

Kati Heikkinen

Työntekijöiden kokemukset työyksikön lakkauttamisesta ja uudelleensijoituksesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Opinnäytetyö

28.8.2015



Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Kati Heikkinen Työntekijöiden kokemukset työyksikön lakkauttamisesta ja uudelleensijoituksesta 90 sivua + 3 liitettä 28.8.2015
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Koulutusohjelma	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Ohjaaja	Ly Kalam-Salminen, TtT
<p>Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kuvata yhden Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston lakkautetun työyksikön työntekijöiden kokemuksia työyksikön lakkauttamisesta ja uudelleensijoituksesta. Lisäksi haluttiin selvittää millaista tukea työntekijät ovat tässä prosessissa tarvinneet ja saaneet. Tavoitteena oli, että kokemuksia, tuen tarvetta ja saatua tukea selvittämällä voidaan auttaa jatkossa samassa tilanteessa olevia työntekijöitä sekä kehittää irtisanottavien ja uudelleensijoitettavien työntekijöiden tukimuotoja.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla touko-kesäkuussa 2015. Haastattelun teemat olivat työ ja työn merkitys, osaaminen ja voimavarat, työyksikön lakkauttaminen, uudelleensijoitus sekä tuen tarve ja saatu tuki. Lisäksi kysyttiin kokemuksia haastattelusta sekä muutama strukturoitu kysymys uudelleensijoituksen ohjeistuksen toteutumisesta. Tutkimusjoukkona oli kuusi lakkautetun työyksikön työntekijää. Tutkimus oli kokonaistutkimus. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla.</p> <p>Tulosten mukaan työllä oli kaikille suuri merkitys. Osaamista ja voimavaroja pidettiin pääasiassa hyvinä. Työyksikön lakkauttamisen kokemukset vaihtelivat helpotuksesta järkytykseen. Joillekin työn loppuminen aiheutti muutos-, kriisi- tai stressireaktion. Jokainen koki työyksikön lopettamisen liian nopeaksi ja osa toivoi täsmällisempää tiedottamista. Työn merkitys ja työhön sitoutuminen vaikuttivat kokemuksen voimakkuuteen. Uudelleensijoitukseen suhtauduttiin pääasiassa positiivisesti. Osalla ei prosessi kuitenkaan toiminut ja tiedotus oli paikoin puutteellista. Toiminnan kehittämistä ja uudelleenbrändäystä toivottiin, samoin selkeämpää ohjeistusta ja veloitetta uudelleensijoitettavan palkkaamiseen. Parhaana tukena pidettiin vertaistukea. Esimiehen tuen suurin osa koki riittävänä. Työvoimasuunnittelijalta toivottiin konkreettisempaa tukea esim. työnhakuvalmennusta. Moni toi esille järjestetyimmän tuen tarpeen sekä toiveen tällaisten tukimuotojen kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö toimi monille apuna omien tunteiden ja ajatusten käsittelyssä. Uudelleensijoituksen ohjeistus toteutui pääasiassa hyvin. Joiltakin osin ohje oli kuitenkin epäselvä ja antoi väärän kuvan uudelleensijoituksen vaikutusmahdollisuuksista.</p>	
Avainsanat	työyksikön lakkauttaminen, uudelleensijoitus, kokemus, tuki

Author Title Number of Pages Date	Kati Heikkinen The experiences of employees of closing down and relocating a work unit 90 pages + 3 appendices 28.8.2015
Degree	Master degree
Degree Programme	Development and management of the Social Services Sector
Specialisation option	Leadership and Development in Health Care and Social Services
Instructor	Ly Kalam-Salminen, PhD
<p>The aim of my thesis was to describe the experiences of employees of a work unit that was closed down and relocated within the city of Helsinki Social Services and Health Care. Additionally I wanted to find out what kind of support the employees needed and received in this process. The aim was to research experiences, needed support as well as received support in order to help workers in the same situation in the future, and to develop forms of support of dismissed and relocated employees.</p> <p>This thesis was made as a qualitative research. Material was collected by a theme interview in May – June 2015. The themes of the interview were work and the meaning of work, know-how and resources, closing down of the work unit, relocation as well as the need of support and the received support. Additionally experiences of the interview were asked as well as some structured questions on the implementation of instructions of the relocation. The focus group of the study was six employees from the closed work unit. The study was an overall research. Material was analyzed by a content analysis method.</p> <p>According to the results work was very important for everyone. The know-how and resources were mainly considered as good. Experiences from the closing down of the work unit varied from relief to shock. To some people the ending of the work caused a change, a crisis or a stress reaction. Everyone experienced the closing down of the work unit as a too rapid process, and some hoped for more precise information. The importance of work and commitment to work contributed to the intensity of the experience. Reactions to relocation of the staff were mainly positive. For some employees the process did not work and information was sometimes insufficient. There were wishes to improve processes, to rebrand, to receive clearer guidelines as well as to create a obligation to employ an employee who is being relocated. Peer support was considered the best support. The majority considered the support from superiors to be sufficient. There were wishes to the labor planner to offer more concrete support for example in job search coaching. There were many people who hoped for a more organized support as well as a developing these forms of support further.</p> <p>This thesis helped many people to deal with their own emotions and thoughts. Instructions for the relocation were actualized mainly well. In some respects the instructions were, however, unclear and gave a false impression on the possible impact of the relocation.</p>	
Keywords	closing down of the work unit, relocation, experience, support



Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkijan esiymmärrys	2
3	Työn merkitys yksilölle	3
4	Työpaikan menetys ja muutos	5
4.1	Muutos ja muutoksen kokeminen	5
4.1.1	Muutos prosessina	9
4.1.2	Muutos kriisinä	11
4.2	Työn epävarmuus ja muutokset työssä	14
4.3	Työntekijöiden selviytyminen muutoksesta	16
4.4	Työntekijöiden tukeminen	19
4.5	Lainsäädäntö työpaikan menetyksen yhteydessä	24
5	Aikaisemmat tutkimukset	26
6	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	30
7	Opinnäytetyön toimintaympäristö	31
7.1	Opinnäytetyön kohderyhmä	31
7.2	Helsingin kaupungin uudelleensijoitus	32
8	Opinnäytetyön toteutus	35
8.1	Tutkittavien valinta	35
8.2	Aineiston keruu	35
8.3	Aineiston analyysi	38
9	Tulokset	40
9.1	Taustatiedot	41
9.2	Työ ja työn merkitys	41
9.3	Osaaminen ja voimavarat	43
9.4	Työyksikön lakkauttaminen	45
9.5	Uudelleensijoitus	50
9.6	Tuen tarve ja saatu tuki	54



9.7	Kokemukset haastattelusta	57
9.8	Uudelleensijoituksen ohjeistuksen toteutuminen	58
9.9	Yhteenveto tuloksista	59
10	Pohdinta	70
10.1	Opinnäytetyön eettisyys	70
10.2	Opinnäytetyön luotettavuus	73
10.3	Tulosten tarkastelua	78
10.4	Jatkotutkimusaiheita	84
10.5	Lopuksi	85
	Lähteet	87
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedonantokirje tutkimukseen osallistuville	
	Liite 2. Suostumus tutkimukseen osallistumiseen	
	Liite 3. Teemahaastattelurunko	



1 Johdanto

Työn loppuminen on nykypäivänä hyvin yleistä joko työpaikan lakkauttamisen tai henkilöstön vähentämisen johdosta. Monille tieto työpaikan menetyksestä tulee yllätyksenä ja työt saattavat loppua hyvinkin nopeasti. Työntekijöiden reaktiot töiden loppumiseen vaihtelevat suuresti. Monille työpaikan menettäneille tilanne aiheuttaa henkilökohtaisen kriisin. Työnantajan rooli työntekijän työsuhteen päättämisessä on tärkeä. Vähimmäisvaatimuksena on, että töiden loppumisen taustat, perustelut ja toteutusprosessi kerrotaan selkeästi ja rehellisesti. Jokaisen työntekijän kanssa pitäisi käydä henkilökohtainen keskustelu, jossa työntekijällä on mahdollisuus sanoa sanottavansa.

Monissa julkisen sektorin työpaikoissa ja myös joillakin yksityisillä yrityksillä on käytössä uudelleensijoitusohjelma niitä työntekijöitä varten, joiden työt päättyvät työyksikön lakkauttamisen tai töiden uudelleenjärjestelyjen vuoksi. Uudelleensijoitustoiminta voi olla joko ulkopuolisen yrityksen tarjoamaa työntekijöille ostettua palvelua tai yrityksen itsensä tuottamaa toimintaa. Helsingin kaupungin uudelleensijoitus on kaupungin omaa toimintaa ja tällä tarkoitetaan sitä, ettei vakituudessa olevia työntekijöitä irtisanota tilanteessa, jossa työntekijä terveydellisistä syistä tai tehtävien uudelleenjärjestelyjen johdosta jää ilman työtä. Uudelleensijoituksen avulla työntekijät pyritään sijoittamaan Helsingin kaupungin sisällä vapaisiin työpaikkoihin tai löytämään jokin muu sopiva ratkaisu työntekijän tilanteeseen. Vaikka työt eivät uudelleensijoitusohjelman piirissä olevilta työntekijöiltä päätykään, aiheuttaa työpaikan menetys kuitenkin paljon ristiriitaisia tunteita ja epävarmuutta tulevaa kohtaan.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata yhden Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston lakkautetun työyksikön työntekijöiden kokemuksia työyksikön lakkauttamisesta ja uudelleensijoituksesta. Lisäksi haluan selvittää millaista tukea työntekijät ovat tässä prosessissa tarvinneet ja saaneet. Tavoitteena on, että työntekijöiden kokemuksia, tuen tarvetta ja saatua tukea selvittämällä voidaan auttaa jatkossa samassa tilanteessa olevia työntekijöitä. Myös työnantajat voivat hyödyntää saatua tietoa kehittämällä irtisanottavien ja uudelleensijoitettavien työntekijöiden tukimuotoja ja kohdentamalla tukea oikein.

2 Tutkijan esiymmärrys

Tutkijan esiymmärrys voidaan liittää laadullisessa tutkimuksessa osaksi teoreettista viitekehystä. Esiymmärryksestä puhutaan myös tutkijan esikäsitteidenä, ennakkokäsityksinä, tausta- ja ennako-oletuksina sekä lähtökohtina. Tutkija ei lähdä tekemään tutkimusta tyhjästä, vaan hänellä on tutkittavasta ilmiöstä tiettyjä ennakkokäsityksiä, jotka ovat muodostuneet hänen aikaisemman tietonsa, kokemustensa ja havaintojensa pohjalta. Tutkijan esiymmärrys on mukana koko tutkimuksen ajan, käsitteenmuodotuksesta aineiston analysointiin. Kun tutkijan esiymmärrys tuodaan selkeästi esille, on lukijan helpompi seurata tutkimuksen kulkua ja arvioida tutkijan päättelyn pitävyyttä. Näin saadaan hyvä lähtökohta tutkimuksen kriittiselle arvioinnille ja lisätään tutkimuksen luotettavuutta. (Anttila 2006: 89-91.)

Esiymmärrykseni tutkittavasta aiheesta pohjautuu pitkälti omaan kokemukseeni työpaikan menetyksestä ja uudelleensijoituksesta. Työpaikan menetys on ensimmäinen pitkän työurani aikana. Työyksikön lakkauttaminen tuli minulle täysin yllätyksenä ja tapahtui hyvin nopeasti. Lakkauttamispäätöksen tultua kului vajaat kaksi kuukautta, kun työyksikön toiminta oli jo lopetettu. Olin opintovapaalla lakkauttamispäätöksestä tiedottamisen aikaan, joten en ollut mukana tiedotustilaisuuksissa tai muissa lakkauttamiseen tai uudelleensijoitukseen liittyvissä kokouksissa. YT-kokoukseen sain kutsun, mutta en päässyt paikalle. En ole käynyt esimieheni kanssa henkilökohtaista kuulemistilaisuutta. Olemme kuitenkin keskustelleet asiasta puhelimitse ja sähköpostitse.

Uudelleensijoitukseni on vielä kesken, sillä minut sijoitetaan uuteen työhön vasta opintovapaani päätyttyä syksyllä 2015. Esimieheltäni saadun ohjeistuksen mukaan minun pitää kuitenkin pitää silmäni auki sopivan uuden työn löytämiseksi ja ryhtyä aktiiviseen työnhakuun heti kesälomien jälkeen. Esimieheni on kannustanut minua vakuuttamalla, että tulen varmasti löytämään itseäni kiinnostavan, koulutustani ja työkokemustani vastaavan työpaikan opintovapaani loputtua. Muuta ohjeistusta tai tukea en ole esimieheltäni saanut. Työvoimasuunnittelijalta olen saanut tukea työnhakuun avoimena olevien työpaikkojen tiedottamisen muodossa sekä ohjeen, että minun kannattaa aloittaa uuden työn etsiminen välittömästi ja hakea sopivia työpaikkoja jo ennen kesälomia. Jos sopiva, koulutustani vastaava vakituinen työpaikka löytyy, voidaan tehtävän täyttämistä mahdollisesti siirtää siihen saakka, kunnes valmistun ja pystyn ottaman työn vastaan.

Omien kokemusteni ja havaintojeni sekä aihetta koskevien tietojeni perusteella oletuksenani on, että työntekijöillä on hyvin erilaisia kokemuksia työpaikan lakkauttamisesta ja uudelleensijoituksesta. Uskon myös, että kokemukset tuen tarpeesta ja saadusta tuesta vaihtelevat. Perusoletuksenani on, ettei tukea ole saatu riittävästi eikä oikeaan aikaan.

3 Työn merkitys yksilölle

Työllä on ihmisille suuri merkitys, vaikka merkitys vaihtelee suuresti sen mukaan, missä työtä tehdään. Länsimaisessa kulttuurissa on totuttu tekemään työtä ja ansaitsemaan toimeentulo työllä. Suomessa ihmisen arvo ja sosiaalinen status ovat usein suorassa yhteydessä ihmisen tekemään työhön. Työ ja ammatti määrittävät ihmistä ja sitä, kuka hän on. (Poijula 2008: 15-16.) Työ tuo elämään sisältöä, järjestystä ja sosiaalista vuorovaikutusta muiden ihmisen kanssa. Työpaikan avulla voimme tyydyttää ryhmään kulumisen ja sosiaalisen kanssakäymisen tarpeitamme, jotka ovat ihmisen perustarpeita. (Aro 2002: 37; Poijula 2008: 16.)

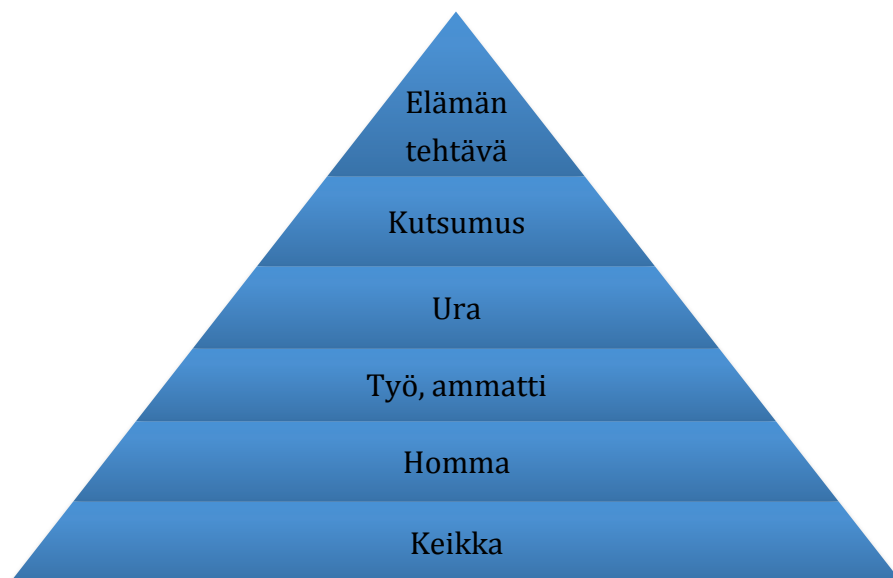
Ihmiset haluavat toteuttaa itseään työn kautta ja tehdä työtä, jolla on merkitystä. Työn avulla saavutetaan tavoitteita ja saadaan onnistumisen ja oppimisen kokemuksia. Työn odotetaan myös tarjoavan mahdollisuuksia, jotka liittyvät mm. työn tuottamaan tulokseen eli palkkaan, sosiaalisiin kontakteihin, turvallisuuteen sekä luovuuden toteuttamiseen. (Piha – Poussa 2012: 21; Grönfors – Pietilä 2005: 6, 94.) Tavallisella ihmisellä on luontaisesti neljä työelämään liittyvää tarvetta. Nämä ovat tarve tehdä tyydyttävää työtä joka päivä, tarve saada onnistumisen kokemuksia tai ainakin toiveita siitä, tarve sosiaalisiin yhteyksiin ja asioiden jakamiseen sekä tarve olla merkityksellisiä tai kuulua johonkin itseään suurempaan. (Piha – Poussa 2012: 21-22.)

Työ liittyy myös henkisen hyvinvoinnin ja onnellisuuden käsitteisiin. Henkinen hyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena positiivisena kokemuksena työstä ja elämästä. Myönteinen perusasenne, aktiivisuus, kyky sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä sekä oman itsensä hyväksyminen hyvine ja huonoine puolineen kuuluvat henkisen hyvinvoinnin käsitteeseen. (Poijula 2008: 15-16.) Onnellisuutta kuvaavat elämänhallinnan, mielenrauhan ja harmonian käsitteet. Onnellisuudessa elämä tuntuu sellaisenaan arvokkaalta ja itselle tärkeät asiat ovat keskenään sopusoinnussa. Tällaisia ovat rakkaus ja työ sekä suhde luontoon, perheeseen ja omaan itseensä. Myös

ihmisen tasapainoinen suhde menneisyyteen ja tulevaisuuteen on tärkeää onnellisuuden määrittelyssä. (Jabe 2010: 21.) Poijulan (2008: 16) mukaan suomalaiselle väestölle tehty tutkimus osoittaa, että työkykyisyys ja taloudellinen turvallisuus ovat tärkeitä tekijöitä, kun mitataan ihmisten onnellisuuden kokemusta.

Leiviskän (2011: 115-119) mukaan työ pitää sisällään työn tekemisen, oppimisen, luovuuden, haastavuuden, itsensä toteuttamisen, itsenäisyyden sekä voimaantumisen mahdollisuuden. Työ antaa mahdollisuuden tunteisiin ja kokemuksiin sekä laajempaan yhteisöön kuulumiseen. Työ on mielekästä silloin, kun työ koetaan tärkeänä ja merkityksellisenä, ihminen ymmärtää oman työnsä merkityksen osana laajempaa kokonaisuutta, omaan työhön pystyy vaikuttamaan, työtä arvostetaan, työssä on mahdollisuus saavuttaa hyviä tuloksia ja työyhteisö koetaan mielekkääksi. Työn mielekkyyttä lisää myös se, että ihmisen kyvyt, arvot ja päämäärät ovat samassa linjassa, työstä saa palautetta ja työhön sisältyy sopivasti vastuuta, itsenäisyyttä ja haasteita. Mielekäs työ on tärkeä omanarvontunnon ja identiteetin tekijä. Grönforsin ja Pietilän (2005: 16-17) mukaan ihminen viihtyy työssä parhaiten silloin, kun työntekijän ja työnantajan tarpeet ja arvot kohtaavat. Yhteinen selkeä tavoite, riittävät tiedot ja taidot, mahdollisuus vaikuttamiseen ja itsensä kehittämiseen sekä riittävä palaute lisäävät työtyytyväisyyttä ja tunnetta siitä, että työ on tärkeää ja merkityksellistä.

Rauramo (2012: 125-126) kuvaa kirjassaan Työhyvinvoinnin portaat työn arvoa ja merkitystä Kahnin ja Wienerin 1960-luvulla esittämän työn luokittelun pyramidin avulla.



Kuvio 1. Työn luokittelun kuuden asteen pyramidi.

1. Työ keikkana. Työ on välttämätön paha, muuta elämää häiritsevänä tekijänä. Työn tarkoitus on tulojen saaminen. Tapa, jolla työtulot saadaan, on merkitykseltön. Äärimuotona on omaisuusrikos.
2. Työ hommana. Työssä on jotakin kiinnostavaa, varsinkin hyvässä seurassa. Tavoitteena on toimeentulo. Homman vaihtaminen on helppoa.
3. Työ ammattina. Omaa työtä arvostetaan. Koulutusta ja taipumuksia vastaavan työn tekeminen tuo tekijälle tyydytystä.
4. Työ urana. Työtä halutaan jatkuvasti kehittää, ottaa vastuuta ja edetä uralla.
5. Työ kutsumuksena. Työhön sisältyy syvimmän itsen toteuttamista ja toisten palvelemista. Nykyään palkkatyö on pitkälti syrjäyttänyt kutsumustyön työn välineellistymisen korostuessa.
6. Työ elämäntehtävänä, missiona. Työlle omistaudutaan täysin ja työn uskotaan hyödyttävän ratkaisevasti yhteiskuntaa. Työhön voi liittyä uskonnollinen näkemys korkeammasta tehtävän antajasta.

4 Työpaikan menetys ja muutos

4.1 Muutos ja muutoksen kokeminen

Muutokset ovat kestäättömien tilanteiden väistämättömiä ratkaisuja. Muutoksessa vanha loppuu ja uusi alkaa. Ihmiset kokevat muutoksen hyvin eri tavoin, mutta suurimmalle osalle muutos merkitsee epävarmuutta ja luopumista. Muutosta on vaikea tai jopa mahdotonta ymmärtää. Muutos vaikuttaa osallisuuden ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin, hallinnan ja mielekkyyden tunteeseen sekä tulevaisuuden ennustamiseen. (Ylikoski & Ylikoski 2009: 4, 11.)

Muutos voidaan myös nähdä positiivisena, kyllästymistä estävänä tekijänä. Jos kaikki jatkuvasti pysyy samana, voi ihmisen vireystila laskea liian alas ja aiheuttaa alakuloa ja ongelmia motivaatiossa. Ihminen kokee enemmän stressiä jatkuvasta alikuormituksesta kuin ylikuormituksesta. Ihmisellä on luonnollinen kyky muutoksiin sopeutumiseen. Tässä on kuitenkin suuria yksilöllisiä eroja, jotka johtuvat pitkälti ihmisen temperamentista. (Aro 2002: 21.)

Muutokset aiheuttavat aina tunteita. Nämä ovat joko myönteisiä tai kielteisiä. Jokainen ihminen elää omaa ainutkertaista elämäänsä ja kohtaa elämänsä aikana erilaisia tapahtumia. Tapahtumat työstetään mielessä kokemuksiksi. Kokemukset ovat mielikuvia, joita rakennamme pääosin tunteidemme varassa. Näiden mielikuvien avulla pyrimme ymmärtämään maailmaa. Kokemuksemme kulkevat aina mukana ja muokkaantuvat jatkuvasti havaintojemme, ajattelumme ja tunteidemme sekoittuessa toisiinsa. (Juuti – Virtanen 2009: 110-111.)

Kokemus on tajunnallinen tapa luoda merkityksiä niissä todellisuuksissa, joihin ihminen on suhteessa. Tätä todellisuutta kutsutaan elämäntilanteeksi tai elämismaailmaksi. Kokemuksen tutkimuksessa käsitteet merkityksellistyä ja ymmärtää ovat tärkeitä. Elämäntilanne merkityksellistyy ja tajunnallinen toiminta ymmärtää. Nämä molemmat kuuluvat kokemukseen. Ihmisen todellisuus merkityksellistyy vasta kun se tulee osaksi elämäntilannetta. Ihminen ei ymmärrä mitään siitä todellisuudesta, joka ei kuulu hänen elämäntilanteeseensa. Kokemus edellyttää elävän kytköksen ihmisen arkeen. (Perttula 2009: 119.)

Ihmisen elämismaailma koostuu kokemuksistamme ja näistä tehdyistä tulkinnoista ja auttaa reagoimaan tilanteissa, joita olemme aiemmin kokeneet. Uusissa tilanteissa elämismaailmamme ei kuitenkaan yleensä osaa neuvoa meitä oikein. On myös huomioitava, että voimme tulkita nykyhetkeä vasta jälkikäteen. Näin ollen kokemuksen kautta saatua ymmärrystä ei usein pystytä hyödyntämään. Saavutettua ymmärrystä voi kyllä käyttää myöhemmin esiin tulevissa tilanteissa, mutta se voi olla väärää. Jokainen ihminen on saanut omanlaisensa kasvatuksen ja pidämme usein itsestäänselvyytenä sitä, mihin meitä on kasvatuksessa ohjattu. Tästä syystä emme useinkaan mieti sen enempää, miksi reagoimme johonkin tapahtumaan tietyllä tavalla. Elämme myös tiiviissä suhteessa muihin ihmisiin ja kokemuksemme ovat aina sidoksissa sosiaalisiin suhteisiimme ja kulttuuriin, jossa elämme. Oman käyttäytymisen muuttaminen on vaikeaa, koska ihminen on sitoutunut muihin ihmisiin. Kaikki ihmisen elämismaailman osat ja näiden muodostama kokonaisuus ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutuksessa syntyy tapoja, joilla asioita havaitaan. Ihmisen mieli yhdistelee elämismaailman osia keskenään pyrkien luomaan järkeviä kokonaisuuksia ja rakentamaan ymmärrettävän tarinan. Tarinaan kuulumattomat havainnot poistetaan. (Juuti – Virtanen 2009: 111-112.)

Edellä kuvattu auttaa ymmärtämään, miksi muutosten kohtaaminen ja toteuttaminen on usein vaikeaa. Näin ei kuitenkaan ole aina. Joskus ihmisen mieli muokkaa asioita niin, että muutosten toteuttaminen helpottuu. Kaiken kaikkiaan ihminen on hyvin monimutkainen ja ihmisen kokemismaailma on monien eri asioiden yhdistelmä. Tästä syystä ihmisen elämismaailman kuvaaminen on vaikeaa. Jopa ihmisen itsensä on vaikea kuvailla sitä tarkasti. Ihmisten käyttäytymisen selittäminen tai toiminnan ennustaminen on mahdotonta. Ihmisen käyttäytymistä koskevat teoriat voivat kuitenkin auttaa meitä ymmärtämään jotakin itsestämme ja kokemuksistamme. (Juuti – Virtanen 2009: 112-113.) Paras keino tunteiden ja kokemusten ymmärtämiseen on kysyä ja kuunnella. Vuoropuhelun avulla ihminen voi itse kuvata omia kokemuksiaan. Vuorovaikutuksessa voidaan myös auttaa ihmistä omien kokemusten työstämisessä. (Juuti – Virtanen 2009: 113; Ylikoski – Ylikoski 2009: 21.)

Kokemuksiin sisältyvät myös toiveemme ja ajatuksemme tulevasta. Ihminen toimii aina tavoitteellisesti ja toiveena on jonkin paremman saavuttaminen. Asettamalla tavoitteet tärkeysjärjestykseen, syntyy arvoja. Tunnetasolla tämä kaikki yhdistyy ja esiintyy jokaiselle eri tavalla. Erilainen tunnelataus saa asiat näyttämään eriarvoisilta. Tästä syystä ihmiset kokevat samat tai samankaltaiset tilanteet hyvin eri tavoin. (Ylikoski – Ylikoski 2009: 21.)

Kun ihminen kohtaa vaikeita asioita, on tunteiden tehtävä hälyttää ja suojella. Tunteet kertovat mitkä asiat ovat tärkeitä. Jotta tunteita pystyy ilmaisemaan ja hallitsemaan, tulee nämä tunnistaa. Vaikeissa tilanteissa ihminen voi joskus kieltää tunteensa. Kielttäminen johtuu haavoittuvuudesta. Ihminen voi kokea itsensä haavoittuvaksi, jos usko vaikeasta tilanteesta selviämiseen horjuu. Tunteita ei kuitenkaan pysty loputtomiin eristämään, vaan lopulta nämä tulevat esiin vaikka fyysisinä oireina. Tunteet vaikuttavat kaikkiin ratkaisuihimme ja muokkaavat maailmaa, jossa elämme. Tiedostamalla ja hyväksymällä tunteemme, voimme käyttää näitä järjen ja ajattelun apuna. Tunteita kuuntelemalla teemme yleensä parempia valintoja. (Ylikoski – Ylikoski 2009: 17, 22, 30-31.)

Muutos on aina luopumista. Vain luopumalla syntyy tilaa uudelle ja kiinnittyminen sekä sitoutuminen uuteen on mahdollista. Luopuminen voi joskus olla tuskallista. Muutoksen kohdatessa voi joutua luopumaan vanhoista tutuista työtehtävistä, työkavereista tai jopa työpaikasta. (Aro 2002: 55; Ylikoski – Ylikoski 2009: 45.) Luopumista edellyttää myös se, että työssä tapahtuvien muutosten myötä ihminen joutuu arvioimaan uudelleen oman työroolinsa, suhteensa työhön sekä ammatti-identiteettinsä. Mitä pidempään

tilanne on kestänyt ja mitä läheisemmäksi vanha on muodostunut, sitä vaikeampaa luopuminen on. Varsinkin läheisiksi käyneistä ihmissuhteista luopuminen on vaikeaa. Luopumiseen liittyy kaipaus menneeseen ja suru. Kaipauksen ja surun tunteiden käsittelylle tulee antaa tilaa ja aikaa. Puoli vuotta on yleensä vähimmäisaika, joka tulee varata itselle tärkeästä asiasta luopumiseen. Tämä tulisi huomioida suunniteltaessa isoa organisaatiomuutosta tai työyksikön lopettamista. Jos tunteita ei käsittele, ne kasaantuvat ja voivat aiheuttaa masennusta tai muita mielenterveyden häiriöitä. Yleisintä masennus on ihmisillä, joilla on iän, koulutustaustan tai sairauksien johdosta rajalliset vaihtoehdot toisenlaiseen työhön tai uuteen ammattiin siirtymiseen. Nämä ihmiset tarvitsevat usein suunnitelmallista tukea ja erityistoimia tilanteesta selviytymiseen. (Ylikoski – Ylikoski 2009: 45-48.)

Merkityksellinen muutos koetaan yleensä myös stressitilanteena. Sellaiset tilanteet koetaan stressaavina, joiden vaatimukset ylittävät ihmisen sen hetkiset voimavarat. Kohtuulliset vaatimukset koetaan yleensä haasteina. Muutos stressaa ihmistä yleensä sitä enemmän, mitä vähemmän voimavaroja hänellä on vapaana. Jos suuri muutos tapahtuu samanaikaisesti sekä työssä että yksityiselämässä, voivat ihmisen psyykkiset voimavarat joutua liian koville. Muutos koetaan yleensä stressitekijäksi silloin, kun muutoksen vaikutukset nähdään epäedullisina ja vaikutusmahdollisuudet muutokseen vähäisinä. Toivottu muutos koetaan yleensä haasteena, varsinkin silloin, kun muutoksen on mahdollisuus vaikuttaa. Suuri muutos työssä on usein voimakas psykososiaalinen stressitekijä, joka voi aiheuttaa fyysisiä tai psyykkisiä oireita, varsinkin silloin, jos muutoksen aiheuttamien tunteiden ja ajatusten käsittelyyn ei ole aikaa tai mahdollisuutta. (Aro 2002: 60-62.)

Ihmisen stressireaktiot ovat yleensä fysiologisia, tunnetasolla ilmeneviä tai näkyvät käyttäytymisessä. Fysiologisessa reagoinnissa stressihormonit aktivoituvat ja voivat aiheuttaa muutoksia verenpaineeseen tai sydämen sykkeeseen. Tunneperäinen reagointi liittyy tilapäisiin muutoksiin mielialassa ja näyttäytyy esim. ahdistuksena, ärtymyksenä tai alakulona. Pitkittyessään stressi voi johtaa masennukseen ja aiheuttaa erilaisia psykosomaattisia oireita. Käyttäytymisessä stressi voi näkyä esim. muistin, keskittymiskyvyn tai päätöksenteon häiriönä sekä heikentää suorituskykyä. Jos stressihormonien lisääntyminen on väliaikaista, tämä on usein myönteinen asia, sillä stressitilanteessa ihmisen voimavarat aktivoituvat ja auttavat tilanteesta selviytymisessä. Pitkään tai toistuvasti lisääntynyt stressi voi kuitenkin altistaa erilaisille sairauksille. (Kinnunen – Feldt 2005: 15.)

4.1.1 Muutos prosessina

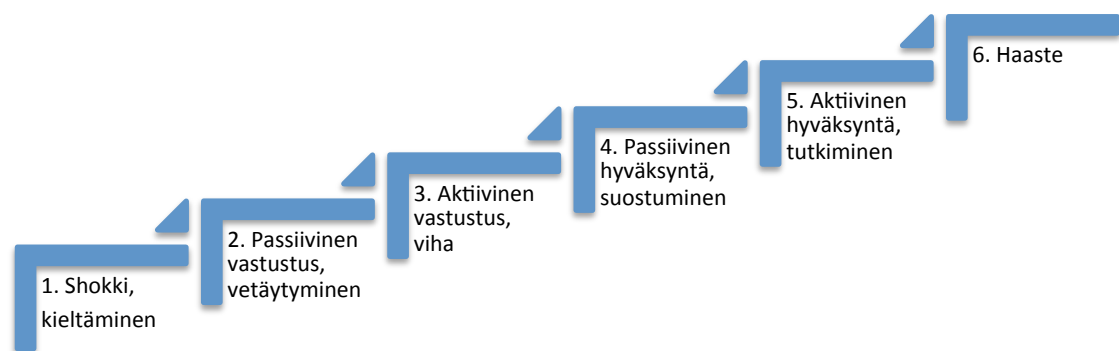
Muutokset koetaan usein prosessinomaisesti. Muutosprosessista erotetaan yleensä kolme erillistä vaihetta. Nämä ovat shokki- tai lamaannusvaihe, reagointivaihe tai toiveen heräämisvaihe sekä suostumis- tai sopeutusvaihe. Shokki- tai lamaannusvaiheessa ihminen lamaantuu ja joutuu shokkiin, kun hän kuulee tulevasta muutoksesta. Muutos kielletään ja sitä kritisoidaan. Tilannetta kuvaa henkilön vaikeus tiedon vastaanottamiseen. Tästä syystä tulee huolellisesti miettiä, miten informointi muutoksen alkuvaiheessa hoidetaan. Reagointivaiheessa tai toiveen heräämisvaiheessa muutoksen aiheuttamat tunteet vaihtelevat voimakkaasti ja muutoksen suhtaudutaan hyvin ristiriitaisesti. Tämän vaiheen tavoitteena on muutoksen aiheuttamien tunteiden psyykinen käsittely, joka on ihmiselle yleensä hyvin kuluttavaa. Jos tätä vaihetta ei käy kunnolla läpi, voi ihminen katkeroitua. Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa ihminen sopeutuu muutokseen ja muutos nähdään uusina haasteina ja mahdollisuuksina. Muutos hyväksytään eikä mennyttä enää ajatella nykyistä parempana. (Aro 2002: 58-59; Stenvall – Virtanen 2007: 50-51.)

Eri ihmisillä muutosprosessin vaiheet kestävät yleensä eri pituisen ajan. Myös muutoksen aiheuttamat oireet sekä oireiden voimakkuus ja sisältö vaihtelevat suuresti ihmisten välillä. Se, kuinka tärkeä muutoksen kohteena oleva asia on, vaikuttaa voimakkaasti muutoksen kokemukseen. Merkityksettömät muutokset aiheuttavat yleensä vain ihmetystä, pienet merkitykselliset muutokset aiheuttavat hämmennystä ja suuret merkitykselliset muutokset järkyttävät voimakkaasti. (Aro 2002: 57, 59.)

Ylikoski & Ylikoski (2009: 33-69) kuvaavat muutosprosessin sisältävän myös sulatusvaiheen, jolla muutosprosessi alkaa. Sulatusvaihe alkaa jo ennen virallista muutosta siinä vaiheessa, kun tuleva muutos on vielä huhujen asteella. Sulatusvaihetta seuraa uhan kokemisen vaihe, jolloin koetaan psyykinen lamaannus tai shokki. Tällöin puolustusreaktiot käynnistyvät eikä tieto mene perille. Jossakin vaiheessa uhan kokemus vaihtuu aktiiviseksi toiminnaksi ja uteliaisuudeksi. Tällöin hyvä, totuudenmukainen viestintä ja aktiivinen tiedottaminen auttavat siirtymään seuraavaan vaiheeseen. Seuraavana tulee vastustuksen vaihe, johon liittyvät luopuminen, kaipaus, muutosvastarinta sekä erilaiset suuttumuksen, kritiikin ja itseluottamuksen heikkenemisen tunteet. Viimeinen muutosprosessin vaihe on hyväksymisen ja haasteisiin tarttumisen vaihe.

Muutosprosessia voidaan myös kuvata kolmella vaiheella: loppu, tyhjyys ja alku. Vanhasta on päästettävä irti ennen minkään uuden alkamista. Vanhan ja uuden väliin jää aina tärkeä tyhjä hetki. Tällöin muutos ymmärretään todeksi ja tiedostetaan muutoksen vaikutukset omaan elämään. Loppu on aina muutoksen alku. Monet ihmiset kokevat lopettamisen vaikeaksi, sillä he ovat elämänsä aikana tottuneet panostamaan jatkuvuuteen. Jotkut taas näkevät uudet alut mahdollisuuksina. Kaikki ihmiset kokevat elämässään muutoksia. Muutosten kohtaamisen kautta ihmisille kehittyy oma tapa muutoksiin suhtautumiseen ja niistä selviämiseen. (Valpola 2004: 35.) Työelämää koskevien muutosten kohdalla voi luopumista helpottaa tekemällä lopetuksesta seremonian esim. järjestämällä lopetusjuhlat. Tällaiset siirtymäriitit ovat ihmisille yleensä tärkeämpiä kuin mitä osaamme ajatella ja ne voivat auttaa vanhasta luopumisessa ja uuteen suuntaamisessa. (Aro 2002: 104; Valpola 2004: 36.)

Ranki (2001: 90) ja Grönfors & Pietilä (2005: 95-96) kuvaavat työpaikan menetyksen herättämiä tunnereaktioita oheisen prosessin avulla.



Kuvio 2. Työpaikan menetyksen herättämiä tunnereaktioita.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa työpaikan menetyks useinkin kielletään esim. ajattelemalla, ettei päätös ole lopullinen tai tieto on vielä epävarma. Esimies voi ajatella, että työntekijä otti tiedon hyvin vastaan, vaikka rauhallisuus ja asiallisuus johtuvatkin shokista ja kieltämisestä. Seuraavassa vaiheessa työpaikan menettänyt työntekijä voi kokea surua ja olla hämillään sekä vetäytyä vuorovaikutuksesta muiden kanssa. Sisäänpäin kääntymällä työntekijä saa tilaa ja aikaa tosiasioiden kohtaamiseen. Suuttumus ja viha nousevat pintaan seuraavassa vaiheessa, kun tapahtumien todellisuus vähitellen selviää. Työpaikan menetyks ei hyväksytä eikä pidetä oikeudenmukaisena. Myös asioiden toteutustapaa arvostellaan voimakkaasti. Vihaa koetaan erityisesti esimiehiä ja johtoa kohtaan, sillä heitä pidetään syyllisinä tapahtuneeseen. Lopulta tilanteen väis-

tämättömyys ymmärretään ja hyväksytään passiivisesti. Viimeisessä, aktiivisen hyväksymisen vaiheessa työpaikan menetys hyväksytään ja aletaan vähitellen miettimään elämää eteenpäin. Kun prosessi on käyty onnistuneesti läpi, uusi tilanne nähdään haasteena ja mahdollisuutena. Jokainen suoriutuu prosessista eri tavoin ja prosessi kestää eri pituisen ajan. Osalla prosessin läpikäyminen on hyvin nopeaa, toiset taas katkeroituvat ja uuteen suuntautuminen on vaikeaa. Työlleen omistautuneen henkilön prosessi on usein syvempi ja pidempi kuin niillä, joille työ ei ole ollut niin tärkeää. (Ran-ki 2001: 91-92.)

4.1.2 Muutos kriisinä

Suuret, äkilliset muutokset voivat myös aiheuttaa kriisin. Kriisi voidaan määritellä monella eri tavalla ja kriisi -sanalla on monia eri merkityksiä. Kriisi voi olla uhka tai mahdollisuus, äkillinen muutos, kohtalokas häiriö tai ratkaiseva käänne. Kriisistä puhutaan usein tilapäisenä epäjärjestyksen ja hämmennyksen tilana, josta ei selviä tavallisilla ongelmanratkaisukeinoilla. Vanhat toimintamallit eivät enää toimi eikä uusia toimintata-voja ole vielä löytynyt. (Saarelma-Thiel 2009: 10.)

Yksilön kriisit jaetaan usein elämävaihe- eli kehityskriiseihin ja äkillisiin eli traumaattisiin kriiseihin. Suurin osa ihmisistä kokee kehityskriisejä, jotka liittyvät erilaisiin siirtymävaiheisiin eri ikäkausina ja elämän eri vaiheissa. Traumaattisista kriiseistä taas puhutaan täysin odottamattomien ja äkillisten, vain joidenkin ihmisten kokemien kriisien kohdalla. Usein kriisi tarkoittaa jonkin tärkeän asian menetystä. (Saarelma-Thiel 2009: 16.)

Toinen tapa luokitella yksilön kriisit, on jakaa ne kolmeen osaan: kehityskriisit, elämänkriisit ja äkilliset kriisit. Kehityskriisit ovat luonnollinen osa ihmisten elämää ja kehittymistä. Nämä ovat usein positiivisia asioita, kuten perheenisäys tai eläkkeelle jääminen, mutta aiheuttavat kuitenkin ihmiselle jonkinasteisen kriisin, koska elämänmuutos on niin suuri. Elämänkriisit ovat elämän käännekohtia tai muutostilanteita, jotka aiheuttavat pitkäkestoista räsitystä. Tällaisia voivat olla esim. vakava sairastuminen, työssä loppuun palaminen tai harkittu avioero. Äkilliset kriisit määritellään äkillisiksi, yllättäviksi ja voimakkaiksi muutoksiksi, jotka aiheuttavat suurta tuskaa ja ahdistusta. Äkillisiä kriisejä voivat aiheuttaa esim. vakava onnettomuus, tulipalo, läheisen odottamaton kuolema tai yllättävä työpaikan menetys. (Palosaari 2007: 23-24.)

Työelämän kriisit liittyvät jatkuvaan muutokseen ja muutoksen mukanaan tuomaan epävarmuuteen. Työelämän muutoksia on yhä vaikeampi ennakoida maailmanlaajuisen kilpailun, globalisaation, väestömuutosten sekä poliittisten järjestelmien jatkuvien muutosten johdosta. Yhteiskunnallinen taantuma ja kiristynyt kilpailu aiheuttavat ulkoisia muospaineita esim. työmäärän lisääntymistä, työvauhdin kiihdyttämistä, määrääjien kiristämistä ja työntekijöiden vähentämistä. Työelämän kriisit uhkaavat toiminnan jatkuvuutta, kuluttavat inhimillisiä voimavaroja ja lisäävät ihmisten psyykkistä huonovointisuutta. Työelämän muutos- ja kriisitilanteet vaihtelevat suuresti sen mukaan, millainen muutosvauhti ja muutoksen laajuus ovat. Myös se, kuinka paljon muutos vaatii työntekijöiltä sopeutumista, vaikuttaa muutoksesta selviytymiseen. (Saarelma-Thiel 2009: 11-13.)

Sekä yksilön että työyhteisön kriisit etenevät vaiheittain ja kriisillä ajatellaan yleensä olevan alku, keskikohta ja loppu. Vaiheiden käsittelyjärjestys vaihtelee ihmisten välillä. Vaiheet voivat myös ilmaantua viiveellä, olla lähes huomaamattomia tai joskus voi useampi kriisin vaihe olla käsittelyssä samanaikaisesti. Kriisin vaiheista käytetään yleisesti nimityksiä shokkivaihe, reaktiovaihe, työstämis- ja käsittelyvaihe sekä uudelleen suuntautumisen vaihe. (Jabe 2010: 32; Kurtén – Salminen 2004: 96-97; Poijula 2008: 38-40; Saarelma-Thiel 2009: 22-23.) Kriisin kokonaispituus vaihtelee paljon eri ihmisten välillä. Akuutin kriisin kesto on yleensä noin kuusi viikkoa. Kaikkien kriisin vaiheiden läpikäyminen kestää usein yhdestä kolmeen kuukauteen. Erittäin tärkeinä pidettyjen asioiden kohdalla kriisi saattaa pitkittyä ja menetyksestä toipuminen voi viedä vuoden tai jopa useita vuosia. (Pojula 2008: 40.)

Kriisin ensimmäisessä vaiheessa ihminen kieltää muutoksen eikä suostu uskomaan asiaa. Ihminen kokee lamaannusta tai voi joutua shokkiin. Shokkivaihe kestää yleensä vain muutaman tunnin, mutta joskus reaktio voi jatkua useita päiviä. Kieltäminen on ihmisen keino suojella itseään ja hallita tunnereaktioitaan. Epäusko ja kieltäminen pitävät tunteet niin kauan piilossa, ennen kuin niiden käsittelyyn on tarpeeksi voimavaroja. (Kurtén – Salminen 2004: 97; Poijula 2008: 38-39; Saarelma-Thiel 2009: 22.)

Seuraava kriisin vaihe on reaktiovaihe, joka kestää yleensä joitakin viikkoja. Reaktiovaiheen aikana ihminen tiedostaa tapahtuneen ja sen merkitykset. Reagointi voi olla rakentavaa tai aggressiivista, joskus kielteiset tunteet myös peitetään. Voimakkaat tunteet, kuten viha, kiihtymys, epäluulo, syytely ja epäusko, ovat tyypillisiä reaktiovaiheelle. Tässä vaiheessa ihminen alkaa usein puolustautumaan ja tekemään vastarintaa

sekä vaatimaan lisää tietoa ja perusteluja. Epätietoisuus ja uhan kokemus kestävät yleensä niin pitkään ennen kuin selviää, mitä muutos minun kohdallani tarkoittaa. Kriisin tässä vaiheessa voi myös iskeä lamaannus, jonka mukana tulevat pelon ja turvattomuuden tunteet. Lamaannuksen aikana koetaan usein myös itsekunnioituksen heikkenemistä sekä epäonnistumisen, surun, ahdistuksen ja kaipauksen tunteita. (Kurtén – Salminen 2004: 98-100; Poijula 2008: 38-39; Saarelma-Thiel 2009: 22-23.)

Reaktiovaiheen jälkeen tulee työstämis- ja käsittelyvaihe, jolloin ihminen sulattelee, käsittelee ja työstää tapahtunutta. Viimeisenä kriisin vaiheena on uudelleen suuntautumisen vaihe, jossa muutos pikkuhiljaa hyväksytään ja ollaan valmiita ratkaisemaan ongelmia ja näkemään uusia mahdollisuuksia. (Kurtén – Salminen 2004: 101; Poijula 2008: 39; Saarelma-Thiel 2009: 23.) Kahta viimeistä kriisin vaihetta voidaan kutsua myös arviointivaiheeksi. Arviointivaiheessa ihminen sopeutuu tapahtuneeseen, näkee muutoksen oppimisena sekä valmistautuu uusiin rooleihin ja vastuisiin. (Saarelma-Thiel 2009: 23.)

Ihmiset kokevat kriisin eri tavalla ja myös kokemus tapahtuman voimakkuudesta on erilainen. Toiselle sama tapahtuma voi olla kriisi, toisella taas aiemmat kokemukset ja keinot riittävät ratkaisemaan tilanteen ja voidaan puhua ennemminkin järkytyksestä kuin kriisistä. Aikaisemmat kokemukset eivät kuitenkaan välttämättä auta ratkaisemaan uutta kriisitilannetta, ellei aiempien kriisikokemusten aiheuttamia tunteita ole käsitelty ja kriisejä käyty onnistuneesti läpi. (Aro 2002: 54-55, Palosaari 2007: 32-33; Poijula – Ahonen 2007: 64-65; Poijula 2008: 54.) Tilanteen ensikertaisuus voi myös tehdä siitä kriisin, vaikka muutos tai menetys ei sinällään olisi vakava (Saarelma-Thiel 2009: 25).

Työn loppuminen odottamatta ja ilman omaa tahtoa on aina menetys, sillä muutosta ei ole itse valittu. Työt voivat päättyä monesta eri syystä. Työntekijä voidaan irtisanoa, lomauttaa, siirtää toisiin tehtäviin tai järjestää työntekijälle mahdollisuus siirtyä eläkkeelle vapaaehtoisen eläkejärjestelyn myötä. Työuran eri vaiheissa olevat työntekijät kokevat työpaikan menetyksen eri tavoin. Suurimmalle osalle menetys kuitenkin aiheuttaa jonkinasteisen kriisin. (Pojula 2008: 26; Poijula – Ahonen 2007: 63-64.) Työpaikan menetyksen aiheuttamasta kriisistä toipuminen vie yleensä sitä pidempään, mitä pidempi työsuhde on kyseessä, mitä vakaampi yrityksen toiminta on ollut ja mitä pidempään työyhteisö on tehnyt yhdessä töitä. (Kurtén – Salminen 2004: 124; Poijula – Ahonen 2007: 63-64).

4.2 Työn epävarmuus ja muutokset työssä

Työn epävarmuuden käytetyin määritelmä on yksilotteinen ja tarkoittaa epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta tai pelkoa mahdollisesta tulevasta työttömyydestä. Moniulotteisissa työn epävarmuuden määritelmässä työtä tai työsuhdetta koskevat olennaiset muutokset sekä työntekijän vaikutusmahdollisuudet muutokseen ja muutoksen merkittävyys työntekijälle ovat myös osa määrittelyä. Tutkimuksellisesta näkökulmasta työn epävarmuuden määrittäminen koskemaan yksinomaan työttömyyden uhkaa, antaa kuitenkin parhaat lähtökohdat ilmiön tutkimiseen. (Mauno – Kinnunen 2005: 168-170.)

Jatkuvat muutokset ja työn epävarmuus ovat nykypäivän työelämää leimaavia asioita ja koskettavat kaikkia työkäisiä suomalaisia. Jokaisen tulee varautua siihen, että työt voivat päättyä milloin tahansa. (Poijula 2008: 19; Mauno – Kinnunen 2005: 167-168.) Aiemmin turvallisina pidetyt organisaatiotkaan eivät enää nykypäivänä ole pystyneet välttymään irtisanomisilta ja suurilta muutoksilta. Enää ei voi ajatella, että työkaverit, palkkaus, työtehtävät ja muut työolosuhteet pysyisivät vuodesta toiseen muuttumattomina. (Poijula 2008: 18-19.) Työn epävarmuutta ja työn menettämisen pelkoa lisäävät jatkuvasti kasvavat tulostavoitteet, kiihtyvä globalisaatio sekä muutokset markkinataloudessa. Myös heikentynyt taloudellinen tilanne ja lama vaikuttavat työn epävarmuuden kokemuksen lisääntymiseen. (Mauno – Kinnunen 2005: 168.)

Työelämän muutokset ovat merkittävin psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja kuluttava tekijä, vaikka ne samalla luovatkin paljon uusia mahdollisuuksia. Jatkuvat muutokset vaikeuttavat kuitenkin monien työntekijöiden työssä jaksamista, heikentävät työhön keskittymistä sekä aiheuttavat erilaisia fyysisiä ja psyykkisiä oireita. (Aro 2002: 5-6.) Epävarmuus työn säilymisestä aiheuttaa stressiä ja vie turhaan työntekijän voimavaroja. Pitkään jatkuessaan epävarmuus lisää sairastumisriskiä. Työn epävarmuus aiheuttaa myös rooliepäselvyyksiä ja vaikeuttaa tulevaisuuden ennakoitua. (Mauno – Kinnunen 2005: 188-189.)

Muutokset vaikuttavat usein negatiivisesti työyhteisön tasapainoon, arvoihin ja toimivuuteen. Suurilla muutoksilla on aina vaikutusta työntekijöihin. Vaikutukset voivat kuitenkin olla myönteisiä tai kielteisiä. Useista eri tutkimuksista esiin nousseita työn muutosten vaikutuksia on koottu yhteen. (Saarelma-Thiel 2009: 7, 30-32.) Olen valinnut näistä oheiseen listaan ne, jotka koskevat omaa opinnäytetyötäni.

1. Työsuhteen epävarmuuteen liittyvät tärkeinä pidettyjen asioiden menetykset mm. palkankorotus- tai ylenemismahdollisuudet, luontoisedut ja hyvät työolot.
2. Uuteen uratodellisuuteen sopeutuminen ja oman urasuunnitelman päivittäminen. Työuran kehitys voi olla joko ylös-, alas- tai ulospäin suuntautuva.
3. Pätevyyden ja osaamisen hyödyntäminen. Työntekijä ei enää pysty käyttämään kaikkia taitojaan tai toisaalta osaaminen ei riitä uuteen tehtävään. Työntekijä voi myös saada tilaisuuden käyttää aiemmin käyttämättä jäänyttä osaamistaan.
4. Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin heikkeneminen, joka näkyy psykosomaattisina oireina, työuupumuksena ja konflikteina. Työidentiteetti sekä tyytyväisyys työhön ja elämään heikkenevät.
5. Muutostilanteissa työkuorman lisääntyminen, epävarma työilmapiiri ja oman päätösvallan kaventuminen kasvattavat terveystarpeita. Poissaolot ja työkyvyttömyydestä johtuva enneaikainen eläkkeelle jääminen lisääntyvät.
6. Työsuhteen psykologisen sopimuksen säröily tai rikkoutuminen heikentävät työhön ja organisaatioon sitoutumista ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan. Myös luottamus johtoon sekä työmotivaatio, moraali ja itseluottamus voivat laskea.
7. Perheen taloudellinen tilanne heikkenee työttömyyden johdosta tai palkan pienentyessä. Myös perheen sisäiset suhteet voivat muuttua, joka voi lisätä konflikteja. Töiden loputtua lisääntynyt vapaa-aika voi taas lähentää ihmisiä.

Työn epävarmuuden hyvinvointivaikutukset voidaan Maunon & Kinnusen (2005: 180) mukaan jakaa yksilö-, organisaatio- ja perhetason seurauksiin oheisen kuvion mukaan.

Työn epävarmuus		
Yksilö	Organisaatio	Perhe
Niska- ja hartiasäryt Vatsavaivat Sydän- ja verisuonisairaudet Sairauspoissaolot Ahdistus, masennus, unihäiriöt, keskittymisvaikeudet jne. Työuupumus Työtyytymättömyys Heikentynyt työhön sitoutuminen ja työn imu	Heikentynyt organisaatioon sitoutuminen Lisääntyneet työpaikan vaihtoaikheet Työyhteisön ilmapiiriongelmat Heikentynyt organisaation tehokkuus	Tyytymättömyys parisuhteeseen Tyytymättömyys vanhemmuuteen Työn ja perheen väliset ristiriidat Vähentynyt ohjaus ja lapsikeskeisyys kasvatuskäytännöissä

Kuvio 3. Työn epävarmuuden seuraukset hyvinvointiin.

Elämän eri osa-alueilla koetut työn epävarmuuden seuraukset ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, eivätkä näin irrallisia kuten taulukon perustella voisi ajatella. Yhdellä elämän alueella koettu hyvin- tai pahoinvointi siirtyy usein toiselle alueelle. Siirtymävaikutus on kaksisuuntainen. (Mauno – Kinnunen 2005: 180.)

4.3 Työntekijöiden selviytyminen muutoksesta

Ihmiset reagoivat muutoksiin hyvin eri tavoin ja muutoksista selviytyminen vaihtelee suuresti. Ihmisten reagointiin muutostilanteessa vaikuttavat itsetunto, persoonallisuus, elämäntilanne ja elämäkokemukset, käytettävissä olevan tukiverkoston laatu ja laajuus, kokemus omasta arvosta työmarkkinoilla sekä muutoksen ymmärtäminen oppimisena. Edellä kuvatut asiat vaikuttavat siihen, millaiseen suuntaan työpaikan menettänyt ihminen henkilökohtaisessa selviytymisessään lähtee. Suuntana voi olla esim. paikalleen jähmettyminen, pakeneminen, hyökkäys tai uuteen suuntaaminen. (Kurtén – Salminen 2004: 22.) Saarelma-Thielin (2009: 33) mukaan työelämän muutoksista selviytymistä helpottavat tai vaikeuttavat työntekijän psyykkiset ja fyysiset voimavarat, taloudellinen tilanne, kokemus työn merkityksestä, ammattitaito ja pätevyys, ihmissuhteet, ikä ja elämänote.

Aktiivisella, haasteita ja ratkaisuja etsivällä elämäntilanteella on yleensä paremmat mahdollisuudet muutoksista selviytymiseen kuin passiivisella, luovuttavalla ja välttelevällä suhtautumistavalla. (Poijula – Ahonen 2007: 65; Poijula 2008: 54; Saarelma-Thiel 2009: 34.) Onnistumisen kokemukset aiemmista muutoksista helpottavat yleensä työntekijän selviytymistä. Jatkuvat muutokset ja tunne-elämää kuormittavien asioiden kasaantuminen voivat kuitenkin vaikeuttaa selviytymisprosessia. Jos ennen muutosta on ollut paljon stressaavia tapahtumia, ei ihminen kykene ilman kunnollista toipumisaikaa käsittelemään uusia muutoksia. (Poijula – Ahonen 2007: 64; Poijula 2008: 54.)

Koska työsuhteiden turvallisuutta ja työn jatkumista ei voida työnantajan puolelta taata, on omien tietojen ja taitojen ajan tasalla pitäminen tärkeää oman työpaikan varmistamisessa. Avainasemassa tässä ovat kouluttautuminen sekä oman osaamisen ja työpersoonan jatkuva kehittäminen. Työntekijän työmarkkina-arvo pysyy parhaiten yllä, kun pätevyys on monipuolista ja työhistoria laaja-alaista. Uudelleensijoittumista voivat vaikeuttaa heikko ammattitaito ja suppea työkokemus sekä se, että omat tiedot ja taidot ovat vanhentuneita. (Poijula 2008: 19-20; Saarelma-Thiel 2009: 34-35.) Kun ihminen

luottaa omaan ammattitaitoonsa ja osaamiseensa, hän kokee työelämän muutokset useammin mahdollisuuksina kuin ne työntekijät, joiden luottamus omaan osaamiseen on heikentynyt. Myös henkilön käytettävissä olevat voimavarat vaikuttavat siihen, millaisena muutos koetaan. Jos muutoksen tuomat vaatimukset ylittävät käytettävissä olevat voimavarat, koetaan muutos herkemmin uhkana. (Aro 2002: 60, 82.)

Työntekijän selviytymiseen työelämän ja uran muutostilanteista vaikuttavat sekä ympäristön aiheuttamat ulkoiset tekijät että yksilön sisäiset tekijät. Sisäisistä tekijöistä tärkeimpiä ovat työntekijän luottamus oman toiminnan hallintaan eli pystyvyys, valmius toimia epävarmoissa tilanteissa eli valmistautuneisuus sekä tiedollinen valmius ja motivaatio. (Saarelma-Thiel 2008: 39.) Motivaation voimakkuuteen vaikuttaa tietyn tavoitteen omakohtainen merkitys. Ihmiset motivoituvat asioista, jotka ovat heille tärkeitä. Myös se, kuinka todennäköistä tavoitteen saavuttaminen on, vaikuttaa motivaation voimakkuuteen. Motivaatioon tarvitaan nämä molemmat. Toisen puuttuessa motivaatiota ei synny. (Aro 2002: 90-91.)

Muutoksesta selviytymisen kannalta on tärkeää, että ymmärrämme mistä muutoksessa on kysymys, vaikuttaako muutos mielekkäältä ja onko meillä mahdollisuuksia vaikuttaa siihen. Vaikutusmahdollisuuksien merkitystä sekä psyykkiselle että fyysiselle hyvinvoinnille ei voi liikaa korostaa (Aro 2002: 27). On tärkeää, että osaamme muutostilanteissa käyttää monipuolisesti erilaisia selviytymisstrategioita ja säädellä näiden avulla stressiä ja sen vaikutuksia. (Saarelma-Thiel 2008: 40.) Myös hallinnan tunteen säilymisellä muutoksen keskellä on suuri merkitys ihmisen selviytymisen kannalta. Ihmiselle on tärkeää, että kaikissa tilanteissa elämänhallinta säilyy. (Ranki 2001: 92.) Muutoksista selviytymistä auttaa myös se, että ihmisellä on terveet rajat itsen ja työroolin välillä. Etäisyyden otto työrooliin auttaa kiinnittämään huomiota työn ulkopuolisiin elämänalueisiin, jotka ovat tärkeitä voimavaroja erityisesti muutostilanteissa ja menetysten yhteydessä. (Aro 2002: 87; Grönfors – Pietilä 2005: 40.)

Ihmisen persoonallisuudella ja temperamentilla nähdään myös olevan vaikutusta työhyvinvointiin ja työelämän muutoksista selviytymiseen (Feldt – Mäkikangas – Kokko 2005: 75). Temperamentti tarkoittaa ihmisen muista ihmisistä erottavaa, yksilöllistä reagointi- tai käyttäytymismallia. Saamme syntyessämme tietyn temperamentin, joka kasvatuksen ja ympäristön muokkaamana muuttuu persoonallisuudeksi. (Keltikangas-Järvinen – Räikkönen – Puttonen 2001.) Persoonallisuus ja temperamentti ovat hyvin

pysyviä ominaisuuksia. Pysyvyys näkyy eri tilanteissa toistumisena sekä muuttumattomuutena ajassa. (Feldt – Mäkikangas – Kokko 2005: 79.)

Ihmisen temperamentin piirteistä kielteisen emotionaalisuuden, joka rinnastetaan myös neuroottisuuteen, on tutkittu olevan yhteydessä pahoinvointiin työssä ja myönteisen emotionaalisuuden, joka käsitetään myös ulospäinsuuntautuneisuutena, työhyvinvointiin. Myönteisellä emotionaalisuudella tarkoitetaan ihmisen taipumusta itsensä ja ympäristönsä myönteiseen arviointiin. Kielteisen emotionaalisuuden piirteitä taas ovat kielteiset tunnetilat, uusien tai vaikeiden tilanteiden kokeminen turhauttavina sekä voimakas taipumus kielteisten asioiden näkemiseen itsessä ja ympäristössä. Työn muutostilanteissa kielteisen emotionaalisuuden omaavat ihmiset näkevät paljon stressaavia asioita ja kokevat muita useammin puutteita hyvinvoinnissa. (Feldt – Mäkikangas – Kokko 2005: 79-80.)

Temperamentin ja persoonallisuuden lisäksi ihmisen persoonallisuuden taipumukset vaikuttavat muutosten kokemiseen ja niistä selviytymiseen. Persoonallisuuden taipumuksia ovat esim. itsearvostus, optimismi ja koherenssi. Näiden katsotaan olevan samalla tavalla ihmisen pysyviä ominaisuuksia aikuisiällä kuin temperamentti ja persoonallisuuskin, mutta persoonallisuuden taipumuksia ei pidetä synnynnäisinä, vaan nämä kehittyvän vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Feldt – Mäkikangas – Kokko 2005: 81-82.)

Vahvan itsearvostuksen omaava ihminen arvostaa itseään, tuntee ja hyväksyy itsensä vahvuuksineen ja heikkouksineen sekä näkee itsensä riittävän hyvänä. Heikko itsearvostus aiheuttaa tyytymättömyyttä, itsensä vähättelyä sekä oman arvon kieltämistä. Itsearvostus voidaan kokea eri tavoin elämän eri alueilla. Itsearvostuksesta käytetään myös nimitystä itsetunto. Optimistit ja pessimistit suhtautuvat eri tavoin ympäröivään maailmaan ja tulevaisuuden näkymiin. Optimistit luottavat asioiden järjestyvän ja uskovat tulevaisuuden tuovan mukanaan hyviä asioita huonoja enemmän. Pessimistit ennustavat ikäviä lopputuloksia eivätkä usko asioiden etenevän toivotulla tavalla. (Feldt – Mäkikangas – Piitulainen 2005: 100, 109; Rosenberg 1965: 30-31.)

Koherenssilla tarkoitetaan ihmisen kokonaisvaltaista, pysyvää tunnetta siitä, että ympäröivä maailma on ennustettavissa ja asiat sujuvat niin hyvin kuin voidaan realistisesti odottaa. Koherenssin osa-alueet ovat ymmärrettävyys, hallittavuus ja mielekkyys. Ymmärrettävyyden johdosta ihminen ei koe tapahtumia sattumanvaraisina, vaan näkee

asiat laajempina kokonaisuuksina ja löytää ympäristön tapahtumista loogisia asiayhteyksiä. Hallittavuudella tarkoitetaan ihmisen realistista uskoa asioiden ja tapahtumien säätelyn mahdollisuuteen. Asioihin voi vaikuttaa joko itse tai jokin muu taho pystyy niitä säätämään. Mielekkyyden tunne käsittää ihmisen taipumuksen nähdä haastavatkin tapahtumat kiinnostavina ja mielekkäinä. Mielekkyyteen liittyy myös uusien asioiden kokeminen pääasiassa haasteina eikä uhkina. Kaikki koherenssin osa-alueet liittyvät tiiviisti toisiinsa ja ihmisellä on todennäköisesti yhtäaikaaisesti joko vahva tai heikko ymmärrettävyyden, hallittavuuden ja mielekkyyden tunne eli koherenssi. (Antonovsky 1987: 15-19; Feldt – Mäkikangas – Piitulainen 2005: 103-104.)

Vahva koherenssi saa ihmiset tulkitsemaan muutokset ja ongelmat harmittomiksi tai jopa odotetuiksi haasteiksi. Ongelmien ilmaantuessa vahvan koherenssin omaavat ihmiset osaavat käyttää ongelmasuuntautuneita stressinkäsittelykeinoja ja ottavat tarvittaessa vastaan muiden tarjoamaa apua. Uudelleen arviointivaiheessa nämä ihmiset pyrkivät parantamaan tehottomia toimintatapoja tuloksia arvioimalla. Vahvaan koherenssiin sisältyy joustavuus stressin käsittelyssä. Heikon koherenssin omaavilla ihmisillä on taipumus tulkita ongelmat uhkana. Stressitilanteita käsitellään välttämis- ja tunnesuuntautuneilla menetelmillä eikä ongelmankäsittelyn tuloksellisuutta osata arvioida. Tästä seuraa joustamaton stressin käsittely. (Antonovsky 1987: 15-19; Feldt – Mäkikangas – Piitulainen 2005: 106-107.)

4.4 Työntekijöiden tukeminen

Vaativissa työyksikön muutostilanteissa koko henkilöstölle tulee järjestää mahdollisuus tuen saamiseen. Välittömästi toteutetut tukitoimet ehkäisevät ja lieventävät tulevia ongelmia sekä yksittäisten työntekijöiden että koko työyhteisön tasolla. Hyvin toteutettu muutos- tai kriisitilanteen jälkihoito auttaa työntekijöitä selviytymään ja helpottaa niiden työntekijöiden uudelleensijoittumista, joiden työt päättyvät. Suurissa muutoksissa työnantajan olisi tärkeä ennakoida työntekijöiden tuen tarve ja määrä sekä varmistaa, että tuen antamisen edellytykset ovat kunnossa. Eri ihmiset tarvitsevat hyvin eri tyyppistä tukea ja tarvittavan tuen määrä ja laatu vaihtelevat suuresti. Työntekijöiden tukemisen muodot voidaan jakaa tiedolliseen, osallistavaan, tunteita käsittelevään, taloudelliseen sekä verkostotukeen. (Saarelma-Thiel 2009: 85-86.)

Saarelma-Thiel (2011) on koonnut oheisen taulukon mukaisesti työpaikan järjestämät tukemisen muodot, niiden psykologiset merkitykset ja tuen antajat.

Taulukko 1. Työnantajan tarjoaman tuen muodot, merkitys ja tuen antajat.

Tiedollinen		
Jatkuva tiedotus muutoksesta YT-neuvottelujen eteneminen Tietopaketteja (muutosturva, työnhaku, eläkkeet...)	Helpottaa älyllistä ymmärrystä, tilanteen hallintaa ja ennakointia, vähentää väärinkäsityksiä	johto esimiehet henkilöstön kehittäjät
Osallistava		
Ideatalkoot Urasuunnittelu Sijoittumismahdollisuudet	Lisää elämänhallinnan tunnetta ja mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin	esimies työyhteisö yksilöt
Tunteita käsittelevä		
Keskustelut Kriisiterapia Jälkipuinti Työnohjaus	Edistää vastoinikäymisten psyykkistä käsittelyä ja ylläpitää jaksamista	kohtalotoveri työterveyshuolto asiantuntija psykologi
Taloudellinen		
Irtisanomispaketit, erorahat, muutosturva Henkilöpankki, osaamiskeskukset Uranvaihtopalvelu Koulutustuki, uudelleensijoittu- misvalmennus Alihankintasopimus Työntekijät ostavat yrityksen	Turvaa ylimenovaiheen toimeentulon ja auttaa sijoittumaan	johto henkilöstöhallinto konsultit työvoimapalvelut
Verkosto		
Keskinäisen tuen verkostot johdolla, esimiehillä tai luotta- musmiehillä Auttava puhelin Päihdetukihenkilöverkosto	Auttaa sosiaalisessa selviytymisessä, moraalinen tuki	henkilöstöhallinto johto työterveyshuolto

Tiedollisella tuella voidaan helpottaa muutoksen ymmärtämistä, parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia ennakointiin sekä tiedottaa muutokseen liittyvistä asioista. Tiedollinen tuki voi olla esim. tiedotusta työ- ja koulutusvaihtoehtoista ja muista uudelleensijoitusmahdollisuuksista, tietoa eläkejärjestelyistä sekä työntekijöiden ajan tasalla pitävää tiedottamista. Hyvä tiedollinen tuki ehkäisee väärinkäsityksiä ja varmistaa, että työntekijät saavat kaiken tarvittavan muutokseen liittyvän tiedon. (Saarelma-Thiel 2009: 86-87.)

Osallistavan tuen tarkoituksena on työntekijöiden elämänhallinnan tunteen ja päätöksentekomahdollisuuksien lisääminen sekä työkiiriin pysäyttäminen. Osallistava tuki voi olla esim. henkilöstön ottamista mukaan kriisitilanteen ehkäisyyn, vaihtoehtoisten toimintamallien miettimiseen tai oman työn suunnitteluun. (Saarelma-Thiel 2009: 86-87.)

Tunteita käsittelevän tuen tarkoituksena on antaa työntekijöille mahdollisuus keskustella tapahtuneesta, saada muutokselle mielekäs tulkinta, auttaa jaksamisessa sekä eh-

käistä masennusta ja ahdistusta. Kriisi- ja muutostilanteita käsittelevät ja tukea antavat yksilö- ja ryhmäkeskustelut ovat tärkeitä välineitä tunteiden käsittelyyn. Tunteiden ja kokemusten jakaminen lisää mahdollisuutta myötäelämiseen ja vähentää muutoksen aiheuttamaa kuormitusta. Henkistä keskusteluapua voivat antaa työkaverit, samassa tilanteessa olevat toiset työntekijät tai ammattiauttajat. (Saarelma-Thiel 2009: 86-88.)

Taloudellisella tuella voidaan turvata työntekijän toimeentulo sinä aikana, jonka muutosprosessin läpikäyminen kestää. Työnantaja voi myös auttaa taloudellisesti uuteen työhön sijoittumisessa esim. järjestämällä työntekijälle yksilöllistä uranvaihtopalvelua, yrittäjävalmennusta, alihankintasopimuksia tai koulutusta. Myös kannustavat työtodistukset, eläkeratkaisuja auttavat esitykset, pehmeät irtisanomiset sekä irtisanomisajan palkka tai irtisanomispaketti voidaan katsoa taloudelliseksi tueksi. (Saarelma-Thiel 2009: 86-88.)

Verkostotuen tarkoituksena on auttaa sosiaalisessa selviytymisessä ja toimia moraalisena tukena. Verkostotukea voivat antaa esim. johdon omat tukiverkostot, työtyöterveyshuolto tai henkilöstöhallinto. Tukea antava verkosto voi olla myös organisaation omasta henkilökunnasta koottu vapaaehtoinen verkosto, jolta saa vertaistukea. (Saarelma-Thiel 2009: 86-88.)

Valpola (2004: 111-112) jakaa kriisissä olevan työntekijän tuen muodot tiedolliseen tukeen, keskustelevaan tukeen ja uusien mahdollisuuksien tarjontaan. Alussa tarvitaan paljon tosiasioihin perustuvaa viestintää ja tietoa päätösten perusteista. Esimiehet ja organisaation johto ovat tässä kohtaa tärkeässä asemassa. Seuraavassa vaiheessa tulevat mukaan keskustelut, joissa tapahtunutta käydään perusteellisesti läpi, haetaan tilanteeseen ratkaisuja ja annetaan tukea. Joutuessaan luopumaan itselle tärkeistä asioista, ihmisillä on tarve yhä uudelleen palata muutoksen syihin ja seurauksiin oman elämän kannalta. Tähän pitää antaa aikaa ja mahdollisuus. Tässä vaiheessa on myös tärkeää miettiä, mistä työntekijät saavat tarvitsemansa tuen. Tuen antajina voivat olla esim. esimiehet, työsuojelu, työterveydenhuolto tai jokin ulkopuolinen taho. Muutoksen hyväksymisen vaiheessa tulee työntekijöille tarjota aktiivisesti uusia mahdollisuuksia. Vasta tässä vaiheessa työntekijät pystyvät ottamaan vastaan tietoa uusista vaihtoehtoista ja suuntaamaan uuteen. Usein tieto mahdollisuuksista ja vaihtoehtoista kerrotaan heti alkuvaiheessa, jolloin tietoa ei vielä pystytä omaksumaan.

Esimiehillä on keskeinen rooli työntekijöiden tukemisessa. Muutostilanteissa esimiehen ensisijainen tehtävä on työntekijöiden kohtaaminen. Työntekijöille pitää antaa aikaa ja mahdollisuus keskustella esimiehensä kanssa muutoksesta ja sen vaikutuksista. Esimiehen läsnäolo työntekijöiden keskuudessa ja helppo tavoitettavuus antavat työntekijöille viestin, että he ovat tärkeitä. Myös lyhyet, epäviralliset keskustelut esimiehen kanssa ovat arvokkaita ja tukevat muutoksen onnistumista. Esimiehen tulee kuitenkin huolehtia myös omasta jaksamisestaan ja hakea tarvittaessa tukea omalta esimieheltään. (Ponteva 2010: 27-28.) Työyhteisön muutostilanteissa esimiehiltä odotetaan erityisesti kärsivällisyyttä ja voimavaroja, mutta myös läsnäolo, vuorovaikutus ja systemaattinen toiminta ovat esimiehen taholta tärkeitä työntekijöiden tukemisen muotoja (Aarnikoivu 2008: 176).

Myös työterveyshuolto ja työsuojelu ovat merkittävässä rooleissa suurissa muutoksissa. Molempien toimenkuvat sisältävät velvollisuuden toimia muutosten ja uudistusten kohdalla. Työsuojelun tulisi arvioida muutoksesta työntekijöiden terveydelle aiheutuvia haittoja ja työterveyshuollon tulisi tiedottaa ja neuvoa sekä antaa ohjausta muutosten vaikutuksista työntekijöiden terveyteen, työkykyyn ja työhyvinvointiin. Esimiesten tukeminen on myös tärkeä työterveyshuollon ja työsuojelun tehtävä muutostilanteissa. (Ylikoski – Ylikoski 2009: 102.) Luottamushenkilöiden rooli muutostilanteissa on myös tärkeä. Heidän tehtävänä on valvoa henkilöstön etuja ja tukea oman sopimusalueensa työntekijöitä heidän pelätessään työn menettämistä tai siinä tilanteessa, kun työt ovat jo päättyneet. (Ranki 2001: 100.)

Työterveyshuollon rooli työntekijöiden erilaisten ahdistus-, menetys- ja kriisikokemusten käsittelyssä korostuu usein suurten muutosten yhteydessä. Työterveyshuollosta tulisi saada tukea sekä yksilökriisien että koko työyhteisöä koskevien muutos- ja kriisitilanteiden käsittelyyn. Myös kriisien vaikutusten ennakointi, tuen tarpeen arviointi sekä oma valmistautuminen ja muiden tahojen kouluttaminen kriisitilanteissa toimimiseen, kuuluvat työterveyshuollon tehtäviin. Vaativissa muutostilanteissa työterveyshuollon tehtävänä on avun tarjoaminen, vaikka tätä ei osattaisi pyytää. Yleensä vain murto-osa työntekijöistä tarvitsee työelämän kriisi- ja muutostilanteissa varsinaista terapiaa. Monelle riittää avuksi kuuntelu, neuvonta ja ohjaus ja suurin osa selviää oman sosiaalisen verkostonsa mm. perheen, läheisten ja ystävien avulla. (Saarelma-Thiel 2011.)

Työnantajan tarjoaman tuen lisäksi työntekijät voivat tarvittaessa saada tukea myös yhteiskunnan ja järjestöjen tarjoamista palveluista. Näistä mahdollisuuksista on työnte-

kijöiden ja työnantajan hyvä olla tietoisia. (Saarelma-Thiel 2009: 90-91.) Voimavaroja muutoksen läpikäymiseen voi hakea myös esim. NLP:stä, ratkaisukeskeisestä ajattelusta sekä draamatyöskentelystä. NLP:ssä keskitytään mielikuvien muuttamiseen, ratkaisukeskeisyydessä painotetaan kielen ja tarinoiden merkitystä ja draamatyöskentelyn avulla voi tarkastella omia rooleja ja muutokseen liittyviä tunteita muiden näkökulmasta. (Juuti – Virtanen 2009: 132-135.)

Pontevan (2010: 69-70) mukaan työntekijöille tarjotun tuen merkitys on melko vähäinen ja työntekijät selviytyvät työelämän muutostilanteista yleensä omakohtaisten selviytymiskeinojensa avulla. Tuen tarve eri ihmisillä vaihtelee kuitenkin paljon. Osa tarvitsee paljon tukea, kun taas osa ei tarvitse sitä lainkaan. Jos työyksikön johtajuus, tiedonkulku ja vaikutusmahdollisuudet ovat kunnossa, työilmapiiri on välittävä ja esimiehillä on aikaa alaisille, ei muutostilanteessa välttämättä tarvita mitään erityisiä työntekijöille suunnattuja tukitoimia. Ylikosken & Ylikosken (2009: 73) mukaan yksi parhaista työntekijöiden tukimuodoista liittyy ihmisten kuuntelemiseen.

Yksi työnantajan järjestämä työpaikan menettäneiden työntekijöiden tukemisen muoto on outplacement eli suomennettuna uudelleensijoittuminen tai uudelleensijoittumisohjaus. Tämä tarkoittaa työpaikan menettäneille ihmisille kehitettyä toimintaa, jonka tavoitteena on löytää työntekijöille mahdollisimman nopeasti uusi työ tai jokin muu sopiva ratkaisu työelämässä. Outplacement –käsitteellä voidaan kuvata myös koko työsuhteen päättymisen prosessia, johon sisältyy organisaation johdon eettinen ohjaaminen, esimiesten kouluttaminen irtisanottavien kohtaamiseen ja irtisanomistilanteiden hyvään hoitamiseen, varsinainen uudelleensijoittumisohjaus sekä työhön jäävän henkilöstön ja uusiin tehtäviin sijoittuneiden työntekijöiden tukeminen. (Kurtén – Järvinen 2003: 6-7.)

Outplacement –toiminnassa johtoajatuksina ovat ratkaisukeskeisyys sekä jaksamisen ja kriisi- ja traumapsykologian tutkimuksen tulokset. Outplacementissa vahvistetaan työnhakijoiden itsetuntoa, elämänhallintaa ja motivaatiota sekä asetetaan konkreettisia tavoitteita ja autetaan tavoitteiden saavuttamisessa. Uudelleensijoittumisohjaus tarjoaa työntekijälle psyykkistä tukea työn menetyksen käsittelemiseen sekä edistää työntekijän toimintakykyä ja toiveikkuutta tulevan suhteen. (Kurtén – Järvinen 2003: 7-9.)

Uudelleensijoittumisohjauksesta hyötyvät sekä yritykset että yksittäiset työntekijät, vaikka maksajana onkin työnantaja. Outplacement –toiminta vaikuttaa myönteisesti yritysten työnantajakuvaan ja on työntekijöille selkeä ilmaus työnantajan halusta huo-

lehtia henkilöstöstä myös vaikeissa tilanteissa. Toiminta on tärkeää myös talouselämän kannalta, sillä uudelleensijoittumisohjaukseen osallistuneet pääsevät yleensä nopeammin takaisin työelämään ja heidän voimavaransa ovat heti hyödynnettävissä. (Lankinen – Miettinen – Sipola 2010: 145-146; Kurtén – Järvinen 2003: 6-7.)

Uudelleensijoittumisohjauksen tärkein tavoite on pitkäaikaistyöttömyyden vähentäminen. Toiminnan avulla ei kuitenkaan etsitä uusia työpaikkoja, vaan valmennetaan työnhakijoita itsenäiseen työnhakuprosessiin tai yrittäjyyteen. Valmennus on taloudellista, sosiaalista ja henkistä, jokaiselle työntekijälle yksilöllisesti ja henkilökohtaisesti suunniteltua. Uudelleensijoittumisen onnistumista myös seurataan. Jos uusi työ ei olekaan toivotun mukaista, voidaan työntekijän uudelleensijoittumisohjausta jatkaa niin pitkään, ennen kuin sopiva uusi ratkaisu löytyy. Uudelleensijoittumisohjauksessa työntekijä itse suunnittelee ja toteuttaa yhdessä asiantuntijoiden kanssa oman polkunsu takaisin työelämään, joten kyseessä ei ole uudelleensijoittaminen vaan uudelleen sijoittuminen. (Lankinen ym. 2010: 145-146; Kurtén – Järvinen 2003: 6-9.) Uudelleensijoittumisohjaus voi sisältää myös ryhmäohjausta, jonka tavoitteet ovat pitkälti samansisältöiset kuin yksilöohjauksenkin, mutta ryhmäohjauksessa hyödynnetään lisäksi vertaistukea eli samassa tilanteessa olevien toinen toistensa tukemista (Lankinen ym. 2010: 163).

Uudelleensijoittumispalvelut ovat yleensä työpaikan ulkopuolisten yritysten tarjoamia palveluja. Keskeisimpänä tavoitteena on uuden työpaikan löytäminen. Palvelujen sisältö perustuu työnantajan ja palvelun tarjoajan tekemään sopimukseen. Uudelleensijoittumispalveluun voi sisältyä esimerkiksi työ- tai harjoittelupaikan etsimisessä avustamista, työntekijän työmarkkinakelpoisuuden parantamista työntekijän vahvuuksia ja heikkouksia analysoimalla, neuvontaa ja ohjausta, tiedonhakupalvelua, mahdollisuuden käyttää tiloja ja työvälineitä sekä työhakemuksen viimeistelyä tai muita sihteeripalveluja. Uudelleensijoituspalvelu kestää yleensä yhdestä kuukaudesta vuoteen. (Moilanen 2010: 154.)

4.5 Lainsäädäntö työpaikan menetyksen yhteydessä

Olen valinnut lainsäädännöstä ne kohdat, jotka koskevat omaa opinnäytetyötäni ja tutkimusjoukkoani. Tutkittavien työsuhteet eivät pääty, vaan jatkuvat työpaikan menetyksestä huolimatta ennallaan niin pitkään, ennen kuin uusi työpaikka tai muu sopiva ratkaisu löytyy. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla on Helsingin kaupungilla toistaiseksi voimassa oleva vakituinen työsuhteinen toimi.

Laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa on määritelty, että yhteistoiminnassa tulee käsitellä ainakin sellaiset asiat, jotka koskevat henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, kunnan palvelurakenteessa, kuntajaossa tai kuntien välisessä yhteistyössä. Lisäksi yhteistoiminnassa on käsiteltävä palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita, jos asialla voi olla oleellisia henkilöstövaikutuksia, kuten ulkopuolisen työvoiman käyttöä tai liikkeen luovutusta. Jos kunnan talousarvioehdotuksessa edellytetään sellaisia toimenpiteitä, joiden toteuttaminen todennäköisesti aiheuttaisi merkittäviä heikennyksiä palvelusuhteiden ehdoissa, toimenpiteitä on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä ennen kuin kunnanhallitus tekee valtuustolle lopullisen talousarvioehdotuksen. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007 § 4.)

Tietojen antamisesta on yhteistoimintalaissa määritelty, että ennen yhteistoimintamenettelyn aloittamista työnantajan tulee antaa asianomaisille työntekijöille sekä heidän edustajilleen yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävän asian käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot siten, että he voivat riittävästi perehtyä ja valmistautua käsiteltävään asiaan. Salassa pidettäviä tietoja saa kuitenkin antaa vain siinä laajuudessa kuin se on välttämätöntä yhteistoiminnassa käsiteltävän asian kannalta. Kunnan tulee kerran vuodessa antaa henkilöstölle tiedot kunnan työllisyystilanteesta, toiminnan ja talouden tilasta sekä niiden todennäköisestä kehityksestä. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007 § 6.)

Yhteistoimintaneuvottelujen kirjaamisesta on yhteistoimintalaissa määritelty, että työnantajan on pyynnöstä huolehdittava siitä, että yhteistoimintaneuvotteluista laaditaan pöytäkirja, josta käy ilmi ainakin neuvottelujen ajankohta, neuvotteluihin osallistuneet henkilöt, neuvottelujen tulos ja mahdolliset osapuolten eriävät kannanotot. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007 § 16.)

Työsopimuslain irtisanomisperusteiden yleissäännöksen mukaan työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä (Työsopimuslaki 55/2001: 7 luku 1 §). Lain mukaan työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, kun tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Työsopimusta ei kuitenkaan saa irtisanoa, jos työntekijä on sijoitettavissa tai koulutettavissa toisiin tehtäviin 4 §:ssä säädetyllä tavalla. Perustetta irtisanomiseen ei ole ainakaan

niissä tilanteissa, kun työnantaja on joko ennen irtisanomista tai sen jälkeen ottanut uuden työntekijän samankaltaisiin tehtäviin, vaikka hänen toimintaedellytyksensä eivät ole vastaavana aikana muuttuneet tai töiden uudelleenjärjestelystä ei ole aiheutunut työn tosiasiallista vähentymistä. (Työsopimuslaki 55/2001: 7 luku 3 §.)

Työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuuden mukaan työntekijälle on tarjottava ensisijaisesti hänen työsopimuksensa mukaista työtä vastaavaa työtä. Jos tällaista työtä ei ole tarjolla, työntekijälle on tarjottava muuta hänen koulutustaan, ammattitaitoaan tai kokemustaan vastaavaa työtä. Työnantajan on järjestettävä työntekijälle sellaista uusien tehtävien edellyttämää koulutusta, jota voidaan molempien sopijapuolten kannalta pitää kohtuullisena ja tarkoituksenmukaisena. Jos työnantajalla, joka tosiasiallisesti käyttää henkilöstöasioissa määräysvaltaa toisessa yrityksessä tai yhteisössä omistuksen, sopimuksen tai muun järjestelyn perusteella, ei ole tarjota työntekijälle hänen työsopimuksensa mukaista työtä tai jos tällaista työtä ei ole, muuta työntekijän koulutusta, ammattitaitoa tai kokemusta vastaavaa työtä, on hänen selvitettävä, voiko hän täyttää työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuutensa tarjoamalla työntekijälle työtä muista määräysvallassaan olevista yrityksistä tai yhteisöistä. (Työsopimuslaki 55/2001: 7 luku 4 §.)

5 Aikaisemmat tutkimukset

Työyksikköjen lakkauttamisista, henkilöstön vähentämisistä ja irtisanomisista on tehty paljon erilaisia tutkimuksia. Nämä tutkimukset koskevat kuitenkin pääsääntöisesti tilanteita, joissa työn loppuminen on tarkoittanut työsuhteen päättymistä ja työttömäksi jäämistä ja tutkimuksen pääpaino on ollut irtisanomisessa. Tässä opinnäytetyössä tutkin työntekijöiden kokemuksia työpaikan lakkauttamisesta ja uudelleensijoituksesta tilanteessa, jossa työntekijöitä ei irtisanota, vaan työntekijät sijoitetaan kaupungin sisällä uusiin tehtäviin. Olen valinnut opinnäytetyöhöni tarkastelun kohteeksi ne aiheesta tehdyt aikaisemmat tutkimukset, joissa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia työpaikan lakkauttamisesta. Valitsemissani tutkimuksissa on eri näkökulma kuin omassa työssäni, sillä näissä työntekijöiden työt päättyvät. En kuitenkaan löytänyt muita tutkimuksia, joiden näkökulma olisi ollut lähempänä omaa opinnäytetyötäni. Joissakin valitsemistani tutkimuksista on selvitetty myös työpaikan menetyksen yhteydessä saatua tukea. Olen rajannut valinnan vuonna 2000 tai tämän jälkeen tehtyihin tutkimuksiin.

Salonen (2012: 39-60) on tutkinut hoitajien selviytymistä työyksikön lakkauttamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää hoitajien kokemuksia lakkautettavassa

työyksikössä työskentelystä ja työskentelyn aikana tarvittavasta tuesta. Tutkimukseen kohteena oli lakkautettava sairaalan vuodeosasto, jonka toiminnan kaupunki oli ulkoistanut yksityiselle palveluntuottajalle. Työyksikkö sijaitsi kaupungin sairaalan tiloissa. Tutkimusjoukkona oli kahdeksan lakkautetussa työyksikössä vakituisesti työskennellyttä hoitajaa. Aineisto kerättiin avointa haastattelua käyttäen ja haastattelut tehtiin noin kuukausi työyksikön lakkauttamisen jälkeen. Tutkimuksen tuloksena muodostuivat muutoksesta selviytymisen mekanismit, jotka kuvaavat sitä prosessia, jonka lakkauttavassa työyksikössä työskennelleet hoitajat ovat läpikäyneet. Tulosten mukaan työyhteisön käyttäytyminen, ilmapiiri ja käytännön järjestelyt muuttuivat sekä tiedon tarve lisääntyi työyksikön lakkauttamistiedon saamisen jälkeen. Työntekijöiden tunnereaktioita olivat kieltäminen, pettymys ja luopuminen sekä lopulta tilanteen hyväksyminen. Johdon muutososaamisessa arvostettiin tiedottamista, inhimillistä ja arvostavaa kohtelua sekä irtisanomisprosessin ja uudelleensijoittamistoimenpiteiden oikeudenmukaisuutta. Eniten tukea työntekijät saivat työtovereiltaan, lähiesimiehiltä ja läheisiltään. Oma asenne ja suhtautuminen tilanteeseen auttoivat selviytymisessä. Tulevaisuuteen suuntautuminen oli valintoja, kokemusten läpikäyntiä ja uuden työn hakemista.

Puomilahti (2012: 8-57) on tutkinut työhyvinvointia lakkautuvassa yksikössä muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sulkeutuvan yksikön työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnista ja selvittää millaisella muutosjohtamisella työhyvinvointia voisi lakkautuvassa työyksikössä kehittää. Tutkimukseen valittu lakkautuva yksikkö oli alaikäisille yksin Suomeen tulleille turvapaikanhakijoille tarkoitettu yksityinen perheryhmäkoti, jonka toiminta päätettiin lopettaa alaikäisten turvanpaikanhakijoiden määrän oleellisen vähenemisen johdosta. Tutkimuksen aineisto kerättiin seitsemältä yksikön työntekijältä teemahaastattelua käyttäen. Tulosten perusteella työntekijät näkivät työpaikan hyvän yhteishengen ja sosiaaliset suhteet sekä oman fyysisen ja psyykkisen terveyden sekä oman asenteen työtä kohtaan merkittävinä työhyvinvoinnille. Myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, koulutus, työnohjaus ja tyky-toiminta nähtiin tärkeinä työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Johtajilta toivottiin yhteistyökykyä, avoimuutta ja hyvää tiedottamista sekä kommunikointia työntekijöiden kanssa. Yksikön lakkautumisesta huolimatta työntekijät kokivat työhyvinvointinsa hyväksi ja suurimmalla osalla työntekijöistä oli jo suunnitelmia yksikön lakkauttamisen jälkeiselle ajalle.

Salmi (2010: 2-4) on tutkinut irtisanottujen kokemuksista muutosjohtamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten esimiesten muutosjohtamisosaaminen vaikuttaa irtisanottujen kokemuksiin irtisanomisesta muutoksena. Lisäksi haluttiin selvittää toteutuvatko hyvän muutosjohtamisen elementit muutostilanteessa. Aineisto kerättiin

teemahaastattelua käyttäen. Tutkimusjoukkona oli neljä irtisanottua toimihenkilöä, joiden irtisanomisesta oli kulunut noin puolitoista vuotta. Kolme tutkittavista oli irtisanottu saman yrityksen palveluksesta ja yksi tutkittava oli työskennellyt eri yrityksessä. Tulosten perusteella yrityksen johdon muutosjohtamisosaamisella on vaikutusta irtisanottujen kokemuksiin muutoksesta. Merkittäviä tekijöitä muutoksen kokemuksessa olivat kaksisuuntainen viestintä, luottamuksellinen ilmapiiri ja johdon näkyvyys irtisanomisiin johtaneissa YT-neuvotteluissa. Huonosti hoidettu muutos vaikutti kielteisesti irtisanottujen kokemukseen irtisanoneen yrityksen johtoa ja työnantajakuvaa kohtaan. Hyvän muutosjohtamisen käytänteet eivät toteutuneet käytännössä. Tutkittavat eivät tunteneet luottamusta eivätkä tulleet riittävästi huomioituiksi irtisanomisprosessissa.

Myös uudelleensijoittumista on tutkittu jonkin verran. Suurin osa uudelleensijoittumista käsittelevistä tutkimuksista koskee kuitenkin irtisanottujen työntekijöiden sijoittumista uuteen työhön, joten ne on tehty eri näkökulmasta, kuin oma opinnäytetyöni. Uudelleensijoittumisen tutkimuksista lähimpänä oman opinnäytetyöni aihetta on Helsingin kaupungilla vuonna 2009 toteutettu laaja uudelleensijoitusten tilaa, toimivuutta ja uudistamista koskeva tutkimus- ja kehittämisprojekti. Projektin tarkoituksena oli tuottaa tietoa uudelleensijoituksen vaikutuksista ja niihin liittyvistä yksilökohtaisista kokemuksista sekä kehittää tulosten perusteella uudelleensijoitustoimintaa ja työterveyshuoltoa. (Virtanen – Lähteenmäki-Smith – Koskela – Ruuth – Juuti 2009: 5-6.)

Projektin tutkimuksellisessa osassa selvitettiin uudelleensijoitukseen osallistuneiden käsityksiä henkilöstön uudelleensijoitustoiminnasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten henkilöstön uudelleensijoitukset on koettu yksilötasolla ymmärrettävyyden, mielekkyyden ja hallittavuuden suhteen. Kysely lähetettiin vuosien 2007–2009 aikana uudelleensijoitukseen osallistuneille ja sillä hetkellä työssä oleville sekä uudelleensijoitukseen osallistuneille ja eläkkeelle jääneille. Tutkimusaineiston keräämisen käytettiin harkinnanvaraista otantaa, jossa tarkastelun kohteeksi valikoituivat ne uudelleensijoitetut, joista saatiin tiedot. Kyselyyn vastasi työelämässä olevista 77 henkilöä ja eläkeläisistä 26. Uudelleensijoitusten keskeiset syyt liittyivät 90%:lla terveydelliseen tilanteeseen ja loppuilla tehtävien loppumiseen tai työtapaturmaan. Yli puolet vastaajista oli iältään 50-59-vuotiaita. Lähes puolella vastaajista viimeisin Helsingin kaupungin työpaikka ennen uudelleensijoitusta oli sosiaalivirastossa. (Koskela – Virtanen 2010: 30-33.)

Tulosten perusteella vastaajat arvostivat suuresti kaupungin järjestämää mahdollisuutta uudelleensijoitukseen. Suurin osa näki uudelleensijoitustoiminnan tarpeellisena tai

erittäin tarpeellisena. Useimpien kohdalla sijoitus oli onnistunut ja helpottanut aiempaa tilannetta. Uudelleensijoitetut arvostivat mahdollisuutta jatkaa saman työnantajan palveluksessa oman työtehtävän loputtua tai sairastuttuaan. Itse uudelleensijoitusprosessi jakoi kuitenkin vastaajien mielipiteet kahtia. Jotkut työntekijöistä olivat sairaudesta huolimatta innostuneita kokeilemaan uutta. Taustalla vaikuttivat henkilön ikä, taloudellinen tilanne sekä sairauden laatu. Toinen ryhmä ei halunnut siirtyä uusiin tehtäviin, mutta ei myöskään halunnut jatkaa nykyistä työtä. Pitkään jatkunut sairaus oli nakertanut itse-tuntoa ja työmotivaatiota. (Koskela – Virtanen 2010: 33.)

Tulosten mukaan muutoksen ymmärrettävyyttä edistivät riittävä tiedotus, mutta myös yksilön omalla aktiivisuudella hakea ja prosessoida tietoa oli suuri merkitys muutoksen ymmärrettävyyden kokemukseen. Tiedon ja ohjeiden saaminen uudelleensijoitukseen liittyvistä toimenpiteistä jo niiden alkuvaiheessa ei ollut useimpien vastaajien mukaan riittävää. Ajantasaisen tiedon olisi pitänyt olla helpommin saatavilla. Myös prosessin huonoista puolista toivottiin enemmän tietoa. Vastaajat kokivat esitteet, tiedotteet ja sähköpostit hyvinä tiedotuskanavina, mutta näiden lisäksi toivottiin henkilökohtaisia keskusteluja, vertaistukea sekä tiedotus- ja koulutustilaisuuksia. (Koskela – Virtanen 2010: 35-39.)

Muutoksen hallittavuudessa oli tulosten mukaan selkeitä eroja tutkittavien välillä. Hallinnan kokemukseen vaikuttivat omat psyykkiset ja fyysiset valmiudet eli terveys sekä työn kuormittavuus suhteessa omaan jaksamiseen, sosiaaliset valmiudet ja tuen saaminen tarvittaessa sekä ammatilliset valmiudet eli osaaminen. Monet vastaajista kokivat uuden työn henkisesti kuormittavana ja näissä tapauksissa tuli nopeasti esiin uusia ongelmia jaksamisen ja terveyden suhteen. Esimiehiltä toivottiin näissä tilanteissa arvostavaa ja reilua kohtelua uudelleensijoitettavia kohtaan. Moni uudelleensijoitettu olisi kaivannut enemmän tukea prosessin aikana. Tulos on samansuuntainen useiden aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa sosiaalinen tuki koetaan merkityksellisenä. Tukea kaivattiin erityisesti erilaisten hakemusten täyttämiseen, työllisyys- ja koulutusmahdollisuuksien kartoittamiseen, omien oikeuksien puolustamiseen sekä uuteen työyhteisöön integroitumiseen. Lisäksi toivottiin enemmän henkistä tukea ja keskustelukumppanuutta. Haasteena uudelleensijoituksissa koettiin usein olevan koulutuksen, mutta joissakin tilanteissa myös motivaation puute. (Koskela – Virtanen 2010: 36-40.)

Muutoksen mielekkyys oli tulosten mukaan vahvasti kytköksissä omaan aktiivisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin, mutta myös asenteseen ja arvostukseen sekä tuen saamiseen. Taustalla vaikuttivat myös kaikki muut osatekijät eli prosessi ja sen toimivuus,

oma osaaminen suhteessa uuteen työpaikkaan, uuden työn palkkaus sekä tiedon saaminen uudelleensijoitukseen liittyen. Koettu terveydentila vaikutti tulosten mukaan selvästi omaan aktiivisuuteen. Esimiesten suunnalta koettiin tärkeänä aktiivisuuteen kannustaminen ja motivointi. Uudelleensijoitukset olivat onnistuneet eli olivat mielekkäitä silloin, kun työntekijät olivat saaneet itse vaikuttaa prosessin kulkuun ja uuteen työpaikkaan ja olivat halukkaita siirtymään. Henkilön oma aktiivisuus ja mielenkiinto olivat avainasemassa prosessin edetessä. Uudelleensijoitusprosessia kohtaan esitetty kritiikki kohdistui pääasiassa byrokraattisuuteen, epäselviin vastuisiin ja hitauteen. Osa vastaajista koki, että uudessa työpaikassa suhtauduttiin epäilevästi uudelleensijoitettuihin sekä esimiesten että työntekijöiden keskuudessa. Osa koki myös tullessa epäasiallisesti kohdelluksi tai koki arvostuksen puutetta. Joillakin arvostuksen puutteesta kertoi uuden sopimattoman työn tarjoaminen. Joidenkin vastaajien kohdalla uudelleensijoittumisen ongelmana olivat kaupungin virastojen ja laitosten väliset raja-aidat. Vaikeutena uuden työn löytämisessä oli monien kohdalla myös työntekijän koulutusta ja työkokemusta vastaavien paikkojen vähäinen tarjonta. Iäkkäät henkilöt olivat tutkimusaineiston perusteella erityinen ryhmä, joiden kohdalla toimenpiteisiin olisi pitänyt ryhtyä riittävän ajoissa. Yhtenä vaihtoehtona iäkkäämmille työntekijöille olisi laatia kehityssuunnitelma, jossa jo ennakkoiden huomioitaisiin mahdollisuus työkiertoon, osaaikaeläkkeeseen tai kevennettyyn työhön. (Koskela – Virtanen 2010: 30-38.)

6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata yhden Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysalan työyksikön työntekijöiden kokemuksia työyksikön lakkauttamisesta ja uudelleensijoituksesta sekä saada tietoa siitä, millaista tukea työntekijät ovat tarvinneet ja saaneet tässä prosessissa.

Valitsemani aihe on ajankohtainen, sillä työelämä muuttuu jatkuvasti ja myös sosiaali- ja terveysalalla yhä useampi työyksikkö on lakkautusuhan alla tai työyksikköjen yhdistämisiä mietitään. Myös monet muut muutokset koettelevat työelämää tulevaisuudessa. Näissä tilanteissa työntekijöitä tulee pystyä tukemaan niin, että työntekijöiden työmotivaatio ja työhyvinvointi säilyvät. Sosiaali- ja terveyspalvelu –uudistuksen yhteydessä ja toimeentulotuen siirtyessä Kelaan työntekijöiden työtehtävien muutokset, uudelleensijoitukset ja toimintojen uudelleenjärjestelyt varmasti lisääntyvät vielä entisestään.

Opinnäytetyöni tavoitteena on, että työntekijöiden kokemuksia selvittämällä voidaan auttaa jatkossa samassa tai samankaltaisessa tilanteessa olevia työntekijöitä. Myös työnantajat voivat hyödyntää saatua tietoa kehittämällä uudelleensijoitettaville tai työpaikan menettäneille työntekijöille sopivia tukimuotoja ja kohdentamalla tukea oikein.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on työyksikön lakkauttamisesta?
2. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on uudelleensijoituksesta?
3. Millaista tukea työntekijät ovat tarvinneet ja saaneet työpaikan menetyksen ja uudelleensijoituksen yhteydessä?

7 Opinnäytetyön toimintaympäristö

7.1 Opinnäytetyön kohderyhmä

Opinnäytetyöni kohderyhmänä on lakkautettu Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystyöalan työyksikkö, jossa työskenteli vakituisessa työsuhteessa seitsemän työntekijää. Työyksikkö aloitti toimintansa sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen yhdistyessä. Monet työyksikön työntekijöistä työskentelivät kuitenkin jo tätä edeltävässä samantyyppistä palvelua tarjoavassa yksikössä, joka perustettiin 2000-luvun alkupuolella. Työntekijöille tieto työyksikön lakkautamisesta tuli täysin yllättäen, sillä viimeiset kaksi vuotta oli suunniteltu työyksikön laajentamista. Työnantaja kuitenkin päätti, että laajentaminen tulee liian kalliiksi ja säästösyistä koko yksikkö päätettiin lakkauttaa.

Työyksikön vakituisia työntekijöitä ei irtisanottu, vaan heidät uudelleensijoitetaan organisaation sisällä avoimiin työntekijöiden koulutusta vastaaviin työpaikkoihin. Työntekijöiden toiveet otetaan mahdollisuuksien mukaan huomioon uutta työtä etsittäessä. Jos uutta vakituista työpaikkaa ei heti löydy, voidaan työntekijä sijoittaa aluksi määräaikaiseen työsuhteeseen ja jatkaa vakituisen työn etsintää. Oma aktiivisuus uuden työn etsinnässä on ensisijaista. Työntekijät voivat myös hakea työtä Helsingin kaupungin ulkopuolisista organisaatioista, jos uutta työtä ei kaupungin sisäältä löydy. Tarvittaessa työntekijöille voidaan myöntää työvapaata kaupungin palveluksesta korkeintaan kolmeksi vuodeksi eli uudelleensijoituksen keston ajaksi.

Kyseisen työyksikön työntekijät olivat hyvin erilaisissa tilanteissa työyksikön toiminnan päättyessä. Yksi työntekijä oli muissa tehtävissä ja kaksi työntekijää oli ollut jo pidempään poissa töistä. Molemmille poissaolijoille oli palkattu sijaiset. En ole ottanut sijaisia mukaan tutkimukseeni, sillä uudelleensijoitus koskee vain kaupungin vakituudessa työsuhhteessa olevia. Ainostaan kolme työntekijää oli paikalla työyksikön toiminnan loppuessa. Neljän työntekijän kohdalla uudelleensijoitustoimenpiteet aloitettiin heti lakkauttamispäätöksen tultua. Yhden kohdalla uudelleensijoitus alkoi työntekijän palattua töihin ja yhden työntekijän uudelleensijoitusta ei oltu vielä aineiston keruuvaiheessa aloitettu, sillä kyseinen työntekijä oli edelleen poissa töistä.

7.2 Helsingin kaupungin uudelleensijoitus

Helsingin kaupunki ei irtisano vakinaisessa palveluksessaan olevaa henkilöä tilanteessa, jossa työntekijä ei terveydellisistä syistä pysty jatkamaan omassa työssään tai jossa työntekijän työt loppuvat toimintojen uudelleenjärjestelyjen vuoksi. Näissä tilanteissa aloitetaan uudelleensijoitusprosessi. Uudelleensijoituksen tavoitteena on löytää uutta työtä tarvitsevalle kaupungin vakinaisessa palveluksessa olevalle työntekijälle uusi työpaikka kaupungin palveluksesta tai löytää jokin muu ratkaisu henkilön tilanteeseen. Uudelleensijoitus ei koske henkilökohtaisen vanhuuseläkeikänsä täyttäneitä henkilöä eikä henkilöä, joka kieltäytyy ottamasta vastaan hänelle tarjottua työtä tai kieltäytyy uudelleensijoittumiseen tarvittavista toimenpiteistä. Kaupungin avoimia virkoja tai tehtäviä täytettäessä on uudelleensijoitettavat henkilöt asetettava aina etusijalle. (Helsingin kaupunginhallituksen ohje 2010: 2, 7-8.)

Helsingin kaupungin uudelleensijoitusprosessista vastaa uudelleensijoitettavan työntekijän oman viraston johto ja kaupunginkanslian henkilöstöosasto yhteistyössä työntekijän oman viraston henkilöstöhallinnon kanssa. Kun jokin kaupungin virasto alkaa suunnittelemaan tehtäviensä uudelleenjärjestelyjä, tulee viraston johdon ilmoittaa asiasta kaupunginkanslian henkilöstöosastolle, jotta osastolla voidaan varautua mahdollisiin uudelleensijoitustoimenpiteisiin, selvittää kaupungin työvoimatarpeita ja varata tarvittavat määrärahat talousarvioon. Uudelleensijoitettava henkilö on oman virastonsa palveluksessa niin pitkään, kunnes uusi työpaikka tai muu pysyvä ratkaisu löytyy. Oma virasto hoitaa myös palkanmaksun ja muun henkilöstöhallinnon. (Helsingin kaupunginhallituksen ohje 2010: 8-9.)

Esimiesten tulee kannustaa alaisiaan myös omatoimiseen työnhakuun ja varmistaa, että uudelleensijoitettavat työntekijät ovat tietoisia kaupungin työpaikkojen hauista ja heillä on käytössään työasema työpaikkojen hakemista varten. Tarvittaessa esimiehen tulee myöntää työntekijälle mahdollisuus työaikana hakea uutta työtä työtehtävien kannalta sopivana aikana. (Helsingin kaupunginhallituksen ohje 2010: 8-9.)

Tehtävien uudelleenjärjestelyjen yhteydessä on pidettävä kuulemistilaisuus aina silloin, kun yksittäisen henkilön työ loppuu ja hänelle haetaan uutta työpaikkaa. Kuulemistilaisuus tulee pitää ennen työkokeilun, ammatillisen koulutuksen tai muiden uudelleensijoitustoimenpiteiden aloittamista. Kuulemistilaisuuden järjestämisestä vastaa esimies. Kuulemistilaisuuteen tulee kutsua kirjallisesti ja kutsussa tulee mainita tilaisuuteen osallistuvat työnantajan edustajat sekä tieto siitä, että työntekijälle on tarkoitus etsiä uutta tehtävää joko omasta tai muusta kaupungin virastosta. Työntekijä voi halutesaan pyytää kuulemistilaisuuteen mukaan luottamusmiehen, työsuojeluvaltuutetun tai muun avustajan. Ennen kutsun toimittamista esimiehen tulee kertoa työntekijälle mistä kuulemistilaisuudessa on kyse. Työntekijälle perustellaan kuulemistilaisuudessa syy uuden työn hakemiselle, kerrotaan uudelleensijoittumisen keskeiset periaatteet ja varataan hänelle tilaisuus esittää oma näkemyksensä asiasta. Kuulemistilaisuus kirjataan ylös ja lähetetään kopio tästä kaupunginkanslian henkilöstöosastolle ja työntekijän oman viraston henkilöstöhallinnolle. (Helsingin kaupunginhallituksen ohje 2010: 9-10.)

Niissä tilanteissa, kun uuteen työpaikkaan sijoittuminen suoraan ei ole mahdollista, henkilölle voidaan järjestää ammatillista koulutusta (esimerkiksi oppisopimuskoulutus perustutkintoon tai ammattitutkintoon), täydennyskoulutusta, osaamista lisäävää lyhytkestoista koulutusta tai työkokeiluja henkilöstöosaston rahoituksella. Henkilöstöosasto järjestää myös esimerkiksi ryhmäkohtaista uudelle uralle –valmennusta ja työnhakuvalmennusta. Joskus uudelleensijoitusprosessin aikana voi olla tarpeen myös selvittää työntekijän työkykyä ja kuntoutuksen tarvetta. Tällöin tehdään työkyyselvitys työterveyskeskuksen ja henkilöstöosaston yhteistyönä henkilöstöosaston rahoituksella. (Helsingin kaupunginhallituksen ohje 2010: 10.)

Helsingin kaupunki antaa tehtävien uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä uuteen tehtävään siirtyvälle työntekijälle palkkatakuun, joka alkaa tehtävän loppumisajankohdasta riippumatta siitä, milloin henkilö siirtyy uuteen tehtävään. Palkkatakuun aikana henkilölle maksetaan vähintään entisen tehtävän suuruista varsinaista palkkaa. Palkkatakuun kesto on kuusi kuukautta riippumatta palkallisista tai palkattomista vapaista. Työntekijän entisellä palkalla tarkoitetaan sitä varsinaista palkkaa, joka henkilöllä on siinä vaki-

naisessa tehtävässä, josta hän siirtyy uudelleensijoitukseen. Palkan suuruus määrittyy tehtävän loppumisajankohdan tai kuulemistilaisuuden pitoajankohdan mukaan. (Helsingin kaupunginhallituksen ohje 2010: 10.)

Työntekijän siirtyessä uuteen tehtävään, palkkatakuu on vähintään 85 % entisen tehtävän varsinaisesta palkasta. Uuden tehtävän palkka määritellään tehtävän vaativuuden mukaan voimassaolevia ohjeita ja periaatteita noudattaen. Jos työntekijän varsinainen palkka on edelleen korkeampi kuin uuden tehtävän varsinainen palkka, maksetaan erotus henkilölle siirtymälisänä. Siirtymälisää maksetaan korkeintaan 5 vuoden ajan. Jos työntekijän tehtäväkohtaista palkkaa korotetaan muusta syystä kuin yleiskorotuksen perusteella, vähennetään korotussumma siirtymälisästä. Hyvän työsuorituksen perusteella maksettava euromääräinen henkilökohtainen lisä ei vähennä siirtymälisää. (Helsingin kaupunginhallituksen ohje 2010: 10-11.)

Uudelleensijoitustoimenpiteiden aikana kaupungin palveluksesta omasta pyynnöstään eroavalle työntekijälle voidaan maksaa harkinnanvaraisesti enintään kuuden kuukauden varsinaista palkkaa vastaava eroamisraha. Eroamisraha voi tulla kyseeseen niissä tilanteissa, joissa kaupungilta ei löydy henkilölle soveltuvaa työtä ammatin luonteen tai terveydentilan vuoksi ja henkilö haluaa itse erota kaupungin palveluksesta. (Helsingin kaupunginhallituksen ohje 2010: 11.)

Uudelleensijoitus päättyy siinä vaiheessa, kun työntekijä on sijoittunut pysyvään koko-aikaiseen tai osa-aikaiseen työhön tai kun hän on saavuttanut henkilökohtaisen vanhuuseläkeikänsä. Jos työntekijälle ei ole uudelleensijoitustoimenpitein pystytty järjestämään pysyvää työtä kolmen vuoden kuluessa entisen työn loppumisajankohdasta tai kuulemistilaisuuden pitoajankohdasta lukien, työsuhde voidaan päättää laissa mainituin perustein. (Helsingin kaupunginhallituksen ohje 2010: 11-12.)

Helsingin kaupungin uudelleensijoituksen ohjeistusta ollaan uudistamassa ja uuden ohjeen pitäisi valmistua vuoden 2015 aikana. Koska tutkimuksen kohteena olevan työyksikön toiminta on päättynyt jo vuoden 2014 lopussa, sovelletaan kyseisen yksikön työntekijöihin vuoden 2010 ohjeistusta.

8 Opinnäytetyön toteutus

8.1 Tutkittavien valinta

Opinnäytetyöni aiheen valinta lähti liikkeelle pitkälti omasta kiinnostuksestani, mutta myös aiheen ajankohtaisuus ja yleisyys saivat valitsemaan kyseisen aiheen. Nykypäivänä viestiä työpaikkojen lakkauttamisista tulee jatkuvasti monilta eri tahoilta ja erilaiset työelämän muutokset ovat pysyvä ilmiö. Työntekijöitä pitäisi osata tukea oikealla tavalla ja oikeaan aikaan muutosten ja menetysten kohdatessa. Tästä syystä aiheen valintani oli mielestäni merkityksellinen ja tärkeä. Toivon, että aiheen käsittely voisi toimia työyhteisössäni myös voimaannuttavana, kun työntekijät voivat tutun ihmisen kanssa purkaa tuntojaan työpaikan menetyksestä ja uudelleensijoituksesta. Ainakin omalla kohdallani uskon, että tällaisesta voisi olla hyötyä.

Aiheen valintaa tehdessäni keskustelin työyksikköni ylemmän esimiehen ja kaikkien työntekijöiden kanssa mahdollisuudesta toteuttaa kyseinen tutkimus. Esimies ja kaikki työntekijät suhtautuivat aihevalintaani positiivisesti. Työyksikössä toimi myös lähiesimies, mutta hän aloitti hyvin nopeasti lakkauttamispäätöksen tultua toisissa tehtävissä, joten vastuu uudelleensijoituksesta jäi ylemmälle esimiehelle. Kaikki työntekijät lupautuivat osallistumaan tutkimukseeni ja esimieheni lupasi toimia opinnäytetyöni käytännön ohjaajana. Opinnäytetyöni on kokonaistutkimus, sillä kaikki kyseisen työyksikön työntekijät osallistuivat tutkimukseeni. Itse olen yksi työntekijöistä, joten tästä syystä haastateltavia oli seitsemän sijasta kuusi.

8.2 Aineiston keruu

Teemahaastattelu on laadullisessa tutkimuksessa hyvin yleisesti käytetty aineistonkeruumenetelmä. Teemat toimivat haastattelussa keskustelun aiheina. Tutkija on etukäteen selvittänyt tutkittavan ilmiön rakennetta ja päätenyt tiettyihin oletuksiin, joiden perusteella hän laatii teemahaastattelurungon. Erona strukturoituun haastatteluun on se, että teemahaastattelussa kysymysten muoto ja järjestys eivät ole tarkkoja, vaikka aihealueet, eli teemat, ovatkin samoja. Teemahaastattelun tavoitteena on tutkijan ymmärryksen kasvaminen tietystä ilmiöstä tutkittavien kuvaamana. Teemahaastattelu etenee teemojen mukaan, mutta haastateltava määrittää keskustelun suunnan. (Hirsjärvi – Hurme 2011: 47-48; Kananen 2014: 76-77.) Teemahaastattelussa ei määritellä kuinka

monta haastattelukierrosta tulee tehdä tai kuinka syvälle aiheen käsittely tulisi mennä. Oleellista teemahaastattelussa on saada tutkittavan ääni kuuluviin. (Hirsjärvi – Hurme 2011: 48.) Kanasen (2014: 76) mukaan teemahaastattelu vaatii usein useamman haastattelukierroksen, sillä saatu aineisto lisää tutkijan ymmärrystä ja tuo esiin uusia kysymyksiä. Aloittelevalla tutkijalla haastattelukierrokset jäävät kuitenkin yleensä yhteen kertaan.

Haastattelussa on keskeistä kielen merkitys. Haastattelutilanteessa ihminen välittää kielen avulla omaa suhdettaan tutkittavaan ilmiöön. Haastattelijan tehtävänä on selvittää, miten haastateltava ymmärtää tietyt asiat ja miten tämä ymmärrys rakentuu. Haastattelutilanteessa syntyy kuitenkin myös uusia yhteisiä merkityksiä. Haastateltavan vastauksissa näkyy aina myös haastattelijalle ominainen tapa asioiden kysymiseen sekä haastattelijan läsnäolo. (Hirsjärvi – Hurme 2011: 49.)

Haastattelua pidetään hyvänä aineistonkeruumenetelmänä nimenomaan sen joustavuuden ansiosta, mutta haastattelulla on monia muitakin etuja. Perustelut, miksi haastattelu valitaan aineistonkeruumenetelmäksi, vaihtelevat suuresti. Yleisimmin käytettyjä perusteluja ovat mm. sen mahdollistaminen, että ihminen voi tutkimustilanteessa tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti ja olla aktiivinen, merkityksiä luova osapuoli ja se, että haastattelussa on mahdollisuus sijoittaa tulos eli puhe laajempaan kokonaisuuteen, kun tutkija näkee vastaajaan ilmeet ja eleet. Haastateltava voi myös kertoa tutkittavasta aiheesta ja esittää ajatuksiaan ja mielipiteitään laajemmin kuin tutkija on osannut etukäteen ajatella. Myös niissä tilanteissa, joissa kyseessä on vähän tutkittu alue, halutaan syventää tai selventää saatuja tietoja, tiedetään jo ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia tai tutkittava aihe on vaikea tai arkaluontoinen, on haastattelu usein perusteltu aineistonkeruumenetelmä. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009: 204-206.)

Monet haastattelun edut ovat samanaikaisesti myös pulmallisia. Haastattelut vievät yleensä paljon aikaa, sekä itse haastattelutilanteen että haastattelun huolellisen suunnittelun ja haastattelijan roolin harjoittelun osalta. Haastattelussa on myös paljon mahdollisuuksia virheisiin, jotka voivat aiheutua haastattelijasta, haastateltavasta tai haastattelutilanteesta. Haastateltava voi kokea haastattelun pelottavaksi tai epämiellyttäväksi tilanteeksi eikä tästä syystä kerro todellisia ajatuksiaan. Haastateltava voi myös esittää sellaisia vastauksia, jotka saavat hänet näyttämään esim. hyvältä kansalaiselta, paljon tietävältä, kulttuuria seuraavalta tai velvollisuudentuntoiselta työssäkäyvältä,

joka osallistuu aktiivisesti muiden auttamiseen. Sairauksista ja vajavuuksista, rikollisesta käyttäytymisestä, alkoholin käytöstä, seksuaaliasioista tai taloudellisesta tilanteesta taas ei yleensä mielellään haastattelutilanteessa puhuta. (Hirsjärvi ym. 2009: 206-207.)

Olen käyttänyt opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmänä yksilöteemahaastatteluja, sillä tämä sopii parhaiten valitsemaani metodologiaan ja tutkimaani ilmiöön. Ajattelin ensin toteuttaa haastattelut avoimina haastettuina, mutta päädyin kuitenkin valitsemaan keskeisimmät teemat haastattelurungoksi, sillä aloittelevalle tutkijalle tämä on varmempi tapa saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Olen laatinut haastattelurungon niin, että minulla on sekä valmiita kysymyksiä että avoimia teema-alueita apukysymyksineen. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä 3. Tein haastattelurunkoon myös valmiita kysymyksiä, sillä taustakysymykset ja kaupungin uudelleensijoituksen ohjeistuksen toteutumista koskevat kysymykset vaativat tällaisen kysymysmuodon. Valmiita vastausvaihtoehtoja minulla ei missään kysymyksissä ole, sillä tämän tyyppinen kysymyksenasettelu ei sovi laadulliseen tutkimukseen eikä valitsemaani metodologiaan.

Muutin haastattelurunkoa hieman kolmen ensimmäisen haastattelun jälkeen, sillä ensimmäisessä versiossa teema-alueiden ja apukysymysten järjestys ei ollut paras mahdollinen eivätkä teema-alueet erottuneet haastattelurungosta tarpeeksi selvästi. En kuitenkaan usko, että tällä on vaikutusta vastauksiin, sillä kaikissa haastatteluissa käytiin läpi samat teema-alueet ja asiat. Ensimmäisissä haastatteluissa asioiden järjestys oli vain vähän erilainen kuin kolmessa viimeisessä.

Lähetin haastattelurungon tutkittaville etukäteen, jotta haastateltavat pystyivät halutesaan perehtymään haastattelun aihealueisiin jo ennen haastattelua. Uskon, että tällainen menettely lisää aineiston määrää ja vastausten syvyyttä, sillä haastattelutilanteet ovat luontevampia, kun haastateltavien ei tarvitse miettiä, mitäköhän aion seuraavaksi kysyä, vaan he voivat rauhassa keskittyä haastatteluun. Olen jokaisen kysymyksen, myös valmiiden kysymysten kohdalla antanut haastateltavan vapaasti kertoa kyseisestä aiheesta ja esittänyt vastaajan puheen perusteella tarkentavia ja lisäkysymyksiä. Olen pyrkinyt koko haastattelun ajan antamaan haastateltavalle tilaa vapaaseen puheen tuottamiseen.

Valitsin haastatteluajankohdaksi touko-kesäkuun 2015, jotta työntekijät olisivat jo ehtineet prosessoimaan työyksikön lakkauttamisen aiheuttamia tunteita ja uudelleensijoitusprosessi olisi hyvässä vauhdissa. Pyrin tekemään haastattelutilanteista mahdoli-

simman luonnollisia keskustelutilanteita ja ennen haastattelua vaihdoimme kuulumisia ja keskustelimme muista asioista, jotta varsinaisessa haastattelussa oli helpompi pysyä aiheessa ja tilanne oli mahdollisimman rento. Haastateltavat saivat myös itse valita haastattelupaikan ja ajankohdan, jotta haastattelutilanteet olivat mahdollisimman miellyttäviä. Puolet haastatteluista tein haastateltavien kotona. Toinen puoli on tehty muussa haastateltavan valitsemassa rauhallisessa paikassa. Haastateltavien luottamusta minuun tutkijana pyrin edistämään kertomalla haastateltaville tarkkaan tutkimuksen eettisyyteen ja salassapitoon liittyviä asioita sekä antamalla haastateltaville missä tutkimuksen vaiheessa tahansa mahdollisuuden tutustua keskeneräiseen työhöni ja kysyä mitä tahansa tutkimukseeni liittyvää.

Tein vain yhden haastattelukierroksen, sillä aineistoa tuli mielestäni yhdelläkin kertaa riittävästi. Haastattelut kestivät yhdestä kahteen tuntiin ja litteroitua aineistoa tuli yhteensä 89 sivua. Noin yhden tunnin haastattelu oli työntekijän kohdalla, jonka uudelleensijoitusprosessia ei vielä poissaolon johdosta oltu aloitettu. Muut haastattelut kestivät noin kaksi tuntia. Neljässä haastattelussa tuli jokaisessa pieni keskeytys, mutta tämä ei mielestäni häirinnyt haastattelun kulkua eikä vaikuttanut haastattelun ilmapiiriin. Kahdessa haastattelussa keskeytyksiä ei ollut. Tallensin haastattelut iPadiin lataamalla tallennusohjelmalla, joka toimi moitteettomasti sekä haastattelutilanteissa että aineiston purussa.

8.3 Aineiston analyysi

Opinnäytetyöni aineiston analyysimenetelmä on lähinnä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tässä menetelmässä teorian tieto ei ohjaa analyysin tekemistä, vaan teoreettinen viitekehys otetaan mukaan vasta analyysin loppuvaiheessa. Teoriaohjaavassa ja aineistolähtöisessä analyysissä valitaan molemmissa analyysiyksiköt aineistosta tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tarkoituksen ohjaamina. Teoriaohjaava analyysi eroaa aineistolähtöisestä lähinnä analyysin loppuvaiheessa, jolloin teorian tieto tuodaan aineistoa ohjaavaksi ajatukseksi. Aikaisempi tieto ei kuitenkaan testaa teoriaa, vaan sen tarkoituksena on tuottaa uusia ajatuksia ja ideoita. (Eskola 2010: 182-183; Tuomi – Sarajärvi 2009: 96-98.)

Teoriaohjaavan analyysin voidaan ajatella perustuvan induktiiviseen päättelyyn, jossa valmis teoria ohjaa lopputulosta. Päätös siitä, missä vaiheessa teoria otetaan päättelyn tueksi, riippuu tutkijasta ja aineistosta. Päättelyn muoto on sitä induktiivisempi, mitä

lähempänä päättelyn loppua otetaan teoretieto mukaan päättelyyn. Aineiston analyysissä on aina mukana myös keksimisen logiikka. Ei ole olemassa sellaista tieteellistä metodologiaa, joka takaisi totuuden esilletulon. Tutkijan on itse saatava analyysistaan esille merkitykselliset asiat. Tässä ovat apuna tutkijan herkkyyt ja kyky nähdä aineiston sisälle sekä myös onnekkuus. Aineistosta ei kuitenkaan voi nostaa esille mitä tahansa tutkimusongelmaan sopivaa, vaan tarkoituksena on löytää aineistosta erilaisia teemoja tutkijan ymmärryksen ja havaintojen avulla. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 100.)

Opinnäytetyöni analyysimallia voi tarkastella myös Laineen (2010: 40) esittämän laadullisen tutkimuksen analyysimallin mukaisesti, jossa ensimmäisenä vaiheena on aineiston kuvaaminen mahdollisimman alkuperäisesti. Aineiston kuvauksessa nostetaan aineistosta esiin tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat ja nämä kuvataan luonnollisella kielellä. Tutkijan esiymmärrys tulisi pitää mahdollisimman hyvin kuvauksen ulkopuolella. Kuvauksen jälkeen jäsennetään aineisto merkityskokonaisuuksiksi. Merkityskokonaisuudet löytyvät etsimällä aineistosta samankaltaisia merkityksiä, jotka muodostavat oman kokonaisuutensa. Viimeisessä vaiheessa tuodaan erillään tarkastellut merkityskokonaisuudet yhteen. Lopullinen kuva tutkittavasta ilmiöstä saadaan merkityskokonaisuuksien keskinäisiä suhteita tarkastelemalla.

Olen aloittanut opinnäytetyöni aineiston analysoinnin haastattelunauhujen kuuntelulla ja litteroinnilla. Olen ennen litteroinnin aloittamista kuunnellut nauhat ajatuksella läpi ja tämän jälkeen litteroinut nauhat sanasta sanaan. Olen huomioinut litteroinnissa myös huomattavat äänenpainot, hiljaiset hetket ja esim. naurahdukset, sillä näillä voi olla merkitystä pyrittäessä mahdollisimman syvälliseen ymmärtämiseen. Olen kuunnellut ja litteroinut haastattelut siinä järjestyksessä, kun olen ne tehnyt ja mahdollisimman pian haastattelun teon jälkeen, sillä toivon, että ymmärrykseni tutkittavaa ilmiötä kohtaan olisi lisääntynyt pikkuhiljaa tutkimuksen edetessä. Olen lukenut litteroidun aineiston huolellisesti useampaan kertaan läpi saadakseni kokonaiskuvan aineistosta. Vasta tämän jälkeen siirryin varsinaiseen sisällönanalyysiin.

Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää tutkimusaineistoa ja kuvata tutkittavaa ilmiötä tiiviissä ja yleisessä muodossa. Tämän lisäksi tulee aineistoa tulkita ja tehdä analyysin tuloksena saadusta järjestetystä aineistosta mielekkäitä johtopäätöksiä. (Hirsjärvi – Hurme 2011: 103; Kylmä – Juvakka 2007: 112-113.) Osa tutkijoista pitää sisällönanalyysia erillisenä koulukuntana. Toiset taas ajattelevat sen olevan analyysi-

muoto, sillä sisällönanalyysissa käytetään hyväksi monia eri analyysikeinoja esim. laskemista, teemoittelua ja yhteyksien tarkastelua. (Hirsjärvi - Hurme 2011: 153.)

Omassa työssäni olen käyttänyt analyysikeinoina teemoittelua ja yhteyksien tarkastelua. Hirsjärvi ja Hurme (2011: 173) kuvaavat teemoittelua niin, että aineistosta nostetaan esiin usealle haastateltavalle yhteisiä piirteitä ja kaikki samansisältöiset piirteet viedään samaan luokkaan. Nämä luokat muodostavat teema-alueet, jotka voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin. Yleensä samalla tulee esille useita muitakin teemoja. Oleellista on tarkastella myös teema-alueiden välisiä yhteyksiä. Sisällönanalyysissa ja teemoittelussa käytetään apuna analyysiyksiköitä, jotka voivat olla esim. sanoja, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia (Anttila 2006: 293). Olen käyttänyt omassa tutkimuksessani analyysiyksikkönä ajatuskokonaisuutta.

Yhteyksien tarkastelulla tarkoitetaan aineistosta esiin nousevien asioiden tarkastelua suhteessa toisiinsa. Tässä voidaan käyttää apuna esim. tyypittelyä, jossa pyritään ryhmittelemään aineistosta esiin nousseet asiat tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella kahteen tai useampaan tyyppiin. Toinen tapa on ääriyhmätarkastelu, jossa muodostetaan kaksi tai useampia toisilleen vastakkaisia ryhmiä. Kolmantena vaihtoehtona on poikkeavien tapausten tarkastelu. (Hirsjärvi – Hurme 2011: 174-176.) Aineistosta esiin nousevien teema-alueiden välisten yhteyksien tarkastelu tarkoittaa pitkälti samaa asiaa kuin Laineen (2010: 40) esittämä jäsennellyn aineiston merkityskokonaisuuksien keskinäisten suhteiden tarkastelu. Omassa työssäni olen ensin teemoitellut aineistosta esiin nousseita monelle haastatellulle yhteisiä ajatuskokonaisuuksia omiin luokkiinsa ja tämän jälkeen tarkastellut luokkien välisiä yhteyksiä tyypittelyn, poikkeavien tapausten ja ääriyhmätarkastelun avulla. Olen hyödyntänyt teemoittelussa teemahaastattelurunkoa. Lopuksi olen tehnyt analyysin avulla jäsennellystä aineistosta johtopäätöksiä ja tulkintoja sekä tarkastellut näitä teoreettisen tiedon valossa.

9 Tulokset

Esittelen tutkimustulokset teemoittain. Viimeiseksi tarkastelen työntekijöiden kokemuksia kaupungin uudelleensijoituksen ohjeistuksen toteutumisesta. Olen elävöittänyt tekstiä suorilla lainauksilla ja pyrkinyt valitsemaan sellaiset lainaukset, jotka parhaiten kuvaavat työntekijöiden kokemuksia kyseisestä aiheesta. Suorien lainausten tarkoituksena on myös lisätä tutkimukseni luotettavuutta, sillä näiden avulla lukija voi itse arvioida

tulkintojeni oikeellisuutta. Olen vähentänyt suorista lainauksista ylimääräisiä täytesanoja, jotta lainaukset on helpompi lukea. Viimeiseen kappaleeseen en ole liittännyt suoria lainauksia, koska aiemmissa kappaleissa on jo samaan aiheeseen liittyviä työntekijöiden kommentteja.

9.1 Taustatiedot

Tutkimusjoukkoni koostui viidestä naisesta ja yhdestä miehestä. Iältään tutkittavat olivat 34–56-vuotiaita. Kaikilla tutkimukseen osallistuvilla oli pitkä työkokemus Helsingin kaupungin palveluksesta, lyhimmillään työkokemusta oli 12 vuotta ja pisimmillään 35 vuotta. Monilla oli pitkä työkokemus sosiaalialalta myös ennen Helsingin kaupungille työllistymistä. Lakkautetussa työyksikössä tutkittavat olivat työskennelleet kahdesta vuodesta kymmeneen vuoteen. Kolmella tutkimukseen osallistuneista työsuhte lakkautettuun työyksikköön oli kestänyt kaksi vuotta, sillä he olivat tulleet kyseiseen yksikköön organisaatiomuutoksen yhteydessä sosiaaliviraston ja terveystieteiden yhdistyksessä. Loput tutkittavista olivat työskennellyt lakkautetussa työyksikössä jo ennen organisaatiomuutosta ja työsuhteet olivat kestäneet viidestä kymmeneen vuoteen.

9.2 Työ ja työn merkitys

Kaikille tutkittaville työllä oli suuri merkitys. Yksi haastatelluista piti työtä ja terveyttä tärkeimpinä asioina elämässä. Osa haastatelluista koki palkan ja sen mukanaan tuoman hyvinvoinnin olevan merkityksellisin asia työssä. Työn koettiin myös olevan toimintakykyä sekä sosiaalista statusta ja arvostusta määrittävä tekijä. Myös ammatti-identiteettiä pidettiin tärkeänä. Tutkittavat kokivat työn antavan mielekästä tekemistä ja sisältöä elämään sekä jäsenyyttä päivittäin. Myös työyhteisö ja kuuluminen johonkin koettiin merkityksellisiksi. Sopivan ja mielenkiintoisen työn koettiin myös antavan mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen ja kehittymiseen sekä uuden oppimiseen. Työn tekeminen ja työssä oleminen koettiin luonnolliseksi osaksi ihmisen elämää tietyssä iässä. Osa haastatelluista toi myös esille, että ilman palkkatyötäkin voi olla täyttä elämää, kunhan on jotakin mielekästä tekemistä.

No työhön on mulle terveyden, ensin on terveys ja sitten on työ. Ne on kaikista tärkeimmät asiat mulla.

Se tuo mulle rahaa ja hyvinvointia ja pystyn itsenäisesti elämään ja sitte tietysti tää, että on niinkun nää työyhteisöt, et kuuluu johonkin ja sul on työkavereita ja

sut niinkun vinkataan kahville ja se luo siihen niinku semmosta merkitystä siihen elämään. Se on hyvin laaja.

Jos on oikeen sopiva työ, niin silloin voi aika paljon toteuttaa itseänsä, jos se on todella sopiva. Et voi ihan nauttia työn teosta ja tuntea, että tekee jotain tärkeää.

Sillä ei oo niinku merkitystä, et onks se nyt sit nimenomaan palkkatyö, mut se on iso osa elämää työ.

Moni haastatelluista mainitsi tärkeäksi ja osa jopa tärkeimmäksi työn motiiviksi ihmisten auttamisen. Sosiaalialalla työskentely nähtiin jonkinlaisena kutsumuksena ja moni koki tärkeäksi sen, että tekee merkityksellistä työtä.

Mulle on jotenkin niin tärkeetä, että mä pystyn oikeesti auttamaan ihmisiä, et se on semmonen, että se jollakin tavalla tekee täydeks sen elämän. Se jollakin tavalla määrittää mua ja antaa mulle semmosta tosi hyvää palkintoo tai palautetta siitä, et mä oon tärkeä ja semmosta sisältöä.

Jos lähetään tästä sosiaalialasta, ni kylhän se merkitsee sitä, että tälle alalle lähetään niinku jonkun tyyppisestä kutsumuksesta.

Lakkautettuun työyksikköön sitoutuminen nähtiin pääasiassa hyvänä. Osa haastatelluista koki, että sitoutuminen oli heikentynyt organisaatiomuutoksen jälkeen ja uuden työpaikan etsiminen oli ollut ajatuksissa jo ennen lakkauttuspäätöksen saamista. Muutama työntekijä kertoi, että on aina sitoutunut siihen mitä tekee ja haluaa hoitaa hyvin sen mihin ryhtyy. Yksi sitoutumiseen vaikuttava tekijä vaikutti olevan ajatus uuteen laajennettuun työyksikköön siirtymisestä. Ne työntekijät, jotka olivat ajatelleet siirtyvänsä uuteen työyksikköön, olivat sitoutuneempia lakkautettuun työyksikköön kuin ne, joita uuteen yksikköön siirtyminen oli arveluttanut. Myös lakkautetun työyksikön työilmapiiri ja työntekijän työviihtyvyys sekä kokemus kehittymismahdollisuuksista vaikuttivat sitoutumiseen. Sillä, kuinka pitkään työntekijä oli lakkautetussa työyksikössä työskennellyt, oli myös vaikutusta työyksikköön sitoutumiseen. Lyhemmän aikaa lakkautetussa työyksikössä työskennelleet olivat pääsääntöisesti heikommin sitoutuneita kuin pidempään työskennelleet.

Kylhän mä olin hirveen sitoutunu siihen työhön ja se oli mulle tärkeetä, tykkäsin siitä, viihdyin siinä ja aattelin, et se on mun eläkevirka.

Mä tiesin jo pitkään, että mä en tuu siellä jatkamaan, et se on ihan mahdoton se tilanne mikä siellä oli ja ne mitä suunniteltiin, että mä en pysty sinne menemään, että mä en nää sille onnistumisen mahdollisuuksia...

Kyllä mä koen, että siihen oli niinku sitoutunut ja halus sen toiminnan kehittämiseen panostaa, kunnes sitte alko tietysti se mureneminen, et sithän sitä yritti vähän niinku irtautua myöskin toisaalta.

Suurin osa tutkittavista näki tulevaisuutensa työn suhteen valoisana. Kuitenkin ne työntekijät, joille ei vielä haastatteluja tehdessäni ollut löytynyt uutta vakituista työpaikkaa,

kokivat tulevaisuudennäkymänsä työn suhteen melko negatiivisina. Myös työntekijän korkeampi ikä lisäsi ajatusta siitä, ettei uutta mielekästä työtä välttämättä löydy. Osa tutkittavista toi esille, että jatkuvat muutokset työelämässä ovat tulleet jäädäkseen. Kuukaan haastatelluista ei ollut miettinyt alan vaihtoa ja jatkokouluttautuminen oli käynyt vain muutamalla mielessä.

Mä nään sen tässä työssä, tässä ainakin tosi hyvänä ja luotan ihan täysin siihen, että mä jatkan tässä ja tuota mä oon tässä vakipaikalla ja mun osaamista tarvitaan.

Mulla ei ollu semmosta huolta koskaan, koska mä tiesin, että mä kyllä pärjään ja pääsen.

Tän kokemuksen jälkeen mikään ei oo muuta kun epävarmaa tässä ja tää muutos tulee olemaan aika suuri, tää sote muutos.

Nään mahdollisena sen, että en uudelleensijoituksen aikana saa vakipaikkaa ja jään työttömäksi sit kolmen vuoden uudelleensijoituksen jälkeen ja sitten teen keikkaa silloin, tällön, tollon, onko työttömyysjaksoja, en tiedä...

9.3 Osaaminen ja voimavarat

Suurin osa haastatelluista koki voimavaransa pääsääntöisesti hyviksi. Muutamalla oli kuitenkin fyysisiä rajoitteita, jotka vaikuttivat työn tekoon ja uuden työpaikan valintaan. Lähes kaikilla haastatelluilla joko työyksikön lakkauttaminen tai ennen lakkauttamista huonosti toimineet työolot ja huono työviihtyvyys olivat vaikuttaneet psyykkiseen hyvinvointiin. Näiden koettiin vieneen liikaa voimavaroja ja vaikuttaneen myös työn ulkopuolelle henkilökohtaiseen elämään. Elämänhallintaansa kaikki haastatellut pitivät hyvänä. Se, että pystyy itse vaikuttamaan ja tekemään oikeita valintoja, koettiin elämänhallintaa lisäävänä tekijänä.

Aivan ihanaa nyt kun ei tarvi enää kotona työasioita sillai miettiä. Et kyllä ne vaikutti siihen henkilökohtaseen elämään, jaksamiseen, vointiin ja kaikkeen.

...tää on semmonen suurin tän hetken henkisiä voimavaroja vievä. Et kyl se on kuluttavaa, se täytyy myöntää.

Lähes kaikilla tutkimukseen osallistuneilla oli kokemuksia suurista muutoksista ja menetyksistä elämässä. Tällaisia olivat mm. omat tai läheisten vakavat sairaudet, läheisten kuolemat sekä normaaliin elämään kuuluvat kriisit esim. avioero. Myös työn menetyksistä koettiin suurena menetyksenä, varsinkin silloin, jos muita suuria muutoksia ei ollut elämässä tapahtunut. Uuteen työhön sopeutumisen nähtiin vaikuttavan myönteisesti työpaikan menetyksestä selviytymiseen. Haastatellut kuvasivat hyvin eri tavoin omaa selviytymistään menetyksistä. Moni oli joutunut opettelemaan keinoja ja taitoja sekä

hankkimaan työkaluja selviytymiseen. Osa oli myös hakenut ulkopuolista apua. Jotkut haastatelluista toivat esille, että oma asenne elämään ja se, ettei ole masentuvaa tyyppiä, auttaa selviytymään suurista menetyksistä. Myös se, että asioista osataan puhua ja on joku kenelle puhua, vaikuttavat tutkittavien mukaan myönteisesti selviytymiseen. Jotkut haastatellut toivat esille, että aika auttaa ja tuska pienenee, mutta suurista menetyksistä jää aina arpi eikä elämä koskaan sen jälkeen ole enää samanlaista. Yksi haastelluista oli sitä mieltä, ettei ole sellaista mahdollisuutta, ettei selviäisi, surutyö on vaan tehtävä ja kestettävä se, mikä menetyksestä aiheutuu. Menetyksiin ei voi jäädä, vaan elämän pitää jatkua. Vaikka menetykset ovat usein todella vaikeita, näiden nähtiin kuitenkin myös tuovan elämään syvyyttä ja ymmärrystä siitä, mikä on oikeasti tärkeää.

...ku on eläny tämmöst suojattuu elämää ni se, se oli kyllä mulle järkytys ja järkytys oli myös sinä päivänä ku tota meidän työyhteisö sai tän asian tietää....

Mutta ku mä en oo sen tyyppinen, mä en oo masentuva ihminen ollenkaan. Että mulla voi olla päivän, kahden semmonen inhottava masentunu olo, mutta tuota mä en oo sen tyyppinen, että mä nään aina valoa.

...et jokainen aattelee sen elämänsä sen, niinku ne kokemukset auttaa jotenkin kirkastamaan sitä elämän merkitystä ja tarkotusta.

...aika on kulunut ja on tosiaan nyt jo kaks ja puol vuotta sitten, niin et eihän se nyt enää ole niinku mielessä. Tai siis aktiivisesti.

Kaikki haastatellut kokivat oman ammattitaitonsa ja osaamisensa hyvänä. Useampi tutkittavista toi esille, että pitkä ja monipuolinen työkokemus on lisännyt osaamista ja asiantuntijuutta sekä ollut tietynlainen korkeakoulu ammattitaidon osalta. Osa kuitenkin koki, että työyksikön lakkauttamisen jälkeen osaamisen ja ammattitaidon kokemus heikkeni, joillakin rajustikin. Tämä kuitenkin palautui pikku hiljaa uuden työn myötä. Useamman haastatellun mukaan sosiaalialan ammatit ovat sellaisia, ettei niissä koskaan ole valmis, vaan osaamista ja ammattitaitoa täytyy kehittää koko ajan. Myös työtä tekemällä oppii koko ajan lisää ja ammattitaito kasvaa pikku hiljaa. Korkea motivaatio, kiinnostus sosiaalialaa ja omaa työtä kohtaan, halu itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen sekä innovatiivinen ja luova asenne työhön nimettiin myös asioina, joissa tutkittavien osaaminen ja ammattitaito näkyvät.

...sit huomasi, että kuitenkin kun meni työhön, niin se sama, se ammattitaito mulla on ja mä pystyn käyttämään sitä, että se oli niinku semmosta tosi ihanaa huomata...

...tää on nyt semmonen ammatti, et täs ei niinku koskaa oo valmis, että vuoro-vaikutustaidot ja tän tyyppiset, ni niitä pitää koko ajan pitää yllä.

Mä oon osaava ja mä oon hirveen kiinnostunu kaikesta ja se vie pitkälle. Joo et mä koen, et taidot on kyllä hallussa ja se on mun mielestä, mitä mä en osaa, ni mä voin helposti opetella, koska mua kiinnostaa niinku moni asia.

9.4 Työyksikön lakkauttaminen

Kukaan tutkimukseen osallistuneista ei ole tullut irtisanotuksi, mutta yhdellä haastatelluista on ollut aiemmin vastaava tilanne eli työntekijän työyksikkö on lakkautettu ja työntekijä on uudelleensijoitettu kaupungin sisällä toiseen yksikköön. Myös toisessa haastattelussa tuli esille, että haastateltu on ollut aiemmin kaupungin uudelleensijoitettavana. Yhden haastatellun kohdalla on ollut useita toimintojen lakkauttamisia, mutta työntekijä on aina sijoittunut heti uuteen työhön eikä ole tarvinnut uudelleensijoitustoimenpiteitä. Muiden tutkimukseen osallistuvien kohdalla vakituisen työpaikan menetys tapahtui nyt ensimmäistä kertaa.

Työntekijät saivat tiedon työyksikön lakkauttamisesta hyvin eri tavoin. Neljä työntekijöistä oli paikalla, kun kaikki työntekijät pyydettiin täysin yllättäen kesken työpäivän tilaisuuteen, johon osastopäällikkö oli tulossa mukaan. Tilaisuudessa kerrottiin, että kaikille virastoille ja hallintokunnille oli tullut rajut sopeutus- ja säästövaatimukset ja tästä syystä johtoryhmä oli päättänyt lopettaa kyseisen työyksikön toiminnan vuoden loppuun mennessä. Myös muissa tehtävissä oleva työntekijä sai tiedon työyksikön lakkauttamisesta tässä tilaisuudessa. Toinen poissaolevista työntekijöistä sai tiedon lakkauttamisesta työyksikön ylemmältä esimieheltä heti lakkauttamispäätöksen tekemisen jälkeen työntekijän tullessa käymään työpaikalla muissa asioissa. Toiselle poissaolevista työntekijöistä ei ole esimies eikä kukaan muukaan virallinen taho kertonut työyksikön lakkauttamisesta, vaan työntekijä on kuullut tästä työkavereiltaan.

No vähä semmonen hämmennys, että oho, eipä oo kerrottu minulle niinku muista kanavista tätä, että aika äimistynyt.

Työntekijät miettivät keskenään yllättävän kokouskutsun saatuaan, mitä asia voisi koskea. Osa työntekijöistä arvasi jo tässä vaiheessa, että kyse on työyksikön lopettamisesta, koska kokouskutsu tuli niin yllättäen ja osastopäällikkökin oli tulossa tilaisuuteen.

No silloin kun tuli se, et osastopäällikkö tulee tänne, ni mä sanoinkin, että me ihmeteltiin et mitä se voi olla, ni mä sanoin, et ne lopettaa tän, ne lopettaa tän, vaikka en mä tienny säästöist enkä mistään, mut vaikka, vaikka viis, kuus päivää aikasemmin oli ollu YT:t siitä että laajennetaan, ni jotenkin mulle tuli semmonen, et muuten ei tulla kerton ku tämmösi tosi isoja huonoja uutisia.

Tutkittavien reaktiot lakkauttamispäätökseen vaihtelivat suuresti. Kaikki olivat kuitenkin samaa mieltä siitä, että päätös tuli todella yllättäen, sillä vielä noin viikko ennen lopettamisesta oli suunniteltu toiminnan laajentamista. Työyksikön toiminnan lakkauttamisen aikataulu oli myös työntekijöiden mielestä liian nopea.

Se tuntuu vaan uskomattomalta että näin, sen aikataulu, ei niinkään se, että lakkautetaan... ku virastossa muuten tämmösiä lakkauttamisia valmistellaan yleensä vuosi.

No se tuli äkkiä, se oli semmonen niinku äkinäinen päätös. Ja olihan se varmaan kaikille semmonen kuitenkin shokki, pienimuotoinen, että kun ilmoitettiin vaan, että nyt suljetaan. Se oli niin älytön se koko juttu.

Muita lopettamispäätöksen tuomia työntekijöiden ensimmäisiä reaktioita olivat hämmennys, epäusko ja järkytys sekä arvostuksen puutteen ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, mutta toisaalta myös tyytyväisyys ja helpotus. Moni työntekijöistä oli todella järkyttynyt lopettamispäätöksestä eikä uskonut asiaa todeksi. Jotkut ajattelivat, että kaupungilta olivat rahat loppuneet. Osa koki, että lopettamispäätöksen syynä oli huono johto. Yksi haastateltu kertoi, ettei uskonut lopettamispäätöksen kuultuaan ylemmän johdon tuntevan työyksikön työtä ja mietti, olivatko työntekijät itse syyllisiä työyksikön lopettamiseen, koska olivat vaatineet parempaa johtamista. Jotkut olivat kuitenkin helpottuneita ja tyytyväisiä lopettamispäätöksestä, sillä heidän mielestään työyksikön toimintaa ei oltu saatu kehitettyä toimivaksi eivätkä he uskoneet uuden suunnitteilla olevan laajennetun yksikön toimivan sen paremmin. Kaikki haastatellut olivat kuitenkin huolissaan asiakkaista ja siitä, miten he saavat jatkossa tarvitsemansa avun. Lakkautetun työyksikön toiminta oli tarkoitus siirtää osaksi ydintoimintoja, mutta tätä siirtoa ei suunniteltu millään tavalla tai ainakaan suunnitelmista ei kerrottu työntekijöille.

Tulee vähä semmonen olo, et kaikki vaan niinku peruspalvelujen ulkopuolelta karsitaan, että aika niinku kylmäkiskosta toimintaa ja huonosti johdettu ja suunniteltu.

Kyllä koko aika oli se, että tää on väärä päätös asiakkaita kohtaan ja väärä päätös niinku mulle, että se, se semmonen epäoikeudenmukaisuus koko sitä tilannetta ja päätöstä kohtaan.

Toisaalta olin ihan tyytyväinen kun se oli, minun mielestä oltiin jo pitkään yrittäneet niinku luoda hyvät puitteet sinne, mutta se ei ollut vaan onnistunut. Väliällä on parempi sitte niinku lakkauttaa, jos ei nyt hyvää tule, vaikka puoltoista vuotta oli jo, tai melkein kaks vuotta oli jo kulunut.

Haastatellut kokivat myös suuttumuksen, vihan, surun, katkeruuden ja epäilyksen tunteita. Joillekin haastateltavista jäi luottamuspuola päättäjiä kohtaan tavasta, jolla työyksikön toiminta lopetettiin. Osa tutkittavista mietti sitä, oliko työyksikön lopettamispäätös ollut johdon tiedossa jo pitkään ennen lopettamispäätöksen kertomista. Tätä ajatusta puolsi se, ettei toimintaa työntekijöiden mielestä johdettu eikä kehitetty kunnolla ja sijaisten saaminen oli hankalaa. Surun, luottamuspuolan, epäoikeudenmukaisuuden ja arvostuksen puutteen tunteet jäivät osalle tutkittavista elämään vielä useita kuukausia työyksikön lakkauttamisen jälkeen.

...mutta se, mikä mulle jäi, oli se luottamuspuola, mitä mä vieläkin kannan, että pikkusen sillee niinku katkeruutena, että ette voi, niinkun miten te ette oo tietosia niinku tällasesta asiasta, et se oli niin huonosti hoidettu.

Kaupungilt ei oo koskaan rahat loppunu tällä tavalla, et ne ei nää niinku sillee nenäänsä pitemmälle, että semmonen pisti vihaks.

Mul on semmonen kokemus, että ne jotka päätöksen teki, niin ei se työ ollut arvokasta, tarpeellista, merkityksellistä, että se voitiin lopettaa, että kyllä mä sen semmosena nään.

Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastatellut kävivät henkilökohtaisen kuulemistilaisuuden esimiehen kanssa. Joidenkin kohdalla käytiin samalla seuraavaa vuotta koskeva kehityskeskustelu. Osa kuulemistilaisuuksista pidettiin hyvin pian lakkauttamispäätöksen tultua, osa vasta useamman viikon kuluttua päätöksestä. Suurin osa haastatelluista piti kuulemistilaisuutta ihan hyvänä, osa ei kuitenkaan muistanut mitä asioita kuulemistilaisuudessa käsiteltiin. Yksi haastatelluista koki kuulemistilaisuuden liian työkeskeisenä. Hänen mielestään olisi pitänyt paremmin huomioida työntekijä ihmisenä, kokonaisuutena. Toisen haastatellun mukaan kuulemistilaisuus tuli vähän liian äkkiä lakkauttamispäätöksen antamisen jälkeen. Yhdelle haastatelluista oli jäänyt tunne, että hänen olisi pitänyt olla kuulemistilaisuudessa tarkempi, että asiat menevät oikein. Osalla työntekijöistä oli kuulemistilaisuudessa luottamusmies mukana. Yksi haastatelluista kertoi, että kuulemistilaisuudessa allekirjoitettavaksi annettussa paperissa oli eri syy työyksikön lakkauttamiseen kuin mitä aikaisemmin oli ilmoitettu. Tämä hämmensi tutkittavaa. Kyseinen asia ei kuitenkaan esimiehen ja luottamusmiehen mukaan vaikuttanut mitenkään työntekijän asemaan uudelleensijoitettavana, joten työntekijä allekirjoitti kyseisen paperin.

Se oli semmonen niinku asiallinen, toteava ja siinä esimies tiedotti vielä, että mitä on käynyt ja mikä mun asema on, mitä uudelleensijoitus on ja käytiin noi asiat läpi ja siihen otettiin allekirjoitukset...

Me ei olla mitään vakanssinumeroita, et kyl mä muistan kun mä menin just siihen niinku, mikä tää oli tää kuulustelu, kuulemistilaisuus, että mä oon vakanssi, mä en oo mikään muu.

Mä en nyt muista oikeestaan enää et minkälainen se oli.

...mut siinäkin olis pitänyt olla paljon tarkempi, siinä sit ku jälkeensä mieltä, et se niinkun menee oikein.

Työyksikön lakkauttamispäätöksestä tiedottamisen jälkeen työntekijöille järjestettiin tilaisuus, jossa työvoimasuunnittelijat, esimiehet ja luottamusmiehet olivat mukana. Tässä tilaisuudessa käytiin vielä läpi työyksikön lakkauttamiseen liittyvät asiat ja tiedotettiin uudelleensijoituksen käytännöistä. Työntekijöillä oli myös mahdollisuus kysyä

mieltä askarruttavia asioita. Jokaiselle työntekijälle osoitettiin oma henkilökohtainen työvoimasuunnittelija, joka vastasi kyseisen työntekijän uudelleensijoitusprosessista esimiehen rinnalla. Yhteisen tilaisuuden lisäksi työntekijöille järjestettiin myös henkilökohtainen keskustelu oman työvoimasuunnittelijan kanssa. Osa kävi myös yhteiskeskustelun, johon sekä esimies että työvoimasuunnittelija osallistuivat. Lisäksi pidettiin yksi työyksikön lopettamista koskeva YT-kokous, johon oli kutsuttu esimiehet, luottamusmiehet, työsuojelu ja työvoimasuunnittelijat.

Vain kaksi haastatelluista oli mukana lopettamispäätöksen jälkeen järjestetyssä tilaisuudessa. Yksi työntekijä ei osallistunut, koska oli lomalla. Työyksikön lakkauttamista koskevaan YT-kokoukseen osallistui kolme työntekijää. Yksi työntekijä oli heti lopettamispäätöksen saatuaan etsinyt itselleen uuden työpaikan ja oli lomalla useampien kokousten aikana, joten ei osallistunut tilaisuuksiin. Poissaolevista työntekijöistä kumpikaan ei ollut mukana lopettamispäätöksen jälkeen järjestetyissä tilaisuuksissa. Toinen työntekijöistä sai kutsut kokouksiin ja hänelle lähetettiin kokousten pöytäkirjat tiedoksi. Toiselle työntekijälle ei oltu ilmoitettu työyksikön lakkauttamisesta ja työntekijälle lähetetty posti oli mennyt väärään osoitteeseen.

Kokouksissa mukana olleiden työntekijöiden kokemukset vaihtelivat suuresti. Yhden haastatellun mukaan lopettamispäätöksen jälkeen järjestetyissä tilaisuuksissa työnantajan edustajat olivat epävarmoja eivätkä osanneet kertoa oikeita asioita tai asiat esitettiin epäselvästi. Myöskään luottamusmies ei kyseisen tutkittavan mukaan ollut ajan tasalla. Toisen haastatellun mielestä tilaisuudet olivat asiallisia ja kaikki tarpeellinen tieto tuli esille. Työntekijä sai myös vastaukset kaikkiin mieltään askarruttaviin asioihin ja työntekijän mielestä tilaisuuksissa oli turvallinen ilmapiiri, koska luottamusmiehet ja työsuojelu olivat työntekijöiden tukena. Kolmannen haastatellun mukaan YT-kokous sujui hyvin, vaikka olikin vähän erikoinen tilaisuus, kun vasta hetki sitten oli käyty toiminnan laajentamista koskevia YT-neuvotteluja. Myös toinen työntekijä kertoi, että tilanne oli kummallinen ja työntekijöiden edustajat olivat ihmeissään, kun vasta noin viikkoa aiemmin oli käyty YT-kokous toiminnan laajentamisesta. Useampi kokouksissa mukana olleista työntekijöistä koki, että tilaisuuksissa oli surullinen ja epäuskoinen ilmapiiri.

Niissä on saanut kysyä kaikki, olen kysynyt mitä silloin pohditutti ja vastaukset olen niihin saanut ja se oli semmonen turvallinen tilaisuus, koska siellä oli tätä meidän tukea.

Meille tuotiin niinkun tulevasta palkkauksesta ja näistä asioista niin vähän epäselvästi se tieto, et sitte vasta kysymällä ja kysymällä ja etsimällä sitä oikeeta tietoo niin sitte, et siinäkin niinkun mokattiin tosi pahasti.

Kaikissahan niissä on se semmonen, jälkikäteen ku aattelee, kyl se leima on valtavän, valtavän niinku semmonen surullinen tai semmonen, että tässä tää nyt loppu...

Työyksikön lakkauttamiseen liittyvästä tiedottamisesta tutkittavat olivat montaa eri mieltä. Osa haastatelluista koki, että tietoa on tullut riittävästi, osa kuitenkin ajatteli, että lakkauttamispäätöstä olisi pitänyt jotenkin enemmän perustella ja tiedottamista olisi pitänyt olla enemmän. Yhden haastatellun mukaan olisi kannattanut aktiivisemmin tiedottaa tilanteesta, vaikka ei olisi tullutkaan mitään uutta tietoa. Yksi työntekijöistä toi esille, että oikean tiedon saaminen on myös työntekijöiden omalla vastuulla. Useampi tutkimukseen osallistuneista koki, ettei kaikki lakkauttamiseen liittyvä tieto ole ollut oikeaa ja tämä aiheutti tunteen siitä, että työyksikön lakkauttamisen taustalla olisi ollut muutakin kuin pelkästään säästösyitä. Epämääräistä ja jopa väärää tietoa työntekijät kokivat saaneensa osastopäälliköltä, kun tämä eräässä tilaisuudessa kertoi lopettamisen syyn toisella tavalla kuin lopettamispäätöksestä kerrottaessa. Myös joissakin lopettamiseen liittyvissä papereissa oli ollut virheellistä tietoa.

No aika hyvin annettiin sitä tietoo, se oli kyllä toki siinä alussa sitä, että ei oikein tiedetty vielä.

Siinä ois ehkä pitänyt sitte vielä enemmän ehkä semmosta tiedottaa, että ei ole mitään, ehkä jopa pari kertaa viikossa.

Ei ollut mitään tietoa, muuta kun se, että se tuli sieltä jostain korkealta näille meidän esimiehille ja he tiedottivat, mutta ei sitä sen enempää avattu, ja sitä niinku, se vaan nyt oli. Että ajattelin niin, että ei saatu tiloja järjestettyä ja luu jäi käteen. Tai sitten se luottamuspula, että tää oli tiedossa, tää tehtiin. Se jäi nyt kysymysmerkiksi.

Jollain taval sit alko niinku jälkeenpäin, että valehteliks nää päälliköt, et meitä vaan niinku eksytettiin ja sitte ku joulut läheni, ni se oli jotenkin niin nopeeta. Se oli niin sillee törkee tämmönen työnantajalta tää tiedonkulku ja tää et se ei käyny mitenkään niinku käsikädessä miten pitäis johtaa.

Tieto työyksikön lakkauttamisesta aiheutti joillekin haastatelluista joko fyysisiä tai psyykkisiä oireita tai molempia, jotkut työntekijöistä taas eivät oireilleet millään tavalla. Fyysisiä oireita olivat univaikeudet ja psyykkisiä oireita lievä masennus. Myös lisääntynyt alkoholin käyttö, painon nousu, epäluulo ja se, että asian pohtiminen vei pitkään psyykkistä energiaa, nimettiin oirehtimiseksi, jonka uskottiin aiheutuneen työyksikön lakkauttamisesta. Osa haastatelluista koki, että ennen lakkauttamispäätöstä työyksikön huono työilmapiiri aiheutti oireita, mutta lopettamispäätös oli vain helpotus.

Kysyttäessä haastateltavilta mitä he ajattelivat työyksikön lakkauttamisesta tällä hetkellä, vastaukset olivat hyvin erityyppisiä. Haastatteluja tehdessäni työyksikön toiminnan päättymisestä oli kulunut noin puoli vuotta. Osa koki, että oli hyvä, kun työyksikkö lopetettiin ja palvelut siirrettiin ydintoimintoihin. Jotkut taas edelleen surivat lakkauttamista ja olivat sitä mieltä, että uusi laajennettu yksikkö olisi varmasti ollut hyvä ja toimiva. Lakkauttamispäätöksen aiheuttama suru ja epäoikeudenmukaisuuden kokemus eivät kuitenkaan olleet enää hallitsevia, vaan tulivat vain satunnaisesti mieleen. Moni haastatelluista koki, että menetettiin suuri määrä hyvää osaamista ja hyviä toimintamalleja, kun palvelujen siirtämistä ydintoimintoihin ei kunnolla suunniteltu eikä tähän panostettu. Myös asiakkaiden kohtalo mietitytti monia. Jotkut haastatelluista pohtivat, saatiinko työyksikön lakkauttamisesta todella toivotut säästöt vai oliko lakkauttaminen turhaa.

No kun mä menin tohon uuteen työhön ni oikeen sillai päätin ja ajattelinkin, että mä jätän sen taakse, et se on käyny mitä on käyny ja just se, että on menetyksiä elämässä sattunu ja tapahtunu, mut eteenpäin on mentävä ja oon siitä tyytyväinen, että uus työ niinku vie mukanaan ja unohtaa.

Menetettiin ihan hirvee määrä tietoo, taitoo, kokemusta ja kyllähän se asiakkaiden kannalta oli hirveen hyvä palvelu.

Tuntuu tylsältä se, että miten paljo ihmiset on tehny töitä sen asian eteen ja sitte niinkun aletaan rakentamaa taas alusta.

Mut et kyl mä ajattelen, et ei rahaa niinku kyl ajateltu nyt yhtään, jos säästöjä tehdään niin mitä tästä jäi.

9.5 Uudelleensijoitus

Tutkittavien ajatukset Helsingin kaupungin uudelleensijoituksesta vaihtelivat suuresti. Kaksi tutkimukseen osallistuneista piti kaupungin uudelleensijoitusta erittäin hyvänä asiana ja moni oli sitä mieltä, että uudelleensijoitustoiminta lisää työntekijöiden turvallisuutta työelämän muutostilanteissa. Muutaman haastatellun mielestä uudelleensijoitusprosessin onnistumiseen ei oikein ollut luottamista ja työntekijöille annettiin liian positiivinen kuva uudelleensijoituksen mahdollisuuksista. Yksi tutkittavista toivoi, että uudelleensijoituksia hoidettaisiin vähän eri tavalla ja otettaisiin paremmin työntekijöiden tilanteet huomioon. Yhden haastatellun ajatus uudelleensijoituksesta oli, että se kaipaisi uudelleenbrändäyksen, sillä uudelleensijoituksella on huono kaiku ja ihmiset ajattelevat helposti uudelleensijoituksen koskevan vain terveydellisistä, usein nimenomaan psyykkisistä syistä työnsä menettäneitä. Yhdellä haastatelluista ei oikein ollut selkeää kuvaa siitä, mitä uudelleensijoitus tarkoittaa ja pitää sisällään. Kahdella tutkittavista oli

aikaisempaa kokemusta uudelleensijoituksesta ja onnistuneella uudelleensijoituksella tuntui olevan positiivinen vaikutus siihen, millaisena uudelleensijoitus koettiin.

Se on upea asia, sillä koska jos mä olisin jossain muussa työssä, niin mähän olisin työtön, että olen todella onnellinen siitä, että on kolmen vuoden uudelleensijoittuminen.

No en mä tiedä mitä se tarkoittaa oikeestaan, muuta kun se mitä työkavereiden kanssa on puhuttu. Mut ilmeisesti on joku tämmönen yksikkö olemassa, mut en mä tiedä niinku miten se toimii täs tapauksessa.

Ja sit siinä tuli se, että mä en niinku luota, että ne uudelleensijoittaa ku ei ne pysy tynä tätä toimistoakaan pitämään, niinku tää oli mun ajatus, pitämään niinku kassassa.

Kaupunki lakkauttaa oman työpaikan ja sitten edellytetään, että jokainen hakee itse. Onhan se toisaalta hyvä tietenkin, että silloin pystyy valitsemaan tai ainakin hakemaan semmosta paikkaa mitä itse kiinnostaa, mutta ei ole niinkun omasta, siis kun itse ei ole aktiivisesti sanonut itsensä irti tai vastaavaa, ehkä sen olis, tai ylipäätänsä sitten vois hoitaa tämmösiä uudelleensijoituksia vähän toisella tavalla, ottaa enemmän työntekijöiden tilanteita huomioon.

Kaksi tutkimukseen osallistuneista ei ole ollut ollenkaan mukana uudelleensijoitusprosessissa. Toinen etsi itselleen uuden työpaikan heti lakkauttamispäätöksen saatuaan eikä hänellä ollut tarvetta uudelleensijoitukseen. Yhden työntekijän kohdalla uudelleensijoitusprosessia ei ole vielä aloitettu poissaolon johdosta. Muiden haastateltujen kohdalla uudelleensijoitusprosessit ovat eri vaiheissa. Joidenkin kohdalla prosessi on jo päättynyt uuden vakituisen työn löydyttyä ja osalla prosessi on vielä kesken.

Haastateltujen kokemukset uudelleensijoitusprosessin toteutumisesta vaihtelivat suuresti. Positiivisimmat kokemukset olivat niillä, jotka olivat löytäneet uuden mielenkiintoisen ja sopivan vakituisen työpaikan. Myös uuden työn palkkauksella oli vaikutusta työntekijän kokemukseen uudelleensijoitusprosessin onnistumisesta, samoin sillä, mikälainen oma henkilökohtainen työvoimasuunnittelija oli prosessin aikana. Jotkut haastatelluista kokivat, että heitä painostettiin jatkuvaan työnhakuun, vaikka omat työnhakutaidot tai terveydentila eivät olleet kunnossa. Työvoimasuunnittelijan toiminta koettiin yhdessä haastattelussa jyrkäksi. Työntekijän ikää ja työnhakuvalmiuksia ei otettu huomioon, vaan syyllistettiin työntekijää vääränlaisista työhakemuksista. Tämä aiheutti työntekijässä turhautumista ja epäluottamusta työnantajaa kohtaan. Uuden työn hakutilanteissa joidenkin esimiesten käyttäytyminen koettiin epäammattimaiseksi.

No ihan hyvin, mä olin hirveen tyytyväinen siihen mun työvoimasuunnittelijaan.

Sit ku mä sain tietää, että mä voisin tätä hakee, se kyllä tuntu tosi lottovoitolta, mä olin todella innoissani ja sitte ku mä tiesin, että mulla on hyvät mahdollisuudet tähän.

No tietenkin se on se huono puoli, et palkka laskee paljon et se on, se mietityttää kyllä.

Koko kokemus jätti sen jäljen, että mä en usko, en lähiesimiehiin enkä näihin päälliköihin, että se niinku se pohja meni, hävis.

...nääh kaupungin sisällä olevat työhönottajat tai siis nääh esimiehet, niin heidän käytös oli ala-arvosta, jopa työpaikkakiusaamista, ilmeni, et se on nii.

Uudelleensijoitusprosessi herätti tutkittavissa paljon erilaisia tunteita. Positiivisena pidettiin sitä, että on kolme vuotta aikaa hakea työtä ja katsoa tilannetta. Monilla oli kuitenkin pelko siitä, että joutuu olemaan tyhjän panttina. Myös epävarmuus tulevaa kohtaan ja epäluottamus uudelleensijoituksen onnistumiseen olivat monilla päälimmäisinä tunteina. Ne tutkittavat, joille ei heti työyksikön lakkauttamisen jälkeen löytynyt uutta työtä, kokivat myös paljon turhautumisen ja masentumisen tunteita, sillä jokaiseen työpaikkaan, myös sijaisuuksiin, oli paljon hakijoita ja aktiivisesta työnhausta huolimatta oli paljon paikkoja, joihin ei tullut valituksi. Turhautumista lisäsi se, että työntekijöille jouduttiin keksimään työtehtäviä varsinaisen työn puuttuessa. Jotkut haastatellut myös kokivat, että uudelleensijoitettavilla oli työnhaussa huono maine. Muutama tutkittavista kertoi, että uudelleensijoituksen alkaessa he ajattelivat ja heidän annettiin työvoimaneuvojan ja esimiehen taholta ymmärtää, että uudelleensijoitettavien on muita helpompi työllistyä, sillä he ovat ensisijaisia työpaikkoja täytettäessä. Näin asia ei kuitenkaan tutkittavien mukaan ollut.

Kyllä uudelleensijoituksessa oleminen, mä koen sen, että mä oon semmost kakkosluokkaa, että kun on uudelleensijoituksessa, niin sil on huono leima työmarkkinoilla ja työnhakutilanteissa.

Ei mul ollu oikeen mitään tekemistä siinä, et se oli jotenkin niinku kurjaa, et aina piti olla töissä, et miksei voinu olla kokonaan poissa, että mä todella toin itseni sinne turhaksi, että minä istun täällä turhana kaheksan tuntia ja monta viikkoa.

...kun sanottiin, että teidät kaikki uudelleensijoitetaan ja te menette ja teillä on etuoikeus saada paikat, sieltä vaan tyyliin otatte rekryn sivulta niitä paikkoja. Et tää kuva annettiin. Että teillä ei ole mitään hätää.”

Mä olin kuvitellu jollakin taval, et uudelleensijoituksessa on niinkun enemmän ensisijaisia siinä kun palkataan, että mulle on niinku selvinny, että todellisuus näyttää, on toinen, että en ole ollut sitte ensisijainen.

Uudelleensijoituksesta tiedottaminen jakoi haastateltujen mielipiteitä. Osa oli sitä mieltä, että uudelleensijoituksesta on tiedotettu riittävästi ja kaikki tarvittava on kerrottu. Jotkut olisivat kuitenkin toivoneet jämäkämpää otetta uudelleensijoituksen prosessista ja vaiheista tiedottamiseen sekä selkeämpää ohjeistamista. Yhden haastatellun mielestä uudelleensijoituksesta tiedottaminen oli ristiriitaista, ei tiedetty mikä virasto työnteki-

jät sijoittaa, ohjeet eivät olleet päivitettyjä ja alussa oli epäselvyyttä siitä, mitä ohjeistusta kyseisen työyksikön työntekijöiden uudelleensijoituksessa noudatetaan.

Sitä on kyllä tullu sitä tietoo ihan riittävästi mitä tää on. Siihen oon ihan tyytyväinen ollu.

Ja sitte mä aattelen muita, joilla oli ehkä terveydellisiä rajoitteitaki, että se oli epäselvää, että onko uudelleensijoitus sekä terveydellisistä syistä että tuotannollisista ja taloudellisista syistä, nii oli se vähän niinku pakka levällään.

Suurin osa haastatelluista koki vaikutusmahdollisuutensa uudelleensijoitusprosessin aikana hyväksi. Kaikki saivat itse päättää, mitä työpaikkoja hakivat ja jos jotakin paikkaa ei syystä tai toisesta halunnut hakea, hakemiseen ei painostettu. Myös työntekijöiden toiveet, terveydelliset tekijät ja muut työnhakuun vaikuttavat seikat otettiin pääsääntöisesti huomioon uudelleensijoitusprosessissa. Osa haastatelluista toi kuitenkin esille, että haettavien työpaikkojen valitsemisen vapauden lisäksi ei ollut mitään muita vaikuttamisen mahdollisuuksia. Yksi haastatelluista koki, ettei uudelleensijoitusprosessiin pystynyt millään tavalla vaikuttamaan.

No sillä tavalla oon saanu itse päättää mitä paikkoja haen, oon saanu tietoja silloin näist sijaisuuksista ja jos mä oon itse kokenu, et syystä tai toisesta, tästä terveydellisestä syystä tai muuten, et työ ei ole semmonen, et en ole sitä halunnut hakea, niin se on mulle suotu.

Siis tästä sijoituksesta ni tää on ihan selkee, et minne nyt tuuli kuljettaa minäkin päivänä, että se on niinku sillee.

Kaikki tutkittavat ovat olleet itse hyvin aktiivisia työn etsinnässä. Yksi haastatelluista etsi itselleen uuden työpaikan heti lakkauttamispäätöksen kuultuaan ja toinen työntekijä sai ensimmäisen hakemansa työpaikan. Kaikki muut tutkimukseen osallistuvat hakivat todella monipuolisesti kaikkia mahdollisia työpaikkoja ja käyttivät paljon aikaa työn haakuun.

Ja sithän mä niinkun tietysti hain kaikkia mahdollisia kaupungin sisäisessä haussa olevia mun ammattia vastaavaa töitä ja sillä taidolla mitä mä osasin ja sitte pyörin täällä ympäri Helsinkiä erilaisissa haastatteluissa, että niitä oli varmaan niinku 15, et se oli tosi paljon niitä oli, mut se että hakijoita oli about 77-120 hakijaa.

Niitähän oli vuodenvaihteessa tosi vähän auki, mutta mä sanon, että mä käytin siis tuntikausia niitten työpaikkojen selaamiseen mollin sivuilta ja kyselin, että onko tulossa mitään kivaa, mitä ois tulossa, kun nehän tulee usein viiveellä, seurasin täyttölupia ja...

Puolet tutkimukseen osallistuneista olivat miettineet myös sitä vaihtoehtoa, että lähtisivät kokonaan pois Helsingin kaupungin palveluksesta, mutta toisen puolikkaan kohdalla tämä ei ollut vaihtoehtona.

Joo kyllä mua se järjestöpuoli kiinnostaa erityisesti. Eikä se johdu tästä muutoksesta tai lakkauttamisesta sinänsä pelkästään, että ihan muutenkin ehkä sillai haluaa kehittää sitä ammattitaitoa.

En. Ainoastaan vaan silloin, jos mä saan lottovoiton. Ei mun enää kannata, koska mä luulen, että mä oon nähny tätä niin paljon, että mitä mulla nyt jäis sitte elämättä.

Mä haluan olla täällä kuiteski, et se niinkun, mä oon ehkä uskottavampi tässä, mutta voi tietysti olla, että jos tulee joku kipinä jostain ni.

Lähes kaikki haastatellut olivat tyytyväisiä uuteen työpaikkaansa. Jotkut kokivat kuitenkin uusien työtehtävien opettelemisen ja uusiin työkavereihin tutustumisen hieman työläänä. Myös uuden työn huonompi palkka vaikutti työssä viihtymiseen. Ne haastatellut, joilla ei vielä ollut uutta vakituista työtä, suhtautuivat pääasiassa positiivisesti uuden mielenkiintoisen vakituisen työn löytymiseen. Osa kuitenkin koki, ettei uutta vakituista sopivaa työtä välttämättä löydy.

No kyl mä nyt uskon, mut katotaan nyt sitte kun se lähenee, ni miten on. Et vähän siinä, en tiedä, kyllä varmaan kilpailu on kovaa niistä mielenkiintoisista työpaikoista.

Mä oon aika epäuskonen sen suhteen. Että saatan mä löytää jonkun työn ja saatan mä löytää ehkä ihan semmosenkin, mihin oikeesti, mitä mä ajattelen, että tää on mulle sopiva ja tätä mä haluan tehdä, mutta jos kysyisit, että kumpaa sä uskot enemmän, että löydät tai et löydä, niin mä sanon et mä uskon täl hetkel, että mä en löydä. Et mä en saa uutta työtä.

9.6 Tuen tarve ja saatu tuki

Kaikki haastatellut kokivat, että työyksikön lakkauttamisen yhteydessä tarvitaan tukea. Useampi tutkittavista toi esille, että työntekijöille annetun tuen olisi pitänyt olla järjestelympää ja ohjatumpaa, koko työyhteisöä koskevaa. Tukea olisi myös pitänyt antaa heti lopettamispäätöksen kertomisen jälkeen, jopa ulkopuolinen kriisiapu olisi ollut tarpeellista. Jotkut haastatelluista kokivat, että esimiesten ja osastopäällikön olisi pitänyt jäädä lopettamispäätöksestä tiedotettuaan pidemmäksi aikaa työntekijöiden luokse ja työntekijöillä olisi pitänyt olla mahdollisuus loppupäivä keskenään purkaa lopettamispäätöksen tuomia ajatuksia ja tunteita. Yksi haastatelluista toi esille, että tällaisia tilanteita varten pitäisi luoda jonkinlainen malli tai prosessikaavio, ettei tuen hakeminen jäisi vain työntekijän omille harteille. Samaan ajatukseen liittyi myös se, että niiden työntekijöiden työtehtävät olisi pitänyt suunnitella paremmin, joille ei heti työyksikön toiminnan päätyttyä löytynyt töitä. Osa tutkittavista toivoi, että olisi saanut enemmän tiedollista tukea. Yhden haastatellun mielestä lopettamisen aiheuttamista ajatuksista ja tunteista pitää saada puhua niin paljon ja niin pitkään kuin on tarvetta.

Ehkä niinku se, että se ei jäis semmoseks ulkokultaseksi, että jossakin kokouksessa sanotaan, että voitte mennä työterveyteen, vaan ehkä sen pitäis olla semmosta niinkun järjestetympää, että nyt esimerkiksi keskustellaan tästä tunteista ja minkälaista tukea te haluatte ja enemmän semmosta ohjatumpaa.

Koko työryhmä ois tarvinnu. Se oli ihan oikeesti rumasti tehty, että silloin heti saman tien ois pitäny olla kriisiapu, kun me saatiin se tieto. Ei kukaan johtaja saa poistua eikä tulla kertomaan jotain summia meille, heidän pitää jäädä sinne meidän luo ja olla, mut he poistu sit kun asia oli sanottu.

Uudelleensijoitusprosessin kohdalla toivottiin enemmän konkreettista tukea, esimerkiksi työnhakukoulutusta ja toimintamalleja siihen miten edetään sekä sovittuja tapaamisia ja prosessin edistymisen seuraamista. Lisäksi uudelleensijoitukselta toivottiin selkeämpää otetta koko prosessiin.

Et se olis niinkun lähettänyt mut semmoseen paikkaan missä mua opetetaan tekemään niitä hakemuksia tai semmosii et mitä nykypäivänä, niinku miten sun pitää olla nykypäivänä haastattelussa.

Kyllähän se olis ihan kiva, jos joku sieltä soittais sanotaan muutaman kuukauden välein, hei mitä kuuluu...

Vertaistuki, eli toisilta samassa tilanteessa olevilta työntekijöiltä saatu tuki, oli kaikkien haastateltujen mielestä parasta tukea, jota työyksikön lakkauttamisen yhteydessä voi saada. Monet kertoivat myös, että olivat keskustelleet tilanteestaan vanhojen kollegojen kanssa ja tämä koettiin myös hyvänä tuen saannin muotona. Työyhteisössä oli käynnissä muutuskoulutus työyksikön lakkauttamispäätöksen tullessa ja sovituista koulutuksista oli vielä yksi kerta jäljellä. Tästä koulutuksesta osa koki myös saaneensa tukea. Jotkut haastatelluista olivat kuitenkin sitä mieltä, että muutuskouluttaja oli yhtä hämmästynyt lakkauttamispäätöksestä kuin työntekijätkin eikä oikein osannut tukea työyhteisöä. Vain pieni osa tutkittavista haki tilanteeseensa ulkopuolista keskustelua. Lähes kaikki haastatellut toivat esille, että heille oli kyllä tarjottu tukea ja kerrottu esimerkiksi työterveyshuollon ja luottamusmiesten auttavan tarvittaessa. Useampi oli ottanut yhteyttä luottamusmieheen, mutta muuta virallista apua ei suurin osa ollut hakenut. Heille riitti tieto siitä, että apua oli saatavissa, jos sitä tarvitsi.

Kyllä mä nyt otin yhteyttä tähän luottamusmieheen, mut muuten en ole.

Joo no ihan työkavereilta ja tietenkin sitte ihan vanhoilta kollegoilta, kerrottu näitä kun on näitä työkavereita niinku mietitty sitte tällasta, et heiltä oon saanu tukea.

...se tuki, mikä on ollut paras, on ollu työkaverit. Se on ollu ihan, ihan selkeesti se paras tuki, joka pystyy oikeesti tukemaan. Suurin.

Se on vertaistukea ja vertaistuki on, että me jaetaan niitä samoja kokemuksia ja sitä pahaa oloa. Mun mielestä kaikista paras tuki on aina vertaistuki. Olkoon se asia mikä tahansa.

Haastateltujen saama tuki uudelleensijoitusprosessin suhteen oli lähinnä tiedotusta avoimista työpaikoista sekä työnhakuun ohjaamista. Useampi haastatelluista koki myös uudelleensijoitukseen liittyvät tilaisuudet ja henkilökohtaiset keskustelut hyvänä tukena. Yksi haastatelluista toi esille, että työvoimasuunnittelijalta saatu myötätuntoinen ja empaattinen suhtautuminen ja kannustaminen oli parasta tukea.

...kyllähän tää uudelleensijoituksen nää käynnit ja se ni kylhän se tukee sitä miten mennään eteenpäin tömmöses vaikees tilanteessa.

Jotkut haastatelluista toivoivat esimieltä enemmän tukea, mutta suurin osa oli tyytyväisiä siihen tukeen, mitä olivat saaneet. Yhdellä tutkittavista oli huoli myös esimiehen jaksamisesta ja siitä saako hän tarvitsemansa tuen. Haastatellut kokivat, että esimieheltä saatu tuki oli pääasiassa keskusteluapua ja sitä, että työntekijät olivat saaneet kertoa ajatuksistaan ja tuntemuksistaan. Työyksikön lähiesimies siirtyi heti lakkauttamispäätöksen tultua toisiin tehtäviin, joten kaikkien haastateltujen kokemukset koskevat työyksikön ylempää esimiestä. Työyksikön lakkauttamispäätöksen antamisen jälkeen esimiehet tarjosivat kaikille työntekijöille keskusteluapua. Useampi haastatelluista kertoi, että esimiehen kanssa on helppo puhua ja esimies olisi varmasti järjestänyt mahdollisuuden keskusteluun, jos tällaiseen olisi ollut tarvetta. Yhden tutkittavan mukaan esimies oli hyvin pitänyt työntekijöiden puolia lakkauttamispäätöksen jälkeen järjestetyissä tilaisuuksissa. Yksi haastatelluista kuitenkin koki, ettei esimiehellä ollut tarpeeksi aikaa ja toivoi, että esimiehen kanssa olisi voinut käydä enemmän keskusteluja siitä, missä mennään ja esimies olisi pitänyt tiiviimmin yhteyttä.

Joo kyllä mä koin, että mä pystyin mun oman esimiehen kans keskustelemaan asioista sillä tasolla, että sillä oli mulle merkitystä ja siitä oli oikeesti tukea.

...sit seuraavana päivänä ja sen jälkeen niinku siinä lähiaikoina, niin esimiehet sanoivat, että he ovat käytettävissä, jos haluaa keskustella.

No kyl mä oon sillee saanu sitte sanottavani, oon niinku sillee sanonu, mut eihän ne mihinkään toimenpiteisiin koskaan oo niinku ryhtyny...

...koska mul ei ollu mitään uudelleensijotettavana semmost arvoo, et mä oon ollu ihan lastu laineilla siellä, mä en voi mitenkään vaikuttaa, ni ne kohdat, missä on niinku joku selkeesti puolustanu ja noussu sieltä, joku ihminen jolla on semmonen asema, et hän pystyy niinku puolustaa, niin sen, se muistuu semmosena hirveen hyvänä.

Työstä pidempään poissa ollut työntekijä toivoi, että esimies olisi ottanut henkilökohtaisesti yhteyttä ja kertonut työyksikön lakkauttamisesta. Yhden työntekijän kokemus oli, että nyt kun työyksikön lakkauttamisesta on kulunut pidempi aika, olisi mukava keskustella esimiehen kanssa tapahtuneesta, vaikka aikaisemmin tällaista tarvetta ei ole ollut.

Muita esimiehelle esitettyjä toiveita oli, ettei tällaisia isoja päätöksiä tehtäisi vuoden lopussa juuri ennen joulua, vaan siirrettäisiin päätös seuraavaan vuoteen. Tai pidennettäisiin lakkauttamispäätöksen ja varsinaisen lakkauttamisen välistä aikaa, jolloin työntekijöille jäisi enemmän aikaa uuden työn etsimiseen ja työyksikön lakkauttamisesta toipumiseen ennen uuteen työhön siirtymistä. Yksi tutkittavista toi esille, ettei työyksiköllä ollut tarpeeksi paneutunutta johtoa ja tästä syystä kukaan ei puolustanut työyksiköä tai yrittänyt estää lakkauttamista.

Ei oo niinkun mitenkään keskusteltu. Ja ei oo ollu mitään. Et ois ollu kiva, et ois esimies tavannu, niinku pyytäny, soittanu, et tuutko tapaamaan tässä nyt muutoksien takia, et hän olis kertonu et miten sitten kun ja mitä sä oot ajatellu ja et ei oo mitään semmost kontaktaa ollu ni...

...nyt sit oikeastansa vois vaikka keskustella kun on aikaa kulunu, et miks näin kävi ja mitkä vaikutti ja niinku tossa puhuttiin, et siin on vähän semmost vellonu, semmosii erilaisia asioita, että voisni kyllä niinku nyt keskustella ihan siitä, että mitä tapahtu.

Tää on ihan jonkun takataskuun laitettu tehtävä. Eihän semmonen voi toimia-kaan, eihän kellään oo, mut jos siin ois ollu ihan joku johtaja joka ois niinku paneutunu siihen, niin hän olis pitäny niinku meidän puolia.

Suurin osa haastelluista koki, että työyksikön lakkauttamisen yhteydessä ja uudelleensijoituksen aikana saadulla tuella oli merkitystä. Tähän vaikutti suuresti se, kuinka raskeasti työntekijä otti työyksikön lakkauttamisen ja kuinka nopeasti uusi työ oli löytynyt. Osa tutkittavista olisi todennäköisesti selvinnyt ilman minkäänlaista tukea.

9.7 Kokemukset haastattelusta

Tutkimukseen osallistuneista suurin osa koki haastattelun teema-alueet ja kysymykset tärkeiksi ja haastattelutilanteet myönteisiksi. Kysymyksiin oli myös helppo vastata. Moni haastatelluista toi esille, että oli hyvä, kun asioista sai puhua ja asioiden käsittely koettiin hyvänä tukena. Jotkut toivat esille, että aluksi oli vaikea palata työyksikön lakkauttamisen ja uudelleensijoituksen aiheuttamiin tunteisiin, mutta haastattelun jälkeinen kokemus oli, että haastattelu auttoi näkemään kokonaisuuden paremmin ja asioiden perinpohjainen läpikäyminen selkeytti prosessin käsittelyä. Tässä suhteessa haastattelun ajankohta oli sopiva, koska työyksikön lakkauttamisesta oli kulunut jo pidempi aika. Aika oli tuonut asioihin perspektiiviä ja muokannut ajatuksia. Useampi haastateltu toi esille huolen aineiston käsittelyn haastavuudesta, kun jokainen vastaa omalla tavallaan ja työntekijöiden tilanteet poikkeavat paljon toisistaan. Myös tunnistamattomuuden varmistaminen nähtiin haasteellisena. Yksi haastatelluista koki, että haastattelu oli aika

laaja, mutta piti kuitenkin tärkeänä, että haastattelussa huomioitiin työntekijöiden kokonaistilanne eikä kysytty vain työstä. Kyseinen työntekijä toi myös esille, että oli hyvä, kun kysymykset sai etukäteen luettaviksi.

...tää on nyt varmaan paras tuki mitä tähän mennessä on tarjottu liittyen tähän työpaikan lakkauttamiseen.

Nyt ku täst on kulunu aikaa, ni pystyy niinku sillä tavalla näkemään kokonaisuuden paremmin, että tää tuli tietyl tavalla nyt aika hyvään saumaan...

...jos haastatellaan niinku tän tyyppisesti, ni kylhän se kokonaisuus, se ihmisen niinku elämän on, niinku että me ei olla pelkäsään työ, pelkän työn takia täällä.

9.8 Uudelleensijoituksen ohjeistuksen toteutuminen

Uudelleensijoituksen ohjeistus toteutui tutkittavien kohdalla pääsääntöisesti hyvin. Joiltakin osin ohjeistuksen tulkinnessa oli kuitenkin epäselvyyttä. Ohjeistuksen mukaan uudelleensijoitus toteutetaan yhteistyössä työntekijän oman viraston ja kaupunginkanslian henkilöstöosaston kanssa. Tutkittavien kohdalla uudelleensijoituksen hoiti kuitenkin yksin oman viraston henkilöstöhallinto. Kaupunginkanslian henkilöstöosaston osallistuminen uudelleensijoitukseen olisi voinut lisätä työntekijöiden työnsaantimahdollisuuksia, kun uudelleensijoitusta olisi voitu soveltaa myös muiden virastojen työpaikkoihin.

Työyksikön esimies huolehti kaikkien kohdalla hyvin siitä, että työntekijöillä oli tieto kaupungin avoimista työpaikoista, työpiste käytössä työn hakua varten ja aikaa uuden työn etsimiseen. Esimies kannusti myös kaikkia aktiiviseen omatoimiseen työnhakuun. Kaikille haastateltaville tarjottiin mahdollisuus saada tukea työterveyshuollosta ja työsuojelun edustajat olivat läsnä kaikissa tilaisuuksissa. Ammattiliittoon kuuluville tarjottiin myös mahdollisuus saada tukea luottamusmiehiltä. Yhdelle haastatelluista tarjottiin uudelleensijoitusprosessin aikana kuntoutusta ja koulutusta. Muille ei tarjottu mitään työnhakua edistäviä toimenpiteitä. Osa ei tarvinnut mitään tukitoimia, mutta jotkut kokivat, että työnhakukoulutusta tai muuta työnhakua edistävää toimintaa olisi pitänyt aktiivisemmin tarjota.

Uudelleensijoitettavien ensisijaisuuden kaupungin vakituisia työpaikkoja täytettäessä haastatellut kokivat eri tavoin. Ohjeistuksen mukaan kaupungin avoimia virkoja tai tehtäviä täytettäessä on uudelleensijoitettavat henkilöt asetettava aina etusijalle. Osa haastatelluista ei osannut sanoa, onko uudelleensijoituksella ollut vaikutusta työpaikan saantiin, koska uusi työ löytyi niin nopeasti. Osa taas koki, etteivät he olleet ensisijaisia

paikkoja täytettäessä. Jotkut haastatelluista toivat esille, että ohjeistus on epäselvä, sillä ohjeessa ei mitenkään avata sitä, mitä aina etusijalle asettaminen tarkoittaa. Uudelleensijoitusprosessissa olevat tulee aina kutsua haastatteluun ja näin tutkittavien mukaan tapahtuikin, jos työhakemuksessa oli mainittu uudelleensijoituksesta. Työpaikkoja täytettäessä uudelleensijoitettavat eivät haastateltujen mukaan kuitenkaan olleet etusijalla, vaan samalla viivalla muiden hakijoiden kanssa. Vain yksi haastatelluista koki, että uudelleensijoituksella oli merkitystä uuden työn löytymisessä.

Puolen vuoden palkkataruu toteutui kaikkien haastateltujen kohdalla niin, että lakkautetun tehtävän mukaista palkkaa maksettiin puolen vuoden ajan työyksikön lakkauttamisen jälkeen kaikille niille, joiden uuden työn palkka oli pienempi kuin lakkautetun tehtävän. Palkkataruu päättyi kaikilla työntekijöillä puoli vuotta työyksikön toiminnan päättymisen jälkeen riippumatta siitä, oliko työntekijä ollut työssä vai poissa töistä. Palkkataruun ohjeistuksen tulkinta on ollut ristiriitaista, sillä ohjeistuksen voi ymmärtää kahdella eri tavalla. Ohjeistuksen mukaan Helsingin kaupunki antaa tehtävien uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä uuteen tehtävään siirtyvälle työntekijälle palkkataruun, joka alkaa tehtävän loppumisajankohdasta riippumatta siitä, milloin henkilö siirtyy uuteen tehtävään. Ohjeistuksen voi ymmärtää niin, että palkkataruu alkaa siitä, kun työntekijä siirtyy uuteen tehtävään. Ohjetta voi myös tulkita toisin eli palkkataruu alkaa vanhan tehtävän loppuessa. Jos ohjetta sovellettaisiin niin, että palkkataruu alkaa uuteen tehtävään siirtymisestä, tämä tarkoittaisi sitä, että niiden työntekijöiden kohdalla, jotka eivät ole siirtyneet uuteen työhön heti työyksikön lakkauttamisen jälkeen, palkkataruu jatkuisi vielä puolen vuoden jälkeenkin siihen saakka, kunnes uuden työn alkamisesta on kulunut puoli vuotta. Työnantaja on kuitenkin tulkinnut ohjeen niin, että palkkataruu päättyy kaikilla puoli vuotta työyksikön lakkauttamisen jälkeen.

Uudelleensijoituksen ohjeistuksessa luvataan myös, että työntekijän siirtyessä uuteen tehtävään, palkkataruu on vähintään 85 % entisen tehtävän varsinaisesta palkasta. Palkan erotus maksetaan siirtymälisänä korkeintaan 5 vuoden ajan. Yhden työntekijän kohdalla uuden työn palkka jäi 15 % pienemmäksi kuin vanhassa tehtävässä, joten tämän työntekijän kohdalla sovellettiin myös kyseistä siirtymälisää.

9.9 Yhteenveto tuloksista

Yhteenvedossa tarkastelen tuloksia tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen valossa ja kokoon tuloksia yhteen. Keskeisimmät tulokset on koottu oheiseen kuvioon.

Työ ja työn merkitys

- Kaikille suuri merkitys
- Toi elämään sisältöä ja mielekästä tekemistä
- Palkka, arvostus, kehittymismahdollisuudet, halu auttaa muita, tunne siitä, että tekee merkityksellistä työtä sekä kuuluminen työyhteisöön tärkeitä
- Merkitsi vähintään uraa, joillekin jopa kutsumusta
- Merkityksellinen työ ja toimiva työyhteisö lisäsivät työhyvinvointia ja onnellisuutta
- Sitoutuminen työhön ja lakkautettuun työyksikköön pääasiassa hyvää

Osaaminen ja voimavarat

- Luottamus omaan osaamiseen ja ammattitaitoon pääasiassa hyvää
- Ammattitaidon ja osaamisen kokemus heikkeni uudelleensijoitusprosessin pitkittyessä
- Fyysiset ja psyykkiset voimavarat koettiin pääasiassa hyvinä, osalla fyysisiä rajoitteita uuden työn suhteen
- Kokemus vaikuttamisen mahdollisuuksista lisäsi elämänhallinnan tunnetta
- Huonot työolot ennen työn loppumista veivät paljon voimavaroja

Työyksikön lakkauttaminen

- Kokemukset vaihtelivat helpotuksesta järkytykseen
- Osalle aiheutti kriisi-, muutos- tai stressireaktion, joillekin myös fyysisiä ja psyykkisiä oireita
- Lopettamisen aikataulu kaikkien mielestä liian nopea
- Tiedotus ei ollut kaikilta osin oikeaa ja täsmällistä
- Työntekijän persoonallisuudella sekä optimisilla, itsearvostuksella ja koherenssilla oli vaikutusta muutoksen kokemiseen
- Työn merkitys ja lakkautettuun yksikköön sitoutuminen vaikuttivat kokemuksen voimakkuuteen
- Opitut selviytymisstrategiat ja aiemmat kokemukset auttoivat selviytymisessä
- Lopetukseen olisi pitänyt panostaa enemmän ja huolehtia osaamisen siirtämisestä

Uudelleensijoitus

- Pääasiassa positiivinen suhtautuminen uudelleensijoitukseen yleensä
- Prosessin toimimattomuus joidenkin työntekijöiden kohdalla
- Tiedotus joiltakin osin puutteellista ja epäselvää, myös prosessin kulku paikoin epäselvä
- Työnantajan puolelta liiallinen optimismi uudelleensijoitettavien hyvistä työnsaantimahdollisuuksista ja ensisijaisuudesta työnhaussa
- Toive uudelleensijoitustoiminnan kehittämiseen ja uudelleenbrändäykseen

Tuen tarve ja saatu tuki

- Yhtenäinen kokemus siitä, että työpaikan loppumisen ja uudelleensijoituksen yhteydessä tarvitaan tukea
- Toivomus järjestetyimmistä koko työyhteisöä koskevasta tuesta sekä tällaisten tukimuotojen kehittämisestä
- Tukea saatiin pääasiassa työterveyshuollosta, luottamusmieheltä, kollegoilta ja läheisiltä
- Vertaistuki kaikkien mielestä parasta tukea
- Esimieheltä suurin osa sai tarpeeksi tukea ja esimies koettiin kannustavaksi
- Työvoimasuunnittelijalta osa toivoi enemmän tukea, esim. prosessin seuraamista ja tiiviimpää yhteydenpitoa
- Osa ei saanut tukea tarpeeksi, oikeaan aikaan tai olisi toivonut toisenlaista tukea esim. työnhakuvalmennusta tai enemmän keskusteluapua
- Osa olisi todennäköisesti selvinnyt ilman minkäänlaista tukea

Työ ja työn merkitys

Tarkasteltaessa työtä ja työn merkitystä teoreettisesta viitekehyksestä käsin, löytyy vastauksista paljon eri lähteissä esiintyviä työn tuomia mahdollisuuksia, kuten palkka ja taloudellinen turvallisuus, luovuus ja itsensä toteuttaminen, sosiaaliset suhteet, uuden oppiminen, työyhteisöön kuuluminen sekä arvostus, merkityksellinen työ ja ammattidentiteetti. Osa tutkimukseen osallistuneista korosti työn tuomaa aineellista hyötyä, osa taas koki työn antamat aineettomat mahdollisuudet tärkeimpinä. Varsinkin palkka sekä arvostus ja tunne siitä, että tekee tärkeää työtä, korostuivat vastauksissa. Jokaiselle haastatellulle työ merkitsi Kahnin ja Wienerin (Rauramo 2008: 144-145) esittämän työn luokittelun kuuden asteen pyramidin mukaisesti vähintään uraa, jolloin työtä halutaan kehittää, edetä uralla ja ottaa vastuuta. Joillekin työ merkitsi jopa kutsumusta, jolloin työhön sisältyy syvimmän itsen toteuttamista ja toisten palvelemista.

Pihan ja Poussan (2012: 22) mukaan ihmisellä on tarve tehdä tyydyttävää työtä joka päivä, tarve saada onnistumisen kokemuksia tai ainakin toiveita siitä, tarve sosiaalisiin yhteyksiin ja asioiden jakamiseen sekä tarve olla merkityksellisiä tai kuulua johonkin itseään suurempaan. Näitä asioita moni tutkittavista piti tärkeinä ja varsinkin työyhteisöön kuulumisen tarpeen ja toimivan työyhteisön suuren merkityksen moni tutkittavista toi vastauksissaan esille. Osa oli kuitenkin sitä mieltä, että lakkautetussa työyksikössä monen edellä kuvatun asian toteutuminen oli heikkoa mm. johdon puutteen ja huonon työilmapiirin johdosta. Tämä vaikutti siihen, että työyksikön toiminnan päättymistä pidettiin jopa helpotuksena. Grönforsin ja Pietilän (2005: 16-17) mukaan ihminen viihtyy työssä parhaiten silloin, kun työntekijän ja työnantajan arvot ja tarpeet kohtaavat. Useammassa haastattelussa tuli esille, että lakkautetussa työyksikössä työnantajalta ja työntekijöiltä puuttui yhteinen arvopohja eivätkä perustehtävä ja työn tavoitteet olleet selkeitä. Myös työn kehittämisen mahdollisuudet koettiin heikkoina.

Työn suuri merkitys suomalaisessa kulttuurissa näkyi vastauksissa siinä, että työtä pidettiin luonnollisena osana työikäisen ihmisten elämää. Aron (2002: 37) ja Poijulan (2008: 16) mukaan työ tuo elämään sisältöä, järjestystä ja sosiaalista vuorovaikutusta muiden ihmisen kanssa. Myös tämä näkyi vastauksissa. Suurin osa tutkittavista toi esille työn tuovan sisältöä päiviin ja merkitystä elämään. Poijulan (2008: 15-16) mukaan työ liittyy myös henkisen hyvinvoinnin ja onnellisuuden käsitteisiin. Tutkittavien vastausten perusteella on nähtävissä, että silloin kun työ koetaan merkitykselliseksi,

sopivan haastavaksi ja työssä viihdytään, tämä vaikuttaa kokonaisvaltaisesti ihmisen hyvinvointiin ja lisää onnellisuutta.

Osaaminen ja voimavarat

Kun ihminen luottaa omaan osaamiseensa ja ammattitaitoonsa, hän kokee työelämän muutokset useammin mahdollisuuksina kuin ne työntekijät, joiden luottamus omaan osaamiseen on heikentynyt. Myös henkilön käytettävissä olevat voimavarat vaikuttavat siihen, millaisena muutos koetaan. Jos muutoksen tuomat vaatimukset ylittävät käytettävissä olevat voimavarat, koetaan muutos herkemmin uhkana. (Aro 2002: 60, 82.) Kaikki tutkimukseen osallistuneet luottivat omaan ammattitaitoonsa ja osaamiseensa. Osa kuitenkin koki näiden heikkenevän uudelleensijoitusprosessin pitkittyessä. Luottamus omaan ammattitaitoon ja osaamiseen ei tulosten perusteella ollut suorassa yhteydessä siihen, koettiinko työpaikan lakkauttaminen ja uudelleensijoitus enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Lakkautetun työn merkitys ja työhön sitoutuminen olivat paljon tärkeämmässä asemassa siinä, millaisena työyksikön lakkauttaminen ja uudelleensijoitus koettiin. Samoin se, kuinka pitkään uuden työpaikan löytyminen kesti.

Työntekijän selviytymiseen työelämän ja uran muutostilanteista vaikuttavat sekä ympäristön aiheuttamat ulkoiset tekijät että yksilön sisäiset tekijät. Sisäisistä tekijöistä tärkeimpiä ovat työntekijän luottamus oman toiminnan hallintaan eli pystyvyys, valmius toimia epävarmoissa tilanteissa eli valmistautuneisuus sekä tiedollinen valmius ja motivaatio. (Saarelma-Thiel 2008: 39.) Vastauksista on nähtävissä, että ne työntekijät, jotka kertoivat hallinneensa tilanteen alusta asti ja luottaneensa omaan onnistumiseensa, selviytyivät työpaikan menetyksestä muita paremmin. Hallinnan ja luottamuksen tunteeseen sisältyi näiden tutkittavien kohdalla myös hyvä tiedollinen valmius ja korkea motivaatio sekä valmius toimia epävarmoissa tilanteissa. Viimeksi mainituista hyvänä esimerkkinä ovat uuden työn löytäminen seuraavana päivänä työyksikön lakkauttamispäätöksestä tiedottamisen jälkeen sekä aktiivinen tiedonhaku ja tiedon oikeellisuuden varmistaminen työyksikön lakkauttamista ja uudelleensijoitusta koskevista asioista.

Aron (2002: 90-91) mukaan motivaation voimakkuuteen vaikuttaa tietyn tavoitteen omakohtainen merkitys sekä tavoitteen saavuttamisen todennäköisyys. Motivaatiota ei synny, jos toinen näistä puuttuu. Vastauksista on nähtävissä, että niillä työntekijöillä, joilla oli negatiivisia kokemuksia työnhakutilanteista ja uuden työn löytymisestä, oli mo-

tivaatio uuden työn etsintään laskenut. Tämä voi johtua siitä, että uuden työn löytymistä pidettiin epätodennäköisenä.

Ihmisen persoonallisuudella ja temperamentilla sekä persoonallisuuden taipumuksilla nähdään myös olevan vaikutusta työhyvinvointiin ja työelämän muutoksista selviytymiseen. Persoonallisuuden taipumuksia ovat esim. itsearvostus, optimismi ja koherenssi. (Feldt – Mäkikangas – Kokko 2005: 75, 81-82.) Koherenssilla tarkoitetaan ihmisen kokonaisvaltaista, pysyvää tunnetta siitä, että ympäröivä maailma on ennustettavissa ja asiat sujuvat niin hyvin kuin voidaan realistisesti odottaa. Koherenssin osa-alueet ovat ymmärrettävyys, hallittavuus ja mielekkyys. Kaikki koherenssin osa-alueet liittyvät tiiviisti toisiinsa ja ihmisellä on todennäköisesti yhtäaikaaisesti joko vahva tai heikko koherenssi. (Antonovsky 1987: 15-19; Feldt – Mäkikangas – Piitulainen 2005: 103-104.) Aron (2002: 21) mukaan ihmisellä on luonnollinen kyky muutoksiin sopeutumiseen. Tässä on kuitenkin suuria yksilöllisiä eroja, jotka johtuvat pitkälti ihmisen temperamentista.

Tuloksista on nähtävissä, että ne tutkittavat, jotka kertoivat suhtautuvansa asioihin pääasiassa myönteisesti ja valoisasti, kokivat työpaikan lakkauttamisen helpompana kuin ne, jolle asiat näyttäytyvät tummasävyisempinä. Tämä viittaa optimismiin, joka on yksi persoonallisuuden taipumuksista. Myös itsearvostuksella ja koherenssilla näytti olevan vaikutusta siihen, kuinka rankasti työpaikan menetyks koettiin. Vahvan itsearvostuksen ja koherenssin omaavat työntekijät uskoivat itseensä ja kykyynsä vaikuttaa tapahtumiin. He kokivat työyksikön lakkauttamisen muita tutkittavia enemmän mahdollisuutena. Vaikka optimismilla, vahvalla koherenssilla ja itsearvostuksella vaikuttaakin olleen positiivinen vaikutus työn menetyksestä selviytymiseen, ei muiden tekijöiden, kuten esim. henkilökohtaisen elämäntilanteen, huonon tuurin työhaussa tai muiden asioiden, jotka eivät tutkimuksen aikana tulleet esille, vaikutusta voi mitenkään erottaa vastauksista. Tästä syystä tulos on vain suuntaa antava.

Suurin osa tutkittavista oli kokenut suuria muutoksia ja menetyksiä elämässään ja he olivat opetelleet erilaisia keinoja näistä selviytymiseen. Monet olivat myös hakeneet ulkopuolista apua aiemmista menetyksistä selviytymiseen. Saarelma-Thielin (2008: 40) mukaan on tärkeää, että osaamme muutostilanteissa käyttää monipuolisesti erilaisia selviytymisstrategioita ja säädellä näiden avulla stressiä ja sen vaikutuksia. Tulosten mukaan suurimmalla osalla työntekijöistä oli paljon erilaisia elämän varrella opittuja selviytymisstrategioita, joita osattiin hyvin käyttää työpaikan menetyksen yhteydessä.

Vaikuttaa myös siltä, että aikaisemmat menetykset ja näistä selviytyminen ovat autta-
neet työyksikön lakkauttamisesta selviytymisessä. Tutkimusjoukko on kuitenkin niin
pieni ja tutkittavien kokemukset ja tilanteet niin erilaisia, ettei mitään yleistä johtopää-
töstä voi asiasta tehdä.

Työyksikön lakkauttaminen

Tarkasteltaessa työyksikön lakkauttamisen aiheuttamia työntekijöiden reaktioita teo-
reettisen viitekehyksen valossa, näyttää siltä, että osalle tutkittavista tieto työyksikön
lakkauttamisesta aiheutti jonkinasteisen kriisi-, muutos- tai stressireaktion. Kriisireak-
tion vaiheita ovat shokki, reaktiovaihe, työstämis- ja käsittelyvaihe sekä uudelleen
suuntautumisen vaihe (Jabe 2010: 32; Kurtén – Salminen 2004: 96-97; Poijula 2008:
38-40; Saarelma-Thiel 2009: 22-23.) Muutosprossissa taas on yleensä kolme vaihetta:
shokki- tai lamaannusvaihe, reagoivavaihe tai toiveen heräämisvaihe sekä suostumis-
tai sopeutumisvaihe (Aro 2002: 58-59; Stenvall – Virtanen 2007: 50-51.) Kinnusen ja
Feldtin (2005: 15) mukaan yksilön stressireaktiot ovat yleensä fysiologisia, tunnetasolla
ilmeneviä tai näkyvät ihmisen käyttäytymisessä. Pitkittyessään stressi voi johtaa ma-
sennukseen ja aiheuttaa erilaisia psykosomaattisia oireita. Käyttäytymisessä stressi voi
näkyä esim. muistin, keskittymiskyvyn tai päätöksenteon häiriöinä sekä heikentää suo-
rituskykyä.

Riippumatta siitä, millä nimellä reaktiota kutsutaan, osa tutkittavista reagoi kuitenkin
työyksikön lakkauttamiseen erittäin voimakkaasti. Muutama tutkittavista kertoi, että he
ottivat tiedon työyksikön lakkauttamisesta todella raskaasti. Työntekijät olivat järkytty-
neitä eivätkä halunneet uskoa koko asiaa. Aron (2002: 57) mukaan merkityksettömät
muutokset aiheuttavat yleensä vain ihmetystä, pienet merkitykselliset muutokset aihe-
uttavat hämmennystä ja suuret merkitykselliset muutokset järkyttävät voimakkaasti.
Suurin osa tutkittavista käytti juuri näitä ilmaisuja kertoessaan lakkauttamispäätöksen
jälkeisistä reaktioistaan. Jotkut olivat hyvin järkyttyneitä, jotkut taas hämmentyneitä.
Muutamalle tieto tuotti vain ihmetystä.

Osa tutkittavista kertoi, etteivät he muistaneet paljon mitään siitä, mitä lakkauttamis-
päätöksen kertomistilaisuudessa oli puhuttu. Myös osa myöhempien tilaisuuksien sisäl-
löistä oli unohtunut. Epäusko ja muistamattomuus viittaavat jonkinasteiseen kriisiin tai
muutosreaktioon. Myös se, että useampi tutkittavista toi esille järkytyksen, voimakkaan
hämmentymisen, vihan ja epäluulon lakkauttamista kohtaan, viittaa kriisireaktioon.

Voimakkaat tunteet, kuten viha, kiihtymys, epäluulo, syyttely ja epäusko, ovat tyypillisiä kriisireaktion reaktiovaiheelle. Tässä vaiheessa ihminen alkaa usein puolustautumaan ja tekemään vastarintaa sekä vaatimaan lisää tietoa ja perusteluja. Epätietoisuus ja uhan kokemus kestävät yleensä niin pitkään ennen kuin selviää, mitä muutos minun kohdallani tarkoittaa. Kriisin tässä vaiheessa voi myös iskeä lamaannus, jonka mukana tulevat pelon ja turvattomuuden tunteet. Lamaannuksen aikana koetaan usein myös itsekunnioituksen heikkenemistä sekä epäonnistumisen, surun, ahdistuksen ja kaipauksen tunteita. (Kurtén – Salminen 2004: 98-100; Poijula 2008: 38-39; Saarema-Thiel 2009: 22-23.) Osa työntekijöistä kertoi kokeneensa surua, ahdistusta ja kaipautta mennyttä kohtaan. Nämä tunnereaktiot viittaavat myös stressireaktioon. Joidenkin tutkittavien kohdalla vihan, epäluulon ja surullisuuden tunteet olivat vielä haastattelutilanteessa pinnalla, joka viittaa siihen, että muutosprosessi oli kesken ja muutoksen vaikutukset omaan tilanteeseen olivat joiltakin osin epäselviä. Tosin kyseiset tunteet voivat johtua myös uudelleensijoitusprosessin pitkittymisestä.

Osa tutkittavista toi esille, että heillä oli muistamattomuutta ja keskittymisvaikeuksia lakkauttamispäätöksestä tiedottamisen jälkeen ja osalla oli alakuloa ja masennusta prosessin edetessä. Nämä oireet viittaavat merkityksellisen muutoksen aiheuttamaan stressiin. Muutos koetaan yleensä stressitekijäksi silloin, kun muutoksen vaikutukset nähdään epäedullisina ja vaikutusmahdollisuudet muutokseen vähäisinä (Aro 2002: 60-62). Jos tunteita ei käsittele, ne kasaantuvat ja voivat aiheuttaa masennusta tai muita mielenterveyden häiriöitä. Yleisintä masennus on ihmisillä, joilla on iän, koulutustasun tai sairauksien johdosta rajalliset vaihtoehdot toisenlaiseen työhön tai uuteen ammattiin siirtymiseen. Nämä ihmiset tarvitsevat usein suunnitelmallista tukea ja erityistoimia tilanteesta selviytymiseen. (Ylikoski – Ylikoski 2009: 45-48.) Ne tutkittavat, jotka toivoivat työyksikön toiminnan jatkuvan ja kokivat mahdollisuutensa uuden mielenkiintoisen työn löytymiseen, yleensä korkean iän tai sairauksien vuoksi rajallisina, kokivat toiminnan päättymisen raskaimmin. Joillekin heistä lopettamispäätös ja uudelleensijoitusprosessin pitkittyminen aiheuttivat myös fyysisiä ja psyykkisiä oireita.

Kun prosessi on käyty onnistuneesti läpi, uusi tilanne nähdään haasteena ja mahdollisuutena. Jokainen suoriutuu prosessista eri tavoin ja prosessi kestää eri pituisen ajan. Osalla prosessin läpikäyminen on hyvin nopeaa, toiset taas katkeroituvat ja uuteen suuntautuminen on vaikeaa. Työlleen omistautuneen henkilön prosessi on usein syvempi ja pidempi kuin niillä, joille työ ei ole ollut niin tärkeää. (Ranki 2001: 91-92.) Vastauksista näkyi, että muutosprosessin läpikäyminen ja prosessin kesto olivat hyvin yksi-

löllisiä. Tuloksissa on kuitenkin nähtävissä, että lakkautettuun työyksikköön vahvimmin sitoutuneiden prosessi on useimmiten ollut pidempi ja rankempi kuin niillä työntekijöillä, joiden sitoutuminen oli heikompaa.

Kurtén – Salminen (2004: 124) ja Poijula – Ahonen (2007: 63-64) ovat sitä mieltä, että työpaikan menetyksen aiheuttamasta kriisistä toipuminen vie yleensä sitä pidempään, mitä pidempi työsuhde on kyseessä, mitä vakaampi yrityksen toiminta on ollut ja mitä pidempään työyhteisö on tehnyt yhdessä töitä. Voidaan ajatella, että tutkimuksen kohteensa olevan työyksikön toiminta ei ollut vakaata, koska työoloissa oli ennen lakkauttamispäätöstä paljon epäkohtia. Työyhteisö ei myöskään ollut sellaisenaan työskennellyt yhdessä kuin kaksi vuotta, vaikka osa työntekijöistä olikin tehnyt pitkään töitä yhdessä. Lisäksi työntekijöiden työsuhteiden kestot vaihtelivat suuresti. Tutkimustuloksista ei löydy mitään yhteyttä sen väliltä, kuinka pitkään työntekijä oli kyseisessä työyksikössä työskennellyt ja sillä, kuinka pitkä työyksikön lakkauttamisen aiheuttama toipumisprosessi oli.

Ylikosken ja Ylikosken (2009: 45-48) mukaan muutos on aina luopumista. Vain luopumalla syntyy tilaa uudelle ja kiinnittyminen sekä sitoutuminen uuteen on mahdollista. Luopumista edellyttää myös se, että työssä tapahtuvien muutosten myötä ihminen joutuu arvioimaan uudelleen oman työroolinsa, suhteensa työhön sekä ammatti-identiteettinsä. Mitä pidempään tilanne on kestänyt ja mitä läheisemmäksi vanha on muodostunut, sitä vaikeampaa luopuminen on. Varsinkin läheisiksi käyneistä ihmissuhteista luopuminen on vaikeaa. Puoli vuotta on yleensä vähimmäisaika, joka tulee varata itselle tärkeästä asiasta luopumiseen.

Tutkittavien vastausten perusteella vanhasta työstä ja ammatti-identiteetistä luopuminen on ollut osalle haastatelluista todella vaikeaa ja prosessi on vienyt pitkään. Kyseiset työntekijät olivat vastausten perusteella erittäin sitoutuneita lakkautettuun työyksikköön ja vanhaan työhön. Jokainen tutkittavista reagoi voimakkaasti työyksikön lopettamisvaihttiin, myös ne työntekijät, jotka olivat jo ennen lopettamispäätöstä suunnitelleet työpaikan vaihtoa. Koska mistään itselle tärkeästä ei teorian tiedon valossa kykene luopumaan alle puolen vuoden, on vajaan kahden kuukauden lopettamisaikataulu auttamattomasti liian lyhyt vanhasta luopumiseen ja uuteen kiinnittymiseen. Liian tiukka aikataulu voi pitkittää työntekijöiden toipumista ja vaikeuttaa uuden työn löytämistä. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että joidenkin haastateltujen kohdalla nopealla lopettamisaikataululla on ollut kielteinen vaikutus uuden työn löytymiseen, koska samaan

aikaan vanhasta luopumisen kanssa on pitänyt aktiivisesti etsiä uutta ja tämä on vienyt liikaa voimavaroja.

Aron (2002: 27) mukaan muutoksesta selviytymisen kannalta on tärkeää, että ymmärrämme mistä muutoksessa on kysymys, vaikuttaako muutos mielekkäältä ja onko meillä mahdollisuuksia vaikuttaa siihen. Vaikutusmahdollisuuksien merkitystä sekä psyykkiselle että fyysiselle hyvinvoinnille ei voi liikaa korostaa. Myös hallinnan tunteen säilymisellä muutoksen keskellä on suuri merkitys ihmisen selviytymisen kannalta. (Ranki 2001: 92.) Muutoksista selviytymistä auttaa myös se, että ihmisellä on terveet rajat itsen ja työroolin välillä (Aro 2002: 87; Grönfors – Pietilä 2005: 40).

Työyksikön lakkauttamista vääränä päätöksenä pitäneet työntekijät suhtautuivat tulosten mukaan rankimmin lakkauttamispäätökseen ja ne joiden mielestä lakkauttamispäätös oli jopa toivottu, selvisivät helpoimmin työpaikan menetyksestä. Tuloksissa näkyi, että hallinnan tunne oli monilla aluksi heikko, kun ei kunnolla tiedetty mitä lakkauttamispäätös ja uudelleensijoitus käytännössä tarkoittavat. Lisäksi tiedotus oli joissakin kohdin epäselvää ja ristiriitaista. Ne työntekijät, jotka pitivät työtä lakkautetussa työyksikössä heille erittäin sopivana ja olivat ajatelleet tämän olevan eläkevirka, kokivat lakkauttamispäätöksen muita rankemmin. Tämän voisi ajatella viittaavan siihen, että työroolin ja itsen välinen raja oli näillä työntekijöillä kapeampi kuin muilla. Tai sitten tämä vain kertoi korkeasta motivaatiosta ja voimakkaasta sitoutumisesta kyseiseen työhön.

Jos ennen muutosta on ollut paljon stressaavia tapahtumia, ei ihminen kykene ilman kunnollista toipumisaikaa käsittelemään uusia muutoksia. (Poijula – Ahonen 2007: 64; Poijula 2008: 54.) Tämä ei omassa tutkimuksessani saanut vahvistusta, sillä suurin osa tutkittavista oli kokenut työyksikön toiminnan erittäin kuormittavana ennen lakkauttamispäätöstä ja tästä huolimatta moni selviytyi hyvin ja nopeasti työyksikön lakkauttamisesta. Kyseisten työntekijöiden kohdalla työyksikön lakkauttaminen ei todennäköisesti vain ollut kovin merkityksellinen muutos. Joillakin tutkittavista oli myös ollut henkilökohtaisessa elämässä suuria muutoksia samanaikaisesti työyksikön lakkauttamisen kanssa ja silti selviytyminen vaikutti helpolta. Todellisuus voi toki olla toisenlainen. Kaikki tutkittavat eivät välttämättä tuoneet esille todellista ajatuksiaan ja tunteitaan tapahtuneesta, vaikka minulle jäikin haastatteluista sellainen tunne, että vastaukset olivat aitoja ja rehellisiä.

Uudelleensijoitus

Saarelma-Thielin (2009: 30-32) mukaan uudelleensuuntautuminen voi työpaikan menetyksen jälkeen olla vaikeaa, sillä työntekijällä ei välttämättä ole enää mahdollisuutta käyttää kaikkia taitojaan tai osaaminen ei riitä uuteen tehtävään. Toisaalta uudessa työssä voi tarjoutua tilaisuus käyttää aiemmin käyttämättä jäänyttä osaamistaan. Myös työntekijän taloudellinen tilanne voi heikentyä työttömyyden johdosta tai palkan pienentymässä. Lisäksi työhön tai organisaation sitoutuminen, oma työmotivaatio, moraalit ja itsetuottamus sekä usko johdon kykyihin voivat heikentyä työpaikan menetyksen yhteydessä.

Tulosten mukaan joidenkin tutkittavien usko omiin kykyihin ja taitoihin oli heikentynyt uudelleensijoitusprosessin pitkittyessä, osalle taas tarjoutui uuden työn löytymisen jälkeen tilaisuus käyttää aiemmin käyttämättä jääneitä taitojaan. Useampi haastatelluista toi esille, että uudelleensijoituksen myötä palkka oli heikentynyt ja tämä vaikutti negatiivisesti uudelleensijoitusprosessin onnistumiseen. Monilla haastatelluista oli usko johdon kykyihin heikentynyt työpaikan lakkauttamisen ja uudelleenprosessin myötä, mutta organisaatioon sitoutuminen oli tästä huolimatta suurimmalla osalla tutkittavista edelleen hyvää. Noin puolet tutkittavista oli kuitenkin miettinyt Helsingin kaupungin palveluksesta lähtemistä. Alan vaihtoa ei ollut kukaan suunnitellut.

Poijulan (2008: 19-20) ja Saarelma-Thielin (2009: 34-35) mukaan uudelleensijoittumista voivat vaikeuttaa heikko ammattitaito ja suppea työkokemus sekä se, että omat tiedot ja taidot ovat vanhentuneita. Osa tutkittavista koki, ettei heidän työkokemuksensa ollut riittävää uuden mielenkiintoisen ja sopivan työn löytämiseen, sillä he olivat pitkään tehneet samaa työtä ja työkokemus oli tästä syystä liian suppeaa tai vanhentunutta.

Tuen tarve ja saatu tuki

Työntekijöiden kokemukset tuen tarpeesta ovat hyvin samansuuntaisia teoretiedon kanssa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet kokivat, että työyksikön lakkauttamisen yhteydessä tarvitaan tukea. Saarelma-Thielin (2009: 85-86) mukaan vaativissa työyksikön muutostilanteissa koko henkilöstölle tulee järjestää mahdollisuus tuen saamiseen. Välittömästi toteutetut tukitoimet ehkäisevät ja lieventävät tulevia ongelmia sekä yksittäisten työntekijöiden että koko työyhteisön tasolla. Osa tutkittavista koki, ettei tukea ollut tarpeeksi tai tuki ei ollut oikea-aikaista. Useampi niistä työntekijöistä, jotka eivät

itse kokeneet tarvitsevansa enempää tukea työyksikön lakkauttamisen yhteydessä, toivat esille huolen muiden työntekijöiden tuen saannin mahdollisuuksista ja tuen riittävydestä.

Työntekijöiden tukemisen muodot voidaan jakaa tiedolliseen, osallistavaan, tunteita käsittelevään, taloudelliseen sekä verkostotukeen. (Saarelma-Thiel 2009: 85-86.) Tiedollista tukea suurin osa tutkittavista koki saaneensa tarpeeksi, vaikka tieto joiltakin osin olikin epämääräistä. Tunteita käsittelevää tukea ei monen tutkittavan mielestä oltu tarjottu riittävästi ja tällaisen tuen järjestäminen olisi pitänyt olla järjestetympää ja tapahtua välittömästi lakkauttuspäätöksestä tiedottamisen jälkeen. Osallistavaa tukea oli suurimmalle osalle tarjottu vaihtoehtoisten toimintamallien miettimisen tai oman työn suunnittelun muodossa. Verkostotukea osa tutkittavista haki työterveyshuollosta. Kaikki tutkittavat kokivat, että vertaistuki muilta vastaavassa tilanteessa olevilta on ollut paras ta tukea. Vain pieni osa tutkittavista oli saanut tai tarvinnut tukea kaupungin ulkopuolisilta tahoilta tai läheisiltä. Puolen vuoden palkkatakuulla ja siirtymälisällä hoidettiin taloudellinen tukeminen sitä tarvitseville. Osa sai myös täydennyskoulutusta, joka on eräänlainen taloudellinen tukimuoto.

Esimieheltä suurin osa tutkittavista koki saaneensa riittävästi tukea ja esimies koettiin kannustavaksi ja rohkaisevaksi. Pontevan (2010: 27-28) mukaan esimiehillä on keskeinen rooli työntekijöiden tukemisessa. Muutostilanteissa esimiehen ensisijainen tehtävä on työntekijöiden kohtaaminen. Työntekijöille pitää antaa aikaa ja mahdollisuus keskustella esimiehensä kanssa muutoksesta ja sen vaikutuksista. Aarnikoivun (2008: 176) mukaan esimiehiltä odotetaan erityisesti kärsivällisyyttä ja voimavaroja, mutta myös läsnäolo, vuorovaikutus ja systemaattinen toiminta ovat esimiehen taholta tärkeitä työntekijöiden tukemisen muotoja muutostilanteissa. Suurin osa tutkittavista koki, että esimies olisi tarvittaessa ollut valmis keskustelemaan työntekijöiden kanssa työyksikön lakkauttamisen ja uudelleensijoituksen aiheuttamista tuntemuksista, vaikka vain harvalla oli tähän tarvetta. Joidenkin tutkittavien mielestä esimies ei ollut tarpeeksi läsnä uudelleensijoitusprosessin aikana ja esimieheltä toivottiin systemaattisempaa toimintaa mm. työnhakuvalmennuksen tarjoamista.

Pontevan (2010: 69-70) mukaan työntekijöille tarjotun tuen merkitys on melko vähäinen ja työntekijät selviytyvät työelämän muutostilanteista yleensä omakohtaisten selviytymiskeinojensa avulla. Tuen tarve eri ihmisillä vaihtelee kuitenkin paljon. Tämä näkyi selvästi omassa työssäni, sillä osa selvisi työyksikön lakkauttamisesta ilman mitään

erityistä tukea. Itsenäinen asioiden käsittely ja työkavereiden kanssa juttelu oli riittävää tukea.

Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneista kokivat, ettei työyksikön lopettamiseen panostettu tarpeeksi ja paljon tärkeää tietoa ja osaamista katosi toiminnan loppumisen myötä. Tähän moni olisi toivonut enemmän aikaa ja tukea. Aron (2002: 104) ja Valpolan (2004: 36) mukaan työelämää koskevien muutosten kohdalla voi luopumista helpottaa tekemällä lopetuksesta seremonian esim. järjestämällä lopetusjuhlat. Tällaiset siirtymäriitit ovat ihmisille yleensä tärkeämpiä kuin mitä osaamme ajatella ja ne voivat auttaa vanhasta luopumista ja uuteen suuntaamista. Tutkimuksen kohteena olevan työyksikön toiminta päättyi hyvin nopeasti ja ilman mitään erityisiä seremonioita. Jonkinlaisen lopettamisjuhlan järjestäminen olisi voinut helpottaa joidenkin työntekijöiden selviytymistä ja auttaa uudelleensuuntautumisessa. Työyksikön lopettamiseen panostaminen ja osaamisen siirtäminen ydintoimintoihin olisi monen tutkittavan mukaan lisännyt tunteita siitä, että lakkautetun työyksikön työtä ja työntekijöitä arvostettiin.

Kokemukset haastattelusta

Teoriatiedon valossa paras keino ihmisen tunteiden ja kokemusten ymmärtämiseen on kysyä ja kuunnella. Vuoropuhelun avulla ihminen voi itse kuvata omia kokemuksiaan. Vuorovaikutuksessa voidaan myös auttaa ihmistä omien kokemusten työstämisessä. (Juuti – Virtanen 2009: 113; Ylikoski – Ylikoski 2009: 21.) Tulosten perusteella haastattelu toimi monille tutkittavista apuna työpaikan menetyksen ja uudelleensijoituksen tuottamien ajatusten ja tunteiden käsittelyssä ja oli voimaannuttava kokemus.

10 Pohdinta

10.1 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat käsi kädessä. Opinnäytetyöhön pätevät samat eettiset periaatteet ja luotettavuuden arvioiminen kuin muihinkin tutkimuksiin. Olen aiheen laajuuden johdosta jakanut opinnäytetyöni eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelun kahden eri otsikon alle, vaikka joissakin kohdin näitä onkin ollut vaikea erottaa toisistaan.

Tutkijan tulee noudattaa tutkimusta tehdessään hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012: 6) Hyvän tieteellisen käytännön ohjeiden mukaan tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen arvioinnissa. Tutkijan on myös käytettävä tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Lisäksi tutkimuksen suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin tulee olla yksityiskohtaista ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämää. Näiden lisäksi tutkijan on huomioitava muiden tutkijoiden työn ja saavutusten asianmukainen käyttö omassa työssään. Muiden tekstejä lainatessa tulee olla tarkkana, ettei syyllisty hyvän tieteellisen käytännön loukkaukseen tai vilppiin.

Ihmisiä tutkittaessa tulee noudattaa tiettyjä tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkimuksen tavoitteet, käytettävät menetelmät ja mahdolliset riskit tulee kertoa tutkittaville tavalla, jolla nämä pystyvät asiat ymmärtämään. Tutkimusta tehtäessä on myös tärkeää turvata osallistujien oikeudet ja hyvinvointi. Tutkittaville ei saa aiheuttaa vahinkoa ja heidän hyvinvointinsa on asetettava kaiken edelle. Tutkimuksen valmistuminen ei ole tärkein asia. Tutkittavien hyvinvoinnin varmistamisessa mahdolliset ongelmat on otettava etukäteen huomioon. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 131; Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2010: 25.)

Osallistujien vapaaehtoisuus on yksi tärkeimmistä eettisistä periaatteista ihmisiä tutkittaessa. Kaikilta tutkimukseen osallistuvilta tulee pyytää kirjallinen suostumus tutkimuksen tekoon. Tutkijan tulee varmistaa, että tutkittava tietää suostumuksen antaessaan mistä tutkimuksessa on kyse. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 131; Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2010: 25.) Tutkittavilla tulee myös olla oikeus kieltäytyä tutkimuksesta, keskeyttää mukanaolonsa milloin tahansa, perua lupauksensa itseään koskevan aineiston käyttöön ja oikeus tietää nämä oikeutensa (Tuomi - Sarajärvi 2009: 131) .

Tutkimustietojen luotettavuus tulee taata. Tutkimuksen aikana kerättyä materiaalia ei anneta ulkopuolisille eikä tietoja käytetä tutkimuksen ulkopuolella. Myös tutkittavien nimettömyys tulee taata. Vaikka tutkittava olisi antanut luvan nimensä paljastumiseen, ei nimien kertomista suositella. Tutkijan on oltava vastuuntuntoinen ja noudatettava lupamiaan sopimuksia. Tutkimuksen rehellisyyttä ei saa missään tilanteessa vaarantaa. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 131.)

Opinnäytetyöni eettisten periaatteiden toteutumisen varmistamiseen liittyvät myös tutkimusluvan hakeminen, eettisen ennakoarvion tarpeellisuuden selvittäminen, tutkijan rooli ja valta-asema sekä tulosten omistajakysymykset. Tutkimustulosten omistajuus sekä valmiin tutkimuksen julkaisukanavat tulee aina kertoa tutkittaville. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 125). Opinnäytetyötä tehdessäni minun on koko tutkimusprosessin ajan huomioitava, että tutkijana olen täysin eri roolissa tutkittaviin nähden kuin arkielämässä. Minun tulee olla erityisen tarkkana siitä, etten missään tilanteessa kohtele tutkittavia väärin.

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksesta tulee aina hakea tutkimuslupa, kun tutkitaan asiakkaita tai työntekijöitä. Myös minä tarvitsin tutkimusluvan opinnäytetyöni tekemiseen, vaikka olenkin kaupungin työntekijä. Tutkimusluvan hakemiseen pitää varata tarpeeksi aikaa, kaupungin ohjeistuksen mukaan yleensä vähintään yksi kuukausi. Omalla kohdallani tutkimusluvan saaminen kesti noin puolitoista kuukautta. Opinnäytetyöni ei tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaan tarvitse eettisen toimikunnan ennakoarviointia tutkimuksen eettisestä hyväksymisestä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012-2014).

Olen ottanut tutkittavat mukaan opinnäytetyöni tekoon alusta saakka. Jo aihevalintaa tehdessäni keskustelin tutkittavien kanssa tämän tyyppisen tutkimuksen toteuttamisen mahdollisuudesta ja heidän halukkuudestaan osallistua. Olen pyytänyt ja saanut kaikilta kirjallisen suostumuksen osallistumiseen ja kaikki tutkittavat ovat tietoisia tutkimukseni sisällöstä, menetelmistä sekä mahdollista riskeistä. Olen myös varmistanut, että kaikki tutkittavat tietävät tutkimukseen liittyvät oikeutensa ja valmiin tutkimuksen julkaisukanavat. Olen pyrkinyt pitämään tutkittavat mukana koko tutkimusprosessin ajan tarjoamalla heille mahdollisuuden tutustua keskeneräiseen työhöni missä tutkimuksen vaiheessa tahansa.

Aloitin opinnäytetyöni eettisyyden pohdinnan jo aihetta valitessani. Aiheena työpaikan lakkauttamisen ja uudelleensijoituksen aiheuttamat tunteet ja kokemukset on hyvin henkilökohtainen ja voi joillekin tutkittavista olla myös arkaluontoinen. Koska tutkimuksen kohteena oleva työyksikkö on pieni ja Helsingin kaupungin lakkautettavien työyksikköjen lista suppea, on mahdollista, että työyksikkö pystytään valmiista opinnäytetyöstä tunnistamaan. Koska tutkimus kohdistuu työyksikön lakkauttamisesta aiheutuvien kokemusten lisäksi myös työntekijöiden kokemuksiin uudelleensijoituksesta, ei uudelleensijoitustoiminnan kuvausta voinut jättää opinnäytetyöstä pois. Tutkimukseni

kohderyhmä on Helsingin kaupungin uudelleensijoitusprosessin kohteena, joten vaikka tekstistä olisi jättänyt Helsingin kaupungin mainitsematta, olisi tieto kuitenkin löytynyt lähdeluettelosta. Olen varmistanut kaikilta tutkimukseen osallistuvilta, että voin kertoa opinnäytetyössäni tutkimuksen kohteena olevan Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston lakkautettu työyksikkö. Tutkittavat ovat tietoisia, että työyksikkö saatetaan valmiista työstä tunnistaa. Tämä ei ollut yhdenkään tutkittavan mielestä ongelma, vaan kaikki osallistuivat tutkimukseen.

Tutkittavien anonymiteetin säilyttäminen on ollut haasteellista, sillä pienessä työyksikössä työntekijät tuntevat toistensa puhetyylin ja suorista lainauksista työntekijät pystyvät helposti erottamaan, mitä kukin on sanonut. Tästä syystä olen pitänyt ensiarvoisen tärkeänä, että kaikki tutkittavat osallistuvat tulosten esittämistavan arviointiin ja kertovat, jos haluavat muuttaa tai poistaa jotakin tutkimuksesta. Myös työyksikön anonymiteetin varmistaminen on ollut hankalaa. Olin aluksi kirjoittanut työhöni erilaisia päivämääriä ja muita työyksikön lakkauttamiseen liittyviä tietoja, mutta poistin nämä työyksikön anonymiteetin suojaamiseksi.

10.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa selvitetään, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on kyetty tuottamaan (Jokinen 2008: 243; Kylmä – Juvakka 2007: 127). Luottavuuden varmistamisen tulee lähteä jo työn suunnitteluvaiheesta. Tutkimusasetelman tulee olla kunnossa ja kaikki tutkimuksen vaiheet pitää toteuttaa tieteen sääntöjen mukaisesti. Kaiken luotettavuustarkastelun edellytyksenä on, että opinnäytetyön vaiheet ja tutkimusprosessi on riittävästi dokumentoitu. (Kananen 2014: 151.)

Kylmä & Juvakka (2007: 127-129) ovat koonneet yhteen usean eri tutkijan näkemykset laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ja saaneet keskeisiksi luotettavuuden mittareiksi uskottavuuden, vahvistettavuuden, siirrettävyyden ja refleksiivisyyden.

Uskottavuuden luotettavuuskriteerillä varmistetaan tutkimuksen ja tulosten uskottavuus. Paras tapa tähän on antaa tutkittavien lukea tutkimustulokset ja arvioida tutkijan tulkintojen oikeellisuus tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan parantaa myös keräämällä tietoa eri lähteistä ja vertaamalla eri lähteistä saatua tietoa esim. omaan tulkintaan. Lähteet, joita verrataan, voivat olla muita tutkimuksia tai tutkimuksen aikana kerättyjä erimuotoisia aineistoja. Tällaista monilähteisyyttä kutsutaan

triangulaatioksi. Tutkimuksen uskottavuutta lisää myös se, että tutkija on riittävän pitkän ajan tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa. (Kylmä – Juvakka 2007: 127-129.)

Olen pyrkinyt lisäämään oman työni uskottavuutta pyytämällä tutkittavia arvioimaan saamiani tuloksia ja näiden oikeellisuutta. Lähetin tulokset kaikille tutkimukseen osallistuneille luettaviksi ja kommentoitaviksi heti tulososion ensimmäisen version valmistuttua ja uudelleen siinä vaiheessa, kun tulosten analyysi oli valmis. Molemmilla kerroilla annoin tutkittaville samalla mahdollisuuden lukea ja kommentoida koko työtäni. Koko työni lukeminen ja arviointi on ollut mahdollista myös missä tahansa tutkimukseni vaiheessa. Sain tutkittavilta joitakin korjausehdotuksia, jotka koskivat lähinnä työyksikön tai työntekijöiden keskinäistä tunnistettavuutta sekä suoria lainauksia. Tein kaikki pyydetty korjaukset. En ole käyttänyt opinnäytetyössäni triangulaatiota, sillä uskon, että tulosten oikeellisuuden varmistaminen tutkittavilta riittää täyttämään työni uskottavuuden luotettavuuskriteerin. Olen aloittanut opinnäytetyöni tekemisen loppuvuodesta 2014 ja työni valmistuu elokuussa 2015. Uskottavuuden näkökulmasta olen ollut tekemisissä tutkimani ilmiön kanssa ja tehnyt opinnäytetyötäni riittävän pitkän ajan.

Vahvistettavuus liittyy tutkimusprosessin dokumentointiin. Tulokset pitää dokumentoida niin hyvin, että toinen tutkija pystyy tutkimusraportin perusteella seuraamaan pääpiirteissään tutkimusprosessin etenemistä. Tutkimuspäiväkirja on tärkeässä asemassa tutkimuksen vahvistettavuuden varmistamisessa. Vahvistettavuuden luotettavuuskriteeri pitää sisällään myös ajatuksen siitä, että kaksi eri tutkijaa päätyy saman aineiston perusteella samaan tulkintaan. (Kylmä – Juvakka 2007: 129; Kananen 2014: 153.)

Vahvistettavuus on haasteellinen luotettavuuskriteeri, sillä todellisuuksia on monia ja kaksi eri tutkijaa voi tulkita saman aineiston eri tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa tämä hyväksytään ja ajatellaan, että erilaiset tulkinnat eivät välttämättä tarkoita tutkimuksen luotettavuusongelmaa, vaan ne voivat lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014: 153; Kylmä – Juvakka 2007: 129.) Varsinkin teemahaastattelun avulla kerätyn aineiston tulkinnassa on helposti eroja eri tutkijoiden välillä. Tulkintoja sanotaankin joskus olevan yhtä monta kuin tulkitsijoitakin. (Kananen 2014: 153.)

Olen pitänyt opinnäytetyöni tekemisestä alusta asti päiväkirjaa ja hyödyntänyt tätä tutkimusraporttia kirjoittaessani. Tällä olen pyrkinyt varmistamaan, että kaikki tutkimuksen vaiheet tulee mahdollisimman tarkasti kuvattua ja lukija pystyy seuraamaan tutkimusprosessin kulkua. Olen alusta asti toteuttanut opinnäytetyöni tieteelle asetettujen vaa-

timusten mukaisesti ja pyrkinyt varmistamaan muiden tekstien lainausten asianmukaisen käytön. Olen perustellut kaikki valintani ja ratkaisuni, jotta lukijan on mahdollista arvioida saamieni tulosten oikeellisuutta ja työni luotettavuutta.

Aloitin tutkimusraportin kirjoittamisen jo työn suunnitteluvaiheessa ja olen kirjoittanut asioita sitä mukaa, kun olen työssäni edennyt. Näin olen halunnut varmistaa sen, etteivät asiat unohdu tai muuta merkitystään ajan kuluessa. Kirjoittaminen oli alussa pitkälti omien ajatusteni hiomista ja tutkimusongelman selkiyttämistä, mutta pikku hiljaa sain tutkimuksen rakennetta kasattua ja tutkimussuunnitelman tehtyä. Kirjoittaminen on toiminut minulla tärkeänä apuvälineenä valitsemani ilmiön hahmottamisessa sekä oikean metodologian ja tutkimusmenetelmien valinnassa. Samaan aikaan kirjoittamisen kanssa olen lukenut aihetta käsittelevää teoretietoa ja tiivistänyt tekstiäni. Lukeminen ja kirjoittaminen ovat vuorotelleet. Aina löytäessäni uusia tutkimukseeni sopivia tietoja, olen hionut myös tekstiäni. Uskon, että juuri tätä tieteelliseltä kirjoittamiselta haetaan; tutkijan, teorian ja tekstin vuoropuhelua.

Siirrettävyyden luotettavuuskriteeri tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä muihin samanlaisiin tilanteisiin. Jotta lukija pystyy arvioimaan tulosten siirrettävyyttä, tulee tutkijan antaa riittävästi tietoa tutkittavista ja tutkimusympäristöstä. Omassa työssäni en ole pystynyt riittävästi kuvailemaan tutkittavia tai tutkimusympäristöä tutkittavien ja tutkimuksen kohteena olevan työyksikön anonymiteetin säilyttämisen johdosta. Tästä syystä siirrettävyyden luotettavuuskriteeri ei omassa työssäni täysin täyty. Uskon kuitenkin, että tutkittavien ja tutkimusympäristön kuvaus on siinä mielessä riittävää, että tutkimustuloksista voi olla apua muille samassa tilanteessa oleville työntekijöille sekä uudelleensijoitustoiminnan ja työpaikan menettäneiden työntekijöiden tutkimuotojen kehittämistyölle. (Kylmä – Juvakka 2007: 129.)

Refleksiivisyydestä tutkimuksen luotettavuusmittarina käytetään myös nimityksiä sulkeistaminen, tiedon objektiivisuus, tutkijan esiymmärrys ja puolueettomuus. Kaikki nämä tarkoittavat samaa asiaa eli tutkijan omien lähtökohtien vaikutusta aineistoon ja koko tutkimusprosessiin. Tutkijan on kuvattava omat lähtökohtansa ja ennakkokäsityksensä tutkimusraportissa, jotta lukija voi arvioida näiden vaikutuksen tuloksiin. Kun käytetään haastattelua aineistonkeruumenetelmänä, on tutkijan erityisen tärkeää pyrkiä pitämään omat ennakkokäsityksensä tutkimuksen ulkopuolella. On kuitenkin mahdollista onnistua tässä täydellisesti, sillä tutkija on tunteva ja kokeva ihminen. Tästä syystä onkin tärkeää pohtia tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, millainen vaikutus tutki-

jalla oli haastateltavan mahdollisuuksiin tuoda esille omia kokemuksiaan. (Kylmä – Juvakka 2007: 129; Lehtomaan 2009: 174-175; Tuomi – Sarajärvi 2009: 135-136.)

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa haastattelulla on keskeinen merkitys. Tutkijan tulee luoda heti haastattelun alussa luottamuksellinen ilmapiiri ja kohdella haastateltavaa kunnioittavasti, arvostavasti ja kiinnostuneesti. Myös aktiivisen kuuntelijan rooli on tutkimuksen luotettavuuden ja haastattelun onnistuminen kannalta tärkeää. Haastattelijan tulee antaa tutkittavalle tilaa vapaaseen puheen tuottamiseen ja ensisijaisesti kuunnella haastateltavaa. Aktiivisella kuuntelulla haastattelijä voi tarttua haastateltavan puheesta esiin nouseviin johtolankoihin ja esittää näiden perusteella kysymyksiä. Jos kuunteleminen herpaantuu, voi tärkeitä kysymyksen paikkoja jäädä huomaamatta. (Syrjälä ym. 1996: 136-137.) Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin haastattelutilanteissa sisältyy myös vaatimus siitä, että haastateltavan mielipiteitä ei saa kyseenalaistaa eikä tutkija saa esittää omia käsityksiään tai ajatuksiaan haastateltavalle (Kananen 2014: 73).

Oma suhteeni tutkittaviin on haasteellinen, sillä vaikka etuna on haastateltavien tunteminen, on tämä toisaalta voinut vaikuttaa negatiivisesti siihen, kuinka totuudenmukaista ja syvällistä tietoa olen haastateltavien kokemuksista saanut. Joskus vieraille henkilöille voi olla tuttua ihmistä helpompi puhua arkaluontoisista asioista. Haastateltavat ovat myös voineet vastata niin kuin olettivat minun haluavan tai odottavan. Toki tämä on mahdollista täysin vieraiden haastateltavienkin kohdalla, mutta tämän asian pohtiminen tulosten luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää.

Myös oman esiymmärryksen pitäminen haastattelutilanteiden ulkopuolella ja puolueettomuuteni haastattelutilanteissa on paikoittain ollut vaikeaa, sillä omat kokemukseni ja tunteeni tutkimaani ilmiötä kohtaan ovat hyvin samankaltaisia kuin tutkittavilla. Joissakin haastatteluissa huomasin eläytyväni välillä liikaa haastateltavan kokemuksiin ja esitin joitakin omia mielipiteitä esillä olevasta asiasta. En kuitenkaan missään tilanteessa kyseenalaistanut haastateltavan mielipidettä eikä omien ajatusteni esiin tuominen mielestäni vaikuttanut muulla tavalla haastattelun kulkuun, kuin lisäämällä tilanteen rentoutta. Myös aktiivinen kuuntelu herpaantui ajoittain ja joitakin hedelmällisiä tarkentavan kysymyksen paikkoja saattoi jäädä huomaamatta. Huomasin myös muutaman kerran esittäväni johdattelevan kysymyksen. Näissä tilanteissa pyrin kuitenkin heti korjaamaan tilanteen esittämällä saman kysymyksen uudelleen toisella tavalla.

Kaikki haastattelutilanteet olivat rentoja ja mukavia ja haastattelut etenivät keskustelunomaisesti. Uskon, että pystyin kaikkien tutkimukseen osallistuneiden kohdalla luomaan luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin ja saamaan tutkittavilta aitoja ja totuudenmukaisia vastauksia tutkimuskysymyksiini. Joissakin haastatteluissa oli aluksi vähän varautunut ilmapiiri, mutta haastattelun edetessä ilmapiiri rentoutui ja haastateltavan puhe lisääntyi. Sain mielestäni hyvin vastaukset myös arkaluontoisempiin teema-alueisiin. Olin jopa hieman yllättynyt siitä, kuinka vapaasti tutkittavat kertoivat kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Uskon, että tutkijan ja työkaverin kaksoisroolillani oli positiivinen vaikutus siinä mielessä, että tutulle ihmiselle oli helpompi puhua. Uskon tuttuudella olleen vaikutusta myös tulosten aitouteen, sillä minulle ei tarvinnut esittää mitään, vaan haastateltavan oli mahdollista olla oma itsensä haastattelutilanteessa. Kaiken kaikkiaan pidän haastatteluja hyvin onnistuneina ja tuloksia totuudenmukaisina, tutkittavien itsensä näköisinä.

Omalla esiyymmärrykselläni on kuitenkin saattanut olla vaikutusta tuloksiin niin, että kokemattomana tutkijana en välttämättä ole löytänyt aineistosta kaikkia niitä asioita, jotka eroavat omasta esiyymmärryksestäni. Olen kuitenkin pyrkinyt minimoimaan esiyymmärrykseni vaikutukset tuloksiin sillä, että olen lukenut aineiston monta kertaa läpi ja pyrkinyt jokaisella lukemisella syvempään ymmärtämiseen. Olen väiillä kirjoittanut tuloksia ja palannut aineistoon taas uudelleen pyrkien sulkemaan pois omat kokemukseni. Tästä huolimatta minulta on saattanut jäädä jotain huomaamatta tai olen voinut tulkitta joitakin vastauksia omien kokemusteni läpi. Opinnäytetyön tekemistä aloittaessani en osannut kuvitella, kuinka vaikeaa objektiivisuus ja oman esiyymmärryksen ulkopuolella pitäminen voi näin henkilökohtaisen tutkimusaiheen kohdalla olla. Olen samanaikaisesti tutkimusprosessin kanssa käsitellyt omia tunteitani suhteessa työpaikan menetykseen ja etsinyt uutta työtä. Myös tästä syystä objektiivisen tutkimusotteen säilyttäminen on aika ajoin ollut vaikeaa ja tämä saattaa näkyä tuloksissa.

Tulosten analysoinnin koin koko työn haastavammaksi osaksi, sillä aineistoa oli paljon ja haastateltavien vastaukset poikkesivat paljon toisistaan. Käytin teemahaastattelun teema-alueita hyödyksi sisällönanalyysejä tehdessäni ja tämä saattoi vaikuttaa siihen, etten nähnyt kaikkia teema-alueiden ulkopuolelle jääviä asioita, vaikka tiedostinkin tämän analyysia tehdessäni ja pyrin erityiseen tarkkuuteen ja huolellisuuteen aineistoa teemoitellessani. Myös teema-alueiden välisten yhteyksien tarkastelu oli haasteellista, sillä tutkimusjoukko oli niin pieni, ettei tutkittavien anonymiteetin ja erottumisen johdosta voinut esim. ääriyhmätarkastelua tai poikkeavien tapausten erittelyä viedä kovin

pitkälle. Aineiston litteroinnin ei olisi tarvinnut olla niin tarkkaa, sillä taukojen, äännähdysten ja muiden suoraan puheeseen kuulumattomien ilmaisujen mukaan ottamisella ei ollut merkitystä aineistoa analysoidessa. Tällainen analyysi olisi vaatinut syvemmän aineistoon perehtymisen ja erilaisen näkökulman, jossa olisi tarkasteltu puhetta ja sanoja sekä etsitty piilomerkityksiä.

Aineistosta nousevien johtopäätösten teossa ja aineiston tulkinnessa oli vaikeutena se, että vaikka tulosten valossa näyttäisi jokin asia olevan tietyllä tavalla, ei muita asiaan vaikuttavia tekijöitä pysty erottamaan vastauksista. Vaikka tulosten perusteella esim. voimakkaimmin lakkautettuun työyksikköön sitoutuneet työntekijät kokivat työyksikön toiminnan päätymisen raskaimmin, ei tietoa työntekijöiden persoonallisuuden, työn ulkopuolisen elämän ja muiden tekijöiden vaikutuksista työyksikön lakkauttamisesta selviytymiseen pysty sulkemaan pois. Näiden tekijöiden selvittäminen olisi vaatinut syvällisemmän otteen tutkimukseen ja kokeneemman tutkijan, eikä siltikään kaikkia tekijöitä olisi todennäköisesti pystytty erottamaan. Tämä on mielestäni yksi laadullisen tutkimuksen suurimpia haasteita ja on myös osaltaan saattanut vaikuttaa tutkimustuloksiini.

10.3 Tulosten tarkastelua

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kuvata yhden Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysalan työyksikön työntekijöiden kokemuksia työyksikön lakkauttamisesta ja uudelleensijoituksesta. Lisäksi halusin saada tietoa siitä, millaista tukea työntekijät ovat tarvineet ja saaneet tässä prosessissa. Työyksikön lakkauttaminen ja uudelleensijoitus sekä tässä yhteydessä tarvittu ja saatu tuki on hyvin laaja kokonaisuus ja kokemus tutkimuskohteena hyvin yksilöllinen. Tästä syystä tutkimustulokset jäivät melko pinnallisiksi ja tutkimuksen tuottama uusi tieto vähäiseksi. Tulokset ovat kuitenkin yhden tietyn työyksikön työntekijöiden kokemuksia ja arvokkaita sellaisinaan.

Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden yksilöllisyys ja erilaisuus sekä hyvin erilaiset elämäntilanteet työyksikön toiminnan päättyessä sekä uudelleensijoituksen toteutumisessa näkyvät tuloksissa. Tuloksia ei voi yleistää eikä tulosten perusteella voi luoda koko tutkimusjoukkoa koskevia yhtenäisiä päätelmiä, vaikka joitakin yhteneväisyyksiä ja samanlaisuuksia on tuloksista voinutkin erottaa.

Tarkasteltaessa opinnäytetyöni tuloksia suhteessa muihin samasta aiheesta tehtyihin tutkimuksiin, on nähtävissä monia yhteneväisyyksiä. Hoitajien selviytymistä työyksikön lakkauttamisesta tutkineen Salosen (2012: 39-60) opinnäytetyön tuloksina löytyneet työntekijöiden tunnereaktiot kieltäminen, pettymys, luopuminen ja lopulta hyväksyminen, ovat hyvin samansuuntaisia kuin omassa työssäni. Salonen ei kuitenkaan ole työssään maininnut, että yksikään työntekijöistä olisi ollut tyytyväinen tai helpottunut työyksikön lakkauttamisesta, joka poikkeaa suuresti oman työni tuloksista. Salosen työssä, samoin kuin omassa työssäni, on nähtävissä hyvän tiedottamisen, arvostavan kohtelun ja oikeudenmukaisuuden kokemusten merkitys työyksikön lakkauttamisen ja uudelleensijoituksen yhteydessä. Myös saadun tuen muodot ovat molemmissa tutkimuksissa hyvin yhteneväisiä. Omassa työssäni kuitenkin korostuu työkavereilta saatu tuki, kun taas Salosen työssä työkavereilta, lähiesimieheltä ja läheisiltä saatu tuki koettiin samanarvoisina. Molemmissa tutkimuksissa työntekijöiden oma asenne ja suhtautuminen ovat auttaneet työpaikan menetyksestä selviytymisessä.

Puomilahden (2012: 8-57) lakkautuvan työyksikön työhyvinvointia muutosjohtamisen näkökulmasta tutkineen opinnäytetyön tuloksissa on myös yhteneväisyyksiä omaan työhöni. Puomilahden tuloksissa lakkautuvan työyksikön johdolta toivottiin yhteistyökykyä, avoimuutta, hyvää tiedottamista ja kommunikointia työntekijöiden kanssa. Työyksikön lakkauttamisesta huolimatta työntekijät kokivat työhyvinvointinsa hyvänä ja monella oli suunnitelmia yksikön lakkauttamisen jälkeiselle ajalle. Oman työni näkökulma poikkeaa melko paljon Puomilahden työstä, mutta tästä huolimatta asiat, jotka nousevat Puomilahden tuloksissa keskeisimmiksi lakkautuvan työyksikön johdolta toivotuiksi asioiksi, ovat hyvin pitkälti samoja kuin omassa työssäni. Omassa tutkimuksessani esimiehiltä toivottiin myös hyvää tiedottamista, avoimuutta ja läsnäoloa.

Omassa työssäni on kytköksiä myös Salmen (2010: 2-4) tutkimukseen irtisanottujen kokemuksista muutosjohtamisesta. Salmen tulosten perusteella merkittäviä tekijöitä muutoksen kokemuksessa olivat kaksisuuntainen viestintä, luottamuksellinen ilmapiiri ja johdon näkyvyys irtisanomisiin johtaneissa YT-neuvotteluissa. Huonosti hoidettu muutos vaikutti kielteisesti irtisanottujen kokemukseen johtoa ja työnantajakuvaa kohtaan ja aiheutti luottamuspulan. Omassa työssäni osa tutkittavista koki myös luottamuspulaa johtoa ja työnantajaa kohtaan ja moni toivoi parempaa viestintää.

Helsingin kaupungin vuonna 2009 toteuttamassa uudelleensijoitusten tilaa, toimivuutta ja uudistamista koskevan projektin tutkimuksellisessa osassa selvitettiin henkilöstön kokemuksia uudelleensijoituksesta ymmärrettävyyden, mielekkyyden ja hallittavuuden

suhteen. Tulosten perusteella vastaajat arvostivat suuresti kaupungin järjestämää mahdollisuutta uudelleensijoitukseen. (Koskela – Virtanen 2010: 33.) Sama tulos näkyy myös omassa työssäni. Moni tutkimukseeni osallistuneista piti uudelleensijoitusta tärkeänä ja hyvänä asiana. Suurimmalla osalla vuonna 2009 toteutetun tutkimuksen tutkimusjoukosta uudelleensijoituksen keskeinen syy liittyi terveydelliseen tilanteeseen ja yli puolet tutkittavista oli yli 50-vuotiaita. Kyseinen tutkimus on myös määrällinen ja oma työni on laadullinen tutkimus. Omassa työssäni en ole tarkastellut tuloksia alusta asti teoreettisen viitekehyksen kautta, vaan teoriaosuus on tullut mukaan vasta analyysin loppuvaiheessa. Näistä syistä tuloksia ei voi ilman kriittistä arviointia verrata omaan tutkimukseeni, vaikka monilta osin kyseinen tutkimus onkin hyvin lähellä omaa työtäni. Seuraavissa kappaleissa vertailen omia tuloksiani kyseisen tutkimuksen tuloksiin.

Muutoksen ymmärrettävyyttä edistivät riittävä tiedotus ja yksilön oma aktiivisuus tiedon hakemiseen ja prosessoimiseen. Uudelleensijoituksen alkuvaiheeseen toivottiin enemmän tiedotusta prosessin vaiheista ja toimenpiteistä. Tietojen olisi myös pitänyt olla helpommin saatavissa. Lisäksi toivottiin tietoa uudelleensijoituksen huonoista puolia, henkilökohtaisia keskusteluja, vertaistukea sekä tiedotus- ja koulutustilaisuuksia. (Koskela – Virtanen 2010: 35-39.) Omassa työssäni on myös nähtävissä se, etteivät kaikki tutkittavat olleet tyytyväisiä uudelleensijoitusprosessista tiedottamiseen. Erilaisia tiedotustilaisuuksia oli todennäköisesti kuitenkin tarpeeksi, sillä kukaan ei maininnut näitä tarvittavan lisää. Osa toivoi kuitenkin enemmän henkilökohtaisia keskusteluja ja parempia mahdollisuuksia vertaistukeen, varsinkin heti lakkauttamispäätöksestä tiedottamisen jälkeen. Jotkut kokivat, että koulutusmahdollisuuksia olisi pitänyt olla enemmän.

Muutoksen hallittavuuden kokemukseen vaikuttivat omat fyysiset ja psyykkiset valmiudet, työn kuormittavuus, sosiaaliset valmiudet, tuen saaminen sekä oma osaaminen. Esimiehiltä toivottiin arvostavaa ja reilua kohtelua. Moni tutkittavista olisi toivonut enemmän tukea prosessin aikana. Eniten tukea kaivattiin erilaisten hakemusten täyttämiseen, työllisyys- ja koulutusmahdollisuuksien kartoittamiseen, omien oikeuksien puolustamiseen sekä uuteen työhön sopeutumiseen. Lisäksi toivottiin henkistä tukea ja keskusteluapua. (Koskela – Virtanen 2010: 36-40.) Oman tutkimukseni tuloksissa on useita yhtymäkohtia edellä kuvattuihin muutoksen hallittavuuden kokemuksiin. Myös moni omaan tutkimukseeni osallistuneista toivoi enemmän tukea, varsinkin ne työntekijät, joiden uudelleensijoitusprosessi oli pitkittynyt tai joiden fyysiset tai psyykkiset valmiudet olivat heikentyneet. Näiden työntekijöiden tuen tarve liittyi pääasiassa työllisty-

mistä edistävien toimenpiteiden tarjoamiseen ja prosessin etenemisen aktiivisempaan seuraamiseen. Omasta työstäni nousi myös esiin kokemus omien oikeuksien puolustamisen tarpeesta. Esimiehen ja luottamusmiehen koettiin kyllä puolustaneen työntekijöiden oikeuksia erilaisissa tilaisuuksissa, mutta yleisempi koko työyksikön toiminnan puolustaminen nähtiin heikkona. Muita yhtymäkohtia omaan työhöni on vaikea arvioida, sillä osassa tuloksista on nähtävissä näiden koskevan nimenomaan terveydellisistä syistä uudelleensijoitettuja.

Muutoksen mielekkyys liittyi omaan aktiivisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä asenteeseen, arvostukseen ja tuen saamiseen. Myös prosessi ja sen toimivuus, oma osaaminen suhteessa uuteen työhön, uuden työn palkkaus sekä uudelleensijoitusta koskevan tiedon saaminen vaikuttivat muutoksen mielekkyyteen. Uudelleensijoitukset olivat mielekkäitä silloin, kun työntekijät olivat saaneet itse vaikuttaa prosessin kulkuun ja uuteen työpaikkaan ja olivat halukkaita siirtymään. Henkilön oma aktiivisuus ja mielenkiinto olivat avainasemassa. Esimiesten suunnalta koettiin tärkeänä aktiivisuuteen kannustaminen ja motivointi. Uudelleensijoitusprosessia kohtaan esitetty kritiikki kohdistui pääasiassa byrokraattisuuteen, epäselviin vastuisiin ja hitauteen. Joidenkin vastaajien kohdalla uudelleensijoittumisen ongelmana olivat kaupungin virastojen ja laitosten raja-aidat. Vaikeutena uuden työn löytämisessä oli monien kohdalla myös työntekijän koulutusta ja työkokemusta vastaavien paikkojen vähäinen tarjonta. (Koskela – Virtanen 2010: 30-38.)

Edellä kuvatuista muutoksen mielekkyiden kokemuksista löytyy myös paljon yhteistä oman työni tulosten kanssa. Arvostus oli asia, joka nousi esille useissa opinnäytetyöni vastauksissa. Arvostuksen puutetta koettiin työyksikön lakkauttamisen yhteydessä, koska omaa lakkautettua työtä ei pidetty tärkeänä. Myös uuden työn huonompi palkkaus nousi esille monissa vastauksissa ja tällä oli negatiivinen vaikutus muutoksen mielekkyyteen. Suurin osa tutkittavista koki, ettei sellaisia työpaikkoja tarvinnut hakea, joita ei syystä tai toisesta halunnut. Tämä koettiin tärkeänä asiana ja lisäsi prosessin mielekkyyttä, kuten toisessa tutkimuksessakin. Kaikki opinnäytetyöhöni osallistuneet pitivät esimiestä kannustavana ja itsenäiseen työnhakuun motivoivana. Monilla oli kuitenkin sama ongelma kuin tarkastelun kohteena olevassa tutkimuksessakin, että työntekijöiden koulutusta ja työkokemusta vastaavia paikkoja oli vähän tarjolla tai kaupungin virastojen väliset raja-aidat vaikeuttivat toisen viraston palvelukseen pääsemistä. Myös uudelleensijoitusprosessin huono toimivuus ja liian vähäinen tuki vaikuttivat joidenkin tutkittavien muutoksen mielekkyiden kokemukseen.

Otin opinnäytetyöhöni mukaan myös kaupungin uudelleensijoituksen ohjeistuksen toteutumisen, sillä se miten ohjeistus on tutkittavien kohdalla toteutunut, voi antaa hyviä työvälineitä uudelleensijoituksen kehittämiseen. Keskeisimmiksi uudelleensijoituksen ohjeistuksen toteutumisen tuloksiksi nousivat esimiehen kannustava ja omatoimista työnhakua tukeva rooli sekä varmistus siitä, että työntekijät tuntevat kaupungin avoimien työpaikkojen hakemiskäytännöt ja kaikilla on työpiste käytössä ja aikaa työnhakuun. Osa kuitenkin koki, että, työntekijöille annettiin liian positiivinen kuva työllistymismahdollisuuksista ja kaupungin ohjeistus uudelleensijoitettavien ensisijaisuudesta työhaussa oli epäselvä. Jokainen tutkimukseen osallistuneista pääsi työhaastatteluihin, jos oli hakemuksessa ilmaissut olevansa kaupungin uudelleensijoitettavana. Tämän ei kuitenkaan koettu edistäneen työnsaantia. Kaikille tutkittaville tarjottiin mahdollisuus saada tukea työterveyshuollosta ja työsuojelusta sekä liittoon kuuluville lisäksi luottamusmieheltä. Puolen vuoden palkkatakuu toteutui kaikkien kohdalla, vaikka ohjeistus oli tässäkin kohtaa epäselvä ja ohjeistuksen tulkinnassa oli ristiriitaa. Vain yhdelle tutkittavalle tarjottiin työnhakua edistäviä toimenpiteitä ja näitä olisi toivottu laajemminkin.

Uudelleensijoituksen ohjeistuksen toteutumisesta saatuja tuloksia tarkasteltaessa näyttää siltä, että periaatteessa ohje toteutui melko hyvin. Joidenkin työntekijöiden kohdalla tapahtui kuitenkin asioita, jotka vaikuttivat suuresti työntekijän uudelleensijoitusprosessin onnistumiseen. Näistä suurimpana epäkohtana koettiin se, etteivät uudelleensijoitettavat ole millään tavalla etusijalla avoimia vakansseja täytettäessä eikä työvoimasuunnittelija pysty asiaan vaikuttamaan. Tähän pitäisi saada selkeämpi ohjeistus, joka velvoittaisi palkkaamaan haettavana olevaan avoimeen vakanssiin pätevän ja sopivan uudelleensijoitettavan, jos tällaisia olisi hakijoiden joukossa. Nyt päätös on yksin rekrytoivan esimiehen vallassa ja monesti avoimiin vakansseihin on jo joku yksikön sisällä oleva työntekijä valmiiksi katsottuna ja valintaprosessi on vain muodollisuus, koska avoimet vakanssit on pakko laittaa yleiseen hakuun. Tämä on uudelleensijoitettavan näkökulmasta todella turhauttavaa. Ainoastaan niissä tilanteissa, joissa uudelleensijoitettava sijoittuu uuteen työhön täyttöluvan hakemisen yhteydessä, uudelleensijoituksesta on todellista hyötyä. Moniin kaupungin avoimiin vakansseihin tulee hakea täyttölupa ennen kuin paikka voidaan laittaa avoimeksi. Tässä tilanteessa voidaan kyseiseen paikkaan ehdottaa kelpoisuusehdot täyttävää uudelleensijoitettavaa eikä paikkaa laittaa ollenkaan yleiseen hakuun. Yhdelle tutkittavista löytyi uusi vakituinen työ tätä kautta.

Myös se, että erilaisten työllistymistä edistävien toimenpiteiden tarjoaminen olisi järjestelympää, edistäisi nykyistä paremmin uudelleensijoitettavien työllistymistä. Opinnäytetyöni tulosten mukaan uudelleensijoitukselta olisi toivottu työnhakuvalmennusta ja muutakin konkreettista tukea työnhakuun. Tämä tulisi huomioida jatkossa ja järjestää uudelleensijoitettaville välittömästi työn päättymisen jälkeen mahdollisuus kehittää työnhakutaitojaan ja saada apua esim. työhakemusten ja ansioluettelon laatimiseen sekä työhaastattelutilanteiden harjoitteluun. Myös työntekijöiden vahvuuksien ja voimavarojen löytäminen ja säilyminen, varsinkin uudelleensijoitusprosessin pitkittyessä, olisi todella tärkeää. Kaupungin nykyinen uudelleensijoitus voisi ottaa mallia outplacement –toiminnasta ja kehittää uudelleensijoitusprosessia tähän suuntaan. Tai vaihtoehtoisesti ostaa työntekijöilleen outplacement –palvelua alan asiantuntijoilta. Tämä olisi molempien, sekä työntekijän että työnantajan etu, sillä tällainen palvelu nopeuttaisi työntekijän uudelleensijoittumista ja pitkällä tähtäimellä vähentäisi kaupungin kuluja.

Oma esiyymmärrykseni tutkijana on kulkenut mukana koko työskentelyni ajan. Koko tutkimusprosessi lähti liikkeelle omasta kiinnostuksestani työyksikön lakkauttamisen ja uudelleensijoituksen aiheuttamia ajatuksia ja tunteita kohtaan. Oma esiyymmärrykseni on muodostunut kokemuksistani, lukemastani aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista sekä eletystä elämästä. Opinnäytetyön tekemistä aloittaessani ajatukseni oli, että työntekijöiden kokemukset työyksikön lakkauttamisesta ja uudelleensijoituksesta vaihtelevat, samoin tässä yhteydessä saatu tuki ja tuen tarve. Perusoletukseni oli, ettei tukea ole saatu riittävästi eikä oikeaan aikaan. Näiden ajatusten pohjalta lähdin kokoamaan työni teoreettista viitekehystä ja laatimaan käsitteenmuodostusta. Teoreettisesta viitekehystä tuli melko laaja, koska valitsemani näkökulma on myös laaja. Teemahaastattelurungon muodostin teoreettisen viitekehysten, oman esiyymmärrykseni sekä tutkimuskysymysten pohjalta. Näin jälkeen päin ajateltuna haastattelurungosta tuli ehkä vähän liian laaja ja olisi voinut olla hedelmällisempää tarkastella syvällisemmin jotakin tiettyä osa-aluetta ja työntekijöiden kokemuksia tästä aiheesta. Tavoitteenani oli, että saisin mahdollisimman monipuolisesti kuvattua työntekijöiden kokemuksia sekä työyksikön lakkauttamisesta että uudelleensijoituksesta ja tästä syystä teoriaosuus ja haastattelurunko muodostuivat niin laajoiksi. Myös oma esiyymmärrykseni puolsi monen eri teema-alueen ottamista mukaan haastatteluun, sillä ennakkokäsitykseni mukaan työntekijöiden kokemukset olivat hyvin erityyppisiä.

Työni tulokset ovat hyvin samansuuntaisia oman esiyymmärrykseni kanssa, sillä työntekijöiden kokemukset ovat keskenään hyvin erilaisia. Tuen tarvetta oli kuitenkin har-

vemmalla kuin olin ajatellut. Tarvitun ja saadun tuen laatu poikkesi myös esiyymmärryksestäni, sillä ajattelin työntekijöillä olevan enemmän henkisen tuen ja keskusteluavun tarvetta. Myös se, että osa työntekijöistä piti toiminnan päättymistä helpotuksena eikä tarvinnut tilanteeseen minkäänlaista tukea, poikkesi siitä mitä olin ajatellut. Lisäksi minut yllätti se, että niin harva tutkittavista oli tarvinnut kaupungin ulkopuolista tai lähiverkoston tukea.

10.4 Jatkotutkimusaiheita

Opinnäytetyötä tehdessäni pohdin monta kertaa esimiesten jaksamista ja tuen tarvetta työyksikön toiminnan päättyessä. Tämä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

Lakkautetun työyksikön esimiehet olivat samassa tilanteessa kuin työntekijätkin, sillä myös heille tieto työyksikön lakkauttamisesta tuli täysin yllättäen. Esimiehet eivät kuitenkaan menettäneet työpaikkaansa, joten siinä mielessä heidän tilanteensa oli erilainen. Uskon kuitenkin, että myös esimiehet olisivat tarvinneet enemmän tukea työyksikön toiminnan päättyessä ja uudelleensijoitusprosessin käytännöissä.

Voisi myös olla mielenkiintoista selvittää uudelleensijoitusprosessia ja sen toteutumista tarkemmin esim. haastatteleamalla monen eri lakkautetun työyksikön työntekijöitä ja vertaamalla eri yksikköjen työntekijöiden kokemuksia keskenään. Myös työvoimasuunnittelijoiden ajatuksia ja kokemuksia uudelleensijoitustoiminnasta olisi antoisaa tutkia.

Nyt kun uudelleensijoitusprosessia ollaan uudistamassa, olisi kiinnostavaa verrata uutta ja vanhaa mallia keskenään ja tutkia tätä sekä työntekijöiden että työnantajan näkökulmasta. Tällaista vertailututkimusta ei kuitenkaan pysty toteuttamaan ennen kuin uusi malli on ollut jonkin aikaa käytössä. Myös muiden kuntien uudelleensijoitusohjelmia olisi mielenkiintoista verrata Helsingin malliin.

Uudelleensijoitus on koko ajan lisääntyvää toimintaa, sillä huonossa taloudellisessa tilanteessa kaupunki lakkauttaa ja yhdistelee toimintoja. Myös kelalle vuonna 2017 siirtyvä toimeentulotuki lisää uudelleensijoitettavien määrää usealla sadalla työntekijällä. Tästä syystä uudelleensijoitukseen kohdistuvat jatkotutkimukset olisivat ajankohtaisia ja tärkeitä ja näistä voisi olla paljon hyötyä uudelleensijoitustoiminnan kehittämisessä.

10.5 Lopuksi

Onnistuin mielestäni hyvin antamaan tutkittaville tilaa omaan kerrontaan ja puheen tuottamiseen ja uskon, että tutkittavat saivat oman äänensä ja mielipiteensä kuuluviin. Uskon myös, että tuloksista voi olla apua uudelleensijoitusprosessia uudistettaessa ja työpaikan menettäneiden työntekijöiden tukimuotoja kehitettäessä. Varsinkin päättäjille ymmärrys siitä, että liian nopea toimintojen lakkauttamisvauhti voi pitkittää työntekijöiden selviytymistä, voi olla hyödyllinen. Samoin uudelleensijoitustoiminnassa työskenteleville voi olla tärkeää saada tietoa siitä, että uudelleensijoitettavat kokevat prosessin epäselväksi ja toivovat uudelleensijoitukselta jämäkämpää, osallistuvampaa ja tuloksellisempaa toimintaa.

Opinnäytetyöni tuloksista voivat hyötyä myös esimiehet, työterveyshuolto, työsuojelu ja luottamusmiehet työpaikan menettäneiden työntekijöiden kohtaamisessa ja tukimuotoja kehitettäessä. Koska työntekijöiden keskinäinen tuki koettiin parhaaksi tukimuodoksi, tulisi tätä kehittää ja järjestää työntekijöille mahdollisuus vertaistukeen. Myös muita työntekijöiden tukemisen muotoja tulisi kehittää ja tuen tulisi olla järjestettyä ja ohjattua, koko työyhteisöä koskevaa. Työntekijöiden tukeminen työpaikan menetyksen yhteydessä on tärkeää, jotta työntekijöiden työkyky, työtyytyväisyys ja luottamus työnantajaa kohtaan säilyvät. Väestön ikääntyessä kovaa vauhtia ja eläkeiän kasvaessa, myös ikääntyneempien työntekijöiden työkyvyn säilymisellä on suuri merkitys. Tuloksista oli nähtävissä, että ikä on keskeinen tekijä, joka voi vaikeuttaa uuden työn löytymistä ja pitkittää uudelleensijoitusprossia.

Koko opinnäytetyöprosessi on ollut hyvin antoisa ja opettavainen kokemus, vaikka myös paljon aikaa vievä ja välillä hermoja raastava. Monesti on ollut hetkiä, jolloin työ ei ole edennyt mihinkään. Tai näin olen kyseisessä tilanteessa ajatellut, kun tekstiä ei ole syntynyt. Opinnäytetyön tekeminen on kuitenkin vaatinut aikaa myös asioiden tutkiskeluun ja jäsentelyyn ja tämä on tapahtunut niinä hetkinä, kun kirjoittamisessa on ollut taukoja.

Mielestäni opinnäytetyöni onnistui hyvin ja tulokset ovat tärkeitä ja hyödynnettävissä. Työntekijöiden kokemukset ovat vahvistaneet aikaisempien tutkimusten tuloksia ja syventäneet ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia opinnäytetyöni tekemiseen osallistuneita luottamuksesta työtäni kohtaan ja minuun tutkijana. Kiitos myös opinnäytetyötäni ohjanneelle opettajalle hyvästä ohjauksesta ja tuesta.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Antonovsky, Aaron 1987. Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Anttila, Pirkko. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. Painos. Hamina: Akatiimi.

Aro, Antti 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Eskola, Jari 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltonen, Juhani – Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 179-203.

Feldt, Taru – Mäkikangas, Anne – Kokko, Katja 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa Kinnunen, Ulla – Feldt, Taru – Mauno, Saija (toim.): Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 75-94.

Feldt, Taru – Mäkikangas, Anne – Piitulainen, Sari 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa Kinnunen, Ulla – Feldt, Taru – Mauno, Saija (toim.): Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 95-118.

Grönfors, Terttu – Pietilä, Marjatta 2005. Ihmisyyttä irtisanomiseen. Parempia loppuja ja uusia alkua työelämään. Lohja: Facile Publishing.

Helsingin kaupunginhallituksen ohje 2010. Uudelleensijoituksen periaatteet.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Jokinen, Kimmo 2008. Miten laadullinen tutkimus vakuuttaa? Teoksessa Lempiäinen, Kirsti – Löytty, Olli – Kinnunen, Merja (toim.): Tutkijan kirja. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Juuti, Pauli – Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Keltikangas-Järvinen, Liisa – Räikkönen, Katri – Puttonen, Sampsa 2001. Onko luonto oikeudenmukainen? Synnynnäinen temperamentti ja stressinsietokyky. Tieteessä tapahtuu 2001/1. <<http://www.tieteessatapahtuu.fi/011/luonto.htm>>

Kinnunen, Ulla – Feldt, Taru 2005. Hyvinvointi työssä. Teoksessa Kinnunen, Ulla – Feldt, Taru – Mauno, Saija (toim.): Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 13-74.

Koskela, Suvi – Virtanen, Petri 2010. Henkilöstön uudelleensijoittaminen työelämän muutostilanteessa – case Helsingin kaupunki. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2010. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa
<<https://www.tem.fi/files/27870/KoskelaVirtanen.pdf>>

Kurtén, Staffan – Järvinen, Ari 2003. Outplacement Suomessa. Helsinki: HRM Partners Oy.

Kurtén, Staffan – Salminen, E. Olavi 2004. Kun joudut irtisanomaan. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Kylmä, Jari – Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laine, Timo 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltonen, Juhani – Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 28-45.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007. Annettu Helsingissä 13.4.2007.

Lankinen, Paavo – Miettinen, Asko – Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista - Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehtomaa, Merja 2009. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, Juha – Latomaa, Timo (toim.): Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 163-194.

Leiviskä, Eija 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Mauno, Saija – Kinnunen, Ulla 2005. Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, Ulla – Feldt, Taru – Mauno, Saija (toim.): Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 167-227.

Moilanen, Juha-Matti 2010. Sopimukset työsuhteen päättyessä. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Palosaari, Eija 2007. Lupa särkyä. Kriisistä elämään. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Perttula, Juha 2009. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, Juha – Latomaa, Timo (toim.): Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 115-162.

Piha, Kirsi – Poussa, Liisa 2012. Dialogi. Paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pojjula, Soili – Ahonen, Riitta 2007. Irtisanotut. Menetys, muutos ja selviytyminen. Helsinki: Kirjapaja.

Pojjula, Soili 2008. Miten selviytyä työpaikan menetyksestä. Helsinki: Kirjapaja.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Puomilahti, Ilkka 2012. Työhyvinvointi lakkautuvassa yksikössä: Johtaminen muutoksen alla. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ranki, Anneli 2001. Saneeraus ja työyhteisön tukeminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rosenberg, Morris 1965. Society and the adolescent self-image. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Saarelma-Thiel, Tiina 2011. Kriisistä eteenpäin – työpaikan tukeminen rajussa muutoksessa. Työterveyslääkäri 29 (1). 54-58. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <<http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/ttl00839>>

Saarelma-Thiel, Tiina 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Salonen, Vuokko 2012. Hoitajien selviytyminen työyksikön lakkauttamisesta. Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Salmi, Tarja 2010. Irtisanottujen kokemuksia muutoksen johtamisesta. Opinnäytetyö. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Stenvall, Jari – Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Syrjälä, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkodokumentti. <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>. Luettu 8.4.2015.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012-2014. Eettinen ennakoarviointi. Verkkodokumentti. <<http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteissä/ennakoarviointi>>. Luettu 8.4.2015.

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu Helsingissä 26.1.2001.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Virtanen, Petri – Lähteenmäki-Smith, Kaisa – Koskela, Suvi – Ruuth, Mari – Juuti, Pauli 2009. Uudelle uralle? Henkilöstön uudelleen sijoitustoiminnan tila, toimivuus ja uudistaminen Helsingin kaupungissa. Loppuraportti 16.12.2009. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa

<http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-1906.pdf>

Ylikoski, Kirsti – Ylikoski, Matti 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5., uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Tiedonantokirje tutkimukseen osallistuville

Tutkimukseen osallistuvalla!

Ohessa tietoa tutkimuksestani.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata työntekijöiden kokemuksia työyksikön lakkauttamisesta ja uudelleensijoituksesta. Lisäksi selvitetään työntekijöiden tässä yhteydessä saamaa tukea ja tuen tarvetta. Tutkimuksen tulosten avulla on mahdollisuus kehittää työntekijöille tarjottavaa tukea muutostilanteissa. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat yhden Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen lakkautetun työyksikön työntekijät.

Tutkimus on opinnäytetyöni, jonka teen Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, ylempi ammattikorkeakoulu – opintoihini Metropolia ammattikorkeakoulussa.

Opinnäytetyöni ohjaajina toimivat:

Ly Kalam-Salminen, TtT, Lehtori, Metropolia AMK

Puhelin: xxxx Sähköposti: xxxx

Jaana Juutilainen-Saari, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen viestintäpäällikkö

Puhelin: xxxx Sähköposti: xxxx

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto kerätään yksilöteemahaastatteluilla. Tutkimukseen osallistuvat voivat missä tahansa tutkimuksen vaiheessa perua osallistumisensa ja kieltää jälkikäteen itseään koskevan aineiston käytön tutkimuksessa. Tutkittavat saavat halutessaan keskeneräisen tutkimuksen luettavakseen.

Tutkimuksen tulokset raportoidaan niin, etteivät yksittäiset vastaajat ole tunnistettavissa. Työyksikkö saatetaan valmiista tutkimuksesta tunnistaa, jos lukija osaa yhdistää tutkittavan työyksikön sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen lakkautettujen yksikköjen listaan. Kaikki tutkimuksen tekoa varten kerätty aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen työntekijöille suunnattuja palveluja kehitettäessä. Valmis tutkimus löytyy Metropolia ammattikorkeakoulun Theseus – tietokannasta. Tutkimuksesta julkaistaan myös mahdollisesti lehtiartikkeli.

Voit varata ajan haastattelua varten joko puhelimitse tai sähköpostitse. Yhteystiedot löytyvät alta. Pysin tekemään haastattelut touko-kesäkuussa 2015. Haastatteluun kannattaa varata aikaa noin 2 tuntia. Haastattelu voidaan tehdä sinulle sopivana ajankohdaksi valitsemassasi paikassa.

Jokaisen työntekijän vastaus on tärkeä tutkimuksen onnistumiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi.

Vastaa mielelläni kaikkiin tutkimukseen liittyviin kysymyksiin.

Helsingissä 16.4.2015

Ystävällisin terveisin

Kati Heikkinen

Puhelin: xxxx

Sähköposti: xxxx

Suostumus tutkimukseen osallistumiseen**Metropolia YAMK****Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen koulutusohjelma****SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISEEN****TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET TYÖPAIKAN LAKKAUTTAMISESTA JA
UUELLEENSIIJOITUKSESTA - Opinnäytetyö**

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen ja olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuudesta esittää siitä tutkijalle kysymyksiä.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä siitä ja perua suostumukseni missä vaiheessa tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Helsingissä 17.4.2015

Helsingissä 17.4.2015

Suostun osallistumaan tutkimukseen:**Suostumuksen vastaanottaja:**

Henkilön allekirjoitus

Tutkijan allekirjoitus

Nimenselvennys

Nimenselvennys

Osallistujan henkilötunnus tai syntymäaika

Osallistujan osoite

Teemahaastattelurunko

Yleiset kysymykset:

- Kuinka kauan olet työskennellyt Helsingin kaupungilla?
- Kuinka kauan työskentelit työyksikössä, joka lakkautettiin?

Teema-alueet: (teema-alueiden alla on apukysymyksiä, joita esitän tarvittaessa)

1. Työ ja työn merkitys

- Mitä työ sinulle merkitsee?
- Millaisena koit sitoutumisesi kyseiseen työyksikköön?
- Millaisena näet tulevaisuutesi työn suhteen?

2. Osaaminen ja voimavarat

- Millaisena koet oman elämänhallintasi?
- Millaisina koet omat fyysiset ja psyykkiset voimavarasi?
- Oletko kokenut suuria muutoksia tai menetyksiä elämässäsi? Jos olet, miten koet selviytyneesi näistä?
- Mitä ajattelet omasta ammattitaidostasi ja osaamisestasi?

3. Työyksikön lakkauttaminen

- Oletko aikaisemmin menettänyt työpaikkasi tai tullut irtisanotuksi?
- Miten sait tiedon työyksikön lakkauttamisesta?
- Mikä oli ensimmäinen reaktiosi saadessasi tiedon työyksikön lakkauttamisesta?
- Millaisia ajatuksia tai tunteita tieto työyksikön lakkauttamisesta sinussa herätti?
- Muuttuivatko ajatuksesi tai tunteesi ensireaktion jälkeen? Jos muuttuivat, miten?
- Oletko käynyt henkilökohtaisen keskustelun (kuulemistilaisuus) esimiehesi kanssa työyksikön lakkauttamispäätöksen jälkeen? Jos olet, miten koit keskustelun?
- Millaisina olet kokenut työyksikön lakkauttamista koskevat YT-neuvottelut ja kokoukset?
- Onko saamasi tieto työyksikön lakkauttamiseen liittyen ollut oikeaa, ajantasaista ja riittävää?

- Onko sinulla ollut fyysisiä tai psyykkisiä oireita, joiden uskot liittyvän työpaikan menetykseen?
- Mitä ajattelet työyksikön lakkauttamisesta tällä hetkellä?

2. Uudelleensijoitus

- Mitä ajattelet Helsingin kaupungin uudelleensijoituksesta?
- Miten uudelleensijoitusprosessi on omalla kohdallasi toteutunut?
- Millaisia ajatuksia ja tunteita uudelleensijoitus on herättänyt?
- Ovatko ajatuksesi tai tunteesi muuttuneet uudelleensijoitusprosessin aikana? Jos ovat, miten?
- Miten uudelleensijoitusprosessista on tiedotettu?
- Millaisina olet kokenut vaikutusmahdollisuutesi uudelleensijoitusprosessissa?
- Miten aktiivinen olet itse ollut uuden työn etsinnässä?
- Oletko miettinyt lähtemistä Helsingin kaupungin palveluksesta?
- Oletko tyytyväinen uuteen työpaikkaasi? (Kysymys niille, jotka ovat jo sijoittuneet uuteen vakituiseen työhön.)
- Uskotko löytäväsi uuden mielenkiintoisen ja sinulle sopivan työpaikan? (Kysymys niille, joille pysyvää uutta työpaikkaa ei vielä ole löytynyt.)

3. Tuen tarve ja saatu tuki

- Oletko kokenut tarvitsevasi tukea työyksikön lakkauttamisen tai uudelleensijoituksen yhteydessä? Jos olet, millaista?
- Millaista tukea olet saanut työpaikan lakkauttamispäätöksen saatuaasi? Entä tämän jälkeen?
- Millaista tukea olet saanut uudelleensijoitusprosessin aikana?
- Oletko saanut esimiehiltä tukea työyksikön lakkauttamisen tai uudelleensijoitusprosessin aikana. Jos olet, millaista?
- Oletko saanut tukea työkavereiltasi tai joltakin muulta epäviralliselta taholta?
- Oletko tarvinnut tai saanut henkistä tukea tai keskusteluapua?
- Millaisena olet kokenut työpaikan menetyksen ja uudelleensijoituksen yhteydessä saamasi tuen? Onko tuki ollut mielestäsi merkityksellistä?

Lopuksi:

- Mitä ajattelet tästä haastattelusta?
- Tuleeko sinulle vielä mieleen jotain, mitä haluat kertoa tai lisätä aiheeseen liittyen?

Uudelleensijoituksen ohjeistuksen toteutuminen:

- Onko esimies varmistanut, että olet tietoinen kaupungin avoimista työpaikoista, sinulla on aikaa työnhakuun ja sinulla on työpiste käytössäsi uuden työpaikan etsimistä varten?
- Oletko saanut tukea työvoimasuunnittelijalta uudelleensijoitusprosessin aikana? Jos olet, millaista?
- Oletko saanut tukea työterveyshuollosta, luottamusmieheltä, työsuojelusta tai joltakin muulta viralliselta taholta? Jos olet, millaista?
- Onko sinulle tarjottu uudelleensijoitusprosessin aikana koulutusta, kuntoutusta, työnhakuvalmennusta tai muita työllistymistä edistäviä toimenpiteitä? Jos on, millaisia?
- Miten kohdallasi on toteutunut se, että uudelleensijoitettavat ovat aina etusijalle kaupungin avoimia virkoja tai tehtäviä täytettäessä?
- Miten puolen vuoden palkkatakuu on toteutunut kohdallasi?