TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin organisaation muutostilanteissa

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2009
Ohjaaja: Risto Harisalo

Heikki Korhonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede
Tekijä:	KORHONEN, HEIKKI MIKAEL
Tutkielman nimi:	Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin organisaation muutostilanteissa
Pro gradu -tutkielma:	92 sivua, 17 liitesivua
Aika:	Helmikuu 2009
Avainsanat:	Henkilöstö, työhyvinvointi, vaikuttamismahdollisuudet, organisaatiomuutos

Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin organisaation muutostilanteissa. Riippumatta toimialasta, muutokset ja uudistukset ovat arkipäivää lähes kaikissa organisaatioissa niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Niinpä nykyisin myös organisaatioiden työntekijöiltä edellytetään entistä enemmän kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin työpaikalla. Valitettavan usein merkittäviä organisaatiouudistuksia seuraavat kuitenkin työyhteisön hyvinvointiongelmat. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaiset mahdollisuudet henkilöstöllä itsellään on vaikuttaa työhyvinvointiongelmien takana oleviin keskeisimpiin syihin.

Kohdeorganisaationa tutkimuksessa toimii hätäkeskuslaitos, joka synnytettiin mittava toimintamalliuudistuksen avulla vuosina 2001–2005. Aiemmin itsenäiset kunnalliset ja poliisin hätäkeskukset yhdistettiin ja Suomeen luotiin 15 alueellisen hätäkeskuksen verkko, josta kansalaiset voivat hälyttää apua kaikissa hätätilanteissa, riippumatta siitä onko kyseessä poliisin, pelastuksen, sairaankuljetuksen tai sosiaalitoimen kiireellisistä avuntarpeista. Toimintamalliuudistuksen seurauksena uuden hätäkeskuslaitoksen johtaminen kuitenkin ajautui kriisiin ja alueellisten hätäkeskusten työyhteisöiden ilmapiireissä ilmeni mittavia ongelmia, jotka lopulta johtivat hätäkeskuslaitoksen johtajan eroamiseen syksyllä 2006. Tämä tutkimus päätettiin toteuttaa kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Keväällä 2007 kahdesta satunnaisesti valitusta alueellisesta hätäkeskuksesta kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla määrällinen tutkimusaineisto, jonka tuloksiin tämän tutkimuksen päätelmät pohjautuvat.

Tutkimuksen perusteella vahvistettiin yleisiä organisaatiomuutoksiin liitettäviä ennakko-oletuksia, kuten vaikuttamismahdollisuuksien merkityksellisyyttä työntekijön hyvinvoinnin kannalta. Lisäksi aineiston perusteella määriteltiin kaikkein oleellisimpia henkilöstön työhyvinvoinnin osa-alueita, joihin muutoksiin valmistauduttaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tulokset osoittavat, että onnistuneen organisaatiomuutoksen läpiviemisessä ensisijaisen tärkeitä asioita ovat muutosjohtaminen sekä siihen läheisesti liittyvä päätösvaltarajojen selkeys. Lisäksi organisaatiotasojen välisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun toimivuus ovat erittäin keskeisessä roolissa uudistettaessa organisaatiota. Toisin sanoen on tärkeää, että henkilöstölle kerrotaan jo suunnitteluvaiheessa kehitteillä olevista uudistuksista sekä otetaan heidät mukaan suunnitteluprosessiin. Näin toimimalla työntekijät onnistutaan saamaan aktiiviseksi osaksi kehittämistä jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Työyhteisön muutosvastarintaa voidaan vähentää lisäksi kertomalla henkilöstölle perusteellisesti myös muutoksien takana olevista syistä.

SISÄLLYS

I JOHDANTO 1

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT 4
2.1 Tutkimuksen päätehtävä 4
2.2 Tutkimuksen tavoitteet 6
2.3 Tutkimuksen näkökulma 7

III TEOREETTINEN VIITEKEHYS 9
3.1 Pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet 9
3.1.1 Organisaatiomuutos 9
3.1.2 Henkilöstö 10
3.1.3 Vaikutusmahdollisuudet 11
3.1.4 Työhyvinvointi 12
3.2 Organisaatiomuutos 13
3.2.1 Supistus 14
3.2.2 Fuusio 15
3.3 Henkilöstö 17
3.3.1 Operatiivinen ydin 18
3.3.2 Keskilinja 18
3.3.3 Teknostruktuuri 19
3.3.4 Strateginen huippu eli organisaation johto 20
3.4 Vaikutusmahdollisuudet 21
3.4.1 Välilliset vaikuttamismahdollisuudet 22
3.4.2 Välittömät vaikuttamismahdollisuudet 23
3.5 Työhyvinvointi 24
3.5.1 Fyysinen hyvinvointi 25
3.5.2 Psyykkinen hyvinvointi 26
3.5.3 Sosiaalinen hyvinvointi 27
3.5.4 Henkinen hyvinvointi 28

IV KOHDEORGANISAATION ESITTELY 29
4.1 Hätäkeskuslaitos 29
4.2 Hätäkeskusuudistus ja sen historia 31
4.3 Toimintamalliuudistuksen vaikutukset ja niihin reagointi 33

V TUTKIMUKSEN AINEISTO 37
5.1 Otos ja aineiston keruu 37
5.1.1 Aineiston keruumenetelmä 38
5.1.2 Tutkimuksen perusjoukko 39
5.1.3 Tutkimuksen eteneminen 41
5.1.4 Kyselylomake 44
5.2 Aineiston analysointimenetelmät 50

VI EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI 52
6.1 Taustamuuttujat 52
6.2 Henkilöstön väliset suhteet 54
6.3 Työn organisointi 55
6.4 Tiedottaminen 59

6.5 Palautejärjestelmä 61
6.6 Johtaminen ja päätöksenteko 63
6.7 Edustuksellisen järjestelmän kautta tapahtuva vaikuttaminen 65
6.8 Suoraan tapahtuva vaikuttaminen 67
6.9 Avoimet kysymykset 69
6.9.1 Toimintamalliuudistuksen toteuttamisen onnistuneisuus 69
6.9.2 Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua organisaation muutosprosessiin ja sen suunnitteluun 71
6.9.3 Henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen 73

VII TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET 75

VIII LOPPUPÄÄTELMÄT 81

IX LOPUKSI 88

LÄHTEET 90

LIITTEET 93
Liite 1: Kyselylomake 93
Liite 2: Vastausjakaumat 107

I JOHDANTO

Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla tapahtuu jatkuvasti organisaatiomuutoksia. Maailman taloudellinen tilanne on viime aikoina pakottanut organisaatiot toimialasta riippumatta tarkastelemaan toimintaansa. Kuntakentällä on jo muutaman vuoden ajan ollut käynnissä historiamme mittavin muutosprosessi. Valtio painostaa suurten apurahojen avulla kuntia yhdistymään keskenään sekä yhdistämään ja tehostamaan palvelutuotantoaan eri tavoin. Osaksi tästä johtuen kunnissa on meneillään valtava myllerrys ja kehittämisbuumi. Pelkästään vuoden 2009 alussa toteutui yhteensä 32 kuntaliitosta, mikä kertoo hyvin paljon muutosten yleisyydestä. Kuntaliitosten lisäksi kunnissa synnytetään yhä useammin isoja, yli kuntarajojen ulottuvia alueellisia toimijoita. Kunnat muuttavat jatkuvasti palvelurakennettaan yhdistämällä pienempiä palveluntuottajia isommiksi organisaatioiksi ja synnyttävät kuntayhtymiä sekä alueellisia toimijoita. Kunnissa on myös meneillään vahva trendi muuttaa organisaatioitaan kohti yksityisempiä toimintamalleja synnyttämällä liikelaitoksia ja kunnan omistamia osakeyhtiöitä. Muutoksilla pyritään aikaansaamaan tehokkaampaa ja tuottavampaa toimintaa sekä laajentamaan yhteistyötä usein yli kuntarajojen. Usein edellä mainituissa tavoitteissa onnistutaankin menestyksekkäästi, mutta organisaation henkilöstölle muutos saattaa osoittautua hyvin kivuliaaksi prosessiksi. Muutostilanteiden edessä organisaatioita kehitetään rakenteiden, prosessien ja henkilöstön osalta. Organisaatioita kehitettäessä päähuomio kiinnitetään useimmiten joko organisaation rakenteisiin ja prosesseihin tai henkilöstöön ja päämäärien saavuttamista edistäviin prosesseihin (Friedlander & Brown, 1974). Huolimatta siitä mihin osa-alueelle päähuomio kiinnitetään yksittäisten työntekijöiden asemat ja vastuualueet saattavat muuttua merkittävästi kehittämisprosessin myötä. Useimmiten organisaation muutosprosesseihin liittyy kiinteästi myös johtamiskäytäntöjen ja –mallien radikaali muutos sekä organisaatiokulttuurien yhteentörmäys. Edellä mainitut asiat eivät voi olla vaikuttamatta työyhteisön ilmapiiriin ja sen toimivuuteen. Se herätti mielenkiintoni tarkastella nimenomaan sitä miten edellä mainittu kehityssuunta työelämässä vaikuttaa henkilöstöön ja etenkin heidän henkiseen työhyvinvointiinsa.

Laajasti katsottuna tämä tutkimus käsittelee henkilöstön työhyvinvointia sekä työntekijän hyvinvointiin vaikuttavia eri osatekijöitä, kuten hänen vaikuttamismahdollisuuksiaan työpaikalla. Työhyvinvointi voidaan määritellä ihmisestä riippuen monella eri tavalla, koska ihmiset arvostavat eri asioita työyhteisössään ja jokaisen yksilön työhyvinvointi koostuu eri asioista ja niiden painotuksista. Yksi tapa jakaa hyvinvoinnin osatekijöitä on Maslowin tarvehierarkian mukainen

jako, jossa työhyvinvointiin lukeutuvat muun muassa itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet, arvostuksen tarpeet, läheisyyden tarpeet, turvallisuuden tarpeet sekä työntekijän fysiologiset perustarpeet. Edellä mainituista tarpeista puolestaan koostuu ihmisen psyykkinen -, sosiaalinen - ja fyysinen hyvinvointi työpaikalla (Otala & Ahonen, 2005, 29). Tarkoitukseni on löytää ne osatekijät, joista henkilöstön ja koko työyhteisön hyvinvointi koostuu. Mitkä ovat ne asiat, jotka saavat ihmiset viihtymään työpaikallaan tai vastaavasti mitkä tekijät aiheuttavat tyytymättömyyttä henkilöstön keskuudessa. Tässä työssä tullaan tarkastelemaan esimerkiksi työntekijän vaikuttamismahdollisuuksien, henkilöstön keskinäisten suhteiden, työn organisoinnin, tiedonkulun, johtamistavan, työpaikan ilmapiirin, työstä saadun palautteen ja työstä saadun arvostuksen merkitystä henkilöstön työhyvinvointiin.

Nykyisin työelämässä henkilöstö joutuu entistä useammin sopeutumaan työpaikalla tapahtuviin muutoksiin ja kehityshankkeisiin. Tämän vuoksi koenkin erittäin mielenkiintoiseksi tutkia, minkälaiset mahdollisuudet henkilöstöllä itsellään on vaikuttaa työpaikkansa asioihin yleisesti sekä kuinka merkityksellinen rooli henkilöstöllä on muutosten suunnitteluvaiheessa. Tarkoitukseni on kohdentaa tarkasteluni pro gradu -tutkielmassa nimenomaan organisaation muutostilanteisiin kuten yritysten fuusioihin ja supistuksiin. Pyrin selvittämään millä tavalla henkilöstö ja sen hyvinvointi huomioidaan muutoksiin valmistautuvissa organisaatioissa. Toisaalta tahdon kartoittaa, minkälaisin keinoin organisaation olisi mahdollista pitää yllä henkilöstön henkistä hyvinvointia muutoksista huolimatta. Lisäksi koen tärkeäksi selvittää millaisia keinoja henkilöstöllä itsellään on edesauttaa muutosten jälkeistä työssä viihtymistään eli minkälainen rooli työntekijöillä on muutosten mukanaan tuomien ongelmien selvittämisessä.

Organisaatiomuutokset, kuten fuusiot ja supistukset, ovat valitettavan usein kivuliaita prosesseja työyhteisölle. Esimerkkejä muutostilanteiden aiheuttamista hyvinvoinnin oireiluista on lukematon määrä. Aikanaan mediassakin vahvasti esillä ollut hätäkeskusten sisäinen kriisi on yksi osoitus suuresta organisaatiouudistuksesta, jonka seurauksena henkilöstön työhyvinvointi ja työyhteisön ilmapiiri laskivat. Osa hätäkeskusten henkilöstöstä ilmoitti syksyllä 2006 julkisesti, että he olvat tyytymättömiä organisaation työilmapiiriin sekä johtamiskäytäntöjen toimimattomuuteen. Tutkimukseni empiria pohjautuukin hätäkeskuslaitoksen henkilöstön kokemuksiin muutoksesta. Tarkoituksenani on pohtia mistä johtuu, että muutostilanteiden seurauksena henkilöstön työhyvinvointi usein laskee ja organisaatioiden henkilöstö alkaa voimaan pahoin. Muutostilanteet edellyttävät henkilöstöltä aktiivista osallistumista, jatkuvaa oppimista ja kehittämisen käytäntöjen omaksumista. Muutosprosessi on useimmiten haaste koko organisaatiolle ja työyhteisölle, jolta

edellytetään entistä enemmän yhteisöllisyyttä (STM selvityksiä 2005:25, 73). Mielenkiintoista onkin tarkastella, minkälaiset osallistumismahdollisuudet henkilöstölle annetaan itse muutosprosessissa. Keskitän tarkasteluni päähuomion nimenomaan työyhteisön henkisen hyvinvoinnin tilaan ja sosiaaliseen toimivuuteen sen sijaan, että tutkisin työpaikan fyysisiä olosuhteita, terveysriskejä tai henkilöstön työuupumusta. Työyhteisön hyvinvointi on toki kiinteästi sidoksissa myös edellä mainittuihin asioihin ja ne varmasti heijastuvat myös koko työyhteisön hyvinvointiin. Tutkimuksessa tullaankin sivuamaan myös henkilöstön fyysistä hyvinvointia, mutta päähuomio kiinnitetään kuitenkin työyhteisön henkisen-, psyykkisen- ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaan organisaation muutostilanteissa.

Henkilöstön työhyvinvoinnin, merkitys korostuu nykyisin kaikissa organisaatioissa, koska tulosvastuullisuus valtaa kenttää kaikilla sektoreilla ja työntekijöihin sekä organisaatioihin kohdistetaan jatkuvasti lisää vaatimuksia niin tehokkuuden kuin osaamisenkin eri osa-alueilla. Psyykkisen työympäristön laadun parantaminen sekä stressin ja kiireen hallinta ovatkin nykypäivänä entistä merkittävämpi osa henkilöjohtamista. Aiempaa suurempi osa työstä on lisäksi nykyisin niin sanottua tietotyötä, jossa tärkein tuotantoväline on työntekijän omat aivot. Luovuuteen ei voida kuitenkaan käskeä. Työnantaja voi ainoastaan pyrkiä tarjoamaan mahdollisimman hyvät olosuhteet, joissa ihmiset innostuvat ja haluavat antaa parhaansa. Henkilöstön tehokkuus on selvästi parempaa, kun heidän ei tarvitse kuluttaa energiaansa työpaikan ongelmista murehtimiseen. Työhyvinvoinnin puute puolestaan on liiketoimintariski. Tällä tavoin ajateltuna henkilöstön hyvinvointi voidaankin nähdä myös avaimena organisaation tuloksen parantamiseen. Kyse onkin siitä miten organisaatio haluaa työhyvinvoinnin nähdä, investointina tulevaisuuteen vai pelkkänä resurssien tuhlaamisena. (Otala & Ahonen 2005).

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimuksen päätehtävä

Työhyvinvointi tutkimuksella on pitkät juuret Suomessa. Työhyvinvointia ja sen vaikutuksia on vuosien varrella tutkittu paljon, mutta työ- ja talouselämässä tapahtuvat muutokset tuovat jatkuvasti uusia haasteita ja tarpeita työhyvinvointitutkimukselle (STM selvityksiä 2005:25, 9). Valta-osassa tutkimuksista työhyvinvointia on tarkasteltu nimenomaan terveyden, työturvallisuuden, työuupumuksen ja työssä jaksamisen näkökulmasta. Viime aikoina työyhteisön henkisen hyvinvoinnin kysymykset ja sosiaaliset voimavarat ovat kuitenkin nousseet perinteisten fyysisten työturvallisuuskysymysten rinnalle. Sosiaalisilla voimavaroilla tarkoitetaan työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta työpaikalla. Ihmisten välisten suhteiden laatu, kuten organisaatioon kohdistuva luottamus ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin, ovat myös osa sosiaalisia voimavaroja. Myös henkilöstön yleinen tietämys organisaation tavoitteista ja strategioista sekä osallistuminen niiden muotoiluun voidaan nähdä osana organisaation sosiaalista pääomaa. Henkilöstön hyvinvointi työelämässä liittyy kiinteästi sosiaalisen pääoman muodostumiseen, ylläpitämiseen ja kerryttämiseen. Huolehtimalla henkilöstön työhyvinvoinnista organisaatiolla on mahdollisuus kiinnittää työntekijät psykologisesti organisaatioon, sen toiminta-ajatuksiin ja tavoitteisiin. (Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suositus 2003).

Tässä tutkimuksessa otan tarkasteluni lähtökohdaksi organisaation muutostilanteista johtuvat työilmapiirin ja psyykkisen työympäristön muutokset ja niiden mahdolliset ennaltaehkäisytavat. Työyhteisön sisäisen ja ulkoisen toimintatavan muutosten seurauksia on tutkittu toistaiseksi varsin vähän (STM selvityksiä 2005:25). Muutokset ovat nykypäivän organisaatioissa arkipäivää ja muutosten edessä olevien organisaatioiden johdon ja henkilöstön tulisi tiedostaa minkälaisia valmiuksia muutoksen läpivieminen edellyttää henkilöstöltä. Toisaalta organisaation olisi syytä olla perillä, minkälaiset valmiudet ja edellytykset organisaation henkilöstöllä on selviytyä edessä olevasta muutoksesta. Johdon tulisi toisin sanoen tiedostaa ja varautua myös niihin mahdollisiin negatiivisiin työhyvinvoinnin oireiluihin, joita muutos saattaa tuoda mukanaan. Varautumisen mahdollistamiseksi niin organisaation johdon kuin henkilöstönkin tulisi tuntea ne keinot, joilla työyhteisön hyvinvoinnin ongelmat olisi mahdollista välttää. Jos ongelmia kaikesta huolimatta kuitenkin ilmenee, tulisi organisaation olla valmis reagoimaan niihin välittömästi. Pyrin kartoittamaan, minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia henkilöstölle annetaan organisaatioissa

muutosten suunnitteluvaiheessa sekä itse muutosprosessin jälkeen. Edellä sanotun perusteella asetan tarkasteluni päätehtäväksi selvittää *minkälaisia keinoja organisaatiolla ja henkilöstöllä itsellään on huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista organisaation muutostilanteissa.*

Perustelen päätehtävän valintaani työhyvinvoinnin merkityksellä organisaation tulokseen. Henkisen hyvinvoinnin tärkeä perusta on työ, joka vastaa työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä. Lähes jokainen työelämään valmistautuva opiskelija pyrkii kouluttamaan itsensä sellaiseen työhön, jossa kuvittelee viihtyvänsä koko työuransa ajan. Työn sisältö ei kuitenkaan pelkästään takaa, että työntekijä tulee viihtymään, jaksamaan ja voimaan hyvin työpaikallaan. Ei riitä, että koneet ja prosessit ovat organisaation sisällä kunnossa, sillä lopulta työntuloksen ratkaisevat ihmiset ja heidän osaamisensa sekä innostuksensa työtä kohtaan. Organisaation todellinen haaste nykypäivänä onkin löytää ne keinot, joilla työntekijöille luodaan sellaiset olosuhteet, että he viihtyvät työpaikallaan ja innostuvat työstään joka päivä. Henkilöstön tyytymättömyyden laskiessa myös työntekijöiden tehokkuus kärsii ja tästä syystä henkilöstön työhyvinvointiongelmat voidaan luokitella liiketoimintariskiksi. Henkilöstön hyvinvointi onkin kaikkia organisaatioita koskeva asia. Kilpailussa parhaiten pärjäävät loppujen lopuksi ne organisaatiot, joissa hyvinvoinnin kehittämiseen panostetaan.

Toisekseen perustelen valintaani työyhteisön ilmapiirillä, jolla on äärimmäisen suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Työyhteisön terve ilmapiiri on asia, jonka luominen vaatii organisaation johdon sekä henkilöstön saumatonta yhteistyötä, etenkin organisaation muutostilanteissa. Organisaation johdolta vaaditaan avointa tiedottamista muutoksen suhteen, sen suunnitteluvaiheesta lähtien. On tärkeää, että henkilöstö on tietoinen muutoksen todellisista syistä, ja sen tavoitteista, jotta se kykenee näkemään muutoksesta seuraavat positiiviset vaikutukset. Henkilöstöltä puolestaan vaaditaan avointa suhtautumista ja aktiivista osallistumista sekä halua olla osa muutosta. Muutosvastarinnan ja mahdolliset organisaatiokulttuurien yhteentörmäyksistä johtuvat ongelmat ovat hallittavissa ainoastaan koko organisaation tiiviillä yhteistyöllä.

Kolmas perustelu valinnalleni on organisaation keinovalikoima, jolla työhyvinvointia ylläpidetään. Työhyvinvointia on perinteisesti pidetty yllä työterveydellisistä lähtökohdista katsottuna. Työantajan velvollisuus on tarjota työntekijöille mahdollisuus työhyvinvointia ylläpitävään toimintaan (tyky -toiminta), joka luonnollisesti edellyttää myös työntekijöiden aktiivisuutta. Painopiste on silloin perinteisesti fyysisen terveyden ylläpitämisessä ja yhteisissä tilaisuuksissa. Työnluonne on kuitenkin nykyisin muuttunut ja noin puolet työntekijöistä työskentelee niin

sanotussa tietotyössä, jossa työntekijän tärkein tuotantoväline on aivot. Tietotyöorganisaatioissa työhyvinvointi tarkoittaa pitkälti työyhteisöä, joka tarjoaa haasteita, kehitysmahdollisuuksia, yhteisöllisyyttä ja turvallisuutta. Työhyvinvointi on paljon muutakin kuin fyysinen terveys, vaikka se kiistatta on myös tärkeä osa aivojen huoltoa. Tietotyössä työskentelevien työhyvinvoinnista ja henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen ovat nimenomaan tämän hetken suurimpia haasteita organisaatioissa. (Otala & Ahonen 2005, 22–23).

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tavoite, joka ohjaa tutkimuksen strategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitus kertoo minkälaista tietoa tutkimuksen pääongelmaan annettu vastaus edustaa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 129–130) määrittelevät teoksessaan neljä yleisintä tapaa jaotella tutkimuksen tarkoitus. Tutkimusta voidaan nimittää kartoittavaksi, selittäväksi, kuvailevaksi tai ennustavaksi. Kartoittava tutkimus pyrkii etsimään uusia näkökulmia, selvittämään vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehittämään hypoteeseja. Selittävä tutkimus puolestaan yrittää tunnistaa todennäköisimpiä syy-seurausketjuja ja etsimään selitystä tilanteille tai ongelmille. Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on esittää tarkkoja kuvauksia esimerkiksi henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista. Ennustava tutkimus nimensä mukaisesti yrittää ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat seurausta ilmiöstä.

Uusitalo (1991, 61–69) toteuttaa miltei samaa logiikka teoksessaan ja ryhmittelee empiirisiä tutkimuksia niiden pääongelman mukaisesti. Uusitalon ryhmittelyssä tutkimukset on jaettu seuraavasti kuuteen joukkoon: etsinnälliset (eksploratiiviset), kuvailevat, selittävät, ennustavat, arvioivat (evaluaatio) ja konstruktiiviset tutkimukset. Uusitalon mukaan sama tutkimus voi usein tyydyttää useampaakin tavoitetta.

Myös Harisalo, Keski-Petäjä ja Talkkari (2002, 22–25) ryhmittelevät tutkimukset sen tarkoituksen mukaisesti. Tutkimus voi olla kuvaava, eksploratiivinen, diagnostinen, selittävä, ennakoiva tai arvioiva. Eksploratiivisen tutkimuksen tarkoituksena on sekä kuvata ilmiötä että esittää sen perusteella ehdotteisia selityksiä, eli suuntaa antavia selityksiä, jotka vaativat lisätutkimuksia. Diagnostisessa tutkimuksessa tarkoituksena on puolestaan etsiä syitä, jotka selittävät tutkittavana olevaa ilmiötä. Myös ratkaisujen etsiminen ongelmiin on osa diagnostisointia. Useimmiten tutkijat myös pyrkivät toteuttamaan nämä molemmat tavoitteet.

Edellä mainituista tutkimustyypeistä *valitsen diagnostisen tutkimuksen*, koska se vastaa kaikkein parhaiten esittämääni tutkimuskysymykseen, eli päätehtävään. Perustelen valintaani sillä, että etsin nimenomaan syitä henkilöstön työhyvinvoinnin ongelmien syntymiselle organisaatioiden muutostilanteissa. Tätä kautta tarkoituksena on saada selville myös keinot, joilla organisaation henkilöstö pystyisi välttämään nämä löydetyt ongelmat ja niiden aiheuttajat.

Toisaalta perustelen valintaani sulkemalla muut tavallisimmat tutkimuksen tarkoitukset pois tutkimukseeni sopimattomina. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei voi olla kuvaus, koska tutkittava ilmiö ja käsitteet eivät varsinaisesti ole uusia, vaan niitä on tutkittu myös aiemmin eivätkä ne siksi tarvitse kuvailua. Selittävä tutkimusote puolestaan etsii ilmiöstä kausaalisuhteita ja tutkimusten rajausten puolesta tässä tutkimuksessa on mahdotonta tavoitella puhtaasti kausaalista selittämistä. Tutkimuksen tarkoitus ei ole myöskään ennustaa tulevaa tai arvioida jo tehtyä. Eksploratiivinen selittäminen puolestaan voisi käydä tutkimukseni tieteelliseksi tavoitteeksi, koska siinä pyritään tulkitsemaan aineistoa ja löytämään ainoastaan ehdotteisia selityksiä havainnoille. Valintani on kuitenkin diagnostinen selittäminen, koska se kertoo parhaiten minkälaista tietoa tutkimuksen pääongelmaan annettu vastaus edustaa.

Tutkimukseni avulla pyrin löytämään ne keinot, joita organisaatiolla ja henkilöstöllä on käytössään säilyttääkseen tai kehittääkseen työyhteisönsä hyvinvointia organisaation muutostilanteessa. Tässä valossa katsottuna tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena voidaan pitää sellaisen tiedon tuottamista, jota voidaan soveltaa kaikissa muutoksiin valmistautuvissa organisaatioissa. Tarkoituksena on löytää tavallisimmat syyt henkilöstön hyvinvoinnin ongelmiin organisaation muutostilanteissa sekä selventää keinovalikoimaa, jonka avulla ongelmat olisivat vältettävissä tulevaisuudessa.

2.3 Tutkimuksen näkökulma

Henkilöstön työhyvinvointia voi tutkia monesta eri näkökulmasta. Ilmeisimmät näkökulmat ovat joko organisaation johdon tai henkilöstön näkökulma. Toisaalta tarkastelua voi tehdä esimerkiksi työmarkkinoiden tuottavuuden näkökulmasta tai asiakasnäkökulmasta.

Työmarkkinoiden tuottavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta tarkasteltuna pyrkimyksenä olisi selvittää nähdäänkö henkilöstön työhyvinvointi työmarkkinajärjestöissä ja poliittisten päätöksentekijöiden silmissä investointina vai pelkkänä menoeränä. Tässä näkökulmassa olisi myös vaarana ajautua tarkastelemaan työuupumusta ja sairaspoissaoloja, josta Suomessa on jo paljon tutkimustietoa.

Asiakasnäkökulma olisi toinen näkökulma, josta teemaa olisi mielenkiintoista tarkastella. Silloin pyrittäisiin selvittämään miten työhyvinvoinnin ongelmat ja organisaatiomuutokset heijastuvat asiakkaalle. Tarkoituksena voisi olla eri alojen asiakkaiden kokemuksien vertailu. Palveluammateissa, joissa työntekijällä on suora asiakaskontakti, henkilöstön hyvinvoinnin ongelmat heijastuvat varmasti kaikkein selvimmin myös asiakkaille. Mielenkiintoista olisi kuitenkin selvittää kiinnitetäänkö henkilöstön työhyvinvointiin enemmän huomiota palvelualalla toimivissa organisaatioissa kuin muiden alojen organisaatioissa.

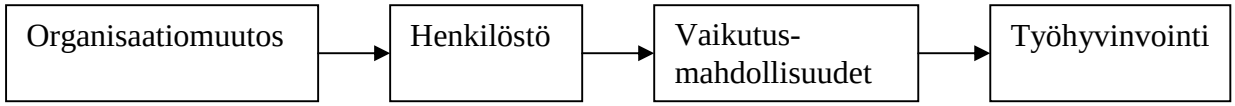
Teemaa olisi mahdollista tarkastella myös organisaation ylimmän johdon näkökulmasta. Tällöin tarkoituksena olisi selvittää miten johto kokee työhyvinvointiin sijoittamisen ja työyhteisön jatkuvan kehittämisen. Organisaatiomuutoksilla pyritään useimmiten tehokkaampiin prosesseihin, mutta nähdäänkö työhyvinvointi johdossa tehokkuuden osana vai välttämättömänä lain määräämänä kulueränä. Sivuan myös tätä näkökulmaa tutkimuksessani, mutta pääpainon asetan kuitenkin henkilöstönäkökulmalle.

Valitsen siis tarkasteluni perustaksi *henkilöstönäkökulman*. Perustelen valintaani sillä, että ensiksikin ainoastaan henkilöstö itse voi kertoa miten se voi ja miten he kokevat muutosprosessin. Toisekseen ainoastaan työyhteisö itse voi määritellä mitä asioita sen mielestä tulisi huomioida, jotta hyvinvoinnin ongelmilta vältyttäisiin. Tästä näkökulmasta voin myös parhaiten pyrkiä selvittämään henkilöstön keinovalikoimaa vaikuttaa itse muutosprosessiin ja oman työyhteisönsä asioihin.

III TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

Tutkimuksen teemaa on mahdollista lähestyä monesta eri suunnasta ja tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa olen valinnut kuitenkin neljä avainkäsitettä – organisaatiomuutoksen, henkilöstön, vaikutusmahdollisuudet sekä työhyvinvoinnin – joita tarkastelemalla tutkimusongelma selkeytyy. Käsitteiden väliset suhteet on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

3.1.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutosta on käsitelty paljon kirjallisuudessa. On syytä painottaa, että muutos ei ole yksiselitteinen kysymys ja etenkin julkisten organisaatioiden muutosprosesseita tarkasteltaessa taustalta löytyy aina poliittista päätöksentekoa ja erilaisia taloudellisia aspekteja. Hubert ja Glick (1995) erottavat kaksi tärkeintä syytä miksi organisaatiomuutoksia yleensäkään tapahtuu. Heidän mukaansa syinä ovat poikkeuksetta organisaation ympäristö tai – johto, jotka aikaansaavat muutoksen joko yksinään tai yhdessä.

Yleisesti organisaatiomuutokset voidaan kuitenkin jakaa karkeasti kolmeen luokkaan. Ensinnäkin muutos tilasta toiseen, ajallisena muutoksena, mikä koskee rakenteita, henkilöstöä ja prosesseja. Toisin sanoen kyse on pitkän aikavälin muutoksesta tai sopeutumisesta ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tällainen muutos voi olla myös esimerkiksi organisaatiokulttuurin, eli arvojen ja tapojen, muutosta. Toisekseen muutos voi olla tietoista uudistustyötä. Silloin puhutaan harkitusta reformista. Tässä tapauksessa muutos on tietoista ja haluttua tiettyyn suuntaan vietyä kehitystä. Tällaista kehittämistä oli esimerkiksi julkisessa hallinnossa aikanaan tehty tietoinen muutos siirtyä perinteisistä johtamiskäytännöistä tulosjohtamiseen. Kolmanneksi muutos voi olla kasvua, hallinnon rakenteiden, prosessien ja henkilöstön määrällistä lisääntymistä. Tällaisessa tapauksessa

kyseessä voi olla esimerkiksi fuusiotilanne jolloin useampi saman alan toimija sijoitetaan saman hallinnon alaisuuteen. (Salminen, 2002).

Organisaatiota koskeva muutos voi olla toki myös kasvun vastakohta eli supistaminen, jolloin useimmiten etsitään säästöjä ja pyritään suurempaan tehokkuuteen organisaation toiminnassa. (Hubert & Glick, 1995).

Yhteistä kaikilla edellä mainituilla muutostyypeillä on, että ne vaikuttavat henkilöstöön ja heidän työhönsä joko suorasti tai johtamisjärjestelmien kautta. Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan nimenomaan tietoisesti aikaansaatua muutosta, joka vaikuttaa organisaation rakenteisiin ja henkilöstöön.

3.1.2 Henkilöstö

Henkilöstö on käsite, joka voidaan ymmärtää monella eri tavalla organisaatiosta ja asiayhteydestä riippuen. Arkikielessä henkilöstön käsitteellä tarkoitetaan sitä ihmisryhmää, joka työskentelee jonkun tietyn organisaation palveluksessa. Henkilöstö voidaan kuitenkin jakaa useampiin pienempiin ryhmiin. On myös syytä pohtia mitkä kaikki organisaation sidosryhmistä luetaan henkilöstöön kuuluviksi.

Tässä tutkimuksessa pohjaan ajatteluni pääasiassa Henry Mintzbergin luomaan ajattelumalliin henkilöstöryhmistä. Mintzberg jaottelee teoksessaan ”Structure in fives” (1983) organisaation henkilöstön viiteen eri kategoriaan. Organisaation operatiivinen ydin eli tuotantolinjalla työskentelevät organisaation jäsenet, muodostavat Mintzbergin ajattelussa organisaation perustan, eli alimman osan. He ovat myös ehdottomasti organisaation suurin henkilöstöryhmä. Organisaation strategiselle huipulle vastaavasti sijoittuvat henkilöt, joilla on kokonaisvastuu organisaation toiminnasta. Tämä henkilöstöryhmä on puolestaan määrällisesti pienin. Näiden kahden tahon väliin muodostuu keskilinja, jonka muodostaa Mintzbergin ajattelussa henkilöstöryhmä, jota hän kutsuu keskijohdoksi. Keskijohto koostuu hierarkkisesti eritasoisista työnjohtajista. Lisäksi Mintzberg sijoittaa organisaatioon kaksi vallan päälinjasta erillään olevaa henkilöstöryhmää. Toinen ryhmä on niin sanotut työnsuunnittelijat eli teknostruktuuri. Toinen ryhmä puolestaan koostuu erilaisesta tukihenkilöstöstä, kuten esimerkiksi juridisista neuvonantajista, palkkatoimistosta tai kahvila työntekijöistä. Nämä kaksi ryhmää vaikuttavat operatiiviseen ytimeen vain välillisesti.

Tässä tutkimuksessa varsinaisen henkilöstökäsitteen ulkopuolelle jätetään selkeyden vuoksi strateginen huippu ja organisaation ylimmästä johdosta puhuttaessa käytetään myös termiä johto. Strategisen huipun merkitystä ei kuitenkaan voida täysin sivuuttaa ja sen tehtäviä sekä roolia tullaan käsittelemään myöhemmin. Toinen henkilöstökäsitteen ulkopuolelle jätettävä ryhmä on tukihenkilöstö, koska tukiyksiköt saattavat muodostaa omia pienoisorganisaatioitaan ja toimivat täten riippumattomina organisaation varsinaisesta operatiivisesta ytimestä. Tukihenkilöstön merkitys organisaatiolle on kiistaton, mutta yksiköt toimivat erillään varsinaisista työprosesseista ja organisaatiomuutokset eivät täten välttämättä vaikuta heidän työhyvinvointiinsa. Teknostruktuuri luetaan tässä tutkimuksessa osaksi henkilöstöä, koska työn suunnittelulla on suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta, etenkin organisaatioiden muuttuessa, ja tämän vuoksi teknostruktuurin merkitys korostuu. Täten varsinainen henkilöstökäsite tässä tutkimuksessa käsittää operatiivisen ytimen, keskijohdon sekä teknostruktuurin.

3.1.3 Vaikutusmahdollisuudet

Kehittämisprosessin keinovalikoima on laaja ja muutosta voidaan lähteä viemään eteenpäin usealla eri tavalla. Olennaista onnistuneessa kehittämisprosessissa on kuitenkin se, että henkilöstö on osa muutosprosessia. Muutosprosessin onnistumisen kannalta olennaista on, että henkilöstölle pystytään perustelemaan miksi uudistuminen on järkevää, mikä puolestaan edellyttää, että organisaation tiedonvälityskanavat ovat kunnossa. Henkilöstöä voidaan myös kouluttaa muutokseen yrittämällä vaikuttaa työntekijöiden arvoperustaan ja asenteisiin sekä tätä kautta muokata muutosvastarintaa pienemmäksi. (Salminen, 2002, 124).

Työhyvinvointiin vaikuttavat elementit ovat yksilöllisiä ja työntekijöitä motivoi työssä eri asiat. Motivaatio on kuitenkin se perusta, joka luo työtyytyväisyyttä ja saa ihmiset käyttäytymään halutulla tavalla. Hackman ja Oldham nimeävät työn keskeiset ulottuvuudet, jotka lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Nämä ulottuvuudet ovat tehtävien vaihtuvuus, tehtävien merkitys, tehtävien identifioiminen, työn autonomisuus ja työstä saatu palaute. (Bailey 1983).

Yksi olennainen työyhteisössä ihmisiä motivoiva asia on hänelle suodut mahdollisuudet vaikuttaa. Vaikuttaminen esimerkiksi oman työtehtävän sisältöön ja toteuttamiseen, on yksi keskeisimmistä

motivaatiotekijöistä. Ongelmalliseksi tilanteen monissa organisaatioissa tekee vaikuttamismahdollisuuksien synnyttäminen ja mahdollistaminen. Tulisiko kaikille työntekijöille pyrkiä takaamaan välitön vaikuttamismahdollisuus työpaikan asioihin ja miten se tapahtuisi? Tulisiko työpaikkademokratiaa toteuttaa edustuksellisen järjestelmän kautta ja tyydyttäisikö se henkilöstöä?

Etenkin organisaation muutosprosessien yhteydessä henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksilla voidaan nähdä olevan erityinen merkitys. Henkilöstö saadaan sitoutettua osaksi muutosta mahdollistamalla työntekijöiden osallistuminen jo muutosten suunnitteluvaiheeseen. Samalla suunnittelussa pystytään huomioimaan henkilöstön kannalta oleelliset seikat sekä vältytään siltä, että henkilöstö kokisi olevansa ainoastaan organisaation johdon yksipuolisesti ohjailema. Mahdollisiin uudistusten mukanaan tuomiin työhyvinvoinnin ongelmiin voidaan varautua, ja niiden nopeaa selvittämistä mahdollisesti edesauttaa turvaamalla henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet myös varsinaisen muutosprosessin jälkeen.

3.1.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsitettä on vaikea käsitellä, koska se ei ole mitään konkreettista kuten koneet tai rakennukset. Työhyvinvointi voidaan käsittää lukuisilla eri tavoilla ja se on subjektiivinen asia jokaiselle työntekijälle. Työhyvinvointi on myös arvostus kysymys, koska työntekijät arvostavat erilailla työnsä eri osa-alueita ja elementtejä. Toinen työntekijä arvostaa työssään eniten turvallisuutta ja toinen puolestaan kokee vapauden tärkeimmäksi asiaksi. (Otala & Ahonen, 2005, 28).

Toisaalta työhyvinvointi tarkoittaa yksilön hyvinvointia eli jokaisen työntekijän henkilökohtaista vireystilaa ja tunnetta. Toisaalta se tarkoittaa työyhteisön yhteistä viretilaa ja siellä vallitsevaa ilmapiiriä. Työhyvinvointi voidaankin määritellä ihmisten ja työyhteisön jatkuvaksi kehittämiseksi kohti sellaista tilannetta, että kaikki sen jäsenet voivat kokea työn iloa ja onnistumisia. (Otala & Ahonen, 2005, 28).

On kuitenkin myös joitain vakiintuneita tapoja määritellä työhyvinvointia. Yleinen tapa jaotella työhyvinvointia on peilata sitä Maslowin tarvehierarkiaan ja jakaa se sen pohjalta kolmeen erilliseen osa-alueeseen – fyysiseen-, psyykkiseen- ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Näiden lisäksi

voidaan vielä nähdä yksi suurempi kokonaisuus, jota voidaan kutsua henkiseksi hyvinvoinniksi. Siihen lukeutuvat yksilön omat arvot, motiivit ja sisäinen energia, joiden kautta ihmisen sitoutuminen ja innostukset ohjautuvat eri kohteisiin. Loppujen lopuksi työntekijän oma hyvinvointi on kaikkein eniten kiinni työntekijästä itsestään ja kaikki työnantajan toimet ovat hyödyttömiä, jos yksilö tai työyhteisö ei itse halua vaalia omaa työhyvinvointiaan. (Otala & Ahonen, 2005, 28 -30).

3.2 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos on aina käsitteenä organisaatiokohtainen. Toisissa organisaatioissa uuden tietokoneen hankkimista yritykseen voidaan pitää suurena organisaatiomuutoksena, kun jossain toisessa organisaatiossa puolestaan muutoksen käsitteellä tarkoitetaan sadan ihmisen irtisanomista tai kilpailevan yrityksen ostamista. Organisaatiomuutos on siis hyvin suhteellinen käsite ja sitä voidaan käyttää hyvinkin erilaisissa yhteyksissä. Erikokoisia ja erilaisia muutoksia tapahtuu organisaatioissa lukemattomia määriä, mutta kaikkia niitä ei tässä tutkimuksessa lueta organisaatiomuutoksiksi. Organisaatiomuutosta voidaan kuvailla myös esimerkiksi sanalla muodonmuutos, kuten Aldrich ja Ruff tekevät (2006, 133) yrittäessään erottaa muutoksen ja organisaatiomuutoksen käsitteitä toisistaan. He sanovat, että kaikki muodonmuutokset ovat aina muutoksia, mutta kaikki muutokset eivät suinkaan ole muodonmuutoksia. Aldrichin ja Ruffin mukaan muodonmuutos on suuri tai tuntuva muutos, joka kohdistuu organisaation rajoihin, tavoitteisiin tai käytännön toimintoihin.

Tässä tutkimuksessa rajaan tarkasteluni koskemaan organisaatiomuutoksia, joissa kosketaan organisaation rakenteisiin ja muutetaan nimenomaan organisaation kokoa eli sen rajoja. Organisaatio voi muuttaa kokoaan kahdella tavalla, se voi joko pienentyä tai laajentua. (Aldrich & Ruff, 2006, 135). Toisin sanoen muutostyyppivaihtoehtoina ovat supistukset (downsizing, contraction) tai vastaavasti fuusiot. Rajauksen teen sen vuoksi, että kaikkia mahdollisia organisaatiomuutoksia olisi käytännössä mahdotonta käsitellä kattavasti tässä tutkimuksessa. Lisäksi edellä mainitut muutosprosessit vaikuttavat väistämättäkin organisaation johtamisjärjestelmiin sekä henkilöstön työprosessien sisältöön ja heijastuvat tätä kautta myös henkilöstön hyvinvointiin.

1980- luku oli organisaationmuutoksen murroksen aikaa, jolloin vallalla olleet käsitykset organisaation kasvusta ja koosta vaihtuivat. 1980- luvun alussa oli yleisesti vallalla ajatus, että mitä

suurempi organisaatio sitä parempi organisaatio. Loppumaton organisaation kasvu nähtiin mahdollisena sekä tavoiteltuna prosessina. Suuret yksiköt ja lukuisat työntekijät nähtiin merkkinä tehokkuudesta sekä vallan ja menestyksen symbolina. 1980- luvun lopulla kaikki edellä mainitut oletukset vaihtuivat periaatteessa osin käänteisiksi ja myös pieni organisaatio alettiin nähdä hyvänä ja tehokkaana vaihtoehtona sekä supistukset luonnollisena ja tavoiteltavana kehityssuuntana (Huber & Glick, 1995). Viimeisten vuosien aikana, etenkin julkisia palvelutehtäviä hoitavissa organisaatioissa, on ollut nähtävissä taas viitteitä siitä, että suuret organisaatiorakenteet nähdään tavoiteltavana vaihtoehtona. Tämä johtuu osaksi myös siitä, että Suomessa kunta- ja palvelurakenteet ovat tällä hetkellä muutoksen edessä ja valtio kannustaa kuntia yhteistyöhön muun muassa erilaisten apurahojen avulla. Toisaalta tämän vuosikymmenen viimeiset vuodet jäävät Suomessa historiaan myös mittavien, etenkin metsäteollisuuden, supistusten aikana. Suomessa on jouduttu viimeisten vuosien aikana todistamaan useita mittavia irtisanomisia ja lomautuksia, kun suuret metsäyhtiöt ovat lakkauttaneet joko osia tehtaistaan tai sitten kokonaisia tehtaita. Käynnissä olevasta kuntarakenneuudistuksesta johtuen tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään pääasiassa tarkastelemaan nimenomaan julkisia organisaatioita ja niissä tapahtuvia erilaisia muutoksia sekä niiden seurauksia.

Käsittelen seuraavissa kappaleissa tarkemmin sekä organisaation supistuksen että fuusion käsitteitä ja pyrin tuomaan esille niitä taustoja miksi tällaisia muutoksia toteutetaan eli mitä niillä pyritään saamaan aikaiseksi. Lisäksi tarkoituksena on valottaa niitä syitä miksi edellä mainitut muutostyypit todennäköisesti vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin.

3.2.1 Supistus

Supistuksien, kuten lähes kaikkien muidenkin organisaatiomuutosten, takana on perinteisesti ollut halu parantaa organisaation tehokkuutta, tuloksellisuutta sekä kilpailukykyä. Organisaation supistaminen voidaan määritellä muutamalla avainominaisuudella, joita se yleensä pitää sisällään. Hubert ja Glick (1995, 25) nimeävät nämä supistukseen liittyvät ominaisuudet teoksessaan. Ensinnäkin heidän mukaansa supistus on aina tarkoituksellista toimintaa eli organisaatio ei milloinkaan supistu vahingossa. Toisekseen supistukseen liittyy useimmiten henkilöstön vähenemistä joko suorina irtisanomisina tai esimerkiksi siirtojen, ulkoistamisten, lomautusten tai eläköitymisen kautta. Kolmas supistuksiin liitettävä ominaisuus Hubertin ja Glickin mukaan on nimenomainen pyrkimys kohti tehokkaampaa organisaatiota, hillitsemällä ja vähentämällä kuluja.

Viimeiseksi Hubert ja Glick listaavat supistuksiin liitettäväksi ominaisuudeksi sen, että supistuksilla on aina tapana vaikuttaa työprosesseihin joko tahallisesti tai tahattomasti. Henkilöstön määrän vähentäminen esimerkiksi vaikuttaa jäljelle jäävien työntekijöiden työprosesseihin, koska samat työt täytyy usein jatkossa tehdä pienemmällä määrällä henkilöitä. Burnoutit, tehottomuus, konfliktit ja muut työhyvinvoinnin oireilut ovat tavallisia supistusten seurauksia. Supistukset voivat toki tarkoittaa myös rakenteellisia tai prosessin muutoksia organisaatiossa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hierarkiatasojen vähentäminen, työprosessien uudelleen suunnittelu, työryhmien yhdistäminen, automatisointi tai sen purku. Huolimatta siitä kohdistuvatko supistustoimet nimenomaisesti työprosesseihin, niiden vaikutukset heijastuvat tavalla tai toisella sekä prosesseihin että henkilöstöön.

Toisaalta supistukset koskevat usein myös organisaation hallintoa tai johtotasoa, koska nimenomaan hallinnolla on tapana paisua kun organisaation koko kasvaa. Muutokset heijastuvat usein myös esimies-alais-suhteisiin. Esimiesten vaihtuminen sekä valtarakenteiden muuttuminen saattaa aiheuttaa epäselvyyttä henkilöstössä, mikä puolestaan näkyy usein tyytymättömyytenä. Tiedonvälityskanavien ja päätöksentekorakenteiden toimiminen nousee ensiarvoisen tärkeään asemaan tällaisissa tilanteissa. Työntekijöille on ensisijaisen tärkeää, että he tietävät täsmällisesti kuka toimii heidän esimiehenään ja kenellä on valta päättää mistäkin asiasta. Epävarmuus on yksi työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista asioista ja toimivilla tiedonvälityskanavilla voidaan tehokkaasti poistaa epävarmuutta henkilöstön keskuudesta.

3.2.2 Fuusio

Viimeisten vuosien aikana, etenkin julkisia tehtäviä hoitavissa organisaatioissa, on ollut nähtävissä kehitystä siihen suuntaan, että pienempiä toimijoita pyritään yhdistämään suuriksi alueellisiksi toimijoiksi. Tämän kaltaisella kehityksellä tavoitellaan säästöjä etenkin suuriksi kasvaneissa hallintokustannuksissa. Esimerkkejä tällaisesta toiminnasta on esimerkiksi pelastuslaitosten muuttuminen aluepelastuslaitoksiksi ympäri maata sekä paikallisten hätäkeskusten vaihtuminen aluehätäkeskuksiksi. Samankaltaista kehitystä tapahtuu oikeastaan kaikilla palvelualoilla sekä julkisella että yksityisellä sektorilla.

Julkisella sektorilla suurena vaikuttajana nykyiseen kehityskulkuun voidaan nähdä edellä mainitsemani valtion painostus. Koko maassa on meneillään suuri kuntareformi, johon monet

kunnat valmistautuvat laajentamalla yhteistyötään naapurikuntien kanssa. Valtio pyrkii tukemaan yhteistyön kehittämistä muun muassa apurahojen avulla. Monissa kunnissa on käynnistynyt raju uudistustrendi, jonka seurauksena lukuisista kunnan omistamista toimijoista ollaan tekemässä osakeyhtiöitä tai liikelaitoksia, joihin esimerkiksi halukkaiden naapurikuntien on mahdollista liittyä tarpeen tullen nopeallakin tahdilla.

Geert Hofstede käsittelee teoksessaan Kulttuurit ja Organisaatiot (1993, 209) organisaatioita ja niissä vallitsevia kulttuureita. Hän kritisoi erityisesti sitä, että fuusiopäätökset tehdään hyvin usein ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta. Hän kuvaa fuusioita suuren rahan valtapeliksi, joiden avulla puolustaudutaan joko todellisia tai kuviteltuja kilpailijoita vastaan. Pääasialliseksi syyksi siihen, miksi maiden sisäisten fuusioiden tai yritysostojen kautta luotujen sekayritysten menestys on toisinaan arveluttavaa, Hofstede epäilee ihmisten mielissä hallitsevia organisaatiomallien piiloeroja. Tällä hän viittaa organisaatiokulttuurien yhteentörmäyksestä aiheutuviin ongelmiin, kun fuusiossa yhdistyvien osien tulisi toimia yhdessä, mutta sen jäsenillä on mielissään täysin erilaiset kuvat organisaatiosta.

Fuusiotilanteissa organisaation hallinto joutuu usein supistusten kohteeksi ja fuusioita perustellaankin usein muun muassa hallinnollisiin kustannuksiin kohdistuvilla säästöillä. Hallintoon kohdistuvat supistukset sekä esimiessuhteiden muutokset aiheuttavat usein ainakin hetkellistä epäselvyyttä valtasuhteissa ja päätöksentekorakenteissa. Seuraukset ovat samankaltaisia kuin edellä selostetuissa supistustilanteissa. Esimies-alais-suhteet saattavat kääntyä päälaelleen ja pahimmassa tapauksessa päätöksentekorakenteet, vastuualueet ja valtasuhteet eivät ole organisaation johdolle itselleenkään täysin selvät. Tällaisista tilanteista seuraa usein epävarmuutta henkilöstön keskuuteen ja sitä kautta puolestaan alkavat useimmiten huhupuheet, mikä aiheuttaa jälleen lisää epävarmuutta. Tiedonkulku organisaatiossa on näissäkin tilanteissa avainasemassa ja ainoastaan tehokkaalla sekä avoimella tiedotuspolitiikalla on mahdollista voittaa muutosvastarinta.

Pienten organisaatioiden yhdistymistä suuremmiksi toimijoiksi perustellaan usein synergiaeduilla, joita saavutetaan suuressa organisaatiossa. Tämä perustelu on luonnollisesti aiheellinen, koska yhdistymisen avulla saavutetaan säästöjä ja etuja monilla osa-alueilla. Hallinnollisia ja tuotannollisia toimintoja yhdistämällä saavutetaan usein säästöjä. Kehitystyössä saatetaan saavuttaa huomattavia etuja ja asiakkaille saatetaan pystyä tarjoamaan entistä parempia palveluita. Lisäksi asiakaskunnan laajenemisen myötä saattaa alasta riippuen tulla kyseeseen erikoistuminen uusille tuotannonaloille. Fuusiotilanteissa tulisi kaikesta huolimatta pitää mielessä myös

henkilöstönäkökulma sekä organisaatiokulttuurilliset asiat, jotka yhdistymistilanteissa aina nousevat pintaan. Yleissääntönä voidaan pitää sitä, että jos ihmisiä siirretään yksilöinä organisaatiosta toiseen he sopeutuvat uuden ympäristön kulttuuriin melko vaivattomasta. Jos ihmiset siirretään uuteen kulttuuriin ryhmänä, kuten yritysostoissa ja fuusioissa käy, tuovat he mukanaan oman ryhmäkulttuurinsa (Hofstede 1993, 287.). Kaikissa organisaatioissa ja oikeastaan kaikissa työryhmissäkin vallitsee omanlaisensa kulttuuri. Organisaatiokulttuuri on muotoutunut vuosien saatossa sen jäsenten vakiintuneista vuorovaikutustavoista, organisaation arvoista sekä tavoista suhtautua ja reagoida eri tilanteisiin. Näiden kulttuurien muuttaminen ei ole vaivatonta eikä nopeaa. Hofstede (1993, 287) toteaakin, että vaikka kulttuuri on pehmeä piirre, sen muuttaminen vaatii kovia toimia. Organisaatiokulttuurien yhteentörmäyksistä aiheutuu usein ongelmia, joihin on vaikea varautua. Avoin tiedotuspolitiikka on tässäkin asiassa avainasemassa. Henkilöstön on helpompi suhtautua erilaisiin muutoksiin ja toimintatapoihin, kun niistä kerrotaan ajoissa, selkeästi ja perustellusti. On täysin luonnollista, että muutoksia kohtaan esiintyy aina muutosvastarintaa. Huolellisella suunnittelulla, kuten syiden ja keinojen kartoittamisella, muutosvastarinnan hallinta on kuitenkin täysin mahdollista.

3.3 Henkilöstö

Tässä tutkimuksessa henkilöstökäsite pohjautuu hyvin vahvasti Henry Mintzbergin (1983) luomaan ajattelumalliin, kuten edellä on tullut esille. Erotan kuitenkin selkeyden vuoksi strategisen huipun henkilöstöstä ja käytän siitä puhuttaessa termiä johto. Tarkastelen strategista huippua ja sen roolia kaikesta huolimatta tämän kappaleen lopuksi, koska johdon merkitys korostuu entisestään organisaatiomuutoksissa ja johdon rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä on kiistattoman suuri. Lisäksi rajaan henkilöstökäsitteen ulkopuolelle tukihenkilöstön, koska riippumattomat tukiyksiköt kattavat laajan joukon palveluita, jotka eivät välttämättä ole fyysisesti kiinteä osa organisaatiota ja työyhteisöä. Tästä johtuen organisaatiomuutos ei kosketa tukihenkilöstöä samalla tavalla kuin organisaation muuta henkilöstöä. Seuraavaksi tarkastellaan eri henkilöstöryhmiä hieman tarkemmin.

3.3.1 Operatiivinen ydin

Kuten edellä on jo mainittu, operatiivinen ydin on organisaation suurin henkilöstöryhmä. Operatiiviseen ytimeen luetaan kuuluviksi ne työntekijät, jotka tekevät suoraan tuotteiden ja palveluiden tuotantoon liittyvän perustyön. Toisin sanoen operatiivinen ydin tuottaa keskeisimmät tuotokset ja pitää periaatteessa organisaation pystyssä. Mintzbergin (1983) mukaan operatiivisen työn tekijät hoitavat organisaatiossa neljää perustoimintoa. Ensinnäkin he pitävät huolta tuotantopanosten hankinnasta eli he esimerkiksi huolehtivat raaka-aineiden ostoista ja niiden vastaanotosta. Toisekseen operatiivisessa ytimessä panokset muutetaan tuotoksiksi. Se voi tarkoittaa esimerkiksi paperitehtaassa puun jalostamista selluloosaksi ja edelleen paperiksi tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi paloasemalla tulipalon sammuttamista. Kolmanneksi operatiivisen ytimen tehtäväkenttään luetaan tuotoksen jakelusta huolehtiminen. Esimerkiksi paperitehtaassa tämä tarkoittaa valmiin tuotteen myyntiä ja eteenpäin toimittamista. Neljäs Mintzbergin nimeämä operatiivisen ytimen perustehtävä on antaa suoraa tukea panos-, muuttamis- ja tuotostoiminnoille esimerkiksi huoltamalla koneita sekä varastoimalla raaka-aineita.

Operatiivista ydintä voidaankin perustellusti kutsua organisaation sydämeksi. Siitä huolimatta kaikki organisaatiot tarvitsevat toimiakseen tehokkaasti myös hallinnollisia osia, joita käsittelen seuraavissa kappaleissa.

3.3.2 Keskilinja

Keskilinja muodostuu käskyketjusta, joka ulottuu organisaation ylimmästä johdosta aina työnjohtajiin, jotka ovat suorassa yhteydessä operatiiviseen ytimeen. Useimmiten tämä ketju jatkuu katkeamattomana ylhäältä alas, mutta toisissa organisaatioissa ketju katkeaa siten, että työntekijällä saattaa olla useampia lähiesimiehiä. Keskilinjassa työskentelevien esimiesten tärkein tehtävä on Mintzbergin (1983) ajattelumallissa koordinoida tehtävät alaisilleen. Keskilinjan merkitys korostuu organisaation koon kasvaessa. Pienessä organisaatiossa keskilinja ei ole välttämätön, jos ylin johto kykenee ohjaamaan kaikki tehtävät suoraan alaisilleen ja toimimaan näin ollen myös työnjohtajan ominaisuudessa. Suora ohjaus edellyttää usein läheistä henkilökohtaista suhdetta esimiehen ja alaisen välillä. Täten yksi esimies voi ohjata ja valvoa ainoastaan rajallista määrää työntekijöitä. Tämän vuoksi suurissa organisaatioissa keskilinjan merkitys korostuu. Keskilinjan avulla organisaatioon luodaan hierarkia, jossa kunkin työnjohtajan alaisuuteen asetetaan tietty määrä

työntekijöitä ja heistä muodostuu periaatteessa työyksikkö organisaation sisälle. Päällikkö puolestaan saa vastuulleen joukon tällaisia työyksiköitä, joista vastaavasti muodostuu ylemmän tason yksikkö. Näin jatketaan organisaation koosta riippuen niin kauan, että kaikki yksiköt toimivat yhden organisaation strategisella huipulla toimivan toimitusjohtajan alaisuudessa.

Organisaation keskilinjassa työskentelevällä päälliköllä tai työnjohtajalla on joukko tehtäviä, joita hän hoitaa osana organisaation päätöksentekoa ja tiedotusta. Keskilinjan päällikkö kerää esimerkiksi palautetta oman yksikkönsä tuloksista, tehokkuudesta, muutosehdotuksista ja ongelmista, joista osan hän viestittää yläpuolellaan oleville johtajille ja osan ongelmista päällikkö ratkaisee itse omien päätöksentekovaltuuksiensa rajoissa. Ylhäältäpäin päällikölle puolestaan välitetään resursseja, ohjeita, sääntöjä ja suunnitelmia, jotka hänen tulee kohdentaa omaan yksikköönsä. Tällä tavoin keskilinja muodostaa katkeamattoman hierarkkisen ketjun ylimmän johdon ja operatiivisen tason välille. Lisäksi keskilinjan päällikkö pitää yllä suhteita muihin johtajiin, suunnittelijoihin ja tukiyksiköihin sen mukaan kun ne liittyvät hänen oman yksikkönsä toimintaan.

3.3.3 Teknostruktuuri

Organisaation suunnittelijat muodostavat henkilöstöryhmän, josta Mintzberg (1983) käyttää nimeä teknostruktuuri. Tähän joukkoon luetaan kuuluviksi siis suunnittelijat sekä heitä tukevat toimistohenkilöstö. Suunnittelijat eivät ota osaa varsinaiseen operatiiviseen työhön, vaan heidän toimenkuvaansa kuuluu suunnitella ja muuttaa työprosesseja sekä tarpeen mukaan kouluttaa henkilöstöä. Toisin sanoen teknostruktuurin tehtävänä on etsiä jatkuvasti uusia ja tehokkaampia toimintamalleja operatiivisen työn toteuttamiselle.

Tässä tutkimuksessa teknostruktuuri on esillä sen vuoksi, että useimmiten organisaatiomuutokset ovat lähtöisin nimenomaan teknostruktuurista. Suunnittelijat pyrkivät muuttamaan organisaation mahdollisimman tehokkaaksi ja ympäristön muutoksia vastaavaksi. He valvovat prosessien sujuvuutta, vakiinnuttavat ja standardoivat toimintamalleja. Mintzberg korostaa nimenomaan standardoinnin merkitystä organisaatiossa, koska sen avulla on mahdollista vähentää suoran ohjauksen tarvetta. Kaikki standardointi ei toki tule pelkästään suunnittelijoiden taholta, vaan henkilöstö standardoi omia työprosessejaan jatkuvasti myös itse. Ideaalisen tehokkaassa organisaatiossa teknostruktuurin vaikutus on havaittavissa kaikilla hierarkian tasoilla. Tätä kautta

organisaatiot ovat periaatteessa jatkuvassa kehitystilassa. Operatiivisella tasolla suunnittelijat järjestelevät, tutkivat ja kehittävät tuotantoprosesseja sekä kehittävät laadunvalvontajärjestelmiä. Keskitasolla teknostruktuurin tehtäviin kuuluu muun muassa kouluttaa keskijohtoa sekä kehittää viestintämalleja. Strategisella huipulla eli organisaation johdossa suunnittelijoiden tehtävänä on puolestaan kehittää taloudellisia valvontajärjestelmiä avainyksiköiden tulosten seuraamiseksi sekä laatia strategisen suunnittelun järjestelmiä. Toisin sanoen suunnitteluhenkilöstön työn tuloksena havaitaan organisaation mahdollinen tehottomuus sekä kehitetään vaihtoehdot, joiden avulla tehottomuus on tarkoitus saada korjatuksi. Organisaation strategian suunnittelussa johtotasolla on lopulta kaikkein merkityksellisin rooli, koska lopulliset päätökset organisaatiomuutoksien toteuttamisesta tehdään strategisella huipulla. Lisäksi vastuun strategian onnistumisesta kantaa organisaation johto. Tästä huolimatta teknostruktuurin merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa, koska johto tekee lopulta suunnitelmansa, päätöksensä sekä strategiansa pohjautuen teknostruktuurin keräämiin tietoihin. (Mintzberg 1983).

3.3.4 Strateginen huippu eli organisaation johto

Johdossa työskentelevillä henkilöillä on kokonaisvastuu koko organisaatiosta ja sen toiminnasta. Organisaation strateginen huippu koostuu useimmiten muutamasta henkilöstä, jotka käyttävät ylintä päätösvaltaa organisaatiossa. Toisissa organisaatioissa tätä ylintä valtaa käyttää työvaliokunta ja toisissa johtoryhmä. Ensisijaisesti organisaation johdon tehtävänä on huolehtia, että organisaatio hoitaa perustehtäväänsä tehokkaasti. Tämän lisäksi johto huolehtii, että organisaatio palvelee myös niiden tahojen etuja, jotka valvovat sitä tai muuten omaavat valtaa organisaation asioihin. Tällaisia tahoja voivat olla esimerkiksi omistajat, valtion elimet, painostusryhmät tai ammattiryhmät. (Mintzberg 1983).

Mintzberg kokoaa strategisen huipun olennaisimmat tehtävät kolmeen eri kokonaisuuteen. Ensinnäkin organisaatiosta ja sen johtamistavasta riippumatta johdon toimenkuvaan kuuluu aina suoraa ohjausta. Johdon tehtäviin kuuluu antaa ja jakaa voimavaroja, palkita, motivoida, valvoa suoritustasoa ja ratkaista ristiriitoja sekä vahvistaa päätöksiä. Tämä tapahtuu organisaatiosta ja sen koordinointimekanismeista riippuen joko välillisesti keskijohdon kautta tai johdon taholta suorana ohjauksena. Toinen oleellinen tehtäväkokonaisuus on niin sanottu organisaation edustuksellinen puoli. Johdon tärkeä tehtävä on luoda suhteita ympäristöön ja siellä vaikuttaviin erilaisiin sidosryhmiin. Tällä tavoin johto pyrkii toisaalta turvaamaan organisaation olemassaolon ja toisaalta

hankkimaan sille resursseja tulevaisuutta silmällä pitäen. Kolmanneksi tehtäväksi Mintzberg mainitsee strategian suunnittelun, joka tapahtuu pääasiassa organisaation ylimmällä huipulla. Strategian muodostamiseen osallistuu toki organisaation muitakin osia, mutta johdolla on keskeisin asema sen laatimisessa. Strategia merkitsee organisaation ja sen ympäristön välistä suhdetta, sitä miten organisaatio suhtautuu ympäristöönsä ja reagoi siellä tapahtuviin muutoksiin. Toimiessaan näiden suhteiden ylläpitäjinä organisaation johto oppii ymmärtämään ympäristöään ja suoraa ohjausta hyväksikäyttäen muotoilee sopivan strategian, jonka mukaisesti organisaatio muuttuu ympäristön vaatimusten mukaiseksi. (Mintzberg 1983).

3.4 Vaikutusmahdollisuudet

Vaikutusmahdollisuudet on laaja käsite, jota voidaan luonnollisesti tulkita monella eri tavalla ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia voidaan lähestyä useammasta näkökulmasta myös organisaation muutostilanteissa. Muutosprosessien yhteydessä on mahdollista pyrkiä arvioimaan, minkälaisia mahdollisuuksia henkilöstöllä on vaikuttaa itse muutokseen ja sen toteuttamiseen. Toisaalta voidaan arvioida sitä miten henkilöstö voi vaikuttaa muutoksen seurauksiin, kuten työprosessien uudelleen suunnitteluun. Etenkin kuntasektorilla henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksista käytetään pääasiassa termiä työpaikkademokratia. Useimmissa kunnallisissa organisaatioissa henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet onkin pyritty turvaamaan nimenomaan työpaikkademokratian (TPD -toiminta) keinoin. Työpaikkademokratiaakin tosin on mahdollista toteuttaa monin eri tavoin, organisaatiosta ja etenkin sen koosta riippuen. Kuntasektorilla TPD -toiminta sai alkunsa vuonna 1977, jolloin kunnalliset keskusjärjestöt ja pääsopijakumppanit solmivat suositussopimuksen kunnallisesta työpaikkademokratiasta. Työpaikkademokratian avulla henkilöstölle on tarkoitus turvata mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään, työnsä toteuttamista ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun. (Valtee, 1984).

Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet on periaatteessa mahdollista jakaa kahteen pääluokkaan, riippuen siitä onko kyseessä suora vaikuttamiskeino vai edustuksellisen järjestelmän kautta tapahtuva vaikuttaminen. Vaikuttamismahdollisuudet ovat täten joko välillisiä tai välittömiä, toisin sanoen kyseessä on joko välillinen - tai välitön TPD -toiminta.

Valtion hallinnossa työpaikkademokratiasta käytetään nimitystä virastodemokratia, monissa yksityisissä organisaatioissa puolestaan puhutaan ainoastaan henkilöstön vaikutus- tai

osallistumismahdollisuuksista. Tässä tutkimuksessa edellä mainituilla käsitteillä tarkoitetaan jatkossa samaa asiaa, eli henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisöänsä koskeviin asioihin. Se asia tulee kuitenkin muistaa, että julkisella sektorilla henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia on pyritty turvaamaan muun muassa suositussopimuksen avulla, jonka käytännössä kaikki kunnat ovat allekirjoittaneet. Lisäksi kunta-alalla on solmittu myös muita sopimuksia kuten yhteistoimintasopimus. Yhteistoimintasopimus takaa esimerkiksi, että organisaatiossa on oltava edustuksellinen yhteistoimintaelin, mikäli siellä työskentelee yli 20 kunnan palveluksessa olevaa työntekijää. Sopimuksessa määritellään myös tarkasti ne asiapiirit, joita koskevat asiat on velvollisuus käsitellä yhteistyöelimessä. Yksityisellä sektorilla toimivia organisaatioita ei vastaavan kaltaiset sopimukset puolestaan sido. Myös yksityisellä sektorilla toimivien ja organisaatiomuutoksia suunnittelevien yritysten olisi kuitenkin syytä muistaa kuinka olennainen merkitys henkilöstön kanssa neuvottelemisella ja hyvällä tiedottamisella on. Muutoksella on huomattavasti paremmat edellytykset onnistua, kun suunnitelluista muutoksista neuvotellaan, jolloin molemmat osapuolet ymmärtävät eriävien mielipiteiden syyt (Hofstede 1993, 23). Neuvottelemalla ja tiedottamalla vähennetään myös oleellisesti työyhteisön sisäistä epävarmuutta, mikä on yksi merkittävimmistä työilmapiiriongelmien aiheuttajista. Kuten edellä on jo mainittu, tässä tutkimuksessa käsitellään kuitenkin pääasiassa julkisia organisaatioita, koska sillä alueella on tällä hetkellä meneillään poikkeuksellisen paljon uudistuksia.

3.4.1 Välilliset vaikuttamismahdollisuudet

Kunnallisesta yhteistoiminnasta on laadittu yleissopimus, jossa käydään läpi yhteistoiminnan tarkoitus, asiapiiri sekä menettely. Kun yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluva asia tulee esille jonkin osapuolen aloitteesta, on työnantaja velvollinen aloittamaan yhteistoimintamenettelyn kohtuullisessa ajassa. Yhteistoiminta voi olla välitöntä tai edustuksellista, mutta toimiessaan se edistää työyhteisöjen tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Luottamuksellisten yhteistoimintasuhteiden kehittäminen, ylläpitäminen sekä tehokas tiedonkulku antavat hyvän pohjan erimuotoisten kehittämishankkeiden onnistumiselle. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2003).

Etenkin kooltaan suurissa organisaatioissa muutosprosessiin vaikuttaminen mahdollistetaan nimenomaan välillisten vaikuttamismahdollisuuksien avulla, jotka usein tarkoittavat edustuksellista järjestelmää. Välillistä työpaikkademokratiaa ja yhteistoimintaa toteutetaan erilailla organisaatiosta ja sen koosta riippuen. Suurissa organisaatioissa henkilöstöllä on usein oma yhteistoimintaelin sekä

lisäksi toimii organisaation johdosta ja henkilöstön edustajista koostuva yhteistyöelin. Kehittämishankkeiden kohdalla yhteistoimintaelimen rooli korostuu. Tämä edustuksellinen yhteistyöelin voi toimia itse ohjaus- ja seurantaryhmänä tai vaihtoehtoisesti harkita erillisen ryhmän perustamista tätä tehtävää varten. Suurissa kehittämishankkeissa kootaan usein erillinen ryhmä, jonka tehtävänä on seurata hanketta jatkuvasti sekä tiedottaa hankkeen etenemisestä. Ohjaus- ja seurantaryhmässä tulee olla edustettuina molemmat osapuolet sekä huolehtia kehittämishankkeen kohteena olevien henkilöiden edustuksesta ja tiedonsaannista. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2003).

Henkilöstöllä voi olla siis myös oma yhteistoimintaelin, jossa se puolestaan muotoilee oman kantansa esillä oleviin asioihin. Yhteisyöelimessä organisaation edustajat neuvottelevat henkilöstön edustajien kanssa ja informoivat näitä luottamushenkilöitä suunnitteilla olevista asioista. Näissä kokouksissa periaatteessa mahdollistetaan henkilöstön edustajalle tilaisuus kertoa henkilöstön kannanotto esilläolevaan asiaan, eli varmistetaan henkilöstön kuuleminen ennen lopullisen ratkaisun tekemistä. Henkilöstön edustajilla ei ole varsinaista päätösvaltaa näissä kokouksissa, mutta heidän roolinsa tiedonvälittäjinä muulle henkilöstölle on erittäin merkityksellinen.

3.4.2 Välittömät vaikuttamismahdollisuudet

Välittömän työpaikkademokratian avulla henkilöstön osallistumista pyritään lisäämään. Osallistumalla henkilöstölle tarjoutuu mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja tätä kautta työntekijän motivaatiota sekä työviihtyvyyttä pyritään kasvattamaan. Tällaisia henkilöstön välittömiä vaikuttamismahdollisuuksia on lukuisia. Henkilöstölle voidaan taata välittömiä mahdollisuuksia vaikuttaa monella eri tavalla ja usein vaikuttaminen tapahtuukin eri kanavia myöten. Kunta-alalla henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksista käytetään nimitystä työpaikkademokratia, ja sen toteutuminen kunnissa on pyritty takaamaan muun muassa suositussopimuksessa olevan sääntelyn avulla. Työpaikkakokoukset ovat yksi keino, jolla vaikutusmahdollisuuksien toteuttamista voidaan edesauttaa. Suositussopimuksessa työpaikkakokousten järjestämisestä on tarkemmat määräykset ja henkilöstöllä on muun muassa oikeus saada työpaikkakokous koolle, jos yli kolmasosa työpaikan henkilöstöstä sitä kirjallisesti vaatii. Tämä mahdollistaa kunnallisten organisaatioiden muutostilanteissa henkilöstön kannan esille tuomisen, jos ei se muilla keinoin ole mahdollista. (Kunnallinen työpaikkademokratia-neuvottelukunta, 1988).

Työpaikalla voidaan järjestää muitakin virallisia tilaisuuksia, kuten koulutus - tai tiedotustilaisuuksia, joissa henkilöstö voi välittömästi vaikuttaa työyhteisöään koskeviin asioihin. Tällaisten tilaisuuksien järjestäminen, joissa mahdollisesti koko henkilöstö on samanaikaisesti paikalla, on luonnollisesti kiinteästi sidoksissa organisaation kokoon. Pienemmissä organisaatioissa voi olla mahdollista järjestää viikoittain tilaisuuksia, joissa koko henkilöstö on samanaikaisesti koolla. Suuremmissa organisaatioissa puolestaan koko henkilöstön kattavaa tilaisuutta voi olla mahdotonta järjestää laisinkaan. Tällaisissa suuremmissa organisaatioissa välitön vaikuttaminen on mahdollista turvata muilla keinoilla. Organisaatiosta riippuen saatetaan esimerkiksi järjestää työvuorokohtaisia viikkopalavereita. Tai vaihtoehtoisesti kaikille työpisteillä voidaan järjestää oma tilaisuus, jossa henkilöstön kanssa käydään läpi heidän suunnittelu- ja kehittämistarpeitaan. Toisaalta esimiehen ja työntekijöiden välisiä yhteistyömuotoja ja vuorovaikutusta voidaan pyrkiä kehittämään muilla tavoilla organisaation tarpeita vastaaviksi.

Henkilöstön välittömien vaikuttamismahdollisuuksien luominen ja ylläpitäminen tulisi nähdä johdon tasolla organisaation jatkuvana kehittämisenä, koska siitähän vuorovaikutuksessa käytännössä on kyse, uusien ajatusten ja parannusehdotusten etsimisestä. Ongelmia pyritään tunnistamaan, ratkaisemaan ja ennalta ehkäisemään. Vaikuttaminen voi toteutua päivittäisessä työssä, jos työntekijän ja esimiehen edustajan vuorovaikutus toimii ja organisaation tiedonvälityskanavat ovat kunnossa. Toisaalta organisaatiota voidaan pyrkiä kehittämään myös erilaisten kehittämisprojektien avulla, joiden toteutumiseen vaikuttamista on käsitelty edellä.

3.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja ja moniulotteinen sekä luonnollisesti jokaiselle työntekijälle subjektiivinen. Työhyvinvointi voidaan kuitenkin ilman suuria ongelmia jakaa jo edellä mainitun mallin mukaisesti fyysiseen -, psyykkiseen -, sosiaaliseen - ja henkiseen hyvinvoinnin osa-alueisiin. Tämä jaottelu perustuu Maslowin tarvehierarkiaan, jonka mukaan ihminen pyrkii jatkuvasti täyttämään ja tyydyttämään tiettyjä perustarpeita myös työelämässä ja työyhteisössä. Luokittelu on looginen, mutta osittain siinä ilmenee myös päällekkäisyyksiä, joita pyrin tuomaan esille myöhemmissä kappaleissa. Haastavaksi työhyvinvoinnin arvioimisen tekee nimenomaan sen subjektiivisuus. On tärkeää pitää mielessä, että jokainen työntekijä arvostaa omalla tavallaan eri työyhteisön osa-alueita ja jokaisen työntekijän työtyytyväisyys koostuu eri

asioista tai ainakin asiat painottuvat erilailla. Tästä johtuen kaiken kattavaa analyysiä työhyvinvoinnista on käytännössä mahdotonta tehdä, mutta yleisellä tasolla asiaa voidaan kuitenkin arvioida. Suomessakin on viime vuosina alettu ymmärtämään työhyvinvoinnin merkityksellisyyttä, ja myös lainsäätäjä on omalta osaltaan pyrkinyt turvaamaan ja edistämään työntekijöiden hyvinvointia työpaikalla. Työhyvinvoinnin hoitaminen onkin muuttunut siis osittain lakisääteiseksi velvollisuudeksi yrityksille. Nämä lainsäädännön uudistukset tosin keskittyvät pääasiassa työpaikan fyysisten olosuhteiden parantamiseen, mutta osalla uudistuksista pyritään selvästi ottamaan huomioon myös muun muassa työn henkiset ja psyykkiset rasittavuudet. Sivuan lyhyesti osaa lakiuudistuksista seuraavissa kappaleissa.

3.5.1 Fyysinen hyvinvointi

Työntekijän fyysiseen hyvinvointiin luetaan kuuluvaksi terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Lisäksi fyysiseen hyvinvointiin voidaan lukea mukaan työnpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus sekä turvallisuuden tunne työn jatkumisesta. Työntekijöiden fyysinen hyvinvointi on osa-alue, johon on panostettu ja jota on myös tutkittu Suomessa eniten. Asiaa selittää osaksi se, että työnantajalle työntekijän fyysiset oireilut ja niiden seuraukset näkyvät selvimmin. Sairauspoissaolot, työtapaturmat ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat suuria menoeriä, joita on pyritty korjaamaan muun muassa lainsäätäjän toimesta. Työturvallisuuslaki esimerkiksi velvoittaa työyhteisöjä laatimaan työsuojeluohjelman ja sen toteutusseurannan sekä jakamaan siihen kuuluvat vastuut. Terveyshuoltolaki puolestaan velvoittaa työnantajan järjestämään omalla kustannuksellaan työterveyshuoltopalvelut työssä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi. Työeläkelainsäädäntöä uudistettiin myös suurilta osin ja uusi laki pyrkii kannustamaan työntekijöitä jaksamaan työssä entistä pidempään (Otala & Ahonen, 2005).

Myös työmarkkinajärjestöt ovat ottaneet osaa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja vuonna 1989 tulopoliittiseen sopimukseen sisällytettiin suositus työkykyä ylläpitävän toiminnan (tyky-toiminta) järjestämiseksi työpaikoilla. Myöhemmin suositus tyky-toiminnasta sisällytettiin työterveyshuoltolainsäädäntöön ja siitä tuli näin osa työterveyshuollon lakisääteistä sisältöä. Tyky-toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijä yhteistyössä pyrkivät edistämään ja tukemaan jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa. (Työterveyslaitos, www-sivusto). Oleellista onkin se, että tyky-toiminta on nimenomaan työntekijän ja työnantajan yhteistyössä toteuttamaa toimintaa. Työnantaja saattaa esimerkiksi tarjota

edellytykset työkykyä edistävän liikunnan suorittamiselle, mutta ei voi velvoittaa työntekijää osallistumaan näihin tilaisuuksiin.

Yksi oleellinen syy, minkä vuoksi työkyky ja työssä jaksaminen ovat olleet puheen aiheina viime vuosina Suomessa, on väestön ikärakenne. Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle lähitulevaisuudessa ja Suomeen ennustetaan jopa työvoimapulaa ja tämän vuoksi työntekijöitä pyritään pitämään työkykyisinä mahdollisimman pitkään. Kuten edellä jo mainittiin, työhyvinvoinnin fyysisestä osa-alueesta on tehty paljon tutkimusta, joten en tässä tutkimuksessa paneudu siihen kovin syvällisesti. Tyydynkin vain toteamaan, että työntekijän fyysinen kunto ja terveys ovat avainasemassa, kun puhutaan työssä jaksamisesta ja terveydellä on ratkaiseva merkitys ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan.

3.5.2 Psyykkinen hyvinvointi

Työntekijän psyykkisestä hyvinvoinnista puhuttaessa ollaan osittain varsin lähellä myöhemmin käsiteltävää henkisen hyvinvoinnin osa-aluetta. Kun työntekijän hyvinvointia peilataan jälleen Maslowin tarvehierarkiaan, psyykkisen hyvinvoinnin voidaan katsoa koostuvan pääasiassa erilaisista arvostuksen tarpeista sekä itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista. Lisäksi tiettyjen turvallisuuden tarpeiden täyttymisen voidaan katsoa edesauttavan työntekijän psyykkistä hyvinvointia.

Tällaisia turvallisuustekijöitä ovat muun muassa työpaikan henkinen turvallisuus, eli tunne työyhteisön turvallisesta ilmapiiristä, jossa ei esiinny kiusaamista. Lisäksi kuten edellä on jo todettukin, työntekijän turvallisuuden tunne koostuu luonnollisesti myös fyysisestä turvallisuudesta, kuten hyvistä työvälineistä sekä turvallisesta työympäristöstä, joita laki säätelee nykyisin varsin tarkasti. Näiden lisäksi työntekijän psyykkistä hyvinvointia ja turvallisuutta edistää luottamus työn jatkumiseen. Nykyisin tätä asiaa tosin kompensoi osittain useilla nuorilla usko omiin kykyihin ja osaamiseen sekä niiden tuomaan markkina-arvoon. (Otala & Ahonen, 2005). Myös viimeisen vuosikymmenen ajan vahvasti esillä ollut tulevaisuuden työvoimapula on omalta osaltaan edistänyt nuorten luottamusta työmarkkinoihin. Luottamus työn jatkumiseen ja sen tuoma turvallisuuden tunne ovat luonnollisesti hyvin vahvasti subjektiivisia asioita, jotka perustuvat jokaisen työntekijän yksilöllisiin arvostuksiin.

Psyykkiseen hyvinvointiin kuuluvat myös erilaiset arvostuksen tarpeet, jotka liittyvät etenkin omaan osaamiseen, ammattitaitoon ja omaan työhön yleisesti. Pitkään työelämässä ja mahdollisesti saman työnantajan palveluksessa olleet työntekijät saattavat kokea ainoastaan olevansa töissä ilman mitään erityistä osaamista, mikä saattaa aiheuttaa työntekijässä tyytymättömyyden tunnetta. Työntekijälle tulisi pystyä osoittamaan hänen hallussaan olevan niin sanotun hiljaisen tiedon, eli kokemuksen myötä kertyneen tiedon, merkitys. (Otala & Ahonen, 2005). Tämä tarkoittaa usein työntekijän ammattiylpeyden kasvamista ja omaa työtään kohtaan koetun arvostuksen lisääntymistä, mikä puolestaan heijastuu suoraan työntekijän hyvinvoinnissa.

Lisäksi ihmisen tarpeet toteuttaa itseään ja kasvaa palvelevat osaltaan työntekijän psyykkistä hyvinvointia. Ihmiset kokevat usein tarvetta lisätä omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan jatkuvasti sekä saavuttaa erilaisia itse asetettuja päämääriä elämässään. Tätä kautta työntekijöillä on usein tahtoa kehittää myös oman työnsä sisältöä. Jos työpaikalla pystytään tarjoamaan työntekijälle mahdollisuus osaamisen kasvattamiseen sekä oman työn kehittämiseen, on se omiaan lisäämään työntekijän psyykkistä hyvinvointia. Yksi tapa saada henkilöstö sitoutettua mukaan prosessiin organisaation muutostilanteissa, on tarjota heille mahdollisuus muutoksen myötä kehittää oman työnsä sisältöä sekä omaa ammattitaitoaan.

3.5.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Työntekijän sosiaalinen hyvinvointi on tärkeä elementti, joka tukee ihmisen sitoutumista työhönsä, työpaikkaansa sekä helpottaa työssä jaksamisessa. Työyhteisössä työntekijä täyttää luonnollisia tarpeitaan kuulua johonkin yhteisöön, kuten työ- tai ammattiyhteisöön. Ihmissuhteet niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella tyydyttävät ihmisen läheisyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Tämä saattaa olla yksi syy, minkä vuoksi esimerkiksi etätyö ei ole saavuttanut sellaista suosiota kuin olisi saattanut olettaa. Mahdollisuus työskennellä työpaikan sosiaalisen ympäristön ulkopuolella tarkoittaa samalla sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteen osittaista menettämistä.

Sosiaalinen hyvinvointi, kuten koko työhyvinvointi yleensäkin, on yksilöllinen asia ja sen merkitys vaihtelee subjektiivisesti. Toiset työntekijät nauttivat itsenäisestä työskentelystä ja kokevat esimerkiksi etätyön hyvänä vaihtoehtona, mutta toisille henkilöille tiimityöskentely ja työyhteisön sosiaalinen ulottuvuus tarjoavat huomattavaa lisäarvoa.

Organisaation sosiaalinen ilmapiiri on koko työyhteisön, johon tässä tapauksessa luetaan sekä henkilöstö että organisaation johto, yhteistyön tulos. Henkilöstö ei pysty luomaan toimivaa sosiaalista ympäristöä yksin, koska siihen vaikuttavat myös johtaminen ja organisaation arvot, jotka periaatteessa määritellään organisaation johdossa. Jos organisaation arvoihin ei kuulu työntekijöiden hyvinvoinnin, ammattitaidon ja osaamisen arvostaminen, se tuskin tekee edellä mainittuja toimintoja tukevia valintoja (Otala & Ahonen, 2005, 33.). Toisaalta johtoporraskaan ei voi yksinään luoda kuin puitteet, joissa henkilöstön keskinäinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat mahdollisia, itse ilmapiirin voi luoda vain henkilöstö itse. Johtamisella on todettu olevan suurin yksittäinen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin, koska sen avulla vaikutetaan suoraan henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn ja vuorovaikutukseen (Otala & Ahonen, 2005, 33.). Siitä huolimatta työnantaja ei ole yksinään vastuussa työntekijän hyvinvoinnista, vaan ihmisen oma halu huolehtia itsestään ja hyvinvoinnistaan on aivan yhtä oleellista. Vastuu työpaikan sosiaalisesta ympäristöstä ja – ilmapiiristä kuuluu siis sekä johdolle että henkilöstölle. Johdon tulee mahdollistaa olosuhteet, joissa ihmiset haluavat ja voivat tehdä yhteistyötä, keskustella ja olla vuorovaikutuksessa keskenään. Henkilöstön puolestaan on itse luotava ilmapiiri, jossa luottamuksellisista asioista voidaan keskustella.

3.5.4 Henkinen hyvinvointi

Henkinen hyvinvointi on oikeastaan koko työhyvinvoinnin perusta, koska henkisen hyvinvoinnin pettäminen johtaa usein ongelmiin kaikilla muillakin hyvinvoinnin osa-alueilla. Henkisen hyvinvoinnin oireilua seuraa usein ketjureaktio, jossa fyysinen terveys alkaa oireilla, työn ulkopuoliset ihmissuhteet mahdollisesti huononevat ja osaaminen saattaa jäädä jälkeen, jolloin henkinen hyvinvointi saa lisää kolauksia ja heikkenee entisestään.

Työntekijän henkinen hyvinvointi koostuu ihmisen omista arvoista, ihanteista, motiiveista ja sisäisestä energiasta. Nämä asiat ohjaavat ihmisen sitoutumista, innostusta, kiinnostusta ja yleisesti suhtautumista eri asioita kohtaan. Otala ja Ahonen (2005) nimittävät henkistä hyvinvointia teoksessaan myös sisäiseksi draiviksi. On erittäin oleellista, että työntekijän omat arvot ovat samassa linjassa organisaation arvojen kanssa. On nimittäin vaikea kuvitella, että työntekijä voi hyvin, jos hän joutuu työskentelemään jatkuvasti ympäristössä, joka on ristiriidassa hänen oman arvomaailmansa kanssa.

IV KOHDEORGANISAATION ESITTELY

4.1 Hätäkeskuslaitos

Valitsin empiirisen tutkimukseni kohdeorganisaatioksi hätäkeskuslaitoksen. Valinta tapahtui osittain sen vuoksi, että hätäkeskusuudistus sekä sitä seuranneet henkilöstön hyvinvointiongelmat olivat hyvin vahvasti mediassa esillä samaan aikaan, kun tätä tutkimusta lähdettiin suunnittelemaan syksyllä 2006. Hätäkeskuslaitos on vuonna 2001 alkunsa saanut organisaatio, joka kuitenkin vasta vuonna 2005 laajeni täyteen mittaansa pitäen lopulta sisällänsä kaikkiaan 15 alueellista hätäkeskusta sekä Porissa sijainneen hätäkeskusyksikön. Toisin sanoen, tutkimuksen suunnitteluvaiheessa hätäkeskuslaitos oli toiminut täydessä mitassaan vasta noin vuoden verran. Kyseessä oli siis osittain hyvin nuori organisaatio, jossa ilmeni paljon ongelmia heti sen alkutaipaleella. Tässä tutkimuksessa koko organisaatiosta puhuttaessa viitataan siihen termillä hätäkeskuslaitos ja alueellisista yksiköistä puolestaan käytetään nimitystä hätäkeskus. Organisaatiomuutokseen viitataan jatkossa myös nimityksillä hätäkeskusuudistus sekä toimintamalliuudistus.

Suomessa toteutettu hätäkeskusten yhdistäminen, ja täten synnytetty valtakunnallinen hätäkeskuslaitos oli organisaatiomuutostenkin mittakaavassa valtava uudistus. Osassa alueellisista hätäkeskuksista kärsittiin uudistuksen alusta saakka henkilöstöpulasta. Lisäksi uudistusta seurasivat toiminnalliset ongelmat, johtamisongelmat ja niiden seurauksena puolestaan henkilöstön työilmapiiri heikkeni merkittävästi. Nämä ongelmat koettelivat hätäkeskusta periaatteessa perustamisesta saakka, mutta ne laajenivat todelliseksi kriisiksi ja tulivat koko kansan tietoisuuteen median välityksellä vasta syksyllä 2006, kun 14 alueellisen hätäkeskuksen johtajaa allekirjoitti kirjeen, joka toimitettiin sisäministeri Kari Rajamäelle. Kirjeessä he vaativat epäsuorasti hätäkeskuslaitoksen johtajan eroa ja arvioivat, että mikäli tilanteeseen ei reagoitaisi nopeasti, saattaisi kansalaisten perusturvallisuus olla tulevaisuudessa vaarassa huonon työympäristön sekä johtamisongelmien vuoksi.

Hätäkeskuslaitoksen kriisiksi nimettyä tilannetta seurattiin tarkasti mediassa koko syksy 2006. Kun keväällä 2007 tässä tutkimuksessa lopulta koitti aineistonkeruuvaihe, vaikutti hätäkeskuslaitoksen tilanne oivalliselta tutkimuskohteelta, sillä hätäkeskusuudistuksessa täyttyivät myös ne muutamat kriteerit, jotka tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä mahdolliselle kohdeorganisaatiolle

jäsentyivät. Ensinnäkin organisaatiossa täytyy olla tapahtunut kuvaillun kaltainen ja organisaation henkilöstöä koskettanut muutos, joka hätäkeskuksen tapauksessa voidaan luokitella fuusioksi. Lisäksi muutosta ovat seuranneet työyhteisön ongelmat, kuten työhyvinvoinnin heikkeneminen ja johtamisongelmat.

Kuten kappaleessa kaksi tulee esille, tämä tutkimus on diagnostinen. Diagnostisuudella tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että pyrkimyksenä on löytää syitä tutkittavalle ilmiölle. Tässä tapauksessa ilmiönä on organisaatiomuutoksiin usein liitettävä työhyvinvoinnin heikkeneminen. Ratkaisujen etsiminen ongelmiin on myös diagnostisointia, ja tässä tapauksessa ratkaisumalleja etsitään henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksista. Kuten jo tutkimuksen perusvalinnoissa kävi ilmi, osittain tässä tutkimuksessa voidaan nähdä myös piirteitä eksploratiivisesta selittämisestä, koska myös tässä tulkitaan aineistoa ja yritetään löytää ehdotteisia selityksiä havainnoille.

Tutkimuksen perustavana ajatuksena on siis henkilöstöltä kerättävän kyselyaineiston avulla kartoittaa, minkälaisena henkilöstö kokee omat vaikuttamismahdollisuutensa hätäkeskuksissa sekä uudistuksen suunnittelun osalta että uudistuksen varsinaisen toteutuksen jälkeen. Vaikuttamismahdollisuuksia peilataan yleisesti työhyvinvointiin liitettäviin asioihin. Tutkimuksessa kysymykseen tulevat empiiriset aineistot ovat usein tutkijan mielessä jo tutkimusongelmaa täsmennettäessä ja joissakin tapauksissa käytettävissä olevat aineistot ohjaavat ja suuntaavat voimakkaasti tutkimusta. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo, 1995, 43.). Näin kävi tavallaan myös tätä pro gradu -tutkielmaa alkuvaiheessa. Tutkimuksen aihe ei ollut vielä täysin selkiytynyt tutkijalle, mutta mediassa paljon esillä ollut hätäkeskusuudistus sekä sitä seurannut organisaation sisäinen kriisi herättivät tutkijan mielenkiinnon ja ohjasivat selvittämään asiaa tarkemmin. Periaatteessa tutkimuksen alusta asti oli siis vireillä ajatus, että hätäkeskuslaitos voisi olla tutkimuksen aiheeseen sopiva kohdeorganisaatio. Täten voidaan sanoa, että hätäkeskuslaitoksen kriisi oli varmasti, vähintään alitajuisesti, muokkaamassa jo tutkimuskysymyksen asettelua ja niinpä aineiston voidaan katsoa tukevan myös tutkimuksen aihetta.

Hätäkeskusuudistuksen taustoja sekä etenemistä selvitetään tarkemmin seuraavissa kappaleissa muun muassa käymällä lävitse lehdistön uutisointia aiheesta.

4.2 Hätäkeskusuudistus ja sen historia

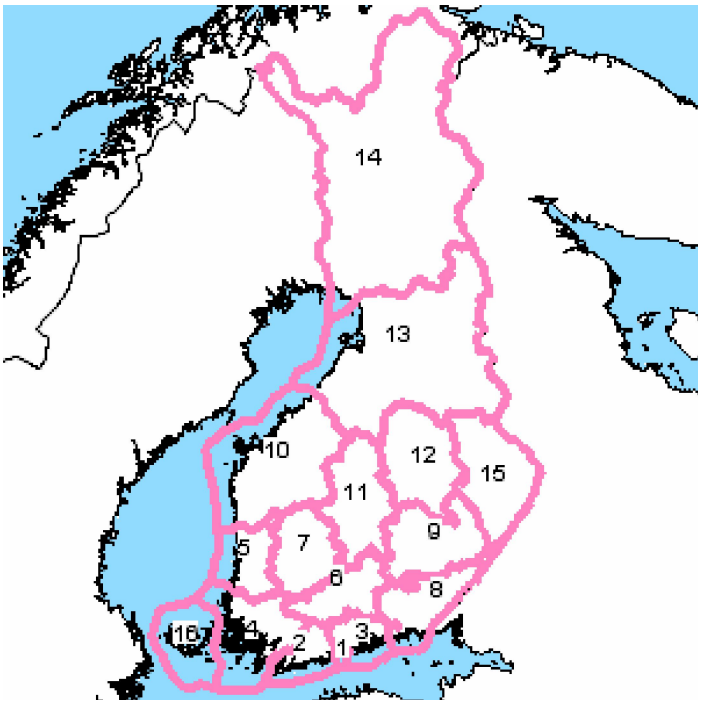
Suomessa toteutettiin hätäkeskusuudistus vuosina 2001 – 2005. Uudistuksessa aiemmin erillään toimineet pelastustoimen kunnalliset hätäkeskukset ja poliisin hälytyskeskukset yhdistettiin valtion ylläpitämiksi 15 hätäkeskukseksi. Hätäkeskustoimintaa varten perustettiin myös varsinainen hätäkeskuslaitos, johon kuuluvat keskushallintona Porissa sijaitseva hätäkeskusyksikkö ja 15 alueellista hätäkeskusta. Hätäkeskuslaitos toimii sisäasiainministeriön alaisuudessa, mutta sitä johdetaan yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. (Hätäkeskuslaitoksen www-sivusto, 16.9.2008).

Huolimatta siitä, että varsinainen hätäkeskusuudistus toteutettiin vuosien 2001 – 2005 aikana, edelsi sitä pitkä suunnittelujakso ja hätäkeskusuudistuksen historia kulkeutuukin aina vuoteen 1991 saakka. Tuolloin hätäkeskusverkkoa ryhdyttiin uudistamaan tarkoituksena yhdistää poliisin hätäkeskukset ja kuntien aluehätäkeskukset (HS 27.9.2006, s. A4). Ennen uudistusta Suomessa toimi siis kuntien ylläpitämiä yleisiä hätäkeskuksia, joiden perustamista ohjasi vuonna 1975 muutettu palo- ja pelastustoimilaki. Poliisien hätäkeskuksia koskevaa lainsäädäntöä ei puolestaan varsinaisesti ollut, vaan ne ovat olleet osa poliisin lakisääteistä toimintaa. 1980- luvulla poliisilla olikin toiminnassa noin 75 hätäkeskusta. Yleisiä hätäkeskuksia perustettiin myös tiuhaan tahtiin ja 1980-luvun puolessa välissä niitä oli puolestaan 57 kappaletta. Yleisten hätäkeskusten tehtävänä oli ottaa vastaan palo- ja pelastustoimen sekä sairaankuljetuksen tehtäviä. Jo tuohon aikaan alkoivat ensimmäiset keskustelut siitä, että hätäkeskusten määrää tulisi vähentää ja toimi-alueita suurentaa, koska koettiin että pienet hätäkeskukset eivät kykene toimimaan tehokkaasti suuren onnettomuuden sattuessa kohdalle, eivätkä toisaalta myöskään ole kustannustehokkaita. Viranomaisten yhteisestä hätäkeskuksesta puhuttiin tiettävästi ensimmäisen kerran sisäasiainministeriön ja aluehätäkeskusten seminaarissa 1983. Vuonna 1991 valtioneuvosto määräsikin sitten, että vuosituhannen vaihteeseen mennessä hätäkeskusten lukumäärän tulisi vähentää 27 kappaleeseen. Samaan aikaan kuitenkin jatkettiin ideointia jo siitä millaisena hätäkeskusten tulevaisuus nähtäisiin vuoden 2000 jälkeen. Periaatteessa voidaankin siis katsoa, että 2000-luvun alkuun sijoittunut Suomen mittakaavassa valtava hätäkeskusuudistus sai alkunsa jo tuolloin 1990 – luvun alussa, jolloin sisäasiainministeriö käynnisti ensimmäiset selvitykset uudistusta silmällä pitäen. Näiden selvitysten perusteella linjattiin, että tulevaisuudessa hätäkeskusten tulisi olla viranomaisia yhteisesti palvelevia ja suojatiloihin rakennettuja, jotta ne voivat ongelmitta toimia myös poikkeusoloissa. Uudistuksen seuraava vaihe oli hätäkeskuskokeilu, joka toteutettiin vuosina 1996–2001. Kokeilu käynnistettiin neljällä paikkakunnalla, joihin perustettiin yhdistetyt hätäkeskukset. Nämä paikkakunnat olivat

Joensuu, Jyväskylä, Jokilaaksot (Oulun läänissä) ja Salo. Henkilöstö näihin integroituihin hätäkeskuksiin rekrytoitiin sekä kunnallisista hätäkeskuksista että poliisin hälytyskeskuksista. Nykyinen hätäkeskuslaitos perustuu pääasiallisesti niihin kokemuksiin, joita hätäkeskuskokeilusta saatiin. (Raivio, Gilbert, Lonka & Hjelt, 2006)[1]. Kolme vuotta kokeilun aloittamisen jälkeen vuonna 1999, sisäministeriö laati kustannus – hyöty – vaikuttavuusselvityksen, jonka pohjalta syntyi vaikutusarviodokumentti. Siinä kerrotaan hätäkeskuskokeilun tuottaneen taloudellisia säästöjä ja tehostaneen toimintaa (HS 7.10.2006, s. A4). Kokeilun perusteella tultiin siis siihen tulokseen, että tätä mallia voidaan lähteä laajentamaan koko maahan. Vuonna 2000 säädettiin uusi hätäkeskuslaki, joka antoi puitteet hätäkeskustoiminnalle Suomessa (Arola, 2002). Laki oli kuitenkin luonteeltaan moderni kehyslaki, joka antaa hallinnolle toiminnan reunaehdot ja jättää mahdollisuuden ohjata hallintoasioita hallintoasetuksella ja toimintaa ministeriön asetuksella (Raivio ym, 2006).

Uudistuksen seurauksena Suomeen perustettiin vuonna 2001 uusi valtion organisaatio – hätäkeskuksista ja niitä koordinoivasta hätäkeskusyksiköstä koostuva hätäkeskuslaitos. Kuviossa 2 (Raivio ym, 2006) näkyy yhteenveto alueellisten hätäkeskusten rajoista ja toimialueista. Hallinnollinen hätäkeskusyksikkö aloitti toimintansa Porissa vuonna 2003 ja samana vuonna syntyivät 15 aluekeskusta (AL, 12.10.2006). Viimeisimmät, näistä 15 alueellisesta hätäkeskuksesta, aloittivat toimintansa vuonna 2005. Suomeen rakennettiin siis palveluverkosto, jonka tarkoituksena on välittää apua ja antaa neuvoja kaikissa ihmisten, omaisuuden ja ympäristön turvallisuuteen liittyvissä ja välittömiä toimenpiteitä vaativissa tapahtumissa ja onnettomuuksissa. Toimintamalli on ainutlaatuinen maailmassa, koska uudistuksen myötä suomessa saa yhden hätänumeron kautta apua kaikissa hätätilanteissa, riippumatta siitä onko kyseessä poliisin, pelastuksen, sairaankuljetuksen tai sosiaalitoimen kiireellisistä avuntarpeista. (Arola, 2002).

[1] Kirj. Huom: Vuonna 2000 uutta Hätäkeskuslaitosta koskevaa lakia säätäessään eduskunta edellytti, että hallituksen esityksen keskeisten tavoitteiden toteutumista seurataan. Sisäasiainministeriö tilasi aikanaan tämän arvioinnin eduskunnalle annettavan selonteon valmistelua varten.



Kuvio 2. Hätäkeskusalueet. 1 = Helsinki (Helsinki), 2 = Länsi-Uusimaa (Lohja), 3 = Itä- ja Keski-Uusimaa (Kerava), 4 = Varsinais-Suomi (Turku), 5 = Satakunta (Pori), 6 = Häme (Hämeenlinna), 7 = Pirkanmaa (Tampere), 8 = Kaakkois-Suomi (Kouvola), 9 = Etelä-Savo (Mikkeli), 10 = Pohjanmaa (Vaasa), 11 = Keski-Suomi (Jyväskylä), 12 = Pohjois-Savo (Kuopio), 13 = Pohjois-Pohjanmaa ja Kainuu (Oulu), 14 = Lappi (Rovaniemi), 15 = Pohjois-Karjala (Joensuu). (Raivio ym., 2006).

4.3 Toimintamalliuudistuksen vaikutukset ja niihin reagointi

Kuvatun kaltainen organisaatiouudistus on mittaluokaltaan valtava ja myös suunnattoman haasteellinen koko organisaatiolle ja sen henkilöstölle. Vaikka uudistusta olisi suunniteltu hyvinkin pitkään, on esimerkiksi eri organisaatiokulttuurien yhteentörmäykseen hyvin vaikea varautua ennalta. Haasteelliseksi uudistus osoittautui myös hätäkeskuslaitoksen tapauksessa, eikä muutos ollut ongelmaton luonnollisesti myöskään hätäkeskuksen henkilöstölle. Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen johtaja Jarmo Laurila totesikin Helsingin sanomissa (27.9.2006, s. A4) hätäkeskuskriisin tullessa julkisuuteen, että henkilöstön jaksamisongelmat johtuvat nimenomaan niistä isoista ponnistuksista, joita henkilöstöltä vaaditaan uudistuksen jälkeisen tilanteen haltuunotossa.

Uudistuksen alusta asti uuden muotoinen hätäkeskuslaitos toimi vajaamiehitettynä, etenkin pääkaupunkiseudulla. Tämä luonnollisesti oli osanaan vaikuttamassa työntekijöiden työuupumukseen ja sitä kautta työhyvinvoinnin oireiluihin. Uudistusta suunniteltaessa uudenmallisten hätäkeskusten resurssit laskettiin väärin, osittain sen vuoksi, että oletettiin

päivystystyöntekijöiden siirtyvän toimintansa lopettavista poliisin ja pelastuslaitoksen hätäkeskuksista uuden yksikön palvelukseen. Näin ei kuitenkaan kaikissa alueellisissa hätäkeskuksissa tapahtunut ja etenkin pääkaupunkiseudulla monet poliisit siirtyivät kenttätöihin (HS 2.8.2006, A9). Pääkaupunkiseudun päivystäjäpulaa lisäsi myös se, että Kuopiossa koulutettavista päivystäjistä ei löytynyt kylliksi halukkaita päivystäjiä siirtymään Helsinkiin. Toisissa alueellisissa hätäkeskuksissa tilanne oli puolestaan huomattavasti parempi kuin pääkaupunkiseudulla. Aamulehden (27.9.2006, A6) mukaan esimerkiksi Pirkanmaalla päivystäjätilannetta helpotti muun muassa se, että Hervannan poliisikoulusta valmistuneita oli jäänyt työttömiksi ja heitä onnistuttiin rekrytoimaan hätäkeskuksen palvelukseen. Tämä edesauttoi myös sitä, että Pirkanmaan hätäkeskuksessa työssä jaksaminen ei ollut muodostunut pääkaupunkiseudun tapaan ongelmaksi.

Lisäksi uuden organisaation toimintaa sen alkutaipaleella hankaloitti uuden tietojärjestelmän käyttöönoton viivästyminen yli vuodella. Tästä johtuen hätäkeskuslaitoksessa oli käytössä samanaikaisesti pahimmillaan viisi eri tietojärjestelmää, joka luonnollisesti aiheutti sekaannusta organisaatiossa. Vajaan miehityksen sekä uuden tietojärjestelmän viivästymisen seurauksena hätäkeskuslaitoksessa ilmeni siis myös toiminnallisia ongelmia ja hätäpuheluiden vastausajat, etenkin pääkaupunkiseudulla, venyivät tavoiteajoista. Elokuussa 2006 sisäministeriö teki selvityksen myös uuden valtakunnallisen hätäkeskuslaitoksen johtamisen tilasta, koska ministeriössä alettiin epäillä, että päätösvaltaa on keskitetty turhan paljon ja ilmenneisiin ongelmiin ei ole reagoitu kyllin nopeasti. (HS 18.8.2006, A15).

Hätäkeskuslaitoksen ongelmat kärjistyivät kriisiksi alkusyksyn 2006 aikana ja vallitseva tilanne sai paljon palstatilaa myös lehdistössä. Tilannetta alettiinkin nimittää lehdistössä hätäkeskuslaitoksen kriisiksi. Syyskuun lopulla 2006 tilanne kärjistyi entisestään kun 14 alueellisen hätäkeskuksen johtajaa allekirjoitti kirjeen sisäministerille. Kirjeessä hätäkeskusten johtajat suomivat hätäkeskuslaitoksen johtajaa kovin sanoin sekä vaativat välittömiä toimenpiteitä hätäkeskuslaitoksen sisäisen tilanteen korjaamiseksi. Kirjeessä vedottiin muun muassa siihen, että jos tilannetta ei saada korjatuksi, niin kansalaisten perusturvallisuus saattaa olla tulevaisuudessa uhattuna. Kriisi ilmeni näkyvimmin henkilöstön uupumisena, työilmapiirin levottomuutena ja lukuisina sairauspoissaoloina. Sisäministerille osoitetussa kirjeessä kerrottiin myös epäluottamuksesta, joka vallitsi hätäkeskuslaitoksen Porissa sijaitsevan hallintoyksikön ja alueellisten hätäkeskusten välillä. Lisäksi alueellisten hätäkeskusten johtajat ihmettelivät kirjeessä muun muassa hätäkeskusyksikön jakamien velvoitteiden priorisointia, kun organisaation

julkisuuskuvan parantaminen asetettiin perustehtävän toteuttamisessa ilmenneiden ongelmien selvittämisen edelle. Tätä väitettä perusteltiin sillä, että hätäkeskusyksikkö velvoitti alueelliset hätäkeskukset antamaan muun muassa selvitykset niistä toimenpiteistä, joihin kukin hätäkeskus aikoo ryhtyä julkisuuskuvansa parantamiseksi, mutta hätäpuheluiden vastaamiselle asetetun tavoiteajan ylityksistä ei sen sijaan selvityksiä vaadittu. (HS 26.9.2006, A4, 27.9.2006, A4 ja 28.9.2006, A5)

Myös hätäkeskuslaitoksen työilmapiiri oli osoittautunut ongelmalliseksi uudessa organisaatiossa sen alusta lähtien. Hätäkeskuslaitoksen työn sujuvuuteen ja henkilöstön tunnelmiin oli kiinnitetty huomiota ensi kerran jo keväällä 2005 sisäministeriön turvallisuusasiain johtoryhmässä. Sisäministeri Rajamäki moittikin, tilanteen kärjistyttyä, sekä koko laitoksen johtoa että alueellisten hätäkeskusten johtoa hitaasta reagoinnista asioiden kulkuun. Ongelmat olivat johtajien tiedossa, mutta niihin ei puututtu vaan ne jätettiin Rajamäen sanoin ajelehtimaan. (AL 12.10.2006, A6). Lokakuussa 2006, alueellisten hätäkeskusten johtajien lähettämän kirjeen jälkeen, silloinen hätäkeskuslaitoksen johtaja Jyrki Langstedt erosi tehtävistään (11.10.2006). Hän arvioi, ettei hänellä ole enää edellytyksiä toimia hätäkeskuslaitoksen johtajana vallitsevassa tilanteessa.

Organisaation sisäisen tilanteen kärjistyttyä kuvatun kaltaiseksi, aloitettiin hätäkeskuslaitoksessa sisäministeriön johdolla nopeassa tahdissa erilaiset selvitykset ja toimenpiteet, joiden avulla pyrittiin löytämään ongelmien syyt sekä keinot niiden ratkaisemiseksi. Valtion lisäbudjetista myönnettiin muun muassa 1,5 miljoonaa euroa lisärahaa hätäkeskuksille, päivystäjien koulutukseen sekä tietojärjestelmien kehittämiseen. Tällä rahalla saatiin koulutettua kaksi hätäkeskuspäivystäjien lisäkurssia, yksi Kuopiossa ja yksi Helsingissä. Lisäksi hätäkeskuslaitoksen toimintaohjeita korjattiin, johtajuutta ja toimivaltasuhteita tarkistettiin ja valvontaa tiukennettiin sekä tietojärjestelmiä kehitettiin. (AL 12.10.2006, A6). Osa toimista toteutettiin pikavauhtia jo vuoden 2006 aikana. Näiden toimenpiteiden vaikutusten voidaan olettaa heijastuneen jonkun verran myös henkilöstön tuntemuksiin ja sitä kautta tämän tutkimuksen aineistoon, sillä kysely toteutettiin vasta keväällä 2007. Siitä huolimatta, että tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut selvittää hätäkeskusten henkilöstön työtyytyväisyyttä, edellä mainittujen toimenpiteiden vaikutukset saattavat näkyä luonnollisesti myös tätä tutkimusta varten kerätyssä datassa. Oletusta tukee ainakin Pohjanmaan hätäkeskuksen johtaja Kari Pastuhovin kommentit lokakuulta 2006, puoli vuotta ennen tämän tutkimuksen aineiston keräämistä. Hän kertoi jo tuolloin, että hätäkeskuksissa oltiin hyvin tyytyväisiä sisäministeriön toimintaan kriisin puhjettua. Pastuhov kiittelee ministeriötä muun muassa siitä, että sen on tarttunut toimiin laajemminkin, vaikka johtajat kirjeessään ottivat vahvasti

kantaa nimenomaan Langstedin toimintaan. Lisäksi Pastuhov ennakoi tuolloin, että ”jos tänään tehtäisiin työtyytyväisyyskysely, niin luvut olisivat varmasti jo parantuneet”. (HS 12.10.2006, A5).

Uuden valtakunnallisen hätäkeskuslaitoksen toimintaa sen alkutaipaleella vaikeutti myös alueellistaminen, eli hätäkeskusyksikön sijoittaminen Poriin. Hätäkeskustoiminnan valmisteluvaiheessa sisäasiainministeriössä toimi hätäkeskusryhmä, joka vastasi suurilta osin toimintamalliuudistuksen suunnittelusta. Koko tämän ryhmän jäsenistön (n. 10 hengen) oli määrä siirtyä jatkamaan valmistelutyötä hätäkeskusyksikköön, jonka sijoituspaikaksi oli vahvasti kaavailtu Keravaa. Kun lopulliseksi sijoituspaikaksi valittiinkin Pori, aiotuista 10 hengestä vain kaksi halusi siirtyä Poriin. (Raivio ym., 2006). Toisin sanoen, kesken uudistuksen suunnittelun, vaihtui keskusyksikön lähes koko henkilökunta. Henkilökunnan vaihtumisen myötä katosi myös suuri määrä valmisteluissa hankittua kokemusta ja organisaation niin sanottua hiljaista tietoa. Koska vaihdos tapahtui kesken laitoksen alun rakentamisvaihetta, se ei voinut olla vaikuttamatta osittain haitallisesti eri toimintojen käynnistymiseen. (Sisäasiainministeriön pelastusosaston selvitys, 2006). Kriisin selvittelyvaiheessa sekä sisäministeri että pelastusylijohtaja kuitenkin puolustivat alueellistamista, huolimatta ilmenneistä ongelmista, mutta painottivat alueellistamispäätösten ja toteuttamisen vaativan tarkkaa suunnittelua ja varautumista. (AL 12.10.2006, A6).

Kuten edellä jo mainittiin, hätäkeskuslaitoksen sisäisessä työilmapiirissä oli ilmennyt ongelmia organisaatiouudistuksen alkumetreiltä asti. Hätäkeskuslaitoksen johdon mukaan tilannetta oli selvitetty jo ennen vuotta 2006, mutta siitä huolimatta laitosta kehotettiin tekemään valtionhallinnossa yleisesti käytetty työilmapiiritutkimus. Tämä selvitys tehtiin hätäkeskuksiin vuoden 2006 alussa ja sittemmin se on toteutettu hätäkeskuksissa vuosittain. Tutkimuksesta kävi ilmi, että työilmapiiri hätäkeskuksissa oli yleisesti kohtuullinen, mutta se osoitti kuitenkin myös sen, että alueellisten hätäkeskusten välillä oli erittäin suuria eroja työtyytyväisyydessä. Osassa hätäkeskuksista yli puolet väestä valitti huonosta ilmapiiristä ja työn takeltelusta ja toisissa keskuksissa työ puolestaan sujui erinomaisesti. (Sisäasiainministeriön pelastusosaston selvitys, 2006). Hätäkeskuksen osavuosiraportissa (1.1–30.6.2008) esitetään muutamia työilmapiiritutkimuksen avainlukuja ja ne vaikuttaisivat osittain tukevan tutkijan aiemmin esittämää epäilystä, että syksyllä 2006 aloitettujen työilmapiirin parantamiseen tähtäävien toimenpiteiden vaikutukset saattavat näkyä myös tämän tutkimuksen datassa. Valtionhallinnon työilmapiiritutkimuksissa on käytetty osin samankaltaista työhyvinvointiin liitettävää osa-aluejakoa kuin tämän tutkimuksen mittaristossa. Osavuosiraportin tiivistelmästä käykin ilmi, että vuoden 2007 tuloksissa useilla työhyvinvoinnin osa-alueilla on näkyvissä selvää positiivista kehitystä.

V TUTKIMUKSEN AINEISTO

5.1 Otos ja aineiston keruu

Tutkielma on kvantitatiivinen, eli määrällinen, tutkimus. Kvantitatiivinen aineisto voidaan hankkia myös muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista tai vaihtoehtoisesti tiedot voidaan kerätä itse (Heikkilä, 2004, 18). Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia kartoittavia tilastoja ei ollut juurikaan saatavilla, joten tutkimuksen empiirinen aineiston päätettiin kerätä itse. Tällöin voidaan puhua primaarista aineistosta, koska se on kerätty nimenomaan tätä tutkimusta silmällä pitäen (Heikkilä, 2004, 14). Edellä on jo kerrottu, että tutkimuksen alusta asti tutkijan ajatuksissa oli valita kohdeorganisaatioksi hätäkeskuslaitoksen henkilöstö. Hirsjärvi ym. (1997, 183) toteavat, että menetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään tai mistä sitä etsitään. Tutkimusmetodiksi on heidän mukaansa syytä valita haastattelu, kyselylomake tai asenneskaala, mikäli tarkoituksena on saada tietää mitä ihmiset ajattelevat, kokevat, tuntevat tai uskovat. Tämän tutkielman tutkimusstrategiaksi valittiin survey – tutkimus, jota Heikkilä (2004, 19) kuvailee suunnitelmalliseksi kysely- tai haastattelu-tutkimukseksi, jossa aineisto kerätään kyselylomakkeen avulla. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin standardoidulla kyselylomakkeella, jolloin kaikilta vastaajilta tiedustellaan asiat täsmälleen samalla tavalla, antamalla valmiit vastausvaihtoehdot (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 189). Kysymysten standardoinnilla pyrittiin vastausten vertailukelpoisuuteen (Alkula, 1995, 12). Tarkoituksena oli lukumäärin, vastausjakaumin ja prosenttiosuuksin selvittää tutkittavaa ongelmaa. Samalla mahdollistettiin myös muuttujien välisten riippuvuuksien selvittäminen ristiintaulukoinnin avulla. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kahden satunnaisesti valitun alueellisen hätäkeskuksen henkilöstölle suunnattu www-kysely.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on vaara, että kysely on tiedonhankintamuotona liian pinnallinen ja jättää tutkijalle mahdollisuuden tehdä vääriä tulkintoja ja johtopäätöksiä. (Heikkilä, 2004, 16). Sen vuoksi määrällistä tutkimusta tehtäessä kyselylomakkeen suunnittelulla on suuri merkitys. Hyvin suunnitellut ja yksiselitteiset kysymysten asettelut helpottavat tulkintojen ja oikeanlaisten johtopäätösten tekemistä. Kyselylomakkeen suunnittelua ja tutkimuksen etenemistä kuvaillaan sekä tehtyjä valintoja perustellaan yksityiskohtaisemmin tämän pääluvun myöhemmissä kappaleissa.

Tässä tutkimuksessa koettiin, että määrällinen tutkimusmetodi on tutkimuksen aiheen kannalta parempi vaihtoehto kuin laadullinen tutkimus. Määrällisen aineiston uskottiin tarjoavan laajemman

näkökulman henkilöstön tuntemuksista. Laadullisin keinoin kerätyn aineiston epäiltiin painottuvan liikaa ainoastaan haastateltujen henkilöiden mielipiteisiin. Pelkona oli, että vaikutusmahdollisuuksia kartoitettaessa haastateltaviksi olisi saattanut valikoitua helpommin sellaisia henkilöitä, jotka ovat keskivertoa aktiivisemmin mukana eri vaikutuskanavilla. Näin ollen tulkinnat koko henkilöstön todellisista mahdollisuuksista vaikuttaa työyhteisön asioihin olisivat saattaneet vääristyä. Kvantitatiivisen aineistonkeruumenetelmän avulla kyettiin tarjoamaan laajemmalle otokselle henkilöstöstä mahdollisuus kertoa kantansa kysyttyihin asioihin. Lisäksi kvantitatiivisen tutkimuksen puolesta puhui se, että työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liitettävät asiat ovat usein ihmisille hyvin henkilökohtaisia. Tästä syystä ajateltiin, että toisille vastaajille saattaa olla helpompi kertoa niistä kyselylomakkeen välityksellä nimettömänä kuin haastattelutilanteessa tutkijalle kasvotusten.

5.1.1 Aineiston keruumenetelmä

Aineisto kerättiin siis kahden satunnaisesti valitun hätäkeskuksen henkilöstölle kohdistetulla www-kyselylomakkeella (Liite 1), joka julkaistiin Internetissä kyselyä varten luodulla www – sivustolla. Internetin kautta tehtävien kyselyiden suurimmat haasteet liittyvät siihen, miten vastaajille saadaan tieto tutkimuksesta, miten estetään otantaan kuulumattomien vastaaminen kyselyyn sekä miten estetään samoja vastaajia vastaamasta useaan kertaan (Heikkilä, 2004, 18–19). Koska vastaajille tarjottiin täysi anonymiteetti, ei tutkija voi tietää vastasiko joku kyselyyn useammin kuin kerran. Tämän asian varmistaminen olisi edellyttänyt tarkempien taustatietojen kysymistä, mutta sen arveltiin puolestaan vähentävän vastausinnokkuutta entisestään. Tästä syystä päätettiin luottaa siihen, että vastaajat muistavat itse muistutusviestien saapuessa, ovatko vastanneet kyselyyn jo aiemmin. Todennäköisyys puolestaan siihen, että kyselyyn vastasi joku hätäkeskuksen ulkopuolinen henkilö on melko pieni, koska kyselystä kerrottiin henkilöstölle henkilökohtaisen sähköpostin välityksellä ja sähköpostiviesti sisälsi linkin suoraan kyselylomakkeeseen.

Kysely päätettiin toteuttaa sähköisenä, koska vuorotyötä tekeville päivystäjille on periaatteessa mahdotonta järjestää niin sanottua yhteistä vastaustilaisuutta. Kyselyyn valitut hätäkeskukset sijaitsivat lisäksi eri paikkakunnilla, mikä olisi hankaloittanut tutkijan vierailua paikanpäällä. Näistä syistä kontrolloidun kyselyn toteuttaminen suljettiin vaihtoehtona pois. Kontrolloidulla kyselyllä tarkoitetaan sitä, että tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti vastaajille ja jakaessaan lomakkeet tutkija samalla selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin (Hirsijärvi ym., 1997, 193). Verkossa olevan

lomakkeen avulla vastaajat saattoivat vastata kyselyyn siinä vaiheessa, kun heiltä itseltään siihen löytyi aikaa. Sekä saateviestiin että itse kyselylomakkeeseen lisättiin tutkijan yhteystiedot, jotta vastaajille mahdollistettiin lisätietojen kysyminen suoraan tutkijalta. Www – kyselyt soveltuvat ainoastaan sellaisten perusjoukkojen tutkimiseen, joissa jokaisella jäsenellä on mahdollisuus Internetin käyttöön (Heikkilä, 2004, 18). Kyselyä suunniteltaessa tämä otettiin huomioon. Samoin huomioitiin se, että hätäkeskusten henkilöstö on tottunut päivittäisessä työssään käyttämään tietotekniikkaa, joten myöskään se ei muodostuisi kenellekään vastaamisen esteeksi.

5.1.2 Tutkimuksen perusjoukko

Kuten kohdeorganisaation esittelyssä kävi ilmi, keväällä 2007 hätäkeskuslaitos toimi Suomessa jo täydessä laajuudessaan ja piti näin ollen sisällään kaikkiaan 15 alueellista hätäkeskusta sekä Porissa sijaitsevan hallinnollisen hätäkeskusyksikön. Hätäkeskuslaitoksen henkilöstömäärä oli vuoden 2007 alussa yhteensä 763. Päivystyshenkilöstöä oli yhteensä 610. Yhden hätäkeskuksen henkilömäärä vaihteli 30 - 100 välillä alueen koon mukaan. Hallinnollisessa hätäkeskusyksikössä työskenteli 20 henkilöä. (Hätäkeskuslaitoksen www-sivusto, 16.9.2008).

Resurssien riittämättömyyden vuoksi kysely lähetettiin kahden satunnaisesti valitun alueellisen hätäkeskusalueen henkilöstölle. Perusjoukko valittiin niin sanotulla ryväsotannalla. Ryväsotanta sopi keinoksi tähän tutkimukseen, koska hätäkeskuslaitos on jaettavissa luonnollisiin ryhmiin, hätäkeskuksiin, jotka kaikki koostuvat melko homogeenisista henkilöstöistä. Näistä ryhmistä valittiin kaksi yksikköä, jotka tutkittiin kokonaan. Heikkilä (2004, 39) toteaa teoksessaan, että ryväsotanta helpottaa usein tutkimuksen kenttätyötä, mutta vähentää otannan tarkkuutta, koska fyysinen lähelläolo käy usein käsi kädessä esimerkiksi asenteiden kanssa. Hätäkeskusten välillä oli havaittu myös suuria alueellisia eroja muun muassa työilmapiirin osalta (Sisäasiainministeriön pelastusosaston selvitys, 2006). Nämä erot nousevat esille varsinkin verrattaessa Helsinkiä muihin alueisiin (Raivio ym., 2006). Tästä huolimatta päädyttiin siihen, että aineisto kerättäisiin kahdesta satunnaisesti valitusta hätäkeskuksesta ja pyrittäisiin välttämään yleistyksiä sekä tiedostettaisiin mahdolliset alueelliset erot aineistosta vedettäviä johtopäätöksiä tehtäessä. Valituiksi tulivat Pirkanmaan hätäkeskus ja Hämeen hätäkeskus, joissa kyselyhetkellä työskenteli yhteensä 105 henkilöä (n=105). Molemmat hätäkeskukset olivat aloittaneet toimintansa loppuvuodesta 2004, joten ne olivat kyselyhetkellä olleet toiminnassa jo noin kaksi ja puoli vuotta. Hämeen hätäkeskuksessa työskenteli kyselyhetkellä 48 ja Pirkanmaan hätäkeskuksessa 57 henkilöä.

Normaalisti suurelle joukolle lähetettyjen postikyselyiden vastausprosentti on 30–40 (Hirsijärvi ym., 1997: 192). Oletuksena oli kuitenkin, että ajankohtainen, paljon puhuttanut ja henkilöstöä itseään läheisesti koskettava aihe olisi saanut työntekijät vastaamaan kyselyyn. Lisäksi uskottiin, että verkossa täytettävän kyselyn vaivattomuus lisäisi vastausmäärää. Tavoitteena oli saada vähintään 50 vastaajaa ja oletuksena oli, että kahden hätäkeskuksen henkilöstöjen yhteismäärä (105) riittäisi tämän vastaajamäärän saavuttamiseksi.

Kyselyn toteutusta suunniteltaessa ja vastausprosenttia arvioitaessa ei kuitenkaan kylliksi huomioitu, että monille ihmisille on syntynyt kielteinen asenne kyselylomakkeisiin tutkimuksen apuvälineinä. Lomakkeita ja selvityspyyntöjä tulee suomalaisille niin paljon, ettei enää ole kovin helppoa saada ihmisiä suostumaan tutkimushenkilöiksi. (Hirsjärvi ym., 1997, 194). Viimeisen puolen vuoden aikana ennen tämän kyselyn toteutusta, hätäkeskuksissakin oli suoritettu kriisitilanteen selvittämiseksi jo lukuisia erilaisia selvityksiä. Edellä jo kerrottiinkin henkilöstölle edellisenä vuonna tehdystä työilmapiiriselvityksestä, jonka seurantakysely oli tarkoitus toteuttaa samoihin aikoihin tämän kyselyn kanssa. Lisäksi syksyn 2006 aikana hätäkeskuslaitoksen henkilöstö oli jo vastannut hätäkeskuslaitoksen uudistusta koskevaan arviointikyselyyn. Näissä kaikissa kyselyissä vastaajilta tiedusteltiin osittain päällekkäisiä tai rinnakkaisia asioita liittyen työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja organisaatiomuutokseen. Jälkikäteen voidaankin olettaa näiden seikkojen osaltaan vaikuttaneen negatiivisesti henkilöstön vastausintoon ja selittävän osittain alhaiseksi jäänyttä vastausprosenttia. Osa työntekijöistä jätti mahdollisesti vastaamatta kyselyyn tarkoituksella, koska ei kokenut tutkimusta kyllin tärkeäksi tai vaihtoehtoisesti samankaltaisiin kyselyihin vastaaminen koettiin tarpeettomaksi. Lisäksi kyselyn tekijän auktoriteettiasemalla voidaan olettaa olevan myös osuutta vastausinnokkuuteen. Työntekijä arvottaa usein työnantajan toimeksiannosta tehdyt tutkimukset automaattisesti painoarvoltaan merkityksellisemmiksi kuin tutkijan opinnäytetyönä toimivat tutkimukset.

Vastaajia kertyi lopulta ainoastaan 37 kappaletta, eli vastausprosentiksi muodostui 35,2. Jos hallinnollisen hätäkeskusyksikön henkilöstö luetaan pois, valittujen kahden hätäkeskuksen henkilöstöt edustivat siis otoksena noin 14 % kaikkien hätäkeskusten henkilöstöstä. Tarkasteltaessa otannan yleistettävyyttä, voidaan siinä huomata olevan monilta osin parannettavaa. Otannan koko ei missään nimessä ole paras mahdollinen, jotta voitaisiin tehdä täysin yleistettäviä johtopäätöksiä koko hätäkeskuslaitoksen tilasta. Arvioidessaan aineiston luotettavuutta ja yleistettävyyttä Alkula ym. (1995, 45) toteavat, että on mahdollista kerätä empiirinen aineisto, joka on sisäisesti hyvin luotettava, mutta siitä ei silti voida tehdä täysin päteviä yleistyksiä ulkoisen luotettavuuden

alhaisuuden vuoksi. Otannan odotettua pienemmän koon vuoksi onkin syytä pohtia tutkimuksen ulkoista validiteettia, jolla tarkoitetaan sitä, kuinka yleistettävä tutkimus tai aineisto on. Toisin sanoen ulkoista validiteettia pohdittaessa tarkastellaan pitkälti otannan onnistuneisuutta ja sen kattavuutta mitattavasta kokonaisjoukosta. (Cook & Campbell, 1979). Analyysiä ja johtopäätöksiä tehtäessä sekä saatuja tuloksia arvioitaessa, tulee tulkinnat muistaa suhteuttaa otannan kokoon. Valitun kahden hätäkeskuksen henkilöstön ajatuksia ja tuntemuksia otannan voidaan olettaa kuvastavan melko hyvin, mutta mikäli tuloksia yleistetään koskemaan koko hätäkeskuslaitoksen henkilöstöä, niin tulkinnoissa tulee käyttää tarkkaa harkintaa ja varovaisuutta. Vastauksista on varmasti osittain nähtävissä viitteitä myös koko hätäkeskuslaitoksen henkilöstön tuntemuksiin, mutta pääasiassa vastauksia tullaan tulkitsemaan kahden hätäkeskuksen henkilöstön mielipiteinä.

Vuonna 2006 hätäkeskuslaitoksen henkilöstölle tehty työilmapiiritutkimus paljasti, että hätäkeskusten yleisen työilmapiirin voitiin sanoa olleen tuolloin kohtuullinen, mutta hätäkeskusten välillä on huomattavia alueellisia eroja. Alueelliset erot ja perusjoukon suhteellisen pieni koko tuleekin siis ehdottomasti tiedostaa tätä tutkimuksen tuloksia tulkittaessa. Aineisto sisältää kuitenkin ainoastaan kahden, satunnaisesti valitun, alueellisen hätäkeskuksen henkilöstön vastauksia ja se kiistatta heikentää aineiston yleistettävyyttä, etenkin koko hätäkeskuslaitosta koskevien yleistysten suhteen. Mutta mielessä täytyy vastaavasti muistaa pitää myös se, että selvästi erottuvat asiat tulevat näkyviin myös pienessä aineistossa (Alkula, 1995, 44.). Yleisesti ottaen aineistoa tullaan tulkitsemaan kahden hätäkeskuslaitokseen kuuluvan yksikön henkilöstön mielipiteinä, jotka joiltain osin saattavat kuvastaa koko myös hätäkeskuslaitoksen henkilöstön ajatuksia. Tarkkuutta vaativia osaongelmia pyritäänkin käsittelemään ja tulkitsemaan hätäkeskustasolla. Jos esiin puolestaan nousee karkeampia, selvästi laajempaa merkitystä osoittavia seikkoja, niin sellaisia saatetaan soveltuvin osin yleistää koskemaan koko hätäkeskuslaitoksen henkilöstöä.

5.1.3 Tutkimuksen eteneminen

Mittariston eli kyselylomakkeen suunnittelu aloitettiin tammikuussa 2007. Mittariston suunnittelua helpotti se, että tutkija oli vuotta aiemmin työskennellessään Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöhallinnossa, toteuttanut henkilöstön työhyvinvointia kartoittavat kyselyt sekä Kanta-Hämeen pelastuslaitokselle että Hämeenlinnan seudulliselle ympäristötoimelle. Aiemmat tutkijan toteuttamat kyselyt olivat käsitelleet osittain samaa aihepiiriä, kun tämä tutkimus, vaikka niissä

olikin mitattu hyvin eri asioita. Tutkijan aiempia kokemuksia aihepiirin tutkimisesta pystyttiin hyödyntämään lähinnä toimivaa termistöä luotaessa. Pääasiassa lomake suunniteltiin ja pohjattiin kuitenkin teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen tutkimuksen pääkäsitteiden pohjalle. Aiemmissa tutkijan tekemissä kyselyissä käytettyjä, henkilöstön mielestä selkeiksi ja yksiselitteiseksi havaittuja käsitteitä hyödynnettiin kuitenkin myös tämän tutkimuksen mittaristoa suunniteltaessa.

Kysely toteutettiin E-lomake – verkkokyselyohjelmistolla, joka saatiin käyttöön Tampereen yliopiston kautta. Ensin kyselylomakkeen suunnittelu suoritettiin yleisessä muodossa, koska kohdeorganisaatio ei ollut vielä varmistunut. Siinä vaiheessa pyrittiin löytämään ne yksiselitteiset kysymykset, joiden avulla saataisiin vastaajilta oikeaa tietoa, että voitaisiin löytää vastauksia tutkimuskysymykseen. Maaliskuun alussa 2007 tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi varmistuivat Hämeen ja Pirkanmaan hätäkeskukset, ja siitä eteenpäin lomaketta sekä siinä käytettäviä käsitteitä pystyttiin hiomaan kohdeorganisaation henkilöstölle sopiviksi. Kyselyä ei kuitenkaan varsinaisesti testattu, mikä voidaan katsoa suunnitteluvaiheen heikkoudeksi. Lomakkeen testaamiseksi olisi riittänyt, että se olisi lähetetty 5-10 kohdejoukon jäsenelle, ja he olisivat vastanneet kyselyyn ja antaneet siitä palautetta (Heikkilä, 2004, 61). Hätäkeskusten henkilöstöjen sähköpostilistat ovat suljettuja, minkä vuoksi testausryhmän löytäminen olisi ollut hyvin hankalaa. Kyselyn asettelua ja kysymysten muotoa suunniteltiinkin ensin tutkimuksen ohjaajan avustuksella, jonka jälkeen lomake lähetettiin esitarkastukseen 12.4.2008 Pirkanmaan hätäkeskuksen johtaja Jouko Rytköselle. Hän oli lupautunut tarkastamaan lomakkeen ja antamaan siitä oman mielipiteensä ennen kyselyn julkaisua. Lopulta osoittautuikin erittäin tärkeäksi, että organisaatiossa työskentelevä henkilö antoi arvionsa kyselylomakkeesta sekä sen termistöstä, jotta kyselystä saatiin mahdollisimman selkeä ja kysymykset saatiin mahdollisimman yksiselitteisiksi henkilöstölle. Esitarkastuksen avulla pyrittiin ja myös onnistuttiin melko hyvin paikkaamaan niitä lomakkeen heikkouksia ja mahdollisia virheitä, joita lomakkeen oikeaoppinen testaamattomuus aiheutti. Tarkistuksessa esiin nousseiden huomioiden ja korjausehdotusten perusteella lomakkeen kysymykset, termit ja kysymysten asettelu saatiin viimeisteltyä lopulliseen muotoonsa.

Kyselyn ajankohdaksi sovittiin molempien hätäkeskusten johtajien kanssa huhtikuun ja toukokuun vaihde, koska toukokuun puolestavälistä hätäkeskuksissa alkoi henkilöstön varsinainen lomakausi, jolloin henkilöstöpoistuma olisi ollut jatkuvasti noin 20 %. Toisaalta huhtikuussa hätäkeskuksissa oli menossa kehityskeskustelut, joten ajoituksen vaikutusmahdollisuuksien kartoittamiselle ajateltiin olevan otollinen. Toisaalta taustalla oli myös epäilys kehityskeskusteluiden sekä muutaman muun lähiaikoina organisaatiossa tehdyn kyselyn mahdollisista negatiivisista

vaikutuksista vastausinnokkuuteen. Osa henkilöstöstä vietti vielä huhtikuussa talvilomia, joten hätäkeskusten johtajien kanssa päätettiin antaa vastaajille vastausaikaa ensin kolme viikkoa, jotta myös lomalla olleilla olisi mahdollisuus vastata kyselyyn. Kysely saateviesteineen välitettiin henkilöstölle 16.4.2008 ja aluksi vastausinnokkuus oli niin heikkoa, että ensimmäinen muistutusviesti lähetettiin jo reilun viikon päästä tästä. Suurin osa vastauksista saatiinkin juuri ensimmäisen muistutuksen jälkeen. Noin kahden viikon kuluttua tästä lähetettiin henkilöstölle vielä toinen muistutusviesti, jossa henkilöstöä yritettiin edelleen motivoida vastaamaa, sekä ilmoitettiin, että vastausaikaa on päätetty jatkaa vielä muutamalla päivällä. Kaikkiaan kysely oli verkossa henkilöstön täytettävissä 16.4.–13.5.2007 välisen ajan. Vastausajan päätyttyä kysely otettiin pois julkisesta käytöstä, jonka jälkeen materiaali, niin kysely kuin vastauksetkin, ovat olleet ainoastaan tutkijan käytössä.

Vastaajia pyrittiin motivoimaan muun muassa viittaamalla tutkittavien asioiden ajankohtaisuuteen, tulosten hyödyllisyyteen tulevaisuudessa sekä korostamalla vastausten merkitystä tulosten luotettavuuden sekä edustavuuden kannalta. Lisäksi henkilöstölle painotettiin vastausten luottamuksellisuutta ja sitä, että vastauksia tultaisiin käsittelemään yhdistelmätietoina siten, että vastaajien henkilöllisyyttä olisi mahdotonta niistä tunnistaa. Www-kyselyissä vastaajille tarjotaan usein ehdoton anonymiteetti siten, että tutkijakaan ei tiedä ketkä otantaan kuuluvista tutkimushenkilöistä ovat vastanneet kyselyyn ja ketkä eivät. Tämä omalla tavallaan vaikeuttaa tutkijan työtä huomattavasti, etenkin vastausten niin sanotussa karhuamisvaiheessa. Karhuamisella tarkoitetaan vaihetta, jossa tutkija muistuttaa vastaamatta jättäneitä henkilöitä kyselystä ja pyytää heitä uudelleen tutkimushenkilöiksi. Karhuaminen toistetaan normaalisti kaksi kertaa, ja niin toimittiin siis myös tässä tutkimuksessa (Hirsjärvi ym., 1997, 192). Muistutusviestit toimitettiin henkilöstölle sähköpostitse. Henkilökohtaisesti vastausten karhuaminen niiltä, jotka eivät vielä olleet vastanneet on yleensä tehokkaampaa, mutta anonymiteetin vuoksi se oli kuitenkin tässä tutkimuksessa mahdotonta. Myös tämä seikka on syytä huomioida, kun arvioidaan syitä vastausprosentin alhaisuuteen ja sitä kautta aineiston luotettavuutta.

Kuten edellä kävi ilmi, informaatio kyselyn olemassaolosta toimitettiin vastaajille sähköpostitse ja saateviestissä oli suora linkki kyselylomakkeeseen. Edellä jo mainittiinkin, että hätäkeskuksilla on suljetut sähköpostilistat, joten tutkija ei itse voinut lähettää viestejä vastaajille henkilökohtaisesti. Kummassakin valitussa hätäkeskuksessa oli kontaktihenkilö, joka välitti tutkijan viestit hätäkeskuksensa työntekijöille.

Seuraavaksi käydään laadittu kyselylomake lävitse osa-alue kerrallaan. Tarkoituksena on havainnollistaa lomakkeen rakennetta sekä selvittää mitä milläkin kysymyksellä on pyritty saamaan selville.

5.1.4 Kyselylomake

Tutkimuksen otsikko, ”Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin organisaation muutostilanteissa”, ilmaisee tutkimuksen selkeimmän tavoitteen. Tutkimuksen pyrkimyksenä on kartoittaa, minkälaiset mahdollisuudet henkilöstölle on luotu, jotta he voisivat vaikuttaa työyhteisönsä asioihin. Lisäksi kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan toimintamalliuudistuksen vaikutuksia yleisesti henkilöstön hyvinvointiin sekä henkilöstön osuutta uudistuksen suunnittelussa. Kyselylomake oli jaettu yhdeksään erilliseen osioon kysymysten aihepiirien mukaisesti. Kysymysten asettelua ja osioiden rakennetta ohjasivat jo luvussa kolme esitellyt tutkimuksen pääkäsitteet sekä alan kirjallisuudessa yleisesti työhyvinvointiin liitettävät osatekijät. Ensimmäinen osio sisälsi vastaajien taustoja selvittäviä kysymyksiä ja viimeinen osio puolestaan oli varattu muutosta ja vaikutusmahdollisuuksia koskeville avoimille kysymyksille. Tässä kappaleessa käydään kyselylomake lävitse osio kerrallaan. Tarkoituksena on, että lukija tämän luettuaan kykenee hahmottamaan sekä lomakkeen rakenteen että ymmärtämään kysymysten tarkoitusperät.

Kaikkiaan kyselylomakkeessa esitettiin vastaajille 65 kysymystä. Kysymyspatteristo sisälsi 54 monivalintakysymystä, joissa vastaajille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot Likert – tyyppisellä asteikolla. Näiden lisäksi lomakkeen alussa kysyttiin muutamia vastaajien taustoja kartoittavia kysymyksiä sekä lopuksi kolme avointa kysymystä. Kuten edellä jo todettiin, lomake oli siis jaettu erillisiin osioihin, jotka keskittyivät kartoittamaan vastaajien ajatuksia organisaation toiminnasta aina tiettyjen sekä muutokseen että työhyvinvointiin liitettävien aihepiirien osalta. Kysymykset oli jaoteltu seuraavanlaisiin aihepiireihin: henkilöstön väliset suhteet, työn organisointi, tiedottaminen, palautejärjestelmä, johtaminen ja päätöksenteko, edustuksellisen järjestelmän kautta tapahtuva vaikuttaminen sekä viimeisenä suoraan tapahtuva vaikuttaminen. Kysymysten muoto vaihteli osa-alueittain, joten seuraavaksi käydään lomake lyhyesti lävitse osa-alue kerrallaan.

Kysely alkoi siten, että ensin siis vastaajille esitettiin muutama heidän taustojaan kartoittava kysymys. Osion tarkoituksena oli antaa vastaajalle mahdollisimman vaivaton aloitus kyselyn

tekemiseen sekä luonnollisesti saada myös kuvaus vastaajajoukosta. Taustakysymyksissä tiedusteltiin vastaajan sukupuolta, ikää ja työtehtävää organisaatiossa sekä lisäksi hätäkeskusta, jossa hän työskentelee. Tämän jälkeen tiedusteltiin kuinka kauan vastaaja on työskennellyt alalla, jotta nähdään kuinka iso osa perusjoukosta on työskennellyt myös vanhan toimintamallin mukaisesti toimivissa hätäkeskuksissa. Lopuksi kysyttiin vielä onko vastaaja koskaan toiminut henkilöstön edustajana työpaikan edustuksellisissa järjestelmissä. Tätä tiedusteltiin, jotta saataisiin yleiskuva kuinka suuri osa henkilöstöstä omaa kokemusta varsinaisten edustuksellisten ryhmien toiminnasta. Tämän tieto katsottiin oleelliseksi etenkin organisaation edustuksellisia järjestelmiä koskevia vastauksia analysoitaessa. Taustakysymysten avulla luonnollisesti pyrittiin myös etukäteen varmistamaan se, että tutkijan on halutessaan mahdollista suorittaa muuttujien keskinäistä vertailua esimerkiksi hätäkeskuksittain.

Kyselyn toinen osio oli nimeltään henkilöstön väliset suhteet ja nimensä mukaisesti osiossa tiedusteltiin vastaajien kantaa yleisesti työhyvinvointiin liitettäviin asioihin henkilöstön keskinäisten suhteiden osalta. Tarkoituksena oli selvittää kokeeko henkilöstö organisaatiomuutoksella olleen vaikutusta heidän keskinäisiin suhteisiin sekä miten he arvioivat itse voivansa vaikuttaa niihin. Henkilöstön väliset suhteet jaettiin lomakkeella seuraavanlaisiksi alueiksi: työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden väliset ihmissuhteet, keskinäinen vuorovaikutus sekä työntekijöiden yhteistyöhalukkuus. Osio sisälsi kahdeksan kysymystä, joista ensimmäiset neljä selvittivät, minkälaisina vastaaja kokee henkilöstön väliset suhteet uudessa toimintamallissa verrattuna vanhaan toimintamalliin. Vastausvaihtoehdoiksi annettiin 1 = selvästi huonontunut, 2 = hieman huonontunut, 3 = pysynyt ennallaan, 4 = hieman parantunut, 5 = selvästi parantunut. Toisin sanoen tarkoituksena oli selvittää kokevatko työntekijät, että toimintamalliuudistuksen myötä henkilöstön väliset suhteet olisivat muuttuneet joko huonompaan tai parempaan suuntaan.

Ongelmalliseksi ja haastavaksi kysymystenasettelun teki täydellisen vertailupohjan puuttuminen. Organisaatio oli juuri aloittanut toimintansa ja oli rakenteeltaan täysin uudenlainen. Hätäkeskuslaitos oli kuitenkin koottu useasta pienemmästä hätäkeskuksesta, sekä kunnallisista - että poliisin hätäkeskuksista. Etukäteen myös tiedettiin, että valtaosalla henkilöstöstä oli aiempaa työkokemusta pienemmistä hätäkeskuksista. Vastaajien toivottiin peilaavan kokemuksiaan vanhan toimintamallin mukaisesti toimiviin hätäkeskuksiin ja kertomaan miten he kokivat asioiden muuttuneen uuteen toimintamalliin siirtymisen myötä. Oma joukko muodostui sitten niin sanotuista uusista työntekijöistä, jotka olivat työskennelleet ainoastaan uuden toimintamallin mukaisessa organisaatiossa. Tällaisia henkilöitä tiedettiin etukäteen organisaatiossa olevan, mutta kysymyksiä

laadittaessa suurimman osan henkilöstöstä tiedettiin olevan niin sanottuja vanhoja työntekijöitä. Lopulta vajaa neljännes (n=9) vastanneista omasi kokemusta ainoastaan uudesta toimintamallista ja suurin osa heistäkin pyrki, huolimatta vertailupohjan vähyydestä, arvioimaan organisaatiomuutoksen vaikutuksia. Ainoastaan muutamat henkilöt jättivät vastaamatta niihin muutamiin kysymyksiin, joihin vastaamisen he kokivat hankalaksi tai mahdottomaksi. Vastaajamäärä (n) vaihteli näin ollen kysymyksestä riippuen 35–37 välillä. Kysymystenasettelun ongelmallisuus kävi ilmi myös muutamasta lomakkeen lopussa olleesta avoimen osion vastauksesta, joissa tuotiin esille vastaamisen ongelmallisuus nimenomaan vertailupohjan puuttumisen tai sen vähäisyyden vuoksi.

Henkilöstön välisiä suhteita kartoittaneen osion neljä viimeistä kysymystä keskittyivät selvittämään vastaajan omia mahdollisuuksia vaikuttaa henkilöstön välisiin suhteisiin uudessa toimintamallissa. Kuten edellä on käynyt ilmi, organisaatiomuutosten seurauksena työhyvinvoinnin eri osa-alueilla ilmenee usein ongelmia. Näillä osion jälkimmäisillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään kuinka hyvin henkilöstö kokee itse voivansa vaikuttaa asioiden tilaan uudessa organisaatiossa. Vastaajilta siis tiedusteltiin, minkälaisina he näkevät omat mahdollisuutensa vaikuttaa edellä jo esitettyihin asioihin uudessa organisaatiossa. Suljetut vastausvaihtoehtojen asteikko oli näissä kysymyksissä seuraavanlainen: 1 = ei lainkaan mahdollisuuksia, 2 = melko vähän vaikutusmahdollisuuksia, 3 = vaikea sanoa, 4 = melko paljon vaikutusmahdollisuuksia, 5 = erittäin paljon vaikutusmahdollisuuksia. Tämä oli peruskaava, jolla myös kyselyn muissa osioissa edettiin. Eli ensin tiedusteltiin uuden toimintamallin vaikutuksia organisaation eri osa-alueisiin. Ja tämän jälkeen kartoitettiin vastaajien omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa kyseessä oleviin asioihin organisaatiouudistuksen jälkeen.

Kyselyn kolmas osio sisälsi 15 kysymystä, jotka käsittelivät työn organisointia uudessa toimintamallissa. Työn organisoinnilla on kiistatta suuri merkitys työntekijän hyvinvointiin ja sen vuoksi se irrotettiin omaksi osiokseen kyselyssä. Työn organisoinnin alueelle kuuluvia asioita on lukematon määrä, mutta tässä kyselyssä niistä oli valittava tutkimuksen kannalta oleellisimmat. Vastaajilta tiedusteltiinkin sellaisia työn organisoinnin alueelle kuuluvia asioita, joiden läheisimmin miellettiin vaikuttavan työntekijän työhyvinvointiin sekä sellaiset asiat, joihin toimintamalliuudistuksen tiedettiin vaikuttaneen. Tutkimuksessa päädyttiin seuraaviin muuttujiin: työn sisältö, kouluttautumismahdollisuudet, tehtävien jaon oikeudenmukaisuus, työaikajärjestelyt, työntekijöiden riittävyys, palkka, työtilat sekä työvälineet. Ensin vastaajilta tiedusteltiin miten toimintamalliuudistus on heidän kokemustensa perusteella vaikuttanut edellä listattuihin asioihin.

Tämän jälkeen, osion jälkimmäisissä seitsemässä kysymyksessä tiedusteltiin edellisestä osiosta tuttuun tapaan henkilöstön näkemyksiä omista mahdollisuuksista vaikuttaa kysyttyihin asioihin. Kyselyssä jätettiin tarkoituksella kysymättä työntekijän ”omat mahdollisuudet vaikuttaa resurssien riittävyyteen työvuoroissa”, koska päivystäjäpula ja siihen johtaneet syyt olivat tiedossa jo ennen kyselyaineiston keräämistä. Vastausvaihtoehdot olivat tässä osiossa samanlaiset kuin edellisessä henkilöstön välisiä suhteita koskevassa osiossa.

Lomakkeen neljäs osio kyselyssä keskittyy kartoittamaan hätäkeskuslaitoksen tiedottamista ja tiedonkulkua. Organisaatiomuutoksiin, muutosvastarinnan ehkäisemiseen sekä yleisesti henkilöstön hyvinvointiin liitetään oleellisena osana tiedottaminen. Usein heikko tiedonkulku korreloi vahvasti henkilöstön hyvinvoinnin ongelmien kanssa. Etenkin organisaatiouudistusten yhteydessä on oleellista, että henkilöstö tietää mitä organisaatiossa on tapahtumassa ja miksi. Näin toimimalla vältetään epävarmuutta henkilöstön keskuudessa, katkaistaan huhuilta siivet ja työntekijät voivat keskittyä itse työn tekemiseen, sen sijaan että he pohtivat mitä organisaatiossa on suunnitteilla. Ensiarvoisen tärkeänä pidetään myös sitä, että henkilöstö saa tietää omaa työyhteisöänsä koskevista asioista omilta esimiehiltään eikä keneltäkään ulkopuoliselta taholta. Jos työntekijä saa tietää omaa työpaikkaansa koskevista asioista muualta kuin oman organisaationsa sisältä, saatetaan se tulkita helposti työyhteisössä arvostuksen puutteeksi tai henkilöstön aliarvioimiseksi. Koska tiedottamisella on suuri merkitys etenkin organisaation muutostilanteissa, niin kyselyn neljännessä osiossa keskityttiinkin organisaation tiedottamisen tarkasteluun. Osion ensimmäisissä neljässä kysymyksessä tiedusteltiin henkilöstön näkemyksiä toimintamalliuudistuksen vaikutuksista sekä koko hätäkeskuslaitoksen että vastaajan oman hätäkeskuksen sisäiseen tiedonkulkuun ja lisäksi kysyttiin miten hyvin vastaaja näki, että uuden organisaation tavoitteista ja arvoista on tiedotettu. Osion neljässä seuraavassa kysymyksessä puolestaan tiedusteltiin samojen tiedottamiseen liittyvien asioiden merkitystä vastaajalle hänen oman työhyvinvointinsa kannalta. Näissä neljässä kysymyksessä vastaajille annettiin taas suljetut vastausvaihtoehdot, jotka olivat seuraavat: 1 = täysin merkityksetön, 2 = melko merkityksetön, 3 = vaikea sanoa, 4 = melko merkityksellinen ja 5 = erittäin merkityksellinen. Näin ollen pyrittiin saamaan selville, onko tiedottamisen osa-alueella mahdollisesti jokin alue, jonka vastaajat kokevat samanaikaisesti merkitykselliseksi ja toimimattomaksi. Osion lopussa oli vielä yksi avoinkysymys, jossa vastaajien toivottiin kertovan oman näkemyksensä siitä millä tavalla hätäkeskuslaitoksen tiedottamista tulisi parantaa.

Yksi oleellinen työhyvinvointiin vaikuttava osa-alue on organisaation palautejärjestelmän toimivuus, eli kuinka tehdystä työstä saadaan palautetta ja minkälaiset ovat työntekijän omat

mahdollisuudet antaa palautetta. Ilman saatua palautetta, työn merkitys saattaa tuntua mitättömältä. Toisaalta, jos työntekijältä evätään mahdollisuudet antaa palautetta, vähennetään samalla hänen vaikuttamismahdollisuuksiaan. Kyselylomakkeen viides osio keskittyykin organisaation palautejärjestelmien arviointiin. Osion tarkoituksena oli saada selville kokeeko henkilöstö, että toimintamalliuudistuksen myötä työstä saatu palaute tai palautteen antaminen olisi muuttunut. Arvioinneissa pyydettiin huomioimaan sekä palautteen laatu että sen määrä. Osio sisälsi kaikkiaan viisi kysymystä, joissa tiedusteltiin vastaajien kokemuksia palautejärjestelmän toimivuudesta uudessa toimintamallissa. Vastaajien tuli arvioida molemminpuolista palautteen antamista suhteessa organisaation johtoon ja lähiesimiehiinsä. Toisin sanoen antavatko lähiesimiehet ja organisaation johto uudessa toimintamallissa riittävästi palautetta henkilöstölle ja kokevatko työntekijät puolestaan voivansa antaa palautetta lähiesimiehelle sekä organisaation johdolle. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan onko uudella toimintamallilla ollut havaittavia vaikutuksia työtovereilta saatuun palautteeseen.

Osa-alue, johon myös sisäministeriö kiinnitti erityistä huomiota jo ennen hätäkeskuslaitoksen varsinaisen kriisin alkamista, oli johtaminen. Organisaatiomuutoksissa muutosjohtamisella ja päätöksenteon sujuvuudella onkin ensiarvoisen tärkeä asema. Kyselyn kuudes osio käsittelikin nimenomaan johtamista sekä päätöksentekoa. Johtamisen rooli korostuu, kun organisaatiorakenne ja käskyvaltasuhteet muuttuvat ja muutosjohtajilta vaaditaan erittäin paljon. Kyselyn kuudes osio sisälsi kuusi kysymystä, joissa kartoitettiin miten toimintamalliuudistus on vaikuttanut johtamiseen sekä päätöksenteon sujuvuuteen, sekä koko hätäkeskuslaitoksen että oman hätäkeskuksen tasolla. Vastaajilta tiedusteltiin onko organisaation tai oman hätäkeskuksen johtaminen heidän mielestään muuttunut toimintamalliuudistuksen myötä. Tämän lisäksi vastaajilta pyydettiin heidän mielipidettään päätöksenteon sujuvuudesta sekä henkilöstön mahdollisuuksista osallistua päätöksentekoon uudessa organisaatiossa. Lisäksi tahdottiin tietää, onko työnjohdon arvostus henkilöstöä kohtaan vastaajien mielestä muuttunut uuden hätäkeskuslaitoksen perustamisen myötä. Kuudentena vastaajia pyydettiin antamaan arvionsa onko uusi toimintamalli heidän mielikuvansa mukaan parantanut vai huonontanut henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa muutosten suunnitteluun. Myös tämän osion muutamissa kysymyksissä vastaaminen, tai lähinnä uuden ja vanhan toimintamallin vertaaminen keskenään, oli hieman ongelmallista johtuen täydellisen vertailupohjan puuttumisesta. Etenkin koko organisaation johtoa koskevissa kysymyksissä tämä oli ongelma.

Lomakkeen seuraavassa kahdessa osiossa keskityttiin henkilöstön mahdollisuuksiin vaikuttaa organisaatiossa. Tarkoituksena oli kartoittaa tarkemmin henkilöstön tuntemuksia organisaation vaikutuskanavien toimimisesta. Kuten jo tutkimuksen teoriaosuuden vaikuttamismahdollisuuksia käsittelevässä kappaleissa käy ilmi, voidaan vaikuttaminen jakaa suoraan tapahtuvaan vaikuttamiseen sekä edustuksellisten järjestelmien kautta tapahtuvaan vaikuttamiseen. Tästä johtuen myös kyselylomakkeessa nämä kaksi vaikuttamiskanavaa on erotettu omiksi osioikseen.

Edustuksellisilla ryhmillä tarkoitettiin hätäkeskuslaitoksen tapauksessa niitä ryhmiä, joihin kuuluu henkilöstön edustaja. Esimerkkeinä nostettiin esille työsuojelutoimikunta, johtoryhmä ja yhteistyöryhmä. Tässä osiossa vastaajille esitettiin seitsemän edustuksellisiin järjestelmiin liittyvää väittämää, joiden suhteen heidän tuli olla joko samaa tai eri mieltä. Suljettu Likertiläinen vastausasteikko oli jälleen viisiportainen: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = vaikea sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Esitetyt väittämät liittyivät yleisesti edustuksellisen järjestelmän olemassaoloon, vastaajan arvioon henkilöstöedustajien kannanottojen merkityksellisyydestä päätöksissä, henkilöstöedustajien yleiseen toimintaan sekä omaan tietoisuuteen ja kiinnostukseen käsiteltävistä asioista. Lisäksi kartoitettiin ryhmissä esillä olevien asioiden tiedonkulun onnistuneisuutta. Pyrkimyksenä oli saada selville henkilöstön tuntemukset edustuksellisten järjestelmien olemassaolosta, tarpeellisuudesta sekä vastaajien näkemys niiden toimivuudesta vaikuttamiskanavana.

Suoraan tapahtuvaa vaikuttamista käsiteltiin kyselyn kahdeksannessa osiossa. Suoralla vaikuttamisella tarkoitetaan niitä keinoja tai kanavia, joiden välityksellä työntekijä pääsee itse suoraan vaikuttamaan työyhteisön asioihin. Tällaisia vaikuttamisen kanavia organisaatiosta riippuen lukuisia, mutta tässä tutkimuksessa käsitellään seuraavat: lähiesimiehen välityksellä tapahtuva vaikuttaminen, kehityskeskusteluiden kautta tapahtuva vaikuttaminen sekä työyhteisön yhteisten tapaamisten välityksellä vaikuttaminen. Yhteisiä tapaamisia voi olla organisaatiosta riippuen monen kaltaisia, mutta hätäkeskusten tapauksessa tyypillinen esimerkki on viikkopalaverit. Vastaajia pyydettiin yksinkertaisesti arvioimaan omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa työyhteisön asioihin tiettyä vaikuttamiskanavaa pitkin. Likertin asteikko oli tässä osiossa seuraavanlainen: 1 = ei lainkaan vaikuttamismahdollisuuksia, 2 = melko vähän vaikuttamismahdollisuuksia, 3 = vaikea sanoa, 4 = melko paljon vaikuttamismahdollisuuksia ja 5 = erittäin paljon vaikuttamismahdollisuuksia. Lisäksi vastaajia pyydettiin antamaan arvionsa viikkokokouksissa nousseiden henkilöstön näkemysten painoarvosta varsinaisia ratkaisuja tehtäessä.

Kyselyn lopuksi, osiossa yhdeksän, vastaajille esitettiin vielä kolme kappaletta avoimia kysymyksiä. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman avoimiksi, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus kertoa myös yleisemmin omista tuntemuksistaan liittyen toimintamalliuudistukseen. Lisäksi henkilöstön toivottiin kertovan omia ajatuksiansa siitä, miten henkilöstön vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia voitaisiin lisätä vastaisuudessa. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, mikä heidän mielestään on ollut uudistuksessa onnistunutta ja mikä on puolestaan ollut epäonnistunutta. Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin suoraan miten hyvin vastaaja koki päässeensä osallistumaan ja vaikuttamaan uudistukseen sen suunnitteluvaiheessa. Lopuksi henkilöstöltä kysyttiin vielä heidän omia ajatuksiaan siitä millä tavalla henkilöstön osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia voisi uudessa organisaatiossa kehittää.

5.2 Aineiston analysointimenetelmät

Aineiston analysointi muuttui entistä haasteellisemmaksi siinä vaiheessa, kun perusjoukon koon havaittiin jäävän hyvin pieneksi. Otoksen pieni koko asetti myös analysointimenetelmille tiettyjä rajoitteita sekä asetti suuret odotukset avointen kysymysten vastauksille. Kuten edellä jo todettiin, vastaajamäärä jäi odotettua alhaisemmaksi ja havaintoja saatiin ainoastaan 37 kappaletta. Aineiston käsittelyä ja analysointikeinoja jouduttiinkin puntaroimaan tarkasti. Lopulta päädyttiin siihen, että varsinainen aineiston käsittely toteutettiin pääosin SPSS – ohjelmistolla, mutta apuna käytettiin myös Excel – ohjelmistoa.

Perusjoukon pienuus asetti vaatimuksia etenkin SPSS -ohjelman käytölle, sillä osa SPSS – analyyseistä eivät olisi täyttäneet tilastollisen merkittävyyden edellytyksiä juuri perusjoukon pienen koon vuoksi. Pienen perusjoukon vuoksi aineistolle ei tehty myöskään merkittävyystestejä. Määrällisen aineiston vertaileva analysointi päätettiin toteuttaa, tutkimuksen ohjaajan neuvojen mukaisesti, ristiintaulukoimalla sekä tarkastelemalla suoria jakaumia, eli frekvenssijakaumia. Yksiulotteinen frekvenssijakauma kertoo, kuinka monta kappaletta kutakin muuttujan arvoa aineistossa on tai kuinka suuri osuus tietyllä muuttujan arvolla on koko aineistosta. Toisin sanoen suoria jakaumia tarkastelemalla päästiin tarkastelemaan vastausten prosentuaalista jakautumista. Ristiintaulukoinnin avulla päästiin puolestaan tarkastelemaan vastausten riippuvuussuhteita. Näissä analyyseissä käytettiin pääosin SPSS -ohjelmistoa.

Lomake rakentui suurilta osin monivalintakysymyksistä, jotka kartoittivat joko toimintamalliuudistuksen vaikutuksia tai henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia. Vastausjakaumat voitiin siirtää vaivatta myös tarkasteltavaksi Excel -ohjelmistoon, jota hyödynnettiin lähinnä aineistoa hahmotettaessa. Excelillä tutkijan oli vaivatonta muuttaa vastausjakaumat kuvioiksi ja diagrammeiksi, jolloin aineiston havainnollistaminen muodostui tutkijalle helpommaksi ja selkeämmäksi. Analyysiosiossa esitetään myös prosentuaalisia jakaumia, mutta päähuomio tulisi kiinnittää aina myös vastaajien määrään, sillä havaintojen määrän ollessa näin alhainen saattaa pelkkä prosenttilukuihin keskittyminen antaa virheellisen kuvan vastausten merkittävyydestä.

Yksi varteenotettava vaihtoehto tarkastelulle olisi ollut valittujen kahden toimialueen vastausten erillään analysointi, jolloin alueellisia eroja olisi päästy tarkastelemaan tarkemmin. Muutamia kokeellisia ristiintaulukointivertailuja tehtiinkin SPSS – ohjelmalla. Lopulta tutkija tuli kuitenkin siihen tulokseen, että jos perusjoukko jaetaan systemaattisesti vielä pienempiin yksiköihin, niin tutkimuksen luotettavuus kärsii tästä entisestään. Pieniä joukkoja käsiteltäessä yhden havainnon merkittävyys kasvaa liian suureksi ja tämän vuoksi analyysissä pitäydyttiin pääasiassa siinä periaatteessa, että kaikki vastaukset käsitellään yhtenä joukkona. Koko otantaakin tarkasteltaessa yhden havainnon merkitys on jo noin 2,5 prosenttiyksikköä. Muutamissa kysymyksissä päätettiin kuitenkin poiketa tästä pääperiaatteesta ja tarkastella myös hätäkeskusten välisiä eroja myös ristiintaulukoinnin avulla.

Kuten tutkimuksen otsikostakin on pääteltävissä, niin tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisönsä hyvinvointiin. Huolimatta siitä, että hätäkeskusten välillä on alueellisia eroja, vaikutusmahdollisuudet ja -kanavat ovat pieniä paikallisia sovelluksia lukuun ottamatta luotu koko hätäkeskuslaitosta yleisesti koskevilla toimintamalleilla. Tästä syystä, huolimatta otannan pienuudesta ja alueellisista painotuksista, kyselytulosten voidaan olettaa kuvastavan jossain määrin myös koko organisaation henkilöstön tuntemuksia vaikuttamiskanavien toimivuudesta. Työhyvinvoinnin suhteen alueelliset erot saattavat olla kuitenkin huomattavasti merkittävimpiä ja sen vuoksi tuloksia tulkittiin pääasiassa kahden alueellisen hätäkeskuksen henkilöstöjen mielipiteinä.

VI EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI

Seuraavaksi tutkimuksen aineistona toimineen henkilöstökyselyn vastaukset käsitellään ja analysoidaan edellä kuvatuin keinoin ja menetelmin. Kuten edellä on käynyt ilmi, kysymyspatteristo sisälsi yhteensä 65 kysymystä, joista 54 oli nopeasti vastattavia suljettuja, Likertin asteikollisia, monivalintakysymyksiä. Lisäksi aineisto sisältää kaikkiaan neljä avointa kysymystä. Analyysin selkeyttämiseksi aineisto käydään lävitse osa-alue kerrallaan kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Vastausjakaumat, jotka ovat kokonaisuudessaan myös liitteenä (Liite 2), puretaan tässä pääkappaleessa sanalliseen muotoon. Lisäksi pohditaan syitä vastausten jakautumiseen sekä tehdään niiden pohjalta mahdollisia alustavia tulkintoja.

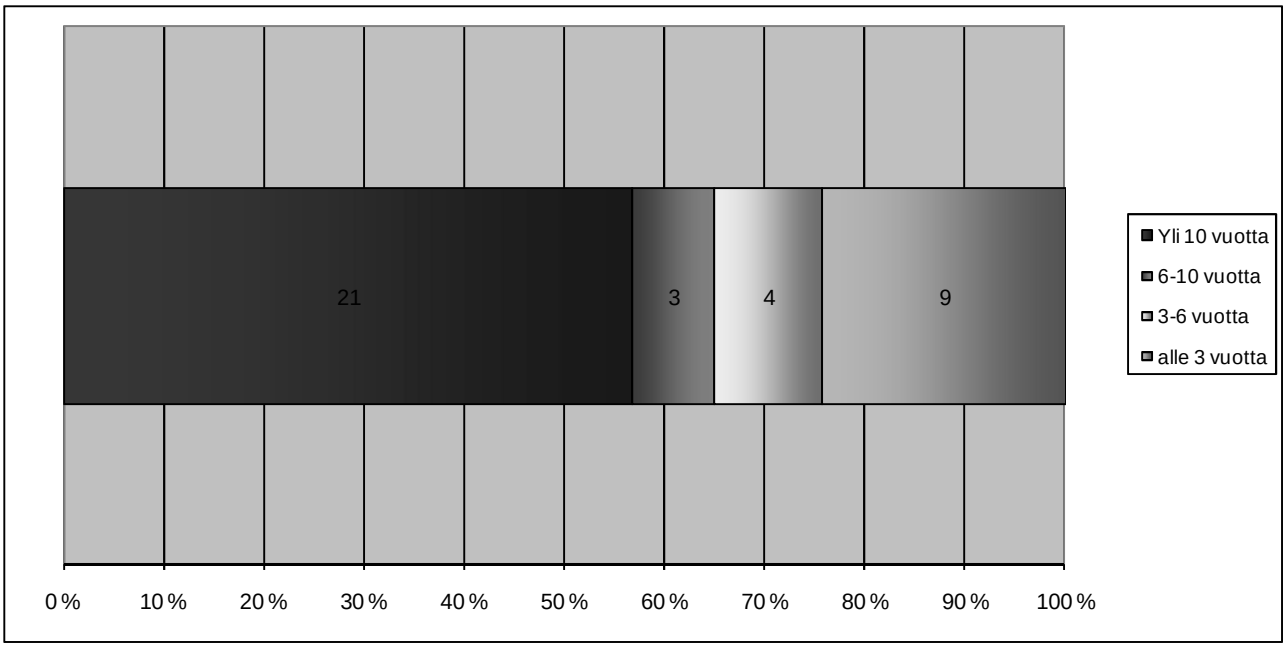
6.1 Taustamuuttujat

Kuten jo edellä on mainittu, kysely lähetettiin yhteensä 105 hätäkeskuslaitoksen työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 37 henkilöä. Näin ollen kyselyn vastausprosentiksi muodostui kokonaisuudessaan 35,2. Näistä vastaajista 54 % (n=20) työskenteli Pirkanmaan hätäkeskuksessa ja 35 % (n=13) Hämeen hätäkeskuksessa, neljä vastaajaa (11 %) ei paljastanut hätäkeskusta, jossa työskenteli. Sukupuolijakauma vastaajajoukossa vastasi melko hyvin koko hätäkeskuslaitoksen henkilöstön sukupuolijakaumaa, 42 % (n=15) vastanneista oli miehiä ja 58 % (n=21) vastaavasti naisia. Kyselyyn vastanneiden keski-ikä vastasi niin ikään koko hätäkeskuslaitoksen henkilöstön keski-ikää ollen 42,2 vuotta. Henkilöstön ikäjakauma osoittaa puolestaan, että suurin osa vastaajista on keski-ikäisiä, eli 30–50-vuotiaita. Liki puolet (n=18) vastaajista oli 40 – 50-vuotiaita ja kahdeksan vastaajaa (19 %) oli 30 – 40 -vuotiaita. Loput vastanneet (n=12) sijoittuivat tasan ikäjakauman molempiin päihin siten, että kuusi vastaajaa ilmoitti olevansa yli 50 -vuotias ja kuusi vastaajaa puolestaan alle 30 -vuotias.

Hätäkeskusten henkilöstö koostuu sekä täysin uusista että niin sanotuista vanhoista työntekijöistä. Alueellisia eroja on jonkin verran, mutta valtaosa kyselyyn vastanneiden hätäkeskusten henkilöstöstä on käynyt lävitse koko uudistuksen. Toisin sanoen he ovat työskennelleet hätäkeskusalalla tai vähintään yhteistyöviranomaisissa kuten poliisin kenttätehtävissä yli kolme vuotta. Esimerkiksi keväällä 2007 Pirkanmaan hätäkeskuksessa työskenteli 43 päivystäjää sekä 6 vuoromestaria. Heistä 20 työntekijää olivat siirtyneet uudistuksessa taloon puhtaasti niin sanottuina

vanhoina työntekijöinä kunnallisista aiemmin itsenäisistä hätäkeskuksista, 15 henkilöä oli tullut hätäkeskukseen poliisista tai pelastuslaitoksesta ja suurella osalla heistä oli kymmenien vuosien kokemus kenttätehtävistä sekä muutamien vuosien kokemus poliisin hätäkeskuksista. Loput työntekijät Pirkanmaalle oli uudistuksen edetessä rekrytoitu muualta.

Kyselylomake keskittyi rakenteellisesti suurilta osin toimintamalliuudistukseen ja monet kysymykset oli muotoiltu siten, että niissä pyydettiin arvioimaan uuden toimintamallin vaikutuksia. Moniin kysymyksiin olikin tämän vuoksi helpompi vastata, jos työntekijällä oli kokemusta myös vanhasta toimintamallista. Silloin henkilöllä oli luonnollisesti enemmän vertailupohjaa aiemman toimintamallin käytäntöihin, jolloin myös uudistuksen vaikutusten arviointi oli heille helpompaa. Henkilöille, jotka olivat käyneet lävitse koko muutosprosessin, oli mahdollista arvioida myös itse muutoksen etenemistä sekä omia vaikuttamismahdollisuuksia. Kuviosta 3 käy ilmi vastaajien työuran pituus hätäkeskusalalla sekä prosentuaalisena jakaumana että lukumäärinä.



Kuvio 3. Vastaajien työuran pituus hätäkeskusalalla (n=37).

Kuviosta on nähtävissä, että suurin osa vastaajista (n=28), yli kolme neljäsosaa, olikin työskennellyt hätäkeskusalalla yli kolme vuotta. Heillä siis on kokemusta myös aiemmin itsenäisten kunnallisten, alueellisten tai poliisin hätäkeskusten toiminnasta ja täten he myös omaavat vertailupohjan vanhaan toimintamalliin. Neljännes vastaajista (n=9) oli puolestaan sellaisia työntekijöitä, joiden työura hätäkeskuksissa oli alle kolme vuotta, joten heidän kokemuksensa vanhasta toimintamallista on hyvin lyhyt tai sitä ei ole lainkaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että heidän vastauksensa olisivat toisarvoisia. Vastausjakaumasta voidaan kuitenkin olettaa, että vertailupohjan puuttuminen

nimenomaan toimintamalliuudistuksen vaikutuksia selvittävissä kysymyksissä saattaa näkyä tuloksissa osittain korostuneena ”pysynyt ennallaan” – vastausten määränä. Vastaajat, jotka eivät voineet verrata uutta toimintamallia vanhaan, pystyivät siitä huolimatta kuitenkin antamaan arvionsa uuden organisaation toimivuudesta sekä omista vaikutusmahdollisuuksistaan.

6.2 Henkilöstön väliset suhteet

Lomakkeen ensimmäinen varsinainen osio kartoitti toimintamalliuudistuksen vaikutuksia henkilöstön välisiin suhteisiin sekä työntekijöiden omia mahdollisuuksia vaikuttaa niihin uudessa toimintamallissa. Osion vastauksia analysoitaessa silmiinpistävää oli vastausjakaumien samankaltaisuus. Neljä ensimmäistä kysymystä kartoittivat toimintamalliuudistuksen vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin, henkilöstön välisiin ihmissuhteisiin, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhalukkuuteen. Jokaisessa kysymyksessä noin 35 % (10–13 vastaajaa) vastaajista arvioi asioiden pysyneen ennallaan. Kuten jo edellä mainittiin tämä saattaa olla myös osittain heijastusta siitä, että osalla vastaajista ei ollut riittävää kokemusta organisaatiosta pystyäkseen tekemään vertailua vanhan ja uuden toimintamallin välillä. Lisäksi kaksi vastaajaa jätti vastaamatta tähän osioon.

Ensimmäisenä vastaajilta tiedusteltiin siis heidän arviotaan siitä miten toimintamalliuudistus on vaikuttanut työyhteisön ilmapiiriin. Vastaajista liki puolet (n=16) oli sitä mieltä, että ilmapiiri työyhteisössä on huonontunut uuden toimintamallin myötä ja ainoastaan vajaa viidennes (n=6) vastaajista koki ilmapiirin parantuneen toimintamalliuudistuksen myötä. Tämän tuloksen voidaan katsoa vahvistavan näkemystä hätäkeskusten heikosta työilmapiiristä, joka tuli myös lehdistön välityksellä esille syksyllä 2006. Hyvin samankaltainen vastausjakauma saatiin myös kysyttäessä uuden toimintamallin vaikutuksista työntekijöiden välisiin ihmissuhteisiin. Liki puolet vastaajista (n=17) ilmoitti tähänkin kysymykseen, että uudistuksen myötä työntekijöiden väliset suhteet ovat menneet huonompaan suuntaan ja ainoastaan kahdeksan vastaajaa viestitti ihmissuhteiden parantuneen uudistuksen jälkeen. Tiedusteltaessa puolestaan uudistuksen vaikutuksia henkilöstön vuorovaikutukseen, yhdeksän vastaajaa kertoi henkilöstön välisen keskinäisen vuorovaikutuksen parantuneen ja 13 vastaajaa puolestaan näki vuorovaikutuksen huonontuneen uudistuksen myötä. Ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen kehitystä aavistuksen negatiivissävytteiseen suuntaan saattaa osittain selittää myös se, että uudistuksen myötä työyhteisön koko kasvoi luonnollisesti kaikissa

hätäkeskuksissa. Aiemmin pienissä kunnallisissa tai poliisin hätäkeskuksissa työskennelleet työntekijät ovat saattaneet tottua henkilöstömäärältään pienempään työyhteisöön, jossa työntekijät usein tuntevat toisensa paremmin ja ovat enemmän vuorovaikutuksessa keskenään kuin isossa työyhteisössä. Henkilöstöä pyydettiin tässä osiossa myös arvioimaan henkilöstön yhteistyöhalukkuutta uudessa toimintamallissa. Tässä kysymyksessä vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. 12 vastaajaa koki yhteistyöhalukkuuden lisääntyneen työyhteisössä uuden toimintamallin myötä ja vajaa kymmenen vastaajaa puolestaan arveli yhteisyöhalukkuuden huonontuneen muutoksen myötä. 13 vastaajaa arvioi puolestaan, ettei toimintamallin vaihdoksella ole ollut vaikutusta työntekijöiden yhteistyöhalukkuuteen. Tässä tuloksessa näkyy varmasti osittain organisaatiomuutoksen vaativuus, sillä näin mittavan uudistuksen menestyksekäs läpivieminen edellyttää koko organisaatiolta ja sen henkilöstöltä paljon. Uudistus myös periaatteessa pakottaa henkilöstön lisäämään keskinäistä yhteistyötä, mikäli muutoksesta ja sen tuomista uusista haasteista tahdotaan selvitä kunnialla.

Myös vaikutusmahdollisuuksia kartoittavissa kysymyksissä silmiinpistävää on prosentuaalisten vastausjakaumien jakautuminen melko tasaisesti puolesta ja vastaan jokaisen neljän kysytyn asian kohdalla. Kaikissa kysymyksissä noin kolmasosa (n=11–14) vastaajista koki mahdollisuutensa vaikuttaa henkilöstön välisiin suhteisiin uudessa toimintamallissa heikoksi. Toisaalta toinen kolmasosa (n=10–13) vastaajista näki vuorostaan kaikissa kohdissa vaikutusmahdollisuutensa joko melko tai erittäin hyvinä. Lisäksi jokaisen neljän kysytyn asian kohdalla noin kolmasosa (n=12–14) vastaajista koki vaikuttamismahdollisuuksien arvioimisen näiden asioiden suhteen hankalaksi. Myöskään frekvenssijakaumien tarkastelun sekä ristiintaulukointien jälkeen, työntekijöiden mahdollisuuksista vaikuttaa henkilöstön keskinäisiin suhteisiin, ei varsinaisesti käynyt ilmi yhtään yksittäistä seikkaa, joka olisi noussut muiden yläpuolella. Johtopäätöksenä voitaisiinkin sanoa, että henkilöstön keskinäiset suhteet ovat yleisesti huonontuneet hieman uuteen toimintamalliin siirryttyä, mutta mikään yksittäinen osa-alue ei näyttäisi nousseen erityiseksi ongelmakohdaksi.

6.3 Työn organisointi

Lomakkeen toisessa varsinaisessa osiossa keskityttiin työn organisointiin liittyviin asioihin sekä selvittämään, miten toimintamalliuudistus on henkilöstön kokemusten mukaan vaikuttanut työn organisoinnin eri osa-alueisiin. Työn organisointiin sisältyy monia eri asioita, mutta tässä kyselyssä

aihetta rajattiin siten, että työn organisointiin luettiin kuuluvaksi työn varsinainen sisältö, organisaation tarjoamat koulutusmahdollisuudet, tehtävien jaon oikeudenmukaisuus työpaikalla, palkka, työvälineet, työtilat, työaikajärjestelyt sekä henkilöresurssien riittävyys eli työntekijöiden määrä vuoroa kohden.

Koko hätäkeskusuudistusta varjosti alusta saakka työvoimaresurssien puute, joka odotetusti näkyi selvästi myös tässä aineistossa. Alimitoitetuille henkilöresursseille on löydettävissä useitakin syitä ja kokonaisuus lienee monen asian summa. Yksi suurimmista yksittäisistä virheistä tehtiin kuitenkin jo uudistuksen suunnitteluvaiheessa, kun henkilöresurssit laskettiin väärin. Raivion ym. (2006: 34) Hätäkeskusuudistuksen arviointi – asiakirjasta käy ilmi, että toimintamalliuudistusta suunniteltaessa päivystäjän laskettiin voivan vastata noin 2250 hätäpuheluun vuodessa, mutta todellisuudessa uuden toimintamallin mukaisessa hätäkeskuksessa keskimääräinen vuotuinen päivystäjäkohtainen puhelumäärä on riippuen hätäkeskuksesta noin 5800–12300 puhelua, eli vähintään kaksinkertainen alkuperäiseen arvioon nähden. Vuonna 2007 keskimääräinen käsiteltyjen hätäilmoitusten määrä päivystäjää kohden oli 7300 kappaletta (Hätäkeskuslaitoksen osavuosiraportti 1/2008). Tarvittavia henkilöresursseja arvioitaessa ei kylliksi osattu huomioida muun muassa matkapuhelinkulttuurin yleistymistä, joka on johtanut puhelumäärien huomattavaan kasvuun. Toimintamalliuudistuksen vaikutuksia työn organisointiin tarkasteltaessa huomataan, että kysytyistä asioista selvästi huonoimman keskiarvon saivat nimenomaan työaikoja sekä henkilöresursseja koskevat vastaukset. Vastaajista noin 60 % (n=22) kokee työaikajärjestelyjen huonontuneen toimintamalliuudistuksen seurauksena ja heistä 16 näkee työaikajärjestelyjen huonontuneen vieläpä selvästi. Henkilöresurssien riittävyyttä kysyttäessä tulos on vielä selvempi. Liki kolme neljäsosaa (n=25) vastaajista ilmoitti työvuorokohtaisten henkilöresurssien riittävyyden huonontuneen uuden toimintamallin myötä. Myös vaikuttamismahdollisuudet työaikoihin koettiin melko vähäisiksi. Ainoastaan viisi vastaajaa näki, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työaikoihinsa. Yli 70 % vastaajista (n=27) puolestaan tunsi, että heillä on vähän tai ei lainkaan vaikutusmahdollisuuksia työaikajärjestelyjen suhteen.

Työaikojen ja henkilöresurssien suhteen tutkija katsoi tarpeelliseksi myös verrata vastauksia hätäkeskuksittain, jotta mahdolliset alueelliset erot havainnollistuisivat. Ristiintaulukoinnista kävi selvästi ilmi, että eroja alueiden välillä ei juuri ollut ja molempien hätäkeskusten henkilöstöt vaikuttivat olevan tyytymättömiä etenkin henkilöstöresursseihin uudessa toimintamallissa. Hämeen hätäkeskuksen 13 vastaajasta 9 (69,3 %) ilmoitti työvuorokohtaisten henkilöresurssien huonontuneen. Pirkanmaalla jakauma oli samankaltainen, kun tasan 70 % (n=14) 20 vastaajista

ilmoitti organisaatiomuutoksen huonontaneen työvuorokohtaisia henkilöresursseja. Työaikajärjestelyjen suhteen molemmissa hätäkeskuksissa oltiin selvästi tyytymättömiä, mutta Pirkanmaan hätäkeskuksessa työskentelevistä vastaajista jopa 75 % (n=15) kertoi muutoksen olleen negatiivista. Ristiintaulukoinnin avulla saatiin selville, että koko hätäkeskuksen tapaan myös Pirkanmaalla kärsittiin henkilöstöresurssien puutteesta. Tämä mainittakoon sen vuoksi, että syksyllä 2006 lehdistön kautta annettiin täysin vastakkainen kuva hätäkeskuksen tilanteesta. Aamulehdessä (18.8.2006, A11) Pirkanmaan hätäkeskuksen johtajan Jouko Rytkösen kertoi, että Pirkanmaalla ei päivystäjäpulasta kärsitty ja tietojärjestelmätkin toimivat moitteettomasti.

Työn organisoinnin muita osa-alueita tarkasteltaessa voitiin havaita, että organisaatiomuutoksen vaikutukset työn sisältöön sen sijaan saa työaikajärjestelyjä huomattavasti positiivisemman vastaisjakauman. Lähes joka toinen (n=17) vastaaja kokee työn muuttuneen sisällöllisesti paremmaksi toimintamalliuudistuksen seurauksena, mutta samanaikaisesti toisaalta noin kolmannes (n=12) vastaajista tuntee työn sisällön muuttuneen huonompaan suuntaan. Vaikutusmahdollisuuksia tarkasteltaessa noin kolmannes vastaajista (n=12) kokee myös voivansa kehittää työtään sisällöllisesti. Kuten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käy ilmi, työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa ja kehittää oman työnsä sisältöä pidetään yleisesti hyvin tärkeänä osana työntekijän työhyvinvointia. Muun muassa tämän vuoksi vaikuttamismahdollisuuksien tarkastelu on erittäin oleellista. Huolestuttavaa tältä kannalta tarkasteltuna onkin se, että neljännes vastaajista (n=9) kokee, että heillä ei ole lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön ja viidennes (n=7) näkee mahdollisuudet melko vähäisiksi.

Tiedusteltaessa organisaatiomuutoksen vaikutuksia työvälineisiin, 18 vastaajaa koki työvälineiden parantuneen ja 10 vastaajaa puolestaan huonontuneen uudistuksen myötä. Työvälineillä hätäkeskusten tapauksessa tarkoitettiin pääasiassa tietojärjestelmiä, jotka kokivat suurimman muutoksen toimintamalliuudistuksessa. Tutkimusta tehtäessä oli tiedossa, että yhtenäisen tietojärjestelmän (ELS) käyttöönotossa oli ollut Hätäkeskuslaitoksessa ongelmia ja se oli viivästynyt yli vuodella. Organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa hätäkeskuslaitoksessa oli käytössä päällekkäin useita tietojärjestelmiä. Aikanaan tietojärjestelmäongelmia analysoitaessa kävi ilmi myös, että osa henkilöstöstä koki uuden tietojärjestelmän hankalaksi käyttää (Sisäasiainministeriön pelastusosaston selvitys, 2006). Yhtenäistä tietojärjestelmää päätettiinkin kehittää ja lopulta niin kutsuttu toisen sukupolven ELS -järjestelmä saatiin virallisesti koekäyttökuntoon vuoden 2007 alussa. Tämän kyselyn tulokset viittaisivat siihen, että kyselyhetkellä uusi tietojärjestelmä herätti henkilöstössä enimmäkseen positiivisia tuntemuksia, sillä yli puolet (n=18) vastaajista näkee

työvälineiden parantuneen toimintamalliuudistuksen myötä. Kymmenen vastaajaa kokee työvälineiden puolestaan huonontuneen. Ainoastaan kuusi vastaajaa kuitenkin arvioi itse voivansa vaikuttaa työvälineisiin ja selvä enemmistö vastaajista (n=22) ei näe itsellään mahdollisuuksia vaikuttaa työvälineisiin tai niiden kuntoon. Kyselyn tuloksia tukevat myös avoimessa osiossa esitetyt kommentit, joissa vastaajat kertovat ettei ELS -järjestelmää suunnitelleessa ryhmässä ollut alun alkaen yhtään päivystäjää määrittelemässä mitä ominaisuuksia järjestelmään tulisi sisällyttää.

Palkkaukseen sekä työtiloihin organisaatiomuutoksella näyttäisi olleen selvästi positiivinen vaikutus. Lähes kaikki vastaajat (n=32) ilmoittavat palkkansa joko nousseen tai pysyneen ennallaan toimintamalliuudistuksessa ja ainoastaan kaksi vastaajista kertoi palkkansa laskeneen organisaatiomuutoksen myötä. Kun Henkilöstöltä vastaavasti tiedusteltiin heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa oman palkkansa suuruuteen esimerkiksi henkilökohtaisten lisien avulla, vastausjakauma muodostui varsin yksiselitteiseksi. Lähes kaikki vastaajat (n=31) ilmoittivat vaikuttamismahdollisuuksia olevan joko melko vähän tai ei lainkaan ja ainoastaan kaksi vastaajaa arvioi omat mahdollisuutensa vaikuttaa melko hyviksi.

Työtiloihin molempien hätäkeskusten henkilöstöt vaikuttivat pääosin olevan tyytyväisiä. Yli 70 % (n=25) vastaajista kokee työtilojen parantuneen uudistuksen myötä, ja 40 % (n=14) kokee tilojen kohentuneen vieläpä selvästi. Neljännes (n=8) vastaajista näkee työtilojen pysyneen suhteellisen ennallaan ja ainoastaan kaksi vastaajaa arvioi työtilat huonommiksi kuin ennen muutosta. Toimitilojen kuntoon vastaajat eivät pääasiassa (n=19) koe voivansa vaikuttaa tai vaikuttamismahdollisuudet koettiin vaikeaksi arvioida (n=12). Ainoastaan viisi vastaajaa näki itsellään olevan mahdollisuuksia vaikuttaa työtilojen kuntoon.

Valtaosa vastaajista (n=19) arvioi tehtävienjaon oikeudenmukaisuuden pysyneen melko lailla entisellään toimintamalliuudistuksesta huolimatta. Yhdeksän vastaajaa (n. 25 %) näki organisaatiomuutoksen parantaneen tehtävienjakoa ja seitsemän työntekijää (n. 20 %) vastaavasti mielsi muutoksen olleen huonompaan suuntaan. Mahdollisuudet vaikuttaa työnjakoon koettiin yleisesti melko heikoiksi henkilöstön keskuudessa ja selvästi yli puolet (n=20) vastaajista arvioi mahdollisuutensa vaikuttaa heikoiksi tai koki ettei niitä ollut lainkaan. Kysymys toimintamalliuudistuksen vaikutuksista kouluttautumismahdollisuuksiin jakaa puolestaan henkilöstön mielipiteet melko tasaisesti kolmeen yhtä suureen leiriin. Uudessa organisaatiossa koulutuksen pääpaino on luonnollisesti ollut niiden hätäkeskusten henkilöstössä, jotka vasta käynnistävät toimintaansa. Tämä saattaa olla osittain selittävänä tekijänä sille, että 13 vastaajaa koki

koulutuksen huonontuneen uuden toimintamallin myötä. Tosin lomakkeen avoimen osion kommenteissa osa vastaajista määrittelee uudistukseen liittyneen koulutuksen ”riittämättömäksi”. Tiedusteltaessa työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa koulutustarjontaan, valtaosa (n=21) vastanneista ei koe pystyvänsä vaikuttamaan järjestettävään koulutustarjontaan ja yhdeksän vastaajista puolestaan arvelee voivansa ainakin jossain määrin vaikuttaa organisaation järjestämiin koulutuksiin.

6.4 Tiedottaminen

Kuten jo edellä on useasti käynyt ilmi, toimivaa ja avointa tiedonkulkua pidetään erittäin oleellisena osana organisaatiomuutosten onnistunutta läpivientiä. Tiedottamisen merkitystä on pyritty korostamaan sekä perustelemaan monessa eri yhteydessä tässäkin tutkimuksessa ja luonnollisesti myös kyselylomakkeessa tiedottamiselle oli pyhitetty oma osionsa. Osion ensimmäiset neljä kysymystä kartoittivat aiemmista osioista tuttuun tapaan henkilöstön arvioita organisaatiomuutoksen vaikutuksista tiedonkulkuun organisaatiossa. Ongelmana näissä kysymyksissä oli, aiemminkin esille noussut, vertailupohjan puuttuminen koko laitosta koskevissa kysymyksissä. Vastausjakaumissa korostui ”pysynyt ennallaan” vastausten määrä, jonka voidaan olettaa olevan jonkin asteista heijastusta tästä. Osion jälkimmäisen neljän kysymyksen avulla pyrittiin puolestaan kartoittamaan tiedonkulun todellista merkitystä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Henkilöstöltä kysyttiin suoraan kuinka merkittävinä he pitävät tiedonkulun ja tiedottamisen onnistuneisuutta oman työhyvinvointinsa kannalta. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa omin sanoin kuinka he näkisivät, että hätäkeskuslaitoksen tiedottamista tulisi parantaa.

Kuten edellä kävi ilmi, merkille pantavaa toimintamalliuudistuksen vaikutuksia kartoittavissa neljässä kysymyksessä oli suuri ”pysynyt ennallaan” vastausten lukumäärä. Frekvenssijakaumia tarkasteltaessa kävi ilmi, että koko hätäkeskuslaitoksen sisäiseen tiedonkulkuun oltiin verrattain tyytymättömiä. Noin puolet (n=17) vastaajista oli sitä mieltä, että tiedonkulku on huonontunut koko organisaation tasolla ja ainoastaan neljä vastaajaa koki tiedonkulun parantuneen hieman. 14 vastaajaa puolestaan arvioi asioiden pysyneen ennallaan muutoksesta huolimatta. Oman hätäkeskuksen sisäiseen tiedonkulkuun vastaajat olivat kuitenkin aavistuksen tyytyväisempiä. 35 vastaajasta 13 koki sisäisen tiedonkulun parantuneen organisaatiomuutoksen myötä ja toiset 13

puolestaan arvioivat tiedottamisen pysyneen ennallaan. Yhdeksän vastaajaa puolestaan arvioi tiedonkulun huonontuneen toimintamalliuudistuksen myötä ja heistä seitsemän koki asioista tiedottamisen olevan selvästi huonompaan kuin ennen toimintamalliuudistusta.

Tämän jälkeen henkilöstöltä tiedusteltiin heidän arviotaan uuden hätäkeskuslaitoksen tiedottamisesta organisaation tavoitteiden ja arvojen suhteen. Valtaosa vastaajista (n=14) ilmoitti tiedottamisen organisaation tavoitteista pysyneen ennallaan ja suunnilleen sama osuus (n=16) vastaajista ilmoitti, ettei myöskään organisaation arvoista tiedottamisen suhteen ole tullut esille näkyvää muutosta. Vastaajista yhdeksän (n 25 %) oli kuitenkin sitä mieltä, että sekä tavoitteista että arvoista tiedottaminen olisi muuttunut huonommaksi uuden toimintamallin myötä. Toisaalta taas noin kolmasosa (n=10–12) vastaajista koki uuden organisaation arvoista ja tavoitteista tiedottamisen kehittyneen parempaan päin organisaatiomuutoksen jälkeen. Näin ollen vastausjakaumista ei noussut esiin mitään yllättävää tai merkittävää, vaan vastaukset jakautuivat varsin tasaisesti.

Osion seuraavan neljän kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön omia tuntemuksia tiedonkulun merkityksellisyydestä nimenomaan heidän työhyvinvointinsa kannalta. Suorien jakaumien perusteella oli melko selvästi nähtävissä, että pääosin henkilöstö pitää tiedonkulkua hyvinkin merkityksellisenä työhyvinvointinsa kannalta. Vastaukset vahvistavat siten myös entisestään käsitystä, jonka mukaan avoin tiedonkulku on merkityksellinen osatekijä henkilöstön hyvinvoinnille. Ensimmäisenä vastaajilta tiedusteltiin koko hätäkeskuslaitoksen sisäisen tiedonkulun merkitystä nimenomaan vastaajan oman työhyvinvoinnin kannalta tarkasteltuna. Hieman yli puolet (n=21) vastaajista koki koko organisaation tasoisen tiedottamisen merkitykselliseksi, yhdeksän vastaajaa ilmoitti sen merkityksettömäksi ja seitsemän vastaajaa koki sen merkitystä olevan vaikea arvioida. Kun henkilöstöltä puolestaan kysyttiin heidän oman hätäkeskuksensa sisäisen tiedonkulun merkitystä työhyvinvointiin, niin vastausjakauma ja viesti oli harvinaisen selkeä. Ainoastaan kaksi vastaajaa arvioi, ettei hätäkeskuksen sisäisellä tiedonkululla ole merkitystä heidän työhyvinvointiinsa. Lähes 90 % (n=33) vastaajista puolestaan koki, että oman yksikön sisäisellä tiedottamisella on merkitystä heidän työhyvinvointiinsa ja 18 heistä näki merkityksen erittäin suurena. Vastausjakaumaa voidaan tulkita siten, että henkilöstö selvästi tahtoo tietää mitä omassa hätäkeskuksessa tapahtuu, mitä on suunnitteilla ja miksi. Tätä tulkintaa tukevat myös osion lopussa läpikäytävät avoimet vastaukset. Ennen avointa kysymystä vastaajilta kysyttiin vielä kuinka merkityksellistä heidän työhyvinvoinnilleen on sillä, että organisaatio tiedottaa tavoitteistaan selkeästi. Vastausjakauma osoittautui samankaltaiseksi kuin oman hätäkeskuksen

sisäistä tiedottamista koskevassa kysymyksessä, eli varsin selkeäksi ja yksipuoliseksi. 37 vastaajasta ainoastaan kolme arvioi tavoitteista tiedottamisen melko merkityksettömäksi ja kolme työntekijää ilmoitti asiaa olevan vaikea arvioida. Loput (n=31) vastaajat kertoivat, että organisaation tavoitteista tiedottamisella on merkitystä heidän hyvinvointinsa kannalta. Tästä joukosta 16 vastaajaa arvioi tavoitteiden selkeän tiedottamisen olevan erittäin merkityksellistä heille. Organisaation arvoista informoimisella koettiin myös selvästi olevan merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Yli 60 % (n=23) vastanneista kertoi arvoista tiedottamisen olevan heille merkityksellistä ja vain 6 vastaajaa näki, ettei sillä ole heidän työhyvinvointinsa kannalta juurikaan merkitystä. Seitsemän vastaajaa vastasi organisaation arvojen merkitystä olevan vaikea arvioida.

Osion lopuksi henkilöstöltä tiedusteltiin vielä avoimen kysymyksen muodossa heidän mielipidettään keinoista, joilla hätäkeskuslaitoksen tiedottamista voitaisiin parantaa. Vastauksissa peräänkuulutettiin useaan otteeseen ennen kaikkea avoimuutta kaikkeen toimintaan. Toivottiin, että henkilöstölle tiedotettaisiin organisaation sisäisistä asioista realistisesti ja entistä useammin, ja että henkilöstö kuulisi oman organisaationsa asioista ennemmin omilta esimiehiltään kuin lehdistöstä tai uutisista. Hätäkeskuslaitoksen intranet mainittiin hyvin monessa vastauksessa ja se nähtiin yleisesti ottaen parhaana kanavana välittää tietoa henkilöstölle. Vastaajien mielestä intranetiä tulisi kehittää selkeämmäksi ja sen myötä sitä voitaisiin hyödyntää paremmin tiedotuskanavana. Toiveena oli, että esimerkiksi intranetin foorumin kautta henkilökunnalle toimitettaisiin reaaliaikaisia, selkeitä ja informatiivisia tiedotteita, joissa kerrottaisiin mitä koko organisaation tasolla sekä eri hätäkeskuksissa on suunnitteilla. Toimivan foorumin avulla uskottiin voitavan vähentää myös organisaation sisäisiä huhupuheita. Henkilöstön vastauksissa toistui myös toive avoimemmasta päätöksenteosta ja etenkin suunnittelun läpinäkyvyydestä siten, että myös päätöksiin johtaneet syyt ja vaikuttaneet tekijät kerrottaisiin henkilöstölle. Lisäksi kaivattiin työntekijöiden ottamista mukaan suunnitteluun sekä heidän mielipiteidensä huomioimista. Sisäisen tiedottamisen lisäksi vastauksissa tuli esille toive, että kansalaisille tiedotettaisiin paremmin milloin hätänumeroon tulee soittaan ja milloin ei, jotta turhat hätäkeskuspuhelut saataisiin vähenemään.

6.5 Palautejärjestelmä

Hätäkeskuksen palautejärjestelmää kartoittanut osio kattoi viisi kysymystä, joiden tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia vaikutuksia hätäkeskusuudistuksella oli organisaation sisäiseen palautteen

jakamiseen. Vastaajia pyydettiin huomioimaan arvioissaan sekä saadun palautteen määrä että laatu. Osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan ensin esimiehiltä saatua palautetta ja sen jälkeen mahdollisuutta antaa palautetta esimiehien suuntaan. Palautteella on toisinaan jopa yllättävän merkittävä rooli työntekijän hyvinvoinnille. Pienten positiivisten kommenttien avulla työntekijä saadaan tiedostamaan, että hänen tekemänsä työ on merkityksellistä, että hyvin tehty työ huomataan ja häntä arvostetaan työpaikalla. Tätä väitettä tukee myös erään vastaajan tiedonkulkua kartoittaneen osion avoimeen vastaukseen kirjaama toive esimiesten suuntaan, jossa korostettiin arvostuksen ja positiivisen palautteen merkityksestä työntekijöiden jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta.

Aineistoa käsiteltäessä ja palautejärjestelmää koskevien kysymysten suoria jakaumia tarkasteltaessa huomio kiinnittyi ensimmäisenä korostuneeseen ”pysynyt ennallaan” – vastausten määrään, joiden osuus vaihteli 40–60 % (n=13–20) välillä. Aiemminkin mainittu vertailupohjan puuttuminen koko organisaation tasolla saattaa selittää vastausjakaumaa hätäkeskuslaitoksen johtoa koskevissa kysymyksissä, mutta lähiesimiesten ja työtovereiden palautetta koskevissa arvioissa vertailupohja löytyy myös vanhasta toimintamallista. Ensin vastaajilta pyydettiin arvioimaan koko organisaation taholta saatua palautetta uudessa toimintamallissa. Kahdeksan vastaajaa arvioi sen parantuneen määrällisesti sekä laadullisesti uudessa toimintamallissa, mutta kymmenen vastaajaa puolestaan koki palautteen huonontuneen toimintamalliuudistuksen myötä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös heidän mahdollisuuksiaan vuorostaan antaa palautetta koko organisaation johdon suuntaan ja tällöin jakauma oli edellistä selkeämpi. Kaikkiaan 18 (n 53 %) vastaajaa näki palautteenantamismahdollisuuksiensa huonontuneen uudessa toimintamallissa ja ainoastaan kaksi vastaajaa arvioi nykyiset mahdollisuutensa antaa palautetta paremmiksi kuin vanhassa toimintamallissa.

Lähiesimiesten palautejärjestelmää koskevissa kysymyksissä vastausjakauma oli liki identtinen saadun palautteen ja palautteenantamismahdollisuuksien osalta. Liki puolet (n=16) vastanneista arvioi lähiesimiehiltään saadun palautteen parantuneen uuden toimintamallin myötä ja sama määrä koki myös pystyvänsä paremmin antamaan palautetta lähimmille esimiehilleen uudessa organisaatiossa. Molemmissa kysymyksissä vajaa 40 % (n=13) vastanneista koki tilanteen lähiesimiesten palautteen suhteen pysyneen ennallaan ja viisi vastaajaa näki tilanteen hieman huonontuneen uudessa toimintamallissa. Työtovereilta saadun palautteen voidaan sanoa pysyneen vastausten perusteella melko ennallaan, sillä 35 vastaajasta 20 koki, ettei uusi toimintamalli ole muuttanut työyhteisön sisäisen palautteen määrää tai laatua. 12 vastaajista arvioi työtovereilta

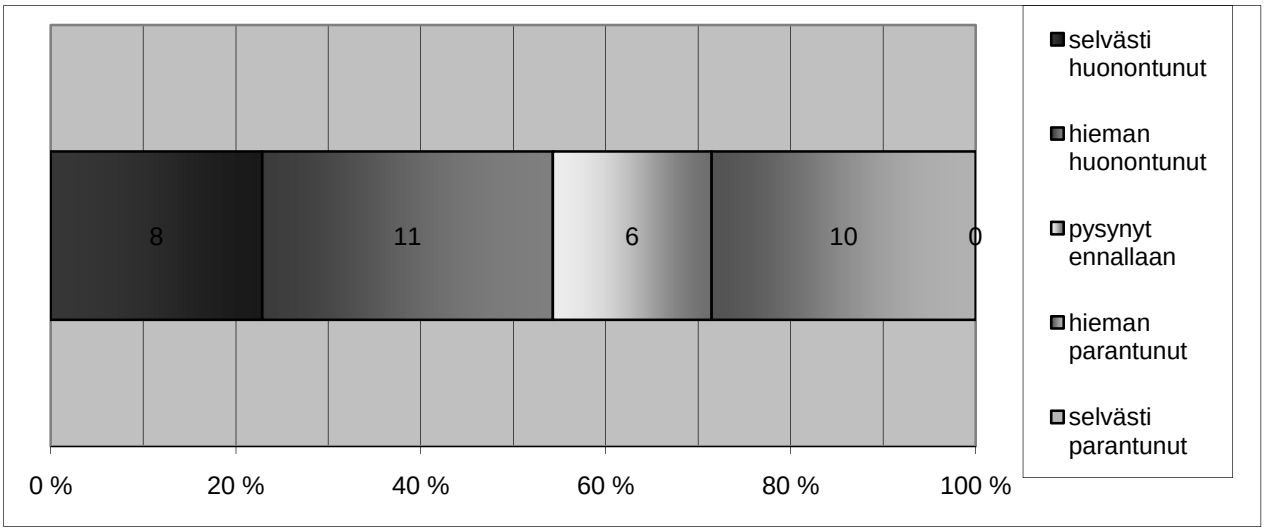
saadun palautteen parantuneen uudessa toimintamallissa ja ainoastaan kolme henkilöä tunsi palautteen hieman huonontuneen vanhaan toimintamalliin verrattuna

6.6 Johtaminen ja päätöksenteko

Yksi organisaatiomuutoksissa eniten keskustelua herättävistä alueista on järjestäen johtamiseen sekä päätöksentekoon liittyvät seikat. Myös hätäkeskusuudistuksen johtaminen puhutti. Esimerkiksi syksyn 2006 aikana lehdistössä viitattiin useaan otteeseen hätäkeskuslaitoksen sisäiseen johtamiskriisiin. Edellä, tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä, on jo käyty lävitse tyypillisiä johtamisen ja päätöksenteon alueelle liitettäviä ongelmia organisaatiomuutoksissa. Tällaisia ongelmia ovat usein muun muassa päätösvaltarajojen epämääräisyys sekä esimiessuhteiden muutokset. Hätäkeskuslaitoksen johtamisjärjestys sekä toimivalta-alueet on säädelty hätäkeskusasetuksessa, työjärjestyksessä sekä hätäkeskuslaitoksen johtosäännössä. Tästä huolimatta Hätäkeskuslaitoksen kriisi kärjistyi nimenomaan johtamisen ja päätöksenteon alueella. Tämä johtui muun muassa siitä, että hätäkeskuksen sisällä ei ollut selvyyttä miten päätösvalta hätäkeskusyksikön ja hätäkeskusten jakautuu. Jälkikäteen organisaatiossa tehdyn tarkastelun jälkeen kävi ilmi, että työjärjestyksen ilmaukset olivat keskeisiltä osiltaan epäselviä ja tulkinnanvaraisia, mikä varmasti osaltaan edesauttoi tilanteen kärjistymistä (Sisäasiainministeriön pelastusosaston selvitys, 2006). Tässä tutkimuksessa toimintamalliuudistuksen vaikutuksia johtamiseen sekä päätöksenteon sujuvuuteen, pyrittiin selvittämään kuuden henkilöstölle esitetyn kysymyksen avulla. Vastaajia pyydettiin jo tuttuun tapaan arvioimaan minkälaisina he kokevat kysytyt asiat uuden toimintamallin mukaisessa organisaatiossa.

Tiedusteltaessa henkilöstöltä heidän arviotaan koko hätäkeskuslaitoksen johtamisesta uudessa toimintamallissa, vastausjakauma (Kuvio 4) viittasi henkilöstön jonkin asteiseen tyytymättömyyteen koko laitoksen johtamista kohtaan. Yli 50 % vastaajista (n=19) koki johtamisen huonontuneen uuden organisaation myötä ja kahdeksan tästä joukosta ilmoitti vieläpä johtamisen huonontuneen selvästi. Kymmenen vastaajaa puolestaan näki johtamisen hieman parantuneen ja kuusi työntekijää arvioi asioiden pysyneen ennallaan. Yksikään vastaaja ei nähnyt, että johtaminen olisi muuttunut selvästi parempaan suuntaan toimintamalliuudistuksen myötä. Vastaukset heijastelevat myös niitä työntekijöiden kommentteja, joita myös lehdistön kautta välittyi syksyllä 2006, kun hätäkeskuskriisiä käsiteltiin laajasti eri medioissa. Esimerkiksi Aamulehdessä

(28.9.2006) nimettömänä pysytellyt päivystäjä syytti laitoksen ylintä johtoa siitä, että he ovat pahimmillaan puuttuneet jopa yksittäisten hätäkeskusten työaikajärjestelyihin sen sijaan että huolehtisivat koko laitoksen johtamisesta. Tämänkaltaiset kommentit ovat signaali nimenomaan päätösvaltarajojen epäselvyydestä organisaation eri osien välillä.



Kuvio 4. Koko hätäkeskuslaitoksen johtaminen on uuden toimintamallin myötä. Henkilöstön vastaukset (n=35).

Kun kysymys tarkennettiin koskemaan oman hätäkeskuksen johtamista, vastausjakauma tasoittui huomattavasti. Uuden toimintamallin myötä oman hätäkeskuksensa johtamisen näki parantuneen noin kolmasosa vastaajista (n=13). Kymmenen arvioi johtamisen pysyneen ennallaan ja toinen kolmannes (n=14) vastaajista koki johtamisen omankin hätäkeskuksen tasolla menneen huonompaan suuntaan. Kuten edellä kävi ilmi, hätäkeskuslaitoksessa on ollut ongelmia päätösvalta-alueiden hahmottamisessa ja tämä näkyy selvästi myös kyselyn tuloksissa, kun henkilöstöä pyydettiin arvioimaan päätöksenteon sujuvuutta uudessa organisaatiossa. Lähes puolet kysymykseen vastanneista (n=17) kokee, että päätöksenteon sujuvuus uuden toimintamallin myötä on heikentynyt joko hieman tai selvästi. Kolmasosa (n=12) vastaajista puolestaan arvioi, ettei toimintamalliuudistuksella ole ollut vaikutusta päätöksenteon sujuvuuteen ja ainoastaan kuusi vastaajaa näkee päätöksenteon menneen sujuvampaan suuntaan uuden hätäkeskuslaitoksen myötä.

Vielä selvemmin henkilöstön vastausjakauma painui negatiiviseen suuntaan niissä kysymyksissä, joissa tiedusteltiin henkilöstölle suotuja osallistumismahdollisuuksia. Kun työntekijöiltä kysyttiin henkilöstön mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon uudessa organisaatiossa, lähes 60 % (n=22) kysymykseen vastanneista koki osallistumismahdollisuuksien heikentyneen ja liki puolet heistä (n=10) arvioi osallistumismahdollisuuksien heikentyneen vieläpä selvästi. Kaikkiaan tähän kysymykseen vastasi 35 työntekijää ja heistä kymmenen arveli päätöksentekoon osallistumisen

pysyneen ennallaan, joten parannusta osallistumismahdollisuuksissa näki tapahtuneen ainoastaan kolme henkilöä. Melko samanlainen vastausjakauma saatiin myös kysyttäessä henkilöstön mahdollisuuksia osallistua muutosten suunnitteluun uudessa toimintamallissa. Jälleen noin 60 % (n=21) vastaajista näki mahdollisuuksien huonontuneen uuden toimintamallin myötä ja 11 heistä koki osallistumismahdollisuuksien huonontuneen selvästi. Yhdeksän vastaajista puolestaan arvioi osallistumismahdollisuuksien pysyneen ennallaan ja ainoastaan neljä vastaajaa näki toimintamalliuudistuksen parantaneen henkilöstön mahdollisuuksia olla osana suunnitteluprosessissa.

Osion lopuksi vastaajilta tiedusteltiin vielä kokivatko he, että työnjohdolta saadussa yleisessä arvostuksessa olisi tapahtunut muutosta toimintamalliuudistuksen myötä. Jo aiemman osion tiedonkulkua koskevissa avoimissa vastauksissa oli nähtävissä viitteitä siitä, että työntekijät kokivat työnjohdolta saadun yleisen arvostuksen heikentyneen verrattuna vanhaan toimintamalliin. Myös saadun vastausjakauman voidaan nähdä jollain tapaa tukevan tätä olettamusta. 34 vastaajasta 14 arvioi yleisen arvostuksen heikentyneen ja yhdeksän heistä näki arvostuksen heikentyneen jopa selvästi. 12 vastaajaa puolestaan koki, ettei yleisessä arvostuksessa ollut tapahtunut muutosta ja yhdeksän vastaajista puolestaan arvioi muutosta tapahtuneen positiiviseen suuntaan.

6.7 Edustuksellisen järjestelmän kautta tapahtuva vaikuttaminen

Aiemmin tutkimuksen teoriaosuudessa esitetyn mallin mukaisesti, vaikuttamisen käsite jaettiin tässä tutkimuksessa kahtia, välilliseen - sekä välittömään vaikuttamiseen. Tämän jaon mukaisesti kyselylomakkeelle muodostui kaksi osiota, jotka sisälsivät yhteensä 12 kysymystä. Ensimmäisenä lomakkeella käsiteltiin henkilöstön vaikuttamista välillisin keinoin, eli edustuksellisen järjestelmän kautta. Välitön – eli suora vaikuttaminen käsiteltiin lomakkeella omana osionaan ja sen osion vastaukset analysoidaan omassa kappaleessaan. Edustuksellisilla ryhmillä tarkoitettiin tässä yhteydessä ryhmiä, joiden kokoonpanoon kuuluu henkilökunnan edustaja (esimerkiksi johtoryhmä, yhteistyöryhmä, työsuojelutoimikunta). Osioon kuului seitsemän edustuksellisiin järjestelmin liittyvää väittämää, joihin vastaajien tuli ottaa kantaa ja ilmaista ovatko he väittämien suhteen samaa mieltä vai eri mieltä.

Tätä osiota silmällä pitäen henkilöstöltä kysyttiin jo taustakysymyksissä ovatko he toimineet henkilöstön edustajana edustuksellisissa ryhmissä työuransa aikana. 36 vastaajasta liki 40

prosentilla (n=14) oli työuransa varrelta aiempaa kokemusta työpaikkansa edustuksellisissa järjestelmissä toimimisesta. Voidaan siis perustellusti sanoa, että vastaajilla oli pääasiassa hyvä käsitys edustuksellisten ryhmien toiminnasta. Edustuksellisten ryhmien toimintaan liittyy olennaisesti asioista tiedottaminen, mikä on useimmiten henkilöstön edustajien vastuulla. Koko edustuksellisen järjestelmän kantava ajatus on siinä, että koko henkilöstö on tietoinen ryhmässä kulloinkin käsiteltävistä asioista. Työntekijät kuulevat edustajaltaan myös ryhmässä käydyistä keskusteluista. Vireillä oleviin asioihin henkilöstö pääsee vaikuttamaan keskustelemalla asioista henkilöstön edustajan kanssa, joka sitten kertoo yhteistoimintaryhmässä henkilöstön mielipiteet ja kannanotot sekä edistää siten heidän asioitaan.

Ensimmäisessä väittämässä tiedusteltiin kuinka tärkeänä vastaajat ylipäätään pitävät edustuksellisen järjestelmän olemassaoloa. Vastausjakauma tähän kysymykseen oli melko kiistaton, sillä liki 65 % (n=24) vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä, eli pitivät edustuksellisen järjestelmän olemassaoloa tärkeänä. Ainoastaan kolme vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, ja koki täten ettei edustuksellinen järjestelmä välttämättä ole erityisen tärkeä asioita päätettäessä. Neljäsosa (n=9) vastaajista kertoi puolestaan asiaa olevan vaikea arvioida. Vastausten perusteella voidaankin tehdä johtopäätös, että henkilöstö pitää edustuksellista järjestelmää yleisesti ottaen tärkeänä vaikutuskanavana asioista päätettäessä. Seuraavassa väittämässä tiedusteltiin vastaajien mielipidettä siitä, että huomioivatko päätöksentekijät päätöksiä tehtäessä riittävästi henkilöstön edustajien kannanotot. Vastausjakauma tasoittui huomattavasti, mutta lievä enemmistö (n=17) arveli kuitenkin, että henkilöstön kannanottoja ei riittävästi huomioida päätöksiä tehtäessä. Noin neljännes (n= 9) vastanneista koki asiaa olevan vaikea arvioida ja vajaa kolmannes (n=11) oli sitä mieltä, että henkilöstön edustajien mielipiteet huomioidaan riittävästi päätöksentekotilanteissa. Kolmannessa väittämässä kartoitettiin vastaajien arvioita siitä, ajavatko henkilöstön edustajat edustuksellisissa ryhmissä riittävästi nimenomaan henkilöstön asioita. Tässä väittämässä vastaukset jakautuivat liki täysin tasan. 13 vastaajaa oli väittämän kanssa samaa mieltä ja 13 vastaajaa oli eri mieltä. Kolmannes (n=11) vastaajista koki asian vaikeaksi arvioida.

Osion neljännen väittämän avulla oli tarkoitus saada selville, että kokevatko vastaajat pääsevänsä vaikuttamaan riittävästi päätöksentekoon edustuksellisten ryhmien välityksellä. Jälleen väittämä jakoi mielipiteitä. Lievä enemmistö (n=15) vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä he eivät pääse kylliksi vaikuttamaan edustuksellisen järjestelmän kautta. 10 vastaajaa koki puolestaan asian vaikeaksi arvioida ja loput liki 40 % (n=13) vastanneista ilmoitti olevansa väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja pääsevänsä täten vaikuttamaan asioihin riittävästi

edustuksellisten ryhmien välityksellä. Seuraava väittämä käsitteli henkilöstön yleistä tietoisuutta edustuksellisissa ryhmissä käsiteltäviä asioita kohtaan. Vastausjakaumasta selvisi, että edustuksellisissa ryhmissä käsiteltävistä asioista vallitsee henkilöstön keskuudessa hieman myös epätietoisuutta. Valtaosa, eli hieman yli puolet (n=20) vastaajista kertoi olevansa tietoisia niistä asioista, joita edustuksellisissa ryhmissä milloinkin käsitellään. Mutta noin kolmannes (n=12) vastaajista kuitenkin arveli, etteivät he aina ole tietoisia mitä asioita edustuksellisissa ryhmissä käsitellään. Lisäksi yhdeksän vastaajaa näistä oli esitetyn väittämän kanssa täysin eri mieltä, ja viestitti näin etteivät juuri koskaan ole tietoisia mitä asioita ryhmissä käsitellään. Viisi vastaajaa koki asiaa olevan vaikea arvioida. Osion kuudennessa väittämässä kartoitettiin vastaajien yleistä kiinnostusta edustuksellisissa ryhmissä käsiteltäviä asioita kohtaan. Vastausten perusteella oli nähtävissä, että noin 70 % (n=25) vastaajista, eli selvä enemmistö, kertoi olevansa kiinnostunut edustuksellisissa ryhmissä käsiteltävistä asioista. Ainoastaan kolme vastaajaa ilmoitti, että ryhmissä esillä olevat asiat eivät pääasiassa kiinnosta. Kahdeksan vastaajaa koki puolestaan asiaa olevan vaikea arvioida. Ristiintaulukoinnin avulla tarkistettiin vielä olivatko mahdollisesti samat henkilöt olleet tietämättömiä ryhmissä käsiteltävistä asioista ja samalla kokeneet oman kiinnostuksensa asioita kohtaan vaikeaksi arvioida, mutta asioiden välillä ei löytynyt yhteneväisyyttä. Viimeisessä edustuksellisia ryhmiä koskevassa väittämässä tiedusteltiin henkilöstön tuntemuksia siitä, että tiedotetaanko heidän mielestään eri ryhmissä käsiteltävistä asioista riittävästi. Vastaukset jakaantuivat jälleen melko tasaisesti. Lievä enemmistö (n=17) vastaajista näki, ettei tiedottaminen ole riittävää. Heistä yhdeksän oli väittämän kanssa vieläpä täysin eri mieltä, eli koki tiedottamisen ehdottoman riittämättömäksi. 14 vastaajaa puolestaan oli vastakkaista mieltä ja he näkivät, että esillä olevista asioista tiedotetaan riittävästi. Lisäksi viisi vastaajaa ilmoitti tätä asiaa olevan vaikea arvioida.

6.8 Suoraan tapahtuva vaikuttaminen

Kyselylomakkeen viimeinen monivalintaosio kartoitti henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa suoraan työyhteisönsä asioihin. Suoraksi vaikuttamiseksi katsotaan esimiehen ja työntekijän välisen kommunikoinnin lisäksi myös muun muassa kehityskeskusteluiden kautta vaikuttaminen tai asioiden esille nostaminen suoraan esimerkiksi viikoittaisissa työyhteisön palavereissa tai muissa tapaamisissa. Osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa suoraan työyhteisön asioihin eri vaikutuskanavien kautta. Kaikkien esitettyjen kysymysten kohdalla

vastaukset jakautuivat melko tasaisesti, mutta vastausjakaumat muodostuivat kaikkien esitettyjen kysymysten kohdalla melko samankaltaisiksi.

Ensimmäisenä vastaajia pyydettiin arvioimaan heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa oman työnsä sisältöön oman lähiesimiehensä välityksellä. Noin 40 % (n=15) vastaajista näki, että heillä on melko vähän tai ei lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä sisältöön lähiesimiehensä kautta. Vajaa kolmasosa (n=11) arvioi puolestaan vaikuttamismahdollisuutensa melko hyviksi ja loput 11 vastaajaa koki vaikutusmahdollisuuksia vaikeiksi arvioida. Kun henkilöstöltä tiedusteltiin heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa työpaikan yleisiin asioihin lähiesimiehen välityksellä, vastausjakauma pysyi pääpiirteittäin samanlaisena. Edelleen 11 vastaajaa koki vaikuttamismahdollisuutensa melko hyviksi ja kolmannes (n=12) vastanneista koki asian vaikeaksi arvioida. Hieman vajaa 40 % (n=14) arvioi jälleen mahdollisuutensa heikoiksi tai olemattomiksi.

Seuraavassa kysymyksessä henkilöstöä pyydettiin arvioimaan kehityskeskusteluita yleisenä vaikuttamiskanavana. Kymmenen vastaajaa arvioi mahdollisuutensa vaikuttaa niiden kautta melko vähäisiksi. Lisäksi seitsemän vastaajaa arvioi, ettei kehityskeskustelujen kautta ole mahdollista vaikuttaa lainkaan. Toisaalta kymmenen vastaajaa arvioi kehityskeskustelut melko hyväksi vaikuttamiskanavaksi ja toiset kymmenen näki asian vaikeaksi arvioida.

Lopuksi henkilöstöä pyydettiin vielä antamaan arvionsa muiden työpaikan yhteisten tapaamisten, kuten viikkopalavereiden tai työpaikkakokousten, toimimisesta suoran vaikuttamisen kanavana. Jälleen yli 40 % (n=16) vastaajista arvioi työpaikan yhteisten tapaamisten olevan paikkoja, jossa vaikuttaminen on melko vaikeaa tai mahdotonta. 13 vastaajaa puolestaan koki, että työpaikkakokoukset ovat melko hyvä kanava vaikuttaa työpaikan asioihin. Tällä kertaa seitsemän vastaajaa koki asian vaikeaksi arvioida.

Aivan osion lopuksi työntekijöiltä tiedusteltiin vielä heidän arviotaan siitä, kuinka suuri painoarvo päätöksiä tehtäessä on työpaikkakokouksissa tai viikkopalavereissa esille nousseilla henkilöstön mielipiteillä. Enemmistö vastaajista (n=12) arveli painoarvon olevan hyvin vähäistä ja viisi vastaajaa arveli jopa, että henkilöstön mielipiteet eivät paina lainkaan vaakakupissa, kun varsinaisia päätöksiä tehdään. Noin kolmannes (n=11) vastanneista arvio toisaalta myös, että päätöksentekijät antavat henkilöstön mielipiteille ainakin jonkin verran tai paljon painoarvoa. Viisi vastaajaa ilmoitti asian vaikeaksi arvioida.

Yleisesti katsoen voidaan sanoa, että hätäkeskuslaitoksessa henkilöstö näki omat suorat mahdollisuutensa vaikuttaa melko keskinkertaisina tai kehnoina. Kehityskeskustelut vaikuttaisivat olevan yksi suoran vaikuttamisen kanava, jota olisi mahdollista kehittää, mutta se edellyttäisi myös henkilöstön aktiivisuutta. Sen lisäämiseksi päätöksentekijöiden tulisi pyrkiä osoittamaan, että myös henkilöstön mielipiteillä on painoarvoa päätöstilanteissa. Tällä hetkellä suora vaikuttaminen on pitkälti riippuvaista lähiesimiehistä ja heidän tahdostaan viedä alaistensa asioita ja ehdotuksia eteenpäin.

6.9 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen lopussa henkilöstölle esitettiin vielä kolme avointa kysymystä. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman vapaamuotoisiksi minkä avulla vastaajille tahdottiin tarjota mahdollisuus viestittää myös heidän yleisiä tuntemuksiaan toimintamallimuutoksesta, sen hyvistä ja huonoista puolista sekä heidän omista mahdollisuuksistaan osallistua ja vaikuttaa työyhteisön asioihin sekä muutosten suunnitteluun.

6.9.1 Toimintamalliuudistuksen toteuttamisen onnistuneisuus

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin omin sanoin kertomaan heidän näkemyksensä toimintamalliuudistuksen toteutuksesta ja niistä seikoista, joissa vastaajan mielestä on onnistuttu tai vastaavasti epäonnistuttu. Yli puolet (n=20) vastaajista kertoikin mielipiteensä tähän kysymykseen. Lähes kaikissa vastauksissa organisaatiouudistuksen onnistuneeksi asiaksi mainittiin uuden toimintamallin keskeinen toiminta-ajatus, eli kaikki hätäpalvelut on uudistuksen myötä saatavissa samasta paikasta. Se, että nykyisin kansalaisten on mahdollista hälyttää apua kaikissa tilanteissa yhdestä ja samasta numerosta, nähtiin kansalaisten kannalta erittäin tärkeäksi asiaksi ja sen vuoksi toimintamallin ideaa korostettiin lähes kaikissa vastauksissa. Vastaukset osoittavat hätäkeskuslaitoksen henkilöstön ammattimaisuuden asteen olevan hyvin korkealla tasolla sekä työntekijöiden tiedostavan ja arvostavan oman työnsä yhteiskunnallisen merkityksen. Positiivisiksi puoliksi listattiin myös tehokkuuden lisääntyminen sekä työnkuvan muuttuminen entistä vaativammaksi ja monipuolisemmaksi. Lisäksi työtilat saivat positiivista palautetta useissa avoimissa vastauksissa.

Toimintamallin toteuttamisvaiheeseen liittyviä epäonnistumisia nousi myös luonnollisesti esille vastauksissa. Huomattavan paljon kritiikkiä ja negatiivista huomiota sai osakseen odotetusti alun alkaenkin väärinmitoitetut henkilöstöresurssit, uudistuksen tekninen toteutus sekä etenkin käynnistämisvaiheen aikataulutus. Ehkä epäonnistunein osa-alue toimintamalliuudistuksen toteutuksessa oli vastaajien mukaan käynnistämisaikataulu, joka vastausten perusteella oli ainakin osasyynä moniin tehtyihin virheisiin. Valtaosassa vastauksia kiinnitettiin negatiivista huomiota nimenomaan uuden toimintamallin käynnistämisvaiheen nopeaan toteuttamisaikatauluun, jota eräs vastaaja kuvasi sanalla ”utopistinen”. Vastauksissa ihmeteltiin miksi kaikki hätäkeskukset piti saada kiireellisellä aikataululla toimintaan huolimatta siitä, että tietojärjestelmät eivät olleet yhteneväisiä ja rakenteiltaankin hätäkeskuslaitos vaikutti vastausten perusteelta osin keskeneräiseltä ja epäselvältä. Avoimista vastauksista käy selvästi ilmi henkilöstön melko yhtenäinen mielipide, jonka mukaan varsinainen toteuttamisvaihe olisi tullut viedä lävitse rauhallisemmalla tahdilla. Tämä myös usean vastaajan mukaan selittää ainakin osittain monia tehtyjä virheitä. Henkilöstössä herätti ihmetystä muun muassa se minkä vuoksi kaikki avatut hätäkeskukset ovat toistaneet periaatteessa samat virheet ja kärsineet samankaltaisista ongelmista, vaikka aiemmin perustettujen kokeilu – ja varsinaisten hätäkeskusten ongelmista olisi voinut, ja olisi pitänyt, ottaa oppia monissa asioissa. Nämä kommentit viittaisivat nimenomaan hätäkeskusten välisiin tiedonkulkuongelmiin ja heikkoon tilannekohtaiseen reagointiin koko hätäkeskuslaitoksen johdon taholta. Yleisemminkin kommenteista oli nähtävissä toive, että henkilöstöä olisi aikanaan paremmin perehdytetty uuteen toimintamalliin sekä tiedotettu selvemmin yleisistä tavoitteista ja uudistuksen toteuttamisesta. Vastausten perusteella voisi päätellä myös, että ennalta luodusta käynnistämisaikataulusta tahdottiin pitää mahdollisesti turhankin lujasti kiinni, ja samalla jo aiemmin perustetuissa hätäkeskuksissa ilmenneisiin ongelmiin ei jäänyt aikaa reagoida.

Kuten edellä jo mainittiinkin, myös henkilöstöresurssit ja vähäinen henkilöstön kouluttaminen nousivat vastauksissa esille lukuisia kertoja. Lisäksi muutamassa vastauksessa kritisoitiin työaikajärjestelyjä. Työntekijöiden vastauksissa painotettiin, että näin mittavaa uudistusta tulisi suunnitella huolellisemmin ja rauhallisesti, eikä rynnätä toteuttamaan uudistusta kiireellä. Vastaajien mielestä itse suunnittelulle olisi tullut varata reilummin aikaa ja käynnistämisaikataulun olisi tullut olla maltillisempi, jolloin esimerkiksi henkilökuntaa olisi voitu kouluttaa perusteellisemmin uutta työnkuvaa varten paremmin. Samoin väärin mitoitettujen henkilöstöresurssien kaltaiset ongelmat olisi mahdollisesti voitu ainakin osittain välttää huolellisemman suunnittelun ja joustavamman käynnistämisaikataulun myötä.

Muutamissa vastauksissa paistaa lävitse joidenkin vastaajien turhautuminen hätäkeskuslaitoksen tilaan. Näissä vastauksissa ei kiistetä perustavan toiminta-ajatuksen tärkeyttä, mutta sen toteuttamiseen ollaan selvästi tyytymättömiä. Osassa vastauksista on vastaavasti selviä signaaleja siitä, että pahin vaihe kriisistä olisi kyselyhetkellä jo ohitettu. Näiden vastausten perusteella sai vaikutelman, että myös muutosvastarinta oli pääosin jo takanapäin. Osa vastaajista näkikin selvästi toimintamallimuutoksen positiivisessa valossa. Tätä oletusta voidaan katsoa tukevan esimerkiksi vastaus, jonka mukaan asiat olivat muutoksen alussa huonosti, koska muun muassa eri viranomaiset olivat tottuneet parempaan palveluun. Kyselyhetkellä uusi toimintamalli oli vastaajan mukaan kuitenkin jo opittu ja asiat olivat alkaneet sujumaan huomattavasti paremmin.

6.9.2 Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua organisaation muutosprosessiin ja sen suunnitteluun

Toinen avoin kysymys käsitteli henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua organisaatiossa läpikäytyyn muutosprosessiin. Tähän kysymykseen antoi vastauksensa edellisen vastauksen tavoin reilusti yli puolet (n=22) vastaajista, mikä on varmasti osoitus siitä, että henkilöstö kokee vaikuttamismahdollisuudet tärkeäksi osaksi työtä ja työhyvinvointiaan. Vastaajia pyydettiin arvioimaan omin sanoin, minkälaisina he näkivät omat mahdollisuutensa vaikuttaa ja osallistua toimintamalliuudistuksen suunnitteluun tai itse muutosprosessiin. Kysymyksellä haluttiin antaa henkilöstölle suora mahdollisuus kommentoida ja kertoa niistä osallistumismahdollisuuksista, joita henkilöstöllä on käytössään muutoksia suunniteltaessa.

Vastaukset olivat yleisesti ottaen melko ytimekkäitä ja niistä kävi varsin selvästi ilmi, että suuri osa vastaajista koki, ettei heillä ollut juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa muutosprosessiin tai sen suunnitteluun. Toki vastakkaisiakin arvioita osallistumismahdollisuuksista esitettiin ja muutamissa vastauksissa nousi esille hyvin positiivisia kokemuksia organisaation asioihin vaikuttamisesta. Muutamat vastaajat ilmoittivat olleensa mukana toimintamallimuutoksen suunnittelussa alusta alkaen ja kokivat päässeensä vaikuttamaan sekä olleensa tärkeä ratas uudistuksen toteuttamisessa. Vastauksissa kävi ilmi, että vaikutuskanavia hätäkeskuksissa on kyllä olemassa. Lisäksi aloitteiden tekemisenkin kerrottiin olevan helppoa ja etenkin hätäkeskuksen tasolla niiden käsittelyn mainittiin olevan nopeata johtuen matalasta organisaatiorakenteesta. Osalle henkilöstöstä vaikutuskanavien

vain epäiltiin olevan vielä hyvin uusia ja siitä johtuen niiden hyödyntämisen olevan vajavaista. Tämän kommentin myötä tulee arviointiin se, ovatko työntekijöiden perehdytys ja koulutus olleet puutteellisia, jos vaikutuskanavia kerran on, mutta henkilöstö ei osaa käyttää niitä. Tämä on ehdottomasti seikka, johon tulisi koko organisaation tasolla kiinnittää huomiota, sillä myös edellisen avoimen kysymyksen vastauksista oli tulkittavissa henkilöstön tyytymättömyys koulutuksen vähäisyyteen uuteen toimintamalliin siirryttäessä. Osa vastaajista kertoi vaikutusmahdollisuuksien olleen muutosten suunnittelun suhteen kohtuulliset oman hätäkeskuksen tasolla, mutta koko hätäkeskuslaitoksen tasolla vaikuttamismahdollisuuksien katsottiin olleen yleisesti melko olemattomat. Esimerkiksi vastaajat nostivat uuden tietojärjestelmän kehittämis- ja suunnitteluvaiheen, johon vastaajien mukaan päivystäjät eivät juuri päässeet osallistumaan. Tähän oltiin vastauksissa hyvin pettyneitä ja sen epäiltiin myös osaltaan aiheuttaneen nykyiset puutteet uudessa järjestelmässä. Omassa hätäkeskuksessa vaikuttamisen kerrottiin riippuvan paljolti oman lähiesimiehen kyvystä ja halusta viedä alaistensa ajatuksia eteenpäin.

Erityisen huolestuttavina tutkija kuitenkin pitää vastauksia, joissa vastaaja kertoi lannistuneensa vaikuttamismahdollisuuksistaan ja sen vuoksi luopuneensa yrityksistä kehittää asioita työyhteisössä. Vastauksista oli luettavissa, että osa työntekijöistä on turhautunut ja he ovat menettäneet jo ainakin osittain uskon omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa. Muutama vastaaja kertoi, että mielipiteensä kertominen on mahdollista ja sitä saatetaan jopa kysyä, mutta samassa lauseessa vastaajat arvelivat, ettei niille anneta organisaatiossa mitään painoarvoa vaan mielipiteet lentävät vastaajien kertoman mukaan ”tuulen mukana maailmalle”. Vastauksissa harmiteltiin myös sitä, että usein päätöksiä kehittämisehdotusten hylkäämiseksi perustellaan taloudellisilla aspekteilla, jonka johdosta osalle työntekijöistä vaikuttaisi muodostuneen sellainen kuva, että organisaatio ei ole halukas panostamaan henkilöstönsä hyvinvointiin. Tämä saattaa olla hyvinkin kohtalokasta ja johtaa nopeasti siihen, että henkilöstön halukkuus osallistua ja vaikuttaa työpaikallaan vähenee entisestään. Lisäksi se saattaa vähentää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon sekä kasvattaa tunnetta, että työnantaja ei arvosta heidän tekemäänsä työtä. Tämän kaltaiset vastaukset tulisi ottaa vakavasti ja nähdä erittäin huolestuttavina signaaleina. Organisaatiossa olisi kenties tarvetta pohtia toimenpiteitä, joilla kaikkien työntekijöiden motivaatio kehittää työpaikkansa asioita saataisiin palautettua.

6.9.3 Henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen

Koko kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, miten he itse lähtisivät kehittämään henkilöstön vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia. Aiemmin tutkimuksen tavoitteita määriteltäessä kerrottiin, että pyrkimyksenä olisi löytää myös niitä keinoja, joilla henkilöstö voisi paremmin vaikuttaa oman työyhteisönsä asioihin ja sitä kautta omaan työhyvinvointiinsa. Tällä kysymyksellä annettiin vastaajille mahdollisuus kertoa omat ehdotuksensa asian suhteen sekä pyrittiin todellakin löytämään ne henkilöstön mielestä, ja samalla heidän osallistumisensa kannalta, parhaat vaikuttamiskanavat.

Noin puolet kyselyyn vastanneista (n=19) kertoikin oman mielipiteensä vaikutusmahdollisuuksista tai antoi ehdotuksensa vaikutuskanavien kehittämistä varten. Monissa vastauksissa otettiin kantaa myös hätäkeskuslaitoksen tämänhetkisiin vaikuttamiskanaviin ja joukossa oli luonnollisesti sekä positiivis- että negatiivispainotteista palautetta sisältäviä vastauksia. Ehkä keskeisin osion vastauksissa esiin noussut asia oli työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen sekä mahdollisista jatkotoimenpiteistä informoimisen merkityksellisyys. Tällä vastaajat tarkoittivat lähinnä sitä, että työntekijät toivovat luonnollisesti saavansa äänensä kuuluviin, mutta sen lisäksi työntekijät tahtoisivat kuulla myös jatkotoimenpiteistä kyseessä olevan asian suhteen. Toisin sanoen tullaanko asiaa viemään mahdollisesti eteenpäin vai haudataanko mahdollinen kehitysidea jostain syystä. Huomioinnilla tarkoitettiin toisaalta myös etenkin salihenkilöstön mielipiteiden huomioimista nykyistä laajemmin ja paremmin. Samoin toivottiin, että hallinto tuotaisiin lähemmäksi salihenkilökuntaa, jolloin hallinnossa työskentelevät tietäisivät mitä salissa tapahtuu ja toisaalta kynnys esittää asioita ja ideoita hallinnon suuntaan madaltuisi. Vastauksissa peräänkuulutettiin myös avoimempaa tiedottamista sekä päivystäjille koulutuspäiviä ja seminaareja, joissa asioita käytäisiin myös lävitse. Lisäksi vastauksissa ehdotettiin erilaisten kehitysryhmien, kuten esimerkiksi työaikajärjestelyjen kehitysryhmän perustamista hätäkeskuksiin.

Useassa vastauksessa nousi esille myös se, että loppujen lopuksi vaikuttaminen ja osallistuminen työyhteisön asioihin ovat henkilöstöstä itsestään kiinni ja lukuisissa vastauksissa peräänkuulutettiin myös henkilöstön omaa aktiivisuutta. Työntekijöiden oma rooli ja vastuu tuleekin siis muistaa aina vaikuttamisesta puhuttaessa. Organisaation tulee kyllä luoda sellaiset vaikuttamiskanavat, että osallistuminen on henkilöstölle mahdollista, sekä päätöksissä luonnollisesti tulisi huomioida henkilöstön mielipiteet, mutta osallistumaan ja ideoimaan henkilöstöä ei voi pakottaa. Useat

vastaajat painottivatkin nimenomaan sitä, että työntekijät tulisi saada aktivoitumaan, osallistumaan ja ideoimaan kehitettäviä asioita sekä kertomaan mielipiteistään rohkeammin henkilöstön edustajille. Osallistumalla aktiivisesti työntekijä saadaan tuntemaan, että hän on osa kehitystä, eikä ainoastaan käskyjä vastaanottava osapuoli, silloin myös organisaatiomuutosten hyväksyminen on helpompaa ja usein muutosvastarinta vähäisempää.

Avoimia vastauksia lukiessa saa vaikutelman, että organisaation henkilökunnalle on luotu jonkun verran vaikutuskanavia, vaikka monilta osin niitäkin tulisi vielä kehittää. Kehitettävää olisi muun muassa vaikuttamiskanavien luottamuksellisuudessa, joka vaikuttaa niiden toimintaan merkittävästi. Tällä tarkoitetaan sitä, että tahtoessaan henkilöstön tulisi voida tehdä kehitysehdotuksia luottamuksellisesti ja täysin anonyymisti. Vastaajien kommenttien perusteella se ei vaikuttaisi toteutuvan hätäkeskuksissa parhaalla mahdollisella tavalla ja mielipiteiden anonymiteettiin tulisikin kiinnittää jatkossa huomiota. Lähinnä vaikuttamisen suurimmat ongelmat näyttäisivät kuitenkin aiheutuvan vaikuttamiskanavien vajavaisessa käytössä sekä vaikutuskanavia myöden esiin nousseiden mielipiteiden ja kehitysehdotusten huomioimisessa. Nimenomaan organisaation johdon tulisi huomattavasti enemmän rohkaista työntekijöitä hyödyntämään vaikutuskanavia aktiivisemmin, jolloin henkilöstö tuntisi, että organisaatio oikeasti arvostaa henkilöstönsä mielipiteitä. Lisäksi monessa vastauksessa nousi esille, että henkilöstö kaipaa lisää tietoa ehdotettujen asioiden käsittelyn etenemisestä sekä mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Tällöin henkilöstö tietää, että mielipide on huomioitu, vaikka ehdotus lopulta hylättäisiinkin.

VII TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

Tutkimuksen aihetta sekä teoriaosuudessa asetettuja tavoitteita lähdettiin lähestymään henkilöstölle suunnatun kyselylomakkeen avulla, jossa vastaajille esitettiin vaikuttamiseen sekä yleisesti työhyvinvointiin ja sen eri osa-alueisiin liitettäviä asioita. Osa-alueiden kysymysten asettelussa oli hieman eroja, mutta pääasiassa kysely eteni siten, että työntekijöitä pyydettiin ensin arvioimaan toimintamalliuudistuksen vaikutuksia työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Tarkoituksena oli löytää ne osa-alueet, joiden läpiviemisessä onnistuttiin sekä vastaavasti ne joissa asiat ovat uudistuksen myötä huonontuneet. Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin arvioimaan heidän omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa kyseisten asioiden tilaan, ja tällä tavalla pyrittiin selvittämään henkilöstön yleisiä mahdollisuuksia vaikuttaa asiohin työpaikallaan. Lisäksi tahdottiin selvittää organisaation työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa niillä työhyvinvoinnin osa-alueilla, jotka henkilöstö kokee toimintamalliuudistuksen myötä heikentyneen. Voidaan nimittäin olettaa, että muun muassa reagointi työntekijän mahdollisiin työhyvinvoinnin ongelmakohtiin on nopeinta ja tehokkainta silloin, kun työntekijällä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa kyseisiin asioihin. Samalla toivottiin löydettävän myös sellaiset osa-alueet, joissa henkilöstö ei tällä hetkellä mahdollisesti koe pääsevänsä vaikuttamaan, mutta jotka ovat merkityksellisiä heidän työhyvinvointinsa kannalta. Tässä kappaleessa vielä kerrataan ja kootaan hyvin tiivistetysti yhteen, tutkimuksen datana toimineesta kyselyaineistosta, analyysin myötä keskeisimmin esille nousseet seikat.

Henkilöstön välisiä suhteita kartoittaneessa osiossa kysytyistä asioista yksikään ei noussut erityisesti toisen yläpuolelle vaan vastausjakaumat olivat melko samankaltaiset kaikkien kysyttyjen asioiden suhteen. Vastauksista päätellen lievä enemmistö henkilöstöstä kokisi, että toimintamalliuudistus olisi yleisesti heikentänyt henkilöstön välisiä suhteita hieman, mutta toisaalta kaikissa kysymyksissä noin kolmasosa arveli asioiden pysyneen ennallaan muutoksesta huolimatta. Kuten osa-aluetta käsitelleessä kappaleessa jo todettiin, pinnalla olleet hätäkeskuslaitoksen työilmapiiriongelmat heijastuvat varmasti vielä tuloksiin. Lisäksi kasvanut työyhteisön koko saattoi osittain olla vaikuttamassa siihen, että henkilöstö arvioi työyhteisön jäsenten välisten suhteiden heikentyneen. Vaikuttamismahdollisuuksia tiedusteltaessa kaikki kysytyt asiat saivat jälleen melko samankaltaiset vastausjakaumat, joissa vastaukset jakautuivat tasaisesti siten, että kolmasosa vastaajista koki pystyvänsä vaikuttamaan henkilöstön välisiin suhteisiin, kolmasosa puolestaan näki omat vaikuttamismahdollisuutensa huonoiksi ja kolmasosa vastaajista ei osannut arvioida mahdollisuuksiaan vaikuttaa.

Työn organisoinnin osa-alueella vastausjakaumat puolestaan jakautuivat huomattavasti henkilöstön välisiä suhteita käsitellyttä osiota enemmän. Odotetusti negatiivisimmat vastausjakaumat muodostuivat työaikajärjestelyjä sekä työvuorokohtaisia henkilöresursseja koskeville kysymyksille. Molemmissa kohdissa selvä enemmistö vastaajista koki toimintamalliuudistuksen muuttaneen asioita selvästi huonompaan suuntaan ja lisäksi suurin osa vastaajista koki etteivät he voineet vaikuttaa näiden asioiden tilaan juuri millään tavalla. Vastauksia verrattiin myös hätäkeskuksittain, mutta alueellisia eroja ei näiden kahden hätäkeskuksen välillä juurikaan ilmennyt. Positiivisia muutoksia koettiin tapahtuneen erityisesti palkan sekä työtilojen suhteen, mutta näihinkin asioihin henkilöstö koki voivansa itse vaikuttaa ainoastaan vähän tai ei lainkaan. Toimintamalliuudistuksen mukanaan tuomana positiivisena asiana voidaan ehdottomasti nähdä se, että liki puolet vastaajista koki työn muuttuneen sisällöllisesti parempaan suuntaan uudistuksen myötä. Uuden toimintamallin mukanaan tuomia koulutusmahdollisuuksia kartoittanut kysymys jakoi mielipiteet jälleen melko tasaisesti. Useassa kyselyn avoimen osion vastauksessa huomautettiin kuitenkin, että nimenomaan ennen toimintamalliuudistuksen toteuttamista koulutus oli ”riittämätöntä”. Alkutaipaleella olleen organisaation päähuomio koulutusasioissa kohdistuu toki uusien hätäkeskusten henkilöstöihin, mutta muutokseen valmistavaa koulutusta olisi henkilöstön taholta kaivattu lisää. Osion vaikuttamismahdollisuuksia koskevia vastausjakaumia tarkasteltaessa on huolestuttavaa huomata, että työn sisältöön vaikuttamista lukuun ottamatta, kaikissa muissa työn organisoinnin alaan liittyvissä asioissa yli puolet henkilöstöstä kokee omaavansa ainoastaan vähän tai ei lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa asioiden tilaan.

Tiedottamista koskevan osion ensimmäisen neljän kysymyksen vastauksista, joissa kartoitettiin toimintamalliuudistuksen vaikutuksia tiedonkulkuun, ainoa huomion arvoinen seikka oli, että valtaosa vastaajista näki oman hätäkeskuksen tiedonkulun joko pysyneen ennallaan tai muuttuneen parempaan suuntaan, kun taas koko organisaation tasolla lähes puolet vastaajista arvioi tiedonkulun huonontuneen. Pääasiassa vastaukset jakautuivat näissä kysymyksissä kuitenkin hyvin tasaisesti ja oikeastaan mitään suurempia yksittäisiä johtopäätöksiä niistä vastauksista ei auta tehdä, etenkin kun muistetaan koko organisaation tasolla vertailupohjan olleen osalle vastaajista hankala hahmottaa. Jälkimmäisissä neljässä kysymyksessä puolestaan henkilöstöltä tiedusteltiin miten merkityksellisenä he pitävät oman työhyvinvointinsa kannalta organisaation tiedonkulkua. Vastaukset tukivat selvästi sitä yleistä ja tässäkin tutkimuksessa esille noussutta käsitystä, että organisaation tiedonkululla on huomattavaa merkitystä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Vastauksista kävi ilmi, että etenkin oman hätäkeskuksen sisäinen tiedonkulku sekä selkeä

organisaation tavoitteista tiedottaminen koetaan hyvin merkityksellisiksi asioiksi työyhteisössä. Lähes 90 % vastaajista kertoi molempien näistä asioista olevan merkityksellisiä heidän työhyvinvoinnilleen. Jos tässä yhteydessä palataan tarkastelemaan vielä uudelleen osion ensimmäisiä kysymyksiä, on positiivista havaita, että suurempi osa vastaajista kokee nimenomaan näillä osa-alueilla tiedonkulun parempaan suuntaan kuin huonompaan. Valtaosa (n 60 %) henkilöstöstä koki työhyvinvointinsa kannalta merkitykselliseksi myös, että koko organisaation sisäinen tiedonkulku toimii ja organisaation arvoista tiedotetaan. Näillä osa-alueilla tiedottamisen ei ainakaan vastausten perusteella voi myöskään sanoa parantuneen, enemminkin päinvastoin. Osion lopussa vastaajille esitettiin vielä avoin kysymys, jossa tiedusteltiin heidän mielipidettään niistä keinoista, joilla tiedonkulkua voisi organisaatiossa parantaa. Vastaukset tukevat sitä aiemmin tutkimuksessa esitettyä olettamusta, että henkilöstö tahtoo todella tietää mitä organisaatiossa ollaan suunnittelemassa, toteuttamassa ja minkä vuoksi. Päätöksentekoon ja etenkin sen suunnitteluvaiheeseen kaivattiin useimmissa vastauksissa lisää läpinäkyvyyttä sekä toivottiin, että myös päätöksiin johtaneista syistä ja vaikuttimista kerrottaisiin selkeästi myös henkilöstölle. Työntekijät kaipasivat reaaliaikaisia, selkeitä ja informatiivisia tiedotteita, joissa kerrottaisiin mitä koko organisaation tasolla sekä eri hätäkeskuksissa on tekeillä ja suunnitteilla. Vastauksissa oltiin myös selvästi pettyneitä siihen, että hätäkeskuskriisin aikana tiedonkulku ei ollut sujunut ja henkilöstö sai tietoja oman työpaikkansa tilanteesta enemmän lehdistöstä kuin omilta esimiehiltään. Lisäksi vastauksissa peräänkuulutettiin työntekijöiden ottamista mukaan suunnitteluun sekä heidän mielipiteidensä huomioimista. Parhaaksi tiedottamiskanavaksi vastauksissa nostettiin intranet, jota kehittämällä voitaisiin vastaajien mukaan saada aikaan toimiva viestintäfoorumi ja vähentää työntekijöiden epätietoisuutta sekä mahdollisia huhupuheita organisaation sisällä.

Palautejärjestelmiä kartoittaneessa osiosta oikeastaan mikään yksittäistä kohtaa ei erityisemmin voi nostaa toisen yläpuolelle tai kohottaa erityisen keskeiseksi tulokseksi tutkimuksessa. Suurempia johtopäätelmiä ei palautejärjestelmien toimivuudesta yleensäkään voida saatujen vastausjakaumien perusteella tehdä. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että jokaisen kysytyn asian kohdalla huomattavan suuri määrä vastaajista kertoi tilanteen pysyneen ennallaan huolimatta toimintamalliuudistuksesta. Mahdollisuudet antaa palautetta koko organisaation johdolle vaikuttaisivat kuitenkin heikentyneen uudessa ja isommassa organisaatiossa, mutta palautteen molemminpuolinen jakaminen oman lähiesimiehen kanssa puolestaan vaikuttaisi parantuneen uuden toimintamallin mukaisessa organisaatiossa.

Johtaminen sekä päätöksenteko mielletään yleisesti erityisen olennaiseksi osaksi organisaatiomuutoksia ja myös hätäkeskuslaitoksen tapauksessa johtaminen nousi esille uudistuksen edetessä. Uudessa toimintamallissa päätösvaltarajat, etenkin hätäkeskusyksikön ja hätäkeskusten välillä, vaikuttivat olleen johtajille epäselviä. Tähän olettamukseen viittaa myös päätöksenteon sujuvuutta kartoittavan kysymyksen vastausjakauma, sillä noin puolet kyselyyn vastanneista arveli päätöksenteon sujuvuuden muuttuneen huonompaan suuntaan toimintamalliuudistuksen myötä ja ainoastaan kuusi vastaajaa koko vastaajajoukosta arveli päätöksenteon sujuvan paremmin uudessa organisaatiossa verrattuna vanhaan toimintamalliin. Toinen silmiinpistävä tulos oli se, että vastausten perusteella yli puolet henkilöstöstä arvioi koko hätäkeskuslaitoksen johtamisen huonontuneen uudistuksen myötä kun taas oman hätäkeskuksen suhteen vastaukset jakautuivat tasaisesti kolmeen yhtä suureen leiriin. Hätäkeskuslaitoksen kaltaisen organisaation, jossa valtaosa henkilöstöstä on aiemmin työskennellyt huomattavasti pienemmissä yksiköissä, yksi ongelmista on usein siinä, että ylin johto mielletään automaattisesti kaukaiseksi. Tässä tapauksessa myös itse johtamisessa on kuitenkin epäilemättä ollut ongelmia ja päätösvaltarajoissa epäselvyyttä. Tätä väitettä puolustaa tulosten lisäksi, aikaisemmin johtamista ja päätöksentekoa koskevassa kappaleessakin esitetyt työntekijöiden kommentit, joissa organisaation johdon kerrottiin puuttuneen jopa yksittäisten hätäkeskusten työaikajärjestelyihin. Tämän osion kaikista negatiivispainotteisimmat vastausjakaumat saivat kuitenkin kysymykset, joissa tiedusteltiin henkilöstön mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja muutosten suunnitteluun uudessa organisaatiossa. Reilusti yli puolet vastaajista arvioi sekä työntekijöiden osallistumisen että vaikuttamismahdollisuuksien vaikeutuneen uudessa toimintamallissa ja yli neljäsosa heistä koki osallistumismahdollisuuksien huonontuneen vieläpä selvästi. Suuri osa vastaajista (n 40 %) koki myös arvostuksen työnjohdon taholta huonontuneen uudistuksen myötä. Tämän tuloksen tutkija näki, organisaation sen hetkisen tilanteen huomioiden, aavistuksen yllättävänä. Hätäkeskukset kärsivät kuitenkin vielä kyselyhetkellä päivystäjäpulasta ja sen puolestaan voisi helposti kuvitella heijastuvan kyselyn tuloksiin nimenomaan päinvastaisella tavalla, eli ammattitaitoisten työntekijöiden lisääntyneenä arvostuksena organisaatiossa.

Seuraavana lomakkeella vuorossa ollut tutkimuksen osa-alue koostui kahdesta erillisestä osiosta ja se pyrki kartoittamaan organisaation jäsenilleen luomia vaikuttamiskanavia sekä niiden toimivuutta. Vaikuttamismahdollisuuksien osa-alue jaettiin siis jo tutkimuksen teoriaosuudessa kahtia. Erilliset osiot muodostuivat edustuksellisen järjestelmän kautta tapahtuvasta sekä suoraan tapahtuvasta vaikuttamisesta. Näistä ensimmäisenä kyselylomakkeella kartoitettiin organisaation edustuksellisia järjestelmiä, joilla tarkoitettiin sellaisia ryhmiä, joissa on jäsenenä henkilöstön edustaja. Tässä

osiossa vastaajille esitettiin edustuksellisia järjestelmiä sekä niiden kautta tapahtuvaa vaikuttamista koskevia väittämiä, joiden suhteen vastaajien tuli ilmoittaa kantansa. Lähes 40 % vastaajista kertoi toimineensa jossain työuransa vaiheessa henkilöstön edustajana, joten ennakkoasetelmat vastaamiselle olivat melko hyvät ja vastaajien voidaan olettaa omaavan varsin hyvän yleiskäsityksen edustuksellisten ryhmien toiminnasta. Erityisesti osion vastauksista oli nähtävissä, että henkilöstö kokee selvästi edustukselliset ryhmät tärkeäksi vaikuttamiskanavaksi ja työntekijät ovat kiinnostuneita sekä pääasiassa hyvin tietoisia niistä asioista, joita ryhmissä milloinkin käsitellään. Vastausten perusteella välittyy kuitenkin signaali, että henkilöstön edustajien esittämien kannanottojen varsinaiseen painoarvoon päätöstilanteissa ollaan jonkin verran pettyneitä. Lisäksi ryhmissä käsiteltävistä asioista tulisi työntekijöiden mielestä tiedottaa vieläkin aktiivisemmin.

Toinen vaikuttamismahdollisuuksia ja – kanavia kartoittanut osio painotti työntekijän suoria keinoja vaikuttaa organisaatiossa. Suorina vaikutuskanavina nähtiin lähiesimiehen välityksellä vaikuttaminen, kehityskeskustelut sekä viikkopalaverit tai muut työyhteisön yhteiset tapaamiset. Kaikissa osion kysymyksissä vastausjakaumat muodostuivat melko samankaltaisiksi. Lievä enemmistö arvioi jokaisen kysytyn asian kohdalla mahdollisuutensa vaikuttaa melko vähäisiksi tai olemattomiksi, mutta noin kolmasosa vastaajista arveli samanaikaisesti voivansa vaikuttaa melko paljon suorien vaikutuskanavien kautta. Yksikään edellä mainituista vaikuttamiskanavista ei kuitenkaan noussut vastauksissa toisen yläpuolelle. Vastauksista voitaneen tehdä tulkinta, että lievä enemmistö tutkittujen hätäkeskusten henkilöstöistä näkee mahdollisuutensa vaikuttaa suoraan lähiesimiestensä, kehityskeskusteluiden tai viikkopalavereiden välityksellä varsin heikkoina tai parhaimmillaankin keskinkertaisina. Tätä tulkintaa tukee osin myös vastaukset kysymykseen viikkopalavereissa esiin nousseiden henkilöstön näkemysten painoarvosta päätöstilanteissa. Yli puolet vastaajista arvioi työntekijöiden mielipiteiden painoarvon itse päätöstilanteissa hyvin vähäiseksi tai olemattomaksi.

Avoimet kysymykset ovat useimmiten tutkimuksen kannalta erittäin kiinnostavia ja antoisia, sillä niiden kautta vastaajan on mahdollista kertoa laajemmin tutkittavan ilmiön eri piirteistä. Yli puolet tähän kyselyyn vastanneista työntekijöistä antoikin vastauksensa myös avoimen osion kysymyksiin ja näin ollen tutkijalle välittyi paljon tärkeää tietoa siitä, minkälaisena henkilöstö on kokenut itse organisaation muutosprosessin. Avoimet vastaukset paikkasivat myös otannan pienestä koosta aiheutuneita puutteita ulkoisessa validiteetissa, tukemalla ja selittämällä useita monivalintaosion vastausjakaumia (Cook & Campbell, 1979.). Vastaajien antamat kommentit myös syvensivät huomattavasti tutkijan käsitystä henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista

hätäkeskuslaitoksessa. Tämän kappaleen yhteydessä tutkija ei nähnyt enää aiheelliseksi tiivistää avointen kysymysten vastauksia, koska vastaukset on esitetty kattavasti ja kootusti jo omissa osioissaan. Seuraavassa loppupäätelmiä ja johtopäätöksiä esittelevässä kappaleessa vastaajien kommentteja nostetaan kuitenkin esille niiltä osin kuin ne tukevat tai selittävät kyselyn tuloksia. Työntekijöiden esittämiä toiveita, ehdotuksia ja kommentteja mainitaan myös tehtäessä suosituksia seikoista, joihin tutkijan mielestä tulisi kiinnittää tulevaisuudessa huomiota.

VIII LOPPUPÄÄTELMÄT

Kuten edellä on käynyt ilmi, johtopäätöksiä vedettäessä ja etenkin koko hätäkeskuslaitosta koskevia yleistyksiä tehtäessä tulee olla varovainen ja käyttää tarkkaa harkintaa, koska tutkimuksen vastaajajoukko jäi odotettua pienemmäksi. Lisäksi johtopäätöksiä tehdessä tulee muistaa, että kyselyn ajankohtana hätäkeskuslaitoksessa oli käynnissä useita sisäministeriön käynnistämiä toimenpiteitä, joiden vaikutusta kyselyn tuloksiin on vaikea arvioida. Tässä kappaleessa kyselyn tuloksista vedetään johtopäätöksiä sekä tarkastellaan tutkimusta sen alussa asetetun päätehtävän valossa. Tutkimuksen päätehtäväksihän asetettiin *selvittää minkälaisia keinoja organisaatiolla ja sen henkilöstöllä on vaikuttaa työyhteisönsä hyvinvointiin organisaation muutostilanteissa*, ja esille pyritäänkin nostamaan sellaisia asioita, joihin tutkija suosittelee kiinnitettävän huomiota, jotta hätäkeskuslaitoksen henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointia saataisiin kehitettyä.

Henkilöstön väliset suhteet

Kyselyn tulosten perusteella nähdään, että henkilöstön väliset suhteet ovat, ainakin tutkituissa kahdessa hätäkeskuslaitoksessa, hieman huonontuneet verrattuna vanhan toimintamallin mukaisesti toimineisiin pienempiin hätäkeskuksiin. Työntekijöiden keskinäiset suhteet joutuvat automaattisesti koetukselle hätäkeskusuudistuksen kaltaisessa muutoksessa ja kasvanut työyhteisön koko saattaakin ainakin osittain selittää tuloksia. Vielä puolivuotta ennen kyselyn toteuttamisajankohtaa hätäkeskuksien tiedetään kärsineen vakavista työilmapiiriongelmista ja myös niiden vaikutukset heijastuvat varmasti vielä jossain määrin kyselyn tuloksiin. Sisäministeriön johdolla ryhdyttiin jo syksyllä 2006 toimenpiteisiin, jotka tähtäsivät työilmapiirin parantamiseen hätäkeskuksissa, mutta niiden toimenpiteiden vaikutuksia tuloksiin on puolestaan hyvin vaikea arvioida, koska tutkijalla ei ole vertailupohjaa lähtötilanteeseen. Kyselyssä kartoitettiin myös henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa keskinäisiin suhteisiinsa, mutta tuloksista ei voi tehdä sen suurempia johtopäätöksiä, sillä vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti annettujen vastausvaihtoehtojen kesken.

Tiedottaminen

Tiedottamista koskevien tulosten voidaan kiistatta sanoa vahvistavan sitä yleistä käsitystä, että tiedonkululla on huomattavaa merkitystä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Etenkin oman

hätäkeskuksen sisäinen tiedonkulku sekä selkeä organisaation tavoitteista tiedottaminen nähtiin Hämeen ja Pirkanmaan hätäkeskuksissa merkityksellisinä, mutta yhtälailla myös koko organisaation sisäinen tiedonkulku ja organisaation arvoista tiedottaminen arvioitiin työhyvinvoinnin kannalta oleellisiksi. Näistä etenkin koko organisaation tasoiseen tiedonkulkuun ja sen parantamiseen olisi jatkossa syytä kiinnittää hätäkeskuslaitoksessa erityistä huomiota, sillä tulosten perusteella sillä alueella vaikuttaisi olevan huomattavan paljon kehitettävää. Vastaajien kommenteissa heijastui pettymys organisaation tiedottamiseen hätäkeskuskriisin aikana. Henkilöstölle on ensisijaisen tärkeätä, että organisaatiota koskevista asioista saadaan tietää ensimmäisenä omilta esimiehiltä, eikä ulkopuoliselta taholta. Parhaaksi sisäiseksi tiedonjakelukanavaksi työntekijät näkivät organisaation intranetin, jonka kautta reaaliaikaiset ja informatiiviset tiedotteet saataisiin jaettua nopeasti koko henkilöstölle. Jo tutkimuksen teoriaosuudessa painotetaan sitä, että myös päätöksiin tai kehittämissuunnitelmiin johtaneiden asioiden syyt tulisi kertoa henkilöstölle, jotta he voivat perustella itselleen minkä vuoksi asioita uudistetaan. Tiedonkulun kehittämistä koskevat avoimet vastaukset vahvistavat, että nimenomaan vireillä olevat suunnitelmat sekä uudistusten taustat kiinnostavat henkilöstöä ja niistä toivottaisiin tiedotettavan myös salihenkilökunnalle jatkossa huomattavasti aktiivisemmin. Intranetin kehittäminen pääasialliseksi tiedotuskanavaksi vaikuttaisi ainakin tämän kyselyaineiston tulosten perusteella saavan henkilöstön kannatuksen. Sen ehdottomana etuna olisi mahdollisuus jakaa informatiivisia tiedotteita suoraan koko hätäkeskuslaitoksen henkilöstölle ilman useita välikäsiä, mikä nopeuttaisi tiedonkulkua varmasti. Vastaajat kertoivat intranetin olevan kyselyhetkellä vielä osittain hankala käyttää, ja sen suunnittelu- ja kehittämisprosessiin henkilöstö tulisi ehdottomasti ottaa mukaan.

Työn organisointi

Työn organisoinnin alueella kyselytulokset olivat osittain hyvinkin selkeitä ja odotetun kaltaisia. Työaikajärjestelyt sekä alimitoitetut henkilöstöresurssit saivat kaikkein negatiivispainotteisimmat vastausjakaumat. Lisäksi suuri osa vastaajista koki, ettei heillä uudessa toimintamallissa myöskään ollut keinoja vaikuttaa työvuorojen suunnitteluun. Avoimessa osiossa nousikin esille toive, että myös henkilöstö pääsisi jatkossa paremmin osallistumaan työvuorojen suunnitteluun. Vastauksissa ehdotettiin, että kuhunkin hätäkeskukseen perustettaisiin esimerkiksi työvuorosuunnittelun kehittämisryhmä, jossa myös henkilöstö olisi edustettuna. Kyselyhetkellä työvoimaresurssien alueella olleet ongelmat olivat yleisesti tiedossa ja ongelmiin johtaneita syitä oli selitetty muun muassa suunnitteluvaiheessa tapahtuneilla inhimillisillä virhearvioinneilla. Osittain asioiden tilaa voidaan toki selittää näin, mutta se ei poista sitä väistämätöntä tosiasiaa, että hätäkeskusuudistuksen

kaltaista organisaatiomuutosta koskevan suunnittelun tulisi olla perusteellisempaa ja ongelmien ilmetessä organisaation johdon tulisi pystyä reagoimaan tilanteeseen huomattavasti nopeammin kuin hätäkeskusuudistuksen tapauksessa. Avoimissa vastauksissa työntekijät epäilivät monien ongelmien johtuneen pitkälti toimintamalliuudistuksen ”utopistisesta” toteuttamisaikataulusta, jonka vuoksi muun muassa henkilöstön koulutuksen epäiltiin jääneen vajavaiseksi. Lisäksi uudistuksen myötä ilmenneisiin ongelmiin ei johdon taholta aktiivisesti puututtu vaan uudistuksen toteuttamista jatkettiin suunnitellun aikataulun mukaisesti. Kyselyn tulosten perusteella henkilöstö ei juuri koe omaavansa keinoja eikä mahdollisuuksia vaikuttaa työn organisointiin liittyviin asioihin, joten hitaan reagoimisen ongelmatilanteisiin voidaan tulkita johtuneen pitkälti nimenomaan organisaation johdon toimimattomuudesta. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen saattaisikin olla keino, jolla ongelmiin puuttumista saatettaisiin onnistua nopeuttamaan. Mikäli työntekijälle nimittäin on annettu keinot, joilla hän pystyy vaikuttamaan omassa työhyvinvoinnissaan ilmenneeseen ongelmatilanteeseen, niin voidaan hänen olettaa myös reagoivan siihen välittömästi. Työntekijät moittivat uudistusta myös siitä, että aiemmin perustetuissa hätäkeskuksissa ilmenneistä ongelmista ei otettu oppia uusia hätäkeskuksia perustettaessa, vaan kaikki uudet yksiköt kärsivät järjestäen lähes samankaltaisista ongelmista. Nämä kommentit viittaavat johtamisen ja päätöksenteon osa-alueella olleisiin ongelmiin, joista hätäkeskuslaitoksessa kärsittiin. Lähes aina organisaatiomuutosten yhteydessä vastaan tulee ongelmia, joihin ei ole osattu ennalta varautua ja luonnollisesti ongelmakohtiin tulee silloin pystyä reagoimaan mahdollisimman nopeasti. Yleisesti osion tuloksista voidaankin todeta, että ennen organisaation muutosprosessin toteuttamisvaihetta tulisi mahdollisimman hyvin varmistua, että johtamisjärjestelyissä ja päätösvaltarajoissa ei ole epäselvyyksiä. Lisäksi olisi tärkeätä, että myös henkilöstöllä olisi joitain keinoja ja mahdollisuuksia puuttua etenkin omaa työyhyvivointiaan ja työyhteisöään koskeviin ongelmiin, koska silloin myös ongelmien havaitsemisen sekä niihin reagoimisen voidaan olettaa nopeutuvan.

Johtaminen ja päätöksenteko

Edellä jo sivuttiin johtamisjärjestelyjä sekä hätäkeskuslaitoksessa ilmennyttä johtamiskriisiä, jonka arveltiin myös heijastuvan kyselyaineiston tuloksiin. Vastausjakaumat ja työntekijöiden antamat avoimet vastaukset vahvistavatkin sitä ennakko-oletusta, että hätäkeskuslaitoksen johtamisessa merkittävimmät ongelmakohdat sijaitsivat johtajien välisessä vuorovaikutuksessa ja päätösvaltarajojen epäselvyydessä, joka heijastui puolestaan päätöksenteon sujuvuuteen. Yli puolet kyselyyn vastanneista arvioi nimittäin koko organisaation johtamisen huonontuneen uuden

toimintamallin myötä ja lisäksi liki puolet vastaajista näki myös päätöksenteon sujuvuuden heikentyneen toimintamalliuudistuksen jälkeen. Tulokset näyttävät viittaavan melko selvästi nimenomaan päätösvaltarajoissa olleisiin epäselvyyksiin, sillä alueelliset hätäkeskukset on pyritty rakentamaan organisaatiorakenteeltaan melko mataliksi ja avoimen osion kommenteissa päätöksenteon ja asioiden käsittelyn kerrotaan hätäkeskuksen sisällä olevan varsin nopeaa ja joustavaa. Monivalintaosion tulosten voidaankin nähdä siten viittaavan enemmän koko organisaation tasolla vallinneisiin päätöksenteon ongelmiin kuin hätäkeskustasoisiin johtamisongelmiin. Samaa johtopäätöstä tukevat myös, jo vuoden 2006 puolella aloitetut, sisäministeriön toimenpiteet joiden avulla puututtiin nimenomaan hätäkeskusten sekä hätäkeskusyksikön välillä olleisiin vuorovaikutusongelmiin sekä pyrittiin yleisesti selkeyttämään hätäkeskuslaitoksen johtamista. Tässä aineistossa toimenpiteiden vaikutukset eivät tosin ole vielä suuremmin nähtävissä.

Kenties huolestuttavin johtopäätös johtamisen osa-alueella joudutaan kuitenkin tekemään tuloksista, jotka kartoittivat henkilöstön käsityksiä heidän omista mahdollisuuksistaan osallistua päätöksentekoon ja muutosten suunnitteluun organisaatiossa. Kun yli 60 % vastaajista koki mahdollisuutensa vaikuttaa päätöksentekoon ja osallistua muutosten suunnitteluun vaikeutuneen uuden toimintamallin myötä, väistämättäkin on tehtävä johtopäätös, että tällä osa-alueella muutoksen läpivieminen on ainakin osittain epäonnistunut. Avoimessa osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua toimintamalliuudistuksen suunnitteluvaiheeseen ja kommenteista kävi ilmi, että työntekijät ovat verrattain tyytymättömiä mahdollisuuksiinsa vaikuttaa suunnitteluprosessiin. Valtaosa vastanneista epäili, ettei päivystystyöntekijöillä ole juuri keinoja vaikuttaa muutosten suunnitteluun. Muutama vastaaja kyllä kertoi päässeensä osallistumaan muutosprosessin suunnitteluvaiheeseen, mutta pääasiassa vain hätäkeskuksen tasolla.

Vaikuttamiskanavat

Henkilöstön yleisiä vaikuttamismahdollisuuksia kartoitettiin teoriaosan jaottelun mukaisesti, kahdessa erillisessä osiossa. Suorien vaikuttamiskeinojen toimivuutta kartoittaneen osion tuloksien perusteella tultiin johtopäätökseen, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa suoraan pääasiassa lähiesimiestensä välityksellä, mutta samalla vaikutusten olevan pitkälti riippuvaisia esimiesten tahdosta viedä esille tulleita asioita eteenpäin. Tutkija näkisi kuitenkin kehityskeskusteluiden olevan suorista vaikuttamismahdollisuuksista se kanava, jonka kehittämiseen kannattaisi kiinnittää erityistä

huomiota hätäkeskuksissa. Kehityskeskustelutilanteissa tulisi pyrkiä aitoon ja molemminpuoliseen vuorovaikutukseen, jolloin työntekijät kokisivat kehityskeskustelut hyvänä tilaisuutena kehittää asioita ja tuoda esille työyhteisön ongelmakohtia. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin se tilanne, jossa työntekijän tulisi suoraan, mutta luottamuksellisesti pystyä kertomaan niistä omaa työtään, työyhteisöään ja koko organisaatiota koskevista asioista, joissa hän kokisi olevan kehitettävää.

Välillisiä vaikuttamiskeinoja kartoittaneen osion tulosten perusteella tullaan siihen johtopäätökseen, että henkilöstö pitää edustuksellista järjestelmää yleisesti merkityksellisenä vaikutuskanavana. Työntekijät kokevat myös kiinnostusta ja ovat pääosin hyvin perillä ryhmissä kulloinkin käsiteltävistä asioista. Varsinaisissa päätöstilanteissa henkilöstön edustajien esille tuomille mielipiteille tulisi kuitenkin työntekijöiden mielestä antaa nykyistä enemmän painoarvoa ja mielipiteet tulisi huomioida entistä paremmin. Myös henkilöstön kehitysehdotuksia mahdollisesta seuraavista jatkotoimenpiteistä informoiminen nousee esille useiden työntekijöiden kommenteissa. Hätäkeskuksissa olisikin jatkossa hyvä lisätä informointia myös kehitysehdotuksista kertomalla työntekijöille avoimesti ja perustellusti jatkotoimenpiteiden suhteen tehdyistä päätöksistä.

Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkijan suositukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaisia keinoja organisaatiolla ja henkilöstöllä itsellään on huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista organisaation muutostilanteissa sekä löytää toimintatapoja, joilla voitaisiin lisätä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisönsä asioihin. Hieman yllättäen vastaajien omissa kommenteissa ehkä keskeisimmäksi henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia parantavaksi seikaksi nousi työntekijöiden oma aktivoituminen ja kiinnostuminen asioiden kehittämisestä. Hätäkeskuslaitokseen on, huolimatta organisaation nuoresta iästä, pyritty jonkun verran luomaan henkilöstön vaikuttamiskanavia. Vastaajien kommenteissa oli kuitenkin signaaleja työntekijöiden lannistumisesta organisaation kehittämisen suhteen, mikä näyttäisi johtaneen työntekijöiden jonkin asteiseen passivoitumiseen ja osittaiseen luotujen vaikuttamiskanavien vajavaiseen hyödyntämiseen. Tämän ilmiön tutkija näkee erittäin huolestuttavana. Ensiarvoisen tärkeää olisikin, että työnantajan rohkaisisi työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteensä ja osallistumaan aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen. Työntekijöille tulisi pyrkiä osoittamaan, että heidän näkemyksensä ovat organisaatiolle tärkeitä ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Työntekijöitä tulisi informoida muun muassa kehitysehdotusten etenemisestä, vaikka ehdotettu asia ei toteutuisikaan ja luonnollisesti myös kertoa tehdyn ratkaisun takana olleet pääasialliset syyt. Siten henkilöstölle viestitetään, että heidän näkemyksensä ovat arvokkaita, ne

huomioidaan ja niitä harkitaan. Myös yleistä avoimuutta ja vuorovaikutusta kaikkien organisaatiotasojen välillä olisi hyvä lisätä ja hätäkeskuslaitoksessa esimerkiksi hallinnon tuominen lähemmäksi salihenkilökuntaa saattaisi olla keino, jolla vuorovaikutusta ja samalla henkilöstön suoria vaikuttamismahdollisuuksia voitaisiin parantaa. Kaikki edellä ehdotetut toimenpiteet tähtäävät siihen, että henkilöstö aktivoituisi, näkisi organisaation kehittämisen mahdolliseksi ja ennen kaikkea kiinnostuisi siitä.

Tässä vaiheessa tutkimusta voidaan todeta yleisesti, että organisaatioilla on siis käytössään suhteellisen laaja keinovalikoima, jonka avulla se voi edesauttaa työyhteisönsä selviämistä organisaatiomuutoksen haasteista. Tutkimus vahvisti muun muassa sen olettamuksen, että tiedonkulun toimivuus on henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta hyvin merkittävä tekijä. Muutoksiin valmistautuvissa organisaatioissa olisikin ensiarvoisen tärkeätä kiinnittää huomiota organisaation sisäiseen tiedonkulun toimivuuteen ja tarvittaessa keskittää voimavaroja sille alueelle, koska siten voidaan usein edesauttaa työyhteisön hyvinvointia ja sopeutumista muutokseen. Hätäkeskuslaitoksen tapauksessa intranetin kehittäminen vaikuttaisi olevan paras keino parantaa organisaation sisäistä tiedonkulkua. Henkilöstö toivoi intranetin käytön lisäämistä, sitä myöten henkilöstölle pystyttäisiin ilman välikäsiä toimittamaan, ajankohtaisia, tiiviitä ja informatiivisia tiedotteita organisaation tilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Tiedottamisen parantamiseen liittyy olennaisesti myös se, että henkilöstö tulisi ottaa mukaan prosessiin jo suunnitteluvaiheessa ja antaa enemmän tietoa myös suunnitelmien takana olevista syistä. Tällöin muutokset tai uudistukset tulevat hyväksyttävimmiksi ja ymmärrettävimmiksi työntekijöille, ja myös muutosvastarinnan voidaan olettaa olevan vähäisempää.

Hätäkeskusuudistuksen yhteydessä tehtiin useita virheitä ja tässäkin tutkimuksissa päällimmäisinä asioina nousevat esille negatiiviset asiat sekä uudistusten mukanaan tuomat ongelmat. Tutkimuksen aineisto kuitenkin osoittaa kiistatta toimintamalliuudistuksen myös onnistuneen useilla osa-alueilla. Erityisesti avoimissa vastauksissa työntekijät viestittävät, että henkilöstö kokee organisaatiomuutoksen olleen yleisesti oleellinen ja positiivinen kehitysaskel hätäkeskustoiminnassa. Hätäkeskuslaitoksen kantava toiminta-ajatus, eli kaikki hätäpalvelut yhdestä numerosta, sai osakseen lähes poikkeuksetta kaikilta vastaajilta kiitosta ja se nähtiin kansalaisten kannalta hyvin tärkeänä uudistuksena. Lisäksi toimintamalliuudistuksen vaikutukset muun muassa palkkoihin sekä työtiloihin nähtiin selvästi positiivina. Tulosten perusteella voidaan vetää myös huomata, että toimintamalliuudistuksen myötä valtaosa henkilöstöstä kokee työnkuvansa muuttuneen sisällöllisesti mieluisammaksi, monipuolisemmaksi ja haastavammaksi,

minkä tutkija näkee erityisen positiivisena asiana. Tutkimuksen pohjalta voidaan lopulta vetää yhteen johtopäätös, että kenties ne tärkeimmät yksittäiset onnistuneen muutosprosessin avaimet ovat kaikkien organisaation eri tahojen aktiivisuus, avoin tiedottaminen ja keskinäinen vuorovaikutus sekä työnjohdon ja työyhteisön toisiaan kohtaan osoittaman arvostus.

IX LOPUKSI

Muutokset ovat nykyisin arkipäivää periaatteessa kaikissa organisaatioissa toimialasta riippumatta. Kansainvälinen talous sanelee toimintaehtoja elinkeinoelämälle ja pakottaa niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin organisaatiot tarkastelemaan toimintaansa. Yksi osoitus muutosten laajuudesta on ennen niin hitaasti muuttuvana ja vakaana pidetty kuntasektori, jossa on viime vuodet ollut käynnissä historiamme ehdottomasti suurin kuntauudistus. Muutosten yleisyydestä antaa viitteitä esimerkiksi se, että yksin vuoden 2009 alussa Suomessa toteutui 32 kuntaliitosta. Uudistukset ja muutokset koskettavat satoja ja taas satoja organisaatioita sekä niiden henkilöstöjä päivittäin. Organisaatiomuutokset vaikuttavat työntekijöiden arkeen ja pakottavat heidät jatkuvasti sopeutumaan uusiin asioihin työyhteisössään. Organisaatiomuutosten yhteydessä etenkin työhyvinvointiin liittyvillä asioilla on tapana korostua ja uudistusten seurauksena työyhteisön työilmapiiri sekä työntekijöiden työhyvinvointi joutuvatkin usein koetukselle. Tässä tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan organisaatiomuutoksen vaikutuksia työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin sekä selvittämään minkälaisia mahdollisuuksia henkilöstöllä itsellään on vaikuttaa kyseisiin asioihin organisaatiossa.

Mainituista syistä tutkimuksen voidaan perustellusti todeta olevan aiheeltaan hyvin ajankohtainen. Pienestä otannasta johtuen työstä muodostui varsin suppea raapaisu aiheeseen, mutta huolimatta siitä, tutkimuksen voidaan nähdä olevan hyödyllinen etenkin organisaatiomuutoksiin valmistautuville organisaatioille. Tutkimuksen avulla onnistuttiin muun muassa vahvistamaan yleisiä organisaatiomuutokseen liitettäviä ennakko-oletuksia sekä määrittelemään niitä kaikkein oleellisimpia henkilöstön työhyvinvoinnin osa-alueita, joihin tulisi kiinnittää huomiota muutoksia suunniteltaessa sekä niitä toteutettaessa. Tutkimusaineiston perusteella, onnistuneen organisaatiomuutoksen läpiviemisessä ensisijaisen tärkeiksi asioiksi nousevat muutosjohtaminen sekä siihen läheisesti liittyvä päätösvaltarajojen selkeys. Lisäksi organisaatiotasojen välisen vuorovaikutuksen ja tiedottamisen toimivuus ovat organisaatiomuutoksissa erittäin keskeisessä roolissa. Edellisten lisäksi erityisen tärkeänä seikkana voidaan pitää myös sitä, että henkilöstö onnistutaan saamaan aktiiviseksi osaksi kehittämistä jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, jolloin työntekijät tuntevat alusta asti olevansa tärkeä osa muutosta. Näin ollen tutkimuksen tulokset vahvistivat myös ennakko-oletusta, jonka mukaan työntekijän vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksilla on merkittävä rooli hänen hyvinvointinsa kannalta. Lisäksi on erittäin olennaista, että suunnitelluista uudistuksista ja niiden takana olevista syistä kerrotaan työntekijöille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta työntekijät voivat perustella muutosta rauhassa

itselleen. Näin toimimalla pystytään todennäköisesti vähentämään huhujen leviämistä työyhteisössä ja samalla mahdollisesti vähennetään työntekijöiden muutosvastarintaa.

Tutkimuksen tavoitteiden voidaan katsoa täyttyneen myös niiltä osin, että kohdeorganisaation henkilöstöltä saatiin arvokasta tietoa hätäkeskuslaitoksen uudistusprosessin onnistuneisuudesta. Hätäkeskuksille pystyttiin antamaan sen myötä muutamia toimenpidesuosituksia, joiden avulla organisaatiossa ilmenneisiin ongelmakohtiin voitaisiin puuttua. Tutkittujen kahden hätäkeskuksen henkilöstöjen kommenttien pohjalta keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi nostettiin tutkimuksessa hätäkeskuslaitoksen intranetin kehittäminen tiedotuskanavana sekä henkilöstön kehitysehdotusten etenemisestä ja organisaation tulevista suunnitelmista tiedottaminen. Lisäksi työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien lisääminen jo muutosten suunnitteluvaiheessa voidaan nostaa kärkipäähän kehitettävien asioiden listalla hätäkeskuslaitoksessa. Yhdeksi huolestuttavaksi ongelmakohdaksi työntekijöiden vaikuttamisen suhteen paljastui henkilöstön osittainen lannistuminen organisaation kehittämisen suhteen ja sitä kautta jonkin asteinen passivoituminen. Ensisijaisen tärkeää olisikin saada henkilöstö ymmärtämään, että työntekijöiden osallistuminen organisaation toiminnan kehittämiseen on mahdollista, toivottavaa ja myös koko organisaation edun mukaista. Tutkijan tulkinnan mukaan henkilöstön aktivoiminen tapahtuu kaikkein tehokkaimmin esimerkin ja konkreettisten tekojen avulla. Organisaation johtoon tulisikin kyetä luomaan aito tahtotila hyödyntää aiempaa paremmin henkilöstön kokemuksia työyhteisön ja työprosessien toimivuudesta. Työntekijöiden aktiivisuuden voidaan olettaa lisääntyvän, kun he havaitsevat voivansa vaikuttaa työyhteisönsä asioihin.

Kuten edellä kerrottiin, tutkimuksen aihe on erittäin ajankohtainen ja ilmiön tutkimista olisi mielenkiintoista sekä myös aiheellista jatkaa. Tämä tutkimus pohjautui pääasiassa henkilöstön kokemusten pohjalle ja kiinnostavaa olisikin tutkia kuinka esimiesten kokemukset eroavat työntekijöiden ajatuksista vaikuttamisen ja osallistumisen suhteen. Jatkotutkimus saattaisi olla järkevä tehdä laadullisena, hyödyntäen tämän tutkimuksen tuloksissa keskeisesti esiin nousseita teemoja. Haastattelemalla organisaation eri tasoilla työskenteleviä esimiehiä sekä edustuksellisissa ryhmissä mukana olevia työntekijöitä, tutkittavaan ilmiöön sekä esiin nousseisiin ongelmakohtiin olisi mahdollista pureutua syvällisemmin. Lisäksi jatkotutkimuksen avulla voitaisiin saada entistä kokonaisvaltaisempi ja kattavampi kuva henkilöstön roolista organisaation kehittäjänä sekä vaikuttamismahdollisuuksien merkityksellisyydestä työntekijän hyvinvoinnille.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Aldrich H. E. & Ruff M. (2006): Organizations evolving - Second edition. Lontoo, SAGE Puplications Ltd.

Alkula T., Pöntinen S. & Ylöstalo P. (1995: Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva, WSOY.

Bailey J. (1983): Job design and work organization. Matching people and technology for productivity and employee involvement. Lontoo, Prentice Hall International Inc.

Cook T. & Campbell D. (1979): Quasi-Excperimentation. Design & analysis issues for field settings. Boston, Houghton Mifflin Company.

Friedland F. & Brown D. (1974): Organizational development. Annual review of psychology. 25: 313-341.

Hackman J.R. & Oldham G.R. (1974): The job diagnostic survey. An instrument for the diagnosis of jobs and the evalution of job redesign projects. Department of Administrative Sciences, Yale University.

Harisalo R., Keski-Petäjä T. & Talkkari A.(2002): Otin kynän kynsihini, ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampere, Juvenes Print.

Heikkilä T (2004): Tilastollinen tutkimus. Helsinki, Edita Prima Oy.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2004): Tutki ja kirjoita. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (1997): Tutki ja kirjoita. Tampere, Tammer-Paino Oy.

Hofstede G. (1993): Organisaatiot ja kulttuurit. Mielen ohjelmointi. Juva, WSOY.

Hubert G. & Glick W. (1995): Organizational change and redesign. Ideas and insights for improving performance. New York, Oxford university press.

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2003): Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla. Yhteistoimintamenettelyä, tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja työelämän laatua koskevat sopimukset, suositukset ja ohjeet. Helsinki, Kirjapaino Miktor.

Otala L. & Ahonen G. (2005): Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva, WSOY.

Sosiaali ja terveysministeriö (selvityksiä 2005:25): Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet. Helsinki, Yliopistopaino.

Mintzberg H. (1990): Organisaatiosuunnittelu. Helsinki, Rastor-julkaisut.

Niiniluoto I. (1980): Johdatus tieteenfilosofiaan. Keuruu, Kustannusosakeyhtiö Otava.

Salminen A. (2002): Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki, Edita prima Oy.

Toivonen T. (1999): Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Porvoo, WSOY.

Uusitalo H. (1991): Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.

Valtee P. (1984): Kokemuksia kunnallisesta työpaikkademokratiasta. Helsinki, Kunnallisen sopimusvaltuuskunnan toimisto.

Muut lähteet:

Aamulehti (AL), 18.8. – 12.10.2006

Arola S. (Pohjois-Karjalan hätäkeskuksen toimiala-asiantuntija): Pohjois-Karjalan Ensihoitajat ry:n www-sivusto. <http://www.pokehot.net>16.9.2008

(Lähdeviite**: ”**Kirjasto> Huhmarissa 8 - 9.11.2002 pidetyn Ensihoitoalanliiton syysseminaarin luennot>Hätäkeskuslaitos”. Pohjois-Karjalan Ensihoitajat ry:n www-sivu. <http://www.pokehot.net/luennot/huhmari/Sami_Arola.PDF>**)**

Helsingin sanomat (HS), 2.8. – 12.10.2006

Hätäkeskuslaitos: www-sivusto. www.112.fi> 16.9.2008

(Lähdeviite: Hätäkeskuslaitoksen www-sivu<http://www.112.fi/index.php?pageName=hata keskuslaitos>16.9.2008)

(Lähdeviite: Hätäkeskuksen osavuosiraportti 1.1.–30.6.2008, <http://www.112.fi/documents/ Hake_puolivuosiraportti_2008.pdf>1.9.2008)

Kunnallinen työpaikkademokratianeuvottelukunta (1988): Välittömän työpaikkademokratian kehittäminen. Työryhmän raportista laadittu tiivistelmämuistio.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suositus: Työhyvinvointi kunta-alalla 2003, strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi.

(Lähdeviite: ”Sopimuksia ja suosituksia työelämän kehittäminen”. Kuntatyönantajien www-sivu. <http://www.kuntatyönantajat.fi/modules/upndown/download_file~id~451DA0CC52FE4D72 905F6DCE1DE2D07A.asp > 30.10.2006)

Metsämuuronen J. (2002): Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet [Elektroninen aineisto]. Helsinki, International Methelp.

(Lähdeviite:<http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/pdf/suoj/mittarin_rakentaminen_ja_testiteoria_2000.pdf>2.10.2008)

Raivio T., Gilbert Y., Lonka H. & Hjelt M.(2006): Hätäkeskusuudistuksen arviointi – asiakirja (2006), Gaia Consulting Oy.

(Lähdeviite: Yleisradion www-sivusto: <http://yle.fi/fst/bilder/spotlight/dokument/nodcentral_utvardering.pdf> 6.10.2008)

Sisäasiainministeriön muistio 10.11.2006: Sisäasiainministeriön www-sivusto. <http://www.intermin.fi>29.9.2008

(Lähdeviite: ”Hätäkeskusten tila ja johtaminen muistio>11.10.2006 julkaistu sisäministeriön pelastusosaston selvitys hätäkeskuslaitoksen ohjauksesta, johtamisesta ja tilasta” Sisäasiainministeriön www-sivu. <http://www.intermin.fi/julkaisu/hatakeskuslaitos>)

Työterveyslaitoksen www-sivusto. <http:www.ttl.fi>22.11.2006

(Lähdeviite: ” Tykytoiminta – suomalainen innovaatio” <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta >)

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake

Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos
Kanslerinrinne 1
Puh. (03) 3551 6396
Fax. (03) 3551 6020
johtamistieteiden.laitos@uta.fi
www.uta.fi/laitokset/jola

Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin organisaation muutostilanteissa

Hätäkeskuslaitos on käynyt viime vuosien aikana lävitse laajamittaisen toimintamalliuudistuksen, joka ei ole kaikilta osin ollut täysin ongelmaton prosessi. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää toimintamalliuudistuksen vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin sekä kartoittaa minkälaisia mahdollisuuksia henkilöstöllä on ollut vaikuttaa tämän muutoksen läpiviemiseen ja sitä kautta omaan työhyvinvointiinsa.

Kysely koostuu pääasiassa nopeasti vastattavista monivalintakysymyksistä. Lomakkeen lopussa on kuitenkin myös muutamia avoimia kysymyksiä, joihin toivottavasti myös vastaat ja välität täten arvokasta tietoa organisaatiomuutoksen onnistumisesta sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista.

Kaikkia antamiasi tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja vastaukset ovat ainoastaan tutkijan nähtävissä. Tutkimustulokset myöskin raportoidaan siten, ettei niistä millään tavoin voi tunnistaa tai päätellä yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä.

Vastauksesi on todella tärkeä tulosten luotettavuuden ja edustavuuden kannalta. Kiitos jo etukäteen vastauksistasi.

Lisätietoja kyselystä saat:
Heikki Korhonen
Hallintotieteen ylioppilas
tel. 044 534 8913
heikki.korhonen@uta.fi

I Taustakysymykset

Tämän osion kysymyksillä on tarkoitus kartoittaa vastaajaryhmää. Kaikkia antamiasi tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja vastauksia tarkastellaan ryhminä, siten että yksittäiset vastaukset eivät tule näkyviin.

1. Sukupuolesi --valitse tästä--

vuotta

2. Ikäsi

3. Työtehtäväsi tai asemasi

4. Hätäkeskus, jossa työskentelet --valitse tästä--

	vuotta	kuukautta
5. Kuinka kauan olet työskennellyt hätäkeskuslaitoksen ja sen muodostavien aiemmin itsenäisten hätäkeskusten (poliisin hälytyskeskus / aluehälytyskeskus / kunnallinen hätäkeskus) palveluksessa		

	kyllä	en
6. Oletko työurasi aikan toiminut henkilökunnan edustajana työpaikan edustuksellisissa järjestelmissä (esim. johtoryhmässä, yhteistyöryhmässä, työsuojelutoimikunnassa..tms)	☐	☐

II Henkilöstön väliset suhteet

Tässä osiossa tiedustelen kantaasi yleisesti työhyvinvointiin liitettäviin asioihin henkilöstön keskinäisten suhteiden osalta. Tiedustelen sinulta näkemystäsi uuden toimintamallin vaikutuksista verrattuna entiseen toimintamalliin sekä sitä minkälaisina koet omat mahdollisuutesi vaikuttaa kysyttyihin asioihin.

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto

	selvästi huonontunut	hieman huonontunut	pysynyt ennallaan	hieman parantunut	selvästi parantunut
1. Työyhteisön ilmapiiri on uuden toimintamallin myötä	☐	☐	☐	☐	☐
2. Työntekijöiden väliset ihmissuhteet ovat uuden toimintamallin myötä	☐	☐	☐	☐	☐
3. Työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus on uuden toimintamallin myötä	☐	☐	☐	☐	☐

4. Työntekijöiden keskinäinen yhteistyöhalukkuus on uuden toimintamallin myötä	☐	☐	☐	☐	☐

	ei lainkaan mahdollisuuksia	melko vähän mahdollisuuksia	vaikea sanoa	melko paljon mahdollisuuksia	erittäin paljon mahdollisuuksia
5. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
6. Minun mahdollisuuteni edistää henkilöstön välisiä suhteita uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
7. Minun mahdollisuuteni edistää henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
8. Minun mahdollisuuteni kehittää henkilöstön yhteistyöhalukkuutta uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐

III Työn organisointi

Tässä osiossa tiedustelen kantaasi yleisesti työhyvinvointiin liitettäviin asioihin työn organisoinnin osalta. Tiedustelen sinulta näkemystäsi uuden toimintamallin vaikutuksista verrattuna entiseen toimintamalliin sekä minkälaisina koet omat mahdollisuutesi vaikuttaa kysyttyihin asioihin.

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto

	selvästi huonontunut	hieman huonontunut	pysynyt ennallaan	hieman parantunut	selvästi parantunut
1. Työni sisältö on toimintamalliuudistuksen myötä	☐	☐	☐	☐	☐

2. Työpaikkani tarjoamat koulutusmahdollisuudet ovat toimintamalliuudistuksen myötä	☐	☐	☐	☐	☐
3. Tehtävien jaon oikeudenmukaisuus on uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
4. Työaikajärjestelyt ovat toimintamalliuudistuksen myötä	☐	☐	☐	☐	☐
5. Työntekijöiden riittävyys työvuoroa kohden on uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
6. Palkkani on uuden toimintamallin myötä	☐	☐	☐	☐	☐
7. Työtilat ovat toimintamalliuudistuksen myötä	☐	☐	☐	☐	☐
8. Työvälineet ovat uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐

	ei lainkaan mahdollisuuksia	melko vähän mahdollisuuksia	vaikea sanoa	melko paljon mahdollisuuksia	erittäin paljon mahdollisuuksia
9. Minun mahdollisuuteni kehittää oman työni sisältöä uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
10. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa koulutustarjontaan uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
11. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa tehtävien jakoon uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
12. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa työaikoihini uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐

13. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa palkkani suuruuteen uudessa toimintamallissa (esim henkilökohtaisten lisien avulla)	☐	☐	☐	☐	☐
14. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa työtilojen kuntoon uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
15. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa työvälineiden kuntoon uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐

IV Tiedottaminen

Tässä osiossa on tarkoitus selvittää toimintamalliuudistuksen vaikutuksia hätäkeskuslaitoksen tiedonkulkuun sekä tiedottamisen merkitystä henkilöstön työhyvinvointiin. Tiedustelen jälleen näkemystäsi uuden toimintamallin vaikutuksista verrattuna entiseen toimintamalliin sekä kysytyn asian merkitystä sinun työhyvinvointiisi

	selvästi huonontunut	hieman huonontunut	pysynyt ennallaan	hieman parantunut	selvästi parantunut
1. Koko hätäkeskuslaitoksen sisäinen tiedonkulku on uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
2. Oman hätäkeskukseni sisäinen tiedonkulku on uudessa toimitamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
3. Tiedottaminen organisaation tavoitteista on uuden toimintamallin myötä	☐	☐	☐	☐	☐
4. Tiedottaminen organisaation arvoista on uuden toimintamallin myötä	☐	☐	☐	☐	☐

	täysin merkityksetön	melko merkityksetön	vaikea sanoa	melko merkityksellinen	erittäin merkityksellinen
5. Arvioi koko hätäkeskuslaitoksen sisäisen tiedonkulun merkitystä suhteessa sinun työhyvinvointiisi	☐	☐	☐	☐	☐
6. Arvioi oman hätäkeskuksesi sisäisen tiedonkulun toimivuuden merkitystä suhteessa sinun työnhyvinvointiisi	☐	☐	☐	☐	☐
7. Kuinka merkityksellistä työhyvinvointisi kannalta on, että organisaatio tiedottaa tavoitteistaan selkeästi	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kuinka merkityksellisenä työhyvinvointisi kannalta koet organisaation arvoista tiedottamisen	☐	☐	☐	☐	☐

9. Millä keinoilla sinun mielestäsi hätäkeskuslaitoksen tiedottamista tulisi parantaa

V Palautejärjestelmä

Tässä osiossa on tarkoitus selvittää, minkälaisia vaikutuksia toimintamalliuudistuksella on ollut hätäkeskuslaitoksen palautejärjestelmään. Toivon, että otat arvioissasi huomioon sekä palautteen määrän että laadun.

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto

	selvästi huonontunut	hieman huonontunut	pysynyt ennallaan	hieman parantunut	selvästi parantunut
1. Koko hätäkeskuslaitoksen johdolta saatu palaute on uuden toimintamallin myötä	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mahdollisuuteni antaa palautetta koko hätäkeskuslaitoksen johdolle on uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
3. Lähiesimiehiltäni saatu palaute on uuden toimintamallin myötä	☐	☐	☐	☐	☐
4. Mahdollisuuteni antaa palautetta lähiesimiehilleni ovat uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
6. Työtovereiltani saama palaute on uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐

VI Johtaminen ja päätöksenteko

Tässä osiossa on tarkoitus selvittää uuden toimintamallin vaikutuksia hätäkeskuslaitoksen johtamiseen ja päätöksenteon sujuvuuteen.

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto

	selvästi huonontunut	hieman huonontunut	pysynyt ennallaan	hieman parantunut	selvästi parantunut
1. Hätäkeskuslaitoksen johtaminen on uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
2. Oman hätäkeskukseni johtaminen on uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
3. Päätöksenteon sujuvuus on uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
4. Henkilöstön mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon ovat uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐
5. Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa muutosten suunnitteluun ovat uudessa toimintamallissa	☐	☐	☐	☐	☐

6. Työnjohdolta saatu yleinen arvostus on uudessa toimintamalllissa	☐	☐	☐	☐	☐

VII Edustuksellisen järjestelmän kautta tapahtuva vaikuttaminen

Tässä osiossa on tarkoitus selvittää henkilöstön tuntemuksia edustuksellisen järjestelmän kautta tapahtuvaan vaikuttamiseen. Edustuksellisilla ryhmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä ryhmiä, joiden kokoonpanoon kuuluu henkilökunnan edustaja (esimerkiksi johtoryhmä, yhteistyöryhmä, työsuojelutoimikunta..jne).

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	vaikea sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1. Pidän edustuksellisen järjestelmän olemassaoloa tärkeänä asioista päätettäessä	☐	☐	☐	☐	☐
2. Päätöksentekijät huomioivat mielestäni riittävästi henkilöstöedustajien esiin tuomat kannanotot päätöksiä tehdessään	☐	☐	☐	☐	☐
3. Henkilökunnan edustajat ajavat riittävästi nimenomaan henkilöstön asioita, toimiessaan edustuksellisissa ryhmissä	☐	☐	☐	☐	☐
4. Mielestäni pääsen vaikuttamaan riittävästi päätöksentekoon edustuksellisen ryhmän välityksellä	☐	☐	☐	☐	☐
5. Olen tietoinen mitä asioita edustuksellisissa ryhmissä milloinkin käsitellään	☐	☐	☐	☐	☐
6. Koen olevani kiinnostunut eri ryhmissä käsiteltävistä asioista	☐	☐	☐	☐	☐
7. Mielestäni eri ryhmissä kulloinkin esillä olleista asioista tiedotetaan riittävästi	☐	☐	☐	☐	☐

VIII Suoraan tapahtuva vaikuttaminen

Tässä osiossa puolestaan on tarkoitus selvittää henkilöstön tuntemuksia suoraan tapahtuvaan vaikuttamiseen.

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto

	ei lainkaan vaikutusmahdollisuuksia	melko vähän vaikutusmahdollisuuksia	vaikea sanoa	melko paljon vaikutusmahdollisuuksia	erittäin paljon vaikutusmahdollisuuksia
1. Arvioi mahdollisuuksi asi vaikuttaa työsi sisältöön suoraan lähiesimiehesi välityksellä	☐	☐	☐	☐	☐
2. Arvioi mahdollisuuksi asi vaikuttaa työpaikkasi yleisiin asioihin suoraan lähiesimiehesi välityksellä	☐	☐	☐	☐	☐
3. Arvioi mahdollisuuksi asi vaikuttaa kehityskeskusteluiden välityksellä	☐	☐	☐	☐	☐
4. Arvioi mahdollisuuksi asi vaikuttaa viikkopalaverei den, työpaikkakokou sten ja muiden yhteisten tapaamisten kautta	☐	☐	☐	☐	☐

5. Arvioi viikkopalavereissa tai yhteisissä tapaamisissa esille nousseiden henkilöstön näkemysten painoarvoa päätöksentekijöiden varsinaisissa ratkaisuissa --valitse tästä--

IX Avoimet kysymykset

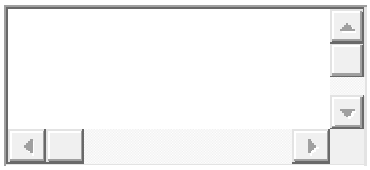
Työpaikallasi on käyty läpi laajamittainen toimintamallin uudistus. Tässä osiossa sinulla on mahdollisuus arvioida omin miten onnistuneena sinä pidät prosessia kokonaisuutena sekä miten hyvin koet päässeesi vaikuttamaan ja osallistumaan asioihin ja niiden valmisteluun. Lisäksi sinulla on mahdollisuus esittää minkälaisia osallistumismahdollisuuksia toivoisit lisää.

Toivon, että vastaisit myös näihin avoimiin kysymyksiin ja välittäisit täten arvokasta tietoa organisaatiouudistuksen onnistumisesta sekä omia ajatuksiasi siitä, miten henkilöstön osallistumis-

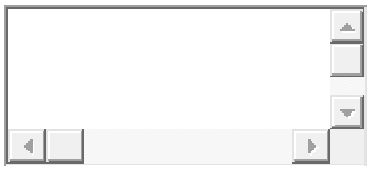
ja vaikuttamismahdollisuuksia voitaisiin parantaa tulevaisuudessa.

1. Mikä toimintamallin uudistamisessa ja sen toteuttamisessa on mielestäsi ollut onnistunutta / epäonnistunutta

2. Arvioi omin sanoin mahdollisuuksiasi vaikuttaa ja osallistua itse muutosprosessiin tai sen suunnitteluun



3. Miten kehittäisit henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia



Tietojen lähetys

Tyhjennä

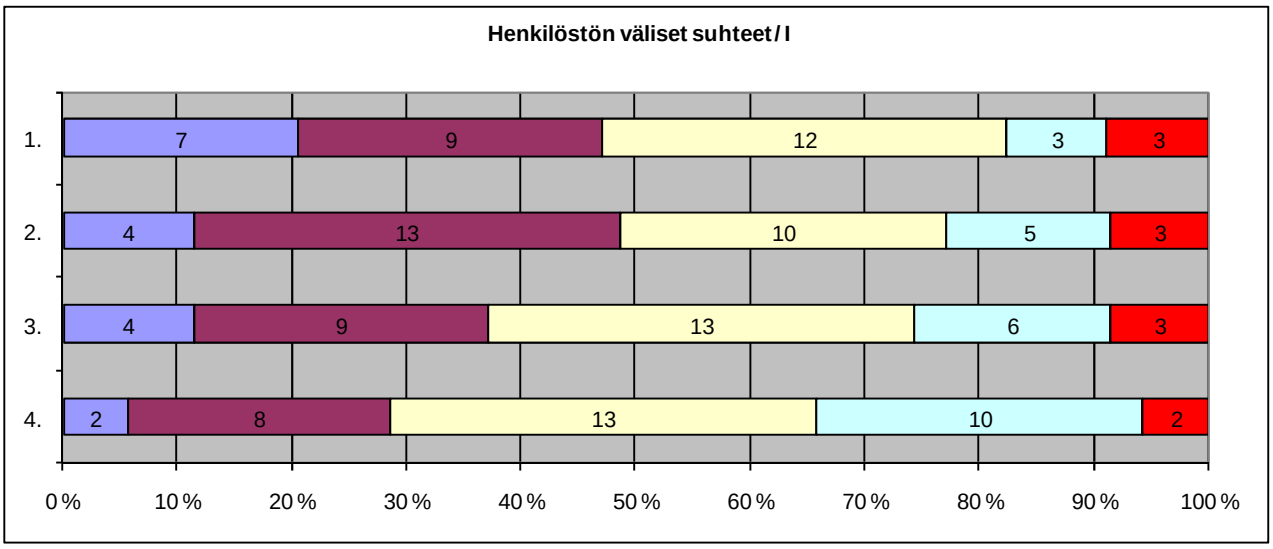
Suuri kiitos vastauksistasi!

Liite 2: Vastausjakaumat

Henkilöstön väliset suhteet / I

1. Työyhteisön ilmapiiri on uuden toimintamallin myötä
2. Työntekijöiden väliset ihmissuhteet ovat uuden toimintamallin myötä
3. Työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus on uuden toimintamallin myötä
4. Työntekijöiden keskinäinen yhteistyöhalukkuus on uuden toimintamallin myötä

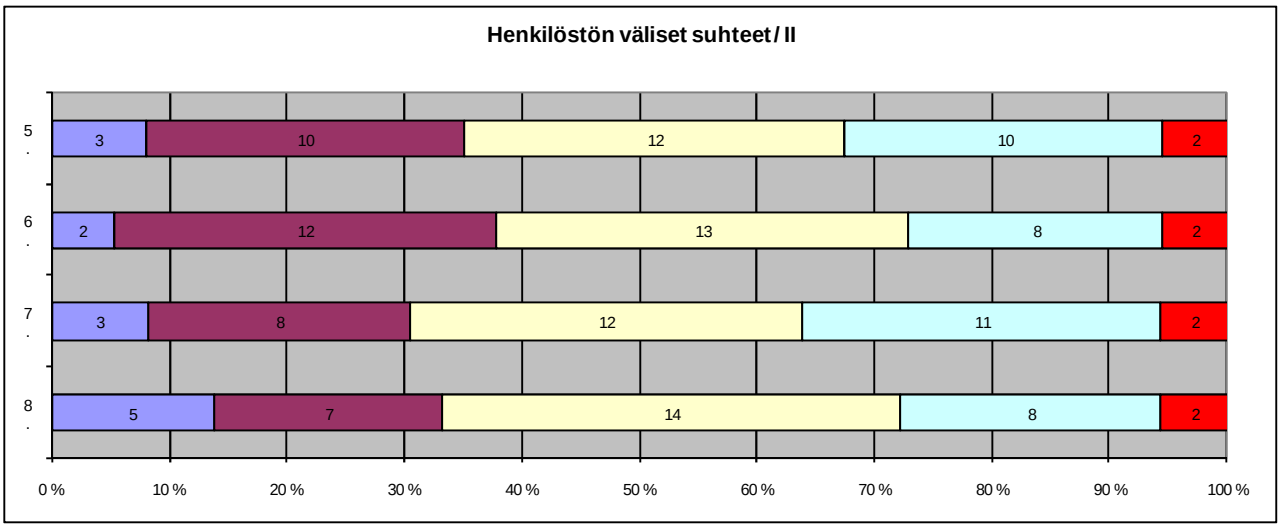
(1 = selvästi huonontunut, 2 = hieman huonontunut, 3 = pysynyt ennallaan, 4 = hieman parantunut, 5 = selvästi parantunut)



Henkilöstön väliset suhteet / II

5. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin uudessa toimintamallissa
6. Minun mahdollisuuteni edistää henkilöstön välisiä suhteita uudessa toimintamallissa
7. Minun mahdollisuuteni edistää henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta uudessa toimintamallissa
8. Minun mahdollisuuteni kehittää henkilöstön yhteistyöhalukkuutta uudessa toimintamallissa

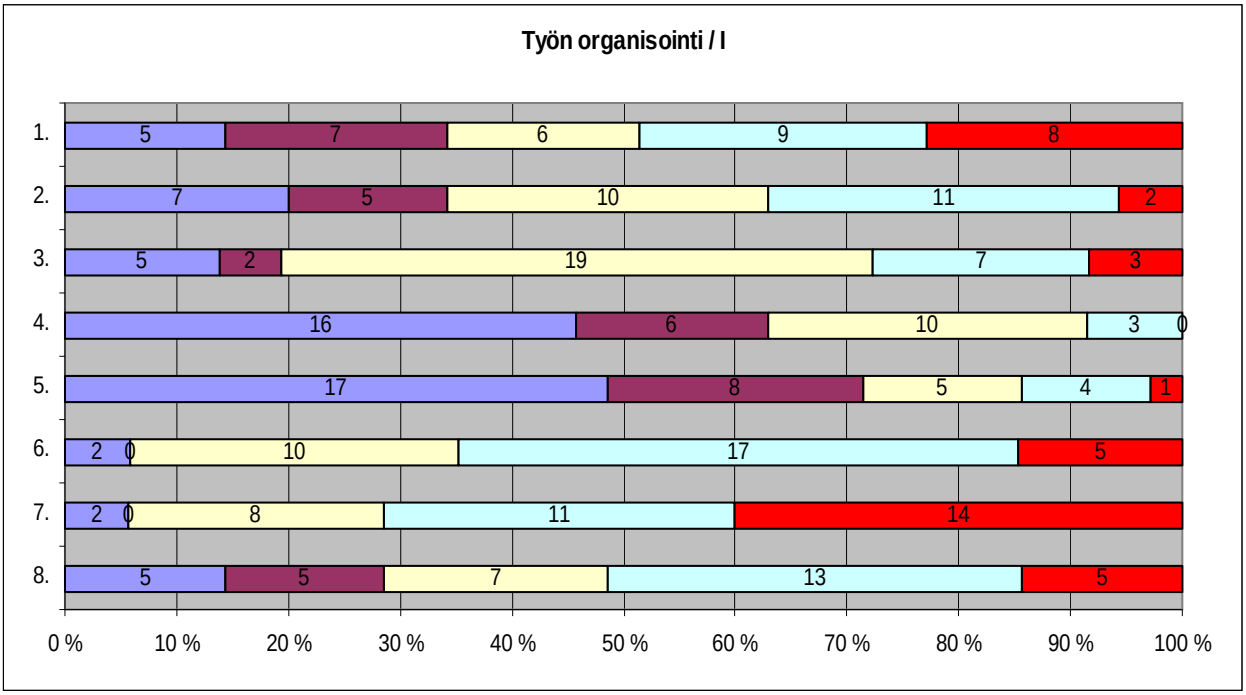
(1 = ei lainkaan mahdollisuuksia, 2 = melko vähän vaikutusmahdollisuuksia, 3 = vaikea sanoa, 4 = melko paljon vaikutusmahdollisuuksia, 5 = erittäin paljon vaikutusmahdollisuuksia)



Työn organisointi / I

1. Työni sisältö on toimintamalliuudistuksen myötä
2. Työpaikkani tarjoamat koulutusmahdollisuudet ovat toimintamalliuudistuksen myötä
3. Tehtävien jaon oikeudenmukaisuus on uudessa toimintamallissa
4. Työaikajärjestelyt ovat toimintamalliuudistuksen myötä
5. Työntekijöiden riittävyys työvuoroa kohden on uudessa toimintamallissa
6. Palkkani on uuden toimintamallin myötä
7. Työtilat ovat toimintamalliuudistuksen myötä
8. Työvälineet ovat uudessa toimintamallissa

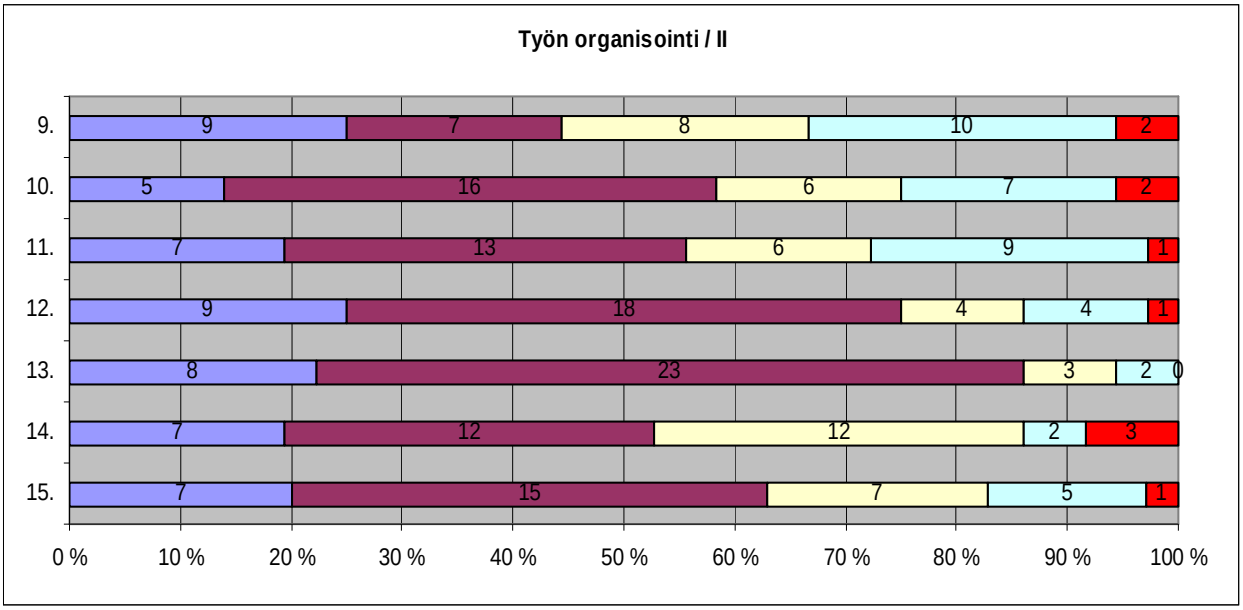
(1 = selvästi huonontunut, 2 = hieman huonontunut, 3 = pysynyt ennallaan, 4 = hieman parantunut, 5 = selvästi parantunut)



Työn organisointi / II

9. Minun mahdollisuuteni kehittää oman työni sisältöä uudessa toimintamallissa
10. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa koulutustarjontaan uudessa toimintamallissa
11. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa tehtävien jakoon uudessa toimintamallissa
12. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa työaikoihini uudessa toimintamallissa
13. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa palkkani suuruuteen uudessa toimintamallissa (esim henkilökohtaisten lisien avulla)
14. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa työtilojen kuntoon uudessa toimintamallissa
15. Minun mahdollisuuteni vaikuttaa työvälineiden kuntoon uudessa toimintamallissa

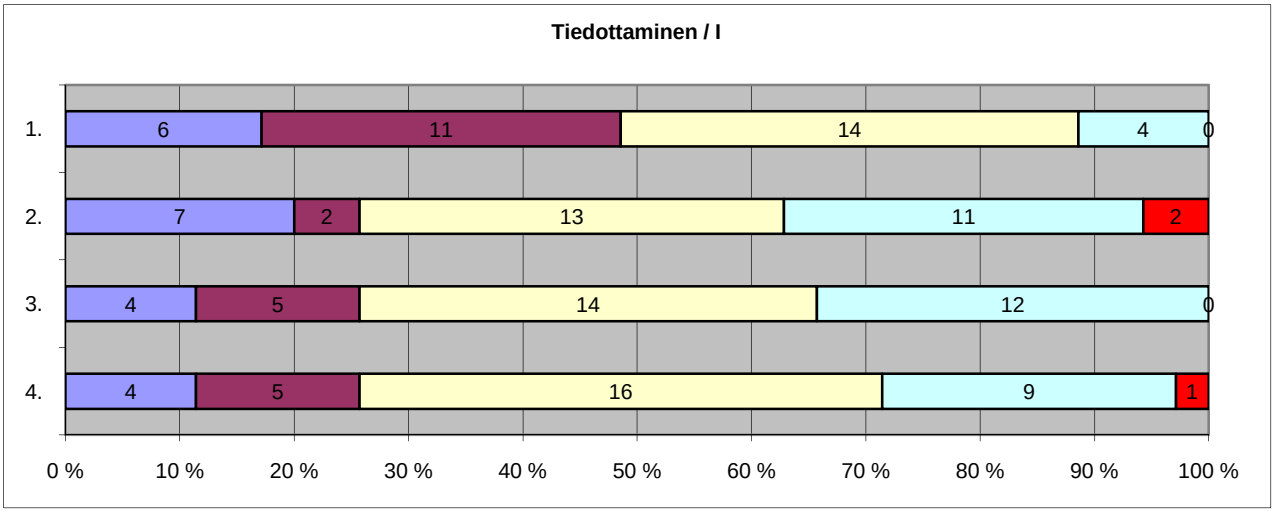
(1 = ei lainkaan mahdollisuuksia, 2 = melko vähän vaikutusmahdollisuuksia, 3 = vaikea sanoa, 4 = melko paljon vaikutusmahdollisuuksia, 5 = erittäin paljon vaikutusmahdollisuuksia)



Tiedottaminen / I

1. Koko hätäkeskuslaitoksen sisäinen tiedonkulku on uudessa toimintamallissa
2. Oman hätäkeskukseni sisäinen tiedonkulku on uudessa toimitamallissa
3. Tiedottaminen organisaation tavoitteista on uuden toimintamallin myötä
4. Tiedottaminen organisaation arvoista on uuden toimintamallin myötä

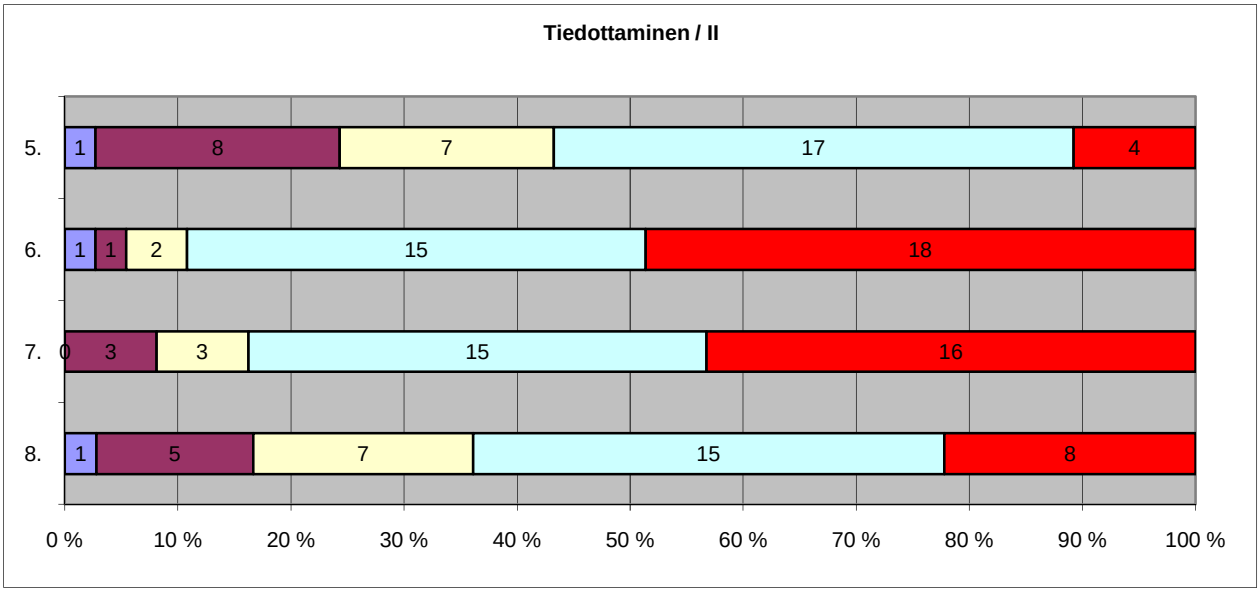
(1 = selvästi huonontunut, 2 = hieman huonontunut, 3 = pysynyt ennallaan, 4 = hieman parantunut, 5 = selvästi parantunut)



Tiedottaminen / II

5. Arvioi koko hätäkeskuslaitoksen sisäisen tiedonkulun merkitystä suhteessa sinun työhyvinvointiisi
6. Arvioi oman hätäkeskuksesi sisäisen tiedonkulun toimivuuden merkitystä suhteessa sinun työnhyvinvointiisi
7. Kuinka merkityksellistä työhyvinvointisi kannalta on, että organisaatio tiedottaa tavoitteistaan selkeästi
8. Kuinka merkityksellisenä työhyvinvointisi kannalta koet organisaation arvoista tiedottamisen

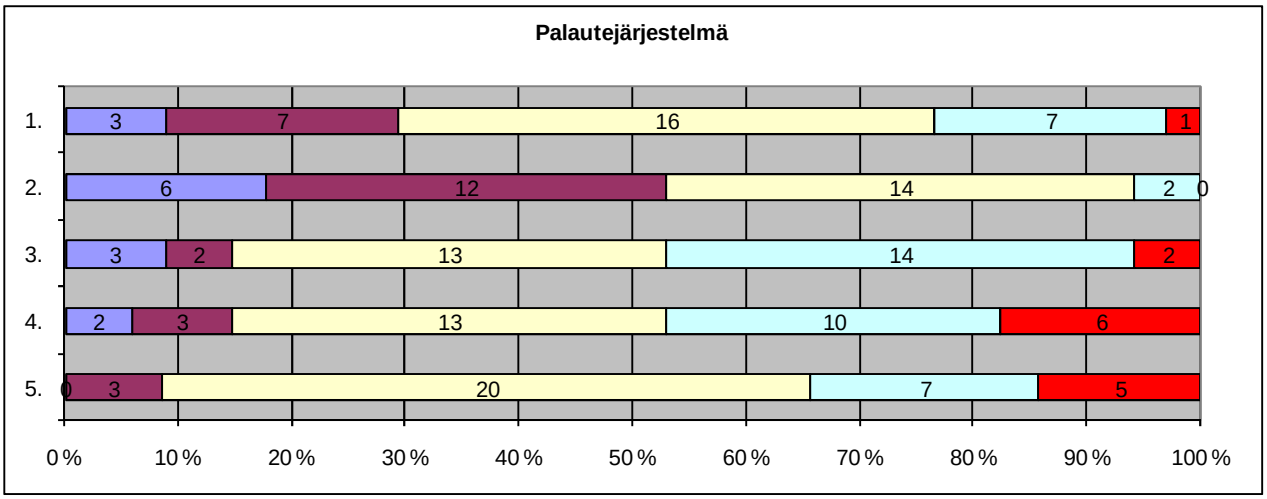
(1 = täysin merkityksetön, 2 = melko merkityksetön, 3 = vaikea sanoa, 4 = melko merkityksellinen ja 5 = erittäin merkityksellinen)



Palautejärjestelmä

1. Koko hätäkeskuslaitoksen johdolta saatu palaute on uuden toimintamallin myötä
2. Mahdollisuuteni antaa palautetta koko hätäkeskuslaitoksen johdolle on uudessa toimintamallissa
3. Lähiesimiehiltäni saatu palaute on uuden toimintamallin myötä
4. Mahdollisuuteni antaa palautetta lähiesimiehilleni ovat uudessa toimintamallissa
5. Työtovereiltani saama palaute on uudessa toimintamallissa

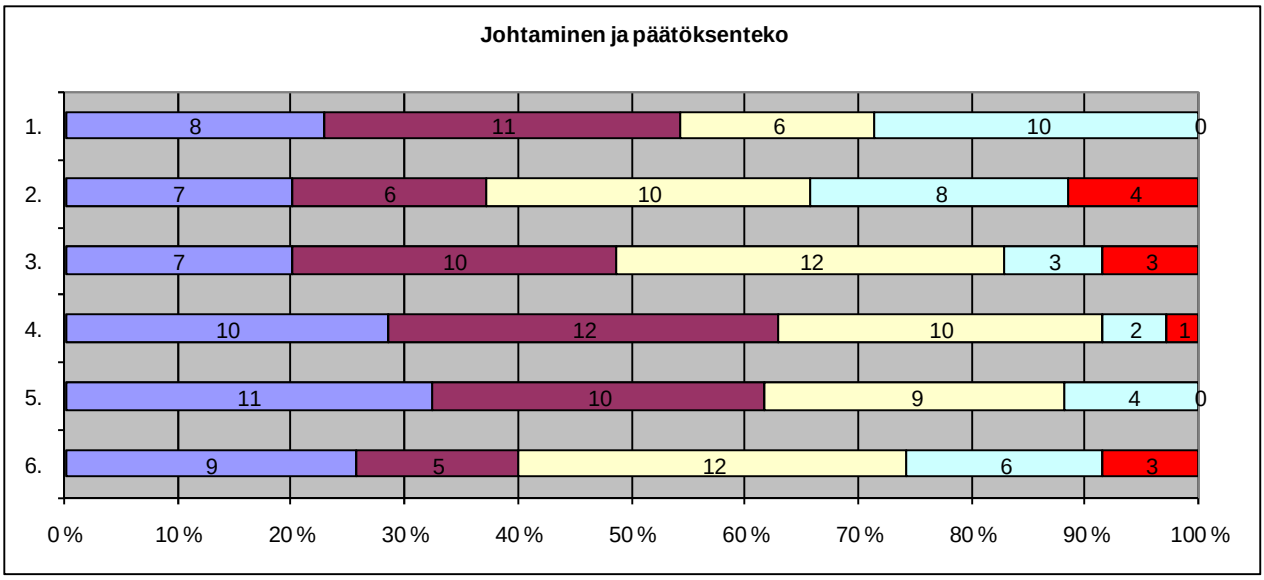
(1 = selvästi huonontunut, 2 = hieman huonontunut, 3 = pysynyt ennallaan, 4 = hieman parantunut, 5 = selvästi parantunut)



Johtaminen ja päätöksenteko

1. Hätäkeskuslaitoksen johtaminen on uudessa toimintamallissa
2. Oman hätäkeskukseni johtaminen on uudessa toimintamallissa
3. Päätöksenteon sujuvuus on uudessa toimintamallissa
4. Henkilöstön mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon ovat uudessa toimintamallissa
5. Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa muutosten suunnitteluun ovat uudessa toimintamallissa
6. Työnjohdolta saatu yleinen arvostus on uudessa toimintamalllissa

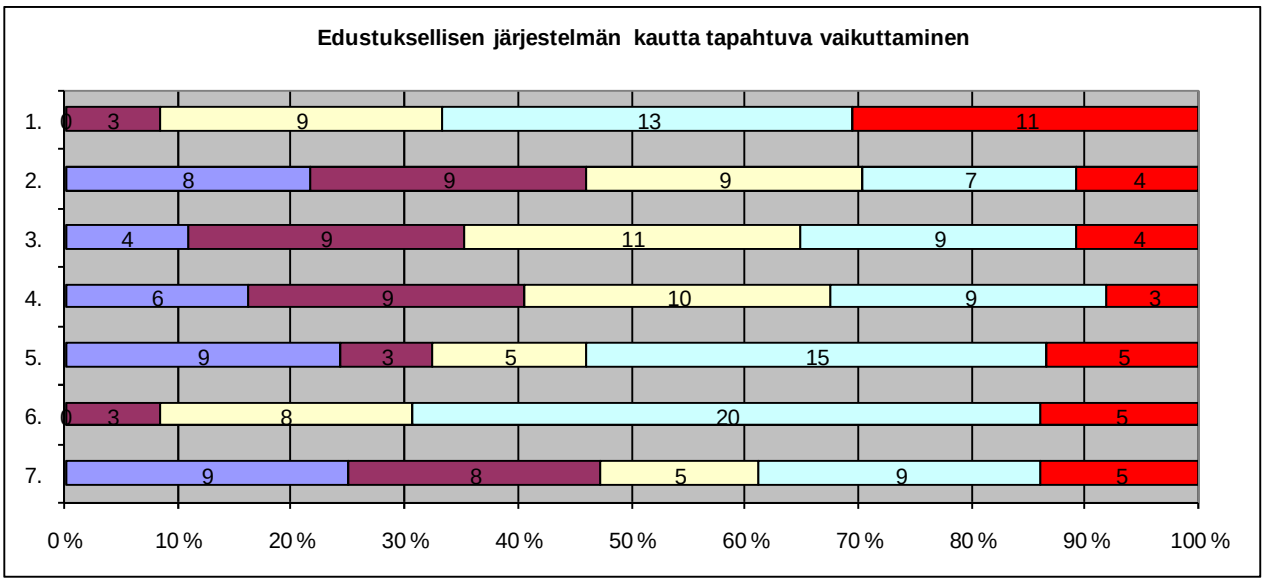
(1 = selvästi huonontunut, 2 = hieman huonontunut, 3 = pysynyt ennallaan, 4 = hieman parantunut, 5 = selvästi parantunut)



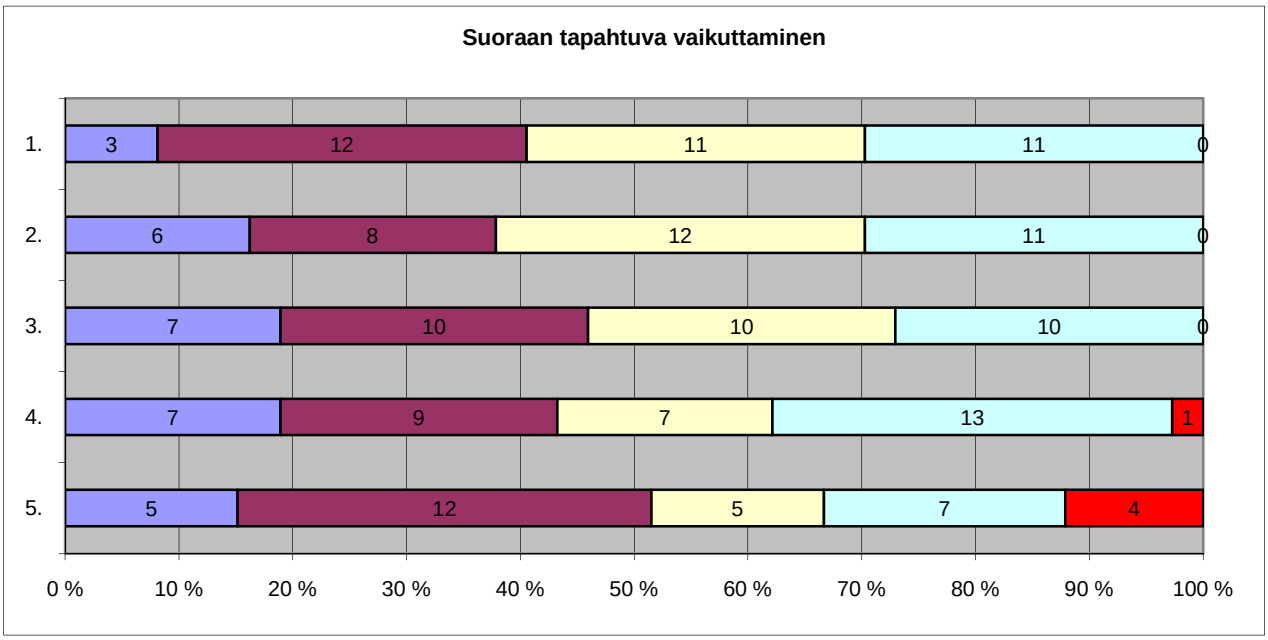
Edustuksellisen järjestelmän kautta tapahtuva vaikuttaminen

1. Pidän edustuksellisen järjestelmän olemassaoloa tärkeänä asioista päätettäessä
2. Päätöksentekijät huomioivat mielestäni riittävästi henkilöstöedustajien esiin tuomat kannanotot päätöksiä tehdessään
3. Henkilökunnan edustajat ajavat riittävästi nimenomaan henkilöstön asioita, toimiessaan edustuksellisissa ryhmissä
4. Mielestäni pääsen vaikuttamaan riittävästi päätöksentekoon edustuksellisen ryhmän välityksellä
5. Olen tietoinen mitä asioita edustuksellisissa ryhmissä milloinkin käsitellään
6. Koen olevani kiinnostunut eri ryhmissä käsiteltävistä asioista
7. Mielestäni eri ryhmissä kulloinkin esillä olleista asioista tiedotetaan riittävästi

(1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = vaikea sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä)



Suoraan tapahtuva vaikuttaminen

1. Arvioi mahdollisuuksiasi vaikuttaa työsi sisältöön suoraan lähiesimiehesi välityksellä
2. Arvioi mahdollisuuksiasi vaikuttaa työpaikkasi yleisiin asioihin suoraan lähiesimiehesi välityksellä
3. Arvioi mahdollisuuksiasi vaikuttaa kehityskeskusteluiden välityksellä
4. Arvioi mahdollisuuksiasi vaikuttaa viikkopalavereiden, työpaikkakokousten ja muiden yhteisten tapaamisten kautta
5. Arvioi viikkopalavereissa tai yhteisissä tapaamisissa esille nousseiden henkilöstön näkemysten painoarvoa päätöksentekijöiden varsinaisissa ratkaisuissa

(1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = vaikea sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä)