.1	Mitä hyvinvoinnilla tarkoitetaan?	62
3.6.2	Työelämän laatu	63
3.6.3	Työ- ja toimintakyky	66
3.6.4	Stressi	68
3.6.5	Työn ominaisuudet ja stressi	73
3.6.6	Tutkimustietoa hyvinvointiin yhteydessä olevista tekijöistä	76
3.7	Työ, ikä ja kokemus	80
3.7.1	Työn merkitys iän, elämän ja uran eri vaiheissa	80
3.7.2	Ikä ja työssä suoriutuminen	81

3.8	Teorian ja tutkimusten anti	84
3.8.1	Yhteenveto ilmapiirin käsitteen sisällöstä ja yhteyksistä	84
3.8.2	Ilmapiiritekijöiden ja tulosmuuttujien yhteyksiä kuvaavien mallien vertailu	86
4	TUTKITTAVAT ONGELMAT	88
5	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT	90
5.1	Kohdeorganisaation kuvaus	90
5.1.1	Sosiaali- ja terveystalokeskuksen kehityskulkuja	92
5.1.2	Suhtautuminen henkilöstöön	98
5.2	Aineisto	100
5.3	Mittarit	102
5.3.1	Ilmapiirin mittaaminen	102
5.3.2	Stressin mittaaminen	104
5.3.3	Sairauspoissaolojen mittaaminen	105
5.4	Analyysejä ohjannut asetelma	106
5.5	Analyysimenetelmät	108
6	POIKKILEIKKAUSTARKASTELUN TULOKSET	111
6.1	Työilmapiiri ja hyvinvointi	111
6.2	Ilmapiiriulottuvuudet ja hyvinvointi	117
6.2.1	Työn kuormittavuus, kehittävyys ja hyvinvointi	118
6.2.2	Muut ilmapiiriulottuvuudet ja hyvinvointi	120
6.2.3	Tulosten koonti	125
6.3	Ilmapiiritekijät ja hyvinvointi	128
6.4	Tehtäväalueet, ilmapiiriulottuvuudet ja stressin kokeminen	132
6.5	Yhteenveto	141
7	MUUTOS JA SITÄ KOSKEVAT TULOKSET	143
7.1	Muutos ja sen tutkiminen	143
7.2	Työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutokset	151
7.2.1	Ilmapiiriulottuvuuksien muutos	152
7.2.2	Ilmapiirin muutos ja hyvinvointi	155
7.2.3	Stressin ja ilmapiiriulottuvuuksien ja -tekijöiden muutos ...	159
7.3	Voidaanko ilmapiiriin vaikuttaa?	166
7.3.1	Työyhteisön kehittämisprosessi	167
7.3.2	Ilmapiirikyselyn hyödyt	169
7.3.3	Työyhteisön kehittäminen ja muutokset työyhteisön toiminnassa	174
7.3.4	Työyhteisön kehittäminen sekä ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutokset	177
7.3.5	Ilmapiirin muutos ja työntekijöiden arvioinnit tulevasta kehityksestä	179
7.4	Yhteenveto	181

8	POHDINTA	186
	SUMMARY	200
	LÄHTEET	203
	LIITTEET	226

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Työntekijöiden lisääntynyt stressi, työuupumus ja sairauslomat ovat nousseet esiin yleisessä keskustelussa, ja tutkimustietoa aiheesta on myös karttunut runsaasti. Ilmiö on tuttu sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Havainnot koskevat myös muun väestön hyvinvoinnista huolehtivaa sosiaali- ja terveystaloutta, johon tämän tutkimuksen empiirinen osuus kohdistuu. Työn psykososiaalisilla tekijöillä on yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin. (Esim. Vahtera, Ahonen, Antikainen, Pentti, Ala-Mursula, & Kangas 1999; Vahtera & Pentti 1999; Kandolin & Huuhtanen 2000; Tuuli 2000; Wickström, Laine, Pentti, Elovainio & Lindström 2000; Elovainio, Forma, Kivimäki, Sinervo, & Wickström 2001; Tuuli 2001; Tuomi 2000.) Toisaalta psykososiaalisia tekijöitä ilmentävä organisaation ilmapiiri on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen ja asiakkaiden saaman palvelun laatuun (esim. Schneider 1990; Schneider & Bowen 1993).

Henkilöstön sairauspoissaolo- ja tapaturmakustannukset ovat suoria taloudellisia menetyksiä. Yleisemmin tuottavuuden ja taloudellisen kannattavuuden sekä työyhteisöllisten tekijöiden yhteyksien osoittaminen ei ole ongelmatonta, joskin yhteyksiä on havaittu. Myös henkilöstön hyvän työkyvyn ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä toimipaikan menestymisen välillä on löydetty positiivisia yhteyksiä (esim. Visti 1996; Jurvansuu, Seitsamo & Tuuli 2000; Jurvansuu, Tuuli & Tuomi 2000; Jurvansuu, Vanhala, Nykyri, Riikonen & Tuomi 2000). Työelämän laadun parantamista ja työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä pidetään siinä määrin tärkeänä julkisella sektorilla ja yrityksissä, että ne ovat lukuisten tutkimus- ja kehittämishankkeiden kohteina. Rahoituksellisesta tukesta hankkeet ovat voineet saada esim. Työsuojelurahastolta, Kansallisen työelämän kehittämisohjelmalta, Euroopan sosiaalirahastolta, Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelmalta ja Kansalliselta tuottavuusohjelmalta (Kunnallinen työmarkkinalaitos 22/2000).

Myös tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut edellä kuvatun ilmiökönäisyyden, työntekijöiden hyvinvoinnin, työn psykososiaalisten tekijöiden

sekä toiminnan tuloksellisuuden välisten yhteyksien oletus. Tutkittavana oli julkinen sosiaali- ja terveystalv palveluja tuottava organisaatio, jonka työilmapiiriä ja hyvinvointia on voitu seurata kuuden vuoden ajan. Tarkastelu kohdistetaan yksilötason poikkileikkausaineistossa ilmapiirin ja ilmapiiritehtäjien sekä hyvinvoinnin riippuvuuksien tunnistamiseen. Tutkimuksessa etsitään myös merkkejä työyhteisöjen ilmapiirin muutoksen mahdollisuudesta sekä työyhteisön ilmapiirin, hyvinvoinnin ja oman kehittämistyön yhteyksistä. Ilmapiiri on määritelty työntekijöiden subjektiivisiksi havainnoiksi työympäristöstään, ja työntekijöiden hyvinvointia on mitattu stressin kokemisella ja sairauspoissaoloilla. Omaan kehittämistyönä tutkimuksessa on pidetty työyhteisön kehittämistä ilmapiirimittausten tuloksia hyödyntämällä.

Tutkimusalueen yleisen kiinnostavuuden ohella tutkimuksen tekoon ryhtymistä viritti tutkimusaineiston saatavilla olo sekä omakohtaiset havainnot, kokemukset ja kysymykset kohdeorganisaation jäsenenä. Aluksi valotan suhdettani tutkimusaineistoon, -aiheeseen ja -tehtävään, koska tutkijan asema saattaa vaikuttaa valintoihin ja tulkintoihin. Tutkimuksella ei ole toimeksiantoa kohdeorganisaatiosta eikä muualtakaan, ainoastaan mittarit ja aineistot on saatu käyttöön. Taustoitan tutkimusaihetta ja -ongelmia myös näkökulmasta, jonka olen nimennyt käytännön tarkastelukehikseksi. Sen tarkoituksena on osoittaa, miksi ilmapiiristä ja hyvinvoinnista ollaan työelämässä kiinnostuneita.

Ensimmäisen kerran jouduin tekemisiin ns. henkilökuntakyselyn ja siihen liittyneen työyhteisön kehittämishankkeen kanssa 1980-luvun puolivälissä työskennellessäni Jyväskylän kaupungin terveystalv virastossa. Kysely kuului joustavan palvelun ja toiminnan esteitä kartoittaneeseen ja uudistuksia suunnitteleeseen projektiin. Tukena oli koko kaupunkiorganisaatiossa aloitettu palvelutason kohottamiseen tähdännyt kehittämis- ja koulutushanke. Henkilöstökysely sisälsi runsaasti työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin liittyviä kysymyksiä, mutta henkilöstön hyvinvointi ei vielä tuolloin tullut esille. Kyselyn seurauksena luotiin uusia työtapoja ja malleja, ja kehittämistyötä jatkettiin (Stolt & Kantanen 1990, 97). Hankkeen raportissa todettiin: ”Työyhteisön kehittäminen ei luonnollisesti pääty tähän loppuraporttiin, vaan se on erään vaiheen tapahtumien kirjausta. Nyt päättyvä vaihe on alkua jatkuvalla oman työn uudistamiselle ja arvioinnille.” (Kantanen 1988; Dufva & Nakari 1988, Nakari 1988). Tulevina vuosina toimintojen parantamisesta ja työyhteisöjen kehittämisestä tulikin jatkuva prosessi sekä ko. organisaatiossa ja sittemmin uudistetussa organisaatiossa. Myös yleisemmin julkisten organisaatioiden toiminnassa ja palveluissa alettiin painottaa jatkuvaa kehittämistä ja arviointia (ks. esim. Jalava & Virtanen 1996).

Henkilöstökyselyjä tehtiin joinakin seuraavina vuosina, ja työstressin mittaaminen liitettiin mukaan, mikä johtui puolestaan kaupunkiorganisaatiossa käynnistyneestä henkisen hyvinvointi työssä -projektista. Henkilöstön käsitysten selvittäminen ja tulosten käyttäminen työyhteisöissä ei ollut kuitenkaan systemaattista, säännöllisesti samoilla menetelmillä toistettua ja hyödynnettyä. Jyväskylässä ryhdyttiin uudistamaan kaupungin hallintoa sekä valmistelemaan sosiaaliviraston ja terveystalv viraston yhdistämistä. Yhdistetyssä sosiaali- ja terve-

ystoimessa jouduin vuonna 1996 tekemisiin työyhteisön ilmapiirikartoituksen kanssa. Käyttöön oli hankittu Suomen Kuntaliiton tytäryhtiön, Efektia Oy:n ilmapiirikyselylomakkeisto. Siihen oli lisätty sosiaali- ja terveystalokeskuksesta työntekijöiden kokemaa stressiä sekä sairauspoissaoloja mittaavat kysymykset.

Vuodesta 1996 ilmapiirimittaukset tehtiin samalla mittavälineellä vuosittain, ja yhtenä tehtävänäni oli kyselyjen organisointi ja perustulosteiden tuottaminen palvelukeskuksen työyhteisöille. Koska aineistosta tuli analysoitua vain pieni osa, tutkittavaa jäi runsaasti jäljelle. Yhtenä kimmokkeena tutkimishalulleni oli etenkin ensimmäisten mittauskertojen aikainen kyselevä suhtautumiseni mittavälineeseen, mikä sysäsi etsimään perusteita sen käytölle ja syvempiä syitä jokavuotiselle prosessille. Ilmapiiriaineistojen lisäksi käytettävissäni oli eri vuosilta myös muita aineistoja tai tutkimusraportteja, jotka koskivat samoja työyhteisöjä kuin ilmapiirimittauksetkin. Näitä olivat mm. fyysisiä työoloja koskenut kysely vuodelta 1997, asiakkaiden tyytyväisyyttä päivähoidon palveluun koskenut kysely vuodelta 2000 sekä työntekijöiden arviot työyksikönsä laadusta sairaalan eri osastoilta vuosilta 1997, 2000 ja 2001. Aineistoista virisi useita kysymyksiä. Mitä koottu ilmapiiriaineisto kertoo työyhteisöistä ja mahdollisesti tapahtuneista muutoksista? Onko ilmapiiritehtävien ja muun työympäristön sekä henkilöstön hyvinvoinnin välillä yhteyttä? Liittyykö työyhteisön hyvään ilmapiiriin myös asiakkaiden ja työntekijöiden kokema laatu? Voiko ilmapiiri muuttua, voidaanko siihen vaikuttaa työyhteisön omalla kehittämistyöllä, esimerkiksi ilmapiirimittausten tuloksia hyödyntämällä?

Käytännön tarkastelukehys

Ilmapiirin yhteyksien pohtiminen johtaa myös kysymään, miksi työyhteisöjen ilmapiiriä ja työntekijöiden hyvinvointia oikeastaan mitataan ja seurataan ja ehkä kehitetäänkin? Onko kysymyksessä jokin painavampi syy kuin hyvän kuvan välittäminen ulospäin? Vastaus on tässä nimetty käytännön tarkastelukehikseksi, apuvälineeksi, jolla organisaation toimintaa pyritään toisaalta tarkastelemaan jäsenyteen ja toisaalta hahmottamaan kokonaisvaltaisesti. Tarkastelukehiksen muotoutumista kuvataan seuraavassa.

Organisaatioilla on aina tavoitteet, jotka Etzionia (1970, 12) lainaten ”toimivat standardeina, joiden mukaan organisaation jäsenet ja ulkopuoliset voivat todeta, millä menestyksellä organisaatio on toiminut – toisin sanoen he voivat arvioida sen tehokkuutta ja sujuvuutta”. Tavoitteiden saavuttamista pyritään myös mittaamaan, mikä yksipuolisena, esim. vain tuotantomäärien seuraamisena, saattaa olla ongelmallista. Mittaamalla tuotteen tai palvelun useita ulottuvuuksia ja korostamalla organisaation tavoitteiden keskeisiä piirteitä, voidaan mittaamisen ongelmaa lieventää (mt.,19).

Kuin vastauksena Etzionin edellä esitetyille ajatuksille tuloksellisuutta julkisella sektorilla ryhdyttiin mittaamaan ja arvioimaan moniulotteisesti. Kunnallinen työmarkkinalaitos antoi 1980-luvun lopulla kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeneen yleiskirjeen (A23/89). Kirjeen suositus tarkoitti tuloksellisuudella mittapuita tai kriteerejä, joiden avulla voi-

daan arvioida, miten hyvää kunnallinen palvelutoiminta on ja miten kunta menestyy palvelujen tuottajana. Keskeistä tässä tuloksellisuusajattelussa oli, että tuloksellisuutta kunnallisen palvelutoiminnan yhteiskunnallisen luonteen vuoksi ei voida arvioida vain yhden mittapuun perusteella. Tuloksellisuuden osatekijöinä pidettiin tuottavuutta ja/tai taloudellisuutta, vaikuttavuutta, kustannusvaikuttavuutta sekä palvelukykyä. Palvelukyky jakautui sisäiseen ja ulkoiseen palvelukykyyn.

Suositus määritteli tuottavuuden (esim. käyntiä/työntekijä) ja taloudellisuuden (esim. mk/käynti) ohella vaikuttavuuden ja palvelukyvyn. Vaikuttavuudella tarkoitetaan palvelutuotannon kykyä aikaansaada kuntalaisten elämäntilanteisiin sellaisia vaikutuksia, jotka tyydyttävät heidän tarpeensa tai ainakin täyttävät kunnan asettamat tavoitteet. Palvelukyvyksi suositus määritteli kunnallisen palveluorganisaation kyvyn tuottaa riittävä määrä laadullisesti hyviä palveluja. Hyvään sisäiseen palvelukykyyn sisältyy mm. palvelujen tuottamisen katkeamattomuus, sujuvuus, joustavuus sekä organisaation sisäinen terveys. Sisäinen palvelukyky riippuu organisaatorakenteesta, henkilöstön pätevyydestä, työjärjestelyistä, johtamistavoista, yhteistoiminnasta ja koko organisaatiokulttuurista. Sisäinen palvelukyky ilmentää henkilöstön kehittymishalukkuutta. Sen arvioinnissa merkittävä tietolähde on henkilöstöltä saatava palaute. Ulkoinen palvelukyky ilmaisee palvelun tuottajan ja sen vastaanottajan välisen vuorovaikutussuhteen laatua. Se kuvaa asiakkaan pääsyä palvelun ulottuville, asiakkaan saamaa vaikutelmaa kohtelusta ja palvelun pätevyydestä ja hänen tuntemaansa tyytyväisyyttä. (Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje A23/89; Hiironniemi 1992, 23–27.)

Tuloksellisuuden arvioinnilla oli kytkeviä mm. 1980-luvulla esille tulleeseen tulosjohtamiseen, tulosohjaukseen, tulosbudjetointiin, tulospalkkaukseen sekä tulosityksikköorganisaatioiden rakentamiseen (Santalainen, Voutilainen, Porenne & Nissinen 1985; Santalainen, Voutilainen & Porenne 1987; Virkkunen, Voutilainen, Laosmaa & Salmimies 1987; Meklin 1991, 70–72). Tuloksellisuuden arviointi palveli myös ns. tavoitejohtamista, joka käytännössä kuului samaan ryhmään tulosjohtamisen kanssa tavoitetta korostavana johtamisen suuntauksena (Möttönen 1997, 46). Tulossuunnittelussa määriteltiin avaintuloksia, joita olivat liiketoiminnalliset ja toiminnalliset tulokset sekä tukitulokset. Henkilöstö otettiin huomioon henkilöstöhallinnon kustannusnäkökulman kautta, ja siihen kohdistettiin tukitulostavoitteita, jotka koskivat esimerkiksi motivaatiota, sitoutumista, sisäistä yrittäjämyötä, tulosajattelun syvyyttä, päätösten toteutumisastetta, henkisten voimavarojen käyttöastetta ja tehokkuutta. (Santalainen ym. 1987, 101–103.)

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suosituksessa (yleiskirje A23/89) lähdettiin liikkeelle panos-tuotomallista, mikä oli myös edellä kuvatun 1980-luvun tulosjohtamisen taustalla. Tuloksellisuus ja henkilöstö oli kytketty yhteen siten, että henkilöstövoimavaran johtamisen päämääränä oli tuloksellisuuden parantaminen. Henkilöstöä pidettiin tämän mukaan tuotannon välineenä. Suosituksen yhtenä hankaluutena nähtiinkin se, että otettaessa työntekijät huomioon ainoastaan kustannustekijöinä, ei työntekijöiden sitoutumistakaan voida

saada aikaan. Mittaamisessa pitäisi painottaa enemmän mm. työn sisällöllisiä piirteitä ja organisaatioiden sisäistä motivaatiota ja suorituskkyä. (Lumijärvi 1999, 6.) Työelämän laadun ja tuloksellisuuden yhtäaikaista huomioonottamista oli pohjustettu 1990-luvulle tultaessa mm. valtakunnallisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa. (Ks. esim. Nakari 1996; Kasvio 1994.)

Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskenut uusi suositus annettiin vuonna 2000 (Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 15/2000). Vuoden 1989 suosituksen todettiin kuitenkin olevan edelleen ajankohtainen ja käyttökelpoinen. Uuden suosituksen tavoitteena oli kunnallisten työyksiköiden työelämän laadun ja tuloksellisuuden parantaminen: ”Hyvä työelämän laatu parantaa palvelutoiminnan tuloksellisuutta ja työn kokeminen tuloksellisena parantaa työelämän laatua.” Suosituksen mukaan siinä otettiin huomioon vaikuttavuuden ja asiakasnäkökulman ohella entistä paremmin henkilöstövoimavarojen käyttö ja kehittäminen. Aikaisempaa enemmän kiinnitettiin huomiota työntekijöiden työelämän laatuun, joskaan työntekijän hyvinvointia sellaisenaan ei suosituksessa mainita. Suosituksessa viitattiin myös uuteen käsitteeseen ”tasapainotettu arviointi” tai ”tasapainoinen tuloksellisuuden arviointi” ja suosituksen liitteenä olleessa julkaisussa (Lumijärvi 1999) käsiteltiin tarkemmin tasapainotetun mittariston mallia ja käyttöä kunta-alan tuloksellisuusarvioinnissa.

Tasapainotettua arviointia tarvitaan Lumijärven (mt., 9) mukaan kuntien 2000-luvun strategisen johtamisen välineeksi, jonka avulla pystytään tasapainottamaan määrälliseen ja laadulliseen tuloksellisuuteen liittyviä vaateita sekä käyttämään henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja oppimisen tuomat pitkän aikavälin hyödyt. Tasapainotetun arvioinnin käsite on perustaltaan Kaplanin ja Nortonin (1996) esille tuoma strategisen johtamisen ja arvioinnin väline, balanced scorecard, (BSC). Liiketoimintayrityksille kehitetyssä mallissa nostetaan lähtökohdaksi yrityksen visio ja strategia, joita konkretisoidaan toisiinsa linkittyvillä mitattavilla indikaattoreilla. Mittarit ryhmittyvät 1) talouden, 2) prosessien, 3) asiakkaan ja 4) henkilöstön oppimisen ja kasvun näkökulmiksi (Kaplan & Norton 1996, 7–10). Tasapaino on mittaristossa sisällä ainakin seuraavin tavoin: 1) mittaamisessa otetaan huomioon ulkoisten liiketaloutta koskevien mittareiden ohella sisäisiä prosesseja kuvaavia ja innovaatiota, henkilöstön oppimista ja kasvua kuvaavia mittareita, 2) mittaamisessa otetaan huomioon sekä tapahtunut kehitys että asiat, jotka vaikuttavat tulevaan suoritukseen ja 3) objektiivisten, kvantitatiivisten mittaustulosten ohella esitetään myös subjektiivisempia arvioita tuloksiin vaikuttavista tekijöistä. (Kaplan & Norton 1996, 9–10, 126–127.)

Kaplan ja Norton korostavat sitä, että strategian ja vision operationalisoinnin on läpäistävä kaikki organisaation tasot ja osat ja heidän mukaansa BSC-työ johtaa vähitellen uuteen johtamisjärjestelmään ja kulttuuriin. Tasapainotetun mittariston käyttö edistää myös kommunikaatiota, koska mittarit, tunnusluvut ja indikaattorit puhuvat sanoja yksiselitteisemmin. Siinä missä aikaisemmat mittausten menetelmät katsoivat asioita vain lyhyellä tähtäimellä, BSC ottaa huomioon myös tulevaisuuden ja pidemmän tähtäimen suorituskkyyn. Onnis-

tuneen BSC-ohjelman tulisikin Kaplanin ja Nortonin mukaan olla muutosprojekti. (Kaplan & Norton 2001.)

BSC:n kehittäjiänsä mukaan yksi menetelmän merkittävistä ansioista on sen kyky toimia organisaation oppimisen viitekehyksenä, koska tasapainotetun mittariston avulla voidaan tuottaa systemaattisia strategisia katsauksia, saada palautetta strategiasta ja parantaa sitä. Oppimiseen ja kehittymiseen liittyy voimakkaasti henkilöstönäkökulman huomioonottaminen. Henkilöstön aikaansaannoskyvyllä on olennainen merkitys organisaation tulevalle menestymiselle, joten tätä aluetta koskeva oikea ja luotettava tieto on merkittävä tulosmittari. Tehokas prosessien ja tulosten parantaminen lähtee asiakkaiden kanssa kosketuksissa olevista työntekijöistä eikä niinkään toiminnasta etäällä tehdystä suunnittelusta. (Kaplan & Norton 1996, 15–18, 127–129; Niven 2002, 19–20.)

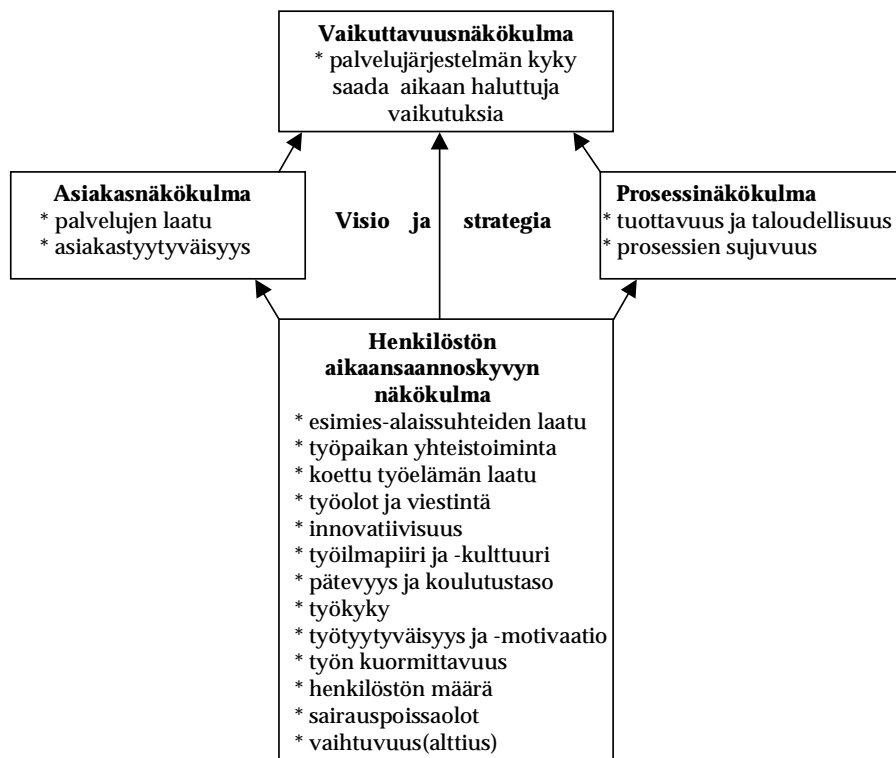
Työntekijöiden tyytyväisyys, johon vaikuttaa mm. motivoiva ilmapiiri, on yhteydessä tuottavuuteen, laatuun ja asiakaspalveluun. Tyytyväisyysselektiviteettien alueita voisivat Kaplanin ja Nortonin mukaan olla esim. mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, oikean tiedon saanti, palkitseminen, palautteen saaminen, rohkaisu aloitteellisuuteen ja luovuuteen, henkilöstötoimen tuki, sekä yleinen tyytyväisyys organisaatioon. Tyytyväiset ja organisaatiossaan pysyvät työntekijät myös siirtävät ja välittävät organisaation arvoja, ammattitaitoa ja osaamista. Asiakastyytyväisyys puolestaan näkyy taloudellisessa tuloksessa. (Kaplan & Norton 1996, 130–131, 255–256.) Kaplan ja Norton (mt., 252–255) kehittävätkin tunnuslukujen raportoinnin ohella laskemaan eri mittareiden arvojen välisiä korrelaatioita, joilla voidaan osoittaa tuloskortin mallin toimivuus, millä on hyvä strateginen palautearvo. Hankaluutena on, että saattaa kestää kauan, ennen kuin analyysejä varten saadaan riittävästi aineistoa. Esimerkiksi ilmapiirimittauksia tehdään usein vain osoittamaan, että henkilöstö otetaan huomioon. Mittareita ei käsitellä syvällisemmin eikä ryhdytä toimenpiteisiin.

Edellä esitelty tasapainotettu mittaristo vastaa kysymykseen, miksi ilmapiiristä ja henkilöstön hyvinvoinnista tarvitaan tietoa. Työyhteisön ilmapiiri on yhteydessä työntekijöiden aikaansaannoskykyyn¹ ja viimekädessä organisaation tuloksiin kuten tuottavuuteen, laatuun ja vaikuttavuuteen. Kuviossa 1 on Suomeen kunnalliselle sektorille tuotu tasapainotetun mittariston malli, josta ilmenee henkilöstönäkökulma yhtenä tuloksellisuuden ulottuvuutena. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimessa henkilöstön aikaansaannoskykyä voidaan mallin mukaan pitää olennaisena asiakkaiden tyytyväisyyden, palvelujen sujuvuuden, toiminnan taloudellisuuden ja tuottavuuden sekä viime kädessä väestön perusturvan ja psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistymisen kannalta.

Tasapainotettu mittaristo on tutkimukselle merkitystä antava käytännön tarkastelukehys. Tutkimus paikantuu siinä henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulman alueelle. Aineisto perustuu työntekijöiden kokemuksiin, mutta

¹ Syvänen (2003, 24) on kritisoinut aikaansaannoskyvyn käsitettä, joka hänen mukaansa häivyttää Kaplanin ja Nortonin alkuperäiseen näkökulmaan sisältyvän ajatuksen henkilöstön kasvusta, oppimisesta ja innovatiivisuudesta. Parempi nimitys Syväsen mielestä olisi henkilöstönäkökulma. Tässä tutkimuksessa käytetään rinnan molempia nimityksiä toivoen, että alkuperäinen ajatus kasvusta ja kehityksestä tulee tarvittaessa esille.

siitä tiivistetty informaatio voi tuottaa tietoa organisaation johtamisen sekä henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämisen tarpeita varten.



KUVIO 1 Tasapainotetun mittariston näkökulmat ja niiden suhteet kunnan palvelu-yksikössä (Muokattu lähteistä: Lumijärvi 1999; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2000)

Käytännön tarkastelukehityksen toimivuus

Käytännön tarkastelukehityksen toimivuutta testattiin Kaplanin ja Nortonin (1996, 252–255) edellä mainittujen ohjeiden hengessä. Tavoitteena oli todeta ilmapiiritekkijöiden ja osittain myös hyvinvoinnin yhteys sekä asiakkaiden kokemaan että työyhteisön itsensä arvioimaan palvelun laatuun tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

Henkilöstön aikaansaannoskykyä osaltaan mittaavan työyhteisön ilmapiirin yhteyttä asiakasnäkökulmaan selvitettiin tätä tutkimusta varten empiirisellä aineistolla. Ilmapiiriä mitattiin myöhemmin kohdassa 5.3.1 esiteltävällä mittavälineellä ja asiakasnäkökulma otettiin huomioon päiväkotien asiakkaille tehdyllä tyytyväisyyskyselyllä. Henkilöstön aikaansaannoskykyyn sisältyvää ajatusta kasvusta, kehittymisestä ja oppimisesta lähestyttiin empiirisen osuuden pitkittäisseurannan ohella myös henkilöstön omien laatuarviointien avulla. Mittavälineenä viimeksi mainitussa käytettiin ns. ITE-itsearviointimenetelmää (Holma 1997). Menetelmä kuvaa laatua välillisesti osoittaessaan laadunhallinnan tilanteen.

Päiväkotien asiakastytyväisyyden yhteys työyhteisön ilmapiiriin on osoitettu liitteenä 1 olevassa selvityksessä. Tuloksen mukaan, mitä parempi

työyhteisön ilmapiiri oli, sitä tyytyväisempiä työyhteisön asiakkaat olivat ja mitä huonompi ilmapiiri oli, sitä tyytymättömpämpiä asiakkaat olivat. Liitteessä 2 on osoitettu työyhteisön laatuarvioinnin yhteys työyhteisön ilmapiiriin ja stressin kokemuksiin. ITE-menetelmän käyttöön sisältyy vahva kehittämisaspekti, koska itsearviointin pohjalta määritetään vahvuudet sekä parantamiskohteet kehittämisohjelmineen. Uuteen itsearviointikierrokseen sisältyy toteutuneen seuranta ja arviointi. Tulokset osoittivat, että mitä parempi työyhteisön ilmapiiri oli, sen vähemmän oli stressiä ja sen parempi oli työyhteisön laadunhallinnan tilanne. Hyvä laadunhallinta on myös mitä todennäköisemmin työyhteisön toiminnan hyvän laadun tausta. Tulosta voi tulkita myös merkkinä kehittämisaktiivisuuden, hyvän ilmapiirin ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyksistä. Tähän teemaan palataan tutkimuksen empiirisessä osuudessa.

Edellisten tulosten mukaan työyhteisön ilmapiirillä ja työntekijöiden kokemalla stressillä oli kohdeorganisaatiossa yhteyttä käytännön tarkastelukehystä valottaviin tekijöihin. Tulokset kannustivat etenemään varsinaiseen tutkimustehtävään osoittaessaan, että palvelujen laadun ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta ei ole samantekevää, minkälainen ilmapiiri työyhteisössä valitsee.

1.2 Tutkimustehtävät ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa on teoreettinen ja empiirinen osa. Teoreettisen osan tarkoituksena oli koota perusteita sekundaariaineiston mittareiden käyttökelpoisuuden arvioimiseksi sekä jäsentää tutkimuksen teoriataustaa. Teoreettinen ja aikaisempia tutkimuksia käsittelevä laajahko katsaus kuvaa työyhteisön ilmapiiriä ja henkilöstön hyvinvointia määrittävien ja sivuavien tekijöiden moninaisuutta ja keskinäisiä yhteyksiä. Näistä on kuitenkin tiivistettävissä keskeiset ilmapiiriä ja hyvinvointia muodostavat ja muovaavat tekijät, joista osa on tutkimisen kohteena empiirisessä osuudessa. Tutkimuksen nimen mukaisesti tutkimuksen empiirisen osan tehtävänä oli selvittää työilmapiirin yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin sekä sitä, miten ilmapiiri ja hyvinvointi voivat muuttua. Tutkimuksen kohteena oli sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavan organisaation henkilöstö ja työyhteisöt.

Tutkimuksen empiirisellä osuudella on kolme keskeistä tutkittavaa ongelmaa:

- Onko työilmapiiri yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin?
- Ovatko työyhteisön ilmapiirin muutos ja työntekijöiden hyvinvoinnin muutos yhteydessä toisiinsa?
- Onko työyhteisön ilmapiirin ja työntekijöiden hyvinvoinnin muutoksella yhteyttä ilmapiirikyselyn tuloksia hyödyntävään työyhteisön kehittämisprosessiin?

Kukin ongelmakokonaisuus on jaettu yksityiskohtaisiin osaongelmiin, jotka esitellään myöhemmin kohdassa 4.

Tässä tutkimuksessa ilmapiiri määritellään muodostuvaksi työntekijöiden subjektiivisista työympäristöään koskevista havainnoista ja niille annetuista merkityksistä. Työyhteisön ilmapiiri on työntekijöiden havainnoista aggregoitu käsite. Ilmapiiritekijä on sellainen työympäristön ominaisuus, joka on työntekijän subjektiivisen arvioinnin kohteena. Työympäristö voi olla luonteeltaan sosiaalinen, psyykkinen tai fyysinen, joskin viimeksi mainittua työympäristöä ei ole tässä otettu erikseen tutkimuksen kohteeksi. Työntekijöiden hyvinvointi on laaja-alainen käsite, mutta tässä tutkimuksessa sitä mitataan työntekijöiden sairauspoissaolojen ja stressin kokemisen avulla.

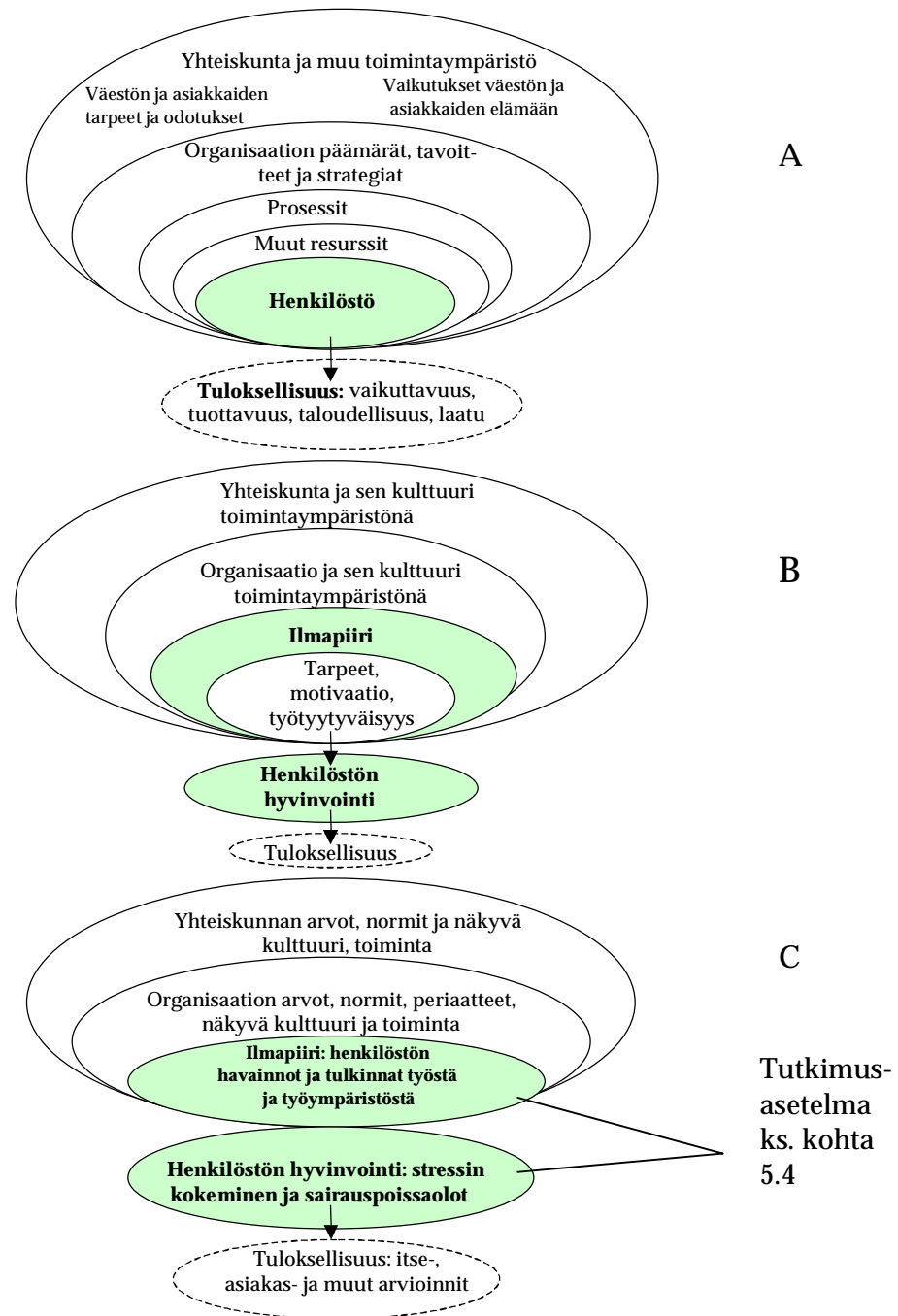
1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti on jäsennetty siten, että alussa (edellä) johdatetaan tutkimuksen aihepiiriin, sen valintaan ja tutkimuksen painotuksiin, missä on pidetty silmällä teoria- ja tutkimustiedon hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatioissa ja vastaavanlaisissa organisaatioissa. Tutkimustehtävä ja keskeiset käsitteet esitellään lyhyesti. Omana lukunaan 2 kuvataan laajempaa sosiaali- ja terveystalouden toimintaympäristöä ja sen muutoksia, koska kohdeorganisaation henkilöstö on ollut osa suurempaa järjestelmää.

Tutkimuksen teoreettinen tausta luvussa 3 haetaan organisaatiokäyttäytymisen alueelta, joka soveltaa eri tieteenaloilta koottua tietoa. Ilmiönä ilmapiiri ja siihen läheisesti liittyvä organisaatiokulttuuri ovat sosiologiaa, koska kumpikaan ei synny ja muovaudu ilman sosiaalista vuorovaikutusta. Selvitellessä ilmapiirin ja sen tekijöiden yhteyttä motivaatioon, stressiin ja käyttäytymiseen liikutaan myös lähellä psykologiaa. Osuudessa selvitetään myös tutkimuksen keskeiset ilmapiirin ja hyvinvoinnin käsitteet sekä kootaan yhteen näitä koskevaa tutkimustietoa. Myös rajapintoja yhtäältä ilmapiiriä ”laajempaan” organisaatiokulttuurin käsitteeseen ja toisaalta ”suppeampaan” yksilön motivaatio- ja tarve maailmaan kuvataan. Ihmiskäsitys on yhteydessä johtamiseen ja viime kädessä myös henkilöstön hyvinvointiin, joten myös sitä valotetaan. Työ, ikä ja kokemus on sisällytetty tarkasteluun, koska työelämässä yleensä ja myös kohdeorganisaatioissa on tapahtunut ja tapahtuu ikärakenteen muutosta. Ikä ja kokemus liittyvät läheisesti yhteen, mutta tutkimuksellisesti ne tulisi erottaa toisistaan. Luvun lopuksi tehdään yhteenveto teorian ja tutkimusten annista empiirisen osuuden kannalta.

Luvussa 4 täsmennetään ja yksilöidään empiirisen osuuden tutkittavat ongelmat ja luvussa 5 kuvataan tutkimuksen aineisto, käytetyt mittarit, menetelmät ja analyysija ohjannut malli. Tutkimustulokset selvitetään luvuissa 6 ja 7. Ensimmäiseksi käsitellään vuoden 2001 yksilötason havainnoista poikkileikkaustarkasteluna saatuja tuloksia. Seuraavaksi keskitytään muutokseen ja sitä koskeviin tuloksiin luvussa 7, jonka alussa kuvataan erilaisia muutoksia ja tutkimuksen kohteena ollut muutostyyppi. Tässä käsitellään myös mahdollisuutta vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin työyhteisön omin toimenpi-

tein. Koko tutkimusta koskevien johtopäätösten ja pohdinnan paikka on luvussa 8. Tutkimusraportin rakenne voidaan havainnollistaa myös kuvion 2 avulla:



KUVIO 2 Tutkimuksen käytännön (A), teoreettinen (B) ja operationaalinen (C) tarkastelukehys. Tutkimuksen kohteena olevat alueet on tummennettu.

Tutkimuksen kolme tarkastelukehystä kuvaavat tutkimuksen ajatus- ja työkentelykulkua, joka alkoi *käytännön tarkastelukehyksestä* (A). Sen tarkoituksena on kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, joiden avulla kohdeorganisaatio voi toteuttaa toiminta-ajatustaan ja visiotaan: huolehtia väestön hyvinvoinnista,

perusturvasta ja palveluista. Keskeinen resurssi tässä tehtävässä on henkilöstö, jonka työoloista, hyvinvoinnista ja aikaansaannoskyvystä paljolti riippuu tehtävässä menestyminen. Seuraavaksi siirrytään *teorian tasolle (B)*, jossa toimintaympäristön kuvailun jälkeen haetaan ilmapiiriin ja henkilöstön hyvinvoinnin teoreettisia sisältöjä ja yhteyksiä. *Operationaalisisessa tarkastelukehysessä (C)* konkretisoidaan tutkimuksen empiirisen osuuden mittareihin ja malleihin sisältyviä asioita, joista yksityiskohtaisempi asetelma muuttujien välisine yhteyksineen esitetään kohdassa 5.4. Tarkastelukehukset vastaavat pääpiirteissään myös tutkimusraportin johdanto-, teoria- ja empiriaosia. Tutkitut ilmiöalueet on kaikissa tarkastelukehyksissä tummennettu. Tuloksellisuuden kohdalla katkoviiva tarkoittaa sitä, että tuloksellisuuden yhteys ilmapiiriin ja hyvinvointiin ei ole tässä tutkimuksessa sellaisenaan tutkimuksen kohteena, koska se sisältyy jo käytännön tarkastelukehysten perusteisiin. Siitä on esitetty myös tutkimustuloksia liitteissä 1 ja 2.

Tarkastelukehukset on kuvattu staattisina, jolloin niistä ei näy tutkimuksen yksi teema, muutos. Tutkimuksen taustalla on näkemys organisaatiosta avoimena systeeminä. Se tarkoittaa mm. sitä, että muutos systeemin jossakin osassa voi aiheuttaa muutoksen jossakin toisessa kohdin. Muutoksen mahdollisuus on sisäänrakennettu myös tarkastelukehysiin.

2 TUTKIMUSKOHTTEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon kehityskulkuja

Julkkiset sosiaali- ja terveyspalvelut on perinteisesti liitetty hyvinvointivaltioon, joka kantaa vastuuta ihmisten sosiaalisista olosuhteista ja elämisen ehdoista. Pohjoismaisen sosiaaliturvamallin keskeiset ominaisuudet kuten toimeentulo- ja sosiaaliturva sekä kuntien järjestämisvastuulla olevat sosiaali- ja terveyspalvelut ilmentävät kunnille annettujen velvoitteiden ja rahoituksen kautta valtion sosiaali- ja terveyspolitiikkaa. (Uusitalo 1997; Julkunen 1992, 11,12.) Kuten jäljempänä selvitetään, keskitettyä ohjausta on syrjäyttänyt paikallinen ohjaus. Tämän vuoksi onkin nähty siirtymää hyvinvointivaltio-ajattelusta hyvinvointikunta-ajatteluun (esim. Rintala, Iivari & Airio 2002, 28, Kröger 1997). Kansalaiset ovat osoittaneet eri yhteyksissä kannatustaan julkisille sosiaali- ja terveyspalveluille.

Julkkisen sektorin kehityskuluilla on useiden vuosien viiveelläkin vaikutusta sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavien organisaatioiden, työyhteisöjen, henkilöstöryhmien ja yksittäisten työntekijöiden toimintaan, työhön ja hyvinvointiin ja lopulta väestön ja asiakkaiden saamiin palveluihin. Vaikutukset kulkeutuvat ainakin kahta kautta. Toisaalta tarjolla olevien palvelujen niukkuuden tai runsauden kautta ja toisaalta henkilöstön hyvin- tai pahoinvoinnin välittämminä. Näiden takaa löytyy mm. resursointi sekä toimintojen, palvelujen ja henkilöstön organisointi- ja johtamismallit. Seuraavassa kuvataan julkisten sosiaali- ja terveyspalveluiden keskeisiä muutoksia, joilla suurelta osin on jatkumoa myös eteenpäin tulevaisuuteen, haasteina, mahdollisuuksina tai molempina. Tutkimuksen kohdeorganisaation laajemman toimintaympäristön kuvailulla on merkitystä myös pohdittaessa myöhemmin tulosten yleistettävyyttä. Kehityskulkujen heijastumaa kohdeorganisaatiossa käsitellään tutkimuksen empiirissä osuudessa.

Muutokset taloudessa ja sosiaali- ja terveydenhuollon ohjauksessa

Sosiaali- ja terveystaloudet vievät kuntien käyttötalousmenoista merkittävän osan, vuonna 2000 valtakunnallisesti keskimäärin 51 % (SOTKA 2002), ja näistä menoista suurin osuus on palkkamenoja. Julkisten sosiaali- ja terveystalouksien kohdalla ei voida vieläkään sivuuttaa Suomen 1990-luvun alun talouskriisiä, koska sillä ja muilla sen aikaisilla muutoksilla on ollut kuntien talouteen ja toimintaan – mukaan lukien henkilöstö ja tuotetut palvelut – pitkäaikaisia vaikutuksia. Kuntien talousmenot olivat vuoden 1991 jälkeen matalimmillaan vuonna 1994, jonka jälkeen ne lähtivät kasvuun. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijämäärä väheni merkittävästi vuosina 1991–1994 ja henkilöstömäärä laski edelleen 1995 minkä jälkeen tapahtui nousua. Sosiaali- ja terveystalouksien eri sektoreilla notkahduksen jälkeinen kehitys on ollut erilaista. Esimerkiksi perusterveydenhuollossa vuosien 1990 ja 1997 taso oli sama, kun taas lasten päivähoitossa ja kotipalveluissa oli n. 20 prosentin nousu ja erikoissairaanhoidossa n. 2 prosentin lasku. (Lehto 1997, 30; Lehto & Blomster 2000, 168.) Valtion rahoitusosuus kuntien sosiaali- ja terveydenhuoltoon on jatkuvasti pienentynyt, mikä on merkinnyt paineita kuntien ja henkilöstön toimintaan. Esimerkiksi vuosina 1993 ja 2000 valtionosuudet olivat 41 % ja 21 % sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksista. Markkoina vastaavien vuosien valtionosuudet olivat 4 050 mk/asukas ja 2 566 mk/asukas. (SOTKA 2002).

Rahoitus- ja ohjausjärjestelmän muutokset tapahtuivat samoihin aikoihin kuin sosiaali- ja terveydenhuoltoon kohdistui paineita toisaalta resurssien niukkuuden ja toisaalta kasvaneiden palvelutarpeiden vuoksi. Sosiaali- ja terveydenhuoltoon oli 1990-luvulle tultaessa ohjattu voimavaroja tärkeiksi katsottuihin kehittämistarpeisiin valtakunnallisten suunnitelmien avulla (Leppo 1996, 9). Sosiaali- ja terveydenhuollon valtionosuusjärjestelmää muutettiin vuoden 1993 alusta, jolloin kunnasta riippui, miten se saamiaan valtionosuuksia käytti. Kuntien toimintaa sitoneet yksityiskohtaiset säännökset kumottiin, ja vuoden 1995 alusta voimaan tullut uusi kuntalaki korosti itsehallintoa entistä enemmän. Sosiaali- ja terveydenhuollon normit, määräykset, ohjekirjeet ja yleiskirjeet oli kumottu jo aikaisemmin vuosina 1986–1991 joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Normi- ja resurssiohjausta korvasi mm. sosiaali- ja terveystalouden tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes) harjoittama informaatio-ohjaus. (Uusitalo & Lönnfors 1999, 7-8; Seppänen-Järvelä 1999, 9; ks. myös Selvitys sosiaali- ja terveystalouksien ohjauksesta 2002.)

Edelliset muutokset ovat osaltaan aiheuttaneet kuntien välisiä suuria eroja (väestön ikärakennekin vakioituna) esim. siinä, kuinka paljon rahaa käytetään sosiaali- ja terveystalouksiin asukasta kohti. Erojen taustalla ovat usein myös erilaiset ammattiryhmien ja organisaatioiden yhteistyöhön sekä hoito- ja palvelukäytäntöihin liittyvät seikat. Organisaatioiden välisten erojen on havaittu tuottavan terveyshävikkejä, jotka vastaavat suuruudeltaan n. kolmea prosenttia kaikesta tehdystä työstä. (ks. esim. Helin 1996, 245, Vahtera, Ahonen, Antikainen, Pentti, Ala-Mursula & Kangas 1999, 79–80.) Henkilöstön työelämän laatu vaihtelee, ja kunnat ovat tässä suhteessa polarisoitumassa hyviin ja huonoihin kuntiin. Henkilöstö- ja taloudellisten resurssien käyttö erottelee ja profiloi kun-

tia selkeästi (Nakari 2000, 6). Henkilöstön hyvinvoinnin ohella kuntien ja niiden organisaatioiden ominaisuudet ovat yhteydessä hoidon laatuun (Vaarama, Kainulainen, Perälä & Sinervo 1999, 131–132). Lähimpänä vuosikymmenenä ei sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsauksen 2000 (Lehto 2000, 18–182) mukaan päästä resurssien kasvusta huolimatta aiemmalle kasvu-uralle. Kunnallinen sosiaali- ja terveystalouden palvelujärjestelmä joutuu tulemaan toimeen n. 15 prosenttia pienemmillä voimavaroilla verrattuna aikaisempaan parin vuosikymmenen kehitysuraan. Tällä on vaikutuksia myös henkilöstön työhön ja hyvinvointiin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon ihmiskeskeisellä alalla palvelun antaja ja saaja ovat useimmiten välittömässä vuorovaikutuksessa. Tärkeimmän resurssin, henkilöstön, määrä, ominaisuudet ja toiminta mistä näkökulmasta tahansa katsottuna ovat olennaisia haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Resurssien sopeutuksessa on henkilöstö ollut usein kustannusleikkausten, järjestelyjen ja jouston kohteena. Organisaatiot ja henkilöstö ovat olleet sopeutumiskykyisiä ainakin tiettyyn pisteeseen asti, koska samalla henkilöstömäärällä on useassa tapauksessa saatu aikaan enemmän palveluja. Tehtyjen valtakunnallisten selvitysten mukaan laman aikana palvelut eivät romahtaneet, joskin eräät palvelut heikentyivät. (esim. Uusitalo & Konttinen 1997, 5–10.) Eri tahoilla esitettiin kysymyksiä siitä, miten henkilöstölle kävi (esim. Parvikko 1993; Vahtera, Ahonen, Antikainen, Pentti, Ala-Mursula & Kangas 1999; Vahtera & Pentti 1999). Henkilöstön työuupumuksesta ja sairauspoissaolojen lisääntymisestä raportoitiin mutta tehtiin myös havaintoja, joiden mukaan laman aikana joillakin paikkakunnilla kuntien henkilöstön sairauspoissaolot eivät lisääntyneet (Työelämän kehittämistyöryhmän muistio 2/2000, 24). Myös tämä viittasi organisaatiokohtaisten tekijöiden merkitykseen.

Koulutetusta sosiaali- ja terveysalan henkilöstöstä oli talouskriisin aikana ylitarjontaa, mikä heikensi työntekijöiden neuvotteluasemaa. Tästä mitä ilmeisemmin aiheutui yhdessä työmäärän kasvamisen ja työn nopean muuttumisen ja epävarmuuden kanssa useiden työntekijäryhmien rasituksen ja uupumuksen lisääntymistä. Lehto ja Blomster kysyvätkin (2000, 182), johtiko työntekijöiden neuvotteluaseman heikentyminen myös ilmapiiriä heikentävien käskyvaltaisten johtamismallien yleistymiseen palvelujärjestelmän sisällä. Lisäksi he toteavat, että rasitukseen ja uupumukseen johtavista prosesseista tulee merkittäviä kysymyksiä seuraavassa työmarkkinatilanteen muutoksessa, mikäli parannusta ei saada aikaan. Julkisista sosiaali- ja terveysalan palveluista on lähivuosina jäämässä eläkkeelle runsaasti suuriin ikäluokkiin kuuluvia ja koulutetusta työvoimasta on odotettavissa pulaa.

Muutokset johtamisessa

Edellä kuvattujen muutosten ohella julkisella sektorilla on sovellettu parin vuosikymmenen aikana johtamisoppeja, jotka heijastuvat nykyjohtamiseen ja sen seurauksiin toiminnassa, palveluissa ja henkilöstössä. Saavuttaessa 2000-luvulle on julkisen sektorin johtamiseen tuotu uudelta näyttävistä suuntauksista, joissa julkisten organisaatioiden menestystekijöinä nähdään tieto, osaaminen, niiden

hallinta, tulevaisuuden ennakointi, priorisointikyky ja näkemys organisaation ja henkilöstön suorituskyvystä. On syntymässä uusi julkisen johtamisen kehityskerros, jossa Määtän ja Ojalan (1999,17–20) mukaan on havaittavissa aikaisempien kerrosten vaikutus, kumulatiivinen summa. Sovellettuja johtamisoppeja ovat olleet ainakin tavoite-, tulos-, palvelu-, toiminto-, ja yhtymäjohtaminen. Yhtenä esimerkkinä nykyjohtamisesta on aiemmin esitelty tasapainotettu tuloskorttimalli BSC (Kaplan & Norton 1996), joka pyrkii nivomaan yhteen tarkastelukeyhkeykseen organisaation menestyksekkään toiminnan ja johtamisen kannalta merkittävät asiat. Seuraavassa käydään läpi joitakin johtamisen kehityskerrostumia, koska ne tavalla tai toisella saattavat vaikuttaa edelleen organisaatioiden ja niiden työyhteisöjen käytännöissä.

Valtion ja kuntien organisaatioihin teki 1980-luvun lopulla tuloaan tulosjohtaminen. (Aaltonen & Luomahaara 1996, 313–314; Määtä ja Ojala 1999, 18, Suomen Kaupunkiliitto 1989a, 1989b), jota ennen alaa oli vallannut tavoitejohtaminen (management by objectives, ks. Organ & Bateman 1991, 308–309; Virkkunen 1973). Byrokratiakritiikin vastineena asiakashenkisyyden ja palveluajattelupainotuksen esiintuloon kytkeytyi palvelujohtaminen. (esim. Sinkkonen & Nikkilä 1988, 125–128; Määtä & Ojala 1999, 18.) Tulosjohtamisen rinnalla keskusteltiin myös tulospalkkauksesta (Kunnallinen työmarkkinalaitos yleiskirje 24.5.1989, A23/89), joka on sittemmin tullut uudelleen esille.

Laman virittämään vaatimukseen lisätä kustannustietoisuutta, tuottavuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta liittyi yrityselämän mallien tuominen julkiselle sektorille. Organisaatioita muutettiin ja kehitettiin, palveluja alettiin tuottaa, hinnoitella, kilpailuttaa ja ostaa ulkopuolelta. Ryhdyttiin myös kehittämään yhteistyötä yli julkisten organisaatioiden raja-aitojen. (esim. Valtionvarainministeriö 1997). Tulosjohtamisajattelu oli osa managerialistista julkishallinnon johtamista ja kehittämistä (New Public Management). (Naschold 1995, 2, Möttönen 1997, 56.) Yhtenä johtamismallina nostettiin esiin toimintojohtaminen, johon sisältyi kustannuselementti toimintolaskentana (esim. Lumijärvi 1993; Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilähti 1995). Keskeinen näkökohta näissä oli palvelu- ja toimintoprosessien purkaminen havaittaviin ja kustannuksiltaan jäljitettäviin osiin sekä niiden hallitseminen.

Laatu tuli entistä voimakkaammin mukaan julkisen sektorin johtamiseen 1990-luvun puolivälissä. Sosiaali- ja terveystalvvelujen laadun epäiltiin heikenevän henkilöstön aseman epävarmuuden ja lisääntyneiden suoritusvaatimusten sekä normien purun seurauksena. Alkuvaiheessa laadun kehittäminen oli laatuajatteluun, -käsitteistöön, erilaisiin laatujärjestelmiin ja -työkaluihin tutustumista sekä palveluprosessien suorituskyvyn analysointia, arviointia ja parantamista.²

² Julkisten palvelujen laatustrategia-projekti tuotti mm. julkaisun ”Julkisten palvelujen arviointi (1996). Julkisten palvelujen laatustrategia julkistettiin v. 1998 (Suomen Kuntaliitto) ja samana vuonna ilmestyi ohjekirjanen ”Laadunhallinta kunnan ylläpitämissä ja hankkimissa terveystalvveluissa”. Tätä ennen v. 1995 oli valmistunut suositus ”Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa, jonka jatkeeksi tuli uusi valtakunnallinen suositus ”Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle (1999). Erilaisia laadunhallintajärjestelmiä on sovellettu myös julkisella sosiaali- ja terveyssektorilla (ks.

Lähtökohtana kaikille laadunhallinnan lähestymistavoille oli asiakaslähtöisyys tai -suuntautuneisuus. Toinen keskeinen piirre oli kaikkien työntekijöiden osallistuminen ja sitoutuminen laadun kehittämiseen. *”Hyvän laadun edellytyksiin kuuluu henkilöstön tyytyväisyys, terveys ja hyvinvointi sekä turvallinen ja oppimista tukeva työympäristö. Niitä tulisi arvioida keräämällä henkilöstöltä palautetta ja kartoittamalla työilmapiiriä.”* (Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle, 18). Myös henkilöstön hyviin suorituksiin tähtäävät toimintatavat, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys ovat ohjeistuksissa omia laadun kehittämisen kohteita (esim. Suomen laatupalkinto 17–19; EFQM 16–17). Työelämän kehittämistyöryhmän muistiossa (2/2000, 64–65) ehdotettiin, että kunnat ja kuntayhtymät ottaisivat käyttöön Euroopan laatupalkinnon (EFQM) arviointikriteeristön yhtenä toimintansa arvioinnin perustana. Laatuajattelun kehittämisen yhteydessä alettiin puhua laatujohtamisesta (TQM), joka syvensi tulosjohtamisen mallia mm. tuomalla määrällisten mittareiden rinnalle laadullisia mittareita (Määttä & Ojala 1999, 19; Yhteiset palvelut – yhteinen hyöty 1999, 9–10; Lumijärvi & Jylhäsaari 2000). Myös näissä henkilöstöresurssin huomioonottaminen on merkittävässä asemassa.

Erilaisten johtamisoppien ja -filosofioiden sovelluksia on juurrutettu koulutuksilla ja projekteilla. Parhaimmissa tapauksissa ne ovat rikastaneet työtä, lisänneet henkilöstön hyvinvointia ja työmotivaatiota sekä parantaneet toimintaa ja palveluja sekä luoneet kehitysmuotoja kulttuuria ja osaamisen pääomaa organisaatioihin. Pahimmassa tapauksessa ne on koettu ”varsinaista työtä” rasittaviksi johdon vaatimuksiksi, jotka ovat aiheuttaneet viihtymättömyyttä ja stressiä työssä ja siten vaikeuttaneet organisaatioiden, työyhteisöjen ja työntekijöiden selviytymistä tulevista haasteista sekä siirtäneet kehitysvastaista perinnettä työyhteisöissä.

Muutokset asiakaskunnassa

Asiakaskunnan muutoksista näkyvin on väestön ikärakenteen ja siinä vanhusväestön määrän ja suhteellisen osuuden muutos, mikä myös tulevaisuudessa asettaa haasteita sosiaali- ja terveystaloukselle. Sama ikärakenteen muutos vaikuttaa myös palvelujen tuotantopuolella. Kun 65 vuotta täyttäneiden %-osuus oli koko maassa 14,6 % vuonna 1997 ja 15,2 % vuonna 2000, se on väestöennusteen mukaan 17,4 % vuonna 2010. Nuorempien väestöryhmien, 0-14-vuotiaiden, osuudet ovat vastaavasti 18,7 %, 17,9 % ja 16,2 %. (Tilastokeskus 2002a.) Ulkomaan kansalaisten määrä Suomessa on noussut ja maiden välinen liikkuvuus lisääntynyt. Vuoden 2001 väkilukuun 5 199 901 sisältyi 98 577 ulkomaan kansalaista ja väestöstä äidinkielenään muuta kuin suomea puhuvia oli 109 197 henkilöä (Tilastokeskus 2002b). Edellä kuvattu on merkinnyt ja merkitsee myös tulevaisuudessa kulttuuritaustaltaan erilaisten sosiaali- ja terveystalouksien asiakkaiden kohtaamista sekä kielitaitovaatimuksia. Sosiaali- ja terveystalouksissa asiakkaan ja potilaan tulisi voida saada palveluja ja antaa palautetta äi-

dinkielellään. (Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 1992; Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 2000.)

Väestön koulutus- ja tiedontason noustua asiakaskunta on tullut entistä aktiivisemmaksi ja kriittisemmäksi. Yksilöillä on myös mahdollisuus vaikuttaa yhä enemmän omaa itseään koskevaan päätöksentekoon. Myös ihmisten arvojen, arvostusten ja tarpeiden muuttumisesta on keskusteltu. Metsämuuronen (1998, 17–18) on erittelyssään todennut biologisten tarpeiden ilmeisen univertsuaalisuuden, mutta hankittujen tarpeiden kulttuurisidonnaisuuden. Terveyttä ja sosiaalisia arvoja, kuten perhettä ja ystävyyttä, arvostetaan yleensä korkealle. Laadun kehittäminen on myös lisännyt palvelujen käyttäjien ja väestön mieliteiden huomioon ottamista sosiaali- ja terveystalvveluja antavien yksiköiden toiminnassa samoin kuin yleinen kansalaisten osallistuminen. (esim. Naschold 1995, 180–181; Metsämuuronen 1998, 12).

Psykososiaalisten ongelmien määrä on lisääntynyt 1990-luvun loppupuolelle tultaessa erityisesti kaupunkikunnissa ja harvaanasutulla maaseudulla. Ne ovat yhteydessä paitsi kuntakokoon, myös työikäisen väestön määrään ja työttömien osuuteen väestöstä. Näiden jokaisen kasvu on lisännyt alkoholikuolemien, väkivaltarikoksien, kodin ulkopuolelle sijoitettuja lapsien, psykiatristen potilaiden ja itsemurhien määrää sekä toimeentulotuen käyttöä (Kainulainen, Rintala & Heikkilä 2001, 95–96). Ongelmien kasautuminen samoille henkilöille synnyttää moniongelmaisia asiakkaita ja heidän auttamisensa haasteellisuutta palvelujärjestelmälle ja henkilöstölle.

Muutokset organisaatioissa, palvelurakenteissa ja toimintatavoissa

Kuntien sosiaali- ja terveystalvveluja ja organisaatioita sekä muutakin kunnallishallintoa uudistettiin 1990-luvun kiristyneessä taloudellisessa tilanteessa. Hallintokuntia ja virastoja yhdistettiin ja valtaa delegoitiin ylemmiltä päättäneiltä elimiltä alemmille sekä viranhaltijoille. Vuonna 1994 joka neljännessä kunnassa oli yhdistetty sosiaali- ja terveystalvvelukunta tai laajempi sosiaali- ja terveystoimen kattava lautakunta. Yhdistetyn hallintokunnan kuntia oli n. 25 % kaikista kunnista (Kokko & Heikkilä 1995, 16–19).

Pyrkimys tehostaa palvelujen tuottamistalvveluja sekä korvata kallista laitoshoidoa avopalveluilla johti palvelurakenteen uudistamistalvvelöhön. (ks. Palvelurakennetyöryhmän muistio 1992; Hermanson 1993.) Myös toiminnan sisältöjä otettiin arvioinnin ja kehittämisen kohteeksi ja 1980-luvun puolivälistä alkaen toteutettiin perusterveydenhuollossa omalääkäri-, omahoitaja- ja väestövastuukokeiluja. Vastaavasti sosiaalitoimessa alettiin 1990-luvulla alueellistaa palveluja, mikä yhdessä sosiaali- ja terveystalvvelujen yhdistämistalvveloitteiden kanssa johti alueellisen väestövastuun toteuttamiseen asukkaiden lähitalvveluissa.³

Edellä kuvatut muutokset sekä ohjauksen ja johtamisen kehityskulut pakottivat myös uudistamaan toimintatalvveluja, koska entiset mallit eivät enää toi-

³ Väestövastuisella järjestelmällä voi olla erilaisia toteuttamistalvveluja, joista terveydenhuollossa yhden mukaan väestö jaetaan n. 2000 asukkaan ryppäisiin. Näillä on yksi lääkäri ja muita ammattihenkilöitä. (Aro & Liukko 1993; Kokko & Niskanen 1995, 35–37.)

mineet. Työtä alettiin tehdä entistä enemmän tiimeissä, joille delegoitiin tehtävien edellyttämää päätösvaltaa. Tiimimäisellä työskentelyllä edistettiin myös tavoitteiden asettamista, niiden seuranta ja laadun kehittämistä. Väestövastuinen järjestelmä ja siihen sisältynyt palveluajatus edellytti moniammatillisuutta, eri ammattiryhmien tiivistä yhteistyötä asiakkaan ja potilaan tarpeiden ja hoidon koordinoimiseksi. Myös osaamisverkostot organisaatioiden sisällä ja välillä ovat kehittyneet perinteisten hierarkkisten järjestelmien tilalle (Merjola-Partanen 1994, 25–27; Jalava & Virtanen 1995, 20–24, Skyttä 2000, 18–19).

Uusien toimintatapojen ohella otettiin käyttöön uusia työvälineitä, joista merkittävä oli atk:n hyödyntäminen sosiaali- ja terveyspalveluissa ja niiden hallinnossa. Atk oli tullut sosiaali- ja terveydenhuoltoon jo 1980-luvulla mutta reaaliaikaiset potilas- ja asiakastietojärjestelmät ilmestyivät 1990-luvulla. Tietojärjestelmien kehittämistyöhön osallistuivat laajasti järjestelmien tulevat käyttäjät julkisella sosiaali- ja terveyssektorilla (esim. Saarelma 1994). Tulossa 2000-luvulla ovat yhä käyttäjäystävällisemmät ja joustavammät järjestelmät, joiden kehitys vaatii edelleen atk-järjestelmien kehittäjien ja käyttäjien kiinteää vuorovaikutusta sekä käytännön työntekijöiden tieto- ja viestintäteknologisten valmiuksien parantamista (Iivari, Ruotsalainen & Hämäläinen 2002, 169). Vartiainen ja Kasvi (2000, 9) toteavat kuinka elinkeinoelämässä ”joustavuutta, nopeutta ja asiakaslähtöisyyttä painottavat tuotantofilosofiat, tuotteiden nopea uusiutuminen, uudet työn organisointitavat ja uusi teknologia lisäävät työn tekijöilleen asettamia osaamisvaatimuksia”. Samat vaatimukset soveltuvat myös sosiaali- ja terveyspalveluihin, joissa lisäksi korostetaan asiakas- ja potilasturvallisuutta. Perinteiset osaamistarpeisiin vastaamisen työnopastus- ja ohjeistuskeinot eivät ole enää riittäneet, vaan oppiminen työn ääressä on noussut keskeiseksi nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (mt., 9).

2.2 Muutokset suhtautumisessa henkilöstöön

Edellisiin jaksoihin valitut kehityskulut ovat vaikuttaneet monella tavalla työntekijäryhmiin ja yksittäisiin työntekijöihin, koska mitkään muutoksista eivät ole sujuneet sivuamatta tai koskettamatta inhimillisiä resursseja. Omana, muille muutoksille rinnakkaisena kehityskulkunaan voidaan nähdä muutokset suhtautumisessa henkilöstöön. Yleisempää, länsimaisille teollisuusmaille yhteistä, henkilöstöä koskevan paradigman muutosta kuvataan kohdassa 3.6.2. Tässä käsitellään sen joitakin käytännöllisiä ilmenemismuotoja suomalaisessa työelämässä. Tarkastelussa voi erottaa kaksi näkökulmaa, joista toinen on työntekijän, yksilön huomioonottamisen, näkökulma ja toinen henkilöstöresurssin tehokkaan käytön näkökulma. Nykyisen ajattelun mukaan viime kädessä molemmat intressit voidaan tai ainakin tulisi yhdistää.

Työsuojelu perustuu maassamme hyvän työympäristön käsitteelle, joka kattaa palvelussuhteen ehtojen, työn turvallisuuden ja terveellisuuden ohella myös henkisen hyvinvoinnin. Työsuojelun tavoitteena on ylläpitää ja edistää

työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä sekä ehkäistä työtapaturmia ja ammattitauteja.⁴ Työsuojeluun on liittynyt runsas lainsäädäntö (n. 60 säädöstä). (Henkilöstöhallintoa esimiehille 1989, 202; Työsuojelu Suomessa 1999.) Viime vuosikymmenellä alettiin painottaa henkistä työsuojelua ja työkykyä ylläpitävää toimintaa. Henkisellä työsuojelulla ei näyttänyt olleen yhtenäistä määritelmää, ja sisällöllisesti se onkin laaja kokonaisuus. Henkisen tai psyykkisen työsuojelun ohella puhutaan henkisestä hyvinvoinnista ja henkisestä terveydestä, joista viimeksi mainittu termi on sisältynyt työturvallisuuslakiin. Työturvallisuuslakia (1958/299) muutettiin 1988 siten, että siihen tuli mm. vaatimus, jonka mukaan työympäristön rakenteet, työtilat, työ- ja tuotantomenetelmät, koneet ja työvälaineet eivät saa aiheuttaa haittaa työntekijän henkiselle terveydelle (työturvallisuuslaki 9 a §). Lain muutos oli merkittävä ja siihen vaikutti työelämän muuttuminen. Esimerkiksi teollisuustyön automatisoinnin vuoksi henkilöstön tehtävät olivat muuttuneet fyysisestä työstä henkisempään työhön. Erilaiset ihmissuhdeammatit myös lisääntyivät palvelujen laajentuessa. Vuoden 2003 alusta voimaan tullut uusittu työturvallisuuslaki (738/2002) ottaa entistä paremmin huomioon työn fyysisen kuormittavuuden lisäksi psyykkisen ja sosiaalisen kuormittavuuden.

Henkisen terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen välineet olivat aluksi vähäiset. Toimintakenttä oli jäsentymätön ja yhteistyö eri toimijoiden, esimerkiksi työsuojelun ja työterveyshuollon, kesken puutteellista. Edistys on ollut huomattavaa 1990-luvulla ja sitä ovat siivittäneet työelämässä edelleen tapahtunut kehitys, kuten ihmissuhdekuormituksen lisääntyminen, uusien johtamistapojen käyttöönotto, jatkuvaksi koettu muutos ja kehittäminen, organisaatioiden madaltuminen, vastuun ja vallan jako, tiimityöskentely, jo edellisissäkin jaksoissa kuvatut tekijät. (ks. Pekkala 1993, 41–42; Niskanen, Murto & Haapamäki 2000, 9–11.) Henkisestä työsuojelusta avautuu laaja, ihmisen ja hänen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työympäristönsä monipuolisesti huomioonottava näkökulma. (ks. myös Tarkkonen 2001.)

Työkykyä ylläpitävän toiminnan juuret ovat 1980-luvun lopulla, jolloin tulopoliittisen kokonaisratkaisun yhteydessä 1989 annettiin suositus työkykyä ylläpitäviksi toiminnoiksi työpaikoilla (Suutarinen 1992, 41). Tarkistetun sosiaali- ja terveystieteiden työkykyä ylläpitävän toiminnan määritelmän mukaan työpaikkojen työkykyä ylläpitävä toiminta on ”työnantajan, yhteistyöorganisaatioiden ja työntekijöiden yhteistyötä, jolla pyritään tukemaan työkykyä. Toiminta kohdistuu henkilöstön terveyteen, toimintakykyyn, motivaatioon ja ammattitaitoon sekä työn, työympäristön ja työyhteisön kehittämiseen”. Tyky-toiminta liittyy kiinteästi sekä kuntoutukseen että työsuojeluun, kohdistuen yksilöön ja työyhteisöön ehkäisevänä ja korjaavana (Työelämän kehittämistyöryhmän muistio 2/2000, 30.) Tyky-toimintaa voi pitää osittain myös henkilöstön kehittämisenä. Hitaan alkuvaiheen jälkeen, tyky-toiminta on levinnyt varsin

⁴ Työntekijöistä huolehtiminen ei ole ajatuksena uusi. Järvisalon (1992) mukaan työntekijöiden sairauspalveluja oli järjestetty Pohjoismaissa jo 1600-luvulla. Työn ja terveyden välistä suhdetta alettiin Suomessa käsitellä lainsäädännössä 1800-luvun loppupuolella (mt., 86)

laajasti työpaikoille ja sitä koskevaa ohjeistusta on runsaasti julkaisuina ja yleisessä tietoverkossa (esim. <http://www.tyky.fi>).

Kuvattujen henkilöstöä ja sen hyvinvointia koskeneiden muutosten rinnalla on tapahtunut muutoksia myös siinä, miten henkilöstöresurssin kuntoa ja aikaansaannoskykyä seurataan. Henkilöstötilinpäätöksellä, henkilöstövoimavarojen raportointimenetelmällä, on koottu tietoja henkisen ja fyysisen pääoman kunnosta ja käytöstä. Henkilöstötuloslaskelman ohella henkilöstötilinpäätökseen sisältyy henkilöstökertomus. Henkilöstötilinpäätös sopii hyvin yhteen tasapainotetun tuloskortin henkilöstönäkökulman kanssa ja voi toimia sen yhtenä välineenä. Myös henkilöstöä koskevien laatukriteereiden asettaminen ja toteutumisen seuranta ja henkilöstötilinpäätös tukevat toisiaan. Henkilöstötilinpäätös kokoaa yhteen henkilöstöön liittyviä kustannuksia, määrää, rakennetta, työkykyä, osaamista sekä työyhteisöjen toimivuutta kuvaavia tietoja. (Henkilöstötilinpäätös 1998.) Työyhteisön ilmapiirikysely osaltaan tuottaa tietoa myös henkilöstötilinpäätökseen.

Yleisesti ottaen henkilöstötoimintojen luonteen kehittyminen klassisesta henkilöstöhallinnosta (ks. Palm & Voutilainen 1970) henkilöstöjohtamiseksi erityisesti 1990-luvulta lähtien on nostanut henkilöstön strategiseen asemaan. Tämä kytkeytyy osittain edellä esitettyihin muihin kehityskulkuihin. Myös henkilöstön osallistumisesta on tullut luonnollinen osa organisaatioiden toimintaa. Juuret löytyvät yhteistoimintalaista ja kunnallista työpaikkademokratiaa koskevasta suositussopimuksesta, mutta ns. välitön työpaikkademokratia vahvistui 1980-luvun loppupuolelta. Välitön työpaikkademokratia toteutuu työpaikoilla, ja siihen osallistuu koko henkilöstö. Käsiteltävät asiat ovat työyhteisön omia tai sitä sivuavia, ja niitä voidaan ottaa esille työpaikkakokouksissa tai erilaisissa suunnittelu-, kehittämis-, koulutus-, neuvottelu- tai tiedotustilaisuuksissa. Henkilöstön vuorovaikutusta painottavalla työpaikkademokratian hengen mukaisella toiminnalla onkin keskeinen osuus henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämisessä. (Välittömän työpaikkademokratian kehittäminen 1988; Majoinen, Raitoaho & Vahermo 1989, 57.)

3 TUTKIMUKSEN TEORIATAUSTA

3.1 Tutkimuksen kiinnikkeitä teoriaan

Tutkimus ei perustu mihinkään yksittäiseen teoriaan tai viitekehykseen, vaan siinä hyödynnetään poikkitieteellisesti organisaatiokäyttäytymisen alueeseen kuuluvaa teoreettista ja tutkimuksellista tietoa. Organisaatiokäyttäytyminen (organizational behavior, OB) tutkimusalueena soveltaa käyttäytymistieteiden käsitteitä, teorioita, menetelmiä ja empiirisiä yleistyksiä organisaatioissa tapahtuvan käyttäytymisen analysoimiseen. Käyttäytyminen on organisaatiokäyttäytymistä kun 1) organisaatio tai jokin sen puoli vaikuttaa käyttäytymiseen, 2) organisaation toiset jäsenet näkevät käyttäytymisessä organisaatiosta johtuvia merkityksiä. (Organ & Bateman 1991, 5.)

Organisaatiokäyttäytyminen nojautuu ainakin psykologiaan, sosiaalipsykologiaan, sosiologiaan, antropologiaan sekä politiikan tutkimukseen. Miittinen (1981, 7) määrittelee organisaatiokäyttäytymisen organisaatiossa tapahtuvan yksilö- ja kollektiivikäyttäytymisen, organisaation rakenteen, toimintojen ja yhteyksien tutkimiseksi. Organisaatiokäyttäytymistä on tutkittu runsaasti eri näkökulmien, kuten motivaation, työtyytyväisyyden, johtamisen, päätöksenteon, ilmapiirin ja kulttuurin kautta. Tutkimukselta on nähty puuttuvan yhtenäisen teoreettinen viitekehys (Honkanen 1989, 21).

Juutin (1992, 7–10) mukaan organisaatiokäyttäytyminen on soveltava tieteenala, jonka tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää ihmisten käyttäytymistä työelämässä sekä parantaa organisaation tuottavuutta ja kehittää sen toimivuutta. Tämä määrittely tuo esiin OB:n läheisen yhteyden organisaation kehittämiseen (OD) (ks. myös Organ & Bateman 1991, 642), vaikka Juuti täsmentääkin OB:n pääasialliseksi tavoitteeksi ymmärtää, miksi ihmiset toimivat organisaatiossa tietyillä tavoin. Organisaation kehittämisen suuntauksiin ja menetelmiin paneutuneella Honkasella (1989) organisaatiokäyttäytymisen selvittäminen on tullut kehittämiseen väistämättä mukaan. Myös organisaatiokäyttäytymisen oppikirjat käsitellessään organisaation muutosta ja kehittämistä, sisällyttävät

siihen OB:n (esim. Organ & Bateman 1991; Golembiewski 2001).⁵ Organisaation kehittämislähtöisyys puuttuu myös yhtenäinen teoria, mutta ammatilliset nojautuvat tehdyn tutkimuksen mukaan useisiin teoreettisiin käsitteisiin ja viitekehyksiin (Piotrrowski & Vodanovich 2001).

Tämän tutkimuksen pääteema, joka käsittelee ilmapiiritekkijöiden ja hyvinvoinnin yhteyksiä, on selkeästi OB:n aluetta nimenomaan tutkimisen näkökulmasta. Organisaation kehittämistä käsitellään myöhemmin ja sitä sivutaan empiirisessä osassa etsittäessä merkkejä työyhteisöjen omaehtoisesta, ilmapiirimittausten tuloksiin perustuvasta työyhteisön kehittämistoiminnasta ja sen vaikuttavuudesta. Organisaation kehittämiseen toimintatutkimuksen tapaan tutkimus ja tutkija eivät ole osallistuneet (vrt. Kuula 1999).

Tutkimuksessa muodostetaan erilaisesta organisaatiokäyttäytymisestä koskevasta tiedosta empiirisen osuuden analyysia ohjaava tarkastelukehys ja tutkimusasetelma, joskin koottua aineistoa jo tässä vaiheessa hyväksi käyttäen. Lähestymistapaa on puolusteltava sillä, että tutkimus käyttää sekundaariaineistoa muuttujineen. Mittarit laaditaan, ainakin oppikirjojen mukaan, useimmiten tutkittavan ilmiön hahmottamisen, aikaisempaan tutkimukseen ja teoria-tietoon paneutumisen sekä käsitteiden valinnan ja selkiyttämisen jälkeen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 55–58). Mäkelä (1991) on käsitellyt operationalisoinnin ongelmallisuutta ja kytkeytymistä viime kädessä keskusteluun teoreettisen ajattelun merkityksestä empiirisessä sosiaalitutkimuksessa (mt., 113–119) ja laajemman sosiaalitutkimuksen metodisen muutoksen yhteydessä (Mäkelä 1996). Käsitteisiin ja niiden empiirisiin vastineisiin liittyviä kysymyksiä kohdattiin omalla tavallaan myös tässä tutkimuksessa. Ratkaisut operationalisoinnin ja teorian yhteydestä esitellään myöhemmin tutkimuksen menetelmiä käsittelevän osan yhteydessä (kohdat 5.3 ja 5.4).

Tutkimuksen taustalla on näkemys organisaatiosta avoimena systeeminä. Mallin mukaan avoin systeemi ei ole pelkästään vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, vaan vuorovaikutus on olennainen tekijä systeemin toimintakykyisyyden, uusiutumisen, jatkuvuuden ja muuttumisen mahdollisuuden kannalta. Systeemi ja sen ympäristö ovat puolestaan laajemman systeemin osia, joiden toimintaa joudutaan usein tarkastelemaan sellaisenaan. (ks. esim. Buckley 1967, 50–51.) Tässä tutkimuksessa on valittu laajasta organisaatiokäyttäytymistä kuvaavasta teoriasta ne osat, joita tutkimuksen fokuksen ja tutkimustehtävien kannalta on pidetty sopivina. Merton (1968, 39–40, 60, 68) puhui ”middle range” -teorioista, joiden käyttöä empiirisessä tutkimuksessa hän perusteli sillä, että yleiset sosiaalisia järjestelmiä koskevat teoriat ovat liian abstrakteja osoittamaan, mitä pitäisi tutkia. Mainittuja teorioita voidaan yhtä hyvin käyttää sekä makro- että mikrotason ilmiöiden tutkimukseen. Tätä ajatusta soveltaen on menetelty tutkimuksen teoriataustaa koottaessa; ratkaisun osuvuus tulee arvioitavaksi koko tutkimusprosessin onnistumisen kautta.

⁵ Golembiewski (2001, 3) epäilee OB-tutkijoiden yrityksiä toimia OD-ammattilaisina, koska ensin mainituilla ei ole välttämättä organisaation kehittämistoiminnassa vaadittavia taitoja.

Teoriataustaa rakentaessani, en voinut olla kysymättä, kuuluunko tässä Bourdieun (1985, 45) mainitsemaan ”sosiaali-insinööreihin”, jotka esiintyvät sosiologeina. Tarkemmin katsottuna Bourdieu liitti ”sosiaali-insinööriin” roolin niihin tutkijoihin, joiden tehtävänä on tarjota reseptejä yritysten ja hallintokoneiston johtajille heidän tavoitteidensa vahvistamiseksi. Sellaiseen tehtävään tällä tutkimuksella ei ole toimeksiantoa. Toisaalta Bourdieun ajattelutavasta löytyy perusteluja tämän tutkimuksen tiedonhyödyntämistavalle. Bourdieun (mt., 45–47) mukaan yhteiskuntatieteen jakaminen psykologiaan, sosiaalipsykologiaan ja sosiologiaan perustuu määrittelyvirheeseen. Yhteiskunnallistunut ruumis (se, mitä kutsutaan yksilöksi tai henkilöksi) ei ole yhteiskunnan vastakohta vaan yksi sen olemassaolon muoto, kollektiivi sisältyy jokaiseen yksilöön. Vastaava käsitys on sovellettu tutkimuksen ajatuskulkua kuvaavassa kaaviossa kohdassa 1.3. Yleisemminkin on kyseenalaistettu tieteenalojen välinen erikoistuminen määräävänä tiedonhankinnan tapana (ks. esim. Kivinen & Ristelä 2001).

3.2 Ilmapiiri käsitteenä

3.2.1 Ilmapiirin juuria

Puhuttaessa arkielämässä ilmapiiristä, jokaisen oletetaan tietävän, mistä on kysymys. Ilmapiiriin liitetään ominaisuuksia, esimerkiksi lämmin tai kylmä, hyvä tai huono, jännittynyt tai vapautunut, sen tarkemmin ilmiötä erittelemättä. Myös tutkimuksen alueella ilmapiiristä puhutaan yleisesti, mutta esimerkiksi työilmapiirin käsitteelle ei vaivatta löydy yksiselitteistä sisältöä.

Englannin kielen sana ”climate” asiayhteydestä riippuen käännetään sanalla ilmasto tai ilmapiiri. Ilmastoksi määritellään ”jonkin alueen sääilmiöiden yhteistulos. Sääilmiöitä ovat säteily, lämpöolot, ilmanpaine, tuuli, ilmankosteus, pilvisyys, sade, haihtuminen ja sähköilmiöt” (Otavan iso tietosanakirja 1962, 1162–1163). Englanninkieliset vastaavat määritelmät sosiaalisen ilmapiirin käsitteen kehittymisen aikoina totesivat saman ”1. the composite or generalisation of weather conditions of a region, as temperature, pressure, humidity, precipitation, sunshine, cloudiness and winds, throughout the year, averaged over a series of years. 2. an area of a particular kind of climate” tai lyhyemmin ”(region with specified) prevailing conditions of temperature, rainfall, humidity, wind, etc.” (The Reader’s Digest Great Encyclopaedic Dictionary 1962, 171; Barnhart 1947, 226). Nykysuomen sanakirjan mukaan (1980, 635, 636) ilmapiiri tarkoittaa ilmakehää tai avaruutta ja kuvausta tunnelmasta, hengestä, ajatustavasta jne., ja myös ilmastolla voi olla kuvaannollinen merkitys. Viimeksi mainittua on määritelty myös ”the mental, moral, etc., environment or attitude of a body of people in respect of some aspect of life, policy, etc., esp. in climate of opinion, of thought” (Oxford English Dictionary 2002).

Fyysisen ilmaston määritelmästä voi tiivistää seuraavat seikat. Ensiksikin ilmasto muodostuu erilaisten ominaisuuksien yhteistuloksesta, sitä ei määrittele

vain yksi ominaisuus. Toiseksi ilmastolla on oma vaikutuspiirinsä ja kolmanneksi ilmasto määritetään jonkinlaisen ajallisen ulottuvuuden havaintojen perusteella. Huomioitavia vihjeitä etsittäessä myös sosiaalisen ilmapiirin olemusta.

3.2.2 Organisaatioilmapiiri

Reichersin ja Schneiderin mukaan (1990) tieteellisten käsitteiden muotoutuminen tapahtuu kolmivaiheisen kehityksen kautta. Vaiheet eivät aina seuraa toinen toisiaan kronologisesti, ja ne voivat olla myös osittain päällekkäisiä. Aluksi käsite lainataan käyttöön toiselta tieteenalalta ja sitä syvennetään. Tämän jälkeen käsitteestä ilmestyy runsaasti tutkimuksia ja arviointeja. Kolmannessa vaiheessa keskustelu vähenee ja muutamat käsitelmäärittelyt ja operationalisointitavat jäävät vallitsemaan.

Sosiaalisen ilmapiirin käsite ilmestyi tiettävästi ensimmäisen kerran Lewinin, Lippittin ja Whiten käyttämänä 1939. Ilmaisua oli tällöin sijoitettu lainausmerkkien sisään (Reichers & Schneider 1990, 14). Juutin (1991, 119) mukaan työilmapiirin käsitettä käytti ensimmäisen kerran Argyris vuonna 1958. Tämän jälkeen ilmapiiristä puhuneet tutkijat eivät määritelleet ilmapiiriä eivätkä esittäneet sen mittaamistapoja, kunnes sen tekivät Litwin ja Stringer (1968). He esittivät tutkimustuloksia ja ilmapiirimittareita sekä myös osoittivat ilmapiiritutkimuksen sovellettavuutta käytännön työelämässä. (Reichers & Schneider 1990, 10–13).

Ilmapiirille annettu sisältö on vaihdellut myöhemmissä määrittelyissä sen mukaan, minkä asian suhteen ilmapiiriä on tarkasteltu. Reichersin ja Schneiderin (1990, 10–13) 1960-luvulta 1990-luvun alkupuolelle kartoittamat työilmapiiritutkimukset käsittelivät ilmapiiriä vaihtelevasti yhteydessä erilaisiin ilmiöihin. Näitä olivat mm. johtaminen, motivaatio, kulttuuri, työtyytyväisyys ja -suoritus. Myös ilmapiirin yleistä luonnetta ja mittaamista selvitettiin samoin kuin ilmapiirin vaihtelua työntekijöiden ja työalan ominaisuuksien mukaan.

Perustaa ilmapiiritutkimukselle ovat luoneet Litwin ja Stringer (1968), joiden mukaan organisaatioilmapiiri on organisaatorakenteen ja yksilön motivaatiopyrkimysten väliin tuleva muuttuja. Motivaatio vaikuttaa käyttäytymiseen ja lopulta näkyviin seurauksiin, kuten työntekijöiden tyytymättömyyteen, poissaoloihin, halukkuuteen jatkaa työsuhdetta sekä innovatiivisuuteen. Ilmapiiri on organisaation jäsenten subjektiivinen kokemus tai havainto organisaatioympäristön laadusta tai luonteesta. Ilmapiiriin kehittymiseen vaikuttaa joukko organisaation historiaan, rakenteeseen ja jäsenten tarpeisiin, arvoihin ja odotuksiin liittyviä tekijöitä. Tärkeimpiin tekijöihin kuuluu johtamistyyli.

Litwinin ja Stringer (mt.) määrittelivät ilmapiirin organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Samankin organisaation sisällä voi olla erilaisia ilmapiirejä, mutta niistä voidaan erottaa seuraavat mittauksen kohteena olevat ulottuvuudet:

1. rakenne - työntekijän tunne työn säännöistä, ohjeista, toimintatavoista
2. vastuu - tunne mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä ja toimia itsenäisesti

3. riski - työn kokeminen haasteelliseksi ja riskinoton mahdollistavaksi
4. palkitseminen – tunne, että tulee palkituksi hyvin tehdystä työstä; palkitsemisen korostaminen kritiikin ja rankaisemisen sijasta
5. lämpö ja tuki – tunne organisaatiossa vallitsevasta toveruudesta ja avuliaisuudesta
6. ristiriidat – tunne, että johto ei pelkää erilaisten mielipiteiden kuuntelemista; painotus ristiriitojen ratkaisemisessa heti niiden ilmaannuttua.

Organisaatioilmapiiri vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien käyttäytymiseen mm. luomalla uskomuksia ja odotuksia siitä, mitä erilaisista toiminnoista seuraa ja mikä tuo tyydytystä tai pettymystä. Erilaiset ilmapiirit motivoivat eri tavoin. Litwin ja Stringer (mt.) erottavat kolme ilmapiirityyppiä: suoritusmotivaatiota, liittymismotivaatiota ja valtamotivaatiota herättävät ilmapiirit. Suoritusmotivaatio syntyy riskinottomahdollisuutta, innovatiivisuutta ja palkitsemista korostavassa ilmapiirissä. Siihen liittyy myös tietoisuus menestyksekkään ryhmän jäsenyydestä. Suoritusorientoitunut ilmapiiri sopii muuttuvassa ympäristössä ja nopeaa kasvua tavoitteleville aloille. Liittymismotivaatio syntyy vapaassa ilmapiirissä, jossa on lämpimät ihmissuhteet ja jossa yksilö saa tukea ja rohkaisua. Tämä ilmapiiri sopii läheisiä työtoverisuhteita ja ryhmähenkeä vaativille aloille. Valtamotivaatiota edistävässä ilmapiirissä vallitsee paljon sääntöjä ja mahdollisuuksia muodollisen auktoriteetin käyttöön konfliktien ratkaisussa. Ilmapiiriin voidaan vaikuttaa, jolloin esim. vallitsevaan organisaatioilmapiiriin voidaan tarkoituksenmukaisuussyistä tuoda toisentyyppisen ilmapiirin ominaisuuksia. (Litwin ja Stringer 1968, 40–65, 188–190.)

Myös Schneiderin (1990, 385, 386) ilmapiirikäsityksessä on keskeistä työntekijöiden havainnot, joiden kohteet voivat kuitenkin vaihdella; ilmapiiri abstraktina käsitteenä voi pitää sisällään melkein mitä vain. Schneider määrittelee ilmapiirin työntekijöiden havainnoiksi tapahtumista, käytännöistä ja menettelytavoista sekä palkitsemisen, tuen ja odotusten kohteena olevasta käyttäytymisestä. Havainnoitavina ovat siten organisaation rutiinit ja palkitseminen. Sovellettaessa käsitettä käytäntöön, ilmapiirin tutkimukselle tulisi valita riippuvaksi muuttujaksi jokin organisaatiolle strategisesti tai muuten tärkeä fokus tai teema, esimerkiksi laatu, turvallisuus, palvelu (Schneider 1990, 385; Pettigrew 1990, 421).

Kopelman, Brief ja Guzzo (1990, 295–318) pitävät ilmapiiriä luonteeltaan funktionaalisenä sen toimiessa tulkintojen perustana ja toiminnan ohjaajana. Ilmapiiri ei kuvaa työympäristöä todellisuudessa eikä työntekijöiden reaktioita siihen; ilmapiiri välittää ympäristön vaikutukset asenteisiin ja käyttäytymiseen. Ilmapiiri on moniulotteinen, tietyn ytimen sisältävä kooste, mutta jotkin ydinulottuvuudet voivat korostua tietynlaisessa työympäristössä. Ilmapiirille yhteisiä elementtejä ovat:

1. päämäärän korostaminen – missä määrin johto tuo esille henkilöstöltä odotettavia tuloksia
2. keinojen korostaminen – missä määrin johto tuo esille menetelmiä ja toimintatapoja, joita henkilöstön odotetaan noudattavan
3. palkitsemisorientaatio – missä määrin erilaisia palkkioita havaitaan jaettaviksi työsuorituksen perusteella

4. työsuorituksen tukeminen – missä määrin työntekijät havaitsevat työtään tuettavan työssä tarvittavilla välineillä, materiaaleilla, palveluilla ja muilla resursseilla
5. sosioemotionaalinen tuki – missä määrin työntekijät havaitsevat henkilökohtaista hyvinvointiaan tuettavan ystävällisellä, huomioonottavalla ja yleisesti humanilla johtamisella.

Yhteenvedona Kopelman ym. (1990, 297) tiivistävät ilmapiirin seuraavasti. Ilmapiiri on 1) psykologisesti merkityksellinen työympäristön kuvaus, joka toimii tulkintojen pohjana ja ohjaa käyttäytymistä, 2) yksilötason muuttuja, jota voitaneen yhdistää organisaatioyksikön tasolla ja 3) tietyt, useisiin työympäristöihin soveltuvat ydinulottuvuudet. (mt., 1990, 295–297.) Määrittelyssä näkyy myös ilmapiirin subjektiivinen havaintopohja sekä ilmapiirin keskeiset ulottuvuudet.

Ilmapiirin subjektiivista ja välittävää luonnetta korostavat myös James, James ja Ashe (1990, 51, 71), joiden mukaan psykologisessa ilmapiirissä heijastuvat yksilön arvot ja työympäristölle antamat merkitykset. Henkilökohtaiset arvot ovat latenteja indikaattoreita, jotka määrittelevät, mikä ympäristössä on merkityksellistä; henkilökohtaisesti arvostetun saavuttaminen on tärkeää yksilön hyvinvoinnin kannalta. Kun useimmilla ihmisillä työympäristössä (organisaatiossa, työyhteisössä) on samanlaisia havaintoja (arvostuksia, merkityksiä), tämä heijastaa organisaation ilmapiiriä.

Moran ja Volkwein (1992, 2) näkevät ilmapiirin organisaation suhteellisen pysyvänä ominaisuutena, joka erottaa sen toisista organisaatioista. Se heijastaa organisaatiokulttuurin vallitsevia arvoja ja normeja, ja se toimii tilanteiden tulkinnan pohjana. Ilmapiiri käsittää heilläkin jäsenten kollektiiviset havainnot organisaation ulottuvuuksista, kuten autonomiasta, luottamuksesta, yhteenkuuluvuudesta, tuesta, palkitsemisesta, innovatiivisuudesta ja tasapuolisuudesta. Moranin ja Volkweinin (mt.) näkemys ilmapiiristä olisi melko staattinen, jos siihen ei sisältyisi käsitystä ilmapiirin syntymisestä vuorovaikutuksen kautta ja sen käyttäytymistä muovaavaa ominaisuutta.

Kinnunen, Ruoppila ja Nousiainen (1991, 3–7) kartoittivat organisaatioilmaston erilaisia määritelmiä sairaalan organisaatioilmastoa koskeneessa tutkimuksessa. Organisaatioilmasto ja –ilmapiiri ovat heillä rinnakkaisia käsitteitä. Tutkijat toteavat esimerkkiensä perusteella, että ilmapiiriä pidetään yleisemmin väliintulevana muuttujana, jonka syntymiseen vaikuttavat monet tekijät (esim. organisaatorakenne ja yksilöiden ominaisuudet). Ilmapiiri voi puolestaan vaikuttaa ns. tuotosmuuttujiin (esim. työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen). Tutkijoiden käyttämä organisaatioilmaston operationalisointi perustui Litwinin ja Stringerin teorian pohjalta suomalaisessa projektissa kehitettyyn ilmastomittariin (ks. Laaksonen, Kauhanen, Kivisaari & Vanhala 1979).

Organisaatio- ja työilmapiiriin tutkimiseen useissa yhteyksissä paneutunut Juuti (1983) kartoittaa myös organisaatioilmastokäsityksiä organisaatiokäyttäytymisen teoreettista taustaa selvittäessään. Hän havaitsee käsityksissä poikkeittieteellisyyttä sekä pyrkimystä käytännönläheisyyteen. Organisaatio nähdään myös dynaamisena, prosessinomaisesti toimivana. Organisaatioil-

masto muodostuu yhdistelmänä esimerkiksi johtamistyylistä, työmoraalista, työmotivaatiosta ja työtyytyväisyydestä. (mt., 208, 215.)

Suomalaisten työoloja ja ilmapiiriä koskeneessa tutkimuksessa Juuti (1988) määrittää eritasoisia ilmapiirejä. Työilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työryhmän ilmapiirin muodostamaa kokonaisuus. Organisaation ja työryhmän ilmapiiriä mitattiin tutkimuksessa lähinnä sosiaalisen toimivuuden edellytysten kautta. Tällöin ilmapiiriin liitettyjä ominaisuuksia olivat mm. avoimuus, mielipiteiden ilmaisumahdollisuus, ristiriitojen esiintyminen, keskinäinen luottamus ja yhteisymmärrys. (mt., 29, 51–57.) Työelämän ja vapaa-ajan elämänlaatua käsittelevässä tutkimuksessa (1991) sekä suomalaista elämänlaatua käsittelevässä tutkimuksessa (1996) Juuti toteaa organisaatioilmapiirin olevan ominaisuus, joka kuvaa sen (sisäisen) organisaatioympäristön laatua, jonka organisaation jäsenet havaitsevat. Useiden ihmisten havaintojen summana pidettyä ilmapiiriä voidaan mitata monella tavalla, jolloin se voidaan operationalisoida sosiaalisen toimivuuden lisäksi esimerkiksi yhteisön toimintatapoja ja organisaation rakennetta kuvaaviksi ilmiöiksi. Laajasti ottaen ilmapiiri voi tarkoittaa ihmisten muodostamia mielikuvia yhteisön toiminnasta ja sosiaalisesta, psyykkisestä sekä fyysisestä työympäristöstä. Lisäksi ilmapiiriä voidaan kuvata pääosin tiedollisina tai tunnetason ilmiöinä. (Juuti 1991, 120, 161–162; Juuti 1996, 183–184.) Viimeksi mainittua havaintoa voisi pitää merkinä ilmapiiri- ja työtyytyväiskokemusten erottelun vaikeutena käytännössä, ja ilmiöiden toisiinsa kietoutuneisuutta kuvaakin Juutin (1992) seuraavassa esitettävä tarkempi työilmapiirin käsitteen erittely.

Täsmäntäessään työilmapiiriä Juuti (1992, 246–247) tuo siihen mukaan työasenteet, jolloin työilmapiiri on yksilön työasenteiden, työryhmän ilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin yhteistulos. Työryhmä muodostuu samoissa tehtävissä ja saman esimiehen alaisuudessa työskentelevistä henkilöistä. Rinnakkaisena organisaatioilmapiirin käsitteen kanssa Juuti (mt.) puhuu organisaatioilmastosta, joka tarkoittaa henkilöiden työskentelynsä seurauksena omaksumia arvoja ja asenteita. Työasenteilla tarkoitetaan henkilön suhtautumista työhönsä ja työolosuhteisiinsa. Työhön liittyviin asenteisiin sisältyy ilmapiiriä lähellä oleva työtyytyväisyyden käsite, jolla Juutin (mt., 21) mukaan tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen vaikuttavien seikkojen yhteistulosta. Työtyytyväisyys on työn henkilössä herättämä emotionaalinen reaktio.

Työtyytyväisyydestä on myös luotu erilaisia malleja ja teorioita (ks. esim. Juuti 1992, 22–26), mutta tässä yhteydessä pitäydytään vain muutamiin huomioihin työilmapiirin ja työtyytyväisyyden suhteista. Joskus käsitteitä on pidetty yhteneväisinä, mitä ne eivät kuitenkaan teoreettisesti ole, kuten on jo selvitetty. Ilmapiiriulottuvuuksilla on todettu olevan korrelaatioita työtyytyväisyyteen, mutta ei aina. Työtyytyväisyyden ja työilmapiirin yhteydet riippuvat myös siitä, miten käsitteet määritellään ja operationalisoidaan. (Kopelman ym. 1990, 303; McMahon, Ivancevich & Matteson 1977, 15–19.)

Työtyytyväisyyden tutkimusta on Lawlerin (1977) mukaan alun perin siivittänyt halu osoittaa, että tyytyväisyys vaikuttaa tuottavuuteen. Tämän jälkeen

työtyytyväisyyden tutkimukselle on tullut muitakin virikkeitä, esimerkiksi elämän laatu, jonka yhtenä mittarina voidaan pitää työtyytyväisyyttä organisaatiossa. Työtyytyväisyysmalli on ´diskrepanssimalli´ – tyytyväisyys on kahden tilan erotus, joista ensimmäinen on henkilön tuntemus siitä, mitä hänen tulisi saada ja toinen mitä hän todella saa. Työtyytyväisyyteen ovat yhteydessä sekä työntekijän henkilökohtaiset että työympäristön ominaisuudet. Kokonais-työtyytyväisyyteen vaikuttavat jotkin faktorit muita enemmän, esimerkiksi palkkatyytyväisyys, tyytyväisyys työhön sinänsä ja esimieheen näyttävät vaikuttavan erikoisen voimakkaasti useilla työaloilla. (Lawler 1977, 39–50.)

Myös Juuti (1988, 44) tarkoittaa työtyytyväisyydellä subjektiivisesti koetua sopeutumisen astetta työssä, ja se kuvastaa hänen mukaansa henkilön työ-teen asettamien vaatimusten tai toiveiden ja hänen todellisuudessa havaitsemisensa työkokemusten vastaavuutta. Työtyytyväisyys on työn henkilössä herättämä emotionaalinen reaktio, ja se on henkilön kokemustensa pohjalta muodostamien arviointien summa. Juuti (mt., 147) on eritellyt työtyytyväisyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi esimerkiksi työn sisällön, työmäärän, esimiehet, työstä saadun korvauksen, työajat, työympäristön fyysiset puitteet, ihmissuhteet työpaikoilla, ammatin arvostuksen, organisaatiokulttuurin ja tavan hoitaa henkilöstöasioita.

Ilmapiirin ja työtyytyväisyyden käsitteiden erot voidaan tiivistää Kinnusen ym. (1991, 7) tavoin siten, että *ilmapiiri viittaa yksilön kuvaileviin arvioihin (uskomuksiin) työympäristöstään, kun taas työtyytyväisyys viittaa työympäristöön kohdistuviin affektiivisiin reaktioihin*; ilmapiiri kuvaa työympäristöä ja työtyytyväisyys arvioi sitä esimerkiksi hyvä–paha-asteikolla. Ilmapiirin ja työtyytyväisyyden erottelu käytännön mittaamisessa ei kuitenkaan ole yhtä selkeä.

Työilmapiiri-ilmiötä lähellä liikkuu Rubenowitz (1989, 79, 95) puhuessaan psykososiaalisesta työympäristöstä. Psykososiaalinen työympäristö muodostuu työntekijöiden työolosuhteitaan koskevista havainnoista. Empiirisiin tutkimuksiin perustuen Rubenowitz (mt., 95) mainitsee psykososiaalisen työympäristön mieltämisen kannalta tärkeimmiksi seikoiksi:

1. Oman työn valvonta. Työntekijällä on oltava mahdollisuus ohjata tietystä määrin työtahtiaan ja työtapaansa.
2. Myönteinen työilmasto. Esimiehen ja alaisen välillä on vallittava hyvä yhteistyöilmasto.
3. Työn virikkeellisyys. Työn on annettava tekijälleen mahdollisuus käyttää taipumuksiinsa, edellytyksiään ja tietojaan.
4. Hyvä yhteishenki. Työympäristössä on oltava edellytykset hyvälle viihtymiselle ja yhteyksille työtovereiden kanssa.
5. Optimaalinen työkuormitus. Työkuormituksen on oltava optimaalinen niin psyykkisesti kuin fyysisestikin.

Mitä myönteisemmät työolot ovat näiden viiden tekijän osalta, sitä enemmän on työpaikoilla havaittu tyytyväisyyttä ja luovaa työhön sitoutumista ja sitä vähemmän stressiä ja poissaoloja (mt., 95).

Edellä esitetyistä ilmapiirin määritelmistä voidaan tiivistää seuraavaa:

- a) Ilmapiiri on moniulotteinen, mutta siitä tiivistyy joukko organisaation rakennetta, toimintaa ja psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista ympäristöä kuvaavia ydinulottuvuuksia.
- b) Ilmapiiri syntyy ja muuntuu vuorovaikutuksessa.
- c) Ilmapiirin perustuu yksilöiden ympäristöään koskeviin subjektiivisiin havaintoihin. Näistä voidaan aggregoida työilmapiiri, esim. työryhmän, työyhteisön tai organisaation ilmapiiri.
- d) Ilmapiiriä muodostavat havainnot vaikuttavat käyttäytymiseen.
- e) Ilmapiirillä on yhteys tuotosmuuttujiin, kuten työtyytyväisyyteen ja -suoritukseen.
- f) Ilmapiiri heijastaa organisaatiokulttuuria, sen arvoja ja normeja.

3.2.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatioilmapiirin tutkijasta tuntuu nykyään itsestään selvältä tarkastella ilmapiirikäsitteen yhteydessä organisaatiokulttuuria käsitteiden läheisyyden vuoksi. Kuitenkin nämä kaksi asiaa ovat kehittyneet erilaisista tieteellisistä taustoista ja paljolti toisistaan riippumatta. 'Cultura' -käsitteestä, ihmisen harjoittamasta maanviljelystä ja eläinten hoidosta, on Ciceron hengenviljelyn kautta pitkä matka nykyiseen organisaatiokulttuurin käsitteeseen. Sosiologisen kulttuurin käsitteen juuret ovat kulttuuriantropologiassa ja 1900-luvun alussa syntyneen funktionalismin vaikutteissa (Honko & Pentikäinen 1970, 11, 26). Käsitettä käyttöön otettaessa tehtiin runsaasti määrittely- ja syventämistyötä.

Organisaatiokulttuuri nousi keskustelun kohteeksi Pettigrewn 1979 (ks. Reichers & Schneider 1990, 20–22) kirjoittamasta artikkelista, jossa hän esitteli antropologisen kulttuurin näkemyksen elementtien, symbolismin, myyttien, rituaalien yms., soveltamista organisaatioanalyysiin. Tämän jälkeen suhteellisen lyhyessä ajanjaksossa kulttuurin käsitettä ja metodeja selkiinnytettiin. Siinä, missä tutkimus käsittelee ilmapiiriä jo alusta lähtien organisaation tehokkuuden välineenä, organisaation kulttuurin tutkijat lähinnä kuvasivat organisaatioiden kulttuureja. Sen sijaan organisaatioiden käytännön kehittäjät ovat käsitelleet kulttuuria tehokkuuden välineenä. Organisaatiokulttuurin empiirinen kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimus on suhteellisen nuorta.⁶

Lukuisat kulttuurin käsitykset on usein jaettu karkeasti kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat näkemykset, joissa painopiste on havaittavassa käyttäytymisessä ja artefakteissa, ihmistyön aikaansaannoksissa. Toisessa ryhmässä vallitsevien käsitysten mukaan kulttuuri on yhteisiä merkityksiä, symboleita ja arvoja (Kopelman ym. 1990, 283). Mumby (1988, 7–8) tekee jaottelunsa kahteen ryhmään kulttuurin ja organisaation välisen suhteen mukaan. Kulttuuripragmatistit näkevät kulttuurin organisaatiossa vaikutettavissa olevana muuttujana. Manipulointi voi parantaa johtamista, tuloksellisuutta ja henkilöstön ilmapiiriä. Taustalla on tavoite-keino-rationaalinen organisaationäkemys, joka painottaa myös ympäristön hallintaa. Toinen näkemys ei ole erottele

⁶ Esimerkkinä alkaneesta suomalaisesta organisaatiokulttuurin tutkimuksesta voidaan mainita Kinnusen (1990) julkiselle sektorille, terveydenhuoltoon ja Aaltio-Marjosolan (1991) yritysmaailman organisaatiomuutokseen kohdentuneet tutkimukset.

organisaatiota ja kulttuuria; organisaatio on kulttuuri. Tämän vuoksi on kyseenalaista, voiko kulttuuria manipuloida. Smircichin mukaan (1983, 339–358) kulttuurin tutkimus voi olla yhteisten merkitysten, olettamusten ja arvojen järjestelmän ja kulttuurin syiden ja vaikutusten – esimerkiksi organisaation toiminnan – selvittämistä. Se voi olla myös kartoittavaa, kuvailevaa ja kulttuurin syvärakenteita paljastavaa. (Reichers & Schneider 1990, 22.)⁷

Erilaisista kulttuurin käsitteen lähestymistavoista huolimatta kulttuurin tutkijat näkevät organisaatiokäyttäytymisessä kulttuurilla olevan sekä havaittavan että abstraktin puolen (Kopelman ym. 1990, 283; Reichers & Schneider 1990, 22). Myös Schein (1987) erottelee kulttuurissa a) perusoletusten näkymättömän, alitajuisen, itsestäänselvyyden tason, b) arvojen jo selkeämmin tiedostettavan tason sekä c) artefaktien ja luomusten näkyvän, mutta ei aina tulkittavissa olevan tason. Scheinin tunnetun määritelmän mukaan (mt., 26–27, 32) kulttuurilla tarkoitetaan ”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja jotta se voidaan opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea”.

Schein (mt., 26–27, 32) korostaa kulttuurissa olevan kysymys kaikkein syvimmällä tasolla olevista ja tiedostamattomiksi muuttuneista ilmiöistä. Kulttuuri on opittua, ja se on myös muutettavissa. Yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista saattaa olla kulttuurin luominen, sen johtaminen ja tarvittaessa myös sen tuhoaminen, vaikka toisaalta Schein (mt., 14, 322) on todennut myös, että ei ole lainkaan selvää, onko kulttuurin johtaminen mahdollista. Sen sijaan kulttuurin seuraukset ovat todellisia ja niitä on pystyttävä johtamamaan. Joka tapauksessa kulttuuri ja johtaminen ovat saman asian kääntöpuolia, kumpaakaan niistä ei voida ymmärtää yksinään (mt., 19–20). Jos organisaatio ei ymmärrä omaa kulttuuriaan, seuraukset toiminnalle voivat olla vakavia (ks. myös Schein 1999). Kulttuurin käsitte maailman ja tutkimuksen hankaluudet paljastuvat esimerkiksi siinä, miten eri tutkijat luokittelevat Scheinin kulttuurikäsitteksen. (ks. Alvessonin 1989, 125; Smircich & Calas 1987; Kopelman, Brief ja Guzzo 1990, 283–284.). Huolimatta keskustelusta organisaatiokulttuurin käsitteestä ja sen soveltamisesta, kulttuurin merkitystä organisaatioiden toiminnassa ei tiettävästi ole kyseenalaistettu.

Tässä ilmapiiri-ilmiöön keskittyvässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurilla tai -kulttuureilla – yhdessä yksilöllisten tekijöiden kanssa – ajatellaan olevan yhteys siihen tapaan, miten työntekijät ympäristöään havainnoivat. Teoreettisesti yhteyttä voi kuvata Parsonsin toiminnan teorian mallilla, jonka mukaisesti kulttuurijärjestelmä, sosiaalinen järjestelmä ja persoonallisuusjärjestelmä omine päätehtävineen ovat aina mukana sosiaalisessa toiminnassa. Yksinkertaistettuna persoonallisuusjärjestelmän primäärifunktiona on päämäärän

⁷ Jaottelun vaikutus näkyy em. suomalaisissa tutkimuksissa. Aaltio-Marjosolan (1991,33) lähtiessä käsityksestä, että organisaatiot ovat kulttuureja, Kinnunen (1990,2) ei halunnut nähdä organisaatiota kaiken kattavana kulttuurisena metaforana, vaan perusti tarkastelunsa organisaatiokulttuurin kognitiivisia perusolettamuksia korostavaan lähestymistapaan.

saavuttaminen, sosiaalinen järjestelmä huolehtii integraatiosta ja kulttuurijärjestelmä ylläpitää jatkuvuutta. (Parson, Bales & Shils 1953, 63; Parsons 1970, 4–6.) Kuten muutkin toimintajärjestelmän osat, kulttuuri voi muuttua ja kehittyä. Organisaation jäsenten yhteinen symbolien, merkitysten ja arvojen järjestelmä saa muotonsa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jota se myös muovaa.

3.3 Ilmapiiri empiirisessä tutkimuksessa

3.3.1 Ilmapiirin ja kulttuurin tutkiminen

Organisaatioilmapiirin ja –kulttuurin empiirisen tutkimisen yhtymäkohdat on helppoa löytää niiden instrumentaalisuudesta. Kulttuuria yhteisinä merkityksinä, symboleina ja arvoina pitävällä näkemyksellä on yhteistä ilmapiirin käsitteen kanssa, kun ilmapiiri nähdään yhteisinä havaintoina organisaation toimintaympäristöstä, toimintaperiaatteista ja –tavoista. Sekä ilmapiirin että kulttuurin uskotaan voivan muuttua, joskin kulttuurin muutos vie enemmän aikaa kuin ilmapiirin muutos.

Ilmapiirin on todettu olevan kulttuuria herkempi ja sopivampi kohde lyhyen tähtäimen interventioille tavoiteltaessa positiivisia muutoksia organisaatiossa. Ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin yhteyden vuoksi interventioiden tulisi kuitenkin ottaa huomioon myös syvemmät organisaation kulttuuriin sisältyvät mallit. Ilmapiirin käsite muodostaa yhteyden myös organisaatiotason ja yksilötason välille. Tämä mahdollistaa organisaation analyysin siirtymisen organisaation staattisista, rakenteellisista ominaisuuksista kohti dynaamisempaa näkemystä organisaatiosta (Moran & Volkwein 1992, 19–47). Tätä dynaamista näkemystä organisaatiosta korostaa myös Mumby (1988, 7, 14), jonka mielestä organisaatiosta puhumisen sijasta tulisi kiinnittää huomio organisoimisen prosesseihin, jotka heijastavat organisaatioelämän spontaania, tapahtumassa olevaa puolta. Keskeistä tällaisessa organisaationäkemyksessä on merkityksiä luova jäsenten välinen kommunikaatio, jonka avulla organisaation rakenne ja todellisuus muodostuu ja muuttuu. Viestintä onkin yksi työyhteisöjen ja organisaatiokulttuurin tutkimuksen ja kehittämisen kohteita. (ks. esim. Kreps 1990; Pace & Faules 1994; Kivikuru & Kunelius 1998; Juholin 1999; Tukiainen 1999.)

Ilmapiiriä voidaan ymmärtää kulttuurin ilmentymänä (Schein 1987, 323). Sekä kulttuurin että ilmapiirin kautta yritetään tarkastella organisaatioympäristön vaikutusta siinä toimivien ihmisten käyttäytymiseen. Molemmat käsittelevät tapoja, joilla organisaation jäsenet tekevät ympäristönsä ymmärrettäväksi. (Reichers & Schneider 1990, 29). Ilmapiiriä ja kulttuuria voidaan myös tarkastella vastavuoroisina, toinen toisiinsa jatkuvasti vaikuttavina prosesseina. (Reichers & Schneider 1990, 24). Kahden päällekkäiseltä näyttävän käsitteen eroa voidaan täsmentää niitä koskevien tutkimusmetodien avulla.

Ilmapiiri ilmenee yksilön havaintojen kautta, *ilmapiirin tutkimuksen viitekehystenä on yksilö*, jonka arvoja ilmapiiri heijastaa. Yksilön havainnoista aggre-

goidaan ilmapiiri kulloisellekin analyysiyksikön tasolle. *Kulttuuri käyttää viitekehysten järjestelmää* tai jotain sen osaa tai muuta yksikköä, jolloin on kysymyksessä systeemi-arvot ja normit. Kulttuuri on kollektiivinen ominaisuus (James, James & Ashe 1990, 41, 71; Rousseau 1990, 159). James ym. (1990, 71) kuvaavat työn autonomiaa käsittelevällä esimerkillä ilmapiirin ja kulttuurin eroavuutta. Vaikka yksilö haluaa omassa työssään autonomiaa, se ei välttämättä merkitse hänen ajattelevan, että muutkin organisaatiossa tarvitsisivat samassa määrin itsenäisyyttä. Tai hän voi ajatella, että työn koordinointi ja luotettavuus kärsisi, mikäli kaikki työskentelisivät itsenäisesti. Hän voi myös olla valmis alistamaan henkilökohtaiset tarpeensa organisaation kollektiivisille arvoille. Esimerkissä työn autonomiaa ja itsenäisyyttä tarkastellaan kahden – henkilökohtaisen ja kollektiivisen – viitekehysten kautta. Ratkaisevaa ilmapiirin ja kulttuurin eroavuudessa ei ole muuttujien sisältö sinänsä (joskin voi olla vain systeemitasolle sopivia muuttujia), vaan viitekehys.

Joyce ja Slocum (1990, 131) myös huomauttavat, että on olennaista erottaa nämä kaksi viitekehystä. Niiden sekoittaminen on liittynyt myös keinotekoiseen jakoon puhuttaessa psykologisesta ja organisaation ilmapiiristä. Ilmapiiri on aina analyysin tasosta riippumatta psykologinen, koska ilmapiiri perustuu yksilöiden subjektiivisille havainnoille. Toisaalta kaikki ilmapiirihavainnot organisaation toiminnasta ovat 'organisatorisia'. Tähän ilmapiirin luonteen keskusteluun on liittynyt myös kysymys siitä, onko ilmapiiri ärsyke vai reaktio. Molempien vastausvaihtoehtojen kannattajia löytyy, mutta ilmapiiri voidaan ajatella Joycen ja Slocumin (mt., 131) tavoin ulkoisen ärsykeympäristön sisäiseksi ilmentymäksi.

Ilmapiirin ja kulttuurin käsitteiden ja viitekehysten erilaisuuteen on tutkimuksessa liittynyt myös kahtiajakoa subjektiivisuus – objektiivisuus ja kvalitatiivinen – kvantitatiivinen lähestymistapojen mukaan. Ilmapiirin tutkimus on ollut paljolti kvantitatiivista ja kulttuurin tutkimus kvalitatiivista, mikä jako ei ole aina hedelmällinen. (Reichers & Schneider 1990, 24, 25). Usein ilmapiirin ja kulttuurin tutkimusta on sekoitettu myös sen vuoksi, että yksilöhavainnot on aggregoitu jonkin yksikön tasolle ja ajateltu niistä tulevan kulttuurisia. On myös ajateltu havaintojen yhdenmukaisuuden tekevän niistä kulttuurin ilmentymiä. Toisaalta kaikkien yksilöiden ilmapiirihavaintojen ei tarvitse olla samanlaisia. Näissä esimerkeissä kertautuu vielä ilmapiirin ja kulttuurin ero, joka ei synny joidenkin havaintojen yhtenäisyydestä vaan erilaisen viitekehysten ohella myös havaintojen kuvailevasta (ilmapiiri) ja normatiivisesta (kulttuuri) luonteesta. (Rousseau 1990, 160.) Scheinin (1987, 148; 1999) mukaan yrityskulttuuria ei voida mitata kyselylomakkeiden avulla, koska ei löydy riittävästi ja oikeanlaisia kysymyksiä kattamaan kaikkia tärkeitä alueita. Parhaimmillaan kyselyjen avulla kyetään mittaamaan organisaation jäsenten ilmaisemia arvoja. Paras tapa tutkia organisaatiokulttuuria on keskustella ohjatusti organisaation jäsenten kanssa yhteisten oppimisprosessien ja sanattomien oletusten paljastamiseksi.

Ilmapiirin käsitteen on jo aikaisemmin todettu olevan moniulotteinen, joten sen mittaaminen voi muodostua hankalaksi, jos ei keskitytä joidenkin puo-

lien selvittämiseen. Ilmapiirin mittaamisen fokus voidaan valita jonkin organisaatiolle tärkeän seikan perusteella. Käytännön ilmapiiritutkimuksen metodiongelmat tulevat vastaan mm. kysymyksinä, mitä esimerkiksi yksilöiden havaintojen keskiarvoon perustuva kuva ilmentää (ks. Kuittinen 1996), ja millä perusteella havainnot yhdistetään, esimerkiksi työryhmän, työyhteisön tai ammattiryhmän havainnoiksi (ks. Honkanen 1989, 99–100; Joyce & Slocum 1990, 133, 134; Reichers & Schneider 1990, 23). Siinä missä keskiarvoilla kuvattu ilmapiiri peittää alleen paljon informaatiota, ryhmittelytekniikoiden käyttö samanlaisen ilmapiirikäsityksen omaavien etsimiseksi saattaa hävittää luonnolliset psykososiaaliset ryhmät (Patterson, Payne & West 1996). Kysymyksiin ei löytyne yksiselitteisiä ja yleispäteviä vastauksia, vaan ne on haettava kussakin tutkimuksessa erikseen tutkimuksen tavoitteiden ja ongelmien ja teoreettisten näkökohtien johdattamina.

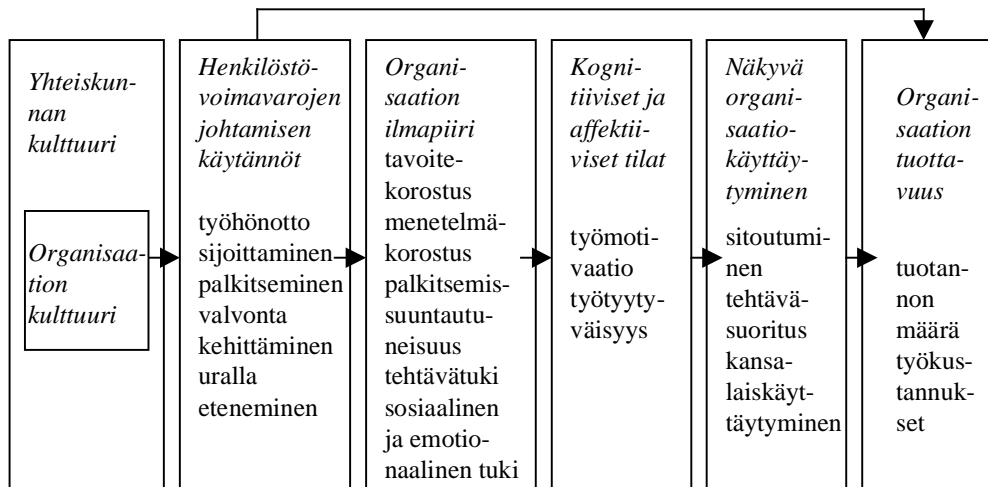
Rubenowitzin (1989, 96) mukaan lukuisat tutkimukset Ruotsissa osoittavat, että työntekijöiden kokemukset työympäristöstään vastaavat työympäristön ”objektiivista” kartoitusta. Myös Schneider (1990, 387) raportoi tutkimuksista, joilla on osoitettu työntekijän subjektiivisten havaintojen ”validiteettia” ulkoisten arviointien perusteella. Miksi sitten mitataan ilmapiiriä tai psykososiaalista työympäristöä työntekijöiden kautta? Rubenowitzin (mt., 96) mukaan yksittäinen työntekijä on varmin tiedon lähde, koska ”se, jolla on kenkä jalassaan, tietää mistä se puristaa”. Työntekijöiden on helpompi ottaa kantaa omiin kokemuksiinsa kuin yleisempiin työympäristön edellytyksiä koskeviin kysymyksiin. Lisäksi subjektiivinen kokemus merkitsee työntekijälle objektiivista totuutta, joka määrittelee pitkälti hänen käyttäytymistään, reaktioitaan ja päämääriään.

3.3.2 Työilmapiirin ja ilmapiiritekijöiden yhteyksiä ja vaikutuksia

Edellisissä tarkasteluissa on puhuttu yleisesti organisaatioilmapiiristä, mikä on sisältänyt ajatuksen, että kysymyksessä on työorganisaatio. Jatkossakin ajatellaan näin ja rinnan organisaatioilmapiirin käsitteen kanssa voidaan käyttää myös työilmapiirin tai yleisesti ilmapiirin käsitettä, mikäli ei ole erityistä syytä erotella käsitteitä tarkemmin. Tutkimuksen käytännöllisen, organisaation tuloksellisuutta kuvaavan viitekehyksen mukaan työntekijöiden aikaansaannoskyvyllä on yhteyttä tuloksellisuuden muihin puoliin kuten taloudellisuuteen, tuottavuuteen, vaikuttavuuteen ja laatuun. Laajemman aikaansaannoskyvyn osatekijöihin kuuluu mm. työilmapiiri. Litwin ja Stringer (1968, 144) tutkiesaan kokeellisesti ilmapiirin vaikutuksia havaitsivat, että johtamistyyliä muuttamalla voitiin luoda erilaisia ilmapiirejä, joilla oli selkeä vaikutus motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja -suoritukseen. Mm. suurta työtyytyväisyyttä ei seurannut aina korkea tuottavuus. Tukijat uskoivat näiden vaikutusten lisäksi ilmapiirillä olevan yhteyttä työntekijöiden terveyteen.

Kopelman, Brief ja Guzzo (1990) ovat kuvanneet pelkistetyllä mallilla (kuvio 3) työympäristön yhteyttä tuloksellisuuteen. Työympäristö määriteltiin kulttuurin ja ilmapiirin avulla, ja tuloksellisuutta tarkasteltiin tuottavuudella. Vaikutuksia välittävänä menettelynä mallissa on henkilöstövoimavarojen joh-

taminen (Human Resource Management), mikä on henkilöstöjohtamisen yksi osa-alue (ks. Strømmer 1999, 13, 14).



KUVIO 3 Kulttuurin, ilmapiirin ja tuottavuuden yhteydet (Kopelman ym., 1990)

Mallin mukaan yhteiskunnan laajempi kulttuuri heijastuu organisaatiokulttuuriin, joka puolestaan määrittää organisaation henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, kuten rekrytointia, työntekijöiden sijoittelua, palkitsemista, kehittämistä ja uralla etenemistä. Nämä käytännöt vaikuttavat ilmapiiriin, työntekijöiden tulkintoihin työympäristöstään. Yksittäiset henkilöjohtamiseen liittyvät toimenpiteet saattavat vaikuttaa samanaikaisesti useampiin ilmapiiriulottuvuuksiin, joita mallissa ovat päämäärän korostaminen, menetelmien korostaminen, palkitsemisuuntautuneisuus, tuki tehtäville ja sosioemotionaalinen tuki. Ilmapiiri muuttuu näkyväksi käyttäytymiseksi – sitoutumiseksi, suoritukseksi ja ”kansalaiskäyttäytymiseksi” (citizenship behaviors) – yksilön kognitiivisten ja affektiivisten tilojen välityksellä, joita ovat työmotivaatio ja työtyytyväisyys. Työmotivaation kognitiivisinä lähteinä ovat yksilön tuloksia, niiden arvoa ja omia suoriutumismahdollisuuksia koskevat odotukset. Affektiiviset tilat liittyvät työtyytyväisyyteen. Näkyvä käyttäytyminen on yhteydessä tuotannon määrään ja taloudelliseen tulokseen. Sitoutuminen voidaan nähdä henkilöstön haluksi ottaa huomioon sekä omat että organisaationsa intressit ja ponnistella huomattavastikin organisaationsa vuoksi. Ilmapiirin on empiirisissä tutkimuksissa havaittu ennustavan sitoutumista. (esim. Tuuli 2000, 41, 45; Guzley 1992.)

Mallin laatijat huomauttavat, että yksinkertaistettu rakennelma ei tarkoituksellisesti huomioi mm. vastavuoroisia suhteita ja palautesilmukoita. Siihen sisällytettyjen muuttujien ohella myös monet muut muuttujat voisivat olla mukana. Mallin tehtävä on auttaa empiirisistä tutkimusta luomaan yhteys ilmapiiristä tuotosmuuttujiin, joiksi esitettyyn malliin on otettu tuotannon määrä ja taloudellinen tulos.

Henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden vaikutuksesta ilmapiiriin on melko vähän dokumentoitua tietoa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt ovat kuitenkin esimerkiksi organisaation muutosprosessissa ensiarvoisen mer-

kittäviä tekijöitä, koska niillä voi vahvistaa haluttua käyttäytymistä ja tukea symbolisesti muutosprosessia (Armenakis, Harris & Feild 2001, 646). Useimmat henkilöstöjohtamisen ja tuottavuuden yhteyksiä käsitelleet tutkimukset eivät selvitä ilmapiirin muutoksia henkilöstöhallinnon käytäntöjen välittäjänä kokonaisuutena. Henkilöstöjohtamisen osa-alueiden, kuten rahallisten kannustimien, palautteen, tavoitteiden asettelun, henkilöstön systemaattisen valinnan ja sijoittelun, työn suunnittelun ja joustavien työaikojen, suoria vaikutuksia tuottavuuteen tai laatuun on pyritty osoittamaan lukuisissa tutkimuksissa (Kopelman, Brief & Guzzo 1990, 291; Schneider & Bowen 1993). Usein on havaittu jonkinlaisia yhteyksiä organisaation tuotokseen.

Kanadalaisessa pitkittäistutkimuksessa todettiin organisaation suorituskyvyn lisääntyneen, kun käyttöön otettiin työntekijäkeskeinen johtamistyyli, johon sisältyi mm. työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon (Schuster, Morden, Baker, McKay, Dunning & Hagan 1997). Suomalaisessa metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alaa koskeneessa tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet vaikuttivat toimialasta ja toimipaikan kokoluokasta riippumatta hyvin samalla tavalla toimipaikkojen menestymiseen. Mm. tiimityöllä, henkilöstökoulutuksella, joustavilla työajoilla, määritellyillä tehtäväkuvilla ja pitkän aikavälin henkilöstöpolitiikalla oli positiivisia yhteyksiä menestymiseen. (Jurvansuu, Vanhala, Nykyri, Riikonen & Tuomi 2000, 74, 85–87.)

Ilmapiirin tavoin myös menestys ja tuottavuus ovat määrittelykysymyksiä, ja organisaation kokonaistuottavuus ei ole laskettavissa osatuottavuuksien summana. Usein tuottavuutta voidaankin arvioida vain joltakin osin tai jopa välillisesti (Kopelman ym. 1990, 283–308). Vielä monimutkaisemmaksi asia muuttuu, kun tulosmuuttujaksi otetaan laajempi tuloksellisuuden käsite. Tuloksellisuus on useimmiten nähty haluttujen tulosten tuottamiseksi. Argyris, Putnam ja McLain Smith (1985, 139–140) määrittelevät tuloksellisuuden haluttujen tulosten tuottamiseksi tavalla, joka mahdollistaa tuotannon jatkumisen samoilla tai pienemmällä materiaalisilla tai psykologisilla kustannuksilla. Käsitys on linjassa tämän tutkimuksen käytännön tarkastelukehyksen kanssa, missä tuloksellisuuteen sisältyy myös inhimillisten voimavarojen huomioonottaminen.

Seuraavassa esitetään joitakin esimerkkejä ilmapiiritutkimuksista, joissa sekä fokus että tulosmuuttujat vaihtelevat. Esimerkit osoittavat, kuinka *tarpeellista on selvittää käytetyn ilmapiirimittariston sisältö arvioitaessa eri tutkimusten tuloksia*. Schneider (1990, 395, 396) raportoi palveluyksikön ilmapiirin ja asiakkaiden laatuksitusten vahvan yhteyden todentuneen tutkimushankkeilla. Työntekijöiltä koottu ilmapiiriaineisto korreloi voimakkaasti työyhteisön ulkopuolisten havainnoitsijoiden, asiakkaiden käsitysten kanssa. Ilmapiirin ulottuvuuksina oli mm. palveluorganisaation toiminnalle keskeisiä piirteitä. Tulokset osoittivat palveluilmapiirin vaikutusten ulottumisen organisaation muodollisten rajojen ulkopuolelle. Griffin ja Neal (2000) tutkivat ilmapiiriä turvallisuuden näkökulmasta. Ilmapiiristä erottui turvallisuusfaktori, mikä oli yhteydessä motivaatioon, turvallisuusmyönteisyyteen ja turvallisuutta edistävään käyttäytymiseen. Jones, Guberski ja Soeken (1990) totesivat, että Litwinin ja Stringerin

(1968) ilmapiiriulottuvuuksilla voitiin ennustaa johtamiskäyttäytymistä, jota oli mitattu viiden ulottuvuuden mukaan.

Viime vuosina ilmapiiriä on tutkittu myös eettisestä näkökulmasta. Olson (1995) arvioi eettisen ilmapiirin tutkimuksessaan työntekijöiden havaintoja organisaation toimintaperiaatteista, toiminnoista ja käytännöistä eettisissä asioissa. Eettisen ilmapiirin yhteyttä on tutkittu mm. työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työsuhteen lopettamisaikaisiin (Schwepker 2001), työntekijöiden käyttäytymisongelmiin (Vardi 2001) sekä johtamiskäytäntöihin (Dickson, Smith, Grojean & Ehrhart 2001). Malloy ja Agarwal (2001) tutkiessaan voittoa tuottamattomien ja voittoa tavoittelevien organisaatioiden ilmapiirihavaintoja eettisestä näkökulmasta mm. totesivat näissä tarvittavan erilaista johtamisparadigmaa.

Organisaatioilmapiirin yhteyksiä tuloksellisuuden eri puoliin, vaikuttavuuten, laatuun ja taloudelliseen suoritukseen sekä muutoksen onnistumiseen, on osoitettu useissa tutkimuksissa. Lasten palvelujärjestelmää koskeneessa pitkittäistutkimuksessa todettiin, että *organisaation ilmapiiri ennusti* lasten parantunutta psykososiaalista tilannetta ja siten *palvelun laatua ja vaikuttavuutta* (Glisson & Hemmelgarn 1998). Työntekijöiden ilmapiirissä kokema autonomia ja vuorovaikutteinen oppiminen olivat yhteydessä korkealaatuiseen toimintaan ammattikorkeakoulussa (Mäki 2000, 258–260). *Organisaatiomuutosta edistivät ilmapiirin ominaisuuksina* muutoshalukkuus, luottamus, toimintavapaus, avoimuus ja työntekijöiden kehittäminen yhdessä hyvien esimies-alais- ja työtoverisuhteiden kanssa (Tierney 1999).

Kangis, Gordon ja Williams (2000) pyrkivät selvittämään *ilmapiirin vaikutusta taloudelliseen suoritukseen* vertaamalla saman toimialan sisällä hyvin ja heikosti menestyneiden yritysten ilmapiiriä. Tulokset osoittivat selvästi ilmapiirin ja suorituksen välisen yhteyden, mutta mahdollista kausaalisuhdetta ja sen suuntaa ei voitu päätellä. Myös Juutin (1987) mukaan työilmapiirin ja organisaation taloudellisen tuloksen välillä on havaittu suoraviivainen, positiivinen riippuvuus. Jos ilmapiiri todetaan mittauksissa heikoksi, on odotettavissa, että yrityksen seuraavan vuoden tulos on heikko. *Hyvä ilmapiiri puolestaan ennakoii hyvää taloudellista tulosta*. Työilmapiirin vaikutus tulokseen on ollut maksimissaan 6–12 kuukauden kuluttua (mt., 43–44). Siehle ja Martin (1990, 268–271) totesivat organisaation ilmapiiriä lähellä olevan kulttuurin ja taloudellisen tuloksen heikkojen yhteyksien voivan johtua enemmän määrittelykysymyksistä kuin todellisen yhteyden puutteesta. Yksinomainen taloudellisen tuotosmuuttujan korostus saattaa hämärtää näkemästä organisaation prosessien, kuten innovatiivisuuden ja luovuuden merkitystä. Kulttuurin vaikutukset saattavat näkyä myös vasta vuosien kuluttua.

Ilmapiiriin yhteydessä olevan työtyytyväisyyden vaikutuksista suoritukseen ei ole saatu yhdenmukaisia tuloksia (Kopelman ym. 1990, 302). On myös keskusteltu siitä, vaikuttaako työtyytyväisyys työsuoritukseen vai johtuuko työtyytyväisyys hyvästä työsuorituksesta. Jälkimmäistä vaihtoehtoa puoltaa hyvän suorituksen sinänsä palkitseva luonne tai muu palkkio, mikä saattaa lisätä työtyytyväisyyttä (Spector 1997, 56). Työtyytyväisyys on selkeästi yhtey-

dessä organisaatiositoutumiseen, jonka yhteydestä työsuoritukseen ei ole saatu yhtäpitäviä tuloksia. Kuitenkin, kun sitoutuminen on jaettu eri ulottuvuuksiin, on havaittu mm. vahvan sitoutumisen esimieheen ennakoineen hyvää työsuoritusta (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996, 464).

Lawlerin (1977) mukaan työsuorituksen ollessa kyseessä käyttäytyminen ennustaa tyytyväisyyttä. Poissaolojen ja irtisanoutumisen kohdalla suunta näyttäisi olevan toisin päin; käyttäytyminen seuraa tyytyväisyyttä. Poissaoloilla ja irtisanoutumisilla on merkittävä vaikutus organisaation tuloksellisuuteen jo pelkästään taloudellisten vaikutusten vuoksi. Kohdentamalla palkkioita oikealla tavalla voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitä kautta poissaoloihin ja työpaikassa pysymiseen. On saatu selkeitä tutkimustuloksia, joiden mukaan työtyytyväisyys korreloi poissaolojen sekä työpaikasta irtisanoutumisen kanssa. Alhainen työtyytyväisyys voi ennustaa irtisanoutumista, joskin saatavilla olevat uudet työpaikat vaikuttavat tilanteeseen. Poissaolojen ja työtyytyväisyyden yhteys on erityisen voimakas, jos poissaoloiksi otetaan ainoastaan vapaaehtoiset poissaolot. (Lawler 1977, 39–50.)

Juuti (1992, 252) on kuvannut tutkimuksista löydettyjä ilmapiirin yhteyksiä työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen ja tuottavuuteen. On havaittu mm. työilmapiirin ja tuottavuuden välillä yhteys, joka voi olla molemmansuuntainen; hyvä ilmapiiri voi parantaa tuottavuutta, joka puolestaan voi parantaa ilmapiiriä. Esimiehen johtamistyyli on myös yhteydessä tuottavuuteen. Esimiehen käyttäessä tehtäväkeskeistä johtamistyyliä, vähäinen tyytyväisyys ja hyvä tuottavuus liittyvät yhteen. Esimiehen ihmiskeskeiseen johtamistyyliin puolestaan liittyvät hyvä tyytyväisyys ja heikko tuottavuus.

3.4 Työmotivaatio

3.4.1 Motivaatio ja tarpeet

Kaplanin ja Nortonin mukaan (1996) työntekijöiden ja organisaation oppiminen ja kasvu on olennaista organisaation menestymiselle, ja tälle alueelle tehdyt investoinnit ovat myös pitkällä tähtäimellä organisaatiolle tuottoisia. Osaavinkaan ja parhaalla informaatiolla varustettu työntekijä ei kuitenkaan lisää organisaation menestystä, jos hän ei ole motivoitunut toimimaan organisaation parhaaksi ja hänellä ei ole toiminta- ja päätöksentekovapautta. Tällainen oppimisen ja kasvun tekijä on motivaatiota ja aloitteellisuutta edistävä ilmapiiri. (mt., 127–128, 136.)

Kuten esimerkiksi Kopelmanin ym. mallista (kohta 3.3.2) selviää, ilmapiirillä on yhteyttä työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Motivaation tarkastelu johtaa yksilön psykologiseen tarvemaaailmaan. Sekä motivaatiota että tarpeita valotetaan tässä ainoastaan niiltä kohdilta, joista löydettiin aineksia tutkimusta ohjannutta ajattelumallia varten. Käsittelemättä jää useita tunnettuja teorioita, joihin sisältyy työmotivaation ja työkäyttäytymisen kannalta huomioonotetta-

via puolia (ks. esim. Hersey & Blanchard 1981; Juuti 1983, Ruohotie 1986a; Juuti 1992). Eri teorioiden yhteinen sanoma on, että motivaatioon voivat vaikuttaa useat erilaiset tekijät samanaikaisesti. Erilaisilla motivaatio- ja tarveteorioilla Juuti (1992, 55–56) on nähnyt kolme toimintaa ohjaavaa yhteistä periaatetta. Ensiksikin *ihminen pyrkii itselleen merkittäviin päämääriin*, joiden avulla hän voi saada myös arvostusta itselleen. Toiseksi *ihminen pyrkii säilyttämään oman sisäisen tasapainonsa sekä tasapainon itsensä ja ympäristön suhteen*. Kolmanneksi *ihmillä on pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen*.

Motivaation tarkastelun rinnalle on etenkin 1990-luvulla tuotu voimaantumisen (empowerment) käsite. Sekä motivaatio- että voimaantumistutkimuksissa ollaan Siitosen (1999, 96) mukaan kiinnostuneita 1) päämäärien asettamisen perustasta, 2) päämääriin suuntautumisen prosesseista ja 3) toiminnan seurauksena saavutettavasta tilasta. Siitonen (mt., 97) analysoidessaan voimaantumisen- ja motivaatioprosessien tutkimuksia, on löytänyt niissä edellä esitetyn kolmijakon mukaan mm. seuraavia yhteisesti käytettyjä käsitteitä:

1. päämäärien asettaminen: vapaus, itsemääräämisoikeus, valinnanvapaus, vapaa tahto, itsesäätely, tarpeet, halut, intentiot, arvot, odotukset ja hyväksyntä
2. päämääriin suuntautumisen prosessi: ilmapiiri, luottamus, turvallisuus, kunnioittaminen, arvostus, tuki, toimintavapaus, avoimuus, vuorovaikutus, sosiaalisuus, osallistuminen, kontekstiuskomukset, itsetehokkuus, kykyuskomukset, emootiot ja kontrollotavuus
3. toiminnan seurauksena saavutettava tila: hyvinvointi, tyytyväisyys, myönteisyys, ilo, luovuus, optimaalinen kokemus, itsetietoisuus, itsetunto, itseluottamus, minäkäsitys, kompetenssi, sitoutuminen ja vastuu.

Siitonen huomauttaa (mt., 97), että edellä esitetty kolmijako on ymmärrettävä ennemminkin spiraalisena kuin vaiheittaisena prosessina ja että luokitellut käsitteet ovat ennakoimattomalla tavalla keskinäisessä yhteydessä toisiinsa. Voimaantumisen ja motivaation tutkimukselta puuttuu Siitosen mukaan (mt.) yleispätevä kokonaisvaltainen ihmisen päämääräsuuntautunutta käyttäytymistä kuvaava teoria. Varsinkaan motivaatiota koskevasta kumuloituneesta tiedosta ei ole puutetta.

Juuti (1992) tiivistää työelämän tutkimustietoa toteamalla henkilöstön työtyytyväisyyden tärkeimpiä edellytyksiä olevan, että työssä voidaan tyydyttää tärkeitä tarpeita, että työn sisältö vastaa odotuksia ja että henkilöstö voi vaikuttaa työhönsä, työympäristöönsä ja yrityksen toimintaan. Työtyytyväisyyden ja työmotivaation kannalta tärkeimmät tarpeet ovat itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet, arvostus sekä liityntä ja sosiaalinen kanssakäyminen. Työn sisällön ominaisuuksista työtyytyväisyyttä edesauttavat tehtävien haasteellisuus, tehtävien kiinnostavuus, työn vaihtelevuus ja työn itsenäisyys. Sisäisesti palkitsevaa on kannustava työ, joka edellyttää monipuolista kykyjen hyväksikäyttöä ja työkokonaisuuden hallintaa. Se on merkityksellistä myös toisten ihmisten kannalta ja sisältää itsenäistä toimintavapautta, sallii oma-aloitteisuutta sekä tuottaa palautetta työsuorituksesta. Työilmapiirillä voidaan vaikuttaa siihen, miten palkitsevaksi ihminen kokee työnsä ja työpaikan ihmissuhteet. (mt., 250–251.)

Ruohotien (1986b, 3–6) tutkimusten mukaan työhalukkuutta määräävät mm. 1) työn kannustearvo eli se, miten haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi työ koetaan (työn mielekkyys) ja missä määrin työ tuottaa onnistumisen ja edistymisen kokemuksia (sisäinen palaute), 2) suorituksia korostava ilmapiiri eli se, missä määrin henkilöstöön kuuluvat saavat palautetta työsuorituksistaan (tieto työn tuloksista) ja miten tehokkaaksi ja oikeudenmukaiseksi palkkiojärjestelmä havaitaan sekä 3) ihmiskeskainen ilmapiiri eli se, miten hyvin yhteistyö ja sisäinen tiedotus työyhteisössä toimivat.

Yleisen määrittelyn mukaan motivaatio virittää ja suuntaa käyttäytymistä ja se koetaan subjektiivisesti tietoisena haluna. Motivaatioon vaikuttavat ihmisten tarpeet, toiveet, odotukset sekä ulkoiset tapahtumat ja haluamisen kohteena olevat objektit. Tarve on motivaation sisäinen, yksilön ulkopuolisista tapahtumista riippumaton syy. Edellisestä määritelmästä huolimatta motivaatio kuuluu myös ns. sateenvarjokäsitteisiin, joista on erilaisia teorioita (Rainey 2001, 22–23; Atkinson, Atkinson, Smith, Bem & Nolen-Hoeksema 2000, 349–350, 471–473).

Klassinen Maslowin (1970) tarveteoria järjestää tarpeet hierarkkisesti. Alinna olevien tarpeiden täytyy ainakin jossakin määrin tyydyttyä, ennen kuin korkeammalla tasolla olevat tarpeet tulevat tärkeiksi motivaation lähteiksi. Tarvehierarkian tasot ovat: 1) fysiologiset tarpeet (nälkä, jano jne.), 2) turvallisuuden tarpeet (tuntee turvallisuutta, vakautta ja vaarattomuutta), 3) yhteenkuulumisen ja rakastetuksi tuleminen tarpeet (liittyä toisiin, kuulua johonkin, tulla hyväksytyksi), 4) arvostuksen tarpeet (saavuttaa, tuntee pätevyyttä, saada tunnustusta), 5) kognitiiviset tarpeet (tietää, ymmärtää, tutkia), 6) Esteettiset tarpeet (symmetria, järjestys, kauneus) ja 7) itsensä toteuttamisen tarpeet (löytää tyydytystä ja toteuttaa omia mahdollisuuksiaan) (Maslow 1970, 35–71).

Motivaatio-hygieniateorian kehittäjän Herzbergin (ks. Hersey & Blanchard 1981, 67–72) mukaan ihmisellä on kaksi toisistaan riippumatonta, eri tavoin käyttäytymiseen vaikuttavaa tarpeiden ryhmää. Tyytymättömyyttä työssään kokevat ihmiset kiinnittävät huomiota työympäristöönsä. Tyytyväiset työntekijät puolestaan kiinnittävät huomiota itse työhön. Ensimmäisen ryhmän tarpeita Herzberg nimitti hygieniatekijöiksi, koska niissä on kysymys työympäristöä koskevista käsityksistä, ja niillä on ensisijainen merkitys työtytymättömyyden ehkäisyssä. Toiselle tarpeiden ryhmälle Herzberg antoi nimeksi motivaatiotekijät, koska ne näyttivät motivoivan työntekijöitä parempiin suorituksiin. Hygieniatekijöihin Herzberg sisällytti mm. toimintaperiaatteet, hallinnon, työnjohdon, työolosuhteet, henkilösuhteet, rahan ja turvallisuuden. Motivaatiotekijöihin kuuluvat tyydytystä tuottavat tekijät, kuten aikaansaamisen tunne, työssä kehittyminen ja tunnustuksen saaminen. Motivaatiotekijöillä on positiivinen yhteys työtytymättömyyteen ja usein myös yksilön kapasiteetin kasvuun.

Herzbergin viitekehityksen on nähty sopivan yhteen Maslowin tarveteorian kanssa. Maslowin puhuessa tarpeista tai motiiveista, Herzberg käsittelee tavoitteita tai kannustimia, jotka tyydyttävät näitä tarpeita. Motivaatiotekijöitä tai kannustimia voivat olla esimerkiksi arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet ja hygieniatekijöitä fysiologiset tarpeet sekä turvallisuuden ja yhteenkuulumis-

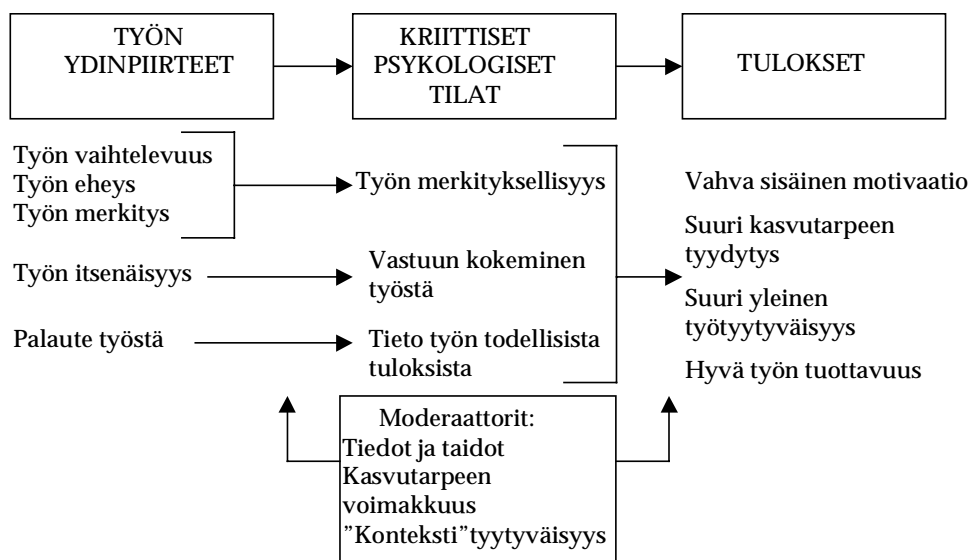
sen tarpeet. Tyydyttämättömät hygieniatekijöihin liittyvät tarpeet saattavat johtaa tuotoksen alenemiseen. Tyydytettynä tarpeet poistavat tyytymättömyyttä ja työn tuotoksen vähentymistä. Näin ne eivät kuitenkaan yleensä motivoi yksilöä parempaan suoritukseen tai kapasiteetin kehittämiseen. Motivaatiotekijöiden tyydyttäminen puolestaan mahdollistaa yksilön kasvun ja kehittymisen. Työympäristössä pitäisikin tällöin olla mahdollisuuksia motivaatiotekijöiden tyydyttämiseen. Herzberg esitti työn rikastamista, työn vastuun, liikkumavapauden ja haasteellisuuden tarkoituksellista lisäämistä. (Hersey & Blanchard 1981, 67–72; Juuti 1992, 39.)

3.4.2 Työn piirreteoria

Työn rikastamiseen päätyy myös työmotivaatiomalli, joka sisältyy Hackmanin, Lawlerin ja Oldhamin (Hackman 1977, 109–111) esittämään työn piirreteoriaan (job characteristics theory). Motivaatioteoria liittyy organisaation kehittämis- ja työn uudelleen muotoilumalliin. Peruskysymyksiä on, miten työ saadaan sellaiseksi, että se voidaan suorittaa tehokkaasti ja samalla niin, että työntekijä kokee sen sisäisesti palkitsevaksi ja tyydyttäväksi. Organisaation ilmapiiri ja tyyli – esimerkiksi organisaation mataluus ja yksikköjen itsenäisyys – yhdessä työntekijän kasvutarpeen kanssa vaikuttavat omalta osaltaan siihen, mitä työn rikastaminen tuottaa (mt., 123–126). Kasvutarpeella tarkoitetaan joidenkin ihmisten voimakasta halua suorittaa, oppia ja kehittyä siitä, mitä he ovat nyt. Voidaan ennustaa, että heille kehittyy korkea sisäinen motivaatio, mikäli he voivat työskennellessä monimutkaisissa ja haastavissa tehtävissä (Hackman & Oldham 1980, 85). Työn piirreteoriaan tukeutuen on kehitetty väline Job Diagnostic Survey (JDS), jonka avulla voidaan arvioida työn nykytilaa ja muutostarpeita. Työn ominaisuudet eli piirteet vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen.

Seuraavassa esitellään piirreteorian keskeiset ominaisuudet (kuvio 4), koska mallia voidaan käyttää hyväksi myös ilmapiiriä tutkittaessa; työn piirteet voivat olla työntekijän työympäristöään koskevien arviointien pohjana. Työn piirreteoria keskittyy niihin työn puoliin, joita voidaan muuttaa myönteisen motivaation aikaansaamiseksi. Jotta henkilöllä olisi työssään vahva sisäinen motivaatio, tulee kolmen kriittisen tilan esiintyä yhtä aikaa. Näitä ovat työn koettu merkityksellisyys, vastuuntunne työstä sekä tieto työn tuloksista. Nämä kriittiset, sisäiset psykologiset tilat eivät ole suoraan manipuloitavissa. Sen sijaan jokseenkin objektiiviset, mitattavat, muutettavissa olevat työn ominaisuudet, ydinpiirteet, vaikuttavat näihin tiloihin ja sitä kautta motivaatioon. Työn merkityksellisyyttä lisäävät työn vaatimat taidot, työkokonaisuus ja työn merkitys. Vastuuntunnetta lisää työn itsenäisyys, ja tietoa työn tuloksista lisää työstä saatu palaute. Työmotivaatio syntyy työn ydinpiirteiden yhteisvaikutuksesta, ja se voidaan laskea tietyn kaavan mukaan, mikäli käytettävissä on numeeriset mittarit. Kaavan mukaan motivaatiopotentiaali laskee huomattavasti, mikäli työstä saatu palaute tai työskentelyn itsenäisyys ovat vähäiset.

Työn motivaatiopotentiaali ei sellaisenaan saa aikaan tehokasta työskentelyä tai tyytyväisyyttä, se antaa siihen mahdollisuuden. Mahdollisuuden hyväksikäyttö riippuu myös välittäjinä toimivista yksilöllisistä tekijöistä, joiksi malliin on valittu työntekijän tiedot ja taidot, kasvutarpeen voimakkuus sekä tyytyväisyys työn kontekstiin. Viimeksi mainittuun voi sisältyä esimerkiksi palkkaus, suhteet esimieheen tai työtovereihin. Työn piirremallin tulostilana on vahva sisäinen työmotivaatio, tyytyväisyys henkilökohtaiseen kasvuun, yleinen työtyytyväisyys sekä hyvä työn tuottavuus. Viimeksi mainittuun sisältyy sekä palvelujen että tuotteiden määrä ja laatu. Määrän osalta vaikutukset voivat olla vähäisemmät, ja ne liittyvät usein laadun kehittymiseen. Työtä uudelleen suunniteltaessa kohdataan usein mm. tehostumuuksia, joihin päästään puuttumaan. Myös päällekkäiset ja virheelliset ja turhaan aikaa kuluttavat työprosessien vaiheet voivat paljastua.



KUVIO 4 Työn piirreteorian malli (Hackman & Oldham 1980, 83)

Malli nyt esitetyssä muodossa on kehitetty yksilötyön tarkasteluun, joten se ei sellaisenaan tarjoa ohjeita tehokkaalle ryhmätyöskentelylle. Se paneutuu myös vain yksilön ja hänen työnsä suhteeseen ottamatta huomioon laajempaa toimintaympäristöä (Hackman 1977, 110–111). Mallin tulosmuuttujiin ei sisälly suoranaisesti työntekijöiden hyvinvointiin kuten stressin kokemiseen ja sairastamiseen liittyviä muuttujia eikä myöskään poissaoloja, joita on kuitenkin voitu jossakin määrin ennustaa työtyytyväisyydellä. Varhaisempaan malliin sisällyneet poissaolot (Hackman & Shuttle 1977, 128–132) on jätetty pois sen vuoksi, että otettaessa mukaan mallin kaikki muuttujat, poissaolot eivät käyttäydy yksiselitteisesti (Hackman & Oldham 1980, 71–97). Hyvä työn laatu sisältyi myös mainittuun varhaisempaan malliin.

3.4.3 Työmotivaation syvempi perusta

Ihmisen motivaatiota työntekoon voidaan tarkastella erilaisilta tasoilta, lähtien sisäistyneistä kulttuurista arvoista ja normeista, päätyen ansaitsemisen, perheen tukemisen ja yhteisöön kuulumisen halun kautta mielihyvään, jota yksilöllisten taitojen harjoittaminen tuottaa (Johnson 1964, 260–263). Uusina kysymyksinä – ohi motivaatio- ja tarveteorioiden – voidaan kysyä, miksi sitten ihmiselle on tärkeää sosiaaliset suhteet, tuki ja halu käyttää kykyjään. Visti (1996, 31) hakee vastausta vaikutusmahdollisuuksien ja itsemääräämisoikeuden osalta Piagen määrittelemästä neljästä henkisen kehityksen perusedellytyksestä, joista yksi on itesäättöisyys. Tuohinen (1999) on etsinyt tyydyttävän työn ja työasetelmien psykologiaa uudesta näkökulmasta. Hän selvittää Csikszentmihalyin (1990) tutkimustuloksia ihmisen parhaista kokemuksista. Ne näyttävät liittyvän tekemiseen ja työhön, haasteisiin ja itsensä kehittämiseen. Optimaalista ja syvää kokemusta, vaivatonta uppoutumista tehtävään, missä palkitseva palaute tulee itse työstä, nimitetään termillä ”flow” (tulva, virta). Flow-teoria väittää, että tällainen kokemus on universaali, ainoastaan sen voimakkuus vaihtelee yksilöstä toiseen. Vaikka ympäristöllä ja objektiivisilla olosuhteilla on merkitystä, olennaisinta on kuitenkin yksilön kyky muovata ympäristöään flow-kokemukselle otolliseksi (Csikszentmihalyin 1975, 53).

Jostakin flow-ilmiön kaltaisesta lienee kysymys ns. hakkereiden⁸ työmotivaatiossa. Hakkerit haluavat tehdä itsessään kiinnostavia asioita ja jakaa niitä toisten kanssa (Torvalds 2001, 12–16). Hakkeri voi olla minkä tahansa alan osaaja ja innokas tekijä, vaikka puuseppähakkeri. Uistimia tekevä kädentaidon mestari Virolainen on kuvannut työtään: ”Kun teen töitä, keskityn täysin siihen, mitä teen. Kaikki arkiset huolet unohtuvat, työ vie mukanaan... On mukava tehdä uistimia, jotka ovat iloksi säilöttyä aikaa...” (Hyvää laatua syntyy 2000.) Kysymys on tekemisensä välittämisestä, innostuneesta, kiinnostavasta ja ilottelevasta toiminnasta. Siihen kuuluu myös totisempaa tekemistä, mutta kokonaisuus antaa mielekkyyden myös työn raskaimmille osille. (Himanen 2001, 19–22.)

Tuohinen (1999) etsii selitystä flow-ilmiölle ihmisen evoluution historiasta, ihmislajin universaalista psykologiasta. Ihmislaji on kehityksessään todennut yhteistyön edut. Samalla vastavuoroisessa vaihdossa on kehittynyt motiivi erikoistumiseen, suuntautumiseen itseään kiehtovaan ja itselle sopivan erityistaidon kehittämiseen. Erikoistunut työnjako tuotti myös hyötyä. Evoluutioympäristössä kaikkien kannatti olla mukana ryhmässä, jossa oli erikoistuneita taitoja. Yleisestä oppimisen kyvystä – mutta myös oppimisen motiivista – on tullut yksilön selviytymisen kannalta keskeisiä ominaisuuksia.

Evoluutiohistorian aikana yhteisössä tapahtunut vaihto ja siihen tehdyt omat investoinnit ovat johtaneet myös ihmisen haluun kohdeltavan itseään vähintäänkin tasavertaisena. Tuohisen mukaan (1999) alamme vasta aavistaa, kuinka monin tavoin ihmisen toiminta on adaptoitunut työnomaiseen puuhak-

⁸ Hakkerit on usein virheellisesti sekoitettu ns. krakkereihin eli tietomurtojen tekijöihin (Himanen 2001)

kuuteen, työhön ja vastavuoroiseen toimintaan. Mieliä ja mielihyvän juuret saattavat löytyä ihmislajin universaalista psykologiasta. Jos esimerkiksi työssä viedään tunne työprosessin ja sen ehtojen hallinnasta, työ alkaa tuntua raatamiselta.

Visti (1999, 31) muistuttaa, kuinka huolestumme, elleivät lapset saa virikkeitä ja kehity henkisesti, mutta aikuisten työelämässä ei olla oltu aiemmin kovinkaan kiinnostuneita tässä suhteessa. Vasta tuottavuusnäkökulma on nostanut työntekijöiden henkisen kehityksen ja sen virikeympäristön yhdeksi kansantalouden avaintekijäksi. Kangis ja Williams (2000) puhuvat samasta asiasta organisaation ilmapiirin ja suorituskyvyn yhteyksiä käsitelleessä tutkimusraportissaan. He toteavat ”high-tech” –ajan paradoksin olevan, että organisaatioiden suorituskykyyn haetaan enemmän kuin koskaan aikaisemmin apua muualta kuin teknologisista innovaatioista ja johtamistekniikoista. – Ei ehkä sittenkään paradoksaalista, vaan ”luonnonmukaista”.

3.4.4 Ihmiskäsitys, motivaatio ja johtaminen

Organisaatioon kuuluu aina johtaminen ja työjako. Johtamiskäytäntö on vaihdellut aikakausien mukaan, ja se on sidoksissa kulttuuriin, joka sisältää ihmisten noudattamia taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia käyttäytymismuotoja. (esim. Schein 1965, 7; Gorpe 1984, 11; Etzioni 1965, 79.) Johtaminen riippuu historiallisesta tilanteesta, organisaation toiminta-ajatuksista ja ennen kaikkea johdon ihmiskäsityksen ja organisaation jäsenten ominaisuuksien vastaavuudesta (Schein 1965, 44). Tämä tutkimus kohdistuu rajattuun organisaatiokäyttäytymisen alueeseen, työyhteisöjen ilmapiiriin ja henkilöstön hyvinvointiin. Näihin ovat yhteydessä mm. tavat, millä työntekijöitä johdetaan ja motivoidaan. Viimeksi mainitut puolestaan ovat paljolti sidoksissa vallitsevaan ihmiskäsitykseen, jolla tarkoitetaan yksilöllisiä ihmissuhteita sävyttävää perusasennoitumista ihmiseen (Rauhala 1983, 13–14).⁹ Siitä huolimatta, että ihmisenä olemisesta, yksilöiden ja työntekijöiden tarpeista ja motivaatiosta on runsaasti teoreettista ja tutkimustietoa, johtamiskäytännöt eivät kuitenkaan usein ole niiden mukaisia. Johtamisen, motivaation ja ihmiskäsityksen aiheet sivuavat klassisia organisaatioiden toimintaa ja organisaatiokäyttäytymistä kuvaavia teorioita, jotka voivat saada ilmentymää nykyisessäkin työelämässä.

Tässä jaksossa ihmiskäsityksen, motivaation ja johtamisen tarkastelu su-pistetaan tämän tutkimuksen kannalta klassikkojen keskeiseen antiin. Sillä saattaa olla merkitystä tutkimuksen empiirisen osuuden kannalta, esimerkiksi mittavälineen ja tulosten tulkinnan taustoittajana. Perusteiden tuntemusta on puoltanut mm. Routamaa (1999, 66). Luonnehtiessaan tämän ajan johtamiskäsityksiä hän toteaa uutta olevan johtajuuden entistä kriittisempi rooli, ei niinkään uudet teoriat. Esimerkiksi yksilötason johtamistilanteissa erilaisten mallien soveltaminen edellyttää, että tunnetaan organisaatiokäyttäytymisen ja motivaationäkemyksen perusteet. Amerikkalaisiin OD-ammattilaisiin kohdistetun

⁹ Rauhala (1983) on erottanut ihmiskäsityksen ihmiskuvasta, joka puolestaan on empiiristen ihmistieteiden omilta aloiltaan antamaa osittaiskuvausta ihmisestä.

kyselyn mukaan mm. Schein, Lewin, Argyris, Maslow ja McGregor vaikuttivat edelleen vahvasti myös konsultointityössä (Piotrowski & Vodanovich 2001). Juuti (2001a, 5) käsitellessään uuden vuosituhannen populaärejä organisaatio- ja johtamisnäkemymiä teksteinä ja tekstuaalisina konstruktioina toteaa tarkastelun haitaksi monien klassisten tekstien poisjättämisen. Juuti (mt., 8) mukailen voi ajatella, että organisaatioita ja johtamista käsittelevät tarinat liittyvät aina muihin tarinoihin, ja niissä on mukana menneiden aikojen ääniä ja niihin avautuvia erilaisia näkökulmia.

Johtamisen perustana oleva tietoinen tai tiedostamaton ihmiskäsitys määrittelee tavan, jolla organisaation jäseniä, omia esimiehiä, alaisia ja työtovereita kohdellaan (ks. esim. Schein 1965, 43–44; McGregor 1960, 33–43; McGregor 1967, 4–30). Juutin (1995) mukaan johtajan maailmasta tulee helposti muiden yhteisön jäsenten maailman perusta. Johtamisen kehityshistoriasta löytyykin lukuisia esimerkkejä johtajan persoonallisuuden erityispiirteiden siirtymisestä organisaation toimintaan. Johtamisen kautta luodaan merkityssisältöjä ja kulttuuria, joka vaikuttaa työyhteisöissä kanavoituen roolikäyttäytymisen, sosiaalisten normien, vuorovaikutuksen ja yksilön tiedollisten toimintamallien kautta. (mt., 11, 36–37.)

Ihmiskäsitys on myös yksi Scheinin (1987) käyttämästä viidestä perusole- tuksesta, joiden pohjalta kulttuurimallit muotoutuvat. Oletus vastaa kysymyk- siin, mitä ihmisenä oleminen merkitsee, onko ihmisluonto hyvä, paha vai neut- raali, ovatko ihmiset kehityskelpoisia vai eivät. Kaksi muuta oletusta koskevat ihmiskunnan ja luonnon suhdetta sekä todellisuuden ja totuuden luonnetta. Lopuksi kysytään ihmisen toiminnan luonteesta ja ihmisten välisten suhteiden luonteesta. Koskien perusoletuksia ihmisluonnosta, ympäristöstä ja todellisu- desta kysytään, mikä ihmisen tekemänä on oikein: olla aktiivinen, passiivinen, itseään kehittävä, kohtalonuskoinen? Mikä on työtä ja mikä leikkiä? Mitä pide- tään oikeana tapana ihmisten välisissä suhteissa? Onko elämä yhteistoimintaa vai kilpailua, onko se yksilöllistä vai yhteistyötä ryhmissä?

Varhaisemmilla organisaatioteorioilla, kuten esimerkiksi tieteellisellä lii- keenjohdolla ja ihmissuhdekoulukunnalla sekä niiden sovelluksilla, on vaiku- tusta ja yhtymäkohtia nykyistenkin organisaatioiden toimintatapaan. Juuti (1983, 24) esimerkiksi näkee hallinnollisen koulukunnan liittymän yritysten ta- loushallinnon kehittymiseen, ihmissuhdekoulukunnan liittymän henkilöstöhal- linnon kehittymiseen sekä rationalisointitoiminnan liittymän tieteelliseen lii- keenjohtoon. Nämä kytkennät ovat näkyvissä myös 2000-luvulla, ajateltakoon vaikkapa tuloksellisuuteen kuuluvan taloudellisen tehokkuuden ja prosessien hallinnan kehittämistä, tuotteiden ja palvelujen laadun kehittämistä sekä inhi- millisten voimavarojen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kehittämistä. Voidaan myös kysyä, missä määrin esimerkiksi tulospalkkauksen, jatkuvaan oppimiseen kannustamisen tai tiimityöskentelyn edistämisen taustalla on tietoinen tai tie- dostamaton käsitys ihmisestä ja erilaisista motivaation lähteistä. Kevätsalo (1999, 70) on kuvannut, kuinka taylorismille sukua olevia malleja: ”yksinkertaista, systematisoi, standardoi, automatisoi” sovelletaan ei vain teol- lisuudessa mutta myös palveluissa. Käytännön työelämän tarkka havainnoitsija voi jakaa hänen käsityksensä, jonka mukaan samanaikaisesti on myös käytössä

johtamismalleja, jotka ovat monenlaisten toisiinsa kietoutuneiden tekijöiden yhteisulos (mt., 69).

Ihmiskäsityksellä työnteon näkökulmasta voisi yksinkertaisesti hakea vastausta kysymykseen, *mikä saa meidät tekemään työtä*. Erilaisten motivointimethodien taustalla on erilaisia näkemyksiä ihmisten ”luonteesta”. (Schein 1965, 45; Gorpe 1984, 90). Jokaisella johtajalla on jonkinlainen teoria tai malli siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja miksi juuri tietyllä tavalla. Miles (1975) on tiivistänyt vallinneita ihmiskäsityksiä kolmeen luokkaan. Traditionaalisen näkemyksen mukaan vain harvat työntekijät kykenevät luovuuteen, itseohjautuvuuteen ja -kontrolliin. Työ on epämiellyttävää, ja sitä tehdään vain palkkion vuoksi. Ihmissuhdeajattelun mukaan työntekijät haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi, ja he odottavan tulewansa kohdelluiksi yksilöinä. Motivoinnissa edellä mainitut tekijät ovat rahaa tärkeämpiä tekijöitä. Inhimillisiä resursseja korostavan ihmiskäsityksen mukaan useimmat työntekijät voivat toimia luovasti, kantaa vastuuta ja toimia itseohjautuvasti ja suuremmissa määrin kuin heidän tehtävänsä edellyttävät. Työ ei itsessään ole epämiellyttävää, ja työntekijät haluavat toimia mielekkäiden päämäärien vuoksi (Miles 1997, 34–41).

Milesin ajatukset mukailevat Scheinin (1965) ihmiskäsitysten luokittelua, jonka esittelyllä voidaan tarkentaa erilaisia ihmiskäsityksiä. Schein (mt.) on tarkastellut myös erilaisiin ihmiskäsityksiin liittyviä johtamiskäytäntöjä 1) rationaalis-ekonomisen ihmisen, 2) sosiaalisen ihmisen, 3) itseään toteuttavan ja 4) monimuotoinen ihmisen yhteydessä. Rationaalis-ekonominen ihmiskäsitys perustuu 1900-luvun alun tieteelliseen liikkeenjohtoon. Ihmistä motivoi pelko ja hyödyn tavoittelu ja hän on taloudellisen hyödyn tavoittelussaan lähtökohdiltaan passiivinen. Työntekijä on tuotannollisen koneiston lisä. Työ on tekijälleen vain väline, välttämätön paha, eikä sen ajatella voivan tuottaa itsestään tyydytystä. Työntekijöihin kohdistuva auktoriteetti perustuu asemaan, ja pääpaino on tehokkaassa tehtävien suorittamisessa. Johdon vastuu ilmapiiristä ja työntekijöiden tunteista on sekundaarinen, toisaalta vastuu organisaation suoriutumisesta on johdolla. *Työntekijöiden motivoinnissa käytetään taloudellisia palkkioita ja kontrollijärjestelmiä*. (Schein mt., 48; Gorpe 1984, 90–91; Juuti 1983, 24–26; Smelser, 1965, 81–82, 109).

Käsitys ihmisestä sosiaalisena olentona syntyi ihmissuhdekoulukunnan oppien myötä. Hawthorne-tutkimusten odottamattomat tulokset (työsuorituksen paraneminen huonompiin työolosuhteisiin siirtymisestä huolimatta) osoittivat selvästi, että työntekijällä on tarve saada työtovereiltaan hyväksyntää ja huomiota ja että hänellä on myös liittynän tarve. (mm. Juuti 1983, 30–31). Madge (1963) selvittäessään perinpohjaisesti Hawthorne-kokeita ja arvioidessaan myös niiden puutteita, totesi (mt., 288) tutkimuksen merkittäväksi ansioksi sen, että ilmapiiritehtäjäiden vaikutuksesta tuloksellisuuteen oli saatu objektiivisiin mittareihin perustuvaa empiiristä näyttöä.

Ihmissuhdekoulukunnan ihmiskäsityksen mukaan *ihminen motivoituu sosiaalista tarpeista* ja saa identiteetin tunteen ihmissuhteiden välityksellä, mikä korvaa rationalisoinnissa menetettyä työn mielekkyyden häviämistä. Työntekijään vaikuttaa enemmän työryhmän sosiaaliset voimat kuin johdon kannustimet ja

kontrolli. Johdon toimenpiteisiin vastataan ainoastaan silloin, kun ne täyttävät alaisen sosiaalisia ja hyväksytyksi tulemisen tarpeita. Tähän ihmiskäsitykseen sopivassa johtamisstrategiassa kiinnitetään huomiota tehtävien suorittamisen ohella työntekijöiden tarpeisiin ja erityisesti hyväksytyksi tulemisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin. Yksilöllisten kannustimien sijasta käytetään työryhmää koskevia kannustimia. Esimies on roolissaan kuuntelija, ymmärtäjä, myötätuntoa osoittava. Motivaation lähde siirtyy johdolta työntekijälle itselleen. (Schein 1965, 50–51.)

Itseään toteuttavan ihmisen ihmiskäsitys perustuu myös johtopäätökseen, jonka mukaan työskentely etenkin tehtaissa oli vienyt työltä sen merkityksen. Menetyks ei liittynyt niinkään ihmisen sosiaalisiin tarpeisiin, kuin *ihmisen sisäsyntyiseen tarpeeseen käyttää kykyjään ja taitojaan* kypsällä ja tuottavalla tavalla. Esimerkiksi Argyris (1964), Maslow (1970) ja McGregor (1960) ajattelivat, että erikoistunut ja ositettu työ ehkäisi työntekijää näkemästä työnsä ja koko organisaation tehtävien välistä yhteyttä. Sama vahva itsensä toteuttamisen kapasiteetti, joka on lapsilla, on myös aikuisilla – usein latenttina ympäristön rajoitteiden vuoksi (Schein 1965, 56; McGregor 1967, 76–77). Näkemys itseään toteuttavasta ihmisestä nojaa käsitykseen ihmisen tarpeiden hierarkiasta, ihmisen halusta käyttää ja kehittää työssään suhteellisen itsenäisesti tietojaan ja taitojaan sekä motivoitua työssään sisäisesti. Itsensä toteuttamisen ja organisaation tavoitteiden välillä ei ole ristiriitaa.

Itseään toteuttavan ihmisen ihmiskäsitys noudattelee McGregorin (1960, 47–49) Y-teoriaa, jonka mukaan 1) työ oikeanlaisissa olosuhteissa on ihmiselle yhtä luonnollista kuin leikki tai lepo, 2) organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi työntekijä voi harjoittaa itsekontrollia, 3) tärkein työstä saatava palkkio on itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttyminen, 4) työntekijät eivät ainoastaan opi hyväksymään vastuuta vaan myös etsivät sitä, 5) kyky ajatella luovasti työssä ilmenevien ongelmien ratkaisemiseksi on yleistä ja 6) työntekijöiden kapasiteetista osataan hyödyntää vain pientä osaa. Nämä oletukset ovat jyrkkä vastakohta X-teorialle, jonka mukainen oletus ihmislunonteesta voisi olla rationaalisen-ekonomisen ihmiskäsityksen taustalla. Y-teorian ihmiskäsitys on dynaaminen, se pitää sisällään inhimillisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuuden.

Itseään toteuttavan ihmisen johtamisen malli on paljolti samanlainen kuin korostettaessa ihmisen sosiaalisia tarpeita. Kuitenkin huomiota kiinnitetään enemmän itse työhön ja sen mahdollisuuksiin muodostua työntekijälle haasteelliseksi, mielenkiintoiseksi ja kehittäväksi. Hyvä johtaja ja esimies on virikkeitä antava, edellytyksiä luova, delegeoiva sekä haastattelija ja kuuntelija saadakseen selville kullekin työntekijälle sopivan työn. Motivaation perusta löytyy ulkoisen motivaation sijasta sisäisestä motivaatiosta. (Schein 1965, 56–58). Argyris (ks. Hersey & Blanchard 1981, 64–66) selvitti kypsyysteorian yhteydessä myös organisaatioissa käytettyä johtamistapaa. Hänen mukaansa työntekijöitä käsitellään yleisesti epäkypsinä olentoina. Argyriksen kypsä ihminen muistuttaa McGregorin Y-teoriaa ihmisestä, ja esimiesten tulisikin luoda työskentelyilmapiiri, jossa työntekijä voi kasvaa ja kehittyä yksilönä samalla työskennellen

organisaation tavoitteiden hyväksi. Johtamistapa on tuottava sekä yksilölle että organisaatiolle.

Edellä esitetyt käsitykset ihmisestä ovat yksinkertaistettuja ja esiintyvät harvoin puhtaina tyyppeinä todellisuudessa. Empiiristen tutkimusten tulokset ovat tukeneet vain osittain näitä teorioita. Ihmisen monimuotoisuus ilmenee sekä tilassa että ajassa, mikä on ymmärrettävää jo otettaessa huomioon ihmisen tarve- ja motivaatiomaailma (kohta 3.4.1) sekä ihmisen kulku elämän- ja työuran kaarilla. Viimeksi mainittua käsitellään myöhemmin (kohta 3.7.1). Ihmiskäsityksen yleistämisen vaikeutta lisää vielä yhteiskunnan ja organisaatioiden kehittyminen entistä eriytyneimmiksi ja monimutkaisemmiksi. Ihmisen muuttumisesta lajina on myös keskusteltu (ks. esim. Metsämuuronen 1998, 19–229.) Ihmiskäsitystä on täsmennettävä kuten Schein (1965, 60–63) tekee:

- a) Ihminen ei ole ainoastaan monimuotoinen vaan myös muuttuva ja hänen tarpeidensa hierarkia voi vaihdella ajanjaksosta ja tilanteesta toiseen.
- b) Ihminen kykenee oppimaan uusia motiiveja, joskin hänen motivaatiomallinsa on tulosta hänen alkuperäisten tarpeidensa ja organisaatiokokemusten monimutkaisesta vuorovaikutuksesta.
- c) Yksilön motiivit samankin organisaation sisällä voivat eri tehtävissä ja yksiköissä muodostua erilaisiksi, ja työtehtävien eri osat voivat tyydyttää erilaisia motiiveja.
- d) Yksilön tehokkuus voi riippua vain osittain hänen motivaatiostaan, koska myös tehtävien luonne, työntekijän kyvyt ja sekä työtoverit tuottavat vuorovaikutuksessa tietynlaisia työskentelymallia ja tunnetta; taitava mutta heikosti motivoitunut työntekijä voi olla yhtä tehokas ja tyytyväinen kuin osaamaton mutta motivoitunut työntekijä.
- e) Työntekijä voi reagoida monenlaisiin johtamisstrategioihin riippuen omista motiiveistaan, kyvyistään ja tehtäviensä luonteesta, joten yleispätevää kaikkiin ihmisiin ja tilanteisiin sopivaa johtamismallia ei löydy.

Monimuotoisen työntekijän johtajalla ja esimiehellä tulee olla ennen kaikkea diagnosoivaa ja selville ottamisen kyvykkyyttä. Hänen tulee pystyä havainnoimaan ja arvostamaan erilaisuutta sekä muuntelemaan omaa käyttäytymistään. Monimuotoisen ihmisen johtamisvaatimukset eivät ole ristiriidassa aiemmin esitetyn kolmen muun lähestymistavan kanssa, olennaista on tunnistaa tilanteen vaatimukset. (mt., 61.) Hyvät johtajat ovat monitaitoisia, erityisesti hyviä ihmissuhteissaan ja henkisen jouston alueilla, ja he saavat aikaan kehittymistä ja kasvua itsessään ja johtamissaan ihmisissä (Pirnes 1990, 179–180). Tiedon hallintaa ja johtamista sekä osaamisen johtamista pidetään yhtenä 2000-luvun organisaatioiden menestymisen edellytyksenä (Määttä & Ojala 1999, 20). Moilanen (2001, 45, 47–49) havaitsi oppivaa organisaatiota koskeneessa tutkimuksessaan johtajan roolin keskeiseksi oppivan organisaation ja oppijoiden kehittämisessä ja oman työyhteisön hyväksi kokemisessa. Mutta löytyykö organisaatioissa yleisemmin motivaation perustaksi ihmisen erityisyys, jolloin Juutin (2001a, 392) sanoin ”johtamisesta voi tulla palvelutehtävä, jossa autetaan ihmisten ainutkertaisen maailman esille pääsyä ja kukkaan puhkeamista”?

3.5 Ilmapiirin muodostuminen ja muuttuminen

3.5.1 Miten ilmapiiri muodostuu ja muuttuu?

Organisaatioilmapiirin muodostumisella ja muuttumisella on keskeinen merkitys työelämässä ajateltaessa organisaation sisäisiä toimintoja, kuten johtamista sekä erilaisia kehittämis- ja muutospyrkimyksiä. Kuitenkin kulttuurin ja ilmapiirin tutkijoiden mukaan tiedetään suhteellisen vähän siitä, miksi ja kuinka ilmapiiri ja kulttuuri muodostuvat ja muuttuvat. Tähän asti ilmapiiristä on puhuttu lähinnä organisaation ilmapiirinä. ”Organisaatio ei koe eikä se elä. Yhteisö käsitteenä sisältää myös elämyksellisiä, kokemuksellisia ja vuorovaikutuksellisia ulottuvuuksia” (Pylkkänen 1991, 34). Ottamatta tässä kantaa organisaation ominaisuuksiin, tarkastelun suuntaaminen yhteisön toimintaan valottaa ilmapiirin syntymistä ja muuttumista. Organisaatiossa voi olla erilaisia työyhteisöjä ja työryhmiä, joiden sisällä ja välillä tapahtuu vuorovaikutusta, jonka yhteydessä ilmapiiri muodostuu yksilöiden työympäristöään koskevista havainnoista (Schneider 1990, 386). Havaintoihin liittyy työntekijän niille antama merkitys esimerkiksi siitä, mitä työympäristössä pidetään tärkeänä (Trist 1981, 43–44; Schneider 1990, 384).

Moran ja Volkwein (1992) ovat eritelleet ilmapiirin muodostumista koskevia lähestymistapoja ja jakavat ne kolmeen luokkaan: 1) rakenteita korostavaan, 2) yksilön havainnoita korostavaan ja 3) yksilöiden vuorovaikutusta korostavaan lähestymistapaan. Rakenteita korostava lähestymistapa näkee ilmapiirin organisaation ominaisuutena yksilöiden havainnoista riippumatta. Vaikka ilmapiiriä tutkitaan yksilön kautta, havainnoille haetaan validiteettia ulkoisilla mittareilla. Yksilöiden havainnoita korostava lähestymistapa puolestaan tulkitsee ilmapiirin syntyvän pelkästään yksilön tilannetta koskevista, itselle merkityksellisistä havainnoista. Tässä ei huomioida lainkaan yksilön vuorovaikutusta, mitä puolestaan pidetään ilmapiirin synnyttäjänä kolmannessa lähestymistavassa. Vuorovaikutukseen liittyy merkityksenanto, jonka avulla yksilöt kehittävät yhteisiä näkemyksiä työympäristöstään. (Moran & Volkwein 1992, 1–9.)

Moran ja Volkwein (1992) esittävät oman kulttuurisen lähestymistapansa ilmapiirin syntymiselle. Siinä luodaan silta kulttuurin ja ilmapiirin välille, mutta pidetään nämä käsitteet selvästi toisistaan erillään. Sekä kulttuuri että ilmapiiri edustavat organisaation ekspressiivisiä, kommunikatiivisia ja sosiaalisesti rakennettuja ulottuvuuksia. Ilmapiiri heijastaa jäsenten käyttäytymistä ja asenteita, joita ulkopuolinenkin voi havaita. Kulttuuri puolestaan edustaa implisiittisempiä organisaation piirteitä, ja se sisältää perustavanlaatuisia arvoja ja merkityksiä, joita ulkopuolinen ei voi heti tulkitella.

Organisaation ominaisuudet ovat yksilön havaintojen kohteena. Yksilöiden ominaisuudet välittävät näitä havaintoja, joihin puolestaan on vaikutuksensa yksilöiden välisellä vuorovaikutuksella. Vuorovaikutus jälleen vaikuttaa ilmapiirin muotoutumiseen ja ilmapiiriin vaikuttaa myös organisaation kulttuuri. Kulttuuri omalta osaltaan määrittää yksilön havaintoja ja sitä kautta yksilön

silöiden välisiä prosesseja. (Moran & Volkwein 1992.) Ilmapiirin ja vuorovai-
kutuksen toisiaan muokkaava prosessi voi johtaa lopulta myös kulttuurin
muutokseen. Organisaation jäsenten ja kulttuurin välillä on vastavuoroinen
suhde. Kulttuuri voidaan nähdä myös sekä tuloksena että prosessina, vuoro-
vaikutuksen muovaajana että sen tuotteena (Mumby 1988, 11).

Aikaisemmin kulttuurin ja ilmapiirin käsittelyn yhteydessä on todettu
kulttuurin muuttuvan hitaammin kuin ilmapiirin, johon puolestaan voidaan
vaikuttaa helpommin erilaisilla interventiolla. Erityisesti tämä koskee organi-
saatiokulttuurin muutosta, jolloin organisaatiossa on opittava uudet käyttäy-
tymismallit entisten tilalle. Usein onkin muutosta helpompaa synnyttää koko-
naan uusi kulttuuri esimerkiksi perustamalla uusi organisaatioyksikkö.
(Thompson & Luthans 1990, 336, 337; Pettigrew 1990, 415.) Ilmapiirin tietoisessa
muuttamisessa on Schneiderin (1990, 400–407) mukaan ensiksikin tiedettävä,
mitä halutaan muuttaa. Toiseksi muutosta suunniteltaessa on huomioitava il-
mapiirin moniulotteisuus ja monien alajärjestelmien (esim. tuotanto, tukipal-
velut, johtaminen, henkilöstöhallinto) osuus tulokseen. Moranin ja Volkweinin
mukaan (1992, 14) ilmapiiri sopii interventioiden kohteeksi tavoiteltaessa lyhyt-
aikaisia positiivisia muutoksia organisaatiossa. Kulttuuria ei sen sijaan voida
muuttaa nopeasti, ja ilmapiirinkin muuttamisessa olisi otettava huomioon sy-
vemmillä organisaation kulttuurissa olevat mallit.

Joyce ja Slocum (1990, 130–133, 145) ovat ottaneet esille myös organisaati-
on strategisen aseman ja laajemman ympäristön mahdollisen vaikutuksen il-
mapiiriin. Systemaattista tutkimusta tältä alueelta on vähän, mutta organisaati-
on strategisella asemalla näyttää olevan merkitystä ilmapiirin muodostumisessa.
Johdon käsitys strategisesta asemasta vaikuttaa mm. organisaation työnja-
koon sekä siihen, minkälaisia toimintatapoja pidetään hyväksyttävänä. Nämä
puolestaan toimivat ärsykkeinä organisaation yksikköjen ilmapiirin muotou-
tumisessa.

Ilmapiirin ja kulttuurin muodostumista on selvetty myös tutkimalla pro-
sesseja, joilla organisaatioon uudet jäsenet omaksuvat uuden kulttuurin ja il-
mapiirin (Louis 1990). Tulokkaan kohdalla tapahtuu organisaation tehtäviin,
henkilösuhteisiin ja arvoihin liittyvää sosiaalistumista. Viimeksi mainittua voi
kutsua myös akkulturaatioksi. Menetelmät vaihtelevat sen mukaan, mistä sosi-
aalistumistehtävästä on kysymys. Uuden kulttuurin omaksuminen riippuu re-
sursseista (työtoverit, esimiehet, mentorit, asiakkaat), tulokkaan tiedonhankin-
tastrategiasta sekä tilanteesta. Yhteisten merkitysten siirto tapahtuu tehokkaasti
vain silloin, kun tulokas tai pidempään ollut organisaation jäsen joutuu yllättä-
vään tilanteeseen. Tällä tarkoitetaan jotakin kriisi-, ristiriita- tai muuta odotta-
matonta tilannetta (tilanne ei vastaa odotuksia), joka pakottaa hakemaan tul-
kintaa ongelmaan. Muodolliset sosiaalistamisprosessit eivät yleensä ole hedel-
mällisiä akkulturaatiossa. Aina vaikutussuunta ei ole tulokkaaseen päin, vaan
tulokas voi vaikuttaa myös uuteen työympäristöönsä (Louis 1990, 85–123), mikä
voi pitää sisällään muutoksen mahdollisuuden.

Tämän tutkimuksen ilmapiirikäsityksen kanssa on sopusoinnussa Mora-
nin ja Volkweinin (1992) ilmapiirin muutoksen lähestymistapa. Se korostaa so-

siaalista vuorovaikutusta yksilön havaintoympäristönä, mutta ei sulje pois laajemman ympäristön vaikutusta (esim. Joyce & Slocum 1990).

3.5.2 Organisaation kehittäminen

Havainnot, tutkimukset ja käsitykset, joiden mukaan organisaation ilmapiiri, johtamismenetelmät, työmotivaatio ja suoritustaso liittyvät toisiinsa prosessinomaisesti, ja että niihin voidaan vaikuttaa, ovat johtaneet tietoisesti toteutettavaan muutosprosesseihin. Organisaatioiden kehittämiseksi (OD) tarkoitetaan toimintaa, jossa sovelletaan psykologian ja organisaatiokäyttäytymisen teorioita organisaatioiden jonkin arvoihin sidoksissa olevan päämäärän saavuttamiseksi. Tavallisimmin on kysymys työelämän laadusta ja työntekijöiden hyvinvoinnista samanaikaisesti, kun halutaan parantaa organisaation tehokkuutta. (Juuti 1983, 211; Honkanen 1989, 10–11; Rainey 2001, 33).

Honkasen (1989, 10–17) mukaan OD:ssa on voitu erottaa kaksi lähestymistapaa: inhimillis-prosessuaalinen ja teknostruktuurallinen. Ensimmäinen lähestymistapa painottaa organisaation sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja kulttuuriin sekä prosesseihin eli epäviralliseen toimintaan liittyviä tekijöitä. Teknostruktuurallinen lähestymistapa liittyy töiden sisällön ja järjestelyiden sekä organisaation rakenteiden eli organisaation viralliseen toimintaan liittyvien tekijöiden suunnitteluun. Myös Wulf ja Rohde (1995, 56) erottelevat organisaation kehittämisen tapahtuneen sen mukaan, kohdistetaanko muutokset organisaation jäsenten asenteisiin ja taitoihin (yhteistyöhön, tiimityöhön, ongelmankäsitelytaitoihin) vai organisaation tiettyihin puoliin kuten työnjakoon, koordinoituneisiin mekanismeihin ja ristiriitojen hallintaan. Koulukuntaerot tuntuvat keinokeinoisilta, ja esimerkiksi sosiotekninen suuntaus pyrkiikin yhdistämään teknisen ja ihmisjärjestelmän toisiinsa (Honkanen 1989, 28; Alvesson 1987, 119).

Organisaation kehittämisessä käytetään lukuisia erilaisia menetelmiä, joita on myös ryhmitelty niiden lähestymistavan mukaan. Honkanen (1989, 28–32) on luokitellut menetelmiä mm. sen mukaan, missä määrin niissä korostetaan asenteiden, ajattelu- ja havaitsemistapojen muuttamisen merkitystä, sosiaalisten taitojen, ryhmien välisten suhteiden ja kokousten kehittämistä tai organisaation rakenteellisia puolia. Näiden lisäksi menetelmät voivat liittyä esimerkiksi työn rikastamiseen, työn suunnitteluun, työntekijöiden motivoimiseen ja palkitsemiseen, henkilöstön valintaan ja johtamiseen. Erilaisten lähestymistapojen ja menetelmien jyrkkä erottaminen käytännön kehittämistoiminnassa tuskin on mahdollista tai ainakaan onnistunutta.

Miettinen (1999) on todennut kehittämisen monimuotoisuudesta, että organisaatioissa on rakenteiden takaa löydetty kehittämisen kohteeksi prosessit, jotka näyttävät tarjoavan uuden näkökulman organisaation uudistajille. Työprosessien perinteen liittyessä työntutkimukseen ja tuotantomenetelmien kehittämiseen, käyttäytymisprosessien tausta on organisaatioteorioissa ja ryhmädynamiikassa. Työprosessien uudistamishankkeiden yhteydessä kuvitellaan usein, että käynnistettävä kehittämistyö muuttaa automaattisesti ihmisten käyttäytymisprosesseja, joissa on kysymys syvään juurtuneista malleista. Ne on omaksuttu epävirallisesti sosialisoinnin ja työkokemuksen eikä niinkään muo-

dollisen koulutukseen kautta. Työprosessien uudistamiseen liittyvä teknis-taloudellinen fokus vaatii tuekseen käyttäytymistasoisen yksilöllisen ja yhteisöllisen dynamiikan huomioonottamista.

Irrallisesta kehittämisestä tulisi päästä systeemiseen ymmärtämiseen. (Miettinen 1999, 37, 44, 45). Myös Wulf ja Rohde (1995, 56–102, 107, 108) jakavat tämän käsityksen. Heidän mukaansa tarvitaan myös osallistuvaa sekä syklistä lähestymistapaa. Mahdollisimman monen organisaation jäsenen on päästävä osallistumaan ongelmien toteamiseen, analysointiin, interventioden suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin jatkuvana toimintana. Kehittäminen perustuu toimintatutkimuksen malliin, jossa erilaisten suuntausten yhteisenä piirteenä on käytäntöihin paneutuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin (Kuula 1999, 10). Organisaatioiden laadun kehittäminen voi parhaimmillaan olla esimerkki tällaisesta toiminnasta.

Poikkitieteellisyyden ja dynaamisen organisaationäkemyksen samanaikaisesta soveltamisesta esimerkin tarjoaa Juutin (1988, 214, 215) mukaan Hackmanin esittämä motivaatio- ja työn piirreteoriamalli (ks. kohta 3.4.2). Mallissa pyritään yhdistämään motivaatio- ja organisaation kehittämisteoria käytäntöön soveltuvaksi diagnosoivan ja prosessinomaisen työn rikastamisen avulla. Malli ei sinänsä anna ohjetta siitä, miten kehittämistyö toteutetaan.

OD-toimintaa harjoittavat usein konsultit, joiden tehtäväkenttä voitaneen sijoittaa organisaatioiden arkielämän ja tieteen välimaastoon. Siinä missä tiede on pyrkinyt kuvaamaan ja selittämään organisaatioita ja niiden toimintaa, konsultit ovat tarjonneet oppeja siitä, miten organisaatioissa tulisi menetellä, esimerkiksi motivoida ja johtaa ihmisiä ja toteuttaa muutoksia. Usein konsultti-toimintaan on liitetty epäileviä käsityksiä. Noin 400 konsulttia koskeneen empiirisen tutkimuksen mukaan konsulteilla oli organisaatiosta ja muutoksesta paremmat tiedot kuin erilaisten organisaatioiden johdossa olleilla (Burke, Church & Waclawski 1993). Sen sijaan hyvästä organisaatiokäyttäytymisen tutkijasta ei tule välttämättä hyvää organisaation kehittäjää, kuten Golembiewskin (2001, 3) todettiin aikaisemmin maininneen. Hyvistä aikeista huolimatta kehittäminen ei myöskään toteudu aina tavoitellun kaltaisesti. Kevätsalo (1999) on tarkastellut suomalaisissa organisaatioissa ja työelämässä tapahtuneita muutoksia sekä ajallisesti että sisällöllisesti. Hän on kyseenalaistanut todellisuuden ja työorganisaatioiden vaivatonta kehittymistä ja muuttumista kuvaavien oppien ja raporttien vastaavuuden. Muutokset ovat useimmiten hitaita ja työelämässä vallitsevat myös edelleen jäykät, työvoiman tuhlausta edistävät ja työntekijöiden kykyjen täysimääräistä käyttöä estävät rakenteet. (Kevätsalo 1999, 7–10, 45–57).

Tämä tutkimus pyrkii valottamaan myös muutosta, kehittymistä ja kehittämistä, niiden ilmenemistä työyhteisöjen ilmapiirissä ja hyvinvoinnissa. *Kehittämisen ja muutoksen teemaan ja tutkimiseen palataan uudestaan tutkimuksen empiirisessä osassa, luvussa 7.* Näin on menetelty ensiksikin siksi, että tutkimuksen keskeisten käsitteiden tarkastelu ei hajoa ja pitkity ja toiseksi siksi, että erilaisten muutostyyppien tarkastelu ja tutkimuksen kohteena olevan muutoksen määrittely ja muutosanalyysit nähtiin yhtenä asiakokonaisuutena.

3.6 Hyvinvointi työssä

3.6.1 Mitä hyvinvoinnilla tarkoitetaan?

Hyvinvointi on yksi tavoitelluimmista asioista sekä yksilöiden että yhteisöjen elämässä. Käsitteenä sitä ei ole kuitenkaan helppo määritellä. Pursiainen (1995, 29) ydintää: ” Kukaan ei voi tarvita hyvinvointia, vaan kaikenlaista, minkä saaminen on hyvinvointia. Yksilöllä on tarpeita ja jos hän kykenee tyydyttämään tarpeitaan kohtuullisessa määrin, hän voi hyvin. Hyvinvointi ei ole itsessään tarve.” Allardt (1999) myös toteaa hyvinvointia määriteltävän usein tarpeiden avulla tai paremminkin puuttuvan tarpeentyydytyksen avulla. Tällöin joudutaan tarkastelemaan pahoinvointia, siis olosuhteita, joiden vallitessa ihminen voi huonosti. Aina ei tiedetä niiden vaikutuksia, mutta Allardtin mielestä takana on ajatus, että kestätyään tietyn ajan haitalliset olosuhteet aiheuttavat sairautta.

Yleisessä keskustelussa ja useissa hyvinvointia sivuavissa tutkimuksissa, selvityksissä, raporteissa tai ohjelmissa hyvinvointia ei eksplisiittisesti määritellä, vaan käsite tulee konkreettiseksi kulloinkin käytettyjen mittareiden, indikaattoreiden tai tavoiteltavien asioiden kautta (ks. esim. Wickström, Laine, Pentti, Elovainio & Lindström 2000; Kandolin & Huuhtanen 2000; Kuokkanen, Kinnunen & Mauno 2000; Elovainio & Sinervo 1997, Parvikko 1993). Mittarit riippuvat myös siitä, onko kysymyksessä yhteisötason vai yksilötason hyvinvointi. WHO kytkee hyvinvoinnin terveyteen: ”terveys ei ilmene ainoastaan vain sairauden puuttumisena, vaan täydellisen psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilana.” WHO:n terveyslausuma ymmärretään usein määritelmäksi, jossa terveys kattaa hyvinvoinninkin (Rimpelä 2001). Tässäkään hyvinvoinnin käsitettä ei sellaisenaan määritellä. Empiirisissä tutkimuksissa hyvinvoinnin operationalisointi nousee keskeisemmäksi kuin käsitteen teoreettinen pohdinta.

Työ liittyy hyvinvointiin, ja työllä on keskeinen sija ihmisen elämässä, vaikka kaikilla ei olekaan siihen samanlaisia reaalisia mahdollisuuksia. Suomalaisesta 15–74-vuotiaasta väestöstä oli vuonna 2000 työssä 67 % ja vuonna 1990 vastaava luku oli 74 % (Tilastokeskus 2001). Työssäolo vie suuren osan ihmisen ajasta, ja työn on todettu merkitsevän erittäin paljon suomalaisille, jotka ovat erottuneet muiden kehittyneiden teollisuusmaiden väestöstä työkeskeisyyden ja voimakkaan suoritusorientoituneisuuden perusteella (Kasvio 1995, 117). Alkulan mukaan (ks. Juuti 1996, 169) vuonna 1979 suomalaisista 60 % olisi jatkanut työntekoa, vaikka toimeentulo olisi turvattu muulla tavoin. Vastaavassa tilanteessa vuonna 1986 (Juuti 1988, 38) suomalaisista 57 % olisi jatkanut säännöllistä työntekoa kuten ennenkin tai kevennettynä, ja 25 % olisi jatkanut työntekoa silloin tällöin. Samanlainen ilmiö näyttäytyy myös muualla; viime vuosikymmenellä tehtyjen tutkimusten mukaan amerikkalaisista miehistä 84 % ja naisista 77 % jatkaisi työntekoa, siitä huolimatta, että se ei olisi taloudellisesti välttämätöntä (Csikszentmihalyi 1997, 49).

Vaikka edellä esitettyjä lukuja ei voi täysin verrata toisiinsa, osoittavat ne työllä olevan ihmiselle muutakin kuin toimeentuloa takaavaa merkitystä. Paradoksaalisesti työ voi olla myös pahoinvoinnin lähde, mitä vahvistavat mm. puheet ja tutkimustulokset työuupumuksen yleisestä lisääntymisestä. Työelämän peruskysymyksiä on, miten ylläpitää ja edistää samanaikaisesti organisaation tuloksellisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia, jota ei enää haluta nähdä ainoastaan välineenä vaan myös itseisarvona. Kuitenkin yksilön ja työympäristön suhdetta käsittelevissä teorioissa ja malleissa tulosmuuttujaksi usein asetetaan suoraan mm. suoritus, tuottavuus, tehokkuus, laatu. Esimerkiksi käytännön johtamisen välineeksi tarkoitettussa tasapainotetun tuloskortin mallissa ei esiinny työntekijän hyvinvoinnin käsitettä lainkaan. Myöskään ei käsitellä sitä, minikälaisten mekanismien ja tekijöiden kautta tyytyväisyys ja motivaatio syntyvät ja miten ne ovat lopulta yhteydessä tuottavuuteen (Kaplan ja Norton 1996). Suomalaisessa julkisen sektorin tuloskortin sovelluksessa mennään pidemmälle; yhtenä henkilöstön aikaansaannoskyvyn tekijänä on työkyky ja terveys. (Lumijärvi 1999, 23; Määttä & Ojala 1999, 51, 61). Toisaalta työelämää koskevissa keskusteluissa puhutaan työelämän laadusta ja työhyvinvoinnista. Seuraavissa kappaleissa syvennytään tarkemmin hyvinvointiin, sen eri puoliin ja siihen yhteydessä oleviin, työstä johtuviin tekijöihin.

3.6.2 Työelämän laatu

Työelämän laadun käsite sivuaa ilmapiiriä, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia työssä. Käsite on saanut erilaisia sisältöjä keskusteluyhteydestä riippuen. Siihen on liitetty mm. työelämän demokratisoituminen ja työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien lisääminen päätöksenteossa, tuottavuuden parantaminen huomioimalla ihmisten tarpeet, tasavertaisempi resurssien jako organisaatiossa ja terveellisemmät työolosuhteet. Työelämän laatuun on liitetty myös työtyytyväisyys ja työn inhimillistäminen. Waltonin työelämän laadun määritelmässä (ks. Shuttle 1977, 5–6) on kahdeksan käsiteluoikkaa, joiden avulla ilmiötä voi analysoida. Luokkia voidaan pitää joko yksilöiden työkokemusten tai työympäristön ominaisuuksina. Työelämän laadun käsiteluoikkaa ovat:

1. asian- ja oikeudenmukainen korvaus työstä
2. turvallinen ja terveellinen työympäristö
3. mahdollisuus tietojen ja taitojen käyttöön työssä
4. kehittymismahdollisuudet ja turvallisuus työssä
5. henkilökohtaisen identiteetin ja itsekunnioituksen toteutuminen työyhteisössä
6. työntekijän oikeudet ja niiden toteutuminen työssä
7. työn ja muun elämän tasapaino
8. organisaation yhteiskunnallinen vastuu toiminnastaan.

Työn yhteyksistä ihmisten elämään Alvesson (1987, 220) teki 1980-luvun loppupuolella karttuneeseen tutkimustietoon ja teorioihin perustuvan yhteenve-tonsa :” Nykyajan työelämä luo laajalle levinneitä mielenterveys- ja sosiaalisia ongelmia ja negatiivisia vaikutuksia suurelle joukolle ihmisiä ja siten vahingoittaa koko yhteiskuntaa.” Tämä ei Alvessoninkaan mukaan tarkoita sitä, että

yksilön ongelmista työssä seuraa aina häiriötä tai että työolosuhteet olisivat sosiaalisten ongelmien ainoita syitä.

Suomessakin oltiin eri tahoilla huolestuneita työelämän laadusta 1990-luvun alussa. Valtioneuvosto asetti vuonna 1989 erityisen työolokomitean karotoittamaan työelämän laadullista tilaa sekä tekemään esityksensä sen parantamiseksi. Tulokset julkaistiin kahdessa komiteamietinnössä (1991:2 ja 1992:37). Työskentelyn yhteydessä valmistui myös kaksi kattavaa työelämän laatua käsitellyttä tutkimusta (ks. Kolu 1992; Lehto 1992). Hallitusohjelmaan ja Suomen työllisyysohjelmaan sisällytettiin kansallinen työelämän kehittämisohjelma 1996–1999.

Kasvio (1995, 138–166) on selvittänyt Suomessa työelämän laadusta käydyin keskustelun taustaa sekä työelämän laatua koskenutta tutkimustyötä, tuloksia sekä niiden perusteella esitettyjä arvioita työelämän laadullisesta tilasta. Hän pohti laman kynnyksellä *työelämän laadun tosiasiallisen kehittymisen kannalta välttämättömiä asioita. Tällaisina voidaan pitää mm. myönteisen kehittämissäktiivisyyden ylläpitämistä nimenomaan työorganisaatioissa sekä työelämän tutkimustoimintaa.* Työolokomitea oli ottanut lähtökohdaksi ”hyvän työn” käsitteen, jossa pyrittiin yhdistämään yksilötasolla määriteltävät hyvän työn ominaispiirteet ”hyvän työpaikan” sekä ”hyvän yhteiskunnan” käsitteisiin. Kehittämistyön painopisteen oli komitean mukaan oltava yksittäisten organisaatioiden tasolla. Hyvän työn osatekijöitä ovat toimeentulo (palkka ja turva), työn mielekkyys (työn haasteellisuus, kannustavuus, kehittävyys, työtoveruus, turvallisuus, tasa-arvoisuus, joustavuus) sekä tehokkuus ja tuottavuus. (Kasvio 1995, 159–162.) Ohjelman jatkossa vuosille 2000–2003 tavoitteena on työn tuloksellisuuden ja laadun parantaminen kehittämällä työpaikkojen toimintatapoja (Työelämän kehittämisohjelma 2000–03).

Nakari (1996, 7, 14) on mitannut työelämän laatua työn sisäisellä palkitsevuudella, työntekijän vaikutusmahdollisuuksilla, työpaikan sosiaalisella avoimuudella, ristiriitojen hallintatavoilla ja esimiestyöllä. Työelämän laadun osatekijät ovat keskeisiä myös toiminnan tuloksellisuudelle. Työelämän laatu on nähty lähestymistapana, jossa sekä työelämän laatuun että tuloksellisuuteen voidaan vaikuttaa samoilla suunnitteluparametreilla. Nakarin (mt., 13, 14) mukaan työelämän laadun käsitteessä oli tapahtunut muutos 1970-luvulta 1990-luvulle. Painopiste on siirtynyt työntekijöiden ja ryhmien työstä koko organisaation toiminnan kehittämiseen. Tämä on merkinnyt myös henkilöstösuunnittelun liittämistä organisaation toimintastrategian saumattomaksi osaksi.

Englannissa 1950-luvulla syntynyt ns. sosiotekninen lähestymistapa pyrki sovittamaan yhteen organisaation teknisen ja sosiaalisen järjestelmän. Lähestymistapa on kehittynyt yhä lähemmäksi avointen systeemien teoriaa, koska se ottaa huomioon myös organisaation ympäristön (Juuti 1983, 32–33; Trist 1981, 24–25). Sosiaalisia ja teknisiä suhteita tarkastellaan kolmella toisiinsa kytkeytyvällä tasolla. Näitä ovat primääriyöryhmä (organisaatioyksikkö, työryhmä), koko organisaation taso sekä makrosysteemin (yhteisöjen ja tuotannon alan systeemit, yhteiskunnan instituutiot) taso. Tarkastelutasot ovat edellä selvitetyin työolokomitean hyvän työ, työpaikan ja yhteiskunnan tarkastelutasojen suuntauksia.

Sosioteknisten periaatteiden soveltaminen on osaltaan viitoittanut tietä uudenseläiselle organisaation paradigmalle, jonka on nähty olevan yhteydessä työelämän laatuun. Vanhan paradigman ajattelussa mm. toimitaan teknologian ehdoilla, työntekijät nähdään koneen jatkeina ja vaihdettavina osina, työ on eriytettyä ja yksinkertaisia taitoja vaativaa. Työssä käytetään ulkoista kontrollia ja autoritääristä johtamistyyliä, ja organisaatorakenne on hierarkkinen. Ainoastaan organisaation etu sanelee toimintaa, jossa vallitsee kilpailu ja työntekijöiden vieraantuminen sekä vähäinen riskinotto. Uusi paradigma näkee työntekijät tuotantovälineitä täydentävinä ja kehittämisen kohteena olevina resursseina. Tehtäviä hoidetaan ryhmissä ja työntekijöillä on mahdollisimman laaja-alaista osaamista. Kontrolli on sisäistä, työryhmät ovat itseohjautuvia, ja organisaatorakenne on matala. Johtamistyyli on osallistuvaa, ja organisaatiossa korostuu yhteistyö, työntekijöiden sitoutuminen ja innovatiivisuus. Sekä työntekijöiden, organisaation ja yhteiskunnan etu otetaan huomioon toiminnassa. (Trist 1981, 53–55). Paradigman muutoksessa on kysymys myös ihmiskäsityksen muutoksesta (ks. kohta 3.4.4). Nykyisen ajattelun mukaan käsitystä voi vielä tarkentaa siten, että työntekijällä on kehittämisen kohteena olevia resursseja sen sijaan, että häntä pidettäisiin resurssina.

Sinkkonen ja Nikkilä (1988) ovat verranneet byrokraattisen, professionaalisen ja palveluorganisaation ominaisuuksia terveydenhuollossa. Samanlainen kehityskulku on ollut nähtävissä muussakin palvelutoiminnassa. Muuttamiskyrkimys kohti palveluorganisaatiota on lähellä paradigman muutosta ja sillä on merkitystä myös työelämän laadulle. Sinkkonen ja Nikkilän (1988, 123–127) mukaan hallitseva organisaatiokulttuurin ja -ilmaston piirre palveluorganisaatiossa on asiakkaiden tarpeiden korostaminen. Keskeisenä toimintatapana pidetään yhteistoimintaa, asiakas otetaan mukaan, ja rakenteissa korostetaan linjahallinnon tai ammatillisen eriytymisen sijasta joustavuutta. Tietoperustana on moniaineksinen ja yhdistetty tieto, ja viestinnässä korostetaan myös suullista viestintää. Motivaatioperustana on hierarkkisen ja ammatillisen aseman sijasta asiakkailta saatu palaute. Johtaminen perustuu demokratiaan ja runsaaseen vuorovaikutukseen.

Hyvinvointiin työssä ja laajemminkin elämän laatuun on yhteydessä yhteiskunnan kehittyminen osaamisen yhteiskunnaksi. Erityisesti tieto- ja informaatiotekniikan osuus tässä prosessissa on ollut keskeinen. Juuti (1991, 15) kuvataessaan osaamisen yhteiskunnalle tyypillisiä piirteitä mainitsee mm. yhä koulutetumman ja osaavamman henkilöstön sekä entistä joustavimmat, ihmiskeskeisemmät ja inhimillisiä voimavaroja kehittävät työn organisointi- ja johtamistavat. Naisbittin ja Aburdenen mukaan (ks. Juuti 1995, 16) organisaatiot muuttuvat hierarkioista oppimisen mahdollistaviksi verkostoiksi, ja työstä etsitään työniloa, yksilöllisyyttä ja luovuutta sekä mahdollisuuksia käyttää omia ajatuksiaan. (vrt. Aburdene & Naisbitt 1993, 65–67.) Himanen (2001, 104) kuvaa uuden informaatioajan paradigmaa siirtymisellä tayloristisesta kysymyksestä ”voisivatko työntekijän raajat liikkua vielä optimaalisemmissa kaarissa?” henkiseen kysymykseen: ”voisivatko työntekijän tunteet liikkua vielä optimaalisemmissa kaarissa?” Castells (2001, 139, 153) toteaa teknologian ja infor-

malismin luovan vain perustan sosiaaliselle rakenteelle, verkostoyhteiskunnalle. Lisäksi tarvitaan sinänsä vähän tutkittua kulttuurin muutosta, johon viittaavat Himasen informaatioajan henkeä kuvaavat ajatukset.

Pohdittaessa hyvinvointia työssä tai työelämän laatua tarkastelu tapahtuu usein siten, että työntekijän vapaa-aika ja muu elämä on rajattu pois. Työn ja vapaa-ajan suhdetta voidaan tarkastella esimerkiksi kolmen lähestymistavan avulla. Holistisen käsityksen mukaan elämän merkitys ja tyytyväisyys löytyvät sekä työstä että vapaa-ajasta. Dualistisessa näkemyksessä ajatellaan työn ja vapaa-ajan olevan täysin erillään, ja vapaa-ajan aktiviteeteillä korvataan täysin tai osittain tyytymättömyyttä työssä. Pluralismissa tavallaan yhdistyy molemmat edelliset näkökulmat. Työstä ja sen ihmissuhteista voi löytyä tyydytystä, mutta osa työn potentiaalisesta merkityksellisyydestä ja tyydyttävyydestä voidaan hankkia työn ulkopuolta. Esimerkiksi haasteiden ottaminen, uusien taitojen kehittäminen ja vapaaehtoistyö voivat olla osana sekä työssä että vapaa-ajassa. (Auster 1996, 4–7.) Kauppinen-Toropainen, Haavio-Mannila, Kandolin ja Simonsuuri-Sorsa (1983, 71–72) ovat tarkastelleet työn ja perheen roolia viidellä eri tavalla, joista yksi muoto on työn ja perheen täydellinen riippumattomuus ja toinen molempien keskinäinen positiivinen riippuvuus. Työ tai perhe voivat olla myös instrumentaalisia keinoja saavuttaa jotain toivottua toisella alueella, tai ne voivat myös kompensoida toisiaan. Ristiriitasuhteessa työ ja perhe joutuvat vastakkain siten, että niitä ei voida sovittaa yhteen.

Työn vaikutusta hyvinvointiin on tutkittu runsaasti, mutta työntekijän hyvinvointiin ovat yhteydessä muutkin tekijät, kuten esimerkiksi elämäntavat ja perhe-elämä. Viimeksi mainitun on havaittu häiritsevän harvemmin työtä kuin työn perhe-elämää (Kinnunen, Loikkanen & Mauno 1995, 39–40). Työelämän ja perhe-elämän tarpeiden yhteensovittaminen on ollut sekä eurooppalaisen että suomalaisen keskustelun ja tutkimuksen kohteena. Aihetta on käsitelty laajasti mm. Stakesin vuonna 1999 päättyneessä nelivuotisessa projektissa ja sen jatkeena olevassa YTY-hankkeessa (työn ja perheen yhteensovittaminen työyhteisöissä: www.stakes.fi/hyvinvointi/lape/tyojaperhe/), mikä sisältää ajatuksen sekä työn että vapaa-ajan molemmansuuntaisista vaikutuksista. Näiden tekijöiden selvittäminen ei kuitenkaan kuulu tämän tutkimuksen tehtäviin.

3.6.3 Työ- ja toimintakyky

Työntekijän hyvinvoinnin yhteyteen on liitetty myös työntekijän työkyky. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön hallinnonalan työsuojelustrategia (1998/10) toteaa työoloilla olevan monella tavalla merkitystä ihmisen ja yhteiskunnan hyvinvoinnille. Työkykyinen ja motivoitunut työntekijä tuottaa itselleen, työyhteisölleen ja yhteiskunnalle hyvinvointia. Strategian mukaan myös yksilön hyvinvoinnille on tärkeää työn, vapaa-ajan ja perheen muodostama kokonaisuus. Tavoitteena on lisätä henkistä hyvinvointia työssä ja parantaa työn hallintaa. Tällöin tulee ottaa huomioon ihmisten kehittymistarpeet.

Työelämän kehittämistyöryhmän muistiossa (2/2000, 18–20) on laadittu henkilöstön työkyvyn ylläpitämisen pohjaksi työkykymalli, joka osoittaa työkyvyn määräytyvän monien eri tekijöiden mukaan. Näitä ovat työntekijän ter-

veys (fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky), työntekijän koulutus ja kompetenssi (tiedot ja taidot), motivaatio ja työtyytyväisyys, arvot ja asenteet, jotka kaikki ovat yhteydessä työntekijän voimavaroihin. Näihin vaikuttavat myös työn henkiset ja fyysiset vaatimukset sekä työympäristö ja työyhteisö. *Voimavarat määrittävät työntekijän työkykyä.* Yleisemmin voimavaroilla tarkoitetaan elämässä selviytymistä auttavia tekijöitä, joita on sekä ihmisessä itsessään että hänen ympäristössään. *Voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi raha, toisten antama apu, positiivinen elämänasenne ja erityisesti työelämää ajatellen työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhönsä sekä työyhteisöltä saatava sosiaalinen tuki.* Voimavaratekijät vaikuttavat ihmisen kestävyyteen ja vastustuskykyyn. Voimavaratekijät liittyvät ihmisen selviytymiseen ja ovat itsessään terveyttä edistäviä. Ne myös estävät työpaineista johtuvan työstressin kehittymistä. (Vahtera 1995, 97.)

Edellä mainittu työkykymalli sisällyttää terveyteen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn. Malli osoittaa myös, kuinka terveydellä, toimintakyvyllä ja työkyvyllä on luonnollinen yhteytensä (ks. myös Eskelinen 1987, 158–159; Klockars 1994, 234). Fyysisen toimintakyvyn perustana on eri elinten ja elinjärjestelmien toimintakyky. Psyykkinen toimintakyky määrittää yleisesti yksilön kyvyksi suoriutua erilaisista henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Toimintakykyä voidaan pitää myös yläkäsitteenä, jolloin se nähdään laajasti (Kirjonen 1994, 121). Tällöin voidaan puhua vielä erikseen suorituskyvystä, joka viittaa toimintaan jossakin tietyssä tilanteessa joidenkin tavoitteiden saavuttamiseksi sekä siihen, missä määrin näihin tavoitteisiin päästään. Toiminta- ja suorituskyvyn käsitteitä voidaan luonnehtia myös siten, että ne eivät ole normatiivisia, yhteiskunnalliseen käytäntöön sidottuja kuten on ollut työkyvyn käsite, joka on kytketty ammatillisiin käytäntöihin sekä työkyvyttömyyden määrittelyn kriteereihin. (mt., 123.) Työkyvyn käsitteen sisältö onkin avartunut, ja siitä on käyty keskusteluja mm. tyky-toiminnan arvioinnin yhteydessä (ks. esim. Tarkkonen 2001; Paso, Mäkitalo & Palonen 2003).

Psyykkiseen toimintakykyyn kuuluvien kognitiivisten toimintojen tutkimuksen yhteydessä on kiinnostuttu viisaudesta eli arkielämän älykkyydestä, sen olemassaolosta ja ilmenemisestä (ks. esim. Baltes, Staudinger, Maercker & Smith 1995; Pasupathi, Staudinger & Baltes 2001; Rosler, Hofmann, Mackenzie, Harris & Mapstone 2001; Tentori, Osherson, Hasher & May 2001). Viisauteen kuuluu esimerkiksi runsaasti tietoa elämästä, elinoloista ja niiden vaihtelusta. Siinä on myös kyse olennaisten asioiden havaitsemisesta, harkittujen arviointien antamisesta eri tilanteissa sekä elämän aikana hankittujen tietojen käyttämisestä luovaan ja uudelleen hahmottavaan ongelmaratkaisuun. Kyse on eräänlaisesta asiantuntijuudesta. Viisauden tutkimus on osoittanut, että viisaan toiminnan kriteerit täyttyviä henkilöitä on suhteellisesti enemmän iäkkäämmissä kuin nuorissa ikäluokissa. (Ruoppila & Suutama 1994, 58; Heikkinen & Ruoppila 1994, 105–106; Clayton & Birren 1980, 129–131.) Viisautta koskevan tiedon hankinta ja soveltaminen onkin merkityksellistä vanhempien ikäryhmi- en osuuden lisääntyessä sekä väestössä että työorganisaatioissa.

Sosiaaliseen toimintakyvyn tarkasteluun sisällytetään ainakin yksilö vuorovaikutussuhteissaan ja aktiivisena toimijana. Hyvä sosiaalinen toimintakyky

edellyttää sekä kognitiivisia että emotionaalisia valmiuksia. Luonteeltaan erilaiset työtehtävät edellyttävät erilaisia sosiaalisia valmiuksia (Heikkinen 1994, 96). Sosiaalinen toimintakyky kuulune myös käsitteisiin, joiden määrittely tapahtuu paljolti operationalisoinnin avulla (ks. esim. Järvelä & Laukkanen 2000).

3.6.4 Stressi

Stressi on ”paine, joka aiheuttaa räsitusta ja jännitystä ja saattaa aiheuttaa toimintojen häiriöitä ja muutoksia siinä järjestelmässä (esim. organismissa, sielunelämässä), johon se kohdistuu”. Näin, fysiikan stressikäsitettä muistuttaen, määriteltiin stressi psykologian sanastossa (v. Fieandt, Koskenniemi, Lehtovaaara, Takala 1965) 1960-luvulla. Näkökulman laajentuminen ilmenee uudemmassa stressin yleisessä määritelmässä, joka erottelee stressin, stressireaktion ja stressitekijät eli stressorit. Stressi voidaan määritellä henkilön fyysistä tai psyykkistä hyvinvointia vaarantavien tapahtumien kokemiseksi. Stressireaktio edellä mainittuihin tapahtumiin sisältää hätätilanteeseen valmistavia ruumiillisia muutoksia sekä psykologisia reaktioita, kuten ahdistusta, vihaa ja aggressiota, apatiaa ja masennusta tai kognitiivista heikkenemistä. Stressitekijä on tapahtuma, jonka yksilö kokee vaarantavan hänen fyysistä tai psykologista hyvinvointiaan. (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem & Nolen-Hoeksema (2000, 486–487.)

Stressikäsitteen ohella työelämän tutkimuksissa käytetään myös käsitteitä kuormitus, kuormittavuus tai kuormittuneisuus. Rajalan (1997, 31) mukaan näillä tarkoitetaan stressi-ilmiön yksinkertaista mallintamista siten, että oletetaan työympäristössä esiintyvän tietyn kuormituksen, joka vaikuttaa työntekijään kuormittavasti ja aiheuttaa hänelle kuormittuneisuutta. Käsitteistöön liittyy myös yli- ja alikuormitus, joita voidaan kuvata sekä määrällisesti että laadullisesti. Voidaan myös puhua kasautuvasta kuormituksesta sekä tarkastella kuormitustekijöitä suhteessa ihmisen perusolemuksen (fyysinen, sensomotorinen, emotionaalinen ja sosiaalinen kuormitus). Laadullisesta alikuormituksesta esimerkkinä ovat työntekijän kykyihin nähden liian helpot tehtävät, laadullinen ylikuormitus puolestaan syntyy, kun ammattitaito ja työkokemus eivät riitä tehtävien suorittamiseen. Määrällinen alikuormitus voi syntyä läsnäoloa ja valppautta edellyttävässä työssä, jossa kuitenkin työtehtäviä on vähän, kuten esimerkiksi valvontatehtävissä. Määrällisessä ylikuormituksessa tehtäviä on liian paljon työntekijän suorituskapasiteettiin nähden, mihin viitataan usein kiireen tuntuna. (Cooper & Marshall 1979; Poulton 1979, 72–74; 83–85; Elo & Leppänen 1987, 169–170; Niskanen & Murto 2000, 40–51.)

Stressin yhteydessä puhutaan usein rasittumisesta. Stressi voidaan nähdä myös prosessina ja yläkäsitteenä ketjulle, joka sisältää tällöin työn rasittavuuden ja sitä seuraavan rasittuneisuuden ja mahdolliseen puolustautumisen. Edetessään stressin saattaa johtaa burn out –tilanteeseen (Rajala 1997, 32), jota on määritelty eri tavoin. (ks. esim. Burke & Richardsen 2001, 327–330; Soderfeldt & Soderfeldt 1995.) Tuuli (2001, 99–100) kuvaa työuupumuksen kolmitahoisena oireyhtymänä, johon kuuluu 1) emotionaalinen väsymys, 2) kyynistyminen ja 3) heikentynyt ammatillinen itsetunto. Emotionaalisesti väsyneet tun-

tevat itsensä sekä psyykkisesti että fyysisesti nääntyneiksi. He kokevat, että eivät toivu ja selviä rasittuneisuudestaan ja uuden työpäivän haasteista. Kyynistyneen ihmisen asenteet työhönsä ja työtovereihinsa ovat viileitä ja etäisiä ja sitoutuminen työhön on heikentynyt. Kyynistyminen on suojautumiskeino lisäväsämykseltä, mutta hyvinvoinnin häiriötilaa voimistavana se on kielteinen tilanne. Heikentyneeseen ammatilliseen itsetuntoon liittyy riittämättömyyden tunteet, koska tehtävät alkavat tuntua vaikeilta. Luottamus omaan itseen ja ammattitaitoon häviää, ja siitä seuraa myös ympäristön luottamuksen menettäminen. (mt., 100.)

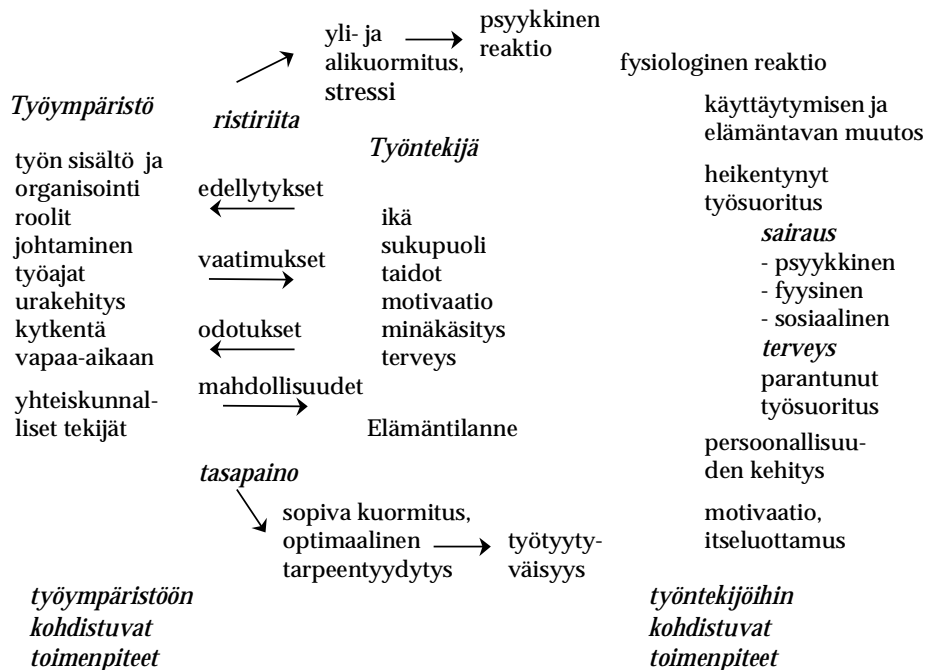
Stressin kokeminen on työntekijän hyvinvoinnin keskeisiä mittareita. Stressistä työssä tiedetään, että tietty määrä on hyvä, mutta liika on haitallista (Karasek & Theorell 1990, 90; vrt. Bridger 1979, 245–247). Rajala (1997) toteaa *stressiä koskevien teorioiden kehittyneen lääketieteellis-psykologisesta lähestymistavasta laajentuen yhteiskuntatieteisiin, jolloin myös tutkimusotteet, menetelmät ja ajattelutavat ovat monipuolistuneet*. Yksilötason tutkimuksista on yhä enemmän siirrytty laajempiin kokonaisuuksiin ja myös ajan merkitystä korostavaan tarkasteluun. (Rajala 1997, 26–30.) Aluksi ajateltiin ihmisen kokevan stressiä vain hänen joutuessaan sopeutumaan johonkin ympäristöön, esimerkiksi tavanomaista kuumempaan tai kylmempään lämpötilaan. Tällainen näkemys ei ota huomioon ihmisen havaintoja, kokemuksia, ajatuksia ja tunteita sekä ympäristölleen asettamia vaatimuksia, joiden tunnistaminen on muuttanut myöhempiä stressiä koskevia näkemyksiä (Kalimo 1987, 50–51).

Ihminen voi olla sekä ympäristön vaikutusten kohde että itse aktiivinen vaikuttaja, jolloin ihmisen ja hänen ympäristönsä vuorovaikutusta tarkastellaan systemiteoreettisen viitekehyksen puitteissa (Juuti 1992, 95–97). Työn ja ihmisen vuorovaikutustilanteessa työ asettaa työntekijälle vaatimuksia, jotka voivat koskea esimerkiksi työsuoritusta ja tietyn roolin mukaista käyttäytymistä. Näihin työntekijä vastaa tietojensa, taitojensa, motivaationsa ja muiden edellytystensä mukaisesti. Lisäksi työntekijällä on mm. työn sisältöä ja itsenäisyyttä, työhön liittyviä päämääriä, johtamista, ihmissuhteista ja työstä saatavia palkkiota koskevia odotuksia. Mikäli vaatimukset ja edellytykset vastaavat toisiaan, ja työhön liittyvät odotukset ja työstä saadut palkkiot vastaavat toisiaan, seuraa myönteisiä työkokemuksia, työtyytyväisyyttä ja vahvaa motivaatiota. Ristiriita ja sitä seuraava kielteinen kehitys puolestaan merkitsevät stressiä, rasittumista ja haitallisia muutoksia minäkuvassa, käyttäytymisessä ja terveydentilassa. (Kalimo 1987, 50–53, Juuti 1992, 95–97.)

Kalimo (1997, 50–53) on esittänyt käsitteellisen viitekehyksen työympäristön psyykkisten kuormitus- ja stressitekijöiden yhteydestä terveyteen ja sairauteen, kuvio 5. Työn ja ihmisen vuorovaikutuksen tasapaino voi muuttua kuvion systeemissä minkä tahansa osan muuttuessa. Viitekehykseen sisältyy tekijöitä, joita on jo aikaisemmin käsitelty mm. ilmapiirin ja motivaation tarkastelun yhteydessä.

Stressin ilmenemistä voi tutkia vain stressireaktioiden kautta. Elo (2000) operaatio-lisoikin stressin tilanteeksi, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi, tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tähän määrittelyyn perustuen on mitattu

varsin luotettavasti henkistä hyvinvointia, koska tulokset ovat vastanneet hyvin laajemmilla validoiduilla mittareilla saatuja tuloksia. (mt., 83.)



KUVIO 5 Työympäristön psyykkisten kuormitus- ja stressitekijöiden yhteys terveyteen, käsitteellinen viitekehys Kalimon (1987) mukaan

Stressistä kerääntynyttä tietoa ei Karasekin ja Theorellin mukaan (1990) voida pitää yhtenäisenä teoriana, vaan kysymyksessä on paremminkin kooste erilaisista lähestymistavoista inhimillisen käyttäytymisen ja stressin yhteyksien tutkimisessa. (Karasek & Theorell 1990; Cooper & Marshall 1979, 81-82.) Malleilla on joitakin yhteisiä tekijöitä. Ensiksikin stressin lähde (joskaan ei ainoa) on ympäristö ja yksilö on kohde. Toiseksi ympäristön ja yksilöllisten vaikutusten kausaalista suhdetta ei voida aina osoittaa helposti. Monet syyt voivat kumuloituneina aiheuttaa tietynlaisen vaikutuksen tai yksi ainoa stressitekijä voi aiheuttaa monenlaisia vaikutuksia. Stressitutkimuksen fokus on ollut pitkään akuuteissa ja yksilön elämän katastrofityyppisten tapahtumien aiheuttamassa stressissä. Useimpiin näistä stressin aiheuttajista ei voida vaikuttaa interventioilla. Toisenlainen teoreettinen näkökulma stressiin on kehittynyt työympäristön kontekstissa. "Stressin suunnittelu" voi olla pitkän aikavälin toimintaa. Organisaatio tai jotkin sen yksittäiset jäsenet saattavat kehittää rutiinina pitkäkestoisesti vaikuttavia stressitekijöitä työntekijöille ja usein vuosia etukäteen. (Karasek & Theorell 1990, 84-87.) Työn vaatimukset ja työntekijän odotukset huomioonotavassa mallissa yhdistyvät Kalimon (1987, 51) mukaan toisaalta stressiteorioiden ja toisaalta työmotivaatio- ja työtyytyväisyysteorioiden lähtökohdat (ks. myös Harrison 1979, 183-187). *Stressin ja yksilön työympäristöään koskevien havaintojen liittyminen toisiinsa on tässä tutkimuksessa myös työyhteisön ilmapiirin ja stressin yhteyden tutkimisen perusta.*

Työelämän stressitekijöitä

Edellä esitetystäkin ilmenee, että stressiä työssä saattavat aiheuttaa useat työympäristöön liittyvät seikat. Stressitekijät saattavat vaihdella työalan, työn ja sen ominaisuuksien perusteella. Stressi on kytketty eri tutkimuksissa ammattialaan tai ammattiryhmään, jolloin niillä voi olla omat stressitekijänsä. On kuitenkin löydettävissä työelämän yhteisiä stressitekijöitä (Rajala 1997, 37; Karasek & Theorell 1990, 120–121; Alvesson 1987, 57–59; 205–206).

Stressitekijöitä voidaan ryhmitellä työn sisältöön ja järjestämiseen, työrooleihin, urakehitykseen, suunnitteluun, päätöksentekoon, tiedottamiseen, palautteeseen, yhteistoimintaan, vuorovaikutukseen, työ- ja vapaa-ajan kytkentöihin sekä fyysiseen työympäristöön liittyviksi, kuten Kalimo (1987) on tehnyt. Seuraavassa käydään esimerkinluonteisesti läpi joitakin näihin ryhmiin sisältyviä stressitekijöitä, koska osaa näistä pidetään tämän tutkimuksen teorian perusteella myös ilmapiiritekijöinä.

Työ voi sisällöltään olla liian kapea-alaista tai yksipuolista, ja työntekijältä voi puuttua säätelyn mahdollisuus, mihin usein liittyy kiire ja aika-paine. Työssä ei voi käyttää monipuolisesti osaamistaan eikä siinä voi kehittyä. Työhön sisältyvä vastuu ja päätöksenteko voivat liiallisina tai liian vähäisinä olla stressitekijöitä. Myös tiedon saaminen ja sen käsittely voi sisältää runsaasti stressitekijöitä. Ihmissuhdekuormitus on vaarana etenkin palvelualoilla. (Kalimo 1987, 53–55.)

Työrooli muodostuu organisaation muiden tahojen työntekijään kohdistamista odotuksista. Siihen vaikuttavat lisäksi työntekijän omat näkemykset työstään ja sen tavoitteista. Stressiä voi aiheuttaa jatkuva epäselvyys omasta roolista ja työhön liittyvistä tavoitteista sekä työelämän eri tahoilta tulevat ristiriitaiset odotukset, joita lisäävät palvelu- ja hoitoaloilla myös asiakkaiden odotukset. Roolien epäselvyys ja ristiriitaisuus on tavallisinta ammateissa, joissa on samalla myönteisinä piirteinä työn vaihtelevuus ja itsenäisyys. (Kalimo 1987, 55–56; Juuti 1992, 99; Organ & Bateman 1991, 386–387).

Työntekijän uraan ja sen kehitykseen voi liittyä erilaisia stressitekijöitä. Näitä ovat mm. epävarmuus työn jatkuvuudesta, uralla etenemisen tai kehittymisen esteet, liian nopea tai liian korkealle eteneminen. (Kalimo 1987, 55–56, 58; Juuti 1992, 99–100; Cooper & Marshall 1979, 91–92) Työn epävarmuuden kokemisella on kielteisiä seurauksia työntekijöiden hyvinvoinnille. Epävarmuus voi lisätä työuupumusta ja psyykkisiä ja somaattisia oireita, joita voi esiintyä myös organisaatiomuutosten yhteydessä (Nätti, Kinnunen, Mäkinen, Loikkanen, Mauno & Virolainen 1995; Mauno & Virolainen 1996).

Yksi tyytymättömyyden syy on tunne siitä, että *ei voi vaikuttaa työtään ja työpaikkaansa koskeviin asioihin*. Tämä liittyy myös tiedottamiseen ja *tiedon saamiseen* edellisiä koskevista asioista. Puutteellinen tiedottaminen ja palautteen saanti on yleisesti todettu tyytymättömyyden aiheiksi ja stressitekijöiksi. Toisaalta työssä voi olla liian paljon tietoa, informaatiota ilman järjestystä. Informaatiotulva voi johtaa työn psyykkisen kuormittavuuden lisääntymiseen ja stressioireisiin (Kalimo 1987, 57–58; Kasvi, Vartiainen & Pulkkis 2000, 188). Puhutaan myös jäsentymättömän informaatiotulvan aiheuttamasta stressistä,

”informaatioähkystä”, jolloin informaatiokuormitus on yhä enemmän korvaamassa fyysistä kuormitusta (Koski 1998, 20–22). Myös kommunikaation avoimuuden ja *tasapuolisen kohtelun* puutteesta voi seurata stressiä ja sairauspoissaoloja (Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002).

Esimiehen johtamistyyli saattaa aiheuttaa myös stressiä. Johtamiseen on kohdistunut runsaasti tutkimusta, mikä on osoittanut, että kaikkiin tilanteisiin sopivaa yhtä johtamistyyliä ei ole löydettävissä. Erilaiset tilanteet ja olosuhteet vaativat erilaista johtamistyyliä, ja hyvä esimies kykenee mukauttamaan johtamisensa alaistensa ja kunkin tilanteen mukaan. (Hersey & Blanchard 1981, 94–96; Kalimo 1987, 57; Ruohotie 1986a, 251–254; ks. myös kohta 3.4.4.) Esimiehen tuen puutteen on todettu eri syistä stressitilanteeseen joutuneilla lisäävän sairastumisen riskiä (Kahn & Antonucci 1980, 267). Huolimatta vaikeudesta luoda hyvän esimiestyön kriteereitä, joitakin henkilöstöjohtamisen ydintekijöitä on havainnointu tutkimusten perusteella. Strauss (1977, 301–303) on tiivistänyt ne kolmeen tekijäryhmään, joita ovat alaisten huomioonottaminen (consideration), auttaminen (facilitation) ja osallistuminen (participation). Huomioonottamisessa on kyse jokapäiväisessä työssä saatavasta tuesta, joka auttamiseen verrattuna on luonteeltaan psykologista ja sosiaalista. Auttaminen on työntekijän tukemista esim. ohjeiden, neuvojen, välineiden, tavoitteiden ja työnjaon avulla. Osallistuminen viittaa työntekijälle annettuun mahdollisuuteen tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä.

Potentiaalisia stressin lähteitä ovat *työpaikan ihmissuhteet*, vuorovaikutus työtovereiden, esimiesten ja alaisten kanssa. Siinä missä ne voivat olla palkitsevia, ne voivat aiheuttaa myös jännitettä ja työntekijän sulkemista pois epävirallisista sosiaalista toiminnoista (Auster 1996, 206). Ristiriitoja työpaikalla saattaa edistää myös se, että esimies ei johda työntekijöitä siten, että syntyisi kiinteitä, jäsenilleen keskinäistä sosiaalista tukea tarjoavia työryhmiä. Mikäli työntekijä ei saa tukea työtovereiltaan, ja hänen omat voimavaransa eivät riitä, hän stressaantuu. (Kalimo 1987, 59–60; Juuti 1992, 98–99).

Työpaikan ihmissuhteet ovat yhteydessä stressiin myös siten, että ne antavat tukea ja turvallisuudentunnetta. Joistakin muista stressitekijöistä kärsivät saattavat saada apua vuorovaikutuksestaan toisten työntekijöiden kanssa. Myös toisten työntekijöiden tukea saaneet potevat stressiä vähemmän kuin ne, jotka kokevat jääneensä tukea vaille (Kalimo 1987, 60; Cooper & Marshall 1979, 89–90). Selvitettäessä *sosiaalisen tuen* merkitystä stressin kannalta, tuen käsitettä voi tuoda lähemmäksi käytäntöä esimerkiksi Kahnin ja Antonuccin (1980, 267–268) määrittelyn avulla. Kanssakäyminen sisältää yhdessä tai erikseen kolme elementtiä; ihmiset voivat vaihtaa välittämistä, ihailua ja arvostusta (affect), hyväksyä toisen ihmisen ajatusten ja tekojen oikeutuksen (affirmation) sekä antaa konkreettista apua (aid) mm. ajatusten, asioiden, informaation ja ajan muodossa. Myös muiden stressitekijöiden yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin voidaan tarkastella rakentavien puolien kautta. Esimerkiksi työroolit saattavat mahdollistaa tietojen ja taitojen käyttöä ja kehittämistä. Niiden kautta kehittyvät myös sosiaaliset suhteet ja joskus yli muodollisten roolivaatimusten. Roolit voivat sisältää myös resursseja, – mahdollisuuksia tavoittaa erilaisia ihmisiä ja

paikkoja sekä käyttää erilaisia välineitä ja menetelmiä – joihin ei muutoin olisi mahdollisuuksia. (Kahn & Antonucci 1980, 261, 263.)

Fyysiseen työympäristöön liittyviä stressiä aiheuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi melu, veto, lämpötila ja kemialliset aineet. Sen lisäksi, että ne voivat vaikuttaa fyysiseen terveyteen, ne voivat vaikuttaa myös ihmisten kokemuksiin ja viihtyvyyden tunteeseen. Kemiallisten aineiden haittavaikutukset saattavat aiheuttaa pelkoa ja turvattomuuden tunnetta (Kalimo 1987, 60). Viimevuosina on tutkittu SBS-ilmiötä (sick building syndrome), johon stressi voi liittyä yhtenä tekijä. Havaintoja yhteydestä on ainakin siten, että SBS-oireita voidaan selittää työympäristön tekijöillä, henkilökohtaisilla elämäntavoilla ja koetulla työstressillä (Mizoue, Reijula &, Andersson 2001; Ooi & Goh 1998). On pohdittu myös sitä, missä määrin SBS voi olla stressin aiheuttaja (Crawford & Bolas 1996).

Työn ja vapaa-ajan kytkentöihin viitattiin jo aikaisemmin (ks. kohta 3.6.2). Vapaa-aika ei useimmiten ole todellista vapaa-aikaa, jonka henkilö voi viettää ilman jatkuvia velvoitteita. Elämäntilanteeseen liittyvät tekijät ja toinen työ voivat täyttää ansiotyön ulkopuolisen ajan ja sisältää myös stressitekijöitä (Kalimo 1987, 60–61). Niitä voinevat sisältää myös vapaa-ajan harrastukset. Yleisemmin ihmisen elämään, sen muutoksiin ja elinympäristöön liittyviä stressitekijöitä on tarkasteltu sosiaalisen stressin (life stress) käsitteen kautta. Paljon käytetty tapa arvioida erilaisten elämäntilanteiden stressivaikutusta perustuu Holmesin ja Rahen järjestelmään. Siinä erilaisille yksilön elämän tapahtumille ja tilanteille, kuten esimerkiksi läheisen kuolemalle, avioliiton solmimiselle, avioerolle, työstä irtisanomiselle, lasten itsenäistymiselle, taloudellisen tilanteen muuttamiselle ja loma-ajalle, annetaan tietynsuuruiset stressipistemäärät, joiden perusteella voidaan päätellä stressin kokemisen todennäköisyys. (Rajala 1997, 30–31; Atkinson ym. 2000, 490–491.)

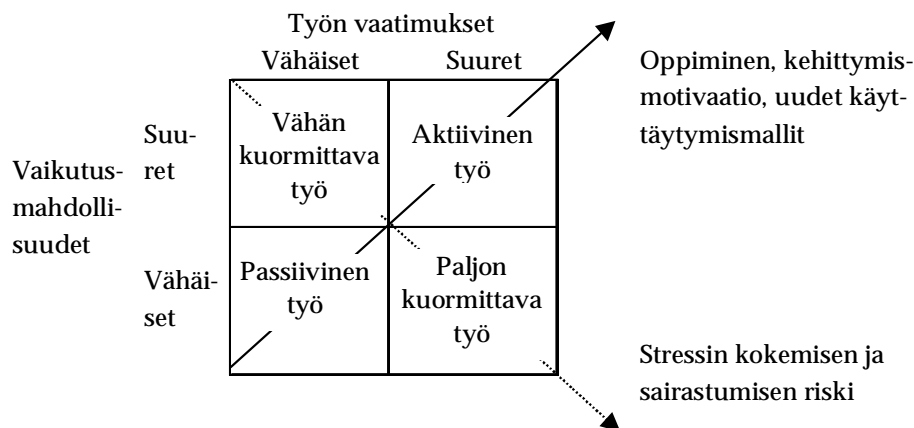
3.6.5 Työn ominaisuudet ja stressi

Työntekijöiden hyvinvointi on yhtenä lähtökohtana nk. Karasekin mallissa työn vaatimuksista ja työn hallinnasta. Siinä selvitetään työympäristön yhteyttä työntekijöiden kokemaan stressiin ja työn tuottavuuteen. Karasek ja Theorell (1990) ovat kehittäneet ja käyttäneet mallia teoksessaan ”Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life”, minkä vuoksi jatkossa puhutaan Karasekin ja Theorellin mallista. Mallissa ei käytetä ilmapiirin käsitettä, mutta siihen sisältyviä tekijöitä voidaan pitää myös ilmapiiritekijöinä tämän tutkimuksen ajattelutavan mukaan. Karasekin ja Theorellin (mt.) mielestä voidaan saavuttaa samanaikaisesti sekä työntekijän hyvinvointia että työn tuottavuutta. Mallin soveltamisella halutaan osoittaa, että *stressi ja sairaudet joutuvat paljolti työn psykososiaalisesta rakenteesta, johon voidaan vaikuttaa. Muutokset työympäristössä ovat yhteydessä myös tuottavuuteen.*

Oppimiskokemukset ovat työmotivaation ja tuottavuuden määrittäjiä etenkin nähtäessä tuottavuus tavanomaista laveammin. Karasek ja Theorell (mt., 189–192) puhuvat työ tuottamasta ”uudesta arvosta” (New Value tai Conducive Value). Uuteen arvoon liittyy olennaisena osana työntekijän mahdollisuus oppia ja kehittyä ja osaamisen käytöstä aiheutuva tuloksen lisääntyminen

ja parantuminen. Oppimisen ja kasvun teema esiintyy myös Karasekin ja Theorellin (mt.) mallissa merkittävänä tekijänä. Oppimisen merkitys ilmenee esimerkiksi Mäen (2000) tutkimuksessa laadun ilmapiiritekijöistä. Mäki (mt., 274) totesi, että vuorovaikutuksessa oppiminen vaikutti laatutekijöihin. Myös autonomiakäsitykset ja mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun olivat yhteydessä laatukäsityksiin.

Karasekin ja Theorellin esittämä (1990, 30–40) *malli perustuu kahteen työn ominaisuuksia kuvaavaan muuttajaan. Toinen on työn psykologiset vaatimukset ja toinen vaikutusmahdollisuudet*: mahdollisuus säädellä omaa työtään, käyttää kykyjään ja taitojaan sekä toimia itsenäisesti (kuvio 6). Muuttujat määrittelevät nelinkenttään neljä erilaista työympäristöä. Kun työn psykologiset vaatimukset (mm. aikapaine, työn henkinen raskaus) ovat suuret ja työntekijällä ei ole vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, aiheutuu ylimääräistä kuormitusta ja stressin tuntemusta. Tämä puolestaan estää oppimista ja kehittymistä työssä, millä on edelleen negatiivisia vaikutuksia. Itsesäätelymahdollisuus työn suuriin vaatimuksiin yhdistettynä mahdollistaa oppimisen, mikä ehkäisee rasitusta ja stressiä. Kuormitus ja stressi rasittavassa työssä lisäävät sairastumisen riskiä. Mallissa nuolet osoittavat, minkälaisia vaikutuksia on selvimmin odotettavissa työn ominaisuuksien muuttuessa vähän kuormittavasta työstä paljon kuormittavaan ja passiivisesta työstä aktiiviseen työhön.



KUVIO 6 Työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet (Karasek & Theorell 1990, 32)

Vaatimukset/vaikutusmahdollisuudet –mallia on laajennettu tuomalla siihen mukaan kolmas, sosiaalisen tuen muuttuja, jonka tehtävänä on toimia puskurina kielteisille vaikutuksille (mt., 68–82.). Mallia on testattu suurilla aineistoilla, ja hypoteesien tueksi on saatu vakuuttavaa näyttöä, mutta myös mallin kehittämistarvetta on ilmennyt kehittäjien itsensä ja muiden tutkijoiden taholta (esim. Aitta 2000).

Karasekin ja Theorellin (1990) mallin tapaan toinen kaksimuuttujainen teoreettinen malli näkee hyvinvoinnin riippuvan henkilön työlleen antaman panoksen ja siitä saatavan palkkion välisestä epätasapainosta (effort-reward imbalance) (Siegrist 1996). Malli keskittyy työelämän vaihdon vastavuoroisuuteen, ja erityisen stressaavia ovat tilanteet, joissa henkilö sijoittaa työhön paljon,

mutta saa siitä vähän. Työntekijän panoksia voidaan mitata esim. työpaineella ja yksilöllisellä hallinnan tarpeella, ja palkkiomuuttujia voivat olla esim. uralla eteneminen ja työn varmuus. Kahden mallin käyttöä työntekijöiden hyvinvoinnin ennustamisessa on myös vertailtu (esim. Tsutsumi, Kayaba, Theorell & Siegrist 2001).

Hemingway ja Marmot (1999) selvittivät psykososiaalisten tekijöiden merkitystä nimenomaan sepelvaltimotaudin (coronary heart disease) synnyssä ja ennustamisessa. He valitsivat systemaattiseen tarkasteluun tutkimuksia, joissa oli käytetty tietyt kriteerit täyttäneitä psykososiaalisia tekijöitä. Neljästä mallista arvioinnissa oli mukana mm. Karasekin ja Theorellin (1990) sekä laajemman sosiaalisen tuen huomioon ottava malli. Yleisenä havaintona oli, että psykososiaalisilla tekijöillä oli yhteyttä sepelvaltimotautiin. Karasekin ja Theorellin (1990) mallia käyttäneistä, analysoiduista tutkimuksista puolet tukivat mallin hypoteeseja taudin ennustamisessa. Vastaavasti sosiaalinen tuki osoittautui merkittäväksi 90 %:ssa tutkimuksista. Pelkästään jo tämä esimerkki osoittaa psykososiaalisten tekijöiden vaikutuksen hyvinvointiin. Karasekin ja Theorellin (1990) mallia on käytetty näihin päiviin asti lukuisissa tutkimuksissa, joissa *on pystytty osoittamaan työn ja työympäristön havaittujen ominaisuuksien yhteyttä erilaisiin työntekijöiden hyvinvointia kuvaaviin tulosuuttujiin.*

Yksilölliset tekijät stressin kokemisessa

Painottaessaan työn psykososiaalisen ympäristön ja stressin välistä yhteyttä Karasek ja Theorell (1990) eivät kiistä yksiköllisten tekijöiden osuutta. Nämä sisältyvät esimerkiksi Williamsin ja Cooperin (1998, 306–309) työstressimittariin, joka pyrkii ottamaan huomioon stressin kolme avainelementtiä – stressin lähteet, yksilölliset erot ja vaikutukset. Williamsin ja Cooperin (mt.) malliin sisältyvät stressin lähteinä työn raskaus, ihmissuhteet, tunnustus, ilmapiiri, vastuu, esimiesasema, työn ja kodin tasapaino ja päivittäiset hankaluudet. Yksilöllisiä eroja ovat mm. halu menestyä, suoritushakuisuus, kärsivällisyys, vaikutusmahdollisuudet, työn ja muun elämän tasapaino, saatu sosiaalinen tuki. Tulosuuttujina mallissa ovat mm. tyytyväisyys työhön ja organisaatioon, työn varmuus, sitoutuminen työhön, fyysiset oireet sekä psyykkisiä tuntemuksia kuvaavia muuttujia.

Vaikka yksilöllisten tekijöiden tarkastelu on rajattu pois tästä ilmapiiritutkimuksesta, on runsaasta tutkimustarjonnasta poimittu joitakin yksittäisiä esimerkkejä yksilöllisten tekijöiden vaikutuksesta ilmapiirihavaintojen ja tulosuuttujien, hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja työntekijän suorituksen yhteyksiin. Yhtenä yksilöllisten tekijöiden tutkimuskohteena on ollut elämänhallinnan (koherenssin) käsite. Elämänhallinta on yksilön kokonaisvaltainen, suhteellisen pysyvä varmuudentunne siitä, että sisäinen ja ulkoinen ympäristö on ennustettavissa. Elämänhallinnalla on yhteys hyvinvointiin työssä. Feldtin tutkimuksessa (1999) elämänhallinta välitti organisaatioilmaston ja hyvinvointiindikaattoreiden yhteyksiä: hyvä organisaatioilmasto oli yhteydessä vahvaan elämänhallintaan, joka edelleen oli yhteydessä vähäisiin psykosomaattisiin oireisiin ja alhaiseen emotionaaliseen uupumukseen. Hyvä elämänhallinta pus-

kuroi stressitekijöiden haitallisia terveysvaikutuksia ja heikon elämänhallinnan yksilöillä työpaikan hyvät sosiaaliset suhteet korostuivat hyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Heikon elämänhallinnan omanneilla työn sisällöllinen vaativuus oli stressitekijä, ja vastaavasti vahvan elämänhallinnan omanneilla vaativuus oli voimavaratekijä. (Feldt 1999, 47–51.) Erilaisten näkökulmien ja mallien yhtäaikaista tarkastelusta on esimerkkinä elämänhallinnan, ilmapiirin ja psykofyysisten oireiden yhteyttä käsitellyt saksalainen koulumaailman tutkimus, jossa tuloksia pohdittiin myös Karasekin ja Theorellin mallin valossa (Buddeberg-Fischer, Klaghofer, Leuthold & Buddeberg 2000).

Myös yksilön tunnollisuuden vaikutusta organisaatioilmaston sekä työntekijän hyvinvoinnin ja suorituksen yhteyteen on tutkittu (Miller, Griffin & Hart 1999). Tunnollisuus (luotettavuus, vastuun- ja velvollisuudentuntoisuus ja itsekuri) ei ennustanut stressiä ja työtyytyväisyyttä, mutta se ennusti hyvää kontekstisuoritusta (organisaation puolustamista, työtovereiden auttamista ja ylimääräistä työskentelyä, jotka on erotettava työtehtävien suorittamisesta). Kontekstisuoritus pitkällä tähtäimellä lisää koko organisaation tuloksellisuutta. Tunnollisuudella ja ilmapiirillä oli yhdysvaikutusta stressiin ja työtyytyväisyyteen.

Erilaisten yksilöllisten tekijöiden merkitystä – organisaatiotekijöiden ohella – on tutkittu työntekijöiden hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden selittämisessä myös suomalaisessa terveydenhuollossa. Yksilöllisillä ominaisuuksilla on ollut välittävää ja puskuroivaa merkitystä kuormituksen, stressin, hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kokemisessa. (esim. Kivimäki, Elovainio & Nord 1996; Elovainio, Kivimäki, Steen & Kalliomäki-Levanto 2000; Elovainio & Kivimäki 2001.)

3.6.6 Tutkimustietoa hyvinvointiin yhteydessä olevista tekijöistä

Ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä käsiteltäessä (kohta 3.2.2) todettiin niiden olevan yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvointia käsittelevää kansainvälistä ja kansallista tutkimustietoa on hyvin runsaasti. Tässä otetaan esille vain muutamia, lähinnä sellaisia tutkimuksia, joissa hyvinvointi voidaan liittää joihinkin psykososiaalisen työympäristön ominaisuuksiin ja tässä tutkimuksessa tarkoitettuihin ilmapiiritekijöihin. Esimerkkeihin on poimittu poikkileikkaustutkimusten ohella pitkittäistarkasteluja. Viimeksi mainittuihin on sisällytetty myös suhteellisen harvinaista yksilötason seurantaan perustuvaa muutostutkimusta. Tutkimusten valinnassa on myös otettu huomioon niiden anti empiiristen tutkimusongelmien kannalta.

Tutkimustarjonnan kartoituksessa yleinen havainto oli, *että psykososiaalisten tekijöiden yhteys hyvinvointiin on hyvin samansuuntainen kehittyneissä teollisuusmaissa ja myös eri työaloilla, joskin yksityiskohdissa löytyy myös eroja. Hyvinvoinnin ja psykososiaalisten tekijöiden yhteys voi myös esimerkkien mukaan täsmentyä eri tavoin riippuen käytettyjen muuttujien sisällöstä ja kontrolloiduista tekijöistä.*

Kuten aikaisemmin todettiin, Karasekin ja Theorellin (1990) mallia soveltavia tutkimuksia on paljon. Tutkimuksissa käytetään usein kahden muuttujan mallia. Holmann, Heuer ja Smidt (2001) laajensivat tutkimustaan psykososiaa-

listen työolojen ja työn fyysisen kuormituksen yhteisvaikutuksen selvittämiseen hoitoalan henkilöstön tuki- ja liikuntaelinsairauksissa. He käyttivät työn hallinta-työn psykologiset vaatimukset -mallia. Työn hallinta oli määritelty suppeammin kuin Karasekilla ja Theorellilla (1990) ainoastaan vaikutusmahdollisuutena työmenetelmiin ja työn ajoitukseen. Työn hallinnan havaittiin puskuroivan työn psykologisten vaatimusten vaikutuksia ainoastaan silloin, kun työn fyysinen kuormittavuus oli vähäistä.

Palvelualan työntekijöihin kohdistuneessa tutkimuksessa (Rafferty, Friend & Landsbergis 2001) selvitettiin työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen vaikutuksia työuupumuksen eri ulottuvuuksiin. Työn hallinta sisälsi mahdollisuuden tehdä työtään koskevia päätöksiä ja käyttää osaamistaan. *Heikot mahdollisuudet osaamisen käyttöön olivat yhteydessä työuupumukseen*, mutta sosiaalisella tuella tätä yhteyttä ei sen sijaan ollut kontrolloitaessa työn piirteiden ja demografisten tekijöiden vaikutus. Carayon ja Zijlstra (1999) tutkivat työn kuormittavuutta, stressiä ja työn hallintaa, joka oli jaettu kolmeen tyyppiin sen mukaan, oliko kysymyksessä mahdollisuus vaikuttaa tehtäviin, resursseihin tai organisaation päätöksentekoon. Tulokset osoittivat *hallinnan vaikutusten stressiin riippuvan hallinnan tyyppistä*. Myös oppimismahdollisuuksilla on havaittu yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin siten, että työn vaatimuksilla, hallinnalla ja oppimismahdollisuuksilla oli yhdysvaikutuksia työntekijöiden subjektiiviseen terveyteen (Mikkelsen, Saksvik, Eiksen & Ursin 1999).

Työntekijöiden hyvinvointia ja siihen yhteydessä olevia psykososiaalisia tekijöitä on tarkasteltu myös eläkeajatuksen kautta (Elovainio, Forma, Kivimäki, Sinervo & Wickström 2001). Sosiaali- ja terveystieteiden työn psykososiaalisina tekijöinä mitattiin mm. työtovereiden keskinäistä luottamusta, työmoraalia, kiirettä ja aikapainetta, asiakkaisiin ja vastuuseen liittyvää raskautta sekä toiminnan oikeudenmukaisuutta. Viimeksi mainittu sisälsi esimerkiksi oikean tiedon käytön ja saatavilla olon päätöksenteossa, mielipiteiden ilmaisun mahdollisuuden ja itseään koskevaan päätöksentekoon osallistumisen sekä samojen sääntöjen soveltamisen kaikkiin työntekijöihin. Tutkimuksen tulosten perusteella erityisesti *työntekijöiden arviot eläkeikään selviämisestä olivat yhteydessä työn psykososiaalisiin tekijöihin myös iän, sukupuolen, koulutuksen ja terveystilanteen vakioimisen jälkeinkin*. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavaa on myös eri ammattiryhmien erot terveydentilan arvioinnissa. Parhaimmaksi terveytensä arvioivat lääkärit, sairaanhoitajat ja lastentarhanopettajat. Heikoimmaksi siisteys- ja puhtaanapitotyöntekijät, avustavaa hoitotyötä tehneet sekä sosiaalityöntekijät, jotka muodostivat poikkeuksen sosioekonomisen aseman ja terveyden välisen yhteyden suhteen. (mt., 188–189.)

Tilastokeskuksen vuoden 1997 työolotutkimuksen aineistosta selvitettiin työelämän määrällisten joustojen yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin (Kandolin & Huuhtanen 2000). Stressioireet eivät korreloineet korvattujen ylittöiden kanssa, mutta sen sijaan *ilman korvausta tehdyt ylityöt heijastivat korkeampaa stressitasoa, johon oli yhteydessä myös kiire*. Lisäksi työyhteisön kilpailuhenki ja vähäinen esimiehen tuki heijastuivat stressin kokemuksiin, joihin ikä ei vaikuttanut. Tutkimuksessa saatiin tietoa myös työelämän ulkopuolisten olojen yhteydestä koettuun stressiin. Työn ja perheen riidaton yhteensovitus oli hyvinvoinnin

osatekijöitä. (mt., 116–119.) Työolotutkimuksen aineistosta on tutkittu myös toimipaikkojen ikäpolitiikkaa ja henkilöstön työssä viihtymistä (Forss 2000). *Ikääntyvien vähäinen tukeminen ja syrjintä vähensivät henkilökohtaista viihtyvyyttä, jota eniten ei-materiaalisina vaikuttamina lisäsivät työn itsenäisyys, mielenkiintoisuus, vaihtelevuus, aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne sekä työpaikan henki.* Viihtyvyyttä vähentäviä tekijöitä olivat kiire ja pakkotahtisuus, palkka, arvostuksen puute ja epävarmuus työsuhteesta (mt., 210–213, 217.)

Kivimäki, Virtanen, Elovainio ja Vahtera (2001) ovat todenneet katsauksessaan henkilöstön vähentämisen ja yksityistämisen hyvinvointivaikutuksista aihepiirin pitkittäistutkimusten harvinaisuuden. Kartoitetuissa, lähinnä kansainvälisissä tutkimuksissa henkilöstömäärän supistuksiin ja yksityistämiseen liittyvinä, työtä kuvaavina tekijöinä esiintyivät vaihtelevasti tutkimuksesta riippuen mm. työn epävarmuus, selkeys, vaatimukset, vastuullisuus, monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet sekä esimiehen tuki, työtovereiden välinen luottamus, osallistumismahdollisuudet, tiimityöskentely, työyhteisön koko ja sen ikärakenne. Useat näistä ovat psykososiaaliseen työympäristöön liittyviä ja tässä tutkimuksessa työyhteisön ilmapiiriä muovaavia muuttujia. Yksityistämiseen ja *henkilöstövähennyksiin näytti yhdistyvän monenlaisia pitkävaikutteisia ja kielteisiä hyvinvointivaikutuksia*; mm. lisääntyneet sairauspoissaolot ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä sydän- ja verisuonitautien riskitekijät.

Edellisen suuntaisia tuloksia saatiin myös Australiassa, jossa Gillespie, Walsh, Winefield, Dua ja Stough (2001) tutkivat organisaatiomuutoksen kokeneiden yliopistojen henkilöstön stressiä. Pitkittäistutkimus osoitti stressin lisääntyneen huomattavasti. Pääsyiksi stressin kokemiseen havaittiin riittämättömät taloudelliset resurssit, liiallinen työmäärä, huonot johtamisjärjestelmät, työn epävarmuus ja riittämätön palkitseminen. Työympäristön ominaisuudet kuten johdon ja työtovereiden tuki, palaute, saavutukset, hyvä työmoraali ja joustavat työjärjestelyt sekä henkilökohtaiset selviytymisstrategiat auttoivat selviämään stressin kanssa.

Metallisteollisuuden ja vähittäiskaupan alaa koskenut suomalainen tutkimus osoitti, että uupumusasteista väsymystä oli vähemmän hyvää työelämän laatua edustavilla toimipaikoilla kuin kohtalaisen tai heikon laadun toimipaikoilla. Tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat työtoiminnan organisointi, työn hallinta sekä työn psyykkiset vaatimukset. (Tuuli 2000, 57.) Kyseisillä toimialoilla samoille henkilöille kohdistetun seuranta-tutkimuksen mukaan väsymys oli lisääntynyt kahden vuoden aikana ja myös nuorempien työntekijöiden väsymyksen lisääntymisestä oli merkkejä (Tuuli 2001, 125–128). *Emotionaalista väsymystä kuvanneet muutokset eivät liittyneet sukupuoleen, toimialaan, henkilöstöryhmään, esimiesasemaan eikä terveystottumuksiin, vaan ne liittyivät selvästi työelämän laadullisiin muutoksiin.* Vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet ja esimiehen tuki olivat heikentyneet henkilöillä, jotka seurannan aikana olivat saaneet emotionaalisen väsymyksen oireita. Näiden henkilöiden työpaikoilla myös ristiriidat olivat lisääntyneet ja työtahti oli kiristynyt. Työelämän piirteiden myönteinen kehitys liittyi emotionaaliseen väsymyksestä toipumiseen (mt., 126).

Psykososiaalisten työolojen kehitystä vuosina 1990–1997 on selvitetty Tilastokeskuksen suomalaisia palkansaaajia koskevien aineistojen pohjalta (Vahtera & Pentti 1999). Työolojen kehityksestä saatiin tietoja mm. toimialan, ammattiryhmän ja työnantajamuodon mukaan. Työn hallinnan, vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksien suhteen seurantajakson alussa huonoimmassa asemassa olleiden ammattiryhmien kohdalla ei tapahtunut myönteistä kehitystä vuoteen 1997 mennessä. Ainoastaan johtamisen laatu parani erityisesti niissä ammattiryhmissä, joissa se oli ollut huonoa vuosikymmenen alussa. *Monet työn kuormitustekijät muuttuivat suhteellisesti eniten erityisesti sosiaali- ja terveystalalla, missä työpaineen osalta sijoituttiin kärkeen* (ks. myös Elo 2000, 85). Kaikissa ammattiryhmissä, missä työn psyykkiset vaatimukset olivat kasvaneet, koettiin työstä johtuvan väkivallan, mielenterveyden järkkymisen ja vakavan työuupumuksen vaaraa. (Vahtera & Pentti 1999, 48–49.)

Työelämän muutosaineiden vaikutusta kuntien henkilöstön terveyteen ja työkykyyn on tutkittu myös Kunta8-tutkimuksessa, jonka aineisto saatiin kahdeksasta kaupungista (Vahtera, Ahonen, Antikainen, Pentti, Ala-Mursula & Kangas 1999). Tutkimuksessa selvitettiin mm. vakinaisen kokoaikaisen henkilöstön terveyden kehittymistä sairauspoissaolojen laskennan avulla 1990-luvulla vuoteen 1997 sekä työyhteisöjen tilaa henkilöstön kokemana vuonna 1997. Vakinaisissa työsuhteissa tehty työ oli laskemassa tai pysymässä ennallaan vuoden 1993 pohjan jälkeen kaikissa tutkimuskunnissa. Työvoiman käytön muutosten ohella työntekijöiden terveys heikkeni sairauspoissaoloilla mitattuna. *Henkilöstön ikääntyminen ei selittänyt sairastamisen lisääntymistä*. Kuntien välillä oli merkitseviä eroja monissa henkilöstön hyvinvoinnin kannalta keskeisissä laatutekijöissä. Mm. pienen sairastumisriskin kunnissa työn hallinta ja työyhteisöjen sosiaalinen tila olivat johdonmukaisesti parempia kuin suuren sairastumisriskin kunnissa. (mt., 83–84.)

Sosiaali- ja terveystalalla henkilöstön näkemyksiä palvelujen kattavuudesta, laadusta, työoloista, työn kuormittavuudesta sekä omasta työkyvystä verrattiin Stakesin ja Työterveyslaitoksen tutkimuksessa (Wickström, Laine, Pentti, Elvainen & Lindström 2000) vuosien 1992 ja 1999 kyselyjen perusteella. Tuloksia saatiin myös työtehtävittäin ja toiminta-alueittain. Toiminta-alueiden välillä havaittiin selkeitä eroja. Arvioissaan myönteisimpinä monen kysymyksen suhteen erottui lasten päivähoito ja eniten myönteistä kehitystä oli tapahtunut vammaishuollossa. Työolot ja henkilöstön hyvinvointi terveyskeskusten vuodeosastoilla olivat kehittyneet päinvastaiseen suuntaan ja olivat sektoreista huonoimmat. Myös kotipalvelujen henkilöstö piti tilannettaan useassa suhteessa tavanomaista heikompana. Tulosten mukaan mm. kritiikki koko organisaation johtamiseen lisääntyi, sen sijaan oman työyhteisön johtamiseen enemmistö oli edelleen tyytyväisiä. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön olivat lisääntyneet, myös tarjottavien palvelujen laatua pidettiin edelleen hyvänä. Kiire ja ylimääräisen, korvauksettoman työn tekeminen lisääntyi kaikilla sektoreilla. Vastaajien arviot työkyvystään heikkenivät jonkin verran seitsemän vuoden aikana. Työstään katsoi selviytyvänsä kohtalaisesti edelleen runsas kolmannes. (mt., 69–75.)

Eri sektoreita edustavien kunnallisten työyhteisöjen työelämän laatua on selvitetty myös KuntaSuomi 2004 -tutkimusohjelmassa, jonka kysely (Nakari 2000) kohdistettiin samoihin työyhteisöihin vuosina 1995 ja 1999. Koko aineistossa työelämän laatu heikkeni lievästi, mutta eri ulottuvuuksista henkilöstöjohtaminen oli parantunut. Sen sijaan vaikutusmahdollisuudet vähenivät, kuten myös mahdollisuus säädellä omaa työtahtiaan. Kuntien ja työyhteisöjen kesken oli runsasta vaihtelua ja polarisoitumista. Myös sektoreiden välillä tapahtui muutoksia, esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimen työelämän laatu laski. Sektoreiden sisäisissä toiminnoissa oli myös vaihtelua. Sosiaali- ja terveystoimen toiminnoista vain päiväkotien henkilöstön työelämän laatu parani. Tutkimuksessa selvitettiin myös kunnan taloudellisen tilanteen ja henkilöstön työelämän laadun välistä yhteyttä. Toteamus oli, että *taloudellinen tilanne ei sanele työelämän laatua, vaan katse on suunnattava henkilöstöjohtamiskäytäntöihin.* (mt., 5–7, 79–81).

3.7 Työ, ikä ja kokemus

3.7.1 Työn merkitys iän, elämän ja uran eri vaiheissa

Työuupumusta ja työstressiä koskevissa keskusteluissa jää usein tarkemmin erittelemättä, miten työ liittyy ihmisen elämäntilanteeseen ja uravaiheeseen. Varsin yleisesti otaksutaan, että työntekijöiden uupumuksen ja sairauspoissaolojen lisääntyminen johtuu ryhmätasolla vanhempien työntekijöiden määrän ja suhteellisen osuuden kasvusta ja yksilön kohdalla vanhenemisesta. Vaikka jo edellä esitetyt tutkimukset (kohta 3.6.6) osoittivat, että yhteydet eivät ole näin suoraviivaisia, työhön kohdistuvat odotukset ja siten myös osa mahdollisista tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden sekä hyvin- ja pahoinvoinnin lähteistä vaihtelevat työntekijän iän mukaan. Juuti (1991, 47–49) havaitsi vuoden 1989 aineistossa, että nuoret (alle 30-vuotiaat), keski-ikäiset (30–60-vuotiaat) ja iäkkäät (yli 60-vuotiaat) poikkesivat selvästi työhön liittamiensä odotusten suhteen. Kaikkein nuorimmat työntekijät odottivat saavansa hyvää palkkaa ja riittävästi vapaa-aikaa. Juuri työelämän siirtyneet 20–30-vuotiaat painottivat esimiehen tuen ja työtovereiden merkitystä ja vanhemmat 30–40-vuotiaat odottivat työltä itsenäisyyttä ja vastuullisuutta. Keski-ikäisten (40–60-vuotiaiden) odotukset eivät poikenneet selvästi koko työssä käyvän väestön odotuksista. Sen sijaan kaikkein vanhimpien, yli 60-vuotiaiden ikäryhmässä odotukset muuttuivat selvästi muihin ikäryhmiin verrattuna. Työn odotettiin olevan mielenkiintoista, itsenäistä, kehittäväää ja vastuullista, mutta myös riittäväää vapaa-aikaa toivottiin. Myös työn merkitys vaihtelee iän mukaan (Juuti 1991). Suurimmillaan suomalaisessa 1980-luvun aineistoissa työn merkityksen on havaittu olleen 30–60-vuotiailla. Näiden ikäryhmien sisällä työn arvostuksessa ei ollut paljoakaan eroa. Alle 20-vuotiaat ja 60–70-vuotiaat arvostivat työtä keski-ikäisiä henkilöitä vähemmän.(mt., 40–41.)

Edellä käsitellyjä työhön kohdistuvia odotuksia ja arvostuksia sekä niihin liittyviä motivaatiotekijöitä voidaan tulkita ihmisen elämänvaiheista ja elämänkaaresta esitettyjen mallien ja teorioiden avulla. Näitä ovat esittäneet mm. Levinson (1978), Super (1980), Schein, (1987) ja Dunderfelt (1998). Mallien taustateorioita on löydettävissä kehityspsykologian alueelta (ks. esim. Reinert 1980, 6–9). Elämänkaarajattelun mukaan ihminen käy läpi tiettyjä, omat tyypilliset piirteensä omaavia vaiheita. Muutoksia elämän aikana eivät selitä vain ikävuo- det vaan myös sosiaalinen aika; elämänkaarinakökulma on kulttuurisidonnainen ja se muodostuu osin ikäsidonnaisista toisiaan seuraavista jaksoista (Lindström 1994, 169).

Levinsonin (1978) empiiriseen aineistoon nojautuvan mallin mukaan yksilön elämä jakautuu vaiheisiin, joilla jokaisella on oma kehitystehtävänsä. Kunkin vaiheen välissä on siirtymävaihe. Dunderfeltin (1998, 57–59) mukaan ihmisen identiteetti muovautuu viitteellisissä vaiheissa, jotka ovat kehityksen perusvaihe (0–16/22 v), jäsentymisen vaihe (20–35/45 v), yksilöllisten päämäärien vaihe (40–60/65 v) ja kypsyyden ikävaihe (60/65 v ja eteenpäin). Super (1980; ks. Lindström 1994, 172–173) on esittänyt työuramallin, johon sisältyy kokeiluvaihe, aikaansaamisen vaihe sekä ylläpidon ja luopumisen vaihe. Malli ei perustu ikäkausiin, ja samanikäiset ihmiset voivat olla erilaisissa uravaiheissa. Yksilö voi myös aloittaa missä elämänsä vaiheessa tahansa uuden kierroksen työurallaan. Schein (1978, 155–161) puhuu ura-ankkureista. Tämä tarkoittaa sitä että, sosiaalistumis-, jäsenyyden saavuttamis- ja vakiintumisvaiheissa yksilöllä on perusteet taitojensa, motiiviansa, tavoitteidensa tai arvojensa arvioimiseksi. Tyypillisestä ura-ankkuristaan yksilö ei luovu helposti. Ankkureita voivat olla mm. turvallisuus, itsenäisyys, haasteellisuus, asiantuntijuus ja elämäntapa. Ura-ankkurit määrittelevät viime kädessä, mikä on yksilölle tärkeää. Ura voidaan nähdä myös laajemmassa merkityksessä yksilön ”sisäisenä urana”.

Lindströmin (1994, 177) mukaan siirryttäessä elämän- ja työuravaiheesta toiseen keskeistä on laadullinen, ei määrällinen muutos. Asioiden merkitykset ja arvot muuttuvat. Merkitysjärjestelmän muutos näkyy mm. siinä, mitä asioita missäkin elämän vaiheessa pitää tärkeinä. Havainnot itsestä ja ympäristöstä kasaantuvat, ja maailmankuva voi muuttua perusteellisesti. Työ- ja perhe-elämän roolit tulevat määrääjain päätepisteeseen, jolloin on löydettävä uusia tyydytyksen lähteitä. Aikuisiässä ihmisen kuva ulkoisesta maailmasta muuttuu, samoin se, mitä hän pitää tärkeänä. Tavoitteet ja arvot riippuvat ympäristön tarjoamista mahdollisuuksista mutta myös rajoituksista.

3.7.2 Ikä ja työssä suoriutuminen

Ikääntyvien asemassa työssä ja työnhakijana on arkihavaintojenkin perusteella ollut parantamista. Myös tutkimukset osoittavat, että työpaikoilla on ikäkielteisiä asenteita (esim. Juuti 2001b; Forss 2000, 215). Asenteet johtuvat useimmiten käsityksistä, että ikääntyvät eivät kykene enää oppimaan tai heillä ei ole työn suorittamiseen tarvittavia psyykkisiä, fyysisiä tai sosiaalisia valmiuksia. Tämä käsitys on ristiriidassa tehokkuusvaatimusten kanssa. Ikääntymistä koskeva runsas tutkimus osoittaa kuitenkin monet ennakkokäsitykset virheellisiksi. Täs-

sä käsitellään joitakin ikääntyvien työssä suoriutumiseen liittyviä perusasioita nuorempien osuuden jäädessä vähemmälle. Suoriutumisella tarkoitetaan nyt väljästi edellä aikaisemmin käsiteltyihin työ-, toiminta- ja suorituskäytännön viittaavia asioita, joilla on merkitystä toisaalta työntekijän hyvinvoinnin, toisaalta työyhteisön tuloksellisuuden ja lopulta koko yhteiskunnan kannalta (ks. Ilmarinen 1998).

Iän karttuessa terveys, työ- ja toimintakyky heikkenevät. Todellisen biologisen ikääntymisen lisäksi vanhenemiseen vaikuttavat myös perimä, elinolot, sairaudet, ympäristö ja työ (Kuusinen ym. 1994, 15). Fyysisen toimintakyvyn iän mukaisista muutoksista työelämään osallistumisen kannalta on tehty mm. seuraavia johtopäätöksiä (Era 1994, 56–57): 1) muutokset alkavat jo 30 vuoden iässä, ja niissä on nopeamman ja hitaamman muutoksen vaiheita, 2) muutosten alkamisessa ja etenemisessä miehillä ja naisilla on joltakin osin eroa, 3) fyysiselle suoriutuvuudelle ja keskeisille aistitoiminnoille on ominaista niiden alenemistaipumuksen ohella myös suuri vaihtelu iän lisääntyessä, 4) fyysisen suoriutuvuuden muutokset ovat iän lisääntyessä usein niin merkittäviä, että ne tulisi ottaa huomioon työjärjestelyissä ja -tehtävissä ja 5) itse vanhenemiseen liittyvien muutosten erottaminen on usein vaikeaa vanhenemisprosessia sekoittavien tekijöiden, kuten työn kuormittavuuden ja elämäntapojen takia.

Psyykkiseen toimintakykyyn sisältyvät tiedonkäsittelytoiminnot muuttuvat vähän aikuisiässä, ja jotkin kognitiiviset toiminnot, esimerkkinä kielitaito, paremminkin lisääntyvät samoin kuin viisautta monimutkaisten ongelmien käsittelemiseksi. Nuorempia työntekijöitä heikompia iäkkäät työntekijät saattavat olla nopeutta, tarkkuutta ja nopeaa tiedonkäsittelyä vaativissa tehtävissä. Iän mukana tapahtuvaa oppimisnopeuden hidastumista voi kompensoida vahva oppimismotivaatio. (Ruoppila & Suutama 1994, 74–75.)

Vanhenemisestä ei näytä seuraavan toisten ihmisten sietokykyyn, itsensä tuntemisen ja ihmistuntemuksen sosiaalisten taitojen heikkeneminen. Ikääntyessään ihminen oppii tuntemaan omat rajoituksensa ja mahdollisuutensa, joiden mukaan hän voi muuttaa käyttäytymistään. Sosiaalisen toiminnan luonteessa ja ohjaavissa arvoissa näkyvät erilaisten kasvatus- ja koulutusinstituutioiden vaikutukset sekä ikäkohorttiero. Hyvin toimivat ihmissuhteet ovat mielen terveyden kannalta tärkeitä, ja myös työelämässä niiden tiedetään liittyvän stressin kokemuksiin. Länsimaisissa yhteiskunnissa työssä menestyvä saa sosiaalista arvostusta. Arvostuksen tunnetta saattaa heikentää elämäkokemusta ja viisautta vastakkaiseen suuntaan vaikuttavat kilpailun ja kateuden tunteet, joista työyhteisöissä ei useinkaan puhuta. Vanhemmat työntekijät voivat pelätä, että he eivät sopeudu uusiin vaatimuksiin työssään. Tätä voi vahvistaa myös toisten asenteet. Yhtä hyvin kuin vanhemmat (ja iäkkäämmät) työntekijät voivat tuntea kateutta nuorempia kohtaan, nuoremmat voivat tuntea kateutta vanhempia kohtaan. Vanhoista työntekijöistä tulisi huolehtia erityisesti myös uusien työntekijöiden tullessa työyhteisöön, jotta työntekijöiden integraation ja yhteistyön mahdollisuudet eivät estyisi. (Davidkin 1991, 75–76; Heikkinen 1994, 96–99.)

Kirjosen (1994, 121) mukaan iän ja työelämän kokemuksen keskinäisestä riippuvuudesta huolimatta, *ikä ja kokemus tulee erottaa käsitteellisesti toisistaan*. Tällä on merkitystä tutkimustulosten tulkinnan kannalta. Useimmissa tutkimuksissa tutkitaan iän yhteyttä johonkin riippuvaan muuttujaan, jolloin ei oteta huomioon näihin molempiin yhteydessä olevia tekijöitä. Kirjosen (mt., 124) toteaa lähes kokonaan puuttuvan tutkimuksen, jonka kohteena olisi erilaajuista tai -laatuista työkokemusta omaavien henkilöiden suoriutuminen työstään.

Vaikka eri työyhteisöjen ikärakenteissa voi olla huomattaviakin vaihteluja, useissa työyhteisöissä on eri-ikäisiä työntekijöitä ja yhä yleisemmin ikääntyviä työntekijöitä. Koska vanhempien ikäryhmien osuus työssä käyvästä väestöstä on kasvanut ja kasvamassa, ikääntyvien työntekijöiden tarpeiden ja työn yhteensovittamiseen on alettu valtakunnallisestikin kiinnittää erityistä huomiota. Valtioneuvoston vuonna 1995 asettaman komitean työskentelyn seurauksena perustettiin Kansallinen Ikä-ohjelma vuosille 1998–2002. Ohjelmaan sisältyi työelämän rakenteiden ja lainsäädännön uudistamista, koulutuksen ja tutkimuksen järjestämistä sekä projektin tukemista viestinnän keinoin. Tarkoituksena oli selvittää muutostarpeita sekä välittää uutta, tutkittua tietoa ikääntyvien työllistämiseen, työkykyyn ja työoloihin vaikuttavista tekijöistä. (Mikä ikäohjelma? 1998.)

Ikäohjelma yhdessä hallituksen työelämäohjelmien kanssa on edistänyt ns. ikäjohtamisen esilletuloa. Ikäjohtamisen näkökulma on ollut myös mm. hallituksen työssä jaksamisen ohjelmassa, työelämän kehittämisohjelmassa ja kansallisessa tuottavuusohjelmassa (Filatov 2001). Myös Euroopan työ- ja elinolosuhteiden kehittämissäätiö on antanut työelämää ja ikääntymistä koskevan suosituksen, jonka taustalla on tavoite saada ikäjohtaminen työelämän käytännöksi (Ikääntyminen ja työelämä 2000). Juutin (2001b) mukaan tutkimukset osoittavat, että ikäjohtamisella ei ole työpaikoilla sisältöä ja että työpaikoilla on ikäkielteisiä asenteita. Ikäjohtamisen yksi tehtävä onkin tällaisten asenteiden poistaminen.

Ikäjohtamista on määritelty eri tavoin. Ikäjohtaminen laajemmin nähtynä ei huomioi pelkästään työyhteisön ikääntyviä työntekijöitä. Ikäjohtamisessa työt pitäisi voida järjestää siten, että otetaan huomioon eri-ikäisten ihmisten vahvuudet ja tuen tarpeet. Ikäjohtamisessa on kyse johtamisen paremmasta integroinnista vallitsevaan tilanteeseen. Ikäjohtaminen perustuu hyvää johtamista ja esimiestyötä koskevalle tiedolle täydennettynä ihmisen ikään ja ikääntymiseen liittyvällä tiedolla. Ikäjohtaminen tukeutuu myös ihmistä ja työntekijää arvostavaan ihmiskäsitykseen. (Juuti 2001b; Rantanen 2001; Linkola 2001.) Pelkistettynä ikäjohtamisessa on kysymys hyvästä yksilön ja työn yhteensovittamisesta, jolloin toteutuessaan kaikkien työyhteisön jäsenten kohdalla ikäjohtaminen saattaisi käsitteenä olla jopa tarpeeton.

3.8 Teorian ja tutkimusten anti

3.8.1 Yhteenvedo ilmapiirin käsitteen sisällöstä ja yhteyksistä

Tässä tutkimuksessa paneudutaan työilmapiirin ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyksien selvittämiseen. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytettiin sekundaariaineistoa valmiine mittareineen. Tämän vuoksi oli tutkimuksen ensimmäisenä tehtävänä ilmapiirin ja hyvinvoinnin ilmiöalueita valottamalla muodostaa aineistosta teoreettisesti ymmärrettävä kuva. Liikkeelle lähdettiin ilmapiirikäsitteen analysoinnista, mihin houkutteli kohdeorganisaatiossa käytössä ollut tapa nimetä työyhteisöille osoitettuja kyselyjä ilmapiirikyselyiksi. Jatkoksin nimitettiin tutkittavaa kokonaisuutta ilmapiiriksi, koska sille löytyi myös teoreettisia perusteita. Ilmapiirinkäsitettä on määritelty eri tavoin, mutta määritelmien yhteisen ytimen muodostaa näkemys, jonka mukaan *ilmapiiri muodostuu yksilöiden työympäristöään koskevista subjektiivisista havainnoista ja näille annetuista merkityksistä. Ilmapiirihavainnot määrittävät työntekijän yksilölliset ominaisuudet sekä koko organisaatiosta ja muusta yhteiskunnasta muodostuva laajempi toimintaympäristö. Ilmapiiri muodostuu ja muuttuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.*

Ilmapiirihavaintojen kohteena oleva työympäristö voidaan edellisten lukujen katsausten mukaan nähdä monimuotoisena. Siten ilmapiiriä voidaan myös operationalisoida monin tavoin. Ilmapiiri on eri tutkimuksissa voinut pitää sisällään havainnot koko organisaatiosta, sen rakenteesta ja toiminnasta, tai se on voitu nähdä suppeana, esimerkiksi vain työntekijöiden vuorovaikutusta kuvaavana. Arvioitaessa ilmapiirin ja joidenkin muiden muuttujien välisiä yhteyksiä käsittelevien tutkimusten tuloksia, on ilmapiirin käsitteen erilainen sisältö ja operationalisointi otettava huomioon. Rajanvetoa ja yhteyksiä lähikäsitteisiin kuten organisaatiokulttuuriin ja työtyytyväisyyteen selkiytettiin myös teoreettisesti, joskin työtyytyväisyyttä koskevien empiiristen tutkimusten tulokset voivat tulla lähelle ilmapiirimittauksissa saatavia tuloksia. Organisaation kulttuurin empiirinen tutkiminen on selkeästi erillään ilmapiirin tutkimisesta, vaikka *organisaatiokulttuuri vaikuttaa ilmapiiriin.*

Ilmapiiritekkijöiden kytkeminen työntekijöiden hyvinvointiin avasi tehdystä katsauksessa psykososiaalisen työympäristön maailman omine tarkastelukulmineen ja malleineen. Työelämän laadun käsitteeseen laajasti nähtynä sisältyy työn, ihmisen ja organisaation tavoitteiden yhteensovittaminen ja työolojen parantaminen hyödyntäen tutkittua tietoa ihmisen ja työn välisestä suhteesta. Ilmapiiriin, psykososiaaliseen työympäristöön ja työelämän laatuun sisältyy useimmiten samoja muuttujia. Käsitteiden käyttöä eri tilanteissa voisi perustella tiedon hankintatavalla, tarkastelukulmalla ja tiedon hyödyntämisellä:

- a) Ilmapiiritekkijöitä koskevat tiedot kootaan yksilöiden havaintojen ja kokemusten kautta, ja saatuja tietoja tulisi hyödyntää työyhteisöjen omassa kehittämisessä. Tavoitteena on työntekijöiden tyytyväisyyden, hyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden parantaminen. Parantamiskohteet ovat usein sellaisia, joihin oman työyhteisön ja organisaation on

- mahdollista vaikuttaa. Tuloksia tulisi voida odottaa ja osoittaa suhteellisen lyhyellä viiveellä.
- b) Työelämän laadun tilasta voidaan hankkia tietoja monin eri tavoin, osittain yksilötason tietoihin perustuvista tutkimuksista, mutta myös laajemmista väestöä ja työelämää koskevista erilaisista tilastoista ja muista lähteistä. Tarkastelukulmaa voisi luonnehtia yleisemmäksi, koko työelämää, eri sektoreiden tai ammattiryhmien työelämän laatua ja sen kehitystä koskevaksi. Kehittämistoimenpiteisiin kuuluu myös yhteiskunnan vaikutusvallassa olevia asioita, ja muutoksien seurannan aikajänne voi olla suhteellisen pitkäkin.
 - c) Psykososiaaliset tekijät sisältyvät sekä työyhteisön ilmapiiriin että työympäristön laatuun, missä ne rajaavat hyvinvointiin yhteydessä olevan psykologisten ja sosiaalisten ilmiöiden kentän.

Nimettiin edellisissä jaksoissa esitelty teoreettinen ja empiirinen tieto työilmapiiriä, psykososiaalisia tekijöitä tai työelämän laatua koskevaksi, osoittaa se *johdonmukaisesti tiettyjen tekijöiden keskeisyyden työntekijöiden hyvinvoinnin ja aikaansaannoskyvyn kannalta*. Olennaisia kysymyksiä ovat mm., tuntee työntekijä työnsä tavoitteet, voiko työntekijä vaikuttaa työhönsä, salliiko työ omien kykyjen ja osaamisen käytön, voiko työssä kehittyä, onko työ henkisesti tai fyysisesti rasittavaa, millaiset ovat vuorovaikutussuhteet esimiesten ja työtovereiden kanssa, millaista on johtaminen, palaute ja palkitseminen, saako työssään riittävästi tietoa. Nämä puolestaan johdattavat miksi-kysymysten pariin. Miksi työntekijälle on esimerkiksi niin tärkeää saada tukea tai arvostusta, käyttää ja kehittää osaamistaan, että ilman näitä hän on vaarassa sairastua. *Työelämän tutkimisen ja kehittämisen onnistumisen edellytykset kasvanevat ymmärrettäessä ihmisen tarve- ja motivaatiopohjaa ja tunnistettaessa niitä tulkitsevaa ihmiskäsitystä*, minkä vuoksi teoriaosassa on sivuttu myös tätä aihetta.

Työympäristöä koskeviin subjektiivisiin havaintoihin vaikuttaa laajempi toimintaympäristö, kuten organisaatio ja muu yhteiskunta kulttuurinsa ja toimintansa välityksellä. *Ilmapiirihavainnot ja niiden hyvinvointiseuraukset määräytyvät myös yksilöllisten tekijöiden ja kokemusten mukaan*. Työntekijöiden hyvinvoinnin selittämisessä *ikä* ei tutkimusten mukaan ole niin määrävissä asemassa kuin on ajateltu. Vähemmän on kiinnitetty huomiota *kertyneisiin työvuosiin, kokemuksiin* sekä vaiheeseen työuralla ja koko elämänkaarella, joiden voi odottaa olevan myös yhteydessä ilmapiirikokemuksiin ja hyvinvointiin.

Työilmapiiritekijät ovat teorian ja tutkimusten mukaan yhteydessä työn tuloksellisuuteen kuten tuottavuuteen ja laatuun sekä stressin kokemiseen ja sairauspoissaoloihin, joita viimeksi mainittuja voidaan pitää myös tuottavuuden yhtenä sijaismittana. Yksittäisten työtä ja työympäristöä, kuten työn vaatimuksia ja työn säätelymahdollisuuksia sekä esimiehen tukea, koskeneiden havaintojen on todettu korreloivan työntekijän stressikokemusten kanssa. Paljon vaatimuksia, mutta vähän säätelymahdollisuuksia sisältyvään työhön liittyy lisääntyneen stressin kokemisen ja sairastumisen riski. Vaativa työ, jota voi myös itse hallita, puolestaan edistää oppimista, kehittymistä ja tuloksellisuutta sekä vähentää haitallisia vaikutuksia hyvinvointiin.

Työilmapiiri voi muuttua ja sitä voidaan muuttaa, mihin perustuu mm. työyhteisöjen kehittämistoiminta. Muutoksen seurauksena on odotettavissa muu-

toksia myös työntekijöiden hyvinvoinnissa. Koska työyhteisöt ovat osia muista järjestelmistä, virikkeitä ja paineita voi tulla työyhteisöjen ulkopuoleltakin.

3.8.2 Ilmapiiritekkijöiden ja tulosuuttujien yhteyksiä kuvaavien mallien vertailu

Teoriaosassa käsiteltiin neljä mallia, joista jokaiseen sisältyy kuvauksia ilmapiirin ja työntekijöiden hyvinvoinnin tai muiden tulosuuttujien yhteyksistä. Taulukossa 1 on esitetty suppea yhteenveto eri mallien keskeisistä sisällöistä, jotka eivät ole ristiriidassa keskenään.

TAULUKKO 1 Yhteenveto työympäristön, työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksiä kuvaavista malleista

Malliin sisältyviä vaikutusketjun osia	Kopelman ym. 1990	Hackman & Oldham 1983	Kalimo 1987	Karasek & Theorell 1990
Yhteiskunta	x		x	
Organisaation kulttuuri	x			
Työn ominaisuudet		x	x	x
Työyhteisön ominaisuudet		x	x	x
Toimintatavat	x	x	x	x
Ilmapiiri	x			
Motivaatio	x	x	x	
Tyytyväisyys	x	x	x	
Hyvinvointi		(x)	x	x
Tuloksellisuus	x	x	(x)	(x)

Kopelmanin ym. (1990) malli (kohta 3.3.2) ottaa ilmapiirin muodostuksessa ja sen tulostilassa, tuottavuudessa, huomioon laajemman yhteiskunnan ja organisaation kulttuurin vaikutuksen. Tämä tarkoittaa ensiksikin sitä, että työntekijän subjektiivisiin havaintoihin ja niille annettuihin merkityksiin vaikuttavat työntekijän yhteiskunnan ja organisaation jäsenenä omaksumat arvot ja asenteet. Toiseksi laajempi toimintaympäristö myös vaikuttaa organisaation käytäntöihin. Malliin sisältyy joitakin ilmapiiriulottuvuuksia. Hyvinvointiseuraukset eivät näy mallissa, jota voi pitää jonkinlaisena yleismallina.

Yhteiskunnan merkitys on otettu huomioon myös Kalimon (1987) stressiä selittävässä mallissa (kohta 3.6.4). Siinä tuloksellisuuden asemasta tulostilana on suppeampi yksilön työsuoritus, ja myös hyvinvointi sisältyy malliin. Malli kuvaa monipuolisesti tulostiloihin ja hyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä, joista useat ovat myös tunnistettavissa keskeisiksi ilmapiiritekkijöiksi. Myös taustamuuttujien, kuten sukupuolen ja iän osuus, on otettu huomioon. Yksilön havainnot työympäristöstään sekä niille annetut merkitykset sisältyvät keskeisesti malliin. Siinä ei kuitenkaan mallineta yksityiskohtaisesti muuttujien välisiä suhteita, kuten kahdessa seuraavassa mallissa on tehty.

Hackmanin ja Oldhamin (1980) sekä Karasekin ja Theorellin (1990) mallit (kohdat 3.4.2 ja 3.6.5) keskittyvät työn ominaisuuksien tarkasteluun, mutta painottavat seuraustilana eri asioita. Työntekijöiden hyvinvointi sisältyy piilevästi

tuloksellisuuden huomioonottavaan Hackamin ja Oldhamin (mt.) malliin ja tuloksellisuus piilevästi puolestaan Karasekin ja Theorellin (mt.) hyvinvointiseurauksia korostavaan malliin. Molemmissa malleissa työyhteisöllisillä ja muutamilla muilla ilmapiiriulottuvuuksilla on vaikutusta työn ominaisuuksien ja seurausmuuttujien väliseen yhteyteen. Osa näistä työyhteisöllisistä tekijöistä sisältyy Kopelmanin ym. mallissa toimintatapoihin ja ilmapiiriin, ja ovat myös Kallimolla (mt.) esillä. Sekä Hackmanin ja Oldhamin (mt.) että Karasekin ja Theorellin (mt.) mallien etuna on se, että niissä on kuvattu muuttujien välisiä yhteyksiä.

Kullakin mallilla oli oma tarkastelutasonsa ja -näkökulmansa sekä painotuksensa. Sellaisenaan mitään niistä ei käytetty tämän tutkimuksen ilmapiiritekkijöiden ja niiden yhteyksien analysoinnin tarpeisiin. Yhtenä syynä oli valmis mittaväline. Sen muuttujille ja niiden sijoittamiselle analyysijä ohjaavaksi välineeksi jouduttiin hakemaan perustelut keskenään ristiriidattomista malleista ja niiden taustateorioista. Mallin avulla tuli voida hakea vastauksia tutkimuksen keskeisiin ongelmiin. Käsitellyistä malleista tehtiin oma sovellus, joka perustellaan ja esitellään kohdissa 5.3 ja 5.4.

4 TUTKITTAVAT ONGELMAT

Tutkimuksella, kuten johdanto-osassa mainittiin, oli kaksi tehtävää. Ensimmäinen oli löytää teoriatausta, jonka avulla sekundaariaineisto saatiin mielekkääksi ja jäsennettäväksi. Tutkimuksen toisella, empiirisellä tehtävällä, oli kolme keskeistä ongelmaa, jotka myös kuvattiin tutkimuksen johdanto-osassa. Nämä ongelmat jaettiin osaongelmiin. Empiirinen, tulokset raportoiva osuus jakautuu kahteen kokonaisuuteen, joista ensimmäinen on poikkileikkaustarkastelu ja toinen muutosta käsittelevä. Edellinen analyysi tehtiin yksilötason aineistosta ja jälkimmäinen työyhteisötason ja yksilötason aineistoista. Hyvinvointia mitattiin työntekijöiden stressin kokemuksilla ja sairauspoissaoloilla. Keskeiset ongelmat ja niiden osaongelmat olivat:

Onko työilmapiiri yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin?
(poikkileikkaus- ja yksilötason tarkastelu)

1. Ovatko työntekijöiden ilmapiirikokemukset yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin?
2. Miten työilmapiiri ja hyvinvointi vaihtelevat taustatekijöiden, sukupuolen, iän, ammattiaseman ja nykyisissä tehtävissä toimitun ajan mukaan sekä selittyvät niillä?
3. Miten eri ilmapiiriulottuvuudet ovat yhteydessä hyvinvointiin? Miten tulokset vastaavat tutkimusasetelmassa (kuvio 11, kohta 5.4) esitettyä mallia ja siihen sisältyvää oletusta työn kuormittavuuden ja kehittävyuden sekä sosiaalisen tuen, palkitsemis- ja taspuolisuuskokemusten yhteydestä hyvinvointiin?
4. Miten yksittäiset ilmapiiritekijät selittävät hyvinvointia? Miten ne selittävät hyvinvointia eri pituisen ajan työtehtävissään toimineilla?
5. Ovatko ilmapiiri ja -ulottuvuudet sekä hyvinvointi yhteydessä työntekijän tehtäväalueeseen?

Ovatko työyhteisön ilmapiirin muutos ja työntekijöiden hyvinvoinnin muutos yhteydessä toisiinsa?
(pitkittäis- ja yhteisötason tarkastelu)

6. Ovatko työyhteisöjen ilmapiiri ja hyvinvointi muuttuneet vuodesta 1997 vuoteen 2001?
7. Miten eri ilmapiiriulottuvuudet ovat muuttuneet erilaisen kehityksen kokeneissa työyhteisöissä?

8. Onko työyhteisöjen ilmapiirin muutos yhteydessä työyhteisöjen hyvinvoinnin muutokseen?
9. Miten eri ilmapiiriulottuvuuksien muutos selittää työyhteisöjen stressitason muutosta?

Onko ilmapiirikyselyn tuloksia hyödyntävällä työyhteisön kehittämisprosessilla yhteyttä työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutoksiin?
(yksilötason ja yhteisötason aineisto)

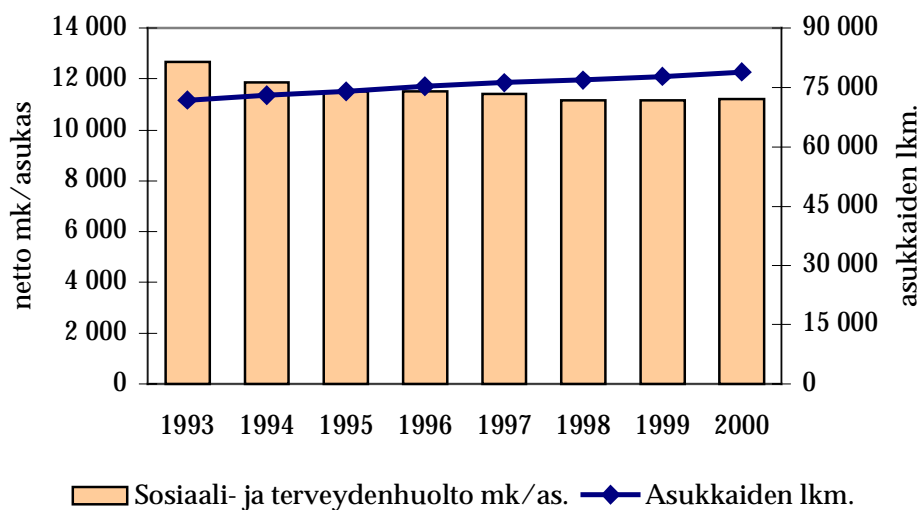
10. Onko ilmapiirimittauksista ollut hyötyä työyhteisössä työntekijöiden arviointien mukaan?
11. Millaiset tekijät erottelevat ilmapiirikyselystä eri tavoin hyötynyttä työyhteisöjä?
12. Onko työyhteisön oma ilmapiirin kehittämistoiminta ja sen koetut hyödyt yhteydessä ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutoksiin?
13. Onko työyhteisön ilmapiirin muutos yhteydessä työntekijöiden arviointeihin ilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden tulevasta kehityksestä?

5 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

5.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Toiminta-ajatuksensa mukaan tutkimuksen kohdeorganisaatio, Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalokeskus, ylläpitää ja edistää väestön psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia, tukee asukkaiden omaehtoista selviytymistä sekä kehittää elinoloja yhteistyötahojen kanssa (Palvelut turvattiin 1997). Sosiaali- ja terveystalokeskus tuottaa lakisääteisiä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja Jyväskylän kaupungin asukkaille sekä säädöksissä erikseen mainituille kohderyhmille. Joitakin palveluja on myyty myös muille kunnille. Palvelukirjoa kuvaa seuraava tiivistelmä palvelualueista. Lakisääteisiä sosiaalipalveluja ovat sosiaalityö, kasvatus- ja perheneuvonta, kotipalvelut, asumispalvelut, laitoshuolto, perhehoito ja omaishoidon tuki. Lisäksi palvelukeskuksella on velvollisuus huolehtia sosiaalihuoltolaissa ja erillislaeissa mainituista muista sosiaalipalveluista, joita ovat mm. lasten ja nuorten huolto, lasten päivähoito, päihdehuolto, kehitysvammaisten erityishuolto, vammaispalvelut ja niiden tukitoimet, omaishoidon tuki ja perhehoito ja lastenvalvojan toiminta. Syyskuussa 2001 tuli voimaan myös uusi laki kuntouttavasta työtoiminnasta. Terveystalokuina järjestetään mm. terveysneuvontaa, sairaanhoitoa vastaanotoilla, terveyskeskussairaalassa sekä kotisairaanhoitona, hammashuoltoa, koulu-, opiskelija- ja työterveyshuoltoa, joukkotarkastuksia sekä aikuispsykiatrisia palveluja. (Sosiaali- terveydenhuollon lakisääteiset palvelut 2001.) Sosiaali- ja terveystalokeskus on monipuolinen ja runsaasti erilaisia palveluja ja yksilöllisiä tehtäviä sisältävä tutkittava kohde.

Sosiaali- ja terveystalujen käyttötaloudenmenot vuonna 2001 olivat 54 % koko Jyväskylän kaupungin käyttötaloudenmenoista (Tilinpäätös 2001) eli 1 091,4 Mmk. Nettomenojen kehitys vuosina 1993–2000 suhteessa asukasmäärän kehitykseen kuvaa niukentuneita resursseja, kuvio 7 (SOTKA 2002). Sosiaali- ja terveystoimeen saatu valtionosuus on myös vähentynyt. Vuonna 1993 se oli 36 % sosiaali- ja terveystoimen käyttökustannuksista ja 18 % vuonna 2000 ja vastavina vuosina asukasta kohti 4 035 mk ja 2 239 mk.

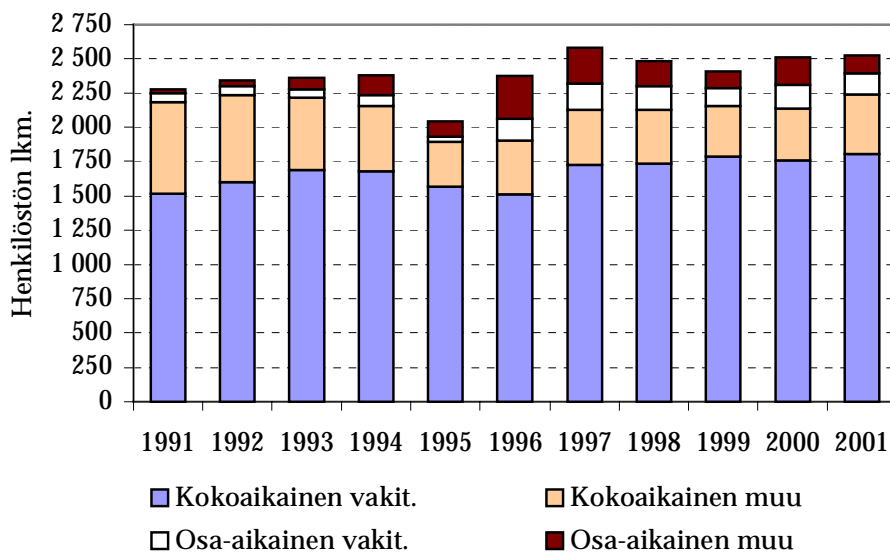


KUVIO 7 Jvaskylän kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon nettomenot mk/asukas sekä väkiluvun kehitys v. 1993–2000

Henkilöstömenojen osuus oli sosiaali- ja terveystalokeskuksen vuoden 2000 kaikista käyttömenoista 40,2 %. Henkilöstömenojen osuus vaihtelee palvelualueittain, esimerkiksi perusterveydenhuollossa osuus oli 69,2 %. (Talousarvio 2002, Terveystalokeskusten talous 2000.) Vuoden 2001 lopussa palvelukeskuksessa työskenteli 2 556 työntekijää (Henkilöstökertomus 2001). Vakituisten henkilöstön määrä on vuosina 1997–2001 vaihdellut 2000:n molemmin puolin. Liitteestä 3 (taulukko 1) ilmenee vuodelle 1998 budjetoitujen henkilöstövuosien jakautuminen tehtäväalueittain kuntien ja kuntayhtymien talous- ja toimintatilaston luokituksen (1997) mukaan (ks. myös Nakari 1998).

Sosiaali- ja terveystalokeskuksessa oli vuonna 1998 käytössä n. 160 erilaista ammattinimikettä. Useat nimikkeet kuuluivat kuitenkin melko samantyyppisiin tehtäväkuviin; uusien toimintojen ja yksikköjen ja organisaation yhdistymisprosessin myötä on otettu nimikkeitä käyttöön entisten nimikkeiden jäätyä voimaan. Henkilöstön rakennetta on kuvattu liitteen 3 taulukossa 2 tiivistetysti yhdistämällä ja ryhmittelemällä ammattinimikkeitä ja ottamalla huomioon tehtäväalueet. Suurimpaan ryhmään, terveydenhuollon hoitohenkilökuntaan (n. 23 % koko henkilöstöstä), on sisällytetty kaikki asiakkaiden hoitoon, terapiaan tai niissä avustamiseen liittyvät ammattinimikkeet. Hoitohenkilökuntaan sosiaalitoimen tehtävissä (12,2 %) kuuluvat mm. vanhainkodeissa ja muissa laitoksissa työskentelevät henkilöt. Hallinto-, talous- ja toimistohenkilökuntaan kuuluu myös asiakaspalveluyksiköissä toimivaa toimistohenkilöstöä (Nakari 1998). Henkilöstö työskenteli vuonna 2001 n. 150:ssä työyhteisössä. Työyhteisöjen lukumäärä pysytteli lähes samana vuosina 1997–2001. Sosiaali- ja terveystalokeskuksen vakituisesta henkilöstöstä oli vuonna 2001 naisia 93,5 %, miehiä 6,5 %. Vakituisten henkilöstön keski-ikä oli 45,7 vuotta. Keski-ikä on noussut jatkuvasti (Henkilöstökertomus 2001).

Henkilöstömäärän kehitys on jossakin määrin myötäillyt valtakunnallista trendiä. Vuosittaiset tilastokeskuksen kokoamat palkansaajatiedot kunkin vuoden lokakuun alun tilanteesta sisältyvät kuvioon 8. Vuosien 1991–1994 kokoaikaisen henkilöstömäärän lasku ei ollut kovin suuri, mutta sen sijaan vuoden 1995 pudotus oli selkeä. Vuoden 1997 vakituinen henkilöstö lisääntyi mm. perusterveydenhuollon väestövastuujärjestelmän käyttöönoton vuoksi. Kokoaikaisen henkilöstön määrä oli vasta vuonna 2001 saavuttanut vuoden 1992 tason. (SOTKA 2002; Tilastokeskus 2001). Tämän tutkimuksen kannalta merkittävää on, että organisaatiossa on ollut tutkittavalla ajanjaksolla 1997–2000 lähes sama määrä kokoaikaista henkilöstöä huolimatta palvelutarpeen kasvusta. Kokoaikaisen resurssin kasvu näkyy vasta vuoden 2001 tiedoissa. Myös osa-aikaiset työntekijät ovat vuodesta 1996 lähtien yleisempiä kuin tätä edeltävinä vuosina.



KUVIO 8 Sosiaali- ja terveystalvelujen henkilöstömäärän kehitys vuosina 1991–2001

5.1.1 Sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen kehityskulkuja

Kohdeorganisaation työyhteisöjen ilmapiiriin suurella todennäköisyydellä vaikuttaneista tekijöistä tarkastellaan tässä organisaation rakenteissa tapahtuneita muutoksia ja organisaation sisäisten toimintatapojen kehittämisesseja. Asiat nivoutuvat myös yhteen, koska toimintatapojen uudistaminen on tukenut organisaation muutosprosessia. Organisaation uudistus ei ole myöskään vain hallinnollinen toimenpide, vaan se voi olla mitä suuremmassa määrin henkilöstöä ja yksittäistä työntekijää koskeva prosessi. Muutoksen yleisestä psykologiasta tiedetään Lewinin 1947 esittämä kolmivaiheinen kaava, johon sisältyy muutoksen sulattamisvaihe, etsintävaihe, jolloin uusia asioita aletaan hyväksyä, sekä uusien ratkaisujen vakiinnuttaminen (esim. Organ & Bateman, 635–636;

Gorpe 238–240). Sulattamisvaiheeseen liittyy muutosvastarinta, josta Ansoff puhuu sosiaalisena hitautena (1981, 229) ja joka vaihtelee organisaatiossa yksilöiden, yksiköiden tai ryhmien aseman mukaan.

Sekä organisaatiomuutosten että uusien toiminta- ja ajattelutapojen pysyvämpi muutos saattaa näkyä vasta vuosienkin viiveellä, jolloin vaikutukset ovat voineet ulottua myös tämän tutkimuksen kattamalle aikajänteelle. Uuden kulttuurin omaksuminen voi kestää n. kolmesta kuuteen vuoteen. Nopeuteen vaikuttaa mm. organisaation elinkaaren vaihe sekä käytettävät muutosmekanismit (Ansoff 1981, 234; Schein 1987a, 279–281). Tarkasteltavia muutoksia, kuten organisaation uudistamista tai uusien työtapojen omaksumista, on tavoiteltu erotuksena reaktiivisista ja hallitsemattomista muutoksista, mitä niitähän on voinut tapahtua. *Vaikka ehdottomia johtopäätöksiä syistä ja seurauksista ei voida tehdä, kohdeorganisaation taustan tuntemusta tarvitaan jäsentämään tutkimuksen havaintoja.* Seuraavassa kuvataan kohdeorganisaation muutosprosessia sekä uuden johtamisfilosofioiden edellyttämien toimintatapojen ja uudistusten juurruttamista. Kehityskulut on esitetty tiivistäen jäljempänä kuviossa 9. Kuvaukset perustuvat Jyväskylän kaupungin virallisiin dokumentteihin, jotka olivat hyvin saatavillani, koska olen toiminut useimmissa organisaation ja muissa kehittämisprosesseissa valmistelijana, sihteerinä, käytännön järjestelijänä, koulutettava tai kouluttajana.

Organisaation muutosprosessi

Kaupunkiorganisaatioita uudistettiin 1990-luvulla. Myös Jyväskylässä erillisenä toimineet sosiaalivirasto ja terveystoimisto yhdistettiin erilaisten kehitysvaiheiden jälkeen. Aluksi vuoden 1989 alusta yhdistettiin sosiaali- ja terveystoimikunnat yhdeksi luottamusmieheselimeksi ja tarkoituksena oli myös virastojen yhdistäminen vuoden 1989 aikana. Päätös herätti kuitenkin henkilöstössä niin suurta vastustusta, että se peruttiin. Vuonna 1990 käynnistyi ns. SYTKE-kehittämisprojekti, joka eri vaiheineen kesti lähes neljä vuotta. Nyt hankkeessa korostettiin henkilöstön mielipiteiden kuuntelemista ja henkilöstöä kytettiin mukaan kehittämistyöhön.

Konsultit esittivät yhdistetyn viraston muodostamista (Suomen Kaupunkiliitto 1991). Sosiaali- ja terveystoimistojen henkilöstöt kokivat suureksi esteeksi yhteenliittymiselle virastojen erilaiset arvot. Sanomalehti Keskisuomalainen (Jyväskylän sosiaali- ja terveystoimistoja ei yhdistetä 1992) kertoi asiasta: ”Sosiaalivirastossa vastustusta perustellaan mm. sillä, että virastojen työ perustuu erilaisiin arvoihin ja ihmiskäsitykseen.” Arvokeskustelua ja yhteisen strategian muovaamista käytiinkin laajasti yhteisissä työryhmissä ja seminaareissa. Kaupunginvaltuusto oli tätä ennen päättänyt yhdistää molempien virastojen hallinto-, talous- ja suunnittelutehtävät vuoden 1993 alusta lähtien. Uudistuksessa haettiin myös uutta mallia jyvaskyläläisille annettavien palvelujen järjestämistavassa. Palvelut haluttiin alueellistamisen periaatteella tuoda lähelle asukkaita. Myös eri henkilöstöryhmien työtä pyrittiin integroimaan paremman palvelun ja tehokkaamman toiminnan aikaansaamiseksi. Yhdistetty virasto, joka perustui

osittain tulosityksikköajatukselle ja osittain sektorimalliin, aloitti toimintansa vuoden 1994 alkupuolella.

Vuoden 1995 alussa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio otettiin jälleen tarkastelun kohteeksi osana koko kaupunkiorganisaatiota koskenutta uudistusta. Ulkopuolisen konsultin avustuksella tavoitteena oli organisaation toimintojen tehostaminen ja kustannusten pienentäminen. Prosessin aikana esitettiin selkeästi henkilöstömäärän vähentämisen ja kustannusten leikkaamisen tarve (Ronkainen & Ukkonen 1995). Vuoden 1996 alusta voimaan tulleelle organisaatiolle – jonka nimi muutettiin ajan hengen mukaisesti sosiaali- ja terveystalvakeskukseksi (vrt. Möttönen 2001, 72) – oli valittu organisaation ulkopuolelta uusia johtaja. Hänen ensimmäiseksi tehtäväkseen tuli mm. sopeutuksen toimeenpano. Vakituisten henkilöstön vähentämiseltä säästyttiin, mutta kustannuksia leikattiin tuntuvasti, mikä merkitsi mm. sijaisten käytön vähentämistä ja osa-aikaisten työntekijöiden käyttöä. Säästöjä oli saatu myös muuttamalla lomarahoja vapaiksi. Vuonna 2000 aloitettiin uusi organisaation tarkistusprosessi, jossa tarkoituksena oli lähinnä johtamisjärjestelmien selkiyttäminen puuttumatta syvällisesti organisaation perusrakenteisiin. Tarkistusten oli määrä olla voimassa vuoden 2001 alusta (Sosiaali- ja terveystalvakeskus, vuosikertomus 2000).

Arvioidessaan jälkikäteen sosiaali- ja terveystalvakeskuksen 1990-luvun organisaatiomuutoksia Laakso ja Möttönen (2000) pitivät alkua yllätyksellisenä ja jatkoa melko suunnittelemattomana, jolloin vaiheet seurasivat toisiaan ilman kokonaissuunnitelmaa prosessin etenemisestä. Muutokset tuntuivatkin heidän mukaansa enemmän reaktiolta ajan vaateisiin eikä niinkään tulevaisuutta ennakoivina. Toisaalta prosessia voi nähdä tietoisena tavoitteena kahden erillisen suuren organisaation yhteensulattamisesta.

Organisaatiouudistusten alkaessa 1991 kahden viraston henkilöstölle tehtiin kysely, jolla kartoitettiin mm. henkilöstön ajatuksia yhdistämisen eduista ja haitoista. Suppeammat seurantakyselyt tehtiin vuosina 1996 ja 1999. Tulosten mukaan vuonna 1991 vain pieni osa henkilöstöstä kannatti virastojen yhdistämistä ja johtotason tehtävissä vastustus oli suurinta. Vuonna 1996 yhdistymisen vastustajien määrä oli pienentynyt ja johtotehtävissä olleet olivat kääntyneet uudistamiselle myönteisiksi. Vuoden 1999 kyselyn mukaan yhdistymisen vastustajia oli enää muutamia. Epävarmojen osuus oli pienentynyt ja kannattajien kasvanut. (Laakso & Möttönen 2000). Tulokset kuvasivat hyvin muutosteorian vaiheita, kriisi-, sopeutumis- ja vakiinnuttamisvaiheineen.

Muuta kehittämistoimintaa

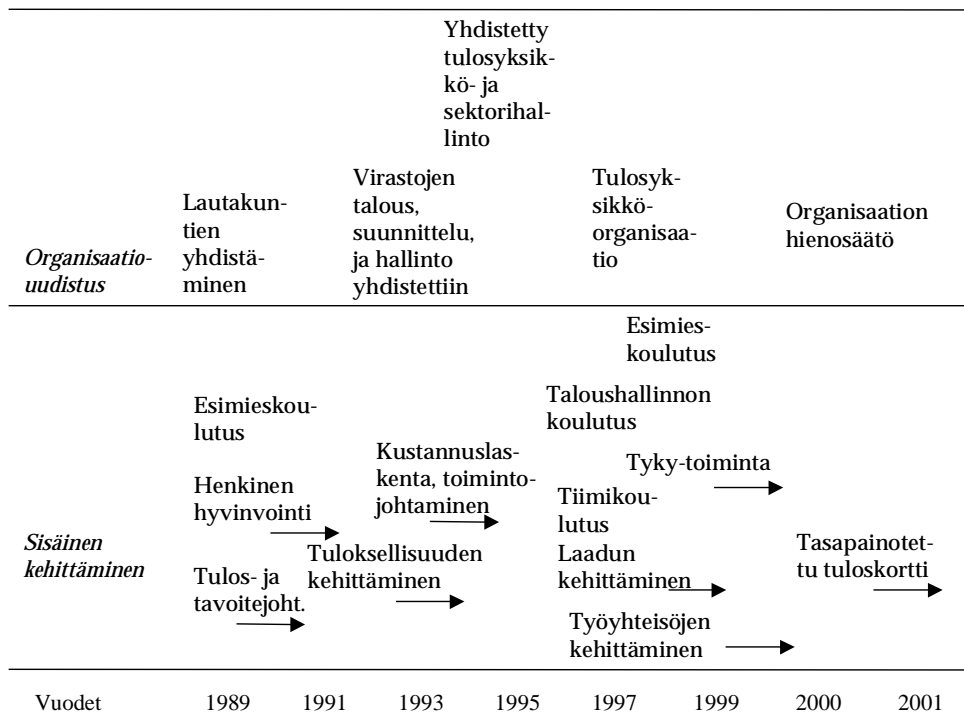
Sosiaali- ja terveystalvakeskuksen työ- ja palveluyksiköissä tapahtui 1990-luvulla muutakin kuin organisaatiomuutoksia. Asiakkaita ja potilaita palveltiin ja hoidettiin, toimintoja ja palveluja ja niiden sisältöä kehitettiin sekä henkilöstöä koulutettiin.

Jyväskylän kaupungin terveystalvakeskuksessa käynnistettiin 1990-luvun alkupuolella ns. TUOTTAVA-projekti, jonka tarkoituksena oli kehittää terveystalvakeskusten tuloksellisuus-, taloudellisuus- ja vaikuttavuusmittareita. Perimmäi-

senä tavoitteena oli tuloksellisuuden parantaminen. (Tuloksellisuuden arviointi terveyskeskuksessa 1994.) Vastaavanlainen tuloksellisuuden kehittämishanke, ns. TULVA-projekti oli käynnistynyt myös sosiaalivirastossa (Syyrakki 1993). Hankkeet olivat merkityksellisiä paitsi sisältönsä myös toimintatapansa vuoksi; työyhteisöjen henkilöstö osallistui niihin hyvin kattavasti. Työ eteni prosesinomaisesti, joskin usein vallitsevaa tunnetta kuvattiin ”suossa tarpomisena, jossa ei pääse eteen- eikä taaksepäin ja jossa on kaiken lisäksi vielä eksyksissä” (Syyrakki 1993, 8). Edellisten kehittämishankkeiden ohella Jyväskylän kaupunki järjesti koko henkilöstölleen tulos- ja tavoitejohtamiskoulutuksen (TULTA – projektin), jonka yhteydessä annettiin vuonna 1990 esimiesvalmennusta eri hallintokuntien esimiehille (Esimiehistä kannustajia 1990). Tällöin organisaatiossa alettiin vakiinnuttaa myös esimies-alaiskeskusteluja (Laakso 1990).

Taloudellisuutta ja kustannustietoisuutta painotettiin myös 1990-luvun puolivälissä. Valtakunnallisestikin esillä oli mm. terveydenhuollon tuotteistus ja kustannuslaskenta. Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalokeskus käynnisti oman projektin, joka myöhemmin liittyi osaksi Suomen Kuntaliiton perusterveydenhuollon tuotteistus- ja kustannuslaskentahanketta (Eriksson 1995; Lahtinen 1995). Kustannuslaskentaa ja tuotteistusta käsiteltiin laajasti työyhteisöissä ja niistä järjestettiin koulutusta. Oman lisänsä hankkeisiin toi esiin noussut toimintolaskenta, johon saatiin perehdytystä. Tunnelma työyhteisöissä oli samanlainen kuin aikaisemmin järjestetyissä tuloksellisuuden kehittämishankkeissa. Vuosina 1996–1997 järjestettiin tulosyksikköjen johtajille ja muille vastuuhenkilöille laaja talousasioiden koulutus, ja koko palvelukeskuksen esimieskoulutus aloitettiin vuonna 1997. Palvelujen uudenlainen organisointitapa edellytti myös työtapojen muuttamista. Kaupunki oli jaettu maantieteellisiin alueisiin, joiden sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluista vastasi oma henkilöstö. Ns. alueellisten vastuutiimien laaja koulutus toteutettiin vuosina 1996–1997 (Palvelut turvattiin 1998).

Samanaikaisesti edellisten hankkeiden kanssa aloitettiin systemaattinen laadun kehittäminen koko sosiaali- ja terveystalokeskuksessa. Laatukoulutusta suunnattiin laajasti henkilöstölle ja työyhteisöille, jotka käynnistivät omia hankkeitaan. Tavoitteena oli, että jokaisessa työyhteisössä tunnetaan laatutyöskentelyn perusasiat. (Palvelut turvattiin 1998). Laadun kehittäminen on vakiintunut osaksi normaalia toimintaa. Vuonna 1997 päättynyt LATE – laadukas terveyskeskushanke oli merkittävä käännekohta laadunkehittämisen kannalta. Stakesin asiantuntijoiden opastama hanke vahvisti henkilöstön sitoutumista oman työnsä kehittämiseen ja siitä aloitteen ottamiseen. Vuonna 1999 otettiin käyttöön organisaation sisäinen laatupalkinto, jonka tarkoituksena on kannustaa työyhteisöjä laadun kehittämisessä, saattaa eri tahoille tunnetuksi tehtyä laatutyötä ja palkita sitä. Vuonna 2000 käynnistettiin tasapainotettuun tuloskorttiin tutustuminen ja aloitettiin yksiköiden omien tuloskorttien laadinta. Kuviossa 9 on yhteenveto erilaisista kehittämishankkeista ja niiden ajoittumisesta. Työyhteisöjen kehittämiseen sisältyy ilmapiirikyselyjen toteuttaminen sekä niiden hyödyntäminen vuodesta 1996 jatkuvana toimintana, mistä on kerrottu tutkimuksen johdanto-osassa.



KUVIO 9 Sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiouudistukset ja sisäiset kehittämishankkeet sekä niiden ajoittuminen

Merkkejä vaikutuksista?

Kaikella edellä kuvatulla on todennäköisesti ollut yhteyttä siihen, minkälaiseksi sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen henkilöstö on työympäristönsä sekä hyvinvointinsa kokenut. Vaikutuksien voi olettaa tilanteesta ja asiasisällöstä riippuen ilmenneen sekä lyhyellä aikavälillä ilmapiirissä että pidemmällä aikavälillä organisaation ja työyhteisöjen kulttuuria muovaten. Yhdistetyn sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen historiasta saattaisi jo havaita trendejä, mikäli käytettävissä olisi sopivia aineistoja. Ilmapiirin ja hyvinvoinnin kehittymisestä ei ole saatavissa systemaattisesti samoilla mittareilla hankittua seurantatietoa 1990-luvun ensimmäiseltä puoliskolta. Ilmapiirin ja työstressin kartoitukset tehtiin tässä tutkimuksessa käytetyllä välineellä vuosittain vasta vuodesta 1996 lähtien ja käsillä oleva tutkimus kohdistuu ajanjaksoon 1997–2001. Tämän osuuden yhteenvedoksi on voitu kuitenkin tehdä karkea analyysi siitä, mitä sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa on henkilöstön kokemana tapahtunut vuodesta 1991 vuoteen 1997. Osittain siten *on saatu organisaatiokohtaisille kokemuksille jatkumoa myös vuodesta 1991 vuoteen 2001.*

Aikaisemmin esitellyn organisaatiouudistuksen, ns. SYTKE-projektin alussa vuonna 1991 tehdyssä kyselyssä oli organisaatioiden hallinnollista yhdistämistä koskeneiden kysymysten ohella myös joitakin vuosien 1996–2001 ilmapiirikyselyjen kanssa vertailukelpoisiksi saatavia ja samojakin kysymyk-

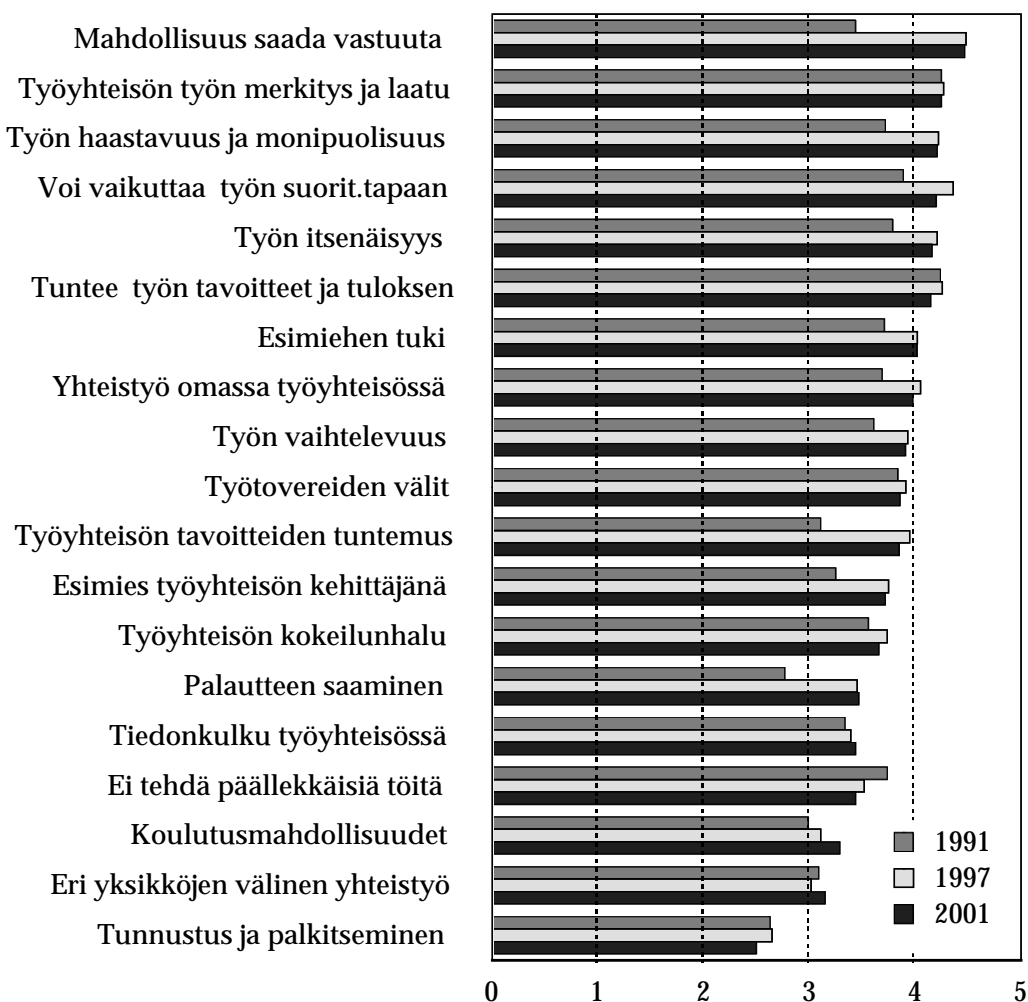
siä.¹⁰ Vuoden 1991 tulokset kuvastavat, mitä henkilöstö ajatteli työstään ja psykososiaalisesta työympäristöstään muutosten keskellä. Näiltä osin ei ole tehty samanlaista pitkittäisseurantaa, kuin mitä tehtiin suhtautumisesta organisaation uudistukseen (Laakso & Möttönen 2000). Koska käytettävissäni oli alkuperäinen vuoden 1991 SYTKE-aineisto, oli mahdollista yrittää tehdä vertailuja muuttuja- ja organisaatiotasolla ilmapiirikyselyjen 1997-2001 aineistojen kanssa. Vuonna 1991 sosiaali- ja terveystieteiden työntekijöistä kyselyyn vastasi noin 60 % molempien virastojen työntekijöistä, yhteensä 1 115 henkilöä. Koska vastausprosentti oli alhainen ja alhaisempi kuin ilmapiirikyselyissä (n. 80 %), tuloksiin on suhtauduttava suuntaa antavasti, kuten myös sen vuoksi, että eri kyselyjen kysymykset eivät muotoilultaan olleet täysin samoja. Vuonna 1991 asteikot olivat myös 5-portaisia ja vastausvaihtoehdot olivat yleensä tyyppiä täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Joidenkin kysymysten kohdalla ääripäät olivat erittäin hyvä – erittäin huono ja erittäin paljon ja erittäin vähän. Kaikkia muuttujia voitiin käsitellä Likert-tyyppisesti ja muuttujille voitiin laskea keskiarvot, kuten on tehty vuosien 1997 ja 2001 aineistoissa. Mitä suurempi keskiarvo oli, sen parempi oli tilanne kysymyksen edustamassa asiassa. Muuttujissa kiinnitettiin erityisesti huomiota niiden sisällölliseen vertailtavuuteen.

Kuviosta 10 voi päätellä, että suurin muutos useissa työyhteisöjen ilmapiiritehtävissä oli tapahtunut vuosien 1991 ja 1997 välillä – aikana jolloin organisaatio ja henkilöstö olivat monien muutosten ja kehittämissuunnitelmien kohteena. *Työteon perusasiat*, työn merkitykselliseksi ja laadukkaaksi kokeminen, työtovereiden väliset ihmissuhteet sekä oman työn tavoitteiden tunteminen *ovat koko tarkastellun 1991–2001 jakson säilyttäneet hyvän tasonsa*. Koko työyhteisön *tavoitteiden tuntemisessa on tapahtunut kehittymistä* vuoden 1991 jälkeen, mitä tulosta voidaan pitää johdonmukaisena seurauksena tavoite- ja tulosjohtamisen käyttöönotosta sekä työtapojen muuttamisesta. Organisaatiouudistusten tavoitteiden mukaisesti *työn itsenäisyys ja vastuun saaminen olivat lisääntyneet*. Myös esimieskoulutukseen sijoittamisen voidaan päätellä tuottaneen tulosta, mihin voidaan liittää *edistys palautteen antamisessa ja esimiehen tuessa*. *Työn kehittävätkä ominaisuudet*, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työn haastavuus ja monipuolisuus *sekä koulutusmahdollisuudet samoin kuin yhteistyö omassa työyhteisössä olivat parantuneet*.

Vuoden 1991 kyselyssä ei kartoitettu suoraan työn kuormittavuutta. Epäsuorasti sitä arvioi kysymys työnjaon toimivuudesta, missä kehitys on vuodesta 1991 mennyt taaksepäin, samoin kuin tunnustuksen antamisessa ja palkitsemisessa. Santalainen (1990, 20–26) on kuvannut, kuinka tuloksellisuuden arviointi kehittyi kantaaltona ja synnyttää organisaatioon tuloskulttuuria. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa *tietoisesti tavoitelluista asioista useat näyttävät toteutuneen pitkällä aikavälillä – kehittämisen aallot ovat kantaneet*. Kuviosta 10 näkyy kuitenkin hienoisia merkkejä aallonharjalta alaspäin laskeutumisesta vuodesta 1997 myös muissa kuin palkitsemista ja työnjakoa kuvanneissa tekijöissä. Sel-

¹⁰ Ns. SYTKE-kysely ja v. 1996 käyttöön otettu ilmapiirikysely oli kehitetty läheisessä yhteydessä olleissa yksiköissä.

vitettäessä työyhteisöjen ilmapiiritekijöitä, niiden yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin sekä ilmiökokonaisuuden kehittymistä vuosien 1997–2001 aikana voidaan tätä kuvaa tarkentaa. Tutkimuksen tarkastelujakso päättyy vuoteen 2001, joten 1990-luvun loppupuolen kehittämistyön mahdolliset tulokset saattavat näkyä vasta myöhemminä vuosina.



KUVIO 10 Työyhteisön ilmapiiriä kuvanneet tekijät sosiaali- ja terveyspalveluissa vuosina 1991 (n = 1115), 1997 (n = 1683) ja 2001 (n = 1657), asteikko 1 (huono tilanne)–5 (hyvä tilanne)

5.1.2 Suhtautuminen henkilöstöön

Vuonna 1989 Jyväskylän kaupunkiorganisaatiossa oli aloitettu yhdessä Työterveyslaitoksen kanssa henkinen hyvinvointi -projekti, jonka yhteydessä ja seurausena arvioitiin seuraavina vuosina kaupungin työyhteisöjen ilmapiirejä ja työstressiä (Syyrakki 1993, 25). Vuonna 1997 palvelukeskus oli liittynyt ns. työky-projektiin, jonka yhteydessä koko henkilöstölle suunnattiin ensimmäinen työkykyindeksikysely (Palvelut turvattiin 1998.)

Edelleen ajankohtaisen, vuonna 1996 hyväksytyyn sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksen laatupolitiikan periaatteiden mukaan mm. henkilöstön ammattitaidosta pidetään huolta riittävällä koulutuksella ja kannustamalla omaehtoiseen kehittämiseen. Palvelukeskuksella on myös toimiva palaute-, palkitsemis- ja henkilöstön osallistumisjärjestelmä. Henkilöstön vastuuta ja sitoutumista työhönsä edistetään mm. tiimityöllä ja verkostoitumisella. Työyhteisöjen hyvinvointia arvioidaan säännöllisten ilmapiirimittausten avulla. (Sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksen laatupolitiikka 2002.) Samat periaatteet kirjattiin vuonna 1997 vielä vuonna 2001 voimassa olleeseen sosiaali- ja terveystalvvelujen strategiaan (1997), jossa henkilöstöpolitiikan tavoitteena oli hyvinvoiva, työkykyinen ja ammattitaitoinen henkilöstö. Henkilöstöpolitiikan peruspilareiksi asetettiin:

1. kaikkiin suuntiin tapahtuva aktiivinen ja avoin tiedotus
2. perehdyttäminen ja uuden tiedon hallinta
3. oikeudenmukainen ja kannustava palkkaus
4. säännölliset vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet sekä toimiva työpaikkademokratia
5. aloitteellisuuteen ja luovuuteen kannustaminen ja niistä palkitseminen
6. jatkuva ammatillinen täydennyskoulutus
7. henkilöstön hyvinvoinnista, viihtyvyydestä, työkyvystä ja työympäristöstä huolehtiminen
8. tasa-arvoiset työyhteisöt, laadukas henkilöstön suunnittelu ja hankinta sekä liikkuvuus.

Kunkin henkilöstöstrategian osa-alueen nykytila arvioitiin ja tarvittaessa tehtiin muutosehdotus. *Tutkimuksen empiirisessä osassa on mahdollista ilmapiirimittausten perusteella seurata jossakin määrin asetettujen tavoitteiden toteutumista.* Tämän vuoksi, ja koska ”lupausten” täyttyminen on merkittävä tekijä ilmapiirin muodostumisessa, tarkastellaan henkilöstöstrategiaa vielä jonkin verran. Jossakin määrin positiiviseksi arvioitiin kohtien 1, 4 ja 7 lähtötilanne. Tiedottamista tuli mm. kehittää keskustelempaan, vuorovaikutteisempaan suuntaan, olemassa olevia yhteistoimintajärjestelmiä tuli aktivoida ja saattaa tuloskeskustelut käytännöksi sekä muuttaa kulttuuria tiedolla ohjaamisen suuntaan. Henkilöstön hyvinvoinnista oli huolehdittu mm. tyky-toiminnalla ja työyhteisöjen tilaa oli arvioitu säännöllisillä ilmapiirimittauksilla. Vahvuutena oli myös salliva ilmapiiri erilaisten tapahtumien järjestämiseksi. Kriisiyhteisöjen auttamiseen tuli kiinnittää huomiota, hyviä ideoita tuli palkita ja työssä onnistumista tuoda esille. Myös työkuulttuurin epäkohdat tuli ottaa tarkasteluun.

Kohtien 2 ja 6 lähtötilanteet todettiin epätyydyttäväiksi. Perehdyttämiseltä ja koulutukselta odotettiin suunnitelmallisuutta, koulutukseen haluttiin lisäresursseja sekä omien sisäisten voimavarojen laajempaa käyttöä. Palkkaus ei ollut oikeudenmukaista ja kannustavaa (kohta 3), ja tavoitteeksi asetettiinkin epäkohtien korjaus. Aloitteellisuuteen ja luovuuteen kannustamisessa (kohta 5) nähtiin myös puutteita ja kehittämistoimenpiteenä esitettiin mm. kehityskeskustelujen vakiinnuttamista. Kohdan 8 lähtötilanteessa nähtiin negatiivisena asennetason esteet ja palvelutarpeen ja henkilöstörakenteen kohtaamattomuus, minkä vuoksi tavoitteiksi asetettiin mm. aktiivisempi henkilöstösuunnittelu, työkierto sekä aktiivisten tilanteiden luominen projekteilla. (Sosiaali- ja

terveyspalvelujen strategia 1997.) Sosiaali- ja terveyspalvelukeskuksen henkilöstötilinpäätös (2000), jossa joidenkin edellä mainittujen tavoitteiden toteutumisesta voitaisiin seurata, tehtiin ensimmäisen kerran vuotta 1999 koskevana. Kuten tilinpäätöksessä todettiin, se oli uusi ja sisällöltään kehitteillä ollut asia.

5.2 Aineisto

Tutkimuksen empiirisen osuuden aineistoa ei ole koottu alun perin käsillä olevaa tutkimusta varten, vaan aineistosta tehdään sekundaarianalyysia. Tutkimus kohdistuu pääasiassa vuosien 1997 ja 2001 kyselyjen aineistoon, joskin joissakin kohdin viitataan myös vuosien 1998–2000 aineistoihin. Tiedot kerättiin kunkin vuoden helmi- ja maaliskuun välisenä aikana kohdeorganisaation koko vakituiselle henkilöstölle sekä pitkäaikaisille sijaisille lähetetyn kyselylomakkeen avulla (liite 4). Lomakkeella oli työyhteisön ilmapiiriä sekä työntekijöiden kokemaa stressiä mittaaviksi tarkoitettuja kysymyksiä. Lisäksi kysyttiin työntekijöiden oma arvio siitä, montako erityyppistä sairauspoissaolopäivää hänellä oli ollut viimeisen kahdentoista kuukauden aikana. Kokonaisuutta nimitetään tässä ilmapiirikyselyksi. Vuoden 2001 kyselyn yhteydessä tiedusteltiin myös työntekijöiden kokemuksia ilmapiirikyselyjen hyödyntämisestä työyhteisöissä sekä arvioita ilmapiirikyselyjen hyödyntämisestä muutamien kriteereiden mukaan (liite 5). Eteenpäin suuntautuneilla kysymyksillä pyydettiin puolestaan arviointeja siitä, mihin suuntaan muutamia asioita vastaajan mielestä olivat kehitymässä.

Kyselyistä oli etukäteen kerrottu organisaation sisäisessä tiedotteessa, ja myös esimiehet ottivat asian esille työpaikkakokouksissa. Kyselylomakkeet toimitettiin työyksikköihin, joista ne jaettiin kullekin työntekijälle. Jotta työyhteisölle saataisiin tulostusvaiheessa mahdollisimman kattavat ja oikeat tiedot, lomakkeelle oli esitätetty työyksikön ja tulosyksikön koodit. Muina taustatietoina kysyttiin ikäryhmää, sukupuolta, ammattiasemaa ja nykyisissä tehtävissä toimittua aikaa joskin vaihtelevasti eri vuosina. Syynä vaihtelevuuteen oli työntekijöillä esiintynyt pelko tunnistettavuudesta. Luottamuksellisuutta korostettiin kaikissa vaiheissa. Täytetyt lomakkeet palautettiin työyksikköjen keräilylaatikkoihin, jotka toimitettiin avaamattomina analyysiin. Halutessaan vastaaja saattoi lähettää lomakkeensa myös suoraan käsittelyyn.

Vaikka kysymyksessä oli kokonaistutkimus, vastausprosentti ei ollut 100. Eri vuosien vastanneiden lukumäärä, vastausprosentti ja puuttuvat havaintoarvot on esitetty liitteessä 6. Vastausprosentit ovat kunkin vuonna olleet hyvät, n. 88 ja 78 prosentin välillä. Vastaamatta jättämisen syitä olivat vastaamisen vapaaehtoisuus, lomat ja muut tilapäiset poissaolot sekä unohdukset.

Ilmapiiriä ja stressiä mitanneiden kysymysten kohdalla puuttuvia havaintoarvoja oli vähän. Esimerkiksi vuoden 2001 aineistossa ilmapiirikysymysten puuttuvien tietojen osuus vaihteli 0,2 %:sta 1,9 %:iin ja stressikysymysten 0,5 %:sta 1,4 %:iin. Puuttuvien havaintoarvojen ongelma tulikin esille ikäryhmä-, sukupuoli- ja ammattiasemamuuttujien kohdalla. Puuttuvien havaintoar-

vojen vaikutusta tuloksiin tarkasteltiin vertaamalla ilmapiiri- ja stressikeskiarvoja taustatietojen ilmoittamisen mukaan. Ilmapiiri- ja stressikeskiarvot (eri kysymysten summamuuttujat) eivät poikenneet tilastollisesti merkitsevästi ikäryhmän, sukupuolen, ammattiaseman ja työssäoloajan mukaisissa vertailuissa. Taustamuuttujien osuutta koskevissa johtopäätöksissä on muistettava mahdollinen valikoituminen.

Vuoden 2001 aineistossa havaittiin, että kaikkien taustatietojen puuttuminen ei kasautunut suuressa määrin samoille henkilöille. Tällaisia oli 2,1 % vastanneista. Yleisimmin puuttui tieto ammattiasemasta. Vastannut itse ratkaisi myös, mihin ammattiaseman luokkaan hän sijoitti itsensä. Rajanveto ei ollut aina yksinkertaista, koska esim. asiantuntija-asemassa ollut saattoi olla myös esimies. Esimerkkinä asiantuntija-asemasta lomakkeella oli sosiaalityöntekijä ja lääkäri. Sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen selvityksen (Sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen hallinnon osuus henkilöstöstä ja menoista 1988) mukaan vuonna 1998 esimestehtäviä oli 6 prosentilla vakituisesta henkilökunnasta. Joillakin oli samanaikaisesti myös asiakastyötä (esim. sosiaalityöntekijät, lääkärit, osastonhoitajat), ja he saattoivat kuulua asiantuntija-asemaan. Johto- ja esimiesasemassa olevien osuus oli ilmapiirikyselyissä 8 % vuonna 1997 ja 7 % vuonna 2001.

TAULUKKO 2 Ilmapiirikyselyyn vastanneiden ikäryhmittäiset prosenttiosuudet verrattuna henkilöstötilinpäätöksen 2001 tietoihin

Ikäryhmä	Henkilöstötilinpäätös 2001, vakituiset ja väliaikaiset työntekijät, eri ikäryhmien %-osuudet (N = 2 620)	Ilmapiirikysely 2001, eri ikäryhmien %-osuudet (N = 1 569)
alle 30 v	10	7
30 – 39 v	24	23
40 – 49 v	37	42
50 v -	29	28
Yhteensä	100	100

Sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen vakituisesta henkilöstöstä oli vuonna 2001 naisia 93,9 % ja miehiä 6,1 %. Vuoden 2001 aineistossa prosenttiosuudet olivat 93,5 ja 6,5. Kyselyyn vastasivat myös pitkäaikaiset sijaiset, joten sukupuolijakaumien tarkkaa vertailua ei voi tehdä, mutta aineiston edustavuus näillä luvuilla oli hyvä. Tutkimusaineistojen ikäjakaumien vertaaminen sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen henkilöstön ikäjakaumiin oli hankalaa. Kyselyyn olivat voineet vastata tilapäisistä työntekijöistä myös pitkäaikaiset sijaiset, joiden osuutta ja ikäjakaumaa ei erikseen ollut tiedossa. Myöskään vuodelta 1997 ei ollut henkilöstötilinpäätöksen tietoja. Vuoden 2001 henkilöstötilinpäätöksen (Henkilöstökertomus 2001) mukaan vakituisen ja tilapäisen henkilöstön ikäjakaumat poikkesivat toisistaan. Tilapäisessä henkilöstössä nuorten osuus on suurempi ja vanhempien ikäryhmien osuus pienempi kuin vakituisessa henkilöstössä. Sama ilmiö vaikuttaa myös nykyisissä tehtävissä toimitun ajan ja

kaumiin. Tämän tiedon ja taulukon 2 ikäjakaumien vertailun perusteella aineisto kuvanee melko hyvin kohdejoukkoa.

5.3 Mittarit

5.3.1 Ilmapiirin mittaaminen

Ilmapiirin mittaamiseen käytettiin Efektia Oy:n kehittämää ja omistamaa kyselylomaketta (liite 4), johon sisältyi 56 kysymystä. Lomakkeen käyttöön ja esittämiseen tässä tutkimuksessa on saatu lupa. Kysymysten mitta-asteikot olivat Likert-tyyppiset, siten, että jokaiseen väittämään saattoi vastata vaihtoehdoilla: täysin samaa mieltä (5), osittain samaa mieltä (4), en samaa enkä eri mieltä (3), osittain eri mieltä (2) ja täysin eri mieltä (1). Kuten tavanomaista, peräkkäisten luokkien ajateltiin olevan yhtä kaukana toisistaan, joten niitä käsiteltiin välimatka-asteikollisina (ks. Nummenmaa, Kuusinen, Konttinen & Leskinen 1997, 178–179).

Vuoden 2001 muuttujajoukosta tehtiin faktorianalyysi pääakselimenetelmällä käyttäen vinokulmaista rotaatiota (Oblimin), jossa faktorit voivat korreloivat keskenään. Faktoreita muodostui seitsemän, ja niihin jäi yhteensä 38 muuttujaa. Faktoroinnissa käytettiin tavanomaisia teknisiä kriteerejä, esim. kommunaliteeteilta ja faktorilatauksilta vaadittiin vähintään 0,30 arvoa. Yhteen faktoriin jätettiin sisällöllisten seikkojen vuoksi muuttuja, jonka lataus faktorilla oli 0,27. Faktoreiden sisältöön kiinnitettiin erityisesti huomiota pitäen silmällä teoriaosassa koottuja tietoja ilmapiiriä ja hyvinvointia muodostavista tekijöistä. Tulosta edelsi erilaisten ratkaisujen kokeileminen; tulokset eivät juurikaan poikenneet toisistaan. Faktoreiden selitysosuus kokonaisvaihtelusta oli 51,8 %. Faktoreihin sisältyneiden muuttujien lataukset, kommunaliteetit sekä faktoreiden selitysosuudet ilmenevät liitteestä 7.

Kuhunkin faktoriin tulleista muuttujista tehtiin summamuuttuja laskeamalla muuttujien saamat arvot yhteen ja jakamalla summa muuttujien lukumäärällä. Näin summamuuttujien arvoja voitiin ilmaista myös asteikolla 1–5, mikä helpotti ilmapiiriulottuvuuksien vertailua. Summamuuttujia nimitetään jatkossa ilmapiirifaktoreiksi tai ilmapiiriulottuvuuksiksi. Niille laskettiin taulukosta 3 ilmenevät Cronbachin alfa -kertoimet vuoden 2001 aineistossa.

Teoreettista tarkastelua koskeneessa yhteenvedossa (kohta 3.8) todettiin tiettyjen ilmapiiritekijöiden keskeisyys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Nämä tekijät kuuluvat jossakin muodossa ilmapiiriulottuvuuksien ja -tekijöiden ryppäeseen, joka muodostuu ilmapiiriä (tai psykososiaalista työympäristöä) teoriaosassa valottaneiden tutkijoiden käsityksistä. Nyt saaduissa ilmapiirifaktoreista (liite 7) voidaan löytää keskeiset ilmapiiriulottuvuudet.

TAULUKKO 3 Ilmapiirifaktorit (summamuuttujat) v. 2001 ja niiden alfa –kertoimet

Ilmapiirifaktori	Alfa	Muuttujien määrä	N
F1 Työyhteisön toimivuus	0,88	9	1 601
F2 Esimiestoiminta	0,90	9	1 588
F3 Työn kuormittavuus	0,72	3	1 625
F4 Työn kehittävyys	0,84	7	1 629
F5 Palkitseminen	0,75	3	1 629
F6 Tulostietoisuus	0,70	3	1 631
F7 Tasapuolisuus	0,72	4	1 605

Ilmapiiriulottuvuudet perustuvat yksittäisiin kysymyksiin, joiden on ajateltu mittaavan takana olevaa teoreettista vastinetta. Tässä tutkimuksessa kysymykset olivat valmiina, mutta ne olisivat saattaneet olla jossakin määrin toisenlaisia, jos ne olisi rakennettu teoria- ja tutkimustietoon nojautuen. Nyt saatua ilmapiiriulottuvuuksia koskenutta tulosta ei kuitenkaan voida pitää teoreettisilla perusteilla huonona. Oheisessa luettelossa on kunkin faktorin kohdalla viitattu joihinkin teoriaosassa mainittuihin tutkijoihin, joilla esimerkiksi kyseinen ilmapiiriominaisuus tai sellaiseksi katsottava esiintyy. Kuten aikaisemmin mainittiin ja myös teoriaosassa havaittiin, eri tutkijoilla esiintyy samanlaisia keskeisiä ilmapiirin tekijöitä. Ilmapiirifaktoreiden nimet ja sisältö olivat seuraavat.:

1. *Työyhteisön vuorovaikutuksen* faktoriin kuului muuttujia, jotka kuvasivat mm. työntekijöiden keskinäistä yhteistyökykyisyyttä, luottamusta ja kommunikaatiota. (esim. Litwin & Stringer 1968; Rubenowitz 1989; Karasek & Theorell 1990.)
2. *Esimiestoiminnaksi* nimetyssä faktorissa keskeisiä muuttujia olivat esimieheltä saatu tuki ja palaute, henkilöstöasioiden hoito sekä motiivointi yhteistyöhön. (esim. Juuti 1988; Kopelman, Brief & Guzzo 1990.)
3. *Työn kuormittavuuden* faktoriin kuului kiirettä työssä ja työn henkistä raskautta sekä henkilöstömäärän riittävyyttä mittaavia muuttujia. (esim. Rubenowitz 1989; Karasek & Theorell 1990.)
4. *Työn kehittävyden* faktoriin sisältyi muuttujia, jotka kuvasivat toisaalta vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja toisaalta sitä, missä määrin työ oli haasteellista ja siinä saattoi käyttää omaa osaamistaan ja kehittää itseään. (esim. Litwin & Stringer 1990; Rubenowitz 1989; Karasek & Theorell 1990; Moran & Volkwein 1992.)
5. *Palkitsemisen faktorin* muuttujilla arvioitiin palkkauspolitiikan oikeudenmukaisuutta, oman palkan kohdallaan oloa sekä tuloksista palkitsemista. (esim. Litwin & Stringer 1990; Kopelman, Brief & Guzzo 1990; Moran & Volkwein 1992.)
6. *Tulostietoisuudeksi* nimetyllä faktorilla kuvattiin sitä, missä määrin työntekijä tuntee oman työnsä ja työyhteisönsä tulokset suuremman kokonaisuuden osaksi. Työyhteisön tuottamien palvelujen laadun arviointi sisällytettiin tähän faktoriin, joskin jälkikäteen harkittuna se sisältönsä ja latauksensa puolesta olisi voitu jättää pois. (esim. Hackman & Oldham 1980; Kopelman, Brief & Guzzo 1990.)
7. *Tasapuolisuus*-faktorin nimeä jouduttiin hakemaan kauimmin. Kolmea muuttujaa yhdistävänä tekijänä on työnjaon onnistuminen ja sen oikeudenmukaisuus. Neljäs muuttuja koskee eri ammattiryhmien tasavertaisuutta työssä. Edellisten puuttumista voidaan pitää epäoikeudenmukaisena kohteluna, joka Elovainion ja Kivimäen (2002) analyysin mukaan viestii sen kohteeksi joutuneelle, ettei häntä arvosteta ryhmässään.

Tasapuolisuuden käsite on siten lähellä oikeudenmukaisuuden käsitettä. (esim. Moran & Volkwein 1992.)

Faktoriansalyysit toistettiin vuosien 1997–2000 aineistoissa, ja faktoreiden pysyvyys oli hyvä. Muutosten tarkastelun yhteydessä luvussa 7 on esitetty vuosien 1997 ja 2001 faktoreiden korrelaatiot.

5.3.2 Stressin mittaaminen

Stressin mittaamiseen oli käytettävissä myös valmiit kysymykset, jotka oli sisällytetty kunkin vuoden ilmapiirikyselyn yhteyteen. Kysymyksiä oli seitsemän ja ne näkyvät taulukossa 4:

TAULUKKO 4 Stressiä mittaavien kysymysten vertailu kolmen lähteen mukaan

Stressiä mittaava kysymys	Ilmapiiri- kyselyt 1997–2001	Työter- veyslai- tos 1990	Jyväskylän kaupunki
Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?	X	X	X
Oletko viimeaikoina ollut poikkeuksellisen väsynyt?	X	X	X
Oletko hermostunut?	X	X	X
Onko sinulla vaikeuksia nukkumisessa? (nukahtaminen, unen katkonaisuus, liian aikainen heräily)	X		
Onko unen päästä kiinni saaminen sinulle helppoa?		X	X
Onko sinulla päänsärkyä?	X	X	
Onko sinulla vatsakipuja?	X	X	X
Tuntuuko sinusta työhön lähtiessäsi, että haluaisit mieluummin jäädä kotiin?	X		X

Ilmapiirikyselyn stressikysymysten alkuperä löytyy Jyväskylän kaupungin henkinen hyvinvointi -projektista. Sen yhteydessä käytettyihin työyhteisökyselyihin sisältyi stressiä tai stressioireita mittaavia kysymyksiä, jotka oli muokattu Työterveyslaitoksen työstressikyselyistä. Viimeksi mainittu muodostaa kokonaisuuden, jossa on suppeampi ja laajempi lomakkeisto. Lisäksi kolmella täydentävällä kyselyllä voidaan selvittää tarkemmin työn koettuja henkisiä vaatimuksia, koettuja oireita sekä työn kehittämistoimenpiteitä. Kyselyt on esitelty julkaisussa Elo, Leppänen, Lindström & Ropponen (1990). Tätä tutkimusta varten käytettävissä ovat olleet myös julkaisussa esitellyt alkuperäiset kyselylomakkeet, joihin on voitu verrata omia ilmapiiri- ja stressimittareita. Täydentäviin osiin sisältyy kysymyksiä, joita oli mukana tässä tutkimuksessa.

Kussakin taulukossa 4 esitellyssä mittaristossa oli käytetty samoja 5-portaisia asteikkoja, kuitenkin siten, että eri kysymysten kohdalla asteikkoarvojen nimitykset voivat vaihdella. Yleisin muoto oli 1) ei koskaan/en koskaan, 2) melko harvoin, 3) silloin tällöin, 4) melko usein ja 5) erittäin usein/jatkuvasti.

Tässä tutkimuksessa nukkumista koskenut kysymys oli sisällöltään laajempi kuin henkinen hyvinvointi -projektissa käytetty ”onko unen päästä kiinni saaminen sinulle helppoa”. Työterveyslaitos on käyttänyt tämän kysymyksen ohella toista kysymystä ”millainen yönesi on”.

Työterveyslaitoksen käyttämät stressin oireita mittaavat kysymykset perustuvat kansainväliseen ja kotimaiseen kehittämistyöhön. Mittareiden luotettavuutta on tutkittu lukuisissa työterveyslaitoksen tutkimuksissa (Elo, Leppänen, Lindström & Ropponen 1990, 30-31, 36-37), joissa kysymyksiä on yhdistetty summa-asteikoiksi. Erilaisten summa-asteikkojen reliabiliteetti on ollut hyvä. Tässä tutkimuksessa käytetyistä seitsemästä stressikysymyksestä tehtiin myös summa-asteikko laskemalla kunkin kysymyksen saamat arvot yhteen ja jakamalla summa osioiden lukumäärällä. Saatu mittari nimettiin stressi-indikaattoriksi. Vuoden 2001 aineistossa stressi-indikaattorin Cronbachin alfa-arvo oli 0,87 (n = 1614). Vuosien 1997-2000 aineistoissa arvot olivat 0,84-0,86.

5.3.3 Sairauspoissaolojen mittaaminen

Sairauspoissaolojen mittaamisessa käytettiin kyselyyn vastanneen omaa arviointia siitä, kuinka monta päivää viimeisen kahdentoista kuukauden aikana hän oli ollut sairauslomalla. Poissaolot eroteltiin syiden mukaan, ja näitä olivat infektiosairaudet, tuki- ja liikuntaelinsairaudet, tapaturmat, psyykinen kuormittuneisuus ja muut syyt. Työntekijöiden sairauspoissaolojen määrää koskevien arviointien on havaittu korreloivan vahvasti todellisten sairauspoissaolojen määrän kanssa. Rees ja Cooper (1993) suosittelivatkin työntekijöiden omien arviointien käyttöä tutkimuksissa silloin, kun sairauspoissaoloja ei saada muutoin selville.

Vastanneiden arvioita sairauspoissaolojen määrästä verrattiin myös kohdeorganisaation henkilöstötilinpäätöksessä ilmoitettuihin lukuihin. Vertailut ovat suuntaa antavia, koska vakituisen ja tilapäisen henkilöstön sairauspoissaolot poikkeavat huomattavasti toisistaan. Myöskään pitkäaikaisten sijaisten osuutta ilmapiirikyselyyn vastanneista ei voida tietää täsmällisesti. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen henkilöstötilinpäätöksessä 1999 (Henkilöstötilinpäätös 1999) oli esitetty kaava, jonka mukaan sairauspoissaolot voitiin suhteuttaa henkilötövuosien määrään. Samalla kaavalla vuoden 2001 henkilöstötilinpäätöksen (Henkilöstökertomus 2001) mukaan sairauspoissaolot työvuosina olivat 4,6 % henkilötövuosista. Vuoden 2001 ilmapiirimittauksen mukaan sairauspoissaolot (17 758 päivää) työvuosiksi (työvuosi 253 työpäivää) muutettuna olivat 4,4 % kyselyyn vastanneiden työvuosien määrästä. Oletuksena oli, että vastanneet olivat olleet viimeiset kaksitoista kuukautta työssä sairauspoissaolot pois lukien. Sairauspäiviä keskimäärin sairastanutta kohti oli sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen henkilöstötilinpäätöksen 2001 mukaan 15 päivää ja ilmapiirikyselyn mukaan 15,3 päivää. Edellä esitettyjen selvitysten perusteella ilmapiirikyselyyn vastanneiden itsearvioituja sairauspoissaoloja voidaan pitää luotettavana mittarina tarkasteltaessa niiden yhteyttä muihin muuttujiin.

5.4 Analyysejä ohjannut asetelma

Schneiderin (1990, 385–386) mukaan ilmapiirin tutkimuksessa tulisi olla jokin strategisesti tärkeä fokus tai teema. Tässä tutkimuksessa ilmapiiriä tarkastellaan henkilöstön hyvinvoinnin yhtenä määrittäjänä. Tutkimus käynnistyi – perusteluna sille, miksi ilmapiiristä ollaan kiinnostuneita – organisaation tuloksellisuuden tarkastelusta, jonka yksi näkökulma on henkilöstön aikaansaannoskyky. Tutkimuksen käytännön tarkastelukehyksessä (ks. kohta 1.1) aikaansaannoskyvyn mittareina olivat mm. sairauspoissaolot ja ilmapiiri, jota ei oltu tarkemmin määritelty. Myöskään näiden kahden aikaansaannoskyvyn indikaattorin mahdollisia yhteyksiä ei oltu käsitelty. Edellä todettu ei sulje pois sitä, että tuloksellisuuden arviointiväline voi perustua teoreettiseen ja tutkimustietoon. Tämän tutkimuksen tehtävänä olikin aluksi löytää ilmapiirin käsitteelle sisältöä ja selvittää, missä määrin sekundaariaineiston valmiit kysymykset mittaavat ilmapiiriksi nimettyä kokonaisuutta. Tutkimuksen teoriaosassa selvitettiin ilmapiirin ja ilmapiiritekijöiden sekä hyvinvoinnin yhteyksiä, joita tutkittiin myös empiirisessä osassa. Teoriaosassa todettiin ilmapiirin voivan muuttua ja ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutosta kohdeorganisaatioissa tarkasteltiin myös empiirisesti.

Tässä tutkimuksessa konkretisoitiin henkilöstön aikaansaannoskyvystä ilmapiirin sekä stressin kokemuksilla ja sairauspoissaoloilla mitattu hyvinvointi. Tutkimuksen empiirinen osa keskittyi ilmapiirin ja hyvinvoinnin yhteyteen ja näiden muutokseen. Kehittymisen ja kehittämisen näkökulmat yhdistävät yksilötason ja yhteisötason tarkastelua. Yksilötason analyyseissä työntekijän hyvinvoinnin kannalta oletettiin merkittäväksi, missä määrin työntekijä kokee työnsä kehittäväksi. Muutosta tutkittaessa työyhteisöjen hyvinvointia tarkasteltiin mm. työyhteisöjen oman, ilmapiirikyselyjä hyödyntäneen kehittämistoiminnan kannalta. Empiirinen osuus rajoittuu vain osaan ilmapiirin ja hyvinvoinnin ilmiömaailmasta.

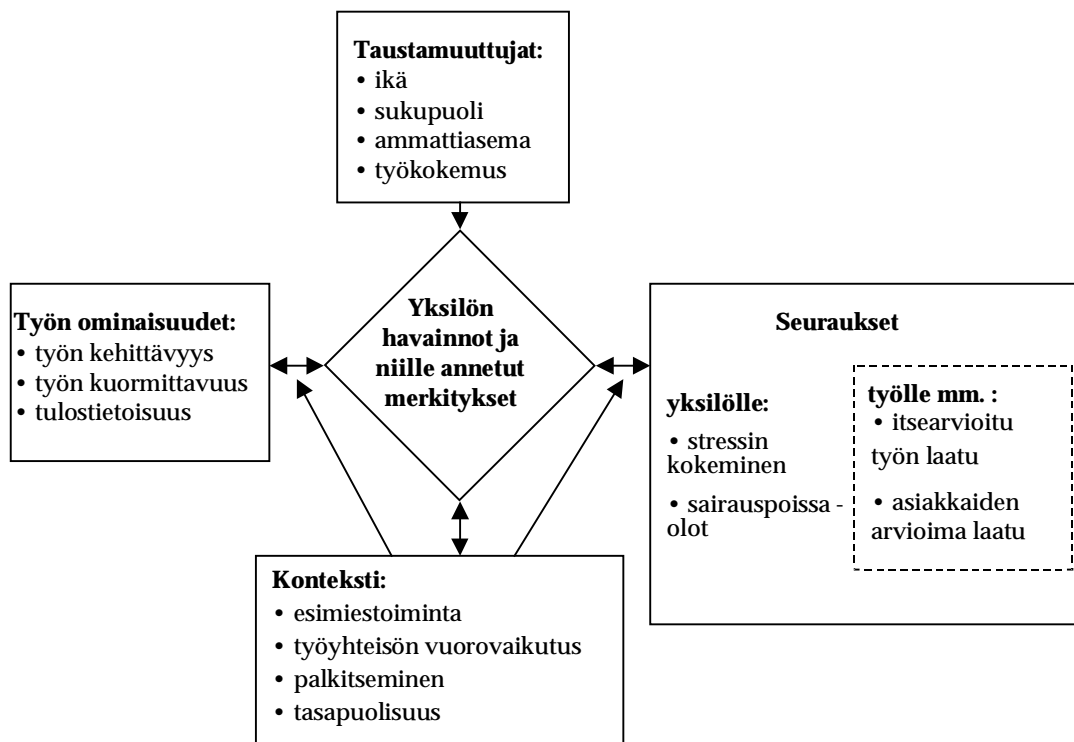
Yksilötason aineiston analysointia varten luotiin asetelma (kuvio 11), joka auttoi sijoittamaan ilmapiirimuuttujista tiivistetyt ulottuvuudet teoreettisesti perustelluksi kokonaisuudeksi. Asetelma liittyy yhteen:

- a) ilmapiirin käsitteen (työympäristöä koskevat subjektiiviset havainnot ja niille annetut merkitykset, joihin vaikuttavat yksilöiden vuorovaikutus ja laajempi toimintaympäristö)
- b) yksilön hyvinvoinnin kannalta merkittävät ilmapiiriä muodostavien havaintojen kohteena olevat työn ja muun työympäristön ominaisuudet
- c) yksilön taustaa kuvaavat ominaisuudet
- d) ilmapiirikokemusten seuraukset yksilön hyvinvoinnille sekä työlle.

Asetelmassa sovellettiin Karasekin ja Theorellin (1990) mallia (työn autonomian ja työ psykologisten vaatimusten yhteys stressin kokemiseen ja esimiehen ja työyhteisön tuen vaikutus tähän yhteyteen, kohta 3.6.5) ja Hackmanin ja Oldhamin mallia (1980) (työn ydinpiirteet ja niiden yhteydet tulosmuuttujiin sekä

työn kontekstimuuttujien vaikutus tähän yhteyteen, kohta 3.4.2). Kopelmanin ym. (1990) ja Kalimon (1987) mallien sisältämät yhteiskunta, muu toimintaympäristö ja kulttuuri vaikuttavat asetelman ulkopuolelta yksilön havaintoihin ja niille annettuihin merkityksiin.

Faktorianalyysin tuloksena löydetty seitsemän ilmapiiriulottuvuutta voitiin sijoittaa sisällöllisesti asetelmaan. Tulostietoisuudeksi kuvattu faktori ei ollut sikäli onnistunut, että siihen sisältyi sekä yksilön arviointia työyksikkönsä palvelujen laadusta että yksilön kokemuksia työnsä tavoitteiden tuntemisesta.



KUVIO 11 Yksilötason tarkastelun tutkimusasetelma (katkoviivalla merkitty alue ei ole empiirisen tutkimuksen kohteena)

Laatuarviointi olisi voitu sijoittaa työn seurauksiin ja työn tavoitteiden tunteminen työn ominaisuuksiin, koska viimeksi mainittu on lähellä Hackmanin ja Oldhamin (mt.) työn merkitystä ja eheyttä kuvaavia ydinpiirteitä. Analyyseissa olisi ollut mahdollisuus purkaa ulottuvuudet näiksi osiksi, mutta yksilötason aineistossa analysoitiin ainoastaan työn kehittävyden ja kuormittavuuden yhteyttä hyvinvointiin. Tasapuolisuus sisälsi lähellä työn ominaisuuksia olevan työjaon toimivuus –muuttujan, mutta faktoriin sisältyvän oikeudenmukaisuusajatuksen vuoksi se sisällytettiin työn kontekstimuuttujiin.

Karasekin ja Theorellin (1990) mallin mukaisesti työntekijän hyvinvointiin yhteydessä olevana tekijänä puhutaan yleisesti hallinnasta, autonomiasta tai itsesäätelymahdollisuuksista työssä. Tässä tutkimuksessa vastaava ilmapiiriulottuvuus nimettiin työn kehittävyudeksi, millä haluttiin painottaa tämän ulottuvuuden dynaamisuutta. Nimitykselle löytyy myös perustelut Karasekilta ja Theorellilta (1990). Arvioidessaan psykososiaalisen mittaristonsa reliabili-

teettä, he ovat purkaneet autonomiaa/itsesäätelymahdollisuutta kuvaavan ulottuvuuden (decision latitude) kahteen osaan, joista toinen on mahdollisuus käyttää taitojaan (skill discretion) ja toinen päätöksentekovapaus (decision authority). Ensin mainittuun osaan kuuluu uusien asioiden oppimisen sekä taitojen ja tietojen kehittämisen mahdollisuus, työn vaihtelevuus ja luovuuden käyttö. Toiseen osaan kuuluu vapaus tehdä itse päätöksiä, mahdollisuus valita työnsä suorittamistavan, osallistua itseään ja työtään koskevaan päätöksentekoon. (Karasek & Theorell 1990, 335–339.) Tässä tutkimuksessa työn ominaisuuksia kuvaava työn kehittävyudeksi nimetty ulottuvuus sisälsi seitsemän muuttujaa, joissa edustettuina olivat kaikki edellä mainitut Karasekin ja Theorellin (mt.) mittarin sisältämät asiat. Kokonaisuutena nämä tekijät edistävät omien kykyjen käytön ja kehittämisen mahdollisuuksia, mikä ylläpitää ja edistää hyvinvointia ja aikaansaannoskykyä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Motivaatio- ja tarveteorioiden mukaan kykyjen käyttö ja kehittymisen mahdollisuus ovat ihmisessä sisäsyntyisinä.

Asetelmaan sisältyvä työn kuormittavuuden faktori vastaa Karasekin ja Theorellin (mt. 337–338) työn psykologisten vaatimusten ulottuvuutta. Heillä siihen sisältyivät työhön käytettävän ajan riittävyys, ristiriidattomat vaatimukset, sopiva työn määrä sekä työtahti. Kontekstimuuttujat löytyvät sekä Hackmanin ja Oldhamin (1980) että Karasekin ja Theorellin malleista (1990) ja niillä voi olla vaikutusta työn koettujen ominaisuuksien ja stressin sekä sairauspoissaolojen yhteyteen.

Kaksoisnuolet asetelmassa tarkoittavat vaikutusten mahdollista kaksisuuntaisuutta, ja aitoa kausaalisuhdetta ei voida osoittaa. Analyyseissä toimitaan kuitenkin ajatellen vaikutusketjun olevan työn ominaisuuksista seuraustiloihin. Asetelmaan sisältyy Karasekin ja Theorellin (mt.) mallin mukaisesti oletus, että hyvä työn kehittävyys lieventää työn kuormittavuuden stressi- ja sairauspoissaoloseurauksia. Samaan suuntaan vaikuttavat lisäksi hyvä esimiestoiminta ja hyvä työntekijöiden vuorovaikutus.

Tutkittaessa ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutosta, muuttujien väliset yhteydet oletetaan myös edellä esitetyn asetelman mukaisiksi. Esimerkiksi ilmapiirin tai ilmapiiritekkijöiden muutosten tulisi näkyä muutoksina työntekijöiden hyvinvoinnissa. Tähän prosessiin voivat olla yhteydessä myös muut asetelmaan sisältyvät ja sen ulkopuoliset tekijät.

5.5 Analyysimenetelmät

Aineistojen analysoinnissa periaatteena oli, että käytetään kunkin ongelman tutkimiseen siihen soveltuvaa mahdollisimman yksinkertaista menetelmää. Aineistoja kuvattiin frekvenssijakautumilla, keskiluvuilla ja hajonnoilla. Muut menetelmät olivat muuttujien yhteyksien tarkastelu, analyysien syventäminen (kahden muuttujan yhteyden käyttäytyminen kolmannen muuttujan luokissa), muuttujiin sisältyvän informaation tiivistäminen, ryhmien välisten erojen tar-

kastelu sekä riippuvan muuttujan vaihtelun selittäminen riippumattomilla muuttujilla.

Ryhmien keskiarvojen eroja tutkittiin riippuvien ja riippumattomien otosten t-testeillä, varianssianalyysillä sekä tarvittaessa parametrittomilla menetelmillä, Mann-Whitney U -testillä, Wilcoxonin signed ranks -testillä ja Kruskal-Wallisin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Muuttujien välisten yhteyksien toteamiseen käytettiin Pearsonin ja Spearmanin korrelaatiokertoimia, muuttujajoukkojen tiivistämiseen käytettiin faktorianalyysiä ja selittämiseen regressioanalyysiä. Kunkin menetelmän valinta tehtiin siten, että käytön edellytykset täyttyivät hyvin tai kirjallisuudessa mainituilla lievennyksillä.

Tilastollisten testien käytöstä käyty keskustelu on aiheellista mainita tämän tutkimuksen yhteydessä. Testien kritiikittömään käyttöön yleensä on alettu kiinnittää huomiota. Esimerkiksi testien käytön taustaoletukset eivät täyty, p-arvot ovat epätarkkoja tai saavat ylikorostetun aseman tulosten sisällöllisen merkityksen kustannuksella. Testejä on saatettu pitää myös tieteellisyyden takeena. (esim. Mäkelä 1996; Laukkanen 2000.) Mäkelä (mt., 114–115) on kuvannut ns. Columbian koulukunnan tilastollisia testejä koskevaa kritiikkiä, jonka mukaan testien käyttöä tulisi sosiaalitutkimuksessa välttää ja huomio tulisi kiinnittää mm. systemaattisiin eroihin.

Yhdeksi ehdoksi testien käytölle on esitetty sitä, että havaintoyksiköt ovat riippumaton satunnaisotos populaatiosta. Käsillä olevassa tutkimuksessa ongelmana testien käytön näkökulmasta on se, että poikkileikkaustarkastelussa on kysymyksessä kokonaistutkimus. Pitkittäistarkastelussa puolestaan analysoidaan harkinnanvaraisia näytteitä. Testien käyttöä kokonaistutkimuksessa on puolusteltu sillä, että kokonaistutkimuksen aineiston voidaan ajatella muodostavan otannan kaikkien samanlaisten aineistojen äärettömästä perusjoukosta (Hagood 1970, 72–78). Keskustelua puolesta ja vastaan tätä näkemystä on käyty eri aikoina (esim. Morrison & Henkel 1970; Töttö 2000; Alasuutari 2000). Myös Pahkinen ja Lehtonen (1989, 1–3) viittaavat äärettömän perusjoukon mahdollisuuteen. Äärettömän perusjoukon ajatusta voisi soveltaa myös näytteeseen. Usein käytännöllisistä syistä joudutaan turvautumaan tietyillä kriteereillä valittuun, tilastolliselle päättelylle ongelmia aiheuttavaan ns. ”mukavuusotokseen” (Laukkanen 2000). Tässä tutkimuksessa ei vedota äärettömään perusjoukkoon tilastollisten testien käyttämisen perusteluna. Valkonen (1971, 108–109) on käsitellyt tilastollisten testien käyttöä kokonaistutkimuksessa ja löytänyt menetelylle perusteluja. Testien tarkoituksena on sulkea pois mahdollisuus, että havaittu ero on syntynyt sattuman vaikutuksesta.

Mäkelä (1996) on erotellut tilastollisen tutkimuksen kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tilastollinen tutkimus pyrkii tekemään otoksesta yleistyksiä ja tarvitsee siihen tilastollista päättelyä. Kvantitatiivinen tutkimus hakee ilmiöiden välille yhteyksiä, missä se voi käyttää tilastollisia menetelmiä. Tämä tutkimus lukeutuu viimeksi mainittuun ryhmään. Koska asiantuntijat eivät ole esittäneet yhtäpitävää ratkaisua tilastollisten testien käytöstä, pitäydettiin tässä tutkimuksessa vanhaan perinteeseen, testien käyttöön. Periaate kuitenkin oli, että tilastollisten merkitsevyyksien löytyminen tai puuttuminen ei ole yksinomaan rat-

kaisevaa. Ilmiön merkitystä on tarkasteltava myös teoria-, tutkimus- ja jopa tutkijan kokemustaustaa vasten ja testitulokset voivat toimia tässä apuvälineinä. Toivonen (1999, 116) on samansuuntaisesti todennut, että järkevissä tutkimuksissa sekä tehdään tilastollisia testejä että tarkkaillaan substantiaalisia eroja. Tutkimuksessa käytettiin lisäksi samaan analyysiin usein rinnakkaisia menetelmiä. Tulosten ristiriidattomuutta pidettiin merkityksellisenä tulkinnan ja johtopäätösten kannalta.

Analysoitaessa poikkileikkausaineistoa, menetelmien käytössä ei ollut edellä selvitettyjen yleisten ongelmien lisäksi erityisiä pulmia. Sen sijaan luonteeltaan kokeilevammassa pitkittäistarkastelussa jouduttiin tekemään myös senmukaisia ratkaisuja. Ne on selostettu tutkimustulosten käsittelyn yhteydessä.

6 POIKKILEIKKAUSTARKASTELUN TULOKSET

6.1 Työilmapiiri ja hyvinvointi

Tämän osan analyysillä haettiin vastausta tutkimusongelmien 1–2 kysymyksiin. Onko työntekijöiden ilmapiiri- ja hyvinvointikokemuksilla keskinäistä yhteyttä? Riippuvatko kokemukset taustatekijöistä, kuten sukupuolesta, ammattiasemasta, ikäryhmästä ja tehtävissä toimitusta ajasta, ja selittyvätkö ne näillä? Hyvinvointia selvitettiin stressin kokemisen (stressi-indikaattorin) ja sairauspoissaolojen (päivää/työntekijä) avulla. Analyysit tehtiin vuoden 2001 aineiston yksilötason mittauksista, jos muuta ei mainita. Aluksi testattiin tutkimusasetelmassa oletettua yhteyttä työntekijöiden kokeman työilmapiirin ja stressin sekä sairauspoissaolojen välillä. Koetun työilmapiirin mittarina käytettiin kaikkiin faktoreihin sisältyneiden ilmapiirimuuttujien keskiarvoa. Kyseessä oli summamuuttuja, jonka Cronbachin alfa -arvo oli 0,93 (n = 1451, 38 muuttujaa). Seuraavaksi selvitettiin taustamuuttujien (ikäryhmä, sukupuoli, nykyisissä tehtävissä toimittu aika sekä ammattiasema) yhteyttä koettuun ilmapiiriin, stressiin ja sairauspoissaoloihin.

Työilmapiiri, stressi ja sairauspoissaolot korreloivat keskenään, ja korrelaatiot ilmenivät kaikissa vuosien 1997–2001 aineistoissa (liite 8, taulukko 5). Ilmapiiri korreloi negatiivisesti stressin ja sairauspoissaolojen kanssa. Yksiselitteinen vastaus ensimmäiseen tutkittavaan ongelmaan on, että *hyvä ilmapiiri vähensi stressiä ja sairauspoissaoloja ja huono ilmapiiri lisäsi niitä*. Stressi-indikaattorin keskiarvo ja sairauspoissaolopäivät/työntekijä korreloivat positiivisesti; korkeaan stressikeskiarvoon liittyi paljon sairauspoissaolopäiviä ja matalaan keskiarvoon vähän.¹¹ Sairauspäivät näyttivät olleen yhteydessä ikään, ammattiase-

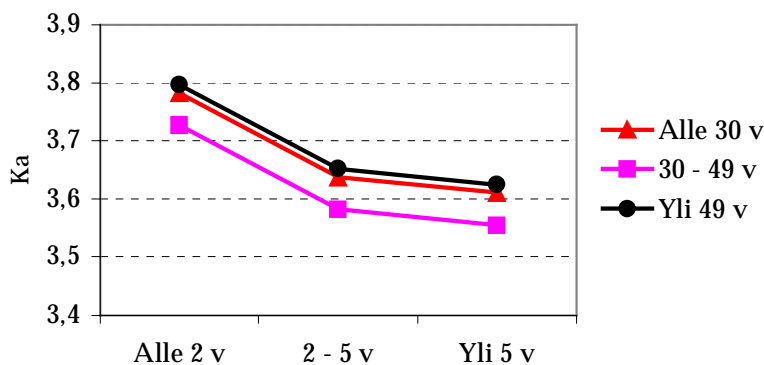
¹¹ Stressin aiheuttamien sairauspoissaolojen riskin selvittämiseksi aineistosta poimittiin henkilöt, joilla ainakin yksi seitsemästä stressioireesta oli vaivannut jatkuvasti. Tällaisia oli 175 eli 10,8 % stressikysymyksiin vastanneista ja 10,5 % koko aineistosta. Sairauspäivien erot näiden ja muiden työntekijöiden välillä olivat selvät: 17,8 pv/v ja 9,9 pv/v (Mann-Whitney U-testi p<0,001). Jatkuvia stressioireita kokeneiden sairauspoissaoloriskia kuvattiin ns. vedonlyöntisuhteen eli odds'n avulla. Vedonlyöntisuhde sille, että jatkuvista stressioireista kärsivä sairasti vuodessa yli 10 päivää oli 2,29; vähintään yhtä jat-

maan, sukupuoleen ja nykyisissä tehtävissä toimittuun aikaan. Ilmapiirimuuttujalla oli yhteys sukupuoleen, ammattiasemaan sekä tehtävissä toimittuun aikaan ja stressillä puolestaan ikään ja tehtävissä toimittuun aikaan. Myös taustamuuttujien välillä esiintyi tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä (kaikissa tarkasteluissa tilastollisen merkitsevyyden kriteeri on $p \leq 0,05$). Yhteydet tutkittiin χ^2 -testillä; ilmapiiri-, sairaus- ja stressi-indikaattorimuuttujat oli dikotomisoitu. Taustamuuttujien korrelaatioiden vuoksi ja myös siksi, että muuttujien yhteydet eivät välttämättä olleet suoraviivaisia, tarkasteltiin ilmapiirimuuttujan ja taustekijöiden yhteyksiä tarkemmin. Myös teoria ja aikaisemmat tutkimukset antoivat viitteitä siitä, että ikä ja työkokemus saattoivat olla yhteydessä ilmapiiriin ja hyvinvointiin.

Selvitettäessä tarkemmin ilmapiirin yhteyttä ikään ja tehtävissä toimittuun aikaan ikäryhmämuuttuja ja nykyisissä tehtävissä toimittua aikaa kuvannut muuttuja tehtiin kolmiluokkaisiksi. Luokkien valinnassa otettiin huomioon saman luokituksen käyttökelpoisuus myös stressi-indikaattorin ja sairauspoissaolojen tarkastelussa. Harvemmallalla luokituksella haettiin havainnollisuutta kuitenkin kätkemättä mahdollisia eroja. Luokittelussa ajateltiin myös teoriaosassa käsiteltyjä elämänkaaren ja työuran eri vaiheita (ks. kohta 3.7.1). Luokittelussa käytetty nuorin ikäryhmä, alle 30-vuotiaat, on siirtynyt aikuisuuden vaiheeseen ja myös työelämään, 30–49-vuotiaat elävät aktiivista aikaansaamisen vaihetta sekä työ- että yksityiselämässä. Aineiston alkuperäisessä luokittelussa yli 49-vuotiaat olivat yhtenä ikäryhmänä, jonka katsottiin tässä tutkimuksessa edustavan kypsyiden vaihetta. Vastaavasti toimintaa nykyisissä tehtävissä luokiteltaessa ajateltiin alle 2 vuotta työskennelleiden olevan perehtymisvaiheessa olevia tulokkaita, 2–5 työskennelleillä kuva työyhteisön jäsenyydestä ja tehtävistä on selkiytymässä, ja tätä kauemmin olleilla toiminta on vakiintunutta.

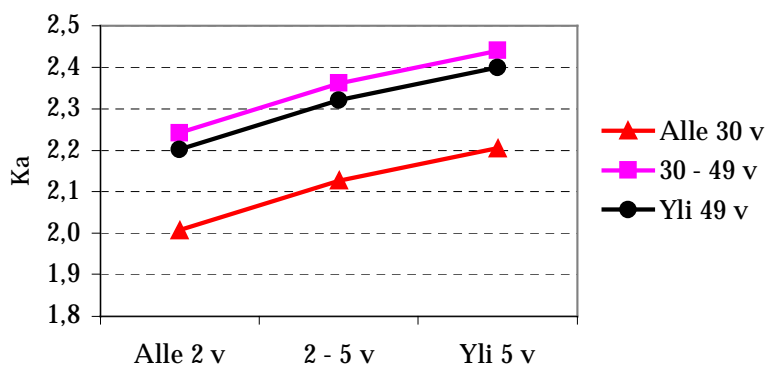
Ilmapiirimuuttujan keskiarvo oli 3,60, keskihajonta 0,53 ($n = 1657$). Ilmapiirikeskiarvon käyttäytymistä voitiin tutkia kaksisuuntaisella varianssianalyysillä sekä ikäryhmän että nykyisissä tehtävissä toimitun ajan mukaan. Varianssianalyyseissa selvitettiin aluksi mahdolliset tilastollisesti merkitsevät yhdysvaikutukset, ja jos niitä ei ollut, analyysit tehtiin poistamalla mallista yhdysvaikutustekijä. Havainnollisuuden vuoksi tuotettiin myös estimoitujen marginaalikeskiarvojen profiilikuvat. Iällä ja nykyisissä tehtävissä toimitun ajan pituudella ei ollut yhdysvaikutusta. *Ikäryhmän yhteys ilmapiiriin ei ollut selkeä* tilastollisesti ja pareittaisissa vertailuissa (Bonferroni-testi) ei löytynytäkään eroja. Sen sijaan nykyisissä *tehtävissä toimitulla ajalla oli voimakas yhteys ilmapiirikeskiarvoon; ilmapiiri näytti heikkenevän työvuosien mukaan*. Keskiarvojen ero syntyi alle 2 vuotta tehtävissään toimineiden ja kahden muun tätä kauemmin toimineen ryhmän välille (Bonferroni alle 2 v ja 2–5 v $p = 0,008$ sekä alle 2 v ja yli 5 v $p < 0,001$). Kuviossa 12 on esitetty estimoidut ilmapiirikeskiarvot ja liitteen 9 taulukossa 6 on alkuperäiset keskiarvot ja varianssianalyysin tulokset.

kuvaa stressioiretta potevan riski keskimääräistä runsaimpiin sairauspoissaolopäiviin oli 2,29 kertaa (129%) suurempi kuin sellaisen työntekijän, jolla ei ollut jatkuvia stressioireita. Riskiestimaatin arvon 2,285 95 %:n luottamusväli oli 1,647–3,172, jonka ulkopuolelle jää arvo 1 (odds'ien yhtäsuuruus).



KUVIO 12 Estimoidut ilmapiirin marginaalikeskiarvot ikäryhmän ja nykyisissä tehtävissä toimitun ajan mukaan (asteikko 1–5)

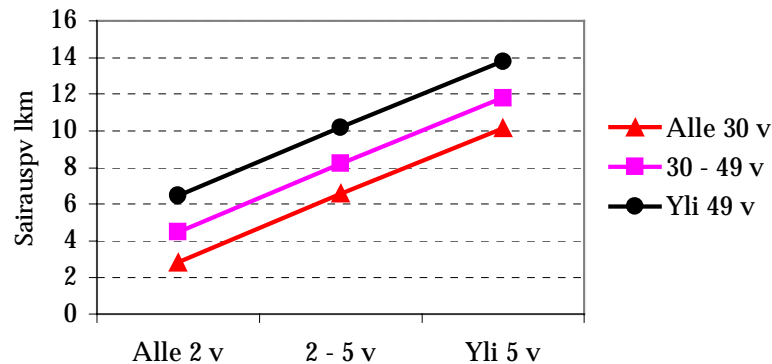
Stressin yhteyttä ikään ja tehtävissä toimittuun aikaan tutkittiin vastaavalla tavalla kuin edellä ilmapiirin yhteyttä. Stressi-indikaattorin keskiarvo oli 2,37, keskihajonta 0,72 ($n = 1650$) ja jakauma poikkesi selvästi normaalista. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin käytölle ei löytynyt perusteita, mutta sen avulla laskettiin estimoidut stressi-indikaattorin marginaalikeskiarvot, kuvio 13. Mahdollisia yhdysvaikutuksia ei voitu selvittää. *Sekä iällä että nykyisissä tehtävissä toimitulla ajalla oli yhteys stressin kokemiseen. Tehtävissä toimittu aika näytti vaikuttaneen ikäryhmää selkeämmin stressin kokemiseen* (liitteen 9 taulukko 7). Ikäryhmittäisessä tarkastelussa selvimmät erot muodostuivat kuvion 13 mukaan alle 30-vuotiaiden ja muiden ikäryhmien välillä.



KUVIO 13 Estimoidut stressi-indikaattorin marginaalikeskiarvot ikäryhmän ja nykyisissä tehtävissä toimitun ajan mukaan (asteikko 1–5)

Sairauspoissaolojen yhteyttä ikään ja tehtävissä toimittuun aikaan ei myöskään voitu tutkia kaksisuuntaisella varianssianalyysillä. Sairauspoissaolopäivien keskiarvo vastannutta kohti oli 10,7 päivää ja keskihajonta 22,2 päivää. Jakauma poikkesi huomattavasti normaalista. Sairauspoissaolomuuttujalle estimoitii kuitenkin marginaalikeskiarvot kolmiluokkaisten ikäryhmä- ja työvuosimuuttujien suhteen, kuvio 14. Alkuperäiset keskiarvot ja ryhmien erojen tilastolliset

merkitsevyydet ilmenevät liitteen 9 taulukosta 8. Vuoden aikana pidettyjen *sairauspäivien määrä lisääntyi sekä iän että nykyisissä tehtävissä toimitun ajan mukaan, mutta tehtävissä toimitun ajan vaikutus näytti iän vaikutusta johdonmukaisemmalta* tarkasteltaessa tilastollisia testejä.



KUVIO 14 Estimoidut sairauspoissaolopäivien/henkilö marginaalikeskiarvot ikäryhmän ja nykyisissä tehtävissä toimitun ajan mukaan

Ilmapiiri- ja stressi-indikaattorikeskiarvot sekä keskimääräiset sairauspäivät henkilöä kohti naisilla ja miehillä ovat taulukossa 5:

TAULUKKO 5 Ilmapiiri- ja stressi-indikaattorin sekä sairauspoissaolopäivien keskiarvot/henkilö/vuosi sukupuolen mukaan

	Naiset			Miehet			z	p
	n	ka	kh	n	ka	kh		
Ilmapiiri	1 393	3,60	0,52	90	3,70	0,54	-2,160	0,031
Stressi	1 386	2,38	0,72	90	2,28	0,67	-1,041	0,298
Sairauspäivät	1 393	10,7	20,7	90	7,8	23,8	-2,72	0,006

Ilmapiirikyselyyn vastanneista oli naisia 84,1 %, miehiä 5,4 % ja sukupuoltaan ilmoittamattomia 10,5 %. Miesten kokema ilmapiiri näytti naisten ilmapiiriä paremmalta ja naisilla näytti olleen enemmän sairauspoissaoloja kuin miehillä. Sukupuolimuuttujalla oli yhteyttä ikään (vanhempien ikäryhmissä oli enemmän naisia ja nuorempien ikäryhmissä miehiä) ja nykyisissä tehtävissä toimituun aikaan, joilla puolestaan oli yhteyttä ilmapiirin, stressin ja sairauspäivien kanssa. Sukupuolten väliset erot saattoivat siten selittyä muilla muuttujilla. Kun ilmapiiri-, stressi- ja sairauspoissaolopäivien keskiarvoja tarkasteltiin eri ikäryhmissä sukupuolen mukaan, ainoastaan 50 vuotta täyttäneillä miehillä oli naisia korkeampi ilmapiirikeskisarvo (miehet ka = 4,03, kh = 0,30, n = 11 ja naiset ka = 3,61, kh = 0,53, n = 393, p = 0,002).¹² Heillä oli myös vähemmän sairauspoissaoloja kuin naisilla (miehet ka = 3,73, kh = 7,1 n = 11, naiset ka = 12,7, kh = 22,1 n = 393, p = 0,043). Näistä miehistä 64 % oli johto- tai esimiestehtävissä, ja

¹² Tämän luvun kaikissa keskiarvojen erojen testauksissa on käytetty Mann-Whitney U-testiä, mikäli muuta ei mainita.

todennäköisesti havaitut erot selittyivät ammattiasemalla ja siihen liittyvällä työn autonomialla sekä työtehtävillä eikä sukupuolella sinänsä. Tätä käsitystä vahvistaa ilmapiirin, stressin ja sairauspoissaolojen tarkastelu ammattiaseman mukaan (taulukko 6). *Ilmapiiri oli johto- ja esimiestasolla parempi kuin muilla ryhmillä. Vastaavasti stressiä sekä sairauspoissaoloja oli johdolla ja esimiehillä vähemmän kuin asiantuntija-asemassa olleilla ja muilla työntekijöillä.*

Ammattiasemaryhmien sisällä sukupuolten välillä ei esiintynyt eroja ilmapiiri-, stressi- ja sairauspäiväkeskiarvoissa. Miehistä 22 % ja naisista 6 % toimi johto- tai esimiestehtävissä. Tutkimuksessa aikaisemmin löydetty *ilmapiirin kokemuksen ja hyvinvoinnin erot sukupuolten välillä selittynevät miesten ja naisten erilaisista toiminta-alueista, tehtävistä ja asemasta työssä sekä näihin liittyvistä työn ominaisuuksista.*

TAULUKKO 6 Ilmapiiri- ja stressi-indikaattoreiden sekä sairauspoissaolopäivien keskiarvot/henkilö/vuosi ammattiaseman mukaan (Kruskall-Wallis H -testi)

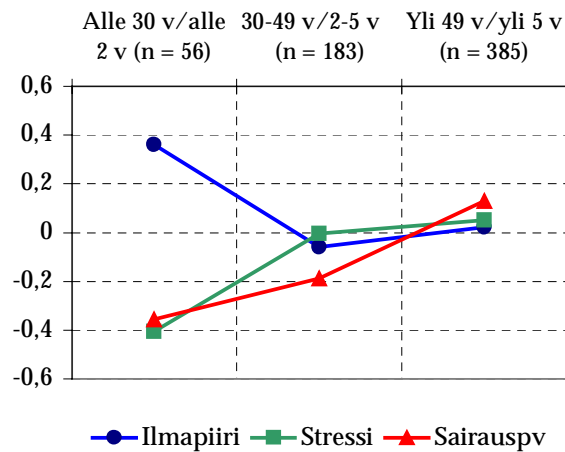
	Ammattiasema				df	χ^2	p
	Johto	Esimiehet	Asiantuntijat	Muut			
Ilmapiiri					3	40,75	<0,001
n	42	55	229	1 060			
ka	4,00	3,75	3,55	3,59			
kh	0,27	0,46	0,51	0,53			
Stressi					3	10,44	0,015
n	41	54	227	1 057			
ka	2,12	2,4	2,47	2,37			
kh	0,66	0,77	0,68	0,72			
Sairaus- pv/hlö					3	9,96	0,019
n	42,00	55	229	1 060			
ka	6,8	6,1	10,9	10,8			
kh	12,2	11,3	32,5	20,4			

Edellisistä ilmapiirin, hyvinvoinnin ja taustamuuttujien yhteyksien tarkasteluista pelkistettiin yhteenvedona graafiset kuviot 15 ja 16.¹³ Kuvioissa on käytetty ilmapiiri-, stressi- ja sairauspoissaolomuuttujien standardoituja arvoja eri asteikollisten havaintojen sovittamiseksi samaan kuvioon. Koska työntekijän iän ja tehtävässä toimitun ajan vaikutukset olivat samansuuntaisia ja muuttujat myös korreloivat, kuviossa 15 esitetään ilmapiiri-, stressi- ja sairauspoissaolojen keskiarvot ikä- ja työskentelyaikalukista poimittuina. Kaikki tapaukset eivät tällöin sisälly kuvioon 15.

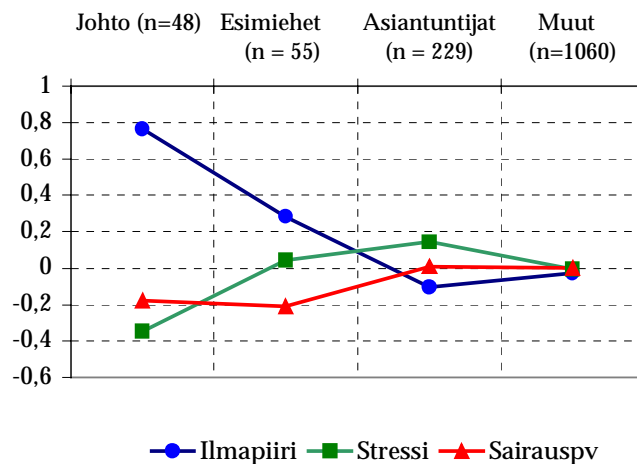
Kuvioissa havainnollistuu, kuinka toisaalta ”nuoruuteen ja kokemattomuuteen” ja toisaalta johtaja-asemaan liittyy vähemmän stressiä, sairauspoissaoloja sekä kielteisiä ilmapiirikokemuksia kuin muilla. Nuorten myönteiset ilmapiirikokemukset ja niihin liittyvät hyvinvointiseuraukset ovat ymmärrettäviä. Työpaikka voi olla uusi ja ehkä ensimmäinen, ja elämää voi suunnitella toisin kuin ennen; työ ja työyhteisö näyttäytyvät hyvässä valossa. Vanhemmilla,

¹³ Viimeksi mainitussa Kuuselan (2000, 78–79) mukaan oikeaoppisuutta loukaten sijoittamalla viivakuvioon x-akseliksi epäjatkuva ilmiö.

pidemmän aikaan työtään tehneillä todellisuuden negatiiviset puolet ovat alkaneet paljastua.



KUVIO 15 Ilmapiiri-, stressi- ja sairauspoissaolokeskiarvot ikäryhmän ja tehtävissä toimitun ajan mukaan (standardiarvot)



KUVIO 16 Ilmapiiri-, stressi- ja sairauspoissaolokeskiarvot ammattiaseman mukaan (standardiarvot)

Edellä ja jo aikaisemmin esitetyt tulokset vahvistettiin vielä askeltavalla regressioanalyysillä. Taustatekijöistä tehtiin dummy-muuttujat, jotka keskinäisistä korrelaatioista huolimatta otettiin ilmapiirin, stressin ja sairauspoissaolojen selittäviksi tekijöiksi askeltavaan regressioanalyysiin.¹⁴ Taustatekijöiden selitysosuus jäi pieneksi, stressistä selittyi 2,3 %, sairauspoissaoloista 2 % ja ilma-

¹⁴ Tarkasti ottaen dummy-muuttujia käytettäessä regressiokertoimet tulisi tulkita suhteessa poisjätettyyn muuttujaan, joka on yksi alkuperäisen muuttujan luokista; dummy-muuttujia luodaan yksi vähemmän kuin alkuperäisessä muuttujassa on luokkia (ks. Toivonen 1999, 314–318).

piiristä 3 %. Stressiä vähensivät alle 30 vuoden ikä, alle 2 vuoden nykyisissä tehtävissä toimittu aika sekä johtoon kuuluminen. Stressiä lisäsi asiantuntija-asema. Sairauspoissaolopäiviä vähensivät alle 2 vuoden toiminta nykyisissä tehtävissä sekä alle 40 vuoden ikä. Ilmapiiriä kohottivat kuuluminen johto- tai esimiesasemaan sekä alle 2 vuoden toiminta nykyisissä tehtävissä. Ilmapiiriä laski 30–49 vuoden ikä.

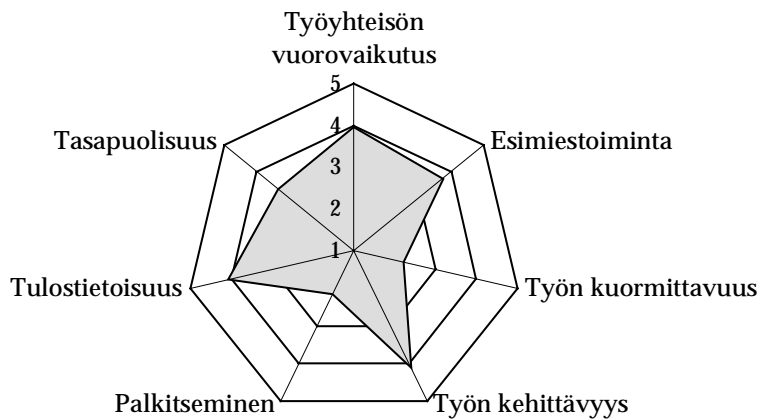
Vastaukset ilmapiirin, hyvinvoinnin ja taustatekijöiden yhteyksiä koskeisiin kysymyksiin ohjasivat tutkimusasetelman mukaisesti *suuntaamaan tarkastelua työn ja muun työympäristön ominaisuuksiin työntekijöiden hyvinvoinnin mahdollisina lähteinä ja selittäjinä*. Tehtävissä toimitun ajan systemaattisesti esiin tullut yhteys ilmapiirin ja stressin kokemiseen sekä sairauspoissaoloihin kertoo työstä ja työympäristöstä kumuloituneiden kokemusten merkityksestä hyvinvoinnille. Samaan suuntaan osoittivat myös iän, ilmapiirin ja hyvinvoinnin riippuvuudet. Ammattiaseman yhteys ilmapiirin ja stressin kokemiseen sekä sairauspoissaoloihin viittaa mm. erilaisiin mahdollisuuksiin säädellä omaa työtään ja tuntea se haastavaksi ja kehittävaksi. Seuraavaksi etsittiin näille näkemyksille vahvistusta erittelemällä erilaisten ilmapiiriulottuvuuksien ja hyvinvoinnin riippuvuuksia.

6.2 Ilmapiiriulottuvuudet ja hyvinvointi

Edellä tarkasteltiin ilmapiirikokonaisuuden yhteyttä hyvinvointiin. Kun haettiin vastauksia ongelmaan 3 (miten ilmapiiriulottuvuudet ovat yhteydessä hyvinvointiin), ilmapiiri purettiin tutkimusasetelmassa (kohta 5.4) esiintyviin ilmapiiriulottuvuuksiin. Kuviosta 17 ja liitteestä 10 (taulukko 9) hahmottuvat koko organisaation ilmapiirin vahvat ja heikot alueet. Vahvuuksia olivat selvästi hyvin toimivat työyhteisöt (työyhteisön vuorovaikutus) kunnossa olevine työtoverisuhteineen, mahdollisuus vastuunsaamiseen ja oman osaamisen käyttöön (työn kehittävyys) sekä selkeä käsitys oman toiminnan tavoitteista ja laadusta (tulostietoisuus). Esimiestoiminnan keskiarvoa 3,74 voidaan pitää myös hyvänä. Ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttivat palkitsemiseen, työn kuormittavuuteen sekä tasapuolisuuteen liitetyt epäkohdat.

Ilmapiiriulottuvuuksien yhteyttä hyvinvointiin (tutkimusasetelmaan sisältyneen oletuksen mukaan) ryhdyttiin selvittämään *vertaamalla stressin kokemista ja sairauspoissaoloja neljässä erilaisessa psykososiaalisessa työympäristössä*, jotka muodostettiin kaksiluokkaisista työn kuormittavuuden ja työn kehittävyden ilmapiiriulottuvuuksista. Nelinkentän työympäristöt sisältävät keskimääräistä: 1) vähemmän kuormittavuutta, enemmän työn kehittävyttä, 2) enemmän kuormittavuutta, enemmän työn kehittävyttä, 3) vähemmän kuormittavuutta, vähemmän työn kehittävyttä ja 4) enemmän kuormittavuutta, vähemmän työn kehittävyttä. Menettely perustuu Karasekin ja Theorellin (1990) esittämään malliin siten, että työn psykologiset vaatimukset on korvattu työn kuormitta-

vuuden faktorilla ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet työn kehittävyden faktorilla (ks. perustelut kohta 5.4).



KUVIO 17 Kohdeorganisaation ilmapiiriulottuvuudet, asteikko 1 (huono tilanne) – 5 (hyvä tilanne)

Mallin mukaan työntekijän hyvinvoinnin kannalta haitallisin on tilanne 4, johon liittyy eniten stressiä ja sairauspoissaolojen riskiä. Tällöin myös motivaatio heikkenee, ja oppiminen sekä kehittyminen työssä estyvät, mikä johtaa negatiivisiin hyvinvointivaikutuksiin. Tilanteessa 2 kuormittavaan työhön liittyvä hyvä työn kehittävyys vähentää stressin kokemista ja sairauspoissaoloja. Omien kykyjen maksimaalinen käyttö ja kehittyminen mahdollistuvat, mikä vastavasti ehkäisee rasitusta ja stressiä. Työn ns. kontekstimuuttujilla: sosiaalisella tuella sekä palkitsemis- ja tasapuolisuuskokemuksilla on myös yhteyttä hyvinvointiin.

Analyysit käydään aluksi läpi melko ´teknisesti´ ja lopuksi kohdassa 6.2.3 kootaan analyysien tulos ajatellen ongelmaa, teoriaa ja aikaisempaa empiiristä tietoa. Ratkaisua perustellaan sillä, että yksittäisten analyysien ohella tuloksia on tarkasteltava myös kokonaisuutena.

6.2.1 Työn kuormittavuus, kehittävyys ja hyvinvointi

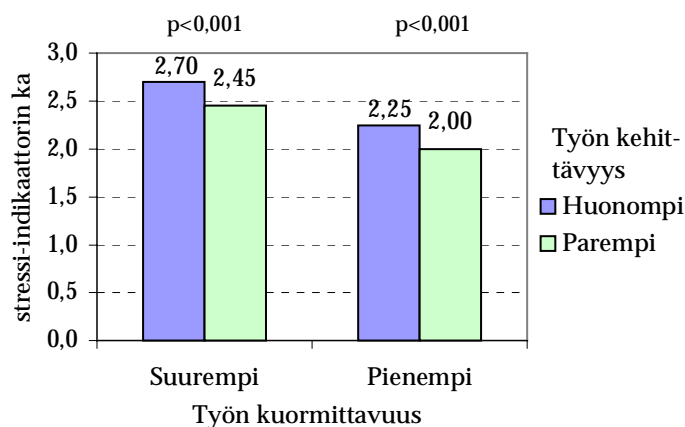
Tutkimusasetelman mukaisesti ilmapiiriulottuvuuksia käsiteltiin riippumattomina sekä stressiä ja sairauspoissaoloja riippuvina muuttujina. Analyysejä varten kaikille ilmapiirifaktorimuuttujille annettiin kaksi arvoa käyttäen mediaania jakopisteenä. Menettelyn varjopuolena on, että se saattaa sijoittaa ´heikommalle´ puolelle arviointeja, jotka alkuperäisen asteikkoarvon mukaan kuuluisivat ´paremmalle´ puolelle ja päinvastoin. Koska tutkimuksessa kiinnostivat ennen kaikkea ilmiöiden väliset yhteydet, pidettiin dikotomisointia kuitenkin hyväksyttävänä. Ajateltiin myös, että jos ilmiöiden välillä on olennaisia yhteyksiä, ne paljastuvat myös tällaisella menetelmällä. Faktorimuuttujien luokille annettiin asiayhteydestä ja esittämistavan vaatimuksista riippuen määreitä: huono – hyvä, matala keskiarvo – korkea keskiarvo, keskimääräistä

enemmän – keskimääräistä vähemmän. Kysymys on aina suhteellisista mitoista. Kun esimerkiksi työn kehittävyys oli keskimääräistä huonompi, tähän ryhmään kuuluneiden arviointien keskiarvo oli 3,61 (kh = 0,51, n = 842). Hyvän työn kehittävyysryhmään kuuluneilla keskiarvo oli 4,64 (kh = 0,24, n = 815). Vastaavasti kuormittavuuden ollessa suuri, ryhmän keskiarvo oli 1,52 (kh = 0,38, n = 898) ja sen ollessa pienempi, keskiarvo oli 3,06 (kh = 0,61, n = 748). Käytetyn asteikon mukaan, mitä suurempi ilmapiirimittarin arvo, sen parempi tilanne.

Stressi-indikaattorin keskiarvo (mitä suurempi arvo, sitä enemmän stressiä) vaihteli työn kuormittavuuden mukaan. Keskimääräistä kuormittavamassa työssä stressi-indikaattorin keskiarvo oli 2,59 (kh = 0,73, n = 898) ja keskimääräistä vähemmän kuormittavassa työssä oli stressiä selvästi vähemmän ($p < 0,001$), stressi-indikaattorin keskiarvo oli 2,11 (kh = 0,62, n = 746). Sairauspäiviin työn kuormittavuudella näytti olleen yhteyttä siten, että keskimääräistä kuormittavamassa työssä sairauspäiviä työntekijää kohden viimeisen vuoden aikana oli 11,6 (kh = 24,1, n = 898) ja vähemmän kuormittavassa työssä niitä oli 9,5 (kh = 19,4, n = 748). Tämäkin ero oli tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,022$).

Niillä työntekijöillä, joilla työn kehittävyys oli keskimääräistä heikompi, stressi-indikaattorin keskiarvo oli 2,52 (kh = 0,73 ja n = 837). Työn kehittävyden oltua keskimääräistä parempi, stressi-indikaattorin keskiarvo oli 2,22 (kh = 0,67 ja n = 813). Vastaavissa ryhmissä sairauspoissaolopäivät/työntekijä olivat 12,3 (kh = 24,4, n = 842) ja 9,0 (kh = 19,5, n = 842). Kaikki erot olivat tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,001$).

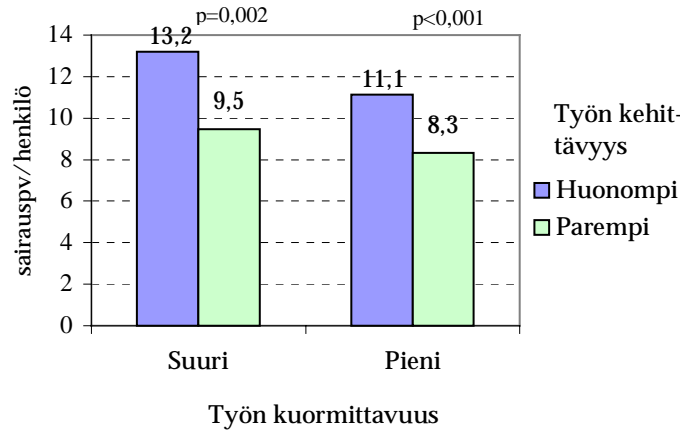
Sekä työn kehittävyys että työn kuormittavuus olivat yhteydessä stressin kokemiin (kuvio 18, liite 10, taulukko 10).



KUVIO 18 Stressi-indikaattorin keskiarvo työn kuormittavuuden ja kehittävyden mukaan

Vähiten stressiä oli työssä, jonka kuormittavuus oli keskimääräistä vähäisempi mutta kehittävyys keskimääräistä parempi. *Myös sairauspoissaolot vähenivät työn kehittävyyslisäntyessä.* Vakioitaessa työn kehittävyys, *sairauspoissaoloilla ei näyttänyt olleen yhteyttä kuormittavuuteen.* (Kuvio 19 sekä liite 10, taulukko 11). Kaksisuuntaisilla varianssianalyysillä (tekemisen ehdot eivät täyttyneet) saatiin samat tulokset: stressin kokemiseen oli yhteydessä sekä työn kuormit-

tavuus että työn kehittävyys, mutta sairauspoissaoloihin oli omavaikutusta ai-noastaan työn kehittävydellä. Yhdysvaikutuksia ei esiintynyt.



KUVIO 19 Sairauspoissaolopäivät keskimäärin henkilöä kohti viimeisen 12 kuukauden aikana työn kuormittavuuden ja kehittävyden mukaan

6.2.2 Muut ilmapiiriulottuvuudet ja hyvinvointi

Työ toteutuu psykososiaalisessa ja fyysisessä työympäristössä. Fyysisen työympäristön suhdetta ilmapiiritekijöihin ei käsitellä tässä tutkimuksessa. Edellä havaittiin, että työn ominaisuuksista etenkin kehittävyys oli yhteydessä stressin kokemiseen ja sairauspoissaoloihin. Tutkimusasetelman riippumattomana muuttujana on myös tulostietoisuudeksi nimetty ilmapiiriulottuvuus. Se kuvaa mm. työkokonaisuuden tuntemusta. Tulostietoisuus korreloi stressin kokemisen kanssa ($r = -0,24$, $p < 0,001$) mutta ei sairauspoissaolojen kanssa. Tulostietoisuuden ilmapiiriulottuvuuden ja hyvinvointimuuttujien keskinäinen riippuvuus jätettiin analysoimatta tarkemmin. Synä olivat mm. tulostietoisuusfaktoriin sisällöllinen epäyhtenäisyys sekä kiinnostus työn kehittävyys/työn kuormittavuus- ja hyvinvointikokonaisuudesta.

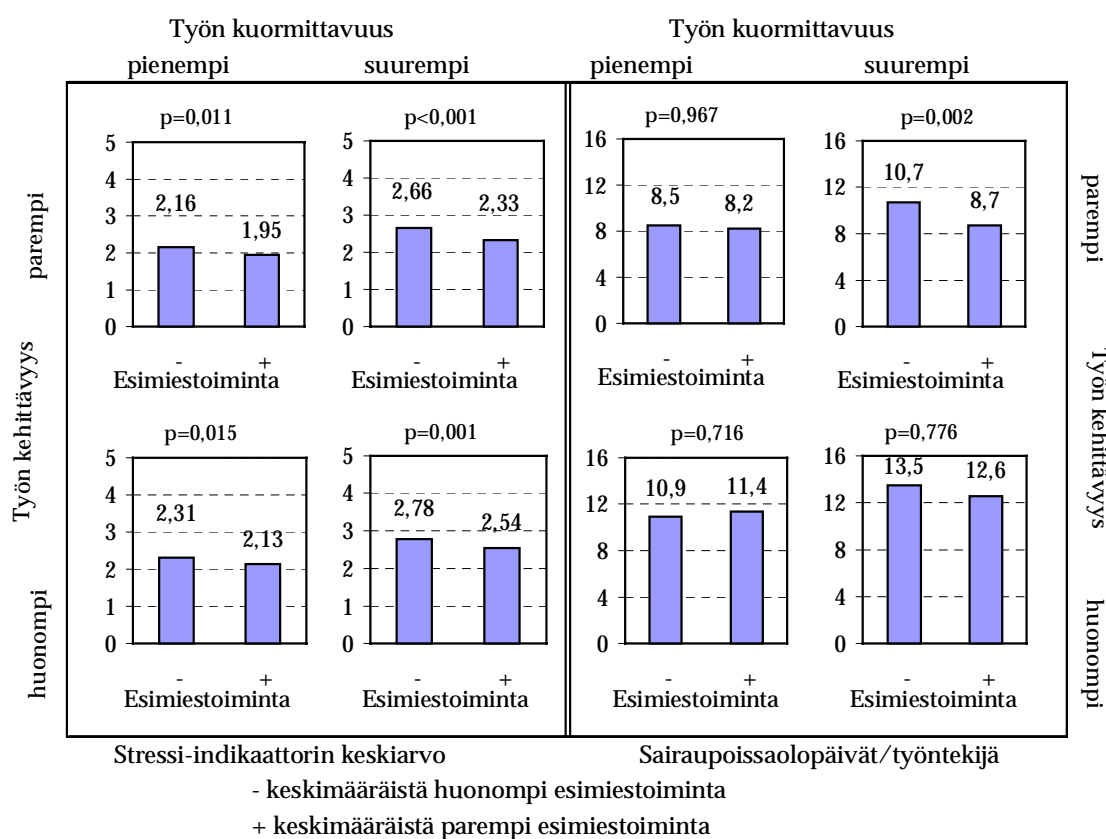
Karasekin ja Theorellin mallissa (1990, 31–40) esimiehen ja työtovereiden tuki lieventävät työstä aiheutuvia kielteisiä vaikutuksia. Tutkimusasetelman työn ns. kontekstimuuttujiin kuului myös palkitseminen ja tasapuolisuus. Onko oletusten mukaisesti esimiehen toiminnalla ja työyhteisön vuorovaikutuksella sekä kokemuksilla palkitsemisesta ja tasapuolisuudesta yhteyttä hyvinvointimuuttujiin työn kehittävyden ja kuormittavuuden määrittämässä erilaisissa työympäristöissä? Nelinkentässä tarkastelulla haetaan niitä olosuhteita, joissa ns. kontekstimuuttajat saattavat vähentää tai lisätä stressiä ja sairauspoissaoloja.

Esimiestoiminta

Ryhmät, keskimääräistä heikompi ja parempi esimiestoiminta, muodostettiin faktorin mediaanin perusteella. Ryhmien stressi-indikaattorin keskiarvot olivat

2,56 (kh = 0,74, n = 792) ja 2,20 (kh = 0,66, n = 858). Ero oli tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,001$). Vastaavasti sairauspoissaolopäivät työntekijää kohti kuluneen vuoden aikana olivat 11,7 (kh = 24,0, n = 796) ja 9,8 (kh = 20,4, n = 861). Myös tämä ero oli tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,001$). Seuraavaksi tarkasteltiin esimiestoiminnan yhteyttä stressin kokemuksiin ja sairauspoissaolopäiviin työn kuormittavuus–työn kehittävyys-nelinkentässä.

Tulokset on esitetty kuviossa 20 sekä liitteen 11 taulukoissa 12 ja 13, joihin on koottu stressi-indikaattorin keskiarvot ja sairauspäivät sekä erojen tilastolliset merkitsevyydet. *Hyvä esimiestoiminta vähensi ja huono lisäsi aina työntekijän kokemaan stressiä. Sen sijaan sairauspoissaoloihin esimiestöiminnalla ei ollut yhtä johdonmukaista yhteyttä. Ainoastaan paljon kuormittavassa ja hyvin kehittävässä työssä hyvä esimiestoiminta vähensi ja huono lisäsi sairauspoissaoloja.*



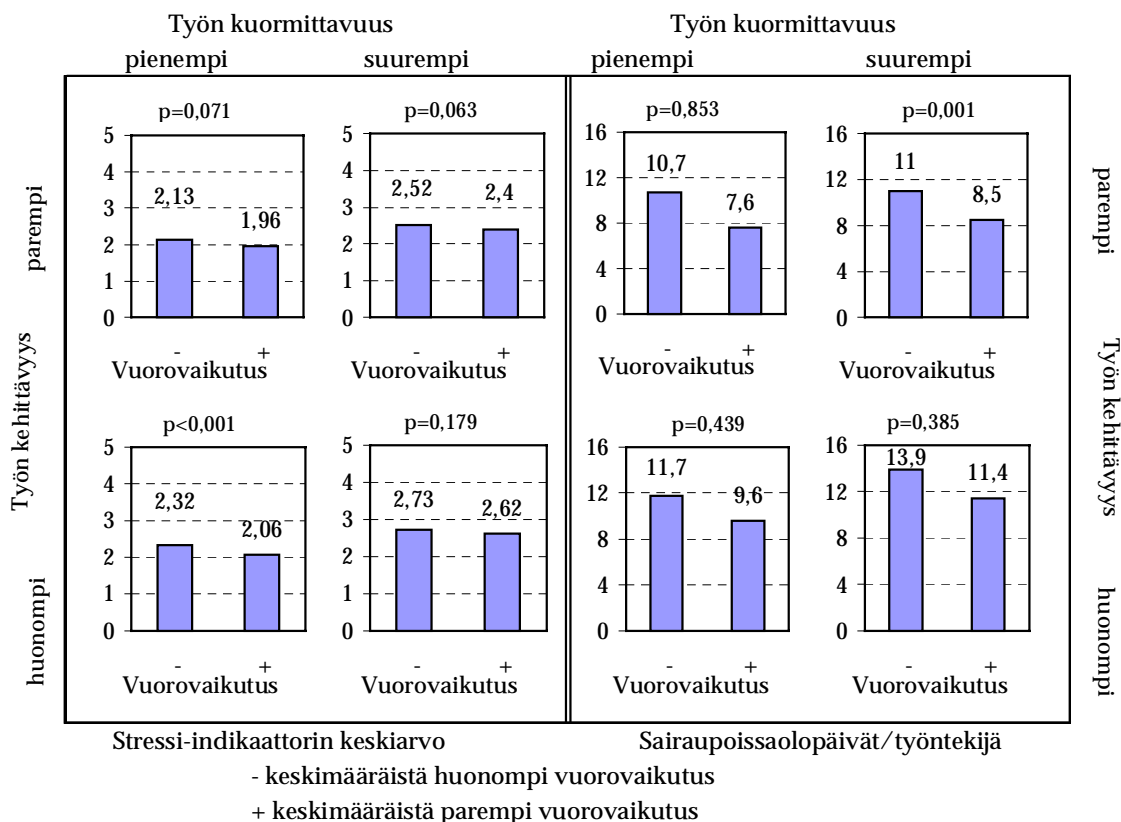
KUVIO 20 Esimiestoiminnan yhteys stressi-indikaattorin keskiarvoon ja sairauspoissaoloihin (pv/työntekijä/v) työn kuormittavuuden ja kehittävyden mukaan

Työyhteisön vuorovaikutus

Työyhteisön vuorovaikutus –faktori sisälsi – kuten aikaisemmin on jo kuvattu – yhdeksän työyhteisön jäsenten yhteistyökykyä, keskinäistä luottamusta ja tiedonvälitystä koskenutta muuttujaa. Työyhteisön vuorovaikutus –faktorimuutuja jaettiin mediaanin perusteella kahteen luokkaan, jotka edustivat keskimääräistä parempaa ja heikompa vuorovaikutusta. Työyhteisön vuorovaikutuksella oli yhteyttä sekä stressin kokemuksiin että sairauspoissaoloihin. Työyhteis-

sön vuorovaikutuksen oltua heikon stressi-indikaattorin keskiarvo oli 2,51 (kh = 0,73, n = 851) ja sen oltua vahvan keskiarvo oli 2,22 (kh = 0,80 n = 799). Vastavasti sairauspoissaolopäivät työntekijää kohti kuluneen vuoden aikana olivat 12,4 (kh = 24,7, n = 856) ja 8,9 (kh = 19,1, n = 801). Ryhmien väliset erot olivat tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,001$).

Työyhteisön vuorovaikutuksen yhteyttä stressin kokemiseen ja sairauspoissaoloihin selvitettiin tarkemmin työn kuormittavuuden ja kehittävyden nelinkentässä, kuvio 21. Tulokset on esitetty liitteen 11 taulukoissa 14 ja 15.



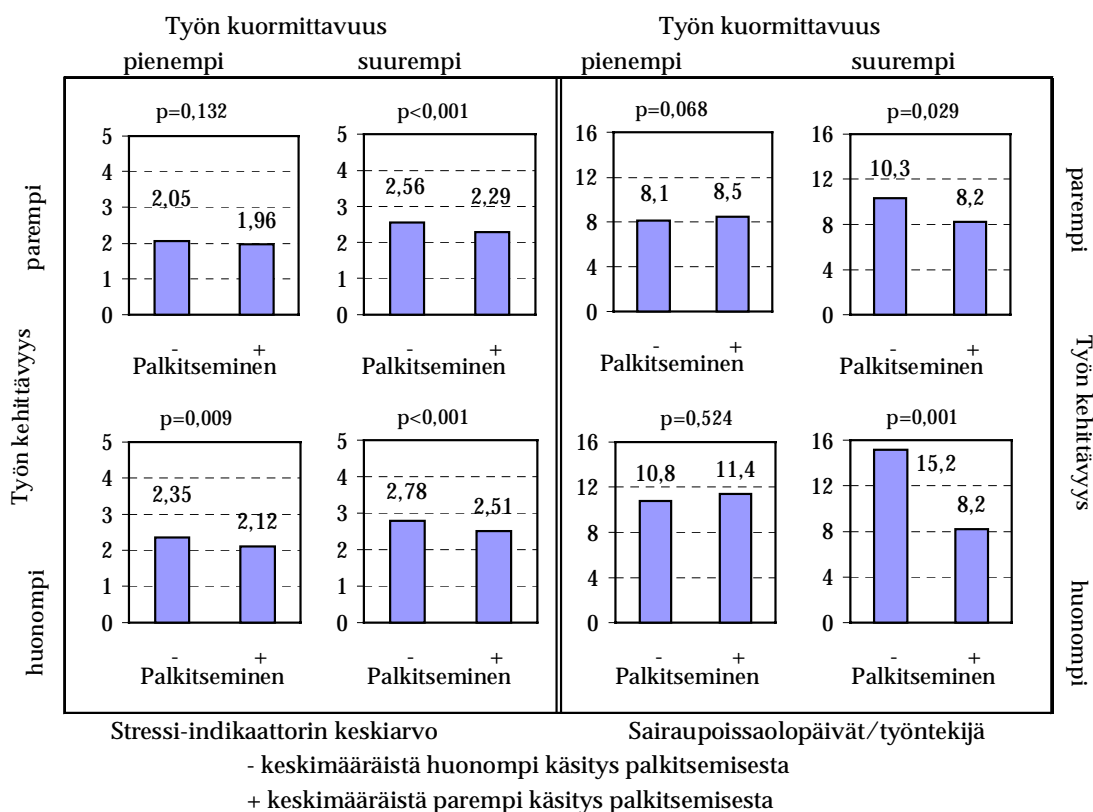
KUVIO 21 Työyhteisön vuorovaikutuksen yhteys stressi-indikaattorin keskiarvoon ja sairauspoissaolopäiviin/työntekijä työn kuormittavuuden ja kehittävyden mukaan

Kuvion 21 mukaan työyhteisön keskimääräistä parempi vuorovaikutus näytti vähentäneen sekä stressin kokemista että sairauspoissaoloja. Tilastollinen merkitsevyys otettuna huomioon *työyhteisön vuorovaikutus oli yhteydessä stressiin ainoastaan silloin, kun keskimääräistä vähäisempään työn kuormittavuuteen liittyi huono työn kehittävyys*. Vuorovaikutuksen ja sairauspoissaolojen yhteys ilmeni toisenlaisessa työympäristössä. *Hyvä vuorovaikutus vähensi ja huono lisäsi työntekijöiden sairauspäiviä silloin, kun työ koettiin kuormittavaksi mutta myös kehittäväksi*.

Palkitseminen

Palkitsemisen summamuuttuja oli yhteydessä stressin kokemiseen. Stressi-indikaattorin keskiarvo oli korkeampi silloin, kun palkitsemiseen oltiin tyyty-

mättömiä (ka = 2,52, kh = 0,76, n = 943) ja matalampi kun palkitsemiseen oltiin keskimääräistä tyytyväisempiä (ka = 2,18, kh = 0,62, n = 702). Ero oli selkeä (p<0,001). Myös sairauspäivien määrä työntekijää kohti oli suurempi silloin, kun palkitseminen nähtiin huonompana (ka = 11,9, kh = 25,1, n = 946) kuin parempana (ka = 9,2, kh = 17,6, n = 706); p = 0,002. Yhteyksien käyttäytyminen neljässä työympäristöissä on esitetty kuviossa 22 ja liitteessä 12 (taulukot 16 ja 17).



KUVIO 22 Palkitsemisen yhteys stressi-indikaattorin keskiarvoon ja sairauspoissaolopäiviin/työntekijä työn kuormittavuuden ja kehittävyden mukaan

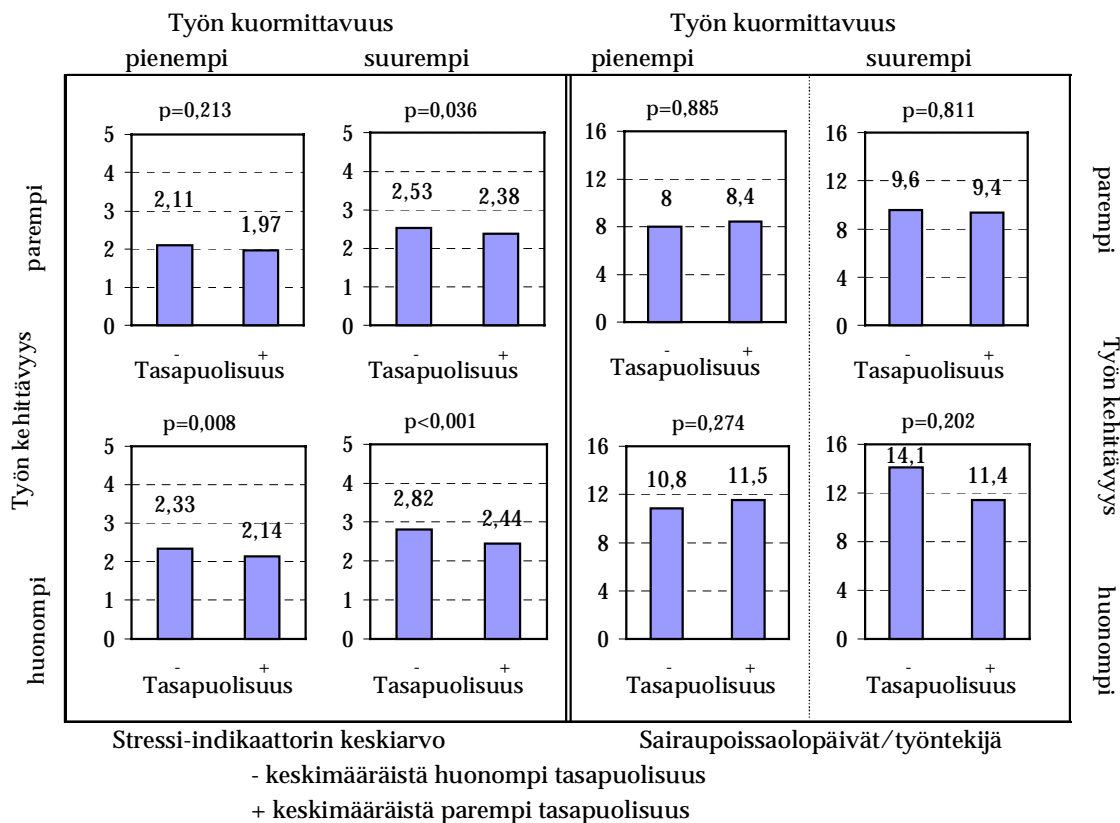
Palkitsemisen ja stressin yhteyden löytyi poikkeus työympäristössä, jossa oli keskimääräistä vähemmän kuormittavuutta mutta keskimääräistä enemmän työn kehittävyttä. *"Ihannesuhteissa", jossa työ koettiin kehittäväksi ja kuormittavuutta oli vähän, palkitseminen ei lisännyt eikä vähentänyt stressiä.* Sen sijaan kaikissa muissa tilanteissa tyytyväisyys palkitsemiseen vähensi stressiä ja tyytymättömyys lisäsi sitä.

Sairauspoissaoloihin palkitseminen oli yhteydessä ainoastaan keskimääräistä raskavammissa työssä; tyytymättömyys palkitsemiseen lisäsi sairauspäivien määrää ja tyytyväisyys siihen vähensi sairauspoissaolojen määrän lähes samalle tasolle kuin vähän kuormittavassa ja keskimääräistä kehittävämmässä työssä. Palkitsemisella ei ollut yhteyttä sairauspoissaolojen määrään keskimääräistä vähemmän kuormittavassa työssä. Erot syntyivät työn kehittävyden mukaan.

Tasapuolisuus

Tasapuolisuusfaktori sisälsi sekä työnjakoa että tasa-arvoisuutta yhteistyössä kuvaavia muuttujia. Summamuuttuja jaettiin mediaanista kahteen ryhmään. Stressi-indikaattorin keskiarvo oli korkeampi silloin, kun tasapuolisuus koettiin keskimääräistä heikommaksi ($ka = 2,56$, $kh = 0,75$, $n = 801$). Se oli matalampi, kun tasapuolisuus toteutui keskimääräistä paremmin ($ka = 2,19$, $kh = 0,64$, $n = 849$). Ero oli tilastollisestikin merkitsevä ($p < 0,001$). Myös sairauspäivien määrä työntekijää kohti oli pienempi tasapuolisuuden toteuduttua paremmin ($ka = 9,9$, $kh = 21,1$, $n = 851$) kuin huonommin ($ka = 11,6$, $kh = 23,3$, $n = 805$); $p = 0,031$.

Tarkasteltaessa tasapuolisuuden yhteyttä stressin kokemiseen erilaisissa työympäristöissä (kuvio 23, liite 12, taulukko 18) *hyvin toteutunut tasapuolisuus vähensi ja huonosti toteutunut lisäsi stressiä muulloin kuin ”ihanneolosuhteissa”* (vähemmän työn kuormittavuutta ja enemmän työn kehittävyttä).



KUVIO 23 Tasapuolisuuden yhteys stressi-indikaattorin keskiarvoon ja sairauspoissaolopäiviin/ työntekijä työn kuormittavuuden ja kehittävyden mukaan

Tasapuolisuusulottuvuuden alkuperäinen yhteys sairauspoissaoloihin katosi, kun sitä tarkasteltiin erikseen neljässä työympäristössä (kuvio 23, liite 12 taulukko 19). Sairauspoissaolojen, tasapuolisuuden, työn kuormittavuuden ja työn kehittävyden yhteyksistä tehtiin tarkemmat korrelaatio- ja osittaiskorrelaatioanalyysit. Niiden perusteella alkuperäistä tasapuolisuuden ja sairauspoissaolojen yhteyttä voitiin tulkita työn kehittävydellä ja työ kuormittavuudella. Tasa-

puolisuuskokonaan sisältyneet muuttujat, kuten työnjaon toimivuus ja tasaver-
taisuus yhteistyössä, saattoivat lisätä tai vähentää työn kehittävyden tunnetta
tai mahdollisuuksia sekä työn kuormittavuutta. Keskeistä on, että *tasapuolisu-*
uden ilmapiirifaktorin vaikutus sairauspoissaoloihin ei hävinnyt, vaan se *ilmeni väliin*
tulevien työn kehittävyden ja kuormittavuuden ilmapiirifaktoreiden kautta. (Ks. esim.
Dahlström 1961, 192–195; Toivonen 1999, 196–197.)

6.2.3 Tulosten koonti

Miten eri ilmapiiriolosuhteet, erityisesti työn kuormittavuus ja kehittävyys
olivat yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin stressillä ja sairauspoissaoloilla
mitattuna? Oliko työyhteisön vuorovaikutuksella, esimiestoiminnalla, palkit-
semisellä ja tasapuolisuudella osuutta hyvinvointiin? Edellä jo löydetty vasta-
ukset kootaan tässä vielä yhteen kokonaisuuden hahmottamiseksi.

Stressin kokeminen myötäili selvästi työn kuormittavuutta ja työn kehit-
tävyyttä, mikä oli tutkimusasetelman ja Karasekin ja Theorellin (1990) mallin
mukaista. Sairauspoissaoloihin näytti vaikuttaneen ainoastaan työntekijän ko-
kemus työnsä kehittävydestä. Sen epäkohdat saattavat olla siten ratkaisevia
tekijöitä sairastumiselle ja työstä poisjäämiselle. Tulkinta on työn kuormitta-
vuus/kehittävyys -mallin mukainen. Siinä työn kehittävyys suojelee viimekäs-
dellä myös sairastumiselta, johon pitkään kestävä stressi voi lopulta johtaa.
Tutkimusasetelmassa sairauspoissaoloilla ja ilmapiirimuuttujilla oletettiin yhtey-
s. Aikaisempien tutkimusten ja mm. Hackmanin ja Oldhamin (1980) mallin
perusteella sen ei odotettu toimivan yksiselitteisesti ja suoraviivaisesti kaikkien
muuttujien suhteen, kuten ei tapahtunutkaan. Sairauspoissaoloihin ovat työil-
mapiirin ohella yhteydessä lukuisat kontrolloimattomat ja yksilölliset tekijät. Ei
ole myöskään riittävästi tietoa siitä, miten stressistä seuraa sairastumista. (ks.
esim. Payne 1979, 271–273). Poikkileikkaustarkastelulla ei pystytty kuvaamaan
sairastumiseen johtavaa vaikutusketjua.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ilmapiirin muodostumisen perustana
olevaa psykososiaalista työympäristöä, joka työntekijän havaintojen, merkitysten
ja tulkintojen kautta vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Saadut tulokset
antavat viitteitä työympäristön kehittämiseksi. Tulosten perusteella stressin ko-
kemuksiin ja sairauspoissaoloihin voitaisiin vaikuttaa työn kehittävyden
kautta. Stressiä ja sairauspoissaoloja voidaan ehkäistä ja vähentää luomalla
työntekijälle mahdollisuuksia omien kykyjen, tietojen ja taitojen käyttöön, vas-
tuun saamiseen, oman työn toteuttamistavan säätelyyn, oppimiseen ja haastei-
den vastaanottamiseen. Työn kehittävyden ohella myös työn kuormittavuutta
tulisi vähentää, mikäli halutaan poistaa tai lievittää stressin kokemista. Pelkäs-
tään työn kuormittavuuden vähentämisellä – esimerkiksi resursseja lisäämällä –
ei saata olla sairauspoissaoloja vähentävää vaikutusta, mikäli samalla ei huole-
hdi työntekijöiden mahdollisuuksista motivoivaan, sisäisesti palkitsevaan ja
kehittävään työhön.

Tutkimusasetelman työn kontekstimuuttujien osuus työntekijän stressin
kokemusten ja sairauspoissaolojen määrittäjänä oli osittain oletusten suunta-
nen. Esimiestoiminnalla, työyhteisön vuorovaikutuksella, palkitsemisellä ja ta-

sapuolisuudella voidaan ehkäistä tai vähentää stressiä ja sairauspoissaoloja tietyissä tilanteissa. Tulokset voidaan tiivistää kuvion 24 informaation avulla. Siinä on sijoitettu Karasekin ja Theorellin (1990) nelinkentän sovellukseen kontekstimuuttujien yhteys stressiin ja sairauspoissaoloihin. Kuvio 24 havainnollistaa myös stressin ja sairastumisen kasvanutta riskiä rasittavassa työssä. Karasekin ja Theorellin (1990) mallissa nelinkentän osat oli nimetty vähän rasittavaksi työksi, aktiiviseksi työksi, passiiviseksi työksi ja rasittavaksi työksi. Tässä tutkimuksessa kuvion 24 nelinkentistä käytetään myöhemmin myös nimityksiä optimaalinen, aktiivinen, vakio-, ja rasittava työympäristö.

		Työn kuormittavuus					
		Pienempi			Suurempi		
		<i>Vähän rasittava työ</i>			<i>Aktiivinen työ</i>		
		stressi	sairaus-		stressi	sairaus-	
		ka	pv ka		ka	pv ka	
		2,00	8,3		2,45	9,5	
Pa- rempi	esimiestoiminta	*			*	*	
	vuorovaikutus					*	
	palkitseminen				*	*	
	tasapuolisuus		*		*	*	
Huo- nompi	<i>Passiivinen työ</i>			<i>Rasittava työ</i>			
		stressi	sairaus-		stressi	sairaus-	
		ka	pv ka		ka	pv ka	
		2,25	11,1		2,7	13,2	
	esimiestoiminta	*			*		
	vuorovaikutus	*					
	palkitseminen	*			*	*	
	tasapuolisuus	*	*		*	*	

* = negatiivinen korrelaatio

KUVIO 24 Esimiestoiminnan, työyhteisön vuorovaikutuksen, palkitsemisen ja tasapuolisuuden ilmapiiriulottuvuuksien yhteydet stressin kokemiseen ja sairauspoissaoloihin työn kehittävyden ja kuormittavuuden määrittämässä työympäristössä

Tulosten mukaan näyttää siltä, että aktiivisessa työssä työntekijöiden hyvinvointiin, erityisesti sairauspoissaoloihin, voidaan vaikuttaa useiden ilmapiiriulottuvuuksien ja niihin sisältyvien ilmapiiritekijöiden avulla. Aktiivisen työn sairauspoissaoloihin vaikuttavaa mekanismia ei ole yksinkertaista päätellä. Yksi selitys voisi olla, että aktiivisessa työssä mahdollisuus mielekkääseen, kehittävään ja omassa hallinnassa olevaan työhön toimii itsessään mahdollisimman pitkään stressin tunteen ja sen seurausten minimoijana, mutta kuormituksen lisääntyessä (missä siinäkin on rajansa ks. Karasek & Theorell 1990, 35) tarvekentässä nousee tärkeäksi sosiaalisen tuen saaminen sekä työn ulkoinen palkitsevuus. Kokemuksilla esimiestoiminnasta, työyhteisön vuorovaikutuksesta sekä työponnistuksen ja siitä palkitsemisen vastaavuudesta voi olla sairauspoissaoloja lisäävää tai vähentävää vaikutusta. Aktiivisessa työssä oli kokonaisuutena suhteellisen vähän sairauspoissaoloja. Myös passiivisessa työssä työympä-

ristön kehittämiseksi näyttäisi olevan useita kanavia, joiden avulla voidaan korvata työn heikompaa kehittävyttä ja lieventää sen haitallisia stressivaikutuksia.

Kuviosta 24 voi tehdä myös muita, ilmapiiriulottuvuuksia ja työntekijöiden hyvinvointia koskevia huomioita. Hyvällä esimiestoiminnalla oli aina stressin kokemuksia vähentävää vaikutusta. Tämä on ymmärrettävää myös siksi, että esimiestoiminta korreloi voimakkaasti työn kehittävyden kanssa ($r = 0,48$, $p < 0,001$, $n = 1657$). Hyvin toimiva esimies luo työyhteisössään mahdollisuuksia osaamisen käyttöön ja kehittymiseen. Tulos vahvistaa aikaisempien tutkimusten tuloksia ja arkitietoa esimiestoiminnan merkityksestä työilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

Tulosten mukaan tyytyväisyys palkitsemiseen (jossa painottui palkan osuus) ei automaattisesti vähentänyt tai lisännyt työntekijöiden hyvinvointia. Palkitsemisen ja hyvinvoinnin riippuvuutta ei ilmennyt työn kuormittavuuden ollessa vähäisimmillään ja työn kehittävyden parhaimmillaan. Palkitsemisen toimivuudella ei ”hyvässä työssä” olisi yhtä vahvaa vaikutusta hyvinvointiin kuin muunlaisissa työolosuhteissa. Työn sisäinen palkitsevuus saattaa korvata ulkoista palkitsevuutta. Kaikkein rasittavimmassa työssä puolestaan hyvällä palkitsemisella voidaan vähentää sairauspoissaoloja.

Tulosten perusteella saatiin merkkejä myös siitä, että stressin kokeminen ei riipu aina työyhteisön vuorovaikutuksesta. Vaikuttavalta vuorovaikutus näyttäisi ns. passiivisessa työssä, jossa työtä ei koeta kovin rasittavaksi, mutta ei myöskään erityisen kehittäväksi. Hyvän työyhteisön vuorovaikutuksen voi ajatella korvaavan huonoon työn kehittävyteen liittyviä menetyksiä, tarvetoeettisesti tulkittuna tyydyttävän sosiaalisia tarpeita itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydytyksen jäätyä heikommalle. Hyvällä vuorovaikutuksella on stressiä lieventävää vaikutusta, ja huonolla vuorovaikutuksella sitä lisäävää vaikutusta.

Tutkimusasetelman kontekstimuuttujista hyvin toteutunut tasapuolisuus vähensi ja huonosti toteutunut lisäsi stressiä lukuun ottamatta ns. ihanno-olosuhteita, joissa stressillä ja tasapuolisuudella ei ollut yhteyttä. Tämä saattaa selittyä siten, että optimioloissa työ on jo tasapuolista, koska se on kehittävä ja työnjako toimii. Tasapuolisuus ei muutenkaan vaikuttanut sairauspoissaoloihin suoraviivaisesti. Analyysit osoittivat, että tasapuolisuuden ilmapiirifaktori vaikutti työn kehittävyden ja kuormittavuuden kokemuksiin, jotka olisivat siten olleet väliintulevien muuttujien asemassa. Tulosta voi pitää ymmärrettävänä, koska tasapuolisuuden ilmapiiriulottuvuus sisälsi mm. työjaon oikeudenmukaisuutta ja onnistuneisuutta sekä työntekijöiden tasavertaisuutta työssä mitanneita muuttujia. Tasapuolisuuden kohentamisella voitaisiin siten vaikuttaa siihen, miten työ koetaan sekä sairauspoissaoloihin.

Tasapuolisuuden merkitystä korostaneita tuloksia on saatu myös viimeaikaisissa tutkimuksissa. Tasapuolisen tai oikeudenmukaisen kohtelun puutteen on havaittu aiheuttavan stressiä ja sairauspoissaoloja (Vaarama, Kainulainen, Perälä & Sinervo 1999; Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002). Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden käsitteet oli nähty tällöin tätä tutkimusta laajempina,

esim. samojen sääntöjen noudattamisena kaikkien kohdalla, päätösten perustumisena oikeaan tietoon ja mahdollisuutena vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon sekä työntekijän oikeuksien ja näkökulmien huomioonottamiseen esimiestaholla. Muuttujat olivat osittain samoja tämän tutkimuksen työn kehittävyiden ilmapiirifaktorin muuttujien kanssa.

6.3 Ilmapiiritekijät ja hyvinvointi

Hyvinvoinnin ja ilmapiirin yhteyden kuvaa (tutkittava ongelma 4) tarkennettiin hakemalla vastausta kysymykseen, miten yksittäiset ilmapiiritekijät (ilmapiiri-muuttujat) selittivät stressin kokemusta ja sairauspoissaoloja. Selvitettävänä oli myös, vaihtelivatko selittäjät työntekijöiden tehtävissään hankkiman kokemuksen pituuden mukaan. Aikaisemmin havaittiin, että karttuneiden työvuosien määrä oli yhteydessä stressin kokemiseen ja sairauspoissaoloihin. Vuodet kumuloivat kokemuksia mm. työn ominaisuuksista, jotka puolestaan oli todettu merkittäviksi hyvinvoinnin korrelaateiksi. Työkokemus on myös teoreettisesti kiinnostava, ja sitä ei yleensä ole osattu erottaa käsitteellisesti työntekijän iästä, koska kokemus ja ikä usein korreloivat (ks. Kirjonen 1994, 121). Myös työn merkitys työntekijälle vaihtelee uran ja elämän vaiheiden mukaan (ks. kohta 3.7.1), mikä saattaa vaikuttaa hänen havaintoihinsa ja tulkintoihinsa työympäristöstään. Kohdeorganisaatiossa oli vanhempien ikäryhmien ja pitkään tehtävissään toimineiden määrä kasvanut jatkuvasti. Vuonna 1997 ilmapiirimittauksen aineistossa 50 vuotta täyttäneiden osuus oli 20,3 % ja se oli 27,7 % vuonna 2001. Vähintään 10 vuotta nykyisissä tehtävissään toimineita oli vuonna 2001 vastanneista 55,8 %. Tarkasteluissa käytettiin seitsemän työilmapiirifaktorin muuttujia kunkin analyysin yhteydessä selvitettyllä tavalla.

Stressin kokemisen ja sairauspoissaolojen selittyminen ilmapiiritekijöillä

Koko aineistossa tehtiin askeltavat regressionanalyysit (taulukko 7) siten, että selitettävänä muuttujina olivat stressin kokeminen ja sairauspoissaolot. Selittäjinä olivat kaikki ilmapiirifaktoreihin sisältyneet muuttujat. Analyysilla haettiin aluksi yksittäisten ilmapiiritekijöiden ja hyvinvoinnin riippuvuuksista yleiskuvaa, jota tarkennetaan jäljempänä tuomalla mukaan kokemusnäkökulma. Analyysijä varten tarkasteltiin riippuvien ja riippumattomien muuttujien korrelaatioita, koska selittävien muuttujien tulee jossakin määrin korreloida selitettävän muuttujan kanssa (ks. esim. Coolican 1999, 369–370). Kaikki riippumattomien ja riippuvien muuttujien korrelaatiot olivat tilastollisesti merkitseviä. Selittävien muuttujien tulisi olla suhteellisen riippumattomia, vaikka toisaalta monimuuttujainen regressioanalyysi olisi tarpeeton, mikäli riippumattomat muuttujat eivät korreloisi keskenään (Toivonen 1999, 306). Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta riippumattomien muuttujien välillä oli tilastollisesti merkitsevä korrelaatio, mikä oli odotettavissa jo faktoreiden ja summamuuttujien sisältämien

korrelaatioiden vuoksi. Muuttujien valinnan tärkeitä kriteereitä olivatkin niiden sisältö ja teoreettinen merkitys.

TAULUKKO 7 Stressin ja sairauspoissaolojen selittäminen ilmapiiritekijöillä, askeltava regressioanalyysi

Selittävät muuttujat	Selitettävät muuttujat					
	Stressi			Sairauspoissaolot		
	Beta	t	p	Beta	t	p
K41 Työni henkinen raskaus	-0,184	-7,129	<0,001			
K7 Välit esimiehen kanssa	-0,149	-5,709	<0,001	-0,152	-3,860	<0,001
K15 Hyvästä työstä palkitseminen	-0,119	-4,774	<0,001			
K29 Vaikutusmahdollisuudet oman työn suorittamistapaan	-0,102	-3,781	<0,001			
K35 Henkilöstömäärän riittävyys työyhteisössä	-0,098	-3,408	0,001	-0,084	-3,210	0,001
K34 Tehtäviin käytettävän aja riittävyys	-0,096	-3,254	0,001			
K51 Tasavertaisuus yhteistyössä	-0,092	-3,501	<0,001			
K39 Työn haastavuus ja monipuolisuus	-0,077	-2,940	0,003			
K24 Keskustelumahdollisuus työtoverien kanssa	-0,068	-2,411	0,016			
K25 Työtovereilta saatu työni arvostus	-0,066	-2,363	0,018	-0,114	-4,255	<0,001
K38 Työnjaon oikeudenmukaisuus	-0,065	-2,362	0,018			
K27 Mahdollisuus saada vastuuta	0,062	2,214	0,027			
K23 Mielenpitemin ilmaisen vapaus	0,104	3,616	<0,001			
K6 Esimies kuuntelee minua				0,117	2,917	0,004
Selitysaste R ²	0,288			0,033		
F	44,642			12,384		
P	<0,001			<0,001		
N	1 446			1 450		

Sairauspoissaolojen vaihtelusta selittyi vain 3,3%. Tärkeää poissaolojen kannalta oli esimieheltä ja työtovereilta saatu arvostus ja tuki sekä riittävät resurssit. Stressistä selittyi melko hyvin, 28,8 %, muuttujilla, joissa olivat edustettuina kaikki ilmapiiriulottuvuudet lukuun ottamatta tulostietoisuutta. Työn kuormittavuuden kolme muuttujaa olivat mallissa, sen sijaan työn kehittävyttä kuvaavista muuttujista vastoin odotuksia jäivät pois mm. mahdollisuus omien kykyjen käyttöön ja kehittymiseen. Työyhteisön vuorovaikutusmuuttujista stressin selittäjiksi valikoituivat ainoastaan arvostus työtovereilta sekä mahdollisuus keskustella heidän kanssaan. Viimeksi mainittu muuttuja on sisällöltään laaja-alainen, jolloin se saattoi kattaa muita työyhteisömuuttujia. Esimiestoiminnan selittäjiksi jääneet kaksi muuttujaa verrattuna poisjääneisiin muuttujiin ovat lähempänä ihmisten johtamista kuin asioiden johtamista (esim. työn kehittäminen ja epäkohtiin puuttuminen). Positiiviset beta-kertoimet yleismallissa viittaisivat siihen, että vastuun saaminen ja mielenpitemin ilmaisen vapaus lisäsivät stressiä, ja esimiehen kuuntelukyky lisäsi sairauspoissaoloja. Tuloksille voisi hakea tulkintaa, mutta tätä hedelmällisempää on tarkentaa analyysia myöhemmin esitettävällä tavalla. Yleisesti ottaen kielteiset kokemukset regressiomallin ilmapiirimuuttujista lisäsivät stressiä, mikä kasvatti sairauspoissaolo-

jen mahdollisuutta. Aineistosta oli etsitty riskiryhmä, johon kuuluneilla oli ainakin yksi jatkuva stressioire ja keskimääräistä runsaammin sairauspoissaoloja (ks. alaviite kohdassa 6.1). Mitkään ilmapiirimuuttajat eivät enää korreloineet riskiryhmän sairauspoissaolojen kanssa kuten koko aineistossa. Myös tämän ´sivutuloksen´ perusteella on pääteltävissä ennaltaehkäisevien työyhteisöllisten toimenpiteiden merkitys stressin ja osaltaan viime kädessä sairauspoissaolojen vähentäjänä.

Stressin selittyminen ilmapiiritekiäjillä nykyisissä tehtävissä toimitun ajan mukaan

Regressioanalyysi stressin kokemusten selittämiseksi tehtiin kaikilla ilmapiirimuuttujilla vielä erikseen kolmessa työvuosimuuttujan luokassa, koska nykyisissä tehtävissä toimitun ajan perusteella syntyi eroja stressikokemuksissa ja sairauspäivissä. Myös elämänkaari- ja uravaiheajattelun mukaan työtä ja työympäristöä koskevat odotukset saattavat vaihdella työntekijän uravaiheen, kokemustaustan ja elämäntilanteen perusteella. Työkokemusmuuttuja tehtiin kolmiluokkaiseksi kohdassa 6.1 esitetyillä perusteilla. Askeltavan regressioanalyysin tulokset on kuvattu taulukossa 8.

Selittävät ilmapiirimuuttajat myönteisenä koettuina ehkäisevät stressiä ja päinvastaisessa tapauksessa lisäävät stressiä. Nykyisissä tehtävissään vähän aikaa, alle 2 vuotta, työskennelleillä stressiä lisäsivät vähäiset vaikuttamisen mahdollisuudet oman työn suorittamistapaan sekä työn henkinen raskaus ja palkitsemisen epäkohdat. Viimeksi mainitut kaksi tekijää olivat kaikille ryhmille yhteisiä stressin ennustajia. Työkokemuksen pidentyessä stressiä lisäneiden tai vähentäneiden ilmapiiritekiäjöiden joukko laajeni. Suhteet työtovereihin ja esimieheen nousivat stressiin vaikuttaviksi tekijöiksi, kun työstä oli jo muutamien vuosien kokemus. Pisimmän työkokemuksen hankkineilla työntekijöillä stressiä vähensivät myös haastava ja monipuolinen työ sekä ajan riittävyys siitä suoriutumiseksi. Mahdollisuus kehittyä, joka aineistosta kokonaisuudessaan tehdyssä regressioanalyysissä jäi vastoin odotuksia pois, kuului pisimpään työssään olleilla stressin ennustajiin. Myös tasavertaisuuden kokeminen yhteistyössä sai merkitystä. Tasavertaisuus oli yksi tasapuolisuusfaktorin muuttujista; tasapuolisuudella oli havaittu tässä ja aiemmissa tutkimuksissa vahva yhteys työntekijöiden hyvinvointiin.

Poikkeus stressin selittäjissä oli muuttuja, joka mittasi sitä, missä määrin esimies tuntee työn epäkohdat. Regressiomallin mukaan stressi-indikaattorin keskiarvo kasvoi, siis stressi lisääntyi, mikäli esimiehen arvioitiin tuntevan epäkohdat hyvin ja laski, mikäli hän ei niitä tuntenut. Tulosta voisi tulkita siten, että epäkohdat tuntenut esimies oli koettu samalla voimattomaksi niiden edessä. Näin ei kuitenkaan ollut, vaan epäkohtien tunteminen ja esimiehen mahdollisuus puuttua niihin olivat voimakkaassa positiivisessa riippuvuussuhteessa ($r = 0,650$, $p < 0,001$, $n = 1642$). Ehkä pidemmän aikaa työssään olleet olivat muita herkempiä havainnoimaan työympäristöään epäkohtien kannalta (vrt. kohta 3.7.2); ongelmatilanteessa esimiehelle (ja ehkä itsellekin) mahdollisesti aiheutunut vaiva lisäsi myös omaa stressiä.

TAULUKKO 8 Stressin selittäminen ilmapiirimuuttujilla, regressioanalyysi muuttujan ”nykyisissä tehtävissä toimittu aika” luokissa

	alle 2 vuotta Stressi-indik. ka 2,17	Toiminut nykyisissä tehtävissä 2 - 5 vuotta Stressi-indik. ka 2,31	yli 5 vuotta Stressi-indik. ka 2,42
S			Työyhteisön palvelujen laatu M46
e			Mahdollisuus kehittyä työssä M28
l			Työn haastavuus ja monip. M39
i			Ammattiryhmien tasavertaisuus M51
t		Tulee toimeen esimiehen kanssa M7	Tulee toimeen esimiehen kanssa M7
t		Tulee toimeen työtovereiden kanssa M18	Esimies tuntee epäkohdat M13
ä	Mahdollisuus vaikuttaa oman työn suorittamistapaan M29	Työnjaon oikeudenmukaisuus M38	Riittävä henkilöstömäärä M35
j		Mahdollisuus vaikuttaa oman työn suorittamistapaan M29	Mahdollisuus käyttää tehtäviin riittävästi aikaa M34
ä	Hyvästä työstä palkitseminen M15	Hyvästä työstä palkitseminen M15	Hyvästä työstä palkitseminen M15
t	Työn henkinen raskaus M41	Työn henkinen raskaus M41	Työn henkinen raskaus M41
Selitysaste R ²	0,270	0,380	0,269
F	22,183	24,302	35,757
n	183	244	980
p	<0,001	<0,001	<0,001
	M41 stand. beta -0,257 t -3,899 p< 0,001	M41 stand. beta -0,212 t -3,881 p< 0,001	M41 stand. beta -0,183 t -5,871 p< 0,001
	M15 stand. beta -0,275 t -4,118 p< 0,001	M15 stand. beta -0,156 t -2,725 p= 0,007	M15 stand. beta -0,083 t -2,647 p< 0,001
	M29 stand. beta -0,240 t -3,697 p< 0,001	M29 stand. beta -0,153 t -2,703 p=0,007	M34 stand. beta -0,145 t -4,017 p< 0,001
		M38 stand. beta -0,214 t -3,652 p<0,001	M35 stand. beta -0,106 t -2,943 p< 0,001
		M18 stand. beta -0,114 t -2,083 p=0,038	M13 stand. beta 0,079 t 2,292 p=0,022
		M7 stand. beta -0,144 t -2,572 p=0,011	M7 stand. beta -0,136 t -4,015 p<0,001
			M51 stand. beta -0,134 t -4,305 p<0,001
			M39 stand. beta -0,071 t -2,236 p=0,026
			M28 stand. beta -0,069 t -1,994 p=0,046
			M46 stand. beta -0,082t -2,675 p=0,008

Tutkimuksen käytännön tarkastelukehikseen ja teoreettiseen viitekehikseen sopiva havainto oli työyhteisön palvelujen laatua koskeneiden kokemusten ilmaantuminen stressin selittäjiin kokeneilla työntekijöillä. *Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteydestä saatiin siten merkkejä.* Koko aineistossa näin ei käynyt. Tulos on myös motivaatio- ja tarveteorioiden sekä työntekijän sitoutumista koskevien käsitysten mukainen. Esimerkiksi työn piirreteoriassa (ks. kohta 3.4.2) työn merkityksellisyyden kokeminen ja tieto työn tuloksista vaikuttavat motivaation kautta työtyytyväisyyteen, josta seuraa jossakin määrin työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista. (ks. myös Kopelman, Brief & Guzzo 1990). Tutkimusasetelmassa laatu oli sijoitettu tulosmuuttujaksi, mutta syöte voi olla myös toisinpäin, havainnot laadusta voivat lisätä tai vähentää stressiä. Tutkimusasetelman esittelyn yhteydessä todettiin muuttujien vaikutusten mahdollinen kaksisuuntaisuus. Ilmapiirin käsitteeseen ja ilmapiiriin muutoksen mahdollisuuteen sisältyy yksilön havainto- ja merkitysmaailman itseään korjaava ominaisuus, jolloin syystä voi tulla seuraus ja päinvastoin.

Regressioanalyysien tuloksia kokonaisuudessaankin voidaan tarkastella teoriaosassa käsiteltyjen motivaatioteorioiden ja työntekijän elämänkaaren ja uran vaiheita koskevien näkökulmien kautta. Työvuosien ja niihin vahvasti

kytkeytyvän iän mukaan määritellyille ryhmille oli yhteistä, että tietyt työn tekemisen perusvaatimukset (työn henkinen kuormittavuus, työsuorituksen oikeudenmukainen korvaaminen) tuli olla kunnossa. *Työkokemuksen myötä työn odotettiin täyttävän myös henkisiä, itsensä toteuttamiseen, työn mielekkyyteen sekä työntekijöiden tasavertaisuuteen liittyviä tarpeita. Näiden ohella myös tehtäviin käytettävän ajan ja henkilöstöressurssien riittävyys olivat kokeneimmilla työntekijöillä stressin ennustajia*, mikä on tulkittavissa työvuosien ja iän korreloinnin avulla. Yli 5 vuotta tehtävissään toimineista 46 % oli 40–49-vuotiaita ja 36 % oli 50-vuotiaita tai sitä vanhempia. Alle 2 vuotta työssä olleista 64 % oli alle 40-vuotiaita. Fyysisessä suoriutuvuudessa tapahtuu alentumista iän mukaan (ks. kohta 3.7.2).

Abstraktimpien työn ominaisuuksien korostuminen pidemmän työkokemuksen hankkineilla voidaan liittää myös iän karttumiseen. Esimerkiksi oppimismotivaatio, monimutkaisten ongelmien käsittelyn taito sekä kokonaisuusiensa hahmottaminen voivat lisääntyä iän mukana. Myös asioille annetut merkitykset, arvostukset ja tavoitteet muuttuvat elämänkaaren ja työuravaiheen mukaan (ks. kohta 3.7.1). Perhe-elämän roolien muuttuminen voi myös edistää uudenlaisten vaatimusten asettamista työlle.

Tulosten mukaan riittävän resursoinnin ohella työn sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiin tulisi kiinnittää huomiota erityisesti työvuosien kartuttua, mikäli halutaan edistää työntekijöiden hyvinvointia. Koska työntekijä voi olla eri vaiheissa elämänkaarensa ja uransa mukaan, tulisi ns. ikäjohtamisen ohella ottaa huomioon myös työntekijän kokemus ja uran vaihe nykyisissä tehtävissä.

6.4 Tehtäväalueet, ilmapiiriulottuvuudet ja stressin kokeminen

Tutkimuksen ongelman 5 mukaisesti nyt etsittiin merkkejä eri tehtävä-alueiden eroista ilmapiiritehtävien ja stressin kokemisen suhteen. Tarkastelun ulkopuolelle jätettiin sairauspoissaolot niiden stressiä monimutkaisempien yhteyksien vuoksi. Teoriaosassa on osoitettu, kuinka tietyt työn ja työympäristön yleiset ominaisuudet ja piirteet määrittävät yleisesti työntekijöiden hyvinvointia. Eri-laiset työtehtävät eroavat kuitenkin edellä mainittujen yhteisten muuttujien toteutumisasteen mutta lisäksi näille työtehtäville omaisten stressitekijöiden mukaan. Myös sosiaali- ja terveystoimen eri sektoreilla on havaittu eroja psykososiaalisissa tekijöissä ja niiden kehittymisessä sekä työntekijöiden hyvinvoinnissa (esim. Elovainio, Forma, Kivimäki, Sinervo & Wickström 2001; Wickström, Laine, Pentti, Elovainio & Lindström 2000; Nakari 2000).

Kohdeorganisaation työyhteisöjen (150 kpl) ilmapiiri-, stressi- ja sairauspoissaolokeskiarvot vaihtelivat huomattavasti. Esimerkiksi vähintään viiden työntekijä työyhteisön korkein ilmapiirikeskiarvo oli 4,52 (n = 9, kh = 0,70) ja matalin keskiarvo oli 2,89 (n = 5, kh = 0,51). Vastaavasti matalin stressiindikaattorin keskiarvo oli 1,75 (n = 6, kh = 0,41) ja korkein oli 3,66 (n = 8, kh = 0,50). Sen ohella, että työyhteisöt sijoittuivat kokonaisuutena tietyille palvelualueille, niihin saattoi sisältyä mm. kuormittavuudeltaan ja autonomialtaan

erilaisia työtehtäviä. Toisaalta tietyntyypiset laajemmat tehtäväalueet saattoivat olla kuvattavissa niille tyypillisillä ilmapiiriulottuvuuksilla. Tässä tutkimuksessa tarkastelua voitiin tehdä jossakin määrin ainoastaan viimeksi mainitusta näkökulmasta. Tarkastelun käytännöllisenä hyötynä voidaan pitää mm. psykososiaalisilta ominaisuuksiltaan keskimääräistä edullisempien ja epäedullisempien työalojen esille tuomista ja erojen syiden pohtimista.

Aluksi tarkasteltiin tehtäväalueiden sijoittumista stressin ja sairauspoissaolojen kannalta kahden keskeisen ilmapiirimuuttujan, työn kuormittavuuden ja kehittävyuden perusteella. Kuvion 24 nelinkentän mukaan (ks. kohta 6.2.3) mm. esimiehen tuella, palkitsemisella ja tasapuolisuudella oli yhteyttä stressiin. Kahden viimeksi mainitun muuttujan osalta yhteyksiä selvitettiin vielä yksityiskohtaisemmin tavoitteena löytää ne tehtäväalueet, joilla stressin ja ilmapiiriulottuvuuksien suhde oli edullisin ja epäedullisin. Tuloksia, jotka koskivat esimiestoiminnan yhteyttä stressin kokemiseen ei esitetä, koska joillakin alueilla luottamuksellisuus vaarantuisi. Analyysit olivat kuvailevia, mutta regressioanalyysillä vahvistettiin vielä kuvaa tehtäväalueista, jotka selkeimmin ennustivat stressiä ja ilmapiiriä.

Tehtäväalueiden sijoittuminen työn kehittävyden ja kuormittavuuden mukaan

Karasek ja Theorell (1990, 40–44) ovat sijoittaneet ammatteja kahden muuttujan malliinsa käyttäen suurta amerikkalaista aineistoa. He totesivat eri ammattiluokkien pystyvän välittämään informaatiota erilaisten tehtävien luonteesta. Mm. hoitajat ja lääkärit sijoittuivat tehtäväalueelle, jossa työn vaatimukset olivat suuria ja itsesäätelymahdollisuudet hyvät. Hoitoapulaiset ja terveydenhuollon avustavissa tehtävissä toimineet olivat rasittavan työn alueella. ”Psykososiaaliseen paratiisiin ” (mt., 42), jossa oli suhteellisen vähän kuormittavuutta yhdistyneenä hyviin vaikutusmahdollisuuksiin, sijoittuivat mm. arkikitehdit, erilaiset korjaus- ja kädentaitojen ammateissa toimineet sekä esimiehet. Ns. passiivisia, vähä-ärsykeisiä tehtäväalueita edustivat mm. vartijat, vakio- tehtäviä suorittaneet insinöörit sekä myynti- ja kirjanpito- tehtävissä toimineet. Ammattialueiltaan laajakirjoista ja erikulttuurista aineistoa ei voi täysin verrata tämän tutkimuksen aineistoon. Siitä huolimatta oli kiintoisaa selvittää, missä määrin tehtävien luokittelu toteutui ymmärrettävästi tutkimusasetelman kahden ilmapiirimuuttujan puitteissa myös sosiaali- ja terveystalouksissa.

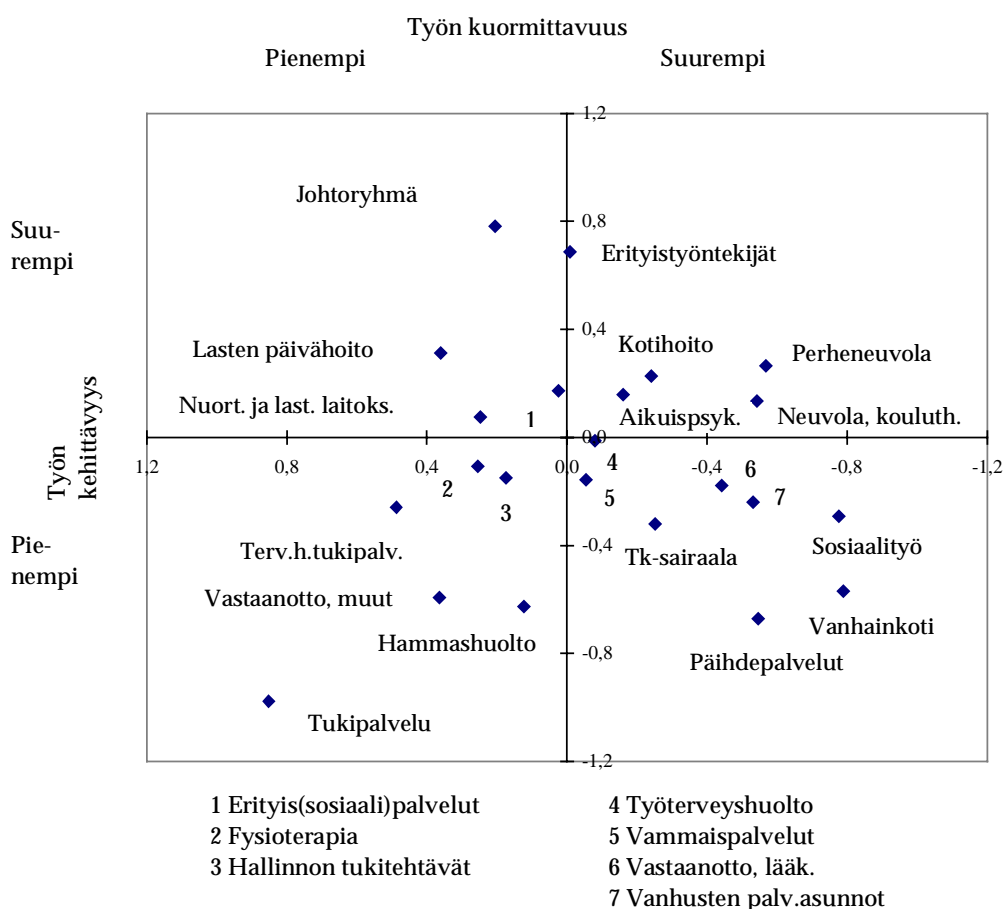
Tässä tutkimuksessa kysyttiin vastanneilta ainoastaan työyhteisö, tulossykkö ja päätoiminta-alue. Yksi syy tähän oli luottamuksellisuuden säilyttäminen; vastausprosentti olisi jäänyt olettavasti nykyistä alemmaksi, mikäli taustatietoja olisi kysytty tarkemmin. Analysointia varten edellä mainittuja kolmea muuttujaa käyttäen tehtiin uusi luokitus, jossa esiintyi 23 sosiaali- ja terveystalouksien tehtäväaluetta. Ne sijoitettiin kahden ilmapiiriulottavuuden, työn kuormittavuuden ja työn kehittävyden mukaan määräytyneeseen nelinkenttään. Tätä varten työn kuormittavuuden ja kehittävyden arvot standardoitiin, jotta eri tehtävä-alueiden tiedot voitiin esittää paremmin vertailtavina. Kuvion 25 informaatio antoi yleissilmäyksen tehtävä-alueiden keskinäisestä sijoittumi-

sesta työn kuormittavuus-kehittävyys-akseleille. Edelleen on muistettava, että tarkastelu on suhteellinen ja siksi muuttujien luokkien määreinä on käytetty ilmaisia (keskimääräistä) ”pienempi” ja ”suurempi”. Toiseksi on huomioitava, että tehtäväalueiden koot vaihtelevat suuresti, vähiten vastanneita (6 ja 10) oli tukitoiminnoissa, joita ei tässä tarkemmin nimetä, eniten päivähoidossa (561), terveyskeskussairaalassa (209) ja kotihoidossa (180). On myös otettava huomioon, että standardointi käytti aritmeettista keskiarvoa, kun aikaisemmissa nelinkentissä luokittelussa käytettiin mediaania. Työn kehittävyiden mediaani- ja keskiarvot olivat käytännössä samat, mutta kuormittavuuden arvoissa oli jonkin verran eroa.

Kuvio 25 osoittaa tehtäväalueiden sijoittuneen melko hyvin oletusten ja aikaisemman tutkimustiedon mukaisesti nelinkenttään. Keskimääräistä vähemmän kuormittavassa ja vähän kehittymismahdollisuuksia sisältäneessä työssä – jota voidaan nimittää vakiotyöksi – tehtäväalueita yhdistävänä tekijänä voi pitää jonkinlaista työn ennustettavuutta: palkat lasketaan, laskut maksetaan, ajanvaraukset tehdään, tietynlaiset potilaat, asiakkaat ja toiminnot hoidetaan toistuvien perusrutiinien mukaan. Toistuvuuden ei kuitenkaan tarvitse merkitä työn eikä tilanteiden sisällöllistä köyhyyttä, mutta tulosten mukaan työn kehittävyttä ei oltu koettu vaihtoehdoista parhaana.

Toisenlainen kuva voidaan hahmottaa työstä, jonka koettiin olleen kehitettävää mutta ei kovin kuormittavaa. Lasten päivähoidossa sekä nuorten ja lastenhuollon laitoksissa yhdessäolo asiakkaiden kanssa on intensiivistä ja usein pitkäaikaista. Toiminta tähtää laaja-alaisiin hyvinvointivaikutuksiin. Ryhmään kuului myös joukko sosiaalitoimen erityispalveluja, kuten elatusturvaan, velkaneuvontaan, ulkomaalaisten asioihin ja vapaaehtoistoimintaan liittyviä. Viimeksi mainitut tehtäväalueet sijoittuivat lähelle kuormittavuuden ja kehittävyiden keskiarvoa, mikä voi viitata myös alueen heterogeenisuuteen. Ryhmään oli mahdollista saada myös esimerkki johtoryhmätason työstä, koska yhden tulosityksikön eri osa-alueiden johtajat olivat vastanneet ilmapiirikyselyyn yhtenä johtoryhmänä. Johtoryhmän jäsenet kokivat työnsä kehitettävänä, mikä onkin ymmärrettävää, koska heillä asemansa vuoksi oli autonomiaa, mahdollisuuksia osaamisensa käyttöön ja sen kehittämiseen. Lasten päivähoidon osalta tulos oli valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan 1990-luvun muutoksia kartoittaneen tutkimuksen mukainen. Lasten päivähoidossa vaikutusmahdollisuuksia etenkin työn monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen sekä tehtävien jakoon pidettiin hyvinä ja kiirettä ei pidetty niin rasittavana kuin muilla sektoreilla. (Wickström, Laine, Pentti, Elovainio & Lindström 2000, 60–61.)

Odotettavissa oli myös sairaala- ja vahainkotitoiminnan sijoittuminen raskaimman tehtäväalueen ryhmään, samoin vanhusten palveluasumisen, jossa asiakkaat olivat hoitoisuudeltaan usein lähes laitoshoidon taseisia. (ks. Lahtinen, Rajala, Paunio & Liukko 1999, 28.) Valtakunnallisen tutkimuksen mukaan



KUVIO 25 Sosiaali- ja terveyspalvelujen tehtäväalueiden sijoittuminen työn kehittävyden ja kuormittavuuden mukaan (standardoidut arvot)

vanhainkodeissa, palvelutaloissa ja terveyskeskusten vuodeosastoilla työ oli varsinkin fyysisesti raskasta. Vuodeosastoilla rasittavaksi koettiin myös samojen asioiden jatkuva toistuminen työssä (Wickström, Laine, Pentti, Elovainio & Lindström 2000, 66–67). Myös sosiaalityön työntekijöiden työn raskaus on ollut julkisen keskustelun kohteena. Työn sisältöön liittyvistä kuormitustekijöistä rasittavimmiksi valtakunnallisen tutkimuksen mukaan nousi ongelmien ratkaisun ja päätöksenteon monimutkaisuus (Wickström, Laine, Pentti, Elovainio & Lindström 2000, 60). Väestövastuulääkäreiden työ ja työterveyshuollon toiminta kokonaisuudessaan eivät sijoittuneet myöskään edullisesti työn kuormittavuuden ja kehittävyuden suhteen. (vrt. Elovainio, Forma, Kivimäki, Sinerovo & Wickström 2001, 188–189.) Vammaispalvelujen sijoittuminen poikkesi jonkin verran valtakunnallisesta kuvasta, jonka mukaan 1990-luvulla mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön olivat lisääntyneet huomattavasti ja niitä pidettiin sosiaali- ja terveyssektorin parhaina. (ks. Wickström, Laine, Pentti, Elovainio & Lindström 2000, 64.)

Aikuispsykiatria sijoittui lähelle kuormittavuuden ja kehittävyuden keskiarvoja ja päihdepalvelut kauaksi niistä. Sijoitus poikkeaa jonkin verran valtakunnallisesta kuvasta 1990-luvun seurantatutkimuksen perusteella. Sosiaali- ja terveyssektorin toiminnoista mielenterveys- ja päihdetyön vaikutusmahdolli-

suudet työmäärään todettiin parhaiksi, joskin palvelujen määrää suhteessa tarpeeseen pidettiin riittämättömänä useammin. Erityisesti työntekijöitä kuormittivat jatkuvat muutokset työssä sekä asiakkaiden moniongelmaisuus (Wickström, Laine, Pentti, Elovainio & Lindström 2000, 65).

Poikkeukselta vaikutti kotihoidon (kotipalvelut ja kotisairaanhoido) työntekijöiden arvioinnit työstään, josta suurin osa kohdistui vanhuksiin ja pitkäaikaisesti sairaisiin asiakkaisiin. Tulos ei ollut sattumanvarainen, sillä tarkistettaessa eri vuosien tulokset, kehittävyys ja kuormittavuuden ilmapiirifaktoreiden saamat arvot ovat olleet hyvin samansuuruiset. Kotipalveluhenkilöstön työssä on valtakunnallisestikin tapahtunut 1990-luvulla myönteistä kehitystä. Mm. vaikutusmahdollisuudet työhön liittyviin erilaisiin asioihin, kuten tehtävien jakoon ja työn monipuolisuuteen, olivat lisääntyneet huomattavasti (Wickström, Laine, Pentti, Elovainio & Lindström 2000, 62). Kotipalvelutyö onkin kehittynyt yhä kokonaisvaltaisemmaksi asiakkaan auttamiseksi ja ammattitaitovaatimukset ovat kasvaneet yhdessä moniammatillisten ryhmätyömallien kehittämisen kanssa (Sinervo 1993, 77).

Kotihoidon kanssa samaan ryhmään sijoittuneille muille toiminnoille on yhteistä avohoidon asiakkaiden monimuotoisten tilanteiden sekä ongelmien hoitaminen, ehkäiseminen ja itsenäinen työskentely. Erityistyöntekijöihin kuuluivat mm. psykologit ja puheterapeutit. Valtakunnallisen tutkimuksen mukaan avoterveydenhuollon henkilöstö näki mahdollisuutensa vaikuttaa työn monipuolisuuteen kohtalaisina, mutta tehtävien jakoon, työmäärään ja työtahtiin tätä huonompina (Wickström, Laine, Pentti, Elovainio & Lindström 2000, 66).

Palkitseminen ja stressin kokeminen

Palkitsemisen havaittiin olleen yhteydessä stressin kokemiseen muulloin kuin optimaaliselta näyttäneessä, keskimääräistä vähemmän kuormittaneessa, mutta hyvin kehittymismahdollisuuksia sisältäneessä työympäristössä (ks. kuvio 24). Tavoitteena oli nyt tutkia, miten palkitseminen liittyi koettuun stressiin (vrt. Siegrist 1996) eri tehtäväalueilla. Kuviossa 26 havainnollistetaan stressin ja palkitsemiskokemusten suhdetta neljässä erilaisessa työympäristössä. Stressi-indikaattorin ja palkitsemista ilmaisevan ilmapiirifaktorin keskiarvot standardoitiin ja muutettiin edelleen t-arvoiksi (keskiarvo 50 ja keskihajonta 10), jotta välttyttiin negatiivisilta luvuilta. Standardoitujen arvojen käyttö mahdollistaa ilmapiirifaktorin ja stressi-indikaattorin arvojen vertailun osoittamalla niiden suhteellisen etäisyyden keskiarvosta. Stressi-indikaattorin keskiarvon ollessa alle 50 on kysymyksessä keskimääräistä vähäisempi stressin kokeminen ja sen ollessa yli 50 on kysymyksessä keskimääräistä runsaampi stressi. Palkitseminen on vastaavasti koettu tyydyttävämmäksi yli 50:n arvolla ja keskimääräistä vähemmän tyydyttäväksi alle 50:n arvolla. Muuttujien absoluuttiset ja z-arvot ja t-arvot sekä viimeksi mainittujen suhdeluvut ovat liitteen 13 taulukossa 20. Suhdeluvut on liitetty kuvion 24 nelinkenttään sijoitetuille tehtäväalueilla.

Koettu stressi, ”henkilökohtainen kustannus”, voi joillakin tehtäväalueilla olla suhteellisesti suurempi kuin tyytyväisyys palkitsemiseen, saatuun ”vastineeseen” (suhdeluku <1). Tilanne voi olla myös toisinpäin; palkitsemi-

nessa jäädään ”voiton puolelle” silloin, kun palkitsemisen standardiarvo on stressi-indikaattorin standardiarvoa suurempi (suhdeluku >1). Jonkinlainen tasapainotilanne puolestaan vallitsee arvojen ollessa yhtä suuret (suhdeluku = 1). Saman suhdeluvun voi saada erisuuruusilla arvoilla, joten ilmapiirin ja hyvinvoinnin kannalta on kiinnitettävä huomiota myös mittareiden antamiin absoluuttisiin arvoihin. Näistä saa käsitystä aikaisemmin esitellystä kuviosta 24. Esimerkiksi rasittavan työn alueella oli nelinkentän korkein stressi-indikaattorin keskiarvo ja eniten sairauspoissaolopäivä/työntekijä vuoden aikana.

		Työn kuormittavuus	
		pienempi	suurempi
parempi	Työn kehittävyys	a 1,10	x 1,04
		b 1,04	t 0,97 v 1,04
huonompi	Työn kehittävyys	d 1,01 c 0,95	s 0,89 u 0,92
		e 1,00 f 0,99	j 1,15 r 1,33
		g 1,24	k 0,89 q 0,96
		h 1,07 i 1,00	l 1,01 p 0,79
		y 0,94	m 0,77 n 0,94

a johtoryhmä	l tk-sairaala
b lasten päivähoito	m päihdepalvelut
c erityis(sosiaali)palvelut	n vanhainkoti
d nuort. ja last. laitokset	p sosiaalityö
e fysioterapia	q vanhusten palveluasunnot
f hallinnon tukitehtävät	r vastaanotto, lääkärit
g terv.huollon tukipalvelu	s aikuispsykiatria
h vastaanotto, muut	t kotihoito
i hammashuolto	u neuvola- kouluth.
j työterveyshuolto	v perheneuvola
k vammaispalvelut	x erityistyöntekijät
	y tukipalvelu

KUVIO 26 Stressin kokemisen ja palkitsemisen suhde tehtäväalueittain. Epäedullista suhdetta osoittaa luku <1, edullisempaa luku >1 ja tasapainotilaa luku = 1.

Keskimääräistä suuremman kuormittavuuden ja vähäisemmän kehittävyden alueelle tai sen lähelle sijoittui tehtäväalueita, joilla stressin ja palkitsemisen suhde oli epäedullisin. *Vähemmän oman osaamisen käyttöä, oppimista, kehittymistä ja autonomiaa mahdollistaneessa työssä, jossa oli myös keskimääräistä enemmän hyvinvointiongelmia, oli lisäksi koetun stressin ja palkitsemisen toimivuuden epäedullista vastaamattomuutta.* Poikkeavaa oli vastaanottojen lääkäri- ja työterveyshuollon edullinen stressin ja palkitsemisen suhde. Työterveyshuoltoon sisältyi

hoitohenkilökunnan ohella myös lääkäreiden toiminta. Näissä raskaaksi koetuissa (ja lääkäreiden osalta keskimäärin parempipalkkaisissa) tehtävissä palkitseminen ilmeisesti ”maksoi vaivan” kuten myös kuormittavilla erityistyöntekijöiden ja perheneuvolan tehtäväalueilla. ”Ihannelosuhteissa” hyvin *kehittävän, vähän kuormittavan sekä stressin ja palkitsemisen suhteen edullisen työn voi päätellä olleen kaksinkertaisesti, ulkoisesti ja sisäisesti palkitsevaa*. Ns. passiivisen työn (vakiotyön) alueelle sijoittui stressin kokemisen ja palkitsemisen tunteen kesken tasapainossa olleita tehtäväalueita.

Tulos vahvistaa jo aikaisempia havaintoja palkitsemisen ja työn kehittävyden ilmapiiriulottuvuuksien ja hyvinvoinnin yhteyksistä. Erityisesti kuormittavassa työssä tulisi kiinnittää huomiota työn kehittävyteen sekä palkitsemiseen, joilla molemmilla on yhteyttä stressin kokemiseen ja sairauspoissaoloihin.

Tasapuolisuus ja stressin kokeminen

Aikaisemmin esitettiin tuloksia, joiden mukaan tasapuolisuuden ilmapiirifaktori saattoi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin työn kehittävyden kautta. Kuvion 27 ja liitteessä 14 olevan taulukon 21 muodostamisessa noudatettiin edellä palkitsemisen ja stressin tarkastelun yhteydessä kuvattua menetelmää. Kuvion 27 mukaan nelinkentässä keskimääräistä vähäisemmän kehittävyden alueella tai lähellä sitä sijainneet tehtäväalueet olivat joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta myös epäedullisia stressin ja tasapuolisuuden suhteen perusteella.

Tehtäväalueilla, joilla *keskimääräistä suurempaan kuormitukseen ja stressi-indikaattorin keskiarvoon yhdistyi heikko työn kehittävyys, myös tasapuolisuus toteutui huonosti*. Mm. päihde-, vammais- ja sosiaalityössä tilanne oli tällainen. *Kehittävässä työympäristössä stressin ja tasapuolisuuden tunteen suhde oli yleensä hyvä*. Esimerkkinä oli johtoryhmä, jossa mahdollisuudet työn itsenäisyyteen, vastuuseen sekä osaamisen käyttöön ja kehittymiseen olivat erityisen hyvät.

Tulokset olivat johdonmukaisia aikaisemmin tehtyjen, ilmapiiriulottuvuuksien ja hyvinvoinnin yhteyksiä koskeneiden havaintojen kanssa. Niiden mukaan kuormittavassa ja vähän kehittävässä työssä tulisi parantaa tasapuolisuutta – työnjaon toimivuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä työntekijöiden tasavertaista kohtelua. Tasapuolisuuden toteutuminen todennäköisesti edistää työn kehittäväksi kokemista, jolla puolestaan on myönteisiä hyvinvointivaikutuksia.

		Työn kuormittavuus	
		pienempi	suurempi
Työn kehittävyys	parempi	a 1,17 b 1,09 d 0,96	x 1,26 t 1,01 s 1,01 v 1,03 u 0,90
	huonompi	e 0,94 g 1,30 i 0,95 y 0,99	j 0,95 k 0,92 l 0,96 m 0,90 r 1,01 q 0,93 p 0,78 n 0,94

a johtoryhmä	l tk-sairaala
b lasten päivähoido	m päihdepalvelut
c erityis(sosiaali)palvelut	n vanhainkoti
d nuort. ja last. laitokset	p sosiaalityö
e fysioterapia	q vanhusten palveluasunnnot
f hallinnon tukitehtävät	r vastaanotto, lääkärit
g terv.huollon tukipalv.	s aikuispsykiatria
h vastaanotto, muut	t kotihoito
i hammashuolto	u neuvola- kouluth.
j työterveyshuolto	v perheneuvola
k vammaispalvelut	x erityistyöntekijät
	y tukipalvelu

KUVIO 27 Stressin kokemisen ja tasapuolisuuden suhde tehtäväalueittain. Epäedullista suhdetta osoittaa luku <1, edullisempaa luku >1 ja tasapainotilaa luku = 1.

Tehtäväalueet, stressi ja ilmapiiri

Aikaisempien tulosten perusteella oli odotettavissa, että keskimääräistä enemmän stressiä koetaan tehtävissä, jotka sijoittuvat rasittavan työn alueelle, eli työn kuormittavuuden ollessa keskimääräistä suurempi ja kehittävyden keskimääräistä heikompi. Vähemmän stressiä tulisi olla työn vähäisen kuormittavuuden ja hyvän kehittävyden työympäristössä. Tutkittaessa, mitkä tehtäväalueet ennustavat parhaiten stressin kokemista, ennustajien tulisi sijoittua ”oikein” eli kuvion 25 osoittamalla tavalla. Tehtäväalueet muutettiin dummy-muuttujiksi, joilla selitettiin stressin kokemista (stressi-indikaattorin keskiarvoa) askeltavalla regressioanalyysillä. Poisjätetty dummy-muuttuja oli alkuperäisen toiminta-alueen luokka ”muu toiminta”, johon tuloksia tavallaan verrattiin.

Tehtäväalue selitti stressistä vain 4,4 % ($F = 22, 759, p = 0,001, df = 1649$). Stressiä lisäsi toimiminen sosiaalityössä (beta = 0,093, $t = 3,808, p < 0,001$) tai vammaispalveluissa (beta = 0,069, $t = 2,816, p = 0,005$) ja vähensi kuuluminen

lasten päivähoidon henkilökuntaan ($\beta = -0,131$, $t = -5,233$, $p < 0,001$), vastaanottojen lääkäreihin ($\beta = -0,064$, $t = -2,640$, $p < 0,001$), vastaanottojen muuhun henkilökuntaan ($\beta = -0,068$, $t = -2,798$, $p = 0,005$) tai terveydenhuollon tukipalvelun henkilökuntaan ($\beta = -0,057$, $t = -2,364$, $p = 0,018$).

Sekä sosiaalityö että vammaispalvelut sijoittuivat kuvion 25 nelinkentässä ns. rasittavan työn alueelle ja lasten päivähoito puolestaan vähiten rasittavan työn alueelle. Tulos oli tältä osin odotusten mukainen. Vastaanotto toimintojen ja terveydenhuollon tukipalvelun osalta tulos ei ollut yhtä yksiselitteinen. Työn kuormittavuuden perusteella lääkäritoiminnassa olisi ollut odotettavissa korkeaa stressi-indikaattorin keskiarvoa ja vastaanoton muussa toiminnassa sekä tukipalvelussa jonkin verran pienempää. Palkitsemisen oli havaittu kuitenkin vähentävän stressiä lukuun ottamatta ”ihanneolosuhteita” (ks. kohta 6.2.3). Kuvion 26 mukaan vastaanotto toiminnan ja terveydenhuollon tukipalvelun henkilöstöllä stressin ja palkitsemisen suhde oli edullinen, eli palkitseminen oli koettu jossakin suhteessa toimivaksi. Regressioanalyysin tulosta voi pitää ymmärrettävänä ja luotettavana. Verrattaessa edellä saatua selitysosuutta siihen osuuteen, joilla yksittäiset ilmapiirimuuttujat selittivät stressiä (taulukko 7) on selvää, että tehtäväalue sinänsä ei ole stressin ennustaja. Merkityksellistä on työn sisältö ja sen tekemisen edellytykset ja mahdollisuudet, jotka voivat olla hyvin erilaisia eri tehtävissä.

Edellistä vastaava regressioanalyysi tehtiin myös siten, että selitettävänä muuttujana oli ilmapiiri. Siitä selittyi 7 % tehtäväalueilla ($F = 24,957$, $p < 0,001$, $n = 1656$). Ilmapiirikeskiarvoa nosti toiminta lasten päivähoidossa ($\beta = 0,169$, $t = 6,889$, $p < 0,001$) ja johtoryhmässä ($\beta = 0,083$, $t = 3,499$, $p < 0,001$) ja sitä laski toiminta päihdehuollossa ($\beta = -0,113$, $t = -4,736$, $p < 0,001$), vanhainkodissa ($\beta = -0,087$, $t = -3,599$, $p < 0,001$) sekä sosiaalityössä ($\beta = -0,078$, $t = -3,260$, $p = 0,001$). Koska ilmapiiri ja stressi korreloivat koko aineistossa, oli myös tämä tulos odotuksen mukainen. Keskimääräistä heikompaan tai keskimääräistä parempaan ilmapiiriä ennustaneet tehtäväalueet sijoittuivat työympäristöjen nelinkenttään siten, että lasten päivähoito ja johtoryhmä kuuluivat optimaaliseen työympäristöön, päihdehuolto, vanhainkoti sekä sosiaalityö rasittavan työn alueelle.

Tulokset vahvistivat osaltaan työn kehittävyden, kuormittavuuden, palkitsemisen ja tasapuolisuuden yhteyksiä stressin kokemiseen. Analyysit osoittivat myös erilaisten tehtäväalueiden eroavuuksia mainitun ilmiökokonaisuuden suhteen. Sosiaali- ja terveystieteiden keskuksen yksiköstä tai palvelualueesta voidaan jossakin määrin päätellä sen työntekijöiden hyvinvoinnin tilaa sekä sitä määrittäviä tekijöitä. Viimeksi mainittuja ovat mm. kokemukset työn kuormittavuudesta, autonomiasta ja työn kehittävydestä, joista osaan vaikuttavat myös organisaation sisäiset käytännöt. Tuloksissa oli samansuuntaisuutta Karasekin ja Theorellin (1990, 40–44) luokittelun kanssa.

6.5 Yhteenveto

Empiirisen osuuden kolmesta keskeisestä ongelmasta ensimmäinen käsitteli ilmapiirin ja hyvinvoinnin yhteyksiä. Kysyttiin, oliko työilmapiirin ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä yhteyttä. Ongelma oli jaettu viiteen yksityiskohtaisempaan kysymykseen, joiden mukaan analyysia vietiin eteenpäin. Kaikkiin kysymyksiin löydettiin vastaukset.

Ilmapiiri ja hyvinvointi, jota mitattiin stressin kokemisella ja itsearvioiduilla sairauspoissaoloilla, olivat yhteydessä keskenään. Myös stressin ja sairauspoissaolojen välillä oli riippuvuus. Mitä parempi oli ilmapiiri, sen vähemmän koettiin stressiä ja sairauspoissaoloja. Huonoon ilmapiiriin liittyi työntekijöiden pahoinvointia, ja työntekijöiden kokemista jatkuvista stressioireista seurasi runsaiden sairauspoissaolojen riski.

Taustekijöinä tutkittiin iän, sukupuolen, ammattiaseman ja nykyisissä tehtävissä toimitun ajan yhteyttä ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Taustatekijät selittivät kokonaisuudessaan vähän, 2–3 % ilmapiirin ja hyvinvoinnin vaihtelusta. Nuoret, alle 30-vuotiaat ja vasta alle kaksi vuotta tehtävissään toimineet sekä johtoon kuuluneet voivat muita paremmin. He myös kokivat ilmapiirin myönteisempänä kuin muut. Eri ikäisten ja eri pituisen ajan työssään olleiden eroja voitiin ymmärtää elämänkaari- ja uravaiheteorioiden valossa. Johtotehtävissä toimineita koskevat tulokset puolestaan viittaavat asemaan liittyvään autonomiaan ja kehittymismahdollisuuksiin, jotka tämän tutkimuksen perusajatuksen mukaan ovat yhteydessä hyvinvointiin. Nykyisissä tehtävissä hankittu kokemus näytti olleen ikää johdonmukaisemmin yhteydessä työntekijöiden stressin kokemiseen.

Työn kehittävyys yhdessä työn kuormittavuuden kanssa oli yhteydessä työntekijöiden stressikokemuksiin ja sairauspoissaoloihin. Työn kehittävyys vähensi työn kuormittavuuteen liittynyttä stressiä ja sairauspoissaoloja. Kahdesta työn ominaisuusmuuttujasta saatiin nelinkenttä, jonka määrittelemissä erilaisissa psykososiaalisissa työympäristöissä tutkittiin tarkemmin esimiestoiminnan, työyhteisön vuorovaikutuksen ja tasapuolisuuden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Esimiestoiminta ja tasapuolisuus näyttivät huonosti toteutuessaan aina heikentäneen työntekijöiden hyvinvointia ja hyvin toteutuessaan lisänneen sitä. Työyhteisön vuorovaikutus oli yhteydessä hyvinvointiin vähän kehittävässä ja vähän kuormittavassa vakiotyössä, missä se ikään kuin korvasi työn puutteellista sisäistä palkitsevuutta. Palkitseminen, joka muutoin oli yhteydessä hyvinvointiin ei lisännyt eikä vähentänyt sitä ns. optimityöympäristössä, jossa työ koettiin hyvin kehittäväksi ja vähän kuormittavaksi. Työn voidaan ajatella olleen itsessään palkitsevaa.

Työntekijöiden stressin vaihtelua selittivät yksittäiset ilmapiiritekijät taustatekijöitä huomattavasti enemmän (29 %). Sairauspoissaolojen vaihtelusta selittyi ilmapiiritekijöillä pieni osuus, vain 3 %. Tämä viittasi sairauspoissaolojen myös ilmapiiritekijöistä riippumattomiin syihin sekä sairastumisen ja sairastamisen monimutkaisempaan ilmapiirikytkentään stressin kokemiseen ver-

rattuna. Tulosta voitiin ennakoida teoria- ja aikaisemman tiedon perusteella. Sairauspoissaolojen käyttäytymisen tutkimiseksi tarvittaisiin yksilötason seurantaan perustuvaa pitkittäistutkimusta poikkileikkausasetelman sijasta.

Tehtävissä toimittu aika oli osoittautunut merkittäväksi työntekijöiden stressin kehittymisen kannalta. Kokemusvuosien lisääntyttä työltä odotettiin kunnossa olevien perusasioiden – palkkauksen, työn kuormittavuuden ja vaikutusmahdollisuuksien – ohella myös, että se voidaan kokea mielekkääksi, laadukkaaksi, kehittäväksi ja tasa-arvoisuutta edistäväksi. Työn tulisi tyydyttää muitakin kuin hierarkian alemman tason tarpeita. Ikä korreloi työvuosien kanssa, minkä vuoksi pidempään työssä olleilla hyvinvointi riippui myös riittävästä henkilö- ja aikaresursseista.

Tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöstö toimi useissa erilaisissa tehtävissä ja palveluissa, joita voitiin luokitella työn kuormittavuuden ja kehittävyden mukaan. Tehtävien sijoittuminen kahden muuttujan muodostamaan nelinkenttään ei ollut sattumanvaraista verrattaessa tuloksia aikaisempiin sosiaali- ja terveystalouden henkilöstön työoloja ja hyvinvointia koskeneisiin tutkimuksiin. Työn kehittävyden ja kuormittavuuden osalta keskimääräistä edullisempaa työympäristöä edusti mm. lasten päivähoito ja epäedullisempaa edustivat sosiaaliryö sekä vanhusten ja pitkäaikaisesti sairaiden laitoshoidot.

Koettu stressi, ”henkilökohtainen kustannus”, suhteutettiin siitä saatuun vastineeseen, palkitukseksi tulemisen tunteeseen, neljässä erilaisessa työympäristössä. Tällöin havaittiin hyvinvoinnin ja sitä muodostavien ilmapiiritekijöiden kasautuminen ja polarisoituminen. Rasittavimmassa työympäristössä, jossa työn kuormittavuus oli koettu suureksi ja työn kehittävyys, sisäinen palkitsevuus, heikoksi esiintyi myös keskimääräistä enemmän stressiä ja sairauspoissaoloja. Koetun stressin ja vastineeksi koituneen palkitsemisen välillä oli epäsuhtaa. Sama tulos saatiin myös tasapuolisuuden suhteen. Toiseen ääripäähän kasautui keskimääräistä enemmän hyvinvointia, työn kehittävyteen liittyvää sisäistä palkitsevuutta, tasapuolisuutta sekä stressin kokemisen ja palkitukseksi tulemisen vertailussa ”voiton puolelle” jäämistä. Palkitsemisen ilmapiiriulottuvuudessa painottui palkkauksen toimivuus. Tuloksia tulkittaessa on kuitenkin huomattava, että stressin ja palkitsemisen suhteiden vertailu ei oikeuta suoriin päätelmiin eri tehtäväalueiden palkkojen kohdallaan olosta. Toisaalta tulokset olisivat käytännön kannalta turhia, mikäli ne eivät herättäisi jonkinlaisia pohdintoja ja uusia kysymyksiä.

7 MUUTOS JA SITÄ KOSKEVAT TULOKSET

7.1 Muutos ja sen tutkiminen

Muuttuuko mikään?

Arkihavaintojen mukaan kohdeorganisaation työyhteisöjen esimiehet etsivät ilmapiirikyselyjen tuloksista yleensä ensimmäisenä muutosta edellisen mittauskerran tuloksiin verrattuna. Muulta henkilöstöltä puolestaan voi kuulla epäilyjä ilmapiirikyselyjen hyödystä, koska ”mikään ei kuitenkaan muutu”. Vastuuhenkilöt toivovat ilmapiirin positiivista muutosta tai ainakin ilmapiirikeskiarvon pysymistä ennallaan ja havaitsevat ikävimmässä tapauksessa ilmapiirikeskiarvon laskeneen edellisen vuoden lukemasta, mikä saattaa merkitä myös henkilöstön hyvinvoinnin muutoksia. Työntekijöiden lausumat tarkoittavat sitä, että subjektiivisesti asioiden ei ole koettu ainakaan kehittyneen myönteiseen suuntaan ja ilmapiirikyselyjen tulosten käsittelyyn ei ole yhdistettävissä positiivisia seurauksia jokapäiväisessä työssä.

Muuttuuko sitten mikään? Jos muuttuu, niin mikä ja miten? Edellisessä luvussa paneuduttiin tutkimuksen empiirisen osan ensimmäiseen keskeiseen ongelmaan. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kahta viimeistä ongelmakokonaisuutta. Ensimmäiseksi haettiin vastausta kysymykseen, muuttuivatko ja miten työyhteisöjen ilmapiiri ja ilmapiiritekiäjät, ja oliko muutos yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Toiseksi kysyttiin, oliko ilmapiirikyselyjen tulosten käsittelyllä – esimerkkinä yhdenlaisesta sisäisestä työyhteisön kehittämisestä – yhteyttä työyhteisön toimintaan sekä ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutokseen. Kysyttiin myös, voitiinko ilmapiirin muutoksella ennakoida henkilöstön arviointeja tulevasta psykososiaalisesta työympäristöstään, yhdestä aikaansaannoskyvyn osatekijästä. Luvun alussa on hahmoteltu joidenkin seikkojen suhteen muutoksen olemusta sekä erilaisia muutostyyppisiä, minkä jälkeen on rajattu tutkimuksen kohteena ollut muutos. Muutosta tarkasteltiin tässä yhteydessä, missä sen ajateltiin taustoittavan analyysia paremmin kuin sijoitettuna muualle.

Muutosten tyypittelyä

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet eivät ole olleet yksiselitteisiä. Myös muutoksesta voidaan esittää erilaisia määritelmiä ja kysymyksiä kuten, onko muutos tapahtuma, ilmiö, sosiologinen mutaatio, muuttuja, vaihtelu, ärsyke vai reaktio? Tutkitaanko esimerkiksi muutosta ja organisaatiota, muutoksia organisaatiossa vai organisaation muutosta? Mitä oikein tarkoitetaan puhuttaessa muutoksesta? (Ernecq 1992, 276). Voidaan myös kysyä, ymmärretäänkö muutoksella organisaation sopeutumista ympärillä tapahtuvaan kehitykseen vai organisaation sisäisiin prosesseihin. Ympäristö voi olla riippumaton muuttuja ja organisaatiossa tapahtuva kehitys reaktio, mutta viimeksi mainittu voi olla myös organisaation keino muuntaa suhteita ympäristönsä kanssa. Tutkimus voi vaihdella organisaation ja muutoksen tutkimuksesta muutoksen tutkimukseen organisaatioissa (mt., 277).

Muutoksen tutkimisen yhteydessä on kysyttävä myös, milloin muutos alkaa ja milloin se päättyy, mihin ilmiöihin se liittyy, miksi se tapahtuu, onko se suunniteltua, ja missä määrin se on seurausta tarkoituksellisista toimenpiteistä. Tapahtuiko muita kuin tavoiteltuja muutoksia? (Ernecq 1992, 285–286). Muutoksen tutkimukselta on todettu puuttuneen selkeät mallit ja muutosten toteutukselta teoreettista pohjaa (Hosking & Anderson 1992, 1–3; Huy 2001) huolimatta siitä, että muutos on yksi keskeisiä sosiologian ja johtamiskirjallisuuden teemoja. Suunniteltujen muutosten tutkimuksessa on käytetty usein yhtä hallitsevaa interventio- tai muutosohjelmaa. Aikaisemmin (ks. kohta 3.5.2) jo esillä ollut OD-toiminta on yksi lähestymistapa haluttujen muutosten aikaansaamiseksi organisaation toiminnassa. (Ernecq 1992, 277; Seashore 1981, 110.) Suunnitellun muutoksen ja intervention teemaan sisältyy olennaisena osana kehittäminen, myös yksi käytännön organisaatiosanaston käytetyimmistä termeistä. Tälläkin käsitteellä on ymmärretty monia eri asioita ja on esitetty näkemyksiä, joiden mukaan myös kehittämistyön sisällöstä ja menetelmistä on puuttunut systemaattinen, kriittinen tarkastelu (ks. esim. Kananaja 1994, Swantz 1994 & Matthies 1994).

Edellä esitetyt kysymykset osoittavat muutoksella olevan monia ulottuvuuksia. Huy (2001) on käsitellyt suunnitellun muutoksen yhteydessä kahta niistä, sisältöä ja aikaa, ja päätynyt neljään muutoksen ideaalityyppiin. Keskeistä hänellä on ajan jakaminen kvantitatiiviseen (kellolla mitattuun) ja kvalitatiiviseen (sisäiseen) aikaan sekä muutosten määrittäminen organisaation rakenteita, työprosesseja, uskomusjärjestelmiä ja sosiaalisia suhteita koskeksi. Tarkastellut ideaalityypit ovat komento-, insinööri-, opettamis- ja sosialisatio-muutos. Organisaation erilaiset muutospyrkimykset voivat vaatia eripituista ja erityyppistä aikaa, mutta laaja-alaiset muutokset saattavat tarvita useiden ideaalityyppien samanaikaista soveltamista interventioissa (ks. myös Rajavaara 1994). Seuraavassa luonnehditaan Huyn (2001) mukaan muutosten ja interventioiden ideaalityyppejä, koska niiden avulla on hahmotettavissa tämän tutkimuksen kohteena olevan muutoksen olemus ja sen yhteys kehittämiseen. Komentoon perustuva interventio on kysymyksessä esimerkiksi toteutettaessa muutoksia organisaation muodollisessa rakenteessa ja suhteellisen nopeassa

kvantitatiivisessa aikaperspektiivissä. Muutosagenttina toimii ylin johto, joka käyttää myös konsultteja. Insinööri-interventiosta esimerkkinä voivat olla erilaiset työprosessien kehittämisprojektit, jotka perustuvat tarkoille, usein konsulttien tekemille analyyseille. Taylorismille sukua olevaa kehittämistyötä on sisällytetty esimerkiksi laadunhallintaan sekä benchmarking-toimintaan. Aikaperspektiivi voi olla suhteellisen lyhyt ja aikakäsite on kvantitatiivinen. Muutostyyppi soveltuukin tilanteisiin, jossa tavoitellaan kohtalaisen nopeita muutoksia esimerkiksi työprosesseissa.

Opettamista soveltava interventio perustuu kvalitatiiviselle, sisäiselle ajalle, muutokset tapahtuvat pitkähkön ajan kuluessa ja asteittain. Sisäisessä, subjektiivisesti koetussa ajassa nykyisyys saa merkitystä menneisyydestä ja tulevaisuus elää nykyisyydessä, jolloin ajassa liikutaan taakse- ja eteenpäin. Perinteinen OD:n ja toimintatutkimuksen viitekehys soveltuu opettamista soveltavaan malliin. Muutosagentti, opettaja, on eräänlaisessa filosofin ja psykologin roolissa. Mallin ajatuksena on vapauttaa työntekijät peitetyistä ja kognitiivisesti rajoittuneista ajatusmalleista ja uskomuksista. Havahtuneet työntekijät kykenevät oppimaan vapaasti, mikä edistää organisaation innovatiivisuutta ja suoriutskykyä. Muutoksen kohteet eivät ole passiivisia vaan myötävaikuttavat omaan henkilökohtaiseen kehittymiseensä muuttamalla uskomuksiaan. Lähestymistapa on suhteellisen tehokas uskomusten muuttamisessa pidemmällä aikavälillä.

Sosialisaatioon perustuvassa interventiossa muutoksen suunta ajatellaan päinvastaiseksi kuin edellä opettamiseen perustuvassa interventiossa. Mallissa oletetaan, että yksilöiden välisen vuorovaikutuksen seurauksena tapahtuu muutoksia uskomuksissa ja organisaatiokulttuurissa. Aikakäsite on kvalitatiivinen, muutoksen aikajänne on hyvin pitkä, ja muutokset tapahtuvat vähitellen. Lähestymistapa onkin tehokas pyrittäessä muuttamaan sosiaalisia suhteita. Mallin ajatuksen mukaan organisaatio nähdään avoimena systeeminä, johon intervention viitekehyykseksi soveltuu esimerkiksi sosiotekninen systeemi. (ks. kohta 3.6.2). Organisaatio pyrkii demokraattiseen yhteisöön ja melko autonomisiin työryhmiin. Organisaatiossa tavoitellaan myös jatkuvaa oppimista ja innovatiivisuutta osallistuvan kokeilun ja työyhteisön kehittämisen avulla. Muutosagentti voi toimia roolimallina, ja hänen tehtävänsä on tukea ja luoda edellytyksiä muutokselle. Muutokseen kuuluu myös itsearviointi, ja muutoksen taktiikka perustuu käytäntöön soveltuvaan normatiivisuuteen. Siinä missä muutoksen agentteina muissa muutosmalleissa nousevat esiin ylin johto, ulkopuoliset konsultit sekä toimintatutkijat, sosialisaatiossa keskiössä ovat tavalliset organisaation jäsenet. (Huy 2001.)

Murto (1994) on jaotellut yhteisön strategisen kehittämisen lähestymistavat kolmeen kategoriaan, joista tavoite- ja tulosvastuukeskeiset sekä teoriakeskeiset kehittämisstrategiat edustavat ylhäältä tuotuja ratkaisuja. Loogisessa ja järkeen vetoavassa, tavoitteita asettavassa ja keinoja valikoivassa sekä tuloksia seuraavassa toimintatavassa on ongelmallista työntekijöiden sitoutuminen johdon asettamiin tavoitteisiin. Teoriakeskeisessä kehittämisstrategiassa jossakin toisaalla kokeiltu toimintatapa tai teoriasysteemi otetaan sellaisenaan käyttöön

omassa yhteisössä. Murron (mt., 107) kolmas kehittämisstrategia on prosessikeskeinen. Siinä painopiste on yhteisön arkipäivän tutkimisessa, ja se tarkoittaa työyhteisön eri osapuolien keskinäistä keskustelua työstä, työyhteisöstä, niihin liittyvistä ongelmista ja vaikeuksista sekä menestyksestä ja onnistumisista. Strategia ei ole kuitenkaan teorian, tavoitteeton ja suunnitelmaton. Yhteisön kehittämisen suunta on alhaalta ylöspäin. Asioita suunnitellaan, päätöksiä tehdään ja niiden toteutusta seurataan yhdessä työn lomassa ja sitä varten järjestetyissä tilaisuuksissa.

Prosessikeskeinen kehittäminen ei perustu konsulttien tuomien uusien käsitteiden opettelulle, vaan olennaista siinä on yhteisen kielen oppiminen ja kokemusten käsitteellistäminen jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja yhteisissä tilaisuuksissa. Kehittämistyö tapahtuu pienin askelin ja kiirehtimättä. Muutoksen malli perustuu elämällä oppimiseen tai sosiaaliseen oppimiseen (Murto 1992, 37–42; Murto 1994, 111–114). Prosessikeskeisessä muutos- ja kehittämisstrategiassa johtajalla on edellytyksiä luova, käynnistävä, rohkaiseva ja tukea antava rooli. Toiminnallisten struktuurien vakiinnuttua yhteisössä säilyy jatkuvuus myös esimiesten, sen jäsenten ja asiakkaiden vaihtuessa. Vaikutus voi olla kahdenlainen, toisaalta vakiintuneet ja sisäistetyt toimintatavat luovat turvallisuutta, mutta toisaalta ne voisivat ehkäistä kehitystä. Prosessikeskeisen kehittämisen perusluonteeseen kuuluu kuitenkin myös perinteiden merkitysten ja vaikutusten jatkuva tutkiminen ja arvioiminen.

Oppiminen on keskeistä myös laadun kehittämisessä, mistä on tullut olennainen osa organisaatioiden toimintaa ja henkilöstön arkipäivää. Laadukkaiden palvelujen tuottaminen on myös sosiaali- ja terveystalouden keskeinen tavoite. Sengen (1999) mukaan länsimainen, autoritaarinen ja mekaaninen johtaminen ei ole edistänyt organisaation oppimista. Senge asettaa japanilaiseen johtamisfilosofiaan sisältyvän sisäisen motivaation vastakkain länsimaisen ulkoiseen motivaatioon ja palkkioihin tukeutuvan ajattelun kanssa. Laatu löytyy työn sisältä, ja johtamisjärjestelmät, jotka eivät edistä sisäistä oppimismotivaatiota eivät voi pidemmän päälle tuottaa laatua. Myös Demingin alkuperäisessä laatuteoriassa korostetaan sitä, että ihminen tulee asettaa johtamisen keskipisteeksi ja hänelle on luotava sellaiset työskentelyolosuhteet, joissa hän voi käyttää ja kehittää kykyjään sekä iloita työstään. Ihmisillä on synnynnäisesti motivaatio, itsensä arvostaminen, uteliaisuus oppimiseen ja siitä iloitsemiseen. (Senge 1999, 2; Stensaasen 1995, 2). Käsitys on yhdenmukainen aikaisemmin esiteltyjen motivaatio- ja tarveteorioiden sekä niihin perustuvan, kehittymistarvetta korostavan ihmiskäsityksen kanssa (kohta 3.4).

Laadun kehittäminen tapahtuu aalloittain ja Sengen (1999, 2) mukaan esimerkiksi pääosa amerikkalaisista yrityksistä on vielä ensimmäisessä aallossa. Painopiste on tällöin laatukoulutuksessa ja prosessien tehostamisessa ja jatkuvan parantamisen korostamisessa. Toisessa aallossa painopiste siirtyy prosessien tehostamisesta itse työn tekemisen pohtimiseen jatkuvan oppimisen periaatteen mukaan. Ensimmäisessä aallossa muutoksen fokus on työntekijöissä ja työprosesseissa ja toisessa aallossa johdossa, sen tavassa ajatella ja toimia vuorovaikutuksessa. Kolmas, esiin tuleva aalto kantaa samalla tavalla johtoa ja

työntekijöitä (mikäli erottelu on edes tarpeen), ja oppiminen institutionalisoituu organisaatioon. Sisäisen motivaation ja palkitsemisen perspektiivistä katsottuna ihmisten sisäinen uteliaisuus ja kokeilunhalu tuottavat jatkuvaa parantamista, jollaista ainoastaan ulkoisilla palkkioilla ei voida saavuttaa.

Edellä on käsitelty muutosta kapeasti sivuuttaen erilaisia muutosteorioita ja pitäydytty ilmapiirin muutostutkimuksen kannalta riittäviksi arvioituihin esimerkkeihin. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on ilmapiiritutkimusten suorittamisvuosina sovellettu esitellyistä ideaalityypeistä (Huy 2001) sekä komento-, insinööri-, opettamis- että sosialisointointerventioita. Interventioiden sisältö on vaihdellut suurista organisaation rakenteita koskevista muutoksista pienin askelin tapahtuvaan arkityön kehittämiseen. Muutosimpulsseja on tullut myös laajemmasta toimintaympäristöstä. Muutosten moninaisuus ja moni-ilmeisyys kuvaa työyhteisöjen ja niiden jäsenten historiallista kontekstia (mitä on kuvattu kohdassa 5.1.1), mutta myös orastavaa uudenlaisten muutos- ja interventiomenetelmien käyttöä.

Kohdeorganisaation organisaatiomuutokset edustivat lyhyen aikavälin komentointerventioita, joissa toteutettiin poliittisten päättäjien tahtoa ulkopuolisia konsultteja käyttäen. Opettamisinterventioista esimerkkejä ovat mm. erilaiset tiimi-, johtamis- ja esimieskoulutukset. Insinööri-interventioiden luonteisesti on toteutettu lukuisia toimintaprosessien ja laadun kehittämishankkeita, joskin viimevuosina on havaintojen mukaan tapahtunut siirtymää sosialisointiin perustuvaan suuntaan. Laadun kehittäminen ja tulokortti-idean soveltaminen ovat edistäneet tätä. Laadun kehittämiseen ja tulokortin käyttöön liittyi myös työyhteisöjen tilan kartoitus säännöllisillä ilmapiirimittauksilla. Tulokortin yksi kantava ajatus on lisäksi organisaation oppiminen. Kohdeorganisaatiossa tapahtunut sisäinen kehittämistoiminta muistuttaa Sengen (1999) laadun kehittämisen toisen aallon saapumista ja kolmannen aallon ennakoitua.

Edellä kuvatut muutokset ovat paljolti limittyneet ajallisesti, eivätkä erilaiset muutostyypit ole todennäköisesti toisiaan poissulkevia tulevaisuudessaakaan. Tyypittelyn ajatuksellinen jatkumo komentointerventiosta sosialisointiin perustuvaan interventioon johdattaa tutkimuksen kahta osaa yhdistäviin kehittävyden, kehittymisen ja kehittämisen teemoihin. Yksilötason tarkastelussa painopiste oli työntekijän hyvinvointia luovassa ilmapiirissä, jonka yksi merkittävä tekijä oli työn kehittävyys. Tässä osuudessa tarkastelu suuntautuu työyhteisöjen ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutoksiin sekä työyhteisöjen omaan kehittämiseen ilmapiirin ja hyvinvoinnin edistäjänä.

Tutkimuksen kohteena olleet muutokset

Murron (1994) prosessikeskeinen kehittäminen, Huyn (2000) opettamiseen sekä sosialisointiin perustuva muutos ja Sengen (1999) oppivan organisaation idea ja laadun kehittämisen kolmannen aallon visio ovat sukulaisilmiöitä. Edellä esitettyjen esimerkkien avulla tässä tutkimuksessa *muutos ymmärrettiin jatkuvana organisaation ja työyhteisöjen sisäisenä kehittymisenä mutta myös kehittämisprosessina, jossa muutoksen käynnistäjinä ja toteuttajina ovat olleet organisaation ja työyhteisön jäsenet*. Tämä ei tarkoita irrallisuutta laajemmasta toimintaympäristöstä ja

siinä tapahtuneista liikkeistä, joista myös on syötynyt muutostarpeita organisaation sisälle. Tutkittaessa prosessinomaista, jatkuvaa muutosta ilman täsmällisesti rajattavaa interventiota alkamisen ja loppumisen määrittäminen tuntuu hankalalta. Tutkijan on pysäytettävä taannehtivasti aika, otettava siitä kuva sopiviksi katsominaan ajankohtina (muutoksen alku ja loppu) ja välineillä sekä verrattava kuvia (ks. Erneq 1992, 286) tai ”lavastettava” vertailtavat tilanteet.

Tässä tutkimuksen empiirisessä osuudessa, kuten jo aikaisemmin mainittiin, haettiin vastausta kahteen tutkimuksen kolmesta keskeisestä ongelmasta. Analyyseja tehtiin mm. vuosina 1997 ja 2001 toteutettujen mittausten perusteella. Aikajänne oli kyllin pitkä ajatellen myös hitaammin edenneitä prosesseja. Ensiksi selvitettiin työyhteisön ilmapiirin ja ilmapiiritekijöiden sekä työyhteisöjen hyvinvoinnin tilan muutosta ja näiden yhteyttä. Muutokseen ovat voineet korreloida lukemattomat tutkimuksen kontrollin ulkopuolella olleet tekijät. Kohdeorganisaation useat samanaikaiset ja toisiinsa nivoutuneet muutokset, palveluvaatimusten ja toimintaympäristön paineet ovat vaikuttaneet myös työntekijöiden subjektiivisiin kokemuksiin ja työyhteisöjen ilmapiiriin. Toiseksi tutkimuksen tässä osuudessa tavoiteltiin myös ilmapiirin muutokseen mahdollisesti yhteydessä olleen yhdenlaisen interventioprosessin ja sen vaikutusten eristämistä tutkittavaksi. Kysyttiin, missä määrin työyhteisöjen oma sisäinen kehittämistoiminta ilmapiirimittausten tuloksia välineenä käyttäen on koettu vaikuttavaksi ja oliko sillä yhteyttä ”objektiiviseen”, mitattuun ilmapiiriin ja hyvinvoinnin muutokseen.

Kehittämisessä työyhteisöjen on oletettu toimineen tavalla, jota kuvaa esim. Demingin (1992) PDCA¹⁵ tai PDSA¹⁶ – laadun kehittämisen yhteydessä esittämä sykli tai paremminkin spiraali (Deming 1992, 180–181; Hildebrandt 1991; Landsberg 1999): toiminnan suunnittelu käytettävissä olevan tiedon perusteella, toimiminen sovitusti, tulosten arviointi ja toiminta sen vaatimalla tavalla. Kehittämisprosessilla ja sen tuloksena on myös oletettu tavoitellun henkilöstön hyvinvointia ja aikaansaannoskykyä tuloksellisen toiminnan ja parempien asiakaspalvelujen takaajana. (ks. Kaplanin & Nortonin 1996.) Ainakin osa ilmapiiritekijöistä ajateltiin sellaisiksi, että työyhteisöt ovat saattaneet vaikuttaa niihin omalla toiminnallaan.

Muutosaineistot

Tutkimuksen empiirisen osuuden alussa tarkasteltiin poikkileikkauksena ilmapiiritekijöiden yhteyttä työntekijöiden hyvinvointimuuttujiin. Staattinen kuva ei pysty kertomaan tapahtuneista muutoksista. *Muutosta ei voitu tutkia eri vuosien yksilötason aineistoista, koska kunkin vuoden mittaustuloksia ei voitu kiinnittää samaan havaintoyksikkönä olleeseen yksittäiseen työntekijään. Ajallista ulottuvuutta tutkimukseen haettiin kolmella tavalla:*

¹⁵ Plan – Do – Check – Act

¹⁶ Plan – Do – Study – Act

- A. Vuoden 2001 ilmapiirikyselyn yhteydessä esitettiin sekä taaksepäin että eteenpäin suuntautuneita kysymyksiä (ks. esim. Uusitalo 1998, 75).
- B. Vuoden 2001 ilmapiirikyselyyn sisällytettiin ilmapiirimittausten tulosten hyödyntämistä ja sen vaikuttavuutta koskeneita kysymyksiä.
- C. Yksilötason mittaustuloksista tehtiin uudet vuosien 1997 ja 2001 yhteisötason aineistot aggregoimalla muuttujien arvot työyhteisökohtaisiksi arvoiksi, jolloin kunkin vuoden mittaustulokset olivat paikannettavissa samaan havaintoyksikköön. Tämä mahdollisti työyhteisötason muutosten tutkimisen.

Kohtien A ja B aineistojen havaintoyksiköt muodostuivat kunkin työntekijän vastauksista, eli kysymyksessä olivat yksilötason aineistot. Kohdan C pitkitäistarkastelua varten vuoden 2001 aineistosta ilmapiirifaktoreiden avulla laaditut summamuuttujat muutettiin kuvaamaan kutakin työyhteisöä vuosina 1997 ja 2001. Aineistojen käyttö erikseen sekä yhdessä mahdollisti monipuolisen analysoinnin vastausten hakemiseksi yksityiskohtaisiin tutkimusongelmiin 6–12.

Ilmapiirimuuttujien faktorianalyysi tehtiin jokaisen viiden vuoden aineistosta erikseen. Faktorit olivat pysyviä, joten samoja ilmapiirifaktoreiden summamuuttujia voitiin käyttää eri vuosien vertailujen pohjana. Summamuuttujien sisäistä konsistenssia ja reliabiliteettia kuvaavat Cronbachin alfa-arvot olivat eri vuosina seuraavat:

TAULUKKO 9 Ilmapiirifaktoreiden summamuuttujien Cronbachin alfa -kertoimet

Ilmapiirifaktori	1997	1998	1999	2000	2001
F1 Työyhteisön vuorovaikutus	0,87	0,87	0,87	0,87	0,88
F2 Esimiestoiminta	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
F3 Työn kuormittavuus	0,71	0,70	0,68	0,68	0,72
F4 Työn kehittävyys	0,85	0,84	0,84	0,83	0,84
F5 Palkitseminen	0,75	0,74	0,75	0,72	0,75
F6 Tulostietoisuus	0,73	0,66	0,69	0,68	0,69
F7 Tasapuolisuus	0,67	0,72	0,70	0,69	0,72

Summamuuttujien alfa -kertoimet saavuttivat suositellun 0,7 arvon (esim. Alkula, Pöntinen, Ylöstalo 1995, 99) tai olivat lähellä sitä. Joidenkin summamuuttujien kertoimien vaihtelu kuvanee myös faktorilatausten pientä vaihtelua. Kahden vertailtavan vuoden faktoreiden korrelaatiokertoimet olivat:

TAULUKKO 10 Vuosien 1997 ja 2001 ilmapiirifaktoreiden korrelaatiot (N = 92)

Ilmapiirifaktori	r_s	p
F1 Työyhteisön vuorovaikutus 1997/2001	0,53	<001
F2 Esimiestoiminta 1997/2001	0,58	<001
F3 Työn kuormittavuus 1997/2001	0,75	<001
F4 Työn kehittävyys 1997/2001	0,60	<001
F5 Palkitseminen 1997/2001	0,67	<001
F6 Tulostietoisuus 1997/2001	0,44	<001
F7 Tasapuolisuus 1997/2001	0,49	<001

Työyhteisötason pitkittäistarkasteluun valittiin työyhteisöt, jotka täyttivät seuraavat kriteerit:

- 1) Minkään työyhteisön vastausprosentti ei saanut olla yhtenäkkään mittausvuonna alle 50.
- 2) Työyhteisöt, joissa oli työskennellyt alle viisi työntekijää, jätettiin pois.
- 3) Perhepäivähoitajien vastauksia ei otettu mukaan, koska perhepäivähoitajan työyhteisö poikkeaa muista työyhteisöistä tehtävän luonteen vuoksi.

Taulukossa 11 on verrattu vuoden 2001 tietojen perusteella koko sosiaali- ja terveyspalvelukeskuksen työyhteisöjoukkoa työyhteisötason aineistoon. Perhepäivähoitajat jätettiin vertailun ulkopuolelle myös koko organisaation aineistossa. Näytteen ilmapiiri-, stressi- ja sairauspoissaolojen keskiarvot eivät poikenneet koko organisaation vertailukelpoisen osan vastaavista luvuista vuonna 2001. Näytteen vastausprosentti nousi vastaavaa koko organisaation lukua korkeammaksi juuri siksi, että näytteen yhtenä valintakriteerinä oli kyllin korkea vastausprosentti. Myös työyhteisön kokoa koskeva valintakriteeri nostaa näytteen työyhteisön keskikoon koko organisaation vastaavaa lukua suuremmaksi. Vuosien 1997–2000 aineistojen kunkin vuoden vastausprosentit ja työyhteisön koko käytiin läpi osittain arvioinnilla, johon jouduttiin turvautumaan joidenkin vuosien puutteellisten tietojen vuoksi. Kun tiedettiin esim. työyhteisön koko tietyn vuoden kyselyn edellisenä ja seuraavana vuonna, oli vastausprosentin arviointi ja vertailu kriteereihin mahdollista.

TAULUKKO 11 Kohdeorganisaation ja pitkittäistarkasteluun valitun näytteen ominaisuuksien vertailu v. 2001

	Organisaatio	Näyte
Työyhteisöjen lukumäärä	129	92
Työyhteisöjen keskikoko	11,8	14,1
Kyselyn vastausprosentti	79,6	82
Ilmapiirikeskiarvo (yksilötason aineistosta)	3,60	3,58
Stressi-indikaattorin keskiarvo (yksilötason aineistosta)	2,37	2,39
Sairauspoissaolojen keskiarvo (yksilötason aineistosta)	10,7	10,8

Työyhteisö ei ole ollut kaikilta ominaisuuksiltaan sama eri mittauskertoina. Esimies oli voinut vaihtua, vastaushalukkuus oli saattanut vaihdella ja työntekijöissä oli saattanut olla vaihtuvuutta, vaikka vaihtuvuus koko organisaatiossa on ollut vähäistä. Myös työtehtävät ovat saattaneet muuttua tai laajentua. Nämä kaikki ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen kohteena olleeseen ilmapiiriin ja sen muutokseen. Työyhteisöä voi tässä verrata yksilöön, jota seurataan aikaulottuvuudella jonkin ilmiön suhteen. Työyhteisö oli tässä tutkimuksessa kuten ajassa elävä, muuttuva ja kehittyvä yksilö. Myös yksilössä tapahtuu eri mittauskertojen välillä muutoksia, joita kaikkia ei voida kontrolloida. Mutta kuten yksilössä, myös työyhteisössä saattaa olla jotakin pysyvämpää. Vaikka ilmapiirin pohjana olivat yksilöiden havainnot, niin työyhteisöissä oletettiin ilmenevän myös yksilöt ylittäviä, hitaammin muuttuvia, työyhteisön kulttuuriin liittyviä tekijöitä, jotka siirtyivät työyhteisön jäseniltä toisille ja saattoivat

luoda eri vuosien ilmapiiritekkijöiden jatkuvuutta. Työyhteisöjen muuntumista tässä tutkimuksessa ei pidetty ongelmallisena myöskään siksi, että tutkimuksen tehtävänä oli tutkia ilmapiirin ja sen eri tekijöiden muutosten yhteyttä työnteekijöiden hyvinvoinnin muutoksiin sekä työyhteisön omaan kehittämistoimintaan. Yhteisötason havaintoaineiston muodostamista voi verrata menettelyyn, jossa työyhteisöä koskevat arvioinnit olisi tehty esim. subjektiivisemmän havainnoinnin kautta. Molemmista tapauksista analysointi voi olla kvantitatiivista ja esimerkiksi tulosten luotettavuutta arvioitaessa on lähtökohdaksi otettava myös koko tutkimusprosessi.

Tutkimuksen muita muuttujia, kuten stressi-indikaattoria ja sairauspoissaoloja, käsiteltiin samoin kuin ilmapiirimuuttujaa ja -muuttujia. Aineistossa voi piillä vaara mm. korreloitaessa aggregoituja muuttujia (ks. esim. Borgatta & Jackson 1980). Lähinnä suurien, väestöä koskeneiden aineistojen käytöstä löydetty ongelmalliset esimerkit ovat myös jarruttaneet aggregaattiaineistojen hyödyntämistä analyyseissä. Borgatta ja Jackson (mt., 8) toteavat mm. että 1) aggregaattiaineisto voi johdattaa myös vastaaviin yksilötason löydöksiin, 2) aggregaattiaineisto voi olla mielenkiinnon kohde sinällään ja 3) eritasoisten aggregaattiaineistojen ja yksilötason aineistojen tulosten vertailu voi tuottaa kiinnostavia havaintoja. Tässä tutkimuksessa muuttujien siirtoa yksilötason aineistosta yhteisötason aineistoon ja käyttöä siinä ei ole pidetty ongelmallisena.

Tutkimuksen tässä, muutoksia selvittäneessä osassa, suhtauduttiin aineistoon ja menetelmiin joustavammin ja kokeilevämmin kuin yksilötason aineiston analysoinnissa. Tarkastelun luotettavuutta voidaan arvioida mm. verrattaessa tulosten johdonmukaisuutta yksilötason analyyseistä saatuihin tuloksiin, teoreettisiin näkökohtiin ja odotuksiin sekä aikaisempien tutkimusten tuloksiin.

7.2 Työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutokset

Tässä osassa selvitettiin, olivatko työyhteisöjen ilmapiiri ja hyvinvointi muuttuneet vuodesta 1997 vuoteen 2001 ja miten ne olivat muuttuneet (ongelmat 6 ja 7). Oliko työyhteisöjen ilmapiirin muutos yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin (ongelma 8)? Lisäksi tutkittiin, voitiinko joidenkin yksittäisten ilmapiiriulottuvuuksien ja -tekijöiden avulla selittää stressitaso muutosta (ongelma 9).

Koko organisaation ilmapiirikeskiarvo laski vuodesta 1997 vuoteen 2001. Vertailukelpoiset ilmapiirikeskiarvot ja -hajonnat (kaikkien osioiden summa-muuttujista ja yksilötason aineistosta laskettuna) olivat vuonna 1997 $ka = 3,67$ ($kh = 0,54$, $n = 1683$) ja vuonna 2001 $ka = 3,60$ ($kh = 0,53$, $n = 1657$). *Stressi oli lisääntynyt*; stressi-indikaattorin keskiarvo oli 2,35 vuonna 1997 ($kh = 0,67$, $n = 1674$) ja vuonna 2001 keskiarvo oli 2,37 ($kh = 0,72$, $n = 1650$).

7.2.1 Ilmapiiriulottuvuuksien muutos

Ilmapiirin muutoksen tarkemman tutkimisen lähtökohdan muodostivat työyhteisökohtaiset ilmapiirikeskiarvot, eri faktoreiden summamuuttujien keskiarvot, stressi-indikaattorin keskiarvot sekä keskimääräisten sairauspäivien lukumäärä/työntekijä. Työyhteisöjen ilmapiirin sekä ilmapiirifaktoreiden keskiarvot, keskihajonnat vuosina 1997 ja 2001 sekä muutosten tilastollinen merkitsevyys on selvitetty taulukossa 12. Epäedullisinta kehitys oli kuormittavuuden ja palkitsemisen ilmapiirifaktoreissa. Vähiten heikkenemistä oli työyhteisön vuorovaikutuksessa. Liitteen 15 kuvioissa 1 ja 2 on esitetty ilmapiirifaktoreiden muutos 1997–2001 sekä absoluuttisena että suhteellisena.

TAULUKKO 12 Ilmapiirifaktoreiden keskiarvot (ka), keskihajonnat (kh) ja erojen 1997–2001 tilastollinen merkitsevyys (Wilcoxonin signed ranks -testi, n = 92), asteikko 1–5, mitä suurempi arvo, sen parempi tilanne (työyhteisötaso)

Ilmapiirifaktori	1997		2001		z	p
	ka	kh	ka	kh		
F1 Työyhteisön vuorovaikutus	4,05	2,05	3,98	0,33	-2,050	0,040
F2 Esimiestoiminta	3,81	0,45	3,71	0,48	-2,153	0,031
F3 Työn kuormittavuus	2,36	0,59	2,20	0,50	-3,320	0,001
F4 Työn kehittävyys	4,20	0,32	4,09	0,31	-3,567	<0,001
F5 Palkitseminen	2,52	0,48	2,21	0,41	-6,517	<0,001
F6 Tulostietoisuus	4,19	0,29	4,09	0,31	-2,976	0,003
F7 Tasapuolisuus	3,48	0,41	3,34	0,42	-3,285	0,001
Koko ilmapiiri	3,72	0,33	3,60	0,33	-4,047	<0,001

Työyhteisöjen ilmapiirien muutosten tutkimiseksi tehtiin erotusmuuttuja, joka saatiin vähentämällä vuoden 2001 ilmapiirikeskiarvosta vuoden 1997 ilmapiirikeskiarvo. Muutosten tarkastelua varten työyhteisöt jaettiin muutosta kuvanneen erotusmuuttujan mukaan niihin työyhteisöihin, joissa ilmapiirikeskiarvo oli noussut vuodesta 1997 vuoteen 2001 ja niihin, joissa ilmapiiri oli vastaavasti laskenut. Muutokseen riitti jompaankumpaan suuntaan nolasta poikkeava arvo. Joidenkin muuttujien muutosta tarkasteltiin ilmapiirin nousun tai laskun mukaan. Tarkemman kuvan saamiseksi muutoksista ja niihin liittyneistä tekijöistä työyhteisöt jaettiin vielä vuoden 1997 lähtötason mukaan kahteen ryhmään ilmapiirin mediaaniarvon avulla, taulukko 13:

TAULUKKO 13 Työyhteisöjen ilmapiirikeskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh) vuosina 1997 ja 2001 ilmapiirin muutostyyppin mukaan

Ilmapiirikeskiarvo	Ilmapiirikeskiarvo 1997									
	Korkea			Matala						
	1997		2001	1997			2001			
	ka	kh	n	ka	kh	ka	kh	n	ka	kh
Laski	4,00	0,20	42	3,72	0,22	3,50	0,14	23	3,28	0,23
Nousi	4,01	0,03	3	4,20	0,27	3,42	0,21	24	3,62	0,23

Lähtötaso- ja muutosmuuttujien ristiintaulukoinnin mukaan työyhteisöt jatkautuivat siten, että 45,7 % työyhteisöistä oli sellaisia, joissa korkea ilmapiirikeskiarvo oli laskenut ja 26,1 % sellaisia, joissa alhainen ilmapiirikeskiarvo oli nousut. Työyhteisöistä 25 % :ssa huono ilmapiiri oli edelleen laskenut. Vain 3,3 % 92 työyhteisöstä oli kohottanut alunperinkin hyvää työilmapiiriään.

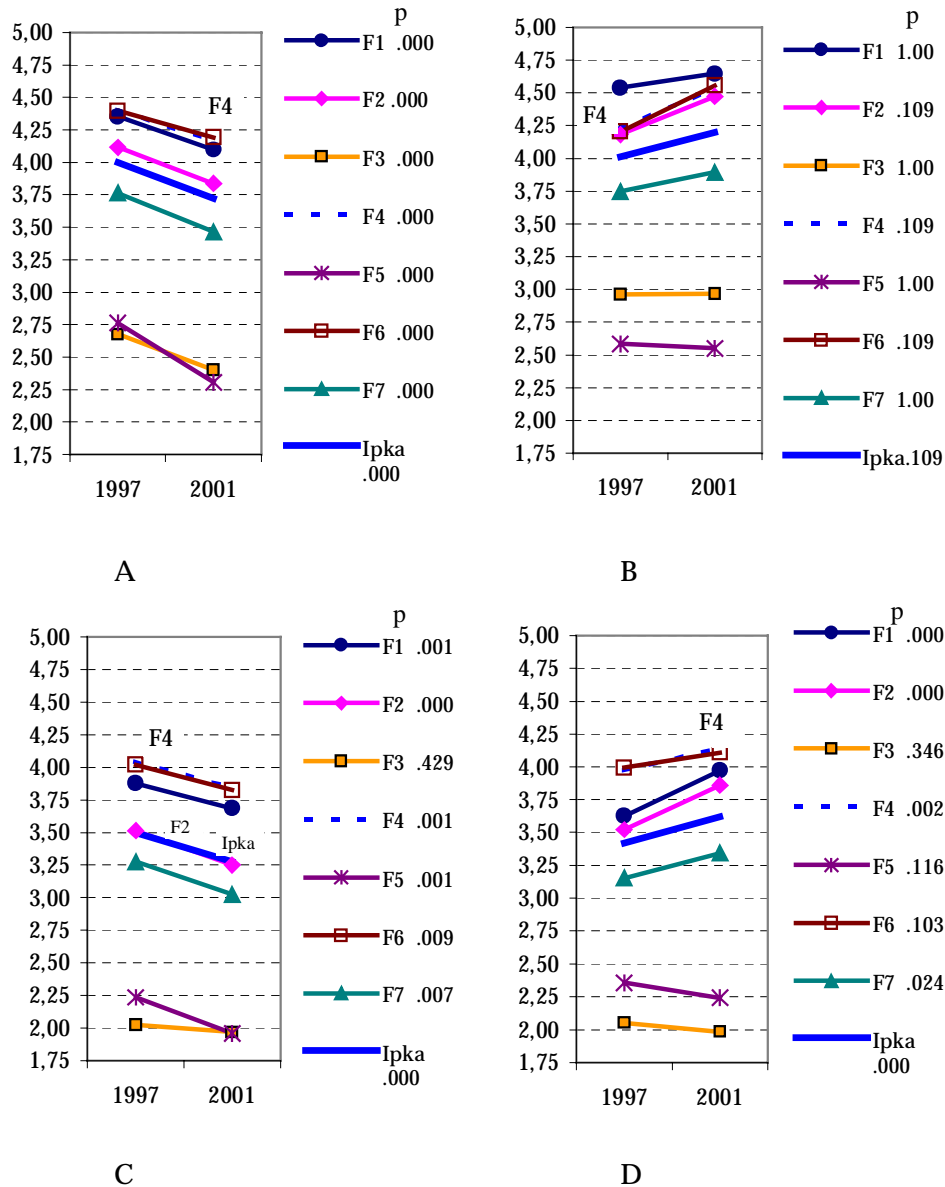
Tilastollisesti tarkasteltuna muutokset olivat merkitseviä seuraavasti: korkea ilmapiirikeskiarvoa laskeneiden työyhteisöjen ryhmässä $p < 0,001$ ja nostaneiden työyhteisöjen ryhmässä $p = 0,109$ sekä matalaa keskiarvoa laskeneiden työyhteisöjen ryhmässä $p < 0,001$ ja nostaneiden ryhmässä $p < 0,001$. Korkeaa ilmapiiriä nostaneiden ryhmään kuului vain kolme työyhteisöä, joten muutoksen arviointiin on suhtauduttava varauksella. Vuonna 1997 korkean ja matalan ilmapiirikeskiarvon ryhmissä ei keskiarvoissa (lähtötasoissa) ollut eroa ilmapiiriään sittemmin laskeneiden ja nostaneiden työyhteisöjen välillä.

Ilmapiiriulottuvuuksien muutosta vuodesta 1997 vuoteen 2001 tarkasteltiin erikseen neljän edellä kuvatun ilmapiirin muutostyyppin mukaan. Tarkastelussa purettiin ilmapiirikokonaisuus osiinsa tavoitteena selvittää, miten ilmapiirifaktorit olivat kehittyneet erilaisissa muutostilanteissa. Liitteen 16 taulukossa 22 on ilmapiirin muutostyyppin mukaisten ryhmien ilmapiirifaktoreiden keskiarvot, keskihajonnat sekä tilastolliset testit. Ilmapiirifaktoreiden keskiarvojen erot testattiin erikseen neljässä muutostyyppiryhmässä Wilcoxonin signed ranks -testillä. Kuviossa 28 ryhmään B kuului vain kolme työyhteisöä, joiden eroille ei tullut tilastollista merkitsevyyttä. Muista ilmapiirifaktoreiden keskiarvojen eroista (21 kpl) neljä ei osoittautunut tilastollisesti merkitseviksi.

Työyhteisöissä, joissa ilmapiiri oli laskenut (ryhmät A ja C), palkitseminen (F5) oli kehittynyt epäedulliseen suuntaan jyrkemmin kuin ilmapiiriään kehittäneiden työyhteisöjen ryhmissä (B ja D). Myös työn kuormittavuus (F3) oli kehittynyt eri tavoin neljässä eri ryhmässä. Työyhteisön *hyvän ilmapiirin heikentymiseen* (ryhmä A) *liittyi työn kuormittavuuden voimakas lisääntyminen* (asteikkoarvon pientyminen) *ja negatiivista kehitystä muillakin ilmapiiriulottuvuuksilla*. Ilmapiiritekiäjien keskinäistä syy- ja seuraussuhdetta ei ollut mahdollista todeta. Työn huomattava kuormittavuuden lisääntyminen ja palkitsemisen epäedullinen kehitys suhteellisen hyvästä lähtötasosta voisivat aiheuttaa ongelmia esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutuksessa, kielteisiä kokemuksia esimiehen toiminnasta ja tasapuolisuudesta työyhteisön työjaossa sekä työntekijöiden tasa-arvoisuudessa. Ilmapiirin muodostumisen taustalla olevat työntekijöiden subjektiiviset havainnot ovat voineet vaikuttaa myös toisinpäin: ongelmat työyhteisön vuorovaikutuksessa tai tasapuolisuudessa ovat saattaneet lisätä kokemuksia työn rasittavuudesta ja palkitsemisjärjestelmän puutteellisuuksista.

Hyvän ilmapiirin parantuessa (ryhmä B) työ oli koettu keskimääräistä vähemmän kuormittavaksi ja kokonaisilmapiiriä oli näyttänyt kohottaneen muut ilmapiiriulottuvuudet palkitsemista lukuun ottamatta. Ryhmään kuului vain kolme työyhteisöä ja muutokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. *Työyhteisöissä, joissa ilmapiiri oli ollut keskimääräistä huonompi vuonna 1997*, ilmapiiriään kohottaneiden ja laskeneiden työyhteisöjen ryhmillä (C ja D) *yhteisenä piirteenä oli työn kuormittavuuden ja palkitsemisen huono lähtötaso ja kuormittavuuden merkityksen muutos* vuoteen 2001 mennessä. Kokonaisilmapiirikeskiarvo oli kohon-

nut tai laskenut enemmän muiden ilmapiiriulottuvuuksien muutoksen perusteella.



KUVIO 28 Ilmapiirifaktoreiden (summamuuttujien) keskiarvot v. 1997 ja v. 2001 ilmapiirin muutostyyppin mukaisissa ryhmissä: A Ilmapiiri laskenut korkealta (n = 42), B ilmapiiri noussut korkealta (n = 3), C ilmapiiri laskenut matalalta (n = 23), ja D ilmapiiri noussut matalalta (n = 24). Asteikko 1 – 5, mitä suurempi arvo, sen parempi tilanne.

Ryhmään D kuuluneissa työyhteisöissä tapahtunut kehitys osoitti, että *huono ilmapiiri saattoi kehittyä myönteiseen suuntaan, ilman että lähtötasoltaan jo epäedullisissa työn kuormittavuudessa ja palkitsemisessa tapahtui muutoksia*. Tuloksella voi ajatella olevan merkitystä mm. työyhteisöjen kehittämistoiminnan kannalta ja erityisesti tilanteissa, joissa työn kuormittavuuteen ja palkitsemiseen työyhteis-

sön itsensä on vaikea vaikuttaa. Näiden ohella työyhteisössä vaikuttamisen tärkeitä kohteita ilmapiiritekijöistä ovat työyhteisön vuorovaikutus, työtovereiden ja esimiesten tuki, työn kehittävyys ja tasapuolisuus työssä. Myönteisesti kehittyessään nämä parantavat ilmapiiriä ja kielteisesti kehittyessään heikentävät sitä. Muutokseen liittyy myös vastaavasti lisääntynyt tai vähentynyt tuloksellisuuden kokeminen. Harvinaiset työyhteisöt, jotka olivat kohottaneet jo alun perin korkeaa ilmapiiriään, toistivat myös havaintoa *ilmapiirin muutoksen mahdollisuudesta palkitsemisen tai työn kuormittavuuden pysyessä muuttumattomina, joskin suhteellisen hyvällä tasolla*. Tulos oli vain suuntaa antava, koska kysymyksessä oli ainoastaan kolmen työyhteisön joukko. Työyhteisöistä kaksi kuului päivähoitoon, joka kokonaisuudessaan edusti työn kuormittavuuden ja kehityksen puolesta ns. optimityöympäristöä.

Edellisen muutosanalyysin yleinen havainto oli, että ilmapiiriulottuvuuksien toisistaan poikkeava kehittyminen tuotti erilaisia ilmapiirejä riippuen myös siitä, mikä oli ilmapiirin lähtötilanne. Kielteinen kehitys jollakin ilmapiirin alueella saattoi muuttua tyytymättömyydeksi myös muilla alueilla vieden siten kokonaisilmapiiriä laskuun. Vaikka palkitsemisessa ja työn kuormittavuudessa ei tapahtunutkaan muutoksia, myönteinen kehitys oli muiden ilmapiiriulottuvuuksien avulla mahdollista.

7.2.2 Ilmapiirin muutos ja hyvinvointi

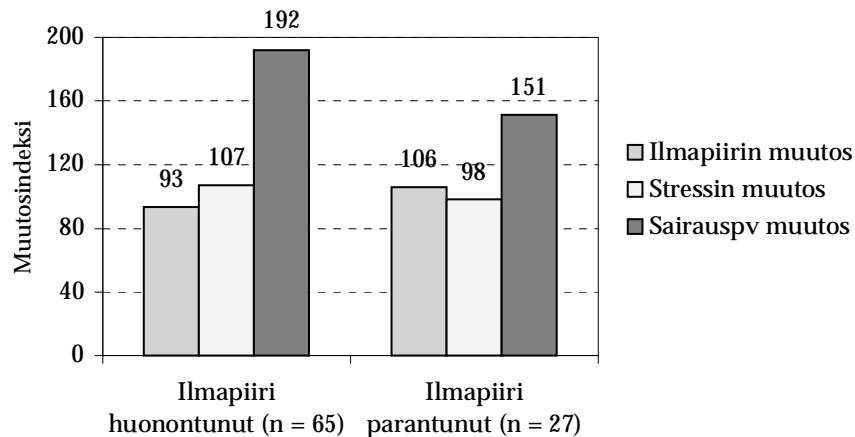
Työyhteisön ilmapiirin ajallisen muutoksen toteamiseen liittyi kysymys, oliko työyhteisön ilmapiirin muutos yhteydessä hyvinvointia kuvaavien muuttujien, stressi-indikaattorin ja sairauspoissaolopäivien työyhteisötasoiseen muutokseen. Ilmapiirin, stressi-indikaattorin sekä sairauspoissaolojen erotusmuuttujat, joissa oli negatiivisia ja positiivisia arvoja korvattiin muutoksen suhteellista suuruutta (muutosprosenttia) ja suuntaa (arvo alle 100, lasku ja arvo yli 100, nousu) ilmaisevilla positiivisilla indeksimuuttujilla (muuttujan arvo v. 2001*100/muuttujan arvo v. 1997, ks. esim. Mueller & Schuessler 1961, 185-187; Spiegel 1961, 313). Muutosprosentteja voidaan käyttää tutkittaessa ilmiöiden muutoksen yhteyttä ja aikasarjoissa tällä voidaan välttää autokorrelaatiota (Toivonen 1999, 88, 303). Indeksoitujen muuttujien yksi etu on niiden havainnollisuus. Muuttujille laskettiin järjestyskorrelaatiot (r_s), jotka käytännössä olivat samat kuin laskettaessa ne erotusmuuttujista (taulukko 14).

TAULUKKO 14 Ilmapiirikeskiarvon, stressi-indikaattorikeskiarvo ja keskimääräisten sairauspoissaolopäivien/henkilö muutosten 1997–2001 korrelaatiot (N = 92)

	1. r_s (p)	2. r_s (p)
1. Ilmapiirikeskiarvon muutos		
2. Stressi keskiarvon muutos	-0,424 (<0,001)	
3. Sairauspäivät/henkilö muutos	-0,099 (0,348)	0,274 (0,008)

Korrelaatioiden perusteella työyhteisön ilmapiirin muutos oli yhteydessä stressitason muutokseen. Myös stressin ja sairauspoissaolojen muutoksien välillä havaittiin

yhteys. Työyhteisön ilmapiirikeskiarvon noustua stressikeskiarvo laski. Työyhteisön ilmapiirin laskuun liittyi työyhteisössä koetun stressin lisääntyminen. Ilmapiirin muutoksesta ei voitu päätellä sairauspoissaolojen muutosta. Kuviossa 29 havainnollistuu ilmapiiri- ja stressi-indeksin keskiarvojen sekä sairauspoissaolopäivien/henkilö muutosten yhteydet. On huomattava, että esitetyt indeksit on laskettu työyhteisökohtaisista indeksiluvuista, ei ryhmätason muutosindekseinä.



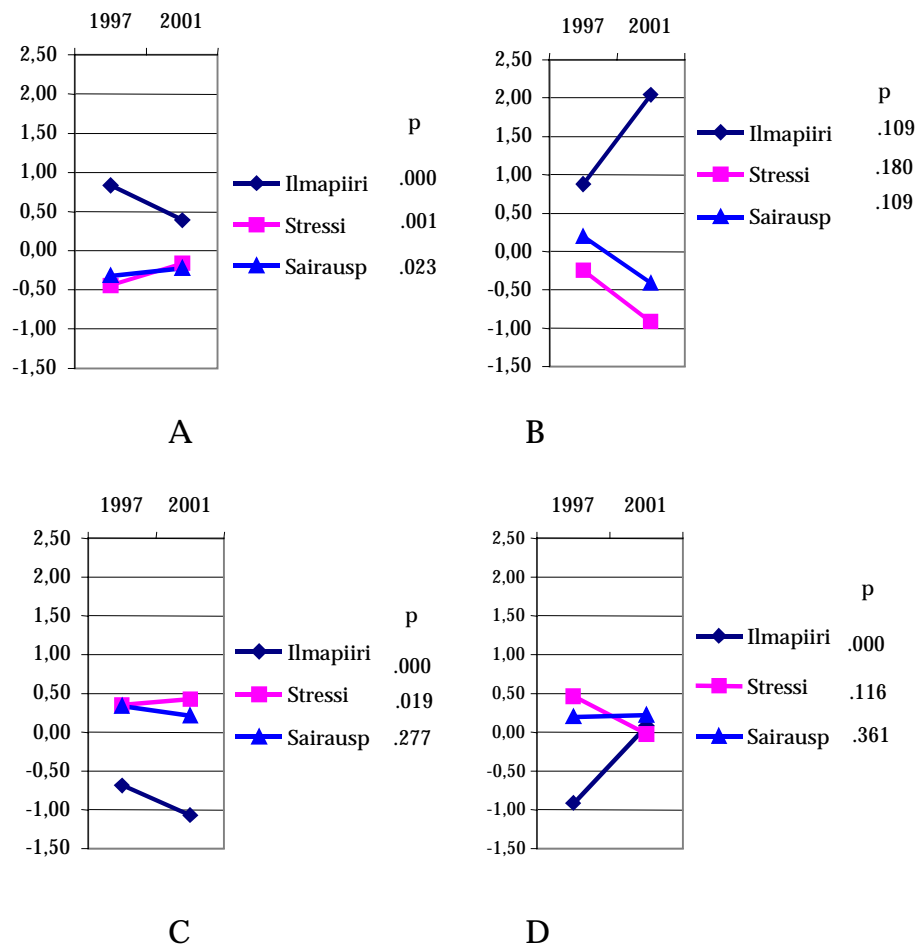
KUVIO 29 Työyhteisöjen ilmapiirin, stressin ja sairauspoissaolopäivien muutos indeksinä vuodesta 1997 vuoteen 2001 (vuosi 1997 = 100)

Tarkastelua varten aineisto oli jaettu kahteen ryhmää, niihin työyhteisöihin, joiden ilmapiirikeskiarvossa tapahtui nousua ja niihin työyhteisöihin, joiden ilmapiirikeskiarvossa tapahtui laskua vuodesta 1997 vuoteen 2001. Indeksien arvon ollessa alle 100 kyseessä on keskiarvon lasku ja sen ollessa yli 100, kyseessä on keskiarvon nousu. Ilmapiiriä kohentaneissa työyhteisöissä stressitaso oli laskenut ja ilmapiirin laskun kokeneissa työyhteisöissä stressitaso oli noussut. Sairauspoissaolot olivat nousseet molemmissa ryhmissä mutta lähes kaksinkertaistuneet ilmapiiriään laskeneiden työyhteisöjen ryhmässä.

Tarkemman kuvan saamiseksi tarkasteltiin työyhteisöjen stressitason ja sairauspoissaolojen muutosta vielä aikaisemmin kuvattujen ilmapiirin muutostyyppien ryhmissä. Liitteen 17 taulukoissa 23, 24 ja 25 on esitetty työyhteisöjen ilmapiiri- ja stressikeskiarvot, sairauspoissaolopäivien keskiarvot/henkilö sekä näiden muuttujien keskihajonnat vuosina 1997 ja 2001 ilmapiirin muutostyyppien mukaan. Muutosten tilastollinen merkitsevyys on myös testattu ryhmittäin Wilcoxonin signed ranks -testillä. Tiedot sisältyvät kuvioon 30, missä on käytetty standardoituja muuttujien arvoja, jotta eri asteikoilla mitattujen muuttujien vertailu ja niiden keskinäisen yhteyden toteaminen mahdollistui samassa kuviossa. (ks. esim. SPSS 1999, 209).

Työyhteisön *ilmapiirin heikkenemiseen näytti liittyneen työyhteisön stressitason kohoaminen, mutta ilmapiirin paranemista ei seurannut hyvinvoinnin muutos*. Hyvän ilmapiirin heikkenemiseen liittyi varmimmin stressin ja sairauspoissaolojen lisääntyminen. Käytännön työelämän kannalta tulos vahvistaa ehkäisevän toiminnan merkitystä; ilmapiirin pysyttäminen hyvänä estää työyhteisön hyvin-

voinnin heikkenemistä. Huonon ilmapiirin kohottaminen vaatii puolestaan suhteellisen pitkän aikavälin sekä tuntuja muutoksia johtaakseen hyvinvointivaikutuksiin.



KUVIO 30 Työyhteisön ilmapiiri-, stressi-indikaattori- ja sairauspoissaolojen/henkilökeskiarvot (standardiarvot) v. 1997 ja v. 2001 ilmapiirin muutostyyppin mukaisissa ryhmissä: A Ilmapiiri laskenut korkealta (n = 42), B ilmapiiri noussut korkealta (n = 3), C ilmapiiri laskenut matalalta (n = 23), ja D ilmapiiri noussut matalalta (n = 24).

Ilmapiirin, stressin ja erityyppisten sairauspoissaolojen muutos

Ilmapiirikeskiarvon muutoksen ei havaittu koko aineistossa korreloineen sairauspoissaolojen muutoksen kanssa. Eri vuosien yksilötason aineistoissa ilmapiirin ja sairauspoissaolojen korrelaatio esiintyi. Kuten jo aikaisemmin havaittiin, sairauspoissaolojen muutos korreloi stressitasen muutoksen kanssa. Sairauspoissaolojen kehitystä tutkittiin tarkemmin vertaamalla sairauspoissaolojen määrää (sairauspoissaolopäivät/työntekijä) ja tyyppiä neljässä stressitasen muutostyyppissä. Tätä varten työyhteisöt jaettiin neljään ryhmään vuoden 1997 stressikeskiarvon lähtötason ja vuosien 1997–2001 muutossuunnan mukaan. Jako tehtiin vuoden 1997 osalta käyttäen jakoperustana stressi-indikaattorin mediaania ja muutoksen osalta vuosien 2001–1997 erotusmuuttujan negatiivi-

suutta (muuttujan arvo laskenut) tai positiivisuutta (muuttujan arvo noussut). Stressi-indikaattorin muutos oli tilastollisesti merkitsevä (Wilcoxonin signed ranks -testi, $p = 0,004$, $n = 92$).

Taulukon 15 mukaan korkean ja matalan stressi-indikaattorin keskiarvojen ryhmissä vuonna 1997 ei stressissä ollut tilastollisesti merkitseviä eroja sittemmin stressitasoan laskeneiden ja nostaneiden työyhteisöjen välillä (korkean stressitason ryhmässä Mann-Whitney U -testi, $p = 0,11$ ja matalan stressitason ryhmässä $p = 0,34$). Vuonna 2001 erot olivat selkeät (korkean stressitason ryhmässä Mann-Whitney U -testi, $p < 0,001$ ja matalan stressitason ryhmässä $p = 0,005$). Keskimäärin samanlaisesta tilanteesta lähteneet työyhteisöt olivat siten eriytyneet kehityksessään, mitä käsitellään myöhemmin kohdassa 7.2.3.

Stressi-indikaattorin vuosien 1997 ja 2001 keskiarvojen erot olivat Wilcoxonin signed ranks -testin mukaan tilastollisesti merkitseviä kaikissa muutostyypin ryhmissä (korkea - laski, $p < 0,001$; matala - laski, $p = 0,018$; korkea nousi, $p < 0,001$; matala - nousi, $p < 0,001$).

TAULUKKO 15 Stressi-indikaattorin keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh) vuosina 1997 ja 2001 stressin muutostyypin mukaan

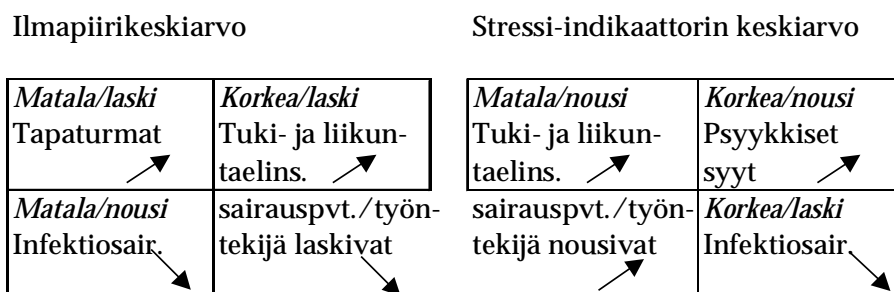
Stressi-indikaattorin keskiarvo	Stressi-indikaattorin keskiarvo 1997									
	Korkea						Matala			
	1997			2001			1997			2001
	ka	kh	n	ka	kh	ka	kh	n	ka	kh
Laski	2,58	0,18	29	2,40	0,22	2,14	0,13	7	2,05	0,17
Nousi	2,50	0,15	17	2,74	0,31	2,08	0,16	39	2,34	0,25

Vuoden 1997 keskimääräistä korkeamman stressitason nousuun liittyi lisääntymistä psyykkisistä syistä poissaolojen vuoksi. Infektiosairauspoissaolojen väheneminen liittyi korkean stressitason laskuun ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien lisääntyminen matalan stressitason nousuun (kuvio 31 ja liite 18, taulukko 26).

Sairauspoissaoloja tarkasteltiin vielä erikseen neljän ilmapiirin muutostyypin sisällä. Ilmapiirin muutoksen ja sairauspäivien muutoksen yhteenliittymisestä saatiin nyt merkkejä. Tulos peilasi osittain edellä stressitason muutoksen yhteydessä saatua kuvaa. Kun ilmapiiri nousi keskimääräistä matalammalta tasolta, näyttivät infektiosairauspoissaolot vähentyneen, joskin p -arvo oli 0,063. Kun hyvä ilmapiiri heikkeni, lisääntyivät tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Psykkisten sairauspäivien osalta ei saatu vastaavaa tulosta kuin edellä stressitason muutoksen tarkastelun yhteydessä. Sen sijaan tapaturmat lisääntyivät huonon ilmapiirin edelleen huononnuttua (kuvio 31 ja liite 18, taulukko 27). Tätä voi selittää osittain se, että työ oli hyvin kuormittavaa, minkä lisäksi mm. työnjaon onnistuneisuutta kuvannut tasapuolisuus heikkeni. Näiden tekijöiden voi olettaa olevan yhteydessä tapaturma-alttiuteen. Yleisellä tasolla työolojen ja tapaturmien määrän kehittymisen yhteydestä on ollut vaikea tehdä johtopäätöksiä (Seppälä 200, 112).

Yhteenvetona voidaan todeta, että sairauspoissaolot eivät noudattaneet samaa kaavaa kuin työyhteisön stressitaso. Ilmapiirin ja sairauspoissaolojen yh-

teydet ensinnäkin vaihtelivat ilmapiirin lähtötason ja muutoksen suunnan mukaan, ja toiseksi samantyyppiset sairauspoissaolot liittyivät erilaisiin ilmapiirin ja stressin muutostyyppeihin.



KUVIO 31 Erityyppisten sairauspäivien muutokset ilmapiirin ja stressin muutostyyppien mukaan (taso1997/muutos vuoteen 2001)

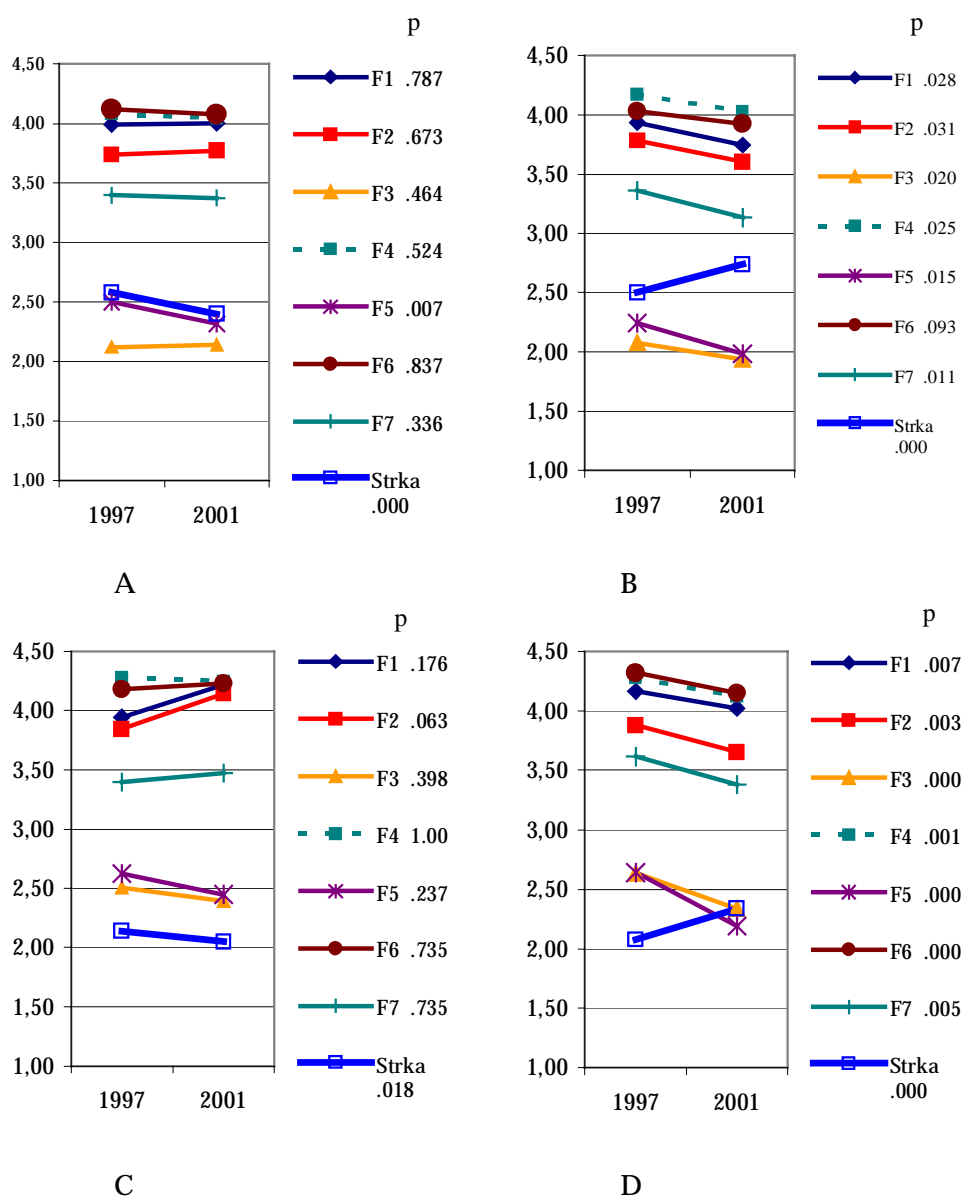
Seuraavaksi tutkittiin, selittivätkö joidenkin stressioireiden muutokset sairauspoissaolopäivien muutosta. Analyysissä käytettiin erotusmuuttujia. *Sairauspoissaolojen muutosta selitti muutos nukkumisvaikeuksien kokemisessa*. Selitysosuus jäi pieneksi, se oli vain 4,2 % ($F = 3,992$, $p = 0,049$, $B = 3,347$, $\beta = 0,206$, $t = 1,998$, $p = 0,049$). Analyysin tulos varmennettiin vielä logistisella regressioanalyysillä, jolloin selitettäväksi muuttujaksi otettiin sairauspäivien muutos kaksiluokkaiseksi (sairauspäivät laskeneet tai nousseet). Regressioanalyysi antoi saman tuloksen kuin edellä; työyhteisön sairauspoissaolopäivien lisäystä selitti nukkumiseen liittyvien vaikeuksien lisääntyminen. *Ilmapiiriulottuvuuksista nukkumisvaikeuksien muutosta puolestaan selitti tasapuolisuusfaktorin muutos* selitysprosentin ollessa 13,4 ($F = 13,412$, $p < 0,001$, $B = -0,395$, $\beta = -0,360$, $t = -3,602$, $p < 0,001$). Tulos vahvisti stressin, ilmapiirin ja sairauspoissaolojen muutoksien kytkeytymistä toisiinsa.

7.2.3 Stressin ja ilmapiiriulottuvuuksien ja -tekijöiden muutos

Edelliset analyysit keskittyivät työyhteisön kokonaisilmapiirin ja hyvinvoinnin muutosten yhteyksien selvittämiseen. Työyhteisöjen kehittämistä ajatellen tarkasteltiin työyhteisön yksittäisten ilmapiiriulottuvuuksien- ja tekijöiden sekä työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyksiä. Työyhteisön stressin lähtötason ja muutoksen mukaan muodostuneissa neljässä ryhmässä tapahtuneet ilmapiirifaktoreiden muutokset hahmottuvat kuviossa 32.

Stressitason nousuun (ryhmät B ja D) liittyi huonompaan päin menoa lähes kaikilla ilmapiiriulottuvuuksilla. Aikaisemmin havaittiin, että erityisesti hyvän ilmapiirin laskuun liittyi negatiivinen kehitys kaikilla ilmapiiriulottuvuuksilla. Saatu tulos stressin osalta peilasi edellistä; matalan stressitason nousuun liittyi negatiivista kehitystä kaikilla ilmapiiriulottuvuuksilla. *Työyhteisöjen stressitason alentuminen oli sen sijaan ollut mahdollista siten, että ilmapiiriulottuvuuksissa ei ollut tapahtunut selviä muutoksia* lukuun ottamatta palkitsemisen (F5) muutosta huo-

nompaan suuntaan (ryhmä A) ja lievää esimiestoiminnan (F2) muutosta parempaan suuntaan (ryhmä C).



KUVIO 32 Ilmapiirifaktoreiden (summamuuttujien) keskiarvot v. 1997 ja v. 2001 stressin muutostyyppin mukaisissa ryhmissä: A stressi laskenut korkealta (n = 42), B stressi noussut korkealta (n = 3), C stressi laskenut matalalta (n = 23), ja D stressi noussut matalalta (n = 24). Asteikko 1–5, mitä suurempi arvo, sen parempi ilmapiirifaktorin ja huonompi stressin tilanne.

Palkitsemisen kehitys oli negatiivista kaikissa ryhmissä, mutta suurimmat muutokset olivat stressitasoan nostaneiden työyhteisöjen ryhmissä. Muutosten tilastollinen merkitsevyys tutkittiin erikseen Wilcoxonin signed rank -testillä vertailemalla kunkin ilmapiirifaktorin keskiarvoja vuonna 1997 ja vuonna 2001 (liite 19 taulukko 28). Palkitsemista koskenut kehitys oli negatiivista kaikissa muutostyy-

peissä, mutta vuosien 1997 ja 2001 erot olivat stressitasoan madaltaneissa työyhteisöissä pienemmät kuin stressitasoan nostaneissa työyhteisöissä.

Regressioanalyysillä haettiin vielä vastausta siihen, selittivätkö jotkin ilmapiirifaktorit muita selvemmin työyhteisön stressitason muutoksen vaihtelua. Selitettävänä muuttujana oli työyhteisön stressitason muutosindeksi ja selittävinä muuttujina kaikkien ilmapiirifaktoreiden muutosindeksit. Regressioanalyysia varten tutkittiin riippuvan muuttujan, stressi-indikaattorin muutosindeksin, korrelaatio selittäviin muuttujiin eli ilmapiirifaktoreiden muutosindekseihin. Korrelaatiot olivat yhtä lukuun ottamatta tilastollisesti merkitseviä. Joidenkin selittävien muuttujien välillä oli tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita. Korrelaatiotarkastelun tuloksista huolimatta regressioanalyysiin sisällytettiin teorian perusteella kaikki ilmapiirifaktorit.

Regressioanalyysia kokeiltiin erilaisilla tavoilla. Linearisessa regressioanalyysissä askeltava analyysi ja eteenpäin valikoiva menetelmä tuottivat saman tuloksen, jonka mukaan työyhteisön stressitason nousua selitti työn kuormittavuuden lisääntyminen ja esimiestoiminnan heikkeneminen. Askeltavalla menetelmällä saadaan Toivosen mukaan (1999, 309–310) usein parhaiksi selittäjiksi muuttujia, jotka indikoivat ainakin osittain samaa asiaa kuin selitettäväkin. Työn kuormittavuuden muutoksen suhteessa stressin kokemiseen voi ajatella olevan tällainen ilmiö. Takautuvasti poistavalla menetelmällä saatiin malli, jossa selittäjinä työn kuormittavuuden ja esimiehen tuen ohella oli kolmantena muuttujana tasapuolisuuden muutos. Malli selitti 37,4 % työyhteisöjen stressitason vaihtelusta. Regressioanalyysi tehtiin myös logistisena siten, että selitettävänä muuttujana oli stressitason muutos (taso laskenut tai noussut vuodesta 1997) ja selittäjinä eri faktoreiden muutosindeksit. Eri malleilla tehtynä saatiin aina yhtäpitävä tulos, stressitason muutoksen parhaiksi selittäjiksi löytyivät työn kuormittavuuden muutos ja esimiehen tuen muutos. Käytettäessä alkupe-
räisiä erotusmuuttujia, tulokset olivat samanlaiset kuin käytettäessä muutosindeksejä. Taulukossa on 16 esitetty lineaarisen regressioanalyysin tulos askeltavalla menetelmällä.

TAULUKKO 16 Työyhteisöjen stressitason muutosta 1997–2001 selittävät tekijät, askeltava regressioanalyysi

Selittäjä	B	Beta	t	p
Työn kuormittavuuden muutos	-0,396	-0,509	-5,900	<0,001
Esimiestoiminnan muutos	-0,252	-0,235	-2,729	<0,001

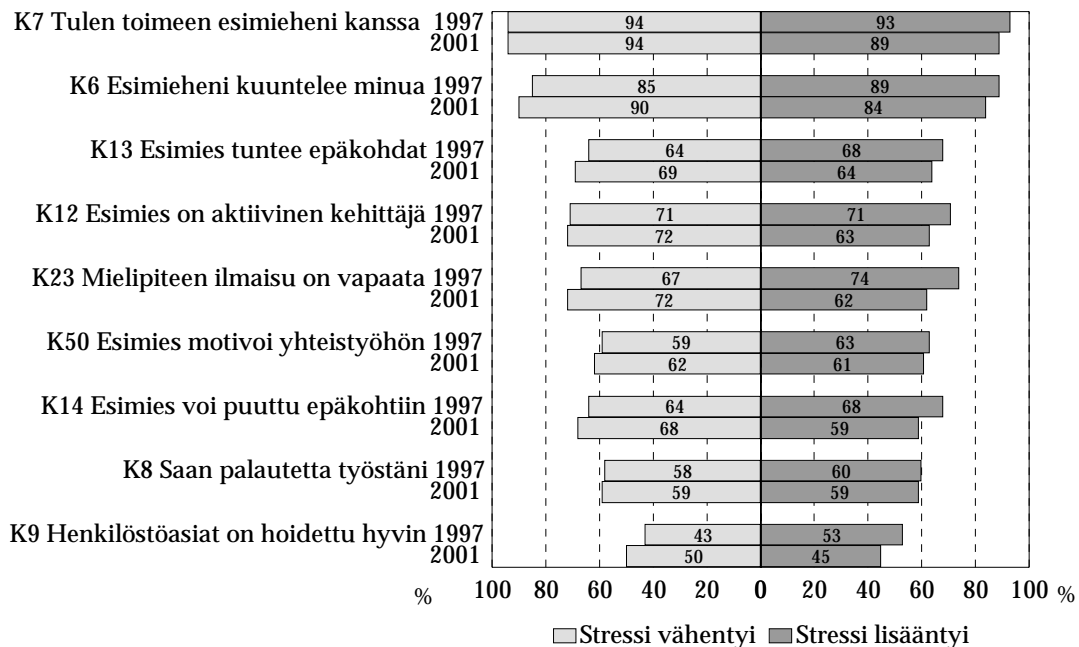
R² 0,361 F = 25,123 p < ,001 df = 91

Regressioanalyysi *varmisti työn kuormittavuuden ja esimiestoiminnan keskeisiksi ilmapiiriulottuvuuksiksi työyhteisön stressitason muutoksessa. Tasapuolisuuden muutoksen merkityksestä saatiin myös viitteitä.*

Ilmapiiriulottuvuudet sellaisenaan eivät anna kovin paljon välineitä käytännössä tapahtuvalle työyhteisöjen ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseksi, mikä oli yksi tämän tutkimuksen kimmokkeista. Tämän vuoksi seuraavan kolmen otsakkeen alla kuvataan kolmessa ilmapiirifaktorissa (työn kuormittavuus, esimiestoiminta ja tasapuolisuus) tapahtuneita sisällöllisiä muutoksia.

Esimiestoiminta ja stressin muutos työyhteisöissä

Ilmapiirifaktoriin ”esimiestoiminta” kuului yhteensä yhdeksän muuttujaa. Vuosien 1997 ja 2001 aineistoista poimittiin ne työyhteisöt, joiden stressitasossa työyhteisötason aineiston mukaan oli tapahtunut joko nousua tai laskua vuoteen 2001 mennessä. Yksilötason aineistosta purettiin ilmapiirifaktori ”esimiestoiminta” alkuperäisiin muuttujiin. Näiden frekvenssijakaumia seurattiin erikseen niiden työyhteisöjen ryhmässä, joissa stressi oli lisääntynyt ja niiden ryhmässä, joissa stressi oli vähentynyt (kuvio 33). Erojen suuruutta ei testattu, koska yksilötason aineistossa kahden eri vuoden mittaukset eivät olleet identifioitavissa samoihin yksilöihin. Kyseessä eivät olleet myöskään satunnaisotokset. Kuviossa 33 näkyy selvä ero kehityssuunnissa kahden työyhteisöryhmän välillä.



KUVIO 33 Niiden työntekijöiden %-osuudet, jotka olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä ilmapiiritekijöitä kuvaavien väittämien kanssa. Tilanteet vuosina 1997 ja 2001 työyhteisöissä, joiden stressi-indikaattorin keskiarvo oli vuoteen 2001 mennessä noussut (1997 n = 773, 2001 n = 782) tai laskenut (1997 n = 493, 2001 n = 513)

Työyhteisön stressin lisääntyttä myönteisiä arviointeja ilmapiiritekijöistä antaneiden osuus oli laskenut. Myönteistä kehitystä tai tilanteen ennallaan pysymistä oli tapahtunut stressitasoan alentaneiden työyhteisöjen työntekijöiden arvioinneissa.

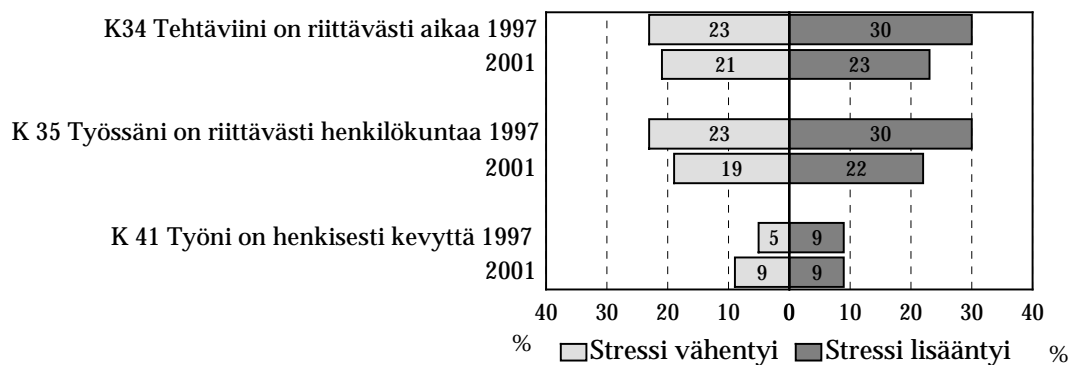
On huomattava, että vuoden 1997 luvut erosivat kahta poikkeusta lukuun ottamatta niin, että jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämien kanssa olleiden prosenttiosuudet olivat suuremmat työyhteisöissä, joiden stressi oli lisääntynyt kuin työyhteisöissä, joissa se oli vähentynyt. Siten *stressin lisääntyminen näytti liittyneen suhteellisen hyvän tilanteen heikkenemiseen, stressin vähentyminen*

nen liittyi vastaavasti heikomman tilanteen parantumiseen tai pysymiseen ennallaan. Tämä näkyi välillisesti myös stressi-indikaattoreiden keskiarvoissa. Stressi-indikaattorin keskiarvo oli stressitasoan laskeneiden työyhteisöjen ryhmässä yksilötason aineistossa 2,51 vuonna 1997 (n = 493, kh = 0,68) ja 2,34 vuonna 2001 (n = 511, kh = 0,69) ja stressitasoan nostaneiden työyhteisöjen ryhmässä 2,24 vuonna 1997 (n = 773, kh = 0,62) ja 2,44 vuonna 2001 (n = 780, kh = 0,74).

Analyysillä lähdettiin etsimään esimiehen toimintaan liittyviä muuttujia, jotka saattoivat nousta muita näkyvämmiin esiin suhteessa työyhteisön stressin muutokseen. Kuvion 33 tarkastelu osoittaa stressin lisääntymiseen liittyneen selkeä väheneminen (yli 10 %) mielipiteen ilmaisun vapautta, henkilöstöasioiden hoitoa ja esimiehen kehittämisaktiivisuutta sekä ongelmiin puuttumista koskevien myönteisten arviointien osuuksissa. Vastaavasti stressin vähenemiseen liittyneistä tekijöistä henkilöstöasioiden hoitoon tyytyväisten osuus oli noussut muita ilmapiirimuuttujia enemmän.

Työn kuormittavuus ja stressin muutos työyhteisöissä

Työn kuormittavuudessa tapahtuneita muutoksia analysoitiin samalla menetelyllä kuin edellä esimiestoiminnassa tapahtuneita muutoksia. Työn kuormittavuuden faktoriin kuului vain kolme muuttujaa (kuvio 34). Myönteiset arvioinnit työyhteisön henkilöstömäärän sekä työajan riittävydestä olivat vähentyneet työyhteisön stressitasosta riippumatta; työn oli yleisesti koettu tulleen rasittavammaksi.

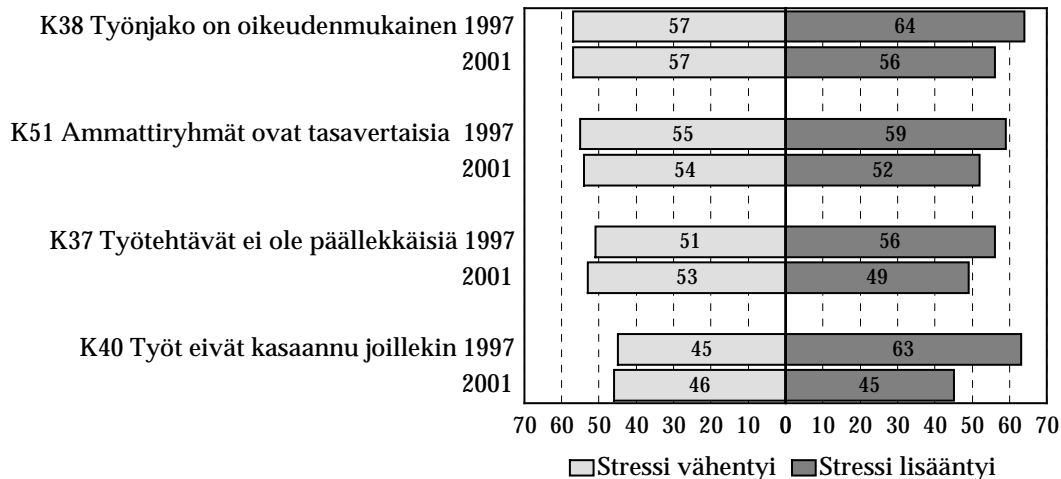


KUVIO 34 Niiden työntekijöiden %-osuudet, jotka olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä ilmapiiritekijöitä kuvaavien väittämien kanssa. Tilanteet vuosina 1997 ja 2001 työyhteisöissä, joiden stressi-indikaattorin keskiarvo oli vuoteen 2001 mennessä noussut (1997 n = 773, 2001 n = 782) tai laskenut (1997 n = 493, 2001 n = 513)

Suurinta prosenttiosuuksien lasku oli stressitasoan vuodesta 1997 vuoteen 2001 nostaneissa työyhteisöissä. Tässä ryhmässä lähtötilanne oli ollut parempi kuin työyhteisöjen ryhmässä, jonka stressi oli kääntynyt laskuun. Edellisestä linjasta poikkesivat työn henkistä kevyttä koskeneet arvioinnit. Stressitasoan laskeneiden työyhteisöjen ryhmässä henkisesti kevyeksi työnsä kokeneiden prosenttiosuus oli lisääntynyt vuodesta 1997 vuoteen 2001. Toisen ryhmän prosenttiosuuksissa ei ollut tapahtunut muutoksia.

Tasapuolisuus ja stressin muutos työyhteisöissä

Tasapuolisuus tuli yhdessä regressioanalyysivaihtoehdossa työyhteisön stressitason muutoksen selittäjäksi. Myös sen ilmapiirimuuttujissa tapahtuneita muutoksia analysoitiin kuviossa 35.



KUVIO 35 Niiden työntekijöiden %-osuudet, jotka olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä ilmapiiritekijöitä kuvaavien väittämien kanssa. Tilanteet vuosina 1997 ja 2001 työyhteisöissä, joiden stressi-indikaattorin keskiarvo oli vuoteen 2001 mennessä noussut (1997 n = 773, 2001 n = 782) tai laskenut (1997 n = 493, 2001 n = 513)

Tasapuolisuudeksi nimettyyn ilmapiiriulottuvuuteen kuului neljä muuttujaa. Näistä kolme käsitteli työnjaon onnistumista tai oikeudenmukaisuutta ja kolmas työntekijöiden tasavertaisuutta yhteisessä työssä. Kaikissa tasapuolisuutta kuvanneissa tekijöissä oli tapahtunut kielteistä kehitystä stressiä lisänneiden työyhteisöjen ryhmässä. Suurin muutos, 18 prosenttiyksikön lasku, oli tapahtunut niiden henkilöiden prosenttiosuudessa, jotka olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”työt eivät kasaannu harvoille henkilöille” kanssa. Samaa mieltä oli 63 % vuonna 1997 ja 45 % vuonna 2001. Työyhteisöjen ryhmässä, jossa stressi oli vähentynyt, tasapuolisuutta kuvaavissa mielipiteissä ei ollut tapahtunut juuri lainkaan muutoksia.

Muut ilmapiiritekijät ja stressin muutos työyhteisöissä

Edellä tarkasteltiin seitsemästä ilmapiirifaktorista kolmen faktorin muuttujien yhteyttä työyhteisöjen stressitason muutokseen vuodesta 1997 vuoteen 2001. Myös neljän muun faktorin osalta tehtiin samat analyysit, joiden tulokset on esitetty kuviona liitteessä 20. Niihin on sisällytetty täysin tai jokseenkin samaa mieltä ilmapiiriväittämien kanssa olleiden työntekijöiden prosenttiosuudet. Tässäkin tarkastelussa toistui aikaisemmin tehty havainto, että stressin lisääntyminen työyhteisöissä näytti olleen yhteydessä suhteellisen hyvän tilanteen heik-

kenemiseen. Stressin vähentyminen puolestaan liittyi heikompien ilmapiiriolosuhteiden lievään kohentumiseen tai tilanteen pysymiseen ennallaan.

Ilmapiirifaktoreittain tehty muuttujakohtainen analyysi paljasti muutamia selkeitä työyhteisön stressin muutokseen liittyneitä kehityskulkuja. Työyhteisön vuorovaikutus –faktoriin kuului yhdeksän muuttujaa. Tämän ilmapiirifaktorin muuttujat olivat yleisesti ottaen saaneet hyviä arviointeja, koko yksilötason aineistossa vuonna 1997 keskiarvo oli 4,00 (kh = 0,66, n = 1682) sekä vuonna 2001 3,96 (kh = 0,64, n = 1657). Kahden muuttujan, *työtovereiden keskinäinen luottamus ja ongelmien käsittelyn avoimuus, epäedullinen muutos näytti erityisesti liittyneen työyhteisön stressitason nousuun*. Esimerkiksi ongelmien käsittelyä avoimena oli pitänyt 60 % vuonna 1997 ja 47 % vuonna 2001 stressitasoan nostaneiden työyhteisöjen jäsenistä. Työtovereiden keskinäisen luottamuksen sekä työyhteisön toiminnan tehokkuuden lisääntyminen liittyivät puolestaan työyhteisön stressitason laskuun.

Työn kehittävyys oli myös koko organisaation tasolla nähtynä hyvä. Vuonna 1997 yksilötason aineistossa tätä kuvaavan faktorin keskiarvo oli 4,17 (kh = 0,65, n = 1682). Kehittävydessä oli työntekijöiden arvioiden mukaan tapahtunut heikentymistä; vuoden 2001 keskiarvo oli 4,12 (kh = 0,65, n = 1657). Työyhteisön *stressitason nousuun liittyi työn kehittävyttä kuvanneiden muuttujien saamien myönteisten arviointien osuuden pienentyminen* yhtä muuttujaa lukuun ottamatta. Keskimääräistä enemmän kielteistä muutosta oli tapahtunut suhtautumisessa uusiin ideoihin; 65 % oli vuonna 2001 täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että uusiin ideoihin suhtaudutaan myönteisesti, kun vastaava luku oli ollut 70 % vuonna 1997.

Kehittymismahdollisuuksista työssä antoi kuvan myös työntekijöiden arvioinnit koulutusmahdollisuuksistaan, jotka tukevat työssä kehittymistä. Koulutusmahdollisuuksien arvioitiin parantuneen vuodesta 1997 vuoteen 2001 sekä stressitasoan laskeneiden että nostaneiden työyhteisöjen ryhmissä, viimeksi mainitussa vähemmän. Ensimmäisessä ryhmässä koulutusmahdollisuuksiaan piti hyvänä (täysin samaa tai samaa mieltä väittämän kanssa olleet) 45 % vuonna 1997 ja 54 % vuonna 2001, ja toisessa ryhmässä vastaavat luvut olivat 42 % ja 49 %. Kehittymismahdollisuuksia työssä voivat edistää tai estää käytettävissä olevat työskentely- ja apuvälineet. Näiden osalta paljastui kielteistä kehitystä vertailluissa ryhmissä. Tarkoituksenmukaisina työ- ja apuvälineitään piti stressitasoan laskeneiden ryhmässä vastanneista 61 % vuonna 1997 ja 56 % vuonna 2001 ja stressitasoan nostaneiden ryhmässä vastaavasti 64 % ja 55 %. Selvästi havaittava lisäys, 7 prosenttiyksikköä, oli tapahtunut stressitasoan laskeneiden työyhteisöjen työntekijöiden arvioinneissa siitä, missä määrin esimiesten kanssa käydään kehityskeskusteluja. Mitään muutosta ei ollut tapahtunut vastaavasti vertaillussa ryhmässä.

Koulutusta ja työskentely- ja apuvälineitä sekä kehityskeskusteluja koskevat kysymykset eivät sijoittuneet millekään ilmapiirifaktorille. Ulkopuolelle jäi myös työntekijän itsenäisen työskentelyn mahdollisuuksia käsitellyt kysymys, joka sisällöllisesti liittyi työn kehittävyttä kuvaavalle ulottuvuudelle. Itsenäisen työskentelyn käänköpuoleksi on saatettu asettaa esimerkiksi työskentely ryhmissä. Vertailussa havaittiin kuitenkin *stressin lisääntymisen ja työn itsenäis-*

syiden vähentymisen liittyneen toisiinsa. Stressitasoan nostaneiden ryhmässä it-senäiseksi työskentelynsä arvioineiden prosenttiosuus oli 86 % vuonna 1997 ja 79 % vuonna 2001. Vastaavaa muutosta ei tapahtunut toisessa ryhmässä, jossa työskentelyn itsenäisyyteen tyytyväisiä oli molempina vuosina 83–84 %. Stressitasoan laskeneissa työyhteisöissä vuonna 1997 kehityskeskusteluja arvioi käyneensä 72 % ja 79 % vuonna 2001. Stressitasoan nostaneissa työyhteisöissä vastaava luku oli molempina vuosina 71 %.

Käsitykset palkitsemisesta olivat pääosin negatiivisia, ja ne olivat kehittyneet koko aineistossa entistä kielteisempään suuntaan, mutta eniten niiden työyhteisöjen ryhmässä, jossa stressi oli noussut vuodesta 1997 vuoteen 2001. Tässä ryhmässä palkkauspolitiikkaa piti oikeudenmukaisena 23 % vuonna 1997 ja 10 % vähemmän vuonna 2001. Hyvästä työstä uskoi palkittavan 29 % vuonna 1997 ja 21 % vuonna 2001. Palkkansa katsoi vastaavan työ vaativuutta 20 % vuonna 1997 ja vuonna 2001 enää 10 %. Viimeksi mainittua vastaavat luvut stressitasoan laskeneiden työyhteisöjen ryhmässä olivat 21 % ja 18 %.

Tulostietoisuudeksi nimettyyn faktoriin kuuluivat muuttajat, jotka kuvasivat sitä, missä määrin työntekijä hahmotti oman työnsä toisaalta osana oman työyhteisönsä aikaansaannoksia ja toisaalta koko tulosityksikkönsä aikaansaannoksia. Kolmas muuttaja kuvasi työntekijän arviointia työyhteisönsä palvelujen laadusta. Viimeksi mainittua voidaan pitää myös tulostuottajana, johon muut ilmapiiritekijät vaikuttavat. *Stressin vähennyttyä työntekijöiden arviointien mukaan palvelujen laatu oli parantunut;* työntekijöistä 86 % vuonna 1997 uskoi työyhteisönsä tuottavan laadukkaita palveluja ja vuonna 2001 näin uskoi 90 %. *Kun stressi oli työyhteisöissä lisääntynyt, oman työyhteisön työn hahmottaminen osana laajempaa tulosityksikköä oli heikentynyt.* Oman työyksikkönsä osuuden tulosityksikkönsä kokonaisuudesta tunteiden osuus oli laskenut vuodesta 1997 vuoteen 2001 75 %:sta 67 %:iin. Tässä ryhmässä laskua oli tapahtunut myös oman työkokonaisuuden hahmottamisessa osana omaa työyhteisöä ja sen tuloksia. Muutos oli 86 %:sta 79 %:iin.

Esimiestoimintaa, työn kuormittavuutta, tasapuolisuutta ja kehittymismahdollisuuksia koskeneiden tulosten perusteella näyttää siltä, että myönteinen muutos on mahdollista ja että ilmapiiritekijöihin kohdistuvilla toimenpiteillä saattaisi olla vaikutusta työntekijöiden hyvinvoinnin kokemuksiin. Seuraavassa osuudessa selvitetäänkin tarkemmin, voidaanko ilmapiiriin vaikuttaa.

7.3 Voidaanko ilmapiiriin vaikuttaa?

Tutkimuksen lähtökohtana olleen käytännön tarkastelukehiksen mukaan henkilöstön aikaansaannoskyky on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. Työyhteisön ilmapiiristä osaltaan riippuu, millaiseksi työntekijöiden hyvinvointi, motivaatio ja laajemmin aikaansaannoskyky muodostuu. Tutkimuksen käytännön tarkastelukehikseen ja teoreettiseen viitekehikseen sisältyy ajatus, että työyhteisön ilmapiiri ja sitä muokkaavat tekijät ovat vaikutettavissa ja

muutettavissa. Tässä osuudessa keskityttiinkin etsimään vastausta tutkimuksen kolmanteen keskeiseen ongelmaan, voidaanko työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa työyhteisön omalla sisäisellä kehittämistoiminnalla ja näkykö muutos työntekijöiden hyvinvoinnissa ja tulevaisuutta koskeneissa arvioinneissa. Vaikuttamisella ei tarkoiteta tässä aidon kausaalisuhteen osoittamista vaan sitä, että tiettyjen toimenpiteiden toteuttaminen on yhteydessä tapahtuneisiin muutoksiin.

Ilmapiirin muutosta käsiteltiin alussa työyhteisöjen tilan kahden mittauskerran erotuksena, jolloin sitä voitiin korreloida mm. hyvinvoinnin muutoksen kanssa. Tässä jaksossa muutosta käsiteltiin seurauksena tarkoituksellisesta kehittämisprosessista, jossa välineenä käytettiin ilmapiirikyselyn käsittelyä työyhteisöissä. Aluksi selvitettiin käsittelyn koettuja hyötyjä ja etsittiin erilailla hyötyneitä työyhteisöjä erottelevia tekijöitä (ongelmat 10 ja 11). Lopuksi tutkittiin, oliko työyhteisön kehittämisprosessilla ja sen koetuilla hyödyillä yhteyttä työyhteisöjen ilmapiiriin ja hyvinvoinnin muutoksiin (ongelma 12) sekä, liittyikö työyhteisön ilmapiiriin muutos työntekijöiden arviointeihin työympäristönsä tulevasta kehityksestä (ongelma 13).

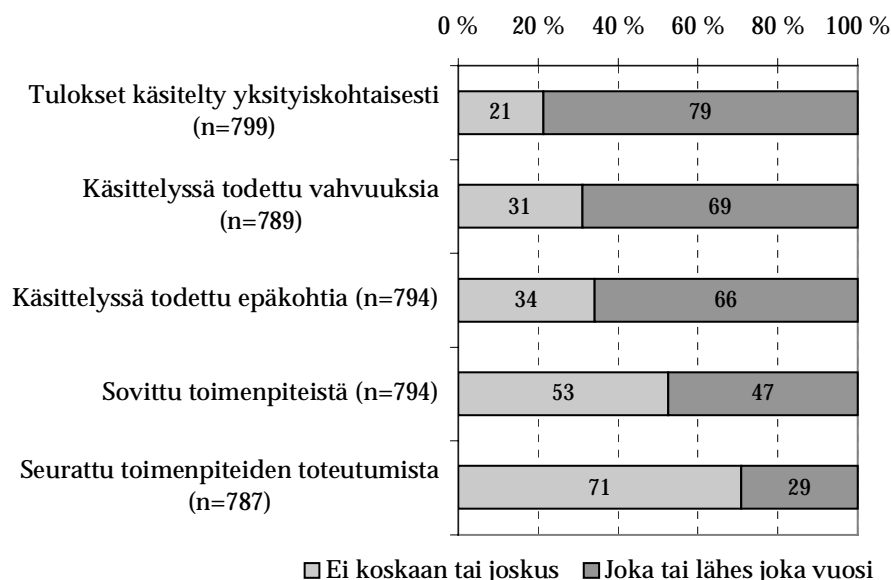
7.3.1 Työyhteisön kehittämisprosessi

Ilmapiiri voi muuttua ja vaihdella tilanteesta toiseen, ja muutoksen suunnan havaitseminen vaatii suhteellisen pitkän ajanjakson havaintoja. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation ilmapiiriin mittauksia tehtiin kuutena vuotena, mutta muutosanalyysia tehtiin vuosien 1997 ja 2001 aineistojen perusteella. Tänä aikana työyhteisöissä, koko organisaatiossa ja sen ympäristössä on tapahtunut asioita, joita ei voida tunnistaa kuin yleisellä tasolla (ks. luku 2 ja kohta 5.1) ja joiden vaikutusta ilmapiiriin muuttumiseen ei myöskään voida kontrolloida. Ilmapiiriin ja siihen kytkeytyneen henkilöstön hyvinvoinnin muutoksia tarkasteltiin edellisten otsakkeiden alla. Vaikka löydettiin yhteyksiä eri ilmiöiden välillä, arvoitukseksi jäi, oliko muutoksiin voitu vaikuttaa organisaation sisällä. Vuoden 2001 kyselyn yhteydessä tiedusteltiin, missä määrin ilmapiirikyselyjen tuloksia oli käsitelty ja minkälaisia vaikutuksia niillä arvioitiin olleen (liite 5). Tämän seurannan avulla pyrittiin kattamaan pienessä määrin työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvoinnin muutosprosesseja koskevaa tiedollista vajetta.

Ilmapiirimittauksia ja niistä saatavaa tietoa on ollut tarkoitus käyttää hyväksi työyhteisöjen sisäisessä kehittämisessä. Kehittäminen on voitu käynnistää henkilöstön omin voimin tai myös on voitu käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita. Suositellun menetelmän mukaan ilmapiirimittausten työyhteisökohtaiset tulokset tuli käsitellä työyhteisöjen kokouksissa, joissa oli arvioitava vahvuudet sekä puuttumista ja parantamista vaativat ongelmat ja kehittämiskohteet. Yhteisesti oli sovittava tarvittavista toimenpiteistä, toteutusvastuusta ja aikataulusta. Toteutuksen seurannan tuli olla jatkuvaa toimintaa ja viimeistään tarkistuksen tuli tapahtua seuraavan ilmapiirikyselyn tulosten käsittelyn yhteydessä. Parhaimmillaan kysymyksessä saattoi olla työyhteisöjen arkielämässä tapahtunut interventio.

Oli odotettavissa, että suuressa ja monia eri palvelualoja ja käytäntöjä sisältäneessä organisaatiossa edellä kuvattu ilmapiiriin muuttamisen malli ei

käytännössä ollut toteutunut kattavasti. Vuoden 2001 ilmapiirikyselyn yhteydessä selvitettiin tämä asia. Tiedot hankittiin yli viisi vuotta nykyisissä tehtävissään toimineilta (n = 827), jolloin perhepäivähoito oli työn luonteen vuoksi jätetty ulkopuolelle. Vastanneista 91,9 % kertoi tulosten olleen esillä työyhteisön yhteisissä kokouksissa säännöllisesti joka vuosi tai lähes joka vuosi, ja 74,6 % muistaa niiden olleen esillä säännöllisesti joka vuosi. Vastanneista 1,8 % ei muistanut ilmapiirimittausten tulosten käsittelyä ja 1 % :n mielestä tuloksia ei oltu käsitelty koskaan yhteisissä kokouksissa. Kutakin asiakokonaisuutta oli pyydetty arvioimaan asteikolla 1–5, jossa arvot vastasivat seuraavia vaihtoehtoja : 1 = en osaa sanoa, 2 = ei koskaan, 3 = vain jonakin vuonna, 4 = lähes joka vuosi ja 5 = säännöllisesti joka vuosi. Kuvioon 36 on koottu kohdeorganisaatiossa suositellun kehittämismenetelmän toteutumista kuvaavia tietoja.



KUVIO 36 Työyhteisön kehittämisprosessin vaiheiden toteutuminen. Yli 5 vuotta työssä olleiden vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet.

Kehittämisprosessin alkuvaihe on sujunut melko hyvin, työntekijöistä 79 % on kuulunut työyhteisöön, jossa ilmapiirikyselyn tuloksia on käsitelty yksityiskohtaisesti joka tai lähes joka vuosi. Näissä työyhteisöissä on tällöin myös analysoitu ja arvioitu mittauksen tuloksia. Prosessi on kuitenkin jäänyt usein vajaaksi, koska vajaa puolet totesi työyhteisöissä sovitun kehittämistoimenpiteistä ja kolmannes muisti, että niiden toteutumista olisi seurattu ja arvioitu. Joissakin työyhteisöissä oli käytetty ulkopuolista asiantuntijaa, esimerkiksi työterveyshuollon työntekijää. Työntekijöistä 11 % vastasi näin tapahtuneen joka tai lähes joka vuosi. Asiantuntijan käyttö on ollut suositeltavaa esimerkiksi silloin, kun työyhteisössä on todettu runsaasti tai jatkuvasti ongelmia. Vastanneista 32 % arvioi ilmapiirimittauksen tuloksia käsitellyn joka tai lähes joka vuosi useammassa kuin yhdessä kokouksessa

Henkilöstön käsitykset työyhteisön kehittämisprosessin toteutumisesta poikkesivat toisistaan tarkasteltaessa niitä ammattiaseman mukaan. *Ylimmän johdon, tulos- ja toimintayksikköjen johtajien, näkemykset ilmapiirikyselyjen tulosten hyödyntämisestä olivat optimistisimmat.* Johto ei useimmiten osallistunut välittömästi ilmapiirikyselyn tulosten käsittelyyn työyhteisöissä. Jos tavoitteeksi asetetaan, että kehittämisprosessin kaikki vaiheet ja useampi kuin yksi vuosittainen käsittelykerta on käyty läpi säännöllisesti joka vuosi, keskimääräinen tavoitteen saavuttamisprosentti oli 68,6 (100 % = maksimipistemäärä 30, 6 kysymystä x arvo 5). Tulos- ja toimintayksikköjen johdon mukaan tavoite toteutui 83,3 prosenttisesti, esimiehillä vastaava luku oli 67,4 %, asiantuntijoilla 68,4 % ja muulla henkilökunnalla 68,2 %. Prosessin toteutumista arvioitiin myös varianssianalyysissä kuuden kysymyksen summamuuttujan (Cronbachin alfa 0,82, n = 744) keskiarvon avulla (taulukko 17).

TAULUKKO 17 Työyhteisön kehittämisprosessin vaiheiden toteutumista kuvaavan summamuuttujan keskiarvo ammattiaseman mukaan

Ammattiasema	Ka	Kh	N
Johto	4,17	0,50	16
Esimiehet	3,36	0,92	27
Asiantuntijat	3,42	0,89	95
Muut	3,42	0,90	538
Kaikki	3,44	0,90	676

$F = 3,672$ $p = 0,012$, $df = 3/672$

Varianssianalyysin mukaan johdon käsitykset prosessin toteutumisesta poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi sekä esimiesten, asiantuntijoiden että muun henkilöstön käsityksistä (Bonferroni: johto–esimiehet $p = 0,027$, johto–asiantuntijat $p = 0,012$, johto–muu henkilöstö $p = 0,007$). Iällä ei ollut yhteyttä kehittämisprosessin toteutumisen arviointiin. Johdon optimistinen käsitys on ymmärrettävä, koska johdon oletetaan ensimmäisenä sitoutuvan organisaation kehittämiseen ja uskovan suositteliensa menetelmien käyttökelpoisuuteen. Nykyisissä tehtävissä 6–9 vuotta ja 10 vuotta tai kauemmin työskennelleiden prosessin toteutumista kuvanneen summamuuttujan keskiarvoissa ei ollut eroa.

7.3.2 Ilmapiirikyselyn hyödyt

Ilmapiirikyselyjen tulosten käsittelyn koettuja hyötyjä – vaikuttavuutta – ilmapiiirin kohentajana ei ole tutkimuksellisesti yksinkertaista osoittaa. Yksilön on myöskin kysyttäessä ilmapiirikyselyn hyötyjä vaikea hahmottaa monia ajateltavissa olevia syy- ja seuraussuhteita. Muutosten liittäminen yhteen ainoaan syyhyn osoittautui ongelmalliseksi mm. tutkimuksessa, jossa arvioitiin tulosjohtamisen seurauksia (Mäkelä, Tunturi, Laasonen, Mattila, Nojonen & Meklin 1996). Tässä tutkimuksissa esitettiin vain muutama kysymys, joiden avulla yritettiin selvittää kokemuksia ilmapiirikyselyjä hyödyntäneen työyhteisön kehittämisprosessin vaikutuksista (liite 5).

Yli viisi vuotta samoissa tehtävissä työskennellyt henkilöstö (ei perhepäivähoidajat) arvioi 5-portaisella Likert-tyyppisellä asteikolla (täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä) viittä ilmapiirikyselyjen tulosten käsittelyn hyötyä koskenutta väittämää. Yksi näistä oli muotoa ”ilmapiirikyselystä on ollut hyötyä omassa työyhteisössäni”. Asiayhteydestä selvisi, että arvioinnin kohteena oli ilmapiirikyselyjen tulosten käsittelyn seuraukset työyhteisön vuorovaikutukselle ja toiminnalle. Kaikista vastanneista väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 40,7 %. Arvioinneissa paljastui jälleen selkeä ero ammattiaseman mukaisessa tarkastelussa. *Johdon muita huomattavasti myönteisempien käsitysten ohella huomio kiinnittyi esimiestason käsitysten kahtiajakoon ja kielteisten käsitysten runsauteen*, taulukko 18.

TAULUKKO 18 Väitettä ”ilmapiirikyselystä on ollut hyötyä omassa työyhteisössäni” koskeneiden mielipiteiden prosenttijakaumat ammattiaseman mukaan

	Ammattiasema				
	Johto (n = 16)	Esimiehet (n = 27)	Asiantuntijat (n = 94)	Muut (n = 539)	Kaikki (n=676)
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	87,5	40,8	36,2	40,0	40,7
Ei samaa eikä eri mieltä	6,3	22,2	31,9	33,8	32,4
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	6,2	37	31,9	26,2	26,9
Yhteensä %	100	100	100	100	100

$\chi^2 = 18,251$, $df = 3$, $p = 0,006$

Yksilötason ja yhteisötason aineistoista poimimalla todettiin kymmenestä kielteisen arvioinnin antaneesta esimiehestä kahdeksan kuuluneen työyhteisöihin, joissa samanaikaisesti stressitaso oli noussut ja ilmapiiri laskenut vuodesta 1997 vuoteen 2001. Myönteisen arvioinnin antaneiden esimiesten osalta heidän työyhteisöjensä ilmapiirin ja stressitason muutoksen välillä ei ollut yhteyttä. Syyn ja seurauksen selvittäminen on ongelmallista, mutta jotakin esimerkiksi esimies-alaisroolien keskinäisestä riippuvuudesta ja yhteyksistä työyhteisön ilmapiirin ja stressin muutoksiin kertovat työyhteisöistä jäljitetyt tunnusluvut vuoden 2001 aineistosta.

Taulukoissa 19 ja 20 on ilmapiirikyselyn hyödyn kielteisesti ja myönteisesti kokeneiden esimiesten ja heidän henkilöstönsä ilmapiiri-, stressi- ja sairauspoissaolotietoja (yli viisi vuotta toimineet). Jotkin korkeat hajontaluvut merkitsevät henkilöstön käsitysten suurta vaihtelua, mikä on voinut osaltaan johtua erilaisten työyhteisöjen käsitysten yhdistämisestä (esim. esimiesten kohdalla) mutta myös yksimielisyyden puutteesta samoissakin työyhteisöissä.

Esimiehet ovat olleet käytännössä vastuussa ilmapiirikyselyjen esille ottamisesta työyhteisön kokouksissa, ja heillä on siten ollut merkittävä rooli työyhteisön kehittämisprosessissa. *Esimiehillä, jotka eivät kokeneet ilmapiirikyselystä olleen hyötyä, oli pahoinvointia sekä tyytymättömyyttä – erityisesti omaan esimieheensä – useammin kuin ilmapiirikyselyjä hyödyllisinä pitäneillä esimiehillä* (taulukko 19). Heidän ilmapiirikeskiarvonsa oli matalampi ja stressi-indikaattorin keskiarvonsa korkeampi kuin vertaillulla ryhmällä. Heillä oli lisäksi sairauspoissaolopäi-

viä runsaammin kuin ilmapiirikyselyä hyödyllisenä pitäneillä esimiehillä. Myös palkitsemista kuvanneen faktorin keskiarvo viittasi tyytymättömyyteen. Tähän ilmapiirifaktoriin sisältyneistä muuttujista palkkauspolitiikan oikeudenmukaisuus erotteli selvästi kaksi esimiesryhmää. Ilmapiirikyselyn hyötyyn negatiivisesti suhtautuneista 60 % oli täysin eri mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan palkkauspolitiikka on oikeudenmukaista. Myönteisesti suhtautuneiden esimiesten ryhmässä vastaava luku oli 9,1 % (Fisher's exact test, $df = 1$, $p = 0,021$).

TAULUKKO 19 Ilmapiirikyselyn hyödyn kielteisesti ja myönteisesti kokeneiden esimiesten ilmapiirifaktori-, stressi- ja sairauspoissaolojen keskiarvot

Ilmapiirifaktori	Ei ollut hyötyä (n = 10)		On ollut hyötyä (n = 11)		Mann-Whitney U	
	ka	kh	ka	kh	z	p
F1 Työyhteisön vuorovaikutus	3,78	0,89	4,19	0,32	-0,919	0,358
F2 Esimiestoiminta	3,01	0,90	3,86	0,43	-2,221	0,026
F3 Työn kuormittavuus	1,90	0,67	2,33	1,17	-0,748	0,455
F4 Työn kehittävyys	4,10	0,55	4,23	0,95	-1,115	0,265
F5 Palkitseminen	1,63	0,60	2,52	1,06	-1,934	0,053
F6 Tuloksellisuus	4,37	0,51	4,30	0,80	-0,072	0,943
F7 Tasapuolisuus	3,10	0,59	3,53	0,69	-1,382	0,167
F8 Ilmapiirikeskisarvo	3,33	0,67	3,78	0,49	-2,538	0,011
Stressi-indikaattorin keskiarvo	3,32	0,35	2,04	0,63	-3,319	0,001
Sairauspv/työntekijä	15,3	19,2	2,04	2,8	-2,176	0,030

Työn kehittävyys ja tuloksellisuus koettiin molemmissa ryhmissä hyvänä. Tulos ei tällöin tukisi poikkileikkausaineiston havaintoja, joiden mukaan työn kehittävyys vähentää stressiä ja sairauspoissaoloja. Tulokset voivat viitata myös esimiesasemassa olevan rooliin, jolta odotetaan mittareiden kuvaamien ominaisuuksien toteutumista, kuten esimerkiksi vastuun ottamista, vaikutusmahdollisuuksia, työyhteisön tavoitteiden tuntemusta ja uskoa työyhteisön toiminnan laadukkuuteen.

Kahden esimiesryhmän alaisten ilmapiiri- ja sairauspoissaolojen keskiarvot eivät poikenneet toisistaan (taulukko 20). Mutta erojakin löytyi. *Stressiä oli vähäisemmässä määrin ja työn kehittävyys sekä tasapuolisuuden koettiin toteutuneen paremmin työyhteisöissä, joiden esimiehet uskoivat ilmapiirikyselyjen hyötyyn kuin vertailuissa työyhteisöissä.* Tarkasteltaessa työn kehittävyys sisältyneiden muuttujien keskiarvoja, havaittiin, että mahdollisuus kehittää itseään työssä oli koettu yleiseksi niissä työyhteisöissä, joiden esimiehet pitivät ilmapiirikyselyjä hyödyllisinä. Kehittämismahdollisuutta koskeneen väitteen kanssa samaa tai joksikin samaa mieltä oli viimeksi mainituissa työyhteisöissä 85,6 % ja vertailuissa työyhteisöissä 58,9 % vastanneista ($\chi^2 = 21,618$, $df = 4$, $p < 0,001$). Havainto oli johdonmukainen poikkileikkausanalyysin tulosten kanssa; mahdollisuus kehittyä työssä vähensi stressiä työn ollessa kuormittavaakin. Tähän viittasivat myös erot, jotka tulivat esille koulutusmahdollisuuksissa sekä kehitys-

keskustelujen toteuttamisessa. Ilmapiiirikyselyn hyötyyn negatiivisemmin suhtautuneiden esimiesten alaisista vain 28,2 % piti koulutusmahdollisuuksiaan hyvinä. Vastaava prosenttiosuus ilmapiiirikyselyä hyödyllisenä pitäneiden esimiesten työyhteisöissä oli 61,4 % ($\chi^2 = 17,414$, $df = 2$, $p < 0,001$). Myös sekä esimiesten itsensä että heidän alaistensa mielestä kehityskeskustelujen käymisessä oli ongelmia työyhteisöissä, joissa esimiehet eivät katsoneet ilmapiiirikyselyistä olleen hyötyä. Näissä työyhteisöissä työntekijöistä 33,3 % totesi kehityskeskusteluja käydyn; vastaava luku oli 77,3 % ilmapiiirikyselyjen hyötyyn myönteisesti suhtautuneiden esimiesten työyhteisöissä ($\chi^2 = 27,248$, $df = 2$, $p < 0,001$). Esimiesten omista ryhmissä prosenttiosuudet olivat 30 % ja 90,9 % ($\chi^2 = 8,240$, $df = 1$, $p = 0,007$).

TAULUKKO 20 Ilmapiiirikyselyn hyödyn kielteisesti ja myönteisesti kokeneiden esimiesten henkilöstön ilmapiiiri-, stressi- ja sairauspoissaolojen keskiarvot

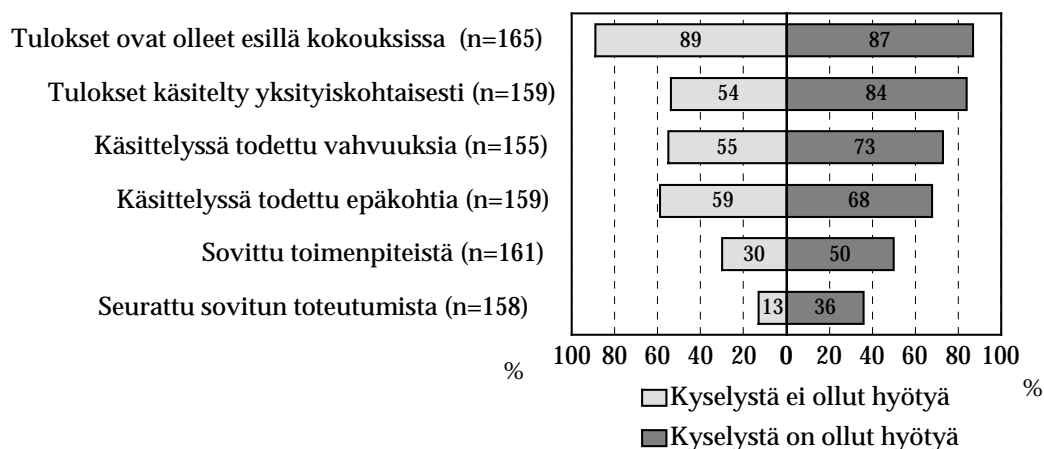
Ilmapiiirifaktori	Ei ollut hyötyä (n = 40)		On ollut hyötyä (n = 134)		Mann-Whitney U	
	ka	kh	ka	kh	z	p
F1 Työyhteisön vuorovaikutus	3,67	0,86	3,73	0,65	-0,267	0,790
F2 Esimiestoiminta	3,50	1,01	3,61	0,73	-0,079	0,937
F3 Työn kuormittavuus	2,04	0,92	2,05	0,89	-0,149	0,882
F4 Työn kehittävyys	3,86	0,71	4,09	0,61	-1,782	0,075
F5 Palkitseminen	1,93	0,76	2,04	0,83	-0,756	0,449
F6 Tuloksellisuus	3,98	0,98	3,98	0,66	-0,814	0,416
F7 Tasapuolisuus	2,85	0,92	3,23	0,82	-2,333	0,019
Ilmapiiirikeskiarvo	3,34	0,64	3,46	0,48	-0,436	0,663
Stressi-indikaattorin keskiarvo	2,79	0,83	2,48	0,69	-2,063	0,039
Sairauspoissaolot/työntekijä	16,4	33,7	16,3	23,1	-1,688	0,091

Kuormittavuusfaktorin keskiarvo ei poikennut vertailluissa ryhmissä, mutta kuormittavuuserot tulivat epäsuorasti esille tasapuolisuusfaktorin kautta. Töiden koettiin kasautuneen samoille henkilöille huomattavasti useammin ilmapiiirikyselyjä hyödyttöminä pitäneiden esimiesten työyhteisöissä kuin ilmapiiirikyselyjä hyödyllisinä pitäneiden esimiesten työyhteisöissä. Väitteen ”työt eivät kasaudu samoille henkilöille” kanssa samaa mieltä oli edellisessä työyhteisöryhmässä 7,7 % ja jälkimmäisessä 40,8 % vastanneista ($\chi^2 = 21,618$, $df = 4$, $p = 0,004$).

Edellä esitetty ”mikroanalyysi” pohjautui pieneen osa-aineistoon, mikä on otettava huomioon tehtäessä johtopäätöksiä ja arvioitaessa tulosten luotettavuutta. Kuvattu tilanne esimiesten suhtauduttua kielteisesti ilmapiiirikyselyjen hyötyyn saattoi olla osa kehää, jossa esimiestoiminnan ongelmat yhdistyivät työn ja työyhteisön kehittämisen ongelmiin, mitkä puolestaan lisäsivät sairauspoissaoloja ja stressiä. Stressi edisti esimiehen toimintaan liittyneitä häiriöitä ja ehkäisi kehittämistä ja oppimista sekä ulkopuolisen asiantuntija-avun hankin-

taa. Stressillä ja sairauspoissaoloilla on puolestaan tämän tutkimuksen viitekehysten mukaan palvelujen ja toiminnan laatuun sekä tuottavuuteen heikentävä vaikutus. Tämän suuntaisia tuloksia havaittiin työntekijöiden laatuarvioinnissa. *Työyhteisönsä palvelujen laatua piti hyvänä 77 % ilmapiirikyselyn hyötyyn negatiivisesti suhtautuneiden esimiesten mutta 81 % siihen positiivisesti suhtautuneiden esimiesten alaisista.* Analyysit vahvistivat esimiehen roolin, esimiesten ja alaisten välisten suhteiden sekä kehittämisen merkitystä työyhteisön hyvinvoinnin tekijöinä.

Eri tavoin ilmapiirikyselyjen hyödyn kokeneiden esimiesten työyhteisöjen kehittämismyönteisyyttä analysoitiin vielä kehittämissuhteiden toteutumisen avulla (kuvio 37). Vertailluissa ryhmissä ei ollut eroa sen suhteen, missä määrin vuosittaisten ilmapiirimittausten tulokset olivat olleet esillä työyhteisöjen kokouksissa. Oletus oli, että kaikki työyhteisöt käsittelevät säännöllisesti vuosittain ilmapiiritulokset. Tuloksia oli käsitelty yksityiskohtaisesti useammin niissä työyhteisöissä, joiden esimiehet pitivät ilmapiirikyselyjä hyödyllisinä ($\chi^2 = 18,077$, $df = 2$, $p < 0,001$). Näissä työyhteisöissä todettiin myös hieman useammin vahvuuksia kuin epäkohtia, mutta tilanne oli päinvastainen vertailluissa työyhteisöissä. Selkeät erot ryhmien välille tulivat siinä, missä määrin ilmapiiritulosten käsittelystä oli ollut konkreettisia seurauksia, missä määrin oli sovittu toimenpiteistä ($\chi^2 = 8,610$, $df = 2$, $p = 0,014$) ja seurattu toimenpiteiden toteutumista ($\chi^2 = 14,202$, $df = 2$, $p < 0,001$).



KUVIO 37 Työyhteisön kehittämissuhteiden toteutuminen ilmapiirikyselyjen hyödyllisyyden eri tavoin suhtautuneiden esimiesten henkilöstön mielestä. Niiden prosenttiosuudet, joiden mielestä asia on toteutunut joka tai lähes joka vuosi.

Ilmapiirikyselyjen hyödyllisyyden negatiivisesti suhtautuneiden esimiesten henkilöstöstä 5 % totesi, että ilmapiiritulosten käsittelystä työyhteisössä oli ollut mukana jokin ulkopuolinen asiantuntija (esimerkiksi työterveyshuollosta); ilmapiirikyselyä hyödyllisenä pitäneiden esimiesten työyhteisöissä luku oli 12,7 %. Ne työyhteisöt, jotka olisivat tarvinneet eniten ulkopuolista apua, saivat sitä vähiten. *Ilmapiirikyselyä hyödyllisenä pitäneet esimiehet olivat kehittämismyönteisiä, mikä näkyi ilmapiiritulosten käsittelyprosessin toteutumisena.*

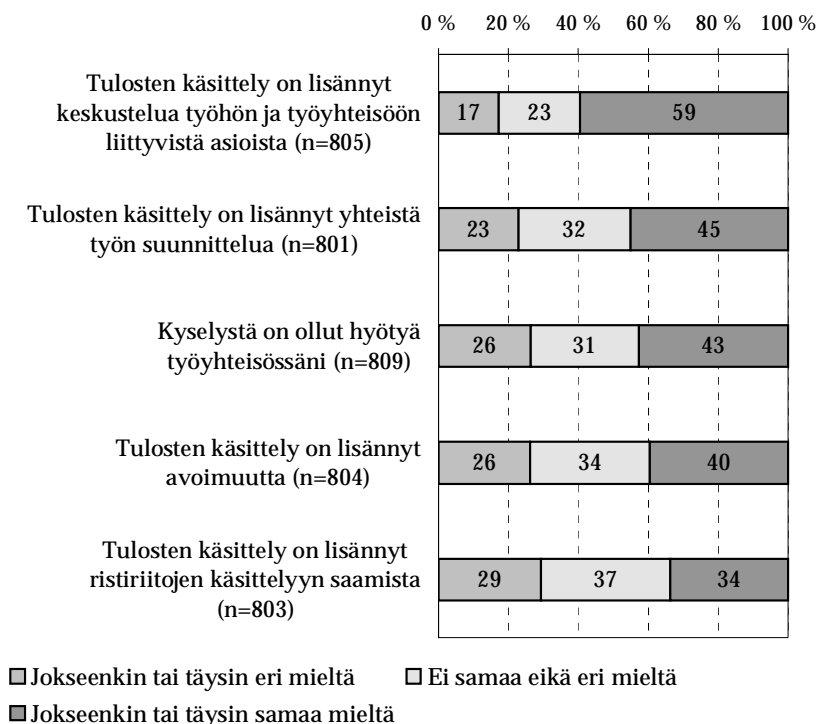
Kehittämismyönteisten esimiesten työyhteisöistä ei löytynyt selviä trendejä ilmapiirin tai stressin tason muutoksista vuodesta 1997 vuoteen 2001. Työyhteisöt saattoivat olla erilaisissa kehitysvaiheissa, joiden lopputulokseksi voi ennustaa sekä ilmapiirin että stressin muutosta parempaan päin. Kuten aikaisemmin on havaittu (ks. kuvio 28), ilmapiirin parantuminen pidemmällä aikavälillä voi tapahtua muutoksina vaikutettavissa olevissa työyhteisöllisissä tekijöissä, mutta ennestään jo heikon ilmapiirin laskuun liittyy useiden ilmapiiriulottuvuuksien kielteistä kehitystä. Samanaikainen stressitason nousu ja ilmapiirin lasku on yksi esimerkki vakavasta ja vaikeasti korjattavissa olevasta haitallisesta muutoksesta. Analyysi vahvisti esimiesten ja alaisten välisten hyvien suhteiden sekä kehittämisen merkitystä työyhteisön hyvinvoinnin tekijänä ja työn kuormittavuuden haittavaikutusten kompensoijana.

”Mikroanalyysissa” olleet työyhteisöt eivät kasautuneet millekään erityiselle palvelualalle, vaan edustettuina olivat niin perinteiset sosiaali- kuin terveyspalvelutkin avo- ja laitoshoidossa. Seuraavaan otsakkeen alla tarkastellaan tarkemmin ilmapiiritulosten käsittelyyn liittyvän kehittämistyön yhteyttä työyhteisön toimivuudessa koettuihin muutoksiin eli ilmapiirikyselyjen vaikuttavuuden tarkempaa kohdentumista.

7.3.3 Työyhteisön kehittäminen ja muutokset työyhteisön toiminnassa

Kyselyyn vastannutta pyydettiin arvioimaan 5-portaisella asteikolla (5 täysin samaa mieltä–1 täysin eri mieltä) kuvioon 38 sisältyvät väitteet (liite 5). Yli viisi vuotta tehtävissään toimineiden arvioinnit ilmapiirikyselyjen vaikutuksesta työyhteisön toimintaan osoittivat, että eniten oli lisääntynyt työtä ja työyhteisöä koskenut keskustelu. Vähiten merkitystä näytti olleen sillä, missä määrin ilmapiirikyselyjen avulla oli saatu ristiriitoja käsittelyyn. Epävarmojen vastanneiden (asteikkoarvo 3, ei samaa eikä eri mieltä) osuus kasvoi eri mieltä olleiden osuuden kasvaessa. Analysoitaessa epävarmojen joukkoa, havaittiin, että joukon kaikkien ilmapiirifaktoreiden keskiarvot olivat kauttaaltaan pienempiä kuin täysin samaa mieltä olleilla, mutta suurempia kuin eri mieltä olleilla. Vastavasti joukon stressi-indikaattorin keskiarvo asettui kolmen ryhmässä keskimäiseksi. Epävarmat olivat siten ”neutraaleja” myös antaessaan työympäristöään ja hyvinvointikokemuksiaan koskeneita arviointeja.

Neljästä työyhteisön toimivuutta mitanneesta muuttujasta tehtiin summamuuttuja (Cronbachin alfa = 0,94, n = 794). Summamuuttujalle laskettiin keskiarvoksi 3,19 (kh = 0,99, n = 813), mikä osoittaa tulosten käsittelyn lievää positiivista vaikuttavuutta työyhteisöjen toimintaan. Ammattiaseman mukaan tarkasteltuna arviointien keskiarvot poikkesivat toisistaan taulukosta 21 ilmeväällä tavalla. *Tulos- ja toimintayksikköjen johto koki ilmapiirikyselyjen yleisen vaikuttavuuden muita ammattiryhmiä paremmaksi*, esimiesten arviointien suuri keskijakajonta voi viitata edellisessä jaksossa tehtyyn havaintoon esimiesten jakautumisesta ryhmään ilmapiirikyselyjen hyötyyn suhtautumisen perusteella.



KUVIO 38 Ilmapiiirikyselyn tulosten käsittelyn koetut hyödyt omalle työyhteisölle, väittämien kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä, jokseenkin tai täysin eri mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä olleiden prosenttiosuudet

TAULUKKO 21 Ilmapiiirikyselyjen vaikuttavuutta työyhteisön toimivuuteen mitanneen summamuuttujan keskiarvot ammattiaseman mukaan v. 2001

Ammattiasema	Johto (n = 17)	Esimiehet (n = 27)	Asiantuntijat (n = 95)	Muut (n = 541)	Kaikki (n=680)
Ka	4,22	2,97	3,04	3,17	3,17
Kh	0,53	1,28	0,90	0,96	0,97

$\chi^2 = 24,193$ df = 3, p < 0,001 Kruskal-Wallis test

Kahden indikaattorimuuttujan, työyhteisön kehittämisprosessin toteutumista kuvanneen summamuuttujan sekä ilmapiiirikyselyjen vaikuttavuutta kuvanneen summamuuttujan, korrelaatio oli 0,61 (n = 811, p<0,001) vuoden 2001 yksilötason aineistossa (ei perhepäivähoito ja mukana vain yli 5 vuotta tehtävissään toimineet). Korrelaatio säilyi myös kontrolloitaessa se vuoden 2001 ilmapiiirikeskiarvolla (r = 0,52, n = 798, p<0,001). *Mitä paremmin kehittämisprosessi oli toteutunut, sitä enemmän sillä oli koettu olleen vaikuttavuutta työyhteisön toimivuuteen.* Vastaavat korrelaatiot vallitsivat myös koko vuoden 2001 aineistossa (r = 0,59, n = 1347, p<0,001 ja osittaiskorrelaatiokerroin = 0,50, n = 1344, p<0,001). Kahden esimiesryhmän, ilmapiiirikyselyjen hyödyn kokeneiden ja kokemattomien, käsitykset poikkesivat odotetusti toisistaan jokaisen summamuuttujan

sisältyneen neljän muuttujan kohdalla (taulukko 22). Myös näiden esimiesten työyhteisöjen muun henkilökunnan käsityksissä havaittiin erot (taulukko 23).

TAULUKKO 22 Ilmapiirikyselyjen käsittelyn vaikuttavuus työyhteisön toimivuuteen ilmapiirikyselyjen hyötyyn eri tavoin suhtautuneiden esimiesten ryhmissä (keskiarvot, asteikko 1, täysin eri mieltä ominaisuuden lisääntymisestä – 5 täysin samaa mieltä)

Työyhteisön toimivuutta kuvaava muuttuja	Ei ollut hyötyä			On ollut hyötyä			Mann-Whitney U	
	ka	kh	n	ka	kh	n	z	p
Avoimuus	1,80	1,32	10	3,91	0,70	11	-3,077	0,002
Ristiriitojen käsittelyyn saaminen	1,80	1,07	10	3,64	0,81	11	-3,303	0,001
Yhteinen työn suunnittelu	1,60	1,07	10	3,91	0,94	11	-3,423	0,001
Keskustelu työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista	1,90	1,29	10	4,55	0,52	11	-3,674	<0,001

TAULUKKO 23 Ilmapiirikyselyjen käsittelyn vaikutus työyhteisön toimivuuteen ilmapiirikyselyjen hyötyyn eri tavoin suhtautuneiden esimiesten henkilöstön ryhmissä (keskiarvot, asteikko 1, täysin eri mieltä arvioitavan ominaisuuden lisääntymisestä – 5 täysin samaa mieltä)

Työyhteisön toimivuutta kuvaava muuttuja	Ei ollut hyötyä			On ollut hyötyä			Mann-Whitney U	
	ka	n	kh	ka	n	kh	z	p
Avoimuus	2,47	38	1,03	3,16	122	0,98	-3,402	0,001
Ristiriitojen käsittelyyn saaminen	2,34	38	1,05	3,06	122	0,98	-3,521	<0,001
Yhteinen työn suunnittelu	2,65	37	1,14	3,33	121	0,99	-3,141	0,002
Keskustelu työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista	2,84	38	1,15	3,67	123	0,96	-4,032	<0,001

Kun esimies oli kokenut ilmapiirikyselystä olleen hyötyä, sekä esimiehet itse että heidän alaisensa olivat nähneet ilmapiirikyselyjen lisänneen eniten keskustelua työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista. Ensi silmäyksellä tätä voisi pitää melko ylimalkaisena tuloksena. *Keskustelemaan oppiminen työyhteisöissä on kuitenkin prosessikeskeisen kehittämisen perusta* ja siten ensisijaista muulle vuoro-vaikutukselle, jossa voidaan esimerkiksi suunnitella ja ratkoa ongelmia (ks. kohta 7.1). Usein työyhteisöjen ongelmana onkin keskustelun käymisen vaikeudet, mikä näkyi myös ilmapiirikyselyjen hyötyyn negatiivisesti suhtautuneiden esimiesten ja heidän alaistensa arvioinneissa.

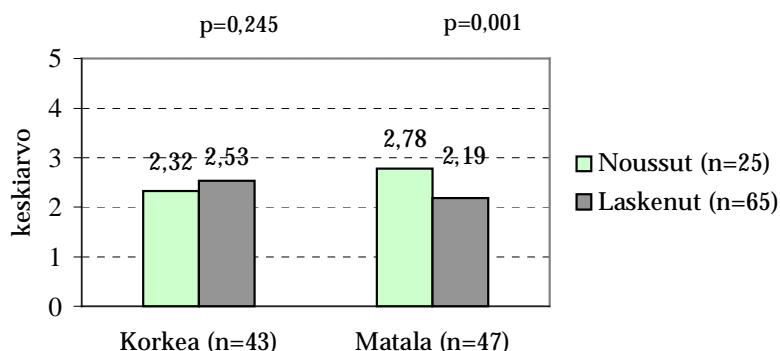
Ilmapiirikyselyjen käsittelyä hyödyntävällä työyhteisön kehittämisellä pyritään ylläpitämään ja edistämään hyvää ilmapiiriä sekä parantamaan huonoa ilmapiiriä. Viime kädessä tulosten tulisi näkyä työntekijöiden ilmapiirissä ja hyvinvoinnissa. Sitä, näkyvätkö ne, selvitettiin vielä erikseen.

7.3.4 Työyhteisön kehittäminen sekä ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutokset

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, työyhteisön kehittämisprosessiin on tarkoitettu kuuluvaksi vuosittain toistuvana ilmapiirikyselyn käytännön toteutus, tulosten käsittely ja arviointi sekä tarvittavien toimenpiteiden käynnistäminen työyhteisöissä. Kysymyksessä on siten käytännössä monenlaisia resursseja vaativa prosessi, jonka vaikuttavuutta arvioitiin kohdeorganisaatiossa tutkimuksellisesti nyt ensimmäisen kerran. Analyseillä haettiin vastausta kysymykseen, olivatko ilmapiirikyselyjä hyödyntävä työyhteisön kehittämisprosessi ja sen koettu vaikuttavuus yhteydessä ilmapiirin ja stressin muutoksiin. Vaikuttavuudella tarkoitettiin sitä, missä määrin ilmapiirikyselyn oli arvioitu lisänneen työyhteisön avoimuutta, ristiriitojen käsittelyyn saamista, yhteistä työn suunnittelua sekä keskustelua työstä ja työyhteisöstä. Kokonaisvaikuttavuudelle tehtiin indikaattori, joka oli osioiden summamuuttuja palautettuna kysymysten alkuperäiselle asteikolle.

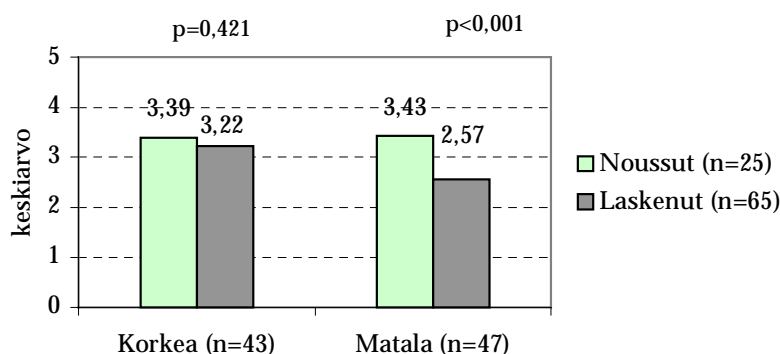
Työyhteisön kehittämisprosessin toteutumista sekä ilmapiirikyselyjen vaikuttavuutta mitanneiden indikaattorimuuttujien keskiarvoja verrattiin sekä ilmapiirin muutostyyppin että stressitason muutostyyppin mukaisissa ryhmissä. Sairauspoissaolojen tarkastelu jätettiin pois niiden stressiä monimutkaisemman käyttäytymisen vuoksi. Muutostyypit oli korjattu vastaamaan yli viisi vuotta silloisissa tehtävissään toimineiden tietoja. Analyysiin tuli tällöin 90 työyhteisöä. Joukko määräytyi siten, että vuoden 2001 yhteisötason aineistoa edustaneista työyhteisöistä poimittiin vain ne vastanneet, jotka olivat olleet nykyisissä tehtävissään yli viisi vuotta. Tällä haluttiin turvata pidemmän aikavälin näkemys vastauksissa. Valittujen työyhteisönsä edustajien muuttujakeskiarvot siirrettiin yhteisötason aineistoon. Vastaavasti vuoden 1997 aineistoon olisi tullut sisällyttää vain näiden henkilöiden vastaukset. Käytännössä tämä ei ollut mahdollista, koska eri vuosien yksilöaineistojen havainnot eivät olleet tunnistettavissa. Myöskään vuosilta 1997–2000 ei kysytty vastanneiden työssäoloaikaa, joten ryhmätasonkaan vertailua ei voitu tehdä. Vuoden 2001 ilmapiirikyselyyn vastanneista 75 % ja yhteisötason aineistoon valituista 76 % oli ollut nykyisissä tehtävissään yli viisi vuotta, joten asetelmalla oli melko hyvä perusta. Tulosten luotettavuutta arvioitaessa vertailtavien työyhteisöjen lievä erilaisuus on kuitenkin otettava huomioon.

Kaksisuuntaiset varianssianalyysit osoittivat ilmapiirin lähtötason ja muutoksen yhdysvaikutusta sekä työyhteisön kehittämisprosessin toteutumista ($F = 9,971$, $df = 1/86$, $p = 0,002$) että ilmapiirikyselyjen vaikuttavuutta ($F = 6,275$, $df = 1/86$, $p = 0,014$) kuvanneiden indikaattoreiden keskiarvovertailuissa. Yhdysvaikutusten vuoksi omavaikutukset tuli tutkia erikseen riippumattomien muuttujien luokissa, ja tähän voitiin käyttää yksisuuntaisia varianssianalyysijä. Kuvion 39 mukaan työyhteisön kehittämisprosessin toteuttaminen ja työyhteisön ilmapiirin muutos olivat yhteydessä ainoastaan niissä työyhteisöissä, joissa ilmapiirin vuoden 1997 lähtötaso oli keskimääräistä huonompi ($F = 13,704$, $df = 1/65$, $p = 0,001$). Korkealta lähtötasolta ilmapiiriä laskeneet työyhteisöt toteuttivat kehittämisprosessia paremmin kuin matalalta lähtötasolta laskeneet työyhteisöt ($F = 9,211$, $df = 1/63$, $p = 0,003$).



KUVIO 39 Työyhteisön kehittämisprosessin toteutumista kuvanneen indikaattorin keskiarvo työyhteisön ilmapiirin 1997 lähtötason ja muutoksen 1997–2001 mukaan, asteikko 1 (toteutunut huonosti)–5 (toteutunut hyvin)

Myös työyhteisön ilmapiirin muutos ja ilmapiirikyselyjen vaikuttavuus olivat yhteydessä ainoastaan niissä työyhteisöissä, joissa ilmapiirin vuoden 1997 lähtötaso oli ollut keskimääräistä heikompi ($F = 24,560$, $df = 1/45$, $p < 0,001$), kuvio 40. Ilmapiirin lähtötaso vaikutti siten, että korkeaa ilmapiiriä laskeneissa työyhteisöissä koettiin enemmän ilmapiirin vaikuttavuutta kuin matalaa ilmapiiriä



KUVIO 40 Ilmapiirikyselyjen vaikuttavuutta kuvanneen indikaattorin keskiarvo työyhteisön ilmapiirin 1997 lähtötason ja muutoksen 1997–2001mukaan, asteikko 1 (ei hyötyä)–5 (paljon hyötyä)

laskeneissa työyhteisöissä. ($F = 22,22$, $df = 1/63$, $p < 0,001$). Tulos oli johdonmukainen edellä saadun ilmapiirin muutoksen ja kehittämisprosessin toteuttamista koskeneen tuloksen kanssa. *Työyhteisön kehittämisprosessi toteuttaminen ja sen vaikuttavuus näyttivät olleen yhteydessä ilmapiirin muutokseen vahvimmin työyhteisöissä, joissa positiivista muutosta tarvittiin eniten; kun työyhteisön ilmapiiri oli ollut vuonna 1997 keskimääräistä huonompi, työyhteisön kehittämisprosessin parempi toteuttaminen saattoi vuoteen 2001 mennessä kohottaa ilmapiiriä ja huonompi laskea sitä.* Näissä työyhteisöissä myös ilmapiirin muutos ja kehittämisen tulokset olivat yhteydessä keskenään. Myönteiseen ilmapiirin muutokseen liittyi enemmän vaikuttavuuden tunnistamista kuin kielteiseen muutok-

seen. Ilmapiirikeskiarvon muutos kyseessä olleissa työyhteisöissä havainnollistaa vielä saatua tulosta; ilmapiirikeskiarvo oli noussut 3,45:stä 3,64:än kun kehitys koko tässä aggregaattiaineistossa oli 3,77:stä 3,55:een.

Tulokset tukevat jo aikaisemmin (kohta 7.2.1) tehtyä johtopäätöstä, jonka mukaan heikko ilmapiiri saattaa parantua työyhteisön vuorovaikutukseen, esimiestoimintaan, työn kehittävyteen sekä tasapuolisuuteen kohdistuvan työyhteisöllisen kehittämistoiminnan seurauksena, vaikka epäsuotuisissa työn palkitsevuudessa ja kuormittavuudessa ei tapahtuisi muutoksia.

Vastaavasti tarkasteltiin kahden indikaattorimuuttujan keskiarvoja työyhteisöjen stressitason muutostyyppin mukaan. Kaksisuuntainen varianssianalyysi osoitti stressitason muutoksella olleen omavaikutusta kehittämisprosessin toteutumista kuvanneeseen indikaattoriin ($F = 4,208$, $df = 1/86$, $p = 0,043$). *Työyhteisön stressin alenemiseen liittyi parempi ilmapiirin käsittelyprosessin toteutus kuin työyhteisön stressin nousuun.* Työyhteisön stressin lähtötasolla ja muutoksella ei havaittu tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ilmapiirikyselyjen vaikuttavuuteen, vaikka indikaattorikeskiarvot myötäilivät stressin nousua ja laskua oikeansuuntaisesti.

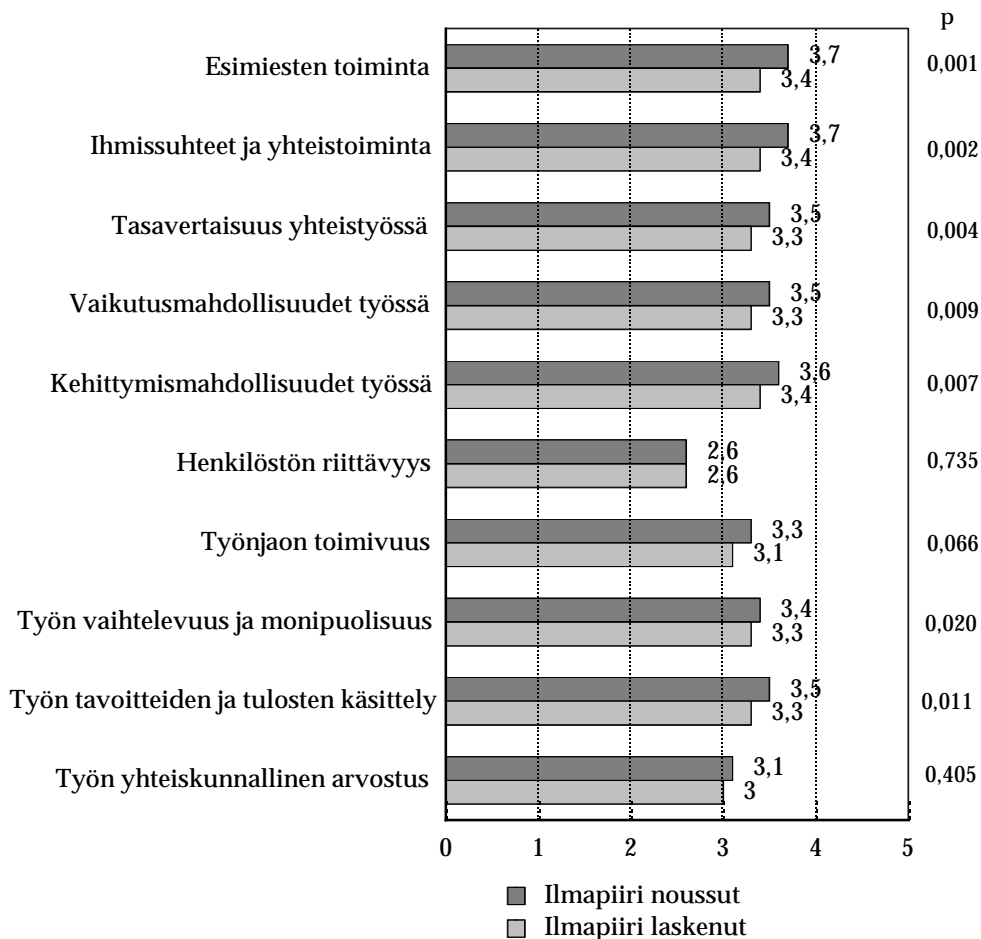
Kysymykseen, olivatko ilmapiirikyselyjä hyödyntävä työyhteisön kehittämisprosessin toteuttaminen ja sen koettu vaikuttavuus yhteydessä ilmapiirin ja stressin muutoksiin, ei saatu yksiselitteistä vastausta. Analyysien perusteella on kuitenkin tehtävissä johtopäätös, että *kehittämistyöllä, sillä, missä määrin työyhteisön kehittämisprosessia toteutetaan ja sen koetuilla seurauksilla on joitakin yhteyksiä ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutoksiin.* Aineistoon ja menetelmiin liittyneet ongelmat ovat saattaneet ehkäistä mahdollisten riippuvuuksien esiintuloa. Yksilötason havaintoihin perustuvalla muutosanalyysillä – joka tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista – saataisiin luotettavampaa tietoa työyhteisön ilmapiirin, työntekijöiden hyvinvoinnin muutosten ja kehittämistoimenpiteiden yhteyksistä.

7.3.5 Ilmapiirin muutos ja työntekijöiden arvioinnit tulevasta kehityksestä

Tutkimuksen käytännön tarkastelukehyyksen mukaan henkilöstön aikaansaannoskyky ja sen osatekijät, ilmapiiri ja hyvinvointi, ovat yhteydessä toiminnan tuloksellisuuteen. Tasapainotetun tuloskortin ajatuksen mukaan objektiivisten mittaustulosten - joskin joskus myös subjektiivisempien arviointien - avulla on tuotettava tietoa sekä tapahtuneesta kehityksestä että tulevaisuuden suorituskykyyn vaikuttavista asioista. Tämä koskee myös henkilöstön aikaansaannoskykyyn liittyviä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa on voitu selvittää työntekijöiden stressikokemuksia ja sairauspoissaoloja, ja tietoa on saatu niiden yhteydestä työyhteisön ilmapiiriin ja yksittäisiin ilmapiiritekijöihin. Myös ilmapiirin muutoksesta on seurannut muutoksia työntekijöiden hyvinvoinnissa.

Johdon ja esimiesten toteuttamaan ilmapiiriin ja hyvinvoinnin seurantaan sisältyy käytännössä ajatus, jonka mukaan tapahtuneet muutokset ja nykyisyys ennakoivat tulevaa. Myös asteittain tapahtuvaan prosessinomaiseen kehittämiseen sisältyvän kvalitatiivisen, sisäisen ajan käsitteeseen liittyy tapahtuneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden yhteen nivoutuminen (ks. Huy 2001). Ilmapiiriin

mittaustulosten perusteella on odotettavissa – ainakin ilman kehittämistoimenpiteitä – suorituskyvyn heikkenemistä työyhteisöissä, joissa ilmapiiri on alhainen tai se on kehittynyt epäedullisesti. Myönteisen tilan ja kehityksen puolestaan tulisi kasvattaa uskoa tulevaisuuteen ja suoriutumispääomaa. Noudattivatko työntekijöiden omat käsitykset, joilla on käyttäytymistä ohjaavaa vaikutusta, tätä kaavaa? Tässä tutkimuksessa kohderyhmälle esitettiin vuonna 2001 muutamia tulevaisuuteen suuntautuneita kysymyksiä. Niillä haettiin vastausta tutkimuksen ongelmaan 13, oliko työyhteisön ilmapiirin muutos yhteydessä työntekijöiden arviointeihin tulevasta kehityksestä. Kysymykset edustivat suppeasti eri ilmapiirifaktoreita, joita oli osattu ennakoida aikaisempien vuosien aineistojen perusteella. Palkitsemisen faktori oli mukana välillisesti työn yhteiskunnallista arvostusta mitanneen kysymyksen kautta.



KUVIO 41 Työyhteisöjen arviointien keskiarvot tulevasta kehityssuunnista omassa työ-
sääntöyhteisön ilmapiirin nousun (n = 25) ja laskun (n = 65) mukaan, asteikko
1 (huonompi suunta) – 5 (parempi suunta)

Henkilöstöä pyydettiin arvioimaan, mihin suuntaan kuvioon 41 sisältyvät asiat olivat menossa oman työn näkökulmasta. Arviointivaihtoehdot olivat asteikolla

1–5, 1 selvästi huonompaan suuntaan, 2 jonkin verran huonompaan suuntaan, 3 ei parempaan eikä huonompaan suuntaan, 4 jonkin verran parempaan suuntaan ja 5 selvästi parempaan suuntaan. Keskiarvot aggregoitiin työyhteisötasolle, jossa niitä voitiin tarkastella työyhteisöjen ilmapiirin muutoksen mukaan. Työyhteisöjen tulevaisuuden näkymissä havaittiin eroja sen mukaan, oliko ilmapiiri noussut tai laskenut. *Arvioinnit tulevaisuudesta olivat joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta myönteisemmät niissä työyhteisöissä, joissa ilmapiiri oli noussut kuin niissä, joissa ilmapiiri oli laskenut* (kuvio 41). Yhteinen huolenaine molemmissa ryhmissä oli henkilöstön riittävyys tulevaisuudessa, ja resurssien ei uskottu kehittyvän parempaan suuntaan. Myös työn yhteiskunnallisen arvostuksen ja työnjaon toimivuuden kehityksen suhteen ajatukset molemmissa ryhmissä olivat samansuuntaiset.

Tulokset kertovat siitä, että työyhteisöjen ilmapiirin muutoksen kanssa korreloi myös työyhteisöjen näkemys hyvinvointinsa kannalta keskeisten tekijöiden kehittymisestä tulevaisuudessa. Korrelaatio saataisi olla näennäinen ja riippua vuoden 2001 ilmapiiritekiäjille annetuista arvioinneista. Ilmapiirin vaikutusta ei voitu ottaa huomioon muuttujatasolla. Tämän vuoksi kaikista tulevaisuutta mitanneista muuttujista tehtiin summamuuttuja yksilötason aineistossa, ja se vietiin yhteisötason aineistoon. Yhteisötason aineistossa ilmapiirin muutosindeksiin ja tulevaisuuden arviointeja mitanneen summamuuttujan (alfa = 0,90, n = 1556) osittaiskorrelaatio oli 0,23 (p = 0,031, n = 89), kun vuoden 2001 ilmapiirikeskiarvo oli kontrolloitu. Yhteys ei ollut vahva, mutta se kuitenkin säilyi ja osoitti siten ilmapiirin muutoksen ja tulevaisuuskuvan myötäilevän toisiaan. Lievä, kontrolloitu korrelaatio oli myös stressitason muutoksen ja tulevaisuuden arviointien välillä (r = -0,20, p = 0,064, n = 89). Tulokset varmistettiin vielä vain yli viisi vuotta tehtävissään toimineiden tietojen perusteella, ja ne olivat samansuuntaiset edellä esitetyn kanssa.

Tulevaisuuden suuntaa mitanneen summamuuttujan keskiarvo oli vuoden 2001 koko aineistossa 3,31 (kh = 0,60, n = 1617), mikä osoitti henkilöstön arvioineen tulevaisuuden suunnan lievästi parempaan kuin huonompaan päin. Arvioinnit tulevaisuudesta olivat yhteydessä ammattiasemaan (F = 7,942, p < 0,001). Jälleen ylimmällä johdolla oli positiivisin käsitys tulevaisuudesta oman työnsä näkökulmasta (ka = 3,67, kh = 0,51, n = 41) ja asiantuntijatasolla oli negatiivisin käsitys (ka = 3,19, kh = 0,60, n = 222). Työn kehittävyden ja kuormittavuuden määrittämässä nelinkentässä rasittavan työn alueelle sijoittuneilla tulevaisuusindikaattorin keskiarvo oli vain 2,89, minkä mukaan ilmapiirissä ei ollut odotettavissa edistystä.

7.4 Yhteenveto

Tutkimuksen edellisessä luvussa ratkottiin poikkileikkaustarkastelun valossa tutkimuksen ensimmäistä keskeistä ongelmaa, joka kohdistui ilmapiirin ja hyvinvoinnin yhteyksiin. Tässä osuudessa käsiteltiin muutosta ja etsittiin vastauk-

sia tutkimuksen kahteen jälkimmäiseen keskeiseen ongelmaan. Ensiksikin kysyttiin, olivatko työyhteisöjen ilmapiiri ja -ulottuvuudet muuttuneet vuodesta 1997 vuoteen 2001 sekä liittyivätkö muutokset työntekijöiden hyvinvoinnin muutoksiin. Millaisia muutoksia oli tapahtunut? Toiseksi kysyttiin, oliko ilmapiirimittauksen tuloksia hyödyntävällä työyhteisön omalla kehittämistoiminnalla yhteyttä ilmapiiriin ja hyvinvoinnin muutoksiin. Kysymyksen voi myös muotoilla, tarkoittamatta aitoa kausaalisuhdetta, voidaanko ilmapiiriin ja hyvinvointiin vaikuttaa. Tähän ongelmakokonaisuuteen liitettiin myös kysymys, missä määrin tapahtunut ilmapiiriin muutos liittyi henkilöstön arviointeihin ilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden tulevasta kehityksestä. Ennen analyysija kuvattiin muutoksen olemusta ja määriteltiin tutkittavana ollut muutos.

Muuttuiko sitten mikään? Jos muuttui, niin miten? Päätulokset olivat, että a) kohdeorganisaation ilmapiiri oli heikentynyt ja stressi lisääntynyt tarkastelujakson aikana, b) ilmapiiriulottuvuudet muuttuivat eri tavoilla riippuen siitä, millainen oli työyhteisön ilmapiiriin lähtötaso ja koko ilmapiiriin muutoksen suunta, c) työyhteisön ilmapiiriin muutos oli yhteydessä työntekijöiden hyvinvoinnin muutokseen, mikä liittyi selvimmin ilmapiiriin huonontumiseen, d) työyhteisön ilmapiirikyselyjä hyödyntävällä kehittämistoiminnalla ja erityisesti esimiehen kehittämisaktiivisuudella oli yhteyttä työyhteisön toimivuuden, ilmapiiriin ja hyvinvoinnin muutoksiin ja e) työntekijöiden arvioinnit ilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden tulevasta kehityksestä olivat yhteydessä ilmapiiriin muutokseen.

Työyhteisön ilmapiiriin heikkenemistä seurasi aina työyhteisön stressitason nousu ja hyvän ilmapiiriin huonontumista myös sairauspoissaolojen lisääntyminen. Työyhteisön ilmapiiriin paranemisesta seuraava hyvinvoinnin myönteinen muutos saattoi ilmetä viiveellä, jota koskeva havainto on tehty myös stressin vähenemisen ja työuupumuksen vähenemisen yhteydestä (Kalimo & Hakanen 2000, 125).

Työyhteisön ilmapiiriin heikkenemiselle oli tyypillistä useiden ilmapiiriulottuvuuksien samanaikainen negatiivinen kehitys. Työyhteisöjen kehittämisen kannalta tärkeä havainto oli, että lähtötasoltaan huono työyhteisön ilmapiiri saattoi kohentua ilman työn kuormittavuuden tai palkitsemisen muutoksia. Työyhteisön sisäisin toimenpitein voitaisiin siten vaikuttaa mm. vuorovaikutukseen, työn kehittävytyteen ja tasapuolisuuteen ja siten kohottaa kokonaisilmapiiriä, mihin liittyi myös tuloksellisuuden parantuminen. Tällöin saatetaan joutua kuitenkin edellä kuvattuun tilanteeseen, jossa sairauspoissaolojen vähentymistä voidaan odottaa korkeintaan viiveellä, mikäli myös epäedulliseen työn kuormittavuuteen ja palkitsemiseen ei voida vaikuttaa. Palkitsemisen ilmapiiriulottuvuus oli kehittynyt yleisesti heikompaan suuntaan, ja jyrkimmin palkitsemisulottuvuus oli heikentynyt stressitasoaan nostaneissa työyhteisöissä.

Havainto, jonka mukaan matalan stressitason nousuun liittyi kaikkien ilmapiiriulottuvuuksien negatiivinen kehitys, vahvasti hyvän ilmapiiriin heikkenemisestä saatua tulosta. Tulos oli samansuuntainen kuin emotionaalista väsymystä koskeneessa seurantatutkimuksessa saatu (Tuuli 2001, 125). Emotionaalisen väsymisen lisääntyminen ja siihen liittyneen psyykkisen hyvinvoinnin ja

työkyvyn heikkeneminen liittyivät nimenomaan työelämän laadun kokonaisvaltaiseen heikkenemiseen. Tämän tutkimuksen ilmapiiriulottuvuudet olivat osittain samoja kuin työelämän laadun osatekijät. Ensiarvoisen tärkeää on ylläpitää työyhteisön kaikenpuolin hyvää ilmapiiriä.

Vaikka ilmapiirin ja sairauspoissaolojen muutoksen suoraviivaisesta riippuvuudesta ei saatu aluksi näyttöä, sairauspoissaolojen purkaminen eri tyyppisiin paljasti kuitenkin merkkejä muutosten yhteydestä. Tietyntyyppisistä syistä, kuten tuki- ja liikuntaelinsairauksista, infektioista, tapaturmista ja psyykkisistä syistä, johtuneet sairauspoissaolot liittyivät erilaisiin ilmapiirin ja stressin muutostyyppisiin. Sairauspoissaoloja koskeneiden tulosten arvioimiseksi on huomattava että, kaikissa sairauspoissaoloissa olivat mukana myös muiden kuin aikaisemmin mainittujen syiden vuoksi poissaolot. Psyykkisten oireiden, tuki- ja liikuntaelinsairauksien ja tapaturmien yhteys työhön ja työympäristöön on todettua ja koettua (ks. esim. Seppälä 2000, 106–108; Räsänen & Piirainen 2000, 138–140). Myös infektiosairaudet voivat olla työyhteisön ongelma. Muiden sairauspoissaolojen syiden joukko voi olla hyvin kirjava, ja taustalla voivat olla muutkin kuin työympäristöön liittyvät tekijät. Sairauspoissaolojen muutos yhtenä kokonaisuutena ei siten välttämättä voisikaan korreloida selkeästi työyhteisöllisten muutosten kanssa. Pitkään kestäneen stressin tiedetään voivan johtaa sairastumiseen ja työuupumukseen (Kalimo & Hakanen 2000, 125), mikä ilmeni korkeaa stressitasoaan lisänneissä työyhteisöissä näkyvimmin psyykkisyyden sairauspoissaolojen lisääntymisenä.

Tulos, jonka mukaan sairauspoissaolojen muutosta ennusti muutos nukkumisvaikeuksien kokemisessa, mitä puolestaan ennusti tasapuolisuuden ilmapiiriulottuvuuden muutos, oli oikeudenmukaisuuskokemusten ja terveyden suhteita koskeneiden tutkimustulosten mukainen. Tasapuolisuudeksi tässä tutkimuksessa nimetty ilmapiiriulottuvuus sisälsi syvimmillään myös oikeudenmukaisuuden periaatteen. Laajojen tutkimushankkeiden yhteydessä on osoitettu, että oikeudenmukaisuuskokemus on yhteydessä mm. unihäiriöihin, jotka toimivat oikeudenmukaisuuskokemusten terveysvaikutuksia välittävänä mekanismina (Elovainio & Kivimäki 2002; Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002).

Yksilötason aineistosta oli osoitettu, kuinka työn kuormittavuus ja kehittävyys olivat yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin, johon myös vaikuttivat aina esimiestoiminta ja tasapuolisuus. Esimiestoiminnan, työn kuormittavuuden ja tasapuolisuuden ilmapiiriulottuvuuksien muutokset ennustivat selvimmän myös työyhteisön stressitason muutosta. Esimiestoiminnan ilmapiiri-muuttujista stressin lisääntymistä myötäilivät mm. käsitykset mielipiteen ilmaisun vapauden ja henkilöstöasioiden hoidon huonompaan päin kehittymisestä.

Työn oli koettu tulleen yleisesti entistä kuormittavammaksi sekä stressitasoaan kohottaneissa että madaltaneissa työyhteisöissä. Vapaa-ajalla työskentely näytti liittyneen työyhteisön stressitason kohoamiseen. Tulokset ovat jossakin määrin verrattavissa työolotutkimuksen aineistosta saatuihin tuloksiin (Aitta 2000, 147–154). Tutkimus kohdistui esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimineisiin, ylempiin toimihenkilöihin, joihin kuului mm. julkisen sektorin professioammattaja. Ylemmät toimihenkilöt – joilla työssään on ollut autonomia –

olivat valinneet muutospaineisessa, psyykkisesti kuormittaneessa työssään hallinnan keinoksi omaehtoisen työaikansa pidentämisen. Paradoksaalisesti tämä puolestaan saattoi johtaa ylikuormittumiseen ja vakavaan työuupumiseen.

Työyhteisön stressitason kohoamista seurasivat selkeät epäedulliset muutokset kaikissa tasapuolisuutta mitanneissa muuttujissa, jotka kuvasivat työnjaon onnistuneisuutta, oikeudenmukaisuutta ja työntekijöiden tasavertaisuutta yhteistyössä. Tulos myötäili jo aikaisemmin mainitun oikeudenmukaisuuden kokemusten ja terveyden yhteyksiä selvitelleen tutkimushankkeen (Elovainio & Kivimäki 2002) tuloksia.

Työntekijöiden arvioinnit eri ilmapiirifaktoreihin sisältyneistä ilmapiiritekijöistä osoittivat yleisesti stressin lisääntymiseen liittyneen suhteellisen hyvän tilanteen heikkenemiseen ja stressin vähentymisen heikomman tilanteen parantumiseen tai pysymiseen ennallaan. Stressin lisääntyminen muistuttaa suhteellisen deprivaaation ilmiötä (ks. esim. Merton 1968, 288–289), jossa yksilö vertaa itseään johonkin toiseen yksilöön. Stressiä lisänneissä työyhteisöissä vertailukohteena oli aikaisempi hyvä tilanne, jonka heikkenemiseen liittyi stressin lisääntymistä.

Yksilötason aineistossa työn kehittävyys osoittautui merkittäväksi muutujaksi työntekijöiden stressin kokemusten kannalta. Työn kehittävyiden faktorin muutokset eivät selittäneet työyhteisön stressitason muutosta. Yksi syy tähän saattoi olla faktorin korkea asteikko-arvo ja vähäinen vaihtelu. Kehittävyys oli kuitenkin heikentynyt kahden vertailuvuoden aikana. Työn kehittävyiden merkityksestä stressitason muodostumiselle saatiin näyttöä muutamien tekijöiden kautta. Tällaisia olivat mm. itsenäisen työskentelyn ja koulutautumisen mahdollisuus, esimiehen kehittämisaktiivisuus sekä kehityskeskustelujen toteuttaminen. Nämä toteutuivat paremmin stressitasoan laskeneissa kuin sitä nostaneissa työyhteisöissä. Tuloksissa näkyi esimiehen kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia avaavien johtamistoimintojen yhteys työyhteisön stressitason muodostumiselle. Esimiehen tuen, kehittymisen kannustamisen ja vastuun jakamisen on havaittu puolestaan olleen yhteydessä työntekijöiden kokemuksiin kehittymismahdollisuuksiin (Kivistö & Kalimo 2000, 136–137). Tämän tutkimuksen lähtökohtien mukaan ilmapiiri, hyvinvointi ja tuloksellisuus liittyvät toisiinsa. Tätä vahvistivat tulokset, joiden mukaan työyhteisöllisen stressin vähentymiseen liittyi työntekijöiden käsitys palvelujen laadun paranemisesta.

Työyhteisön ilmapiirikyselyä hyödyntäneellä kehittämisprosessilla oli yhteyksiä työyhteisön toiminnan muutoksiin. Mitä useammin ja kattavammin eri vuosien aikana kehittämisprosessia oli toteutettu, sitä paremmin sillä oli vaikuttavuutta työyhteisön toimivuuteen keskustelun, yhteisen suunnittelun, avoimuuden ja ristiriitojen käsittelyn lisäajana. Esimiehet ovat olleet keskeisessä roolissa työyhteisön kehittämisprosessin käynnistäjinä. Esimiehistä löytyi kaksi ryhmää sen perusteella, miten he kokivat ilmapiirikyselyjen hyödyn. Negatiivisesti suhtautuneiden esimiesten työyhteisöt olivat yleensä kokeneet samanlaisen ilmapiirin laskun ja stressitason nousun. Esimiehillä itsellään ja heidän alaisillaan oli ilmapiiritekijöihin ja hyvinvointiin liittyneitä ongelmia useammin kuin ilmapiirikyselyjen hyötyyn positiivisesti suhtautuneilla esimiehillä ja näi-

den alaisilla. Myös työyhteisön tuottamien palvelujen koetussa laadussa oli eroja. Ilmapiirikyselyä hyödyllisenä pitäneet esimiehet olivat kehittämismyönteisiä, mikä näkyi heidän työyhteisöissään kehittämisprosessin parempana toteuttamisena kuin vertailun esimiesryhmän työyhteisöissä.

Kehittämisprosessin toteuttaminen ja vaikuttavuus liittyivät ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutoksiin, mutta eivät poikkeuksetta. Huonon ilmapiirin noustua myös kehittämisprosessin toteutuminen ja vaikuttavuus oli parempaa kuin sen edelleen laskiessa. Kehittämistyöllä näytti siten olleen selvimmin merkitystä siellä, missä sitä eniten tarvittiin. Työyhteisön stressin vähenemiseen oli selvästi yhteydessä se, missä määrin kehittämisprosessia toteutettiin. Tulokset tukivat jo aiempaa johtopäätöstä, jonka mukaan huonoa ilmapiiriä voidaan kohentaa, vaikka epäedulliseksi koetussa palkitsevuudessa ja kuormittavuudessa ei tapahtuisi muutoksia.

Tutkimuksen käytännön lähtökohtien mukaan organisaation johto ja esimiehet päättelevät ilmapiirin tilasta ja tapahtuneesta muutoksesta henkilöstön aikaansaannoskyvyn kehittymistä tulevaisuudessa. Huono tilanne ja epäedullinen kehitys huolestuttaa ja päinvastainen tilanne antaa uskoa henkilöstön suoriutumiseen myös tulevaisuudessa. Työntekijöiden omat arvioinnit ilmapiiriin vaikuttavien keskeisten tekijöiden kehityksestä noudattivat tätä kaavaa. Työyhteisön ilmapiirin nousuun liittyi parempi kuva kuin heikkenemiseen siitä, mihin suuntaan arvioidut asiat oman työn näkökulmasta olivat menossa. Yhteisesti jaettiin arviointi, jonka mukaan henkilöstöä ei ole riittävästi tulevaisuudessa. Myöskään työnjaon toimivuuden ja työn yhteiskunnallisen arvostuksen ei ajateltu juurikaan kehittyvän parempaan suuntaan. Näitä tekijöitä voi verrata kohdeorganisaatiossa epätyytyttäviin ja suhteellisesti eniten heikenneisiin työn kuormittavuuden, tasapuolisuuden ja palkitsemisen ilmapiiriulottuvuuksiin (ks. liite 15, kuviot 1 ja 2), joiden kohentamiseen ei aina voida vaikuttaa ainoastaan työyhteisön sisäisellä kehittämisellä.

8 POHDINTA

Käytännöstä tutkimukseen

Tutkimuksen tehtävä ja ongelmat saivat virikkeitä käytettävissä olleesta sekundaariaineistosta, joka oli syntynyt sosiaali- ja terveyspalvelukeskuksen henkilöstölle vuosittain tehdyistä ilmapiiri- ja niihin liitetyistä stressi- ja sairauspoissaolokyselyistä. Puhuttaessa jäljempänä ilmapiirikyselystä tarkoitetaan mainittua kyselykokonaisuutta. Ns. käytännön tarkastelukehys, tasapainotetun tulokortin malli, ohjasi tutkimusta tiettyyn suuntaan ja antoi sille merkitystä korostaessaan työntekijöiden kasvua, kehitystä ja hyvinvointia organisaation tuloksellisen toiminnan osatekijöinä. Tutkimusaiheen merkitystä ja kiinnostavuutta lisäsivät työntekijöiden hyvinvointia ja sen kehittymistä koskeneet, osittain hälyttävätkin, valtakunnalliset tutkimustulokset. Stressin, työuupumuksen ja sairauspoissaolojen lisääntymistä on todettu myös julkisella sosiaali- ja terveysalalla, jonka tehtävänä on huolehtia muun väestön hyvinvoinnista.

Tutkimuksessa oli teoreettinen ja empiirinen osa. Empiirisen osuuden keskeiset tutkimustehtävät voitiin kiteyttää kolmeen kysymykseen: Oliko työilmapiirillä yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin? Seurasiko työyhteisön ilmapiirin muutosta myös työntekijöiden hyvinvoinnin muutos? Voitiinko ilmapiirin vaikuttaa; oliko työyhteisöjen omalla, ilmapiirikyselyjen tuloksia hyödyntäneellä kehittämistoiminnalla seurauksia työyhteisöjen ilmapiirille ja työntekijöiden hyvinvoinnille? Vastauksilla, joihin palataan myöhemmin, uskottiin, ja ainakin toivottiin, olevan hyötyä kohdeorganisaation ja mahdollisesti muidenkin organisaatioiden työyhteisöjen kehittämiseksi.

Teoriasta analyysiin

Koska tutkimuksessa käytettyjä mittareita ei kehitetty itse, selvitettiin ensimmäiseksi ilmapiirin ja hyvinvoinnin käsitteiden teoreettiset perusteet. Teoreettiselle osuudelle kehittyi tutkimusprosessin kuluessa myös 'ylimääräinen' tarkeitus: tarjota ilmapiirin ja hyvinvoinnin ilmiöalueita jäsentävää taustatietoa työyhteisöjen kehittämisen tarpeisiin. Teorian ja aikaisempien tutkimusten pe-

rusteella muodostettiin tutkimuksen empiirisen osuuden analyysija ohjannut malli. Ilmapiiri muodostuu työntekijöiden työympäristöään koskevista havainnoista ja niille annetuista merkityksistä. Tällaisenaan väljä määritelmä paljasti ilmapiiriä käsitelleistä eri teorioista ja tutkimuksista melko yhtäpitävät käsitykset ilmapiiriin kuuluvista ydinulottuvuuksista. Ydinulottuvuuksien operatiivisointitavat vaihtelevat. Schneiderin (1990) käsitys siitä, että ilmapiirin tutkimisessa pitäisi olla riippuvana muuttujana jokin organisaatiolle tärkeä fokus tai teema, on jatkoajattelun ja -kehittämisen arvoinen. Tässä tutkimuksessa ilmapiiriä peilattiin suhteessa työntekijöiden hyvinvointiin. Psykososiaalisten tekijöiden ja hyvinvoinnin yhteyksiä käsittelevän runsaan tiedon vuoksi lähtökohta oli antoisa. (Tiedosta tosin osa näyttää katoavan matkalla työyhteisöihin ja niiden käytäntöihin.) Pelkästään ilmapiiriä mitanneiden kysymysten varassa kynnys tutkimuksen tekoon olisi ollut koettua korkeampi.

Tutkimukselle ei haettu taustaa ainoastaan sosiologiasta, vaikka sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvää ja kehittyvää ilmapiiriä voitaisiin tarkastella pelkästään tästä tieteenalasta käsin. Tutkimus tukeutui useita tieteenaloja hyödyntävään organisaatiokäyttäytymisen alueeseen. Poikkitieteellisyys tuntui sopivalta erityisesti tutkimusaiheen käytännönläheisyyden ja myös tutkijan kokemustaustan vuoksi. Se mahdollistikin tutkittavien ilmiöiden joustavan ja monipuolisen tarkastelun. Tutkimuksen keskeisten käsitteiden ja niitä mitanneiden muuttujien suhteille rakennetussa mallissa ja sen tausta-ajatuksissa osoitettiin yksilön ja laajemman toimintaympäristön välinen yhteys kuitenkin siten, että analyysit pelkistettiin vain tiettyihin asioihin. Yksilön havaintoihin työympäristöstään vaikuttavat mm. tarpeet, motivaatio, kokemukset ja laajempi toimintaympäristö, joita koskeva teoretieto valotti toimivasti ilmapiirimuuttujien ja seurausmuuttujien yhteyksiä.

Käytettävissä olleesta suhteellisen suppeasta ilmapiirimittaristosta huolimatta aineistosta tiivistyi teoreettisesti keskeisiä ilmapiiriulottuvuuksia, jotka voitiin sijoittaa kohtalaisen hyvin laadittuun malliin. Kahdelle ilmapiiriulottuvuudelle, työn tuloksellisuudelle ja tasapuolisuudelle, olisi ollut myös vaihtoehtoiset paikat mallissa. Tässä tutkimuksessa ratkaisu toimi, koska analyysit rajoittuivat niin, että mallista ei tullut ongelmia. Tarvittaessa ilmapiiriulottuvuuksista olisi voitu irrottaa muuttujia sijoitettaviksi mallin eri osiin. Mainittujen kahden faktorin sisällöllinen epäyhtenäisyys oli todettu jo niitä muodostettaessa. Faktoreiden muuttujia tulisi tarkistaa. Tulostietoisuus mittasi yhtäältä vastanneen käsitystä tuotettujen palvelujen laadusta ja toisaalta sitä, missä määrin hän tunsu oman työnsä ja työyksikkönsä tulosvastuun ja tulokset. Laadun, tulosten ja tavoitteiden tunteminen on merkittävää sekä yksilön hyvinvoinnin että organisaation tuloksellisuuden kannalta, mutta mittauksessa nämä tulisi eriyttää. Tasapuolisuus puolestaan mittasi työnjaon onnistumista ja oikeudenmukaisuutta sekä työntekijöiden tasa-arvoisuuden kokemuksia yhteistyön osapuolina. Näitä ilmapiiriulottuvuuksia koskevia kysymyksiä lisäämällä ja täsmentämällä saatettaisiin saada selkeämmät faktorit kysymysten määrän olennaisesti lisääntymättä. Työelämässä tärkeäksi osoittautunut oikeudenmukai-

suuden piirre (organizational justice, ks. Elovainio & Kivimäki 2002) voitaisiin saada paremmin esiin.

Ilmapiirimittaristoa tulisi kokonaisuudessaankin hienosäätää käymällä läpi kunkin faktorin muuttujat ja vertaamalla niitä tarkemmin teorian tietoon. Esimerkiksi työn kuormittavuuden mittaamista voitaisiin täsmentää erottelemalla työn fyysinen ja psyykinen rasittavuus. Esimiestoiminnan muuttujissa tulisi erottaa asioiden ja henkilöiden johtaminen ja viimeksi mainitun alueen mittaamista tulisi syventää. Teoriaosassa kuvattiin ihmiskäsityksen, motivaation ja johtamisen yhteys. Myös tutkimuksen empiiriset tulokset osoittivat ihmisten johtamista kuvanneiden esimiestoiminnan muuttujien ennustaneen stressin kokemista. Saman suuntaan viittasivat myös tasapuolisuutta ja tasa-arvoisuutta koskeneet tulokset.

Tutkimusasetelmaan sisältyi hypoteesi työn kuormittavuuden, kehittävyden ja hyvinvoinnin yhteydestä, joka perustui työn vaatimukset ja työn hallinnan huomioon ottavaan malliin (Karasek & Theorell 1990). Poikkileikkaus-tarkastelussa asetelma ohjasi ja rajoitti analyyseja teknisesti hyvin ja tuotti odotetunlaisia tuloksia, myös tuotaessa analyyseihin mukaan lisämuuttujia. Tarkempi ja kokonaisvaltaisempi analyysi olisi saattanut kuitenkin paljastaa paremmin ilmapiiriulottuvuuksien ja -tekijöiden keskinäisiä yhteyksiä ja vaikutusta hyvinvointiin.

Muutosanalyyseissa hyödynnettiin laadittua mallia. Muutos käsitettiin tutkimuksessa jatkuvana sisäisenä prosessina ja sen seurauksina, joihin ovat voineet vaikuttaa sekä työyhteisön oma toiminta että ulkopuoliset tekijät. Verrattaessa vuosien 1997 ja 2001 ilmapiirikyselyjen tuloksia paljastui ilmapiiriulottuvuuksien, stressin kokemusten, sairauspoissaolojen sekä niiden yhteyksien muotoutuminen erilaisen kehityskulun kokeneissa työyhteisöissä. Kun kysyttiin, voidaanko ilmapiiriin vaikuttaa, ei haettu aitoa kausaalista syy-seuraussuhdetta eikä myöskään käytetty kokeellisen tai kvasikokeellisen tutkimuksen asetelmia (ks. esim. Blackburn 1987), joilla on omat pulmansa. Syy-seuraussuhteen logiikkaa kuitenkin sovellettiin tutkittaessa työyhteisön kehittämisprosessin ja sen koetun hyödyn yhteyttä työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvoinnin muutoksiin. Usein tämä menettely on riittävä tutkittaessa ilmiötä, jotka eivät voi tapahtua ´tyhjiössä´.

Tutkimusaineisto olisi tarjonnut mahdollisuuden analysoida myös useamman vuoden havaintoja, mutta näin ei tehty, koska tämän tyyppisen aineiston käsittely vaatii erityistä osaamista. Verrattuna yksilötason aineiston analysointiin, muutoksen tutkiminen oli menetelmällisesti kokeilevampaa. Huolimatta heikoista kohdista (mm. työyhteisöjen pysyvyys eri mittauskerroilla), tutkimustulosten muodostama kokonaisuus osoitti, että täysin hakoteillä ei ollut. Muutoksen tutkimisessa hyödynnettiin yksilötason aineistoa sekä siitä aggregoitua yhteisötason aineistoa. Myös taakse- ja eteenpäin suuntautuneita kysymyksiä käytettiin hyväksi. Valituilla menetelmillä kyettiin ratkomaan tutkitavat ongelmat. Organisaation itsensä toteuttamissa jatkotutkimuksissa tulisi hioa arkikäyttöön sopivia muutoksen tutkimisen menetelmiä, koska yksilötason

seuranta organisaation sisällä kohtaa vaikeuksia (vrt. Järvinen 2000, 117–119). Tällöin ei voida käyttää paneeliasetelmaa.

Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksen kolmeen keskeiseen kysymykseen löydettiin vastaukset. Työyhteisön hyvä ilmapiiri vähensi ja huono lisäsi stressiä ja sairauspoissaoloja. Myös stressi ja sairauspoissaolot liittyivät yhteen. Yhdenkin stressioireen kokeminen jatkuvana lisäsi selvästi keskimääräistä runsaampien sairauspoissaolojen riskiä. Työyhteisön ilmapiirin muutokseen liittyi työntekijöiden hyvinvoinnin muutos. Työyhteisön omalla, ilmapiirikyselyjen tuloksia hyödyntäneellä kehittämisprosessilla oli yhteyttä ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutokseen. Yhteys oli selvin työyhteisöissä, joissa sitä ilmapiirimittaustulosten mukaan oli eniten tarvittu. Myönteisen kehityksen kokeneissa työyhteisöissä työntekijät myös uskoivat muita useammin ilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden kehittyvän tulevaisuudessa parempaan suuntaan.

Päätulokset täydentyivät osa-ongelmia koskeneilla tuloksilla. Ilmapiiri ja hyvinvointi vaihtelivat taustatekijöiden mukaan. Työntekijöistä nuorimmat kokivat ilmapiirin ja hyvinvointinsa parempina kuin muut. Hankalin tilanne oli 30–39-vuotiailla, joskin sairauspoissaoloja työntekijää kohti oli runsaimmin 50-vuotiailla tai sitä vanhemmilla työntekijöillä. Tuloksia tulkittiin elämänsä kaaren tai työuravaiheen näkökulmista. Vanhempiin ikäryhmiin (50 v. täyttäneet) kuuluneiden sairauspoissaolot selittynevät ainakin osittain ikääntymiseen liittyvillä tekijöillä. Muuten ikä ei ollut niin vahva hyvinvoinnin tekijä kuin usein on ajateltu. Samansuuntainen tulos on saatu mm. kunta-alan työntekijöihin kohdistuneessa tutkimuksessa, jossa havaittiin, että henkilöstön ikääntyminen ei selittänyt sairastumisen lisääntymistä (Vahtera, Ahonen, Antikainen, Pentti, Ala-Mursula & Kangas 1999).

Kertyneillä työvuosilla nykyisissä tehtävissä oli merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Ikä ja tehtävissä toimittu aika ovat yhteydessä, mutta tulosten mukaan on tärkeää erottaa ne toisistaan, kuten myös Kirjonen (1994, 124) on huomauttanut. Stressi lisääntyi työkokemuksen lisääntyessä, mutta myös stressiä ennustavien tekijöiden määrä ja laatu olivat erilaisia aloilla ja pidemmän aikaa tehtävissään toimineilla. Riippumatta työvuosien määrästä, raskaaksi koettu työ ja palkitsemisen toimimattomuus lisäsivät stressiä. Juurtumisvaiheessa olleilla edellisten tekijöiden lisäksi ainoastaan mahdollisuus vaikuttaa oman työn suorittamistapaan ennusti stressin kokemista. Pisimmän aikaa nykyisissä tehtävissään toimineilla merkityksellistä stressin kokemisen kannalta oli mahdollisuus riittävään ajankäyttöön ja työyhteisön riittävät henkilöstöresurssit. Tuloksessa näkyi kohdeorganisaation ikärakenteen vaikutus; yli kolmannes tähän ryhmän kuuluneista oli 50 vuotta täyttäneitä. Kokeneimmat työntekijät odottivat hyvinvointia edistävän työn myös täyttävän itsensä toteuttamiseen, työn mielekkyyteen ja työntekijöiden tasavertaisuuteen liittyviä 'henkisempiä' tarpeita. Heillä myös työyhteisön tuottaman palvelun laatu kytkeytyi stressiin siten, että hyväksi koettu laatu vähensi stressiä ja huonoksi koettu lisäsi sitä. Tulos, joka ei esiintynyt koko aineistossa, oli tutkimuksen viite-

kehysten mukainen; ilmapiiri on yhteydessä hyvinvointiin ja palvelujen laatuun. Työn merkitykselliseksi kokeminen ja tieto työn tuloksista ovat yhteydessä työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. (ks. Hackman & Oldham 1980; Kopelman, Brief & Guzzo 1990.)

Työntekijöiden sukupuolen ja ammattiaseman yhteydet ilmapiiriin ja hyvinvointiin viittasivat työn ominaisuuksiin ja eritoten työn autonomiaan, joka sisältyi tässä tutkimuksessa työn kehittävyudeksi nimettyyn ilmapiiriulottuvuuteen. Johdon ja miesten ilmapiiri ja hyvinvointi olivat keskimääräistä paremmat; miehistä useat toimivat kehittävyydeltään hyvissä johtotehtävissä. Odotusten mukaisesti kuormittavan, mutta oman osaamisen käyttöä ja kehittymistä mahdollistavan työn haittavaikutukset työntekijän hyvinvoinnille olivat lievemmat kuin yhtä rasittavan, mutta heikosti kehittävän työn. Kuormittavuuden helpottaminen ei riittänyt sairauspoissaolojen vähentymiseen, mikäli työ ei ollut samalla kehittävää.

Ilmapiirin muista ulottuvuuksista esimiestoiminta sekä tasapuolisuus olivat aina yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Tasapuolinen kohtelu, kuten työnjaon järjestäminen oikeudenmukaisesti ja kunkin työntekijän osuuden arvostaminen työssä, näyttivät olleen osaltaan kehittävän ja motivoivan työn mahdollistajia. Tätä tulkintaa tukevat oikeudenmukaisuuden kokemusta ja hyvinvointia käsitelleiden tutkimusten tulokset (Vaarama, Kainulainen, Perälä & Sinervo 1999; Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002). Työyhteisön hyvä sosiaalinen vuorovaikutus korvasi työn puutteellista kehittävyttä ja vähensi stressiä keskimääräistä vähemmän kuormittaneessa työssä. Palkitsemisella, sillä missä määrin palkkauspolitiikka koettiin oikeudenmukaiseksi ja oma palkka työtä vastaavaksi, oli yleensä yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin. Kuitenkin optimityöympäristössä, jossa työn kuormittavuus ja kehittävyys olivat edullisimmillaan palkitsemisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä ei ollut yhteyttä; työ oli sisäisesti palkitsevaa.

Erilaiset palveluyksiköt ja tehtäväalueet poikkesivat toisistaan työn kuormittavuuden ja kehittävyuden perusteella. Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta edulliset ja epäedulliset tekijät kasautuivat ja polarisoituivat paljolti näiden tehtäväalueiden mukaan. Esimerkiksi työn henkilökohtaisen kustannuksen, stressin kokemisen, ja siitä saadun vastineen, palkitsemisen, suhde oli epäedullisin kaikkein kuormittavimmassa ja vähiten kehittävässä työssä. Edullisin se oli ns. optimityöympäristössä. Samanlainen tulos saatiin tasapuolisuuden ilmapiiriulottuvuuden osalta.

Kohdeorganisaation ilmapiiri oli kehittynyt epäedullisempaan suuntaan, ja työntekijöiden kokema stressi oli lisääntynyt vuodesta 1997 vuoteen 2001. Ilmapiirin heikkenemiseen liittyi samanaikainen kielteinen kehitys useimmilla ilmapiiriulottuvuuksilla. Työyhteisön huono ilmapiiri saattoi kuitenkin myös kohentua vaikutettavissa olevien ilmapiiritekijöiden kehittyttyä myönteiseen suuntaan. Työyhteisön stressi myötäili sairauspoissaoloja selkeämmin ilmapiirin muutosta. Työyhteisön ilmapiirin, stressin ja sairauspoissaolojen yhteenliittymä ilmeni mm. siten, että sairauspoissaoloja ennakoivat nukkumisvaikeudet, joita voitiin puolestaan ennustaa tasapuolisuuden kokemuksen muutoksella.

Samansuuntaisia tuloksia oli saatu myös muissa tutkimuksissa (Elovainio & Kivimäki 2002; Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002).

Palkitsemisen ilmapiiriulottuvuus oli kehittynyt epäedullisesti koko tutkimuksessa työyhteisöjoukossa. Jyrkin lasku oli stressitasoan nostaneissa työyhteisöissä. Selvemmin työyhteisön stressitason muutosta ennustivat kuitenkin esimiestoiminnassa ja työn kuormittavuudessa tapahtuneet muutokset. Myös tasapuolisuuden muutoksen osuudesta saatiin merkkejä. Työntekijöiden arvioinnit yksittäisten ilmapiiritekijöiden muuttumisesta muotoutuivat siten, että stressin lisääntyminen liittyi usein paremman lähtötilanteen heikkenemiseen ja stressin vähentyminen heikomman tilanteen parantumiseen tai pysymiseen ennallaan.

Työn kehittävydessä tapahtuneet myönteiset muutokset näkyivät työyhteisön stressin vähenemisenä. Esimiehen kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia avaavilla johtamistoiminnoilla, kuten kehittämisaktiivisuudella, uusiin ideoihin kannustamisella, kehityskeskusteluilla ja vastuun antamisella, oli selvä yhteys työyhteisön stressitason muutokseen. Aktiivisen kehittämisen merkitys ilmeni myös käytettäessä esimerkkinä ilmapiirikyselyn tulosten hyödyntämistä, ja sen koettuja hyötyjä. Ilmapiirikyselyn hyödylliseksi arvioineiden esimiesten henkilöstö voi paremmin, heillä oli paremmin toteutunut työnjako sekä paremmat kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet kuin ilmapiirikyselyjen hyödyn negatiivisesti nähneiden esimiesten henkilöstöllä. Myös esimiesten omissa ilmapiiri- ja hyvinvointikokemuksissa oli eroja. Ilmapiiritulosten käsittely oli valittu esimerkiksi työyhteisön sisäisestä kehittämisestä, jonka yleisemminkin voi odottaa olevan yhteydessä ilmapiirin muutokseen.

Työyhteisöjen ilmapiirin ja työntekijöiden hyvinvoinnin nykytilaa sekä muutosta koskeneiden tietojen ohella tarvitaan ennustetta henkilöstön suorituskyvystä myös tulevaisuudessa. Työntekijöiden omissa arvioinneissa yhteinen huolenaihe oli henkilöstön riittävyys, työnjaon toimivuus sekä työn yhteiskunnallinen arvostus. Muutoin käsitykset tulevaisuuden kehityssuunnasta olivat myönteisempiä niissä työyhteisöissä, joissa ilmapiirin ja stressin muutos vuodesta 1997 vuoteen 2001 oli ollut edullinen kuin niissä, joissa se oli ollut epäedullinen. Tulevaisuuskäsitys näytti siten jatkumolta tapahtuneelle. Myönteistä kuvaa tulevaisuudesta voi tulkita voimavaraksi tulevien haasteiden kohtaamisessa.

Tutkimuksen tuloksia voi peilata tutkimuksen käytännön ja teoreettisiin lähtökohtiin. Tutkimus vahvisti osaltaan ns. käytännön tarkastelukehityksen ajatusta työyhteisön ilmapiirin, työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden yhteyksistä. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja laatu- kokemuksen välillä oli riippuvuutta. Tasapainotettu tulokortti painottaa myös henkilöstön oppimista, kasvua ja kehittymistä hyvän suorituksen mahdollistajaksi. Työn kehittävyys osoittautuikin merkittäväksi henkilöstön hyvinvoinnin ja myös sen muutoksen määrittäjäksi.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa ilmapiirin ja hyvinvoinnin ohella käsitellyistä kokonaisuuksista (tarpeet, motivaatio, ikä, kokemus) löytyi yhteys käytettyyn malliin. Myös tulokset olivat ymmärrettäviä niiden avulla. Tulokset

osoittivat useiden ilmapiiriulottuvuuksien ja -muuttujien yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksessa pystyttiin kuitenkin tarkentamaan niitä tilanteita, joissa riippuvuudet esiintyivät heikommin tai vahvemmin. Esimerkkeinä voidaan mainita palkitseminen ja työyhteisön sosiaalinen vuorovaikutus, joiden yhteys hyvinvointiin oli sidoksissa psykososiaalisen työympäristön tyyppiin. Tämä on palautettavissa kysymykseen erilaisten työn ominaisuuksien kyvystä täyttää yksilön monimuotoisia tarpeita.

Teorian mukaan oli myös perusteltua erottaa työntekijän ikä ja kokemus toisistaan, mihin kytkeytyy myös elämänkaaren ja uravaiheiden näkökulmat. Tulokset osoittivat tämän erottelun hedelmälliseksi. Sairauspoissaolojen ja ilmapiirin yhteyden ei odotettu aikaisemman tiedon perusteella olevan selkeä. Sairauspoissaolojen jakaminen eri tyyppeihin paljasti kuitenkin ilmapiirin ja poissaolojen muutoksien riippuvuuksia.

Tutkimuksen yhtenä teemana oli muutos ja siihen vaikuttaminen. Toimintaympäristön kuvauksen yhteydessä osoitettiin kohdeorganisaation sisäisten tapahtumien jättäneen mittavissa olleita jälkiä tutkimusta edeltäneeseen ajanjaksoon. Nyt saadut tulokset vahvistivat edelleen työyhteisön oman kehittämistoiminnan merkitystä työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin muovaajana. Menetelmien näkökulmasta tuloksiin voi olla tyytyväinen, koska käytetty 'muutosteoria' oli toimiva ja muutoksia ja niiden seurauksia voitiin tutkia yksinkertaisella tavalla.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sisäisen ja ulkoisen luotettavuuden näkökulmista. Sisäisessä luotettavuudessa on kysymys käsitteiden validiudesta eli siitä, missä määrin käsitteet mittavat tutkittavia ilmiöitä. Sisäiseen luotettavuuteen kuuluu myös reliabiliteetti. Tällöin kysytään, missä määrin mittarit antavat toistuvasti samoja tuloksia. Reliaabeli mittari ei takaa validiutta, joka puolestaan edellyttää mittarin reliabiliteettia. Ulkoisessa luotettavuudessa on kysymys tulosten yleistettävyydestä (Uusitalo 1998, 84–85; Blackburn 1986, 127–128).

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä olivat ilmapiiri ja hyvinvointi. Hyvinvointia mitattiin stressin kokemisella ja sairauspoissaoloilla. Näistä sairauspoissaolojen määrä olisi periaatteessa ollut tarkistettavissa, käytännössä ei. Tutkimuksessa on jo aikaisemmin osoitettu, kuinka sairauspoissaoloja voitiin mitata luotettavasti vastaajan oman arvioinnin avulla (ks. kohta 5.3.3). Stressin kokeminen on subjektiivista, mutta sen mittaamiseksi on sovittuja, toimivaksi havaittuja tapoja, joita myös tässä tutkimuksessa käytettiin. Muodostetun stressi-indikaattorin sisäinen johdonmukaisuus oli alfa-kertoimien mukaan hyvä. Ilmapiirin käsitteelle ei löydy empiiristä kriteeriä, johon käsitettä voitaisiin verrata. Yksilön havainnot ja tulkinnat työympäristöstään ovat vain hänen ajatuksiaan, joilla on kuitenkin ohjaavaa vaikutusta yksilön käyttäytymiseen. Protagoraan (Platon 1999, 275, 411) paljon siteerattu ajatus ”ihminen on kaiken mitta, ” (”eli se, mikä näyttää jostakusta olevan totta, on totta hänelle”) pätee tässä yhteydessä. Ilmapiirin käsitteen validiutta voidaan arvioida myös sen mukaan, miten ilmapiiriä koskevat mittaukset tuottivat teorian ja aikaisempien tutki-

musten mukaista tietoa. Validiutta voidaan näillä perusteilla pitää hyvänä, koska tämän tutkimuksen ilmapiiriulottuvuudet vastasivat yleisesti esitettyjä keskeisiä ilmapiirin ydinulottuvuuksia. Ilmapiiriulottuvuuksia kuvanneiden summamuuttujien sisäinen johdonmukaisuus, jo aikaisemmin mainittuja poikkeuksia lukuun ottamatta, oli alfa-kertoimilla mitattuna hyvä.

Koska tutkimus ei perustunut otantaan, ei tuloksia voida tilastollisen tutkimuksen mielessä yleistää mihinkään perusjoukkoon. Aineiston analysointitapoja esiteltäessä (ks. kohta 5.5) pohdittiin myös tulosten yleistettävyyden ongelmaa tehtäessä kokonaistutkimusta tai näytteeseen perustuvaa tutkimusta. Tätä tutkimusta ei pidetä merkityksettömänä vastaavanlaisille organisaatioille ja toimintaympäristöille. Käsitellessään laadullista tutkimusta Alasuutari (1999, 251) toteaa, että sen yhteydessä ei pitäisi puhua yleistämisestä vaan pitäisi eritellä sitä, miten tutkija osoittaa analyysin kertovan muusta kuin vain aineistostaan. Hän puhuu suhteuttamisesta. Vaikka käsillä oleva tutkimus ei ole laadullinen, Alasuutarin ajatusta voi soveltaa myös tähän tutkimukseen, puhutaanpa sitten yleistämisestä tai suhteuttamisesta. Tutkimuksen johdanto-osassa kuvattiin julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon sekä myöhemmin kohdeorganisaation kehityspolkuja. Laajemman toimintaympäristön muutos on vaikuttanut myös kohdeorganisaatioon ja muihin vastaaviin palveluntuottajiin samankaltaisten rakenteita ja prosesseja, mikä ei kuitenkaan tarkoita organisaatioiden olemassaolun häviämistä. Yhtäläisyys oikeutta kuitenkin odottamaan tämän tutkimuksen tuloksien soveltuvuutta vastaavanlaisiin toimintaympäristöihin. Sosiaali- ja terveyspalvelut pitävät myös sisällään hyvin monentyyppisiä tehtäviä, jolloin tuloksilla voi olla yleisempääkin käyttöä. Lisäksi on muistettava, että teoria- ja tutkimustietoon perustunut ilmapiiritekijöiden ja hyvinvoinnin yhteyksien kuvaus oli yleismalli. Siksi voi ajatella ainakin poikkileikkaustarkastelun tuloksia voitavan käyttää myös muualla työelämässä.

Tuloksista käytäntöön

Tutkimuksesta nousevia päätelmiä ja ehdotuksia käsitellään menetelmää, tuloksia ja jatkotutkimuksia koskevana. Menetelmä käsitetään tässä ilmapiirikyselyn tietojen hankinta- ja hyödyntämisprosessiksi, jonka arviointi kytkeytyy kysymykseen muutoksen mahdollisuudesta. Mittareita, mallia ja muutoksen tutkimisen menetelmää arvioitiin jo aiemmin tässä luvussa. Näiden tarkastelujen perusteella voidaan todeta ilmapiirimittariston toimivan kohtuullisen hyvin ja riittävän jo sellaisenaan työyhteisöjen ilmapiirin mittauksen välineeksi. Ilmapiirimittaristoa voitaisiin kuitenkin kehittää edelleen jo aikaisemmin todetuilla tavoilla.

Tutkimus auttaa vastaamaan myös ilmapiirikyselyn suorittamista käytännössä koskeviin kysymyksiin. Ilmapiirimittauksen yhteydessä on usein kysytty, miksi vastattaville ei esitetä vain kutakin ydinulottuvuutta parhaiten kuvaavaa kysymystä. Ilmapiirikyselyn tuloksia hyödynnetään kohdeorganisaatiossa pääasiassa kahdella tavalla. Ensiksikin kohdeorganisaation ja koko kaupunkiorganisaation poliittinen ja virkamiesjohto saa käsityksen sosiaali- ja terveyspalvelukeskuksen henkilöstön tilasta ja sen kehittymisestä kahden indikaattorin (il-

mapiiri ja stressi) keskiarvoilla ilmaistuna. Tästä tulokorttinäkökulmasta vertaillaan myös erilaisten tulos- ja toimintayksikköjen sekä tehtävä- ja palvelukonaisuuksien ilmapiiriä ja stressiä. Tuloksia voitaisiin verrata myös vastaavanlaisten organisaatioiden tuloksiin, mikäli näillä olisi käytössä sama mittaristo. Tulokset ilmoitetaan säännönmukaisessa raportointijärjestelmässä tasapainotetun tulokortin muiden mittareiden kanssa. Useista osioista muodostuvan summamittarin oikealla käytöllä voidaan lisätä operationalisoinnin validiutta ja mittauksen reliabiliteettia (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 101). Toisena käyttötarkoituksena ilmapiirimittauksen tuloksilla on toimia työyhteisöjen sisäisen kehittämistoiminnan välineenä. Kysymysten kattavuus ja monipuolisuus mahdollistavat työyhteisöjen arkeen liittyvien erilaisten asioiden nostamisen keskustelun, arvioinnin, kehittämistoimenpiteiden ja seurannan kohteiksi. Viime kädessä työyhteisöjen kehittäminen tähtää tulokselliseen toimintaan ja palveluun sekä työntekijöiden aikaansaannoskyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Toinen ilmapiirimittauksen yhteydessä esitetty kysymys koskee mittaus-ten tiheyttä. On kysytty, miksi ilmapiirikyselyä ei voitaisi tehdä harvemmin, esimerkiksi vain joka toinen vuosi. Kohdeorganisaatiossa mittaukset on tehty vuosittain. Harvempaa käytäntöä on puollettu henkilöstön ”säästämisellä” ja myös vastaamisen oppimisvaikutuksen (ks. esim. Blackburn 1986, 129) ehkäisemisellä. Oppimisvaikutusta vastaan ilmapiirimittauksessa puhuu se, että samankin työyhteisön indikaattorit voivat vaihdella tilanteesta toiseen, ja tälle vaihtelulle löytyy usein selitys. Vahva perustelu vuosittaiselle mittaamiselle on jatkuva kehittämisprosessin ylläpito (ks. myös Ojala 1997, 222). Kohdeorganisaatiossa lukuisat työyhteisöt eivät olleet omaksuneet ilmapiirimittauksen hyödyntämistä samalla aikataululla. Vuosittainen mittaus mahdollistaa hitaampienkin työyhteisöjen mukaan pääsyn, ja se on tarpeellista myös ajatellen henkilöstön vaihtuvuutta. Kaplanin ja Nortonin (1996, 252–255) suosittama tulokortin eri mittareiden arvojen korreloiminen vaatii myös runsaita havaintoja. Työyhteisöjen ilmapiiriä ja työntekijöiden hyvinvointia kuvaavien tietojen ajallinen kattavuus lisää mahdollisuuksia tarkastella näiden ilmiöiden yhteyttä ja kehittymistä suhteessa asiakkaiden käsityksiä, taloudellisuutta ja tuottavuutta sekä jossakin tapauksissa myös vaikuttavuutta kuvaaviin mittareihin. Organisaation sisäisten ”datapankkien” luomisessa tulisikin huomioida aineistojen yhteiskäytön mahdollisuus aggregaattitasolla. Tutkimuksen käytännön tarkastelukehityksen, tasapainotetun tulokortin, yksi tehtävä on toimia oppimisen ja kehittymisen välineenä. Osoitus ilmapiirikyselyjen hyödyntämisestä myös näin, ja erilaisten yhteyksien löytyminen edistävät osaltaan motivaatiota, oppimista ja kehittymistä.

Vuosittaiseen ilmapiirikyselyyn voitaisiin liittää ilmapiiriä ja stressiä sekä sairauspoissaoloja mittaavien vakiokysymysten lisäksi kunakin vuonna joitakin lisäkysymyksiä. Näin voitaisiin kartoittaa esimerkiksi henkilöstöstrategiasta nousevan kehittämiskohteen tilaa yhtenä vuotena ja seurata käynnistettyjen toimenpiteiden vaikutusta jonakin myöhempänä vuotena. Strategisesti tärkeät teemat voitaisiin limittää vuosittain mitattaviksi. Menettely saattaisi houkuttaa

vastaamaan entistä paremmin, ja se rikastaisi myös työyhteisöjen kehittämistoimintaa. Varsinkin suuressa organisaatiossa, jossa kaikille työntekijöille halutaan antaa vastaamisen ja vaikuttamisen mahdollisuus, kyselyjen organisoiminen ei ole vähäpätöinen asia huolimatta sähköisten tiedonkeruuvälineiden mahdollisuuksista. Tietojen samanaikainen kerääminen tulee erillistä keräämistä edullisemmaksi, ja samoja taustatietoja voidaan usein käyttää myös aggregaattiaineistoissa. Luottamuksellisuuden säilyttäminen on tärkeää kaikissa tietojen keruun ja analysoinnin vaiheissa. Erityisesti luottamuksellisuutta on korostettava monipuolisesti asioita ja taustamuuttujia sisältävien aineistojen yhteydessä, vaikka jokainen vastaakin anonymisti. Tunnistamisen pelko on yksi syy jättää vastaamatta johonkin tai joihinkin ikää, työkokemusta, asemaa tai sukupuolta mittaaviin kysymyksiin.

Tutkimusten tulosten mukaan kohdeorganisaation ilmapiiri ja stressitaso olivat kehittyneet epäedulliseen suuntaan (liite 15). Muita ilmapiiriulottuvuuksia selvästi epäsuotuisammin oli kehittynyt palkitseminen. Myös työn kuormittavuuden ja tasapuolisuuden negatiivinen suunta oli selkeämpi kuin työyhteisön vuorovaikutuksen, esimiestoiminnan, tulostietoisuuden ja työn kehittävyiden ilmapiiriulottuvuuksien. Verrattaessa näitä tuloksia kohdeorganisaation henkilöstöpolitiikan tavoitteisiin (ks. kohta 5.1.2) oikeudenmukaisen ja kannustavan palkkauksen kehittämisessä ja palkitsemisessä ei henkilöstön käsitysten mukaan oltu edistytty. Tavoitteet tasa-arvoisista työyhteisöistä ja laadukkaasta henkilöstösuunnittelusta ovat toteutuneet myös vajavaisesti, mihin viittaa tasapuolisuuden ilmapiiriulottuvuuden kehitys. Tasapuolisuuteen kuului työntekijöiden keskeinen tasa-arvoisuus sekä työnjaon oikeudenmukaisuus ja toimivuus. Jotakin henkilöstöpolitiikan periaatteiden toteutumisesta käytännössä kertoivat myös tulokset, joiden mukaan erityisesti stressin lisääntymiseen liittyi mielipiteen ilmaisun vapauden, ongelmien käsittelyn avoimuuden, tiedon kulun, työntekijöiden keskinäisen luottamuksen ja työyhteisön työmoraaalin negatiivinen kehitys. Kuormittavuuden epäedullinen kehitys on myös yhdistettävissä henkilöstön määrän kehityksen pysähtymiseen sekä palvelutarpeen kasvuun tutkimuksen kattamana ajanjaksona (ks. kohta 5.1).

Huolimatta ilmapiirin yleisestä heikkenemisestä, myönteistä olivat työntekijöiden hyvät arvioinnit työn kehittävydestä sekä sen vain lievistä heikkenemisestä. Kehityskeskusteluista oli myös tullut vakiintunut käytäntö. Kehittävä työ tukee henkilöstöpolitiikan yhtä peruspilaria, aloitteellisuutta ja luovuutta. Henkilöstön hyvinvoinnista on huolehdittu mm. tyky-toiminnalla, joka varsinkin alkuvaiheessa on ollut liikuntapainotteista. Tämän tutkimuksen tulosten ydinsanomana mukaan kehittämisen kohteeksi on otettava myös hyvinvointiin yhteydessä olevat työyhteisön ilmapiiri ja ilmapiiritekijät. Avainsanat organisaation ja työntekijöiden tulevaisuudessa selviytymisen kannalta näyttävät tulosten mukaan olevan oikeanlainen resursointi, kehittävä työ, tasapuolinen kohtelu ja toimiva palkitseminen. Minkään tekijän parantaminen yksinään ei kuitenkaan ole riittävä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Lähivuosina työmarkkinoilta ja myös julkisista sosiaali- ja terveyspalveluista poistuu huomattavat määrät työvoimaa samalla, kun hoiva- ja hoitoalan palvelujen tarve

kasvaa (Varautuminen suurten ikäluokkien aiheuttamiin työmarkkinamuutoksiin 2002). Myös työn vaatimukset muuttuvat, kuten tutkimuksen johdanto-osassa toimintaympäristön kuvauksen yhteydessä todettiin. Varsinkin nuoret odottavat työltään ominaisuuksia, jotka suurelta osin sisältyvät tämän tutkimuksen työn kehittävyydeksi nimettyyn ilmapiiriulottuvuuteen (Rainio 2003). Seuraavassa tarkastellaan tulosten valossa, mihin seikkoihin organisaatiossa ja työyhteisöissä tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi sekä uusien työntekijöiden saannin ja pysyvyyden turvaamiseksi.

Työntekijöiden hyvinvointia voidaan parhaiten ylläpitää ja edistää pitämällä työyhteisön ilmapiiri mahdollisimman hyvänä. Ilmapiirin jonkin osatekijän pääseminen huonoksi johtaa helposti työyhteisön kierteseen, jossa negatiivisuus yleistyy muihin tekijöihin ja johtaa hyvinvoinnin heikkenemiseen. Alhaalta voidaan nousta ylös, mutta se vaatii aikaa ja työtä. Työyhteisön omalla sisäisellä kehittämistoiminnalla saadaan tuloksia, mutta tämä vaatii myös esimiehen aktiivisuutta ja kykyä motivoida henkilöstöä. Vaikka riittävä resursointi on työntekijöiden hyvinvoinnin yksi edellytys, tarvitaan muutakin. Työn kehittävyyteen, työntekijöiden mahdollisuuksiin käyttää osaamistaan, oppia ja kehittyä, on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tärkeää on kuulla työntekijöiden omia näkemyksiä, jotka esimerkiksi kehityskeskusteluissa voidaan sovittaa työn vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Tasapuolisuuden, toimivan ja oikeudenmukaisen työnjaon toteutuminen sekä työntekijöiden arvostaminen tasavertaisina yhteistyökumppaneina luo perustaa työn kehittäväksi kokemiselle. Esimiestä on verrattu valmentajaan. Hyvä esimies antaa alaisilleen tasapuolisesti ”peli aikaa”. Tähän sisältyy mahdollisuus saada vastuuta, kokea onnistumista ja joskus epäonnistumista, käyttää ja kehittää tietojansa ja taitojaan, mutta myös mahdollisuus tuntea työnsä tuloksia, saada arvostusta ja rakentavaa palautetta. Työn kehittävyyttä ja jaksamista työssä edistää myös työnantajan järjestämä ja omaehtoinen koulutus, jota tulisi tukea.

Työyhteisön hyvä vuorovaikutus ja tuki ovat myös työntekijöiden hyvinvoinnin edistäjiä. Yhä useammat organisaatiot ovat nostaneet esille toimintansa eettisyyden. Eettisyys myös työyhteisöissä tulisi ottaa nykyistä enemmän keskustelun kohteeksi. Tähän liittyy kysymys ei ainoastaan esimiesten, vaan myös alaisten ja työtovereiden ihmiskäsityksistä. Tulokorttien ja -mittareiden aikana katse suuntautuu helposti vain suoritukseen, siihen mitä teet, mutta ei siihen, minkälainen olet. Velasques (1992, 27) on viitannut samaan asiaan, joskin yleisemmällä ihmisen tekemisen ja olemisen tasolla. Tämän tutkimuksen tehtäviin ei kuulu normien antaminen eettisissä asioissa. Tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta koskevien tulosten perusteella työelämässä ja työyhteisöissä voitaisiin kuitenkin pohtia ja konkreettistaa Kantin (1938, 47) ohjetta: ”toimi niin, että käytät ihmisyyttä sekä itsessäsi että toisissa aina samalla tarkoituksena eikä koskaan pelkkänä välineenä”.

Tutkimus antaa aihetta käsitellä myös ikäjohtamista, jonka esille ottaminen on ymmärrettävää mm. työelämässä ja työvoiman ikärakenteessa tapahtuneen ja tapahtuvien muutosten vuoksi. Viime kädessä hyvää ikäjohtamista –

mikäli siitä on erikseen puhuttava – on johtaminen, joka kykenee sovittamaan yhteen työntekijöiden yksilölliset resurssit ja tarpeet sekä organisaation ja työn vaatimukset. Tämän tutkimuksen valossa iän rinnalle tulisi nostaa työtehtävissä hankittu kokemus, mikä ei ole yhtä suoraan havaittavissa kuten ikä on. Ikä ei välttämättä korreloi työtehtävissä vietettyjen työvuosien kanssa. ”Kokemusjohtamisessa” tulisi ottaa huomioon sekä yksilö- että organisaatiotasolla työntekijöiden työtehtävissään viettämät vuodet, niissä hankitut kokemukset subjektiivisine tulkintoineen. Tulokset osoittivat, että kehittävällä työllä, ”leipääntymisen” ehkäisemisellä, edistetään työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimuksessa ei pystytty luokittelun karkeuden vuoksi saamaan tarkkaa kuvaa siitä, missä vaiheessa tehtäväuraa työn myönteiset ja kielteiset vaikutukset työntekijän hyvinvointiin olivat suurimmillaan ja pienimmillään. Työn kehittävyden turvaaminen kannattaa kuitenkin aloittaa mahdollisimman varhain, ja sitä on tarkistettava työvuosien karttuessa sekä elämän ja uran eri vaiheissa. Samaan suuntaa työn yksilöllisen kehittävyden kanssa vaikuttavat myös työyhteisöjen sisäiset kehittämisprosessit, joille on kuitenkin luotava edellytykset. Tulosten mukaan sekä negatiivisuudella että positiivisuudella oli taipumusta kasautua. Tämä näkyi mm. siten, että ilmapiirimittauksen mukaan hyvin toimineissa työyhteisöissä osattiin käyttää paremmin asiantuntija-apua kuin huonommin toimineissa ja kipeimmin avun tarpeessa olleissa työyhteisöissä. Organisaatiossa tulee olla menettelytavat ilmapiirimittauksissa heikoimmin menestyneiden työyhteisöjen havaitsemiseksi ja avun suuntaamiseksi näille. Todennäköisesti positiivisen kehityskulun aloittamiseen tarvitaan ilmapiirikartoitusta syvällisempää analyysia työyhteisön tilasta sekä työyhteisön ulkopuolista apua.

Tutkimus osoitti hyvinvoinnin keskeisten ilmapiiritehtävien vaihtelua sosiaali- ja terveystalvorganisaation tehtäväalueiden välillä. Työn rasittavuus, epätyytyttävä palkitsevuus ja tasapuolisuus, työn heikko kehittävyys sekä hyvinvoinnin ongelmat näyttivät kasautuneen yksille tehtäväalueille ja edellä mainittujen seikkojen suhteen parempi tilanne toisille tehtäväalueille. Tutkimustulosten mukaan työyhteisö, työorganisaatio ja työnantaja voivat vaikuttaa moniin hyvinvointia ylläpitäviin ja edistäviin tekijöihin hyvän työn, hyvän työyhteisön ja hyvän työpaikan luomiseksi. Näiden lisäksi tarvitaan toimenpiteitä laajemman toimintaympäristön ja yhteiskunnan taholta, jotta työntekijät jaksavat nyt ja tulevaisuudessa. Sosiaali- ja terveystalvurja koskevia myönteisiä merkkejä onkin näkyvissä. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä Terveys 2015 – kansanterveysohjelmasta (2001) esitetään tehostettavaksi henkilöstön jaksamisen tukemista. Kansallisen sosiaalialan kehittämisohjelman väliraportissa (2003) esitetään henkilöstön jaksamista tukeviksi keinoiksi mm. työolosuhteiden, henkilöstöpolitiikan, johtamisen, palkkauksen ja ammattitaidon kehittämistä sekä työntekijämäärän riittävää mitoittamista. Kunnallinen työmarkkinailaitos on yleiskirjeellään (9/2003) esittänyt kunta-alalle hyväksytyt strategian ja suosituksen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Työympäristön ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyksiä tutkitaan laajasti sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Tämä tutkimus on osaltaan kerrannut saatua tuloksia, mutta se on myös osoittanut, että käytännön työelämässä to-

teutetulla suhteellisen yksinkertaisella menetelmällä on tieteellistä perustaa. Ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutosta sekä työyhteisön kehittämisprosessin vaikuttavuutta käsitellyt osuus kattoi näitä alueita koskevaa tutkimusvajetta. Tutkimuksen tulosten mukaan kehittäminen kannattaa ja myönteinen muutos on mahdollista. Näistä aiheista tarvittaisiin kuitenkin menetelmällisesti kehittyneempää sekä syvempää jatkotutkimusta. Tämä tutkimus löysi erilaisten ilmiöiden välisiä yhteyksiä hyvin. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, mikä on paljon ja mikä vähän, esimerkiksi stressiä, ja mistä määrästä ja milloin se alkaa vaikuttaa. Osittain tähän on syynä käytetty analyysimenetelmä. Koska myös yksilölliset erot ja subjektiiviset kokemukset vaikuttavat, muutoksen tutkimuksessa tulisi voida käyttää yksilötason aineistoja. Tässä, kuten jo aikaisemmin mainittiin, on omat ongelmansa.

Kuten käsillä olevassa tutkimuksessakin tehtiin, työssä koettua stressiä tarkastellaan yleensä irrallaan muusta elämästä. Todellisuudessa yksilöön ja hänen havaintoihinsa ja kokemuksiinsa vaikuttavat monet tekijät. Työelämä ja ihmisten arki ovat kiistatta objektiivisesti tarkasteltuina muuttuneet, mutta eivät pelkästään negatiivisesti. Nyt työssä olevat vanhimmat työntekijät ovat kokeneet elämänsä ja työuransa aikana suuria muutoksia. Yksilön arjen tehtävien helpottumiseen liittyvästä ajasta kilpailevat monet vapaa-ajan aktiviteetit. On myös uskallettava kysyä, missä määrin näistä on katoamassa autonomia, milloin ne muuttuvat hyvinvointia vastaan kääntyväksi pakkosuoritukseksi. Tämä tutkimus osoitti, että stressin lisääntymistä koettiin erityisesti silloin, kun keskimääräistä paremmasta lähtötilanteesta koettiin heikentymistä. Tulos saattaa liittyä myös jollakin tavoin työn, vapaa-ajan, 'ajan hengen' ja hyvinvoinnin ilmiöalueeseen, jotka tulisi voida tutkia kokonaisuutena.

Tutkimuksen käytännön lähtökohtien mukaisesti jatkotutkimuksen tarvetta on ajateltu vielä erikseen ilmapiirimittauksen ja sen hyödyntämisen näkökulmasta. Laadittaessa tutkimusta ohjannutta mallia ei eroteltu työn suorittamista eli sitä, perustuuko työn tulos pääasiassa yksilön vai ryhmän suoritukseen. Kohdeorganisaatiossa tiimityötä oli tietoisesti lisätty. Vuoden 2000 työolobarometrin mukaan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen osalta kyselyyn vastanneista 52 % sanoi työskentelevänsä pääosin ja 38 % osittain ryhmissä. Vastaavat luvut olivat 56 % ja 39 % vuonna 2001. (Työolobarometri 2000; Työolobarometri 2001.) Myös projektimainen ja verkostotyöskentely ovat tavanomaisia työskentelytapoja. Näillä on tavoiteltu parempaa asiakaspalvelua ja tuloksellisuutta, ja parhaimmillaan ne voivat lisätä työn haasteellisuutta ja kehittävyyttä. Tutkimuksen tulosten perusteella osa henkilöstöstä on kokenut työn itsenäisyyden, yhden itsesäätelytekijän, heikkenemistä ja samanaikaista stressin lisääntymistä. Tutkimuksessa ei voitu selvittää, oliko sillä yhteyttä muuttuneisiin työtapoihin. Vaikka ilmapiirikyselyn yhteydessä ei ole mahdollista lisätä olennaisesti kyselyyn sisältyvien muuttujien määrää, pääasiallista työskentelytapaa selvittävän kysymyksen mukaan ottaminen olisi tarpeellista ilmapiirimittariston jatkokehittelyä, ilmapiirin ja hyvinvoinnin suhteiden mallintamista ja ilmapiirimittausten hyödyntämistä ajatellen.

Useissa organisaatioissa, kuten myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, on alettu soveltaa tulospalkkausta, jonka juuret julkisella sektorilla löytyvät 1980-luvun loppupuolelta (Kunnallisen työmarkkinailaitoksen yleiskirje A23/89). Tämän tutkimuksen erityisesti palkitsemista, työn kehittävyttä, kuormittavuutta ja tasapuolisuutta koskeneiden tulosten perusteella tulisi tutkia tulospalkkauksen yhteyttä työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden hyvinvointiin sekä toiminnan ja asiakkaiden kokemaan palvelujen laatuun. Myös tämän ilmiökönaisuuden kehittymistä ajassa tulisi seurata.

Tutkimuksen käytännön lähtökohtaan, tasapainotetun tuloskortin malliin sisältyy ajatus työntekijöiden ja organisaation oppimisesta, kasvusta ja kehitymisestä, mihin liittyy myös työntekijöiden hyvinvoinnin ja asiakkaiden saamien palvelujen turvaaminen ja parantuminen. Vuoden 2001 jälkeen kohdeorganisaatiossa on mitattu ilmapiiriä kahtena vuotena. Vuoden 2003 kyselyn mukaan koko organisaation ilmapiiri oli parantunut ja stressi vähentynyt. Myönteistä muutosta oli tapahtunut useimmissa ilmapiiriulottuvuuksissa, mm. työn kuormittavuudessa, ja huomattavasti oli parantunut ennestäänkin suhteellisen hyvä esimiestoiminta. Organisaation kaikissa työyhteisöissä on juurrutettu kolmen vuoden aikana tasapainotettua mittaristoa, mikä on myös esimerkki työn merkitykselliseksi tekevästä kehittämisprosessista. Myönteisen muutoksen yhteyksiä voitaneen selvittää jatkotutkimuksilla, joihin tosin oman lisänsä tuo syksyn 2003 päätös kohdeorganisaatiossa nopeasti toteutettavasta organisaatiouudistuksesta.

LOPUKSI

”Mielestäni hyvin järjestetty työ, joka pitää arvossa terveyttä s. o. elämää s. o. vuorostaan aikaa, joka taas yksin voi meidät kohoittaa ajatuksen korkeimmalle kehityskannalle, aistillisuuden houkuttuksista erillään pysyvä, iloisen luottavainen, kateudesta ja loukatusta itserakkaudesta vapaa työ on erinomaisesti omiaan voimistamaan terveyttä.”

”Huomatkaamme vielä, että kaikki hajanainen metoditon työ väsyttää, ja että usein syytetään työtä silloin kun työn huono johto on todellinen syyllinen. Puuhien moninaisuus, joista yksikään ei tuota täytetyn työn suomaa iloista rauhaa, se se väsyttää. Sielussa, jonka toiminta on suunnattu eri tahoille, vallitsee eräänlainen tukahduttava rauhattomuus. Keskenäisiksi jääneet työt synnyttävät yhä palautuvan kovin tuskallisen tunteen.”

”Tosin kuuluu hyviin tapoihin osoittaa olevansa sairas liiasta työstä; näyttää myös siltä, ikään kuin olisi se tahdonvoimallamme kunniakasta. Kumminkin lienee myönnettävä, että tällöin olisi todistettava työn yksin olleen syynä väsymykseemme. Todistus on mahdoton. Pitäisi voida tehdä selkoa kaikista väsymyksen syistä: tämä on järjetön vaatimus.”

Jules Payot 1893

SUMMARY

Background

The study originated in a social and health care organization that carried out an organizational climate and stress inquiry every year. In the organization there worked some 2000 permanent workers in 150 work units. About 80 % of them answered the questionnaire in the years 1997–2001. The organization used the balanced scorecard approach (BSC) (Kaplan & Norton 1996), which involves the idea that work climate and the personnel's well-being are correlated with organizational performance and client satisfaction. This correlation had been revealed in some minor studies of the target organization. The results of the climate inquiry should be used as tools in the development of the work units and as indicators for the management. The aim of the study was to analyse the relationships between work climate, well-being and the work units' own development processes. It was recommended that all work units discuss the results, evaluate the positive and negative aspects of work climate and decide on the measures to be taken. The phenomena related to work climate and well-being are also of general interest, because stress, burnout and sickness days have increased in private and public organizations.

Research questions

The study has two parts. The theoretical part of the study discussed the concepts of climate and well-being and studied their connections with organizational performance and well-being. As the empirical study was based on secondary data, the theoretical basis of the questionnaire was evaluated in this part. The empirical part had three central questions. First, was there any connection between the organizational climate and the personnel's well-being? Second, did the change in the work climate correlate with the change in the personnel's well-being? The third main question was whether there was any connection between the change in the climate, the change in the personnel's well-being and the work units' own development processes that used the results of the climate measurement as tools.

Methods

A model was built from the theoretical frames of reference studied. The model connected the climate dimensions with well-being. The climate was expected to have an effect on the organization's performance and quality of services. The model was mainly based on the job characteristics model (Hackman & Oldham 1980) and the work demand/autonomy model (Karasek & Theorell 1990). The impact of the external environment was seen in the same way as, for example, in the models of Kopelman, Brief & Guzzo (1990) and Kalimo (1987). The climate was defined as a person's perceptions of his/her work environment. The

climate can change in social interaction. Well-being was measured by self-evaluated sickness days and stress symptoms.

The data were collected using a questionnaire owned by the development company Efektia Oy. The company gave the permission to use the questionnaire in this study. Similarly, the Centre for Social and Health Services of the City of Jyväskylä gave the permission to use the data. First, a factor analysis (Oblimin rotation) was conducted on all the data from 1997 to 2001. Every year the data revealed the same seven climate factors, namely, interaction in the work unit, the superior's functioning, work load, opportunity to develop at work, rewards, awareness of aims and equality. The factors were quite similar to the core dimensions of organizational climate established in several theories. The factors could be well placed in the model that was used in the cross-sectional study of the 2001 data and in the longitudinal analysis of the change from 1997 to 2001.

The cross-sectional analysis was made using individual level data from 2001. When analyzing the change from 1997 to 2001, aggregated work unit data were used. The principle was to apply as simple methods as possible to solve the problems. Often the results were confirmed using two procedures. Common statistical methods such as correlations, factor analysis, regression analysis, analysis of variance, t-test, chi-test and the elaboration of the relationships of variables were used.

Results

The work climate and the personnel's well-being correlated, and the opportunity to develop at work decreased stress and sickness days more clearly than lightened work load. Support from superiors and co-workers, rewards and the feeling of equality also had a positive effect. The effects of the latter three factors varied depending on the four types of psychosocial work environment (work load/opportunity to develop). For example, rewards had no correlation with well-being in the optimal work environment in which the work load was not heavy but the opportunity to develop was good. The superior's functioning correlated with well-being in every type of environment. The feeling of equality (which is near the concept of justice) and sickness days had a clear connection. Age was not as clearly connected with the climate and well-being as work years. The person's position in the hierarchy, but not the sex, was connected with experiences of the climate and well-being. At the top of the hierarchy the climate and well-being were rated good. The results showed that work environment and climate variables determine much of the well-being of the employees.

The correlation between climate change and change in well-being was studied using aggregated data (work unit level) from 1997 to 2001. When the climate changed, also well-being changed. The correlation was clear between the change in climate and the change in stress, but there was also a connection between climate change and change in only a certain type of sickness days. When a good climate worsened, all climate factors took a negative turn. It was

possible for a bad climate to improve, although work load stayed heavy and unsatisfying rewards did not change. The development was made possible by other climate factors such as the superior's functioning and interaction in the work group. The effects on the well-being of the staff may appear with a delay.

The work units' own development processes had an effect on the climate and well-being. Especially the role of the superior was important. If the superiors did not believe in the usefulness of the climate measurement, they had more often problems with their own superiors and stress as well as more sickness days than the superiors who believed in it. The personnel working under the first type of superiors had more often problems with the climate and well-being than the personnel working under the latter type of superiors. The work units that had proceeded with the development process between 1997 and 2001 were more likely to have a positive change in the work climate and the personnel's well-being than work units that had not started this process at all or had made little progress with it. The employees' beliefs in future were more optimistic when their work unit had had a positive change in the climate and well-being than in the opposite case. The results showed that a positive change was possible and the development was beneficial.

The present study supported the results of earlier research which have shown the relationship between the psychosocial work environment and well-being. The study shed light on the processes of change and the effects of the work units' own development. The study was rooted in the practice of using a questionnaire as a matter of routine. The study showed that quite a simple method had a theoretical basis. The questionnaire should, however, be revised and more specific tools should be used in the crisis work units. The basic models were originally designed for individuals and, therefore, the work type (individual/team) should be controlled in the questionnaire. The study produced information on developing the climate and well-being. Further longitudinal research is needed, for example, to examine the effects of payment by results on the climate and the personnel's well-being. The target organization has implanted the BSC (Kaplan & Norton 1996) in every unit since the year 2000. The climate and well-being measurement in 2003 showed a positive change. Could the use of the BSC in the work units have helped to make work more meaningful and developing and thus have a positive effect on the climate, well-being and effectiveness in the organization as it was predicted?

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1991. *Cultural Change in a Business Enterprise. Studying a Major Organizational Change and Its Impact on Culture*. Helsinki: Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A:80.
- Aaltonen, E. 1992. *Tulosjohtaminen kunnan sosiaalihuollossa. Tutkimus tulosjohtamisen soveltamisen mahdollisuuksista kunnan sosiaalihuollossa*. Helsinki: Sosiaaliturvan Keskusliitto.
- Aaltonen, E. & Luomahaara, J. 1996. *Muutosjohtaminen palvelujen rakenne-muutoksessa*. Teoksessa R. Viialainen, J. Lehto (toim.) *Sosiaali- ja terveyspalvelujen rakennemuutos. Laitoshoidon vähentämisestä avopalvelujen kehittämiseen*. Stakes raportteja 192. Helsinki: Stakes, 307–323.
- Aburdene, P. & Naisbitt, J. 1993. *Megatrends for Women*. London: Century.
- Aitta, U. 2000. *Työkuormitukseen ja työn hallintaan liittyvät ongelmat ylempien toimihenkilöiden työssä*. Teoksessa N. Järnefelt & A-M. Lehto (toim.) *Jaksaen ja joutaen*. Helsinki: Tilastokeskus, tutkimuksia 230, 147–158.
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2000. *Hypoteettisesta universumista ja tilastollisista yhteyksistä johtolankoina*. *Sociologia*, 2/2000, 151–154.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1995. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Allardt, E. 1999. *Filosofinen ja sosiologinen hyvää elämää koskeva keskustelu terveystutkimuksen kannalta*. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 36, 203–212.
- Alvesson, M. 1987. *Organization Theory and Technocratic Consciousness. Rationality, Ideology and Quality of Work*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. 1989. *The Culture Perspective on Organizations: Instrumental Values and Basic Features of Culture*. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5. No 2, 123–136.
- Ansoff, H. I. 1981. *Strateginen johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Argyris, C. 1964. *Integrating the individual and the organisation*. New York: John Wiley & Sons.
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. 1985. *Action Science. Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. 2001. *Paradigms in Organizational Change. Change Agent and Change. Target Perspectives*. Teoksessa R. T. Golembiewski (ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker, 631–658.
- Aro, S. & Liukko, M. 1993. *Väestövastuisen perusterveydenhuollon kokeilut 1989–1992: mikä muuttui?* Stakes raportteja 105. Helsinki: Stakes.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J. & Nolen-Hoeksema, S. 2000. *Hilgard's Introduction to Psychology*. 13. painos. Fort Worth: HarcourtCollege Publishers.

- Auster, C. J. 1996. *The Sociology of Work. Concepts and Cases*. Thousands Oaks: Pine Forge Press.
- Baltes, P.B., Staudinger, U. M., Maercker, A. & Smith, J. 1995. *Psychology & Aging*, 10, 2, 155–166.
- Barnhart, C.L. (ed.) 1947. *The American College Dictionary 1947*. New York: Random House.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. 1996. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 464–482.
- Blackburn, R. S., 1987. Experimental design in organizational settings. Teoksessa J. W. Lorsch (ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 126–139.
- Borgatta, E. F. & Jackson, D. J. (eds.) 1980. *Aggregate Data. Analysis and Interpretation*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Bourdieu, P. 1985. Sosiologian kysymyksiä. Suom. J. P. Roos. Jyväskylä: Gummerus.
- Bridger, H. 1979. The Increasing Relevance of Group Processes and Changing Values for Understanding and Coping with Stress at Work. Teoksessa C. L. Cooper & R. Payne (eds.) *Stress at Work*. Chichester: John Wileys & Sons, 241–256.
- Buckley, W. 1967. *Sociology and modern systems theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Buddeberg-Fischer B., Klaghofer R., Leuthold A. & Buddeberg C. 2000. School climate and psychological symptoms - correlations between school stress, sense of coherence and physical-psychological impairment in high school students. Abstract. *Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie* 2000, 50, 5, 222–229.
- Burke, W. W., Church, A. H. & Waclawski, J. 1993. What Do OD Practitioners Know About Managing Change? *Leadership and Organization Development Journal*, 14, 6. Abstract.
- Burke, R. J. & Richardsen, A. M. 2001. Psychological Burnout in Organizations. Research and Intervention. Teoksessa R. T. Golembiewski (ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker, 327–363.
- Carayon, P. & Zijlstra, F. 1999. Relationship between job control, work pressure and strain: studies in the USA and in The Netherlands. *Work and Stress*, 13, 1, 32–48.
- Castells, M. 2001. Informationismi ja verkostoyhteiskunta. Epilogi teoksessa P. Himanen *Hakkerietiikka ja informaatioajan henki*. Suom. P. Himanen. Helsinki: WSOY, 137–153.
- Clayton, V. P. & Birren, J. E. The Development of Wisdom across the Life Span: A Reexamination of an Ancient Topic. Teoksessa P. B. Baltes & O. G. Brim, Jr. (eds.) *Life Span Development and Behavior*, Vol. 3. New York: Academic Press, 103–135.
- Coolican, H. 1999. *Research Methods and Statistics in Psychology*. 2. painos. London: Hodder & Stoughton.

- Cooper, C. L. & Marshall, J. 1979. Sources of Managerial Stress. Teoksessa C. L. Cooper & R. Payne (eds.) *Stress at Work*. Chichester: John Wileys & Sons, 81–105.
- Crawford J. O. & Bolas S. M. 1996. Sick building syndrome, work factors and occupational stress. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 22, 4, 243. Abstract.
- Csikszentmihalyi, M. 1975. *Beyond Boredom and Anxiety. The Experience of Play in Work and Games*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. 1990. *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. *Finding Flow. The Psychology of Engagement with EverydayLife*. New York: Basic Books.
- Dahlström, E. 1961. Analys av surveymaterial. Teoksessa G. Karlsson (red.) *Sosiologiska metoder*. Stockholm: Svenska bokförlaget.
- Davidkin, K. 1991. Kateus ja kilpailu työyhteisöissä. Teoksessa O. Lindfors, E. Paakkola & K. Pylkkänen (toim.) *Yhteisödynamiikka. Ihminen muuttuvassa työyhteisössä ja kulttuurissa*. Jyväskylä: Atena Kustannus, 61–82.
- Deming, W. E. 1992. *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. 18.painos. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dickson, M. W., Smith, D.B., Grojean, M. W. & Ehrhart, M. 2001. An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *Leadership Quarterly*, 12, 2, 197–217.
- Dufva, J. & Nakari, M. 1988. Terveysviraston työyhteisön kehittämishanke. Loppuraportti. Jyväskylän kaupungin terveystieteiden tutkimuskeskus. Jyväskylä: Jyväskylän kaupungin terveystieteiden tutkimuskeskus, 2A/1988.
- Dunderfelt, T. 1998. *Elämänkaaripsykologia: lapsen kasvusta yksilön henkiseen kehitykseen*. 9.–10. painos. Porvoo: WSOY.
- The EFQM Excellence Model 2001. Suomenkielinen käännös. Brussels: European Foundation for Quality Management, Helsinki: Laatuokeskus.
- Elo, A-L. 2000. Psykkinen kuormitus, haasteet ja kehittymismahdollisuudet työssä. Teoksessa T. Kauppinen, P. Heikkilä, S. Lehtinen, K. Lindström, S. Näyhä, A. Seppälä, J. Toikkanen & A. Tossavainen *Työ ja terveys Suomessa 2000*. Helsinki: Työterveyslaitos, 78–86.
- Elo, A-L. & Leppänen, A. 1987. Psykologiset työn arviointimenetelmät. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.) *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Helsinki: Työterveyslaitos, 168–182.
- Elo, A-L., Leppänen, A., Lindström, K. & Ropponen, T. TSK. 1990. *Miten käytät työstressikyselyä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elovainio, M., Forma, P., Kivimäki, M. Sinervo, T. & Wickström, G. 2001. Työn psykososiaaliset tekijät ja eläkeajatukset sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 38, 186–194.
- Elovainio, M & Kivimäki, M. 2001. The effects of personal need for structure and occupational identity in the role stress process. *Journal of Social Psychology*, 141, 3, 365–378.
- Elovainio, M. & Kivimäki, M. 2002. Sosiaalisten suhteiden oikeudenmukaisuus ja terveys. *Yhteiskuntapolitiikka*, 67, 5, 470–473

- Elovainio, M., Kivimäki, M., Steen, N. & Kalliomäki-Levanto, T. 2000. Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: a multilevel analysis of job control and personality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 2, 269–277.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2002. Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, 92, 1, 105–108.
- Elovainio, M. & Sinervo, T. 1997. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön hyvinvoinnin kehitys. Teoksessa H. Uusitalo & M. Staff (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 1997. Helsinki: Stakes sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus 1997. Raportteja 214.
- Era, P. 1994. Fyysisen toimintakyvyn muutokset vanhetessa. Teoksessa J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. HUUHTANEN, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toimituskunta) Ikääntyminen ja työ. Helsinki: WSOY ja Työterveyslaitos, 43–57.
- Eriksson, R. (toim.) 1995. Taloudellisen ohjauksen vaihtoehtoja. Perusterveydenhuollon tuote-projektin raportti 2. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Erneq, J. M. 1992. Planned and unplanned organizational change. Consequences and implications. Teoksessa D. M. Hosking & N. Anderson (eds.) Organizational change and innovation. Psychological perspectives and practices in Europe. London: Routledge, 276–287.
- Esimiehistä kannustajia. Työyhteisöt parantamaan itse omaa ilmapiiriään. Henkseli, Jyväskylän kaupungin henkilökuntalehti 3/1990.
- Eskelinen, L. Psyykkinen työ- ja toimintakyky. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.) Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Työterveyslaitos, 157–166.
- Etzioni, A. 1965. A Comparative Analysis of Complex Organizations On power, Involvement, and Their Correlate. 3. painos. New York: The Free Press.
- Etzioni, A. 1970. Nykyajan organisaatiot. 2. painos. (suom. S.Randell) Helsinki: Tammi.
- Feldt, T. 1999. Sense of Coherence. Structure, Stability and Health Promoting Role in Working Life. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 158.
- von Fieandt, K., Koskenniemi, M., Lehtovaara, A. & Takala, M. 1965. Psykologian sanasto. Helsinki: Otava.
- Filatov, T. 2001. Ikäjohtaminen jokaisen yrityksen asiaksi. Työministeriön tiedote 20.3.2001. Saatavilla <URL:http://www.mol.fi/tiedotteet/2001032102.html> 27.12.2001.
- Forss, S. 2000. Toimipaikkojen ikäpolitiikka ja henkilöstön työssä viihtyminen. Teoksessa A-M. Lehto & N. Järnefelt (toim.) Jaksan ja joutaan. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, 107–119.
- Forss, S., Karisalmi, S. & Tuuli, P. 2001. Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatukset.

- Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J. & Stough, C. 2001. Occupational stress in universities : staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work and Stress*, 15, 1, 53–72.
- Glisson, C. & Hemmelgarn A. 1998. The effect of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse and Neglect*, 22, 5, 401–421.
- Golembiewski, R. T. 2001.(ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Gorpe, P. 1984. *Organisaatio ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Griffin, M. A. & Neal, A. 2000. Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 3, 347–358.
- Guzley; R. M. 1992. Organizational climate and communication climate. Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5, 4, 379–402.
- Hackman, J. R. 1977. *Work Design*. Teoksessa J. R. Hackman & J. L. Suttle *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*. 2. painos. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, 96–162.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1980. *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hagood, M. J. 1970. The Notion of Hypothetical Universe. Teoksessa D. E. Morrison & R. E. Henkel (eds.) *The Significance Test Controversy – A Reader*. London: Butterworths, 65–78.
- Harrison, R. V. 1979. Person – Environment Fit and Job Stress. Teoksessa C.L. Cooper & R. Payne (eds.) *Stress at Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 175–205.
- Heikkinen, E. & Ruoppila, I. 1994. Johtopäätökset väestön ja yksilöiden vanhenemisen merkityksestä työelämän kannalta. Teoksessa J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toimituskunta) *Ikääntyminen ja työ*. Helsinki: WSOY ja Työterveyslaitos, 102–108.
- Heikkinen, R-L. 1994. Sosiaalinen toimintakyky ja ikä. Teoksessa J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toimituskunta) *Ikääntyminen ja työ*. Helsinki: WSOY ja Työterveyslaitos, 95–101.
- Helin, S. 1996. Henkilöstö palvelujen rakennemuutoksessa. Teoksessa R. Viialainen & J. Lehto (toim.) *Sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutos. Laitoshoidon vähentämisestä avopalvelujen kehittämiseen*. *Stakes raportteja* 192, 245 – 268. Helsinki: Stakes.
- Hemingway, H. & Marmot, M. 1999. Psychosocial factors in the aetiology and prognosis of coronary heart disease: Systematic review of prospective cohort studies. *British Medical Journal* 318, 7196, 1460–1467.
- Henkilöstöhallintoa esimiehille. 1989. 3. painos, Helsinki: Suomen työnantajain keskusliitto.

- Henkilöstökertomus, henkilöstötilinpäätös 2001. Jyväskylän kaupunki, Sosiaali- ja terveystalvvelukeskus.
- Henkilöstötilinpäätös. 1998. Julkisten palvelujen laatustrategia 2. Suomen Kuntaliitto, Valtionvarainministeriö. Helsinki: Edita.
- Henkilöstötilinpäätös 1999. Jyväskylän kaupunki, Sosiaali- ja terveystalvvelukeskus.
- Hermanson, T. 1993. Tavoitteena laatu- palvelut kohtuukustannuksin: yhteen- veto palvelurakenneselvityksistä, Sosiaali- ja terveystalvministeriö, työryh- mämuistio 1993:7. Helsinki: Sosiaali- ja terveystalvministeriö.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1981. Organisaatiokäyttätymisen perusteet. Suom. A. Miettinen. 7. painos. Espoo: Weilin +Göös.
- Hiironniemi, S. 1992. Tuloksellisuuden arviointi. Käsikirja kunnallisille työpai- koille. Helsinki: Suomen Kaupunkiliitto.
- Hildebrant, S. 1991. Quality culture and TQM. Total Quality Management 2, 1, 1-15.
- Himanen, P. 2001. Hakkerietiikka ja informaatioajan henki. Suom. P. Himanen. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayh- tymä Oy.
- Holma, T. 1997. ITE. Menetelmä työyksikön itsearviointiin ja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Holmann, S., Heuer, H. & Smidt, K-H. 2001. Control at work: a generalized re- source factor for the prevention of musculoskeletal symptoms? Work and Stress, 15, 1, 29-39.
- Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, katsauksia 106.
- Honko, L. & Pentikäinen, J. 1970. Kulttuuriantropologia. Porvoo: WSOY.
- Hosking, D. M. & Anderson, N. 1992. Organizing change and innovation. Challenges for European work and Organizational psychology. Teoksessa D. M. Hosking & N. Anderson (eds.) Organizational change and innovati- on. Psychological perspectives and practices in Europe. London: Routled- ge, 1-15.
- Huy, Q. N. 2001. Time, temporal capability, and planned change. The Academy of Management Review, 26, 4, 601-623.
- Hyvää laatu syntyy, kun nauttii työstään. 2000. Laatuviesti. Laadun ja johtami- sen ammattilehti, 16, 5, 20-22.
- Iivari, A., Ruotsalainen, P. & Hämäläinen, H. 2002. Tietoteknologia sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän muutosten tukena. Teoksessa M. Heikkilä & A. Parpo (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2002. Stakes raportteja 268. Helsinki: Stakes, 159-169.
- Ikääntyminen ja työelämä. Eurooppalainen hyvien käytäntöjen ohjeisto. 2000. Eurolink Age. Saatavilla <URL:http://www.eurokinkage.org > 31.12.2001
- Ilmarinen, J. 1998. Työ ja ikääntyminen. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Seniori- teetti voimavarana. Helsinki: Gaudeamuskirja.
- ISO 9000. Saaravilla<URL:http://www.sfs.fi/standard/index.html> 06.07.2002

- Jalava, U. & Virtanen, P. 1995. Moniammatillinen projektitoiminta. Avain hyvinvointipalvelujen tulevaisuuteen. Tampere: Kirjayhtymä.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1996. Laatu, innovaatio ja projekti. Hyvinvointipalvelujen kehittämisen ydinkysymyksiä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- James, L. R., James, L. A. & Ashe, D. K. 1990. The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values. Teoksessa B. Schneider (ed.) Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 40–84.
- Johnson, H. M. 1964. Sociology: a systematic introduction. London: Routledge & Kegan Paul.
- Jones, L. C., Guberski, T. D. & Soeken, K. L. 1999. Nurse practitioners: leadership behaviors and organizational climate. Journal of Professional Nursing: official journal of the American Association of Colleges of Nursing, 6, 6, 327–333.
- Joyce, W. F. & Slocum, J. W. Jr. Strategic Context and Organizational Climate. Teoksessa B. Schneider (ed.) Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 130–150.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Julkisten palvelujen arviointi. 1996. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, valtionvarainministeriö.
- Julkunen, R. 1992. Hyvinvointivaltio käännekohtassa. Tampere: Vastapaino.
- Jurvansuu, S., Seitsamo, J. & Tuuli, P. 2000. Toimipaikan menestyminen, organisaation terveys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa K. Tuomi (toim.) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos, 110–128.
- Jurvansuu, S., Tuuli, P. & Tuomi, K. 2000. Työelämän laatu ja toimipaikkojen menestyminen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Teoksessa K. Tuomi (toim.) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos, 92–109.
- Jurvansuu, S., Vanhala, S., Nykyri, E., Riikonen, E. & Tuomi, K. 2000. Henkilöstöjohtamisen yhteydet toimipaikkojen menestymiseen. Teoksessa K. Tuomi (toim.) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos, 74–91.
- Juuti, P. 1983. Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Helsinki: LTK:n Erityispalvelut Oy.
- Juuti, P. 1987. Työpaikan ilmapiiri. Julkaisussa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Ammattienedistämislaitos, Johtamistaidon opisto, Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia sarja 2. Oitmäki: Aavaranta.
- Juuti, P. 1991. Työ ja elämän laatu. JTO tutkimuksia sarja 5. Oitmäki: Aavaranta.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava. Aavaranta-sarja 18.

- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava. Aavaranta-sarja 38.
- Juuti, P. 1996. Suomalainen elämänlaatu. Tampere: Tammer-Paino. JTO-tutkimuksia sarja 10.
- Juuti, P. 2001a. Johtamispuhe. Juva: PS-kustannus. Aavaranta-sarja no 48.
- Juuti, P. 2001b. Ikäjohtaminen on hyvää ihmisten johtamista. Hyvä ikä. Ikäohjelma 1998–2002 uutislehti 3/2001.
- Jyväskylän sosiaali- ja terveysvirastoja ei yhdistetä. Keskisuomalainen 26.3.1992.
- Järvelä, S. & Laukkanen, M. 2000. Näkökulmia voimavaraistamiseen. Employment Integra –projektien empowerment –teematyöraportti. Employment –julkaisut No 19. Helsinki: Työministeriö.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvisalo, J. 1992. Työterveyteen, terveyteen ja työkykyyn liittyvistä käsitteistä. Julkaisussa Työkykyä ylläpitävä toiminta ja työterveyshuolto, seminaari-raportti Turku 6. - 7.2.1992, Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1992:15, Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, työterveyshuollon neuvottelukunta, 84–113.
- Kahn, R. L. & Antonucci, T. C. 1980. Convoys over the Life Course: Attachment, Roles, and Social Support. Teoksessa P. B. Baltes & O. G. Brim, Jr. (eds.) Life Span Development and Behavior, Vol. 3. New York: Academic Press, 253–286.
- Kainulainen, S., Rintala, T. & Heikkilä, M. 2001. Hyvinvoinnin alueellinen erilaistuminen 1990-luvun Suomessa. Kahtiajakautuva Suomi? –tutkimusprojektin julkaisu. Stakes, tutkimuksia 114. Helsinki: Stakes.
- Kalimo, R. 1987. Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.) Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Työterveyslaitos, 50–72.
- Kalimo, R. & Hakanen, J. 2000. Työuupumus. Julkaisussa T. Kauppinen, P. Heikkilä, S. Lehtinen, K. Lindström, S. Näyhä, A. Seppälä, J. Toikkanen & A. Tossavainen (toim.) Työ ja terveys Suomessa v. 2000. Helsinki: Työterveyslaitos, 119–126.
- Kananoja, A. 1994. Miksi analysoida kehittämistyötä? Teoksessa T. Lindqvist & Rajavaara, M. (toim.) Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8/1994, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 147, 7–9.
- Kandolin, I. & Huuhtanen, P. 2000. Määrälliset joustot, työyhteisö ja hyvinvointi. Teoksessa A-M. Lehto & N. Järnefelt (toim.) Jaksaen ja jousaen. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, 107–119.
- Kangis, P., Gordon, D., Williams, S. 2000. Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. Management Decision, 38, 8, 531–540.
- Kansallinen sosiaalialan kehittämisprojekti. Selvityshenkilöiden väliraportti. 2003. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2003:3.

- Kant, I. 1938. *The Fundamental Principles of the Metaphysic of Ethics*. (Trans. O. Manthey-Zorn). New York: Appleton-Century-Crofts, Inc.
- Kantanen, P. 1988. *Alkusanat*. Julkaisussa J. Dufva & M. Nakari Terveystieteiden tutkimuskeskuksen kehittämisselitys. Loppuraportti. Jyväskylän kaupunki, joulukuun 2A/1988.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. Leading change with the balanced scorecard. *Financial Executive*, 17, 6, 64–66.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. USA: BasicBooks.
- Kasvi, J. J., Vartiainen, M. & Pulkkinen, A. 2000. Työelämän murros. Teoksessa J. J. Kasvi & M. Vartiainen (toim.) *Organisaation muisti. Tieto työn tukena*. Helsinki: Edita, 179–193.
- Kasvio, A. 1995. Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämisselitykset. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Kauppinen-Toropainen, K., Haavio-Mannila, E., Kandolin, I. & Simonsuuri – Sorsa, M. 1983. *Naiset ja työ*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kevätsalo, K. 1999. *Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit*. Tampere: Vastapaino.
- King's Fund 2002. Saatavilla <URL:<http://www.efektia.fi/>> 06.07.2002
- Kinnunen, J. 1990. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen organisaatiokulttuuri. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja. Alkuperäistutkimukset 4/1990.
- Kinnunen, U., Loikkanen, E., Mauno, S. 1995. Työn ja perheen vuorovaikutus: Ongelmien yleisyys, syyt ja seuraukset. Jyväskylän yliopiston perhetutkimuskeskuksen julkaisuja 5.
- Kinnunen, U., Ruoppila, I. & Nousiainen, H. 1991. Työ sairaalassa: Organisaatioilmasto ja työn kokeminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja.
- Kirjonen, J. 1994. Muuttuva työ ja ikääntyvä ihminen. Teoksessa J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toimituskunta) *Ikääntyminen ja työ*. Helsinki: WSOY ja Työterveyslaitos, 95–101.
- Kivikuru, U., & Kunelius, R. (toim.) 1998. *Viestinnän jäljillä – näkökulmia uuden ajan ilmiöön*. Juva: WSOY.
- Kivimäki, M., Elovainio, M. & Nord, J. 1996. Effects of components of personal need for structure on occupational strain. *Journal of Social Psychology*, 136, 6, 769–777.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. 2001. Työntekijä organisaation rakennemuutoksessa: Katsaus henkilöstövähennyksien ja yksityistämisen hyvinvointivaikutuksiin. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 38, 163–171.
- Kivinen, O. & Ristelä, P. 2001. Korkeakoulussakin opitaan tekemällä. Postmodernista yliopistokritiikistä pragmaattiseen toimintaan. *Yhteiskuntapolitiikka* 66, 5, 403–414.

- Kivistö, M. & Kalimo, R. 2000. Kehittymisen ja kompetenssin yhteydet työoloihin. Teoksessa A-M Lehto & N. Järnefelt (toim.) Jaksaen ja joustaen. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia 230. Helsinki: Tilastokeskus 123–146.
- Klockars, M. 1994. Ikääntyminen, työkyky ja työkyvyttömyys. Teoksessa J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. HUUHTANEN, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toimituskunta) Ikääntyminen ja työ. Helsinki: WSOY ja Työterveyslaitos, 232 – 250.
- Kokko, S. & Heikkilä, M. 1995. Palvelujärjestelmä muutoksessa. Teoksessa H. Uusitalo, M. Konttinen & M. Staff (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus. Stakes raportteja 173. Helsinki: Stakes, 11–23.
- Kolu, T. 1992. Työelämän laatu 1977–1990. Hyvinvoinnin koettuja muutoksia työssä. Työolokomitean mietinnön liiteselvitys. Komiteamietintö 1991:38. Tutkimuksia 188. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Komiteamietintö 1991. Työolokomitean välimietintö: Suomalaisen työelämän tila ja kehitysnäkymät. 1991:2. Työministeriö: Valtion painatuskeskus.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. 1990. The Role of Climate and Culture in Productivity. Teoksessa B. Schneider (ed.) Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 282–318.
- Koski, J. T. 1998. Infoähky – ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatiosta ja tietoyhteiskunnasta. Jyväskylä: Gummerus.
- Kreps, G. L. 1990. Organizational Communication. New York: Longman.
- Kröger, T. 1997. Hyvinvointikunnan aika. Acta Universitatis Tamperensis 561. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kuittinen, M. 1996. Miten luotettavia keskiarvot ovat ilmapiiritutkimuksessa? *Psykologia*, 31, 1, 25–30.
- Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 24.5.1989, A23/89. Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus.
- Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 6.9.2000, 22/2000. Kuntien osallistuminen valtakunnallisesti tuettuihin työelämän kehittämishankkeisiin.
- Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 14.2.03, 9/2003. Työhyvinvointi kunta-alalla. Strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi.
- Kuntien ja kuntayhtymien talous- ja toimintatilaston luokitukset 1997. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kuokkanen, L., Kinnunen, L. & Mauno, S. 2000. Taloudellinen stressi ja hyvinvointi: itsearvostus yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 37, 97–109.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, V. 2000. Tilastografiikan perusteet. Helsinki: Edita.
- Kuusinen, J., Heikkinen, E., HUUHTANEN, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, Vaherva, T., Mustapää, O. & Rautoja, S. (toimituskunta) 1994. Ikääntyminen ja työ. Helsinki: WSOY ja Työterveyslaitos.

- Kyrönviita, E. 2000. Asiakastyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välinen riippuvuussuhde Jyväskylän kaupungin päiväkodeissa. Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Laadunhallinta kunnan ylläpitämissä ja hankkimissa terveystalveissa. 1998. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Valtakunnallinen suositus sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan järjestämisestä ja sisällöstä. 1995. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Laakso, K. 1990. Lyhyesti projekteista. Moniste. Jyväskylän kaupungin sosiaalivirasto.
- Laakso, K. & Möttönen, S. 2000. Henkilöstön osallistuminen onnistuneen muutoksen edellytys – tapaustutkimus Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisestä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 28, 3, 205–219.
- Laaksonen, O. Kauhanen, J., Kivisaari, S. & Vanhala, S. 1979. Päätöksentekoon osallistuminen, arvot ja tyytyväisyys yrityksissä. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-41.
- Lahtinen, Y. (toim.) 1995. Tuotteistus ja kustannuslaskenta. Perusterveydenhuollon tuote-projektin raportti 1. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lahtinen, Y., Rajala, T., Paunio, P. & Liukko, M. 1999. Suurten kaupunkien RA-VA-tutkimus: Vanhuksien toimintakyky ja avun tarve. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.
- Landsberg, P. 1999. In the Beginning, There Were Deming and Juran. *Journal for Quality & Participation*, 22, 6, 59–61.
- Laukkanen, P. 2000. Tilastollisten testien käyttö suomenkielisissä lääketieteellisissä tutkimusartikkeleissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2000:37, 14–22.
- Lawler, E. E. 1977. Satisfaction and Behavior. Teoksessa J.R. Hackman & E. E. Lawler & L. W. Porter Perspectives on Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill.
- Lehto, A-M. 1992. Työelämän laatu ja tasa-arvo: naisten ja miesten työolojen muutoksia 1977–1990. Työolokomitean liiteselitys. Komiteamietintö 1991:39.
- Lehto, J. 1997. Rahoituksen ja rakenteen muutoksia sosiaali- ja terveystalveissa. Teoksessa H. Uusitalo & M. Staff (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 1997. Stakes raportteja 214. Helsinki: Stakes, 29–48.
- Lehto, J. & Blomster, P. 2000. Talouskriisin jäljet sosiaali- ja terveystalvejärjestelmässä. Teoksessa H. Uusitalo, Parpo, A. & Hakkarainen, A. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2000. Stakes raportteja 250. Helsinki: Stakes, 161–184.
- Leppo, K 1996. Palvelujen rakenneuudistus – tausta, lähtökohdat ja prosessi. Teoksessa R. Viialainen, J. Lehto (toim.) Sosiaali- ja terveystalvejen ra-

- kennemuutos. Laitoshoidon vähentämisestä avopalvelujen kehittämiseen. Stakes raportteja 192. Helsinki: Stakes, 9–15.
- Levinson, D. J. 1978. *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine.
- Lindström, K. 1994. Työiän aikainen elämänkaari ja elämänhallinta. Teoksessa J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toimituskunta) *Ikääntyminen ja työ*. Helsinki: WSOY ja Työterveyslaitos.
- Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. 1967. *The Human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Linkola, P. 1999. Ikäjohtaminen: toiminta uudistuu – ihminen ikääntyy. Saata-villa <URL:<http://www.mol.fi/ammattit/ikaohjelma5.html>> 27.12.2001.
- Litwin, G. H. & Srtinger, R. A. Jr. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. 3. painos. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lumijärvi, I. 1999. *Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. *Laatujohtaminen ja julkinen sektori*, 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Lumijärvi, O-P 1993. *Toimintojohtaminen: activity based managementin suomalaisia sovelluksia*. Espoo: Weilin & Göös.
- Lumijärvi, O-P, Kiiskinen, S. & Särkilahti T. 1995. *Toimintolaskenta käytännössä: toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä*. Espoo: Weilin & Göös.
- Madge, J. 1963. *The Tools of Social Science*. 3. painos. London: Longmans.
- Majoinen, K., Raitoaho, O. & Vahermo, M. 1989. *Kuntien kehittyvä henkilöstöpolitiikka*. Helsinki: Valtion painatuskeskus, Suomen Kunnallisliitto.
- Mallow, D. C. & Agarwal, J. 2001. Ethical climate in nonprofit organizations: Propositions and implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12, 1, 39–54.
- Maslow, A. H. 1970. *Motivation and Personality*. 2. painos. New York: Harper & Row, Publishers.
- Matthies, A-L. Kehittämistyön dynamiikka – mikä suuntaa katseen ja kuka rajaa kuulon? Teoksessa T. Lindqvist & Rajavaara, M. (toim.) *Kehittämistyö itseanalyysiin*. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8/1994, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 147, 25 –30.
- Mauno, S. & Virolainen, M. 1996. *Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi työorganisaatiossa*. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita, No. 95. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. 1967. *The Professional Manager*. Ljubljana: Mladinska Knjiga.
- McMahon, J.T., Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. 1977. A comparative analysis of the relationship between organizational climate and job satisfaction of

- medical technologists. *American Journal of Medical Technology*, 43, 1, 15–19.
- Meklin, P. 1991. *Valtiontalouden perusteet*. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Merjola-Partanen, T. 1994. Hoitotyön työelämän tulevaisuus: näkökulmia koulutuksen kehittämiseen. Teoksessa A. Kananen & M. Elovainio (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuollon työn tulevaisuus*. Stakes raportteja 150. Helsinki: Stakes, 22–36.
- Merton, R. 1968. *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.
- Metsämuuronen, J. 1998. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? *Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet*. ESR –julkaisut 39/98. Helsinki: Työministeriö.
- Miettinen, A. 1981. Suomentajan alkusanat. Teoksessa P. Hersey & K. H. Blanchard *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Suom. A. Miettinen. 7. painos. Espoo: Weilin +Göös.
- Miettinen, A. 1999. Organisaatioiden muutos- ja kehittämisprosessit – luonne ja dynamiikka. *Aikuiskasvatus* 1, 37–47.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. O. Eriksen, H. R & Ursin, H. 1999. The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health. *Work and Stress*, 13, 1, 20–31.
- Mikä ikäohjelma? Hyvä ikä. *Ikäohjelma 1998 – 2002 uutislehti* 1/98.
- Miles, R. E. 1975. *Theories of Management. Implications for Organizational Behavior and Development*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Miller, R. L., Griffin, M. A. & Hart, P. 1999. Personality and organizational health: the role of conscientiousness. *Work and Stress*, 13, 1, 7–19.
- Mizoue, T., Reijula, K. & Andersson, K. 2001. Environmental Tobacco Smoke Exposure and Overtime Work as Risk Factors for Sick Building Syndrome in Japan. *American Journal of Epidemiology*, 154, 9, 803–808.
- Moilanen, P. & Rähkä, P. 2000. Miksi kysymykset laadullisessa tutkimuksessa – kommentteja Pertti Tötölle. *Sosiologia*, 2/2000, 154–156.
- Moilanen, R. 2001. *A Learning Organization: Machine or Human?* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä studies in business and economics 14.
- Moran, E., T. & Volkwein, J. F. 1992. The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*. Vol. 45, 1, 19–47.
- Morrison, D. E. & Henkel, R. E. (eds.) *The Significance Test Controversy – A Reader*. London: Butterworths.
- Mueller, J. H. & Schuessler, K. F. 1961. *Statistical Reasoning in Sociology*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mumby, D. K. 1988. *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination*. Norwood, New Jersey: Ablex.
- Murto, K. 1992. *Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
- Murto, K. 1994. *Yhteisön prosessikeskeisestä kehittämisstrategiasta*. Teoksessa T. Lindqvist & Rajavaara, M. (toim.) *Kehittämistyö itseanalyysiin*. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täyden-

- nyskoulutusjulkaisuja 8/1994, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 147, 106–116.
- Mäkelä, J. 1991. Sunnuntaina sataa aina. Tutkimus tilastollisen ajattelun siirtymisestä osaksi empiiristä sosiaalitutkimusta. Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 13.
- Mäkelä, J. 1996. Menneisyyden nykyisyys. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tuolla puolen. Rovaniemi: Acta Universitatis Lapponiensis 13.
- Mäkelä, T., Tunturi, T., Laasonen, E., Mattila, E., Nojonen, K. & Meklin, P. 1996. Johto ja henkilöstö tulosjohdetussa työyhteisössä. Suomen Lääkärilehti 51, 10, 1076–1081.
- Mäki, M. 2000. Laadun ilmapiiritekijät ammattikorkeakoulussa. Acta Universitatis Tamperensis 743. Tampere:Tampereen yliopisto.
- Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Edita.
- Möttönen, S. 1997. Tulosjohtaminen ja valta poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisessä suhteessa. Kunnallisen tulosjohtamisen poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välistä tehtäväjako koskevat tavoitteet, niiden merkitys osapuolten väliseen valtasuhteeseen sekä tavoitteiden toteutuminen ja toteutumismahdollisuudet valtasuhteen näkökulmasta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Möttönen, S. 2001. Virastosta tuli palvelukeskus. Kunnallisen organisaation muutuskertomus. Juva: Ps-kustannus.
- Nakari, M. 1988. Terveysviraston työyhteisön kehittämishanke. Henkilökuntakysely. Jyväskylän kaupungin terveystalon julkaisuja 2B/1988.
- Nakari, M. 1998. Sosiaali- ja terveystalon palvelukeskuksen henkilökunnan määrä ja rakenne 1998. Julkaisematon raportti. Jyväskylä: Sosiaali- ja terveystalon palvelukeskus.
- Nakari, R. 1996. Työelämän monet kasvot – kuntatyöyhteisö 1995. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Nakari, R. 2000. Muuttuuko työelämä – ja mihin suuntaan? KuntaSuomi 2004 - tutkimuksia nro 23. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto.
- Naschold, F. 1995. The Modernisation of the Public Sector in Europe. A Comparative Perspective on the Scandinavian Experience. Helsinki: Työministeriö.
- Niskanen, M. & Murto, K. 2000. Työn ominaisuudet. Teoksessa M. Niskanen, K. Murto & J. Haapamäki Menestys ja jaksaminen. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy, 40–70.
- Niven, P. R. 2002. Balanced Scorecard, Step-by-Step. Maximizing Performance and Maintaining Results. New York: John Wiley & Sons.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY.
- Nykysuomen sanakirja 1980. Osat 1-2. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
- Nätti, J., Kinnunen, U., Mäkinen, P., Loikkanen, E., Mauno, S. & Virolainen, M. 1995. Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Työn epävarmuuden kokemisen yleisyys, syyt, seuraukset ja käsittely erilaisissa työorganisaatioissa. Jyvä-

- kylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita, No 92. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Olson, L. 1995. Ethical climate in health care organizations. *International Nursing Review*, 42, 3, 85–90.
- Ooi P.L. & Goh K.T. 1997. Sick Building Syndrome: An Emerging Stress-related Disorder? *International Journal of Epidemiology*, 26, 6, 1243-1249.
- Organ, D. W. & Bateman, T. S. 1991. *Organizational Behavior*. (4th ed.) Homewood: Irwin.
- Otala, L. 1997. *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.
- Oxford English Dictionary (OED) 2002. Oxford University Press. Saatavilla <URL:<http://dictionary.oed.com/entrance.dtl>> 14.07.2002
- Pace, R. W. & Faules, D. F. 1994. *Organizational Communication*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Pahkinen, E. & Lehtonen, R. 1989. *Otanta-asetelmat ja tilastollinen analyysi*. Helsinki: Gaudeamus.
- Palm, A. & Voutilainen, E. 19970. *Henkilöstöhallinto*. Jyväskylä: Gummerus.
- Palvelurakennetyöryhmän muistio 1992. Sosiaali- ja terveysministeriö, työryhmämuistio 1992:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Parsons, T. 1970. *The Social System*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Parsons, T., Bales, R. F. & Shils, E. A. 1953. *Working papers in the theory of action*. New York: The Free Press.
- Parvikko, O. (toim.) 1993. *Kestääkö kantti? Näkökulmia henkiseen hyvinvointiin, jatkuvaan muutokseen ja tulosjohtamiseen*. Helsinki: Työministeriö.
- Paso, E., Mäkitalo, J. & Palonen, J. (toim.) 2003. *Viimeinen tykykirja? 2. painos*. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus, Eläkevakuutusyhtiö Tapiola.
- Pasupathi, M. Staudinger U.M., Baltes, P.B. 2001. Seeds of wisdom: adolescents' knowledge and judgment about difficult life problems. *Developmental Psychology*, 37, 3, 351–361.
- Patterson, M., Payne, R. & West, M. 1996. Collective climates: A test of their sociopsychological significance. *Academy of Management Journal*, 39, 6, 1675–1691.
- Payne, R. 1979. Epistemology and the Study of Stress at Work. Teoksessa C., L. Cooper & R. Payne (eds.) *Stress at Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 259– 283.
- Payot, J. 1893/1920. *Tahdon kasvattaminen*. 3. painos. Suom. Emerik Olsoni 33:nesta ranskalaisesta painoksesta. Porvoo: WSOY
- Pekkala, S. 1993. Uusi reitti löytymässä. Teoksessa O. Parvikko (toim.) *Kestääkö kantti? Näkökulmia henkiseen hyvinvointiin, jarkuvaan muutokseen ja tulosjohtamiseen*. Helsinki: Työministeriö, 40–44.
- Pettigrew, A. M. 1990. Organizational Climate and Culture: Two Constructs in Search of a Role. Teoksessa B. Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 413–433.

- Piotrowski, C. & Vodanovich, S. J. 2001. Theoretical orientations of organizational development practitioners. *Social Behavior and Personality*, 29, 3, 307–312.
- Platon 1999. Teokset. Kolmas osa: Faidon; Pidot; Faidros; Parmenides; Theaitetos. Suom. M. Itkonen-Kaila, P. Saarikoski, M. Tyni A.M. Anttila. Helsinki: Otava.
- Poulton, E. C. 1979. Blue Collar Stressors. Teoksessa C. L. Cooper & R. Payne (eds.) *Stress at Work*. Chichester: John Wileys & Sons, 51–105.
- Pursiainen, T. 1995. Kuka tarvitsee henkistä hyvinvointia? Teoksessa V. Parvi & O. Parvikko (toim.) *Entäs nyt – henkinen hyvinvointi*. Helsinki: Työministeriö, 29–31.
- Pylkkänen, K. (1991). Mielenterveys työyhteisössä. Teoksessa O. Lindfors, E. Paakkola & K. Pylkkänen (toim.) *Yhteisödynamiikka. Ihminen muuttuvassa työyhteisössä ja kulttuurissa*. Jyväskylä: Atena Kustannus, 33–41.
- Rafferty, Y., Friend, R. & Landsbergis, P. A. 2001. The association between job skill discretion, decision authority and burnout. *Work and Stress*, 15, 1, 73–85.
- Rainey, H. G. 2001. Work Motivation. Teoksessa R. T. Golembiewski (ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker, 19–42.
- Rainio, P. 2003. Rekrytointiopas kunta-alalle. Kuntatyö 2010 –projekti. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Kuntien eläkevakutus.
- Rajala, T. 1997. Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rajavaara, M. 1994. Kaikenlaisia kehittäjiä ja kehittämisajatteluita. Teoksessa T. Lindqvist & Rajavaara, M. (toim.) *Kehittämistyö itseanalyysiin*. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8/1994, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 147, 45–55.
- Rantanen, J. 2001. Ikäjohtaminen. Saatavilla
<URL:<http://www.ikaohjelma.net/ikajohtaminen/ikajoht.htm>>
27.12.2001
- Rauhala, L. 1983. *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki: Gaudeamus.
- The Reader's Digest Great Encyclopaedic Dictionary 1962. Vol. 1. Oxford: Oxford University Press.
- Rees, D. & Cooper, CL. 1993. Research note: reliability of self-report sickness absence data in the health service. *Health Service Management Research* 6, 2, 140–141. Abstract.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. 1990. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. Teoksessa B. Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 5–39.
- Reinert, G. 1980. Educational Psychology in the Context of the Human Life Span. Teoksessa P. B. Baltes & O. G. Brim, Jr. (eds.) *Life Span Development and Behavior*, Vol. 3. New York: Academic Press, 1–29.
- Rimpelä, M. 2001. Käsitteitä paikalliseen hyvinvointiosaamiseen. *Dialogi* 2001, 5, 9.

- Rintala, T., Iivari, A. & Airio, I. 2002. Valtionosuusjärjestelmä ja hyvinvoinnin alueelliset erot. Teoksessa M. Heikkilä & A. Parpo (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2002. Stakes raportteja 268. Helsinki: Stakes, 23–47.
- Ronkainen, I. & Ukkonen, A. 1995. Jyväskylän kaupunki, sosiaali- ja terveystoimen organisaatioselvitys. Yritystaito Oy.
- Rosler, A., Hoffmann, M., Mackenzie, M., Harris, A. & Mapstone, M. 2001. Beyond "successful aging: Rembrandt in his self-portraits. *Psychiatrische Praxis*, 28, 2, 88–90.
- Rousseau, D. M. 1990. Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods. Teoksessa B. Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 153–192.
- Routamaa, V. 1999. Tämän päivän johtajuuskäsitykset. Asiantuntijapuheenvuoro teoksessa R. Strömmer. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Rubenowitz, S. 1989. *Organisaatiopsykologia*. Suom. M. Tillman. Espoo: Weilin & Göös.
- Ruohotie, P. 1986a. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos, julkaisu no 9, 2. painos. Tampere: Tampereen yliopisto, jäljennepalvelu.
- Ruohotie, P. 1986b. Esimies työyhteisön kehittäjänä. Teoksessa H. Hämäläinen *Ihmisten yritys*. Valkeakoski: Aavaranta-sarja no 1, 3–7.
- Ruoppila, I. & Suutama, T. 1994. Psyykkisen toimintakyvyn muutokset vanheudessa. Teoksessa J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I.
- Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toimituskunta) *Ikääntyminen ja työ*. Helsinki: WSOY ja Työterveyslaitos, 167–184.
- Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toimituskunta) *Ikääntyminen ja työ*. Helsinki: WSOY ja Työterveyslaitos, 58–75.
- Räsänen, K. & Piirainen, H. 2000. Koettu terveys. Teoksessa T. Kauppinen, P. Heikkilä, S. Lehtinen, K. Lindström, S. Näyhä, A. Seppälä, J. Toikkanen & A. Tossavainen (toim.) *Työ ja terveys Suomessa v. 2000*. Helsinki: Työterveyslaitos, 138–143.
- Saarelma, O. 1994. Uusiutuva työ – uudet välineet. Tietojärjestelmien kehittäminen terveyskeskuksessa. STAKES raportteja 157. Helsinki: Stakes.
- Santalainen, T. 1990. Resurssijohtaminen: visioista muutokseen ja tulokseen. Espoo: Weilin+Göös.
- Santalainen, T., Voutilainen, E. & Porenne, P. 1987. Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. 6. painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Santalainen, T., Voutilainen, E., Porenne, P. & Nissinen, J. H. 1985. *Tulosjohtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. 1965. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. 1987a. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.

- Schein, E. H. 1987b. Individuals and careers. Teoksessa J. W. Lorsch (ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 155–171.
- Schein, E. H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. 1990. The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. Teoksessa B. Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 383–412.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. 1993. Customer services; Personnel management. *Organizational Dynamics*, 22, 4, 39–52.
- Schuster, F. E., Morden, D. L., Baker, T. E., McKay, I. S., Dunning, K. E. & Hagan, C. M. 1997. Management practice, organization climate, and performance: An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 2, 209–226.
- Schwepker, C. H. 2001. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal on Business Research*, 54, 1, 39–52.
- Seashore, S. E. 1981. Quality of Working Life Perspective. The Michigan Quality of Work Program: Issues in Measurement, Assessment, and Outcome Evaluation. Teoksessa A. H. Van de Ven & W. F. Joyce (eds.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: John Wiley & Sons, 89 – 120.
- Selvitys sosiaali- ja terveyspalvelujen ohjauksesta ja valvonnasta. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriö, työryhmämuistioita 2002:8.
- Senge, P. 1999. It's the Learning: The Real Lesson of the Quality Movement. *Journal for Quality & Participation*, 22, 6, 34–40.
- Seppälä, A. 2000. Työtapaturmat. Julkaisussa T. Kauppinen, P. Heikkilä, S. Lehtinen, K. Lindström, S. Näyhä, A. Seppälä, J. Toikkanen & A. Tossavainen (toim.) *Työ ja terveys Suomessa v. 2000*. Helsinki: Työterveyslaitos, 104 – 113.
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Mitä informaatio-ohjaus on. Julkaisussa H. Uusitalo (toim.) *Stakes sosiaali- ja terveystieteen informaatio-ohjaajana. Kokemuksia ja kehitysnäkymiä. Stakes aiheita 11/1999*. Helsinki: Stakes 9–13.
- Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 1, 27–41.
- Siehl, C. & Martin, J. 1990. Organizational Culture: A Key to Financial Performance? Teoksessa B. Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 5–39.
- Sinervo, T. 1993. Työn raskaan viihtyjät. Sosiaalialan työntekijät ja työn organisointi. Stakes raportteja 111. Helsinki: Stakes.
- Sinkkonen, S. & Nikkilä, J. 1988. *Suomen terveydenhuollon hallinto*. Helsinki: WSOY.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. *Acta Universitatis Ouluensis. E Scientiae Rerum Socialium* 37. Oulu: Oulun yliopisto.

- Skyttä, A. 2000. Tiimitytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava: Yritystaito.
- Smelser, N. J. 1965. *The Sociology of Economic Life*. 3. painos. Englewood-Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 3, 339–358.
- Smircich, L. & Calas, M. B. 1987. Organizational Culture: A Critical Assessment. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (eds.) *Handbook of Organizational Communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park: Sage, 228–263.
- Soderfeldt, M. & Soderfeldt, B. 1995. Burnout in social work. *Social Work*, 40, 5, 638–646.
- Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan työsuojelustrategia, julkaisuja 1998/10. Sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojeluosasto.
- Sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksen henkilöstötilinpäätös vuodelta 1999. Jyväskylä kaupunki, sosiaali- ja terveystalvvelukeskus, sosiaali- ja terveystalvvelukunta 24.10.2000.
- Sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksen henkilöstötilinpäätös ja henkilöstökertomus vuodelta 2001. Jyväskylä kaupunki. Sosiaali- ja terveystalvvelukeskus.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle, valtakunnallinen suositus. 1999. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Stakes, Suomen kuntaliitto.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon lakisäateiset palvelut. Helsinki: STM. Esitteitä 2001:7.
- Sosiaali- ja terveystalvvelujen strategia 1997. Jyväskylä kaupunki, sosiaali- ja terveystalvvelukeskus, sosiaali- ja terveystalvvelukunta 25.6.1997.
- Sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksen hallinnon osuus henkilöstöstä ja menoista. 1998. Jyväskylä sosiaali- ja terveystalvvelukunta 7.10.1998/144 §.
- Sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksen laatuolitiikka. Saatavilla <URL:http://www.jkl.fi/sotepa/kehitlaatu.htm> 7.7.2002
- Sosiaali- ja terveystalvvelukeskus, vuosikertomus 2000. Jyväskylä kaupunki. SOTKA/Stakes 2002. Sosiaali- ja terveydenhuollon tilastotietokanta.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction, Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousands Oaks: Sage.
- Spiegel, M. R. 1961. *Theory and Problems of Statistics*. New York: Schaum Publishing Company.
- SPSS, Base 9.0, User's Guide 1999. Chicago: SPSS Inc.
- Stakes 2002. YTY –hanke. Saatavilla <URL:http://www.stakes.fi/hyvinvointi/lape/tyojaperhe/> 23.7.2002
- Stensaasen, S. 1995. The application of Deming's theory of total quality management to achieve continuous improvements in education. *Total Quality Management*, 6, 5, 579–593.

- Stolt, E. & Kantanen, P. 1990. Terveys ja Jyväskylä. Jyväskylän terveydenhuollon kehittyminen kaupungin perustamisesta nykypäiviin. Jyväskylä: Jyväskylän kaupungin terveysvirasto.
- Strauss, G. 1977. Managerial Practices. Teoksessa J.R. Hackman & E. E. Lawler & L. W. Porter Perspectives on Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill, 301–363.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Suomen Kaupunkiliitto 1989a. Kaupunkien palvelu- ja hallinto-organisaation uudistaminen. Helsinki: Suomen Kaupunkiliitto.
- Suomen Kaupunkiliitto 1989b. Uudistuvan kunnan ohjausjärjestelmät. Helsinki: Suomen Kaupunkiliitto.
- Suomen Kaupunkiliitto, kehittämispalvelut 1991. Jyväskylän sosiaalitoimen ja terveystoimen yhteistoiminnan kehittäminen. Loppuraportti.
- Suomen Kuntaliitto 1998. Julkisten palvelujen laatustrategia. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, valtionvarainministeriö.
- Suomen lautupalkinto 2000. Pk-arviointiperusteet. Toiminnan arvioinnin ja jatkuvan parantamisen työkalu PK-organisaatioille. Helsinki: Suomen Laatu yhdistys.
- Super, D. E. 1980. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282–298.
- Swantz, M-L. Naiset kehityksen ratkaisijoina. Teoksessa T. Lindqvist & Raja-vaara, M. (toim.) Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8/1994, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 147, 17–24.
- Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. *Acta Tamperensis* 942. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Syyrakki, L. Tuloksellisuuden arviointi sosiaalitoimessa. Jyväskylän kaupungin sosiaalikeskuksen julkaisuja 3/1993.
- Talousarvio 2002. Taloussuunnitelma 2002–2005. Jyväskylä: kaupunginvaltuusto 3.12.2001.
- Tarkkonen, J. 2001. Moniulotteinen työsuojelu. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Terveyskeskusten talous 2000. Perusterveydenhuolto. Kunnallistilasto 2/2002. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Thompson, K. R. & Luthans, F. 1990. Organizational Culture: Behavioral Perspective. Teoksessa Teoksessa B. Schneider (ed.) Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 319–344.
- Tierney, P. 1999. Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 2, 120–133.
- Tilastokeskus 2001. Väestö toiminnan mukaan. Saatavilla [www-tuodossa <URL:http://www.tilastokeskus.fi/tk/tp/tasku/taskus_tyuelama.html>](http://www.tilastokeskus.fi/tk/tp/tasku/taskus_tyuelama.html) 27.12.2001.

- Tilastokeskus 2002a. Väestörakenne. Saatavilla <URL:
[http://www.tilastokeskus.fi/tk/tp/tasku/taskus_vaesto.html#väestöra-
 kenne](http://www.tilastokeskus.fi/tk/tp/tasku/taskus_vaesto.html#vaestora-

 kenne)>6.7.2002
- Tilastokeskus 2002b. Väestö kansalaisuuden, syntymämaan ja äidinkielen mu-
 kaan. Saatavilla< URL:
http://www.tilastokeskus.fi/tk/he/vaesto_rakenne.html >6.7.2001.
- Tilinpäätös 2001. Jyväskylän kaupunki.
- Toivonen, T. 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Por-
 voo: WSOY.
- Torvalds, L. 2001. Hakkerivoimat eli ”Linuksen laki”. Prologi teoksessa P. Hi-
 manen Hakkerietiikka ja informaatioajan henki. Suom. P. Himanen. Hel-
 sinki: WSOY, 12–16.
- Trist, E. L. 1981. The Sociotechnical Perspective. The Evolution of Sociotechnical
 Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program.
 Teoksessa A. H. Van De Ven & W. F. Joyce (eds.) Perspectives on Or-
 ganization Design and Behavior. New York: John Wiley & Sons, 19–75.
- Tsutsumi, A., Kayaba, K., Theorell, T. & Siegrist, J. 2001. Association between
 job stress and depression among Japanese employees threatened by job
 loss in a comparison between two complementary job-stress models.
 Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27, 2, 146–153.
- Tukiainen, T. 1999. Yhteisöviestinnän agendamalli: yhteisöviestinnän merkityk-
 set ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi mal-
 liksi. Saarijärvi: Gummerus.
- Tuloksellisuuden arviointi terveystieteissä 1994. Jyväskylän kaupunki, so-
 siaali- ja terveystieteiden keskus, TUOTTAVA –projekti.
- Tuohinen, T. 1999. Työn kiros ja autuus. Yhteiskuntapolitiikka, 64, 4, 317–333.
- Tuuli, P. 2000. Uupumusasteinen väsymys, organisaatioon sitoutuminen ja työ-
 elämän laatu. Teoksessa K. Tuomi (toim.) Yrityksen menestyminen ja hen-
 kilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa.
 Työ ja ihminen tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos, 40–61.
- Tuuli, P. 2001. Uuvuttaako työ? Emotionaalista väsymystä, työelämän laatua ja
 hyvinvointia käsittelevä seurantatutkimus. Teoksessa S. Forss, S. Karisal-
 mi & P. Tuuli Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksien. Eläketurvakeskuk-
 sen raportteja 2001:26. Helsinki: Eläketurvakeskus, 95–134.
- Työelämän kehittämisohjelma 2000–03. Työministeriö. Saatavilla
 <URL:<http://www.mol.fi/tyke>> 27.12.2001.
- Työelämän kehittämistyöryhmän muistio. Selvitys kunta-alan henkilöstön työs-
 sä selviytymisestä sekä ehdotuksia henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi
 ja edistämiseksi. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisuja 2/2000.
- Työn ja perheen yhteensovittaminen työyhteisöissä. Stakes. Saatavilla
 <URL:[http://www.stakes.fi/hyvinvointi /lape/tyojaperhe](http://www.stakes.fi/hyvinvointi/lape/tyojaperhe)> 20.09.2002.
- Työolobarometri 2000. Jyväskylän kaupunki ja Tilastokeskus.
- Työolobarometri 2002. Jyväskylän kaupunki ja Tilastokeskus.
- Työsuojelu Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 1999:7, 7.6.2000.
 Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

- Työturvallisuuslaki 28.6.1958/299. Saatavilla
<URL:<http://www.finlex.fi/lains/index.html>> 6.7.2002.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.
- Töttö, P. 1999. Pirullinen positivismi. Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle. 2. painos. Jyväskylä: Yliopistopaino.
- Töttö, P. 2000. Kuvitteellisesta perusjoukosta. *Sosiologia*, 2/2000, 148–151.
- Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere: Vastapaino.
- Uusitalo, H. 1997. Sosiaali- ja terveysturvan osana. Teoksessa H. Uusitalo & M. Staff (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 1997. Stakes raportteja 214. Helsinki: Stakes, 21–28.
- Uusitalo, H. 1998. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 1.–5. painos. Helsinki: WSOY.
- Uusitalo, H. & Konttinen, M. 1995. Sosiaali- ja terveysturvan kehitys laman vuosina: yhteenvetoa ja tulkintoja. Teoksessa H. Uusitalo, M. Konttinen & M. Staff (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus. Stakes raportteja 173. Helsinki: Stakes, 5–10.
- Uusitalo, H. & Lönnfors, T. 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Julkaisussa H. Uusitalo (toim.) Stakes sosiaali- ja terveysturvan informaatio-ohjaajana. Kokemuksia ja kehitysnäkymiä. Stakes aiheita 11/1999. Helsinki: Stakes, 7–8.
- Vaarama, M., Kainulainen, S., Perälä, M-L & Sinervo, T. 1999. Vanhusten laitoshoidon tila. Voimavarat, henkilöstön hyvinvointi ja hoidon laatu. Stakes aiheita 46/1999. Helsinki: Stakes.
- Vahtera, J. 1995. Työ- ja hyvinvointi: riskialat ja riskiammatit. Teoksessa V. Parvi & O Parvikko (toim.) Entäs nyt – henkinen hyvinvointi. Helsinki: Työministeriö, 97–101.
- Vahtera, J., Ahonen, H., Antikainen, S., Pentti, Ala-Mursula, L. & Kangas, L. 1999. Missä kunnossa kolmannelle vuosituohannelle? Kunta-alan 1990-luvun henkilöstötilinpäätös. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vahtera, J. & Pentti, J. 1999. Työntekijät talouden ristiaallokossa. Psykososiaalisten työolojen kehitys vuosina 1990–97. Helsinki: Työterveyslaitos, Työsuojeluhallinto.
- Valkonen, T. 1971. Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa. Helsinki: Ylioppilastuki ry.
- Valtioneuvoston periaatepäätös Terveys 2015 –kansanterveysohjelmasta. 2001. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2001:4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Valtiovarainministeriö 1997. Näkökulmia tilaaja – tuottaja –ajatteluun. Hallinnon kehittämisosasto. Helsinki: Edita.
- Vardi, Y. 2001. The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29, 4, 325–327.
- Varautuminen suurten ikäluokkien aiheuttamiin työmarkkinamuutoksiin. Projektin väliraportti. 2002. Työministeriö. Saatavilla
<URL:<http://www.mol.fi/tiedotus/valiraportti>> 20.08.2003.

- Wickström, G., Laine, M., Pentti, J., Elovainio, M. & Lindström, K. 2000. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveystalalla – muutokset 1990-luvulla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Williams, S. & Cooper, C. L. 1998. Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 3. No. 4, 306–321.
- Virkkunen, P. 1973. Virasto- ja laitoskohtainen suunnittelu. Valtionvarainministeriö, suunnittelusihteeristö. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Virkkunen, P., Voutilainen, E., Laosmaa, M. & Salmimies, P. 1987. Tulosjohtaminen julkishallinnossa. 2. painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Visti, A. 1996. Työyhteisön ja työn tuottavuuden kehitys organisaation transformaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 123.
- Wulf, V. & Rohde, M. 1995. Towards an Integrated Organization and Technology Development. Conference proceedings on designing interactive systems: processes, practices, methods and techniques. August 23–25. 1995, An Arbor, Mi, USA.
- Välittömän työpaikkademokratian kehittäminen. 1988. Kunnallinen työpaikkademokratianeuvottelukunta. Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- Yhteiset palvelut – yhteinen hyöty. Laatupalkinto julkisella sektorilla. 1999. Helsinki: Laatu keskus, Kauppa- ja teollisuusministeriö, Suomen Kuntaliitto, Valtionvarainministeriö.

LIITE 1**TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI JA ASIAKKAIDEN KOKEMA LAATU**

Sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa on hankittu palautetietoa asiakkaiden palvelukokemuksista kyselyjen ja muiden asiakaspalautemenettelyjen avulla. Osa kyselyistä on toteutettu kertaluonteisina, osa säännöllisesti ja samansisältöisinä toistettuina. Viimeksi mainituista on esimerkkinä lasten päivähoiton palvelukykyä käsittelevä asiakaskysely, mitä on tehty kolme kertaa joka toinen vuosi. Vuonna 2000 kyselyyn vastasi päiväkoti- ja perhepäivähoitoa saaneiden lasten 548 perhettä. Vastausprosentti oli 70. Koska kyselyssä käytettiin samoja palveluyksikkötunnisteita kuin ilmapiirikyselyssä, voitiin kahden eri aineiston tuloksia tarkastella yhdessä työyhteisön ilmapiirin ja asiakkaiden kokeman laadun välisen yhteyden testaamiseksi.

Lasten päivähoiton palvelukykykyselyssä käytettiin Efektia Oy:n kehittämää ja omistamaa mittaristoa, jota ei tässä kokonaisuutena esitellä. Mittaristossa on 33 palvelun ominaisuuksia koskevaa kysymystä, joissa kohdetta arvioidaan asteikolla 1–5 (erittäin hyvä, melko hyvä, en osaa sanoa, melko huono, erittäin huono). Lisäksi samaa asteikkoa käyttäen kysytään yleisarvosanaa lapsen päivähoitosta.

Päivähoiton asiakaskyselyn aineisto tallennettiin ja analysoitiin tätä selvitystä varten uudestaan. Yleisarvosanan keskiarvo oli 4,4 (kh = 0,62, n = 548). Lasten perheet pitivät päivähoiton laatua korkeana ja olivat päivähoitoon tyytyväisiä. Hoitopaikkojen keskiarvon vaihteluväli oli 4–5. Alkuperäisessä kyselylomakkeessa oli tehty kysymyksistä seitsemän summamuuttujaa. Tätä selvitystä varten tehtiin pääkomponenttianalyysi. Tulos ei poikennut kovin paljoa alkuperäisistä summamuuttujista, mutta antoi uusille muuttujille paremmat alfa-kertoimet (0,91–0,65) joidenkin yksittäisten muuttujien sijoittuessa uusiin ryhmiin. Pääkomponenttien sisältönä olivat kasvatuksen tukeminen, perushoito, hoitopaikan saaminen, hoitoympäristön toimivuus ja turvallisuus, palveluajat, hoidon pysyvyys ja jatkuvuus sekä hoitopaikan sijainti. Korkeimmat korrelaatiot yleisarvosanan kanssa olivat lapsen kasvatusta ja huomioonottamista koskeneella summamuuttujalla ($r = 0,71$, $p < 0,001$, $n = 548$) sekä lapsen perushoitoa koskeneella summamuuttujalla ($r = 0,53$, $p < 0,001$, $n = 548$).

Ilmapiirikyselyjen mukaan lasten päivähoitossa oli koko sosiaali- ja terveystalvelukeskusta parempi ilmapiiri. Ilmapiirikyselyn keskiarvo päivähoitossa kaikista faktorimuuttujista laskettuna vuonna 2000 oli 3,81 (kh = 0,46, n =) kun se koko sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa oli 3,66 (kh = 0,50, n = 1720). Päiväkotien ja perhepäivähoitopaikkojen ilmapiirikeskiarvojen vaihteluväli oli 4,34–3,34. Selvitettäessä asiakkaiden kokeman laadun ja työyhteisön ilmapiirin yhteyttä otettiin analyysiin mukaan ainoastaan päiväkotihoido, koska perhepäivähoito on poikkeava työyhteisönä. Vastaukset edustivat 31 päiväkodin asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia ja samojen yksiköiden ilmapiiriä. Molempien kyselyjen yksilötason vastaukset aggregoitiin yksikkötasolle ja aineistot yhdistettiin.

Kaikista päivähoiton asiakaskyselyn muuttujista muodostettiin tyytyväisyyttä kuvannut, asteikolle 1–5 palautettu summamuuttuja. Tämän muuttujan korrelaatiokerroin ilmapiirimuuttujan kanssa oli 0,46 ($p = 0,009$). Päiväkodit jaettiin mediaanin avulla kahteen ryhmään, niihin, joissa oli keskimääräistä korkeampi ilmapiiri ($>3,82$) ja niihin joissa ilmapiiri oli keskitasoa tai sitä matalampi ($=<3,82$) Päivähoidon eri ominaisuuksia koskeneet perheiden arviointien keskiarvot poikkesivat toisistaan ilmapiiriltään erilaisissa päiväkodeissa (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Päiväkotien asiakasarviointien keskiarvot päiväkodin työilmapiirin mukaan, asteikot 1–5, mitä suurempi arvo, sen parempi tilanne

Arviointikohteiden summamuuttujat	Päiväkodin työilmapiiri		Mann- W U	
	huonompi = $<3,82$ (n=15)	parempi $>3,82$ (n=16)	z	p
Hoitopaikan sijainti	4,49	4,57	-1,779	0,075
Aukioloajat	4,26	4,48	-1,364	0,173
Hoidon pysyvyys ja jatkuvuus	4,35	4,48	-1,403	0,160
Hoitopaikan hakeminen	4,33	4,46	-2,333	0,020
Perushoito	4,27	4,34	-2,629	0,009
Kasvatuksen tukeminen	4,13	4,26	-2,115	0,034
Hoitoymp. toimivuus ja turvallisuus	3,78	4,02	-1,028	0,304
Kokonaistyytyväisyys	4,17	4,25	-2,559	0,010

Kaikkien summamuuttujien keskiarvot olivat korkeampia niissä päiväkodeissa, joissa oli myös keskimääräistä parempi työskentelyilmapiiri. Erojen merkitsevyyttä on testattu Mann-Whitneyn U -testillä. P-arvojen perusteella erityisesti hoitopaikan hakeminen ja siinä saatu palvelu, lapsen perushoito, sekä lapsen kasvatuksen tukeminen on koettu laadukkaiksi hyvän työskentelyilmapiirin päiväkodeissa. Myös kaikkien alkuperäisten kysymysten perusteella laskettu kokonaistyytyväisyys erosi merkitsevästi vertailtujen ryhmien kesken.

Asiakastyytyväisyyden ja työyhteisön ilmapiirin yhteyttä tarkasteltiin myös toisin päin jakamalla päiväkodit kokonaistyytyväisyyttä kuvaaneen summamuuttujan avulla kahteen ryhmään ja tutkimalla ilmapiiriulottuvuusiensa (summamuuttujat) saamia arvoja näissä ryhmissä. Tulokset on esitetty taulukossa 2.

Ilmapiiri oli selkeästi parempi suuremman asiakastyytyväisyyden päiväkodeissa verrattuna vähäisemmän asiakastyytyväisyyden päiväkoteihin. Tilastollisesti merkitsevät erot syntyvät esimiestoiminnan, palkitsemisen ja tulostietoisuuden suhteen. Tasapuolisuutta lukuun ottamatta myös muiden ilmapiiritekijöiden erot antavat viitteitä näiden asioiden yhteydestä asiakastyytyväisyyteen. Ilmapiiritekijöihin vaikuttamalla voitaisiin saada aikaan muutosta asiakastyytyväisyydessä tutkimuksen perusoletusten mukaisesti. Kyrönviita (2000, 67) on selvittänyt Jyväskylän päivähoiton ilmapiirin muutoksen yhteyttä asiakastyytyväisyyteen ja osoittanut, että työyhteisön ilmapiirissä tapahtuneet muutokset korreloivat positiivisesti seuraavien asiakastyytyväisyyttä kuvaavien tekijöiden kanssa: tyytyväisyys lapsen kasvatukseen ja huomioimiseen yks-

silönä, tyytyväisyys yhteistyöhön ja vaikuttamiseen sekä päiväkodolle annettu yleisarvosana.

TAULUKKO 2 Päiväkotien ilmapiiriarviointien keskiarvot päiväkodin asiakastyytyväisyyden mukaan, asteikot 1–5, mitä suurempi arvo, sen parempi tilanne

Ilmapiirin summamuuttujat	Päiväkodin asiakastyytyväisyys		Mann- W U z	p
	huonompi =<4,24 (n=16)	parempi >4,24 (n=15)		
Työyhteisön vuorovaikutus	4,04	4,21	-1,700	0,089
Esimiestoiminta	3,77	4,05	-1,937	0,053
Työn kuormittavuus	2,42	2,68	-1,799	0,072
Työn kehittävyys	4,25	4,42	-1,818	0,069
Palkitseminen	2,32	2,57	-2,274	0,023
Tulostietoisuus	4,15	4,35	-2,036	0,042
Tasapuolisuus	3,57	3,77	-1,404	0,160
Kokonaisilmapiiri	3,71	3,93	-2,609	0,009

LIITE 2

TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI, STRESSI JA ITSEARVIOITU LAATU

Sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksen työyhteisöissä on käytetty erilaisia laadun kehittämismenetelmiä. Yhtenä systemaattisena välineenä on toiminut työyksikön itsearviointimenetelmä (ITE-menetelmä), joka on luotu Suomen Kuntaliitossa (Holma 1997). ITE ei kuulu mihinkään tunnettuun laadunhallintajärjestelmään, mutta sillä on yhtymäkohtia mm. ISO-standardeihin ja Suomen laatu-palkintokriteereihin. Menetelmästä on haluttu tehdä helppokäyttöinen ja motivoiva työn kehittämisen apuneuvo.

ITE-arvioinnissa työyhteisön jokainen työntekijä arvioi 25 kohdetta, jotka kattavat mm. toiminnan tarkoituksen, periaatteet, arvot ja tavoitteet, asiakastarpeiden huomioonottamisen, johtamisen, henkilöstöhallinnon, työn organisoiminnin ja vastuusuhteiden määrittelyn, toiminnan ohjeistuksen, sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen, seurannan ja arvioinnin ja niissä käytettävät mittarit, henkilöstön toimintakyvyn kartoittamisen, koulutuksen ja kehittämisen. Kullekin arviointikohteelle annetaan arvo 0–5 sen mukaan, miten se täyttää arvioinnin kriteerit. Asteikko pitää sisällään ikään kuin kaksi eri ulottuvuutta, toisaalta arvioitavan asian käytössä olon ja toisaalta sen soveltamisen kattavuuden. Arvo 0 annetaan, mikäli arvioitava asia ei ole toteutunut lainkaan ja arvo 4, mikäli arviointikohde on käytössä ja toteutuu täysin kaikilla toiminnan osa-alueilla. Muut vaihtoehdot kuvaavat käytössä olon ja kattavuuden muita vaihtoehtoja. Arvo 5 vastaa ”ei osaa sanoa” -vaihtoehtoa.

Kaikkien arviointiin vastanneiden työntekijöiden vastausaineistosta tuotetaan työyksikön laadunhallinnan tilaa kuvaava profiili arviointikohteittain keskiarvoja käyttäen. Samoin lasketaan eri luokkien frekvenssi- ja prosenttijakaumat ja lopuksi vielä koko työyksikön laadunhallinnan toteumaindeksi yhdellä prosenttiluvulla.

ITE-arvioinnin tuloksena saadaan kartoitettua työyksikön toiminnan vahvuudet ja parantamista kaipaavat kohteet, joille laaditaan konkreettinen kehittämissuunnitelma toimenpide-ehdotuksineen, vastuutuksineen ja aikatauluneen. Toteutumista seurataan työyhteisöissä osana tavanomaista työkäytäntöä sekä viime kädessä seuraavalla itsearviointikierröksellä.

Tämän tutkimuksen peruslähtökohtien ja aikaisempien tutkimusten mukaan työyhteisön laadun ja ilmapiirin välillä on yhteys, mikä on myös edellä (liite 1) osoitettu lasten päivähoidossa. Työn kehittävyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on todettu myös merkittäväksi tekijäksi työstressin selittäjänä. Itsearviointia voi työntekijän näkökulmasta pitää yhtenä mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä, käyttää tietojaa ja taitojaan ja siten kehittyä työssään. Arvioinnin voi ajatella lisäävän myös tulostietoisuutta, koska se tuo laadun ja työn tulokset yhteiseen keskusteluun yhtenäisen ja kattavan palveluja ja toimintoja koskevan viitekehysten avulla.

Työyhteisön ilmapiirin, stressin ja itsearvioitun laadun yhteyksiä selvitettiin terveystalvvelkeskussairaalan aineistoista. Sairaalan seitsemällä osastolla, joissa oli vajaat kolmesataa potilaspaiikkaa ja n. 200 vakituista työntekijää on tehty sys-

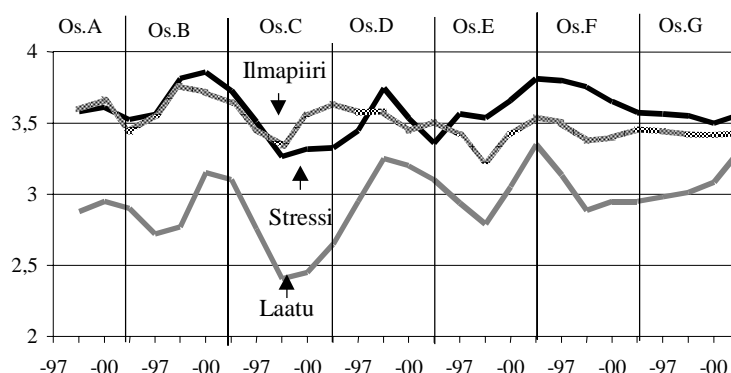
temaattiset ITE-arvioinnit vuosina 1997, 1999–2001. Arviointien tulokset on koottu raporttiin (Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvokeskus 2001), josta ne on yhdistetty työyhteisötasolle aggregoituihin vastaavien vuosien ilmapiirikyselyaineistoihin. Sairaalan osastoilla ilmapiirikyselyiden vastausprosentit ovat ylittäneet sosiaali- ja terveystalvokeskuksen keskitason. Itsearviointinnissa kaikkien vuosien ja kaikkien osastojen keskimääräinen vastausprosentti oli myös hyvä 75, joten kaikkien osastojen ilmapiiri-, stressi- ja itsearviointitulokset otettiin mukaan tarkasteluun.

Itsearviointin tulosmuuttujaksi oli mahdollisuus valita työyksikkökohtainen kokonaistoteumaprosentti, arvioinnin ääriluokkien osuus tai itsearviointien keskiarvo. Korrelaation laskemisessa yhtenä havaintoyksikkönä pidettiin kunkin vuoden ja kunkin osaston arvoa, jolloin havaintoja oli 28. Kaikki itsearviointimuuttujat korreloivat merkitsevästi ilmapiirinmuuttujan kanssa. Korkein korrelaatiokerroin oli keskiarvomuttujalla, joten sitä käytettiin selvittäessä ilmapiirin, stressin ja työyksikön arvioidun laadun yhteyksiä. Korrelaatiot ovat taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Työyhteisön ilmapiirikeskiarvon

	1. r (p)	2. r (p)
1. Itsearviointin keskiarvo		
2. Ilmapiirikeskiarvo	0,56 (0,002)	
3. Stressi-indikaattorin keskiarvo	-0,40 (0,04)	-0,473 (0,011)

Ilmapiirin, stressin ja itsearviointin yhteys havainnollistettiin myös graafisesti (kuvio 1). Koska stressi-indikaattorin keskiarvo korreloi negatiivisesti laatu- ja ilmapiirikeskiarvon kanssa, stressi-indikaattorin asteikko muutettiin havainnollisuuden vuoksi kuviota varten vastakkaiseksi. Tällöin mitä pienempi luku oli asteikolla 1–5, sen oli enemmän oli stressiä ja päinvastoin. Myös ilma- piiriä mitattiin asteikolla 1 (huono)–5 (hyvä).



KUVIO 1 Työyhteisön ilmapiiriä, stressiä ja itsearvioitua laatua kuvaavien muuttujien keskiarvot seitsemässä työyksikössä vuosina 1997, 1999–2001 (työyhteisöjen nimet muutettu)

Mitä parempi oli ilmapiiri, sen paremmaksi oli arvioitu työyksikön laadunhallinnan tilanne ja myös toisinpäin, mitä paremmaksi oli arvioitu työyksikön laadunhallinta, sen parempi oli ilmapiiri. Vaikutussuuntaa ei pystytä selvittämään. Tässä tutkimuksessa valitun ilmapiirin määritelmän mukaisesti (mikä pitää sisällään myös työn kehittävyden) hyvä ilmapiiri luo edellytyksiä laadun kehittämiseksi ja tuloksellisuudelle ja toisaalta kehittymismahdollisuus työssä osaltaan kohottaa ilmapiiriä. Aineistosta löydettiin itsearviointikeskiarvon korrelaatio kahden ilmapiiriulottuvuuden, työn kehittävyden ($r_s = 0,56$, $p = 0,002$, $n = 28$) ja tulostietoisuuden ($r_s = 0,45$, $p = 0,018$, $n = 28$) kanssa.

LIITE 3**TAULUKKO 1** Sosiaali- ja terveystalokeskuksen henkilötyövuosien jakautuminen tehtäväalueittain vuonna 1998

Tehtäväalue	Henkilötyövuosia yhteensä 2 128 %
Sosiaali – ja terveystoimen hallinto	1,6
Työllistämistoimen hallinto	0,01
Lasten päivähoito	32,3
Lasten ja nuorten laitoshoido	3,3
Muut lasten ja perheiden palvelut	4,9
Vanhusten laitospalvelut	5,8
Suojatyö- ja kehitysvammatoiminta	0,9
Kotipalvelu	8,7
Muut vanhusten ja vammaisten palvelut	4,9
Päihdehuolto	1,1
Perusterveydenhuolto	24,9
Perusterveydenhuollon hammashuolto	3,5
Erikoissairaanhoido	1,5
Muu sosiaali- ja terveystoimi	0,5
Oikeudenhoito ja turvallisuus	0,3
Sisäiset palvelut	5,1
Nuorisotyö	0,6
Yhteensä	100,0

TAULUKKO 2 Sosiaali- ja terveystalokeskuksen henkilötyövuosien jakautuminen ammattialueittain vuonna 1998

Ammattialue	Henkilötyövuosia yhteensä 2 128 %
Hoitohenkilökunta terveydenhuollon tehtävissä	22,8
Päivähoidon lastentarhanopettajat ja lastenhoitajat	20,9
Hoitohenkilökunta sosiaalitoimen tehtävissä	12,2
Perhepäivähoitajat ja muu päivähoitohenkilökunta	11,0
Kodinhoitajat ja kotiavustajat	9,6
Hallinto-, talous- ja toimistohenkilökunta	6,8
Sosiaalityöntekijät	3,1
Lääkärit	3,0
Hammaslääkärit	1,2
Muu henkilökunta	9,4
Yhteensä	100,0

LIITE 4

© Efektia Oy. Ei saa käyttää ilman Efektia Oy:n lupaa

KYSELYLOMAKE 1. Työyhteisöni/toimipaikkani nimi _____ nro _____

1. Tulosityksikköni on 1. Läntinen alue 2. Keskustan alue 3. Itäinen alue 4. Lasten päivähoito 5. Vanhusten palvelukodit 6. Terveyskeskussairaala 7. Keskitetyt palvelut 8. Hammashuolto 9. Perheneuvola 10. Päihdehuolto 11. Työterveyshuolto 14. Aikuispsykiatria 15. lasten ja nuorten yks. 16. Vammaispalvelut 17. Keskitetty hallinto
2. Palvelulinjani, palvelu- tai toimintakokonaisuuteni on 1. Psykologityö 2. Puheterapia 3. Sosiaali- ja nuorisotyö 4. Neuvolatyö 5. Kotipalvelu 6. Kotisairaanhoido 7. Kouluterveydenhuolto (kokop.) 8. Opiskelijaterveydenhuolto 9. Vastaanotto toiminta, lääkärityö 10. Vastaanotto toiminta, muu toiminta 11. Sairaala ja päiväsairaala 18. Muu
3. Kuulun ikäryhmään 1. alle 30 v. 2. 30–39 v. 3. 40–49 v. 4. 50 v. ja yli
4. Olen toiminut nykyisissä tehtävissäni 1. alle 2v 2. 2–5 v. 3. 6–9 v. 4. 10 v. tai enemmän
5. Ammattiasemani on 1. Johto (tulos- ja toimintayksikköjen johtajat) 2. Lähiesimies asema 3. Itsenäinen asiantuntija- asema (esim. sosiaalityöntekijä, lääkäri) 4. Muu
6. Sukupuoleni on 1. Nainen 2. Mies

Missä määrin olet seuraavista asioista samaa tai eri mieltä (ympyröi mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto)

		Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
K6	Lähin esimieheni kuuntelee minua	5	4	3	2	1
K7	Tulen toimeen esimieheni kanssa	5	4	3	2	1
K8	Saan palautetta omasta työstäni	5	4	3	2	1
K9	Henkilöstöasiat on hoidettu hyvin	5	4	3	2	1
K10	Palkkauspolitiikka on oikeudenmukainen	5	4	3	2	1
K11	Palkkani vastaa työn vaatavuutta	5	4	3	2	1
K12	Lähin esimieheni on aktiivinen työyhteisön kehittämisessä	5	4	3	2	1
K13	Lähin esimieheni tuntee työyhteisön ja työmenetelmien epäkohdat	5	4	3	2	1
K14	Lähin esimieheni kykenee puuttumaan epäkohtiin	5	4	3	2	1
K15	Hyvin tehty työ palkitaan	5	4	3	2	1
K16	Esimieheni kanssa käydään tavoitekeskusteluja	5	4	3	2	1
K17	Työyhteisöni jäsenet ovat yhteistyökykyisiä	5	4	3	2	1
K18	Tulen toimeen työtovereitteni kanssa	5	4	3	2	1
K19	Työtoverini luottavat toisiinsa	5	4	3	2	1

(jatkuu)

LIITE 4 (jatkuu)

K20	Tiedonkulku työyhteisössäni on hoidettu hyvin	5	4	3	2	1
K21	Työyhteisössäni on hyvä työmoraali	5	4	3	2	1
K22	Työyhteisössäni käsitellään ongelmia avoimesti	5	4	3	2	1
K23	Työntekijät voivat ilmaista mielipiteensä vapaasti	5	4	3	2	1
K24	Minulla on mahdollisuus keskustella työtovereideni kanssa	5	4	3	2	1
K25	Työtoverini arvostavat työtäni	5	4	3	2	1
K26	Voin käyttää kykyjäni, tietojani ja taitojani	5	4	3	2	1
K27	Minulla on mahdollisuus saada vastuuta työssäni	5	4	3	2	1
K28	Voin kehittää itseäni työssäni	5	4	3	2	1
K29	Voin vaikuttaa oman työni suorittamistapaan	5	4	3	2	1
K30	Koulutusmahdollisuuteni ovat hyvät	5	4	3	2	1
K31	Uusiin ideoihin suhtaudutaan myönteisesti	5	4	3	2	1
K32	Olen halukas osallistumaan työkiertoon	5	4	3	2	1
K33	Työni on vaihtelevaa, uusia asioita tulee vastaan lähes päivittäin	5	4	3	2	1
K34	Voin käyttää tehtäviini riittävästi aikaa	5	4	3	2	1
K35	Työyhteisöni henkilöstömäärä on riittävä suhteessa tehtäviin	5	4	3	2	1
K36	Minulla on tarkoituksenmukaiset työ- ja apuvälineet	5	4	3	2	1
K38	Työyhteisöni työjako on oikeudenmukainen	5	4	3	2	1
K39	Työni on haastavaa ja monipuolista	5	4	3	2	1
K40	Työt eivät kasaannu liiaksi samoille henkilöille	5	4	3	2	1
K41	Työni on henkisesti kevyttä	5	4	3	2	1
K42	Minun ei tarvitse tehdä työtä vapaa-aikana	5	4	3	2	1
K43	Haluan toimia nimenomaan nykyisissä tehtävissäni	5	4	3	2	1
K44	Minulla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti	5	4	3	2	1
K45	Työyhteisöni toimii tehokkaasti	5	4	3	2	1
K46	Työyhteisöni tuottaa laadukkaita palveluja	5	4	3	2	1
K47	Tiedän oman työni osuuden työyhteisöni tuloksista	5	4	3	2	1

(jatkuu)

LIITE 5

KYSELYLOMAKE (ilmapiirikyselyjen käsittely ja vaikuttavuus)

Sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksessa on tehty vuodesta 1996 lähtien vuosittain samanlainen ilmapiiri- ja työstressikysely. Jokaista työyhteisöä varten on tuotettu omat tulokset. Myös ilmapiirikyselymenetelmästä tarvitaan palautetta ja sen vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että vastaisit tällä kertaa vielä seuraavien sivujen kysymyksiin. Vastatessasi ajattele viime vuosia ja vastaa käsityksesi mukaan kysymyksiin ympyröimällä käsitystäsi kuvaavan vaihtoehdon numero. Mikäli olet ollut työyhteisössäsi alle kaksi vuotta, sinun on vaikea arvioida muutoksia, joten jätä tämän ja seuraavien sivujen kysymykset vastaamatta.

Vastaa ensin seuraaviin ilmapiirikyselyn tulosten käsittelyä koskeviin kysymyksiin:

	Säännöllisesti joka vuosi	Lähes joka vuosi	Vain jonakin vuonna	Ei koskaan	En osaa sanoa	
Ilmapiirikyselyn tekemisestä						
H1	on kerrottu työyhteisölleni etukäteen	5	4	3	2	1
Tulokset ovat olleet esillä työyhteisön yhteisissä kokouksissa *						
H2	5	4	3	2	1
* Mikäli vastasit kysymykseen H2 vaihtoehdon 2 (ei koskaan), kysymyksiin H3–H15 vastaaminen on tarpeetonta, joten jatka seuraavalta sivulta kysymyksestä M16.						
Tulokset on käsitelty työyhteisön yhteisissä kokouksissa yksityiskohtaisesti						
H3	5	4	3	2	1
Tuloksia on käsitelty useammassa kuin yhdessä työyhteisön kokouksessa						
H4	5	4	3	2	1
Tuloksia käsiteltäessä mukana on ollut joku ulkopuolinen asiantuntija esim. työterveyshuollosta						
H5	5	4	3	2	1
Tulosten perusteella on todettu vahvuuksia ja myönteisiä asioita						
H6	5	4	3	2	1
Tulosten perusteella on todettu puutteita ja epäkohtia.....						
H7	5	4	3	2	1

(jatkuu)

LIITE 5 (jatkuu)

Tulosten käsittelyn perusteella on sovittu, miten esiin tullessiin puutteisiin ja						
H8	epäkohtiin yritetään puuttua.....	5	4	3	2	1
Tulosten perusteella sovittujen asioiden toteutumista on seurattu ja arvioitu.....						
H9		5	4	3	2	1
Ilmapiirikyselyyn vastaamisen ja tulosten työyhteisökäsittelyn välinen aika on						
H10	liian pitkä	5	4	3	2	1
Ilmapiirikyselystä on ollut hyö-						
H11	tyä omassa työyhteisössäni	5	4	3	2	1

Missä määrin olet seuraavista asioista samaa tai eri mieltä, ympyröi sopivan vaihtoehdon numero:

		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ilmapiirikyselyn tulosten käsittely on osaltaan lisännyt työyhteisössäni						
H12	- avoimuutta	5	4	3	2	1
H13	- ristiriitojen käsittelyyn saamista	5	4	3	2	1
H14	- yhteistä työn suunnittelua	5	4	3	2	1
H15	- keskustelua työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista	5	4	3	2	1

LIITE 6

TAULUKKO 3 Ilmapiirikyselyyn vuosina 1997–2001 vastanneiden lukumäärä, vastausprosentti sekä taustamuuttujien puuttuvat havaintoarvot

	Vuosi				
	1997	1998	1999	2000	2001
Vastanneiden lukumäärä	1 810	1 765	1 772	1 720 ^a	1 657
Vakituisen henkilöstön määrä	2 057	2 053	2 023	1 930	1 877
Tilattuja kyselylomakkeita	..	2 169	2 188	2 083	2 123
Vastausprosentti, maksimi ^b	88,0	86,0	87,6	89,2	88,3
Vastausprosentti, minimi ^b	..	81	81	82,5	78,0
Puuttuvat havaintoarvot taustamuuttujittain:					
Työyhteisö					
lukumäärä	0	0	1	6	2
%	0	0	0,1	0,3	0,1
Tulosityksikkö					
lukumäärä	0	0	2	1	0
%	0	0	0,1	0,1	0
Palvelulinja/toimialue					
lukumäärä	2	2	5	5	5
%	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3
Ikäryhmä					
lukumäärä	125	103	51	71	88
%	6,9	5,8	2,9	4,9	5,3
Sukupuoli ^c					
lukumäärä			61	101	174
%			3,4	5,9	10,5
Ammattiasema ^c					
lukumäärä	220	146	168	254	271
%	12,2	8,3	9,5	14,8	16,4
Työssäoloaika ^c					
lukumäärä					47
%					2,8

^b Vastausprosentti laskettu sekä vakituisen henkilöstön määrästä että yksiköihin tilattujen lomakkeiden määrästä.

Todellinen vastausprosentti on maksimi- ja minimiarvojen välillä.

^c Tietoja ei kysytty kaikkina vuosina.

v. 2001 35 henkilöä, 2,1 % ei ollut ilmoittanut ikäänsä, sukupuoltaan, työssäoloaikaansa, ammattiasemaansa.

LIITE 7

TAULUKKO 4 Faktorianalyysillä (oblimin-rotatio) saadut ilmapiiriulottuvuudet, selitysosuudet, muuttujien lataukset ja kommunaliteetit

	Lataus	H ²
1. Työyhteisön vuorovaikutus		
K19 Työtoverini luottavat toisiinsa	0,80	0,62
K17 Työyhteisöni jäsenet ovat yhteistyökykyisiä	0,78	0,60
K18 Tulen toimeen työtovereiden kanssa	0,75	0,52
K25 Työtoverit arvostavat työtäni	0,56	0,52
K24 Työtovereiden kanssa voi keskustella	0,53	0,45
K21 Työyhteisöni työmoraali on hyvä	0,50	0,47
K22 Työyhteisössäni käsitellään ongelmia avoimesti	0,49	0,57
K45 Työyhteisöni toimii tehokkaasti	0,33	0,49
K20 Tiedonkulku työyhteisössäni on hyvä	0,27	0,43
Selitysosuus 28,9 %		
2. Esimiestoiminta		
K12 Lähin esimies on aktiivinen työn kehittämisessä	0,82	0,67
K13 Lähin esimies tuntee epäkohdat	0,78	0,62
K14 Lähin esimies voi puuttua epäkohtiin	0,77	0,61
K6 Lähin esimieheni kuuntelee minua	0,73	0,59
K7 Tulen toimeen esimieheni kanssa	0,73	0,61
K50 Esimies tukee ja motivoi yhteistyöhön	0,70	0,56
K9 Henkilöstöasiat on hoidettu hyvin	0,54	0,52
K8 Saan palautetta työstäni	0,53	0,44
K23 Mielenpitoisuus on vapaata	0,40	0,50
Selitysosuus 6,6 %		
3. Työn kuormittavuus		
K34 Voin käyttää tehtäviin riittävästi aikaa	0,78	0,61
K35 Työyhteisöni henkilömäärä on riittävä	0,69	0,52
K41 Työni on henkisesti kevyttä	0,50	0,36
Selitysosuus 5,3 %		
4. Työn kehittävyys		
K39 Työni on haastavaa ja monipuolista	0,79	0,61
K33 Työni on vaihtelevaa	0,68	0,42
K28 Voin kehittää itseäni työssäni	0,64	0,57
K27 Minun on mahdollista saada vastuuta	0,59	0,48
K26 Voin käyttää kykyjäni, tietojani	0,57	0,54
K29 Voin vaikuttaa työni suorittamistapaan	0,43	0,43
K31 Uusiin ideoihin suhtaudutaan myönteisesti	0,35	0,44
Selitysosuus 4,4 %		
5. Palkitseminen		
K10 Palkkauspolitiikka on oikeudenmukainen	0,82	0,72
K11 Palkkani vastaa työn vaativuutta	0,82	0,72
K15 Hyvin tehty työ palkitaan	0,35	0,36
Selitysosuus 2,8 %		

(jatkuu)

LIITE 7, TAULUKKO 4 (jatkuu)**6. Tulostietoisuus**

K47	Tiedän osuuteni työyhteisön tuloksista	0,88	0,72
K48	Tiedän työyhteisöni osuuden tulosityksikköni kokon.	0,73	0,72
K46	Työyhteisöni tuottaa laadukkaita palveluja	0,27	0,36

Selitysosuus 2,1 %

7. Tasapuolisuus

K38	Työnjako on oikeudenmukainen	0,46	0,51
K40	Työt eivät kasaannu harvoille henkilöille	0,44	0,41
K37	Työpaikallani ei tehdä päällekkäisiä töitä	0,39	0,34
K51	Yhteistyössä ammattiryhmät ovat tasavertaisia	0,31	0,31

Selitysosuus 1,7 %
Selitysosuus yhteensä 51,8 %

LIITE 8

TAULUKKO 5 Ilmapiirikeskiarvon (ip), stressi-indikaattorin keskiarvon (str) sairauspoissaolopäivien (sai) korrelaatiot vuosina 1997 - 2001

Korrelaatiot	1997		1998		1999		2000		2001	
	Ip	Str	Ip	Str	Ip	Str	Ip	Str	Ip	Str
Ip										
Str	-0,39		-0,41		-0,43		-0,41		-0,43	
Sai	-0,08	0,10	-0,06	0,15	-0,10	0,17	-0,09	0,16	-0,10	0,16
P-arvot										
Ip										
Str	<0,001		<0,001		<0,001		<0,001		<0,001	
Sai	0,001	<0,001	0,018	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

LIITE 9

TAULUKKO 6 Ilmapiirikeskiarvo ikäryhmän ja tehtävissä toimitun ajan mukaan

Ikäryhmä	Toiminut nykyisissä tehtävissä							
	alle 2 v (n=216)		2-5 v (n=265)		yli 5 v (n=1082)		Kaikki (n=1563)	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh
Alle 30 v (n=113)	3,80	0,47	3,65	0,42	3,52	0,54	3,71	0,46
30 - 49 v (n=1018)	3,71	0,51	3,57	0,57	3,56	0,52	3,58	0,53
Yli 49 v (n=432)	4,00	0,50	3,71	0,48	3,61	0,52	3,63	0,52
Kaikki (n=1563)	3,75	0,50	3,60	0,54	3,58	0,52	3,61	0,52
Vaihtelun lähde	SS	df	MS	F	P			
Ikäryhmien välinen	1,599	2	0,800	2,979	0,051			
Työvuosien välinen	4,575	2	2,288	8,522	<0,001			
Virhevaihtelu	418,25	1558	0,268					
Kokonaisvaihtelu	20756,24	1563						(jatkuu)

LIITE 9 (jatkuu)**TAULUKKO 7** Stressi-indikaattorin keskiarvo ikäryhmän ja tehtävissä toimitun ajan mukaan

Ikäryhmä	Toiminut nykyisissä tehtävissä								Keskiarvojen yhtäsuuruus		
	alle 2 v (n=215)		2 – 5 v (n=264)		yli 5 v (n=1077)		Kaikki (n=1556)		χ^2	df	p
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh			
alle 30 v (n=112)	2,08	0,61	2,07	0,52	2,05	0,63	2,07	0,57	0,012	2	0,994
30–49 v (n=1012)	2,25	0,60	2,37	0,77	2,44	0,74	2,40	0,73	7,79	2	0,020
yli 49 v (n=432)	1,85	0,34	2,36	0,66	2,41	0,73	2,39	0,73	9,41	2	0,009
Kaikki (n=1556)	2,18	0,60	2,31	0,73	2,42	0,74	2,37	0,72	20,76	2	<0,001
Keskiarvojen yhtäsuuruus											
χ^2/df	7,77/ 2		5,79/ 2		2,71/ 2		7,79/ 2				
p	0,020		0,055		0,258		0,020				

TAULUKKO 8 Sairauspoissaolopäivien keskiarvo/henkilö/vuosi ikäryhmän ja tehtävissä toimitun ajan mukaan

Ikäryhmä	Toiminut nykyisissä tehtävissä								Keskiarvojen yhtäsuuruus		
	alle 2 v (n=216)		2 – 5 v (n=265)		yli 5 v (n=1082)		Kaikki		χ^2	df	p
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh			
alle 30 v (n=113)	2,8	4,8	7,1	10,7	7,2	8,4	5,0	8,3	10,06	2	0,007
30 – 49 v (n=1018)	4,0	6,5	8,1	13,6	11,9	24,4	10,1	21,2	22,06	2	<0,001
yli 49 v (n=432)	12,2	22,3	10,0	17,5	13,6	27,5	13,3	26,7	0,45	2	0,800
Kaikki (n=1563)	4,2	8,2	8,2	13,6	12,5	25,5	10,6	22,3	31,18	2	<0,001
Keskiarvojen yhtäsuuruus											
χ^2/df	6,68/ 2		0,48/ 2		0,16/ 2		18,93/ 2				
P	0,035		0,788		0,924		<0,001				

LIITE 10**TAULUKKO 9** Kohdeorganisaation ilmapiiriulottuvuuksien keskiarvot ja keskihajonnat vuonna 2001 (asteikko 1–5, mitä suurempi luku sen parempi tilanne)

Ilmapiiriulottuvuus	Ka	Kh	N
Työyhteisön vuorovaikutus	3,96	0,64	1 657
Esimiestoiminta	3,74	0,78	1 657
Työn kuormittavuus	2,22	0,92	1 646
Työn kehittävyys	4,12	0,64	1 657
Palkitseminen	2,16	0,89	1 652
Tulostietoisuus	4,09	0,70	1 646
Tasapuolisuus	3,34	0,81	1 656

(jatkuu)

LIITE 10 (jatkuu)

TAULUKKO 10 Stressi-indikaattorin keskiarvo työn kuormittavuuden ja kehittävyden mukaan (Mann-Whitney U-testi)

Työn kehittävyys	Työn kuormittavuus						z	p
	Suuri			Pieni				
	ka	kh	n	ka	kh	n		
Huono	2,7	0,72	503	2,25	0,66	329	-9,082	<0,001
Hyvä	2,45	0,71	391	2,0	0,56	417	-9,373	<0,001
	z	p		z	p			
	-4,968	<0,001		-5,144	<0,001			

TAULUKKO 11 Sairauspoissaolopäivät/ työntekijä työn kuormittavuuden ja kehittävyden mukaan (Mann-Whitney U-testi)

Työn kehittävyys	Työn kuormittavuus						z	p
	Suuri			Pieni				
	ka	kh	n	ka	kh	n		
Huono	13,2	27,6	506	11,1	18,7	330	-0,69	0,49
Hyvä	9,5	18,3	392	8,3	19,9	418	-1,782	0,075
	z	p		z	p			
	-3,156	0,002		-3,851	<0,001			

LIITE 11

TAULUKKO 12 Stressi-indikaattorin keskiarvo esimiestoiminnan mukaan erilaisissa työn kuormittavuus- ja kehittävyystilanteissa (Mann-Whitney U-testi)

Esimiestoiminta	Työn kuormittavuus suuri Työn kehittävyys						Työn kuormittavuus pieni Työn kehittävyys					
	Matala ka			Korkea ka			Matala ka			Korkea ka		
	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n
Matala ka	2,78	0,73	337	2,66	0,68	145	2,31	0,67	206	2,16	0,66	100
Korkea ka	2,54	0,68	166	2,33	0,70	246	2,13	0,64	123	1,95	0,52	317
z	-3,45			-4,503			-2,430			-2,537		
p	0,001			<0,001			0,015			0,011		

TAULUKKO 13 Sairauspoissaolot/henkilö/vuosi esimiestoiminnan mukaan erilaisissa työn kuormittavuus- ja kehittävyystilanteissa (Mann-Whitney U-testi)

Esimiestoiminta	Työn kuormittavuus suuri Työn kehittävyys						Työn kuormittavuus pieni Työn kehittävyys					
	Matala ka			Korkea ka			Matala ka			Korkea ka		
	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n
Matala ka	13,5	29,2	339	10,7	16,8	145	10,9	18,3	206	8,5	23,9	101
Korkea ka	12,6	24,2	167	8,7	19,1	247	11,4	19,3	124	8,2	18,5	317
z	-0,284			-3,096			-0,364			-0,041		
p	0,776			0,002			0,716			0,967		

TAULUKKO 14 Stressi-indikaattorin keskiarvo työyhteisön vuorovaikutuksen mukaan erilaisissa työn kuormittavuus- ja kehittävyystilanteissa (Mann-Whitney U-testi)

Työyhteisön vuorovaikutus	Työ kuormittavuus suuri Työn kehittävyys						Työn kuormittavuus pieni Työn kehittävyys					
	Matala ka			Korkea ka			Matala ka			Korkea ka		
	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n
Matala ka	2,73	0,73	365	2,52	0,675	152	2,32	0,66	232	2,13	0,68	97
Korkea ka	2,62	0,69	138	2,40	0,72	239	2,05	0,63	97	1,95	0,52	320
z	-1,344			-1,857			-3,565			-1,802		
p	0,179			0,063			<0,001			0,071		

TAULUKKO 15 Sairauspoissaolopäivät/työntekijä/vuosi työyhteisön vuorovaikutuksen mukaan erilaisissa työn kuormittavuus- ja kehittävyystilanteissa (Mann-Whitney U-testi)

Työyhteisön vuorovaikutus	Työ kuormittavuus suuri Työn kehittävyys						Työn kuormittavuus pieni Työn kehittävyys					
	Matala ka			Korkea ka			Matala ka			Korkea ka		
	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n
Matala ka	13,9	28,6	368	11,00	19,1	152	11,7	19,8	233	10,7	26,7	97
Korkea ka	11,4	24,4	138	8,5	17,7	240	9,6	15,8	97	7,6	17,3	321
z	-0,868			-3,180			-0,789			-0,186		
p	0,385			0,001			0,439			0,853		

LIITE 12

TAULUKKO 16 Stressi-indikaattorin keskiarvo palkitsemisen mukaan erilaisissa työn kuormittavuus- ja kehittävyystilanteissa (Mann-Whitney U-testi)

Palkitseminen	Työ kuormittavuus suuri Työn kehittävyys						Työn kuormittavuus pieni Työn kehittävyys					
	Matala ka			Korkea ka			Matala ka			Korkea ka		
	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n
Matala ka	2,78	0,75	361	2,56	0,73	234	2,35	0,73	174	2,05	0,58	169
Korkea ka	2,51	0,62	141	2,29	0,64	156	2,12	0,55	155	1,96	0,55	245
z	-3,576			-3,767			-2,614			-1,506		
p	<0,001			<0,001			0,009			0,132		

TAULUKKO 17 Sairauspoisaolopäivät/työntekijä/vuosi palkitsemisen mukaan erilaisissa työn kuormittavuus- ja kehittävyystilanteissa (Mann-Whitney U-testi)

Palkitseminen	Työ kuormittavuus suuri Työn kehittävyys						Työn kuormittavuus pieni Työn kehittävyys					
	Matala ka			Korkea ka			Matala ka			Korkea ka		
	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n
Matala ka	15,2	30,8	363	10,3	19,0	234	10,8	17,9	174	8,1	24,8	169
Korkea ka	8,2	16,2	142	8,2	17,2	157	11,4	19,6	156	8,5	15,9	246
z	-3,175			-2,179			-0,638			-1,828		
p	0,001			0,029			0,524			0,068		

TAULUKKO 18 Stressi-indikaattorin keskiarvo tasapuolisuuden mukaan erilaisissa työn kuormittavuus- ja kehittävyystilanteissa (Mann-Whitney U-testi)

Tasapuolisuus	Työ kuormittavuus suuri Työn kehittävyys						Työn kuormittavuus pieni Työn kehittävyys					
	Matala ka			Korkea ka			Matala ka			Korkea ka		
	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n
Matala ka	2,82	0,73	349	2,53	0,71	176	2,33	0,67	184	2,11	0,67	90
Korkea ka	2,44	0,62	154	2,38	0,71	215	2,14	0,64	145	1,97	0,56	417
z	-5,190			-2,101			-2,659			-1,244		
p	<0,001			0,036			0,008			0,213		

TAULUKKO 19 Sairauspoisaolopäivät/työntekijä/vuosi tasapuolisuuden mukaan erilaisissa työn kuormittavuus- ja kehittävyystilanteissa (Mann-Whitney U-testi)

Tasapuolisuus	Työ kuormittavuus suuri Työn kehittävyys						Työn kuormittavuus pieni Työn kehittävyys					
	Matala ka			Korkea ka			Matala ka			Korkea ka		
	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n	ka	kh	n
Matala ka	14,0	28,3	351	9,6	18,2	176	10,8	19,9	185	8,0	15,2	91
Korkea ka	11,4	26,0	155	9,4	18,4	216	11,5	17,1	145	8,4	21,0	327
z	-1,276			-0,239			-1,094			0,144		
p	0,202			0,811			0,274			0,885		

TAULUKKO 20 Stressi-indikaattorin ja palkitseminen -ilmapiiriulottuvuuden keskiarvot, keskihajonnat, z- ja T-arvot sekä palkitsemisen ja stressin suhde

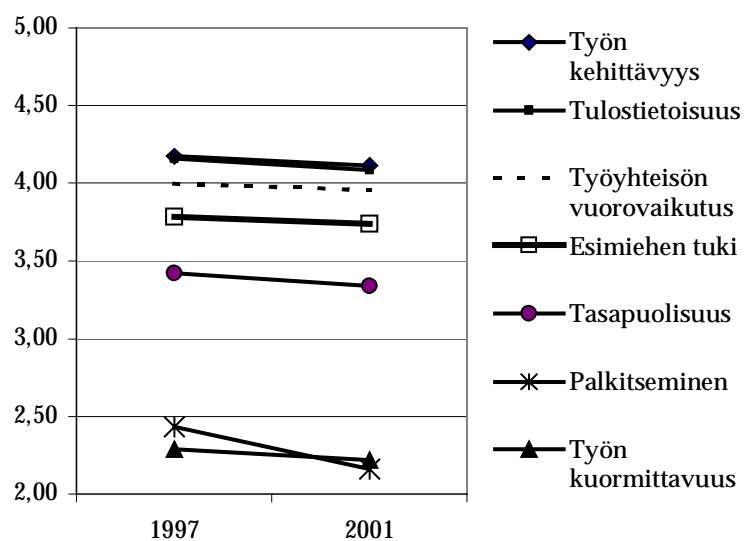
	Stressi-indikaattori (summamuuttuja)				Palkitseminen (summamuuttuja)				T-arvojen suhde		
	Ka	Kh	z	T	N	Ka	Kh	z	T	N	
Vastaanotto, lääkärin	2,07	0,50	-0,42	45,8	27	3,14	0,95	1,10	61,0	27	1,33
Terv.huollon tukipalvelu	1,75	0,41	-0,86	41,4	6	2,28	0,77	0,13	51,3	6	1,24
Työterveyshuolto	2,36	0,99	-0,02	49,8	16	2,81	1,10	0,73	57,3	16	1,15
Johdoryhmä	2,24	0,60	-0,19	48,1	17	2,44	0,80	0,31	53,1	16	1,10
Vastaanotto, muut	2,16	0,74	-0,29	47,1	56	2,19	0,94	0,03	50,3	56	1,07
Perheneuvola	2,51	0,58	0,19	51,9	21	2,54	1,02	0,42	54,2	21	1,04
Lasten päivähoito	2,24	0,66	-0,19	48,1	561	2,18	0,85	0,02	50,2	562	1,04
Erytistyöntekijät	2,03	0,56	-0,48	45,2	11	1,88	0,70	-0,32	46,8	11	1,04
Tk-sairaala	2,43	0,73	0,09	50,9	208	2,28	0,89	0,13	51,3	209	1,01
Lasten ja nuorten laitokset	2,37	0,76	0,00	50,0	40	2,20	0,85	0,04	50,4	41	1,01
Hammashuolto	2,42	0,72	0,07	50,7	71	2,21	0,88	0,05	50,5	71	1,00
Fysioterapia	2,41	0,93	0,05	50,5	27	2,19	0,71	0,03	50,3	28	1,00
Hallinnon tukitehtävät	2,57	0,86	0,28	52,8	57	2,39	1,04	0,25	52,5	57	0,99
Kotihoito	2,38	0,67	0,01	50,1	180	2,05	0,86	-0,13	48,7	180	0,97
Vanh.palveluasuminen	2,51	0,79	0,19	51,9	28	2,17	0,96	0,00	50,0	28	0,96
Erytissosiaalipalvelut	2,62	0,69	0,34	53,4	40	2,23	1,00	0,08	50,8	40	0,95
Tukipalvelu	2,34	0,60	-0,04	49,6	10	1,88	0,84	-0,32	46,8	10	0,94
Vanhainkoti	2,40	0,73	0,04	50,4	88	1,93	0,69	-0,27	47,3	88	0,94
Neuvola, koulu-, opisk.th.	2,56	0,70	0,26	52,6	36	2,01	0,82	-0,17	48,3	35	0,92
Vammaispalvelut	2,71	0,68	0,47	54,7	55	2,04	0,86	-0,14	48,6	54	0,89
Aikuispsykiatria	2,43	0,69	0,08	50,8	23	1,72	0,72	-0,50	45,0	23	0,89
Sosiaalityö	2,84	0,80	0,65	56,5	46	1,70	0,80	-0,53	44,7	47	0,79
Päihdepalvelut	2,60	0,86	0,32	53,2	19	1,39	0,36	-0,88	41,2	19	0,77
Kaikki	2,37	0,72	0,00	50,0	1643	2,16	0,89	0,00	50,0	1650	1,00

LIITE 14

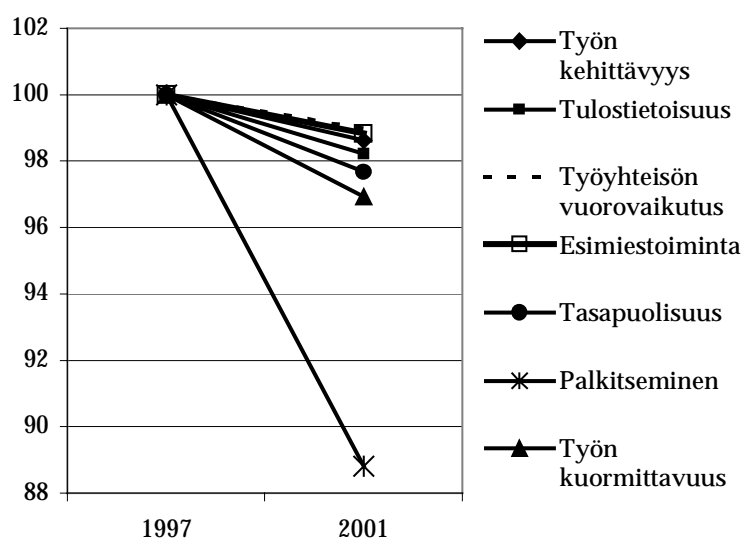
TAULUKKO 21 Stressi-indikaattorin ja tasapuolisuus -ilmapiiriulottuvuuden keskiarvot, keskihajonnat, z- ja T-arvot sekä tasapuolisuuden ja stressin suhde

	Stressi-indikaattori (summamuuttuja)				Tasapuolisuus (summamuuttuja)				T-arvojen suhde	
	Ka	Kh	z	T	N	Ka	Kh	z	T	N
Terv. huollon tukipalvelu	1,75	0,41	-0,86	41,4	6	3,12	1,07	0,40	54,0	6
Erityistyöntekijät	2,03	0,56	-0,48	45,2	11	3,89	0,57	0,67	56,7	11
Johtoryhmä	2,24	0,60	-0,19	48,1	17	3,83	0,80	0,61	56,1	18
Lasten päivähoito	2,24	0,66	-0,19	48,1	561	3,39	0,75	0,24	52,4	563
Perheneuvola	2,51	0,58	0,19	51,9	21	3,83	0,50	0,33	53,3	21
Kotihoito	2,38	0,67	0,01	50,1	180	3,39	0,83	0,07	50,7	180
Aikuispsykiatria	2,43	0,69	0,08	50,8	23	3,13	0,73	0,14	51,4	23
Vastaanotto, lääkärit	2,07	0,50	-0,42	45,8	27	3,53	0,76	-0,38	46,2	27
Vastaanotto, muut	2,16	0,74	-0,29	47,1	56	3,67	0,78	-0,25	47,5	56
Tukipalvelu	2,34	0,60	-0,04	49,6	10	3,46	0,65	-0,08	49,2	10
Lasten ja nuorten laitokset	2,37	0,76	0,00	50,0	40	3,89	0,80	-0,21	47,9	41
Tk-sairaala	2,43	0,73	0,09	50,9	208	3,17	0,77	-0,09	49,1	208
Hammashuolto	2,42	0,72	0,07	50,7	71	3,21	0,78	-0,16	48,4	71
Työterveyshuolto	2,36	0,99	-0,02	49,8	16	3,22	0,79	-0,29	47,1	16
Fysioterapia	2,41	0,93	0,05	50,5	27	3,13	1,00	-0,26	47,4	28
Vanhainkoti	2,40	0,73	0,04	50,4	88	3,27	0,95	-0,24	47,6	88
Vanh.palveluasuminen	2,51	0,79	0,19	51,9	28	3,21	0,72	-0,15	48,5	28
Vammaispalvelut	2,71	0,68	0,47	54,7	55	3,61	0,86	0,03	50,3	55
Erityissosiaalipalvelut	2,62	0,69	0,34	53,4	40	2,86	0,73	-0,07	49,3	40
Neuvola, koulu-, opisk.th.	2,56	0,70	0,26	52,6	36	3,12	0,61	-0,28	47,2	36
Päihdepalvelut	2,60	0,86	0,32	53,2	19	2,93	0,82	-0,23	47,7	19
Hallinnon tukitehtävät	2,57	0,86	0,28	52,8	57	2,93	0,84	-0,51	44,9	57
Sosiaalityö	2,84	0,80	0,65	56,5	46	3,16	0,81	-0,60	44,0	47
Kaikki	2,37	0,72	0,00	50	1643	3,11	0,81	0,00	50,0	1651

LIITE 15



KUVIO 1 Sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen ilmapiiriulottuvuudet vuosina 1997 ja 2001, asteikko 1-5 (mitä suurempi arvo, sen parempi tilanne)



KUVIO 2 Sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen ilmapiiriulottuvuuksien muutos indeksinä vuodesta 1997 (=100) vuoteen 2001

LIITE 16

TAULUKKO 22 Työyhteisöjen ilmapiiriulottuvuuksien keskiarvot ja keskihajonnat vuosina 1997 ja 2001 ilmapiirin muutostyyppin mukaan

Ilmapiiri vuosi 1997	F1 Vuoro- vaikutus	F2 Esimies- toiminta	F3 Työn kuor- mittavuus	F4 Työn kehit- tävyys	F5 Palkitse- minen	F6 Tulos- tietoisuus	F7 Tasapuo- lisuus	
A lasketut Korkealta	ka	4,35	4,12	2,68	4,41	2,77	4,40	3,77
	n	42	42	42	42	42	42	42
	kh	0,21	0,31	0,56	0,28	0,42	0,17	0,33
C lasketut Matalalta	ka	3,88	3,51	2,03	4,04	2,24	4,02	3,28
	n	23	23	23	23	23	23	23
	kh	0,26	0,31	0,38	0,23	0,44	0,23	0,29
B nousut Korkealta	ka	4,54	4,19	2,96	4,23	2,58	4,20	3,75
	n	3	3	3	3	3	3	3
	kh	0,10	0,21	0,83	0,27	0,46	0,22	0,25
D nousut Matalalta	ka	3,63	3,52	2,05	3,97	2,36	3,99	3,15
	n	24	24	24	24	24	24	24
	kh	0,35	0,40	0,44	0,23	0,41	0,25	0,29
Kaikki	ka	4,05	3,81	2,36	4,20	2,52	4,19	3,48
	n	92	92	92	92	92	92	92
	kh	0,42	0,45	0,59	0,32	0,48	0,29	0,41
Ilmapiiri vuosi 2001	F1 Vuo- rovai- kutus	F2 Esimies- toiminta	F3 Työn kuor- mittavuus	F4 Työn kehit- tävyys	F5 Palkitse- minen	F6 Tulos- tietoisuus	F7 Tasapuo- lisuus	
A lasketut Korkealta	ka	4,10	3,84	2,40	4,16	2,31	4,19	3,47
	n	42	42	42	42	42	42	42
	kh	0,29	0,38	0,43	0,27	0,38	0,22	0,38
C lasketut Matalalta	ka	3,69	3,25	1,97	3,84	1,96	3,83	3,03
	n	23	23	23	23	23	23	23
	kh	0,25	0,40	0,47	0,28	0,33	0,31	0,34
B nousut Korkealta	ka	4,65	4,48	2,96	4,54	2,55	4,56	3,89
	n	3	3	3	3	3	3	3
	kh	0,29	0,26	0,16	0,29	0,58	0,25	0,62
D nousut Matalalta	ka	3,97	3,86	1,99	4,14	2,24	4,11	3,34
	n	24	24	24	24	24	24	24
	kh	0,20	0,41	0,45	0,25	0,42	0,26	0,35
Kaikki	ka	3,98	3,72	2,20	4,09	2,21	4,09	3,34
	n	92	92	92	92	92	92	92
	kh	0,33	0,48	0,50	0,31	0,41	0,31	0,42

(jatkuu)

LIITE 16 (jatkuu)

TAULUKKO 22 (jatkuu) Työyhteisöjen ilmapiiriulottuvuuksien vuosien 1997 ja 2001 keskiarvojen erojen tilastolliset merkitsevyydet (Wilcoxon signed ranks -testi)

Ilmapiiri		F1 2001- F1 1997	F2 2001- F2 1997	F3 2001- F3 1997	F4 2001- F4 1997	F5 2001- F5 1997	F6 2001- F6 1997	F7 2001- F7 1997
A laskenut Korkealta	z	-4,30	-4,14	-3,70	-5,05	-5,20	-4,67	-4,53
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
C laskenut Matalalta	z	-3,35	-3,71	-0,79	-3,47	-3,28	-2,62	-2,68
	p	0,001	<0,001	0,429	0,001	0,001	0,009	0,007
B noussut korkealta	z	0,00	-1,60	0,00	-1,60	0,00	-1,60	0,00
	p	1,000	0,109	1,000	0,109	1,000	0,109	1,000
D noussut Matalalta	z	-3,86	-4,17	-0,94	-3,17	-1,57	-1,63	-2,26
	p	<0,001	<0,001	0,346	0,002	0,116	0,103	0,024

LIITE 17

TAULUKKO 23 Työyhteisöjen ilmapiirikeskiarvot (ip ka) ja keskihajonnat (kh) vuosina 1997 ja 2001 ilmapiirin muutostyyppin mukaan (Wilcoxon signed ranks -testi)

Ilma- piiri ka	Ilmapiirikeskiarvo 1997													
	Korkea							Matala						
	1997		2001		n	z	p	1997		2001		n	z	p
ip	ka	ip	ka	ip				ka	ip	ka	ip			
Laski	4,00	0,20	3,72	0,22	42	-5,58	<0,001	3,50	0,14	3,28	0,18	23	-4,20	<0,001
Nousi	4,01	0,03	4,20	0,27	3	-1,60	0,109	3,42	0,21	3,62	0,23	24	-4,29	<0,001

TAULUKKO 24 Työyhteisöjen stressikeskiarvot (str ka) ja keskihajonnat (kh) vuosina 1997 ja 2001 ilmapiirin muutostyyppin mukaan (Wilcoxon signed ranks -testi)

Ilma- piiri ka	Ilmapiirikeskiarvo 1997													
	Korkea							Matala						
	1997		2001		n	z	p	1997		2001		n	z	p
str	ka	str	ka	str				ka	str	ka	str			
Laski	2,19	0,26	2,36	0,27	42	-3,83	0,001	2,42	0,26	2,54	0,34	23	-2,34	0,019
Nousi	2,25	0,29	2,13	0,34	3	-1,34	0,180	2,45	0,27	2,40	0,29	24	-1,57	0,116

TAULUKKO 25 Työyhteisöjen keskimääräiset sairauspoissaolopäivät/henkilö (spv ka) ja keskihajonnat vuosina 1997 ja 2001 ilmapiirin muutostyyppin mukaan (Wilcoxon signed ranks -testi)

Ilma- piiri ka	Ilmapiirikeskiarvo 1997													
	Korkea							Matala						
	1997		2001		n	z	p	1997		2001		n	z	p
spv	ka	spv	ka	spv				ka	spv	ka	spv			
Laski	6,4	3,5	8,6	5,0	42	-2,27	0,023	9,8	6,4	11,6	7,2	23	-1,09	0,277
Nousi	9,1	7,7	7,4	7,9	3	-1,60	0,109	9,2	5,7	11,6	8,4	24	-0,91	0,361

LIITE 18

TAULUKKO 26 Työyhteisöjen erilaiset sairauspoissaolopäivät/henkilö (ka), keski- hajonnat (kh) ja erojen tilastollinen merkitsevyys (Wilcoxon signed ranks -testi) stressin muutostyyppin mukaan, vuodet 1997 ja 2001

Sairauspäivien tyyppi/ muutostyyppi	ka		kh		n	z	p
	1997	2001	1997	2001			
Stressi korkea/nousi: Psyykkiset syyt	0,7	2,3	1,0	2,9	17	-2,166	0,030
Stressi matala/nousi: Tuki- ja liikuntaelinsair.	1	2,7	2,0	3,5	39	-2,778	0,005
Stressi korkea/laski: Infektiosairaudet	3,3	2,9	2,3	4,1	29	-2,281	0,023

TAULUKKO 27 Työyhteisöjen erilaiset sairauspoissaolopäivät/henkilö (ka), keskihajonnat (kh) ja erojen tilastollinen merkitsevyys (Wilcoxon signed ranks -testi) ilmapiirin muutostyyppin mukaan, vuodet 1997 ja 2001

Sairauspäivien tyyppi/ ilmapiirin muutostyyppi	ka		kh		n	z	p
	1997	2001	1997	2001			
Ilmapiiri matala/laski: Tapaturmat	0,2	1,5	0,3	3,3	23	-2,415	0,016
Ilmapiiri korkea/laski: Tuki- ja liikuntaelinsair.	1	2,1	1,9	2,6	42	-2,814	0,005
Ilmapiiri matala/nousi: Infektiosairaudet	2,7	2,1	2,3	1,1	24	-1,857	0,063

LIITE 19

TAULUKKO 28 Työyhteisöjen ilmapiiriulottuvuuksien keskiarvot ja keskihajonnat vuosina 1997 ja 2001 stressin muutostyyppin mukaan

Stressi 1997		F1 Vuoro- vaikutus	F2 Esimies- toiminta	F3 Työn kuor- mittavuus	F4 Työn ke- hittävyys	F5 Palkitse- minen	F6 Tulos- tietoisuus	F7 Tasapuoli- suus
A lasketut Korkealta	ka	4,00	3,74	2,12	4,08	2,50	4,12	3,40
	n	29	29	29	29	29	29	29
	kh	0,41	0,42	0,56	0,30	0,40	0,29	0,34
C lasketut Matalalta	ka	3,95	3,84	2,50	4,28	2,62	4,18	3,40
	n	7	7	7	7	7	7	7
	kh	0,56	0,34	0,33	0,26	0,40	0,23	0,38
B nousut Korkealta	ka	3,94	3,78	2,08	4,17	2,24	4,03	3,36
	n	17	17	17	17	17	17	17
	kh	0,31	0,36	0,52	0,29	0,43	0,24	0,43
D nousut Matalalta	ka	4,16	3,88	2,64	4,28	2,64	4,32	3,61
	n	39	39	39	39	39	39	39
	kh	0,42	0,52	0,56	0,34	0,52	0,26	0,43
Kaikki	ka	4,05	3,81	2,36	4,20	2,52	4,19	3,48
	n	92	92	92	92	92	92	92
	kh	0,42	0,45	0,59	0,32	0,48	0,29	0,41
Stressi 2001		F1 Vuoro- vaikutus	F2 Esimies- toiminta	F3 Työn kuor- mittavuus	F4 Työn ke- hittävyys	F5 Palkitse- minen	F6 Tulos- tietoisuus	F7 Tasapuoli- suus
A lasketut Korkealta	ka	4,00	3,77	2,14	4,05	2,31	4,09	3,37
	n	29	29	29	29	29	29	29
	kh	0,36	0,45	0,47	0,33	0,42	0,33	0,43
C lasketut Matalalta	ka	4,22	4,14	2,34	4,25	2,45	4,23	3,47
	n	7	7	7	7	7	7	7
	kh	0,21	0,23	0,37	0,39	0,36	0,16	0,39
B nousut Korkealta	ka	3,74	3,60	1,94	4,03	1,99	3,93	3,13
	n	17	17	17	17	17	17	17
	kh	0,24	0,42	0,48	0,27	0,27	0,28	0,39
D nousut Matalalta	ka	4,02	3,65	2,34	4,12	2,20	4,15	3,38
	n	39	39	39	39	39	39	39
	kh	0,31	0,54	0,51	0,29	0,42	0,30	0,41
Kaikki	ka	3,98	3,72	2,20	4,09	2,21	4,09	3,34
	n	92	92	92	92	92	92	92
	kh	0,33	0,48	0,50	0,31	0,42	0,32	0,42

(jatkuu)

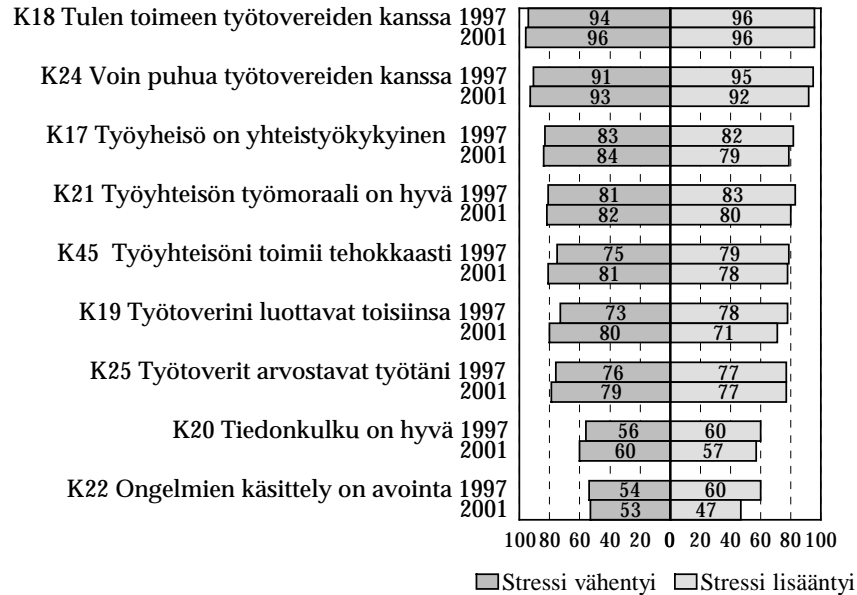
LIITE 19 (jatkuu)

TAULUKKO 28 (jatkuu) Työyhteisöjen ilmapiiriulottuvuuksien vuosien 1997 ja 2001 keskiarvojen erojen tilastolliset merkitsevyydet (Wilcoxon signed ranks -testi)

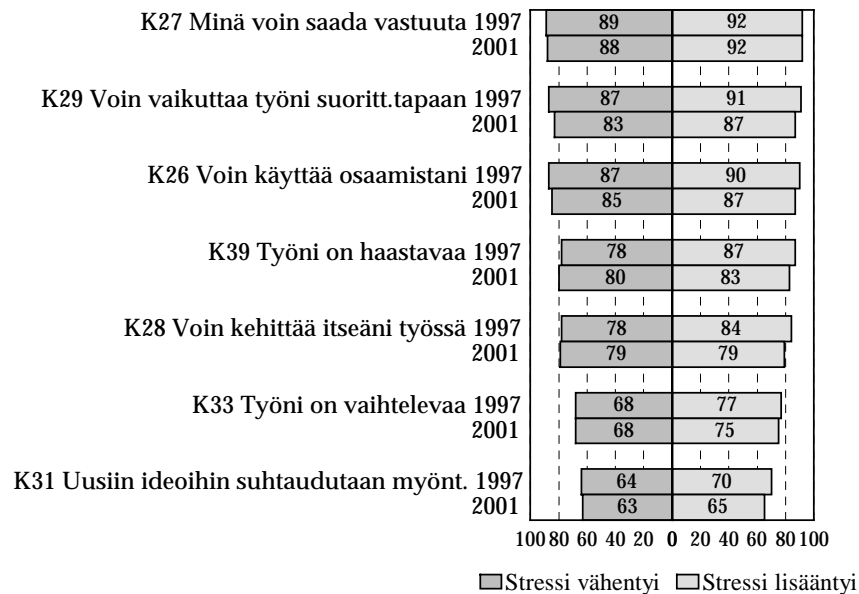
Ilmapiiri		F1 2001- F1 1997	F2 2001- F2 1997	F3 2001- F3 1997	F4 2001- F4 1997	F5 2001- F5 1997	F6 2001- F6 1997	F7 2001- F7 1997
A lasketut Korkealta	z	-0,270	-0,422	-0,733	-0,638	-20,710	-0,205	-0,962
	p	0,787	0,673	0,464	0,524	0,007	0,837	0,336
C lasketut Matalalta	z	-1,352	-1,859	-0,845	0,000	-1,183	-0,338	-0,338
	p	0,176	0,063	0,398	1,000	0,237	0,735	0,735
B noussut korkealta	z	-2,201	-2,154	-2,327	-2,249	-2,438	-1,681	-2,533
	p	0,028	0,031	0,020	0,025	0,015	0,093	0,011
D noussut Matalalta	z	-2,707	-2,986	-3,524	-3,461	-5,066	-3,597	-2,826
	p	0,007	0,003	<0,001	0,001	<0,001	<0,001	0,005

LIITE 20

Työyhteisön vuorovaikutus:



Työn kehittävyys:



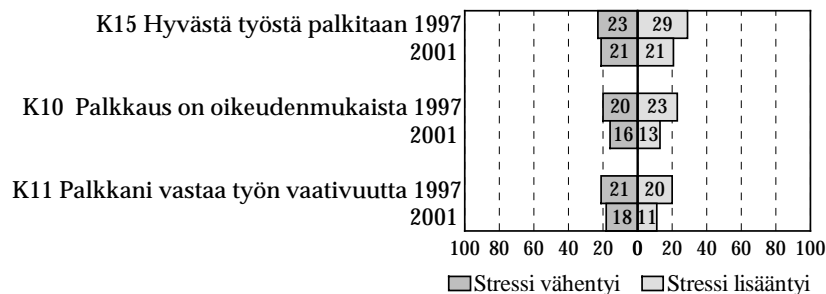
KUVIO 3 Niiden vastanneiden prosenttiosuudet, jotka olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja työyhteisön stressitason muutos. Stressiä vähentäneissä työyhteisöissä v. 1997 n = 493 ja v. 2001 n = 511 sekä stressiä lisänneissä työyhteisöissä v. 1997 n = 773 ja v. 2001 n = 780.

(jatkuu)

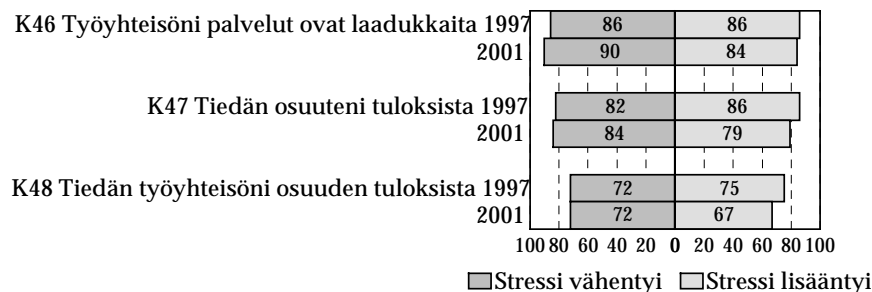
LIITE 20 (jatkuu)

KUVIO 3 (jatkuu)

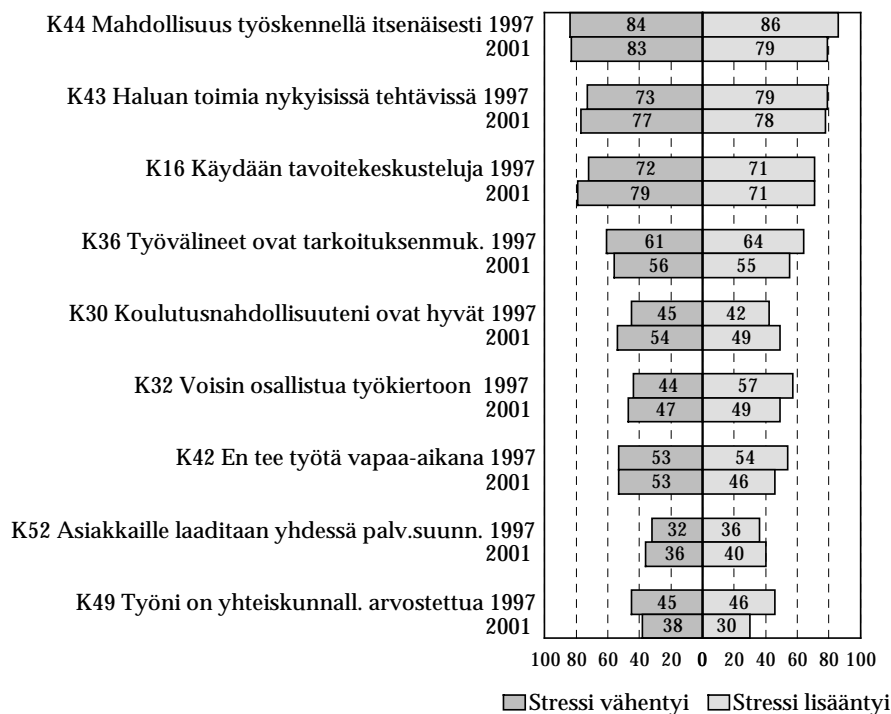
Palkitseminen:



Tulostietoisuus:



Ilmapiiirilottuvuuksiin kuulumattomia muuttujia:



KUVIO 3 Niiden vastanneiden prosentiosuudet, jotka olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja työyhteisön stressitaso muutos. Stressiä vähentäneissä työyhteisöissä v. 1997 (n = 493) ja v. 2001 (n = 511) sekä stressiä lisääneissä työyhteisöissä v. 1997 (n = 773) ja v. 2001 (n = 780).

- 1 KYÖSTIÖ, O. K., Oppilaiden terveydentilan riippuvuus koulutyypistä. – Health status of pupils according to type of school. 78 p. Summary 6 p. 1962.
- 2 HEINONEN, VEIKKO, Differentiation of primary mental abilities. 136 p. 1963.
- 3 ELONEN, ANNA S., TAKALA, MARTTI & RUOPPILA ISTO, A study of intellectual functions in children by means of the KTK performance scales. 181 p. 1963.
- 4 JUURMAA, JYRKI, On the ability structure of the deaf. 114 p. 1963.
- 5 HEINONEN, VEIKKO, Lyhennetty faktori-analyysi. – A short method for factor analysis. 76 p. Summary 5 p. 1963.
- 6 PITKÄNEN, PENTTI, Fyysisen kunnon rakenne ja kehittyminen. – The structure and development of physical fitness. 163 p. Summary 10 p. 1964.
- 7 NURMI, VELI, Maamme seminaarien varsinaisen opettajakoulutuksen synty ja kehittyminen viime vuosisadalla I. – Die Entehung und Entwicklung der praktischen Lehrer-bildung unserer Lehrerseminare im vorigen Jahrhundert I. 270 p. Zusammenfassung 15 p. 1964.
- 8 NURMI, VELI, Maamme seminaarien varsinaisen opettajakoulutuksen synty ja kehittyminen viime vuosisadalla II. – Die Entstehung und Entwicklung der praktischen Lehrer-bildung unserer Lehrerseminare im vorigen Jahrhundert II. 123 p. Zusammenfassung 10 p. 1964.
- 9 NUMMENMAA, TAPIO, The language of the face. 66 p. 1964.
- 10 ISOSAARI, JUSSI, Bruno Boxström ja Sortavalan seminaarin kasvatusaineiden opetus 1882-1917. – Bruno Boxström und der Unterricht in den pädagogischen Fächern am Seminar von Sortavala 1882-1917. 167 p. Zusammenfassung II p. 1964.
- 11 NUMMENMAA, TAPIO & TAKALA, MARTTI, Parental behavior and sources of information in different social groups. 53 p. 1965.
- 12 WECKROTH, JOHAN, Studies in brain pathology and human performance I. – On the relationship between severity of brain injury and the level and structure of intellectual performance. 105 p. 1965.
- 13 PITKÄNEN, PENTTI, Ärsyke- ja reaktioanalyttisten faktorointitulosten vastaavuudesta. – On the congruence and coincidence between stimulus analytical and response analytical factor results. 223 p. Summary 14 p. 1967.
- 14 TENKKU, JUSSI, Are single moral rules absolute in Kant's ethics? 31 p. 1967.
- 15 RUOPPILA, ISTO, Nuorten ja varttuneiden opiskelijoiden väliset asenne-erot eräissä ylioppilaspohjaisissa oppilaitoksissa. – Attitude differences between young and advanced university and college students. 182 p. Summary 14 p. 1967.
- 16 KARVONEN, JUHANI, The structure, arousal and change of the attitudes of teacher education students. 118 p. 1967.
- 17 ELONEN, ANNA S., Performance scale patterns in various diagnostic groups. 53 p. 1968.
- 18 TUOMOLA, UUNO, Kansakouluntarkastajaan kohdistuvista rooli-odotuksista. – On role-expectations applied to school inspectors. 173 p. Summary 8 p. 1968.
- 19 PITKÄNEN, LEA, A descriptive model of aggression and nonaggression with applications to childrens behaviour. 208 p. 1969.
- 20 KOSKIAHO, BRIITTA, Level of living and industrialisation. 102 p. 1970.
- 21 KUUSINEN, JORMA, The meaning of another person's personality. 28 p. 1970.
- 22 VIILANEN, ERKKI, Pohjakoulutustaso ja kansakoulunopettajan kehitysympäristöjen muodostuminen. – The level of basic education in relation to the formation of the development milieu of primary school teachers. 280 s. Summary 13 p. 1970.
- 23 HAGFORS, CARL, The galvanic skin response and its application to the group registration of psychophysiological processes. 128 p. 1970.
- 24 KARVONEN, JUHANI, The enrichment of vocabulary and the basic skills of verbal communication. 47 p. 1971.
- 25 SEPPO, SIMO, Abiturienttien asenteet uskonnonopetukseen. – The attitudes of students toward religious education in secondary school. 137 p. Summary 5 p. 1971.
- 26 RENKO MANU, Opettajan tehokkuus oppilaiden koulusaavutusten ja persoonallisuuden kehittämisessä. – Teacher's effectiveness in improving pupils' school achievements and developing their personality. 144 p. Summary 4 p. 1971.
- 27 VAHERVA, TAPIO, Koulutustulokset peruskoulun ala-asteella yhteisömuuttujien selittäminä. – Educational outcomes at the lower level of the comprehensive school in the light of ecological variables. 158 p. Summary 3 p. 1974.
- 28 OLKINUORA, ERKKI, Norm socialization. The formation of personal norms. 186 p. Tiivistelmä 4 p. 1974.
- 29 LIIKANEN, PIRKKO, Increasing creativity through art education among pre-school children. 44 p. Tiivistelmä 4 p. 1975.
- 30 ELONEN, ANNA S., & GUYER, MELVIN, Comparison of qualitative characteristics of human figure drawings of Finnish children in various diagnostic categories. 46 p. Tiivistelmä 3 p. 1975.
- 31 KÄÄRIÄINEN, RISTO, Physical, intellectual, and personal characteristics of Down's syndrome. 114 p. Tiivistelmä 4 p. 1975.
- 32 MÄÄTTÄ, PAULA, Images of a young drug user. 112 p. Tiivistelmä 11 p. 1976.
- 33 ALANEN, PENTTI, Tieto ja demokratia. – Epistemology and democracy. 140 p. Summary 4 p. 1976.
- 34 NUPPONEN, RIITTA, Vahvistajaroolit aikuisten ja lapsen vuorovaikutuksessa. – The experimental roles of reinforcing agent in adult-child interaction. 209 p. Summary 11 p. 1977.

- 35 TEIKARI, VEIKKO, Vigilanssi-ilmion mittaamisesta ja selitysmahdollisuuksista. – On measuring and explanation of vigilance. 163 p. Summary 2 p. 1977.
- 36 VOLANEN, RISTO, On conditions of decision making. A study of the conceptual foundations of administration. – Päätöksenteon edellytyksistä. Tutkimus hallinnon käsitteellisistä perusteista. 171 p. Tiivistelmä 7 p. 1977.
- 37 LYYTINEN, PAULA, The acquisition of Finnish morphology in early childhood. – Suomen kielen morfologisten säännönmukaisuuksien omaksuminen varhaislapsuudessa. 143 p. Tiivistelmä 6 p. 1978.
- 38 HAKAMÄKI, SIMO, Maaseudulle muutto muutto- liikkeen osana. – Migration on rural areas as one element of migration as a whole. 175 p. Summary 5 p. 1978.
- 39 MOBERG, SAKARI, Leimautuminen erityispedagogiikassa. Nimikkeisiin apukoululainen ja tarkkailuluokkalainen liittyvät käsitykset ja niiden vaikutus hypoteettista oppilasta koskeviin havaintoihin. – Labelling in special education. 177 p. Summary 10 p. 1979.
- 40 AHVENAINEN, OSSI, Lukemis- ja kirjoittamis- häiriöinen erityisopetuksessa. – The child with reading and writing disabilities in special education. 246 p. Summary 14 p. 1980.
- 41 HURME, HELENA, Life changes during childhood. – Lasten elämänmuutokset. 229 p. Tiivistelmä 3 p. 1981.
- 42 TUTKIMUS YHTEISKUNTAPOLITIIKAN VIITOITAJANA. Professori Leo Paukkuselle omistettu juhla- kirja. 175 p. 1981.
- 43 HIRSIÄRVI, SIRKKA, Aspects of consciousness in child rearing. – Tietoisuuden ongelma koti- kasvatuksessa. 259 p. 1981.
- 44 LASONEN, KARI, Siirtolaisoppilas Ruotsin koulu yhteisössä. Sosiometrinen tutkimus. – A socio-metric study of immigrant pupils in the Swedish comprehensive school. 269 p. Summary 7 p. 1981.
- 45 AJATUKSEN JA TOIMINNAN TIET. Matti Juntusen muistokirja. 274 p. 1982.
- 46 MÄKINEN, RAIMO, Teachers' work, wellbeing, and health. – Opettajan työ, hyvinvointi ja terveys. 232 p. Tiivistelmä 2 p. 1982.
- 47 KANKAINEN, MIKKO, Suomalaisen peruskoulun eriyttämiskäytännön yhteiskunnallisen taustan ja siirtymävaiheen toteutuksen arviointi. 257 p. Summary 11 p. 1982.
- 48 WALLS, GEORG, Health care and social welfare in, cooperation. 99 p. Tiivistelmä 9 p. 1982.
- 49 KOIVUKARI, MIRJAMI, Rote learning comprehension and participation by the learners in Zairian classrooms. – Mekaaninen oppiminen, ymmärtäminen ja oppilaiden osallistuminen opetukseen zairelaisissa koululuokissa. 286 p. Tiivistelmä 11 p. 1982.
- 50 KOPONEN, RITVA, An item analysis of tests in mathematics applying logistic test models. – Matematiikan kokeiden osioanalyysi logistisia testimalleja käyttäen. 187 p. Tiivistelmä 2 p. 1983.
- 51 PEKONEN, KYÖSTI, Byrokraatia politiikan näkökulmasta. Poliitiikan ja byrokraatian keskinäinen yhteys valtio- ja yhteiskuntaprosessin kehityksen valossa. – Bureaucracy from the viewpoint of politics. 253 p. 1983.
- 52 LYYTINEN, HEIKKI, Psychophysiology of anticipation and arousal. – Antisipaation ja viriämisen psykofysiologia. 190 p. Tiivistelmä 4 p. 1984.
- 53 KORAKIANGAS, MIKKO, Lastenneuvolan terveydenhoitajan arvioinnit viisivuotiaiden lasten psyykkisestä kehityksestä. – The psychological assessment of five-year-old children by public health centres. 227 p. Summary 14 p. 1984.
- 54 HUMAN ACTION AND PERSONALITY. Essays in honour of Martti Takala. 272 p. 1984.
- 55 MATILAINEN, JOUKO, Maanpuolustus ja eduskunta. Eduskuntaryhmien kannanotot ja koheesio maanpuolustuskysymyksissä Paasikiven-Kekkosen kaudella 1945-1978. – Defence and Parliament. 264 p. Summary 7 p. 1984.
- 56 PUOLUE, VALTIO JA EDUSTUKSELLINEN DEMOKRATIA. Pekka Nyholmille omistettu juhla- kirja. – Party, state and representational democracy. 145 p. Summary 2 p. 1986.
- 57 SIISIÄINEN, MARTTI, Intressit, yhdistyslaitos ja poliittisen järjestelmän vakaisuus. – Interests, voluntary associations and the stability of the political system. 367 p. Summary 6 p. 1986.
- 58 MATTLAR, CARL-ERIK, Finnish Rorschach responses in cross-cultural context: A normative study. 166 p. Tiivistelmä 2 p. 1986.
- 59 ÄYSTÖ, SEIJA, Neuropsychological aspects of simultaneous and successive cognitive processes. – Rinnakkaisen ja peräkkäisen informaation prosessoinnin neuropsykologiasta. 205 p. Tiivistelmä 10 p. 1987.
- 60 LINDH, RAIMO, Suggestiiviset mielikuvamallit käyttäytymisen muokkaajina tarkkailuluokkalaisilla. – Suggestive covert modeling as a method with disturbed pupils. 194 p. Summary 8 p. 1987.
- 61 KORHONEN, TAPANI, Behavioral and neural short-latency and long-latency conditioned responses in the cat. – Välittömät ja viivästetyt hermostolliset ja käyttäytymisvasteet klassisen ehdollistamisen aikana kissalla. 198 p. Tiivistelmä 4 p. 1987.
- 62 PAHKINEN, TUULA, Psykoterapian vaikutus minäkäsitykseen. Psykoterapian käynnistämisen muutosprosessin vaikutus korkeakouluopiskelijoiden minäkäsitykseen. – Change in self-concept as a result of psychotherapy. 172 p. Summary 6 p. 1987.
- 63 KANGAS, ANITA, Keski-Suomen kulttuuri- toimintakokeilu tutkimuksena ja politiikkana. – The action research on cultural- activities in the Province of Central Finland. 301 p. Summary 8 p. 1988.
- 64 HURME, HELENA, Child, mother and grandmother. Intergenerational interaction in Finnish families. 187 p. 1988.
- 65 RASKU-PUTTONEN, HELENA, Communication

- between parents and children in experimental situations. – Vanhempien ja lasten kommunikointi strukturoiduissa tilanteissa. 71 p. Tiivistelmä 5 p. 1988.
- 66 TOSKALA, ANTERO, Kahvikuppineurootikkojen ja paniikkiagorafobikkojen minäkuvat minä-systeemin rakenteina ja kognitiivisen oppimisterapian perustana. – The self-images of coffee cup neurotics and panic agoraphobics as structures of a selfsystem and a basis for learning therapy. 261 p. Summary 6 p. 1988.
- 67 HAKKARAINEN, LIISA, Kuurojen yläasteen oppilaiden kirjoitetun kielen hallinta. - Mastery of written language by deaf pupils at the upper level of Comprehensive school. 281 p. Summary 11 p. 1988.
- 68 NÄTTI, JOUKO, Työmarkkinoiden lohkoutuminen. Segmentaatioteoriat, Suomen työmarkkinat ja yritysten työvoimastrategiat. - Segmentation theories, Finnish labour markets and the use of labour in retail trade. 189 p. Summary 10 p. 1989.
- 69 AALTOLA, JUHANI, Merkitys opettamisen ja oppimisen näkökulmasta Wittgensteinin myöhäisfilo-sofian ja pragmatismen valossa. - Meaning from the point of view of teaching and learning in the light of Wittgenstein's later philosophy and pragmatism. 249 p. Summary 6 p. 1989.
- 70 KINNUNEN, ULLA, Teacher stress over a school year. - Opettajan työstressi lukuvuoden aikana. 61 p. Tiivistelmä 3 p. 1989.
- 71 BREUER, HELMUT & RUOHO, KARI (Hrsg.), Pädagogisch-psychologische Prophylaxe bei 4-8 jährigen Kindern. - Pedagogis-psykologinen ennaltaehkäisy neljästä kahdeksaan vuoden iässä. 185 S. Tiivistelmä 1 S. 1989.
- 72 LUMMELAHTI, LEENA, Kuusivuotiaiden sopeutuminen päiväkotiiin. Yksilöllistetty mallioppimiskäytännön ohjelma päiväkotiiin heikosti sopeutuvien kuusivuotiaiden ohjauksessa sekä vanhempien kasvatuskäytännön yhteydet lapsen sopeutumiseen ja minäkäsitykseen. - The adjustment of six-year-old children to day-care-centres. 224 p. Summary 9 p. 1990.
- 73 SALOVIITA, TIMO, Adaptive behaviour of institutionalized mentally retarded persons. - Laitoksessa asuvien kehitysvammaisten adaptiivinen käyttäytyminen. 167 p. Tiivistelmä 4 p. 1990.
- 74 PALONEN, KARI et SUBRA, LEENA (Eds.), Jean-Paul Sartre - un philosophe du politique. - Jean-Paul Sartre - poliittisuuden filosofi. 107 p. Tiivistelmä 2 p. 1990.
- 75 SINIVUO, JUHANI, Kuormitus ja voimavarat upseerin uralla. - Work load and resources in the career of officers. 373 p. Summary 4 p. 1990.
- 76 PÖLKKI, PIRJO, Self-concept and social skills of school beginners. Summary and discussion. - Koulutulokkaiden minäkäsitys ja sosiaaliset taidot. 100 p. Tiivistelmä 6 p. 1990.
- 77 HUTTUNEN, JOUKO, Isän merkitys pojan sosiaaliselle sukupuolelle. - Father's impact on son's gender role identity. 246 p. Summary 9 p. 1990.
- 78 AHONEN, TIMO, Lasten motoriset koordinaatiohäiriöt. Kehitysneuro psykologinen seuranta-tutkimus. - Developmental coordination disorders in children. A developmental neuropsychological follow-up study. 188 p. Summary 9 p. 1990.
- 79 MURTO, KARI, Towards the well functioning community. The development of Anton Makarenko and Maxwell Jones' communities. - Kohti toimivaa yhteisöä. Anton Makarenkon ja Maxwell Jonesin yhteisöjen kehitys. 270 p. Tiivistelmä 5 p. PEЗЮМЕ 5 с. 1991.
- 80 SEIKKULA, JAAKKO, Perheen ja sairaalan rajasyteemi potilaan sosiaalisessa verkostossa. - The family-hospital boundary system in the social network. 285 p. Summary 6 p. 1991.
- 81 ALANEN, ILKKA, Miten teoretisoida maa-talouden pientuotantoa. - On the conceptualization of petty production in agriculture. 360 p. Summary 9 p. 1991.
- 82 NIEMELÄ, EINO, Harjaantumisoppilas peruskoulun liikuntakasvatuksessa. - The trainable mentally retarded pupil in comprehensive school physical education. 210 p. Summary 7 p. 1991.
- 83 KARILA, IRMA, Lapsivuodeajan psyykkisten vaikeuksien ennakointi. Kognitiivinen malli. - Prediction of mental distress during puerperium. A cognitive model. 248 p. Summary 8 p. 1991.
- 84 HAAPASALO, JAANA, Psychopathy as a descriptive construct of personality among offenders. - Psykopatia rikoksentehtäjäiden persoonallisuutta kuvaavana konstruktiona. 73 p. Tiivistelmä 3 p. 1992.
- 85 ARNKIL, ERIK, Sosiaalityön rajasyteemit ja kehitysvyöhyke. - The systems of boundary and the developmental zone of social work. 65 p. Summary 4 p. 1992.
- 86 NIKKI, MAIJA-LIISA, Suomalaisen koulutusjärjestelmän kielikoulutus ja sen relevanssi. Osa II. - Foreign language education in the Finnish educational system and its relevance. Part 2. 204 p. Summary 5 p. 1992.
- 87 NIKKI, MAIJA-LIISA, The implementation of the Finnish national plan for foreign language teaching. - Valtakunnallisen kielenopetuksen yleissuunnitelman toimeenpano. 52 p. Yhteenveto 2 p. 1992.
- 88 VASKILAMPI, TUULA, Vaihtoehtoinen terveydenhuolto hyvinvointivaltion terveystarkkailuilla. - Alternative medicine on the health market of welfare state. 120 p. Summary 8 p. 1992.
- 89 LAAKSO, KIRSTI, Kouluvaikeuksien ennustaminen. Käyttäytymishäiriöt ja kielelliset vaikeudet peruskoulun alku- ja päättövaiheessa. - Prediction of difficulties in school. 145 p. Summary 4 p. 1992.
- 90 SUUTARINEN, SAKARI, Herbartilainen pedagoginen uudistus Suomen kansakoulussa vuosisa-

- dan alussa (1900-1935). - Die Herbart'sche pädagogische Reform in den finnischen Volksschulen zu Beginn dieses Jahrhunderts (1900-1935). 273 p. Zusammenfassung 5 S. 1992.
- 91 AITTOLA, TAPIO, Uuden opiskelijatyypin synty. Opiskelijoiden elämänvaiheet ja tieteenalaspesifien habitusten muovautuminen 1980-luvun yliopistossa. - Origins of the new student type. 162 p. Summary 4 p. 1992
- 92 KORHONEN, PEKKA, The origin of the idea of the Pacific free trade area. - Tyynenmeren vapaa-kauppa-alueen idean muotoutuminen. - Taiheiyoo jiyuu booeeki chi-iki koosoo no seisei. 220 p. Yhteenveto 3 p. Yooyaku 2 p. 1992.
- 93 KERÄNEN, JYRKI, Avohoitoon ja sairaalahoitoon valikoituminen perhekeskeisessä psykiatrisessa hoitojärjestelmässä. - The choice between outpatient and inpatient treatment in a family centred psychiatric treatment system. 194 p. Summary 6 p. 1992.
- 94 WAHLSTRÖM, JARL, Merkitysten muodostuminen ja muuttuminen perheterapeuttisessa keskustelussa. Diskurssianalyttinen tutkimus. - Semantic change in family therapy. 195 p. Summary 5 p. 1992.
- 95 RAHEEM, KOLAWOLE, Problems of social security and development in a developing country. A study of the indigenous systems and the colonial influence on the conventional schemes in Nigeria. - Sosiaaliturvan ja kehityksen ongelmia kehitysmaassa. 272 p. Yhteenveto 3 p. 1993.
- 96 LAINE, TIMO, Aistisuus, kehollisuus ja dialogisuus. Ludwig Feuerbachin filosofian lähtökohtia ja niiden kehitysnäkymiä 1900-luvun antropologisesti suuntautuneessa fenomenologiassa. - Sensuousness, bodilyness and dialogue. Basic principles in Ludwig Feuerbach's philosophy and their development in the anthropologically oriented phenomenology of the 1900's. 151 p. Zusammenfassung 5 S. 1993.
- 97 PENTTONEN, MARKKU, Classically conditioned lateralized head movements and bilaterally recorded cingulate cortex responses in cats. - Klassisesti ehdollistetut sivuttaiset päänliikkeet ja molemminpuoliset aivojen pihtipoimun vasteet kissalla. 74 p. Yhteenveto 3 p. 1993.
- 98 KORO, JUKKA, Aikuinen oman oppimisensa ohjaajana. Itseohjautuvuus, sen kehittyminen ja yhteys opetustuloksiin kasvatustieteen avoimen korkeakouluopetuksen monimuotokokeilussa. - Adults as managers of their own learning. Self-directiveness, its development and connection with the cognitive learning results of an experiment on distance education for the teaching of educational science. 238 p. Summary 7 p. 1993.
- 99 LAIHIALA-KANKAINEN, SIRKKA, Formaalin ja funktionaalinen traditio kieltenopetuksessa. Kieltenopetuksen oppihistoriallinen tausta antiikista valistukseen. - Formal and functional traditions in language teaching. The theory -historical background of language teaching from the classical period to the age of reason. 288 p. Summary 6 p. 1993.
- 100 MÄKINEN, TERTTU, Yksilön varhaiskehitys koulunkäynnin perustana. - Early development as a foundation for school achievement. 273 p. Summary 16 p. 1993.
- 101 KOTKAVIRTA, JUSSI, Practical philosophy and modernity. A study on the formation of Hegel's thought. - Käytännöllinen filosofia ja modernisuus. Tutkielma Hegelin ajattelun muotoutumisesta. 238 p. Zusammenfassung 3 S. Yhteenveto 3 p. 1993.
- 102 EISENHARDT, PETER L., PALONEN, KARI, SUBRA, LEENA, ZIMMERMANN RAINER E. (Eds.), Modern concepts of existentialism. Essays on Sartrean problems in philosophy, political theory and aesthetics. 168 p. Tiivistelmä 2 p. 1993.
- 103 KERÄNEN, MARJA, Modern political science and gender. A debate between the deaf and the mute. - Moderni valtio-oppi ja nainen. Mykkien ja kuurojen välinen keskustelu. 252 p. Tiivistelmä 4 p. 1993.
- 104 MATIKAINEN, TUULA, Työtaitojen kehittyminen erityisammattikouluvaiheen aikana. - Development of working skills in special vocational school. 205 p. Summary 4 p. 1994.
- 105 PIHLAJARINNE, MARIA-LEENA, Nuoren sairastumisen skitsofreeniseen häiriöön. Perheterapeuttinen tarkastelutapa. - The onset of schizophrenic disorder at young age. Family therapeutic study. 174 p. Summary 5 p. 1994.
- 106 KUUSINEN, KIRSTI-LIISA, Psykykinen itsesäätely itsehoidon perustana. Itsehoito I-tyyppin diabetesta sairastavilla aikuisilla. - Self-care based on self-regulation. Self-care in adult type I diabetics. 260 p. Summary 17 p. 1994.
- 107 MENGISTU, LEGESSE GEBRESELLASSIE, Psychological classification of students with and without handicaps. A tests of Holland's theory in Ethiopia. 209 p. 1994.
- 108 LESKINEN, MARKKU (ED.), Family in focus. New perspectives on early childhood special education. 158 p. 1994.
- 109 LESKINEN, MARKKU, Parents' causal attributions and adjustment to their child's disability. - Vanhempien syytulkinnat ja sopeutuminen lapsensa vammaisuuteen. 104 p. Tiivistelmä 1 p. 1994.
- 110 MATTHIES, AILA-LEENA, Epävirallisen sektorin ja hyvinvointivaltion suhteiden modernisoituminen. - The informal sector and the welfare state. Contemporary relationships. 63 p. Summary 12 p. 1994.
- 111 AITTOLA, HELENA, Tutkimustyön ohjaus ja ohjaussuhteet tieteellisessä jatkokoulutuksessa. - Mentoring in postgraduate education. 285 p. Summary 5 p. 1995.
- 112 LINDÉN, MIRJA, Muuttuva syövän kuva ja kokeminen. Potilaiden ja ammattilaisten tulkintoja. - The changing image and experience of cancer. Accounts given by patients and professionals. 234 p. Summary 5 p. 1995.
- 113 VÄLIMAA, JUSSI, Higher education cultural approach. - Korkeakoulututkimuksen

- kulttuurinäkökulma. 94 p. Yhteenveto 5 p. 1995.
- 114 KAIPIO, KALEVI, Yhteisöllisyys kasvatuksessa. yhteisökasvatuksen teoreettinen analyysi ja käytäntöön soveltaminen. - The community as an educator. Theoretical analysis and practice of community education. 250 p. Summary 3 p. 1995.
- 115 HÄNNIKÄINEN, MARITTA, Nukesta vauvaksi ja lapsesta lääkäriksi. Roolileikkiin siirtymisen tarkastelua piagetilaisesta ja kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian näkökulmasta. 73 p. Summary 6 p. 1995.
- 116 IKONEN, OIVA. Adaptiivinen opetus. Oppimistutkimus harjaantumiskoulun opetussuunnitelma- ja seurantajärjestelmän kehittämisen tukena. - The adaptive teaching. 90 p. Summary 5 p. 1995.
- 117 SUUTAMA, TIMO, Coping with life events in old age. - Elämän muutos- ja ongelmatilanteiden käsittely iäkkäillä ihmisillä. 110 p. Yhteenveto 3 p. 1995.
- 118 DERSEH, TIBEBU BOGALE, Meanings Attached to Disability, Attitudes towards Disabled People, and Attitudes towards Integration. 150 p. 1995.
- 119 SAHLBERG, PASI, Kuka auttaisi opettajaa. Post-moderni näkökulma opetuksen muu-tokseen yhden kehittämiprojektin valossa. - Who would help a teacher. A post-modern perspective on change in teaching in light of a school improvement project. 255 p. Summary 4 p. 1996.
- 120 UHINKI, AILO, Distress of unemployed job-seekers described by the Zulliger Test using the Comprehensive System. - Työttömien työntekijöiden ahdinko kuvattuna Comprehensive Systemin mukaisesti käytetyillä Zulligerin testillä. 61 p. Yhteenveto 3p. 1996.
- 121 ANTIKAINEN, RISTO, Clinical course, outcome and follow-up of inpatients with borderline level disorders. - Rajatilapotilaiden osastohoidon tuloksellisuus kolmen vuoden seurantatutkimuksessa Kys:n psykiatrian klinikassa. 102 p. Yhteenveto 4 p. 1996.
- 122 RUUSUVIRTA, TIMO, Brain responses to pitch changes in an acoustic environment in cats and rabbits. - Aivovasteet kuuloärsykemutoksiin kissoilla ja kaneilla. 45 p. Yhteenveto 2 p. 1996.
- 123 VISTI, ANNALIISA, Työyhteisön ja työn tuottavuuden kehitys organisaation transformaa-tiossa. - Development of the work communi-ty and changes in the productivity of work during an organizational transformation process. 201 p. Summary 12 p. 1996.
- 124 SALLINEN, MIKAEL, Event-related brain potentials to changes in the acoustic environ-ment during sleep and sleepiness. - Aivojen herätevasteet muutoksiin kuuloärsykesar-jassa unen ja uneliaisuuden aikana. 104 p. Yhteenveto 3 p. 1997.
- 125 LAMMINMÄKI, TUUJA, Efficacy of a multi-faceted treatment for children with learning difficulties. - Oppimisvaikeuksien neuro-kognitiivisen ryhmäkuntoutuksen tulokset-lisuus ja siihen vaikuttavia tekijöitä. 56 p. Yhteenveto 2 p. 1997.
- 126 LUTTINEN, JAANA, Fragmentoituva kulttuuripoliitiikka. Paikallisen kulttuuripolitiikan tulkinta-kehukset Ylä-Savossa. - Fragmenting-cultural policy. The interpretative frames of local cultural politics in Ylä-Savo. 178 p. Summary 9 p. 1997.
- 127 MARTTUNEN, MIIKA, Studying argumentation in higher education by electronic mail. - Argumentointia yliopisto-opinnoissa sähköpostilla. 60 p. (164 p.) Yhteenveto 3 p. 1997.
- 128 JAAKKOLA, HANNA, Kielitieto kielitaitoon pyrittäessä. Vieraiden kielten opettajien käsityksiä kieliopin oppimisesta ja opetta-misesta. - Language knowledge and language ability. Teachers' conceptions of the role of grammar in foreign language learning and teaching. 227 p. Summary 7 p. 1997.
- 129 SUBRA, LEENA, A portrait of the political agent in Jean-Paul Sartre. Views on playing, acting, temporality and subjectivity. - Poliittisen toimijan muotokuva Jean-Paul Sartrella. Näkymiä pelaamiseen, toimintaan, ajallisuuteen ja subjektiivisuuteen. 248 p. Yhteenveto 2 p. 1997.
- 130 HAARAKANGAS, KAUKO, Hoitokokouksen äänet. Dialoginen analyysi perhekeskeisen psykiatri-sen hoitoprosessin hoitokokous-keskusteluis-ta työryhmän toiminnan näkökulmasta. - The voices in treatment meeting. A dialogical analysis of the treatment meeting conversations in family-centred psychiatric treatment process in regard to the team activity. 136 p. Summary 8 p. 1997.
- 131 MATINHEIKKI-KOKKO, KAIJA, Challenges of working in a cross-cultural environment. Principles and practice of refugee settlement in Finland. - Kulttuurienvälisen työn haasteet. Periaatteet ja käytäntö maahanmuuttajien hyvinvoinnin turvaamiseksi Suomessa. 130 p. Yhteenveto 3 p. 1997.
- 132 KIVINIEMI, KARI, Opettajuuden oppimisesta harjoittelun harhautuksiin. Aikuisopiskeli-joiden kokemuksia opetusharjoittelusta ja sen ohjauksesta luokanopettajakoulutuksessa. - From the learning of teacherhood to the fabrications of practice. Adult students' ex-periences of teaching practice and its super- vision in class teacher education. 267 p. Summary 8 p. 1997.
- 133 KANTOLA, JOUKO, Cygnaeuksen jäljillä käsityön- opetuksesta teknologiseen kasvatukseen. - In the footsteps of Cygnaeus. From handicraft teaching to technological education. 211 p. Summary 7 p. 1997.
- 134 KAARTINEN, JUKKA, Nocturnal body movements and sleep quality. - Yölliset kehon liikkeitä ja unen laatu. 85 p. Yhteenveto 3 p. 1997.
- 135 MUSTONEN, ANU, Media violence and its audience. - Mediaväkivalta ja sen yleisö. 44 p.

- (131 p.). Yhteenveto 2 p. 1997.
- 136 PERTTULA, JUHA, The experienced life-fabrics of young men. - Nuorten miesten koettu elämänkudelman. 218 p. Yhteenveto 3 p. 1998.
- 137 TIKKANEN, TARIA, Learning and education of older workers. Lifelong learning at the margin. - Ikääntyvän työväestön oppiminen ja koulutus. Elinikäisen oppimisen marginaalissa. 83 p. (154 p.). Yhteenveto 6 p. 1998.
- 138 LEINONEN, MARKKU, Johannes Gezelius vanhempi luonnonmukaisen pedagogiikan soveltajana. Comeniuslainen tulkinta. - Johannes Gezelius the elder as implementer of natural pedagogy. A Comenian interpretation. 237 p. Summary 7 p. 1998.
- 139 KALLIO, EEVA, Training of students' scientific reasoning skills. - Korkeakouluopiskelijoiden tieteellisen ajattelun kehittäminen. 90 p. Yhteenveto 1 p. 1998.
- 140 NIEMI-VÄKEVÄINEN, LEENA, Koulutusjaksot ja elämänpolitiikka. Kouluttautuminen yksilöllistymisen ja yhteisöllisyyden risteysasemana. - Sequences of vocational education as life politics. Perspectives of individualization and communality. 210 p. Summary 6 p. 1998.
- 141 PARIKKA, MATTI, Teknologiaкомпетенси. Teknologiakasvatuksen uudistamishaasteita peruskoulussa ja lukiossa. - Technological competence. Challenges of reforming technology education in the Finnish comprehensive and upper secondary school. 207 p. Summary 13 p. 1998.
- 142 TA OPETTAJAN APUNA - EDUCATIONAL TA FOR TEACHER. Professori Pirkko Liikakalle omistettu juhla-kirja. 207 p. Tiivistelmä - Abstract 14 p. 1998.
- 143 YLÖNEN, HILKKA, Taikahattu ja hopeakengät - sadun maailmaa. Lapsi päiväkodissa sadun kuulijana, näkijänä ja kokijana. - The world of the colden cap and silver shoes. How kinder garten children listen to, view, and experience fairy tales. 189 p. Summary 8 p. 1998.
- 144 MOILANEN, PENTTI, Opettajan toiminnan perusteiden tulkinta ja tulkinnan totuudellisuuden arviointi. - Interpreting reasons for teachers' action and the verifying the interpretations. 226 p. Summary 3p. 1998.
- 145 VAURIO, LEENA, Lexical inferencing in reading in english on the secondary level. - Sanapäättely englanninkielistä tekstiä luettaessa lukioasteella. 147 p. Yhteenveto 3 p. 1998.
- 146 ETELÄPELTO, ANNELI, The development of expertise in information systems design. - Asiantuntijuuden kehittyminen tietojärjestelmien suunnittelussa. 132 p. (221p.). Yhteenveto 12 p. 1998.
- 147 PIRHONEN, ANTTI, Redundancy as a criterion for multimodal user-interfaces. - Käsitteistö luo näkökulman käyttöliittymäanalyyysiin. 141 p. Yhteenveto 3 p. 1998.
- 148 RÖNKÄ, ANNA, The accumulation of problems of social functioning: outer, inner, and behavioral strands. - Sosiaalinen selviytyminen lapsuudesta aikuisuuteen: ongelmien kasautumisen kolme väylää. 44 p. (129 p.) Yhteenveto 3 p. 1999.
- 149 NAUKKARINEN, AIMO, Tasapainoilua kurinalaisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden välillä. Oppilaiden ei-toivottuun käyttäytymiseen liittyvän ongelmanratkaisun kehittäminen yhden peruskoulun yläasteen tarkastelun pohjalta. - Balancing rigor and relevance. Developing problem-solving associated with students' challenging behavior in the light of a study of an upper comprehensive school. 296 p. Summary 5 p. 1999.
- 150 HOLMA, JUHA, The search for a narrative. Investigating acute psychosis and the need-adapted treatment model from the narrative viewpoint. - Narratiivinen lähestymistapa akuuttiin psykoosiin ja tarpeenmukaisen hoidon malliin. 52 p. (105 p.) Yhteenveto 3 p. 1999.
- 151 LEPPÄNEN, PAAVO H.T., Brain responses to changes in tone and speech stimuli in infants with and without a risk for familial dyslexia. - Aivovasteet ääni- ja puheärsykkeiden muutoksiin vauvoilla, joilla on riski suvussa esiintyvään dysleksiaan ja vauvoilla ilman tätä riskiä. 100 p. (197 p.) Yhteenveto 4 p. 1999.
- 152 SUOMALA, JYRKI, Students' problem solving in the LEGO/Logo learning environment. - Oppilaiden ongelmanratkaisu LEGO/Logo oppimisympäristössä. 146 p. Yhteenveto 3 p. 1999.
- 153 HUTTUNEN, RAUNO, Opettamisen filosofia ja kritiikki. - Philosophy, teaching, and critique. Towards a critical theory of the philosophy of education. 201 p. Summary 3p. 1999.
- 154 KAREKIVI, LEENA, Ehkä en kokeilisikaan, jos Tutkimus ylivieskalaisten nuorten tupakoinnista ja päihteidenkäytöstä ja niihin liittyvästä terveystieteestä vuosina 1989-1998. - Maybe I wouldn't even experiment if A study on youth smoking and use of intoxicants in Ylivieska and related health education in 1989-1998. 256 p. Summary 4 p. 1999.
- 155 LAAKSO, MARJA-LEENA, Prelinguistic skills and early interactional context as predictors of children's language development. - Esi-kielellinen kommunikaatio ja sen vuorovaikutuksellinen konteksti lapsen kielen kehityksen ennustajana. 127 p. Yhteenveto 2 p. 1999.
- 156 MAUNO, SAIIA, Job insecurity as a psycho-social job stressor in the context of the work-family interface. - Työn epävarmuus työn psykososiaalisena stressitekijänä työn ja perheen vuorovaikutuksen kontekstissa. 59 p. (147 p.) Yhteenveto 3 p. 1999.
- 157 MÄENSIVU KIRSTI, Opettaja määrittelijänä, oppilas määriteltävänä. Sanallisen oppilaan arvioinnin sisällön analyysi. - The teacher as a determiner - the pupil to be determined - content analysis of the written school reports. 215 p. Summary 5 p. 1999.
- 158 FELDT, TARU, Sense of coherence. Structure, stability and health promoting role in working

- life. - Koherenssin rakenne, pysyvyys ja terveyttä edistävä merkitys työelämässä. 60 p. (150 p.) Yhteenveto 5 p. 2000.
- 159 MÄNTY, TARJA, Ammatillisista erityisoppilaitoksista elämään. - Life after vocational special education. 235 p. Summary 3 p. 2000.
- 160 SARJA, ANNELI, Dialogioppiminen pienryhmässä. Opettajaksi opiskelevien harjoitteluprosessi terveydenhuollon opettajankoulutuksessa. - Dialogic learning in a small group. The process of student teachers' teaching practice during health care education. 165 p. Summary 7 p. 2000.
- 161 JÄRVINEN, ANITTA, Taitajat iänikuiset. - Kotkan ammattilukiosta valmiuksia elämään, työelämään ja jatko-opintoihin. - Age-old craftmasters -Kotka vocational senior secondary school - giving skills for life, work and further studies. 224 p. Summary 2 p. 2000.
- 162 KONTIO, MARIA-LIISA, Laitoksessa asuvan kehitysvammaisen vanhuksen haastava käyttäytyminen ja hoitajan käyttämiä vaikutuskeinoja. - Challenging behaviour of institutionalized mentally retarded elderly people and measures taken by nurses to control it. 175 p. Summary 3 p. 2000.
- 163 KILPELÄINEN, ARIA, Naiset paikkaansa etsimässä. Aikuiskoulutus naisen elämänsä rakentajana. - Adult education as determinant of woman's life-course. 155 p. Summary 6 p. 2000.
- 164 RIITESUO, ANNIKKI, A preterm child grows. Focus on speech and language during the first two years. - Keskonen kasvaa: puheen ja kielen kehitys kahtena ensimmäisenä elinvuotena. 119 p. Tiivistelmä 2 p. 2000.
- 165 TAURIAINEN, LEENA, Kohti yhteistä laatua. - Henkilökunnan, vanhempien ja lasten laatu-käsitykset päiväkodin integroidussa erityisryhmässä. - Towards common quality: staff's, parents' and children's conceptions of quality in an integration group at a daycare center. 256 p. Summary 6 p. 2000.
- 166 RAUDASKOSKI, LEENA, Ammattikorkeakoulun toimintaperustaa etsimässä. Toimilupahakemusten sisällönanalyttinen tarkastelu. - In search for the founding principles of the Finnish polytechnic institutes. A content analysis of the licence applications. 193 p. Summary 4 p. 2000.
- 167 TAKKINEN, SANNA, Meaning in life and its relation to functioning in old age. - Elämän tarkoituksellisuus ja sen yhteydet toimintakykyyn vanhuudessa. 51 p. (130 p.) Yhteenveto 2 p. 2000.
- 168 LAUNONEN, LEEVI, Eettinen kasvatusajattelu suomalaisen koulun pedagogisissa teksteissä 1860-luvulta 1990-luvulle. - Ethical thinking in Finnish school's pedagogical texts from the 1860s to the 1990s. 366 p. Summary 3 p. 2000.
- 169 KUORELAHTI, MATTI, Sopeutumattomien luokkamutoisen erityisopetuksen tuloksellisuus. - The educational outcomes of special classes for emotionally/ behaviorally disordered children and youth. 176 p. Summary 2p. 2000.
- 170 KURUNMÄKI, JUSSI, Representation, nation and time. The political rhetoric of the 1866 parliamentary reform in Sweden. - Edustus, kansakunta ja aika. Poliittinen retoriikka Ruotsin vuoden 1866 valtiopäiväreformissa. 253 p. Tiivistelmä 4 p. 2000.
- 171 RASINEN, AKI, Developing technology education. In search of curriculum elements for Finnish general education schools. 158 p. Yhteenveto 2 p. 2000.
- 172 SUNDHOLM, LARS, Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. - Self-determination in organisational change. 180 p. Summary 15 p. 2000.
- 173 AHONNISKKA-ASSA, JAANA, Analyzing change in repeated neuropsychological assessment. 68 p. (124 p.) Yhteenveto 2 p. 2000.
- 174 HOFFRÉN, JARI, Demokraattinen eetos - rajoista mahdollisuuksiin. - The democratic ethos. From limits to possibilities? 217 p. Summary 2 p. 2000.
- 175 HEIKKINEN, HANNU L. T., Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tuleminen taito. Narratiivisen identiteettityön kehittäminen opettajankoulutuksessa toimintatutkimuksen avulla. - Action research, narratives and the art of becoming a teacher. Developing narrative identity work in teacher education through action research. 237 p. Summary 4 p. 2001.
- 176 VUORENMAA, MARITTA, Ikkunoita arvioinnin tuolle puolen. Uusia avauksia suomalaisen koulutusta koskevaan arviointikeskusteluun. - Views across assessment: New openings into the evaluation discussion on Finnish education. 266 p. Summary 4 p. 2001.
- 177 LITMANEN, TAPIO, The struggle over risk. The spatial, temporal, and cultural dimensions of protest against nuclear technology. - Kamp-pailu riskistä. Ydinteknologian vastaisen protestin tilalliset, ajalliset ja kulttuuriset ulottuvuudet. 72 p. (153 p.) Yhteenveto 9 p. 2001.
- 178 AUNOLA, KAISA, Children's and adolescents' achievement strategies, school adjustment, and family environment. - Lasten ja nuorten suoritusstrategiat koulu- ja perheympäristöissä. 51 p. (153 p.) Yhteenveto 2 p. 2001.
- 179 OKSANEN, ELINA, Arvioinnin kehittäminen erityisopetuksessa. Diagnosoinnista oppimisen ohjaukseen laadullisena tapaustutkimuksena. - Developing assessment practices in special education. From a static approach to dynamic approach applying qualitative case. 182 p. Summary 5 p. 2001.
- 180 VIITTALA, KAISU, "Kyllä se tommosellaki lapsella on kovempi urakka". Sikiöaikana alkoholil-

- le altistuneiden huostaanotettujen lasten elämäntilanne, riskiprosessit ja suojaavat prosessit. - "It's harder for that kind of child to get along". The life situation of the children exposed to alcohol in utero and taken care of by society, their risk and protective processes. 316 p. Summary 4 p. 2001.
- 181 HANSSON, LEENI, Networks matter. The role of informal social networks in the period of socio-economic reforms of the 1990s in Estonia. - Verkostoilla on merkitystä: infor-maalisten sosiaalisten verkostojen asema Virossa 1990-luvun sosio-ekonomisten muutosten aikana. 194 p. Yhteenveto 3 p. 2001.
- 182 BÖÖK, MARJA LEENA, Vanhemmuus ja vanhemmuuden diskurssit työttömyystilanteessa. - Parenthood and parenting discourses in a situation of unemployment. 157 p. Summary 5 p. 2001.
- 183 KOKKO, KATJA, Antecedents and consequences of long-term unemployment. - Pitkääikaistyöttömyyden ennakoijia ja seurauksia. 53 p. (115 p.) Tiivistelmä 3 p. 2001.
- 184 KOKKONEN, MARJA, Emotion regulation and physical health in adulthood: A longitudinal, personality-oriented approach. - Aikuisiän tunteiden säätely ja fyysinen terveys: pitkittäistutkimuksellinen ja persoonallisuuskeskeinen lähestymistapa. 52 p. (137 p.) Tiivistelmä 3 p. 2001.
- 185 MÄNNIKÖ, KAISA, Adult attachment styles: A Person-oriented approach. - Aikuisten kiintymystyyli. 142 p. Yhteenveto 5 p. 2001.
- 186 KATVALA, SATU, Missä äiti on? Äitejä ja äitiyden uskomuksia sukupolvien saatossa. - Where's the mother? Mothers and maternal beliefs over generations. 126 p. Summary 3 p. 2001.
- 187 KIISKINEN, ANNA-LIISA, Ympäristöhallinto vastuullisen elämäntavan edistäjänä. - Environmental administration as promoter of responsible living. 229 p. Summary 8 p. 2001.
- 188 SIMOLA, AHTI, Työterveyshuolto-organisaation toiminta, sen henkilöstön henkinen hyvinvointi ja toiminnan tuloksellisuus. - Functioning of an occupational health service organization and its relationship to the mental well-being of its personnel, client satisfaction, and economic profitability. 192 p. Summary 12 p. 2001.
- 189 VESTERINEN, PIRKKO, Projektiopiskelu- ja oppiminen ammattikorkeakoulussa. - Project-based studying and learning in the polytechnic. 257 p. Summary 5 p. 2001.
- 190 KEMPAINEN, JAANA, Kotikasvatus kolmessa sukupolvessa. - Childrearing in three generations. 183 p. Summary 3 p. 2001.
- 191 HOHENTHAL-ANTIN LEONIE, Luvan ottaminen - ikäihmiset teatterin tekijöinä. - Taking permission- Elderly people as theatre makers. 183 p. Summary 5 p. 2001.
- 192 KAKKORI, LEENA, Heideggerin aukeama. Tutkimuksia totuudesta ja taiteesta Martin Heideggerin avaamassa horisontissa. - Heidegger's clearing. Studies on truth and art in the horizon opened by Martin Heidegger. 156 p. Summary 2 p. 2001.
- 193 NÄRHI, VESA, The use of clinical neuropsychological data in learning disability research. - Asiakastyön yhteydessä kerätyn neuropsykologisen aineiston käyttö oppimisvaikeustutkimuksessa. 103 p. Yhteenveto 2 p. 2002.
- 194 SUOMI, ASTA, Ammattia etsimässä. Aikuisopiskelijat kertovat sosiaalihoaja-koulutuksesta ja narratiivisen pätevyyden kehittymisestä. - Searching for professional identity. Adult students' narratives on the education of a social welfare supervisor and the development of narrative competence. 183 p. Summary 2 p. 2002.
- 195 PERKKILÄ, PÄIVI, Opettajien matematiikkauskomukset ja matematiikan oppikirjan merkitys alkuopetuksessa. 212 p. - Teacher's mathematics beliefs and meaning of mathematics textbooks in the first and the second grade in primary school. Summary 2 p. 2002.
- 196 VESTERINEN, MARJA-LIISA, Ammatillinen harjoittelu osana asiantuntijuuden kehittymistä ammattikorkeakoulussa. - Promoting professional expertise by developing practical learning at the polytechnic. 261 p. Summary 5 p. 2002.
- 197 POHJANEN, JORMA, Mitä kello on? Kello modernissa yhteiskunnassa ja sen sosiologisessa teoriassa. - What's the time. Clock on modern society and in it's sociological theory. 226 p. Summary 3 p. 2002.
- 198 RANTALA, ANJA, Perhekeskeisyys - puhetta vai todellisuutta? Työntekijöiden käsitykset yhteistyöstä erityistä tukea tarvitsevan lapsen perheen kanssa. - Family-centeredness rhetoric or reality? Summary 3 p. 2002.
- 199 VALANNE, EIIJA, "Meidän lapsi on arvokas" Henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (HOJKS) kunnallisessa erityiskoulussa. - "Our child is precious" - The individual educational plan in the context of the special school. 219 p. Yhteenveto 2 p. 2002.
- 200 HOLOPAINEN, LEENA, Development in reading and reading related skills; a follow-up study from pre-school to the fourth grade. 57 p. (138 p.) Yhteenveto 3 p. 2002.
- 201 HEIKKINEN, HANNU, Draaman maailmat oppimisalueina. Draamakasvatuksen vakava leikillisuus. - Drama worlds as learning areas - the serious playfulness os drama education. 164 p. Summary 5 p. 2002.
- 202 HYTÖNEN, TUJJA, Exploring the practice of human resource development as a field of professional expertise. - Henkilöstön kehittämistyön asiantuntijuuden rakentuminen. 137 p. (300 p.) Yhteenveto 10 p. 2002.
- 203 RIPATTI, MIKKO, Arvid Järnefeldt kasvatusajattelijana. 246 p. Summary 4 p. 2002.

- 204 VIRMASALO, ILKKA, Perhe, työttömyys ja lama. - Families, unemployment and the economic depression. 121 p. Summary 2 p. 2002.
- 205 WIKGREN, JAN, Diffuse and discrete associations in aversive classical conditioning. - Täsmälliset ja laaja-alaiset ehdollistumat klassisessa aversiivisessa ehdollistumisessa. 40 p. (81 p.) Yhteenveto 2 p. 2002.
- 206 JOKIVUORI, PERTTI, Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. - Kilpailevia vai täydentäviä? - Commitment to organisation and trade union. Competing or complementary? 132 p. Summary 8 p. 2002.
- 207 GONZÁLEZ VEGA, NARCISO, Factors affecting simulator-training effectiveness. 162 p. Yhteenveto 1 p. 2002.
- 208 SALO, KARI, Teacher Stress as a Longitudinal Process - Opettajien stressiprosessi. 67 p. Yhteenveto 2 p. 2002.
- 209 VAUHKONEN, JOUNI, A rhetoric of reduction. Bertrand de Jouvenel's pure theory of politics as persuasion. 156 p. Tiivistelmä 2 p. 2002.
- 210 KONTONIEMI, MARITA, "Milloin sinä otat itseäsi niskasta kiinni?" Opettajien kokemuksia alisuoriutujista. - "When will you pull your socks up?" Teachers' experiences of underachievers. 218 p. Summary 3 p. 2003.
- 211 SAUKKONEN, SAKARI, Koulu ja yksilöllisyys; Jännitteitä, haasteita ja mahdollisuuksia. - School and individuality: Tensions, challenges and possibilities. 125 p. Summary 3 p. 2003.
- 212 VILJAMAA, MARJA-LEENA, Neuvola tänään ja huomenna. Vanhemmuuden tukeminen, perhekeskeisyys ja vertaistuki. - Child and maternity welfare clinics today and tomorrow. Supporting parenthood, family-centered services and peer groups. 141 p. Summary 4 p. 2003.
- 213 REMES, LIISA, Yrittäjyyskasvatuksen kolme diskurssia. - Three discourses in entrepreneurial learning. 204 p. Summary 2 p. 2003.
- 214 KARJALA, KALLE, Neulanreiästä panoraamaksi. Ruotsin kulttuurikuvan ainekset eräissä keskikoulun ja B-ruotsin vuosina 1961–2002 painetuissa oppikirjoissa. - From pinhole to panorama – The culture of Sweden presented in some middle and comprehensive school textbooks printed between 1961 and 2002. 308 p. Summary 2 p. 2003.
- 215 LALLUKKA, KIRSI, Lapsuusikä ja ikä lapsuudessa. Tutkimus 6–12 -vuotiaiden sosiokulttuurisesta ikätiedosta. - Childhood age and age in childhood. A study on the sociocultural knowledge of age. 234 p. Summary 2 p. 2003.
- 216 PUUKARI, SAULI, Video Programmes as Learning Tools. Teaching the Gas Laws and Behaviour of Gases in Finnish and Canadian Senior High Schools. 361 p. Yhteenveto 6 p. 2003.
- 217 LOISA, RAIIJA-LEENA, The polysemous contemporary concept. The rhetoric of the cultural industry. - Monimerkityksinen nykykäsite. Kulttuuriteollisuuden retoriikka. 244 p. Yhteenveto 2 p. 2003.
- 218 HOLOPAINEN, ESKO, Kuullun ja luetun tekstin ymmärtämisstrategiat ja -vaikeudet peruskoulun kolmannella ja yhdeksännellä luokalla. - Strategies for listening and reading comprehension and problematic listening and reading comprehension of the text during the third and ninth grades of primary school. 135 p. Summary 3 p. 2003.
- 219 PENTTINEN, SEPPO, Lähtökohdat liikuntaa opettavaksi luokanopettajaksi. Nuoruuden kasvuympäristöt ja opettajankoulutus opettajuuden kehitystekijöinä. - Starting points for a primary school physical education teacher. The growth environment of adolescence and teacher education as developmental factors of teachership. 201 p. Summary 10 p. 2003.
- 220 IKÄHEIMO, HEIKKI, Tunnustus, subjektiviteetti ja inhimillinen elämänmuoto: Tutkimuksia Hegelistä ja persoonien välisistä tunnustus-suhteista. - Recognition, subjectivity and the human life form: studies on Hegel and interpersonal recognition. 191 p. Summary 3 p. 2003.
- 221 ASUNTA, TUULA, Knowledge of environmental issues. Where pupils acquire information and how it affects their attitudes, opinions, and laboratory behaviour - Ympäristöasioita koskeva tieto. Mistä oppilaat saavat informaatiota ja miten se vaikuttaa heidän asenteisiinsa, mielipiteisiinsä ja laboratoriokäyttäytymiseensä. 159 p. Yhteenveto 4 p. 2003.
- 222 KUJALA, ERKKI, Sodan pojat. Sodanaikaisten pikkupoikien lapsuuskokemuksia isyyden näkökulmasta - The sons of war. 229 p. Summary 2 p. 2003.
- 223 JUSSI KURUNMÄKI & KARI PALOINEN (Hg./eds.) Zeit, Geschichte und Politik. Time, history and politics. *Zum achtzigsten Geburtstag von Reinhart Koselleck*. 310 p. 2003.
- 224 LAITINEN, ARTO, Strong evaluation without sources. On Charles Taylor's philosophical anthropology and cultural moral realism. - Vahvoja arvostuksia ilman lähteitä. Charles Taylorin filosofisesta antropologiasta ja kulturalistisesta moraalirealismista. 358 p. Yhteenveto 4 p. 2003.
- 225 GUTTORM, TOMI K., Newborn brain responses measuring feature and change detection and predicting later language development in children with and without familial risk for dyslexia. - Vastasyntyneiden aivovasteet puheäänteiden ja niiden muutosten havaitsemisessa sekä myöhemmän kielen kehityksen ennustamisessa dysleksia-riskilapsilla. 81 p. (161 p.) Yhteenveto 3 p. 2003.
- 226 NAKARI, MAIJA-LIISA, Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus - Work climate, employees' well-

being and the possibility of change. 255 p.
Summary 3 p. 2003.