

Esa Eriksson

UUSIEN TOIMITILOJEN VAIKUTUS
TYÖHYVINVOINTIIN
Case: Mikkelin vankila

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Elokuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

		Opinnäytetyön päivämäärä 21.8.2014
Tekijä Esa Eriksson	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma	
Nimeke Uusien toimitilojen vaikutus työhyvinvointiin		
Tiivistelmä Opinnäytetyöni aiheena on tutkia toimitilojen vaihdoksen suhdetta työhyvinvointiin. Vanhoista toimitiloista siirtyminen uusiin moderneihin tiloihin on suuri muutos, joka on edellyttänyt runsaasti resurssien käyttöä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Myös muutoksen edellyttämät resurssien ja toiminnan uudelleenjärjestelyt ovat aiheuttaneet muutoksia kaikilla organisaation tasoilla, minkä vuoksi työhyvinvointi voi joiain osin olla uhattuna. Muutoksen negatiiviset vaikutukset ovat työhyvinvoinnin haasteita ja niiden käsittelemiseksi tarvitaan kannustavaa sekä vuorovaikutteista johtamista. Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten toimitilojen muutos vaikuttaa työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille tilamuutoksella saavutettuja myönteisiä hyvinvoinnin vaikutuksia. Toimeksiantaja on Oikeusministeriö, Itä- ja Pohjois- Suomen rikosseuraamusalue, Mikkelin vankila. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta aihealueesta. Ensimmäisessä luvussa tarkastelen työhyvinvointia osa-alueittain, toisessa luvussa muutosta ja kolmannessa luvussa työyhteisöä. Työn tutkimuksellinen osuus muodostuu kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Määrällisen tapaustutkimuksen tutkimusaineiston keruumenetelmänä on sähköinen kyselytutkimus. Kyselytutkimuksen otanta muodostuu Mikkelin vankilan uusissa tiloissa työskentelevistä henkilökunnan edustajista. Tutkimuksen vastausprosentti oli 64. Tutkimustulosten mukaan toimitilojen vaihdoksella on ollut myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja motivaatioon. Aiemmissa toimitiloissa haitalliseksi koetun tupakansavun poistuminen, lisääntynyt turvallisuudentunne sekä työn selkeyttä ja sujuvuutta parantaneet tilat ovat olleet merkittävimmit työhyvinvointia edistäneet tekijät. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että muutoksella on ollut vaikutuksia myös työyhteisöön. Aiemmin tiiviiksi koettu työyhteisö on jakautunut suurien tilojen myötä pienemmiksi tiimeiksi, joiden vähentynyt keskinäinen kanssakäyminen koetaan negatiiviseksi kehitykseksi.		
Asiasanat työhyvinvointi, muutos, työyhteisöt, vankeinhoito		
Sivumäärä 55 sivua + liite 5 sivua	Kieli Suomi	URN URN:NBN:fi:amk-2014081813478
Huomautus		
Ohjaavan opettajan nimi Korhonen Leena	Opinnäytetyön toimeksiantaja Oikeusministeriö, Itä- ja Pohjois- Suomen rikosseuraamusalue, Mikkelin vankila	

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 29 August 2014
Author Esa Eriksson	Degree programme and option Business management	
Name of the bachelor's thesis The effects of new premises on well-being at work		
Abstract <p>The subject of my thesis was to examine the relationship between the change of the premises and well-being at work. Moving from old premises to new modern premises is a major change, which has required the use of a lot of resources both at individual and organisational level. In addition, the reorganisation of the resources and operations necessitated by the change has led to changes at all levels of the organization and, as a result, the development trend of the well-being at work may be partly negative. The negative effects of the change cause challenges to well-being at work and they need to be handled with the help of supportive and interactive management. The aim of this study was to bring out the positive effects of the change of the premises on well-being. This thesis was assigned by the Ministry of Justice, the Criminal Sanctions Region of Eastern and Northern Finland, Mikkeli Prison.</p> <p>The theoretical framework consists of three topics. In the first chapter, I discuss well-being at work, in the second chapter the change and in the third chapter the work community. The thesis is based on quantitative research. The research data of this quantitative case study was gathered with the help of an electronic questionnaire. The sample group of the questionnaire consists of the representatives of the staff members of Mikkeli Prison who work in the new premises. The response rate of the questionnaire was 64%.</p> <p>The results show that the new premises had a positive impact on the employees' health and motivation. The absence of the cigarette smoke, which was considered bad in the former premises, the increased sense of security as well as the improved simplicity and smooth running of the work due to the premises have been the most significant factors promoting well-being at work. The study also shows that the change has had an impact on the work community. The work community, which was considered very close in the past, has been divided into smaller teams since moving to bigger premises and the decreased interaction between them is perceived as a negative development.</p>		
Subject headings well-being at work, change, work communities, prison services		
Pages 55 pages + appendix 5 pages	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:amk-2014081813478
Remarks, notes on appendices		
Tutor Korhonen Leena	Bachelor's thesis assigned by Ministry of Justice, Criminal Sanctions Agency, Criminal Sanctions Region of Eastern and Northern Finland, Mikkeli Prison	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TYÖHYVINVOINTI.....	2
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	2
2.2	Omat voimavarat	2
2.3	Työolot ja turvallisuus	5
2.4	Yhteisökäyttäytyminen	9
2.5	Työn hallinta.....	12
3	MUUTOS.....	17
3.1	Muutos käsitteenä	18
3.2	Muutosta edeltävät toimet.....	19
3.3	Muutoksen toteuttaminen	21
3.4	Muutosjohtaminen	23
3.5	Muutosvastarinta.....	24
4	TYÖYHTEISÖ	26
4.1	Toimivan työyhteisön tekijät	26
4.2	Esimiestyö.....	28
4.3	Alaistaidot.....	30
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO	30
5.1	Toimeksiantajan esittely	31
5.2	Tutkimusmenetelmä	31
5.3	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	33
6	TILAVAIHDOKSEN VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN.....	34
6.1	Vastaajien taustatiedot	35
6.2	Tilamuutoksen vaikutukset työhyvinvointiin	37
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
7.1	Keskeiset johtopäätökset	45
7.2	Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle	47
7.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	49
8	PÄÄTÄNTÖ	50
	LIITTEET	
	1 Saatekirje	
	2 Kyselylomake	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on tutkia Mikkelin vankilan uusien toimitilojen vaikutuksia työhyvinvointiin. Toimitilojen uudistaminen on toteutunut pitkän odotuksen jälkeen ja on edellyttänyt suuria ponnisteluja koko työyhteisöltä. Vanhojen tilojen yhteyteen rakennetut uudet toimitilat ovat edistäneet työhyvinvoinnin kehitystä. Työtehtävien uudelleenorganisointi ja toimenkuvien sisällön laajentuminen ovat muuttaneet työn kuormitusta ja näin heijastavat vaikutuksiaan myös työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille myönteisiä työhyvinvoinnin vaikutuksia ja tutkimuksen avulla löytää mahdollisia työhyvinvoinnin kehityskohteita. Onhan tilauudistus yksi suurimmista mahdollisista edistysaskeleista, joita työyhteisö voi kohdata.

Päädyin aiheen valintaan aloittaessani työt Mikkelin vankilan uusissa tiloissa tammi-kuussa 2014. Mielenkiintoa tilamuutoksen vaikutusten tutkimiseen antaa henkilökohtainen kiinnostukseni ja aiempi työkokemukseni alalta. Tilamuutoksen tekee merkitykselliseksi se, että vanhat tilat olivat käytössä vuodesta 1834 vuoteen 2012, jolloin nykyarkkitehtuurin mukaiset, uutta tekniikkaa monipuolisesti hyödyntävät tilat otettiin käyttöön. Työyhteisön näkökulmasta tilojen vaihtuminen on ollut suuri muutos, joka huipentuu kesällä 2015, jolloin peruskorjauksessa oleva vanha vankila otetaan käyttöön.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääluvusta, jotka ovat työhyvinvointi, muutos ja työyhteisö. Ensimmäisessä luvussa käsittelen työhyvinvointia yksilön, ympäristön ja yhteisön näkökulmista. Toisessa luvussa tarkastelen mitä muutos on, minkälaisiin osiin muutoksen voi jakaa ja miten muutosta johdetaan. Luvun loppuun käsittelen muutosvastarinnan ilmenemismuotoja ja syitä. Kolmannessa luvussa käsittelen työyhteisöä toimivan työyhteisön sekä esimies- ja alaistaitojen näkökulmasta.

Työn tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen, eli määrällinen tapaustutkimus. Sähköisenä kyselytutkimuksena toteutetun, Webropol-alustalle luodun kyselytutkimuksen kohderyhmänä on Mikkelin vankilan uusissa toimitiloissa työskentelevät työntekijät. Tutkimusongelma on miten uudet toimitilat vaikuttavat työhyvinvointiin. Tutkimuksen lähtökohtana on hypoteesi, jonka mukaan uudet tilat parantavat työhyvinvointia.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi Suomessa on Tilastokeskuksen (2013) mukaan maailmanlaajuisesti verrattuna hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnissa on kuitenkin edelleen kehitettävää, jotta työntekijät voisivat tehdä terveemmän ja pidemmän työuran. Työhyvinvoinnin kehitystarpeista kertoo sekin, että vain kaksi kolmesta työkäisestä käy työssä, jota jatkuva muutos, epävarmuus ja kiristyneet tuottavuusvaatimukset kuormittavat. Tässä luvussa käsittelen työhyvinvoinnin osa-alueista, joiden tasapainoinen kokonaisuus muodostaa edellytykset vastata nykyajan vaatimuksiin. Mankan (2008, 12) mukaan tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvän tuloksen.

Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Rauramon (2012,11) mukaan terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota hyvin johdetuissa ja toimivissa työyhteisöissä työntekijät tekevät. Työhyvinvointia on myös se, että työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä kokevat, että heidän työnsä tukee elämänhallintaa. Lisäksi Manka (2008, 17) kuvaa, että työhyvinvointi on työntekijän tulkitsema kokemus työpaikan ja omasta tilastaan. Kaivola ja Launilan (2007, 14) mukaan työhyvinvointi syntyy hyvin tehdyn työn ja toimivan työyhteisön yhteisvaikutuksena eikä teatterimatkojen, liikunnan tai virkamiespäätösten seurauksesta.

Omat voimavarat

Terveys on ensimmäinen hyvinvoinnin tekijä ja yksilötason tärkein voimavaratekijä. Maailman terveysjärjestö WHO:n mukaan terveys on täydellinen sosiaalisen, psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tila, jota voi ja kannattaa vaalia. Terveysten ongelmien hoitamiseen on aiempaa paremmat keinot elintason nousun ja kehittyneen lääketieteen ansiosta. Monet hyvinvointia heikentävät sairaudet ovat ennalta ehkäistävissä, parannettavissa tai ainakin hallittavissa terveellisillä elämäntavoilla ja työtä kehittämällä. (Rauramo 2012, 60.)

Terveysten ylläpitämiseksi säännöllinen liikunta on ratkaisevassa asemassa. Hyvä fyysinen kunto auttaa myös jaksamaan työelämän kiireessä. Fyysisen kunnan ylläpitämi-

nen edellyttää säännöllistä ja monipuolista liikuntaa 2–5 kertaa viikossa. Mankan (2008, 17) mukaan liikunnalla on merkittäviä muistia ja aivotoimintaa suojaavia vaikutuksia. Liikunnan lisäksi huomioita on kiinnitettävä terveelliseen ravintoon. Terveellinen ravinto koostuu ruokaympyrän mukaisista osa-alueista ja sisältää myös ruokajuomat. Työhyvinvoinnin kannalta työpaikkaruokailulla saavutetaan useita etuja. Ravitsevan ja tuoreen ruoan saanti on ensisijainen etu, mutta myös sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen, lepo ja työstä irtautuminen antavat uutta energiaa työhön. (Rauramo 2012, 68.)

Uni ja lepo ovat välttämättömiä kaikille. Unen tarve on yksilöllistä, mutta useimmiten aikuisen ihmisen unentarve on noin kahdeksan tuntia vuorokaudessa. Puutteellisella ja epäsäännöllisellä unella on lukuisia kielteisiä terveysvaikutuksia ja siksi Rauramo (2008, 70) mainitsee kirjassaan, että suositeltava vuorokausirytmä on kahdeksan tuntia työtä, kahdeksan tuntia vapaa-aikaa ja kahdeksan tuntia unta. Työhyvinvointia heikentää uneen ja lepoon liittyvät ongelmat, kuten unettomuus. Unettomuuden aiheuttajia voivat olla esimerkiksi vuorotyö ja stressi.

Tupakointi ja päihteet ovat haaste työhyvinvoinnille. Työterveyslaitoksen mukaan tupakkatauoit ovat sosiaalisia tilanteita, jolloin työntekijät pääsevät hetkeksi viettämään yhteistä aikaa. Tällaisten sosiaalisten tilanteiden järjestäminen savuttomana helpottaisi tupakoinnin lopettamista. Rauramon (2008, 73) mukaan tupakoinnin lopettaminen helpottuu, mikäli työyhteisö, perhe ja ystävät tukevat lopettamispäätöstä. Tupakointia haitallisempaa on vapaa-ajan päihteiden käyttö. Päihteet aiheuttavat lukuisia kielteisiä seurauksia, kuten haitallisen riippuvuuden, sosiaalisia ongelmia ja lisäkuluja työnantajille. Päihteiden käyttö työpaikoilla on myös työturvallisuuskysymys. Työterveyslaitoksen (2014) mukaan päihteitä käyttää 90 % prosenttia työikäisistä ja heistä kolmannes käyttää niin paljon, että se on vaaraksi heidän terveydelleen. Rauramon (2008, 70) mukaan päihdeongelmiin tulisi puuttua jo varhain, ja päihdeongelmista kärsivät tulee ohjata työterveyshuollon päihdeohjelman mukaiseen hoitoon.

Työterveyshuolto huolehtii työntekijöiden sairauksien ennaltaehkäisystä, terveydentilan seurannasta ja hoidosta. Työterveyshuoltolaki (2001) velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon kaikille työntekijöilleen. Yleisimpiä työterveyshuollon palveluita ovat terveystarkastukset, terveysneuvonta, sairauspoissaolojen hallinta, ensiapuvalmiuden ylläpitäminen, onnettomuuksien torjunta, kuntoutuspalvelut ja kriisi-

työ. Terveystarkastus on tyypillisin palvelu, jossa jokainen työntekijä saa kosketuksen työterveyshuoltoon. Työkyvyn seurantaan osallistuvat työterveyshuollon lisäksi esimiehet, joiden on hyvän henkilöstöpolitiikan mukaisesti tarkkailtava työntekijöidensä työkykyä. Ongelmiin tulee puuttua varhainen ja tarvittaessa työpaikan esimiehet ohjaavat hoitoon. Sairauspoissaolojen vähentämiseksi esimiehen tulee osata tukea alaisiaan oikea-aikaisesti ja oikealla tavalla, jotta Seurin ja Suomisen (2010, 82) mukaan virheellisiltä työkyvyttömyyden määrittelyiltä vältyttäisiin. Virheellisissä työkyvyn määrittelyissä työkyvyttömyys tulkitaan sairaudeksi, jotta ansion menetyksiltä vältytään. Sairauslomalta paluuta helpottaa sairausloma-aikainen vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän välillä ja voi näin myös estää jopa enneaikainen eläköityminen. (Rauramo 2012, 39.)

Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan työhyvinvoinnin tuottamaa tunnetilaa, jossa työ koetaan myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Työn imu on Vesterisen (2006, 81) mukaan laajempi ja pysyvämpi tila kuin flow-tunne, joka liittyy vain yhteen työtilanteeseen. Työn imua kokeva työntekijä on tarmokas ja työhön omistautunut sekä niin uppoutunut työhön, että irtautuminen on vaikeaa. Tarmokkuus tulee esille energisyytenä ja haluna panostaa työhön sinnikkäästi vastoinkäymistenkin aikana. Mankan (2008, 176) mukaan työn imun vaikutuksesta työntekijä kokee aamuisin työhön menon mielekkäänä ja kokee työnsä merkityksellisenä. Työhön omistautumista lisää innostus, haasteellisuus ja ylpeys omasta työstä. Työhön uppoutuneisuutta kuvaa työhön keskittymisen tuottama nautinto ja sen tavoittelu. Työstä nauttimisen vuoksi työaika kuluu nopeasti ja työstä irtautuminen vapaa-aikana on vain puolittaista, mikä ilmenee työasioiden pohdiskeluna vapaa-ajalla. Työnimu antaa voimaa tilapäisesti kovankin kuormituksen aikana erityisesti, kun työ on merkityksellistä ja mielekästä, sekä työntekijää arvostetaan ja tuetaan. Työn imun syvällisiä tekijöitä ovat ammattiyhteisö ja myönteinen suhtautuminen omaa työtä ja työyhteisöä kohtaan. (Rauramo 2012, 165.) Työn imun vastakkainen tila on työuupumus, joka on pitkäaikaisen liiallisen kuormituksen tuottama stressioireyhtymä. Tällöin ihminen kokee olevansa fyysisesti ja henkisesti väsynyt ja työhön kykenemätön. Työuupumuksen pääasiallinen aiheuttaja on työyhteisön ja esimiehen tuen puute. (Vesterinen 2006, 81.)

Työolot ja turvallisuus

Työhyvinvoinnin toinen kokonaisuus muodostuu turvallisuudesta. Turvallisuus on jokaisen yksilön kannalta erittäin tärkeää ja siksi se on myös kansalaisten perusoikeus (Perustuslaki 1999). Suutarisen & Vesterisen (2010, 16) mukaan nykymuotoinen työhyvinvointi on saanut alkunsa turvallisen työn tavoittelusta, joka on eriytynyt omaksi oikeudenalakseen 1890-luvulla. Edelleen turvallinen työ rakentuu lukuisista osa-alueista, joista jokaisella on merkittävä vaikutus hyvinvointiin. Työturvallisuuden osalta työnantaja koskee työsuojelun toimintaohjelman laatimisvelvoite. Toimintaohjelmassa määritellään työsuojelun ratkaisut ja vastuut. Työsuojelumääräysten toteutuksesta valvotaan työsuojelupiirin tarkastajien suorittamalla tarkastuskäynneillä, joissa arvioidaan lakien ja asetusten noudattamista ja opastetaan suunnitelmalliseen turvallisuusjohtamiseen. (Juuti & Vuorela 2002, 142.)

Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on ennaltaehkäistä vaaroja ja tapaturmia sekä aktiivisesti arvioida ja poistaa turvallisuutta vaarantavia tekijöitä. Turvallisuusjohtamisella vahvistetaan myös turvallisuuskulttuuria työpaikoille. Turvallisuuskulttuurilla luodaan tahtoa ja sitoutetaan työntekijät turvallisuustavoitteiden saavuttamiseen. Turvallisuuskulttuurin tavoitteena on myös tukea avoimuutta, priorisoida vaaroja ja kehittää turvallisia toimintatapoja sekä parantaa turvallisuutta jatkuvasti. (Rauramo 2012, 71–72.)

Vartiointi- ja turvallisuusalalla työntekijöiden työhyvinvointi on usein uhattuna. Syyinä turvallisuuden uhkiin ovat ensisijaisesti asiakkaat. Vartijat työskentelevät asiakaspalvelutehtävissä ylläpitäessään järjestystä ja yleistä turvallisuutta. Työssään vartijat joutuvat puuttumaan toisten ihmisten yksityisyyteen, epäasialliseen ja usein myös rikolliseen käyttäytymiseen, mikä johtaa väkivaltariskin kasvamiseen. (Leino 2008, 12.) Turvallisuuteen liittyviä hyvinvoinnin riskejä pyritään minimoimaan turvallisuustietoisuudella. Turvallisuustietoisuus tarkoittaa tietoa, kykyä ja tahtoa asioiden hoitamiseen ammatillisella käyttäytymisellä. Ammatillisen käyttäytymisen tavoitteena on ylläpitää hyvää ja turvallisuudentunnetta vahvistavaa ilmapiiriä. Vankilassa esiintyvistä uhkatekijöistä yleisimpiä ovat vankien keskinäinen epäasiallinen käytös, mellakka, vankilakapina tai vangin tekemä rikos. Rikosseuraamuslaitos toteuttaa dynaamisen turvallisuuden periaatetta, joka tarkoittaa ennaltaehkäisevää, aloitteellista ja teknisiä

laitteita hyödyntävää toimintatapaa, yhdessä rakenteellisten turvallisuustekijöiden kanssa. (Salminen & Toivonen 2002, 104.)

Työsuojeluhallinnon (2014) mukaan työn turvalliseksi kokemiseen vaikuttavat asiakkaiden ja ulkoisten tekijöiden lisäksi työyhteisön henkilöstö. Työpaikoilla hyvinvoinnin uhkia voivat olla turvattomuuden ja yksinjäämisen kokemukset, jotka voivat johduttaa tiedon panttauksesta, juoruilusta, vihjailusta, sukupuolisesta ahdistelusta, epäasiallisesta käytöksestä, häirinnästä, kiusaamisesta tai väkivallan uhasta. Kaikille edellä mainituille on yhteistä, että tuottamuksellinen tilanne on selkeä tapahtumaketju, jonka tavoitteena on alistaa tai saada kohteeksi joutunut puolustuskyvyttömään tilaan. Työturvallisuuslain (2002) mukaan työnantajan on puututtava terveydelle haitalliseen häirintään ja epäasiallisen kohteluun työpaikalla. Tällaisten ilmiöiden tunnistaminen ja varhaisen puutumisen kynnyksen tulee olla matala. Huonon kohtelun tunnistamiseksi työpaikoille voidaan luoda huonon kohtelun määrittely, joka helpottaa ilmiön tunnistamisessa. Huonon kohtelun määritelmien lisäksi on laadittava selkeät pelisäännöt, jotka ohjeistavat ongelman ratkaisuun. Periaate puuttumisessa on, että uhriksi joutunut ilmaisee itse kokevansa häirinnän epäasiallisena ja sopimattomana käytöksenä häntä kohtaan. Mikäli tilanne ei asianosaisten keskustelulla korjaannu kohtuullisessa ajassa, on asia siirrettävä esimiehen ratkaistavaksi. (Työsuojeluhallinto 2014.)

Turvallinen työsuhde

Työn jatkuminen ja toimeentulo aiheuttavat huolta ja luovat turvattomuutta erityisesti sellaisissa työpaikoissa, joissa henkilöstöresursseja supistetaan. Lisääntyneen epävarmuuden vuoksi kukaan ei enää voi olla varma työpaikkansa pysyvyydestä kvartaalitalouden aikakaudella. Epävarmuus työsuhteisiin liittyvissä asioissa ja työn jatkuvuudessa heikentää työn mielekkyyttä, koska työelämästä on muodostunut eräänlainen kujanjuoksu (Manka 2011, 12). Työsopimusasioissa oikeudenmukainen menettely varmistaa, että työnantaja ei syyllisty työsyryntään. Työsyryntää on sellainen menettely, jossa työnantaja asettaa työntekijän epäedulliseen asemaan iän, sukupuolen, perhesuhteiden, uskonnon, terveydentilan, yhteiskunnallisen mielipiteen tai ihonvärin vuoksi. Hakasen (2004, 21) mukaan työn epävakaus, kuten pätkätyöt, lisäävät työntekijöiden henkistä kuormitusta työn päättymisuhan vuoksi. Työttömäksi joutuneet kaipaavat erityistä tukea ja opastusta uuden työn löytämisessä. Monet ovat menettäneet

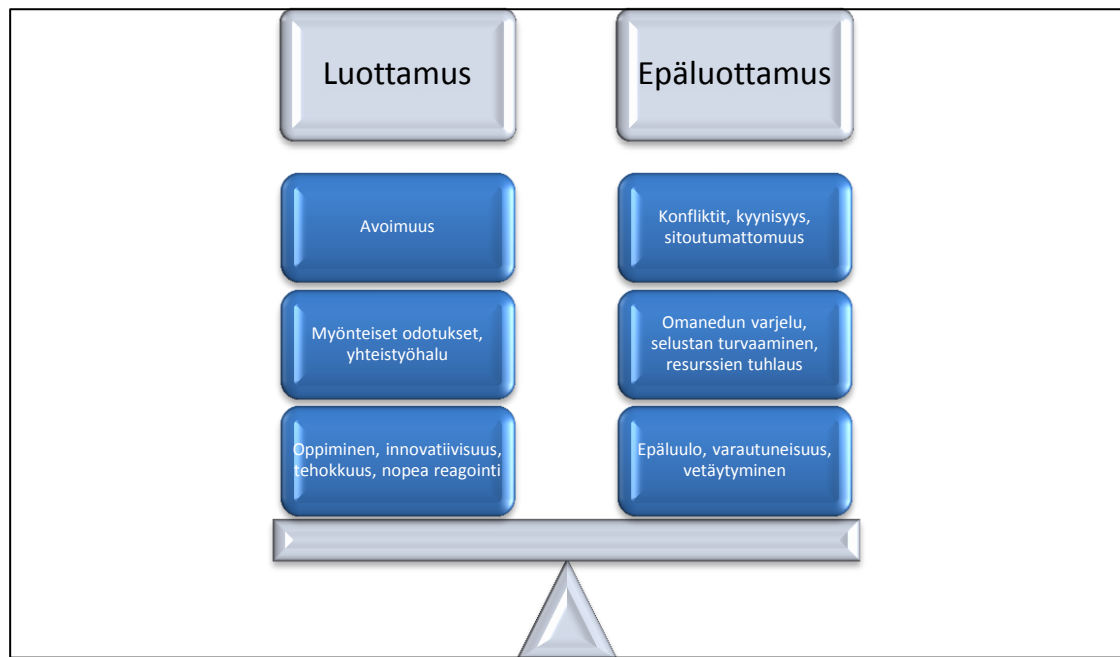
terveyden irtisanomisen vuoksi, joten irtisanominen edellyttää suunnitelmallisen viestinnän lisäksi hyvää ja huolellista toteutusta. (Rauramo 2012 100.)

Tilastokeskuksen (2014) mukaan palkansaajien kokemukset syrjinnästä liittyvät useimmiten tiedon saantiin, esimiesten ja työtovereiden asenteisiin sekä arvostuksen puuttumisen kokemiseen. Palkkauksesta johtuva syrjintä on puolestaan vähentynyt edellisen, vuonna 2008 tehdyn mittauksen jälkeen. Tutkimuksen mukaan naiset kokevat syrjintää työssään useammin kuin miehet. Työpaikalla vallitsevan suosikkijärjestelmän vuoksi eriarvoista kohtelua kertoi kokeneensa viidennes vastaajista. (Tilastokeskus 2014.)

Luottamus

Luottamus on hyvin tärkeä työyhteisöä koossapitävä voima. Luottamus on edellytys myös toimivalle työyhteisölle ja esimiestyölle. Luottamus rakentuu sanojen ja tekojen ristiriidattomasta suhteesta. Vastaavasti ristiriitoja sisältävät viestit ja teot tuottavat epäluottamusta. Epäluottamus heikentää yksilöiden sitoutumista työyhteisön tavoitteisiin ja työn sujuminen vaikeutuu. Kaivola & Launilan (2007, 24) mukaan luottamuksen perustuskivet ovat rehellisyys ja aitous, joita yhdistää virheiden myöntäminen ja aito pyrkimys yhteistyöhön.

Luottamus on tärkein työn tuloksellisuuden tekijä ja vastaavasti epäluottamus voimistuessaan heikentää tuloksellisuutta. Kuvan 2 mukaiset epäluottamustekijät ovat perinteisesti tuottaneet byrokratiaa, joka heikentää joustavuutta ja hidastaa toimintaa. Työyhteisössä esiintyvä epäluottamus heikentää tai jopa poistaa luovuuden, jonka seurauksena vain varmoja ja aukottomia ideoita uskalletaan esittää kriittisen ja sarkastisen palautteen välttämiseksi. (Jalava & Matilainen 2010, 159.) Epäluottamus saa myös työntekijät kätkemään todelliset ajatuksensa ja tunteensa, mikä tulee esille silmänpalvontana. Tällöin työntekijä tekee valvonnan alaisina sovitut asiat, mutta lipsuu heti kun valvonta päättyy (Laine 2009, 11).



KUVA 1. Luottamus työyhteisössä (Jalava & Matilainen 2010, 98)

Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa pätee samat luottamuksen lainalaisuudet, mutta haasteena ovat myös kirjallisen ilmaisun taidot. Kaiken kaikkiaan luottamuksen rakentaminen on taitolaji, jota voi kehittää. Luottamuksen rakentaminen alkaa yhteisistä pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta. Yhteiset pelisäännöt tarkoittavat yhdessä sovittuja ja kaikkien tiedossa olevia työn menettelytapoja, joita työprosesseissa sekä työyhteisössä noudatetaan. Luottamus rakentuu, kun yksilöt saavat osoittaa teoillaan muulle yhteisölle noudattavansa yhteisiä sääntöjä ilman erityistä kontrollia. (Rauramo 2012 98.)

Itseä kohtaan tunnettavasta luottamuksesta käytetään sanaa empowerment eli voimaistuminen. Voimaistuminen on ilmiö, johon valmentava ja osallistava johtaminen ensisijaisesti pyrkii. Voimaistuminen tarkoittaa työntekijöiden olotilaa, jossa kokee intoa, hallinnan ja itsemääräämisoikeuden tunnetta. (Järvinen 2007, 56.) Voimaistuminen kehittyy inhimillisen välittämisen ympäristössä, jossa työntekijä kokee olonsa hyväksi ja turvalliseksi. Tällöin työntekijä uskaltaa aktivoitua työlle koko persoonansa yksilönä ja täysivaltaisen ja työyhteisön jäsenenä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 5)

Yhteisökäyttäytyminen

Yhteisöllisyys on tärkeä yksilön hyvinvoinnin tekijä, joka mahdollistaa sosiaalisen käyttäytymisen, tunnepohjaiset suhteet ja yhteenkuuluvaisuuden kokemuksen. Sosiaalinen käyttäytyminen tarkoittaa yksilöiden keskinäistä vuorovaikutusta, joka yhdistää yksilöitä yhteisen motiivin avulla, tuottaen erilaisia ihmissuhteita. Yhteenkuuluvuus madaltaa vuorovaikutuksen kynnyksiä, jonka vuoksi vuorovaikutus on vilkasta, sekä vuorovaikutuksen tuottama palaute toimii osaltaan yksilön itsetuntoa rakentavana tekijänä. (Rauramo 2012, 104.)

Työyhteisö on monille merkittävin yhteisöllisyyden tuottaja. Lisääntyneen kiireen vuoksi muille sosiaalisille suhteille, kuten sukulaisille ei jää riittävästi aikaa. Toki työyhteisön sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä, mutta ne eivät korvaa pitkäaikaisia ja pysyviä ihmissuhteita. Yhteistyökykyinen työyhteisö on yksilön kannalta merkittävä sosiaalisen tuen antaja, jota työssä jaksaminen edellyttää. Työyhteisön jäsenten avoimuus ja luottamuksellisuus edistää jokaisen yksilön hyvinvointia. Yhteisöllisyyden hyvinvointia edistävä piirre on välittäminen. Työntekijästä välittäminen on myös nykyaikaista johtamista. Erityisesti lähiesimiesten tulee välittää jokaisesta yksilöstä, joka ilmenee esimerkiksi tukena, empatiana ja arvostamisena. (Rauramo 2012, 106.)

Ilmapiiri

Yhteisöllisyyden koossapitävä voima on hyvä ilmapiiri. Työpaikoilla vallitseva työilmapiiri on monen tekijän summa. Ilmapiiri muodostuu yksilöiden käyttäytymisestä, johtamisesta ja työyhteisön kokonaisuudesta. Mankan (2008, 18) mukaan hyvä ilmapiiri muodostuu toisten arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta ja luottamuksesta. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat hyvät ihmissuhteet ja käytöstavat, avoin viestintä ja yhteiset tavoitteet sekä selkeä työ ja kohtuullinen kuormitus. Organisaatiossa työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation rakenne, palkitseminen, ristiriidat sekä vastuut (Rauramo 2012, 108). Työterveyslaitoksen (2014) mukaan hyvän ilmapiirin aikaansaamiseksi työntekijöiden tulee saada kokea riittävästi itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvaisuutta.

Erilaisuus

Työntekijöiden erilaisuus on työyhteisön voimavara. Erilaisuuden hyödyntäminen johtamisessa edellyttää vahvuuksien tunnistamista ja suunnitelmallista kohdistamista. Työntekijöiden erilaisuus voi aiheutua osaamisen, uskonnon, kulttuurin, kansalaisuuden tai esimerkiksi sukupuolen perusteella. Hyvässä työyhteisössä erilaisuutta arvostetaan ja hyödynnetään tasa-arvoa kunnioittaen. Rauramon (2012, 114) mukaan samantyyppisistä ja samaa sukupuolta edustavista työntekijöistä koostuva ryhmä menestyy lyhytaikaisesti paremmin kuin vastakkaisista sukupuolista koostuva ryhmä. Pitkällä aikavälillä kuitenkin heterogeeninen joukko menestyy paremmin, mikä perustuu erilaisuuden synnyttämään dynaamisuuteen.

Työyhteisöviestintä

Työyhteisön viestinnällä ja tiedon käsittelyllä on merkittäviä vaikutuksia työhyvinvointiin. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu kokouksissa, palavereissa ja työpaikan keskusteluissa. DuBrinin (2014, 13) mukaan vuorovaikutustaitojen kehittäminen on hyödyllistä, mikä alkaa tietoisella vuorovaikutustaitojen tarkkailulla. Vuorovaikutustaitoja voi harjoitella arkioppimisen keinoin, kuten esimerkiksi teknisten laitteiden käyttöä.

Sähköisten viestintäkeinojen monipuolistuessa voi laitteiden ja ohjelmistojen hallinta muodostua ongelmaksi. Monien sähköisten viestintälaitteiden käyttö voi olla haasteellista erityisesti vanhemmalle väestölle, mikä haittaa tiedonsaantia. Teknisten haasteiden vuoksi tärkeät asiat kannattaa käsitellä edelleen suunnitelmallisesti kokouksessa. Surakan (2006, 22) mukaan viralliset kokoukset, palaverit ja neuvottelut ovat tärkeitä sosiaalisia tilaisuuksia, joissa osalliset voivat kannanotoillaan osoittaa oman näkemyksensä ja siten kokevat olevansa merkityksellisiä työyhteisön jäseniä. Samalla kehittyvät yhteistyötaidot, jotka ovat menestyvän työyhteisön oleellisia kilpailutekijöitä. (Rauramo 2012, 118.)

Arvostaminen

Hyvinvointia edistävä arvostus tarkoittaa yksilön itsearvostusta ja muiden antamaa arvostusta. Jokaisella ihmisellä on halu olla tärkeä, huomattu ja arvostettu sekä oikeus

tasavertaiseen kohteluun. (Kaivola & Launila 2007,102.) Arvostus on välttämätöntä, sillä se vaikuttaa itsetunnon kehitykseen ja säilymiseen. Itsearvostusta on se arvo, jonka ihminen itse antaa itselleen, mutta perustuu osittain myös muiden antamaan sosiaaliseen arvostukseen. Hyvä itsearvostus tulee esille tasapainoisena ja iloa tuottavana käytöksenä, mutta liiallinen itsearvostus voi johtaa itseriittoiseen narsismiin. Sosiaaliseen arvostuksen osa-alueita ovat status, kuuluisuus, maine, huomiointi, kunnioitus ja kunnollisuus. (Rauramo 2012, 122.)

Arvostuksen syvällisemmät rakenteet muodostuvat itseluottamuksesta, osaamisesta, saavutuksista, johtajuudesta, vapaudesta ja riippumattomuudesta. Nämä arvostuksen syvällisemmät rakenteet ovat sosiaalista arvostusta pysyvämpiä, eikä niiden menettäminen ole jatkuvasti uhattuna. Yksilön hyvinvoinnin kannalta olisi hyödyllisintä, että itsearvostus olisi vakaata ja ympäristön antama palaute olisi arvostavaa ja itsetuntoa tukevaa. (Rauramo 2012, 123.)

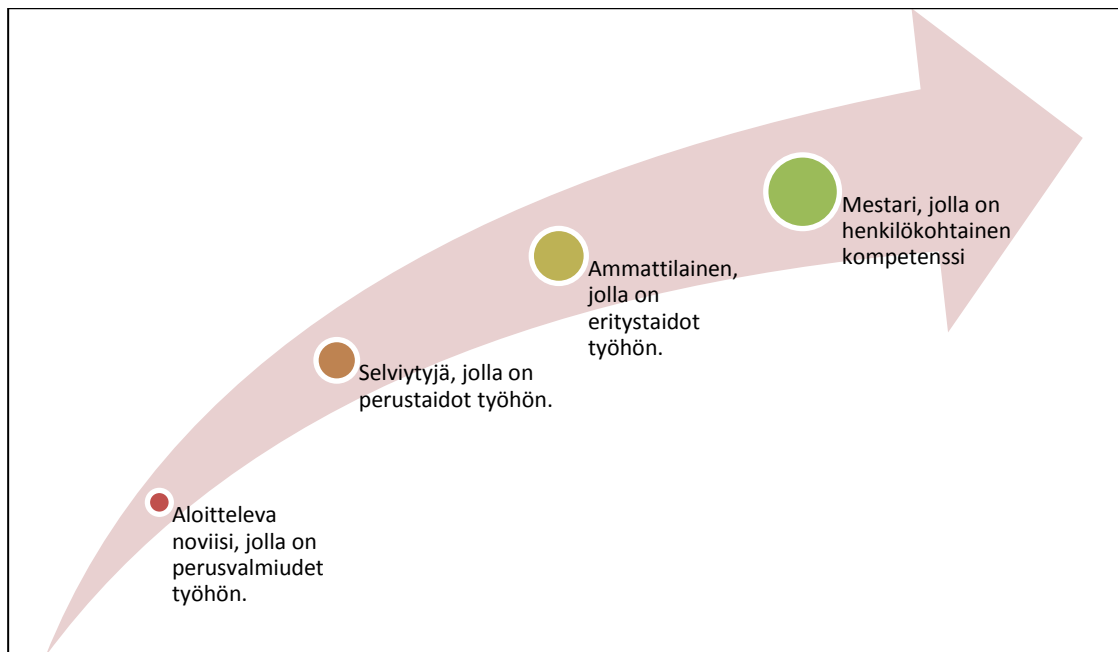
Työn ja itsensä arvostamiseen vaikuttaa läheisten ja työyhteisön antama palaute. Eriytyisen merkityksellistä on sellaisten henkilöiden antama palaute, joiden arvostus on muita korkeampi. Tällaisia ovat lähiesimies, työkaverit, perheenjäsenet, ystävät ja ammattikunnan edustajat. Jotta työntekijä arvostaa itseään ja työtään, on ympäristön antaman palautteen oltava sitä tukevaa. Arvostuksen kokeminen on perusedellytys, jonka puute johtaa negatiiviseen itsearvostuksen kehitykseen. Työnantajan näkökulmasta arvostus heijastuu myös työstä korvauksena maksettavaan palkkaan. Palkan lisäksi hyvästä työstä voidaan antaa positiivista materiaallista tai sanallista palautetta tai palkita jollain henkilökohtaista lisäarvoa tuottavalla toimenpiteellä, kuten työpajan edustustehtävällä. (Rauramo 2012, 125.)

Työyhteisöviestinnällä on tärkeä merkitys arvostuksen osoittamisessa. Arvostusta ja kannustusta sisältävien viestien antaminen edellyttää taitoa ja uskallusta, jotta se tulkitaan tarkoituksen mukaisesti. Arvostava viestintä ei ole vain kehumista, vaan myönteistä ja tasavertaista vuoropuhelua, joka sisältää hyväksyviä, kannustavia ja rohkaisevia elementtejä. Arvostus välittyy myös toisen mielipiteiden kysymyksistä ja niiden kuuntelemisesta. Arvostava kuuntelija antaa vastaajalle aikaa puhua ja osoittaa kiinnostuksensa asiaan ajatuksin ja kysymyksin. (Rauramo 2012,129.)

Kehityskeskustelut ovat nykyaikainen yleisesti käytössä oleva menetelmä, jossa mahdollistuu yksilöllinen palautteen antaminen. Kehityskeskustelujen tavoitteena on edistää työntekijän ammatillista kehitystä organisaation vision ja tavoitteiden mukaisesti. Keskusteluissa selkeytetään perustehtävää ja yksilön henkilökohtaisia tavoitteita ja etsitään keinoja tavoitteiden saavuttamiseen. Kehityskeskusteluissa esimiehellä on enimmäkseen kuuntelijan ja sihteerin rooli työntekijän esitellessä ammatillisen kehityksen vaihettaan. Ura- ja tehtäväsuunnitelman laatiminen antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa työn kehityssuuntaan. (Rauramo 2012, 141.)

Työn hallinta

Osaaminen on jokaisen työntekijän ja organisaation menestyksen perusta. Osaaminen kilpailutekijänä edellyttää aktiivista uuden tiedon hankkimista ja hyödyntämistä. Osaamisen ylläpitämisessä tulee myös ennakoida tulevaisuuden muuttuvat tarpeet. Yksilötasolla osaamisen ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa uusien asioiden oppimista, josta käyttöön on otettu termi elinikäinen oppiminen. Elinikäinen oppiminen antaa valmiudet pärjätä jatkuvien muutosten keskellä kilpailukykyisenä työntekijänä. Elinikäinen oppiminen ei tarkoita ainoastaan koulutuksella hankittua osaamista, vaan kehittymistä aloittelevasta työntekijästä osaajaksi. Kuvassa 2 on esitetty työntekijän kehityspolkua. Kehityspolun kulku edellyttää jatkuvaa motivaation ylläpitämistä, vuorovaikutusta ja osaamisen kehittämistä, jotta asiantuntijaksi kehittyminen toteutuu. Uhkana voivat olla pätkätyöt, jolloin kehityskulku päättyy ja alkaa alusta uudessa työssä. (Rauramo 2012, 147.)



KUVA 2. Osaamisen kehittyminen (Rauramo 2012, 147)

Organisaatiotasolla osaaminen ja sen johtaminen on tärkeä strateginen kilpailutekijä. Osaamisen peruslähtökohta edellyttää, että kaikki työntekijät tuntevat oman organisaation vision ja tavoitteet sekä ymmärtävät oman roolinsa merkityksen osana kokonaisuutta. Menestyäkseen on yrityksen tai organisaation luotava oppimisen mahdollisuuksia työntekijöilleen, millä saavutetaan osaamiskulttuuri. Osaamiskulttuuri tarkoittaa sellaista työyhteisökulttuuria, jossa uskalletaan jakaa tietoa ja osaamista. Tällainen kulttuuri innostaa uuden osaamisen hankintaan ja samalla organisaation kilpailukyky kasvaa. (Rauramo 2012, 147.)

Organisaatiossa osaamisen kehittäminen alkaa nykytilan selvittämisellä. Osaaminen on kartoitettava, jotta kehittäviä osa-alueita voidaan tunnistaa. Nykytilan kartoittaminen koostuu työprosessien tarkastelusta ja osaamisen tunnistamisesta. Osaamisen selvittämisen jälkeen on arvioitava tulevaisuuden tarpeita. On selvittävä, ketkä ovat tulevaisuudessa asiakkaitamme ja mitä uusia osaamisvaatimuksia ilmenee. Myös olemassa olevaa osaamista on lajiteltava. Lajittelussa osaaminen voidaan jakaa esimerkiksi avainosaamiseen ja ydinosaamiseen. Avainosaamisen ryhmään kuuluu toiminnan välttämätön perusosaaminen, jota ilman toiminta lakkaa. Ydinosaaminen on sellaista osaamista, joka antaa yritykselle kilpailuetua. (Rauramo 2012, 148.)

Henkilökohtaisen osaamisen kartoittaminen työpaikoilla on useimmiten esimiesten vastuulla. Vuosittain osaamisen tasoa selvitetään kehityskeskusteluissa. Kehityskes-

kusteluissa selvitetään kirjallisesti kaikki työhön liittyvät osaamisalueet ja niiden puutteet. Puutteet kirjataan kehitettäväksi osa-alueiksi ja niille määritellään tavoitteet. Tavoitteiden määrittelyjen jälkeen on organisoitava keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Keinoina on useimmiten uuden tiedon ja osaamisen hankinta koulutuksen kautta. Koulutuksen toteuttamisessa apuna voivat olla ulkopuoliset kouluttajat tai laitokset, oman kehitysyksikön toimijat tai oman organisaation kokeneemmat työntekijät. (Rauramo 2012, 150.)

Organisaatioiden yhteinen haaste on työntekijöiden osaamisen siirtäminen muille työntekijöille. Työntekijöiden siirtyessä pois työnantajansa palveluksesta on useimmiten osaamisen menetys merkittävä. Menestys- ja kilpailutekijöiden säilyminen on haastavaa ja velvoittaa työnantajan organisoimaan tiedon ja osaamisen siirtymisen uusille työntekijöille. Suuremmissa organisaatioissa osaamisen kartoittaminen on henkilöstöhallinnon tehtävänä ja se organisoii osaamisen siirtymistä työntekijäkohtaisten oppimissuunnitelmien avulla. (Rauramo 2012, 153.)

Osaamisen ylläpitämiseksi jatkuvan oppimisen mahdollistaa oppimaan oppimisen taito. Oppiminen on omaksuttava yksilötason tavoitteeksi, jotta kehitystä voidaan saavuttaa. Oppimisen keinojen ja tavoitteiden suunnittelu on onnistumisen kannalta tärkeää, sillä yksilön motivaatio on keskeisin tekijä oppimisessa. Erilaisuutemme vuoksi opimme uusia asioita eri lailla. Esimerkiksi toinen haluaa oppia faktoja ja toinen haluaa ymmärtää faktan sisältöä. Tavoitteellisen oppimisen kannalta on hyvä, että oppija ymmärtää oman osaamisensa tason oppimisen kohteena olevasta asiasta. Oman tason ymmärtäminen innostaa osaamisen laajentamiseen. Oppimista edistää hyvä muisti, joka ikääntyessä voi heiketä, mutta oppimisen tukena ovat motivaatio ja päättelykyky. Lääketieteen mukaan ihmisen oppimiskyky kehittyy noin 60 vuoteen sakka, joten lähenevä eläkeikä ei ole oppimisen este. (Rauramo 2012, 156.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta osaaminen ja sen aktiivinen kehittäminen ovat tärkeitä hyvinvoinnin tekijöitä. Työmotivaatio säilyy vuosikymmenestä toiseen silloin, kun työ tarjoaa oppimisen, onnistumisen ja aikaansaannoksen kokemuksia riittävästi. Motivaatio on merkittävä energian lähde, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Oppimista edistää myös työn korreloiminen yksilön tavoitteiden, arvojen ja muun elämäntilanteen kanssa. Oppimiseen vaikuttaa myös työyhteisön ilmapiiri, joka on par-

haimmillaan sellainen, että tietoa jaetaan avoimesti, erehtyminen sallitaan ja uusia toimintamalleja kokeillaan rohkeasti. (Rauramo 2012, 157.)

Osaamisen kehittäminen työnohjauksen tai mentoroinnin keinoin parantaa yksilön tuottavuutta. Työnohjaus on ohjaajan ja työntekijän tai työntekijäryhmän luottamuksellista vuorovaikutusta, jolla työssä jaksamista ja ammatillista osaamista kehitetään. Työnohjaus ei ole perehdytystä eikä terapiaa vaan työssä olevan ammattilaisen yksilöohjausta. Työnohjauksella edistetään yksilön ammatillista kasvua, kehitetään yhteistyötä muiden kanssa ja käsitellään sekä kehitetään toimenkuvaa yksityiskohtaisesti. Toimenkuvan käsittelyyn kuuluu paljon yksityiskohtia, joista esimerkkinä ovat työssä kohdattavien tunteiden käsittely ja hallinta. Osaamisen kehittäminen mentoroinnilla perustuu kahdenkeskiseen, luottamukselliseen ja avoimeen vuorovaikutussuhteeseen, jossa osapuolina ovat kokenut asiantuntija ja kehittymässä oleva henkilö. Mentoroinnin ideana on asenteiden, tunteiden, taitojen ja toimintatapojen siirtymisessä yksilöltä toiselle sosiaalisen kanssakäymisen kautta. (Rauramo 2012, 160.)

Työn kuormitus

Kuormitus ja haasteet kuuluvat työelämään. Kohtuullinen kuormitus edistää työntekijöiden terveyttä ja pitää mielen virkeänä. Työn aiheuttamasta kuormituksesta palautuminen vie osan vapaa-ajasta, mutta hyvinvoinnin ylläpitämiseksi täytyy virikkeellistä vapaa-aikaa jäädä riittävästi. Mankan (2011, 12) mukaan nuoret työntekijät toivovat enemmän vapaa-aikaa palautumiseen ja sosiaalisten suhteiden hoitamiseen kuin aiemmat sukupolvet. Mikäli palautuminen ei ole riittävää, alkaa kuormittuneisuus aiheuttaa yksilöllisiä seurauksia, kuten sairauksia. Työn kuormitusta voidaan kuitenkin hallita ja keventää monin keinoin. Tärkein työkuormituksen hallintakeino on suunnittelu. Työpäivän suunnittelulla voi saavuttaa palautumisjaksoja raskaiden töiden jälkeen ja erityisen raskaat työt voi jakaa työpäivän tai työviikon ajalle tasaisesti. Ihmissuhdealoilla työn kuormitus muodostuu enimmäkseen tunnekuormituksesta (Manka 2008, 55). Kuormitus on kuitenkin tärkeä osa työtä, sillä se on Rauramon (2008, 48) mukaan ihmiselle välttämätöntä. Liian helppo ja kevyt työ heikentää työvirettä ja saa tekijän kokemaan työnsä tarpeettomaksi. Tärkeintä kuormituksessa on kohtuullisuus, sillä se mahdollistaa palautumisen. Mikäli työnantaja kuitenkin havaitsee, että työntekijä kuormittuminen haittaa terveyttä, on työnantajan ryhdyttävä keventämään kuormitusta. (Työturvallisuuslaki 2002.)

Organisaation toimintatavat heijastavat vaikutuksensa työn kuormitukseen. Rauramon mukaan (2008, 54) organisaation toiminnan osa-alueista erityisesti johtamisella, viestinnällä sekä yksilöiden välisellä vuorovaikutuksella on oleellinen vaikutus kuormittavuuteen. Johtamisessa erityisesti oikeudenmukaisuudella, tasa-arvolla ja yksilöllisten voimavarojen huomioimisella voi kuormitusta keventää. Oikeudenmukaisesti toimivassa työyhteisössä sairastumisriski on puolet pienempi kuin työyhteisöissä, joissa johtaminen on epäoikeudenmukaista (Manka 2008, 55). Virallinen ja epävirallinen viestintä työntekijöiden vuorovaikutuksessa vaikuttaa myös osaltaan kuormituksen kokonaisuuteen (Rauramo 2012, 45.)

Yksilötasolla kuormitusta aiheuttaa persoonallisuuteen liittyvät tekijät, jonka vuoksi samasta työstä kuormittumisen kokemukset vaihtelevat. Koulutuksen ja kokemuksen kautta työ sujuu paremmin sekä kokonaisuuksien hallinta helpottuu. Työyhteisössä toimimista helpottavat yksilön sosiaaliset taidot, joiden merkitys korostuu monikanavaisen ja aktiivisen vuorovaikutuskulttuurin myötä. Sosiaalisista taidoista on etua myös työstä palautumiseen, joka on tärkeä osa yksilötason kuormituksen hallintaa. Työn kuormituksesta palautuminen edellyttää psykologista irrottautumista, rentoutumista ja itselle mieluisten asioiden tekemistä. (Rauramo 2012, 46–47.)

Työn fyysisellä kuormituksella on yhteys työhyvinvointiin ja terveyteen. Liiallinen fyysinen kuormitus aiheuttaa tuki- ja liikuntaelin vaivoja ja heikentää työssä jaksamista. Vastaavasti liian vähäinen fyysinen kuormitus on monen näyttöpäätetyötä tekevien ongelma. Haitallisen fyysisen kuormituksen aiheuttamia haittoja ovat esimerkiksi selkävaivat, jotka aiheuttavat fyysistä kipua ja sairausloman tarvetta. Fyysisten kipujen vuoksi tarvittavat sairauslomat ja työkyvyttömyys aiheuttavat myös taloudellisia seurauksia. Tuki- ja liikuntaelinvaivojen välttämiseksi erityisesti töissä, joissa nostetaan usein raskaita taakkoja, tulisi kehittää koneellista nostamista. Monilla työpaikoilla työn on vaihtunut fyysisestä istuma- ja näyttöpäätetyöksi. Tällöin huomio tulisi kohdistaa ergonomiaan. Toimistotyön ergonomialla tarkoitetaan ryhdikästä istumiasentoa, pään luonnollista asentoa, käsiä tukevaa istuinta, sekä jalkojen verenkierron mahdollistamaa tuolia. Ergonomian lisäksi istumatyö edellyttää säännöllistä taukoliikuntaa. (Rauramo 2012, 50.)

Työn muutoskehitys on lisännyt työn psykososiaalista kuormitusta. Psykososiaaliset kuormitustekijät muodostuvat työn psyykkisistä ja sosiaalisista kuormitustekijöistä. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat tavoitteet ja toimintatavat, työmäärä ja työtahti, keskeytykset ja häiriöt sekä vaikuttamismahdollisuudet työn määrään. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat yksintyöskentely, työyhteisö, tiedonkulku ja tiedon saanti, asioiden ja toiminnan johtaminen, työyhteisön ristiriidat, epäasiallinen kohtelu ja häirintä sekä tunteita herättävät vuorovaikutustilanteet. Psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla olisi kiinnitettävä huomiota työyhteisön ilmapiiriin, työn ja kiireen hallintaan, sekä vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Esimiesten työskentelytapa vaikuttaa jaksamiseen. Raskaiden töiden kasautuminen toistuvasti samojen henkilöiden vastuulle aiheuttaa työuupumusta. Työuupumuksessa on kyse häiriöstä, jolloin väsymys, haluttomuus, kynnisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto aiheuttavat lamaantuneen olotilan. (Rauramo 2012, 57.)

3 MUUTOS

Tässä luvussa käsittelen muutosta, joka on ollut aina ihmiskunnan haasteena. 500 eKr. filosofi Herakleitos kuvasi muutosta sanoin:” Kaikki virtaa.” Muutos aiheuttaa turvauttomuutta ja uhkaa, jota puolestaan pysyvyys vahvistaa. Herakleitoksen kuvaus esiintyy myös nykyajan organisaatioissa, sillä muutoksesta on tullut pysyvää kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. (Strömmer 1999, 88.) Muutoksessa pyritään muuttamaan ryhmän ja sen jokaisen yksilön käyttäytymistä, johon pelkkä tieto ei riitä. Muutoksen kokeminen on subjektiivista, eikä tunteiden merkitystä voi unohtaa. Muutosta pitää johtaa tavoitteeseen pääsemiseksi. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.) Muutoksen kohtaaminen on ihmisille kuitenkin luonnollista, sillä muutoksia esimerkiksi vaihtuvien vuodenaikojen vuoksi. (Erämetsä 2003, 10.) Muutosten positiivisia kokemuksia tuottavat esimerkiksi innovaatioiden aikaansaamat muutokset, jotka parantavat tuottavuutta kaikilla aloilla. Laiteinnovaatioiden lisäksi myös sosiaaliset innovaatiot ovat edistyneet paljon. Sosiaalisella innovaatiolla tarkoitetaan organisaation toimintatapojen kehittämistä siten, että lisäarvoa ja tuottavuutta voidaan kasvattaa. (Lemola 2009, 14.)

Muutos käsitteenä

Muutos on kehittymisen mahdollistava prosessi, jossa luovutaan vanhasta ja siirrytään uuteen. Muutos on jatkuva olotila aikakautemme yrityksissä ja organisaatioissa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Kilpailukyky edellyttää kehittymistä ja kehittyminen edellyttää toiminnan muutoksia. Muutoksen käynnistäjiä voivat olla toimintaympäristön muutokset tai sisäiset muutostarpeet, joita esimerkiksi taloudelliset perusteet edellyttävät. Muutoksen käynnistäjänä voi olla myös tulevaisuuden ennakointi. Muutoksen tekee haastavaksi kohderyhmän yksilöt, joita muutos koskee. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.) Muutosta kuvataan myös siirtymäksi lähtötilanteesta tavoitteeseen. Lähtötilanteena ovat vanhat ajattelu- ja toimintatavat ja tavoitteena ovat uudet ajattelu- ja toimintatavat. Muutos edellyttää uusien ajattelu- ja toimintatapojen sisäistämistä oppimisen kautta. (Lämsä & Hautala 2004, 184.)

Muutosprosessien laajuus, kesto ja voimakkuus vaihtelevat tapauskohtaisesti. Muutoksen laajuus voi vaihdella pienestä muutoksesta radikaaliin muutokseen. Muutoksen tyyppejä luokitellaan Kvistin ja Kilpiän mukaan (2006, 26) laajuuden perusteella. Muutostyyppejä voivat olla vähäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio-fissio-muutos.

Vähäinen muutos on toiminnan jatkuvaa pienimuotoista kehittämistä, jota työyhteisöissä toteutetaan jatkuvasti. Tällaisia pieniä muutoksia toteutetaan esimerkiksi ympäristön tapahtumien vuoksi. Radikaali muutos on selkeä uudistus. Uudistus voi koskea organisaation uudelleenjärjestelyä, fuusiota tai täysin uusien tuotteiden ottamista tuotevalikoimaan. Uudistus on vastaus taloudellisiin tai toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin tai muutoksiin. (Kvist & Kilpiä 2006, 25.) Fuusio-fissio on radikaalein muutos, jonka vuoksi esimerkiksi pienet organisaatiot liittyvät yhdeksi organisaatioksi tai jokin organisaatio jakautuu osiin. Radikaali muutos voi olla myös uusi toimintatapa tai uusi strateginen asema. (Mattila 2006, 16.)

Muutosta voi tarkastella myös Erämetsän (2003, 23) tekemän neliportaisen jaon mukaisesti, jossa muutokset jaetaan yksilön, työhön liittyvien taktisten toimien, strategioiden ja kulttuurin muutoksiin. Yksilötasolla muutos tarkoittaa tietojen, taitojen tai tietoisuuden tekemisen muuttamista. Yksilötason haastavimpiin muutoksiin lukeutuu persoonallisuuteen liittyvät muutokset, joiden muuttaminen edellyttää arvojen ja asenteiden muuttamista. Taktisiin muutoksiin luetaan työn tekemisen muutokset, kuten työ-

prosessien virtaviivaistamiset. Työn taktista muuttamista voi olla myös henkilöstön jakamien työtiimeiksi, jolloin työn tekeminen muuttuu oleellisesti. Strategiset muutokset ovat suuremman tason linjauksia, joissa realismia verrataan kykyihin osaamisessa, resursseissa ja kilpailussa. Strategiataason muutoksista esimerkkejä ovat yritys-kaupat, uudet markkinat ja uudet tuotteet. Neljäntenä ja Erämetsän (2003, 55) mukaan vaikeimpana muutoksen lajina on kulttuurin muutos. Kulttuurin muutos on hidasta ja edellyttää pitkäjänteistä työtä. Kulttuuri muutoksen toteuttaminen voi edellyttää useiden vuosien työtä toteutuakseen. Esimerkiksi palautekulttuuri on lähes joka organisaatiossa vajaakäytöllä oleva kehitysmenetelmä.

Muutosta edeltävät toimet

Muutoksen perustelu on tärkeää ja edellyttää huolellista tiedon kokoamista muutoksen perusteiden selvittämiseksi. (Mattila 2008, 136). Muutoksen lähtökohdat perustuvat muutoksen kohteena olevan organisaation toiminnan ymmärtämiseen ja kokonaiskuuvan hahmottamiseen. Ymmärrys organisaation toiminnasta on erittäin tärkeä osa muutoksen määrittelyä ja jäsentämistä, jonka perusteella muutoksen sisältö ja toimintamalli rakentuu. (Mattila 2008, 134.) Tiedon kokoamiseksi käytetään aihealueen mukaista analyysiä, joilla tiedot kootaan ymmärrettävään ja tilannetta kuvaavaan muotoon. Analyysit jakautuvat ympäristöanalyyseihin ja organisaation sisäisiin analyyseihin, joita käsittelemme yksityiskohtaisemmin myöhemmin. Analyysien tavoitteina on lähtötilanteen tuntemuksen lisääminen ja strategian perustan luominen. (Kamnensky 2008, 115.)

Ympäristöanalyyseihin lukeutuva muutosanalyysi tarkoittaa selvitystä yritysten tai organisaation yleisistä ympäristötekijöistä, joita ovat sosiaaliset, teknologiset, poliittiset, taloudelliset ja ekologiset tekijät. Muutosanalyysin lisäksi on luotava vaihtoehtoisia tulevaisuuteen liittyviä skenaarioita. Skenaarioaiheita ovat esimerkiksi tulevat myyntiennusteet, tulevaisuuden markkinaosuudet, mahdolliset jakelukanavat, tulevaisuuden henkilöstöresurssit, mahdolliset toimittajavolyymit sekä tulevat kustannusrakenteet. (Kamnensky 2008, 131.)

Sisäiset analyysit jakautuvat Kamnensky (2008, 169) mukaan kolmeen pääryhmään, jotka ovat organisaatioanalyysi, toimintoanalyysi ja talousanalyysi. Organisaatioanalyysit koostuvat tehokkuudesta, rakenteesta, resursseista, ohjausjärjestelmästä,

palkitsemisjärjestelmästä ja osaamisesta, sekä kulttuurista. Toimintokohtaiset analyysit koostuvat tuotteista ja niiden kehityksestä, jakelusta, markkinoinnista, tuotannosta, materiaalihankinnoista, talous-, tieto-, ja henkilöstöhallinnostosta. Taloudelliset analyysit koostuvat talouden tunnusluvuista, liiketoiminta-alueesta, sekä tuotto- ja kustannusanalyyseistä. (Kamnensky 2008, 170.)

Vision ja strategian laatiminen

Muutoksen lähtötilaselvityksen ja ohjausryhmän lisäksi on laadittava visio, johon muutoksella pyritään. Visio on johdon määrittelemä tavoitetila, joka muutoksella pyritään saavuttamaan. (Mattila 2007, 140.) Kun muutoksella on selkeä visio, on aika ideoida strategia. Muutosstrategian aikaansaamiseksi kirjassaan Jalava ja Matilainen (2010, 99) esittelevät kaksi toisistaan poikkeavaa toimintamallia, hierarkkinen osiin jakaminen ja yhdessä ajatteleva. Hierarkkinen osiin jakaminen on tyypillinen vanhanaikainen esimiestä korostava toimintatapa, jossa alaisen ajattelua ei hyödynnetä. Toisena toimintamallina oli yhdessä ajattelu, joka on asioiden yhteiseksi tekemistä. Yhdessä ajattelu tarjoaa nykyaikaisen, jokaisen yksilön kykyjä hyödyntävän mallin. Yhdessä ajattelua on vastustettu ihmisten laiskuuden ja vastuuttomuuden tähden. Yhdessä tekeminen perustuu myönteiseen perusasetteeseen, jonka mukaan kaikki tahtovat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Osallistava toiminta tuottaa parempaa sitoutumista ja siksi työntekijöillä pitää olla mahdollisuus osallistua muutoksensuunnitteluun. (Jalava & Matilainen 2010, 96.)

Laaditun muutosstrategian tehtävä on olla muutoksen toteutussuunnitelmana. Strategian on oltava työntekijöiden toiminnan lähtökohta ja siksi hyvin sisäistetty. Laaditun muutosstrategian saavuttamiseksi on laadittava tavoitteet. Strategia ei itsessään kerro muuta kuin toteutustavan ja siksi sen on muutettava pienempiin tavoitteisiin. Tällöin henkilöstö saa käsityksen muutoksen asettamista vaatimuksista heitä kohtaan. Muutoksen tavoitteiden on oltava myös organisaation kokonaistavoitteiden kanssa samansuuntaisia. Muutoshankkeen tavoitteiden pilkkomisella tarkoitetaan tavoitteiden yksilöintiä siten, että eri toiminnot, ryhmät ja yksilöt osaavat tunnistaa omat tavoitteensa. Tavoitteet rakennetaan usein hierarkkiseen muotoon ymmärrettävyyden parantamiseksi. (Mattila 2007, 149.)

Muutosviestintä

Strategian ja vision välittyminen henkilökunnalle on varmistettava suunnitelmallisella viestinnällä. Muutoksen toteutusvaiheessa säännöllinen, toistuva ja jatkuva viestintä on välttämätöntä, sillä tiedon tarve muutostilanteessa kasvaa. (Mattila 2007, 148.) Muutosviestinnässä strategiaa ja visiota on pidettävä esillä koko muutoksen ajan. Jalava & Matilaisen (2010, 98) mukaan keskustelujen pinnallisia merkityksiä ovat informaation ja tunnesisältöjen vaihtaminen, mutta pinnallisia merkityksiä tärkeämpää on jakaminen. Informaatiota jaettaessa asiat muuttuvat yhteisiksi ja osapuolten yhteys sekä yhteistyömahdollisuudet paranevat selkeästi. Tiedon jakamisessa esimiehet ovat avainasemassa ja heidän pitää jakaa tietoa palavereissa sekä keskusteluissa mahdollisimman kattavasti. (Jalava & Matilaisen 2010, 98.) Kotterin (1996, 50) mukaan muutosviestinnän vaikeudet liittyvät tulkinnallisiin eroihin. Tulkintaongelmissa vain vuorovaikutuksella saadaan aikaan yhtenäinen käsitys. Erämetsän (2003, 246) mukaan viestintä eli kommunikaatio on organisaatioiden tärkein toiminto, jossa on aina kehittämisen varaa. Kommunikaatio ei ole vain yhden henkilön vastuulla organisaatioissa, vaan se on jokaisen työntekijän toiminnan tulos.

Ohjausryhmän perustaminen

Lähtötilan selvittämisen ja perusteluiden jälkeen muutokselle voidaan nimetä ohjausryhmä. Ohjausryhmän muodostamisessa on oltava suunnitelmallinen, jotta uskottavuus ja tehokkuus riittävät muutoksen läpi viemiseen. Ohjausryhmään tulee valita asemansa puolesta vaikutusvaltaisia edustajia, jotta organisaation johto sitoutuu muutokseen. Ohjausryhmä tarvitsee myös asiantuntijoita, jotta ryhmän tietotaito olisi riittävää. Ohjausryhmän uskottavuuden takaamiseksi tarvitaan myös hyvän maineen omaavia työntekijöitä, jotta muun henkilöstön suhtautuminen olisi ohjausryhmää kunnioittavaa. Ohjausryhmän johtamistaitojen varmistamiseksi on ryhmään valittava henkilöjohtamiskokemusta omaava johtaja. Ohjausryhmän jäsenille yhteinen edellytys on hyvä asenne ja hyvät vuorovaikutustaidot. (Kotter 1996, 51.)

Muutoksen toteuttaminen

Käytännön tasolla strategian toteuttaminen tarkoittaa määrätietoista toimintaa ensimmäisten välitavoitteiden saavuttamiseksi. Ennen muutoksen toteutusta on hyvä arvioi-

da, missä ensimmäiset muutoksen vaikutukset ja tulokset näkyvät. Muutoksen aloitus tapahtuu organisaation johtotason edustajan antamalla, innostusta ja tietoutta lisäävällä muutoksen käynnistyksellä. Tällöin henkilöstölle annetaan laajat valtuudet toteuttaa strategiaa ja samanaikaisesti organisaation johto osoittaa sitoutumistaan muutokseen. (Mattila 2007, 161). Kotterin (1996, 102) mukaan muutoksen aloitukseen liittyy myös esteiden poistaminen, jolla tarkoitetaan esimiesten asenteiden muokkaamista, työntekijöiden tietojen lisäämistä sekä henkilö- ja tietojärjestelmien kehittämistä. Muutoksen käynnistäminen on ensimmäinen vaihe, jossa tietoa muutoksesta jaetaan organisaation muille työntekijöille ja organisaation ulkopuolelle. Onnistuneen viestinnän edut kohdistuvat julkisuuskuvaan eli maineeseen, jonka organisaatio itsestään antaa. Roineen (2001, 11) mukaan organisaation maineella on taloudellista arvoa, sillä se on palveluyritysten tärkein laatumittari, johon asiakas ostopäätöshetkellä turvautuu. Tämän vuoksi kilpailu maineesta on muodostunut merkittäväksi kansantalouttamme tukevaksi voimaksi.

Muutoksen onnistuminen on oltava yhteinen tavoite, jota ohjausryhmä seuraa aktiivisesti. Ohjausryhmä kerää palautetta ja arvioi tarpeellisten korjausliikkeiden tarpeellisuutta. Ohjausryhmän yhtenä tärkeänä palautteen keruumuotona on ympäristön kuunteleminen ja aktiivinen vuorovaikutus. Pitkään jatkuvissa muutoksissa voidaan käyttää ilmapiiri- ja palautekyselyjä, joilla saadaan tietoa muutoksen seurauksista. Kysymykset voivat liittyä esimerkiksi tyytyväisyyteen, johtamiseen, työn tehokkuusmittaamiseen, sairauspoissaoloihin ja lähtövaihtuvuuteen. Onnistumisen varmistamiseksi organisaation johto voi hyödyntää myös erilaisia henkilöstön sitouttamisen ja palkitsemisen keinoja. Muutoksen onnistuminen tulee osoittaa todellisilla tuloksilla, jotka ovat kiistattomia. (Kotter 1999, 105.) Useimmiten muutosmittarit perustuvat samaan informaatioon kuin organisaation muut seurantamenetelmät, joiden tulkinta on johdolle jo entuudestaan tuttua. Muutosmittarit soveltuvat myös rahallisen palkitsemisen perusteiksi. (Mattila 2007, 178.)

Muutoksen vakiinnuttaminen ja päättäminen on prosessin viimeinen vaihe ja silloin muutoksen seuraukset ovat havaittavissa. Muutoksen kautta käyttöön otettu uusi prosessi on jo arkista rutiini työtä, mutta vielä tässäkin vaiheessa voi esiintyä monenlaisia häiriöitä. Häiriöiden poistamisen lisäksi voi esiintyä jatkokehitystarpeita, joiden kautta prosessia voi kehittää edelleen. Muutoksen vakiinnuttamisessa on hyvä tuoda esille saavutettuja hyötyjä, onnistumisia ja kerrata mitä uutta on opittu. (Mattila 2007, 194.)

Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tarkoitetaan suunnittelua, ennakkointia, strategian mukaisen suunnan näyttämistä ja muutoksen hallintaa. Muutosjohtaminen on myös kuuntelua ja innostamista ja alaisten tukemista muutoksen kuormituksessa. Johtamista pidetään muutoksen onnistumisen kannalta tärkeimpänä osa-alueena. Muutosjohtamisen tärkeimmät keinot ovat aktiivinen vuorovaikutus, tavoitteen selkiyttäminen ja valtuuttaminen. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.) Muutosjohtaminen on Jalavan ja Matilaisen (2010, 82) mukaan kokonaisuuksien hallintaa ja toiminnan organisointia asetetun tavoitteen mukaisesti. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää riittävien resurssien hankintaa ja toimintamallin luomista. Kotter (1999, 126) puolestaan korostaa muutosjohtamisen olevan pääosin ihmisten johtamista ja vain harvoin asioiden johtamista. Kaivola & Launila (2007, 41) sanovat nykyaikaisen johtamisen olevan hierarkioista vapaata vuorovaikutusta, joka ei ole vain esimiehen johtajuutta vaan esimiehen ja alaisen yhteistoiminnasta syntyvä ilmiö. Pehrmanin (2011, 100) näkemys muutosjohtamisesta kiteytyy ihmisten sisäisten motivaatiotekijöiden luomiseen ja niiden vahvistamiseen.

Kirjassaan Erämetsä (2003, 151) kuvaa muutosjohtamista muutoksen eteenpäin viejänä, mikä perustuu ennalta suunniteltuun strategiaan. Esimerkkinä kuva 3, jossa on John Kotterin (1996, 76) laatima kahdeksanvaiheinen muutoksen johtamismalli, jota voi käyttää tarpeenmukaisella tarkkuudella.

Suuren muutoksen prosessi	Muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden korostaminen
	Ohjausryhmän perustaminen
	Strategian ja sision laatiminen
	Viestittäminen muutosvisiosta
	Henkilökunnan valtuutus vision mukaiseen toimintaan
	Onnistumisen vaimistaminen
	Muutoksen vakiinnuttaminen
	Uuden toimintatavan juurruttaminen osaksi organisaatiokulttuuria

KUVA 3. Suuren muutoksen prosessi (Kotter 1999, 76)

Muutosjohtaminen on Erämetsän (2003, 157) mukaan muutakin kuin muutoksen läpiviemistä. Muutosjohtamisen ensimmäinen taso on selvillä olemista kokonaistilanteesta. Selvillä oleminen tarkoittaa aktiivista palautteen keruuta ja ympäristön tarkkailua jatkuvan kehityksen ylläpitämiseksi. Strömmerin (1999, 88) mukaan muutosjohtaminen on vastarinnan pehmittämistä ja muutoksen perustelua. Johtamisella pyritään luomaan mielekäs olotila ja hyvä ilmapiiri työyhteisöön, jossa työntekijät haluavat sitoutua ja ponnistella yhteisen tavoitteen hyväksi. Hyvä muutosjohtaja luo mielikuvia visiosta saaden työntekijät rohkaistumaan ja innostumaan muutoksen toteuttamiseen. Hyvä johtaja hallitsee keinot yksilön tietojen lisäämiseen, asenteen muuttamiseen ja käyttäytymisen muuttamiseen. Muutosjohtamisen suurimpana haasteena ovat kulttuuriin liittyvät tekijät, joiden muuttaminen on osoittautunut erittäin vaativaksi ja edellyttää erittäin pitkäjänteistä työskentelyä. (Strömmer 1999, 88–90.)

Muutosjohtamisen on Laineen (2009, 10) mukaan vaativaa tilannejohtamista keskenräisyyden keskellä. Monenlaisten tunteiden vaihdellessa on kyettävä olemaan auktoritaarinen johtaja ja vastaavasti kompromisseja hakeva sovittelija. Tunneälykäs johtaja osaa erotella omia ja muiden tunteita sekä käyttää tietoa toiminnan ja johtamisen tukena (Manka 2008, 101). Useimmiten yksilöiden johtaminen tapahtuu työpaikoilla lähes huomaamattomasti, sillä yksilöllisen johtamisen keinoina kysymysten tekeminen ja kuunteleminen ovat toimivia ja vähän huomiota herättäviä johtamiskeinoja (Laine 2009, 10).

Tilanteesta riippuen johtajan on myös joustettava omassa näkemyksissään tai kyseenalaistettava muiden näkemyksiä. Muutosjohtaja joutuu hyväksymään myös monenlaisia ristiriitoja ja ihmissuhdeongelmia. Tarvittaessa johtajan on toimittava sovittelijana ja turvallisuuden tunteen sekä luottamuksen rakentajana. Muutosjohtajan tärkein tuki löytyy johtajan omasta persoonastaan ja erityisesti hyvästä itsetunnosta. (Strömmer 1999, 95–96.)

Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on Koskisen (2003, 18) mukaan inhimillinen ilmiö, joka esiintyy tilanteissa, joissa vanhoja hyvin hallinnassa olevia toimintatapoja uudistetaan. Muutosvastarinta tarkoittaa osittain tiedostamatonta ja osittain tiedostettua kielteistä suh-

tautumista, jonka vuoksi muutosta vastustetaan. Juutin & Virtasen (2009, 114) mukaan aiemmillä kokemuksilla on suuri merkitys muutokseen suhtautumisessa. Muutosta toteuttavien onkin hyvä selvittää ennalta kohderyhmän suhtautumista muutokseen. Ennakkoselvityksissä on hyvä arvioida seuraavia kysymyksiä, kuten kuinka paljon on vastustajia ja kuinka paljon tukijoita. Muutoksen lähtökohtana on, että tietty joukko tukee muutosta. Muutoksen tukijoukon tulee muodostua erityisesti sellaisista edustajista, joilla on jonkinlainen avainasema muutoksen suhteen. (Mattila 2007, 20.)

Syitä muutoksen vastustamiseen on monia, mutta yleisimmät syyt on lueteltu kuvassa 4. Suurin yksittäinen syy muutoksen vastustamiseen on tiedon puute. Tiedon puutteen voi löytää ratkaisuja johdonmukaisella viestinnällä, tiedon jakamisella ja avoimilla keskusteluilla. Viestinnällä jaetaan tietoa esimerkiksi siitä, mitä ollaan muuttamassa, miksi muutos toteutetaan, miten muutos toteutuu ja ketkä ovat muutoksen kohderyhmää. Toiseksi suurin vastustajien joukko koostuu työntekijöistä, joilla ei ole osaamista tai koulusta muutoksen toteuttamiseen. Kolmas joukko koostuu muutoshaluttomista, joille vallitseva tila on riittävä, eivätkä itseänsä suojellakseen halua muutosta. (Honkanen 2006, 371.)



KUVA 4. Muutosvastarinnan tasot (Honkanen 2006, 371)

Muutosvastarinta on myös hyödyllinen ilmiö, sillä se herättää kriittistä ajattelua. Paasivaara (2008, 64) mainitsee, että muutosvastarinnasta saattaa löytyä viisauden siemen, jonka aktiiviset vastustajat kaivavat esille. Tällöin muutoksesta ilmitulleet ongelmat pakottavat ajattelemaan kokonaisuutta laajemmin kuin turvallisessa sääntöjen ohjaamassa menneisyydessä on totuttu ajattelemaan (Koskinen 2003, 20). Haastavin joukko muutosvastarinnan sisällä oleva ovat passiiviset vastustajat. Passiivisuus asettaa vuorovaikutushaasteen vastustuksen selvittämiseksi. Passiiviset eivät myöskään

sitoidu muutokseen ja näin vaikeuttavat muiden työtä. (Mattila 2007, 21.) Muutosvas-
tarinnan käsittelyssä tiedonjakaminen, tunteiden kohtaaminen, luottamuksen rakenta-
minen ja osapuolten vuorovaikutuksen ja ymmärryksen lisääminen ovat käyttökelpoi-
sia keinoja. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 81.)

4 TYÖYHTEISÖ

Tässä luvussa käsittelen työyhteisöä, joka muodostuu saman perustehtävän ympärillä
työskentelevien työntekijöiden muodostamasta joukosta. Työyhteisöjen roolit useim-
miten koostuvat esimiehistä ja alaisista, joihin kohdistan huomioni tässä luvussa. Jo-
kainen työyhteisö on toki erilainen ja onhan jokaisella työyhteisöllä oma historiansa,
organisaatiokulttuurinsa ja omat erityispiirteensäkin. Työyhteisö voi olla pysyvä tai
määräaikaisesti toimiva työryhmä (Lindström & Leppänen 2002, 37). Jokaisella työ-
yhteisöllä on myös jonkinlaiset fyysiset ja psyykkiset rajat, joilla se erottautuu ympä-
ristöstään. Ympäristön jatkuvan muutoksen vuoksi myös työyhteisöt joutuvat jatku-
vasti uudistumaan ja kehittymään. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 72.)

Toimivan työyhteisön tekijät

Työyhteisön edellytyksenä ja perustana on selkeä perustehtävä eli vision tavoittelemi-
nen strategian avulla (Jalava & Matilainen 2010, 92). Perustehtävä koostuu osateki-
jistä, joiden määrittely on vaihteleva. Lähtökohta perustehtävän määrittelylle on syy
työyhteisön olemassaoloon. (Järvinen 2008, 92.) Uudistuaan ja säilyäkseen jokai-
sen työyhteisön on omalla tavallaan määriteltävä liittyminen ja jäsenyys, päätöksente-
ko, tuottavuus ja organisointi. (Jalava & Matilainen 2010, 93).

Toimivan työyhteisön osia ovat Järvisen (2008, 85) mukaan työntekoa tukeva organi-
saatio ja johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus
ja toiminnan jatkuva arviointi. Työntekoa tukeva organisaatio on osa-tekijä, joka kä-
sittää perusedellytyksiä työn tekemiselle. Tällaisia perusedellytyksiä ovat henkilöstö-
resurssit ja työvälineet. Työntekoa tukevan johtamisen merkitys on korostunut muu-
tosten keskellä, jolloin työntekijät tarvitsevat aiempaa enemmän esimiehen kannustus-
ta ja tukea. Selkeillä työjärjestelyillä varmistetaan, että työntekijät ymmärtävät mitä
kunkin tehtävänkuvaaan kuuluu. Viimeaikainen kehitys on hämärtänyt toimenkuvien

rajauksia. Tämän vuoksi työntekijöiltä edellytetään aiempaa enemmän joustoa ja tilanneherkkyyttä työprosessien loppuunsaattamiseksi. (Järvinen 2008, 92.)

Työyhteisön yhteiset pelisäännöt ovat lakeja, asetuksia, laatusertifikaatteja ja ohjeistuksia tarkempia määritelmiä, joilla tarkennetaan työyhteisön toimintatapoja. Yhteiset pelisäännöt varmistavat työprosessien rutiininomaisen ja häiriöttömän sujumisen. Yhteisten pelisääntöjen noudattamista valvovat esimiehet, sillä yksilöillä on toisinaan kiusaus nostaa oma etu yhteisön edun edelle. (Järvinen 2008, 93.)

Avoim vuorovaikutus on toimivan työyhteisön keskeinen osa-alue. Avoin ja läpinäkyvä vuorovaikutus on koko työyhteisön edun mukaista ja poistaa ongelmia. Avoimen vuorovaikutuksen esteitä löytyy jokaisesta työyhteisöstä ja niiden poistaminen edellyttää aktiivista kehitystyötä. Avoimella vuorovaikutuksella Järvinen (2008, 112) tarkoittaa, että asianosaiset työntekijät keskustelevat rakentavasti työhön liittyvistä asioista, varmistuen, että viesti on ymmärretty oikein.

Toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen ovat välttämätöntä virheiden toistumisen estämiseksi. Työyhteisön toiminta on otettava tietoisena havainnoinnin kohteeksi mahdollisten virheiden tunnistamiseksi ja niiden poistamiseksi. Toiminnan arviointi edellyttää säännöllistä pysähtymistä havainnointia ja arviointia varten, jolloin myös voidaan todeta yhteisön onnistumiset ja epäonnistumiset. (Järvinen 2008, 104.) Toiminnan arvioinnin osana on annettava ja pyydettyä palautetta. Heikkilän ja Heikkilän (2005, 105) mukaan esteitä palautteen pyytämiseksi on lukuisia, mutta organisaation kehitykselle on välttämätöntä, että palautetta uskalletaan pyytää. Rakentavan palautteen malliksi Kesti (2005, 118) suosittelee yleisesti käytössä olevaa hampurilaismallia, jossa aluksi huomioidaan positiivisia asioita, sen jälkeen esitetään kehittämisen tarve ja lopuksi vielä kannustetaan positiivisella palautteella. Palautteen vastaanottaminen on myös koettu haastavaksi ja sitä on hyvä opetella, jotta tosiasiat ja kehittämistarpeet eivät hukkuisi tunnekaaoksen. Erityisesti esimiehen pitää osata ottaa vastaan kaikenlaisia palautetta ilman, että palautteen antaja kokee turvattomuutta palautetta antaessaan. (Kesti 2005, 119.)

Hyvän työyhteisön työntekijät kokevat kiintymystä työyhteisöä kohtaan. Tästä ilmiöstä käytetään nimeä koheesio. Koheesiota pidetään toivottavana ja yhteistyötä tehostavana ilmiönä, joka rakentuu monista tekijöistä. Koheesio kehittyy työyhteisön jäsen-

ten solidaarisesta käyttäytymisestä toisiaan kohtaan, moraalista, ilmapiiristä ja yhteyden tunteesta. Kannustavalla johtamisella on myös vaikutusta koheesion kehittymiseen. Korkean koheesion vallitessa työyhteisö toimii kiinteänä ja pysyy koossa. Tällöin ajattelu muuttuu samansuuntaiseksi ja lopulta muuttuu ryhmäajatteluksi. Ryhmäajattelun ongelma on yksilön itsenäisen ajattelun heikentyminen ja kriittisyyden puute. (Lindström & Leppänen 2002, 182.)

Esimiestyö

Organisaation ylin johto vastaa strategisten linjausten laatimisesta, seurannasta, kustannustehokkuudesta, kilpailukyvyistä ja kannattavuudesta, kun taas lähiesimiehet siirtävät ylimmän johdon asettamat tavoitteet käytännön työhön. (Järvinen 2008, 61.) Esimiestyö on perustehtävän toteuttamiseen pyrkivän työskentelyn edistämistä. Manka (2008, 48) erottelee esimiestyön henkilöstön johtamiseen ja suoritusten johtamiseen, joista molemmat osa-alueet ovat lainsäädännöllä ohjattuja. Esimiestyötä ohjaavat monet lainsäädännön osa-alueet, kuten työsopimuslaki, työaikalaki, tapaturmavakuutuslaki, työturvallisuuslaki, vuosilomalaki sekä lukuisat muut työhön liittyvät lait.

Esimiestyö on johtamista ja jatkuvaa päätöksen tekoa. Paasivaaran (2009, 113) mukaan esimiestyössä joudutaan jatkuvasti valintatilanteiden eteen, jolloin joudutaan tekemään laajuudeltaan vaihtelevia päätöksiä. Päätöksenteossa keskeisimmät tekijät ovat harkinta, asiantuntemus ja kokemus. Johtajan tai esimiehen oma asiantuntemus koostuu Paasivaaran (2009, 114) mukaan kolmesta pääosasta, jotka ovat tieto, eettinen viisus ja toiminta. Tieto käsittää opittua tietoa ja alan asiantuntemusta, jota päivittäinen esimiestyö edellyttää. Eettinen viisus sitoo päätöksenteon syvällisempään ja laajempaan kokonaisuuteen, joka on suurelta osin alan hiljaista tietoa. Toiminnallinen taso koostuu vuorovaikutuskyvyistä ja läsnäolosta työntekijöiden kanssa. Hämäläisen (2005, 202) mukaan työyhteisön jäsenille esikuvana oleva esimiehen oma persoona on keskeisin tekijä, joka mahdollistaa kokonaisuuden hallinnan ja alaisten innostamisen työhön.

Ympäristön muutoksen myös esimiestyön on muutoksen kohteena. Aiemmin haavoittumattomaksi koetun vahvan tunteita patoavan, pelkoa aiheuttavan ja kapinan voimakeinoilla hillitsevän esimiehen roolihahmo ei ole enää käyttökelpoinen. Vanhanaikaiset vallan merkit, kuten suuri auto, suuri työntekijöistä etäällä oleva työhuone komei-

ne huonekaluineen, valtikkoineen ja vallan symboleineen ei enää herätä kunnioitusta. Esimiestyö on muuttunut palvelevaan ja yhteistyötä korostavaan malliin, jossa Kulo-veden (2002, 38) mukaan sanan helinä ei riitä. Kaivolan ja Lainilan (2007, 113) mukaan esimiestyö on yhteistyötä ja yksilöllistä luottamukseen perustuvaa ohjaamista, jossa painopiste on kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa. Esimiehen on oltava alaisen palvelija, joka siivittää jokaisen yksilön menestykseen. Lisäksi esimieheltä edellytetään pyyteetöntä huolehtimista, rohkaisutaitoa ja uskoa työntekijöiden kykyihin. Kestin (2005, 119) mukaan esimiehen läsnäolo ja kannustus ovat tuottavuuden avaimet yhdessä ystävällisen vuorovaikutuksen kanssa. Myös Kulovesi (2002, 38) mainitsee, että hyvä ystävyys on syy tehdä parhaansa ja siksi ystävällisyyden kokeminen työssä on erittäin merkittävä motivaatiotekijä.

Uusien sukupolvien myötä esimiestyö kohtaa uusia haasteita. Y-sukupolven edustajien osaava ja itsevarma toimintakulttuuri edellyttää avointa, osallistavaa ja valmentavaa johtamista vanhanaikaisen hierarkkisen johtamistyylin sijaan. Kirjassaan Vesterinen & Suutarinen (2011, 123) kuvaavat Y-sukupolven edustajia tekniikan osaajiksi, jotka ovat kärsimättömiä ja tottuneet hankkimaan itse tietoa reaaliaikaisesti. Tiedon hankinnan vuoksi esimiesten puheita ei välttämättä kaikilta osin uskota. Tyypillistä on myös vallan ottaminen entistä nuorempaan, mikä haastaa perinteisen ikään perustuvan johtamisjärjestyksen. Y-sukupolven johtamisvinkkeinä Vesterinen & Suutarinen (2011, 124) mainitsevat työhaastattelun, joka onkin kaksisuuntainen ja myös työnantaja joutuu vastaamaan kysymyksiin. Keskusteltaessa palkkauksesta voi tulla ilmi, ettei palkka olekaan työn päämotiivi, vaan itse työ, jolla pitää olla selkeä tarkoitus. Työssä saavutetusta menestyksestä nuoret odottavat välitöntä tunnustusta ja palkitsemista. Menestymään tottuneet nuoret eivät hyväksy periteistä tasapäistämistä esimerkiksi iän perusteella, vaan jokainen on oma yksilö. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 124.)

Esimiestyö ja palautteen antaminen kuuluvat saumattomasti yhteen. Useimmiten palautteen antaja on esimies ja vastaanottaja alainen, jonka toimintaa on tarkoitus kehittää tai palkita palautteen keinoin. Palautteen ansioista alaisen menettely jalostuu, mikäli palaute on annettu tasavertaisena ihmisenä ja rakentavassa hengessä. Esimiestyön kehittymiseksi olisi hyvä myös alaisen antaa vastaavasti palautetta esimiehelle. Esimiehen heikko itsetunto, haavoittuvuus ja osaamattomuus ovat kuitenkin usein esteenä palautteen vastaanottamiselle. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 111.) Palautetyö edellyttää onnistuakseen tunnetaitoja, joka tarkoittaa kykyä tunnistaa omia ja toisten tunteita ja

niiden vaihteluita. Toisen henkilö tunnetilojen kuunteleminen ja tunnistaminen auttaa ymmärtämään käyttäytymistä ja mahdollistaa myönteisten tunneviestien kautta kannustamisen tuottavampaan työskentelyyn. (Kaiku 2009, 51–52).

Alaistaidot

Alaistaidoilla tarkoitetaan hyvän työskentelyn lisäksi työntekijän kykyä ja halua rakentavaan toimintaan työyhteisössä. Vastuullisen ja rakentavan toiminnan osa-alueita ovat työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen, resurssien järjellinen käyttö, yhteistyötaidot, mielipiteen ilmaisu ja aktiivinen osallistuminen toimintaan. Silventoisen & Kaupisen (2006, 8) mukaan alaistaitojen ydin on sitoutuneisuuden ja itsenäisen kriittisen ajattelun yhdistelmästä. Työsopimuslaki asettaa myös edellytyksiä työntekijöille huolellisuuden osalta velvoittaen noudattamaan työnantajan määräyksiä ja ohjeita, huolehtimaan työturvallisuudesta sekä pitämään ammattisalaisuudet salassa. Työsopimuslain lisäksi työturvallisuuslaki edellyttää kaikilta työntekijöiltä asiallista käyttäytymistä. (Paasivaara 2009, 97.)

Alaistaitojen tärkein osa-alue on yhteistyötaidot, koska työyhteisössä toimiminen on enimmäkseen vuorovaikutusta. Sujuvien vuorovaikutustaitojen ansiosta työntekijä voi tehdä yhteistyötä, huomioiden ja auttaen muita työntekijöitä sekä tarvittaessa voi joustaa omasta reviiristään tai toimenkuvastaan. Taitava alainen kantaa oman vastuunsa, viestii ystävällisesti ja kohteliaasti sekä kannustaa muita. Hyvät alaistaidot tuottavat me-henkeä, joka on osa yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja hyvää ilmapiiriä. (Paasivaara 2009, 97–98.) Hämäläisen (2005, 226) mukaan hyvä työntekijä hallitsee myös tunnetaidot. Hyvä tunneäly yhdessä järjellisen ajattelun kanssa mahdollistaa yrittäjämäisen, oma-aloitteisen ja ihmisarvoa kunnioittavan työskentelyn.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINESTO

Tässä luvussa esittelen toimeksiantajani Mikkelin vankilan, joka suuren rakennusinvestoinnin ansiosta on saanut uudet nykyaikaiset toimitilat. Tilavaihdos on ollut suuri muutos jokaiselle yksilölle ja koko työyhteisölle. Toimeksiantajan esittelyn lisäksi esittelen tutkimusaineiston keruun toteutuksen ja käyttämäni kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimusmenetelmän.

Toimeksiantajan esittely

Suomen valtion oikeusministeriön alainen rikosseuraamuslaitos koostuu 26 vankilasta, joista 15 ovat suljettuja vankiloita ja 11 ovat avovankiloita. Mikkelin vankila kuuluu Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueeseen. Itä- ja Pohjois-Suomen alueella on 12 vankilaa, joista on kuusi avovankiloita ja kuusi suljettuja vankiloita. Mikkelin vankila on suljettu vankila. Se toimii tällä hetkellä laajennusosassa, jonka sisätila on 7 763 neliometriä. Laajennusosan selliosastoilla on 66 vankipaikkaa, 25 matkasellipaikkaa ja neljä tarkkailu-/eristyssellia. Laajennuksen valmistuessa vankipaikkamäärän ennustetaan nousevan yhteensä noin 160 vankipaikkaan. Mikkelin vankila sijaitsee Mikkelin keskustassa, Maaherrankadun alkupäässä. (Rikosseuraamuslaitos 2014.)

Mikkelin vankilan tehtävänä on panna täytäntöön vankeus-, tutkintavankeus- ja sakkonmuuntorangaistuksia omalla alueellaan. Mikkelin vankilan alueeseen kuuluu Etelä-Savon, Etelä-Karjalan, Kymenlaakson ja Päijät-Hämeen käräjäoikeudet. Vankilan yhteydessä toimivan arviointikeskuksen tehtävänä on suunnitella kunkin vangin rangaistusaika yksilöllisesti siten, että vapautuessaan vangilla olisi mahdollisimman hyvät edellytykset palata yhteiskuntaan, normaaliin elämään. (Rikosseuraamuslaitos 2014.)

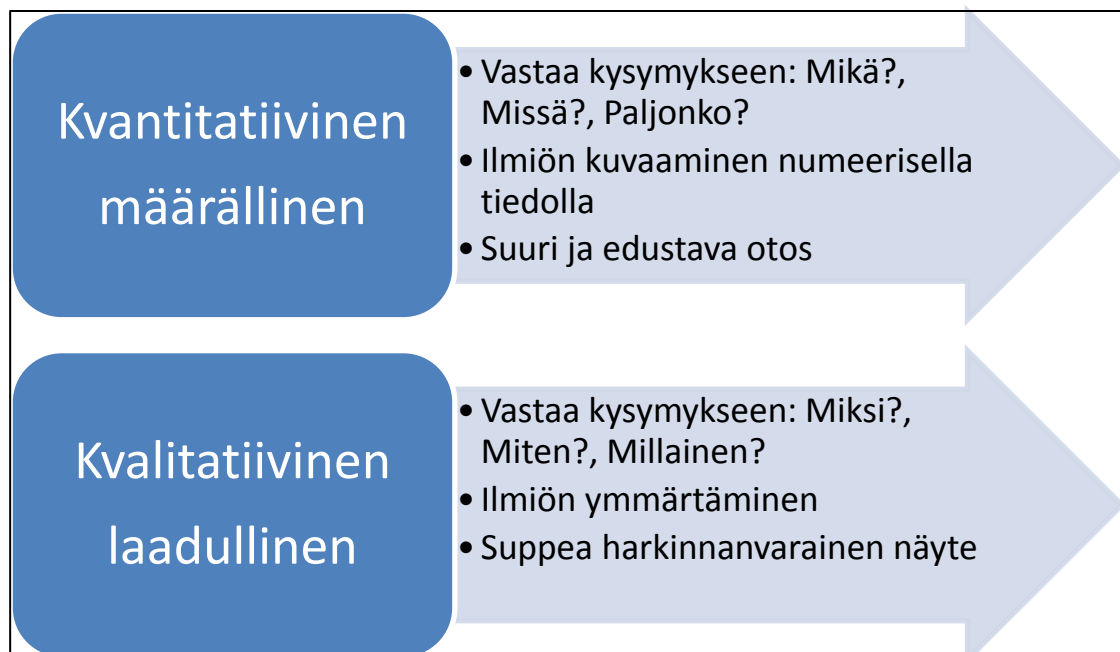
Mikkelin vankila on tärkeä työllistäjä Mikkeliissä. Vankilan palveluksessa on 75 virkamiestä erilaisissa tehtävissä. Henkilöstön pääjoukko koostuu valvontahenkilöstöstä, joita ovat vartijat ja rikosseuraamusesimiehet. Valvontahenkilöstön lisäksi laitoksessa työskentelee sairaanhoitajia, keittäjiä, työnjohtajia, psykologi, sosiaalityöntekijä, päihdetyöntekijä, opinto-ohjaaja, talousmestari sekä ohjaajia. Laitoksen johdon muodostavat apulaisjohtaja ja johtaja. Laitoksen yhteydessä olevassa arviointikeskuksessa työskentelee joukko erikoissuunnittelijoita sijoittajayksikön johtajan alaisuudessa. Lisäksi vankilan yhteydessä on vankilamyymälä, jossa myydään vankilan työtoiminnan tuotteita. (Rikosseuraamuslaitos 2014.)

Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinta ei ole aina yksinkertaista, sillä Heikkilän (2007) mukaan käyttökelpoisia tutkimusmenetelmiä voi olla useita. Tutkimusmenetelmän valitsemi-

seksi on arvioitava lähestymistavan, näkökulman ja resurssien antamia mahdollisuuksia. Tutkimukset voidaan jaotella eri ryhmiin esimerkiksi tutkimuksen tarkoituksen, aikaperspektiivin, tiedonkeruumenetelmän tai tutkimusotteen perusteella, joista esimerkkeinä ovat määrittelevä, kuvaileva, selittävä ja kokeellinen tutkimus. Hyvän tutkimuksen perusvaatimukset koostuvat pätevyydestä, luotettavuudesta, puolueettomuudesta, avoimuudesta. Heikkilä (2008, 32) luettelee hyvän tutkimuksen vaatimuksiksi myös tehokkaan ja taloudelliseen toteutuksen, tietosuojan, hyödyllisyyden ja käyttökelpoisuuden sekä sopivan aikataulun.

Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen lajiksi valitsin kausaalisen eli selittävän tutkimusmallin, jolla pyritään löytämään syy- ja seuraussuhteita. Selittävä tutkimus vastaa kysymykseen: mitkä vaikuttavat tai miksi jotain tapahtuu. Selittävän tutkimuksen tulosten yleistäminen edellyttää laajaa tutkimusaineistoa luotettavan tuloksen saamiseksi. Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma on ekstensiivinen, joka Heikkilän (2008, 16) mukaan tarkoittaa laajaa ja kattavaa pintapuolista tutkimusta. Tutkimusotteeksi valitsin kvantitatiivisen tapaustutkimuksen, johon sisällytin myös yhden kysymyksen osalta kvalitatiivista tutkimusta. Kuvassa 4 on esitetty tutkimusotteiden eroavaisuuksia.



KUVA 5. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen erot (Heikkilä 2008, 17)

Tutkimus kohdistuu tutkimusongelman ratkaisemiseen kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimus tarkoittaa Holopaisen ja Pulkkisen (2008, 29) mukaan tutkimusta, jossa tutkitaan jokainen otantayksikkö. Vaihtoehtona kokonaistutkimukselle on osajoukko,

eli otos, jonka tulisi olla koko perusjoukkoa edustava joukko. Tärkeintä on saada luotettava vastaus tutkimusongelmaan. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on tutkia, miten toimitilojen vaihdos on vaikuttanut työhyvinvointiin. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi toteutetun empiirisen osuuden keinoina käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta, jonka vastausten avulla ilmiötä voidaan kuvailla. Tutkimuksen tavoitteena on kehityskohteiden lisäksi tuoda esille tilavaihdoksen lukusia positiivisia seurauksia.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus antaa yleisen kuvan ilmiön ominaisuuksista erilaisten korrelaatioiden, yhteyksien, erojen ja riippuvuuksien avulla (Vilkkä 2007, 13). Heikkilän (2008, 16) mukaan kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi, koska sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentteihin liittyviä osuuksia. Tilastollinen tutkimus edellyttää kattavaa ja suurta otosta luotettavan ja yleistettävän tuloksen aikaansaamiseksi. Useimmiten kvantitatiivisen tutkimuksen vastaukset kerätään kyselylomakkeilla, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Vastaukset esitetään useimmiten numeerisina, taulukoina ja kuvioina. Usein vastauksilla esitetään tutkittavien asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavan ilmiön muutoksia. Tietyissä tilanteissa kvantitatiivisen tutkimuksen vastaukset ovat yleistettävissä havaintoyksiköitä laajemmin tilastollisen päättelyn keinoilla. (Heikkilä 2008, 16.)

Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Tutkimuksen aineistonhankinta toteutettiin kvantitatiivisen kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimukseen päädyttiin pienen, alle sadan tutkimusyksilön perusjoukon vuoksi. Kirjassaan Heikkilä (2008, 42) kehottaa aina alle sadan yksikön tutkimukset toteuttamaan kokonaistutkimuksena. Tutkimuksen perusjoukko muodostuu Mikkelin vankilan uusissa tiloissa työskentelevästä henkilökunnasta, jota tutkimuksen ajankohdaksi oli 64 henkilöä.

Tiedottaminen tutkimuksesta ajoittui toukokuun viimeiseen ja kesäkuun ensimmäiseen perjantaipalaveriin sekä osastokokoukseen, joissa esittelin kyselytutkimuksen koko henkilöstölle. Ennen vastausten keruuta suoritin muutamia koevastauksia, varmistaakseni teknisen toiminnan. Kysely käynnistyi lähettämällä jokaiselle vastaajalle

sähköpostiviestin, joka sisältää linkin kyselyyn. Linkin kautta vastaajat siirtyivät Webropol-kyselyyn, jossa tapahtui vastausten syöttäminen ja tallentaminen. Tietokantapohjainen Webropol-kysely on hyvin yleinen kirjekyselyn korvaava menetelmä, jota Mikkelin ammattikorkeakoulun käyttää kyselyalusta. Webropol-kyselyn etu on käytettävyys sijainnista riippumatta. Kysely edellyttää vastaajilta verkkoyhteyden ja päätelaitteen, jotka löytyvät lähes jokaisen työntekijän toimipisteestä.

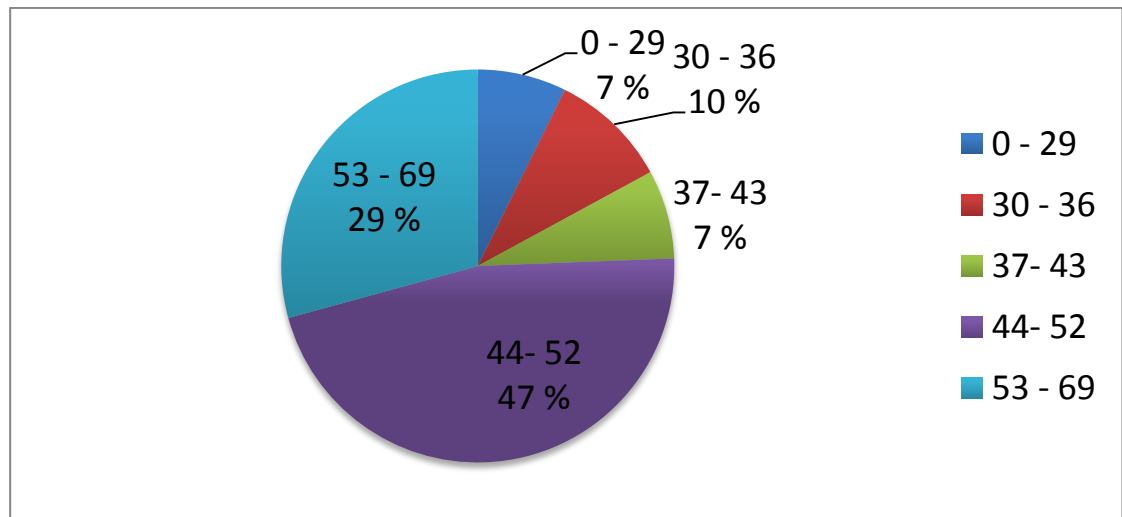
Kyselylomake koostui 30 kysymyksestä, joissa esitettiin olettamuksia tilamuutoksen vaikutuksista. Kysymyksissä oli Likertin-asteikon mukaisia strukturoituja kysymyksiä. Strukturoitu kysymys tarkoittaa Heikkilän (2008, 53) mukaan suljettua kysymystä, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Toteutettuun kyselyyn vastaaminen onnistui työn yhteydessä, edellyttäen vain muutaman minuutin häiriötöntä aikaa, sähköpostin käyttötaitoja sekä kysymysten ymmärtämistä. Vastausaikaa oli yhteensä kuusi viikkoa, jolla mahdollistettiin eri lomaryhmien vastaamismahdollisuus. Kysely jaettiin 17.6.2014 vastaajille sähköpostin välityksellä ja vastausten keruu päättyi 26.7.2014, jolloin kaikki halukkaat olivat voineet vastata kyselyyn. Vastausten hitaan kertymisen vuoksi vastaamattomille tutkimusyksiköille lähetettiin kaksi muistutusviestiä. Muistutukset lisäsivät vastausten määrää vain muutamilla vastauksilla, mutta eivät kuitenkaan tuottaneet odotettua aktiivisuutta. Vastausajan päätyttyä vastausten analysointi ja raportointi alkoi välittömästi. Palautetut vastaukset siirrettiin Webropol-tietokannasta tiedostona Excel-taulukkolaskentaohjelmaan.

6 TILAVAIHDOKSEN VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN

Tutkimusaineisto koostuu Webropol-kyselyllä saaduista vastauksista. Tutkimusaineiston käsittelyssä ja tallennuksessa on käytetty Excel-tiedostoa. Kyselyn kohdejoukko koostui uusissa tiloissa työskentelevistä henkilökunnan edustajista, joita oli yhteensä 64. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 41 henkilökunnan edustajaa, jolloin vastausprosentti on 64. Tutkimuksen rakenne koostui taustatiedoista ja työhyvinvoinnin osa-alueista. Taustatietoina kysyttiin ikää, työvuosienmäärää ja henkilöstöryhmää. Taustatietojen jälkeen kysyttiin osa-alueittain työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Työhyvinvoinnin osa-alueet ovat terveys, motivaatio, osaaminen, työyhteisö, johtaminen ja työ. Kyselyn lopuksi oli yksi avoin kysymys, jossa vastaajilla oli mahdollisuus sanallisesti tuoda esille näkemyksiään toimitilojen vaihdoksen seurauksista.

Vastaajien taustatiedot

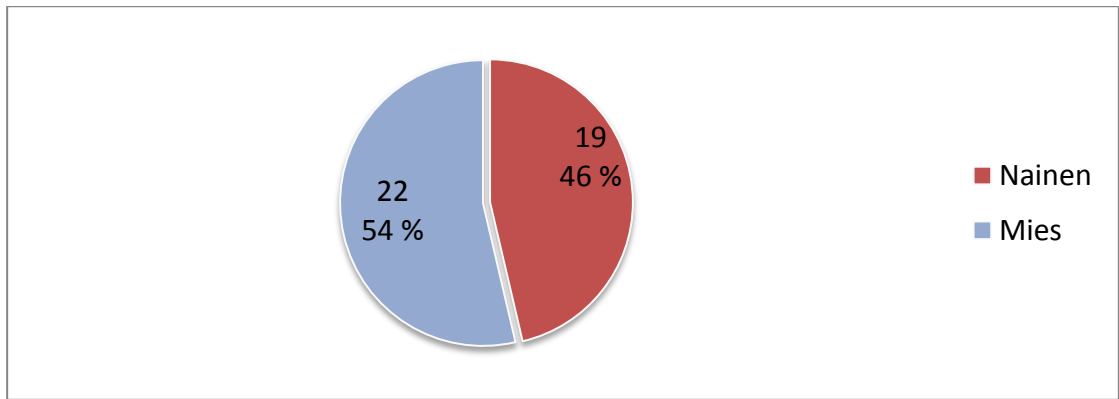
Tutkimus alkoi vastaajien taustatietojen kartoituksella. Taustatiedoista selvitettiin vastaajien ikärakennetta, sukupuolta ja työvuosien määrää. Tutkimukseen vastanneiden ikäjakauma on esitetty kuvassa 6. Vastauksista käy ilmi, että vastaajista puolet on 44–52-vuotiaita, mikä kuvaa vankilahenkilökunnan ikärakennetta.



KUVA 6. Vastaajien ikärakenne (n=41)

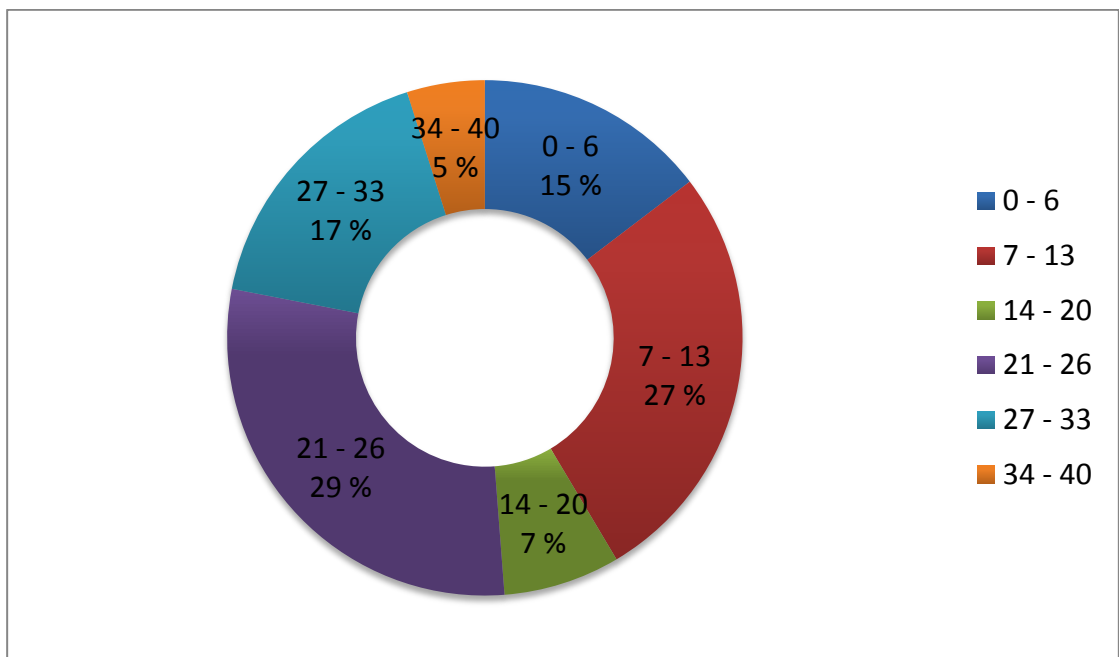
Vastaajien ikärakennetta tarkastellessa selkeä havainto on, että toiseksi suurin joukko, eli noin kolmannes muodostuu yli 53-vuotiaista työntekijöistä. Kolmanneksi suurin vastaajajoukko muodostuu 10 % osuudesta ja on 30–36-vuotiaita työntekijöitä. Kaksi pienintä vastaajaryhmää, joiden osuus oli 7 %, muodostivat alle 30-vuotiaista ja 37–43-vuotiaista. (Kuva 6.)

Vastaajien sukupuolijakauma oli tasainen, sillä 46 % vastaajista oli naisia ja 54 % miehiä. Vastausten perusteella voi todeta, että naisten aktiivisuus vastaamiseen on selvästi miehiä korkeampi, sillä naisista kyselyyn vastasi 82 % ja miehistä vain 54 %. Vastanneista miehistä suurin osa eli 70 % oli yli 44-vuotiaita. (Kuva 7.)



KUVA 7. Vastaajien sukupuolijakauma (n=41)

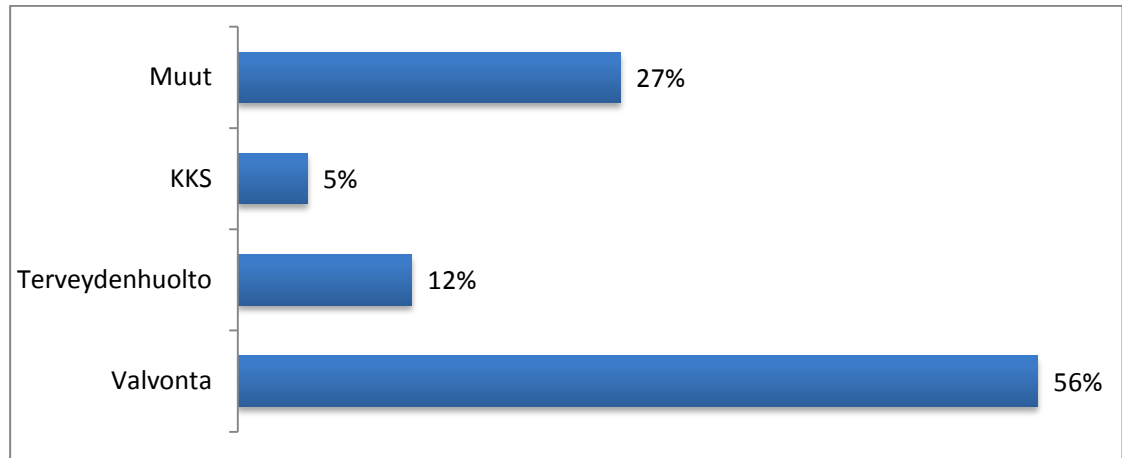
Taustatietojen kolmantena kysymyksenä pyydettiin kertomaan työvuosien määrää. Kuvan 8 mukaan suurimman joukon muodostavat 21–26 vuotta alalla työskennelleet työntekijät. Toiseksi suurin joukko on 7–13 vuotta työskennelleet ja kolmanneksi suurin 27–33 vuoden työkokemuksen omaavat työntekijät. Pienin, mutta alalla tyypillinen joukko erottautuu tässä jaottelussa muista 5 % osuudella ja koostuu pitkään alalla työskennelleistä työntekijöistä, joilla työhistoriaa on kertynyt jo 34–40 vuotta. (Kuva 8.)



KUVA 8. Vastaajien työvuosien määrä (n=41)

Vastaajat jakautuvat kuvan 10 mukaisesti neljään kategoriaan, jotka ovat valvontahenkilöstö, terveydenhuoltohenkilöstö, KKS eli koulutuksen, kuntoutuksen ja sosiaali-

työn henkilöstö ja muut, jotka koostuvat laitoksen johdosta, keittiöhenkilökunnasta ja muista yksittäisistä aiempiin kategorioihin kuulumattomista henkilöistä. (Kuva 9.)



KUVA 9. Vastaajien henkilöstöryhmä (n=41)

Vastaajien jakaminen neljään henkilöstöryhmään toimenkuvan perusteella kuvaa henkilöstönmäärien jakaumaa. Vastausten perusteella Valvonta muodostaa suurimman yksittäisen henkilöstöryhmän ja vastaavasti koulutus-, kuntoutus- ja sosiaalityö on pienin vastaajajoukko (Kuva 9.)

Tilamuutoksen vaikutukset työhyvinvointiin

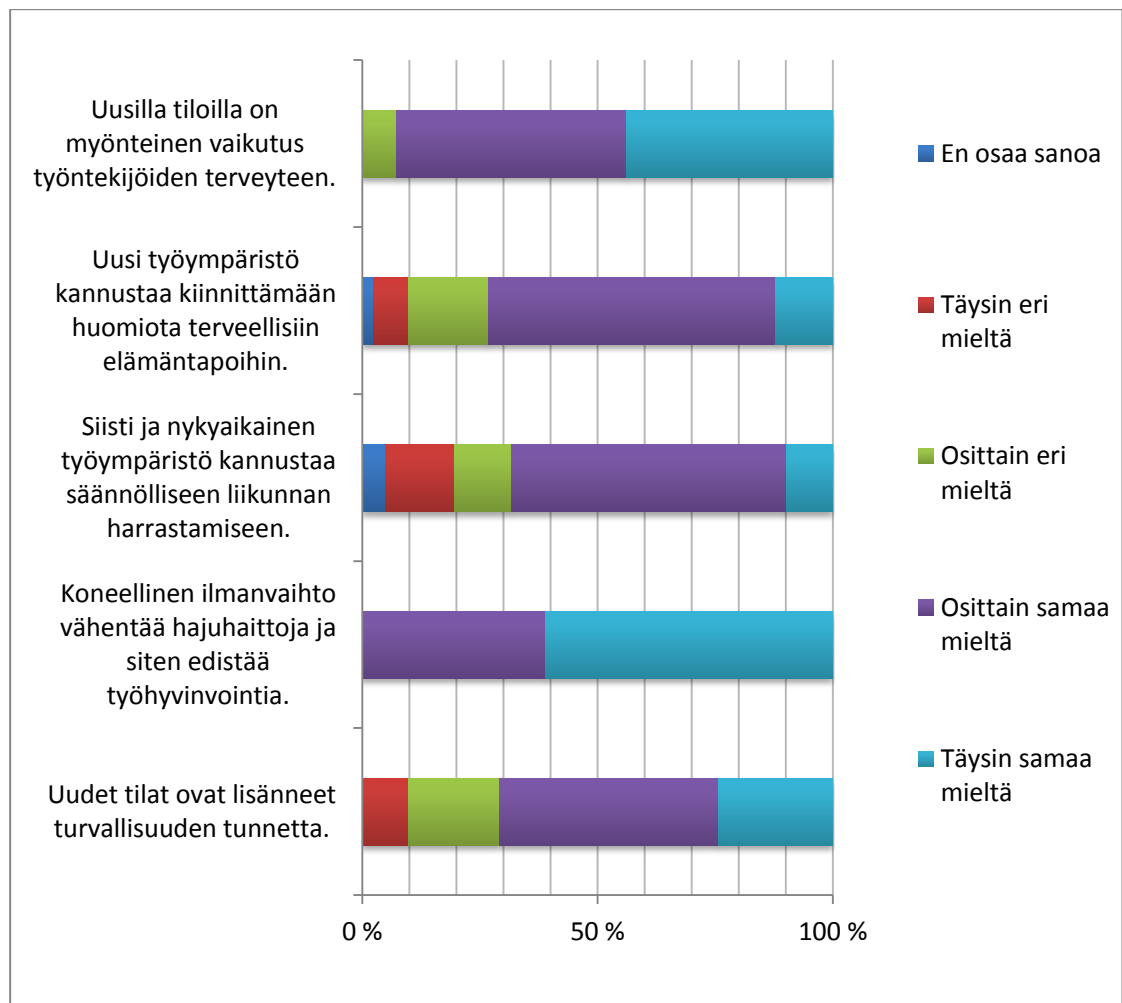
Tilamuutoksen vaikutukset työhyvinvointiin on jaettu kuuteen osa-alueeseen. Osa-alueet muodostuvat terveydestä, motivaatiosta, osaamisesta, työyhteisöstä, johtamisesta ja työstä. Aihealueittain olevien väittämien vastaukset on esitetty eri värein, jotta vastaajien näkemykset erottuvat toisistaan.

Terveys

Uusilla tiloilla on myönteinen vaikutus työntekijöiden terveyteen, mikä käy ilmi kuvasta 10. Osittain tai täysin samaa mieltä tilojen myönteisistä terveysvaikutuksista oli yhteensä 92 % vastaajista ja loput vastaajista, eli 7 % oli osittain sitä mieltä, että tiloilla ei ole merkitystä työntekijöiden terveyteen. Kysyttäessä uuden ympäristön kannustavuudesta terveellisiin elämäntapoihin oli vastaajista 73 % osittain tai kokonaan sitä mieltä, että uudet tilat kannustavat terveellisiin elämäntapoihin ja siten kiinnittämään huomiota myös omaan terveyteen. Uusien tilojen lisäämän kiinnostuksen terveisiin

elämäntapoihin ja siten terveyden ylläpidon kanssa samansuuntaisesti vastattiin myös kysyttäessä kiinnostuksen lisääntymistä liikunnan harrastamiseen. Vastaajista 68 % ilmoitti uusien tilojen kannustavan myös säännölliseen liikunnan harrastamiseen. (Kuva 10.)

Sisäilman vaikutuksia koskevan hypoteesin mukaan koneellinen ilmanvaihto vähentää hajuhaittoja ja edistää työhyvinvointia kaikkien vastaajien mielestä. Koneellisella ilmanvaihdolla saavutettu puhdas sisäilma on kaikkien vastaajien mielestä merkittävä työhyvinvointia edistävä tekijä. Vastaajista yli 60 % oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja loput noin 40 % oli osittain samaa mieltä. (Kuva 10.)

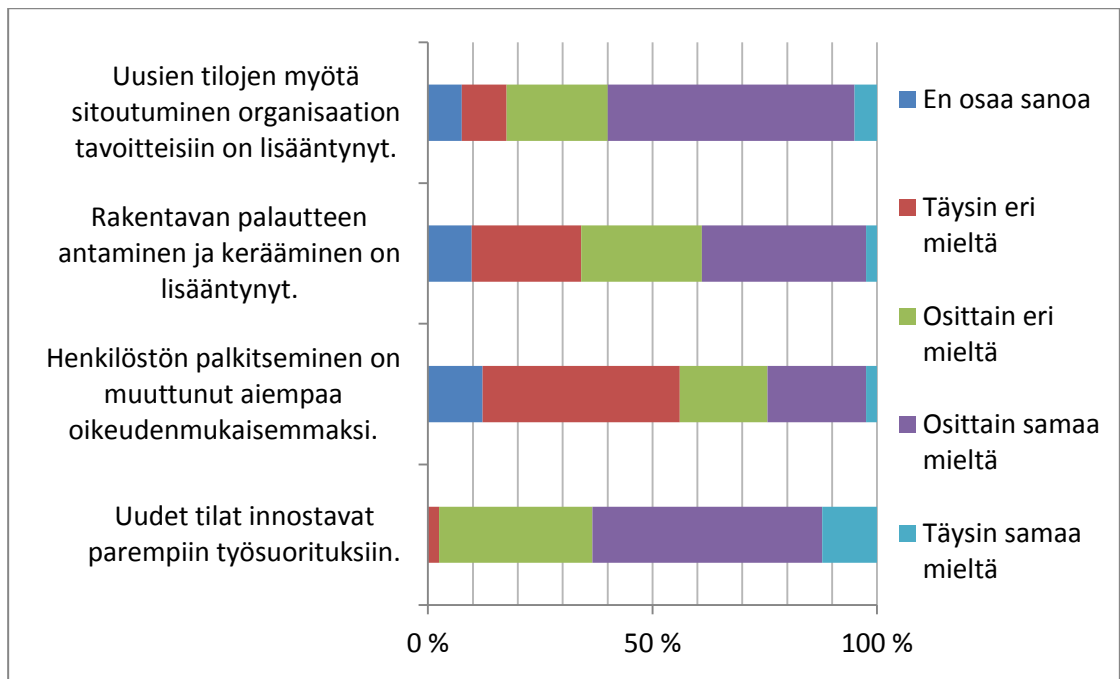


KUVA 10. Muutoksen vaikutukset terveyteen (n=41)

Turvallisuus on keskeinen vankeinhoidon osa-alue ja myös merkittävä työhyvinvoinnin tekijä. Siksi haluttiin selvittää vastaajien mielipiteitä myös turvallisuudesta. Viimeisenä terveyden kautta työhyvinvointiin vaikuttavista kysymyksistä esitettiin hypoteesi, jonka mukaan uudet tilat ovat lisänneet turvallisuuden tunnetta. Kuvassa 10 on esitetty vastaajien näkemykset, jotka tukevat esitettyä hypoteesia. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 24 % ja osittain samaa mieltä oli 46 %. Yhteensä samansuuntaisesti koki 70 % vastaajista, mikä on tilastollisesti merkitsevä määrä. Vastaajista löytyi kuitenkin eri mieltä olevia, sillä 10 % oli täysin erimieltä ja 20 % osittain eri mieltä. Yhteensä siis kolmannes vastaajista oli jonkin verran erimieltä turvallisuuden tunteen lisääntymisestä. (Kuva 10.)

Motivaatio

Selvitettäessä motivaation kautta työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä esitettiin vastaajille neljä aihealueen olettamaa. Ensimmäisenä tiedusteltiin, ovatko uudet tilat lisänneet sitoutumista organisaation tavoitteisiin, johon 54 % vastaajista ilmoitti olevansa osittain samaa mieltä, mutta 10 % oli täysin vastakkaista mieltä eli uudet tilat eivät ole heidän mielestään lisänneet sitoutumista tavoitteisiin. Toisena motivaatiotehtävänä tiedusteltiin rakentavan palautteen antamisen lisääntymistä, josta osittain samaa mieltä oli 37 % vastaajista. Kaikki eivät ole kokeneet palautteen antamisen lisääntyneen, sillä niukka enemmistö eli 51 % vastaajista oli joko osittain tai kokonaan eri mieltä. Kolmantena motivaatioon liittyvänä asiana esitettiin palkitsemiseen liittyvä olettama, jonka mukaan oikeudenmukaisuus palkitsemisessa olisi lisääntynyt tilamuutoksen seurauksena. Vastaajien näkemys ei tue olettamaa, eikä asioiden välistä yhteyttä siten voi todeta. (Kuva 11.)

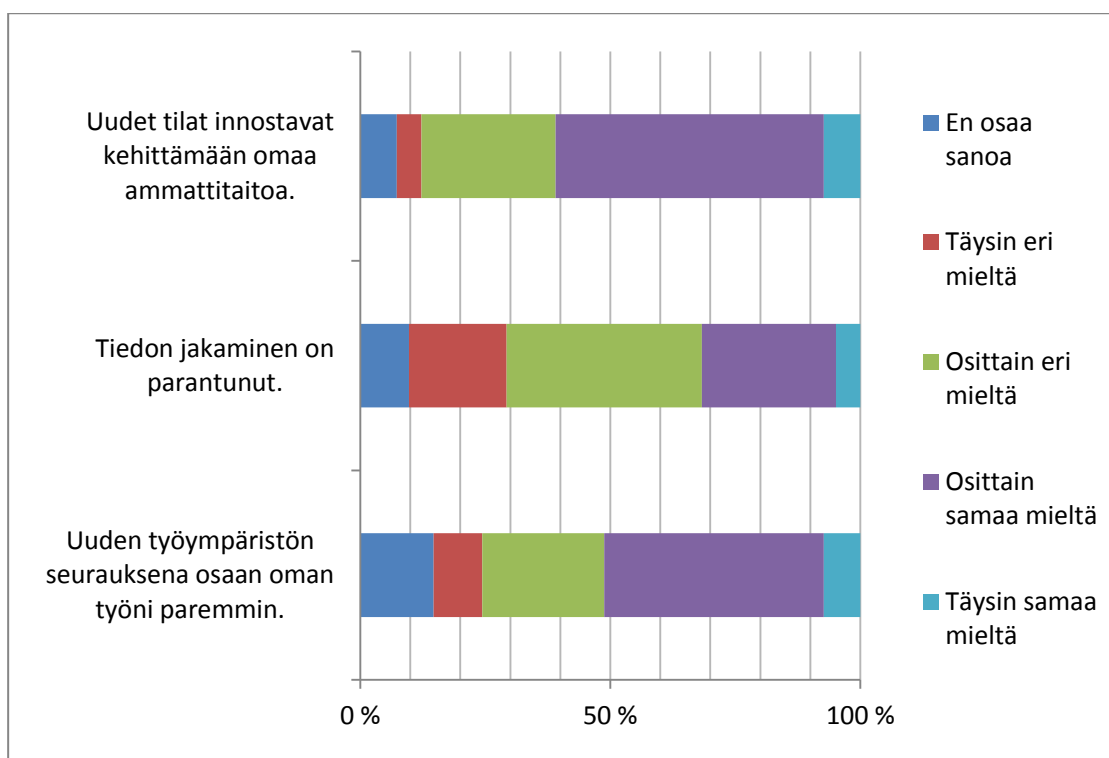


KUVA 11. Muutoksen vaikutukset motivaatioon (n=41)

Viimeisellä motivaatioon liittyvällä olettamalla arvioitiin uusien tilojen tuottamaa innostusta parempiin työsuorituksiin. Enemmistö tämän olettamalla vastauksista muodostui 63 % joukosta, jotka kokivat innostuksen lisääntyneen uusissa tiloissa, mutta toisen suuntaista näkemystä ilmeni myös, sillä 37 % vastaajista ilmoitti, että uudet tilat eivät ole innostaneet parempiin työsuorituksiin. Motivaatiotekijöiden kartoituksen jälkeen siirryttiin työntekijöiden osaamiseen liittyvien yhteyksien havainnointiin. (Kuva 11.)

Osaaminen

Kuvassa 12 esiintyy kolme osaamiseen liittyvää väittämää, joilla tilamuutoksen vaikutuksia pyrittiin löytämään. Oman ammattitaidon lisäämiseen uudet tilat motivoivat suurinta osaa vastaajista. Jopa 61 % vastaajista koki uusien tilojen lisännen intoa oman ammattitaidon kehittämiseen. Eri mieltä olleet 39 % vastaajista jakautui siten, että 27 % oli osittain erimieltä, 5 % olivat täysin eri mieltä ja 7 % ei osannut vastata sanoa mielipidettään väitteeseen. (Kuva 12.)



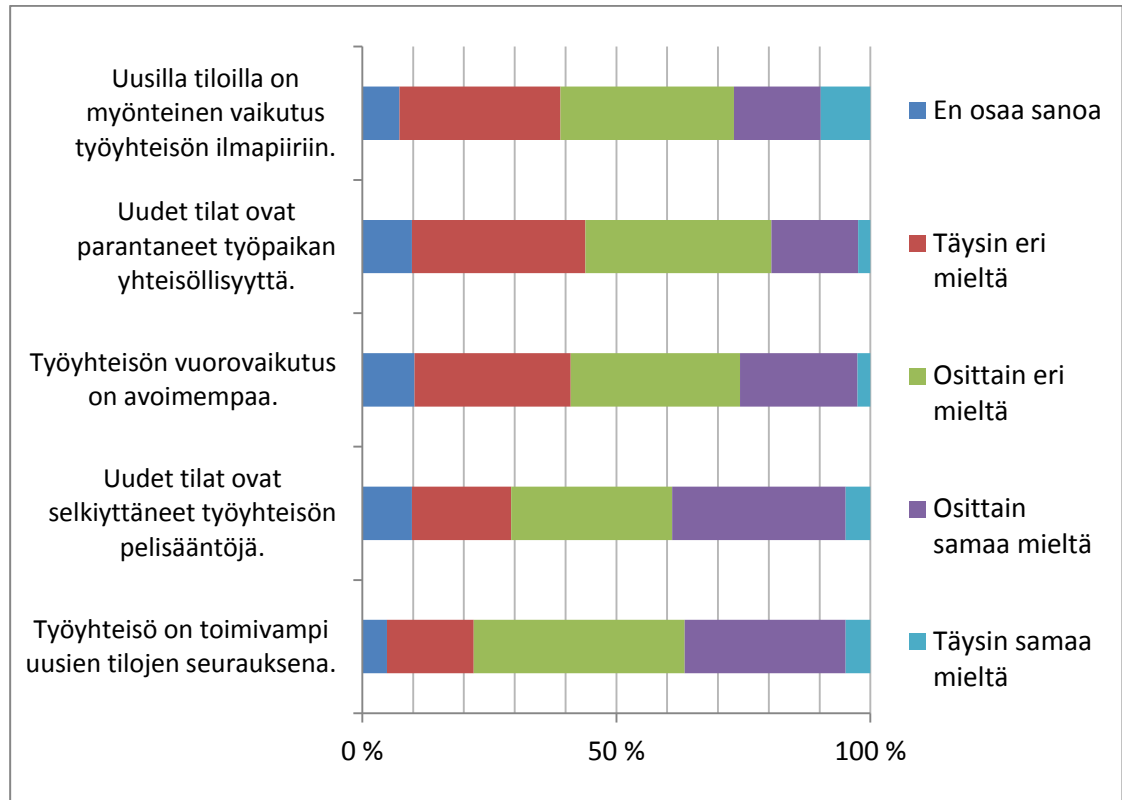
KUVA 12. Muutoksen vaikutukset osaamiseen (n=41)

Tiedon jakaminen osaamisen kehittämisessä ei ole vastausten perusteella parantunut, sillä osittain samaa mieltä oli vain 27 % vastaajista ja täysin samaa mieltä ilmoitti olevansa vain 5 % vastaajista. Enemmistön vastaajista eli 59 % oli tiedon jakamisen parantumisesta osittain tai kokonaan erimieltä. Viimeisessä osaamiseen liittyvässä väittämässä vastaajat jakautuivat niukasti väittämän kannalle, sillä 51 % vastaajista ilmoitti osaavansa työnsä paremmin uusissa tiloissa. Väittämä osoittautui kuitenkin poikkeuksellisen hankalaksi, sillä yhteensä 15 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. (Kuva 12.)

Työyhteisö

Kyselyn neljäs osio koostui muutoksen vaikutuksista työyhteisöön. Työyhteisö on merkittävä työhyvinvoinnin osa-alue, joka koostuu monista osa-alueista, joista ensimmäisenä tiedusteltiin ilmapiirin muutoksista uusien tilojen seurauksena. Vastausten perusteella tilamuutos ei ole parantanut ilmapiiriä, sillä väittämän kannalla on vain 27 % vastaajista ja täysin eri mieltä oli jopa 32 % vastaajista. (Kuva 13.) Työpaikan yhteisöllisyyden parantumista ei myöskään voi yhdistää tilamuutokseen. Vastaajista suurin osa eli 71 % ilmoitti olevansa osittain tai kokonaan erimieltä väittämän kanssa. Väitteen kanssa eri mieltä olevista suurin osa eli 69 % on yli 44-vuotiaita. Yhteisölli-

syiden parantumisen kannalla vastaajista oli vain 2 % vastaajista ja jopa 10 % vastaajista ei osannut ilmaista kantaansa väittämään. (Kuva 13.)

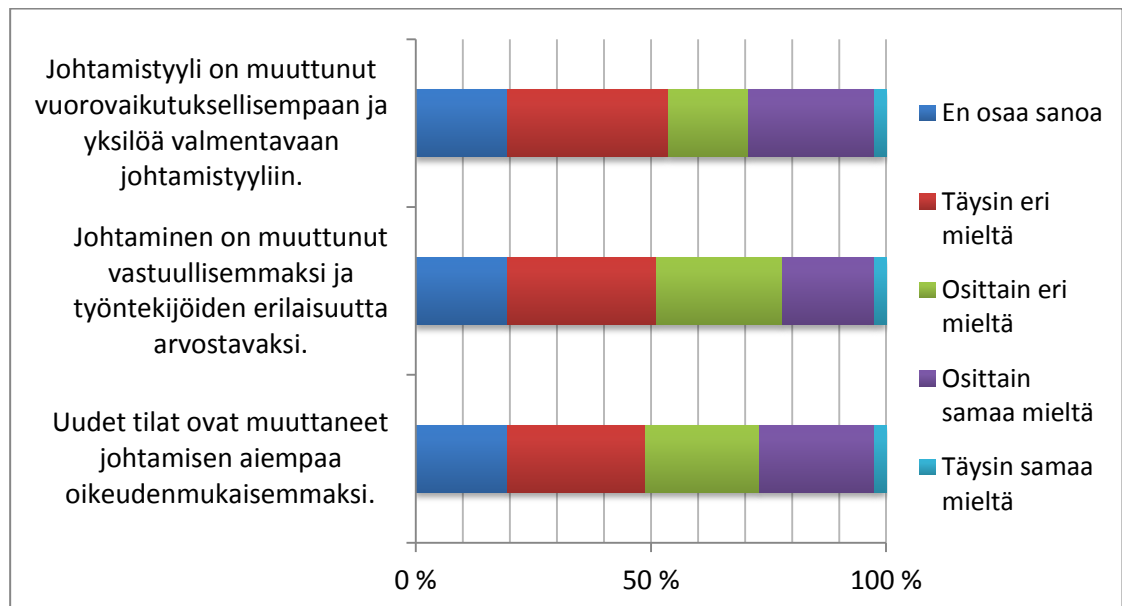


KUVA 13. Muutoksen vaikutukset työyhteisöön (n=41)

Työyhteisö työhyvinvoinnin tekijänä jatkui väitteellä, jonka mukaan työyhteisön vuorovaikutus on avoimempaa. Esitetty väite ei osoittautunut oikeaksi, sillä vastausten enemmistö oli joko täysin tai osittain eri mieltä. Vastaajista 10 % ei osannut kertoa mielipidettään ja vain 2 % vastaajista oli täysin väitteen kannalla. Kysyttäessä tilamuutoksen vaikutuksista työyhteisön pelisääntöjen selkeytymiseen jakautuivat vastaukset siten, että vain 39 % vastaajista koki osittain tai täysin pelisääntöjen selkeytyneen ja 51 % kokivat pelisääntöjen selkeyden heikentyneen. Vastaajista noin 10 % ei osannut sanoa miten tilamuutos on vaikuttanut työyhteisönpelisääntöihin. Viimeisenä työyhteisön kehittymistä kuvailevana väitteenä esitettiin väite, jonka mukaan työyhteisö on toimivampi uusien tilojen vuoksi. Esitettyyn väitteeseen osattiin muita paremmin vastata, sillä vain 5 % vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Enemmistö eli 58 % vastaajista muodostaa kokonaisuuden, jonka mukaan he ovat joko osittain tai kokonaan sitä mieltä, että työyhteisön toimivuus ei parantunut tilamuutoksen seurauksena. Vastaajista vain 5 % oli samaa mieltä esitetyn väitteen kanssa. (Kuva 13.)

Johtaminen

Kyselyn kuudes osa-alue muodostuu muutoksen johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Johtamiskäsitteen laajuus ja resurssien rajallisuus huomioiden esitettiin vastaajille kolme johtamiseen liittyvää väittämää. Ensimmäisessä väitteessä esitetään johtamisen muuttuneen tilamuutoksen seurauksena aiempaa vuorovaikutuksellisemmaksi ja yksilöä valmentavaksi. Väite osoittautui haastavaksi, sillä jopa 20 % vastaajista ei osanneet ilmaista mielipidettään. Vastaajista yhteensä 51 % ei nähnyt väitteellä ja tilamuutoksella yhteyttä ja olivat joko osittain tai täysin erimieltä väitteen kanssa. (Kuva 14.)

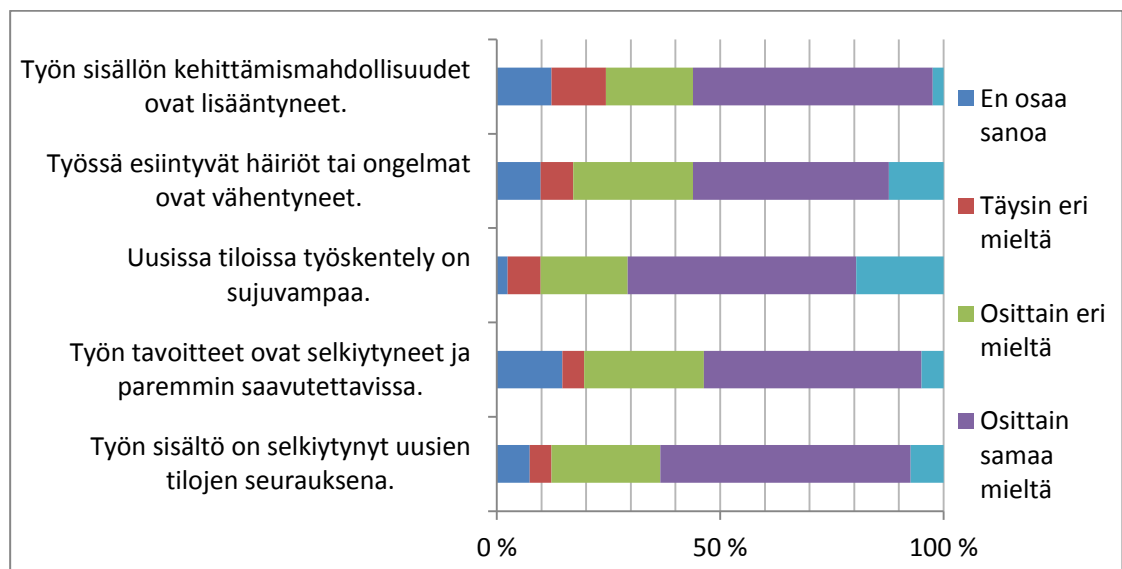


KUVA 14. Muutoksen vaikutukset johtamiseen (n=41)

Toisena johtamisen kehittymistä kuvailevana väitteenä esitettiin johtamisen muuttuneen vastuullisemmaksi ja erilaisuutta arvostavaksi. Vastausten jakautuminen oli samansuuntainen muiden väitteiden kanssa. Vastaajista 20 % ei osannut kertoa mielipidettään. Vastaajista 59 % oli osittain tai kokonaan eri mieltä väitteen kanssa ja vain 2 % vastaajista oli väitteen kanssa samaa mieltä. Kolmantena väitteenä esitettiin johtamisen muuttuneen aiempaa oikeudenmukaisemmaksi. Vastaukset tähän väitteeseen olivat vain pienin poikkeuksin samanlaiset kuin edellisiin väitteisiin. Vastaajista 53 % oli väitteen kanssa täysin tai osittain erimieltä ja vain 26 % vastaajista oli joiltain osittain väitteen kannalla. (Kuva 14.)

Työ

Viimeinen kyselyn osa-alue muodostui tilamuutoksen vaikutuksista työhön ja sitä kautta työhyvinvointiin. Tilamuutoksen vaikutuksia työhön pyrittiin kuvailemaan viidellä väitteellä, jotka kuvassa 15 on esitetty. Ensimmäisenä väitteenä esitettiin, että työn kehittämismahdollisuudet ovat parantuneet tilamuutoksen myötä. Vastaajista hieman yli puolet, 56 % oli väitteen kannalla ja 32 % oli joko osittain tai kokonaan eri mieltä. Vastaajista 12 % eivät osanneet kertoa mielipidettään ollenkaan. Toisena väitteenä esitettiin häiriöiden ja ongelmien vähentymistä muutoksen seurauksena. Väitteen mukaisesti koki niukka enemmistö, eli 56 % vastaajista. Täysin eri mieltä oli vain 7 % vastaajista. (Kuva 15.)



KUVA 15. Muutoksen vaikutukset työhön (n=41)

Tilamuutoksen vaikutusten kartoittaminen työhön liittyen, jatkui kolmannella väitteellä, jonka mukaan työskentely uusissa tiloissa on sujuvampaa. Väitteen kannalla oli 71 % vastaajista, joka on selkeä enemmistö vastaajista. Suurimpana väitettä kannattavana ikäryhmänä olivat 44–52-vuotiaat vastaajat, joita oli jopa 31 % vastaajista. Seuraavana väitteenä esitettiin työn tavoitteiden selkeytymistä ja parempaa saavutettavuutta, josta vastaajien enemmistö oli samaa mieltä. Väite osoittautui vaikeaksi, sillä noin 15 % vastaajista ei osannut ilmaista mielipidettä väitteestä. Viimeisenä väitteenä esitettiin, että työn sisältö on selkiytynyt uusien tilojen vuoksi. Väitteen kannalla oli enemmistö eli jopa 63 % vastaajista. Osittain eri mieltä oli 24 % ja täysin eri mieltä oli vain 5 % vastaajista. (Kuva 15.)

Viimeisenä kohtana kysyttiin, mitä muita työhyvinvoinnin kannalta merkittävien havaintoja vastaajat ovat tehneet. Vastauksissa toistuivat seuraavat aiheet:

- Yhteisöllisyys on kärsinyt tilojen kasvaessa, jonka seurauksena henkilöstö jakautunut pienryhmiin
- Tilasuunnittelussa ei ole riittävästi kuunneltu käyttäjiä
- Työt ovat siirtyneet vangeilta henkilökunnalle
- Rakennuksen lämmönhallintaratkaisujen puutteellisuus aiheuttaa haittaa työhyvinvoinnille
- Johtamisen ja esimiestyön vanhanaikainen kulttuuri

Viimeisessä kohdassa esitetyt vastaukset tukevat kyselyn väittämien osoittamaa tulosta, sillä toistuneiden vastausten aiheista 60 % tuli jo kyselyssä aiemmin esitetyissä väittämissä. Viimeisessä kohdassa olleeseen vapaaseen tekstikenttään havaintojaan kirjoitti 27 % vastaajista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa arvioin tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Pohdin, mitä uutta tietoa tutkimus on tuottanut, miten uusi tieto vastaa tutkimusongelmaani ja vertailen tuloksia teoriaan. Saatujen tulosten pohjalta teen johtopäätöksiä ja muotoilen niistä toimeksiantajalleni toimenpide-ehdotuksia, joilla työhyvinvointia voidaan kehittää edelleen. Luvun lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Keskeiset johtopäätökset

Tutkimusongelmanani oli, miten tilamuutos on vaikuttanut työhyvinvointiin. Ongelman selvittämiseksi toteutetun kyselyn vastaukset kuvailevat tilamuutoksen vaikutuksia. Vastausten perusteella siirtyminen uusiin tiloihin on parantanut työntekijöiden terveyden kautta vaikuttavaa työhyvinvointia, josta merkittävin yksittäinen tekijä on puhdas ja hajuton sisäilma. Aiemmissa tiloissa sisäilmaa huononsivat lukuisat ulosteasiat ja voimakas tupakansavu sekä tehoton painovoimainen ilmanvaihto.

Uudet tilat kannustavat pitämään huolta omasta terveydestä. Vastausten perusteella uudet tilat kannustavat kiinnittämään huomiota terveellisiin elämäntapoihin ja säännöllisen liikunnan harrastamiseen. Vastaus selittyy uuden liikuntasalin ja tilapäisen kuntosalin käyttömahdollisuudella, mikä on yksi merkittävä työhyvinvointia edistävä tekijä.

Työhyvinvointia rikosseuraamusalalla kuormittava turvattomuuden tunne on vastausten perusteella vähentynyt uusissa tiloissa. Turvallisuus on yksi työhyvinvoinnin kulmakivi ja jonka parantuminen on työhyvinvoinnin näkökulmasta merkittävä tulos.

Tilamuutoksella on terveyttä edistävien tekijöiden lisäksi muitakin hyötyjä. Tilamuutos on lisännyt sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja innostanut parempiin työsuorituksiin. Myös oman työn osaaminen on parantunut ja työntekijät ovat innostuneempia kehittämään omaa ammattitaitoaan. Sen sijaan työyhteisölle tilamuutos on ollut kuormittava kokemus. Vastausten perusteella voi todeta, että kaikista henkilökuntaryhmistä koostuva tiivistyöyhteisö on hajautunut toisistaan erillään oleviin tiloihin, löytämättä yhteistä toimintakulttuuria. Hajautumisen myötä myös vallitseva ilmapiiri kuormittaa työhyvinvointia. Muutos herättää ajatuksia ja erilaisia tunteita, joista osa on pelkoja. Myös epä tietoisuus tulevasta kuormittaa. Tällöin organisaatioviestinnän merkitys ja toimivuus joutuu koetukselle. Erämetsän (2003, 246) mukaan viestintä eli kommunikaatio on organisaatioiden tärkein toiminto, jossa on aina kehittämisen varaa. Kommunikaatio ei ole vain yhden henkilön vastuulla organisaatioissa, vaan se on jokaisen työntekijän toiminnan tulos. Kommunikaatiotaidot ovat harjoiteltavissa oleva ammattitaidon osa-alue, jota voi DuBrin (2014, 13) mukaan tietoisesti kehittää arkielämän tilanteissa.

Johtamisen ja esimiestyön osalta tilamuutos ei ole tuottanut työhyvinvointia edistäviä havaintoja. Vastausten perusteella johtaminen ei ole yhteydessä tilamuutoksen. Muutosjohtaminen on laaja kokonaisuus, jota pidetään muutoksen onnistumisen kannalta tärkeimpänä osa-alueena. Muutosjohtamisen tärkeimmät keinot ovat aktiivinen vuorovaikutus, tavoitteen selkiyttäminen ja valtuuttaminen. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.)

Varsinaisen työn sisältö ja tavoitteet ovat tilamuutoksen jälkeen selkiytyneet ja aiempaa paremmin saavutettavissa. Työ on sujuvampaa, eikä työssä esiinny häiriöitä niin

usein kuin ennen. Myönteinen työhyvinvoinnin tekijä on myös se, että yksilöillä on enemmän mahdollisuuksia kehittää omaa työtään.

Työhyvinvoinnin puutteisiin kannattaa reagida, sillä ne tuottavat työnantajalle lisäkuluja. Kärjistyessään työhyvinvoinnin puutteet näkyvät kohonneina sairauspoissaoloina, joiden kustannusvaikutus vuositasolla on huomattava. Työterveyslaitoksen (2012) mukaan sairauspoissaolojen aiheuttamat kustannukset työnantajalle kertyvät 5–15 sairauslomapäivistä, joiden kustannukset vuositasolla ovat keskimäärin 1500 euroa henkilöltä. Yksittäisen sairauslomapäivän hinnaksi Hyppänen (2010) mainitsi 300 euroa, mikä on terveyslaitoksen keskiarvoa huomattavasti korkeampi.

Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle

Tutkimustuloksena saadun näkemykseni pohjalta totean Mikkelin vankilan suurimman edistysaskeleen toteutuneen tilauudistuksen toteutuessa. Tilauudistus on merkittävä ja myönteinen työhyvinvoinnin tekijä, ja tilojen viimeistelyä ei pidä jättää keskeneräiseksi. Kaikkien tilojen ja laitteiden oikeanlainen toiminta sekä käyttäjien taidot pitää varmistaa jo alkuvaiheessa, jotta tarkoituksenmukaisuus toteutuu.

Tilojen kehittämisen lisäksi myös työyhteisön toimintaa tulee aktiivisesti kehittää. Laitoksessa edelleen käynnissä oleva muutos jatkuu vielä peruskorjauksessa olevan vanhan vankilan käyttöönottoon saakka, jolloin toiminta käynnistyy koko laajuudessaan. Muutostilan lisäksi vallitseva tilanne asettaa henkilöstöön kohdistuvia säästövelvoitteita, jotka niukentavat resursseja. Uusien toimintatapojen kehittäminen ei ole yksiselitteistä ja siksi kehitysehdotukseni on, että jokaisen yksilön ajattelukapasiteetin hyödyntämiseksi otetaan käyttöön käyttäjälähtöinen palautekulttuuri. Käyttäjälähtöisellä palautekulttuurilla tarkoitan jokaisen yksilön oikeutta ja velvollisuutta kehittää toimintaa osana työyhteisöä. Uusien toimintamallien suunnittelussa hyödynnetään ryhmäkeskusteluja ja muistioita, joita yhdistämällä, voidaan toistuvista asioista koota uuden toiminnan runkoa. Muita käyttäjälähtöisen tiedonkeruun keinoja löytyy esimerkiksi Living Lab -menetelmästä, joka on yksi uusimista käyttäjälähtöisistä tiedonkeruun menetelmistä. Living Lab -menetelmä tarkoittaa aidoissa ympäristöissä tapahtuvaa käyttäjälähtöistä avointa kehittämistoimintaa, joka osallistaa eri toimijoita. Käyttäjälähtöinen Living Lab -toiminta pyrkii luomaan vuorovaikutusta tuotteiden, palveluiden kehittäjien, sekä käyttäjien välille. (Heikkinen & Österberg 2012, 9–10.)

Tuottavuuden lisäämiseksi kehitysehdotukseni on sairauspoissaolojen ottaminen työhyvinvoinnin ohjausinformaatioksi ja palautekyselyn aiheeksi. Työhyvinvointi ja sairauspoissaolojen hallinta tulee vastuuttaa taholle, jolla on valtuuksia ja kykyä poistaa dynaamisesti työhyvinvoinnin esteitä. Työhyvinvoinnilla saavutetut säästöt ovat yllättäviä ja tavoitteita asetettaessa voi hyödyntää työterveyslaitoksen (2014) työhyvinvointilaskuria. Laskurilla suorittamani koelaskelmat osoittivat kymmenien tuhansien eurojen säästömahdollisuuksia työhyvinvoinnin keinoin. Hyppäsen (2010, 97) mukaan työssä käyvät työntekijä ovat keskimäärin 12 päivää sairauslomalla vuosittain ja sairauslomapäivän kustannusvaikutus työnantajalle on noin 300 euroa päivältä.

Sairauspoissaolot voisi ottaa näkyväksi seurantamittariksi julkaisemalla henkilöstölle kuukausittainen sairauspoissaoloprosentti. Tällöin asia tehdään yhteiseksi ja muutokset sairauspoissaoloprosentissa olisivat yhteinen puheenaihe, jonka pienentämiseen koko henkilöstö voidaan sitouttaa esimerkiksi erillisen palkkion avulla. Kuvassa 16 on esitetty sairauslomaprocentin laskeminen.

Sairauspoissaoloprosentti=			
Kaikkien työntekijöiden sairauspoissaolot yhteensä		X	100 = %
Henkilöstön määrä x teoreettinen työpäivien määrä yht.			

KUVA 16. Sairauspoissaoloprosenttin laskeminen (Manka & Hakala 2011)

Neljäs kehitysehdotus liittyy henkilöstöstrategiaan. Marja-Liisa Mankan (2008, 123) mukaan työvoimapulasta kärsivät tulevaisuudessa vain ne työnantajat, joilla työhyvinvointi ei ole kunnossa. Erityisesti Y-sukupolven edustajat ovat herkkiä vaihtamaan työpaikkaa kohdatessaan ongelmia, kuten epäoikeudenmukaisuutta. Kehitysehdotukseni onkin, että henkilöstön työhyvinvointi otetaan strategiseksi kilpailutekijäksi. Hyvin henkilöstöstä huolehtiva organisaatio houkuttelee kouluttautuneita innovaatioosaajia alalle ja jolloin menetelmät kehittyvät tuottavuutta parantavaksi ilman yksilön suoritusnopeuden liiallista nostamista.

Jatkotutkimusaiheena tulevat opinnäytetyön tekijät voisivat keskittyä sosiaalisten innovaatioiden hyödyntämismahdollisuuksiin rikosseuraamusalalla. Rikosseuraamusala

ei hyödynnä monipuolisesti muun yhteiskunnan käytössä olevia vuorovaikutteisia mahdollisuuksia, kuten näköpuheluita, sosiaalista mediaa ja verkkoympäristöä. Alalla totuttuun omavaraisuuteen ei niukkenevien taloudellisten resurssien vuoksi voi turvautua, vaan on alettava hyödyntämään arkityössä muun yhteiskunnan käyttämiä tietojärjestelmiä, laitteita ja sovelluksia. Jatkotutkimukset voivat suuntautua edellä mainittujen keinojen hyödyntämiseen vankeinhoitotyön tuottavuuden parantamiseksi tai vankeiden toimintojen uudistamiseksi.

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Toteutin tutkimuksen hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, mikä Kuulan (2006, 65) mukaan tarkoittaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimustyössä että tulosten käsittelyssä ja esittelyssä. Tutkimustiedon keruun ja analysoinnin toteutin tutkimuskriteerien mukaisesti eettisesti kestäväällä tavalla, joka tarkoittaa, että vastaajien osallistuminen oli vapaaehtoista, eikä ketään painostettu tai pakotettu vastaamaan kyselyyn. Tutkimusaineistojen käsittelyssä olen noudattanut lainsäädännön vaatimuksia ja hyvien tapojen mukaista käytäntöä, kuten anonyymiyttä, jonka mukaan vastaajia ei tunnisteta vastauksista. Pyrin esittämään vastaukset neutraalisti välttäen yksittäisten asioiden liiallista esille nostamista. Tutkimusaineistot hävitetään tutkimuksen hyväksymisen jälkeen, mutta tutkimuksen valmistuttua tutkimustulokset ovat julkisia.

Oikeudet ja osuudet tekijyydestä ovat selvät, koska tutkimuksessa ei ole käytetty tutkimusapulaisia. Tutkimuksessa ei ole plagioituja tekstejä eikä muilta lainattuja tietoja ilman lähdeviittausta. Objektiivinen suhtautumisen tarkoittaa puolueettomuutta ja tutkimustulokseen vaikuttamatonta menettelyä (Vilka 2007, 13). Tutkimuksen raportoinnissa on noudatettu tieteellisen tiedon avoimuuden periaatetta. Huolellisen tulostenkäsittelyn edellytyksenä oli, että vastaukset siirtyivät muuttelelemattomana tuloksiin, eikä kenenkään vastaajan vastauksia jäänyt pois tuloksista. (Kuula 2006, 35.)

Validiteetti

Pyrin laatimaan kyselyn niin, että kysymykset ovat valideja, eivätkä ne eivät ohjaa vastaajien mielipiteitä. Validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Tutkimus on validi, jos se mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen kysymysten pitää kohdistua tutkimusongelmaan, jotta vastaus ongelmaan ratkeaa. Syste-

maattisen virheen välttämiseksi on perusjoukon oltava kohderyhmää edustava ja vastausprosentin tulee olla mahdollisimman korkea. Myös täsmällisen tavoitteen puuttuminen voi johtaa tutkimuksen tarkoituksettomaan suuntaan. Validius on arvioitava ennen tutkimuksen suorittamista, koska jälkikäteen sille ei ole mitään tehtävissä. (Heikkilä 2008, 29–30.)

Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan Heikkilän (2008, 30) mukaan tulosten tarkkuutta ja luotettavuutta. Otoksen tulee edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa, eikä vain jotain yksittäistä osaa. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja niiden käsittelyssä täytyy olla huolellinen. Tutkimustuloksia ei myös saa yleistää tutkimusalueen ulkopuolelle, sillä tutkimustulokset eivät välttämättä päde toisessa ympäristössä. Holopaisen & Pulkkisen (2013, 17) mukaan reliabiliteetti on silloin korkea, kun erimittauskerroilla samasta tai samantapaisesta aineistosta saadaan toistuvasti samantyyppisiä tuloksia.

Luottavan tuloksen saamiseksi toteutin tutkimukseni kokonaistutkimuksena, joka Heikkilän (2008, 33) mukaan tarkoittaa, että jokainen perusjoukon alkio otetaan tutkimuksen mukaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on, että aina kun tutkittava perusjoukko on alle sata tutkimusyksikköä, tulee tutkimus toteuttaa kokonaistutkimuksena. Pieni alle sadan tutkimusyksikön kohderyhmä soveltuu kuitenkin karkeiden erojen selvittämiseen, mutta yksityiskohtaisten tulosten saamiseksi on otokseen oltava sataa suurempi. Tämän tutkimuksen luotettavuus ei ole täydellinen, sillä tutkimuksen kato melko suuri puuttuneiden vastausten tähden. Tutkimuksen vastausprosentti oli 64, minkä vuoksi tutkimuksen luotettavuus ei ole aivan toivotulla tasolla ja vastausten yleistämisessä on kohonnut virhemarginaali. Ennakko-odotusteni mukaan oletin vastausten olevan lähellä 100 prosenttia, mutta eri syistä kaikki vastaajat eivät vastanneet määräaikaan mennessä.

8 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyöni sai toimeksiantajan työllistyessäni Mikkelin vankilaan tammikuussa 2014. Aihe opinnäytetyölle muotoutui helmikuun aikana, jolloin kävin useita keskus-

teluja toimeksiantajani kanssa aiheen valinnasta. Helmikuun lopulla aiheen selkiytyessä allekirjoitettiin sopimus tutkimuksen toteutuksesta, joka toimi samalla lähtösykäyksenä työlleni.

Opinnäytetyöni teoriaviitekehys koostui kolmesta luvusta, jotka ovat työhyvinvointi, muutos ja työyhteisö. Työhyvinvointia käsitteleviä näkökulmista, jotka olivat yksilön omat voimavarat, työolot ja turvallisuus, työyhteisön toimivuus ja työn hallinta. Toisessa luvussa käsitteleviä muutosta. Muutoksen käsittelyssä keskityin neljään muutoksen osa-alueeseen, joita olivat muutos käsitteenä, muutoksen vaiheet, muutostoiminnan johtaminen ja muutostyövälineet. Kolmantena kappaleena oli työyhteisö. Koska työyhteisö on tärkeänä osana työhyvinvointia, päädyin käsittelemään aihetta toimivan työyhteisön tekijöiden, esimiestyön ja alaistaitojen näkökulmista. Teoriaviitekehysten kirjoittaminen ajoittui maaliskuusta kesäkuuhun, joka oli työntäyteistä aikaa.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus koostui kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta, jonka kohdistin vankilan uusissa tiloissa toimiville henkilökunnan edustajille. Sähköisen kyselyn toteuttaminen oli mielenkiintoinen ja innostava projekti, sillä tietokoneet ja verkkoympäristö ovat jo aiempien opintojen kautta tulleet tutuiksi. Webropol-alustan sijaan edellytti perehtymistä ja opastusta, mutta loogisen toiminnan vuoksi osoitettiin varsin käyttökelpoiseksi työkaluksi. Kysely saatekirjeineen valmistui kesäkuun alkupäivinä ja pienten testausten ja viimeistelyjen jälkeen jaoin sen vastaajille. Kyselyn vastausaika oli pitkä, noin kuusi viikkoa kesälomakauden vuoksi. Kyselyn jako toteutui Oikeusministeriön virkasähköpostin välityksellä siten, että liitteenä olevan saatekirjeen alareunassa oli linkki Webropol-sivustolle, jossa kyselyyn vastaaminen tapahtui. Kyselylomake koostui 30 kysymyksestä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimustulokset kertoivat selkeästi, että muutos on vaikuttanut työhyvinvointiin. Terveydelliset vaikutukset ovat olleet positiivisia ja vaikutukset työyhteisöön ovat olleet osittain negatiivisia.

Tutkimustuloksista on hyötyä sekä toimeksiantajalleni, mutta erityisesti minulle monien uusien asioiden oppimisen myötä. Oman oppimisen lisäksi tutkimuksen sisällöstä hyötyvät muut työyhteisön jäsenet, jotka mahdollisesti havahtuvat arvioimaan oman henkilökohtaisen hyvinvointinsa tilaa ja sen kehittämistä.

Tutkimuksen toteutuksen myötä, myös osaamiseni tutkimuksen toteutuksesta kehittyivät. Omaa työtä tehdessäni luin myös lukuisia muiden tekemiä opinnäytetöitä. Monien arkikiireiden keskellä ja erilaisten yksittäisten vaiheiden jälkeen opinnäytetyöni kyselytutkimuksineen valmistuivat. Koko kirjoittamisaika kaikkine vaiheineen on ollut mielenkiintoinen oppimisprosessi, joka on muuttunut sitä kiinnostavammaksi, mitä enemmän on aiheeseen perehtynyt.

LÄHTEET

Behrman, Timo 2011. Paremmin puhumalla. Tampere: Lapin yliopistokustannus.

DuBrin, Andrew 2014. Human relations. Interpersonal Job–Oriented Skills. New Jersey: Prentice Hall.

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.

Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkanen, Sakariina & Österberg, Mari 2012. Living Lab ammattikorkeakoulussa. Vantaa: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Holopainen, Matti & Pulkkinen, Pekka 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Helsinki: Edita.

Hyppänen, Riitta 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Hämeenlinna: Tammi.

Jalava, Urpo & Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen. Hämeenlinna: Tammi.

Juuti, Pauli & Jalava Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS–kustannus

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kamnensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kananen, Jorma 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit. Tallinna: Edita.

Kinnunen, Merja & Löytty, Olli 2002. Tieteellinen kirjoittaminen. Tampere: Vastapaino.

Koskinen, Jari 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. Pieksämäki: Oy Finn Lecura Ab.

Kotter, John 1999. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Vastapaino.

Kulovesi, Anja 2002. Unelma älykkäästä työyhteisöstä. Jyväskylä: Dialogia Oy.

Kvist, Hasse & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performance Power Associates.

Laine, Niina 2009. Kuntien eläkevakuutusyhtiö. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. PDF-dokumentti.https://www.google.fi/?gws_rd=ssl#q=ep%C3%A4luottamus+ty%C3%B6paikalla. Luettu 17.06.2014.

Lemola, Tarmo 2009. Innovaation uudet haasteet ja haastajat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lindström, Kari & Leppänen, Anneli 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOY pro Oy.

Manka, Marja-Liisa 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.

Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Tammi.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Edita.

Rikosseuraamuslaitos 2014. Tiedotearkisto 2013. WWW-dokumentti:
<http://www rikosseuraamus.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteetjauutiset/2013.html>.
Päivitetty 12.11.2013. Luettu 27.6.2014.

Rikosseuraamuslaitos 2014. Vankilat. WWW-dokumentti:
<http://www rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/vankilat/mikkelinvanmikk.html>.
Päivitetty 11.12.2013. Luettu 1.5.2014.

Roine, Sirkka Liisa 2001. Talousviestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Salminen, Markku, Toivonen, Klaus 2002. Vankeinhoidon perusteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Työyhteisö uusille urille. Juva: PS-kustannus.

Seuri, Markku & Suominen, Risto 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Tallinna: Tietosampona Oy.

Silventoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2006. Onnistu alaisena. Jyväskylä: Tammi.

Strömmer, Riitta 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Sundvik, Lilli 2006. Toimiva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Suomen perustuslaki, 1999. Oikeus elämään sekä henkilökohtaiseen vapauteen ja koskemattomuuteen. WWW-dokumentti:<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search%5Btype%5D=pika&searcs%5Bpika%5D=perustuslaki#a731-1999>. Päivitetty 11.6.1999. Luettu 27.6.2014.

Surakka, Tarja 2006. Työyhteisön palaverit. Helsinki: Edita.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Tilastokeskus 2014. Työolotutkimus 2013. WWW-dokumentti. http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/02/tyoolot_2013_02_2014-05-15_tie_001_fi.html. Päivitetty 15.5.2014. Luettu 13.6.2014.

Työsuojeluhallinto. WWW-dokumentti: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/kohtelu>. Päivitetty 25.4.2014. Luettu 25.5.2014.

Työterveyslaitos 2013. Työyhteisön työhyvinvointi. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tytyhyvinvoin/sivut/default.aspx. Päivitetty 08.02.2013. Luettu 19.6.2014.

Valtiontoimitilastrategia. WWW-dokumentti: https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/98229/name.jsp. Päivitetty 25.11.2005. Luettu 27.6.2014.

Vesterinen, Pirkko 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarinen, Marjaana 2011. Y-sukupolvi työelämässä. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Vilka, Hannu 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Tammi.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Hei,

Olen Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelija ja olen toteuttamassa opinnäytetyöhön liittyvää kyselytutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää miten tilavaihdos on vaikuttanut vankilan henkilökunnan työhyvinvointiin. Kysely koostuu väittämistä, joihin vastataan klikkaamalla sopivinta vastausvaihtoehtoa.

Kyselyyn vastaamisen voit aloittaa klikkaamalla alla oleva linkkiä, josta kysely avautuu. Kun olet klikkaillut vastaukset kaikkiin kysymyksiin, paina lähetä-painiketta, jolloin vastauksesi tallentuu sähköiseen järjestelmään ja voit sulkea sivuston.

Toivon, että käytät muutaman minuutin lomakkeen täyttämiseen, sillä vastauksesi on tärkeä tutkimuksen ja vankilan työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Kaikki kyselyn vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Yksittäiset vastaukset eivät missään vaiheessa tule esille, sillä tulokset esitetään tilastollisina numerosarjoina tai kuvioina.

Kiitokset jo etukäteen arvokkaista ja tärkeistä mielipiteistäsi!

Esa Eriksson



Uusien toimitilojen vaikutukset työhyvinvointiin

Kysely Mikkelin vankilan henkilökunnalle.

Vastaa nimettömänä seuraaviin väittämiin ja lopuksi paina lähetä-painiketta.

1. Ikä

0 - 29 30 - 36 37- 43 44- 52 53 - 69

2. Työvuosien määrä

0 - 6 7 - 13 14 - 20 21 - 26 27 - 33 34 - 40

3. Henkilöstöryhmä

Valvonta Terveydenhuolto KKS Muut

Terveys

4. Uusilla tiloilla on myönteinen vaikutus työntekijöiden terveyteen.

olen täysin samaa mieltä olen osittain samaa mieltä en osaa sanoa olen osittain eri mieltä olen täysin eri mieltä

5. Uusi työympäristö kannustaa kiinnittämään huomiota terveellisiin elämäntapoihin.

olen täysin samaa mieltä olen osittain samaa mieltä en osaa sanoa olen osittain eri mieltä olen täysin eri mieltä

6. Siisti ja nykyaikainen työympäristö kannustaa säännölliseen liikunnan harrastamiseen.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

7. Koneellinen ilmanvaihto vähentää hajuhaittoja ja siten edistää työhyvinvointia.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

8. Uudet tilat ovat lisänneet turvallisuuden tunnetta.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

Motivaatio

9. Uusien tilojen myötä sitoutuminen organisaation tavoitteisiin on lisääntynyt.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

10. Rakentavan palautteen antaminen ja kerääminen on lisääntynyt.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

11. Henkilöstön palkitseminen on muuttunut aiempaa oikeudenmukaisemmaksi.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

12. Uudet tilat innostavat parempiin työsuorituksiin.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

Osaaminen

13. Uuden työympäristön seurauksena osaan oman työni paremmin.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

14. Tiedon jakaminen on parantunut.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

15. Uudet tilat innostavat kehittämään omaa ammattitaitoa.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

Työyhteisö

16. Työyhteisö on toimivampi uusien tilojen seurauksena.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

17. Uudet tilat ovat selkiyttäneet työyhteisön pelisääntöjä.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

18. Työyhteisön vuorovaikutus on avoimempaa.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

19. Uudet tilat ovat parantaneet työpaikan yhteisöllisyyttä.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

20. Uusilla tiloilla on myönteinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

Johtaminen

21. Uudet tilat ovat muuttaneet johtamisen aiempaa oikeudenmukaisemmaksi.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

22. Johtaminen on muuttunut vastuullisemmaksi ja työntekijöiden erilaisuutta arvostavaksi.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

23. Johtamistyyli on muuttunut vuorovaikutuksellisempaan ja yksilöä valmentavaan johtamistyyliin.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

Työ

24. Työn sisältö on selkiytynyt uusien tilojen seurauksena.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

25. Työn tavoitteet ovat selkiytyneet ja paremmin saavutettavissa.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

26. Uusissa tiloissa työskentely on sujuvampaa.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

27. Työssä esiintyvät häiriöt tai ongelmat ovat vähentyneet.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

28. Työn sisällön kehittämismahdollisuudet ovat lisääntyneet.

Olen täysin samaa mieltä Olen osittain samaa mieltä En osaa sanoa Olen osittain eri mieltä Olen täysin eri mieltä

29. Mitä muita tilamuutoksesta johtuvia havaintoja olet tehnyt?
