

”FIILIKSET OVAT ODOTTAVAT, MUTTA PELONSEKAISET”

Henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista Rikosseuraamuslaitoksen muutosten aikana



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

2023

Satu Sillanmäki

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

Tiivistelmä

Tekijä Satu Sillanmäki

Vuosi 2023

Työn nimi ”Fiilikset ovat odottavat, mutta pelonsekaiset.”

Henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista Rikosseuraamuslaitoksen muutosten aikana

Ohjaaja Outi Välimaa

Muutokset ovat arkipäivää työpaikoilla ja työelämä muuttuu kiihtyvällä tahdilla. Isojen ja pienten organisaatioiden tulee sopeutua ja muuttaa toimintaansa. Organisaatioiden niin yksityisellä kuin julkisella puolella pitää muuttaa ja sopeuttaa toimintaansa muuttuvan maailman tarpeisiin. Taloudelliset paineet asettavat oman haasteensa muun muassa resurssien käytölle. Muutokset asettavat työntekijät uusien haasteiden eteen ja työhyvinvoinnilla on entistä suurempi merkitys, onhan työntekijä organisaation tärkein voimavara.

Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaatio on ollut Rikosseuraamuslaitoksen eräs yksikkö. Rikosseuraamuslaitoksessa on toteutettu monia muutoksia viimeisten vuosien varrella. Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista muutosten aikana.

Tutkimus on toteutettu keräämällä aineisto kirjoitelmina henkilökunnalta. Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista menetelmää ja aineisto on teemoiteltu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen johtopäätöksiä voidaan todeta, että henkilökunnan työhyvinvointiin tulee kiinnittää jatkossakin huomiota. Viestinnän ja kuulluksi tulemisen merkitys on huomattava. Lähiesihenkilöllä on suuri rooli henkilökunnan työhyvinvoinnin tukemisessa muutostilanteessa. Tulevina vuosina muutosjohtamisen avulla, tavoitteiden selkeyttämisellä ja henkilökunnan osallistamisella voitaisiin vahvistaa työhyvinvoinnin tunnetta. Myös henkilökunnan kuulluksi tulemisella on tärkeä rooli.

Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää jatkossa ja tunnistaa kehittämiskohdat, koska muutoksia on odotettavissa myös jatkossa. Rikosseuraamuslaitoksessa on parhaillaan käynnissä organisaatiomuutos. Samantyyppiset ilmiöt näyttäytyvät myös muissa organisaatioissa, joten voimavaroihin, työnhallintaan ja hyvään lähiesimiestyöhön keskittyy kehittäminen muutosten keskellä voidaan hyödyntää muuallakin.

Avainsanat Työhyvinvointi, muutos, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos

Sivut 31 sivua ja liitteitä 2 sivua

Social and Health Care Development and Management

Abstract

Author Satu Sillanmäki

Year 2023

Subject It's a feeling of excitement tinged with fear." Employees' experiences of well-being at work during changes implemented in the Prison and Probation Service of Finland.

Supervisors Outi Välimaa

Changes are common in workplaces and the working life is undergoing a rapid transition. Large and small organisations must keep adapting and changing their operations. Both public and private sector organisations must change and adjust their activities to correspond to the needs of a changing world. Financial pressures set specific challenges to resource use, among other things. As changes require employees to face new challenges, well-being plays an increasing role; after all, employees are the most valuable resource of an organisation.

The client organisation of this study was a unit of the Prison and Probation Service of Finland. In recent years, the Prison and Probation Service has been subject to several changes. The purpose of this study was to collect employees' experiences of their well-being at work during these changes.

The study was carried out by collecting data from the staff. The data comprised written material by the employees. The qualitative research method was used, and the content-based content analysis method was applied in categorising the data into themes.

In conclusion, it can be noted that attention should continue to be paid to the well-being at work of employees in the future. Employees highly value communication and being heard. The supervisor plays a key role in supporting employees' well-being during a change. In the coming years, change management, clarification of goals and engagement of personnel could promote the feeling of well-being at work. Ensuring that employees get heard is also important.

The results of the study can be utilised in the future, and they can be used as a basis for identifying development areas, as changes are also expected in the future. The Prison and Probation Service is currently undergoing an organisational change. As similar phenomena also occur in other organisations, the development work focused on resources, work management and good supervisor work amid changes can also be utilised in other contexts.

Keywords Well-being at work, change, change management, organisational change.

Pages 31 pages, appendices 2 page

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muuttuva työelämä	2
3	Työhyvinvointi	3
3.1	Toimiva hyvinvoiva työyhteisö.....	5
3.2	Työn mielekkyyden väheneminen	8
4	Muutosjohtaminen.....	9
4.1	Työntekijä muutoksessa.....	10
4.2	Viestintä muutoksessa	12
5	Aikaisemmat tutkimukset.....	13
6	Tutkimus ja tutkimusmenetelmä	16
6.1	Toimintaympäristön kuvaus.....	16
6.2	Tutkimuksen tarkoitus	17
6.3	Tutkimusaineisto	18
6.4	Aineiston analyysi	19
6.5	Tutkimuksen eettisyys.....	21
6.6	Kestävän kehityksen näkökulma	22
7	Tutkimustulosten esittely	22
7.1	Voimavarat vähissä	22
7.2	Työhallinta heikentynyt	24
7.3	Laskenut työmotivaatio	25
7.4	Muuttunut ilmapiiri.....	25
7.5	Edistävät tekijät.....	26
8	Johtopäätökset	27
9	Pohdinta	30
	Lähteet.....	32

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1 Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, n.d.)	4
Kuva 2 Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen, 2014)	6
Kuva 3 Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio (Rikosseuraamuslaitos, 2022)	17
Kuva 4 Teemoittelu.....	21

Liitteet

- Liite 1. Tutkimuksen esittely osallistujille
- Liite 2. Aineistonhallinta suunnitelma

1 Johdanto

Muutokset työelämässä ovat nykyään jatkuvia, organisaatiot muuttuvat ja työtä tehostetaan. Myös työssä jaksamiseen liittyvät asiat ovat olleet tapetilla viime vuosina. Ihmiset kokevat olevansa nykyään kuormittuneempia työelämässä, kuin ennen. Kokemuksena ihmisillä on, että muutosta tulee muutoksen perään. Koko ajan pitäisi pystyä ja haluta uusitua sekä uudistaa. Kuitenkin samalla olisi hyvä pysähtyä miettimään, kuinka yksilöt jaksavat muutosten ja uudistusten virrassa. Miten työhön pystytään enää sitoutumaan ja miten ammatillinen minäkuva voi, jos työelämä on jatkuvaa muutoksessa elämistä. (Vähäsantanen, 2014, s. 129)

Muutoksia ei voi eikä pidä yrittää estää. Tärkeää on kuitenkin se, miten muutosta johdetaan ja toteutetaan. Sanelemalla voi saada tahtonsa läpi, mutta hinta ihmisten hyvinvoinnille saattaa olla kova. Mahdollisuuksien mukaan ihmisen huomioon ottaminen yksilöllisemmin ja vaikuttamisen mahdollisuuksien kasvattaminen edistää asioita sekä vuorovaikutusta. Osallistaminen vahvistaa myös toimijuutta. Kun uudistuksia viedään läpi organisaatioissa, on hyvä kiinnittää huomio heihin, jotka vievät muutosta läpi, mutta myös heihin, jotka sitä vastustavat. Jo muutoksien alkuvaiheessa tulisi henkilöstö ottaa mukaan suunnitteluun. Sillä on työhyvinvoinnin kannalta merkitystä. Mitä enemmän saa informaatiota, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat ja työpaikan ilmapiiri on parempi, muutoksista huolimatta (Vähäsantanen, 2014, s. 133; Turja, 2022 s. 50)

Rikosseuraamuslaitoksessa on viime vuosina toteutettu suuria muutoksia, joiden seurauksena tapa työskennellä muuttuu ja on muuttunut. Rikosseuraamuslaitoksessa on otettu käyttöön vastuuvirkamiesmalli, käyttöön on tullut uusi asiakastietojärjestelmä ja organisaatio koki suuria muutoksia Rise 2.0:n aikana. Rise 2.0:n aikana huomio kohdentui Rikosseuraamuslaitoksen johtamiseen, jota haluttiin uudistaa ja päivittää, sekä rakenteiden tarkempaan tarkasteluun organisaatiossa (Rikosseuraamuslaitos, 2020). Rise 3.0, joka on vasta käynnistymässä, tuo lisää muutosta Rikosseuraamuslaitokseen organisaationa. Henkilökunta on uuden edessä monella tavalla. Muutokset ovat vaikuttaneet kuormittavilta ja se, miten niitä viedään työyhteisöön, on välillä haastavaa. Henkilökunnan työhyvinvointiin

on hyvä kiinnittää huomiota ja esihenkilön tuki on tärkeää. Epävarmuus tulevaisuudesta on kuulunut ihmisten puheissa pidempään.

Tarkoituksena on selvittää, minkälaisia kokemuksia henkilökunnalla on työssäjaksamisesta monien muutosten keskellä. Muutokset tulevat olemaan osa työelämäämme jatkossakin, joten toivottavasti opinnäytetyö antaa vastauksia siihen, minkälaisiin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota niin johtamisessa, kun muuttuvassa työelämässä.

2 Muuttuva työelämä

Työelämä muuttuu vauhdilla ja niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla on paineet tehdä asioita paremmin, tehokkaammin ja monipuolisemmin käyttämällä uusia mahdollisuuksia. Paineet pysyä kehityksen mukana, ovat monessa työpaikassa todellisia ja digitalisaation haasteet ja mahdollisuuden muuttavat osaltaan myös työelämää. Sukupolvien erot näkyvät työpaikolla. Työelämältä odotetaan eri asioita. Työelämän ja muun elämän oikea suhde on tärkeämpää nykyisille sukupolville. (Manka & Manka, 2018, s. 13)

Viimeiset vuodet ovat vauhdittaneet muutoksia erilaisten kriisien myötä, kuten koronapandemia ja megatrendeillä on oma vaikutuksena. Yhtenä megatrendinä on väestön ikääntyminen, jolla on vaikutusta työelämän muutokseen. Työn tekemisen tavat ovat muuttuneet vauhdilla. Koronapandemia kiihdytti digitalisaatiota ja erilaiset työnteon mallit kuten esimerkiksi hybridityö on tullut jäädäkseen. (Työterveyslaitos, n.d.)

Työpaikoilla tarvitaan jatkossa itsensä johtamista. Työntekijän tulee tunnistaa omia vahvuuksiaan entistä paremmin. Työpaikoilla korostuvat verkostojen hyödyntäminen ja työyhteisötaidot Työelämä vaatii jatkossa entistä enemmän itsensä jatkuvaa kehittämistä. Koskaan ei ole valmis. Miten itseänsä kehittää, on kiinni siitä, mikä on oma tyyli oppia asioita. Itsetuntemus on tässä tärkeä väline. (Hakala, 2018)

Pelkästään paljon pinnalla olevien, kuten digitalisaation kehittämisen varaan, ei työelämän kehittyminen rakennu. Työelämävalmiudet ovat näkyvässä roolissa myös. Huomioon on otettava inhimillinen näkökulma, ihmiset tekevät työyhteisön. Työyhteisöä kehitetään niin

organisaation, kuin yhteisöllisyydenkin kannalta. Se mitä nostamme esiin, voimistuu entisestään. Työmaailmassa sen lisäksi, että nostetaan esiin asioita, joihin tarvitsee vaikuttaa muuttamalla, on hyvä muistaa myös ne asiat, jotka ovat hyvin ja jotka ovat vahvuksiamme. (Hakala, 2018)

Hyvinvointia työstä 2030 – luvulla raportissa on rakennettu skenaarioita siitä, millaista työelämä tulee olemaan tulevaisuudessa. Epävarmuus työelämässä tulee lisääntymään tulevaisuudessa. On mahdollista, että määrätietoisesti toteutettu työhyvinvointiin liittyvän kehittämisen myötä työhyvinvointia saadaan myös lisättyä. Työn mielekkyyden, palautumista tukevien työaikojen ja vapaa-ajan yhteen soveltuvuus ovat avainasemassa. (Väänänen, ym., 2020, ss. 18–19)

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koostuu monista asioista, kuten terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista sekä siitä, että työ koetaan mielekkääksi. Työhyvinvointia voidaan kasvattaa lisäämällä työntekijöiden ammatillista osaamista, kiinnittämällä huomiota hyvään johtamiseen ja hyvään ilmapiiriin työpaikalla. Työhyvinvointi ja sen lisääminen ei ole vain työnantajan tai työntekijöiden tehtävä, vaan se on yhteinen asia. Jokaisella on oma vastuunsa, mutta ilmapiiriin voivat vaikuttaa kaikki. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.)

Työhyvinvointiin kuuluu laajasti monia asioita. Osana on niin yksilö itse, kun työyhteisö ja organisaatio. Työhyvinvointiin vaikuttavat esimiestyö, johtajuus, se tapa, jolla töitä jaetaan ja organisoidaan, yhteinen tapa toimia ja toimiva vuorovaikutus. Työhyvinvointia voidaan lisätä myönteisellä suhtautumisella itsensä kehittämiseen kouluttautumalla, mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhönsä ja luottamuksella. Työntekijä on motivoituneempi työhönsä, kun työn sisältö koetaan merkitykselliseksi, hänellä on käsitys tavoitteista ja hän saa onnistumisen kokemuksia työsssänsä. (Manka, ym. 2010, s. 7; Juuti, 2006, s.66)

Työhyvinvointiin liittyy monia kuvaavia käsitteitä. Työkyvyllä voidaan kuvata sitä, miten työntekijä ja työpaikan vaatimukset kohtaavat ja löytävät tasapainon. Työssä jaksamisella on negatiivisempi kaiku. Se kuvaa usein työntekijän jaksamista työuupumuksen ja

stressaantuneisuuden kautta. Työnimu ja työtyytyväisyys kuvaavat työn mukaansa tempaavuutta, innostumista ja positiivisuutta työhön liittyen. Työhyvinvoinnin kuvaamiseen kuuluu myös se, mikä työssä tuo lisää voimaa ja mikä kuluttaa voimia. Työhyvinvointi on tärkeä asia, koska hyvinvoiva työyhteisö on kilpailuvaltti ja antaa hyvän kuvan ulkopuolelle työpaikasta. (Pennonen, 2021, Työhyvinvointi-luku)

Järvisen (2014, s. 64) mukaan mahdollisuudella avoimeen keskusteluun on suuri merkitys onnistumisten näkökulmasta, jolloin kehityksellä on mahdollisuus mennä eteenpäin. Jokaisella on vastuu omasta työhyvinvoinnista siinä omassa työyhteisössään. Hyvä henki ja tuki työyhteisössä suojaa jossain määrin ongelmilta, kuten uupumiselta. Työyhteisössä tarvitaan työyhteisötaitoja, reilutusta ja muiden huomioimista. Työyhteisössä tärkeitä elementtejä ovat työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen vuorovaikutus ja luottamus, mutta myös työntekijöiden välinen yhteinen näky siitä, mihin ja mitä kohti ollaan menossa. (Manka & Hakala, 2011, s. 41)

Työhyvinvointi on usean asian summa. Siihen vaikuttavat monet tekijät lähtien ihmisestä itsestään, organisaatio, työyhteisö, johtaminen ja itse työ. Millainen organisaatio on ja miten sitä johdetaan ja minkälaisen työntekijä kokee työn ja työkokonaisuuden. (Manka, n.d.)

Kuva 1 Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, n.d.)



Ihminen on kokonaisuus, jossa vaikuttavat niin terveys ja fysiikka, kuin henkinen puolikin. Ihminen voi voimavarojensa avulla voi kohdata hankalia tunteita ja kokea turvaa. Psykologinen pääoma vaikuttaa siihen, miten käsittelemme asiat ja tilanteet, joihin meillä itsellämme ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Sekä kykyä ja uskallusta olla oman elämänsä toimijana. Organisaatio taas koostuu strategiasta, siitä miten se mukautuu ja minkälaisia vaikuttamisen mahdollisuuksia siinä on. Organisaation rakenteet voivat joustaa tai olla jäykät. Jäykän organisaation rakenteet eivät taivu nopeisiin muutostarpeisiin. (Manka, n.d.)

Esihenkilö on keskeisessä asemassa ja hänen tuomansa energia tarttuu. Esihenkilö tarvitsee kykyä katsoa asioita laajasti ja kykyä nähdä pidemmälle. Olla yhteisössä ja ryhmässä esimerkkinä. Yhteisöllä on muutenkin iso merkitys työhyvinvoinnissa. Hyvä ja avoin vuorovaikutus ja toisen onnistumisen tukeminen luovat hyvää henkeä mieleisen työn sisällön lisäksi. (Manka, n.d.)

3.1 Toimiva hyvinvoiva työyhteisö

Työpaikan kulttuuri sanelee paljon. Ei ole itsestään selvää, että työpaikalla vallitsee salliva, avoin, vuorovaikutteinen kulttuuri. Jokainen työntekijä tulee omista lähtökohdistaan käsin työyhteisön jäseneksi. Luottamus on tärkeää työyhteisössä ja mikäli siinä on puutteita, se näkyy erimielisyyksinä, syyttelynä ja ristiriitoina. Tästä syystä esihenkilön yhtenä tärkeänä tehtävänä on vaalia hyvää yhteishenkeä ja häivyttää eri ammattiryhmien välillä mahdollisesti olevia raja-aitoja. Esihenkilön tulee herättää luottamusta ja pyrkiä tuomaan ihmisiä esiin vahvuuksien kautta, jotta saavutettaisiin parhaat tulokset työpaikalla ja työyhteisön eteen. (Juuti & Vuorela, 2015, ss. 46–49)

Jotta työssä voidaan hyvin, tulee työn olla sujuvaa ja yhteistyön mahdollisimman kitkatonta. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen eivät voi olla erillään toisistaan. Perusta tulee olla kunnossa, että työtä voidaan tehdä tuloksellisesti. Kokonaisuus ja peruspilarit tulee olla kunnossa, jotta työ sujuu ja työyhteisön hyvinvointi on taattu. Yhdenkin pilarin epätasapaino heiluttaa koko rakennelmaa ja kehittyminen pysähtyy. (Järvinen, 2014, ss. 56–57)

Kuva 2 Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen, 2014)



Organisaation perustehtävä on se, josta lähdetään liikkeelle. Kaikkea toimintaa tulisi peilata sen kautta. Mitä varten olemme olemassa? Keskustelu on tässä tärkeässä osassa. Työstä tulisi puhua ja tälle keskustelulle tulisi olla aikaa ja tilaisuuksia. Monissa työpaikoissa onkin erilaisia tilaisuuksia, kuten tiimien kokouksia, kehitys- ja tuloskeskusteluja. Ydintehtävä on pidettävä esillä ja otettava huomioon muun muassa resurssoinnin vaikutus tähän. Suurissa organisaatioissa rajat helposti hämärtyvät, eikä ole selvää, millainen kokonaisuus on. Jokainen hahmottaa pääasiassa oman ja työkavereiden työkentän, mutta muusta ei ole tarkkaa kuvaa. Tämä myös aiheuttaa helposti epäselvyyttä, ongelmia viestinnässä ja toisen työn arvostamisessa. (Järvinen, 2014, ss. 60–62)

Esihenkilöillä on työpaikoilla keskeinen merkitys. Työntekijät toivovat esihenkilöiltä keskustelevampaa otetta esihenkilötyöhön. Esihenkilön tehtävänä on olla kannustava, huolehtia kokonaisuudesta ja pitää perustehtävää esillä. Esihenkilö toimii mahdollistajana. Esimerkki antaa henkilöstölle viestin siitä, miten esihenkilö itse suhtautuu organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Esihenkilön käytöksellä on iso merkitys sen suhteen, miten hänen kehittämisohjelmiansa suhtaudutaan. Innostavuus on tärkeää. (Järvinen, 2014, ss. 68–70)

Ongelmiin, erimielisyyksiin ja virheisiin ei pidä suhtautua niin, että niitä ei olisi tai saisi olla, koska niitä kuitenkin on ja tapahtuu. Salailu ja peittely johtaa vain isompiin ongelmiin. Kun asioihin suhtaudutaan avoimesti ja kehittämisenäkökulma huomioiden, tulee näkyväksi myös kokonaisuus. Keskittymistä vaativat kohdat tulevat huomioiduksi ja löydetään ne kohdat, joissa esimerkiksi informaatio katkeaa. Yhteistyön voima kannattaa huomioida tässä.

(Järvinen, 2014, ss. 63–66)

Kun uutta tapaa toimia aletaan ottamaan käyttöön organisaatiossa, sen esteeksi muodostuvat asiat ovat monesti psykologisia. Organisaation menneisyydellä on osansa tässä. Usein perinteet ovat pitkältä ajalta ja ihmiset ovat tottuneet tiettyihin tapoihin toimia. He odottavat selvää ohjeistusta. Vanhan toimintamallin korvaaminen uudella on aina vaikeampaa, kun alun alkaen uuden opetteleminen. (Järvinen, 2014, ss. 64–68)

Jotta työ olisi mielekästä, tulisi olla selkeä kuva siitä, mikä ovat odotukset koskien työntekijää. Varsinkin, jos resurssit ovat niukat, tulee työnjaollisia asioita tarkastella useammin ja laajemmin. Ongelmia tulee, kun vastuut hämärtyvät, eikä työnjako ole selkeää. muutokset organisaatiossa ovat juuri niitä vaaranpaikkoja, joissa työntekijöillä katoaa helposti kokonaiskäsitelmä omasta työstään. (Järvinen, 2014, ss. 71–72)

Toimiva työyhteisö vaatii yhteisen näkemyksen ja ajatuksen siitä, miten meidän työpaikassamme toimitaan. Toimintaa voi ohjata niin lakiin perustuvat asiat, kuin erilaiset sopimukset, ohjeistukset ja arvopohja. Toisinaan näitä pitää tarkentaa tai sopia uudelleen. Mikäli kaikki eivät noudata yhdessä sovittuja asioita, seuraa siitä ristiriitoja, jotka tulee ratkaista. Viestintä haastaa aina ja se on vaikeaa saada toimivaksi. Hyvän vuorovaikutuksellisuuden kulttuuri on kuitenkin eduksi. Jatkuva arviointi siitä miten edetään, mitä pitää kehittää ja mikä osoittautuu toimivaksi, on myös tarpeen. Toimivan työyhteisön pohjan luominen on moninainen prosessi, jossa jokainen osa-alue merkitsee. Toimivassa työyhteisössä myös voidaan hyvin. Kun on lupa kritisoida ja herättää keskustelua, myös kehittämisen näkökulma kiinnostaa enemmän. (Järvinen, 2014, 73–78)

Työhyvinvointia tulisi lähteä kehittämään organisaation strategian ja tavoitteiden näkökulmasta. Nämä eivät voi olla erillään toisistaan. Toiminnan tulee olla tavoitteellista ja tavoitteet tulee kirkastaa, että kaikki tietävät, mitä kohti ollaan menossa. Tavoitteellisuutta ja strategiaa ei myöskään tulisi jättää ainoastaan johdon kesken käsiteltäväksi asiaksi, vaan vaikuttamisen mahdollisuus ja jalkauttaminen on tässäkin tärkeää. (Manka & Manka, 2018, ss. 80–81)

3.2 Työn mielekkyyden väheneminen

Oman työn sisältöön ei välttämättä pysty enää vaikuttamaan, kuten ennen on pystynyt. Epävarmat ajat ovat myös antaneet käsitystä siitä, että harvat työpaikat ovat enää varmoja. Isot globaalit muutokset voivat heilauttaa pysyvänäkin pidettyä työpaikkaa. Enää ei välttämättä riitä, että kantaa kortensa tunnollisesti kehoon, vaan silti muun muassa maailman tilanteen epävarmuus voi heilauttaa ja työpaikka olla vaarassa. Asema työyhteisössä korreloi sen kanssa, kuinka mielekkääksi työnsä kokee. Johtavassa asemassa olevat kokevat työnsä mielekkäämmäksi organisaatioissa, kuin työntekijän asemassa olevat. (Manka & Manka, 2018, ss. 26–27)

Jos aiemmin työn raskaudessa oli kyse siitä, että työ oli fyysisesti raskasta, nykyisin kyse on ennemminkin siitä, että työ kuormittaa henkisesti. Henkiset paineet työssä suoriutumisessa ovat kasvaneet koko Euroopan tasolla. Kiireen tuntu ja erilaisten aikarajojen pitäminen on arkipäivää työelämässä ja vaikuttaa heikentävästi ihmisten jaksamiseen sekä hyvinvointiin työelämässä. Resurssointi työn määrän ja työntekijöiden välillä on pielessä monen työntekijän mielestä ja tämän takia työpaikoilla on usein kiire. Kiireen tuntu on tiettyyn rajaan saakka mahdollisesti positiivisia piirteitä esiin saava, mutta hallitsemattomana ja jatkuvana se aiheuttaa työhyvinvoinnin vähenemistä. (Manka & Manka, 2018, ss. 27–32)

Kun työtä tehdään kiireellä ja kokemus hallinnan tunteesta vähenee, sillä on suora yhteys työn mielekkyyden tunteeseen. Kun on paljon tehtävää ja aikataulut ovat tiukkoja, se tekee työn pirstaleiseksi ja keskittyminen vaikeutuu. Pitäisi pystyä hallitsemaan useita kokonaisuuksia samaan aikaan. Myös työpaikoilla esiintyvä epäasiallinen käytös vaikuttaa siihen, miten työssä viihdytään. Epäasialliselle käytökselle on tutkimustiedon mukaan useita

alkujuuria, jotka liittyvät epäselviin työtehtäviin, muutoksiin, johtamiskulttuuriin tai työpaikan kulttuuriin, joka sallii huonon käytöksen. (Manka & Manka, 2018, ss. 28–32)

4 Muutosjohtaminen

Muutoksen aloittaminen vaatii aina pohdinnan siitä, mihin tarpeeseen tätä tehdään. Hätiköityihin ratkaisuihin ei kannata ryhtyä. Tärkeää on rauhassa pohtia minkä kaiken halutaan muuttuvan ja mikä on säilyttämisen arvoista. Mitkä meidän käytettävissä olevat voimavarat ovat. Muutos edellyttää jo kertynyttä luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välille. Olemassa oleva luottamus on pohja muutokselle. (Salminen, 2022, ss. 31–38)

Muutos tarvitsee vahvaa ja hyvää johtamista. Johtaminen tarvitsee ymmärrystä muutoksesta, mutta myös kykyä saada työyhteisöön yhteinen ymmärrys muutoksesta. Muutosjohtamisen voidaan ajatella olevan hyvin erilaista, kun muu johtaminen, johtajan tulee osata katsoa kauas eteenpäin. Organisaatiolla tulee olla visio ja johtajan tulee osata viedä henkilökunta kohti tätä visiota. (Salminen, 2022, ss. 42–43)

Oleellista on tila keskustelulle ja mahdollisuus saada eri näkökulmia. Esihenkilön tehtävänä on tuoda muutoksen positiivisia puolia esiin ja ottaa huomioon muutosvastarinta. Tässä nimenomaan lähiesimiestyön rooli korostuu, koska heillä on tuntemus ihmisistä kentällä. Muutos haastaa sen kaiken, johon on totuttu työpaikalla. Esihenkilö on tärkeässä asemassa siinä, että hän kaiken epävarmuuden keskellä vahvistaa työyhteisössä merkityksellisyyden tunnetta. (Salminen 2022, ss. 179–180)

Muutoksen läpi vieminen työpaikoilla ja organisaatioissa ei ole helppoa. Jotta muutos olisi onnistunut, kaikille tulisi olla selvää, miksi muutos tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. Jos tämä epäonnistuu, ei muutos mene toivotusti läpi, koska työpaikalla ei ole ymmärrystä siitä, mihin suuntaan olisi tarkoitus mennä. Jos työstä katoaa mielekkyys ja motivaatio, sillä on seurauksia tulevaisuudessa. Kun muutosta johdetaan, tärkeää on huolehtia siitä, että työntekijöiden työhyvinvointi ei laske, heillä on mahdollisuus edelleen selkeisiin tavoitteisiin arjen työssä muutoksesta huolimatta. Muutoksen ei tulisi olla pääosassa. Vanhasta opitaan

pois ja uutta arvomaailmaa ja tapaa tehdä työtä opetellaan tilalle. (Järvinen, 2012, 97–98; Perkkä-Jortikka, 2002, s. 147)

Jotta muutos olisi onnistunut, tulisi varmistaa, ettei lähdetä viemään kerralla läpi liian suurta kokonaisuutta, vaan muutos tulisi pilkkoa. Osa-alueista voi tehdä projekteja, mutta kokonaisuuden tulee olla hallinnassa. Viestien hyvä ja oikea-aikainen kulkeminen on tärkeää, kuten sekin, että työntekijät saavat olla muutoksen tekijöitä. Jotta onnistunutta muutosta voi viedä läpi, johtamisen tulisi olla kunnossa. Hyvä muutosta eteenpäin vievä johtaja reagoi tilanteisiin nopeasti ja on työntekijöiden suuntaan helposti lähestyttävä. (Gustafsson & Marniemi, 2012, ss. 117–125)

Muutoksessa opitaan ensin uutta pienemmässä mittakaavassa. Osa ihmisistä alkaa muuttamaan toimintaansa, mutta suuria linjoja ei vielä muuteta tai ne eivät vielä muutu. Rakenteet eivät vielä muutu, eikä se kyseenalaista vielä koko toimintaa. Toisessa vaiheessa organisaatiossa kokonaisuudessaan aletaan muuttamaan asioita ja rakenteita kyseenalaistetaan. Pohditaan, että mikä on tarkoituksenmukaista. Tämä vaatii laajempaa tarkastelua myös käytösmallien ja oletusten suhteen. Virheitä sattuu ja koskaan muutoshankkeet eivät onnistu sellaisenaan, kun on ajateltu. Siksi onkin tärkeää päästää irti epäonnistumisen pelosta ja muistaa positiivinen lähestyminen. Palaute ja kannustaminen auttaa eteenpäin. (Juuti, 2003, s. 205; Virtanen & Stenvall, 2014, ss. 187–188)

4.1 Työntekijä muutoksessa

Muutos on paitsi matka organisaatiolle, se on matka myös työntekijöille. Haastavaa asiasta tekee se, että monet muutokseen liittyvät kielteiset asiat ja tunteet sijoittuvat muutoksen alkuun. Alussa asiat vaikuttavat olevan sekaisin, tarvitsee omaksua paljon uusia asioita ja oma työ ei tunnu olevan samalla tavalla hallussa, kuin ennen. Se hyvä, mikä muutoksesta seuraa, on näkyvissä vasta myöhemmin. On normaalia, että negatiivisuus on alkuun enemmän pinnalla ja mieli luo epävarmuutta. Ajan myötä kokonaisuus selkenee ja kun muutos on tullut osaksi työelämää, on myös uuden omaksuminen helpompaa. (Salminen, 2022, ss. 143–150)

Työntekijää saattavat mietityttää tai jopa pelottaa monet asiat, joita muutoksen myötä tulee mieleen. Muutos saattaa vaikuttaa ihmissuhteisiin työpaikalla. Työuran myötä on saattanut muodostua hyviä ja vahvoja suhteita ja jopa ystävyyttä työkavereihin. Muutoksen myötä myös näihin pelätään tulevan muutoksia. Lisäksi työpaikalla ja työtehtävissä on muodostunut tapoja tehdä asiat. Muutoksen myötä pitää omaksua uutta ja muuttaa jossain määrin totuttua. (Greenberg & Baron, 2003, ss. 602–603)

Pelko tulevasta, tuntemattomasta muodostaa haasteen. Työntekijöiden tutuksi ja turvalliseksi kokemat asiat muuttuvat. Muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja sen tarvetta ei välttämättä myöskään tunnisteta. Lisäksi joissain tapauksissa muutos voi olla uhka toimeentulolle, joka muodostaa esteen muutoksen hyväksymiselle. (Greenberg & Baron, 2003, ss. 602–603)

Epätietoisuus ja epävarmuus saattaa herättää vastarintaa, jos muutostahti tuntuu hallitsemattomalta ja niitä tulee nopeassa tahdissa. Muutosvastarintaa voi hallita sillä, että ihmisellä on kokemus siitä, että vaikuttamisen mahdollisuuksia on. Työntekijät tulisi saada tietoiseksi siitä, mihin tarkoitukseen muutos on välttämätön toteuttaa. Muutosvastarinta kuuluu asiaan. Sen myötä ihminen luopuu tutusta ja turvalliseksi koetusta entisyydestä. Muutosvastarinnalla on paikkansa, koska sen kautta saadaan mahdollisesti avattua myös kehittävää keskustelua. (Työturvallisuuskeskus, 2013, s. 13)

Muutosvastarintaan voi liittyä myös kokemus pakottamalla läpi viedystä muutoksesta. Kokemus väkisin läpi viedystä muutoksen kokemuksesta voi syntyä, jos organisaatio ja sen rakenteet eivät taivukaan siihen muutokseen, joka on ajateltu toteutettavaksi. Vaikuttaminen omaan työhön ja uusien tapojen löytäminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen. Muutos antaa mahdollisuuksia myös tähän. (Perkka -Jortikka, 202, s. 152; Manka & Manka, 2016, s. 111)

Muutokseen tulee olla motivaatio ja pelkästään taloudellinen näkökulma ei useinkaan ole motivoivaa pidemmän päälle. Jotta työntekijä säilyttää motivaation työhön, tulee oman työyhteisön olla toimiva ja lähiesihenkilötyön olla toimivaa. Lisäksi se, että kerrotaan, mikä

on onnistunut ja mikä vaatii vielä kehittämistä, auttaa eteenpäin, se auttaa kehittymään. Tyytyväisyys onnistumisesta vie eteenpäin. (Salminen, 2022, ss 151–152)

4.2 Viestintä muutoksessa

Viestintä muutoksessa on isossa osassa. On esihenkilöiden ja johdon tehtävä miettiä, miten viestintä saadaan onnistumaan niin, että se tavoittaa kaikki ne, joiden tulisi pysyä ajan tasalla. Tulee pohtia, mitkä ovat ne kanavat, joiden kautta viestitään. Viestinnän tarkoituksena on osoittaa suuntaa ja saada työntekijät kulkemaan tavoitteiden suuntaan. Kun viestintä ja tiedotus onnistuu, vähentää se työpaikalla koettua epävarmuuden tunnetta. Viestinnän tulee olla oikea-aikaista ja siihen tulee sisällyttää juuri kyseiselle kuulijakunnalle oleellinen tieto. Ihminen ei pysty sisäistämään kerralla suuria liian yksityiskohtaisia kokonaisuuksia. (Lanning, ym. 1999, ss. 208–216)

Kun viestintä on avointa, se myös hälventää epäilyksiä, että kaikkea ei kerrottaisi. Hyvän ja avoimen viestinnän ilmapiiri myös rohkaisee ottamaan vaikeita asioita puheeksi. Monia asioita ymmärretään usein väärin siitä syystä, että viestintä ei ole ollut selkeää ja asioita on voinut tulkita monella tavalla. Siksi on myös hyvä varmistaa, että tiedotus on mennyt toivotulla tavalla perille ja viesti on ymmärretty tavalla, kun on ollut tarkoitus ja se on oikea aikaista. Mikäli viestitään jostain tunteita tai kysymyksiä herättävästä, on tärkeää olla tavoitettavissa. Viestinnästä olisi hyvä olla suunnitelma ja tietoa tulisi levittää työyhteisöön samanaikaisesti. Johdon esimerkki ja strategian näkyvillä pitäminen tekevät asiasta yhteisen lopulta koko henkilöstölle. (Kankainen, 2019)

Hyvällä, avoimella ja onnistuneella viestinnällä on kiistatta vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Kulttuuri työpaikalla rakentuu viestinnän myötä. Sen myötä mitä tiedotetaan virallisesti ja ei niin virallisesti. Viestinnän tulisi olla osa strategiaa ja viestinnän onnistumista olisi hyvä arvioida säännöllisesti. Hyvän viestinnän onnistumista varmistetaan kouluttamalla esihenkilöitä ja johtoa viestinnässä, antamalla heille työkaluja, jotta he onnistuvat tiedottamisessa. (Valtioneuvoston kanslia, n.d.)

5 Aikaisemmat tutkimukset

Elina Kittilä on tutkinut muutosta henkilökunnan kokemana omassa ylemmän ammattikorkeakoulun työssään *Teimme muutoksen yhdessä kehittäen. Hyvä me! Onnistunut muutos Helsingin työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun henkilöstön kokemana.* (2018). Tutkimuksessa todettiin, että henkilökunta toivoi muutoksen myötä prosessien olevan paremmin eteneviä, omien työtehtävien mielekkyyden lisääntymistä ja lisäävän työntekijöiden pysyvyyttä työyhteisössä. Työstä toivottiin hyvää lopputulosta niin työntekijän, kun asiakkaidenkin näkökulmasta.

Osallisuus, kuulluksi tuleminen ja vaikuttamismahdollisuudet koettiin tärkeiksi asioiksi. Viestinnän avoimuus, monenlaiset tunteiden salliminen, koskien muutosta ja riittävä tuki toimivat edistävinä tekijöinä, kun muutosta vietiin läpi. Yhdessä huolehdittiin, että kaikki pysyivät muutoksessa mukana. Omia vahvuusalueita ja ammatillisia kiinnostuksen kohteita pyrittiin hyödyntämään ja kokemuksena oli, että työntekijä on oikeasti tärkeä osa muutosta. Viestintään panostettiin ja kysymyksiin vastattiin ripeästi. Muutos oli yhteinen asia, eikä ylhäältä saneltu välttämätön paha. (Kittilä, 2018, ss. 37–41)

Kittilän mukaan vastausprosentti huomioon ottaen oli mahdollista, että tutkimukseen osallistuivat ne, jotka lähtökohtaisestikin suhtautuivat muutokseen positiivisesti ja haluavat olla vaikuttamassa omaan työhönsä aktiivisesti. Kittilä pohti tutkimuksessaan, että miten varovaisemmin suhtautuvat ja ehkä jopa muutosvastarintaa kokevat työntekijät saataisiin myös ääneen ja osaksi kehittämistä. Muutoksen onnistuminen vaatii kaikkien sitoutumista. Muutokset eivät voi onnistua, jos kaikki eivät siihen sitoudu ja jättäytyvät ulkokehälle. (Kittilä, 2018, ss. 41–43)

Tiina Antin on tutkinut omassa opinnäytetyössään *Muutoksen johtaminen työntekijälähtöisesti. Laadullinen tutkimus muutoksen johtamisesta, moninaisuudesta ja työhyvinvoinnista työntekijöiden kokemana* tutkinut, miten strateginen muutos vaikuttaa työntekijöihin, kun kohteena on ollut niin työnkuvat, miten työtä jatkossa organisoidaan, kuin työkuultuurikin. Tutkimuskohteena on ollut terveydenhuollon organisaatio, jossa kaksi yksikköä ovat yhdistyneet. Tämä on ollut osa strategista muutosta, jolla on pyritty kohti

osaamisen lisäämistä ja joustavampaa resurssien käyttöä. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada näkyväksi sitä, minkälaisia asioita, ajatuksia ja kokemuksia työntekijät käyvät työpaikalla muutostilanteessa läpi

Antinin mukaan tutkimuksessa uhkakuvina ajateltiin, että jos muutos epäonnistuu, on sillä vaikutuksia niin työilmapiiriin, kun ihmisten pelkoon muutoksen mukanaan tuomista asioista. Ihmiset turhautuvat ja työpaikan vaihtohalukkuus lisääntyy. Työntekijät ajattelivat muutoksilla olevan vaikutusta siihen, kuinka paljon omaan työhön voi vaikuttaa. Byrokratian ja ylhäältä alaspäin sanelun ajateltiin lisääntyvän. Työ- ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen suhteen epäiltiin tulevat jatkossa ongelmia. Työntekijöiden näkemyksistä kuvautui epämääräinen muutosprosessi, jossa työntekijä on jätetty huomiomatta. (Antin, 2015, ss. 54–55)

Jos taas muutos olisi onnistunut, siinä keskeisiä asioita olisi hyvä työilmapiiri, onnistunut viestintä ja osallisuus sekä vaikuttamismahdollisuudet työntekijöiden kohdalla. Muutos olisi onnistuessaan koko työyhteisön yhteinen prosessi, jossa vahvistunut vuorovaikutus ja oikea-aikainen, molempiin suuntiin kulkeva viestintä olisi avainasemassa. Myös perehdytys nostettiin tärkeäksi asiaksi. (Antin, 2018, s. 55)

Antinin mukaan tutkimuksesta kävi ilmi työntekijöiden ymmärtävän, mihin tarpeeseen muutos tulee ja mikäli muutosprosessi viedään onnistuneesti läpi, tuo se monta hyvää asiaa tullessaan. Pinnalle nousi kuitenkin pelko työhyvinvoinnin heikkenemisestä. Muutoksen ei uskottu olevan työntekijöitä osallistavaa ja, että he olisivat päässeet vaikuttamaan asioihin. Vastausten myötä tutkijalle oli välittynyt vaikutelma, että muutoksesta oli tiedotettu työpaikalle, mutta selkeys asian suhteen oli jäänyt hämärän peittoon työntekijöille. Muutoksen tuomia suuntaviivoja ei ollut vedetty johdonmukaisesti ja päämäärä oli jäänyt tarkentamatta. Epämääräisyys oli synnyttänyt epävarmuutta ja muutoksen tarvetta ja päämäärää oli alettu arvuuttelemaan työyhteisössä, koska muutos oli jäänyt tarkentumatta. (Antin, 2015, ss. 55–56)

Uusien asioiden omaksuminen koettiin hankalaksi, koska perustyön hoitamiseen koettiin jäävän liian vähän aikaa. Itsessään uuden oppimiseen ei suhtauduttu negatiivisesti.

Olosuhteet tulisi vain olla kunnossa. Uutta ei opita kaiken muun ohessa, vaan sille tulee järjestää riittävät resurssit. Lisäksi uuden omaksuminen on yksilöllistä. Kaikki eivät opi asioita samalla tavalla. Jotta oppiminen voi olla tavoitteellista, tulee se suunnitella kunnolla ja sitä tulisi voida arvioida matkan varrella. Esimiehet ja johto ovat keskeisessä osassa. Resurssit tulee olla kunnossa ja prosessi hyvin suunniteltu, jotta muutos toteutuu onnistuneesti. (Antin 2015, ss. 56–57)

Jotta ihmiset voivat työpaikalla hyvin, tulisi keskustelulle olla tilaa ja lupa. Myös viestinnän onnistuminen on tärkeää. Ihmisille tulisi jakaa tietoa. Työvuorojen, lomasuunnittelun ja työnkierron tulisi olla sellaista, mikä tukisi muuta työn ulkopuolista elämää. Esimiestyöllä oli tutkimuksen mukaan myös merkittävä vaikutus. Esimiehen tulisi olla perillä työpaikan tilanteesta käytännön työn tasolla. Tiedon ja osaamisen puutteen koettiin vaikuttavan siihen, että työyhteisöön oli delegoitu vastuullisia tehtäviä, mutta toisaalta se voi olla merkki myös luottamuksen osoittamisesta työyhteisölle lisä vastuun antamisen muodossa. Ei tarvitse tietää kaikkea työntekijöiden maailmasta työn suhteen, mutta joku kokonaiskäsite tulisi olla. (Antin, 2015, s. 61)

Muutos tulee olla ymmärrettävää työyhteisölle. Hyvä ja arvostava vuorovaikutus on avain kaikkeen. Koko organisaatiossa tulisi olla keskeistä, että henkilöstö voi hyvin, yhteistyö johdon ja työntekijöiden välillä on sujuvaa. Henkilöstöjohtaminen on tärkeää ja johdon tulisi varmistaa riittävät resurssit. Arvostus työntekijänä ja arvokkaana osana prosessissa kuuluu asiaan. (Antin, 2015, ss. 69–70)

Riikka Takkinen on tutkinut Pro gradu – tutkielmassaan *Erilaiset muutostarinat – Organisaatiomuutos työntekijöiden kokemana* aluehallinnon uudistamisen myötä tullutta organisaatiouudistusta. Muutos oli nopeaa ja sen tarkoituksena oli muuttaa organisaatiokulttuuria. Takkisen mukaan tuloksissa näkyi epävarmuus, vaikutus jokaisen omaan työhön ja sen sisältöön, yhteishengen puute, kaukana oleva johto ja byrokratia. Lisäksi kaipuu vanhaan hyvään aikaan oli tuloksissa nähtävissä. Muutosta edeltävä aika näyttäytyi työntekijöille sekavana ja herätti epä tietoisuutta. Pelot liittyivät työsuhteen jatkuvuuteen ja siihen, vastaako työnkuva enää sitä, mitä on tullut tekemään. Uuden järjestelmän käyttöönotto vaikeutti myös työstä suoriutumista. Heillä, joilla työnkuva

muuttui radikaalisti, omaksuminen oli melko lailla itsenäistä opiskelua ja omaksumista vaativaa. Myöhemmässä vaiheessa työnkuvien muuttuminen oli kuitenkin ehdottoman positiiviseksi koettu asia. (Takkinen, 2012, ss. 60–61)

Muutokseen sisältyi myös uusia tietojärjestelmiä. Ensi kokemukset järjestelmästä olivat huonoja. Vanhat järjestelmät olivat työntekijöiden kokemuksen mukaan parempia sekä sujuvampia käyttää ja uuden myötä koettiin, että palattiin taaksepäin ajassa. Kuitenkin ajan myötä järjestelmät ovat toimineet paremmin ja järjestelmän kohdalla koettu sekavuus oli vähentynyt, joten kokemus oli muuttunut positiivisemmaksi. Vuorovaikutus ja avoimuus koettiin tärkeäksi ja asioita eteenpäin vieväksi. Koska ELY – keskuksen johto tapahtuu ministeriön tasolta, se on hierarkkista jossain määrin, mutta hierarkkisuus ei välity lähijohtamisen tasolla työyhteisöön. (Takkinen 2012, ss. 61–62)

Takkisen mukaan aineistosta tuli esiin työntekijöiden lähestyvän muutosta ensin henkilökohtaisella tasolla pohtien sen vaikutuksia omaan työhön. Epävarmuuden tunteiden takia selkeys suunnitelmissa olisi tärkeää. Tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijöille oli jäänyt kokemus, ettei kokonaisuus ollut oikein kenenkään hallinnassa ja asioita tuli yllätyksenä myös johdolle. (Takkinen, 2012, ss. 63–64)

6 Tutkimus ja tutkimusmenetelmä

6.1 Toimintaympäristön kuvaus

Rikosseuraamuslaitoksen tehtävänä yhteiskunnassa on olla toimeenpaneva taho tutkintavankeudessa, yhdyskuntaseuraamuksessa ja vankeusrangaistuksessa.

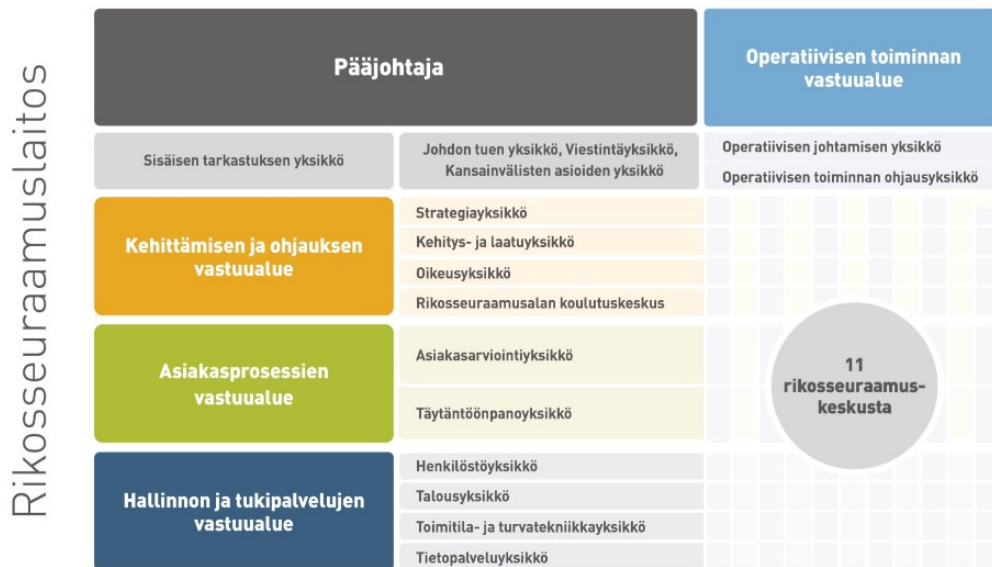
Rikosseuraamuslaitos vastaa siitä, täytäntöönpano etenee lain mukaan ja turvallisesti. (Rikosseuraamuslaitos, 2022)

Organisaatio on Oikeusministeriön alainen ja toimii valtakunnallisesti.

Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiouudistuksen ensimmäinen vaihe astui voimaan 1.9.2022 ja nykyisellään se koostuu vastuualueista, joita on neljä. Nämä vastuualueet ovat kehittäminen ja ohjaus, asiakasprosessit, hallinto- ja tukipalvelut sekä operatiivinen toiminta.

Valtakunnallisesti on 11 rikosseuraamuskeskusta, jotka toimivat operatiivisen yksikön alaisuudessa. (Rikosseuraamuslaitos, 2022)

Kuva 3 Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio (Rikosseuraamuslaitos, 2022)



Rikosseuraamuslaitoksen arvoihin kuuluu turvallisuus, ihmisarvon kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus sekä ihmisen kyky kasvaa ja muuttua. Keskeisinä tavoitteina Rikosseuraamuslaitoksella on, että henkilöstö voisi hyvin ja heillä olisi mahdollisuus tehdä mielekästä työtä, verkostoyhteistyö olisi osa työskentelyä ja täytäntöönpano menisi kohti avoimempaa eli jokainen vapautuu niin avoimista oloista, kuin mahdollista. Henkilökunnan kohdalla strategiassa on määritelty kouluttautumisen ja itsensä kehittämisen mahdollisuuden tukeminen, henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen ja hyvän työnantajakuvan luominen sekä lähityön merkitys. (Rikosseuraamuslaitos, 2022)

6.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tarkoituksena tälle opinnäytetyölle oli kuulla työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista muutosten keskellä ja löytää sitä kautta keinoja parantaa työntekijöiden työhyvinvointia tulevaisuudessa. Tutkimuskysymyksenä oli *Mitä valvonnan työntekijät kertovat kokemuksiaan työhyvinvoinnista Rikosseuraamuslaitoksen muutosten aikana?*

Tutkimustuloksia muutoksista on olemassa ja niihin voi tukeutua, mutta halusin erityisesti tästä organisaatiosta niiden ihmisten kokemuksia, jotka ovat näiden muutosten keskiössä.

Työelämää palvelee tutkimusten tekeminen. Kun tehdään tieteellistä tutkimusta, on sen pyrkimyksenä löytää uutta tietoa. Vaikka tieto olisi jo kertaalleen todistettu olemassa olevaksi, voidaan siihen löytää uusia näkökulmia liitettäväksi tai käyttää sitä hyödyksi, kun jotain muuta kehitetään. Uuden tiedon tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen ei tarvitse aina noudattaa rajoja ammattikuntien tai ammattialojen kesken. Voimme hyötyä toinen toistemme tutkimuksista hyvinkin laajasti. (Vilka, 2015, s. 33)

Käytin tutkimuksessa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kun käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, tulee aina pohtia, minkälaisia merkityksiä halutaan tutkia. Tutkija voi ymmärtää tutkittavien kokemuksia vain oman ymmärryksensä kautta, aivan kokonaan ja aidosti ei voi tutkittavien kokemuksia ymmärtää. Laadullisen tutkimuksen teoria ja viitekehys antavat käsityksen siitä, mikä tutkimuksessa on keskeistä. (Vilka, 2015, s. 118; Tuomi & Sarajärvi, 2018, Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa-luku)

Narratiivinen lähestymistapa lähtee siitä, että kertomusten kautta ymmärretään ihmisiä, heidän suhteitaan ja tapojaan. Omat kokemukset ja se, mihin usko, on merkityksellinen siinä, kun tulkitaan ihmisten kertomaa. Kun tutkitaan organisaatioita ja johtamista saa tarinallisuudella esiin näkökulmia siitä, miten asiat on koettu käytännössä. (Puusa & Juuti, 2020, Narratiivinen lähestymistapa - luku)

Koska tutkin omassa opinnäytetyössäni ihmisten omia kokemuksia, sopi narratiivinen lähestymistapa mielestäni hyvin tutkimusmenetelmäksi. Se antoi tilaa tutkimukseen osallistuvan omalle äänelle ja niille asioille, joita hän halusi ja koki tärkeäksi tuoda esiin kertomuksessaan.

6.3 Tutkimusaineisto

Tutkimukselle haettiin lupa ja tutkimussuunnitelma esiteltiin kohdeorganisaation luvan myöntävälle taholle. Tutkimusaineisto kerättiin kirjoitelmien muodossa. Aineisto kerättiin

muuhun tarkoitukseen järjestetyssä tilaisuudessa, jossa oli mukana paljon työntekijöitä, jotka edustivat sitä ammattiryhmää, joiden kertomukset halusin kuulla. Aineisto kerättiin pyytämällä kirjoitelma työntekijöiden kertomuksesta liittyen omaan jaksamiseen työssä. Tutkimus rajattiin tiettyyn työntekijäryhmään eli valvonnan henkilökuntaan. Tämä siitä syystä, että on tiettyjä muutoksia, jotka ovat kohdistuneet heihin, ja kaikki nämä muutokset eivät näy muiden työntekijäryhmien arjessa.

Tiedotin tilaisuudessa tutkimuksesta ja kerroin mihin tarkoitukseen aineistoa kerätään. Painotin, että kirjoitelman kirjoittaminen on vapaaehtoista, tutkimukseen osallistumisesta voi kieltäytyä ja myös kesken kirjoittamisen saa osallistumisen jättää kesken tai palauttaa tyhjän paperin. Kaikki eivät halunneet tutkimukseen osallistua. Kahdeksan työntekijää osallistui tutkimukseen. Korostin myös, että papereihin ei tulisi laittaa nimeä, jotta vastaajan anonymiteetti ei vaarannu. Olin kirjoittanut paperille valmiiksi kirjoitelmapyyynnön. Kirjoitelmassa kirjoitettiin aiheesta, *Miten olet jaksanut työssä Rikosseuraamuslaitoksen muutosten aikana?* Vastaamiseen oli aikaa puoli tuntia ja keräsin väärinpäin olevat paperit kaikki samaan kirjekuoreen. Vastausprosentti osallistujista oli 80 %.

Ihmisten kirjoittamalla tuottama aineisto on tutkimuskohteena hyvä. Ihmisen kirjoittamalla tuottamasta kerronnasta tulee esiin monia asioita, joissa kuvautuu ihmisten kokemus- ja käsitysmaailmaa, sitä mihin uskotaan tai mitä arvostetaan. Tarinallinen lähestymistapa, narratiivisuus, on koko ajan käytetympi menetelmä, mutta käytössä se on ollut jo pitkään (Vilkkä, 2015, s.146–147)

6.4 Aineiston analyysi

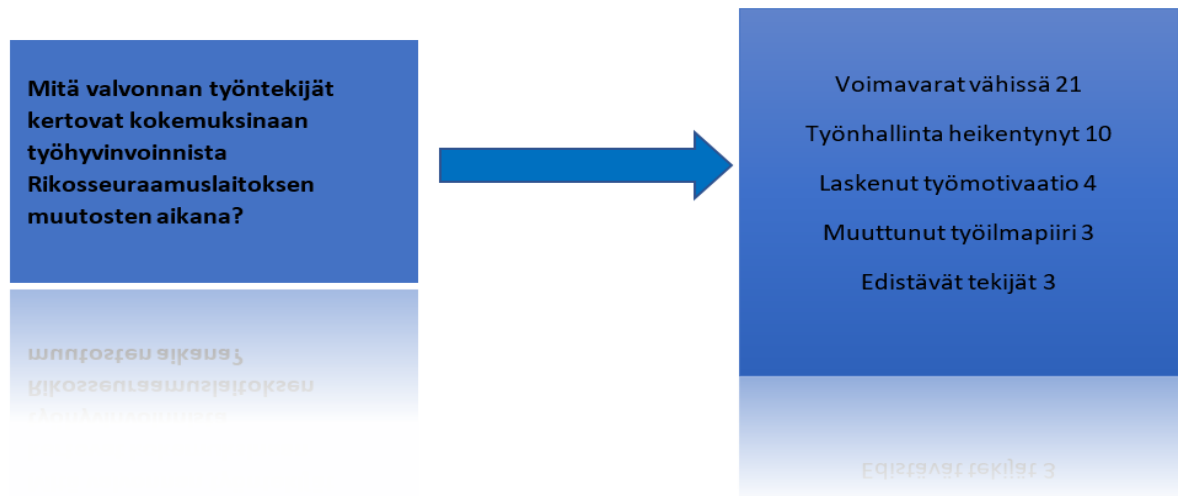
Sisällönanalyyseissä haetaan aineistosta merkityksiä. Jotain, joka toistaa itseään läpi aineiston suhteessa tutkimuskysymykseen. Jotta oleellinen voidaan aineistosta löytää, pitää saada ne asiat pois, joilla ei ole merkitystä tutkimuskysymyksen kannalta. Aineistoa tiivistetään, jonka jälkeen aineisto ryhmitellään kokonaisuuksiksi ja nimetään yläkäsitteet, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. (Vilkkä, 2015, s. 163–164).

Fenomenologinen lähestymistapa kuvaa sitä, miten ihminen kokee maailman. Mikä hänen kokemuksensa on suhteessa muihin ihmisiin kulttuuriin ja luontoon. Tutkijan tehtävänä on luoda ymmärrys tutkittavien todellisuudesta. Tutkijalla on oma ymmärrys asiasta, jonka pohjalta hän alkaa luomaan ymmärrystä tutkittavien kokemuksista ja todellisuudesta. Jotta tutkija löytää merkityksiä aineistosta, hänen tulee käyttää omia elämäkokemuksiaan ymmärtääkseen ja osatakseen poimia merkityksiä. (Vilkkä, 2015, ss. 171–172)

Aloitin sisällön läpi käymisen litteroimalla yhteen kaikki kirjoitelmat ja lukemalla niitä läpi useita kertoja. Tutkimuskysymystä mukana kuljettamalla aloin etsimään tekstistä niitä asioita, jotka vastaavat tutkimuskysymykseeni. Tekstiä lukiessa ja asioita tekstistä poimiessa piti erityisesti pitää mielessä tutkimuskysymys, koska sieltä olisi helposti tullut mukaan helposti asioita, jotka olisivat lähteneet viemään tutkimusta hieman sivuun tutkimuksen aiheesta. Alleviivasin tekstistä niitä asioita, jotka liittyivät tutkimuskysymykseeni. Luin tekstin kokonaisuudessaan vielä useita kertoja läpi, että olin varmasti huomionnut kaiken tekstistä, mikä liittyi tutkimuskysymykseeni. Sen jälkeen kirjoitin asiat käsin paperilapuille. Käsin siitä syystä, että se tuntui hyvältä tavalta saada asiat vielä paremmin haltuun ja mieleen.

Kun kaikki asiat oli saatu paperille, aloin järjestellä kirjoitelmista esiin tulleita samantyyppisiä asioita samaan. Vaikka olin perehtynyt aineistoon hyvin, meni aikaa, että samankaltaiset asiat löysivät toisensa. Järjestelin ja purin järjestyksen moneen kertaan. Alun perin tekstistä löytyi monia eri asioita, joista kirjoitelmissa puhuttiin, jotka niputin ensin ja aloin miettimään, mitkä niistä sopivat samaan tai missä puhutaan samoista asioista. Lopulta tekstistä löytyi viisi teemaa, jotka tuntuivat tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisiltä.

Kuva 4 Teemoittelu



Teemat olivat voimavarat vähissä, työhallinta heikentynyt, laskenut työmotivaatio, muuttunut työilmapiiri ja edistävät tekijät.

6.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusaineisto kerättiin nimettömänä ja kaikki opinnäytetyössä käytetyt sitaatit on laitettu työhön niin, että niistä ei kävisi ilmi sellaista, jonka kautta ihmisen voisi tunnistaa. Koska kehitettävää on aina ja työntekijä on työpaikan tärkein voimavara, on työn tarkoitus löytää niitä asioita, joihin huomiota kiinnittämällä voisi jatkossa työhyvinvointia parantaa. Muuttuva työelämä on kuitenkin tosiasia, joten muutokset ovat arkea jatkossakin.

Tutkija kirjoitti kirjoitelmat aineiston keräämisen jälkeen word-tiedostolle, jonka jälkeen alkuperäiset kirjoitelmat hävitettiin tietosuojajätteenä. Kirjoitelmat olivat tutkijan omalla koneella, joka on salasanalla suojattu. Ulkopuolisilla ei ole ollut pääsyä tutkimusaineistoon missään vaiheessa. Kirjoitelmat säilytetään tutkimuksen valmistumisesta yhden vuoden ajan, jonka jälkeen ne hävitetään asianmukaisesti. Erillistä tutkimuslupaa ei kerätty.

6.6 Kestävän kehityksen näkökulma

Kestävä kehitys puhuttaa kaikkialla maailmassa. On tarkoituksena, että kansalaiset voivat hyvin, heillä on jatkossakin edellytyksen hyvinvoivaan yhteiskuntaan. Kestävän kehityksen kannalta sosiaalisen pääoman kasvattaminen vahvistaa yhteiskunnan kestävyyttä muuttuvassa maailmassa. Rikosseuraamuslaitoksen toiminta vaikuttaa osaltaan sosiaalisen pääoman kasvuun. (Ympäristöministeriö, 2023)

Rikosseuraamuslaitos on yhteiskunnallisesti merkittävä toimija ja siitä näkökulmasta sillä on iso merkitys kansallisesti. Rikollisuuden väheneminen tuo yhteiskuntaan paljon hyötyjä monesta näkökulmasta. Rikollisuuden vähenemisellä on muun muassa taloudellinen näkökulma. Työhyvinvointi vaikuttaa siihen, että Rikosseuraamuslaitoksella olisi jatkossakin osaavaa ammattitaitoista henkilökuntaa työskentelemässä ja työtä tehtäisiin laadukkaasti ja vaikuttavasti.

7 Tutkimustulosten esittely

Tämä luku käsittelee tutkimustuloksia. Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kirjoitelmapyyntöinä erääseen Rikosseuraamuslaitoksen yksikköön.

7.1 Voimavarat vähissä

Tutkimusaineistosta tulee selkeästi esiin, että voimavarojen koettiin olevan vähissä. Kirjoitelmissa kirjoitettiin paljon työvuorojen ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta. Työvuorojen muuttuminen viime vuosina koettiin suureksi asiaksi voimavarojen vähentymisessä suhteessa työhön ja sillä oli monia seurauksia niin työntekijöiden henkisen kuin fyysisenkin hyvinvoinnin kannalta. Kokemuksena oli, että palautumiseen työvuorojen välillä ei ole riittävää mahdollisuutta.

Yövuorojen lisääntyminen ja samalla vuoron pidentyminen, on aiheuttanut ongelmia, fyysisiä ja henkisiä.

Työvuorojen muutos on vaikuttanut eniten jaksamiseen. Ei niistä palaudu enää oikein mitenkään.

Olen iltaisin töistä päästyä todella väsynyt, eivätkä nykyiset työvuorojen ajat ja vähäiset vapaapäivät helpota oloa ja työstä ei tahdo palautua yhtä hyvin, kuin ennen.

Aineistossa näkyi selkeästi, että jatkuvat muutokset kuormittivat. Työntekijöillä oli kokemus, että heidät on unohdettu, eikä työntekijöitä ja heidän työhyvinvointiaan nähdä tärkeänä asiana Rikosseuraamuslaitoksessa. Johtaminen nähtiin sanelupolitiikkana ylhäältä alas.

Jaksaminen muutosten keskellä on ollut hankalampaa, kuin ennen muutoksia. Hehkutetaan uusia hienoja hankkeita, joita on toteutettava, mutta nämä vanhat hankkeet unohdetaan heti, kun tulee uusi hanke ja vanhalle ei jää aikaa.

Rikosseuraamuslaitoksessa työntekijän työhyvinvointiin ei ole satsattu tarpeeksi. Muutoksia tulee keskushallinto johtoisesti päättymättömänä virtana.

Ihmisten jaksamisen heikentyminen tuli aineistossa esiin kokonaisvaltaisena. Jaksamisella ja voimavarojen heikentymisellä oli yhteyttä psyykkiseen jaksamiseen. Kertomuksissa kerrotaan työn vaikuttaneen henkiseen hyvinvointiin. Jaksamisen ongelmat ovat tulleet esiin erilaisina fyysisinä oireina ja nukkumiseen liittyvinä ongelmina.

Koen mielenterveyteni heikentyneen jatkuvan kiireen ja stressin vuoksi.

Olen jaksanut vaihtelevasti. Jatkuvat muutokset alalla ovat kuormittaneet välillä todella paljon. Se on näkynyt jatkuvana väsymyksenä ja nyt vähän vanhempana uniongelmina.

Tällä hetkellä fiilikset ovat odottavat, mutta pelonsekaiset.

Epävarmuus ja pelko tulevaisuudesta näkyi aineistossa. Työntekijät eivät tienneet, mitä odottaa tulevaisuudelta. Mennäänkö kohti parempaa vai vielä epävarmempaa aikaa.

7.2 Työhallinta heikentynyt

Työhallinnan vaikeudesta kirjoitettiin myös paljon. Aineistosta tuli esiin, että muutokset vaikeuttavat työn hallintaa ja on vaikeaa enää hahmottaa, minkälaiset tehtävät itselle kuuluvat. Työ on muuttunut paljon viime vuosien aikana ja työnkuviin on tullut paljon uusia asioita lisää. Ei ole täysin selvää, mikä kuuluu omaan työnkuvaan ja mikä ei. Uusi asiakastietojärjestelmän käyttöönotto on heikentänyt ennestään työhallinnan tunnetta.

En välillä edes tiedosta mitä pitäisi tehdä ja mikä on tekemättä.

Nyt ollaan saatu tämä käyttöjärjestelmä Roti vielä sotkemaan ihan kaikki.

Roolit, vastualueet, käyttö ja toimivuus, on tasolla, mikä aiheuttaa todella paljon ongelmia.

Jatkuvat muutokset ja kokemus siitä, että liian paljon tapahtuu verraten lyhyessä ajassa, koettiin ongelmallisena ja hallitsemattomana. Aineistosta välittyi, että Rikosseuraamuslaitoksen muutokset tulevat nopeasti, mutta työntekijöille jäi vaikutelma, että aloitetut hankkeet eivät koskaan valmistu tai lopu vaan tilalle tulee aina uusi hanke kesken edellistä.

Rikosseuraamuslaitoksella on ollut liian paljon päällekkäisiä muutoshankkeita käytössä. Tämä heijastuu yksiköihin, joissa on vaikeuksia priorisoida sekä yhteensovittaa uudistuksia.

Uusia asioita on tullut liikaa liian lyhyessä ajassa.

Mihinkään ei ehdi perehtymään kunnolla.

Työntekijöillä oli kokemus, että omaa työtä ei voi enää tehdä sillä tavalla, kun haluaisi. Työn laadun koettiin heikentyneen sen vuoksi, että aikaa ei ole keskittyä olennaiseen eikä tekijöitä työlle ole riittävästi.

Perustehtäville, jotka on päivittäin tehtävä ei jää aikaa tai vaihtoehtoisesti ne on tehtävä liian kiireellä ja kiire on suurin työturvallisuusriski.

Työhön tullut kiireen tuntu koettiin ongelmallisena. Kun asioita joutuu tekemään kiireessä, sillä on vaikutusta siihen, kuinka turvallisesti asioita toteutetaan työympäristössä.

7.3 Laskenut työmotivaatio

Aineistossa oli puhetta työmotivaatiosta ja sen heikentymisestä. Aiemmin mielekkääksi koettu työ ja työnkuva ei tuntunut enää hyvältä ja motivoivalta. Aineistosta tuli esiin ihmisten halu hakeutua uudelle alalle työmotivaation heikentymisen vuoksi. Aiemmin työssä ja työpaikassa oli viihdytty ja työ oli ollut mukavaa.

Muutosten takia alan vaihto oli ennen vain puheissa, mutta nyt se on tullut ajankohtaiseksi, ja sen eteen olen tehnyt töitä. Työmotivaatio on laskenut huomattavasti.

Muutokset näkyvät ihmisten jaksamisessa ja motivaatiossa. Näin myös itsellä. Helposti alkaa miettimään muita vaihtoehtoja muilla työnantajilla.

Nyt työntekijöillä oli ajatuksissa suunnata uudelle alalle ja tämän tavoitteen saavuttamiseksi oli joidenkin kohdalla ja tehty suunnitelmia.

7.4 Muuttunut ilmapiiri

Kirjoitelmissa kerrottiin työpaikan ilmapiirin muuttumisesta työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Aiemmin yhteisöllinen työpaikka, jossa viihdyttiin ja jossa on ollut myös työajan ulkopuolista yhteistä toimintaa ei ole enää samalainen. Yhteisöllisyys on vähentynyt ja ihmiset työpaikalla eivät ole enää samanlailla yhtä. Ihmisten käytöksessä näkyy, että työpaikalla ei voida hyvin.

Olen huomannut yhteishengen työpaikalla heikentyneen. Kaikki ovat hiukan kireänä.

Yhteisöllisyyteen ja työilmapiiriin liittyen ihmiset joutuivat luopumaan myös osaavista, kokeneista ja hyvistä työkavereista, jotka ovat lähteneet alalta kokonaan pois.

Olenkin huolestuneena seurannut, kun kokeneet kollegat vaihtavat alaa pitkien virkaurien jälkeen.

Yhteisöllisyys oli ennen ollut selvästi työpaikan vahvuuksia ja kertomuksista välittyi, että entistä yhdessä tekemisen kulttuuria kaivattiin.

7.5 Edistävät tekijät

Positiivisina työhyvinvointia edistävinä tekijöinä työntekijät näkivät esihenkilön roolin, mahdollisuuden vaikuttaa omaan työnkuvaan ja mahdollisuuden hyödyntää työssään niitä piirteitä ja ominaisuuksia, joissa on hyvä. Perustyöhön oltiin tyytyväisiä. Kertomuksissa tuli esiin positiivista odotusta siitä, että asiat olisivat selkeytymässä.

Työstäni tykkään.

Toivottavasti saadaan järjestettyä työtehtäviä ja tehtäviä pystytään jakamaan henkilön vahvuuksien mukaan.

Lähiesihenkilön rooli tulee olemaan jatkossa muutoksen alla ja sillä on suuri vaikuttamisen mahdollisuus siihen, kuinka työntekijät voivat. Lähiesihenkilön roolilla on merkitystä läpi koko organisaation.

Vanhanaikainen autoritäärinen johtaminen ei enää toimi nykyajan työyhteisöissä. Työhyvinvointia edistää osallistava ja kannustava lähiesimiestyö kaikilla tasoilla.

Muutokset koskevat myös sitä, millainen rooli lähiesihenkilöllä jatkossa on. Johtamisen tapa muuttuu ja vanhanaikaisuus ei enää palvele työelämää. Lähiesihenkilön ja johdonkin tulee uusiutua.

8 Johtopäätökset

Tutkimuksessa haluttiin saada vastauksia tutkimuskysymykseen Mitä valvonnan työntekijät kertovat kokemuksiaan työhyvinvoinnista Rikosseuraamuslaitoksen muutosten aikana? Tutkimustuloksien valossa voidaan todeta, että moniinkin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota, että työntekijät voisivat työssään paremmin. Aineistossa kerrottiin epävarmuudesta, epätietoisuudesta ja jaksamisesta työssä. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen olisi yksi tärkeä asia, joka ei kirjoitelmien perusteella tällä hetkellä ole mahdollista. Kirjoitelmissa kirjoitettiin paljon työnhallinnan ongelmista. Työtä haluttaisiin tehdä odotusten mukaan, mutta se ei kokemuksen mukaan ole tällä hetkellä mahdollista.

Aineistosta tuli esiin, että vuorotyö, joka on lähtökohtaisestikin kuormittavaa, on muuttunut entistä kuormittavammaksi työvuoromuutosten takia. Palautuminen koettiin nykyään hankalammiksi, kuin ennen ja siihen liittyi jaksamisen ongelmia. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen koettiin hankalammaksi, kuin ennen. Vuorot eivät tue jaksamista. Työhyvinvointiin muutoksilla työvuoroissa oli koettu olevan suuri vaikutus. Antinin (2015) tutkimuksessa oli myös havaintona, että mikäli muutos on epäonnistunut, on sillä vaikutuksia myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, koska työvuorot eivät enää tue yhteensovittamista. Yhtenä työhyvinvoinnin kulmakivenä nähtiin se, että työvuorot, vapaa-aika ja lomasuunnittelu tukevat työhyvinvointia. (Antin 2015, s. 55–58) Aineistossa kerrottiin vuorotyön aiheuttamasta jatkuvasta väsymyksestä. Yövuoroista ja vuorotyöstä yleensäkin, oli aiheutunut ongelmia niin henkisen kuin fyysisenkin jaksamisen kannalta.

Työntekijät kokivat olevansa aiempaa stressaantuneempia ja voimavarat olivat vähissä. Ihmiset kamppailivat jaksamisensa kanssa ja väsymys näkyi arjessa selkeästi. Antinin (2015) tutkimuksessa on saman suuntainen havainto, että työ on voimavaroja kuluttavaa, mikäli se ei motivoi ja työntekijät kulkevat jaksamisensa reunamilla. (Antin, 2015, s. 56) Tutkimuksen mukaan työ koettiin liian pirstaleiseksi. Ihmiset eivät enää tunteneet työnkuva mielekkääksi, vaan työmotivaation koettiin olevan kadoksissa.

Ylhäältä alas saneleminen ja ylimmän johdon toimesta muutosten tiputtaminen alas ei motivoinut henkilökuntaa vaan se koettiin hyvinvointia heikentävänä tekijänä. Antinin (2015)

tutkimuksessa havainnot tukevat tätä, että byrokratialla ja sanelupolitiikalla on heikentäviä vaikutuksia muutoksen onnistumiseen. Muutoksen tulisi olla ymmärrettävää henkilöstölle. (Antin 2015, s. 55) Tutkimustuloksista ilmenee, että työnhallinnan tunne on kokenut radikaalin heikennyksen muutosten myötä. Aineistosta kuvastui, että omasta työnkuvasta ja siihen tulleista muutoksista on epätietoisuutta. Ei ollut enää selvää, mikä kuuluu omaan työtehtävään ja onko suoriutunut kaikista työtehtävistä. Kokemuksena kerrottiin, että omaa työtä ei pysty tekemään enää sillä tavalla kuin haluaisi tehdä. Kiire oli tullut pysyväksi osaksi työntekoa. Uusia asioita on tullut suhteellisen lyhyessä ajassa monia. Antin (2015) tekee havainnon omassa tutkimuksessaan, että perustyön hoitaminen vaatii oman osansa työajasta ja jos siihen ei ole riittävästi aikaa, jäävät myös muutoksen tuomien uusien asioiden omaksuminen vähälle huomiolle (Antin, 2015, s. 56–57) Salmisen (2022, s. 151–152) mukaan motivaatiolla ja hallinnan tunteella työssä on yhteys muutokseen. Tämän tutkimuksen tuloksissa niin työnhallinnan tunne, kuin työmotivaatiokin olivat selkeästi heikentyneet.

Muutosten ja hankkeiden konkreettiset tavoitteet olivat jääneet epäselviksi. Aineistossa esitettiin myös kritiikkiä siitä, että muutoksia ja hankkeita tulee, mutta niiden valmistumista ei kukaan kontrolloi vaan tilalle tulee aina uusi hanke. Jos organisaatiossa on omaksuttu tapa toimia, jossa kehittymien tapahtuu vähän kerrallaan, on siinä vaarana, että käynnistetään aina uusi hanke tai muutos ajamaan edellistä eteenpäin ja pitämään niin sanotusti syntyntä kehitystä käynnissä. Tämä puolestaan viestii henkilöstölle, että uuden hankkeen alla voi edellisen unohtaa ja työskentely vanhan hankkeen parissa ikään kuin jää ja unohdetaan. (Juuti, ym., 2004, s. 99) Aineistosta välittyi kuva, että tämän on havaittu olevan henkilöstön keskuudessa toistuva toimintamalli Rikosseuraamuslaitoksessa.

Henkilökunta ei koe tulevansa kuulluksi eivätkä he koe olevansa tärkeitä työnantajalle. Ei ollut varmuutta, mihin suuntaan mennään. Epävarmuus ja määrittelemättömyys synnyttävä pelkoa. Takkisen (2012) tutkimuksessa pohdittiin muutoksessa näkyviä epävarmuuden kokemuksia konkreettisten suunnitelmien ja tiedottamisen puutteiden kautta. (Takkinen, 2012, s. 64) Antinin (2015) tutkimuksessa oli havaittu, että muutoksen tavoitteiden epämääräisyys oli synnyttänyt epävarmuutta ja pelkoa muutoksen kohteena olevassa työyhteisössä. Kirjoitelmista välittyi kuva henkilökunnasta, joka on epävarma

tulevaisuudestaan. Tästä oli kuvaava lause tutkimuksessa, jossa todettiin, että fiilikset ovat odottavat, mutta pelonsekaiset.

Aineistossa kerrottiin siitä, että muutosten myötä oli tullut ajankohtaiseksi pohtia työelämää muualla ja toisen työnantajan palveluksessa. Asiaa oli edistettykin, koska muuta vaihtoehtoa ei tuntunut enää löytyvän. Tämä on Rikosseuraamuslaitoksen (Rikosseuraamuslaitos, 2022) strategiaan nähden huomioon otettava piirre, koska strategiassa on erikseen mainittu työnantajakuvan parantaminen. Kittilän (2018) tutkimuksen mukaan sen kautta, että pääsee käyttämään omia vahvuusalueitaan, jokainen tuntee olevansa osa muutosprosessia ja muutos tekee asioista entistä sujuvampia, se vahvistaa työpaikan pitovoimaa. (Kittilä, 2018, s.40) Tämä olisi tärkeää jatkossa huomioida, kun muutoksia viedään eteenpäin. Myös Antinin (2015) tutkimuksessa tuli esiin, että muutoksen epäonnistumisella voi olla seurauksena, että työntekijät alkavat hakeutumaan muualle töihin (Antin, 2015, s.56.) Aineistossa tulee esiin, että työntekijät kokivat päämääränä saada alalle uusia työntekijöitä, ei niinkään pitää vanhoja alalla. Kohdeorganisaatiossa oli tutkimuksen mukaan havaintoja siitä, että kollegat hakeutuivat jo muualle töihin. Työntekijöissä herätti huolta myös se, että työyhteisö menetti kokeneita työntekijöitä, jotka siirtyivät muualle töihin

Työyhteisö on tärkeä voimavara. Aineistosta tuli esiin, että työilmapiiri on heikentynyt viime aikoina ja ilmapiiri työpaikalla on kaiken kaikkiaan kiristynyt. Tämän koettiin olevan seurausta muutoksista työssä ja työpaikalla. Yhteisöllistä kokemusta ei enää ollut. Takkinen (2012) teki omassa tutkimuksessaan saman suuntaisen havainnon, että muutos oli heikentänyt yhteishenkeä. Antinin tutkimuksessa todettiin, että epäonnistuessaan muutos vaikuttaa työilmapiiriin (Antin, 2015, s. 54–55) Sosiaalinen pääoma työyhteisössä on tärkeää. Se on voimavara koko työpaikan tasolla, mutta myös yksittäisen työntekijän tasolla. Tällä on merkitystä niin työntekijän terveyteen, kun työhyvinvointiin. Johtamisella on merkitystä sosiaalisen pääoman lisäämiseen. Avoimuus ja luottamus lisää työilmapiirin paranemista, mutta toteuttaminen ei aina ole yksiselitteistä. (Manka & Manka, 2019, s. 132; Juuti & Vuorela, 2015, 52). Tutkimukseni aineistosta tuli esiin, että työyhteisö on ollut aiemmin tiiviimpi, voimavarana työssä ja yhteishenki on ollut parempi.

Uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönotto näkyi tutkimustuloksissa. Järjestelmän myötä koettiin, että selkeyttä työssä ei enää ollut samalla tavalla. Käyttöä ei koettu työskentelyä tukevaksi. Takkisen (2012) tutkimuksessa oli samansuuntaisia henkilökunnan kokemuksia. Uusi järjestelmä oli koettu hankalaksi käyttää ja vanhaa järjestelmää kaivattiin takaisin. Ajankohta oli samankaltainen molemmissa tutkimuksissa eli järjestelmä oli otettu juuri käyttöön. Takkisen tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että tilanne helpotti ajan kuluessa ja sekavuus vähentyi. (Takkinen, 2012, s.61) Odotettavissa siis varmasti on, että oman tutkimukseni aineistossa esiin tullut muutokseen kokemus asiakastietojärjestelmässä helpottuu myös ajan myötä jossain määrin.

Aineistosta positiivisina asioina tuli esiin, että omaan työnkuvaan vaikuttaminen ja mahdollisuus käyttää omia vahvuuksia olisivat työhyvinvoinnin kannalta oleellisia. Odotuksena oli, että jatkossa töiden organisoinnilla voitaisiin vaikuttaa siihen, että työtehtävät selkeytyisivät. Hyvällä lähiesimiestyöllä koettiin olevan positiivisia vaikutuksia, muutoksessakin. Salmisen (2022, ss. 46–47) mukaan lähiesihenkilö on tärkeässä asemassa ja resurssit sekä osaaminen muutostilanteessa tulisi huomioida. Lähiesimiestyöhön muutostilanteessa tulisi varata aikaa. Antinin (2015) tutkimuksessa havaittiin, että jos työntekijä luottaa lähiesimieheensä, arvostaa häntä ja luottaa organisaatioon, jossa työskentelee, pysyy hän suuremmalla todennäköisyydellä työpaikassaan. (Antin, 2015, s. 70) Myös tämän tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että lähiesihenkilön tuki on avain asemassa.

9 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena on ollut löytää niitä asioita, joihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja joita voisi esihenkilötyön ja johtamisen keinoin toteuttaa toisella tavalla jatkossa. Kaikkiin asioihin ei voi johtamisen keinoin vaikuttaa, mutta selvästi tutkimuksesta tuli esiin, että henkilökunta kaipaisi parempaa tietoisuutta tulevaisuudesta ja tätä voisi vahvistaa viestinnän keinoin. Rikosseuraamuslaitoksessa on tämän tutkimuksen valossa henkilökunta, joka haluaa tehdä työnsä hyvin, mutta tällä hetkellä muutokset ovat haastaneet, ja voimavarojen vähyys näkyy työssä ja on vaikuttanut siihen, miten työssä viihdytään.

Tutkimustuloksissa kiinnitti huomion se, että työntekijät eivät eritelleet muutoksia, vaikka aineistosta tuli esiin, että muutoksia oli työntekijöiden näkökulmasta ollut paljon.

Konkreettisesti nimetyt muutokset olivat uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönotto ja työvuorojen muutokset. Muuten aineistossa puhuttiin hyvin yleisellä tasolla muutoksista, eikä esimerkiksi juuri aineistoa kerätessä käynnissä ollut Rise 2.0 ja tulossa olevaa Rise 3.0 organisaatiomuutoksia mainittu nimeltä ollenkaan. Kertooko se siitä, että muutokset jäävät hyvin yleiselle tasolle työntekijöiden näkökulmasta, eikä se näyttäydä arjessa, muuten kuin mainittuna epävarmuutena? Työntekijät eivät tiedä mitä odottaa ja muutokset eivät konkretisoidu selkeiksi heidän arjessaan.

Työhyvinvoinnin lisääminen on tulevina vuosina tärkeää kaikilla työpaikoilla. Työntekijä on työpaikan tärkein voimavara, joten työhyvinvoinnin merkitys on suuri. Olisi ensi arvoisen tärkeää miettiä niitä keinoja, joilla työntekijöiden työhyvinvointia voidaan parantaa.

Osaltaan toimenpiteen tulee olla työilmapiirin parantamiseen vaikuttavia toimenpiteitä ja toisaalta työntekijöiden osallisuutta ja vahvuusalueiden käytön mahdollisuutta tulisi kehittää. Osallisuuden vahvistaminen ja vuorovaikutteisuuden lisääminen tulivat esiin myös aiempien tutkimusten johtopäätöksissä. Työntekijät eivät vastusta muutosta, mikäli muutoksen tarve ja tavoitteet on riittävän selkeät.

Kun kaikki ympärillä muuttuu työelämässä, tuntuu, että monella työntekijällä perusturvallisuuden tunne järkkyy. Ihmiset kaipaavat sitä, että jotkut perusasiat pysyisivät edelleen samoina ja se toisi varmuutta ja turvallisuuden tunnetta isojen muutosten ja mullistusten keskellä. Jos pieniä arkisia asioita työpaikoilla pystytään turvaamaan, silloin isompien muutosten vastaanottaminen saattaisi helpottaa.

Lähteet

- Antin, T. (2015). *Muutoksen johtaminen työntekijälähtöisesti. Laadullinen tutkimus muutoksen johtamisesta, moninaisuudesta ja työhyvinvoinnista työntekijöiden kokemana*. [opinnäytetyö, Metropolia ammattikorkeakoulu]
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015082414104>
- Greenberg, J., Baron R.A. (2003). *Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work*. Prentice hall.
- Gustafsson, S., & Marniemi J. (2012). *Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi*. Tietosanoma Oy
- Hakala, L. (2018). *Työelämä muuttuu – Mitä työelämävalmiuksia tarvitsemme?* Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/-/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme>
- Juuti, P. (2003). *Johtamisen ja organisaation alitajunta*. Otavan kirjapaino Oy
- Juuti, P., Rannikko H. & Saarikoski, V. (2004). *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä*. Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti, P. & Vuorela A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus
- Järvinen, P. (2012) *Onnistu esimiehenä*. Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Talentum.
- Kankainen, S. (2019.) *Sisäinen viestintä. 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille*.
<https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>

- Kittilä, E., (2018). *Teimme muutoksen yhdessä kehittäen. Hyvä me! Onnistunut muutos Helsingin työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun henkilöstön kokemana.* [opinnäytetyö, Laurea ammattikorkeakoulu] <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018121221178>
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. (1999). *Matkaopas muutokseen.* Kauppakaari Oyj
- Manka, M-L. (n.d.). *Työhyvinvoinnin tekijät.* <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat>
- Manka M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – hyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikolle.* Tammerprint Oy.
http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Manka, M-L. & Hakala, L. (2011). *Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen.* Tammerprint Oy
<https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/henkilostotunnusluvut.pdf>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2018). *Työhyvinvointi.* Alma Talent
- Pennonnen, M. (2021). *Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin.* Kustannus Oy Duodecim
- Perkka-Jortikka, K. (2002). *Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä.* Edita Prima Oy
- Puusa, A. & Juuti P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*
- Rikosseuraamuslaitos (2020). *Risen organisaatorakenteita ja johtamisjärjestelmää arvioidaan Rise 2.0-hankkeessa.*
<https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/2020/risenororganisaaatorakenteitajohtamisjarjestelmaaarvioidaanrise2.0-hankkeessa.html>

Rikosseuraamuslaitos, (2022). *Strategiakartta*.

[https://www.rikosseuraamus.fi/material/collections/20220704115903/HkfF8Xtk9/Strategiakartta 2022 - 2025 saavutettava Valmis.pdf](https://www.rikosseuraamus.fi/material/collections/20220704115903/HkfF8Xtk9/Strategiakartta%202022%20-%202025%20saavutettava%20Valmis.pdf)

Rikosseuraamuslaitos (2022). *Tehtävämme*.

<https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/seuraamukset.html>

Salminen, J. (2022). *Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle*.

Grano Oy

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Takkinen, R. (2012). *Erilaiset muutostarinat – Organisaatiomuutos työntekijöiden kokemana*.

[pro-gradu tutkielma, Lapin yliopisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201206041158>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*.

Kustannusosakeyhtiö Tammi

Turja, T. (2022). Rather sooner than later: Participatory change management associated with greater job satisfaction in healthcare. *Journal of Advanced Nursing*, 03, 49–51

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202205044344>

Työterveyslaitos (n.d.). *Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin*.

<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>

Työturvallisuuskeskus. (2013). *Työhyvinvointi muutostilanteissa* [https://ttk.fi/wp-](https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf)

[content/uploads/2022/04/Tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf)

Valtioneuvoston kanslia, (n.d.). *Viestintää johdetaan, suunnitellaan, arvioidaan*.

<https://vnk.fi/viestintasuositus/luku-3>

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma

Vähäsantanen, K. (2014). *Ammatillinen toimijuus työelämän muutosvirrassa*. *Aikuiskasvatus* 34(2), 129–133. <https://doi.org/10.33336/aik.94088>

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) *Hyvinvointia työstä 2030 – luvulla. Skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä*. (ss. 11–27) Työterveyslaitos

Ympäristöministeriö, (2023). *Mitä on kestävä kehitys?* Haettu 16.4.2023 osoitteesta <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Liite 1. Tutkimuksen esittely osallistujille

Hei,

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni aihe on henkilökunnan työhyvinvointi muutostilanteessa. Tutkimusmenetelmänä on narratiivinen lähestymistapa. Narratiivisessa lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita ihmisen tarinasta ja siitä, minkälaisia merkityksiä yksilöt antavat kokemilleen asioille.

Tämä siis tarkoittaa, että haluaisin kuulla teidän työssäjaksamisestanne muutoksessa ja kuulla, mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet. Tutkimukseen osallistuminen on tietenkin vapaaehtoista. Voit sanoa heti, jos et halua osallistua tai palauttaa tyhjän paperin.

Vastaamalla annat suostumuksesi tutkimukseen. Tutkimukseen ei tule mitään tunnistetietoja ja ne käsitellään siis täysin anonyymisti. Aineisto on vain minun käsiteltävänäni ja säilytetään niin, että muilla ei ole mahdollisuutta siihen päästä käsiksi.

Jos osallistut, jaan kohta vastauspaperin, jossa on kysymys, johon toivon sinun vastaavan vapaamuotoisesti. Ainoa toive on, että vastaa kokonaisilla lauseilla, älä esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla. Toivon saavani sinulta kirjoitetun näkemyksen siitä, miten olet jaksanut Rikosseuraamuslaitoksessa muutosten aikana. Ethän laita paperiin nimeäsi.

Kiitos yhteistyöstä ja ajastanne.

Liite 2. Aineistonhallinta suunnitelma

Aineistonhallinta suunnitelma

Aineiston yleiskuvaus

Tutkimuksen aineisto koostuu työntekijöiden kirjoitelmista. Kirjoitelmat on litteroitu yhdeksi aineistoksi, joten siitä ei voi tunnistaa kirjoittajaa tai kirjoittajan mielipidettä. Aineisto on kerätty, jotta saadaan vastaus kysymykseen *Mitä valvonnan työntekijät kertovat kokemuksinaan työhyvinvoinnista Rikosseuraamuslaitoksen muutosten aikana?* Aineisto on kerätty kehittämispäivässä. Osallistuminen tutkimukseen on ollut vapaaehtoista. Aineistoa käsitellään niin, että tutkimukseen osallistuvan henkilöllisyys ei tule ilmi ja opinnäytetyössä käytetyt lainaukset on valittu niin, että niistä ei ketään erikseen tunnista.

Eettiset periaatteet

Tutkimus on tehty hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tutkimuslupa on haettu ja se on asianmukaisesti hyväksytty tutkimusorganisaation taholta. Tutkijalle ei kerry henkilötietoja, ainoastaan kirjoitelmat, jotka on palautettu nimettöminä. Myös palautus on suunniteltu niin, että tutkija ei ole voinut yksilöidä kirjoitelmia eikä varmistua siitä, kuka on vastannut ja kuka jättänyt vastaamatta.

Aineiston säilytys tutkimuksen aikana ja sen jälkeen

Kirjoitelmat skannataan tutkijan ja tallennetaan tutkijan henkilökohtaiselle koneelle. Alkuperäiset hävitetään. Kaikki materiaali mukaan lukien litteroitu aineisto säilytetään tutkijan salasana suojatulla tietokoneella. Aineistoa ei pääse käsittelemään muut, kun tutkija. Tutkimuksen ja aineiston omistaa tutkija. Valmis tutkimus on kohdeorganisaation käytössä. Tutkimuksen valmistuttua aineistoa säilytetään yhden vuoden ajan HAMK:n käytännön mukaisesti, jonka jälkeen se hävitetään tietosuojakäytännön mukaisesti.