



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ERNA KOMULAINEN

# **Työhyvinvointi organisaatiomuutoksen murrosvaiheessa**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
KOULUTUSOHJELMA

2020

Tekijä Komulainen, Erna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu, 2020
		Suomi
Työhyvinvointi organisaatiomuutoksen murrosvaihteessa		
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työtyytyväisyyttä ennen isoa rakenneuudistusta kohdeyrityksessä. Rakenneuudistuksen tavoitteena on kehittää organisaatiota, lainsäädäntöä sekä tarvittavaa henkilöstörakennetta tuottavuuden ja taloudellisuuden parantamiseksi.</p> <p>Ensisijaisena lähestymistapana opinnäytetyössä oli tapaustutkimus. Tietoa kerättiin teoriatiedon, aikaisempien tutkimustietojen perusteella sekä kyselytutkimuksella. Tutkimuksen tulosten perusteella syntyi työhyvinvoinnin kehitysehdotuksia uudelle organisaatiolle. Opinnäytetyössä tutkittiin, miten henkilöstö suhtautuu uuteen organisaatioon ja sen tuomiin muutoksiin ja mitä kehitysehdotuksia henkilöstöllä oli.</p> <p>Työtyytyväisyystutkimus toteutettiin sähköisen kyselyn avulla. Kaikille kohdeviraston henkilöstölle lähetettiin sähköinen kyselylomake. Tutkimuksen tuloksena saavutettiin työhyvinvointikyselyn raportti sekä kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi.</p>		
työhyvinvointi, organisaatiomuutos, jaksaminen muutoksessa, työn hallinta		

Author Komulainen, Erna	Type of Publication Master's thesis	Date May, 2020
		Finnish
Well-being at Work in the Transition Phase of Organizational Chance.		
Degree Programme in Management and Service Business, Master's Degree		
<p>The intent of this thesis was to examine job satisfaction before a big renovation at the target company. The goal of the renovation is to improve the organization, legislation and necessary personnel structure for the improvement of productivity and economic efficiency.</p> <p>The primary manner of an approach used in this thesis was case study. Information was gathered by theory on knowledge, previous analysed data and a questionnaire survey. From the results of the study development proposals originated for job wellbeing for the new organization.</p> <p>It was studied in the thesis how the employees deal with the new organization and the changes that it brings and what suggestions for improvement the employees had.</p>		
well-being at work, organizational chance, coping with chance, work management		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 KOHDEORGANISAATIO .....	7
2.1 Valtakunnanvoudinvirasto.....	7
2.2 Ulosoton organisaatio .....	8
2.3 Ulosotto rakenneuudistuksessa.....	10
2.4 Uusi henkilöstöpalvelut .....	11
3 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT .....	12
3.1 Työhyvinvoinnin kehittämistutkimus.....	12
3.2 Työtyytyväisyys ulosottovirastoissa.....	14
3.3 VM-Baro henkilöstötutkimus.....	14
3.4 Tavoitteet.....	16
3.5 Opinnäytetyön viitekehys.....	17
4 TYÖHYVINVOINTI.....	19
4.1 Mitä työhyvinvointi on? .....	19
4.2 Työssä jaksaminen muutostilanteessa .....	20
4.3 Työn hallinta.....	21
4.4 Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä.....	22
4.5 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja vaikutusmahdollisuudet.....	23
4.6 Sairauspoissaolot .....	24
4.7 Merkkejä huonosta työilmapiiristä.....	25
4.8 Miksi työhyvinvointi on tärkeää?.....	26
5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN ORGANISAATION MUUTOSTILANTEESSA .....	27
5.1 Organisaatiomuutos.....	27
5.2 Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaatiossa .....	28
5.3 Johtaminen organisaation muutoksessa.....	29
5.4 Organisaation muutoksessa menestyminen.....	30
6 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	30
6.1 Tapaustutkimus .....	30
6.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	32
6.3 Kysely.....	33
6.4 Dokumenttianalyysi.....	35
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	35
7.1 Kyselyn teemat ja toteutus .....	35

7.2 Kyselyn tulokset .....	36
7.2.1 Taustakymykset.....	36
7.2.2 Muutoksessa jaksaminen .....	40
7.2.3 Työn hallinta .....	45
7.2.4 Vaikutusmahdollisuudet .....	54
7.2.5 Esimiestyö.....	60
7.2.6 Kouluttaminen ja kehittyminen.....	66
8 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA TYÖHYVINVOINNIN PARANTAMISEKSI ...	70
9 POHDINTAA .....	73

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö kertoo työhyvinvoinnin kehittämistutkimuksesta Valtakunnanvoudinviraston ja ulosottovirastojen organisaatiomuutoksessa. Valtakunnanvoudinvirasto on oikeusministeriön alainen keskusvirasto. Valtakunnanvoudinviraston tehtäviä ovat ulosottoimen hallinnollinen johto, ohjaus ja valvonta. (Valtakunnanvoudinviraston www-sivut 2019.) Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on aloitettu siinä vaiheessa, kun organisaatiomuutos oli keskeneräinen, ja moni siihen liittyvä asia vielä epävarma. Valtakunnanvoudinvirastosta käsin hoidetaan ulosottovirastojen henkilöstöhallintoa. Henkilöstöhallinto on keskitetty kaikkien ulosottovirastojen yhteiseen henkilöstötiimiin. Henkilöstötiimissä työskentelee seitsemän henkilöstöasiantuntijaa ja tällä hetkellä kolme henkilöstösihteeriä sekä tiimin esimiehenä johtava henkilöstöasiantuntija. Valtakunnanvoudinviraston päätoimipaikat sijaitsevat Turussa ja Helsingissä, mutta suurin osa henkilöstötiimistä työskentelee eri ulosottovirastojen tiloissa. Henkilöstötiimi työskentelee hajautettuna ympäri Suomen. Henkilöstötiimin asiantuntijoita ja sihteereitä toimii ulosottovirastoissa Porissa, Turussa, Vaasassa, Seinäjoella, Oulussa, Varkaudessa, Joensuussa, Mikkelissä sekä Lappeenrannassa.

Ulosottolaitoksessa on menossa ulosoton rakenneuudistus, josta käytän myöhemmin nimitystä Ura. Ura on ulosottolaitoksen rakenneuudistus, jonka tavoitteena on kehittää organisaatiota, lainsäädäntöä, tietotekniikkaa, ulosottomenettelyä ja tarvittavaa henkilöstörakennetta tuottavuuden ja taloudellisuuden parantamiseksi oikeusturvaa vaarantamatta. Rakenneuudistushanketta valmistellaan yhden viraston mallin pohjalta. Nykyiset 22 ulosottovirastoa ja Valtakunnanvoudinvirasto lakkaavat ja tilalle perustetaan yksi koko valtakunnan kattava ulosottolaitos. Osa ulosoton tehtävistä keskitetään valtakunnallisesti, osa tehtävistä säilyy samoilla alueilla. Ulosoton sähköistä asiointia tullaan tulevaisuudessa kehittämään voimakkaasti. Myös ulosoton täytäntöönpanotehtäviä organisoidaan uudelleen. (Valtakunnanvoudinvirasto 2019.)

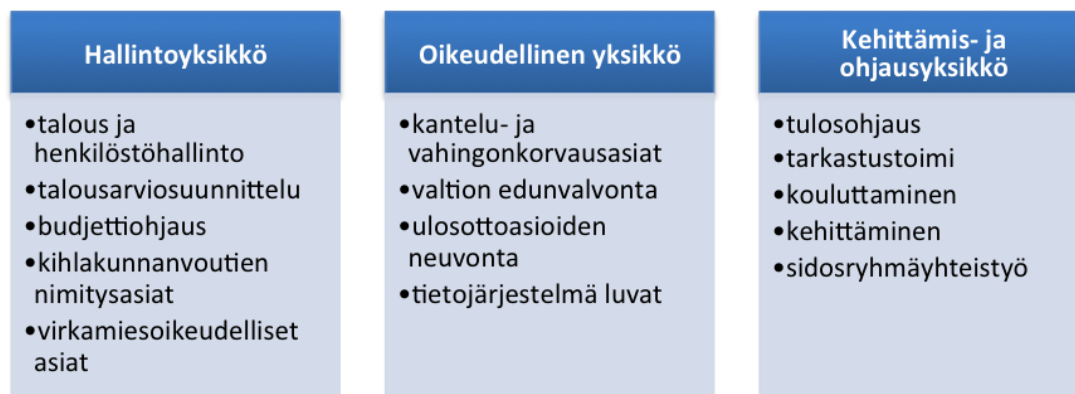
Rakenneuudistuksen myötä tämän opinnäytetyön aiheeksi on valikoitunut työhyvinvoinnin kehittämistutkimus organisaatiomuutoksen murrosvaiheessa. Työhyvinvointiin on alettu kiinnittämään valtiolla suuremmaltakin osin huomiota työelämän jatkuvassa muutoksessa. Valtion työtyytyväisyyttä on tutkittu samalla

henkilöstötutkimuksella jo vuodesta 2004. Tässä opinnäytetyössä kerrotaan lisää tuosta tutkimuksesta. Lisäksi tässä opinnäytetyössä perehdytään ulosottolaitoksen nykyisiin työtyytyväisyyslukuihin vuoden 2019 henkilöstötutkimuksen tulosten avulla, sekä toteutetaan sähköinen työtyytyväisyyskysely kohdeviraston alueen henkilöstölle.

## 2 KOHDEORGANISAATIO

### 2.1 Valtakunnanvoudinvirasto

Valtakunnanvoudinvirastossa on hallintoyksikkö, oikeudellinen yksikkö sekä kehittämis- ja ohjausyksikkö. Virastoa johtaa valtakunnanvouti. Yksiköiden päälliköinä toimivat johtavat hallintovoudit. (Valtakunnanvoudinvirasto 2019.)



Kuvio 1. Valtakunnanvoudinviraston yksiköt.

Ulosottolaitoksen hallintoyksikössä käsitellään asiat, jotka koskevat Valtakunnanvoudinviraston talous- ja henkilöstöhallintoa, henkilöstösuunnittelua, täyttölupa-asioita sekä nimityksiä. (Kuvio 1). Lisäksi hallintoyksikössä käsitellään palkkauskysymyksiä, virkavapausasioita sekä virkamiesoikeudellisia asioita. (Valtakunnanvoudinvirasto 2019.)

## 2.2 Ulosoton organisaatio

Ulosottolaitoksen organisaatio jakautuu ulosottoviranomaisiin ja ulosoton hallintoviranomaisiin (Kuvio 2). Ulosottotehtäviä hoitavat johtavat kihlakunnanvoudit, kihlakunnanvoudit ja Ahvenanmaalla maakunnanvoudi. Heidän lisäksi toimii kihlakunnanulosottomiehet ja Ahvenanmaalla maakunnan ulosottomiehet. Lisäksi ulosottovirastossa työskentelee toimistohenkilökuntaa. Ulosottohenkilöstön kokonaismäärä on noin 1 200 henkilöä. Suomessa on useita ulosottovirastoja ja niiden toimialueena on yleensä yksi tai useampi kunta. Ulosottovirastoja on tällä hetkellä yhteensä 22. (Oikeusministeriö 2019.)



Kuvio 2. Ulosottolaitoksen nykyinen organisaatio.





Kuvio 3. Tulevan uuden ulosottolaitoksen organisaatio.

Uuden ulosottolaitoksen johtoryhmään kuuluvat valtakunnanvoudin lisäksi apulaisvaltakunnanvouti, keskushallinnon, laajan täytäntöönpanon, perustäytäntöönpanon, erityistäytäntöönpanon ja yhteisten palveluiden yksiköiden päälliköt, viestintäasiantuntija, henkilöstöpäällikkö sekä talouspäällikkö (Kuvio 3). Uuden ulosottolaitoksen organisaatiomuutos tulee näkymään erityisesti siinä, että perustetaan erilliset perustäytäntöönpano, laaja täytäntöönpano sekä erityistäytäntöönpano. Perustäytäntöönpano ja laaja täytäntöönpano ovat valtakunnallisia toimintayksiköitä, jonka henkilöstö on sijoitettu viidelle alueelliselle toimintayksikölle. Erityistäytäntöönpano on valtakunnallinen toimintayksikkö, jonka henkilöstö on sijoitettu kuudelle paikkakunnalle. (Valtakunnanvoudinvirasto 2019.)

Ulosottolaitoksen palveluksessa työskenteli 31.12.2018 1147 virkamiestä, kun vastaava luku edellisenä vuonna oli 1174 eli henkilömäärä laski 27 henkilöllä. Henkilötyövuosimäärä vuonna 2018 oli 1106 ja vuonna 2017 1127, eli määrä väheni 21 henkilötyövuodella. (Ulosottolaitoksen kirjanpitoyksikön tilinpäätös 2018.)

Rakennemuutoksen edellyttämiin henkilöstörakenteen muutoksiin on valmistauduttu siten, että avautuneita virkoja on jätetty täyttämättä vakituisesti. Virkoihin nimitykset on tehty lähes poikkeuksetta määräajaksi. Alkuvuonna 2019 nimitykset tehtiin pääsääntöisesti vuoden 2019 loppuun asti ja nyt, kun rakennemuutoksen toimeenpanon

siirtyminen liki vuodella ilmeni, vuoden 2020 marraskuun loppuun asti. Määräaikaisten viranhaltijoiden määrä on kasvanut edellisen kertomusvuoden 395 henkilöstä 450 henkilöön. (Ulosottolaitoksen kirjanpitoyksikön tilinpäätös 2018.) Tämän hetkinen tilanne on se, että kaikkien määräaikaisten palvelussuhteiden päättymispäiväksi on asetettu 30.11.2020, johon mennessä pitää olla uuden organisaation edellyttämät organisaatorakenteet sekä palvelussuhteet täysin kunnossa.

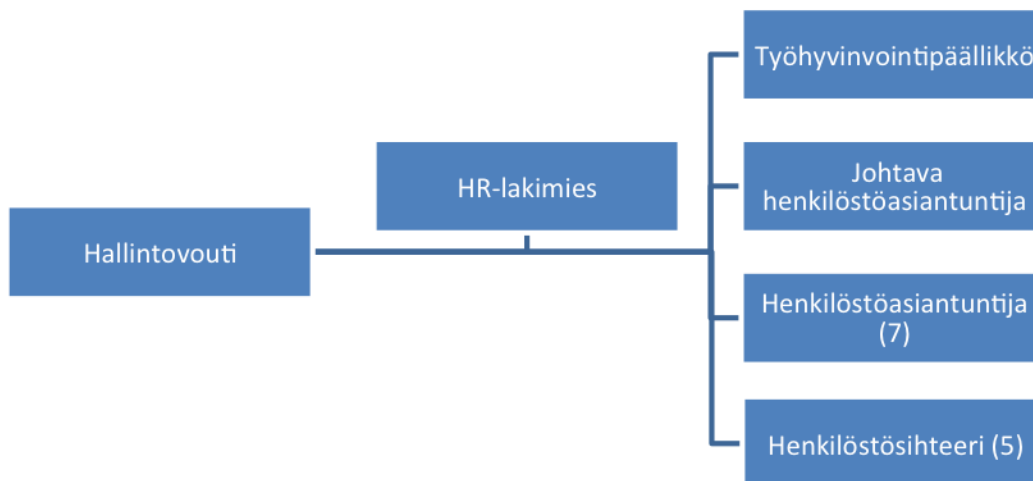
### 2.3 Ulosotto rakenneuudistuksessa

Ulosottotoimen rakenneuudistuksen arvioitiin toteutuvan vuoden 2019 alusta. Sitä koskevan hallituksen esityksen antamisen viivästyessä keväällä 2018, hanketta jouduttiin lykkäämään vuodella. Ura-hankkeen uuden organisaatiomuutoksen alkupäivämääräksi on vahvistunut 1.12.2020. Lähitulevaisuuden keskeinen kysymys on, miten ulosotto toimi onnistuu toteuttamaan rakenneuudistuksen, jolla toimintaa tehostetaan oikeusturvaa vaarantamatta ja mahdollistetaan toiminnalle asetetut säästövelvoitteet. Tarkastelemalla täytäntöönpanomenettelyä siten, että asioiden käsittelyketjut määräytyvät asioiden laadun mukaan, pyritään toiminnan laadun ja tehokkuuden parantamiseen ja säästöihin. Hanke asettaa suuria vaatimuksia myös henkilöstön kouluttamiselle. Tärkeässä asemassa laajaa uudistusta toteutettaessa on henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen. Suuren hankkeen keskeisiä kysymyksiä ovat henkilökunnan motivaation ja työhyvinvoinnin varmistaminen ja edistäminen hyvällä henkilöstöpolitiikalla. Ulosoton tuloksellisuus on ollut muutamien viime vuosien ajan tasaisen hyvällä tasolla. Tuloksellisuuden osalta henkilökunnan nopea vähentyminen ja sopeutustoimena suunniteltu rakenneuudistus saattavat heikentää tulosta ohimenevästi, mutta kaiken kaikkiaan uudistuksen uskotaan parantavan ulosottolaitoksen tuloksellisuutta sekä tuottavuutta ja taloudellisuutta. (Ulosottolaitoksen kirjanpitoyksikön tilinpäätös 2018.)

Organisaatiomuutoksia tehdään monenlaisia ja eri aikatauluilla. Ne voivat olla pieniä tai isoja ja voivat kohdistua organisaation eri asioihin, kuten esimerkiksi organisaation rakenteisiin, uusien palveluiden kehittämiseen tai asiakaspalvelun uudistamiseen. Organisaatiomuutoksen on jo ilmiönä vaikeasti määriteltävä ja siksi asian kuvaaminenkin on vaativa tehtävä. (Juuti&Virtanen 2009,16.)

## 2.4 Uusi henkilöstöpalvelut

Uuden organisaation suunniteltu henkilöstöpalvelut (Kuvio 4) tulisi suunnitelmien mukaan nykyisen henkilöstötiimin tilalle ja sitä johtaisi hallintovouti, hänen alaisinaan olisivat henkilöstösuunnittelija, johtava henkilöstöasiantuntija, HR-lakimies, seitsemän henkilöstöasiantuntijaa, viisi henkilöstösihteeriä ja työhyvinvointipäällikkö.



Kuvio 4. Uuden henkilöstöpalveluiden organisaatiohierarkia.

Tässä opinnäytetyössä painotus on henkilöstöpalveluissa, koska aiheena on työhyvinvointi. Työhyvinvointi on huomioitu uudessa organisaatiossa henkilöstöpalveluissa perustamalla kokonaan uusi virka, työhyvinvointipäällikkö. (Valtakunnanvoudinvirasto 2019.) Työhyvinvointiosaaminen on yksi tärkeimmistä johtamisen ja erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen pätevyyksistä. Siihen sisältyvät henkilöstöjohtamisen arvomaailma, luotto omaan johtamiseen ja alaisiinsa, vahva tunneäly ja oivallus siitä, että johto tarvitsee toiminnan ohjausta ja apua hyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvointiosaamisen ydin on siinä, että johto omaa aidon kiinnostuksen työhyvinvoinnin edistämiseen. (Suonsivu 2014, 167.)

## 3 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

### 3.1 Työhyvinvoinnin kehittämistutkimus

Työhyvinvointi on nyt todella ajankohtainen ulosottolaitoksessa, koska meneillään oleva Ura-hanke luo epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Toimipaikkojen vähennystarpeesta on puhuttu jo pitkän aikaa, ja määräaikaisten virkamiesten lukumäärä on suuri.

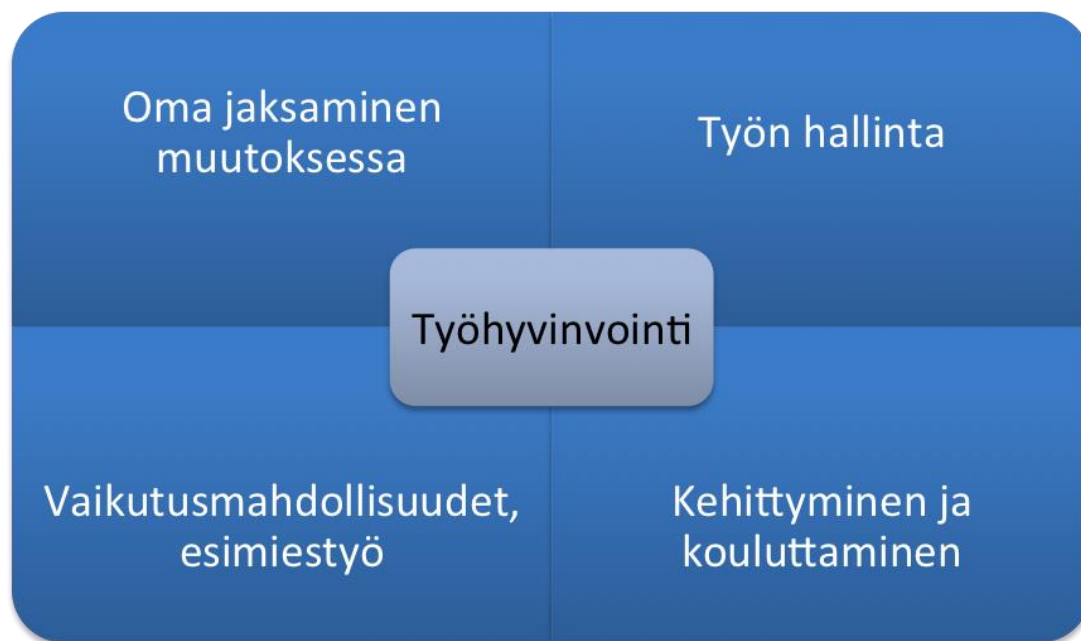
Työhyvinvoinnista löytyy melko helposti kirjallisuutta. Aiheena työhyvinvointi on laaja. Opinnäytetyö pitää rajata tarkemmaksi, kuin pelkkä ulosottolaitoksen työhyvinvointi. Tässä opinnäytetyössä keskitytään johtamisen tukemiseen työhyvinvointia kehitettäessä.

Työkyvyttömyyseläkkeiden suuri määrä valtion eläkemenoista on ollut yksi niistä syistä, joka on korostanut työhyvinvointiasioiden merkitystä. Työkyvyttömyyden suurimpana myöntämisperusteena ovat mielenterveyden häiriöt. Toiseksi suurimpana ovat olleet tuki- ja liikuntaelinten sairaudet. Työelämän jatkuvien muutosten seurauksena työhyvinvoinnin kehittäminen on tullut entistä vaikeammaksi. Kehittämisen kohteiksi on ollut perusteltua ottaa koko työyhteisö ja työolot kokonaisuudessaan. Työhyvinvoinnin aineksia sisältyy esimerkiksi koulutukseen, liikuntaan sekä terveyden ylläpitoon. Valtion tehtävien hoidon tuloksellisuuden ja oikeellisuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö on työkykyistä ja voi hyvin. Opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvointia organisaatiomuutoksen murrosvaiheessa. Työhyvinvointia käsitellään työntekijän ja työnantajan näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttaa suurelta osin epävarmuus oman työn jatkumisesta.

Ulosottolaitoksessa on tutkittu jo usean vuoden ajan työtyytyväisyyttä. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvin suunnitellut investoinnit työhyvinvointiin voivat maksaa itsensä moninkertaisina takaisin. Tämä olisi hyvä pitää mielessä, jos ajatellaan säästöjä ja sitä, miten kustannuksia voisi pienentää. Työhyvinvointiin pitää puuttua ajoissa, asioita pitää osata ennakoita. Siihen tarvitaan hyvää johtajaosaamista ja lisäkoulutusta.

Työhyvinvointiin liittyvät muun muassa hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen toiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky- ja työterveys sekä työturvallisuus. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota. Kaikkia näitä osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. (Kauhanen 2009, 200.)

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys virastojen tulostuloksiin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin tekijät.

Työhyvinvoinnin tärkeimpinä tekijöinä ovat (Kuvio 5) jaksaminen muutoksessa, työn hallinta, vaikutusmahdollisuudet, esimiestyö ja kouluttaminen.

### 3.2 Työtyytyväisyys ulosottovirastoissa

Vuoden 2018 VM-Baro henkilöstötutkimuksen mukaan työtyytyväisyysindeksi oli pysynyt edellisen vuoden 2017 tasolla arvossa 3,49. Tulosten perusteella on määritelty ulosottolaitostasolla kehittämiskohde ja aloitettu suunnittelu tarvittavien toimenpiteiden käynnistämiseksi. (Ulosottolaitoksen kirjanpitoyksikön tilinpäätös 2018.)

Ulosottovirastojen esimiehille on tarjottu mahdollisuutta osallistua työnohjaukseen, jossa teemana ovat olleet esimiestyön erilaiset haasteet muutosprosessissa. Työnohjauksella pyritään esimiesten ja heidän kautta työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseen muutostilanteessa. Työnohjaukseen on osallistunut 33 esimiestehtävissä toimivaa virkamiestä viidessä ryhmässä eri paikkakunnilla. Ulosoton henkilöstölle on järjestetty työhyvinvointivalmennusta vuosina 2016-2018. Tarkoituksena on ollut antaa keinoja oman ja työyhteisön hyvinvoinnin säilyttämiseen muutoksessa. Tilaisuuksia on ollut yhteensä 30 ja niihin osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Henkilöstölle järjestettiin myös muuta koulutusta muun muassa tietojärjestelmien kehittämiseen ja toimintoihin liittyen. (Ulosottolaitoksen kirjanpitoyksikön tilinpäätös 2018.)

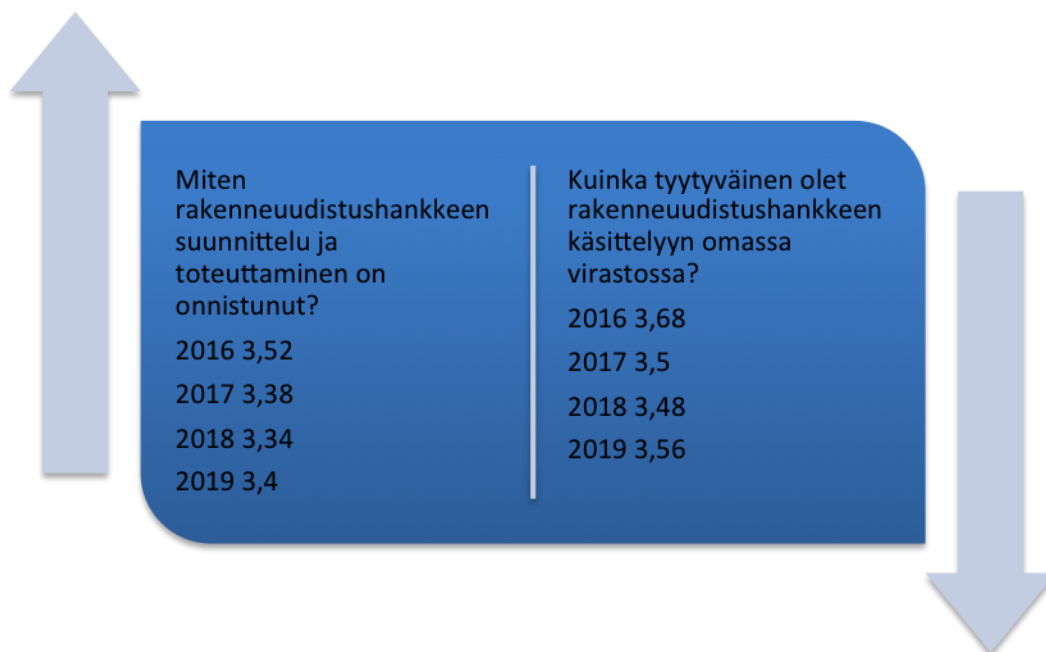
### 3.3 VM-Baro henkilöstötutkimus

Henkilöstön työtyytyväisyyttä on mitattu valtiolla vuodesta 2004 lähtien VM-Baro henkilöstötutkimuksella. Organisaatiot, joilla VM-Baro on käytössä, saavat järjestelmästä omien tietojensa lisäksi vertailutiedot erilaisilla luokituksilla koko valtiolta, hallinnonaloilta ja eri virastotyypeistä. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon www-sivut 2019.)

VM-Baro on valtion henkilöstötutkimus, jossa valtion organisaatiot voivat mitata ja seurata henkilöstönsä työtyytyväisyyttä, lähiesimiesten johtamistyön onnistumista ja valtion palkkausjärjestelmän toimivuutta käytännössä. Jokainen valtion organisaatio toteuttaa tutkimuksensa itsenäisesti. Vastaukset kerätään anonyymisti lomakekyselyllä, eikä yksittäisen kyselyyn vastanneen mielipide tule esiin. VM-Baro henkilöstötutkimus on kehitetty johtamisen, työhyvinvoinnin ja palkitsemisen kehittämiseksi avuksi oleva työkalu. Tutkimuksen kattavuus on nykyisin noin 70 prosenttia koko valtion henkilöstöstä. Vastausprosentti on ollut vuonna 2018 noin 71%.

Henkilöstötutkimusta kehitetään jatkuvasti ja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet on hallinnoinut kyselyä vuoden 2018 lopusta lähtien. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon www-sivut 2019.) Vuoden 2019 lopulla julkaistiin Ulosottolaitoksen uusimman VM-Baro henkilöstötutkimuksen tulokset.

Vuoden 2019 VM-Baro henkilöstötutkimuksen tuloksia vertaamalla vuodesta 2016 vuoteen 2019, voidaan huomata, että johtamisen kehitys on tullut hieman ylös vuodesta 2016 vuoteen 2019. Vuodesta 2018 tuloksellisen työn tekeminen on noussut reilusti ja samoin on tehnyt työssä onnistumista tukevan palautteen anto. Eniten nousua viime vuoden aikana johtamisessa on ollut ylimmän johdon toimimisessa esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä. Hieman laskua on ollut viime vuoden aikana johdon onnistumisessa työyhteisön työn organisoinnissa sekä mahdollisuudessa kokea ja tehdä asioita uudella tavalla. (VM-Baro henkilöstötutkimus ulosottolaitoksessa 2019.)



Kuvio 6. Rakenneuudistusta koskevia VM-Baro henkilöstötutkimuksen keskiarvoja. (VM-Baro henkilöstötutkimus ulosottolaitoksessa 2019.)

Työn sisältöön ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvissä kysymyksissä on huomattavissa hieman laskua, sekä oma onnistuminen ja vaikuttaminen työelämässä. Tämä on ihan ymmärrettävä havainto (Kuvio 6), koska edessä on organisaatiomuutos. Sen sijaan oppimiseen ja onnistumiseen liittyvissä asioissa on ollut huomattavissa pienen muutaman vuoden takaisen notkahduksen jälkeen taas nousua. Esimerkiksi kehityskeskustelut

työn tekemisen ja osaamisen kehittämisen tukena on pysynyt hyvällä tasolla ja nousi viime vuoden aikana. Työnantajakuva- ja arvot ovat olleet suhteellisen hyvällä tasolla ja työpaikan suositteluhalukkuus nousi viime vuoden aikana. Vuorovaikutus- ja viestintä on ollut noususuhteista koko vertailuvuosien ajan. VM-Baron mukaan työtyytyväisyysindeksi on vuonna 2017 laskenut hieman, ja vuonna 2018 noussut ja taas hieman laskenut vuonna 2019. Johtajuusindeksi on noussut kahden viime vuoden aikana. Innovointi ja työyhteisöindeksit ovat sen sijaan olleet hienoisessa laskussa. Keskiarvo koko ulosottolaitoksen työhyvinvoinnista kouluasteikolla 4-10, on ollut mielestäni varsin hyvä (Kuvio 7). (VM-Baro henkilöstötutkimus ulosottolaitoksessa 2019.)



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin keskiarvot vuosina 2016-2019. (VM-Baro henkilöstötutkimus ulosottolaitoksessa 2019.)

### 3.4 Tavoitteet

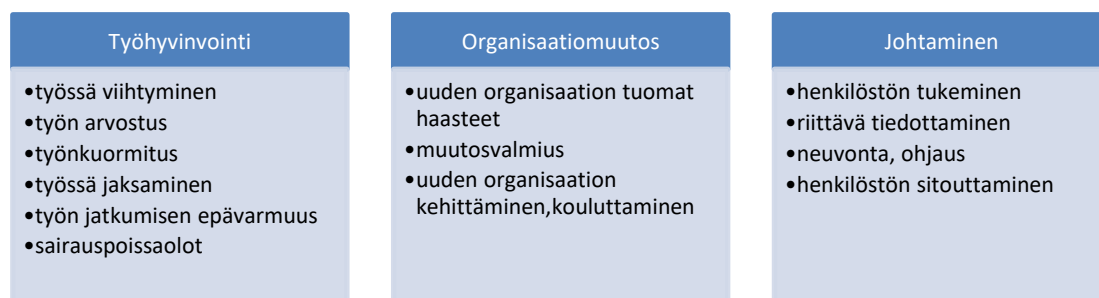
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi uudelle ulosottolaitokselle. Tavoitteena on kehittää työhyvinvointia lisäämällä keskustelua ja edesauttaa näin kyselyn esiin tuomia ongelmatilanteita ratkemaan.



Työhyvinvoinnin keskeisinä teemoina tarkastellaan tässä työssä:

- oma jaksaminen muutoksessa
- työn hallinta
- vaikutusmahdollisuudet
- esimiestyö
- kehittyminen ja kouluttaminen

### 3.5 Opinnäytetyön viitekehys



Kuvio 8. Opinnäytetyön viitekehys.

Työntekijöiden kuunteleminen ja tukeminen on erittäin tärkeää työhyvinvoinnissa, koska työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat vähäinen sosiaalinen tuki ja mahdollinen kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. Sairauspoissaolot ja työn jatkumisen epävarmuus johtuvat taas vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista omassa työssään (Kuvio 8). Organisaatiomuutoksen tuomat haasteet liittyvät muutosjohtamiseen. Työhyvinvoinnin yksi positiivinen tekijä on riittävä ammatillinen koulutus ja opiskelun tukeminen. Sairauspoissaolojen varhaisen puuttumisen mallia ulosottolaitoksen tulevassa uudessa organisaatiossa ollaan kehittämässä henkilöstöpalveluiden ja työhyvinvointipäällikön kanssa.

Työhyvinvointiin liittyvät asiat nimitetään usein henkilöstöhallinnon vastuualueelle, Näissä tehtävissä henkilöstöhallinnon asiantuntijan aika kuluu usein hallinnollisiin asioihin. Käytännön yhteistyöhön eläkeyhtiöiden, vakuutusyhtiöiden, työterveyshuollon palvelutoimittajien ja kelan kanssa. Henkilöstöhallinto saattaa tehdä työtyytyväisyyskyselyt kerran vuodessa. Hallinnollisten tehtävien kuormittama henkilöstöhallinto tulee kuvioihin vasta, kun ongelmia ilmenee. Käytännössä on huomattu, että lähestyminen henkilöstöhallintoon on jopa helpompaa kuin omaan esimieheen ja asiat saattavat olla jo melkoisen tulehtuneita siinä vaiheessa. Olisi paljon tuottavampaa, jos henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla olisi työhyvinvointiasioissa aikaa hallinnollisen työn ja ongelmanratkaisun sijaan ennakointiin ja ennaltaehkäisyyn. Miksi henkilöstöhallinnon resursseja käytetään vasta ongelmien ilmettyä? (Kehusmaa 2011, 36.)

Työhyvinvointi muodostuu monen eri tekijän summana. Siihen liittyvät esimiehien johtamistyyli, työympäristö, organisaatiokulttuuri, työn kuormitus ja työpaikan ilma-  
piiri. Epävarmuus työn jatkumisesta, toimeentulosta, etenemismahdollisuuksista sekä työn ja perheen yhdistäminen ovat asioita mitkä tuovat stressiä. Muutostilanteessa ehdottoman tärkeää on avoimuus. Jos omassa työssä koetaan olevan vähän vaikutusmahdollisuuksia, se lisää sairauslomia. (Virolainen 2012, 34.) Työtehtävissä missä tunteet aktivoituvat paljon ja ollaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, stressioireita on enemmän. Pitkään jatkuessa työstressi voi johtaa työuupumiseen, joka on vakava työssä kehittyvä krooninen oireyhtymä. Uupumisen seurauksena työteho vähenee ja ihminen kynnistyy. (Virolainen 2012, 35.)

Millaista on hyvä henkilöstöjohtaminen? Miten saadaan aikaan hyvinvoiva organisaatio? Hyvä henkilöstöjohtaminen perustuu yksilön kunnioittamiseen. Yksilö on ihminen, ei pelkkä resurssi tai kustannus. Pitää muista, että ihminen on kokonaisuus. Hyvän henkilöstöjohtajan tulee tunnistaa se, koska ihmisen kokonaisuus vaikuttaa hänen toimintansa tehokkuuteen. Ihmisen kokonaisuus on hänen ammatillinen, fyysinen, sosiaalinen, psyykinen ja henkinen kunto. (Sydänmaalakka 2004, 239.)

Ihmisten tunnetasolla on merkitystä, sillä se liittää heidät osaksi organisaatiota. Onnistuneet prosessit johtavat sitoutumiseen. Työhön sitoutumiseen vaikuttavat

organisaation ja kulttuurin ja arvojen lisäksi myös keskeisesti johtamistavat, vuorovai-  
kutukset ja työn sisältö. (Juuti 2015, 123.)

Henkilöstön tukeminen kuuntelemalla heitä muutoksessa sisältää säännölliset työn  
kuormittavuuden arvioinnit, terveysseurannat, sekä kehityskeskustelut. Ammattitai-  
don kehittäminen sekä vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ovat hyviä keinoja uupu-  
muksen torjunnassa. Tärkeää on myös varhaisen puuttumisen malli, jos havaitaan  
merkkejä, jotka voivat johtaa työuupumukseen tai työkyvyn alenemiseen, voidaan esi-  
merkiksi muuttaa työjärjestelyjä ajoissa. Työn määrän vähentäminen ja työterveyden  
palveluiden käyttäminen ennaltaehkäisevästi on silkkää säästöä. Hyvin hoidetussa työ-  
yhteisössä on huomioitu sairauslomien seuraaminen, kuntoutus ja esimerkiksi osa-ai-  
kainen työ tarvittaessa. Johtaminen haastavissa muutoksissa on erityisen tärkeää. Töi-  
den jatkumisen epävarmuuden on havaittu heijastuvan työntekijän psyykkisinä ja fyy-  
sisinä oireina sekä heikentyneenä sitoutumisena työtehtäviin. Epävarmuus työn jatku-  
misesta ulottuu koko organisaatioon ja heikentää sen ilmapiiriä merkittävästi. Kun työ-  
paikalla tiedotetaan työn jatkumiseen liittyvistä asioista avoimesti, kyetään näin vä-  
hentämään epätietoisuutta ja epävarmuuden tunnetta. (Virolainen 2012, 39.)

## 4 TYÖHYVINVOINTI

### 4.1 Mitä työhyvinvointi on?

Nykyisen työhyvinvoinnin käsitteen mukaan työhyvinvointi on yksilön kokemus  
omasta voinnistaan ja jaksamisestaan. Hyvinvointi on tyytyväisyyttä omaan elämään  
ja tasapainoa arjen vaatimuksille erilaisissa elämäntilanteissa. Hyvinvoinnin perustana  
on oma terveys, sosiaalinen turvallisuus ja luotto tulevaisuuteen, taloudellinen vakaus  
ja riittävä toimintakyky päättää omasta elämästään. Hyvinvointiin luetaan kuuluvaksi  
myös työn ja vapaa-ajan harmoninen tasapaino. Työn sujuminen, johon liittyy onnis-  
tumisen tunnetta sekä oppimiskokemuksia edistää hyvinvointi työssä kuin vapaa-ajal-  
lakin. Itsestä huolta pitäminen, harrastusmahdollisuudet ja hyvät läheiset ihmissuhteet

edistävät työn aiheuttamaa rasitusta ja auttaa palautumaan kokonaisvaltaisesti. (Suonsivu 2014, 42.)

Hyvinvoivalle työyhteisölle on ominaista terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, vaikutusmahdollisuudet, itsensä kehittämisen mahdollisuudet, arvostuksen ja kunnioituksen saaminen sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Hyvinvoivalle työyhteisölle on ominaista avoin ilmapiiri, palautteen ja tuen saaminen esimieheltä ja muilta työtovereilta sekä myös mahdollisuus oman palautteen antamiseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä suvaitaan erilaisuus, jaetaan vastuuta, sitoudutaan yhdessä määriteltyyn strategiaan ja tavoitteisiin. Työllä on vaikutusta oman työn tekemiseen, tavoitteiden asettamiseen ja tuloksien syntymiseen. Työtehtävä on oikein mitoitettu suhteessa osaamiseen, aikaan ja henkilöstön määrään ja siinä on eteenpäin kehittymisen ja uralla eteenpäin pääsemisen mahdollisuuksia. (Vesterinen 2006, 41.)

Joillekin sana työhyvinvointi tuo edelleen mieleen ihmisen fyysisen hyvinvoinnin, taukojummat sekä ergonomian. Fyysinen hyvinvointi on kuitenkin vain pieni osanen kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista. Maailman terveysjärjestö WHO:n mukaan terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Terveys ei siis tarkoita vain fyysisten sairauksien puuttumista, vaan kysymys on kokonaisvaltaisemmasta asiasta. Työhyvinvoinnissa on samankaltaisia piirteitä WHO:n määritelmän kanssa. Työhyvinvointi ei ole vain työpahoinvoinnin osa-alueiden kuten työpaikkakiusaamisen puuttumista. Työhyvinvointi on kokonaisvaltaista ja se tarkoittaa, että työnteko on mielekästä, turvallista ja työtä tehdään terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä. (Virolainen 2012, 11.)

#### 4.2 Työssä jaksaminen muutostilanteessa

Muutoksen onnistunut läpikäyminen edellyttää henkilöstöltä psyykkistä työtä, jonka avulla työstää mielenrauhaa ja hyvänolon tunnetta koettelevia tapahtumia. Koska merkittävä muutos järkyttää ihmisen totuttua suhdetta työhön, työpaikkaan ja elämään yleisesti, se vaatii mielessä tapahtuvan sisäisen uudelleenjärjestelyn. Hallinnan tunne ja tasapaino palautuvat ajan kanssa ja se vie voimia henkisesti. Keskeisiä kysymyksiä ja tunteita herättävä aihe muutoksessa on sen merkityksen pohtiminen ja

ymmärtäminen. Henkilön on erittäin vaikeaa, joskus jopa mahdotonta innostua, saati sitoutua asioihin, joiden merkitystä tai hyötyä ei ymmärrä täysin. Tämä onkin työpaikkojen muutosten kriittinen kohta. Jos henkilöstölle ei riittävän perusteellisesti kerrota muutoksen tarkoitusta, muutoksen aiheuttama työstäminen vaikeutuu huomattavasti. Kun henkilöstö joutuu elämään epätietoisuudessa, kasvavat rauhattomuus ja pelot työyhteisössä. Tästä syntyy huhuja, jotka ilmentävät ihmisten epätoivoista yritystä luoda edes joku käsitys siitä, mitä työpaikalla on tapahtumassa ja miksi. Koska huhut perustuvat mielikuviin sekä pelkoihin, eivätkä faktoihin, ne lisäävät entisestään huolestuneisuutta. Muutosten psyykkisen käsittelyyn tärkein käyttöaine on tieto. Tosiasioiden avulla ihminen pystyy parhaiten jäsentämään tapahtumia, varautumaan tulevaan ja tekemään suuntaa antavia suunnitelmia. Siksi muutosten onnistumisen kannalta työpaikalla on ratkaisevan tärkeässä asemassa tiedottaminen, jonka eteen voidaan tuskin koskaan tehdä liikaa työtä. Jokaisella työntekijällä on myös vastuu ja velvollisuus olla aktiivinen ja hakea tietoa organisaatiolta. Muutoksessa mennään johonkin sellaiseen, josta ei ole aikaisempaa kokemusta. Muutokset heikentävät hallinnan tunnetta enemmän tai vähemmän ja aiheuttavat huolestumista. (Järvinen 2008.)

Henkilöstön tehokkuutta ei voi selittää pelkästään yksilökohtaisilla, työorganisaatiosta ja työolosuhteista riippumattomilla syillä. Työolosuhteet vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden tehokkuuteen. Johtaminen on itsessään yksi työolosuhdetekijä, mutta johtaminen on keskeisin tekijä vaikutettaessa kaikkiin muihin työsuuhdetekijöihin. Tässä onkin yksi syy siihen, miksi työhyvinvointi tarvitaan ehdottomasti johtamisen yhdeksi näkökulmaksi. (Tarkkonen 2012, 9.)

#### 4.3 Työn hallinta

Työn arjessa on todettu, että pahoinvointi ja hyvinvointi vuorottelevat ja voivat esiintyä yhtäaikaistekin. Muutostilanteita tutkittaessa on huomattu, että monet työhyvinvointi- ilmiöt tulevat ajallisesti esiin juuri tapahtuvissa murrosvaiheissa. Työpahoinvointia (väsymistä, uupumista, kiirettä ja kuormittumista) sekä työhyvinvointia (innostumista, uudelleen motivoitumista ja työniloa) voidaan tarkastella ilmiönä, jotka liittyvät työn muuttumisen eri vaiheisiin. (Suonsivu 2014, 170.) Työn vaatimusten ja työn hallinnan tulisi olla sovussa yksilön työhyvinvoinnin takaamiseksi. Mikäli työn

vaatimukset ovat vähäiset ja työn hallinta suuri, työ on kuormittamatonta. Seurauksena onkin työntekijän pitkästyminen, vaikka työn hallinnan koetaankin tuovan työhön viihtyisyyttä. Jos työn hallinta- ja kuormitus ovat vähäiset, kokee työntekijä työn passivoivana. Työn viihtyvyyttä vähentää vähäinen hallinnan tunne, ja työ ei näin ollen tarjoa tarpeeksi haasteita. Siitä seuraa välinpitämättömyyttä ja kyynistymistä. Paras tilanne on silloin, kun työntekijä kokee sekä työn, että työn hallinnan olevan sopivalla tasolla. Sopivan haasteellinen työ mahdollistaa sen, että työntekijä oppii uutta, on motivoitunut ja tekee työtä tavoitteiden eteen. (Virolainen 2012, 83.)

Turvallisuuden tunne mainitaan yhtenä ihmisen perustarpeista. Turvattomuus ja epävarmuus töiden jatkumisesta kuormittavat työntekijää paljon ja ovat työhyvinvoinnin kannalta selkeitä uhkatekijöitä. Töiden jatkumisen epävarmuuden on todettu heijastavan työntekijän psyykkisinä ja fyysisinä oireina sekä heikentyneenä sitoutumisena. Epävarmuus työn jatkumisesta ulottuu koko organisaatioon ja heikentää ilmapiiriä huomattavasti. Tieto töiden jatkumisesta lisää työntekijän turvallisuuden tunnetta. (Virolainen 2012, 38-39.)

#### 4.4 Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä

Hyvinvoiva työyhteisö aikaansaa hyvän kierteen, mikä lähtee liikkeelle siitä, että luodaan toimivat mahdollisuudet tehdä työtehtävät parhaalla tavalla. Kun henkilöstö saa osakseen hyvät puitteet työskentelylle, se tuottaa iloa työssä, mikä taas johtaa hyviin asiakaskokemuksiin. (Juuti 2015, 136.)

Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä on usko itseensä ja omiin vahvuuksiin. Jokaisella meistä on vahvuuksia, niitä on paljon enemmän kuin usein tiedostammekaan. Kun työntekijä uskoo itseensä ja käyttää omia vahvuuksiaan työssään hän hallitsee tehtävänsä paremmin. Työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä oikeus osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon lisäävät työhyvinvointia työyhteisössä. Hyvinvoivassa työyhteisössä työhyvinvointi lisääntyy myös työntekijän mahdollisuudella hallita omaa työaikaansa. Toinen hyvinvoivan työyhteisön toimenpide on antaa työntekijöille välineitä ja tukea ristiriitatilanteiden hallinnassa. (Suonsivu 2014, 45.)

Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat:

- avoimuus ja luottamus puolin ja toisin
- innostuneisuus ja positiivisen palautteen antaminen
- työntekijät pitävät yhtä
- kannustus ja palkitseminen
- työn määrän kohtuullisuus
- uskallus puuttua epäkohtiin
- toimintakyvyn säilyminen muutostilanteessa

(Työterveyslaitoksen www-sivut 2019.)

#### 4.5 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja vaikutusmahdollisuudet

Työntekijöiden osaamisen päivittäminen tulee jatkuvasti tärkeämmäksi, koska tehtävät muuttuvat nopeasti. Sähköisiä työkaluja tulee jatkuvasti lisää ja niiden hallinta on tärkeää. Työntekijän tavoitteiden ja tehtävien määrittely ei koske tämän päivän työelämässä enää vain henkilön varsinaista työsuoritusta. Työkäyttäytymiseen liittyy se, millaista oma-aloitteisuutta, palveluasennetta, yhteistyökykyä, joustavuutta, tiedon jakamista tai yhteistyötä työntekijältä odotetaan. Työyhteisössä ei enää riitä se, että henkilöstö hoitaa vain omat tehtävänsä. Jokaisen työtehtävät ja vastuut koskettavat laajasti koko työyhteisön toimivuutta, kehittymistä ja menestymistä. Jos työntekijä tuntee, että työn imu alkaa kadota, on hyvä pohtia mistä saisi uutta puhtia työhön. Työntekijän kannattaisi miettiä omaa haluaan kehittyä, tai päivittää omaa koulutustasoaan päästäkseen eteenpäin urallaan ja esimerkiksi uusiin tehtäviin. (Järvinen 2008.)

Muutostilanteen johtaminen on jatkuvassa vuorovaikutuksessa olemista henkilöstön kanssa. Viestintä ja vuorovaikutus ovat ratkaisevassa elementissä muutoksen onnistumisessa. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijöillä on selkeästi enemmän keinoja vaikuttaa sekä johtamisen laatuun, kuin omien työtehtävien tekemiseen. Asenne työpaikkaa kohtaan vaikuttaa paljon työhyvinvointiin. Positiivinen asenne työtä kohtaan lisää työssä viihtymistä. Työyhteisö, sen jäsenet, johtamistapa ja itse työ vaikuttavat yksilön asenteeseen. (Virolainen 2012,193.) Vaikutusmahdollisuudet omassa työssä

voivat liittyä esimerkiksi tavoitteisiin, tuloksiin, työaikoihin, osaamiseen, vastuukysymyksiin sekä oikean työn mitoitukseen. Erityisen tärkeää hyvät vaikutusmahdollisuudet ovat kuormittavissa tehtävissä toimiville työntekijöille. Oman työn hallinta on keskeinen työkykyyn vaikuttava tekijä. Kun työelämä ja työyhteisöt ovat jatkuvassa muutostilassa, vaikutusmahdollisuuksien tärkeys vain korostuu entisestään. (Härmä 2017.)

#### 4.6 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolot ovat lisääntyneet vuodesta 1997 lähtien, eteenkin naisilla. Suurimpia työhön liittyviä pitkien sairauspoissaolojen syitä ovat heikko terveydentila, krooniset sairaudet, psyykkiset stressioireet, työtyytymättömyys, epäoikeuden mukainen kohdelu työpaikalla sekä epävarma turvattomuus. Myös muilla työn psykosomaattisilla tekijöillä on merkitystä, etenkin pitkien sairauslomien kannalta. (Suonsivu 2014, 18.) Huono työhyvinvointi altistaa työuupumukselle, sydänsairauksille, tuki- ja liikuntaelinsairauksille sekä mielenterveysongelmille. Useat työntekijät tekevät liikaa ylitöitä ja jopa työskentelevät vapaa-ajallaan. Tämän huonon työajanhallinnan on todettu koskettavan erityisesti naisia ja tämä koskee sekä työntekijöitä ja esimiehiä. Myös työn ristiriitatilanteet kuormittavat sekä työpaikalla koettu huono työilmapiiri ja konfliktitilanteet. Työntekijä saattaa itse laittaa itselleen liikaa vaatimuksia työtään kohtaan. Mielenterveyden häiriöt ovat yksi keskeinen syy, miksi suomalaiset jäävät sairauslomalle tai työkyvyttömyyseläkkeelle. (Suonsivu 2014, 20.)

Mielenterveyden ongelmat ovat merkittävä kansanterveys- ja kansallistaloudellinen ongelma. Mielenterveyssyistä myönnettiin noin 2250 uutta työkyvyttömyyseläkettä vuonna 2018. Työkyvyttömyyseläkeläisistä kaksi viidestä on eläkkeellä mielenterveyssyistä ja neljännes tuki- ja liikuntaelinsairauksien perusteella. Mielenterveyssyistä jäädään usein eläkkeelle keskimäärin nuorempana, ja myös paluu työelämään on muihin sairausryhmiin verrattuna harvinaisempaa. Tämä nostaa mielenterveyssyistä työkyvyttömyyseläkkeellä olevien kokonaismäärää. (Eläketurvakeskuksen tilasto vuodelta 2018.)

Pitkäkestoisen stressin ja terveyden väliltä on löydetty yhteyksiä. Pitkäkestoinen stressi nostaa noin 20% sydäntaudin vaaroja, lisää riskiä sairastua aikuisiän



diabetekseen, aiheuttaa muistihäiriöitä ja masennusta. Pitkäkestoisen stressin on todettu aiheuttavan myös kroonisia tulehduksia, mitkä voivat edesauttaa syövän kehittymistä. Pitkään jatkunut stressi vaikuttaa nuoriin eri tavalla kuin aikuisiin. Nuoren aivot ovat erityisen herkkiä stressihormonin vaikutuksille. (Manka&Manka, 2016, 34.)

#### 4.7 Merkkejä huonosta työilmapiiristä

Haitallista työperäistä stressiä, uupumusta tai masennusta ilmenee missä tahansa työpaikassa ja se vaikuttaa negatiivisesti keneen tahansa työntekijään yrityksen koosta tai toiminta-alueesta riippumatta. Lähes kaikilla ilmenee stressiä, mutta osa kokee sen vaikutuksen vähäisenä. Kaikkea työntekijällä ilmenevää stressiä, uupumusta tai masennusta ei voida pitää työperäisenä, vaan myös työpaikan ulkopuolelta tuleva oireilu voi ilmetä oireiluna työpaikalla. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida työpaikalla ne merkit, jotka voivat olla osoitus haitallisesta työperäisestä stressistä, uupumuksesta tai masennuksesta. Työnantaja voi seurata lukuja sairauspoissaoloista, työntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta tai henkilöstöristiriidoista. (Suonsivu 2014, 33.)

Tunnuspiirteitä työyhteisön vaikeuksista ovat esimerkiksi:

- Sisäiset ristiriidat työyhteisössä
- Heikko tiedonkulku
- Yhteisten kokousten puuttuminen
- Suosikkijärjestelmä
- Negatiivishenkinen kilpailu
- Huonot esimies- ja alaissuhteet
- Sosiaalisen tuen puuttuminen
- Vähäiset vaikutusmahdollisuudet

(Suonsivu 2003,34.)

Jatkuva kiire ja epävarmuus työn jatkumisesta aiheuttavat stressiä. Stressi on tiettyyn rajaan asti positiivista ja vaikuttaa myönteisesti työssä aikaansaamiseen. Liikaa kuormittuneena stressi aiheuttaa negatiivisia seurauksia kuten unihäiriöitä, masentuneisuutta, kyynisyyttä, sairauslomien lisääntymistä ja pahimmillaan stressi voi aiheuttaa

työuupumusta. Stressillä tarkoitetaan yleisiä oireita kuten ahdistuneisuutta, hermostuneisuutta ja nukkumisvaikeuksia. (Manka&Manka 2016, 34.)

#### 4.8 Miksi työhyvinvointi on tärkeää?

Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvin suunnitellut investoinnit työhyvinvointiin voivat maksaa itsensä moninkertaisina takaisin. Tämän tiedostaminen olisi tärkeää, jos ajatellaan säästöjä ja miten kustannuksia voisi pienentää. Työhyvinvointiin pitää puuttua ajoissa, asioita pitää osata ennakoida. Siihen tarvitaan hyvää johtajaosaamista ja lisäkoulutusta. (Kauhanen 2009, 200.)

Työhyvinvointiin liittyvät muun muassa hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky- ja työterveys sekä työturvallisuus. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota. Kaikkia näitä osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. (Kauhanen 2009, 200.)

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostilanteisiin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Sairauspoissaolot maksavat 3-6 prosenttia bruttokansantuotteesta eli puhutaan miljardeista euroista. Työterveyslaitoksen arvio työhyvinvoinnin laiminlyönnistä oli noin 41 miljardia euroa vuonna 2013. Summa koostui sairauspoissaoloista, ennenaikaisista eläkkeistä, työtapaturmista, terveyden- ja sairaanhoitokuluista sekä siitä, että työntekijät olivat sairaana töissä. (Manka&Manka 2016, 39.)

## 5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN ORGANISAATION MUUTOSTILANTEESSA

### 5.1 Organisaatiomuutos

Muutokset ovat nykyään pysyvä osa organisaatioiden elämää, eikä niiltä voida välttyä, mikäli organisaatiot haluavat pysyä mukana kehityksessä ja selvitä. Työntekijöiden sitouttaminen muutokseen vaatii kokonaisvaltaisuutta. Muutoksen sopeutuvuudesta on tullut avaintekijä kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Siihen sisältyvät avoimuus, aktiivisuus sekä muutos työhön suhtautumisessa. Muutosvastarinnan hyödyntäminen ja siinä piilevien energioiden kääntäminen muutoksen hyväksi positiiviseksi panokseksi on esimiehen tärkeimpiä ja samalla myös yksi haastavimmista tehtävistä. Tämä koskee myös työntekijöitä, jotka periaatteessa hyväksyvät muutoksen, mutta ovat kuitenkin sitä vastaan, koska jotkut työntekijät vastustavat sitä. On huomioitavaa, että koko organisaation sitouttaminen muutoksen taakse on miltei mahdotonta. Tarkoituksenmukaisinta organisaation ja myös työntekijöiden kannalta olisi selvitä muutoksista mahdollisimman lyhyessä ajassa ja mahdollisimman vähäisin kustannuksin. Aina tämä ei ole tietenkään mahdollista. (Vesterinen 2006, 127-129.)

Organisaatiomuutos herättää tunteita. Mikäli muutos muistuttaa henkilöä jo aikaisemmin kokemista asioista, hän luo mielessään noiden kokemusten perusteella sisältöä myös edessä olevaan muutokseen. Muutoksen aiheuttamat tunteet on kyettävä työstämään tavalla tai toisella. Muutoksen sisäistäminen vaatii aikaa, mutta nyky-yhteiskunnassa ihmisillä ei ole aikaa työstää muutoksen aiheuttamia tunteita, ennen kuin organisaatiossa käynnistetään jo toinen esimerkiksi pienimuotoisempi muutosprosessi. (Juuti & Virtanen 2009, 120.)

Johtajuus on laaja valikoima konsteja, joilla johtaja saa organisaation suunnattua oikeisiin tavoitteisiin, muuttamaan arkea ja ottamaan tarvittaessa uuden suunnan. Hyvä johtajuus on sitä, että organisaatiossa kasvatetaan ihmisten omaa aktiivisuutta ja vastuunottoa, mikä mahdollistaa jatkuvan uudistumisen. Jotta onnistuu johtajuudessa, on pyrittävä ansaitsemaan luottamus ja oltava mahdollistamassa inspiroituminen. (Korhonen&Bergman 2019,12.) Toiset sopeutuvat muutokseen eri tavalla kuin toiset. Jotkut menevät myönteisin mielin muutosta kohden, kun taas toiset vastustavat muutosta ja

suhtautuvat siihen kielteisesti. Jos suhtaudumme myönteisesti muutoksiin, voimme säilyttää voimavaramme ja työpaikkamme todennäköisemmin kuin jos suhtaudumme niihin kielteisesti. Jos suhtaudumme muutokseen kielteisesti, saatamme kuormittua, stressaantua ja menettää voimavaramme. (Juuti&Virtanen 2009, 123-124.)

Henkilöstöjohtamiseen panostetaan paljon. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja resurssi. Hyvä henkilöstöjohtaminen on ylimmän johdon listalla korkealla. Henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon kiinnitetään erityistä huomiota. Henkilöstön tyytyväisyyttä seurataan säännöllisillä henkilöstökyselyillä. Ehkä tärkein organisaation ominaisuus on suurin muutosvalmius ja uusiutumiskyky. Muutos on nähtävä luonnollisena tilana. (Sydänmaalakka 2004, 238-239.)

On olemassa työpaikkoja, joissa pelätään muutosta. Muutosta pelätään, koska se tarkoittaa tuntematonta, jotain mistä ei vielä tiedetä mitä on odotettavissa. Organisaatiomuutoksiin on olemassa monenlaisia syitä. Saavuttaessaan tietyn koon organisaatioiden täytyy formalisoida ja systematisoida toimintatapojaan, esimerkiksi sisäisiä toimintatapojaan, yhteistyökumppanuuksien hoitamista ja johtamisjärjestelmäänsä. (Juuti&Virtanen 2009, 16.)

## 5.2 Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaatiossa

Jokaisen organisaation johdolla on vastuuta siitä, että johtamisen haasteisiin vastataan tavalla tai toisella. Johtamisen uusimpia haasteita on se, miten organisaatio houkuttelee sille tulevaisuuden kannalta sopivaa ja oikeanlaista osaamista omaavaa henkilöstöä ja miten organisaatio pystyy pitämään osaavan henkilöstön. Tästä syystä henkilöstön todellisista tarpeista tulee huolehtia ja panostaa kaikilla tavoin työhyvinvointiin, sillä se on yksi keskeisimmistä tekijöistä tässä suhteessa. Työhyvinvoinnin tulisi olla yksi keskeinen osa organisaation henkilöstöstrategian suunnittelua ja toteutusta. Suomessa aikaisemmin tehtyjen tutkimusten mukaan henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin. Hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet tuottavat panostuksiin nähden

keskimäärin kuusinkertaisesti, vaihteluväli on kolmesta kymmeneen. (Kauhanen 2016,17.)

Työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä on vaikea todistaa luotettavasti, työhyvinvoinnilla on monia yrityksen taloudellisuuteen vaikuttavia ominaisuuksia. Työhyvinvointi vähentää yritysten sairauspoissaoloista ja ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuvia kustannuksia ja sillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden motivoitumiseen, työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen. Sitoutumisesta seuraa työn tuottavuuden ja laadun paranemista. Tämä sen sijaan tuo taas organisaatiolle lisäarvoa sekä yritykselle ja asiakkaille, mikä taas pitkällä tähtäimellä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Empiiriset tutkimukset tukevat työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välistä yhteyttä, vaikka kaikkea ei voidakaan eksaktisti laskea. (Kauhanen 2016, 18.)

Johtamisella ja johtamistyyllillä on suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Tutkimusten mukaan keskitason ja alemman tason suoranaisten esimiesten johtamistyyllillä on paljon vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Demokraattinen johtamistyyli, joka antaa sopivasti vapauksia ja vastuuta, on havaittu työhyvinvoinnin kannalta toimivimmaksi johtamistyyliksi. Työntekijäkeskeisen johtamistyylin on havainnoitu myös lisäävän organisaation suorituskykyä. (Virolainen 2012, 106.)

### 5.3 Johtaminen organisaation muutoksessa

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Vain se, mitä työntekijät kuulevat ja millaisia tulkintoja he siitä tekevät merkitsee. Pahinta mitä voidaan tehdä, on olla viestimättä. Kaikkea ei voi tietenkään kertoa, muutoksen johtamiseen liittyy usein salassa pidettäviä asioita, joita esimies ei voi paljastaa. On huojentavampaa kuulla esimiehen suusta viesti, joka sisältää hänen omia kokemuksiaan kuin jäädä uutispimentoon. Johtamisviestintään tulee olla samalla aaltopituudella työntekijöiden kanssa. Sanoman sisältöä pohdittaessa on hyvä muistaa, että mitä suurempi joukko on, sitä helppotajuisempia viestejä tulee kertoa. (Juuti & Virtanen 2009, 151-152.)

Organisaatorakenteet ovat usein syviä ja eri yksiköiden tavoitteet päällekkäisiä tai ristiriitaisia. Organisaation sisällä voi olla monta erilaista tapaa toimia ja kommunikoida. Miten pystytään varmistamaan, että viestiminen tavoittaa koko organisaation sellaisena kuin se on alun alkaen tarkoitettu? Tai miten johdolle päin voidaan kanavoida luotettavasti henkilöstön viestit? Jos johtajan ja työntekijän välillä on esimerkiksi viisi organisaation tasoa, onko viestintä mahdollista saada toimimaan kunnolla. (Jalava & Matilainen 2010, 33.)

#### 5.4 Organisaation muutoksessa menestyminen

Sitoutuminen, kommunikointi ja hyvät yhteistyötaidot ovat keskeisimpiä tekijöitä, joiden avulla muutoksessa voidaan onnistua. Johdon sitoutuminen ja tavoitteiden asettaminen muutokselle on tärkeää, mutta kaikkein tärkeintä on saada koko henkilöstö sitoutumaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Mikäli organisaation johto omistautuu muutokselle aidosti, on työntekijöiden helpompi omaksua muutoksen vaatima toimintamalli. Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutumiseen lisää sitoutumista ja yhteistyökykyä. Menestymisen tärkeimpänä tekijänä voidaan nähdä se, missä määrin organisaatiot saavat käytettäväkseen työntekijöidensä ajattelukapasiteetin. Jokaisen työntekijän ainutlaatuinen osaaminen ja erilaisten näkemysten työskentelyä rikastuttava voima pyritään tuomaan esiin ja hyödyntämään voimavarana. Henkilöstössä on valtava osaaminen ja sen hyödyntämättä jättäminen olisi suoranaista tuhlausta. Vaikka koko henkilöstöä ei voikaan mahdollista ottaa yhteistoiminnalliseen suunnitteluun, se ei tarkoita sitä, etteikö jokaisella voisi olla tärkeä rooli muutoksessa. (Vesterinen 2006, 125.)

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 6.1 Tapaustutkimus

Lähestymistapana opinnäytetyössä on tapaustutkimus, koska työn tavoite on laatia kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi ulosottolaitoksen uudelle

organisaatiolle. Tapaustutkimus soveltuu erittäin hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun opinnäytetyön tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52.) Työhyvinvoinnin parantamisen kehityssuhteet auttavat myös organisaation uudistuksessa, kun uusi henkilöstöpalvelut aloittaa toimintansa 1.12.2020. (Valtakunnanvoudinvirasto 2019.) Tutkimuksen kokonaisluonteen ymmärtämisellä tarkoitetaan huomion kiinnittämistä tutkimusten vaiheiden välillä vallitsevaan vuorovaikutukseen. Tärkein tekijä on tutkimusongelma, sen myötä syntyvät päätökset muun muassa siitä, millaista aineistoa on tarpeen hankkia ja millaisin menetelmin aineisto kerätään. (Hirsjärvi & Hurme 2000,15.)

Tapaustutkimuksessa onnistunut tutkimus muotoutuu seuraavista asioista:

- Toiminnasta ja kontakteista, hyvät ja säännölliset yhteydet kollegoihin.
- Intuitiosta, vahva tunne siitä, että työ on tärkeä ja ajankohdaltaan oikea.
- Teoriasta, pyrkimys teoreettiseen ymmärtämiseen.
- Arjen arvoista, ongelmat, jotka syntyvät käytännöstä ja johtavat selviin ja hyödyllisiin ideoihin ja toimintatapoihin.

(Hirsjärvi & Hurme 2000, 13.)

Sen sijaan epäonnistuneelle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusta määrittää jokin seuraavista:

- Mukavuus ja sopivuus, ryhtymisen tietyn tyyliin tutkimukseen, koska se on helppo ja mukava toteuttaa.
- Metodi tai tekniikka, tutkimusta pidetään vain keinona käyttää tiettyä metodologiaa tai tilastollista tekniikkaa.
- Julkaiseminen, raha- tai rahoituksen metodi, tutkimus tehdään jostain muusta syystä kuin aito kiinnostus aiheeseen.
- Teorian puute, ilman teoriaa tutkimus voi olla helpompi ja nopeampi tehdä, mutta usein laihemmin tuloksin.

(Hirsjärvi & Hurme 2000,14.)

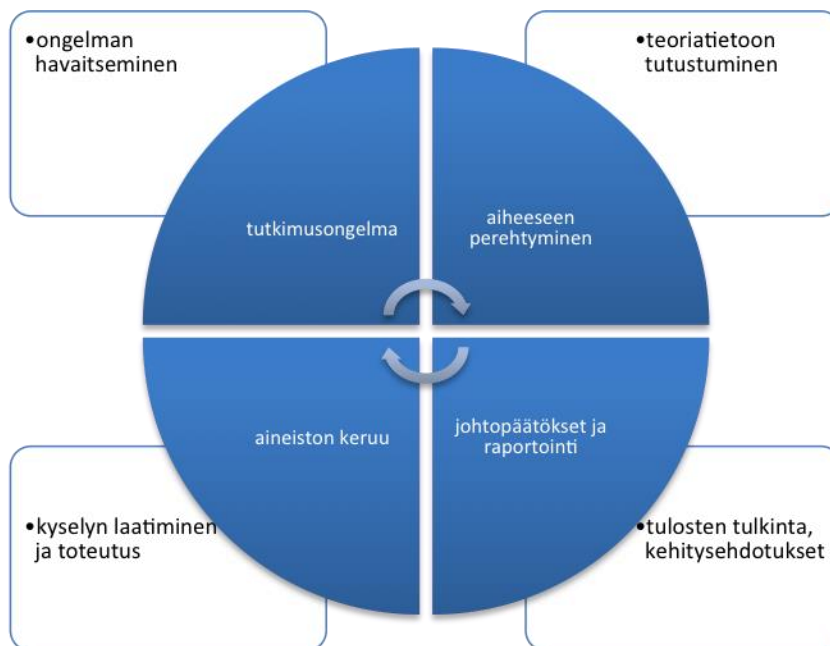
Tapaustutkimus on hyvin tyypillinen, kun tehdään kehittämissuhteita- tai ideoita. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yritys- tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa. Tapaustutkimus on pyrkimys tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin, miten tai miksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52.)

## 6.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä kyselyä, ei varsinaista kaikille ulosottolaitoksen virkamiehelle lähetettävää kyselyä vaan kyselyä, joka kohdistuu kohdeviraston alueen henkilöstölle. Perusteluna tähän rajaukseen on se, että vuoden 2019 lopussa toteutettiin iso kysely, koskien koko Valtakunnanvoudinvirastoa ja ulosottolaitosta.

Tässä opinnäytetyössä halutaan vastauksia henkilöiltä organisaation eri tasoilta, jotta tutkimusaineisto on riittävän laaja tätä opinnäytetyötä varten. On huomioitavaa, että kyselyihin on vaikea saada vastaajia, ja kaikkein parhaat vastaukset ovat usein vapaaehtois- vastaukset. Lisäksi tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään lisäarvona VM-Baro henkilöstötutkimuksen tuloksia, jotka valmistuivat joulukuussa 2019 sekä laajaa teoria- ja tietokirjallisuutta työhyvinvoinnista.





Kuvio 9. Opinnäytetyön eri vaiheet.

Kuvio 9 kuvaa opinnäytetyön vaihteita. Ensimmäisenä vaiheena on aiheen valinta eli tutkimusongelman havaitseminen. Aiheeseen perehtyminen, eli tutustuminen aiheen kirjallisuuteen, dokumentteihin ja aikaisempiin vastaavasta aiheesta tehtyihin opinnäytetöihin sekä graduihin. Aineiston keruu on seuraava työvaihe, esimerkiksi kyselyn avulla. Aineiston analysointi saatujen dokumentointien avulla, niiden tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Seuraava työvaihe on aineistojen auki kirjoittaminen lopulliseksi työksi. Lopulta työssä on vielä tehtävänä raportin viimeistely ja lopullisen työn palauttaminen. (Hirsjärvi, Remes&Sajavaara 2007,14.)

### 6.3 Kysely

Kysely on yksi käytetyimmistä tiedonkeruu menetelmistä, joka soveltuu yhtä hyvin niin suurelle kuin pienellekin määrälle henkilöitä. Kyselyssä voidaan antaa valmiit vastausvaihtoehdot, esimerkiksi numeroasteikko, tai voidaan antaa vastaajien kirjoittaa vapaa kenttiin omat vastauksensa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108.) Kysely tunnetaan survey- tutkimusten keskeisimpänä menetelmänä. Englannin kielinen termi survey tarkoittaa sellaista kyselyä, havainnoinnin tai haastattelun muotoa, jossa aineistoja kerätään standardoidusti ja jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai

näytteen tietystä joukosta. Standardoituus tarkoittaa sitä, että jos haluaa saada selville esimerkiksi, mikä koulutus vastaajilla on, niin tätä asiaa on kysyttävä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007,188.)

Kyselyn etuja on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Näin tutkimukseen saadaan laaja vastausmäärä ja samalla kertaa voidaan kysyä monia asioita. Kysymyksillä voidaan selvittää esimerkiksi tiedoista, arvoista, asenteista, käyttäytymismalleista, toiminnasta ja mielipiteistä tietoja. Lisäksi voidaan pyytää lisäarvioita ja perusteluja tekemällä täsmällisiä kysymyksiä, mutta kuitenkin tarpeeksi helposti ymmärrettäviä. Kyselyyn liittyy myös heikkouksia, vastauksia voidaan pitää pinnallisina ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Voidaan epäillä ovatko vastaajat olleet tosissaan vaiko vastanneet vain nopeasti asiaan sen tarkemmin perehtymättä. Kyselyissä ei myöskään selviä, onko asiat ymmärretty oikein, sekä vastaajien määrä ei aina ole tarpeeksi laaja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007,190-192.)

Kysely sopii tähän opinnäytetyöhön, koska halutaan vastauksia anonyymisti. Tarkoitus on saavuttaa mahdollisimman suuri vastaajamäärä. Pelkona on kuitenkin, että kyselyitä on jo tehty sen verran usein, ettei henkilöstö jaksa keskittyä vastaamaan niihin tarpeeksi aktiivisesti. Kysely on suhteellisen nopea toteuttaa, koska ulosottovirastossa on olemassa valmiit kyselypohjat. Kyselyn purkaminen vie paljon aikaa ja vastausten saaminen selkeästi luettavaan muotoon, kuten esimerkiksi taulukoksi ja teksteiksi. Toivotaan, että mahdollisimman moni vastaa vapaakenttäkysymyksiin, jotta saadaan paremmin selville, mitä vastaajat oikeasti ajattelevat.

Ilmapiirikysely on hyvä ja paljon käytetty menetelmä, kun halutaan selvittää, sekä kehittää työyhteisöä ja organisaatiota. On hyvä hahmottaa kysely osaksi laajempaa kehittämistoimintaa ja kokea se hyvänä työkaluna. Kyselyä ei pidä pitää päämääränä, vaan keinona jonka avulla voidaan selvittää kehittämistarpeita. Kyselyssä esiin nousevat asiat ovat hyvänä pohjana muissakin keskusteluissa. Esiin saattaa nousta asioita, joita ei normaaliarjessa muuten nouse. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 13-14.)

## 6.4 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Tarkastelun kohteena voivat olla esimerkiksi tekstiksi muunnellut haastattelut, lehtiartikkelit, vuosikertomukset, palaverimuistiot, raportit, www-sivut ja muut kirjalliset materiaalit. Dokumentteihin voidaan lukea kuuluviksi myös puheet tai esimerkiksi kuvattu materiaali. Dokumenttianalyysiä voidaan käyttää valmiiden aineistojen kuten vuosikertomukset analysointiin, jota ei ole alun perin tarkoitettu tutkimusta varten. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121.)

Dokumenttianalyysiä on tarkoitus käyttää myös tässä opinnäytetyössä avuksi. Dokumentteja löytyy esimerkiksi vuosikertomuksesta ja aikaisemmista henkilöstötutkimuksista.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 7.1 Kyselyn teemat ja toteutus

Opinnäytetyön kysely toteutettiin tätä työtä varten määritellyillä kysymyksillä. Kyselyn teemana olivat oma jaksaminen muutoksessa, työn hallinta, vaikutusmahdollisuudet, esimiestyö, koulutusmahdollisuudet ja kehittyminen. Kysely sisälsi saatetekstin, jossa kerrottiin taustaa opinnäytetyölle. Kysely löytyy opinnäytetyön liitteestä (Liite 1). Kysymyksiä oli yhteensä 31 kappaletta. Tähän määrään päädyttiin siksi, että kyselyyn olisi suhteellisen nopea vastata, mikä helpottaisi vastausten saamista mahdollisimman monelta henkilöltä. Kuudessa kysymyksessä oli vapaakenttä vastausmahdollisuus, joihin ei kuitenkaan ollut pakollista vastata. Kysymykset 1-4 olivat taustakysymyksiä, joissa kysyttiin vastaajan sukupuolta, ikää, työtilannetta ja asemaa organisaatiossa. Kysymykset 5-9 liittyvät muutoksessa jaksamiseen ja ne olivat monivalintakysymyksiä. Kysymykset 10-18 olivat myös monivalintakysymyksiä, jotka koskivat työn hallintaa. Kysymykset 19-20 olivat monivalintakysymyksiä ja koskivat vaikutusmahdollisuuksia, samoin vapaakenttä- kysymykset 21-23. Monivalintakysymykset

24-25 sekä vapaakenttä- kysymykset 26-28 koskivat esimiestyötä. Loput kysymykset 29-31 koskivat kouluttamista ja kehittymistä.

Monivalintakysymyksissä oli seuraavat vastaus vaihtoehdot:

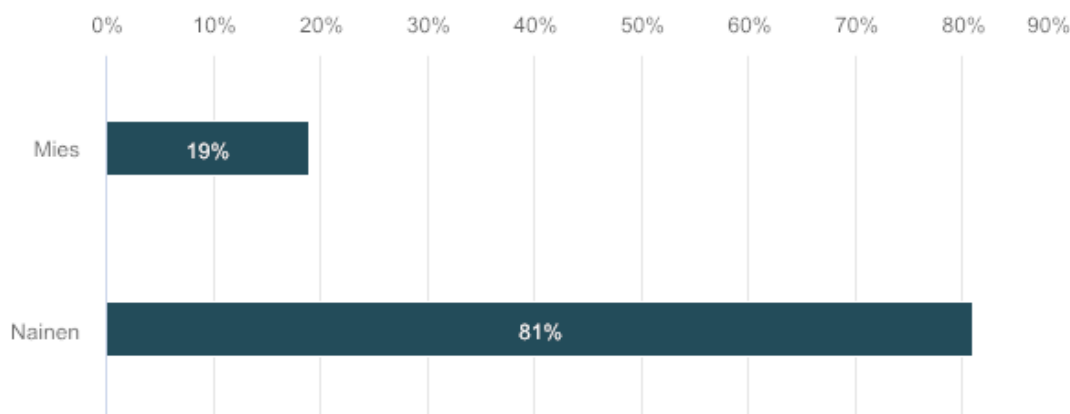
- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Neutraali
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

## 7.2 Kyselyn tulokset

Kysely toteutettiin vuoden 2020 huhtikuun lopulla verkkokyselynä henkilökohtaisella vastauslinkillä sähköpostitse. Kysely lähetettiin kaikille kohdeviraston ulosottoviraston henkilöstölle. Kyselyyn annettiin vastausaikaa kymmenen vuorokautta. Kysely lähetettiin yhteensä 49 henkilölle, joista 21 vastasi. Vastausmäärä oli lopulta hieman alle puolet kyselyn saaneista.

### 7.2.1 Taustakysymykset

Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma osoitti vastaajien olleen suurimmalta osin naisia. (Kuvio 10).



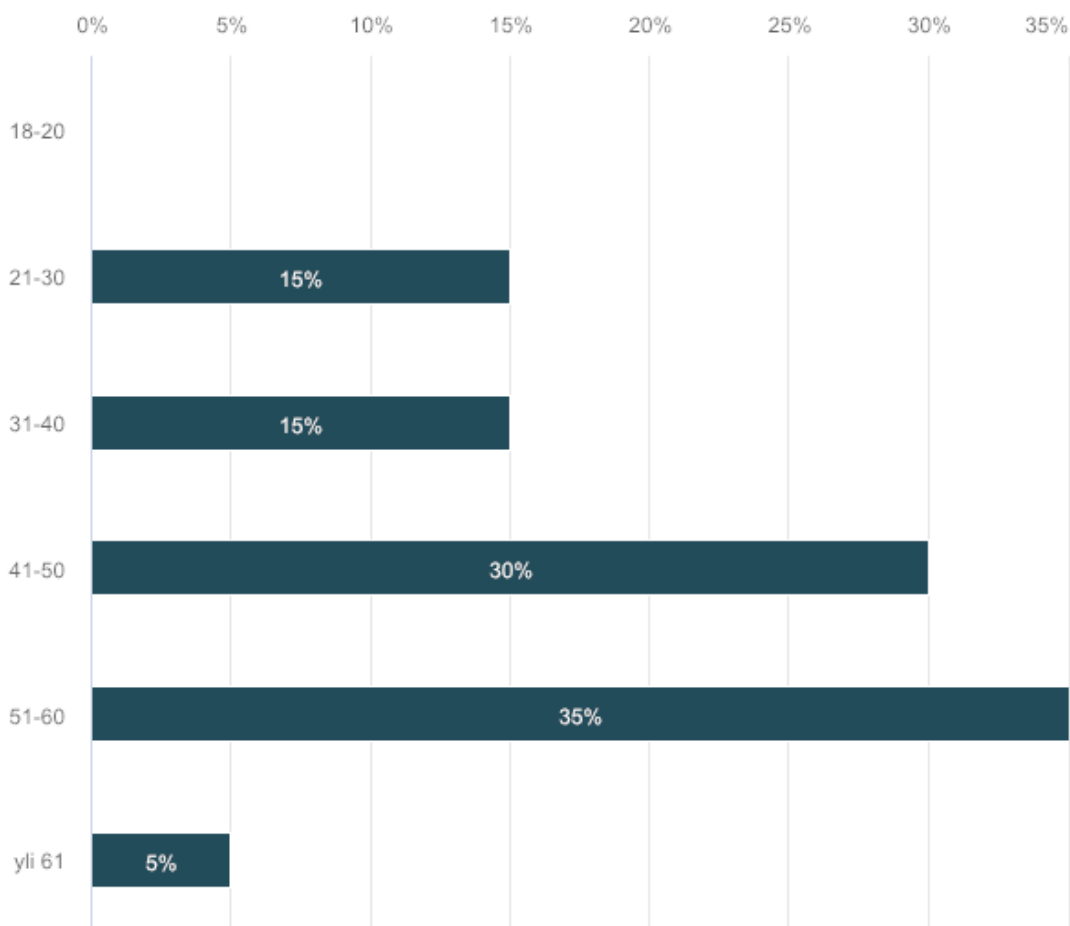
Kuvio 10. Vastaajien sukupuolijakauma.

Taulukko 1 osoittaa vastaajien sukupuolijakauman prosentteina. Vastaajista neljä on ollut miehiä, ja loput naisia.

Taulukko 1. Vastaajien sukupuolijakauma prosentteina.

	n	Prosentti
Mies	4	19,05%
Nainen	17	80,95%

Vastaajien ikäjakauma oli havaittavissa suureksi (kuvio 11). Ainoastaan ikäjakauman 18-20 vuotiaisiin ei kuulunut yhtään vastaajista.



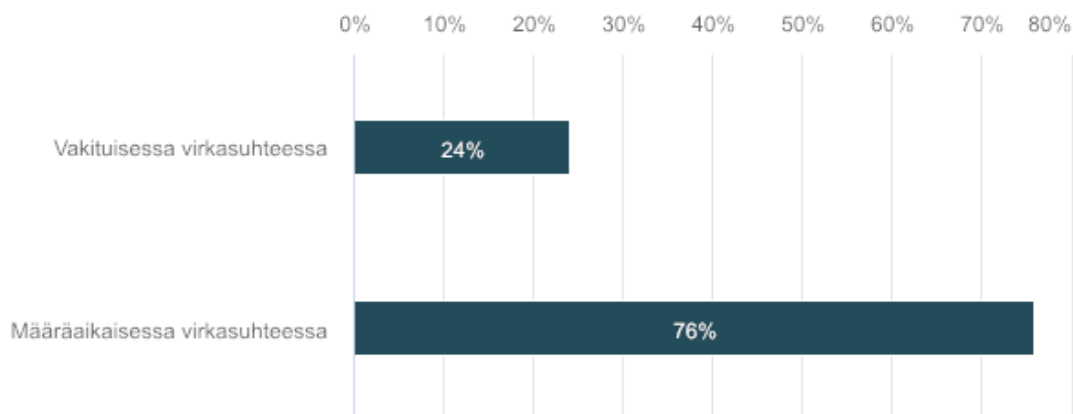
Kuvio 11. Vastaajien ikäjakauma.

Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma oli prosentteina tarkasteltuna laaja (taulukko 2). Suurin osa vastaajista 35 % oli 51-60- vuotiaita. Vastauksesta voimme huomata, että keski-ikä vastanneista oli yli neljäkymmenen ikävuoden.

Taulukko 2. Ikäjakauma.

	n	Prosentti
18-20	0	0%
21-30	3	15%
31-40	3	15%
41-50	6	30%
51-60	7	35%
yli 61	1	5%

Määräaikaisessa virkasuhteessa olevia oli vastanneista enemmistö, verrattuna vakituksessa virkasuhteessa olleisiin (kuvio 12).



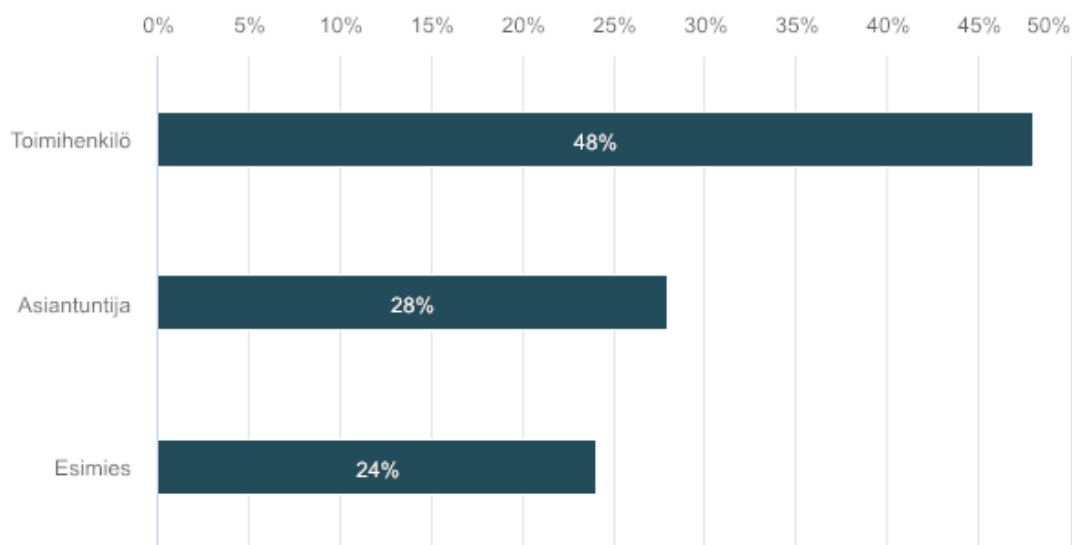
Kuvio 12. Vastaajien virkasuhteen tila.

Vastaajien keskuudessa oli selvästi huomattavissa määräaikaisten virkasuhteiden suuri määrä (taulukko 3). Määräaikaisia virkamiehiä oli ollut 76,19 % vastaajista, kun vakituksessa virkasuhteessa olevia oli ollut vastaajista vain 23,81 %.

Taulukko 3. Virkasuhteen tila.

	n	Prosentti
Vakituisessa virkasuhteessa	5	23,81%
Määräaikaisessa virkasuhteessa	16	76,19%

Vastaajien asema oli ollut selkeästi suurin toimihenkilöiden keskuudessa (kuvio 13). Se oli suurin piirtein sama, kuin asiantuntijoiden ja esimiesten määrä yhteensä.



Kuvio 13. Vastaajien asema työnantajavirastossa.

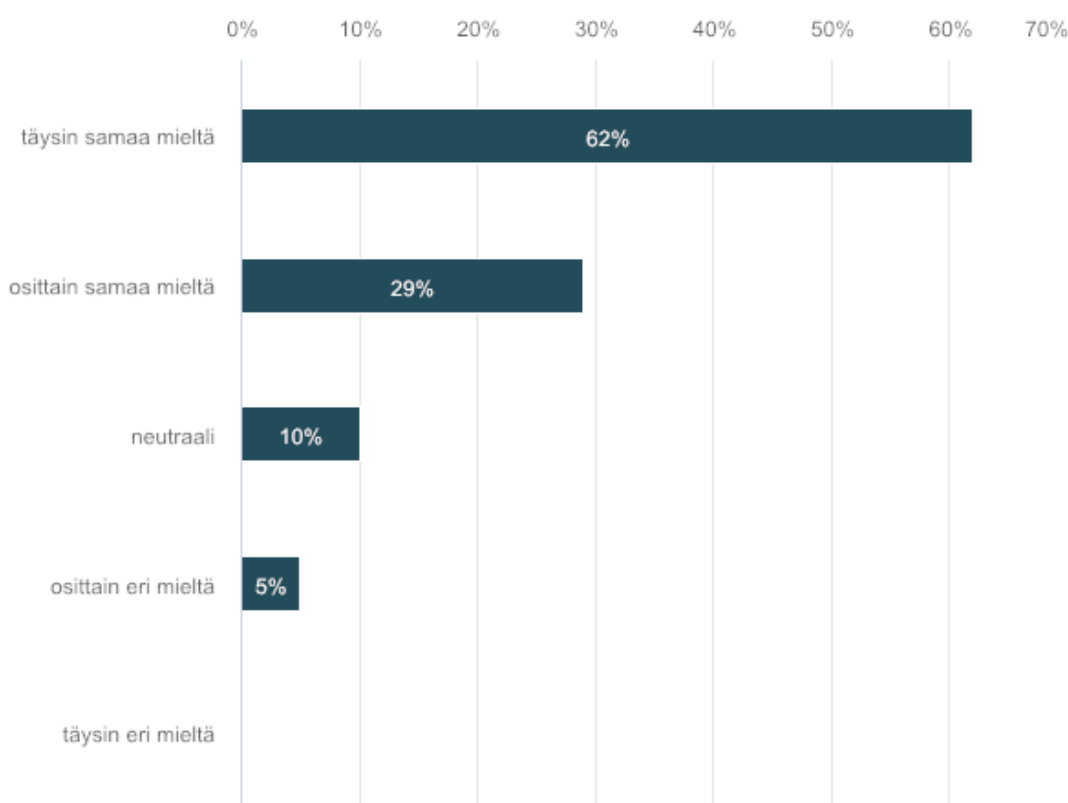
Vastaajien asema oli jakautunut suurimmalta osalta toimihenkilöksi 47,62 % (Taulukko 4). Noin puolet vastaajista oli esimiesasemassa tai asiantuntijana.

Taulukko 4. Vastaajien asema prosentteina.

	n	Prosentti
Toimihenkilö	10	47,62%
Asiantuntija	6	28,57%
Esimies	5	23,81%

### 7.2.2 Muutoksessa jaksaminen

Suurin osa kyselyyn vastanneista koki, että väittämä ”olen tyytyväinen omaan työhöni” oli oikein (kuvio 14, taulukko 5). Yli puolet vastaajista (61,9 %) oli vastannut olevansa täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä oli toiseksi suurin osa vastaajista eli 28,57 %. Huomattavaa oli, ettei kukaan vastaajista ollut täysin eri mieltä.



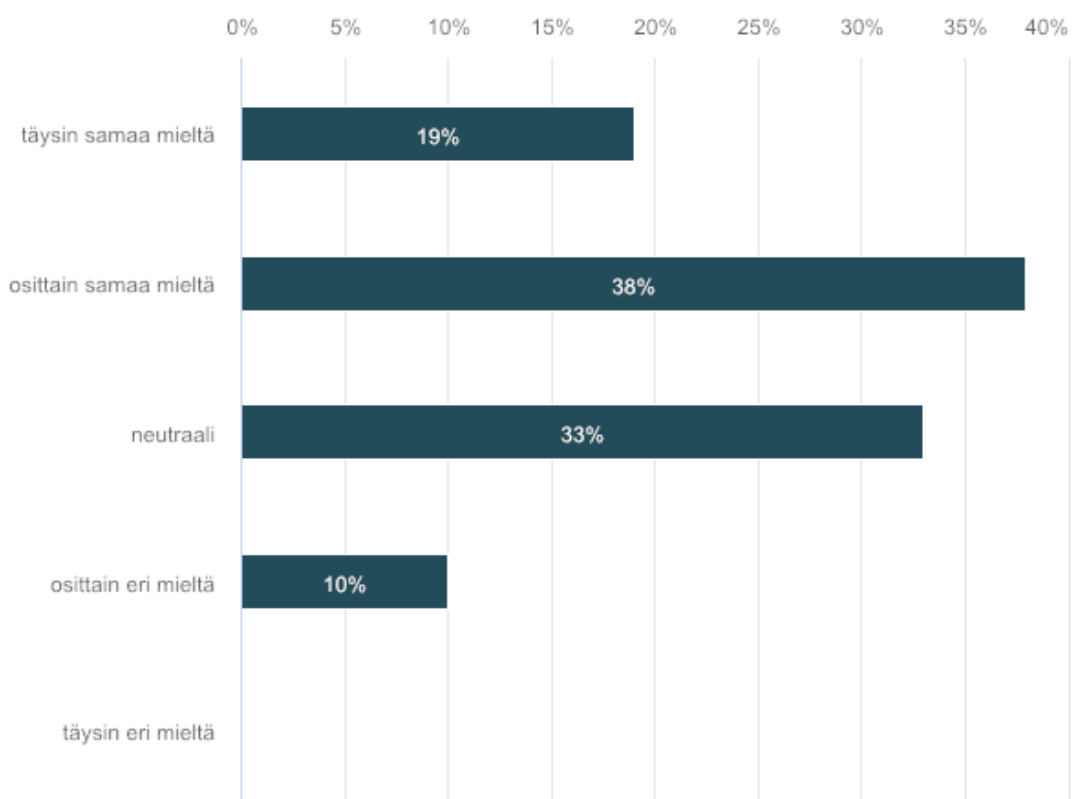
Kuvio 14. Tyytyväisyys omaan työhön.

Taulukko 5. Omassa työssä viihtyminen.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	13	61,9%
osittain samaa mieltä	6	28,57%
neutraali	2	9,52%
osittain eri mieltä	1	4,76%
täysin eri mieltä	0	0%



Väittämä ”muutokset työssä ovat parantaneet työni laatua”, aiheutti kohtalaista hajontaa vastaajien keskuudessa (kuvio 15, taulukko 6). Osittain samaa mieltä oli enemmistö eli 38,1 %. Toiseksi eniten vastauksia saanut vaihtoehto oli neutraali 33,33 %. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista ja neutraali vaihtoehto oli saanut myös paljon kannatusta. Vastauksesta voi päätellä, että osa henkilöstöstä kokee muutokset työssä raskaampana ja työn laatua heikentävänä asiana.



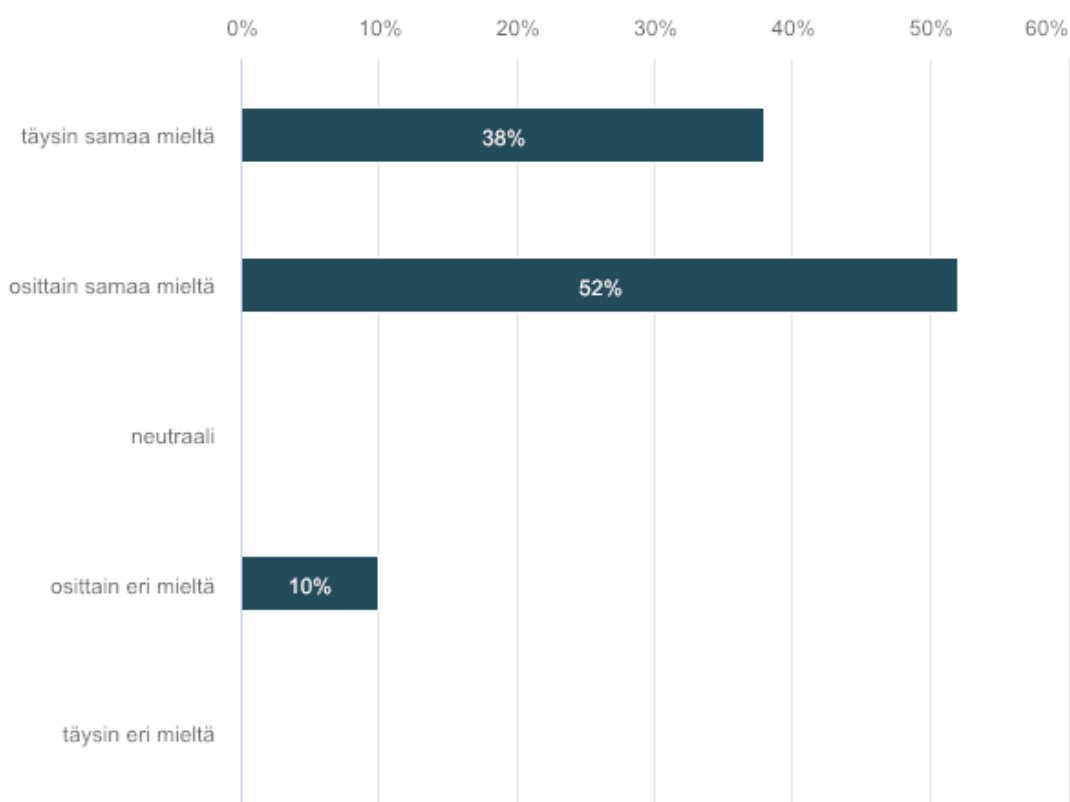
Kuvio 15. Muutokset työssä ovat parantaneet työn laatua.

Taulukko 6. Muutosten vaikutus työn laadussa prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	4	19,05%
osittain samaa mieltä	8	38,1%
neutraali	7	33,33%
osittain eri mieltä	2	9,52%

täysin eri mieltä	0	0%
-------------------	---	----

Väittämän ”henkinen valmiustasoni muutoksen vastaanottamiseen on hyvä”, vastaukset olivat varsin hyviä (kuvio 16, taulukko 7). Enemmistö oli vastannut osittain samaa mieltä 52,38 %, sekä täysin samaa mieltä vastauksen oli valinnut 38,1 % vastaajista. Huomioitavaa on myös, ettei kukaan ollut vastannut olevansa täysin eri mieltä tai neutraali. Henkilöstön henkinen valmistustila on vastausten perusteella muutospositiivinen ja työn mukanaan tuomat muutokset ovat hyvin pitkälle sisäistetty ja hyväksytyt. Yleisellä tasolla ymmärrys siitä, että työelämä muuttuu koko ajan, on vahva.



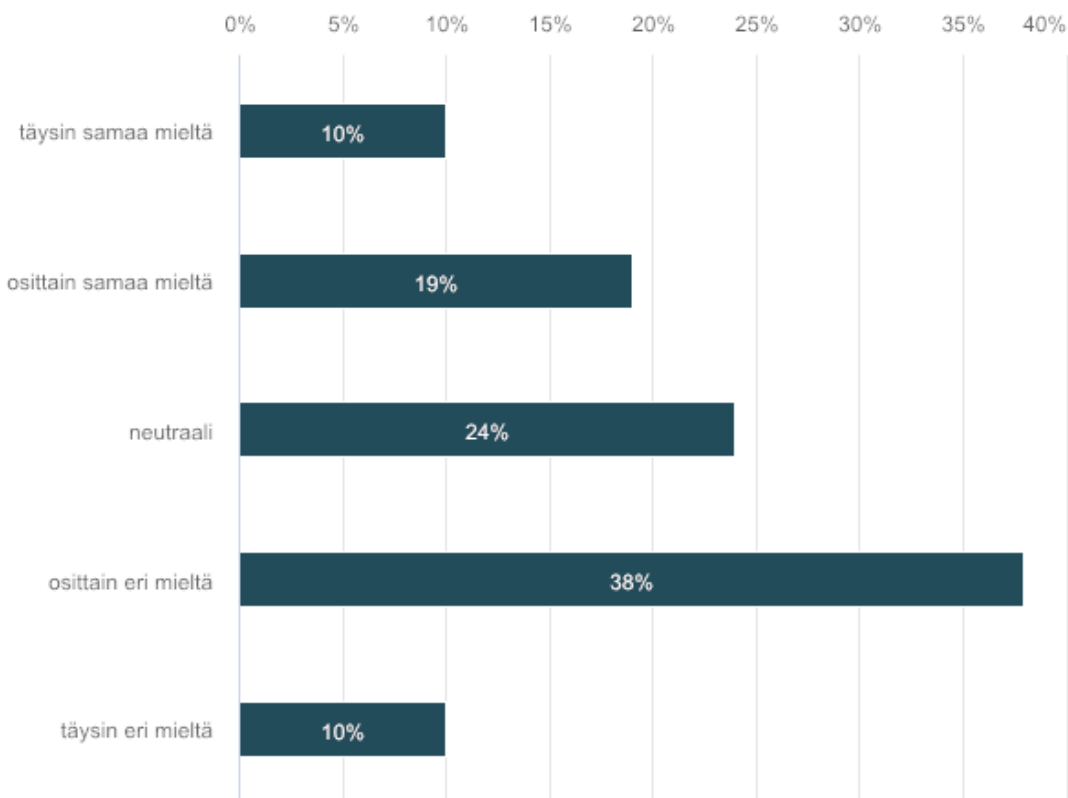
Kuvio 16. Henkinen valmiustaso muutoksen vastaanottamiseen.

Taulukko 7. Henkinen valmiustaso muutoksessa prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	8	38,1%
osittain samaa mieltä	11	52,38%
neutraali	0	0%

osittain eri mieltä	2	9,52%
täysin eri mieltä	0	0%

Väittämän ”pelkään työssäni tapahtuvia muutoksia”, vastaukset osoittivat suurta hajontaa (kuvio 17, taulukko 8). Enemmistö oli vastannut olevansa osittain eri mieltä 38,1 %, sekä neutraalin vastauksen oli valinnut 23,81 % vastaajista. Huomioitavaa on myös, että tässä monivalintakysymyksessä oli vastattu jokaiseen vaihtoehtoon. Mieli-piteiden kirjo saa ajatuksen heräämään siitä, että henkilöstö kokee osittain pelkoa tulevaa muutosta kohtaan, tai ehkä siitä johtuvaa epätietoisuutta kohtaan. Kun taas toisaalta osa henkilöstöstä kokee asian eri näkökulmasta.



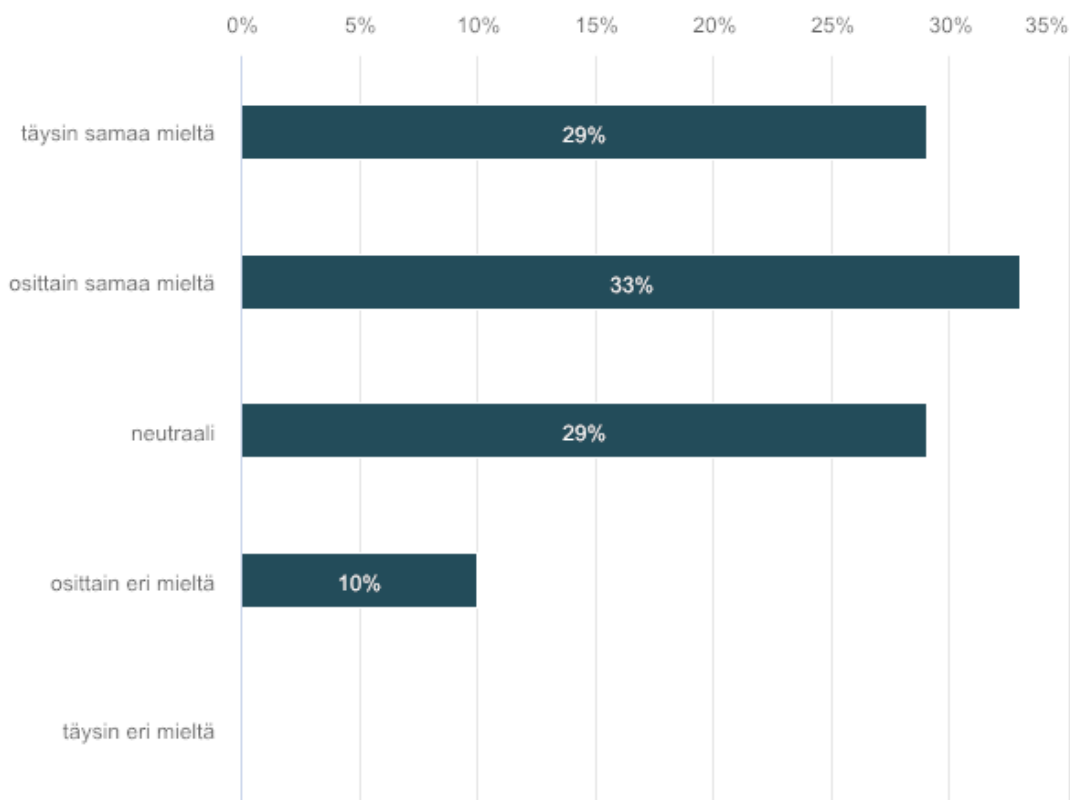
Kuvio 17. Työssä tapahtuvien muutosten pelkääminen.

Taulukko 8. Muutospelko työn muutoksia kohtaan prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	2	9,52%

osittain samaa mieltä	4	19,05%
neutraali	5	23,81%
osittain eri mieltä	8	38,1%
täysin eri mieltä	2	9,52%

Väittämän ”saan tarvittavaa apua muutoksessa elämiseen”, vastaukset olivat aiheuttaneet myös hajontaa (kuvio 18, taulukko 9). Enemmistö oli vastannut olevansa osittain samaa mieltä 33,33 %, sekä täysin samaa mieltä ja neutraalin vastauksen vastausprosentit olivat täysin samat eli 28,57 % vastaajista. Huomioitavaa oli se, ettei kukaan vastaajista ollut valinnut täysin eri mieltä- vaihtoehtoa. Osa henkilöstöstä kokee läsnäolemisen ja tuen saamisen olevan vaikeaa, kun taas osa kokee saavansa tarvittaessa tukea. Tästä asiasta pitäisi selkeästi puhua enemmän, jotta tämä asia saataisiin paremmalle tasolle.



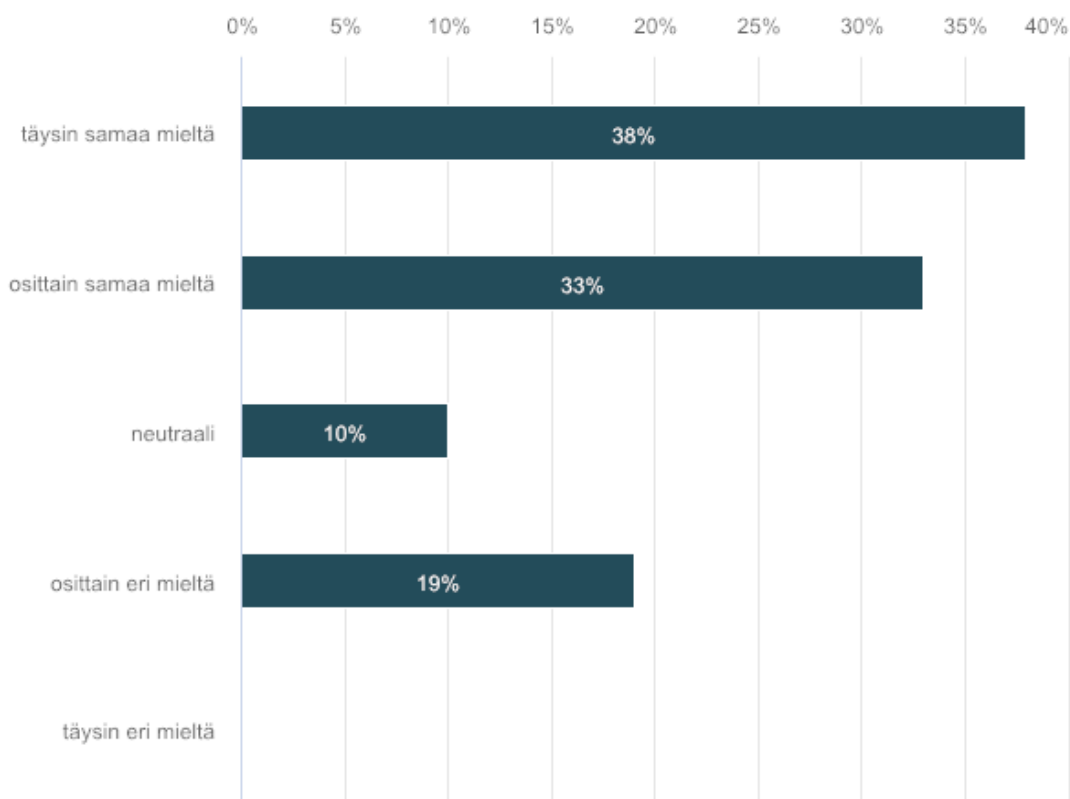
Kuvio 18. Avun saaminen muutoksessa.

Taulukko 9. Avun saaminen muutostilanteessa.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	6	28,57%
osittain samaa mieltä	7	33,33%
neutraali	6	28,57%
osittain eri mieltä	2	9,52%
täysin eri mieltä	0	0%

### 7.2.3 Työn hallinta

Väittämän ”koen, että työpanostani arvostetaan”, vastaukset olivat hyvällä tasolla (kuvio 19, taulukko 10). Enemmistö oli vastannut olevansa täysin samaa mieltä 38,1 %, sekä osittain samaa mieltä oli saanut toiseksi eniten kannatusta vastaajista 33,33 %. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Tämä tuo yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja oman työn arvostus koetaan tärkeäksi ja siihen panostaminen kasvaa.

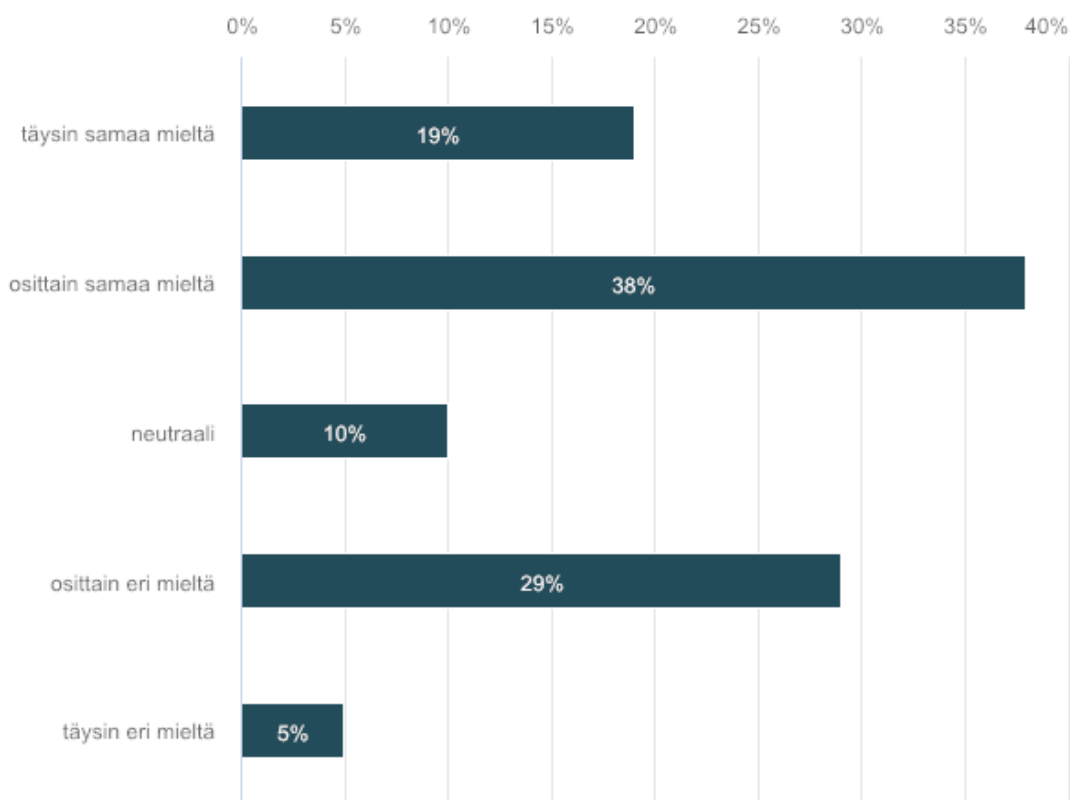


Kuvio 19. Työpanoksen arvostus.

Taulukko 10. Työpanoksen arvostaminen prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	8	38,1%
osittain samaa mieltä	7	33,33%
neutraali	2	9,52%
osittain eri mieltä	4	19,05%
täysin eri mieltä	0	0%

Väittämän ”työnkuormitukseni on kohtuullisella tasolla” vastauksissa oli suurta hajontaa (kuvio 20, taulukko 11). Enemmistö oli vastannut olevansa osittain samaa mieltä 38,1 %, sekä osittain eri mieltä oli saanut toiseksi eniten kannatusta vastaajista eli 28,57 %. Jokaiseen monivalintakysymys vaihtoehtoon oli vastattu. Tämä herättää ajatuksen työnkuormituksen epätasaisesta jakautumisesta henkilöstön keskuudessa, ja tähän oli otettu muutoinkin kantaa vastaajien keskuudesta. Tämän asian hoitamiseen olisi syytä antaa tarpeeksi aikaa, jottei tämä jatkuisi uudessa organisaatiossa samalla tavalla.

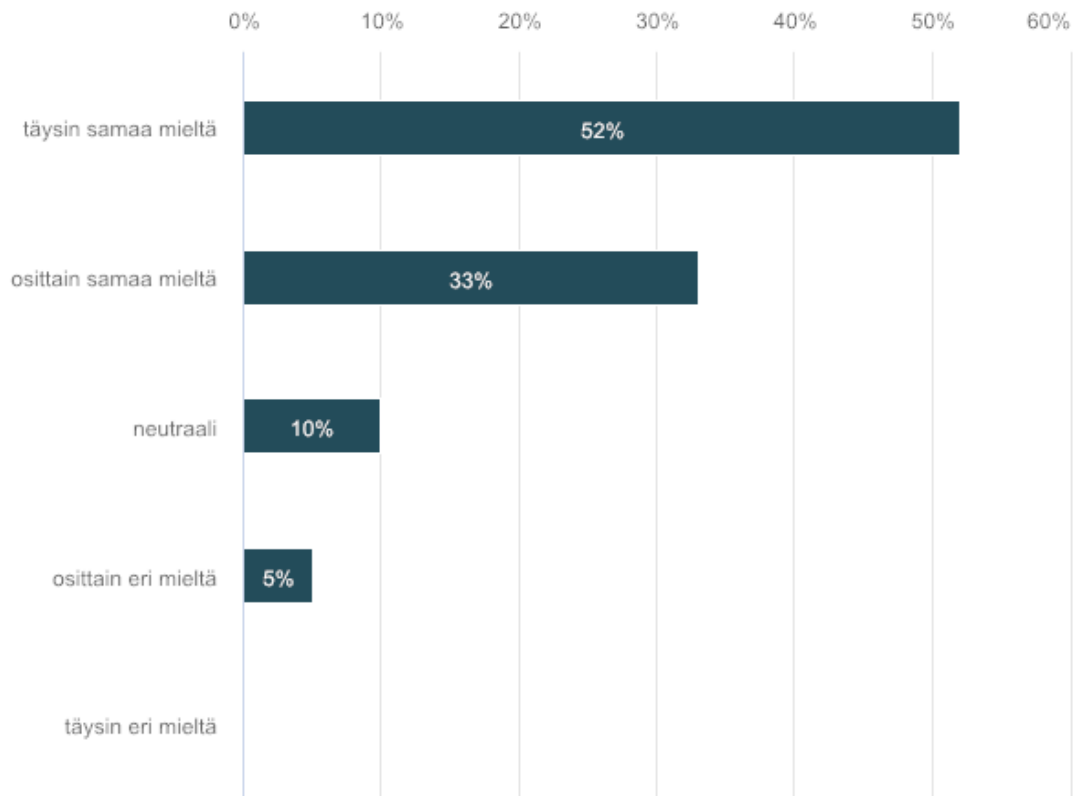


Kuvio 20. Työnkuormituksen on kohtuullisella tasolla.

Taulukko 11. Kuinka työmäärän kohtuullisuus koetaan prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	4	19,05%
osittain samaa mieltä	8	38,1%
neutraali	2	9,52%
osittain eri mieltä	6	28,57%
täysin eri mieltä	1	4,76%

Väittämän ”pidän työni sisällöstä ja sen vaatimuksista” vastaukset olivat suurelta osin hyvät (kuvio 21, taulukko 12). Enemmistö eli yli puolet vastaajista oli vastannut olevansa täysin samaa mieltä 52,38 %, sekä osittain samaa mieltä oli saanut toiseksi eniten kannatusta vastaajista eli 33,33 %. Huomattavaa oli, ettei kukaan vastaajista ollut täysin eri mieltä. Työhyvinvoinnin kannalta tämä on todella tärkeä asia, ja henkilöstö haluaa uskollisesti jatkaa saman pidetyn työn tekemistä sen vaatimuksista huolimatta. Tyytyväinen henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara.



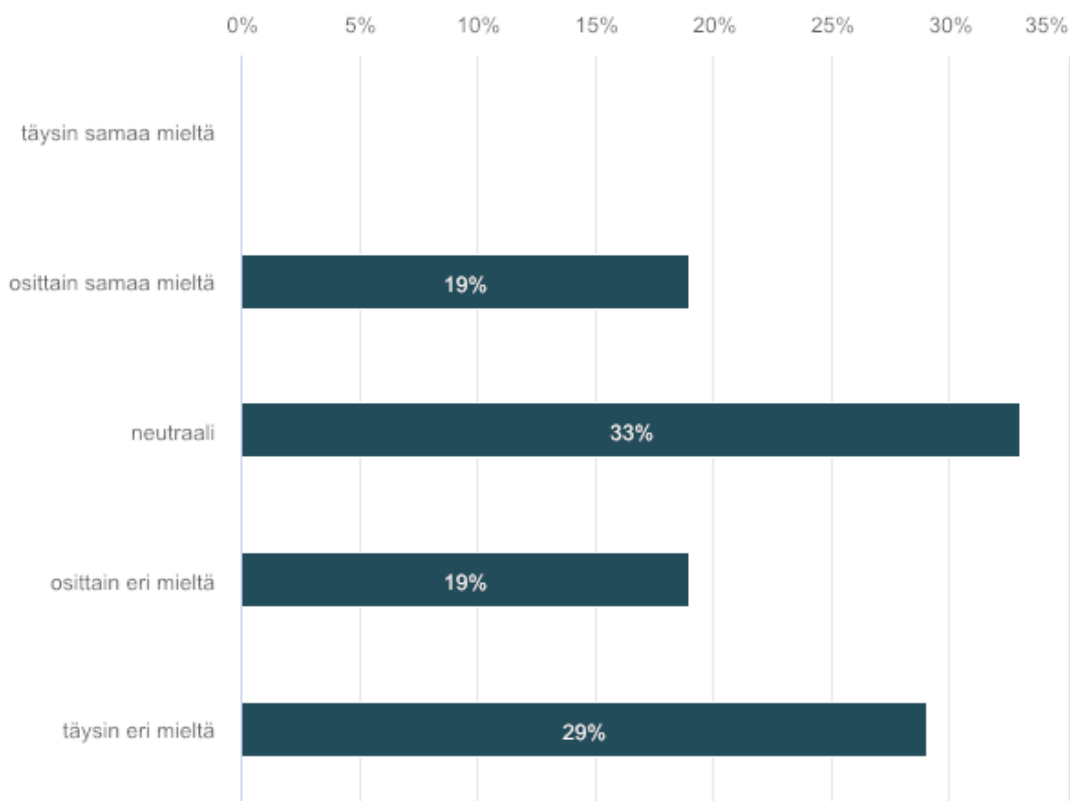
Kuvio 21. Työn sisällön ja sen vaatimuksista pitäminen.

Taulukko 12. Työn sisällöstä pitäminen prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	11	52,38%
osittain samaa mieltä	7	33,33%
neutraali	2	9,52%
osittain eri mieltä	1	4,76%
täysin eri mieltä	0	0%

Väittämän ”olen kokenut uupumusta työssäni”, vastauksissa oli paljon hajontaa (kuvio 22, taulukko 13). Enemmistö vastaajista oli vastannut neutraalin 33,33 %. Täysin eri mieltä oli vastannut 28,57 %. Osittain eri mieltä oli saman verran vastaajosta eli 19,05 %. Vastauksista voisi päätellä neutraalin vastausvaihtoehdon tarkoittavan sekä kyllä, että ei vastausta. Tämä on asia, joka pitäisi puhua ja purkaa henkilöstön kanssa auki. Henkilöstö venyy, koska he ovat suurelta osin määräaikaaisessa virkasuhteessa. Pidemmän päälle tämä voi alkaa vaikuttamaan negatiivisesti työn tekemiseen ja työssä jaksamiseen.



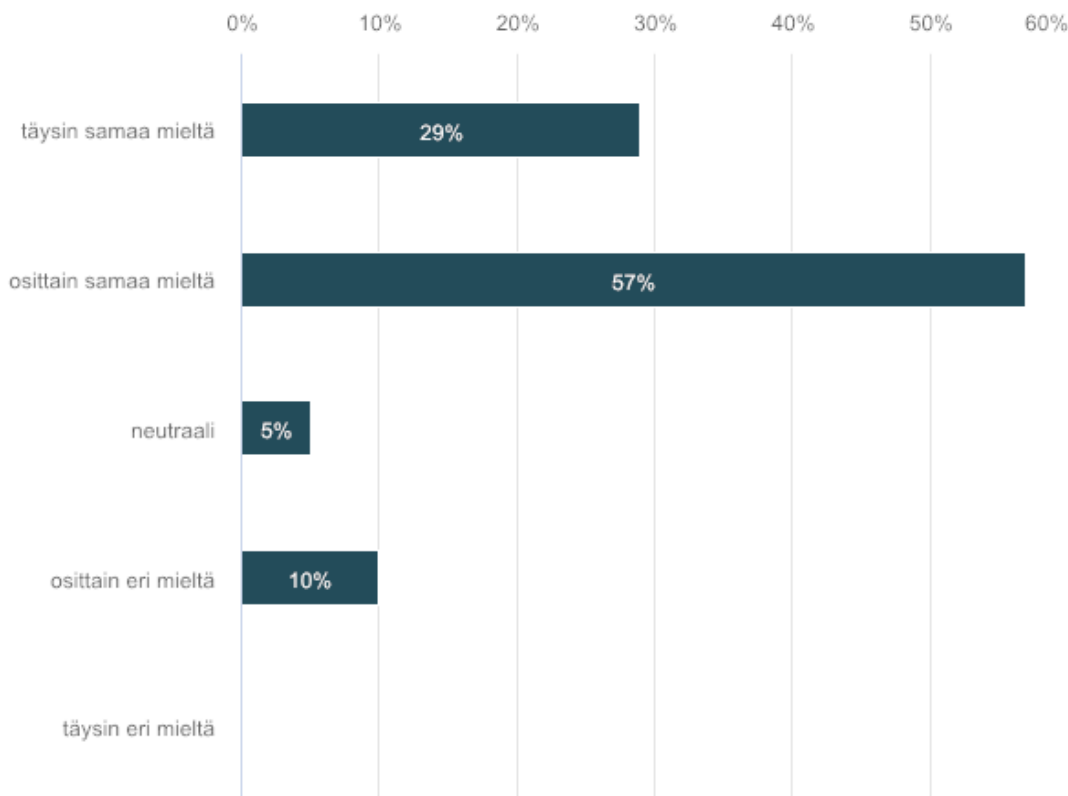


Kuvio 22. Olen kokenut uupumista työssäni.

Taulukko 13. Olen kokenut uupumista työssäni prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	0	0%
osittain samaa mieltä	4	19,05%
neutraali	7	33,33%
osittain eri mieltä	4	19,05%
täysin eri mieltä	6	28,57%

Väittämän ”pystyn itse suunnittelemaan ajankäyttöä työssäni”, vastaukset olivat hyvällä tasolla (kuvio 23, taulukko 14). Enemmistö vastaajista oli vastannut osittain samaa mieltä 57,14 %. Täysin samaa mieltä oli 28,57 % vastaajista ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Tässä vastaajien antamaan hyvään arvioon vaikuttivat joustava työaika, asioiden oikeanlainen priorisoiminen sekä varmasti se, ettei kyseessä ole vuorotyö tai työ, jossa tehdään esimerkiksi yötyötä.

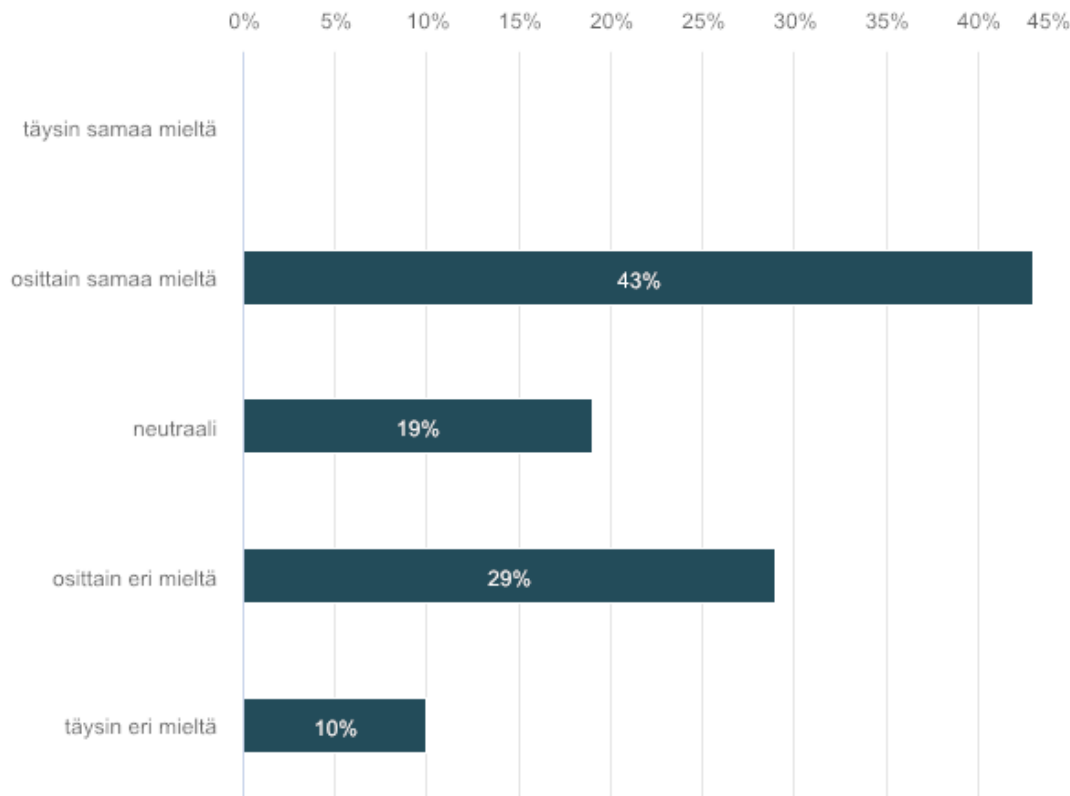


Kuvio 23. Työntekijöiden mahdollisuudet työaikojen suunnittelussa.

Taulukko 14. Ajankäytön suunnittelu omassa työssä prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	6	28,57%
osittain samaa mieltä	12	57,14%
neutraali	1	4,76%
osittain eri mieltä	2	9,52%
täysin eri mieltä	0	0%

Väittämän ”työtehtäväni voisi hoitaa eri tavalla” vastaukset olivat hyvällä tasolla (kuvio 24, taulukko 15). Enemmistö vastaajista oli vastannut osittain samaa mieltä 42,86 %. Osittain eri mieltä oli 28,57 % vastaajista ja täysin samaa mieltä ei ollut ketään vastaajista. Näitä henkilöstön tuomia kehitysehdotuksia omaa työtään kohtaan olisi hyvä ottaa huomioon, koska käytännön työssä varmasti huomaa paljon tapoja, miten työtehtävät voisi hoitaa toisin.

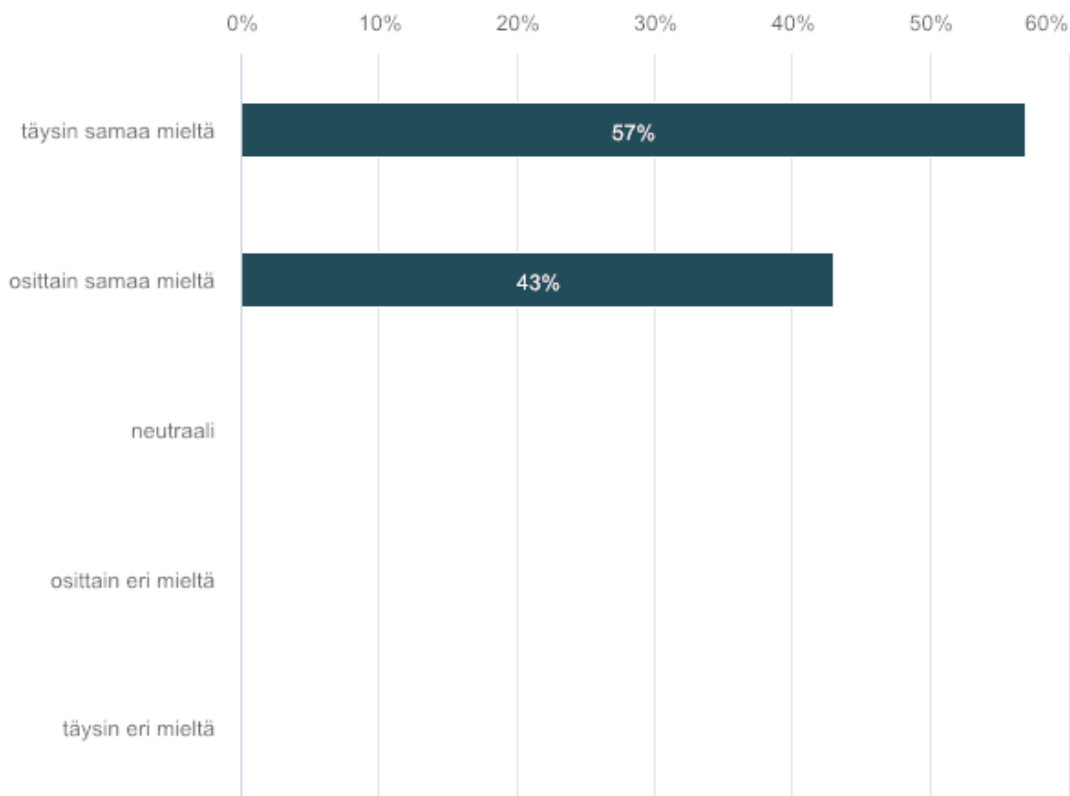


Kuvio 24. Vastaajien kokemus, miten työtehtävät voisi hoitaa eri tavalla.

Taulukko 15. Työtehtävien hoitaminen eri tavalla vastaajien kokemusten perusteella.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	0	0%
osittain samaa mieltä	9	42,86%
neutraali	4	19,05%
osittain eri mieltä	6	28,57%
täysin eri mieltä	2	9,52%

Väittämän ”työpaikkani ilmapiiri on hyvä” vastaus on erittäin positiivinen muutostilanteesta huolimatta. Vastaukset olivat hyvällä tasolla (kuvio 25, taulukko 16). Enemmistö vastaajista oli vastannut täysin samaa mieltä 57,14 %. Osittain samaa mieltä oli 42,86 % vastaajista ja muut vastausvaihtoehdot oli jätetty käyttämättä. Tämä on erittäin tärkeää työhyvinvoinnin näkökulmasta.

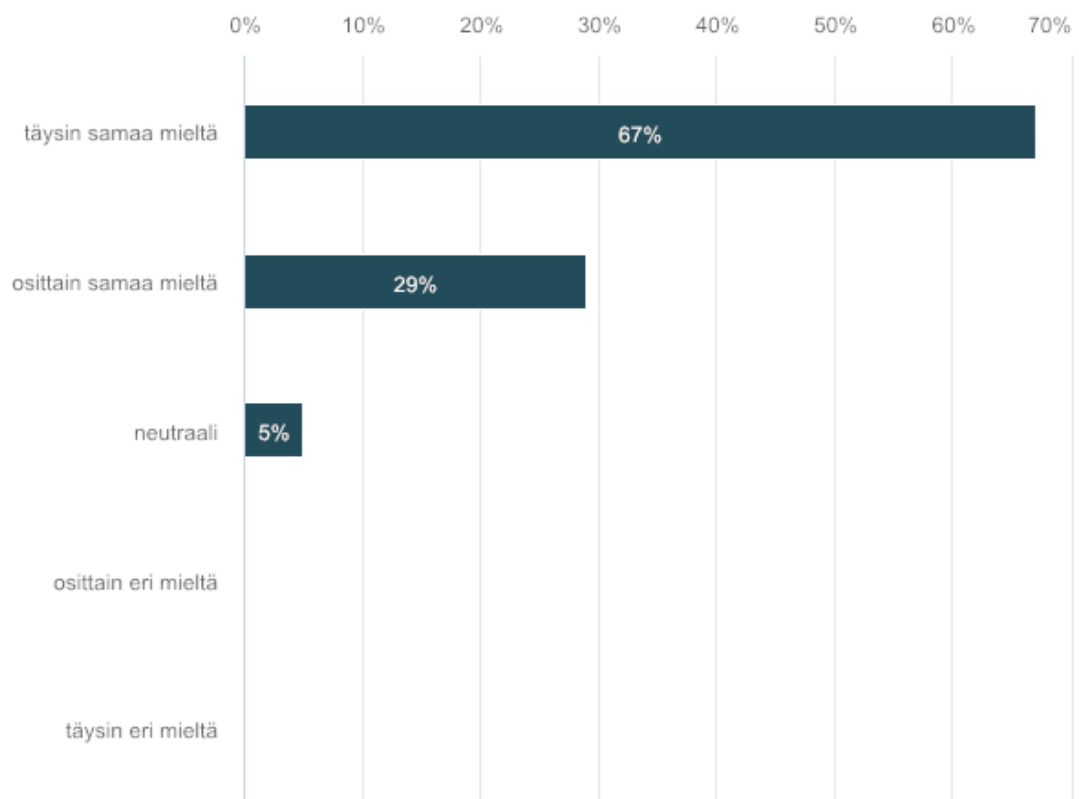


Kuvio 25. Työpaikan ilmapiiri vastaajien mielestä.

Taulukko 16. Työpaikan ilmapiiri prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	12	57,14%
osittain samaa mieltä	9	42,86%
neutraali	0	0%
osittain eri mieltä	0	0%
täysin eri mieltä	0	0%

Väittämän ”saan tarvittaessa tukea ja apua työtovereilta”. Vastaukset olivat hyvällä tasolla (kuvio 26, taulukko 17). Enemmistö vastaajista, reilusti yli puolet, oli vastannut täysin samaa mieltä 66,67 %. Osittain samaa mieltä oli 28,57 % vastaajista. Yhteenkuuluvaisuuden tunne on hyvällä tasolla muutoksesta huolimatta, henkilöstö tukee toisiaan onnistumaan entistä paremmin työtehtävistään.

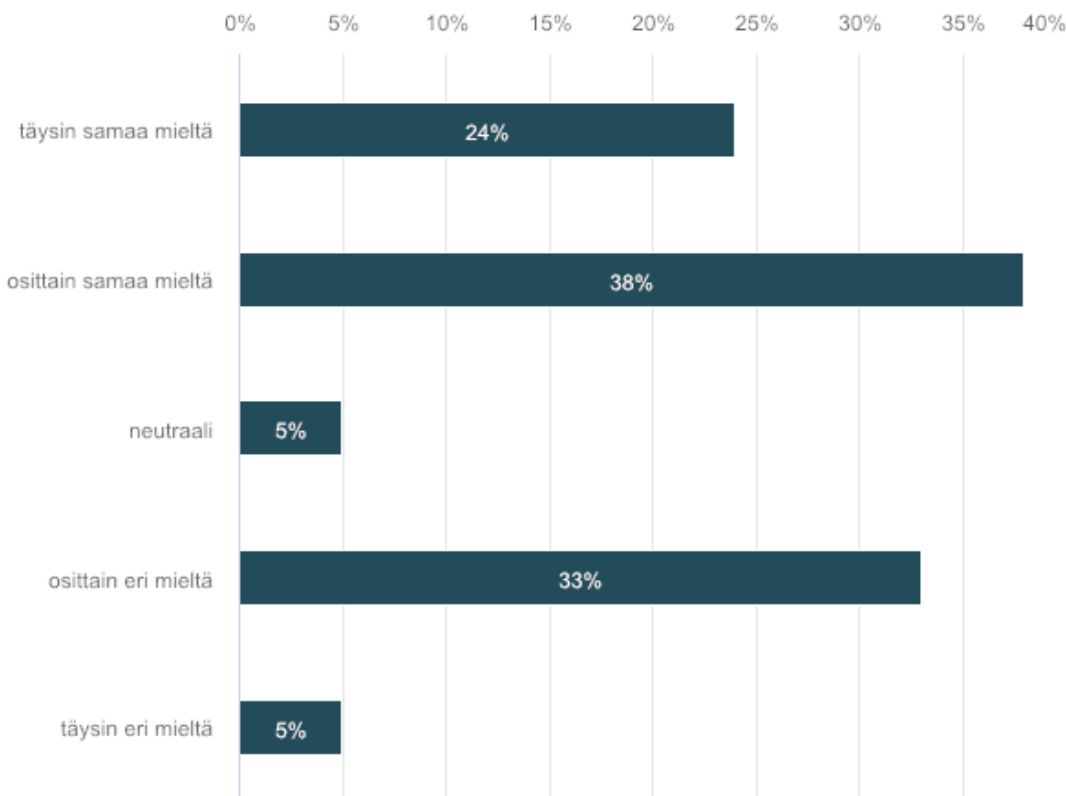


Kuvio 26. Avun saaminen työtovereilta tarvittaessa.

Taulukko 17. Työtovereiden auttamishalu prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	14	66,67%
osittain samaa mieltä	6	28,57%
neutraali	1	4,76%
osittain eri mieltä	0	0%
täysin eri mieltä	0	0%

Väittämän ”työtehtävien määrä jakautuu oikeudenmukaisesti” vastaukset olivat erittäin jakautuneet. Jokaista monivalintavaihtoehtoa oli käytetty vastauksissa. (kuvio 27, taulukko 18). Enemmistö vastaajista oli vastannut osittain samaa mieltä 38,1 %. Osittain eri mieltä oli 33,33 % vastaajista sekä täysin samaa mieltä 23,81 %.



Kuvio 27. Vastaajien kokemus työtehtävien jakautumisesta työyhteisössä.

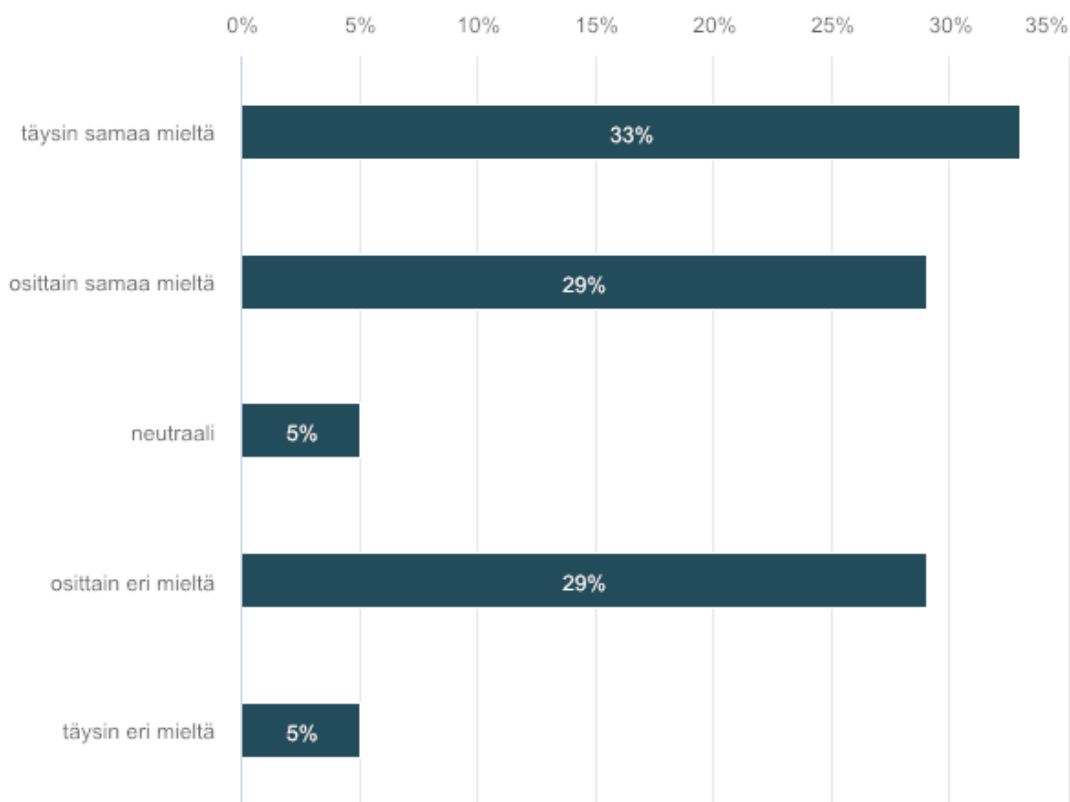
Taulukko 18. Oikeudenmukainen työnjako prosentteina vastaajien mielestä.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	5	23,81%
osittain samaa mieltä	8	38,1%
neutraali	1	4,76%
osittain eri mieltä	7	33,33%
täysin eri mieltä	1	4,76%

#### 7.2.4 Vaikutusmahdollisuudet

Väittämän ”yhdenvertaisuus toteutuu työpaikallani” vastauksissa oli paljon hajontaa. Jokaista monivalintavaihtoehtoa oli käytetty vastauksissa. (kuvio 28, taulukko 19). Enemmistö vastaajista oli vastannut täysin samaa mieltä 33,33 %. Osittain samaa mieltä sekä osittain eri mieltä oli vastattu yhtä paljon eli 28,57 % vastaajista.

Vastauksista ei kannata suuremmin huolestua, koska suurin osa vastaajista pitää työpaikan yhdenvertaisuutta erittäin hyvänä.



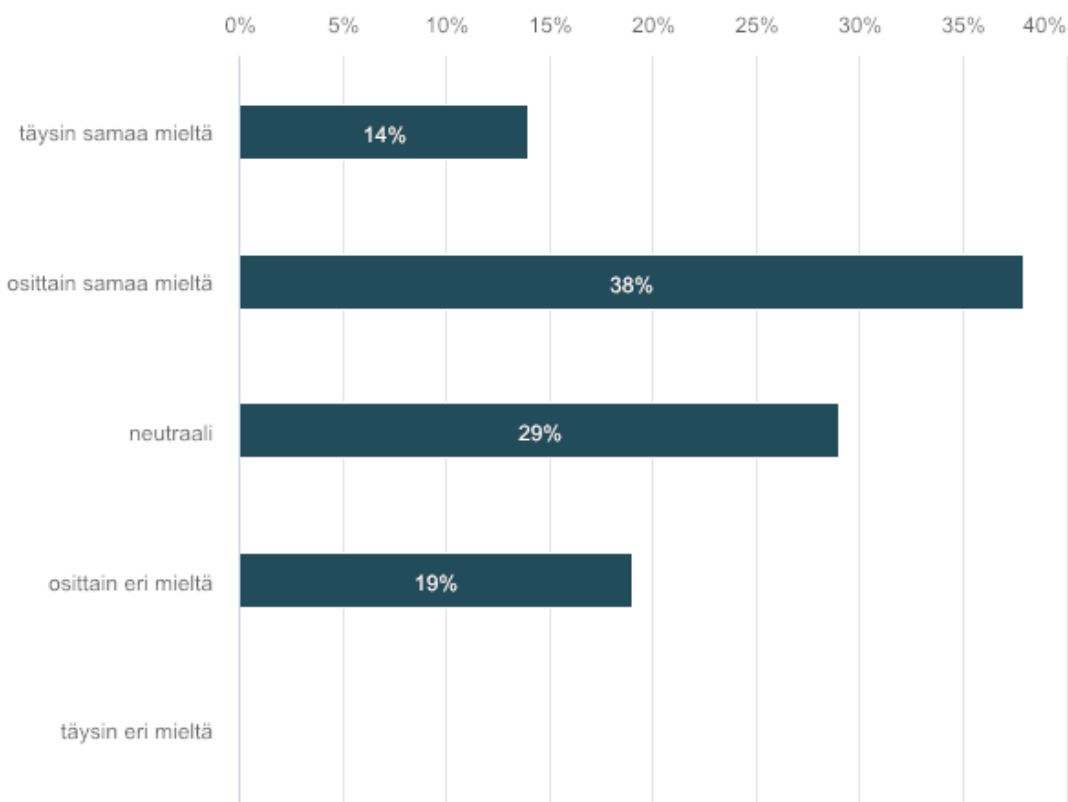
Kuvio 28. Yhdenvertaisuus työyhteisössä.

Taulukko 19. Vastaukset yhdenvertaisuuskysymykseen prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	7	33,33%
osittain samaa mieltä	6	28,57%
neutraali	1	4,76%
osittain eri mieltä	6	28,57%
täysin eri mieltä	1	4,76%

Väittämän ”omat vaikutusmahdollisuudet työtäni koskeviin asioihin ovat hyvät” vastauksissa oli hajontaa (kuviokuva 29, taulukko 20). Enemmistö vastaajista oli vastannut osittain samaa mieltä 38,1 %. Neutraaliin vaihtoehtoon oli vastannut 28,57 %

vastaajista, eli halunnut ottaa kantaa asiaan tai he eivät halunneet ottaa kantaa. Huomioitavaa oli se, ettei kukaan ollut vastannut olevansa täysin eri mieltä asiasta.



Kuvio 29. Vastaajien kokemukset omista vaikutusmahdollisuuksista.

Taulukko 20. Vaikutusmahdollisuudet omaan työtä kohtaan prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	3	14,29%
osittain samaa mieltä	8	38,1%
neutraali	6	28,57%
osittain eri mieltä	4	19,05%
täysin eri mieltä	0	0%

Kysymykseen ”mitä pitää tehdä nyt, kun organisaatiomuutos on käynnissä”, vastausten lukumäärä oli ilahduttava (taulukko 21). Vastauksissa kommentoitiin useasta eri asiasta liittyen osaamiseen, tiedottamiseen ja työn jatkumisen epävarmuuteen.



Kommentteja oli muun muassa osaamisen kartoituksesta, muutoksessa tiedottamisesta sekä huoli osaajien säilymisestä organisaatiossa. Lisäksi vastauksissa oli huomioitu työntekijöiden kuunteleminen, palkkaus-asiat sekä havainto, miten henkilöstö kaipaa muutoksen keskellä työhyvinvointiin liittyviä virkistystapahtumia.

Taulukko 21. Vastaaajien toimintaehdotuksia, kun organisaatiomuutos on käynnissä.

Vastaukset
Kaikkien työntekijöiden työaikojen ja osaamisten kartoitus.
Tiedottaa asioista enemmän.
Ajantasainen informointi on tärkeää. Avoimuutta VES- neuvotteluihin. Perusperintämiesten mahdollisuutta etätyöskentelyyn edistettävä. Muutoinkin etätyön arvostusta ja mahdollisuuksia edistettävä.
Olisi pitänyt tehdä jo paljon aikaisemmin kuin nyt, eli sitouttaa määräaikaisista työntekijöistä ainakin osa vakituisella viralla. He, joilla vuosien kokemus jo työstä ja silti pidetään määräaikaisina. Paljon osaamista on lähtenyt pois ja lähtee varmaan vieläkin pois ennen muutoksen voimaantuloa. Osaamista ja ammattitaitoa ei osata tarpeeksi arvostaa.
Isot rytinät ovat vasta alkamassa. Rekrytoinneissa kaikille ei välttämättä riitä paikkaa, jos ei pysty siirtymään paikan perässä. Näiden osaajien jaksamiseen ja tsemppaamiseen pitäisi ehtiä myös kiinnittämään huomiota, heillä nykyinen työsuhte on kuitenkin uraan asti voimassa. Kun odotus ja jännitys vihdoin pitkän välitilan jälkeen laukeaa, se voi ottaa kovalle myös niille, jotka "saavat" jäädä kun toiset joutuvat lähtemään. Työhyvinvointiin ja jaksamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota ettei porukka jakaannu loppuajaksi eri leireihin ja "paha mieli" siirry perintönä myös uuteen organisaatioon.
Vallitseva koronatilanne tuo omat haasteensa työhyvinvoinnista huolehtimiseen, esim. yhteisiä tyhy-tapahtumia ei voida toistaiseksi järjestää, vaikka niille olisi muutoksen keskellä suurin tarve. Kumpi jollain olisi aikaa ideoida, miten tähän tarpeeseen voitaisiin poikkeusoloissa vastata!

Tiedotuksen merkitystä ei voi liikaa korostaa. Oikea-aikainen ja avoin tiedotus vähentää epävarmuutta ja edistää oikeudenmukaisuuden tunnetta.
Mahdollisimman paljon oikeanlaista tiedottamista, jotta huhut eivät pääse vaikuttamaan työyhteisöön. Tärkeää on myös ihmisten tuntojen kuuleminen ja heidän osallistamisensa muutoksen läpivientiin.
Tiedottaminen on tärkeässä roolissa.
1. Henkilöstö sisäistää uuden tietojärjestelmän. 2. Miettiä eri menettelyjen kulkua uudessa organisaatiossa. 3. Tuoda selvyys palkkaukseen liittyvissä asioissa.
Vauhdittaa erityisesti suurimmassa epävarmuudessa elävien määräaikaisten henkilöiden suhteen päätöstä siitä, onko tulevassa organisaatiossa ylipäätään paikkaa heille.
Asioiden tiedottaminen oikea-aikaisesti on todella tärkeää.
Tiedottaminen ensisijaisen tärkeää organisaatiomuutoksen keskellä.

Kysymykseen ”mitä pitää tehdä silloin, kun organisaatiomuutos on toteutunut”, vastausten lukumäärä oli runsas (taulukko 22). Vastauksissa toivottiin, että muutoksen jälkeen uudet asiat ja toimintatavat tulisi käydä läpi sekä työntekijöiden jaksamista seurattaisiin. Kouluttaminen nähdään tärkeänä asiana, osaamisen tukeminen ja uusiin työkavereihin tutustuttaminen sekä yhteisöllistäminen olivat kommentteissa esillä vahvasti. Prosessien tarkistaminen ja niiden kehittäminen, uuden organisaation tuomien muutosten seuranta sekä tiedon jakaminen olivat vastauksissa huomioitavissa.

Taulukko 22. Vastajien toimintaehdotuksia, kun organisaatiomuutos on toteutunut.

Vastaukset
Käydä läpi muutoksen tuomat asiat.
Seurata työntekijöiden jaksamista ja mielialaa.
Työn jakautumisen seuranta. Työssä jaksamisen edistäminen, turhautumisen estäminen.

Muutoksen sisäistämiseksi ja uusien toimintatapojen opettelulle tulee varata riittävästi aikaa, moni asia hakee uomaansa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- koulutuksen tärkeys</li> <li>- ihmisten tutustuttaminen uuteen organisaatioon ja toisiinsa</li> <li>- työnjohdon tuki henkilöstölle on myös tärkeää</li> <li>- jokaisen tulisi löytää oma paikkansa uudessa organisaatiossa ja olla edelleen sitä mieltä, että hänen tekemänsä työ on arvokasta, ja hänen tekemänsä työpanos edesauttaa organisaatiota saavuttamaan sille asetetut tavoitteet.</li> </ul>
Työyhteisö tulee hioa takaisin yhteen epätietoisuuden jälkeen.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarkastella prosesseja tarkasti ja kehittää niitä, jotta vältetään kaksinkertaiselta työltä.</li> <li>2. Selkeä ohjeistus koskien menettelytapoja.</li> </ol>
Vahvistaa osaamista, koulutusta ja tiedon jakamista, koska myös työn tekemisen tavat ovat vahvasti muuttuneet/muuttumassa. Huolehtia osaamisen varmistamisesta ja kehittämisestä tulevassa organisaatiossa. Seurata, onko organisatoriset muutokset olleet toimivia vai onko menty ojasta allikkoon. Ei vain muutosta muutoksen vuoksi!!!
Huolehtia henkilöstön osaamisesta ja jaksamisesta. Yhteiset toimintatavat ja periaatteet tutuiksi. Tutustuminen uusiin työkavereihin ensiarvoisen tärkeää. Yhteisöllistäminen.

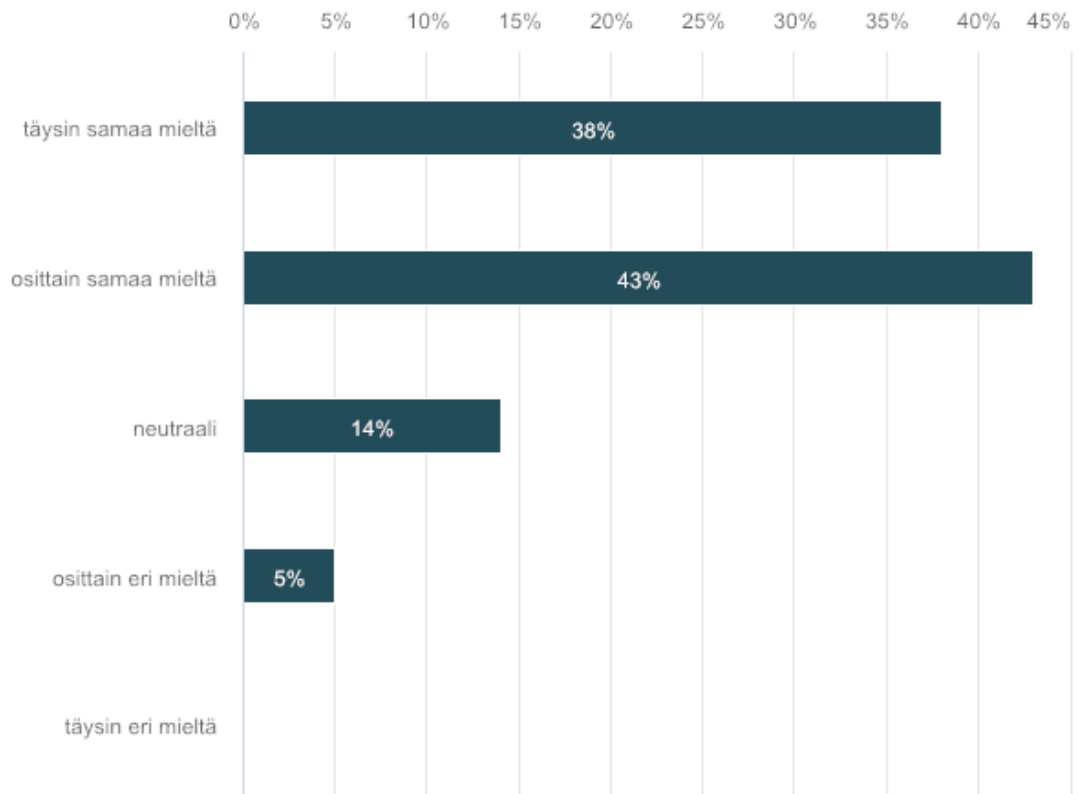
Kysymykseen ”mitä tulisi tehdä, jotta asiat hoituisivat paremmin työtiimissä/ työnantajavirastossa/ organisaatiossa”, vastaukset olivat monipuoliset (taulukko 23). Tasavertaisuutta kaivattiin, luottamuksesta puolin ja toisin oli kommentoitu sekä tiedottaminen oli otettu jälleen esille useammassakin vastauksessa. Avoin ilmapiiri ja keskustelu, työyhteisön viihtyvyys sekä palkkausjärjestelmä olivat lisäksi saaneet kommentteja.

Taulukko 23. Vastaajien mielipiteitä parempaan työn hoitamiseen.

Vastaukset
Tasavertaisuus ja tiedottamisen kehittäminen.
Esimiesten ja ylimmän johdon (Valtakunnanvoudinvirastossa) luotettava henkilöstönsä. Toisaalta myös henkilöstön oltava luottamuksen arvoisia. Tämä sama pätee myös tiimeissä.
Ylläpitää avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä, turvata riittävät resurssit työmäärään nähden.
Pidän tärkeänä osana työyhteisön viihtyvyyttä oikein kohdennettua ja jalostettua tiedottamista. Avoimen keskustelun ilmapiirin luominen on myös todella tärkeää.
Huolehtia viestinnän toimivuudesta kaikilla tasoilla, kehittää myös palkkausjärjestelmää paremmin työpanosta/osaamista vastaavaksi!
Tiedotuksen korostaminen.

### 7.2.5 Esimiestyö

Väittämän ”olen tyytyväinen liikunta- ja virkistyseluihin”. Vastaukset oli hyvät (kuvio 30, taulukko 24). Osittain samaa mieltä oli saanut eniten kannatusta eli 42,86 %, sekä toiseksi eniten vastauksia oli saanut vaihtoehto täysin samaa mieltä 38,1 %. Vastauksissa todettiin, että tällä hetkellä työantajan tukemat työ- ja virkistysedut ovat hyvällä mallilla. Työhyvinvointiin liittyen nämä asiat ovat tärkeällä sijalla ja niihin panostaminen johtaa parempaan jaksamiseen työssä ja muutosten läpiviemiseen henkilöstön keskuudessa.

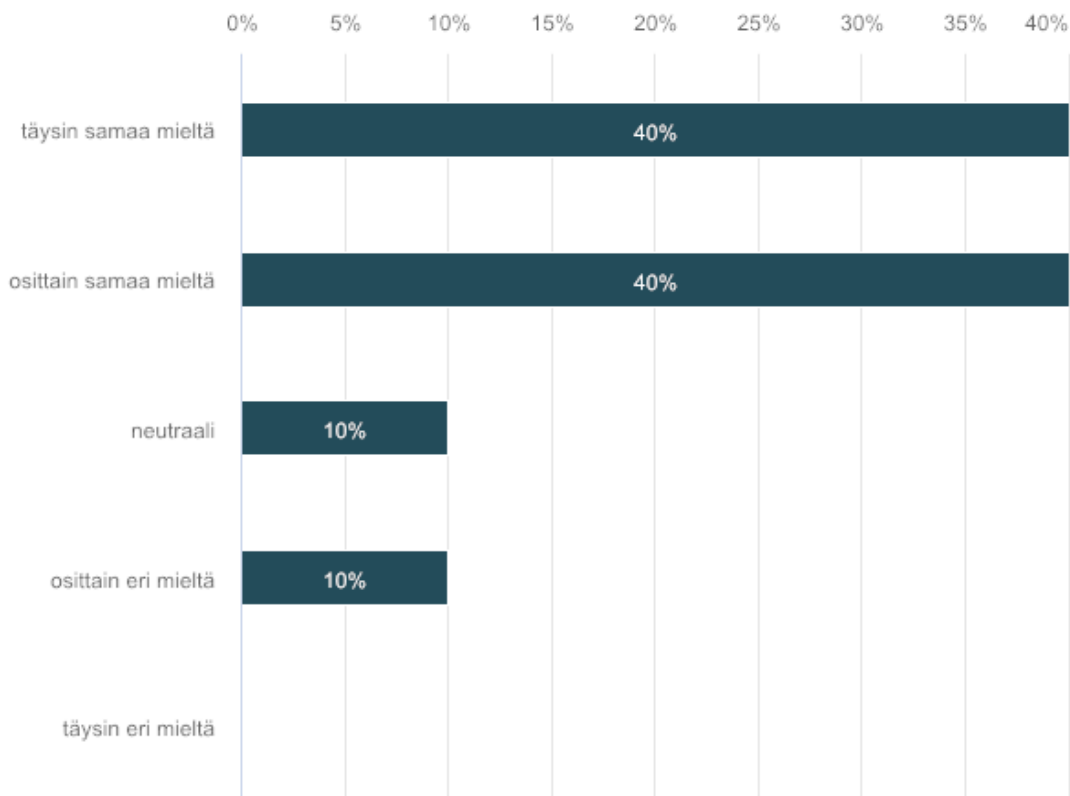


Kuvio 30. Vastaajien kokemus liikunta- ja virkistyseduista.

Taulukko 24. Tyytyväisyys liikunta- ja virkistyseluihin prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	8	38,1%
osittain samaa mieltä	9	42,86%
neutraali	3	14,29%
osittain eri mieltä	1	4,76%
täysin eri mieltä	0	0%

Väittämän ”koen nykyisten kokousten/palaverien määrän olevan riittävä”, vastaukset oli hyvät (kuvio 31, taulukko 25). Täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä olivat saaneet samat vastausprosentit, eli 40,00 %. Riittävä määrä palavereiden pitämistä on liki kaikkien vastanneiden mielestä kunnossa, ja suotavaa olisi, että palavereissa uskallettaisiin rohkeasti tuoda esiin muutokseen liittyviä epävarmuuden tunteita.



Kuvio 31. Kokousten – ja palaverien riittävyys nykyhetkellä vastaajien mielestä.

Taulukko 25. Kokousten- ja palaverien riittävyys prosenttilukuina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	8	40%
osittain samaa mieltä	8	40%
neutraali	2	10%
osittain eri mieltä	2	10%
täysin eri mieltä	0	0%

Kysymykseen ”miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin”, vastaukset olivat erittäin kattavia ja monipuolisia (taulukko 26). Läsnä oleminen tuli esille monessa kommentissa, avoimen ja kannustavan ilmapiirin ylläpitäminen sekä huomiolla helposti lähestyttävä. Varhainen puuttuminen arkoihinkin asioihin sekä kannustavan ilmapiirin luominen olivat nousseet kommentissa esille.

Taulukko 26. Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin.

Vastaukset
Olemalla läsnä ja kiinnostunut.
Olisi hyvä, jos esimies olisi kiinnostunut alaistensa jaksamisesta.
Kannustus, positiivisen palautteen anto, kuunteleminen.
Esimiehellä on suuri vaikutus työhyvinvointiin muutoksen ulkopuolellakin. Esimiehillä pitäisi olla aikaa ja jaksamista kohdata jokainen omana yksilönään ja tarpeen vaatiessa osata antaa tilaa tai ohjata. Kuunteleminen ja läsnäoleminen ovat muutoksessa tärkeitä.
Esimiehen tulee kohdata työntekijät heidän erilaisten yksilöllisten ominaisuuksien kautta. Myös yhteisöllisyyden merkitys ja sen edistäminen on tärkeää. Lisäksi esimiehen tulee ratkaista työyhteisön ongelmat mahdollisimman pian niiden ilmene- misen jälkeen.
Ollaan kiinnostuneita jaksamisesta muutenkin kuin tulosten perusteella.
Luoda avointa ja kannustavaa ilmapiiriä.
Jos pystytään huolehtimaan yhdenvertaisuudesta, oikeudenmukaisesta palkitsemisesta ja viestinnän riittävydestä, oikea-aikaisuudesta ja läpinäkyvyydestä, ollaan jo pitkällä!
Esimiehen tulee osoittaa olevansa läsnä sekä kuuntelevansa ja välittävänsä henkilöstöstä.
Olemalla helposti tavoitettavissa ja helposti lähestyttäviä. Ymmärtämällä, kuuntelemalla, konkreettisia ratkaisuja tekemällä, esim. kuka tekee mitäkin. Keskustelevalle ilmapiirillä.
Kun työntekijän työkyvyssä/tuottavuudessa ilmenee ongelmia, pitäisi esimiehen puuttua asiaan varhaisessa vaiheessa.

Kysymykseen ”miten henkilöstö saadaan sitoutettua, kun jatko on epävarma”, vastaukset olivat monipuoliset (taulukko 27). Jälleen tiedottaminen oli otettu esille vastauksissa, vahvuuksien tunnistaminen, työpanoksen aito arvostus sekä positiivisen

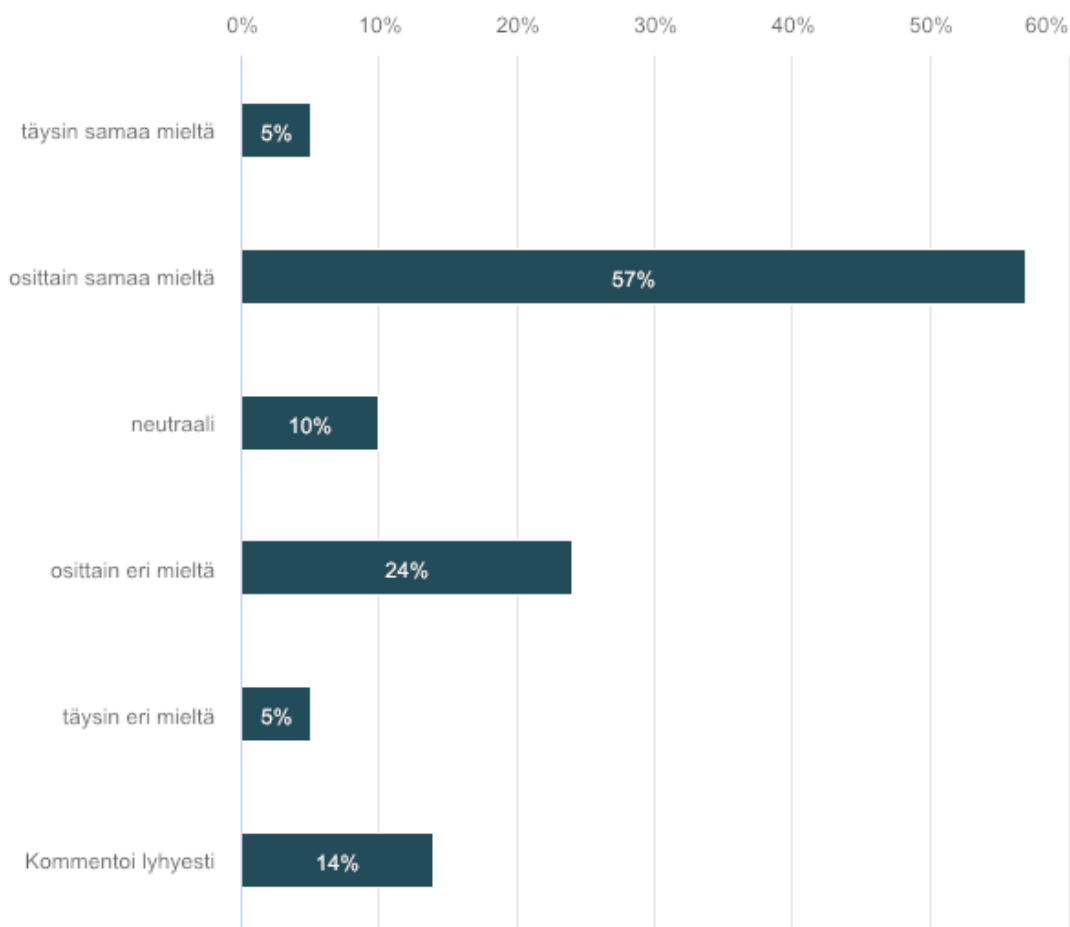
ilmapiirin ylläpitäminen olivat useassa kommentissa luettavissa. Myös työn jatkumisen epävarmat olosuhteet olivat esillä vastauksissa, ja vastauksesta pystyi lukemaan ymmärryksen siitä, että näille organisaation muutoksen tuomille ei välttämättä kuitenkaan varsinaisesti voida mitään.

Taulukko 27. Miten saada henkilöstö sitoutettua epävarmuuden keskellä.

Vastaukset
Työvuosien mukaan palkankorotus.
Tiedottamalla ja avoimuudella.
En tiedä, on kyllä hankalaa. Riippuu varmaan paljon myös alueen työllisyystilanteesta. Jos työllistyminen on huonoa, pidetään varmaan epävarmastakin kiinni.
"Henkisen palkan" maksaminen. Tunnistamalla ja tunnustamalla kunkin vahvuudet ja tuomalla niitä esiin. Monelle työpanoksen aito arvostus on tärkeämpää kuin isompi palkka. Olosuhteille (työn kestolle) ei välttämättä voida mitään ja se on helpompi hyväksyä jos kokee olevansa arvokas.
Esimiehiltä vaaditaan osaavaa muutosjohtajuutta ja tässäkin tärkeinä osa-alueina ovat tiedon välittäminen ja avoimuuden ylläpitäminen.
Pitämällä hyvä yhteishenki yllä, luomalla toivoa tulevasta..
Pitäisi saada mahdollisimman selkeä kuva siitä, että millä henkilöstömäärällä jatkossa toimitaan.
Hyvä kysymys :)
Positiivisella asenteella ja hyvän palautteen antamisella on suuri merkitys.
Johdon riittävä tuki, mielenkiintoiset työtehtävät, paremmat palkat toimiston henkilöstölle.

Väittämän ”tiedottaminen on toiminut hyvin muutoksessa”, vastaukset herättivät ajatuksia (kuvio 32, taulukko 28). Osittain samaa mieltä oli suurin osa vastaajista eli 57,14 %. Jokaiseen monivalintakysymyksen vastausvaihtoehtoon oli kannatusta. Vapaa-kenttä kommentissa oli kommentoitu viestinnän toimineen suhteellisen hyvin viraston tasolla (taulukko 29). Vastauksissa oli kommentoitu myös sitä, että viestintä olisi erilaista päätoimipaikassa kuin sivutoimipaikassa.





Kuvio 32. Vastaukset tiedottamisen sujumisesta muutoksessa.

Taulukko 28. Vastaukset tiedottamisen sujumisesta prosenttilukuina.

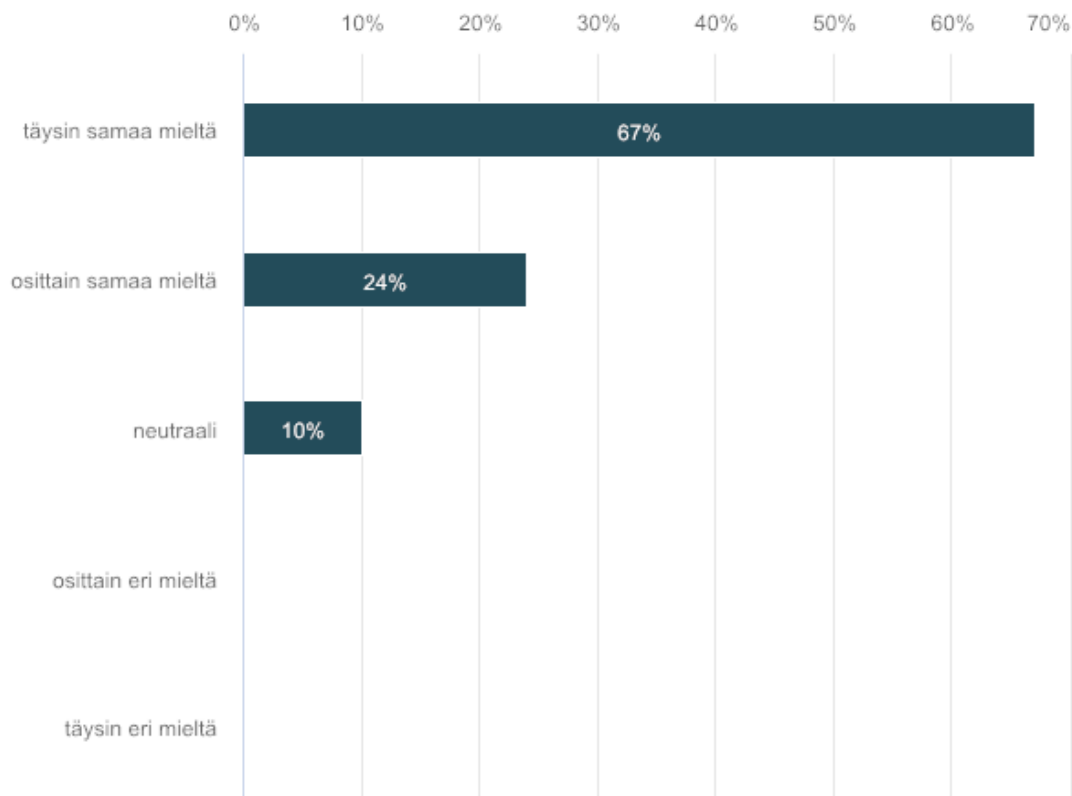
	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	1	4,76%
osittain samaa mieltä	12	57,14%
neutraali	2	9,52%
osittain eri mieltä	5	23,81%
täysin eri mieltä	1	4,76%
Kommentoi lyhyesti	3	14,29%

Taulukko 29. Vastaajien kokemukset tiedottamisesta muutoksessa.

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Kommentoi lyhyesti	Tieto on päätoimipaikassa.
Kommentoi lyhyesti	Viraston sisällä tietoa on jaettu alaspäin ripeästi. Valtakunnanvoudinvirastolta olisi usein toivonut nopeampaa tiedotusta, huhut (oikeat ja väärät) ovat monesti kiertäneet jo pitkään ennen kuin virallinen tieto on tullut.
Kommentoi lyhyesti	Virastotasolla mielestäni huolehdittu suhteellisen hyvin viestinnän toimivuudesta.

### 7.2.6 Kouluttaminen ja kehittyminen

Väittämän ”haluan kehittää itseäni ja osaamistani”, vastaukset olivat erittäin hyvät (kuvio 33, taulukko 30). Eniten kannatusta oli saanut vaihtoehto täysin samaa mieltä 66,67 % ja osittain samaa mieltä oli saanut kannatusta 23,81 % vastaajilta. Yllättävää oli kuitenkin, että kaksi henkilöä oli valinnut vaihtoehdon neutraali.

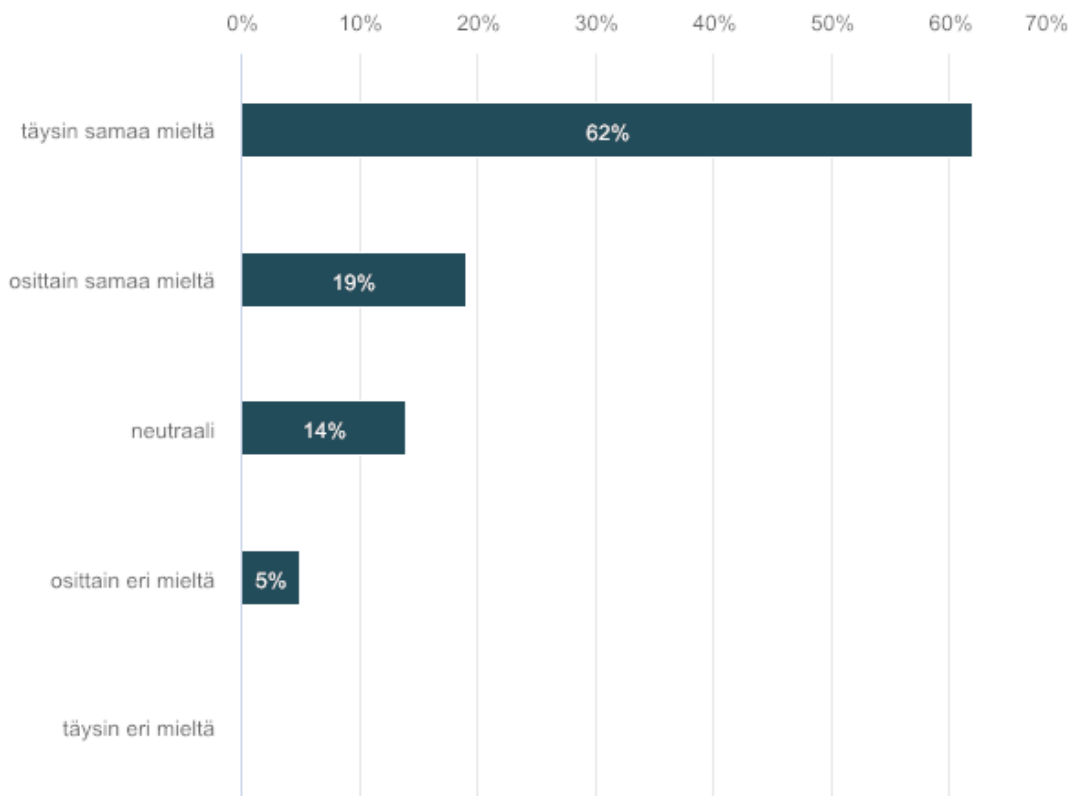


Kuvio 33. Vastaajien halu kehittää osaamistaan.

Taulukko 30. Vastaajien halu kehittää itseään ja osaamistaan prosentteina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	14	66,67%
osittain samaa mieltä	5	23,81%
neutraali	2	9,52%
osittain eri mieltä	0	0%
täysin eri mieltä	0	0%

Väittämän ”työnantaja tukee opintoja työn ohessa”, vastaukset olivat erittäin hyvät (kuvio 34, taulukko 31). Eniten kannatusta oli saanut vaihtoehto täysin samaa mieltä 61,9 % ja osittain samaa mieltä oli saanut kannatusta 19,05 % vastaajilta.



Kuvio 34. Työnantajan antama tuki opintojen suorittamisessa.

Taulukko 31. Työnantajan antama tuki opintojen suorittamisessa prosenttilukuina.

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	13	61,9%
osittain samaa mieltä	4	19,05%
neutraali	3	14,29%
osittain eri mieltä	1	4,76%
täysin eri mieltä	0	0%

Kysymykseen ”miten säilyttää riittävä osaaminen ja koulutusmahdollisuudet”, vastaukset olivat monipuoliset (taulukko 32). Kommenteissa haluttiin koulutusta ryhmässä, koska yksinopiskelu ei kaikilta suju. Lisäksi vastauksissa todetaan, että oppimisen halua pitää työntekijöiltä itseltään löytyä ja oman asenteen tulee olla hyvällä tasolla. Kommenteissa toivotaan päteviä kouluttajia, järjestelmän kehitystä yleisellä tasolla sekä kannustamista lisäkouluttautumiseen.

Taulukko 32. Miten säilyttää riittävä osaaminen vastaajien mielestä.

Vastaukset
Tarjota laajat koulutusmahdollisuudet.
Kyllä se on ihan itsestä kiinni haluaako oppia uutta ja pysyä kärryillä. Positiivinen asenne muutokseen ja uusiin asioihin. Itseoppiminen (e-oppiva) ei sovi välttämättä kaikille. Jotkut kaipaavat ryhmän ympärilleen oppiakseen.
Tässä tärkeimpänä asiana on oma halu oppia lisää. Muutosten kautta voi syntyä tulevaisuudessakin tilanne, että vuosienkin saatossa opitut taidot eivät enää riitä. Tällöin tulee avoimin mielin miettiä itselle parhaita keinoja omaksua uutta tietoa. Työnantajan tarjoamiin koulutusmahdollisuuksiin tulee myöskin aina tarttua.
Tarjoamalla riittävästi koulutusta henkilöstölle.
Huolehdittava siitä, että sisäisessä kehitystyössä/koulutuksessa on mukana erittäin päteviä, asiasta innokkaita henkilöitä. Järjestelmiä on jatkuvasti kehitettävä ja uusista kehityskohteista on jaettava tietoa aikana, jona työväline voimakkaasti muuttuu/kehittyy.
Tärkeää kannustaa henkilöstöä osallistumaan koulutuksiin sekä myöskin jakamaan tietoa mitä itsellä jo on.

Kyselyn vastausten läpikäymisessä ensimmäinen huomioitava asia oli se, kuinka moni vastanneista oli määräaikaisessa virkasuhteessa. Karkeasti laskien, neljästä vastanneesta kolme on määräaikaisessa virassa. Kuitenkin yleisesti ottaen nykyiseen työhön ollaan kovin tyytyväisiä ja työpaikan ilmapiiri koetaan hyväksi. Muutosten mukanaan tuomat parannukset työn laadussa koettiin hyvänä asiana ja henkilöstön henkinen valmiustaso muutoksen vastaanottamiseen oli hyvällä tasolla. Työelämässä tulee muutoksia jatkuvasti ja niihin on osattava sopeutua, vaikka muutosten tuomat uudet asiat tuottavat jonkin verran huolta. Muutoksen tukemisen koettiin olevan hyvällä tasolla, niin työtovereiden kuin johdonkin antaman muutostuen osalta. Oman työpanoksen arvostus oli korkealla, ja kyselyn vastausten perusteella myös henkilöstön työpanos koetaan hyvin arvostettuna työnantajavirastossa. Työn sisältö ja sen vaatimukset olivat erittäin hyvällä mallilla ja oman työn ajankäyttöön vaikuttaminen koettiin hyväksi. Nykyisiin liikunta- ja virkistysuihin ollaan tyytyväisiä sekä nykyisten kokousten ja

palaverien määrä on henkilöstön mielestä riittävällä tasolla. Kouluttaminen ja itsensä kehittäminen koetaan erittäin tärkeäksi asiaksi ja siihen ollaan valmiita panostamaan hyvinkin paljon, työnantajan tuki asiassa koetaan erittäin tärkeäksi.

## 8 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA TYÖHYVINVOINNIN PARANTAMISEKSI

Työnkuormituksen vastausten kohdalla oli huomioitavissa eriäviä mielipiteitä, osa oli hyvinkin tyytyväinen ja osa vastanneista oli täysin eri mieltä. Vastausten perusteella työnkuormituksen tasaamiseen henkilöstön kesken tulisi kiinnittää huomiota. Työtuntien seurantaan pitäisi kehittää nykyistä tarkempi puuttumisen työkalu ja pohtia voisiko työtehtäviä jakaa tai muuten priorisoida, jottei osa henkilöstöstä kuormitu liikaa. Vastauksissa koskien työssä uupumista oli osittain samankaltaisia vastauksia, samaa mieltä ja eri mieltä olevia liki saman verran. Työnkuormituksen tasaaminen ja koh- tuullistaminen olisi apuna tässäkin asiassa, mikä ainakin selittäisi osan vastausten sa- mankaltaisuudesta. Tähän asiaan olisi syytä puuttua tarkemminkin, nyt kun uusi orga- nisaatio saadaan käyntiin. Työtehtävien hoitaminen eri tavalla tuotti myös hajontaa vastauksissa ja tämä kysymys olisi hyvä avata tarkemminkin. Henkilöstö tuntee työ- tehtävänsä ja heidän kanssaan asian läpikäyminen olisi hyvä nyt muutosvaiheessa.

Työtehtävien oikeudenmukainen jakautuminen oli myös tuottanut ristiriitaisia vas- tauksia, ja tämä olisi syytä saada purettua, mihin tämän hajonta vastauksissa viittaa tarkemmin. Suureen huomioon kyselyn vastusten perusteella nousee muutoksessa tie- dottaminen, se ilmenee useasta vastauksesta. Toisaalta virastotasolla tiedotus on vas- tausten perusteella toiminut paremmin, kuin organisaatiotasolla. Kun organisa- tiomuutos on toteutunut, työntekijöiden jaksamisen seuranta koetaan erittäin tärkeäksi. Työn jakautumisen seuranta, uusien toimintatapojen opettelu ja siihen liittyen riittävä aika sisäistää muuttuneet asiat, on tärkeällä sijalla vastaajien mielestä. Työyhteisön pitää hioutua uudestaan yhteen, hyvien ohjeiden ja kouluttamisen ja kehittämisen tulee olla riittävällä tasolla. Muutoksen seurauksena tulevaisuudessa tarvitaan uusia taitoja ja järjestelmien riittävää osaamista. Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin työhyvinvoin- tia ja tuotettiin ehdotuksia ja ideoita sen kehittämiseen.

Työhyvinvointia edistävät tekijät on huomioitava muutoksessa, tärkeimpänä koetaan avoin ilmapiiri ja ajantasainen tiedottaminen (kuvio 35). Työhyvinvoinnin painopiste on oltava ennaltaehkäisevä, työn kuormitukseen on saatava tasapainoa henkilöstön keskuudessa. Työhyvinvoinnin tulee olla suunniteltua ja siihen tulee panostaa. Oma jaksaminen muutoksessa huolestuttaa osaa henkilöstöstä ja työntekijät tarvitsevat luottoa tulevaisuuteen. Kuuntelevat keskustelutaidot ovat tärkeitä muutostilanteessa sekä suuressa asemassa ovat työkavereiden ja johdon tuki. Työyhteisön tulee hioutua uudestaan kokonaisuudeksi ja se vie oman aikansa. Henkilöstön energia muutostilanteessa pitää kanavoida edistäväksi voimaksi. Henkilöstön kouluttaminen ja itsensä kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Esimiestyöstä toivotaan osallistuvaa ja osallistavaa ja henkilöstö tulisi saada sitoutettua muutoksen toteutumiseen.

#### Työhyvinvointi

Työhyvinvointia edistävät tekijät  
muutoksessa

avoin ilmapiiri ja tiedottaminen  
työhyvinvoinnin painopiste oltava  
ennaltaehkäisevä

työhyvinvoinnin tulee olla suunniteltua

#### Oma jaksaminen muutoksessa

henkilöstön jaksaminen ja toiminnan  
kehittyminen

luottamus tulevaisuuteen  
rehellisyys, avoimuus ja kuuntelevat  
keskustelutaidot

työkavereiden ja johdon tuki

#### Työn hallinta

muutosvastarintaan suhtautuminen  
henkilöstön energia muutostilanteessa  
pitää kanavoida edistäväksi voimaksi  
työmotivaation säilyminen hyvänä

#### Vaikutusmahdollisuudet

kouluttaminen ja itsensä kehittäminen  
avoin informaatio  
viestinnän selkeyttäminen alaspäin  
organisaatiossa

#### Esimiestyö

osallistuvaa ja osallistavaa esimiestyötä  
työntekijöiden motivoiminen  
henkilöstön sitouttaminen muutoksen  
toteuttamiseen

muutosjohtamisen taidot

Kuvio 35. Kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Organisaatiomuutoksen ollessa käynnissä tärkeää on riittävä tiedottaminen muutokseen liittyvistä asioista sekä tarvitaan hyvää ja ajantasaista informaatiota (taulukko 33). Henkilöstön osallistaminen muutokseen olisi tärkeää, koska heillä on tarvittavaa käytännön työn tietoa, sekä ammattitaitoa. Järkevää olisi jo olemassa olevan tiedon ja osaamisen hyödyntäminen. Kun organisaatiomuutos on toteutunut, muutoksen tuomien asioiden läpikäymistä toivottiin henkilöstön kanssa, sekä riittävää koulutusta. Selkeiden toimintaohjeiden- ja tapojen päivittämistä uudessa organisaatiossa pidetään tärkeässä asemassa. Henkilöstöjohtamiseen toivotaan tasavertaisuutta, oikeudenmukaisuutta ja esimiesten läsnäoloa, joka on suuri haaste silloin, kun uudet työttiimit ovat hajautettuna eri paikkakunnilla.

Taulukko 33. Kehitysehdotuksia organisaatiomuutoksen ollessa käynnissä, sekä kun se on toteutunut.

Organisaatiomuutoksen ollessa käynnissä:	Organisaatiomuutoksen ollessa toteutunut:	Henkilöstöjohtaminen organisaatiomuutoksessa:
osaamisen ja työaikojen kartoitus	muutoksen tuomien asioiden läpikäynti	tasavertaisuus, oikeudenmukaisuus
riittävä tiedotus ja informaatio	työn jakautumisen seuranta	hyvät vuorovaikutustaidot puolin ja toisin
jo olemassa olevan osaamisen- ja ammattitaidon arvostus/ hyödyntäminen	koulutuksen tärkeys, osaamisen vahvistaminen, muuttuneet työn tekemisen tavat tutuiksi	sitoutumisen kehittäminen, työmäärään nähden riittävät resurssit, palkkausjärjestelmän kehittäminen
henkilöstön osallistaminen muutokseen	prosessientarkastelu- ja niiden kehittäminen, selkeät toimintaohjeet	työhyvinvoinnin kehittäminen, työssä viihtyminen
jatkon epävarmuuden ymmärtäminen ja tuki	henkilöstön jaksamisen tuki, tutustuminen uusiin	tiedottaminen ja sen kehittäminen organisaation jokaisella tasolla



	työkavereihin ja uuteen organisaatioon	
selvyyttä palkka-asioihin	yhteisten toimintatapojen ja periaatteiden omaksumista, yhteisöllistäminen	esimiesten läsnäolo, etäjohtaminen on yksi tulevaisuuden haasteista

## 9 POHDINTAA

Tämän työhyvinvoinnin kehittämistutkimuksen tekeminen organisaation murrosvaiheessa osoittautui erittäin mielenkiintoiseksi tutkimukseksi toteuttaa. Henkilöstön tuomat mielipiteet olivat erittäin tärkeässä osassa tätä tutkimusta ja ne olivat ajatuksia herättäviä ja saivat ajattelemaan asioista eri näkökulmista. Työhyvinvoinnista tulisi keskustella työpaikoilla enemmän yleisellä tasolla, ja siitä pitäisi työkalu jokapäiväisessä arjessa jaksamiseen. Vuorovaikutuksen kehittäminen ja oikea-aikaisen tiedottamisen korostaminen nousivat selkeästi monesti esiin opinnäytetyötutkimusta tehdessä. Tutkimuksen kautta vaikutelma siitä, että henkilöstön epätietoisuus ja johdon etäisyys korostuvat muutostilanteissa. Työpaikan ilmapiiri koetaan hyvänä, mutta muutostilanteissa henkilöstö kokee olevansa eriarvoisessa asemassa esimiehiin nähden. Henkilöstölle tulee helposti ajatus, että joku ylempänä organisaatiossa oleva tietää heitä enemmän asioiden oikeasta tilasta. Muutoksen pelätään aiheuttavan lisähaasteita perustyön tekemiseen ja työtehtävien oikeelliseen jakautumiseen uuden organisaation aloittaessa. Henkilöstön muutosvalmiustila tulevaan muutokseen on hyvällä tasolla ja oman osaamisen kehittämiseen ja kouluttamiseen on selkeästi innostusta työyhteisössä. Työpaikan hyvä henki ja auttamisen halu oli erittäin positiivinen ja tuo hyvä energia tulisi kääntää muutosvastarintaa kohentavaksi voimaksi. Työelämä muuttuu ja työnantajan on kehitettävä uusia tapoja saada henkilöstö sitoutettua. Työntekijän uskollisuus ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan tulisi palkita työn jatkumisen tuomalla turvallisuuden tunteella ja luottamuksena.

## LÄHTEET

Eläketurvakeskuksen tilasto, 2018. <https://etk.fi>

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Härmä, M. 2017. Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön vähentävät työkyvyttömyyseläkkeitä. Viitattu 3.5.2020. <http://www.ttl.fi/hyvät-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-vahentavat-tyokyvyttomyyselakkeita/>

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen, kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 3.5.2020. <http://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi>

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä, kehittämissuunnitelman laatiminen. Viro: Printon.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely, tuloksista kehittämiseen. Tammerprint.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. Viitattu 3.3.2020. <http://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi>

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 2.3.2020. <http://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi>

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Viitattu 1.3.2020. <http://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi>

Oikeusministeriön www-sivut. 2019. <https://oikeusministerio.fi>

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Suonsivu, K. 2003. Kun mikään ei riitä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos.

- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Sydänmaalakka P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Unipress.
- Työterveyslaitoksen www-sivut. 2020. <https://ttl.fi>
- Ulosottolaitoksen kirjanpitoyksikön tilinpäätös vuodelta 2018.
- Valtakunnanvoudinviraston www-sivut. 2019. <https://valtakunnanvoudinvirasto.fi>
- Valtakunnanvoudinvirasto. 2019. Johtamisen käsikirja.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen www-sivut. 2019. <https://palkeet.fi>
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- VM- Baro henkilöstötutkimus ulosottolaitoksessa, 2016-2019.

**SAATEKIRJE**

Hyvä vastaanottaja,

opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa Porissa ylempää tradenomitutkintoa. Teen opinnäytetyössäni työtyytyväisyyskyselyn koskien Ulosottoa. Opinnäytetyöni keskittyy työhyvinvointiin organisaatiomuutoksen murrosvaiheessa. Viisi kyselyteemaa ovat: oma jaksaminen muutoksessa, työn hallinta, vaikutusmahdollisuudet, esi-  
miestyö ja kouluttaminen.

Työtyytyväisyyskyselyn tarkoituksena on saada tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja henkilöstön motivoimiseksi. Kattavan tuloksen saamiseksi olisi tärkeää, että mahdollisimman moni palauttaisi kyselyn. Kyselyyn vastaaminen on nopeaa, siihen menee noin 5- 10 minuuttia. Pyytäisin vastaukset 8.5.2020 kello 16.00 mennessä.

Kiittäen, henkilöstöasiantuntija, opiskelija Erna Komulainen

## Työhyvinvointi organisaatiomuutoksen murrosvaiheessa

### 1. Sukupuoli

Mies

Nainen

### 2. Ikä

18-20

21-30

31-40

41-50

51-60

yli 61

### 3. Virkasuhteen tila

Vakituisessa virkasuhteessa

Määräaikaisessa virkasuhteessa

### 4. Asema

Toimihenkilö

Asiantuntija

Esimies

### 5. OMA JAKSAMINEN MUUTOKSESSA:

Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

6. Muutokset työssäni ovat parantaneet työn laatua.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

7. Henkinen valmiustasoni muutoksen vastaanottamiseen on hyvä.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

8. Pelkään työssäni tapahtuvia muutoksia.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

9. Saan tarvittavaa apua muutoksessa elämiseen.

täysin samaa mieltä  
osittain samaa mieltä  
neutraali  
osittain eri mieltä  
täysin eri mieltä

10. TYÖN HALLINTA:

Koen, että työpanostani arvostetaan.

täysin samaa mieltä  
osittain samaa mieltä  
neutraali  
osittain eri mieltä  
täysin eri mieltä

11. Työnkuormitukseni on kohtuullisella tasolla.

täysin samaa mieltä  
osittain samaa mieltä  
neutraali  
osittain eri mieltä  
täysin eri mieltä

12. Pidän työni sisällöstä ja sen vaatimuksista.

täysin samaa mieltä  
osittain samaa mieltä  
neutraali  
osittain eri mieltä  
täysin eri mieltä

13. Olen kokenut uupumusta työssäni.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

14. Pystyn itse suunnittelemaan ajankäyttöä työssäni.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

15. Työtehtävät voisi mielestäni hoitaa eri tavalla.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

16. Työpaikkani ilmapiiri on hyvä.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä



17. Saan tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltani.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

18. Työtehtävien määrä jakautuu oikeudenmukaisesti.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

19. VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET:

Yhdenvertaisuus toteutuu työpaikallani.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

20. Omat vaikutusmahdollisuudet työtäni koskeviin asioihin ovat hyvät.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

21. Mitä pitäisi tehdä nyt, kun organisaatiomuutos on käynnissä?

22. Mitä pitää tehdä, kun organisaatiomuutos on toteutunut?

23. Mitä tulisi tehdä, jotta asiat hoituisivat paremmin tiimissä/työnantajavirastossa /organisaatiotasolla?

24. ESIMIESTYÖ:

Olen tyytyväinen liikunta- ja virkistystuihin.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

25. Koen nykyisten kokousten/palaverien määrän olevan riittävä?

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

26. Miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin?

27. Miten saada henkilöstö sitoutettua, kun jatko on vielä epävarma?

28. Tiedottaminen on toiminut hyvin muutoksessa.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

Kommentoi lyhyesti

29. KOULUTTAMINEN:

Haluan kehittää itseäni ja osaamistani.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

30. Työnantaja tukee hyvin opintoja työn ohessa.

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

neutraali

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

31. Miten säilyttää riittävä osaaminen/koulutusmahdollisuudet?

