



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Erkki Ahti Hermanni Saari

# MUUTTUVAN ORGANISAATION MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE

Ylempi AMK-tutkinto

Tekniikka ja liikenne

2010

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Rakentamisen koulutusohjelma  
(ylempi AMK)

**TIIVISTELMÄ**

Tekijä	Erkki Ahti Hermanni Saari
Opinnäytetyön nimi	Muuttuvan organisaation merkitys työhyvinvoinnille
Vuosi	2010
Kieli	suomi
Sivumäärä	102
Ohjaaja	Marja Naaranoja

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten muuttuva organisaatio vaikuttaa henkilökunnan työhyvinvointiin. Tutkimustapauksena tässä on ammatillinen oppilaitos, joka on liittynyt isompaan koulutuskuntayhtymään. Tarkoituksena oli selvittää sitä, kuinka hyvin koulutuskeskuksen organisaatio on hoitanut muutosprosessin eri vaiheet henkilöstön näkökulmasta.

Kirjallisuus, jota tähän työhön on käytetty, tutkii muutoksen eri vaiheita, työhyvinvointia ja kuinka muutosta voidaan johtaa. Muutosta koskeva analyysini perustuu sekä kirjallisuuden avulla saatuun ymmärrykseen että kyselyn avulla saatuihin tuloksiin.

Tiedonhankintakeinona käytettiin sähköpostilla välitettyä mielipidekyselyä. Kyselyn vastaaminen toteutettiin yksilöllisesti ja anonyyminä internetin välityksellä Jyväskylän yliopiston kehittämällä INKA-palautejärjestelmällä. Kysely toteutettiin joulukuussa 2009, noin yksi vuosi fuusioitumisen jälkeen. Kyselyyn vastasi 81,6 prosenttia ammatillisen oppilaitoksen henkilökunnasta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kokonaisuutena muutosprosessi on sujunut tähän vaiheeseen asti hyvin. Muutamia epäkohtia tutkimuksesta kuitenkin nousee esiin, esim. liittyen organisaation rakenteeseen ja luokkien ryhmäkokoon. Opinnäytetyön lopussa on vedetty yhteen tutkimuksen tuloksista tärkeimmät epäkohdat ja esitetty parannusehdotuksia.

Työstä saadut tulokset on tarkoitettu ensisijaisesti koulutuskeskuksen oman toiminnan kehittämiseen muutosprosessin eri vaiheissa ja tulevaisuudessa muutoksissa. Tutkimusta voi kuitenkin hyödyntää myös muissa yhdistyneissä tai yhdistymistä suunnittelevissa organisaatioissa.

---

Asiasanat	Muutos, työhyvinvointi, yhdistyminen, johtaminen, koulutus
-----------	--

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
 UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
 Rakentamisen Koulutusohjelma  
 (ylempi AMK)

## ABSTRACT

Author	Erkki Ahti Hermann Saari
Title	The Importance of the Organizational Change for Well-being at Work
Year	2010
Language	Finnish
Pages	102
Name of Supervisor	Marja Naaranoja

---

The aim of this thesis was to study how an organizational change affects well-being at work among the personnel. The research target is a vocational institute which has been merged into a bigger educational center. The aim of this research was to find out how well the organization of the education center has been taken care of the different stages in this organizational change, from the personnel's viewpoint.

The literature used in this thesis, studies different stages appearing in a change, well-being at work and how to manage a change. My analysis concerning the change is based on both knowledge gathered from literature and results from a survey described below.

The method used in collecting information was a survey sent by e-mail. The answering was carried out individually and anonymously on the internet via the feedback system INKA developed by the University of Jyväskylä. The survey was accomplished in December 2009, approximately a year after the merger. The survey was answered by 81,6 per cent of the personnel at the vocational institute.

The study showed that the organizational change as a whole is progressing well. Some disadvantages are however coming up, eg. concerning organizational structure and class sizes. At the end of the thesis the most remarkable disadvantages have been summed up and proposals for improvements have been made.

The results of this study are aimed primarily to the further development of the organizational change and can also be useful in upcoming changes at this particular vocational institute. The study can also be useful for other organizations which already have been merged or are planning the merger.

---

Keywords	Change, Well-being at work, Merger, Leadership, Education
----------	--

## **ALKUSANAT**

Olen kiinnostunut ihmisten työhyvinvoinnista ja tällä hetkellä erityisesti muuttuvan organisaation merkityksestä työhyvinvoinnille. Työtä tämän tutkielman eteen on tehty innostuneesti ja tunteja laskematta. Toivottavasti tämä tutkielma antaa lukijalle ajatuksia ja miettimistä omasta ja muiden työhyvinvoinnista omassa työyhteisössään.

Opinnäytetyön laatimisessa Vaasan ammattikorkeakoulusta työtä on ohjannut ammattitaitoisesti Marja Naaranoja ja suuri kiitos hänelle tehdystä työstä.

Työnantajalleni, Koulutuskeskus Sedulle, haluan antaa kiitoksen joustavuudesta jonka avulla olen saanut mahdollisuuden opiskella ylemmän AMK-tutkinnon työni ohessa. Erityisesti haluan kiittää Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen lähijohtajaa Hannu Muhosta, joka on avustanut minua tämän tutkimuksen teossa.

Kiitos kuuluu myös koko Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunnalle, joka yli kahdeksankymmentäprosenttisesti vastasi työhyvinvointikyselyyn ja on siten ollut mukana tämän tutkimuksen toteutumisessa.

Kaikkein suurin kiitos kuuluu avopuolisolleni Hannelelle, joka on mahdollistanut ylemmän AMK-tutkinnon suorittamisen ja tämän opinnäytetyön tekemisen.

Erkki

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	9
	1.1 Tutkimuksen taustaa.....	9
	1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset .....	10
	1.3 Työn toteutus.....	11
2	TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA OSA-ALUEITA .....	12
	2.1 Muutoksen tekeminen ei ole yksilölaji .....	12
	2.2 Yhteisöllisyys suojaa ihmisiä.....	12
	2.3 Haasteiden jäsentäminen tukee uudenoppimista.....	13
	2.4 Hyvin tehty työ motivoi .....	14
	2.5 Jokainen haluaa itse ohjata omaa elämäänsä .....	14
	2.6 Huomio ihmisen kokonaistilanteeseen.....	15
	2.7 Tulevaisuuden tekeminen.....	15
	2.8 Muutos haastaa työhyvinvoinnin .....	16
3	MUUTOS.....	17
	3.1 Muutokseen reagoiminen .....	17
	3.2 Muutospelko.....	18
	3.3 Muutosviha.....	19
	3.4 Muutossuru.....	20
	3.5 Muutosilo .....	22
4	VOIKO MUUTOSTA NOPEUTTAA?.....	24
5	MITEN TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMISTA VOI EDISTÄÄ?.....	27
	5.1 Johtajien ammattitaidon merkitys muutoksessa.....	27
	5.2 Vastarinnasta toteutukseen.....	29
	5.3 Sitoutumisen vaiheet .....	31
	5.4 Sabotointi (muutosaallon pelko) .....	32
	5.5 Vastustaminen (muutosaallon viha - uhma).....	33
	5.6 Luopuminen (muutosaallon viha - uhma - suru).....	33
	5.7 Neutraalisuus - voimaantuminen (muutosaallon suru) .....	34
	5.8 Hyväksyminen (muutosaallon ilon alkuvaihe).....	34
	5.9 Tekeminen (muutosaallon ilon keskivaihe) .....	35

5.10	Yhteistyö (muutosaallon ilon loppuvaihe).....	36
5.11	Omistautuminen (muutosaallon ilon viimeisin vaihe) .....	37
6	LAPUAN OPETUSPISTEEN YHDISTYMINEN KOULUTUSKESKUS SEDUUN .....	38
6.1	Koulutuskeskus Sedu .....	38
6.1.1	Toimialarakenne.....	39
6.1.2	Toimintaa ohjaavat arvot.....	39
6.2	Lapuan opetuspisteen reagoiminen muutokseen.....	40
6.3	Lapuan opetuspisteen sitoutuminen muutokseen.....	42
6.3.1	Sitoutumisen vaiheet .....	43
6.4	Koulutuksen haasteet – esimerkkinä rakennusalan ammatillisen koulutuksen muutos .....	44
7	KYSELYN TOTEUTTAMINEN .....	48
7.1	Kyselyyn vastaajien valinta.....	48
7.2	Kyselyn luotettavuus .....	48
7.3	INKA-palautejärjestelmä .....	49
7.4	Vastauksien kerääminen.....	50
7.5	Vastausprosentti .....	50
7.6	Vastausprosentin analysointia.....	51
7.7	Kyselyn tulokset.....	52
8	KYSELYN TULOKSET, RAKENTAMINEN .....	53
8.1	Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen.....	53
8.2	Minä ja työni .....	53
8.3	Työyhteisöni ja minä.....	54
8.4	Minä ja työyhteisöni.....	55
8.5	Opetustyö ja sen sujuvuus .....	56
9	KYSELYN TULOKSET, TEOLLISUUS .....	58
9.1	Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen.....	58
9.2	Minä ja työni .....	58
9.3	Työyhteisöni ja minä.....	59
9.4	Minä ja työyhteisöni.....	60
9.5	Opetustyö ja sen sujuvuus .....	61

10	KYSELYN TULOKSET, HYVINVOINTI.....	63
	10.1 Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen.....	63
	10.2 Minä ja työni .....	63
	10.3 Työyhteisöni ja minä.....	64
	10.4 Minä ja työyhteisöni.....	65
	10.5 Opetustyö ja sen sujuvuus .....	66
11	KYSELYN TULOKSET, KAUPPA JA KULTTUURI .....	68
	11.1 Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen.....	68
	11.2 Minä ja työni .....	69
	11.3 Työyhteisöni ja minä.....	69
	11.4 Minä ja työyhteisöni.....	70
	11.5 Opetustyö ja sen sujuvuus .....	71
12	KYSELYN TULOKSET, AMMATTITAITOA TÄYDENTÄVÄT OPINNOT .....	73
	12.1 Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen.....	73
	12.2 Minä ja työni .....	74
	12.3 Työyhteisöni ja minä.....	75
	12.4 Minä ja työyhteisöni.....	76
	12.5 Opetustyö ja sen sujuvuus .....	77
13	KYSELYN TULOKSET, MUU KUIN OPETUSHENKILÖSTÖ.....	79
	13.1 Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen.....	79
	13.2 Minä ja työni .....	80
	13.3 Työyhteisöni ja minä.....	81
	13.4 Minä ja työyhteisöni.....	82
	13.5 Opetustyö ja sen sujuvuus .....	83
14	SANALLISTEN ARVIoidEN ANALYSOINTIA, RAKENTAMINEN ...	85
	14.1 Johtaminen .....	85
	14.2 Suhtautuminen omaan työhön.....	85
	14.3 Työyhteisösi suhtautuminen sinuun.....	86
	14.4 Suhtautumisesi työyhteisöösi .....	86
	14.5 Opiskelijoiden kanssa toimiminen .....	87

14.6	Miesten ja naisten välinen tasa-arvo .....	87
15	SANALLISTEN ARVIoidEN ANALYsoINTIA, TEOLLISUUS .....	89
16	SANALLISTEN ARVIoidEN ANALYsoINTIA, HYVINvoINTI.....	90
16.1	Johtaminen .....	90
16.2	Suhtautuminen omaan työhön.....	90
16.3	Työyhteisösi suhtautuminen sinuun.....	91
16.4	Suhtautumisesi työyhteisöösi .....	91
16.5	Opiskelijoiden kanssa toimiminen .....	92
16.6	Miesten ja naisten välinen tasa-arvo .....	92
17	SANALLISTEN ARVIoidEN ANALYsoINTIA, KAUPPA JA KULTTUURI.....	93
18	SANALLISTEN ARVIoidEN ANALYsoINTIA, AMMATTITAITOA TÄYDENTÄVÄT OPINNOT .....	94
18.1	Johtaminen .....	94
18.2	Suhtautuminen omaan työhön.....	94
18.3	Työyhteisösi suhtautuminen sinuun.....	94
18.4	Suhtautumisesi työyhteisöösi .....	95
18.5	Opiskelijoiden kanssa toimiminen .....	95
18.6	Miesten ja naisten välinen tasa-arvo .....	96
19	SANALLISTEN ARVIoidEN ANALYsoINTIA, MUU KUIN OPETUSHENKILÖSTÖ .....	97
19.1	Johtaminen .....	97
19.2	Suhtautuminen omaan työhön.....	97
19.3	Työyhteisösi suhtautuminen sinuun.....	97
19.4	Suhtautumisesi työyhteisöösi .....	98
19.5	Opiskelijoiden kanssa toimiminen .....	98
19.6	Miesten ja naisten välinen tasa-arvo .....	98
20	YHTEENVETO .....	99
	KIRJALLISUUTTA .....	101

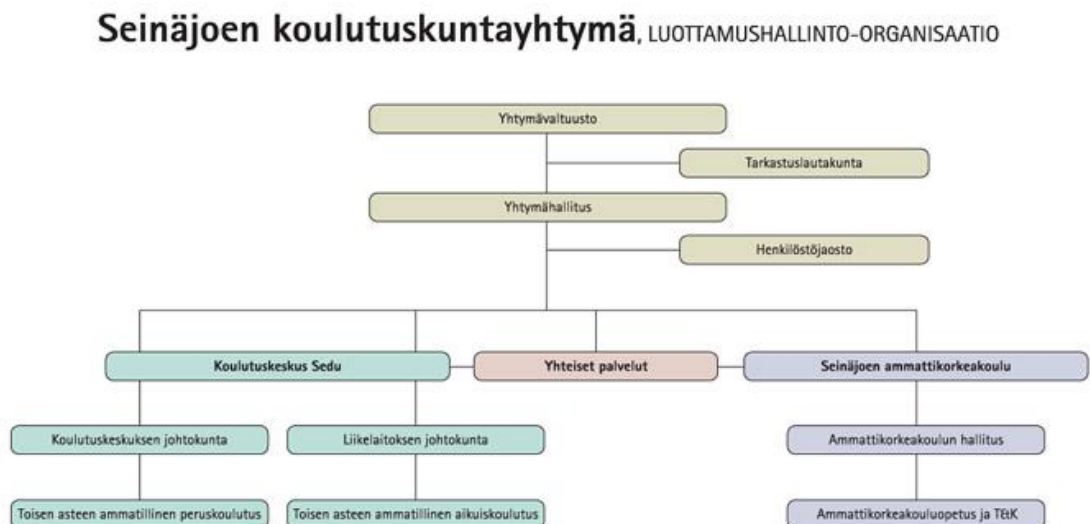


# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Koulutuskeskus Sedu aloitti toimintansa 1.1.2005 nimellä Seinäjoen koulutuskeskus. Sitä ylläpitää Seinäjoen koulutuskuntayhtymä, johon laajentumisen ja kuntaliitosten myötä kuuluu 20 kuntaa. Kuntayhtymä ylläpitää myös Seinäjoen ammattikorkeakoulua. Vuoden 2009 alussa Seinäjoen koulutuskuntayhtymään yhdistyivät Härmänmaan ammatti-instituutin koulutuskuntayhtymä, Kurikan ammattioppilaitoksen koulutuskuntayhtymä ja Suomenselän koulutuskuntayhtymä. Koulutuskeskus Sedussa opiskelee lähes 4300 opiskelijaa ja henkilöstöä on yli 500. (Koulutuskeskus Sedu 2010b)

Seinäjoen koulutuskuntayhtymän organisaatio on esitetty kuviossa 1. Seinäjoen koulutuskuntayhtymän organisaatio on rakennettu kuntayhtymäpohjalle siten, että keskeiset toimijat ovat korkeakoulutusta tarjoava Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja ammatillista koulutusta tarjoavat Koulutuskeskus Sedu ja Sedu Aikuiskoulutus. Molempia koulutustoiminnan sektoreita palvelee yhteisten palvelujen tulosalue, jonka muodostavat talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, tietohallinto- ja telepalvelut sekä tilapalvelut.



Kuvio 1. Seinäjoen koulutuskuntayhtymän organisaatio (Koulutuskeskus Sedu 2010f)

Entisessä Härmänmaan ammatti-instituutissa ja 1.1.2009 alkaen Koulutuskeskus Sedun Lapuan opetuspisteessä voi suorittaa 14 erilaista perustutkintoa: tekniikan ja liikenteen alan, matkailu-, ravitsemis- ja talousalan, liiketalouden ja hallinnon alan sekä luonnontieteiden alan (tietojenkäsittely) perustutkinnot. Ajanmukaiset opetustilat sijaitsevat vierekkäisissä rakennuksissa Lapuan keskustassa. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusta on Lapualla annettu vuodesta 1898 lähtien. Tekniikan ja liikenteen koulutus aloitettiin vuonna 1958 sekä liiketalouden ja hallinnon alan koulutus vuonna 1966. Paikallisia oppilaitoksien yhdistymisiä on Lapualla ollut kaksi. Vuonna 1994 yhdistyivät Lapuan kaupungin omistamat Kauppaoppilaitos ja Kotitalousoppilaitos muodostaen Lapuan ammatti-instituutin. Vuonna 2002 yhdistyivät Lapuan ammatti-instituutti ja Lapuan ammattioppilaitos muodostaen Härmänmaan ammatti-instituutin. Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä opiskelee noin 600 opiskelijaa ja henkilökuntaa on noin 80. (Koulutuskeskus Sedu 2010a)

## **1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten muuttuva organisaatio vaikuttaa työhyvinvointiin. Asiaa selvitetään kyselytutkimuksen avulla henkilöstön tunteuksia tutkimalla sekä omia kokemuksiani hyväksi käyttäen ja vertailemalla niitä kirjallisuudesta löydettyihin kokemuksiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys:

*Miten muuttuva organisaatio vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja kuinka organisaation johdon tulisi toimia muutosprosessissa?*

Työssä on tarkoitus tutkia ja kehittää muutosprosessin vaiheita ja toimintatapoja, jotka on tarkoitettu ensisijaisesti Koulutuskeskus Sedun Lapuan opetuspisteen käyttöön. Aiheen laajuudesta johtuen tässä tutkimuksessa jätetään pois muutoksen vaikutus opiskelijoiden hyvinvointiin.

### 1.3 Työn toteutus

Työ aloitettiin keräämällä tietoa muutosprosessin vaikutuksista työhyvinvoinnille. Seuraavassa vaiheessa pohdittiin menetelmää, kuinka muutosprosessin vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin voidaan mitata. Tässä päädyttiin ratkaisuun, jossa muutosprosessin läpikäyneelle henkilöstölle esitettiin työhyvinvointiin liittyvä kyselytutkimus. Kyselytutkimuksessa Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunta jaoteltiin kuuteen eri ryhmään. Ryhmät koostuivat kaikista neljästä Lapuan opetuspisteessä toimivista toimialasta (rakentaminen, teollisuus, hyvinvointi sekä kauppa ja kulttuuri) ja ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista, sekä muista kuin opetushenkilöstöstä. Vastausten avulla pyrittiin selvittämään kuinka tutkimusryhmän henkilöstö on kokenut muutosprosessin vaikutuksen työhyvinvointiin.

## **2 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA OSA-ALUEITA**

Työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavia osa-alueita ovat johtaminen, yhteistyö, osaaminen, motivaatio, elämäntilanne ja terveys. Eri organisaatioissa osa-alueet painottuvat eri tavoin. Erityisesti muutoksen keskellä organisaation kannattaa seurata säännöllisesti työhyvinvoinnin tilan kehittymistä ja kuulla eri tahojen kokemuksia näillä osa-alueilla. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

### **2.1 Muutoksen tekeminen ei ole yksilölaji**

Johtaminen on keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava alue, koska se heijastuu kaikkeen toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Vastuullinen ja ihmisten erilaisuutta arvostava johtaminen luo työhyvinvoinnin perustan. Jokaisen on kuitenkin itse otettava vastuu omasta elämästään. Asioiden ja erityisesti ihmisten johtamisen taidot ratkaisevat muutoksen onnistumisen organisaatiossa. Johdolta edellytetään vankkaa tahtoa sekä halua luoda uutta. Sen lisäksi tarvitaan kykyä saada henkilöstö mukaan muutosta tekemään. Tätä voidaan edistää antamalla tietoa muutoksesta, kuuntelemalla henkilöstön näkemyksiä sekä luomalla henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua muutoksen käytännön toteuttamiseen. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

Muutoksen tekeminen ei ole yksilölaji, vaan se vaatii kaikkien mukanaoloa ja yhteistä ponnistusta. Erityistä kärsivällisyyttä vaatii muutoksen tuomien uusien käytäntöjen juurruttaminen. Siihen sisältyy toimivien kompromissien hakemista, koska muutokset harvoin toteutuvat juuri niin kuin on alussa esitetty. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että johto tuntee työntekijöiden odotukset, viestii tavoitteistaan ja toiminnastaan selkeästi sekä rakentaa määrätietoisesti organisaation avointa keskusteluympäristöä. Aito halu kuunnella auttaa monessa tilanteessa. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

### **2.2 Yhteisöllisyys suojaa ihmisiä**

Työyhteisö ihmisten yhteisönä ja työympäristönä on tärkeää työssä jaksamiseen ja jatkamiseen vaikuttava tekijä. Töiden sujuminen, avoin vuorovaikutus, yhteinen

vastuu työilmapiiristä ja ristiriitatilanteisiin puuttuminen rakentavat työhyvinvointia. Muutoksella voi olla erilainen sisältö eri työyhteisöissä. Kyse voi olla uusista työtehtävistä, yksiköiden yhdistymisistä, joskus koko organisaation tai sen osien omistuspohjan muuttumisesta. Jos kyse on työtehtävien loppumisesta ja henkilöstön irtisanomisista, työyhteisöstä voi yhdessä yössä tulla yksilöiden kilpakenttä. Puhumisen ja jakamisen sijaan ihmiset vetäytyvät ja eristäytyvät tai lähtevät aktiivisesti pelaamaan selviytymispeliä, jossa on vain oma etu mielessä. Ihmisten työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on pyrkiä ylläpitämään yhteishenkeä ja rakentavaa keskustelua työpaikoilla. Niin toiveista kuin peloistakin puhumiseen täytyy olla mahdollisuuksia. Turvalliseksi koettu yhteisöllisyys suojaa ihmisiä kuormittavissa tilanteissa. Läheltä löytynyt kaveriapu on ollut monille korvaamatonta vaikeissa tilanteissa. Sen lisäksi tarvitaan usein ulkopuolisten asiantuntijoiden tietoja ja ohjausta. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

### **2.3 Haasteiden jäsentäminen tukee uudenoppimista**

Osaaminen auttaa suoriutumaan työtehtävistä ja saamaan aikaan palkitsevia tuloksia. Kehittämismyönteinen asenne, kehitystarpeiden tunnistaminen ja osaamisen jakaminen rakentavat työhyvinvointia. Organisaation muutokset edellyttävät ihmisiltä uuden oppimista. Usein vielä tärkeämpää on osata irrottautua ja luopua tutuksi tulleista asioista. Työssä jaksamisen kannalta on ratkaisevaa, että tällä oppimisen tiellä voi jakaa kokemuksiaan ja saada vahvistusta valinnoilleen. Ihmiset ymmärtävät paremmin, mitä heiltä odotetaan, jos uusista odotuksista keskustellaan ja niiden tavoitteita arvioidaan yhdessä. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

Lukuisten vaatimusten paineissa ihmisten on tärkeää myös oivaltaa, missä järjestyksessä uusia asioita kannattaa alkaa opettelemaan. Jatkuvan oppimisen painetta voi helpottaa jäsentämällä ja aikatauluttamalla omia haasteitaan. Tehtäväsisältöjen kuvaus auttaa sekä esimiehiä että työntekijöitä ymmärtämään, mistä muutoksessa kunkin kohdalla oikein on kyse. Tehtävämuutosten siirtymävaiheessa syntyviin epäselvyyksiin ja epätietoisuuteen pystytään näin varautumaan paremmin ja eh-

käisemään epäselvyyksistä syntyviä henkilöiden välisiä konflikteja. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

## **2.4 Hyvin tehty työ motivoi**

Motivaatio syntyy tavoitteisiin sitoutumisesta onnistumisen kokemuksista. Rakentava palaute, oikeudenmukaisuus ja vaikutusmahdollisuudet luovat pohjaa työhyvinvoinnille. Motivaatio ohjaa ihmisen toimintaa ja auttaa häntä valitsemaan, mihin sitoutuu. Mikäli muutos tuntuu houkuttelevalta, siihen sitoudutaan ja halutaan ponnistella sen eteen. Jos muutos herättää ristiriitaisia tai kielteisiä tunteita, ihminen reagoi vetäytymällä, joskus hyökäten. Omaa elämää ohjaavia päätöksiä on tällöin vaikea tehdä eivätkä voimat tahdo riittää hallitsemaan tilannetta. Täytyy muistaa, että jokainen tulee muutokseen mukaan yksilöllisesti, askel askeleelta. Oikopolkuja voi olla mahdotonta rakentaa, mutta kartan piirtäminen auttaa suunnistamaan haluttuun kohteeseen. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

Ennakoiva tieto muutoksen vaikutuksista ja tavoitteista auttaa tilanteen arvioinnissa. Tiedon lisäksi on tärkeää tarjota aikaa sekä tilaa keskustelulle ja kriittisillekin puheenvuoroille. Syvä sitoutuminen syntyykin usein vasta kovan kritiikin kautta. On tärkeää muistaa, että hyvin tehty työ motivoi. Monesti muutostilanteissa omasta työstä selviytyminen on todellista taidetta lukuisten, jopa ristiriitaisten vaatimusten kentässä. Motivaatio ei siis olekaan hukassa muutosvastarinnan vuoksi, vaan mieltä painaa aito huoli siitä, miten saada sovitut tulokset aikaan. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

## **2.5 Jokainen haluaa itse ohjata omaa elämäänsä**

Elämäntilanteet muuttuvat iän ja yksilöllisen kehityksen myötä. Oman elämän ja työelämän tarpeiden yhteensovittaminen edistää työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Oman elämän ja työelämän joustava yhteensovittaminen on jokaiselle meistä tärkeä haaste. Ihanteena pidetään ihmistä, joka taitavasti ohjaa omaa elämäänsä ja löytää sujuvasti paikkansa niin työssä, kotona kuin vapaa-aikanakin. Työelämän muutoksissa tämä tasapaino joutuu helposti uhatuksi. Kolauksia on

tullut viime vuosina lähes kaikille. Kovimman kohtalon kokevat ne, jotka vastentahtoisesti joutuvat luopumaan työstään ja rakentamaan elämänsä kokonaisuuden uusista osista. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

Hankalissakin muutostilanteissa työhyvinvointia tukee se, että työntekijä voimiensa mukaan osallistuu aktiivisesti omien asioidensa hoitamiseen ja elämänsä ohjaamiseen. Pään yli tai selän takana tehdyt, hyvääkin tarkoittavat ratkaisut voivat usein kääntyä itseään vastaan. Tärkeää on huolehtia siitä, että henkilöstöllä on saatavilla asianmukaista tietoa tarjolla olevista vaihtoehdoista. Erityisesti tulee kertoa eri ratkaisujen vaikutuksista omaan elämään pitkällä tähtäimellä. Organisaation kannattaa hyödyntää eläkeneuvojen ja työvoimahallinnon asiantuntijoiden osaamista, kun on kyse työpaikkojen vähentämisestä. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

## **2.6 Huomio ihmisen kokonaistilanteeseen**

Terveys ja toimintakyky ovat työhyvinvoinnissa avainasemassa. Toimintakyvyn säilymistä edesauttavat turvalliset työolosuhteet ja terveelliset elämäntavat. Kun työn aiheuttamasta kuormituksesta aikoinaan kiinnostuttiin, suurimpana ongelmana pidettiin samanlaisena toistuvien liikkeiden aiheuttamia fyysisiä vaivoja. Seuraavaksi nousivat esiin ympäristöön ja työturvallisuuteen liittyvät riskit. Viime vuosikymmeninä huomion kohteeksi ovat tulleet psyykkiset kuormitustekijät ja erityisesti muutoksissa jaksaminen. Nykypäivänä kaivataankin aiempaa enemmän tietoa mieltä kuormittavista tekijöistä. Muutostilanteissa organisaation kannattaa panostaa laadukkaisiin terveystalouteihin ja varmistaa, että ne ovat kaikkien saatavilla. Epävarmuus, pettymykset ja pelot synnyttävät sekä psyykkistä että fyysistä oireilua. Työtilanteen tunteva työterveyshuollon henkilöstö pystyy ymmärtämään ihmisten kokonaistilannetta ja ohjaamaan tarpeen mukaan muiden asiantuntijoiden palveluihin. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

## **2.7 Tulevaisuuden tekeminen**

Tulevaisuuden tekeminen edellyttää kykyä oppia ja oivaltaa. Tulevaisuus ei synny itsestään, vaan luomme sitä koko ajan. Tämän päivän päätökset ohjaavat elä-

määmmme pitkälle tulevaisuuteen. Itsensä arvostamiseen ja omasta hyvinvoinnista vastuun ottamiseen meidän ei tarvitse kysyä lupaa keneltäkään. Voimme aloittaa sen omin neuvoin tässä ja nyt. Tärkeintä on, että päätös pysyy mielessämme ja ohjaa tulevia valintoja. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehteminen on myös päätös. Se on organisaation päätös, johon osallistuvat useat tahot. Sen tulee ohjata käytännön toimintaa, jotta sillä olisi vaikutusta. Muuttuva työelämä haastaa meidät pitämään huolta työhyvinvoinnista entistä enemmän. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

## **2.8 Muutos haastaa työhyvinvoinnin**

Organisaatioiden muutostilanteet ovat haaste työhyvinvoinnille. Kaikkiin muutoksiin sisältyy jotain ennalta arvaamatonta tai ennen kokemattonta. Hämmennys, sekavat tunteet ja ristiriitaiset ajatukset kuuluvat muutoksen mausteisiin, oli sitten kyseessä myönteinen tai kielteinen muutos. Ihmiset kaipaavat muutoksissa vastauksia moniin kysymyksiin. Pelkkä tiedon jakaminen ei kuitenkaan riitä. Ihmisillä tulee myös olla työpaikalla mahdollisuus keskustella ja arvioida muutosta omasta näkökulmastaan. Kyse on monenlaisia tunteita herättävästä tilanteesta. Sen johdosta ihmiset kaipaavat keskustelukumppaneita ja kuuntelijoita, jota ymmärtävät niin mielessä pyöriviä toiveita kuin pelkoja ja pettymyksiäkin. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)

Muutokset teettävät aina ylimääräistä työtä, jonka määrää on vaikea ennalta arvioida. Henkilöstölle tämä tarkoittaa työajan, tehtävien ja työnjaon uudenlaista sommittelua. Voimat joutuvat useilla koetukselle, koska kehitystehtävät ja työtehtävät kilpailevat käytettävissä olevasta työajasta. Toivottavaa on, että työhyvinvoinnista tulee organisaation johdon, sen esimiesten ja henkilöstön yhteinen haaste. Elämänilon ja työkuun säilyminen muutoksen eri vaiheissa tulisi nähdä yhteiseksi tavoitteeksi. Ihmisten tekemän työn ja organisaation tavoitteiden välisen yhtälön tulee pysyä kirkkaana kaikkien mielessä: ilman jaksamista ei tule tuloksia. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009)



### 3 MUUTOS

Muutos on ainoa pysyvä seikka nykyisessä työelämässä. Muutosta pidetään välttämättömyytenä, mutta työntekijät alkavat olla jo väsyneitä jatkuviin muutoksiin. Itse ihminen muuttuu äärimmäisen hitaasti. Muutos on ihmiselle kriisi, stressi ja kuormitustekijä – mutta samalla se on myös mahdollisuus uusiutua ja kasvaa. Turvallisuus ja tasapaino horjuvat ja samalla aiheuttaa myös menettämisen pelkoa. Muutos saattaa kiehtoaakin, varsinkin jos kokee hallitsevansa sitä. Suuri uhka on epätietoisuus siitä, mitä tulee vanhan tilalle. Mielikuvituksella kun on taipumus maalaila negatiivisia seurauksia, kun tietoa tulevasta ei vielä ole tarpeeksi. Pelkoa voidaan pitää terveenä reaktiona uhkaavassa tilanteessa. Esiin nousevia kysymyksiä ovat: Selviätkö tilanteesta? Sopeudunko? Opinko vaadittavat uudet asiat? Pelottomuus ei sinänsä ole tavoiteltavaakaan. Rohkeus on omien pelkojen hallintaa. Ahdistus voi olla jopa tarpeellinen asioiden työstämiseksi, sillä se vaatii asioiden psyykkisen käsittelyn. Ihminen ei helposti vapaaehtoisesti muutu ja kehity, ellei häntä aja siihen pieni pakko tai suuri houkutus. (Piili 2006, 132).

#### 3.1 Muutokseen reagoiminen

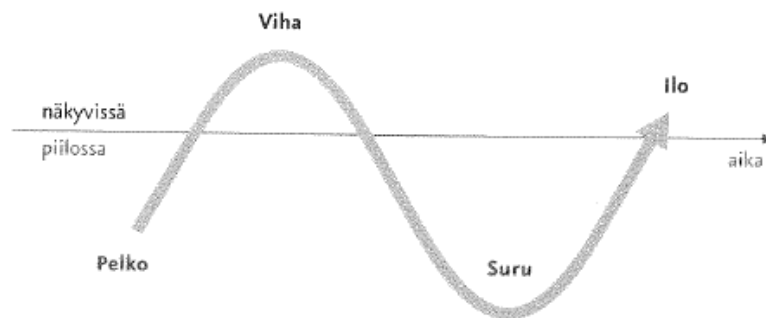
Asenteet muutosta kohtaan voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Kun asenteet ovat kielteisiä, puhutaan muutosvastarinnasta. Muutosvastarinnasta puhuttaessa on kuitenkin aina syytä muistaa, ettei kaikki muutos ole suinkaan ”hyvää” eikä kaikki muutoksen vastustaminen ”pahaa”. Muutoksen vastustaminen voi olla myös täysin perusteltua tiettyjen etujen, arvojen tai näkemysten puolustamista. (Honkanen 1989, 124 - 125).

Terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen sekä täysin luonnollinen asia. Ellei muutosvastarintaa olisi, voisimme lähteä mukaan mitä typerimpiin muutoshankkeisiin. Uusi edustaa tavallisesti uhkaa. Ihmisen syvimpiin tarpeisiin kuuluu tarve säilyttää jotain meille tuttua. Muutoksessa pelätään oman työn ja toimeentulon menettämistä. (Erämetsä 2003, 98).

Muutosvastarinta voi myös olla negatiivinen ja vaikea asia. Puhutaan muutoskauhusta, joka voi pahimmillaan taannuttaa ja lamaannuttaa koko organisaation.

Muutosta voidaan pitää prosessina ja muutosvastarinnan tehtävänä on rikastaa ja jalostaa prosessista entistä toimivampi ja tehokkaampi. (Erämetsä 2003, 99).

Muutokseen reagoiminen ilmenee työyhteisössä tunteina, joita Arikoski & Sallinen ovat kuvanneet neljänä tunnetilana; pelko, viha, suru ja ilo. Kuvassa 1. näkee miten tunteet näkyvät ulospäin työyhteisössä. Pelko ja suru ovat pääasiassa piilossa ja viha sekä ilo ovat selvästi näkyviä tunteita. (Arikoski & Sallinen 2007, 56)



Kuva 1. Perustunteet muutoksessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 56)

### 3.2 Muutospelko

Muutoksessa pelko on ensimmäinen tunne, joka tulee ihmisen mieleen. Pelko johdattaa kysymään: miten minulle käy? Se, miten henkilökunta pelkoon suhtautuu on muutoksen selviämisen kannalta olennaista. Johtamisen kannalta olennaista on se, miten esimies hallitsee omat tunteensa ja pystyy johtamaan muuttuvaa organisaatiota. Muutoksissa johdolta vaaditaan rauhallista tiedottamista, sillä pelkovaiheessa ihminen on taipuvainen torjumaan uusia asioita. Pelko ei juuri ihmisistä näy, siksi se on muutosaltomallissa ”piilossa”. (Arikoski & Sallinen 2007, 57)

Pelkoon ihmiset reagoivat eri tavoin. Psykologian lisensiaatti, terapeutti ja työnohjaaja Petri Mäntynen jakaa ihmiset kolmeen ryhmään sen mukaan, millainen on heidän ensireaktionensa pelkoa herättävään muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 57)

Aktiiviset kuuluvat ensimmäiseen ryhmään, joille on tyypillistä myönteinen asenne ja usko selviytymiseen. Aktiiviset ihmiset luottavat omaan kykyihinsä ja koke-

vat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. Tämän tyyppisillä ihmisillä on yleensä halu oppia ja kohdata uutta. He voivat olla kriittisiä, mutta samalla työskentelyotteeltaan refleктоivia ja joustavia, eli he ovat muutoksen kannalta rakentavia. Useimmiten organisaation johto edustaa muutostilanteessa tätä ryhmää. Esimiesten tulisi kestää tähän ryhmään kuuluvilta työntekijöiltä tulevaa kritiikkiä, ja heidän tulisi myös kyetä hyödyntämään sitä. (Arikoski & Sallinen 2007, 57)

Seuraavaksi Mäntynen kuvaa näennäisaktiivisten ihmisten ryhmää, joille on tyyppillistä ristiriitainen suhtautuminen muutokseen ja siitä selviytymiseen. He näyttävät ulospäin mukautuvan hyvin, mutta saattavat silti tehdä muutosvastarintaista ”myyräntyötä” eli sabotaaasia. He saattavat ymmärtää muutostarpeen ulkoisesti, mutta heillä ei ole uskallusta heittäytyä muutokseen. Tähän ryhmään kuuluvien ihmisten kanssa olisi hyvä keskustella avoimesti ja tukea heitä heidän matkallaan epävarmuudesta itseluottamukseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 57 - 58)

Kolmanteen ryhmään kuuluvat passiiviset ihmiset. Passiivisten ihmisten Mäntynen katsoo pakenevan ja torjuvan muutosta, koska muutos synnyttää heidän mielessään uhkakuvia, pelkoja ja vastarintaa. Siksi tähän ryhmään kuuluvat ihmiset ovat haluttomia ymmärtämään muutostarvetta. Passiivisten henkilöiden aktivoiminen vuorovaikutuksen keinoin, jopa pientä ja hienotunteista pakottamista apuna käyttäen, saa heidät sitoutumaan muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 58)

### **3.3 Muutosviha**

Viha ja uhma ovat luonnollisia tunteita yhtä lailla kuin pelkokin. Kun ihminen on päässyt eroon ensimmäisistä pelon tunteistaan, alkaa pelko muuttua vihaksi tai uhmaksi. Luonnossa pelkäävä eläin ärähtelee, koska se tuntee olonsa uhatuksi. Ihminen toimii myös näin. (Arikoski & Sallinen 2007, 59)

Pelon muuttumista vihaksi voidaan kuitenkin hallita. Mikäli työntekijä kykenee löytämään muutoksesta uusia mahdollisuuksia ja mielekkyyttä, jää vihavaihe väliin. Mikäli esimiehet kykenevät pelkovaiheessa tarjoamaan työntekijälle riittävä-

ti faktoja ja luomaan uskoa tulevaisuuteen, jää viha kokonaan pois tai ainakin se on huomattavasti vähäisempää. (Arikoski & Sallinen 2007, 59)

Jos vihan ja uhman vaihe on kuitenkin jo saavutettu, on esimiesten tehtävä lähinnä vain kuunnella työntekijää. Uhmaajaa ei saa jättää yksin. Mikäli esimiehet reagoivat vihaan liiallisilla perusteluilla tai omalla vihalla, viha usein vain kasvaa. Vihalle ja protestoinnille tulee antaa oma tilansa ja aikansa. (Arikoski & Sallinen 2007, 60)

Viha on helppo havaita. Usein esimiehet tekevät virheen siinä, että he havaitsevat vain vihaiset ihmiset ja ovat heille vihaisia takaisin. Näin toimiessaan he jättävät pelokkaat ja pinnan alla muutosta sabotoivat eli ”myyrän työtä” tekevät työntekijät täysin ilman huomiota. (Arikoski & Sallinen 2007, 60)

Monet ihmiset ovat kertoneet, että huonosti johdetussa tai äkillisissä muutostilanteissa he ovat joutuneet eräänlaisen pelon ja vihan kierteseen. Tällaiseen kierteseen joutuvat usein sellaiset ihmiset joiden työpaikalla tulee usein suuria muutoksia. Työntekijä joutuu sitoutumaan uuteen muutokseen, vaikka edellisenkin muutoksen läpikäyminen on vielä kesken. Tämän seurauksena työntekijä ei ehkä koskaan pääse vanhemmasta muutoksesta vihavaihetta pidemmälle, koska hän joutuu kesken työstämisen prosessin kohtaamaan jo uuden muutoksen tuomat pelot. (Arikoski & Sallinen 2007, 60)

### **3.4 Muutossuru**

Viha vaihtuu vähitellen luovuttamisen ja luopumisen myötä suruksi, kun ihminen huomaa, ettei hän voi estää muutosta. Muutos tapahtuu hänen vastustuksestaan huolimatta. Tällöin alkaa kiihtyvä ja pitkäkin alamäki surua kohden. Työntekijä saattaa tuntea toivottomuuden tunteita; hän kokee, ettei pärjää, jaksa tai osaa ainakaan yksin. (Arikoski & Sallinen 2007, 61)

Suruvaiheessa on välttämätöntä valmistella henkilöstöä eli tukea, kannustaa, kouluttaa ja valmentaa ihmisiä edessä olevaan muutokseen. Esimiesten tulee kertoa työntekijöille muutoksesta, keskustella heidän kanssaan ja sallia heidän kysyä

kaikista niistä asioista, jotka heitä askarruttavat muutoksessa. Joillekin ihmisille suruvaihe liittyy työsuhteen päättymiseen. Irtisanomistilanteessa esimiesten tulisi-kin tehdä kaikkensa, jotta työntekijä pääsee edes surutyön alkuun. (Arikoski & Sallinen 2007, 61)

Monet ihmiset surevat myös irtisanottujen puolesta. Siksi se mitä irtisanottavien hyväksi tehdään, vaikuttaa koko henkilöstöön - myös niihin jotka jäävät organisaatioon. Vaikeassa muutostilanteessa työpaikkansa säilyttäneet saattavat tuntea syyllisyyttä irtisanottujen vuoksi. Suurimpana huolena tällaisilla juuri ja juuri työpaikkansa säilyttäneillä saattaa kuitenkin olla paheneva huoli omasta tulevaisuudesta ja oman työpaikan menettämisestä. Joku ajattelee, että tässä muutoksessa ei tullut vielä hänen vuoronsa lähteä, mutta ehkä seuraavassa. Kun ihmisiä johdetaan pelolla, saadaan aikaan parhaimmillaankin vain hetkellinen työtehon nousu. (Arikoski & Sallinen 2007, 61 - 62)

Surutyö vaatii paljon aikaa. Kaikista vaiheista ehkä eniten aikaa vaatii vanhoista tavoista poisoppiminen, koska siinä on kysymys luopumisesta. Jotta ihminen kykenisi jättämään taakseen aiemmin oppimansa asiat, jopa vuosikymmenien rutiinit, niin se vaatii ajan lisäksi myös energiaa. Tämän vaiheen vaatima aika tulisi huomioida myös muutoksen johtamisessa. Se, miten kauan surutyön vaihe kestää, riippuu meneillään olevan muutoksen luonteesta, aiemmista muutoksista, työntekijän ominaisuuksista ja asenteista ja erityisesti johtamisesta. Miten pitkiä siirtymät eri vaiheesta toiseen ovat tai miten kauan eri vaiheet kestävät, vaihtelee suuresti juuri edellä lueteltujen asioiden takia. Joskus on kysymys vain päivistä, toisinaan suurimmasta surusta yli pääseminen vie useita kuukausia. (Arikoski & Sallinen 2007, 62 - 63)

Taitamattoman johtamisen tai liian nopeiden peräkkäisten muutosten seurauksena surusta voi kehittyä masennus. Lähisukua masennuksella tässä vaiheessa on myös turtuminen. Mikäli muutokset seuraavat toisiaan yhä kiihkeämmässä tahdissa ilman, että niille annetaan päättää iloon, työntekijät turtuvat. (Arikoski & Sallinen 2007, 63)

### 3.5 Muutosilo

Ilo on merkki muutoksen toteutumisesta. Joskus ilo jää kuitenkin kokematta, vaikka muutos olisi toteutunutkin. Tähän ovat usein syynä uudet muutokset, jotka painavat päälle. Ilo saatetaan ohittaa myös siksi, että siihen ei ole pakko kiinnittää huomiota samalla tavalla kuin negatiivisiksi miellettyihin tunteisiin. Ilo poikkeaa-kin muista muutosajan tunteista siinä, että se jätetään usein onnistuneidenkin muutosten päätteeksi taka-alalle, ikään kuin sivurooliin. (Arikoski & Sallinen 2007, 63)

Onnistuneen muutoksen lopussa koittavaa ilon hetkeä kannattaa vaalia. Mikäli muutoksen loppuunsaattamista pidetään itsestäänselvyytenä, muutoksen toteuttamiseen osallistuneet ihmiset saattavat kokea sen oman työpanoksensa mitätöintinä. Ihminen tarvitsee ja jopa vaatii tietynlaisia päätepisteitä ja sitä, että tietyn ajanjakson jälkeen on sallittua hengähtää hetki ja juhlistaa ansaitusti saavutuksia. Tuon hetken ei tarvitse olla päivää tai edes hyvin järjestettyä kahvitilaisuutta pitempi. Riittää, että juhlahetki on aito: ihmisten ansiosta saavutettujen tulosten maamerkki. (Arikoski & Sallinen 2007, 63)

Esimies voi tehdä ilon näkyväksi seuraamalla systemaattisesti muutoksen edistymistä. Jos mahdollista, toiminnan taso tulisi mitata ennen muutosta ja muutoksen jälkeen. Ihmiset eivät välttämättä tunne eroa omassa toiminnassaan ennen ja jälkeen muutoksen. Suuren muutoksen jälkeen muutoksen tuomia etuja saatetaan myös vähätellä. Oikea mittari konkretisoi muutoksen ja oikeuttaa iloitsemaan siitä. Muutoksen mittarit kannattaa virittää mittaamaan muutoksen edistymistä myös sen eri vaiheissa. (Arikoski & Sallinen 2007, 64)

Välitavoitteet helpottavat muutoksentoteutumista. Välitavoitteiden saavuttaminen kertoo ihmisille siitä, että muutoksessa on saavutettu yksi vaihe ja on aika siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Välitavoitteen saavuttamisen tuottama ilo tarjoaa ihmisille hetkellisen tyytyväisyyden tunteen ja antaa heille voimia siirtyä seuraavan tehtävän kimppuun. (Arikoski & Sallinen 2007, 64)

Esimies voi edistää työntekijöiden aitoa tekemisen iloa sallimalla ihmisten löytää itse omat tehtävänsä ja roolinsa muuttuneessa organisaatiossa. Parhaimmassa tapauksessa esimies antaa vain raamit ja työntekijät päättävät itse yksityiskohdat. (Arikoski & Sallinen 2007, 64)

## 4 VOIKO MUUTOSTA NOPEUTTAA?

Ylipäättään muutoksen etenemistä jouduttaa se, että annetaan tunteille tilaa. Tilan antaminen luo myös edellytykset sille, että voi keskustella muutoksesta rakentavasti. Keskustelu puolestaan edistää muutokseen sopeutumista vahvistamalla koherenssin kokemusta. (Arikoski & Sallinen 2007, 65)

Amerikkalais-israelilainen sosiologi Aaron Antonovsky loi alun perin koherenssin käsitteen tutkiessaan, miksi jotkut keskitysleireiltä selvinneet juutalaiset selvisivät hirvittävästä kokemuksestaan psyykkisesti ehjinä. Hänen mukaansa koherenssin tunne kuvastaa sitä tapaa, jolla henkilö havainnoi ympäristöään ja sen tapahtumia. Psyykkisen koherenssin kokemus koostuu kolmesta osatekijästä: ymmärrettävyydestä, hallinnasta ja mielekkyydestä. Kun työnteko koetaan ymmärrettäväksi, hallittavaksi ja mielekkääksi, työ sujuu hyvin. Nämä kaikki kokemukset ovat koetuksella muutoksessa. Esimies voi voimistaa niitä keskustelemalla työntekijöiden kanssa seuraavasta kolmesta kysymyksestä: Mistä muutoksessa on kyse? Miten työntekijä voi vaikuttaa muutokseen? Miten mielekäs muutos on työntekijän itsensä ja työn näkökulmasta? Mikäli näihin kysymyksiin saa jonkinlaisia vastauksia suojaaa se muutokseen sisältyvältä stressiltä. Vastausten myötä pelko ja siihen liittyvät epätodelliset kuvitelmat laimenevat ja henkilö saa voimavaroja osallistua muutoksen toteuttamiseen. Alempana ilmenee, mitä tietoa työntekijä tarvitsee muutoksesta, jotta hän saa vastauksen näihin kolmeen kysymykseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 65)

Jo ennen muutosta esimies voi parantaa työntekijöiden kokemusta koherenssista asettamalla omat odotukset realistiselle tasolle suhteessa voimavaroihin ja antamalla ihmisille päätösvaltaa omaan työhön. Voidaankin olettaa, että työntekijän halu selvittää alempana mainittuja kysymyksiä riippuu siitä, kuinka paljon hän on ennen muutosta voinut käyttää kykyjään työssään ja kokenut hallitsevansa työtään. Vaikka uteliaisuus ja mielekkyyden etsiminen ohjaavatkin voimakkaasti ihmisen käyttäytymistä, jatkuva kykyjen käyttämättömyys ja työn hallitsemattomuus saavat meidät ennakoimaan epäonnistumista, mikä on ihan looginen johtopäätös. (Arikoski & Sallinen 2007, 65 - 66)



Innokkuus selvittää muutokseen liittyviä kysymyksiä on yhteydessä myös siihen, minkä tasoisesta muutoksesta on kyse. Kun muutoksen edellytyksenä on, että opimme jonkin teknisen taidon – jolloin työn arvo ja tavoite säilyvät samoina – on se paljon helpompi kuin muutos, joka edellyttää itsensä tarkastelua uudelleen sekä työntekijänä että ihmisenä. Esimerkiksi pankkitoimihenkilölle voi olla paljon helpompi tehtävä oppia uusi tietokoneohjelma kuin opetella markkinoimaan asiakkaalle aktiivisesti pankkipalveluja. Samoin siivoojalle voi olla huomattavasti helpompaa oppia uuden mopin käyttö kuin opetella siivoamaan pintapuolisesti suuri alue entisen pienen alueen perusteellisen siivouksen sijaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 66)

Seuraavassa kolme kysymystä, joista keskustelemalla muutoksesta tulee ymmärrettävämpi, hallittavampi ja mielekkäämpi.

### **Mistä muutoksessa on kyse?**

Keskustellaan muutoksen

- tavoitteista
- sisällöstä
- aikataulusta.

Näin muutoksesta tulee ymmärrettävämpi.

### **Miten työntekijä voi vaikuttaa muutokseen?**

Keskustellaan muutoksen

- suunnittelusta
- toteuttamistavasta
- työntekijän asemasta muutosta koskevassa päätöksenteossa.

Näin muutoksesta tulee hallittavampi.

### **Mitkä ovat muutoksen vaikutukset?**

Keskustellaan muutoksen vaikutuksista työntekijän omasta näkökulmasta. Miten muutos vaikuttaa

- työhönsä ja työstä saatavaan korvaukseen
- nykyisen osaamisen hyödyntämiseen
- arvioihin ja kuvaan itsestä työntekijänä?

Keskustellaan muutoksen vaikutuksista työn näkökulmasta. Miten muutos vaikuttaa

- työn tavoitteen ja siihen tähtäävän perustehtävän onnistumiseen
- ihmisten välisiin suhteisiin työssä
- käytännön toimintaan?

Näin muutoksesta tulee mielekkäämpi. (Arikoski & Sallinen 2007, 67)

## 5 MITEN TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMISTA VOI EDISTÄÄ?

### 5.1 Johtajien ammattitaidon merkitys muutoksessa

Organisaatioiden muutostilanteissa johtajien ja esimiesten kyvyt ovat kovalla koe- tuksella. Johtajien ja esimiesten on kyettävä murtamaan muutosvastarintaa ilman, että työntekijät lannistuvat. Muutoksen mielekkyys on perusteltava siten, että ihmiset haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. Tämä merkitsee yksilötasolla omien kykyjen kehittämistä ja muutoksia työssä että muutoksia toiminnassa ja rakenteissa. Hyvä muutosjohtaja pystyy luomaan ihanteita, osoittamaan vision avulla kehittämisen suuntaa, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. (Viitala 2003, 89)

Jatkuvan muutoskyvyn pullonkaula organisaatiossa ovat useimmiten ihmiset ja vanhat kulttuurit. Muutoshalukkuudessa on huomattava yksilöllisiä eroja. Yleensä ihmiset panevat alulle muutoksia omassa elämässäänkin – jotkut hyvinkin usein, toiset harvemmin. Yleensä ihmiset vastustavat lähinnä muutoksen kohteeksi joutumista – varsinkin silloin kun muutoksesta näyttää koituvan hyötyä jollekulle muulle. Monissa organisaatiomuutoksissa ja muissa kehittämishankkeissa tehdään se virhe, että joku muu päättää toisille tarpeellisista muutoksista. Yleensä ihminen ei halua tulla painostetuksi yhtään mihinkään. Rajussa muutoksessa yksilö voi lamaan tilanteen kaoottisuuteen eikä kykene selviytymään siitä. (Viitala 2003, 89)

Jokaisen esimiestehtävässä toimivan on hyvin tärkeää esittää itselleen jatkuvasti kysymyksiä, jotka rakentavat esimiestyön konkreettista perustaa. Nämä kysymykset ovat: *Miten voin olla avuksi työntekijöilleni ja työyhteisölleni? Mitä minun juuri tässä tilanteessa pitäisi tehdä?* Kysymykset määrittelevät esimiehen tehtävää ja näkökulmaa työyhteisönsä asioihin. Esimiehen työ on jatkuvaa ajatusmallien rakentamista juuri käsillä olevasta tilanteesta ja siten tämän ajatusmallin perusteella toimimista. Esimiehen työ on sekä ajattelua että toimintaa eikä vain toinen näistä riitä. (Jalava & Uhinki 2007, 7)

Esimiestyö on erilaisiin ja muuttuviin tilanteisiin sidoksissa olevaa työtä, mikä tekee työstä vaativaa. Ei ole olemassa yleisesti toimivia ratkaisuja, vaan on olemassa tässä ja nyt toimivia tekoja. Onneksi tilannekohtaisuus ei kuitenkaan ole kaikki, mitä esimiehen työhön kuuluu. On olemassa monia näkemyksiä siitä, mitkä ovat yleistettäviä tai monenlaisiin tarpeisiin sopivia lähtökohtia. (Jalava & Uhinki 2007, 7)

Intuitiivisesti ajatellen johtajuudella ja esimiestyöllä on paljonkin tekemistä tulevaisuuden ja suunnan näyttämisen kanssa. Samaa todistavat myös laaja johtajuustutkimus ja lukemattomat käytännön kokemukset. Tulevaisuus on esimiestyön keskiössä sen kaikilla tasoilla. Organisaation huipulla pohditaan ja rakennetaan organisaatiokokonaisuuden tulevaisuutta – usein käsitteellisellä tasolla. Asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden yhteisössä rakennetaan konkreettista tulevaisuutta näiden suuntaviivojen ohjaamana. Lähiesimiestehtävän näkökulmasta on tärkeätä huomata, että ylimmän johdon ja lähiesimiestyön perustavoitteet ovat osin samat eikä toiminta ole toisillaan korvattavissa. (Jalava & Uhinki 2007, 10)

Vaikka usein sanotaankin, että ylin johto laatii ja ”jalkauttaa” strategian, se ei voi rakentaa yksittäisen toimipisteen tulevaisuutta. Miksi näin? Siksi, että käytännössä strategioiden toteuttaminen vaatii muutosta ja innovaatioita jollakin tasolla. Ylimmällä johdolla on varsin harvoin hallussaan sellaista tietoa ja osaamista, joka riittäisi tarvittavien innovaatioiden rakentamiseen yksittäisen toimipisteen johtamisessa. Siksi johdon strategiat eivät koskaan mahdollista lähiesimiehelle ”vapautusta” oman toimipisteensä tulevaisuuden ajattelemisesta ja rakentamisesta. (Jalava & Uhinki 2007, 10)

Tulevaisuusnäkökulmaa ei voi liikaa painottaa. Mikäli esimiehet unohtavat tulevaisuusnäkökulman toiminnassaan, esimiesten tekemät erilaiset toimet voivat jäädä pelkiksi rituaaleiksi, joilla ei ole todellista tarkoitusta. Ne voivat vesittyä kulisiksi, jotka - kuten kulissit yleensäkin - ovat enemmän näennäisiä kuin todellisia. Ne saattavat erehdyttää katsojaa, ehkä myös esimiehiä itseänsä. Ellei esimiesten tarkoituksena ole rakentaa tulevaisuutta niin se, mikä saattaa kauempaa katsoen

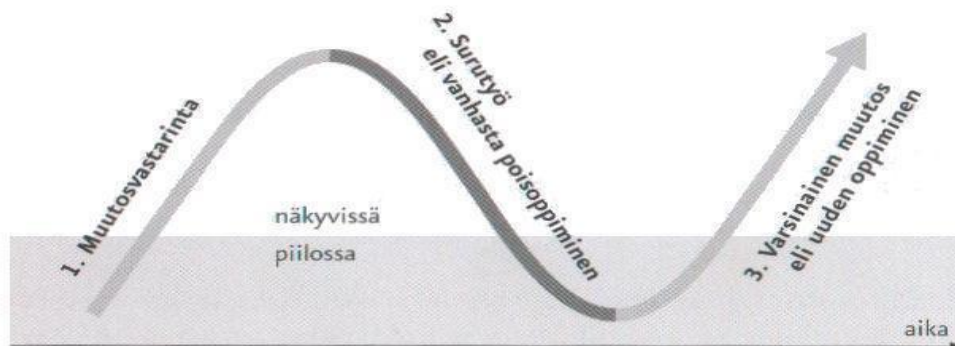
näyttää hyvältä, ei aina ole todellista tai tuloksia tuottavaa. (Jalava & Uhinki 2007, 10)

Elämme monimutkaisia ja yllätyksellistä aikaa, jossa tämänhetkisten pulmien ratkaiseminen ei ole riittävä asioiden tarkastelun, ymmärtämisen tai suunnittelun pohja. Vain nykyisyyteen keskittyminen ei johda hyvään tulokseen. Esimiesten täytyy keskittyä tulevaisuuteen vakavasti, koska se on vääjäämättömästi ja pian täällä. Jokainen esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että tulevaisuus on haluamansa kaltainen. (Jalava & Uhinki 2007, 11)

Esimiesten tavoitteena on saada työntekijä sitoutumaan muutokseen. Tämä vaatii esimiehiltä erilaista reagointia ja johtamista muutoksen eri vaiheissa. Tämän johdosta on erittäin tärkeää, että esimies tunnistaa, missä vaiheessa muutos ja työntekijän sitoutuminen ovat. (Arikoski & Sallinen 2007, 68)

## 5.2 Vastarinnasta toteutukseen

Muutos etenee vaiheittain. Seuraavaksi esiteltävät muutoksen kolme perusvaihetta ovat kirjallisuudessa ja ehkä myös ns. ”kaiken kansan” keskuudessa paremmin tunnettuja kuin aikaisemmin käsitellyt muutosajan eri vaiheet. Muutokset sisältävät kolme perusvaihetta, jotka ovat: 1. muutosvastarinta, 2. surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja 3. uuden oppiminen eli muutoksen varsinaisen toteuttamisen. Nämä vaiheet voidaan sijoittaa edellä esitetyn muutosajan sisään. (Arikoski & Sallinen 2007, 68)



Kuva 2. Muutoksen kolme päävaihetta. (Arikoski & Sallinen 2007, 69)

Muutosvastarinta alkaa muutosaallossa pelko-vaiheesta ja päättyy viha-uhma-vaiheen loppuun. Muutosvastarinta on tarpeellinen ja tärkeä vaihe muutoksessa. Tässä vaiheessa pelko kypsyy näkyväksi kritiikiksi. Muutosvastarinta kertoo siitä, ettei työntekijä ole vielä valmis muutokseen eikä hän välttämättä selviä ilman tukea ja apua. Joka tapauksessa hän tarvitsee vielä aikaa. Aina aikaa ei ole mahdollista antaa, tai mikä pahinta sitä ei ymmärretä antaa silloinkaan, kun se olisi mahdollista. Henkilöstön muutosvastarinnan tutkiminen voi antaa johdolle arvokasta tietoa, joka muutoksen johtamisessa ja läpiviennissä tulisi huomioida. Muutoksen käynnistäjä ei esimerkiksi ole välttämättä valmistellut muutosta tarpeeksi. Muutosvastarinnan vaiheessa johto voi vielä pyytää ihmisiä mukaan valmistelemaan ja toteuttamaan muutosta. Muutosvastarinnassa elää nimittäin paljon energiaa, joka kannattaa ohjata muutoksen edistämiseen sen vastustamisen sijaan. Tämä edellyttää esimiehiltä ja ylemmältä johdolta kykyä sietää kritiikkiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 68 - 69)

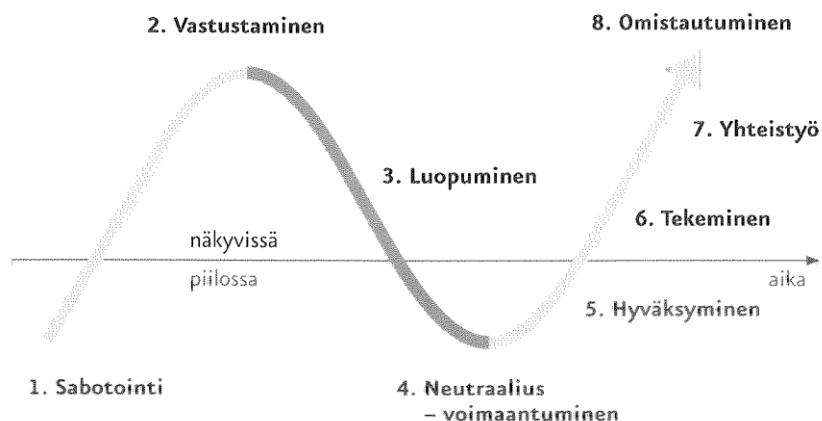
Surutyö tai vanhasta poisoppiminen on toinen muutoksen perusvaiheista. Se on johtamisen muutosaallossa ajanjakso, jolloin työntekijä siirtyy viha-uhmasta surun pohjalle. Tässä vaiheessa henkilöstö tarvitsee tukea ja aikaa. Aivan kuten toipuminen läheisen menettämisestä vaatii aikaa ja läheisten tukea, poisoppiminen edellyttää tarpeeksi aikaa luopua vanhasta. Siviilielämässä surutyössä ystävät ja sukulaiset saattavat tukea lähiomaisensa menettänyttä ihmistä hautajaisiin asti, mutta jättävät usein sen jälkeen surevan yksin. Samaten esimiehet tai johto saattavat tukea henkilöstöä muutoksen alkuvaiheessa, mutta jättävät sen jälkeen työntekijät oman onnensa nojaan. Surutyön saattaminen loppuun on tärkeää, jotta välttytään pelkoon ja sen jälkeiseen avoimeen muutosvastarintaan palaaminen. Surutyön kesken jääminen on yleistä etenkin silloin, kun uudet muutokset vievät johdon huomion. (Arikoski & Sallinen 2007, 69 - 70)

Uuden oppimisen vaihe pitää muutosaallossa sisällään siirtymisen surusta iloon. Uuden oppimiseen eli muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen päästään vasta, kun muutosvastarinta on murtunut, vanhoista toimintamalleista on luovuttu, niitä on surtu riittävästi ja niistä on poisopittu. Uuden opetteleminen on muutoksessa herkullisin ja hektisin vaihe, jolloin ihmiset osaavat jo nauttia muutoksesta havaites-

saan oppivansa, sisäistävänsä uusia asioita ja kykenevänsä toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti. Tässä vaiheessa työntekijät yleensä havaitsevat, että vanhasta luopuminen olikin tarpeellista. (Arikoski & Sallinen 2007, 70)

### 5.3 Sitoutumisen vaiheet

Seuraavaksi muutoksen johtamisen muutosaltomalliin liitetään sosiaalipsykologi Kurt Lewiniltä peräisin olevat sitoutumisen asteet, joita käsitteitä ovat Johtamistaidon Opisto JTO:lla edelleen kehittäneet johtaja Reijo Korhonen ja tutkintojohtaja Unto Pirnes. Edellä esiteltyt muutoksen perusvaiheet (muutosvastarinta, poisoppiminen ja muutoksen toteutus) voidaan jakaa kahdeksaan sitoutumisen asteeseen. Nämä kahdeksan sitoutumisen astetta ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalisuus - voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö sekä lopuksi omistautuminen. (Arikoski & Sallinen, 2007, 70)



Kuva 2. Sitoutuminen muutoksessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 71)

Yksi tapa tarkastella sitoutumista muutoksissa on lähestyä sitä psykologisen sopimuksen käsitteen kautta. Psykologi ja psykoterapeutti Antti Aro on tuonut tämän käsitteen organisaatioiden muutoskeskusteluun. Psykologisen sopimuksen perustana on ihmisen oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen. Psykologisen sopimuksen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa ja säännöllistä vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä. Aron mukaan psykologinen sopimus toteutuu, mikäli työntekijä kokee edistävänsä työ-

sään itselleen merkityksellisiä tavoitteita. Psykologinen sopimus kestää pieniä kolhuja, mutta se menee rikki, jos työntekijä joutuu kokemaan toistuvia pettymyksiä. Psykologinen sopimus toimii organisaatiossa työnteon motivaation perustana. Psykologisia perusmotivaatioita on kolme: autonomia eli itsenäisyys, kompetenssi eli kilpailukyky sekä läheisyys. Muutoksessa nämä kaikki perusmotivaatiot joutuvat koetukselle. Kun perusmotivaatiot ovat kunnossa, ihminen selviää muutoksesta. (Arikoski & Sallinen 2007, 71 - 72)

#### **5.4 Sabotointi (muutosaallon pelko)**

Kuten aiemmin todettiin, muutosvastarinta on muutoksen kannalta tarpeellinen ja tärkeä vaihe, sillä se testaa mm. muutoksen oikeutuksen. Muutosvastarinta jakautuu kahteen alavaiheeseen, joista ensimmäinen on sabotointi. Moni voi ihmetellä, että onko sabotointi sitoutumista. Kyllä sabotointi on sitoutumista, sillä sabotoidulla ihminen ottaa ensimmäisen kerran kantaa muutokseen. Muutos ei ole tässä vaiheessa työntekijälle samantekevä, vaan hän vastustaa sitä. Työntekijä yrittää sabotoinnilla estää tulevan muutoksen toteutumisen. (Arikoski & Sallinen 2007, 72)

Eräässä yrityksessä työntekijä osallistui ahkerasti muutosta koskeviin palavereihin, ja esimies uskoi hänen olevan muutoksen takana, koska työntekijä puhui tulevasta muutoksesta myönteisesti. Myöhemmin kuitenkin kävi ilmi, että kulissien takana kyseinen työntekijä käytti palavereissa kuulemiaan tietoja hyväkseen estääkseen muutosta toteutumasta. (Arikoski & Sallinen 2007, 72)

Näennäisaktiivisten ihmisten ryhmä suhtautuu muutokseen juuri yrittämällä sabotoida sitä. Muutoksen toteuttajan - yleensä johdon ja esimiesten - tulisikin pystyä havaitsemaan pinnan alla toimivat sabotoijat ja tehdä piilossa oleva ”myyräntyö” näkyväksi tai mikäli mahdollista, saada sabotointi loppumaan. Rakentava tapa olisi viedä myyräntyöltä pohja oikeanlaisella avoimuudella. Vaikeidenkin asioiden avoin ja rohkea esille tuominen ja niistä keskusteleminen työntekijöiden kanssa tekee sabotoinnin tarpeettomaksi. Avoimuus eli sabotoinnin näkyväksi tekeminen nostaa sitoutumisen asteen vääjäämättä seuraavalle tasolle, joka on vastustaminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 73)



### **5.5 Vastustaminen (muutosaallon viha - uhma)**

Mikäli esimies pystyy heti muutoksen alkuvaiheessa panostamaan riittävästi tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen eli avoimuuteen, jäävät sabotointi sekä vastustaminen vähäiseksi ja kestoltaan lyhyemmäksi. Avoimuuden merkitys tuli esille jo aiemmin Antonovskyn koherenssi-käsitteen yhteydessä. Ymmärrettävyyden kokemus on tarpeellinen ihmiselle, joka on muutoksessa mukana. Vastustamisvaiheessa avoimuudella päästään nopeammin seuraaviin vaiheisiin ja sitä kautta haluttuun uuden oppimiseen, siis varsinaisen muutoksen toteuttamiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 73)

On muistettava, että varsinkin pitkään odotetuissa ja kaivatuissa muutostilanteissa eivät muutosta toivoneet ja odottaneet ihmiset yleensä käy läpi sabotoinnin ja vastustamisen vaiheita. Uudet, vastikään rekrytoidut työntekijät eivät myöskään yleensä käy sabotoinnin ja vastustamisen vaiheita läpi. Hekin siirtyvät yleensä suoraan uuden kehittämiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 73)

Vastustusvaiheessa olevat ihmiset näyttävät avoimesti muutosvastarintansa ja heidät on siten helppo havaita. Muutoksen toteuttajan on tärkeää hyödyntää vastustajien kritiikin ja terveen kyseenalaistamisen muutoksen läpiviennissä. Muutosvastarintaa ei voi vaientaa lisää vihaa lietsovalla argumentoinnilla tai aggressiivisilla vastaväitteillä, vaan esimiesten olisi onnistuttava poimimaan perusteettoman kritiikin joukosta rakentava kritiikki. Näin esimiehet voivat valjastaa ihmisten aktiivisuuden muutoksen toteuttamisen puolelle. Tässä vaiheessa oikea vastuuttaminen edellyttää muutoksen toteuttajalta vahvaa ja aitoa kuuntelemisen taitoa omien ajatusten ja arvojen tuputtamisen sijaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 74)

### **5.6 Luopuminen (muutosaallon viha – uhma - suru)**

Surutyö eli poisoppimisen jakso jakautuu samoin kuin muutosvastarintakin kahden alavaiheeseen. Ensimmäinen näistä poisoppimisen vaiheista on luopuminen. Ihminen näkee tulevaisuutensa synkkänä tai ainakin epämääräisenä ja kokee itsensä turvattomaksi. Työntekijän on aloitettava surutyö ja hyväksyttävä se, että muutos etenee: ”Muutos tapahtuu, halusin minä sitä tai en.” Tässä vaiheessa muutosta

organisaation ja sen esimiesten on tuettava ihmisiä, jotka näyttävät vajoavan pinnan alle passiivisuuteen. Parhaita tapoja tukea oman surunsa ja vanhoista toimintamalleista luopumisen kanssa kamppailevia ihmisiä on valmentaa heitä tuleviin haasteisiin taidollisesti, tiedollisesti ja henkisesti. (Arikoski & Sallinen 2007, 74)

Tässä vaiheessa organisaation kokeneimmat työntekijät, joilla on pääosin hyviä kokemuksia muutoksista, saattavat organisaation käänteentekeväksi voimavaraksi ja muutoksen tukipilariksi. Monia muutoksia läpi käyneillä työntekijöillä on usein kokemusta aiemmista muutoksista, eivätkä he lamaannu uusista muutoksista, vaan he pystyvät keskittyä olennaiseen. Hyvin johdettujen muutosten positiivinen vaikutus näkyy vielä seuraavankin muutoksen aikana. (Arikoski & Sallinen 2007, 74 - 75)

### **5.7 Neutraalisuus - voimaantuminen (muutosaallon suru)**

Surutyö päättyy eräänlaiseen hällä väliä -tunteeseen, tietynlaiseen neutraalisuuden tunnetilaan, jossa ihminen kokee, ettei sillä, tapahtuuko muutos vai, ole juurikaan merkitystä. Voimavarat osallistua muutokseen ovat ihmisillä vähissä. Toisaalta ihmisten energiaa ei myöskään tuhlaannu muutosvastarintaan. Usein tällaisessa tilassa kamppailevan ihmisen energiasta suurin osa kuluu arjen rutiineista selviämiseen. Neutraalisuus on myös vaihe, jossa voimaantuminen vähitellen alkaa kasvaa. Voimaantuessaan työntekijä saa takaisin aiemmin menettämänsä tarmoa ja uskoa tulevaisuuteen. Hänelle jää energiaa muuhunkin kuin selviämiseen. Voimaantumiseen ei aina riitä oma ponnistus, vaan usein tarvitaan muiden työntekijöiden ja oman esimiehen tukea ja kannustusta. (Arikoski & Sallinen 2007, 75)

### **5.8 Hyväksyminen (muutosaallon ilon alkuvaihe)**

Seuraava sitoutumisen aste on muutoksen hiljainen hyväksyminen. Tässä vaiheessa ihmiset oppivat pikkuhiljaa luottamaan siihen, että muutos on ainut ja oikea vaihtoehto. Heillä ei kuitenkaan ole vielä paljonkaan haluja tai voimia toimia muutoksen hyväksi. Tämän johdosta hyväksyminen tapahtuu usein piilossa, lähinnä ihmisen omassa mielessä ja ajatuksissa. Usein tällaiset hiljaiset hyväksyjät saattavat ulkoisesti seurata ja näennäisesti kannattaa vastarinnan, vihan ja vastus-

tamisen vaihetta edustavien henkilöiden mielipidettä. Tämän johdosta esimies saattaa tulkita hiljaisen hyväksyjän muutoksen vastustajaksi, tai mikä pahinta: sabotööriksi. Esimiehen tulisi siis löytää nämä hiljaiset hyväksyjät ja heidät pitäisi aktivoida muutoksen moottoreiksi seuraavaan vaiheeseen. Tässä vaiheessa, samoin kuin sabotointivaiheessa, esimiesten täytyy jalkautua työntekijöiden joukkoon ja selvittää, mitä kukin heistä ajattelee. Esimiesten tulee jakaa tietoa ja antaa hyväksyjille muutokseen liittyviä tehtäviä, joiden avulla he pääsevät nousemaan seuraavalle tasolle. Esimies voisi delegoida hyväksyjille esimerkiksi seuraavanlaisia tehtäviä: muutokseen liittyvän osastopalaverin järjestämisen ja vetovuonon, yhteistyön tiivistämispalaverin kahden eri osaston kesken tai muutosta todentavien mittareiden suunnittelemisen. (Arikoski & Sallinen 2007, 75 - 76)

### **5.9 Tekeminen (muutosaallon ilon keskivaihe)**

Siinä vaiheessa kun ihminen puhuu muutoksesta myönteisesti toiselle ihmiselle, hän toteuttaa sitoutumisen kuudetta astetta eli tekemistä. Tekeminen on helposti havaittavaa käyttäytymistä. Niinpä lievintä mahdollista tekemistä on juuri muutoksesta puhuminen positiivisessa sävyssä. Puhumalla esimerkiksi työkavereille tehdään selväksi, mitä mieltä muutoksesta ollaan. Vahvempaa tekemistä on muutoksen eteen uurastaminen, esimerkiksi uusien asioiden systemaattinen opettelu ja niiden toteuttaminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 76)

Tekemisen vaiheessa johtamisen muutosaallossa on noustu näkyvän toiminnan alueelle eli ollaan pinnan päällä. Tekeminen on konkreettista ja näkyvää toimintaa muutoksen puolesta. Ei kuitenkaan riitä, että ihmiset toimivat muutoksen eteen, jos he eivät huomioi toisiaan ja, mikä tärkeintä, eivät hyödynnä toistensa osaamista. Tässä vaiheessa ongelmana on se, että yksittäiset toimijat tekevät toisistaan tietämättä päällekkäisiä työtehtäviä ja huonoimmassa tapauksessa vielä kumoavat toisensa työt. Esimiesten tulisi tässä vaiheessa koota yksittäiset toimijat yhteen, jotta tekemisestä tulisi organisaation kannalta mielekkäämpää ja tehokkaampaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 76 - 77)

### 5.10 Yhteistyö (muutosaallon ilon loppuvaihe)

Muutoksen toteuttajan tulisi kannustaa itsekseen muutoksen haasteiden ympärillä puurtavat ihmiset sitoutumisen seitsemänteen vaiheeseen eli yhteistyöhön. Yhteistyön avulla muutoksesta tehdään yhteisesti merkityksellinen ja energiaa suunnataan oikeisiin asioihin oikeina hetkinä. Mikäli muutoksen johtajat ovat yhdessä työntekijöiden kanssa ymmärtäneet ja sisäistäneet organisaation tavoitteet, on niiden toteuttaminenkin – tai toisinaan toteuttamatta jättäminen - helpompaa. Asiantuntijaorganisaatioiden projektityöskentelyssä tämä tarkoittaa joskus sitä, että jokin sinänsä muutosta edistävä projekti täytyy keskeyttää tai jopa ajaa alas, jotta sitä tarpeellisempi projekti saadaan vietyä loppuun asti. Asiantuntijaorganisaatioiden projektivastuullisten on joskus vaikea ymmärtää tätä, mikäli heillä ei ole riittävä kokonaiskuvaa halutusta muutoksesta ja organisaation strategiasta. (Arikoski & Sallinen 2007, 77)

Viimeistään yhteistyövaiheessa olisi tärkeää palauttaa mieleen kokemukset aiemmista muutoksista. Miksi niissä onnistuttiin tai miksi niissä epäonnistuttiin? Epäonnistumisen kokemukset ovat vielä tärkeämpiä, kuin onnistumisen kokemukset. Epäonnistumisten läpikäynti vaatii ymmärrettävästi enemmän ponnistelua, koska silloin joudutaan siirtymään epämukavuusalueelle. Tämänkin yleensä kestää, mikäli palkintona on vanhojen virheiden välttäminen ja muutoksen onnistunut toteutus. (Arikoski & Sallinen 2007, 77)

Esimiesten tehtävä on saada ryhmänsä tarkastelemaan aiemmin tapahtunutta kriittisesti. Kuitenkin kokoajan esimiesten tulisi pitää työntekijöiden mielessä se, että tavoitteena ei ole syyttely ja syyllisten etsiminen vaan vanhoista virheistä oppiminen. Tällainen havaintojen ja kokemusten analysointi johtaa parhaimmillaan yhteisölliseen oppimiseen ja uusien toimintamallien omaksumiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 78)

### **5.11 Omistautuminen (muutosaallon ilon viimeisin vaihe)**

Sitoutumisen kahdeksas ja viimeinen vaihe on yksilön oman toiminnan yhdistäminen muuttuneeseen kokonaisuuteen. Parhaiten tätä vaihetta kuvaa sana omistautuminen. Tämä vaihe edellyttää muutoksen toteuttajalta vahvaa omalla esimerkillään johtamista. Omalla esimerkillä johtaminen ei tässä yhteydessä tarkoita sitä, että esimies tekisi samoja töitä kuin työntekijät. Omalla esimerkillä johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies hoitaa muuttuneen toimenkuvansa takia uudistuneet työtehtävät siten, että työntekijätkin sen selkeästi havaitsevat. Parhaimmassa tapauksessa työntekijät saavat esimerkkejä myös toisistaan paneutuessaan uusiin työtehtäviin ja työtapoihin. (Arikoski & Sallinen 2007, 78)

Itsensä tyhjäksi tekevää sitoutumista esimiehen taholta on puhua uusista työtaivoista ja toimintamalleista, mutta toimia itse kuitenkin niinkuin aina ennenkin. Jos organisaation johto on vain johtavinaan muutosta on henkilöstökin korkeintaan vain sitoutuvinaan muutokseen. Työntekijöillä ei ole motivaatiota sitoutua muutokseen, mikäli heidän esimiehensä muutos on pelkän puheen tasolla. (Arikoski & Sallinen 2007, 78)

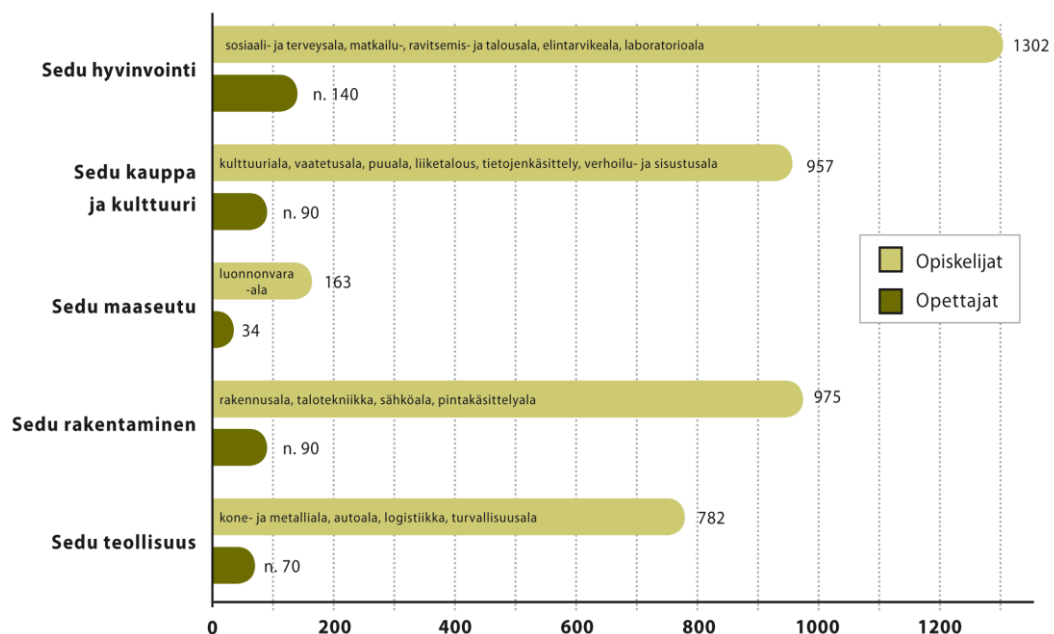
Tässä viimeisessä sitoutumisen vaiheessa esimiesten tehtävänä on pitää huoli siitä, että jokaiselle työntekijälle löytyy oma rooli muutoksessa. Roolin täytyy löytyä työntekijän omasta työstä tai työtehtävistä. Ihminen sitoutuu viime kädessä parhaiten muutokseen silloin, kun hän saa itse osallistua ja päättää omiin työtehtäviinsä liittyvistä asioista. Mikäli työntekijä ei saa osallistua millään tavoin uuden toimenkuvansa tai uusien työtehtäviensä suunnitteluun, hän saattaa kokea itsensä sidotuksi. Tällöin työntekijän omistautuminen työlle väistyy taka-alalle. Esimiesten parhaimpia työkaluja muutoksessa onkin oma-aloitteisuuteen kannustaminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 78 - 79)

## 6 LAPUAN OPETUSPISTEEN YHDISTYMINEN KOULUTUSKESKUS SEDUUN

### 6.1 Koulutuskeskus Sedu

Koulutuskeskus Sedun johtajana toimii FM Reija Lepola. Seinäjoen koulutuskuntayhtymän hallintosäännön mukaisesti koulutuskeskuksen johtaja johtaa Koulutuskeskus Sedun toimintaa ja vastaa kuntayhtymän toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetuksen tulosalueesta. (Koulutuskeskus Sedu 2010e)

Koulutuskeskus Sedu jakaantuu viiteen toimialaan jotka näkyvät kuviosta 2. Kuviosta näkee myös kuinka paljon toimialalla on opiskelijoita ja opettajia tammi-kuussa 2009. Jokaista toimialaa johtaa toimialajohtaja. Koulutuskeskus Sedun johtosäännön mukaisesti toimialajohtajan työhön kuuluu mm. päättää tulosyksikönsä sisäisestä organisoinnista sekä opetuksen ja oppimisen sekä muun tulosyksikkönsä toiminnan järjestelyistä ja toteutuksesta yhtymähallituksen ja koulutuskeskuksen johtokunnan hyväksymien perusteiden mukaisesti. (Koulutuskeskus Sedu 2010e)



Kuvio 2. Koulutuskeskus Sedun toimialat. (Seinäjoen Koulutuskuntayhtymä 2009)

Koulutuskeskus Sedulla on johtokunta, jonka yhtymävaltuusto on nimennyt kolmen vuoden toimikaudeksi kerrallaan. Johtokunta päättää toisen asteen peruslinjoista ja koulutusyhteistyöstä sekä määrittelee koulutuksen laadulliset kehittämistavoitteet. (Koulutuskeskus Sedu 2010c)

### **6.1.1 Toimialarakenne**

1.1.2009 laajentuneen Koulutuskeskus Sedun toiminta on organisoitu opetuspisterajat ylittäviin toimialoihin. Toimialarakenteen perusajatuksena on taata yhtäläiset mahdollisuudet eri seutukunnissa toteutettavalle koulutukselle. Tämä tarkoittaa koko organisaation resurssien, osaamisen ja tietotaidon hyödyntämistä. Toimialarakenteessa ison organisaation voimavarat voidaan suunnata tarkoituksenmukaisesti siten, että se palvelee opiskelijaa ja elinkeinoelämää mahdollisimman joustavasti. Keskinäisen kilpailun sijasta voimavaroja suunnataan opetuksen ja toiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantamiseen siten, että elinkeinoelämä saa hyviä ja ammattitaitoisia työntekijöitä. (Koulutus-keskus Sedu 2010g)

Opiskelijalle toimialat eivät näy. Hän opiskelee ammattiin opetuspisteessä. Toimialaorganisaation kautta Koulutuskeskus Sedu pystyy tarjoamaan opiskelijoille laajat valintamahdollisuudet ja lisäämään heidän oikeusturvaansa yhtenäisillä ohjeilla, menettelyillä ja käytännöillä. Koulutuksen kokonaissuunnittelu, ennakointi ja elinkeinoelämän entistä voimakkaampi osallistuminen suunnitteluun ja arviointiin ovat niin ikään toimialarakenteen etuja. Seudullisuuden huomioiminen perustutkintojen rakenteessa on helpompaa, kun voidaan lähteä siitä, ettei yksittäisen opetuspisteen tarvitse vastata koko maakunnan tarpeisiin. Keskeistä toimialarakenteen toiminnassa on yhteinen arvopohja ja missio, jotka ovat tärkeitä lähtökohtia opetuspisterajat ylittävälle kehitystyölle. (Koulutus-keskus Sedu 2010g)

### **6.1.2 Toimintaa ohjaavat arvot**

Koulutuskeskus Sedun toimintaa ohjaavat arvot, jotka ovat ammattitaitoisuus, into, kehityshalukkuus ja avoimuus. Sedun arvot pohjaavat kolmeen: spirit, asiakkaat ja tulevaisuus. Sedu-henki ilmenee arvoissa into ja avoimuus. Asiakkaat ote-

taan huomioon erityisesti arvossa ammattitaitoisuus. Tulevaisuutta ilmentää kehityshalukkuus.

Ammattitaitoisuus:

- näytämme osaamisemme ja kehitämme itseämme
- olemme ylpeitä osaamisestamme
- huolehdimme omasta ja yhteisömme hyvinvoinnista

Into:

- kannustamme uteliaisuuteen, uskallukseen ja luovuuteen
- vahvistamme tekemisen hinkua ja iloa
- toimimme yrittävässä ympäristössä

Kehityshalukkuus:

- olemme notkeita ja kannustamme innovatiivisuuteen
- ennakoimme muutoksia ja uskallamme uudistua
- toimimme yhdessä Sedun tavoitteiden mukaisesti

Avoimuus

- tuemme yhteisöllisyyttä ja avointa ilmapiiriä
- huolehdimme riittävästä ja selkeästä tiedonkulusta
- varmennamme toimintamme läpinäkyvyyden

(Koulutuskeskus Sedu 2010g)

## 6.2 Lapuan opetuspisteen reagoiminen muutokseen

Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä muutos tapahtuu keskimääräistä nopeammin. Härmänmaan ammatti-instituutin fuusioituminen Koulutuskeskus Seduun oli iso muutos, mutta fuusioitumisen jälkeen lähes kaikilla varsinainen työtehtävä pysyi samana. Toisaalta johdon täysi uusiutumien voi vaikuttaa muutoksen nopeuteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Työhyvinvointikyselyn sanelisten arvioiden perusteella johdon uusiutuminen jakaa työyhteisössä mielipiteitä molempiin suuntiin. Osa Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunnasta piti johdon vaihtumista hyvänä asiana ja osa huonona. Koulutuskeskus



Sedun Lapuan opetuspisteeseen lähijohtajaksi valittiin fuusioitumisen yhteydessä täysin uusi henkilö Seinäjoelta. Kukaan Härmänmaan ammatti-instituutin johtajistosta ei toimi enää johtotehtävissä Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä.

Muutokseen reagoiminen ilmenee Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä mielestäni samoina tunteina joita, Arikoski & Sallinen ovat kuvanneet neljänä tunnetilana; pelkona, vihana, suruna ja ilona. Muutokseen valmistautuminen alkoi jo paljon aikaisemmin, kuin fuusioituminen tapahtui. Noin vuosi ennen fuusioitumista alettiin Härmänmaan ammatti-instituutissa vähitellen ottamaan Koulutuskeskus Sedun erilaisia toimintatapoja käyttöön.

Mielestäni suurin osa henkilökunnasta koki pelkoa siitä, mitä fuusioituminen tuo tullessaan. Työhyvinvointikyselyn sanallisista arvioista näkee, että osa henkilökunnasta koki ja kokee edelleenkin pelkoa siitä miten oman työpaikan käy, jos ei ole vakinaisessa työsuhteessa Koulutuskeskus Sedussa. Työhyvinvointikyselyn sanallisista vastauksista käy myös ilmi, että monet pelkäävät, miten oma aika ja jaksaminen riittävät isojen opiskelijaryhmien opettamisessa, joihin on vielä integroitu useita erityisopiskelijoita.

Vihavaihe on mielestäni osalla henkilökuntaa menossa tällä hetkellä, kun fuusioitumisesta on kulunut noin yksi vuosi. Osa on kuitenkin edelleen pelkotilassa ja osalle vihavaihe on jäänyt kokonaan väliin. Työhyvinvointikyselyn sanallisista arvioista voi päätellä näin, koska mielipiteet jakautuivat laidasta laitaan.

Suruvaihetta ei mielestäni suuremmissa määrin ole vielä Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä saavutettu, tai koska suruvaihe on ”pinnan alla” sitä ei huomaa niin helposti työyhteisössä. Koska suruvaihe ei ole mielestäni suuremmissa määrin tullut esiin, siihen vaikuttaa ainakin se, että henkilökunta on pysynyt lähes samana kuin mitä ennen fuusioitumista. Toinen syy tähän on mielestäni se, että kuitenkaan mitään radikaalia muutosta ei päivittäisessä työssä ole tapahtunut.

Iloa ei mielestäni ole vielä saavutettu Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä. Yksi vuosi fuusioitumisen jälkeen on liian lyhyt aika sen saavuttamiseen näin suuressa muutoksessa. Työhyvinvointikysymysten vastausten valossa kuitenkin

tähän suuntaan ollaan menossa ja minä uskon vahvasti, että Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunta saavuttaa vielä ilon hetken hyvinkin nopeasti.

### **6.3 Lapuan opetuspisteen sitoutuminen muutokseen**

Koulutuskeskus Sedu Lapua opetuspisteen henkilökunta toimii mielestäni juuri siten miten Arikoski & Sallinen ovat kuvanneet muutoksen päävaiheet eli, muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja varsinainen muutos eli uuden oppiminen.

Muutosvastarintaa on esiintynyt Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä siitä lähtien kun päätös fuusioitumista tuli. Muutosvastarinta oli mielestäni pääosin piilossa siihen saakka, kunnes varsinainen fuusioituminen tapahtui. Sen jälkeen se on ollut pinnan päällä eli näkyvää. Työhyvinvointikyselyn sanallisista arvioista voi päätellä, että tässä vaiheessa, kun noin yksi vuosi on fuusioitumisesta kulunut aikaa, osa henkilökunnasta on päässyt jo muutosvastarinnan yli, mutta osa elää sitä vaihetta edelleenkin. Sanallisissa arvioissa osa kokee fuusioitumisen positiivisena asiana, mutta osa kielteisenä. Esimerkiksi ”kankea” organisaatio tuo vastarintaa, koska johto ei ole enää talossa, vaan johto on Seinäjoella ja lähijohtajalla ei ole päätösvaltaa moniin asioihin. Toisaalta osa kokee, että fuusioitumisen jälkeen lähijohto on jämäköitynyt ja pelisääntöihin on tullut linjakkuutta.

Surutyötä eli vanhasta poisoppimista tapahtuu Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä henkilökunnan keskuudessa jatkuvasti. Poisoppimista oli pakko alkaa opetella jo ennen fuusioitumista, kun otettiin käyttöön yhteisiä koko Koulutuskeskus Sedua koskevia toimintamalleja. Työhyvinvointikyselyn sanallisista arvioista voi päätellä, että suurin osa Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunnasta kokee tällä hetkellä sekä muutosvastarintaa tietyissä asioissa ja surutyötä eli vanhasta poisoppimista tietyissä toimintatavoissa.

Varsinainen muutos eli uuden oppiminen ei mielestäni ole vielä päässyt Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä kunnolla vauhtiin. Yleensä muutos, joka päättyy iloon ja siitä nauttimiseen, kestää 5–10 vuotta. Työhyvinvointikyselyn

hyvistä tuloksista ja sanallisista arvioista voi päätellä, että Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspiste on hyvää vauhtia menossa kohti iloa.

### **6.3.1 Sitoutumisen vaiheet**

Arikoski & Sallinen jakavat muutoksen perusvaiheet (muutosvastarinta, poisopiminen ja muutoksen toteutus) kahdeksaan sitoutumisen asteeseen, jotka ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalisuus - voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. Mielestäni nämä sitoutumisen asteet kuvaavat Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunnan sitoutuneisuuttaan työhön.

Sabotointivaihetta on mielestäni esiintynyt Koulutuskeskus Lapuan opetuspisteen henkilökunnan keskuudessa heti sen jälkeen kun päätös fuusioitumisesta tuli. Henkilökunta on yrittänyt estää joidenkin uusien toimintamallien ja tapojen toteutumista. Tällä hetkellä mielestäni tämä vaihe on suurimaksi osaksi ohitettu Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä.

Vastustamista on esiintynyt ja esiintyy mielestäni edelleenkin Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunnan keskuudessa. Mielestäni suurin syy tähän on tiedottaminen ja avoimuus, jotka ilmenivät selkeästi henkilökunnan työhyvinvointikyselyn tuloksista.

Luopumisen vaiheessa kamppailee mielestäni suurin osa Koulutuskeskus Sedu Lapuan henkilökunnasta. Suurin osa henkilökunnasta on hyväksynyt sen, että muutos tapahtuu, halutaan sitä tai ei. Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen kokenein henkilökunta on muutoksen tukipilarina tässä vaiheessa muutosta.

Neutraalisuus - voimaantumisen aste on mielestäni hyvää vauhtia tulossa tai se on jo osan Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen työntekijöiden ajatuksissa. Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunnan voimavarat osallistua muutokseen ovat vähissä ja ajatellaan, ettei sillä tapahtuuko muutosta vai ei, ole juurikaan merkitystä.

Hiljaisen hyväksymisen vaiheessa menee mielestäni positiivisesti fuusioitumiseen heti alusta alkaen ajatelleet työntekijät Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä. Työntekijät ovat alkaneet pikkuhiljaa luottamaan siihen, että muutos on ainut ja oikea vaihtoehto. Hyväksyminen tapahtuu yleensä vain omassa mielessä ja ajatuksissa, siksi sitä on vaikea havaita.

Työhyvinvointikyselyn sanallisten arvioiden perusteella tekemisen, yhteistyön ja omistautumisen vaihetta ei vielä ole saavutettu Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunnan keskuudessa. Pienintä mahdollista tekemisen vaihetta on se kun ihmiset puhuvat muutoksesta positiivisessa sävyssä. Tällaista puhetta ei suuremmin ole vielä kuulunut keskusteluissa, mutta toisaalta pohjalainen luonne on myös sellainen, että positiivisia asioita on vaikea sanoa ääneen, toisin kuin negatiivisia. Työhyvinvointikyselyn positiivisesta tuloksesta voi päätellä, että yhteistyön ja omistautumisen vaiheet tulevat varmasti esiin Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunnan keskuudessa, kunhan annetaan ajan kulua.

#### **6.4 Koulutuksen haasteet - esimerkkinä rakennusalan ammatillisen koulutuksen muutos**

Tässä osiossa pohditaan, miten rakennusalan opettajat selviävät muutoksesta. Rakennusalan valtakunnallinen uusi opetussuunnitelma on tullut voimaan 11.6.2009. Tässä opetussuunnitelmassa rakennusalan perustutkinnon tavoitteet kuvataan seuraavasti:

*Rakennusalan perustutkinnon suorittaneella on monipuolinen ammattitaito ja hän kehittää sitä jatkuvasti. Hän on luotettava, laatu tietoinen, oma-aloitteinen sekä asiakaspalvelu- ja yhteistyöhenkinen. Hänen on osattava soveltaa oppimiaan taitoja ja tietoja vaihtelevissa työelämän tilanteissa. Hän pystyy näkemään työnsä osana suurempia tehtäväkokonaisuuksia ja pystyy ottamaan huomioon lähialojen ammattilaisten tehtävät omassa työssään. Rakennusalan ammattilainen tekee työnsä rakennusalan laatuvaatimusten mukaisesti sekä käsittelee materiaaleja huolellisesti ja taloudellisesti. Hän osaa suunnitella työnsä piirustuksien avulla, osaa tehdä materiaali- ja työmenekkilaskelmia sekä hän osaa esitellä ja arvioida omaa työtään.*

*Rakennusalan perustutkinnon suorittanut osaa lukea sekä talonrakentamiseen että maarakentamiseen liittyviä piirustuksia. Hänellä on mittaustöissä ja rakennustyömaan laskentatehtävissä tarvittavat matemaattiset valmiudet. Hän osaa rakennusfysiikan perusteet, jotka tulevat entistä tärkeämmiksi korjausrakentamisen lisääntyessä.*

*Laaja-alaisten elinkaari palvelumallien yleistyessä rakennusalan yrityksissä, rakennusalan ammattilaisen on toimittava erilaisissa vuorovaikutustilanteissa yhteistyökykyisesti sekä ilmaistava näkökantoja selkeästi ja luottamusta herättäen.*

*Rakennusalan perustutkinnon suorittanut ottaa erityisen tarkkaan huomioon työn turvallisuuden sekä työkyvyn edistämisen, koska rakennusala on työturvallisuudeltaan vaarallinen toimiala ja turvallisia työtapoja sekä oikeaa asennetta arvostava työturvallisuuskulttuuri on vasta kehittymässä rakennusosalalle.*

*Ympäristötietoisuus rakentamisessa edellyttää rakentajilta uusia tietoja esimerkiksi eri materiaalien ominaisuuksista. Rakennusalan ammattilainen osaa vastata asiakkaan kysymyksiin materiaalin tai tuotteen valmistuksen, käytön ja hävittämisen yhteydessä syntyvistä päästöistä ja jäteongelmista.*

*Rakennusosalalla toimivat osaavat käyttää tietotekniikkaa. Lähitulevaisuudessa ollaan tilanteessa, jossa kaikki rakennusalan tieto voi olla ja liikkua osapuolten välillä sähköisenä. Tällaisen tiedonsiirron osaaja on alalla etulyöntiasemassa, koska sähköinen tiedonsiirto merkitsee nopeutta ja tietojen tehokasta hyödyntämistä.*

*Kansainvälistyminen asettaa varsinaisen ammattitaidon lisäksi muita haasteita. Kansainvälisen rakentajan taitoja ovat vieraiden kielten hallinta, kohdemaan kulttuurin ymmärtäminen, palvelualltius, erilaisiin oloihin mukautuminen ja tietotekniikan hallinta oman ammatin lisäksi.*

*Perustutkinnon suorittaneella on alan perusvalmiuksien lisäksi erikoistuneempi osaaminen talonrakennuksesta, maarakennuksesta, maarakennuskoneenkuljetuksesta tai kivirakentamisesta. Perustutkinnon suorittaneella on edellytykset kehittää itseään ja suorittaa ammattitutkinto työkokemusta saatuaan*

*Talonrakennuksen koulutusohjelman tai osaamisalan suorittanut talonrakentaja osaa tehdä talonrakennustyömaan perustusvaiheen töitä. Hän osaa tehdä ulko- ja väliseinätyöt sekä vesikaton runkotyöt eristystöineen suunnitelmien ja asiakirjojen mukaan. Talonrakentaja osaa käyttää rakennustyömaan perustyövälineitä, oikeita työtapoja ja materiaaleja. Talonrakennuksen koulutusohjelmassa voi erikoistua kirvesmiestöihin, muuraukseen, betonointiin, teräsrakentamiseen, korjausrakentamiseen, kivirakentamiseen, hirsirakentamiseen, mittaustöihin tai rakennusalan moniosaajaksi.*

*Lisäksi ammatillisessa peruskoulutuksessa tulee tukea opiskelijoiden kehitystä hyväksi ja tasapainoisiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille jatko-opintojen, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja sekä tukea elinikäistä oppimista (L630/98 5 §). (Opetushallitus 2009)*

Rakennusalan opettajilla on erinomaiset mahdollisuudet selviytyä suuristakin muutoksista kunnialla, koska opetussuunnitelmassa kuvatut rakennusalan perustutkinnon tavoitteet, joita rakennusalan opettajat opettavat opiskelijoilleen, valmistavat jo rakennusalan opiskelijoita rakennusalalla totuttuihin vaihteleviin työelämän tilanteisiin. Rakennusalalla täytyy osata nähdä työnsä osana suurempaa tehtäväkokonaisuutta ja täytyy pystyä ottamaan huomioon lähialojen ammattilaisien tehtävät omassa työssään. Näiden taitojen hallinta auttaa myös rakennusalan opettajia muutoksessa. Rakennusalan perustutkinnon tavoitteissa painotetaan myös yhteistyökyvyn, työn turvallisuuden ja työkyvyn edistämisen tärkeyttä. Samoin kansainvälistymisen tuomiin haasteisiin paneudutaan, kuten palvelualttiuteen ja erilaisiin oloihin mukautumiseen. Lisäksi ammatillisessa peruskoulutuksessa tulee tukea elinikäistä oppimista.

Jos rakennusalan opettaja kykenee opettamaan nämä kaikki opetussuunnitelmassa kuvatut rakennusalan perustutkinnon tavoitteen opiskelijoille, oppilaitoksen yhdistyminen ei ole hänelle niin suuri haaste, kuin mahdollisesti jollain toisella alalla, jossa ei olla niin hyvin totuttu muutokseen.

## **7 KYSELYN TOTEUTTAMINEN**

### **7.1 Kyselyyn vastaajien valinta**

Kyselytutkimuksessa kyselyyn vastaajien valinta on tärkeä osa-alue. Vastaajat voidaan valita joko satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Yleisesti ottaen satunnainen tapa on parempi, sillä se lisää tutkimuksen luotettavuutta; kukin havainto on tullut mukaan täysin sattumalta ilman tutkijan tai tutkittavan pyrkimystä. Toisaalta joissain tapauksissa saattaa olla tarpeellista tutkia koko perusjoukko, jolloin ei puhuta lainkaan otoksesta, vaan kokonaistutkimuksesta. Ei-satunnaiselle otokselle on tyypillistä se, että koehenkilöt on valittu tutkijan mielenkiinnon mukaan joko saatavuuden (helposti kokoon saatu joukko) tai harkinnan mukaan (halu tutkia oleellisia henkilöitä). (Metsämuuronen 2008, 51)

Tämä tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Vastaajiksi valittiin koko Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunta. Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia muuttuvan organisaation vaikutusta nimenomaan Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunnan työhyvinvoinnille.

### **7.2 Kyselyn luotettavuus**

Tämä tutkimus mittaa muuttuvan organisaation merkitystä työhyvinvoinnille, kun oppilaitosten yhdistymisestä oli kulunut noin yksi vuosi aikaa. Tarkastelun ajankohta vaikuttaa tutkimustuloksiin muuttuvassa organisaatiossa paljon, joten tämän tutkimuksen tuloksia voi tarkastella vain tutkimuksen tekohetkellä. Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunta on kiinnostunut muuttuvan organisaation vaikutuksesta omalle työhyvinvoinnille, koska tähän tutkimukseen vastasi yli kahdeksankymmentä prosenttia koko henkilökunnasta. Korkea vastausprosentti osoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella muuttuvan organisaation vaikutusta työhyvinvoinnille neljän eri toimialan opettajien, ammattitaitoa täydentävien aineiden opettajien ja muun kuin opetushenkilöstön näkökulmasta. Jokainen ryhmä oli tarpeeksi suuri (vähintään seitsemän henkilöä), joten kenenkään henkilökohtaista vastausta ei voi selvittää. Tästä johdosta jätettiin mm. vastaajan sukupuoli, ikä ja työvuodet pois. Eri ryhmien vastauspro-



senteissa oli eroja. Viidessä ryhmässä vastausprosentti oli 75 - 100 prosenttia, jotka antavat erittäin luotettavan kuvan tutkimukseen. Yhdessä ryhmässä vastausprosentti jäi 42,8:aan prosenttiin, mutta tämäkin vastausprosentti on tarpeeksi luotettava tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen validiudella osoitetaan sitä, mittaako käytetty tutkimusmenetelmä juuri sitä asiaa, jota sillä on tarkoituskin mitata. Onko vastaaja käsittänyt kysymykset samalla tavalla kuin tutkija? Jos tutkija käsittelee tuloksia edelleen oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää pätevinä ja mittari aiheuttaa tuloksiin virheitä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 226)

Tässä tutkimuksessa käytettyjä mittareita voidaan pitää luotettavina ja ne ovat yleistettävissä eli tutkimuksen validius on korkea. Yhteneväisyyksiä teoriataustaan oli todennettavissa kyselyn tuloksista. Tutkimuksen taustatyönä perehdyttiin aiheeseen ja metodeihin syvällisesti. Kyselytutkimuksessa käytettiin Jyväskylän yliopiston kehittämää opetuksen kurssipalautteen antamisen ja henkilökunnan hyvinvoinnin arviointiin kehittämää INKA-palautejärjestelmää. Tutkimuksen sisäistä validiteettia parantaa myös se, että kyselytutkimukseen osallistuville annettiin selkeät ohjeet ja testi suoritettiin tutussa ympäristössä. Tutkimukseen osallistujat saivat suorittaa kyselyyn vastaamisen vapaasti valitsemaansa aikaan, jolloin kokivat vastaamisen ajankohdan sopivaksi. Myös kyselyn pituus vaikutti sopivalta, koska tyhjiä vastauksia ei ollut.

### **7.3 INKA-palautejärjestelmä**

Kysely toteutettiin Jyväskylän yliopiston kehittämän opetuksen kurssipalautteen antamisen ja henkilökunnan hyvinvoinnin arviointiin kehitetyllä INKA-palautejärjestelmällä. INKA-palautejärjestelmä on ollut Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen käytössä yhdistymisen jälkeen vuoden 2009 alusta alkaen. Palautejärjestelmää on käytetty Lapuan opetuspisteessä jonkin verran, mutta työhyvinvointikyselyä INKA-järjestelmällä ei ole aikaisemmin tehty Lapuan opetuspisteessä.

Kyselylomake koostui viidestä kysymyssarjasta, joissa kussakin oli neljästä yhdeksään väittämää. Vastaajat kertoivat mielipiteensä rastittamalla vaihtoehdon, joka vastasi parhaiten vastaajan omaa mielipidettä. Lisäksi kyselyyn sisältyi lukuisia täydentäviä kysymyksiä, joilla vastaajan odotettiin perustelevan ja lähinnä tarkentavan väitteessä esitettyjä mielipiteitä.

#### **7.4 Vastauksien kerääminen**

Kysely toteutettiin 1. - 18.12.2009 välisenä aikana, vastausaikaa oli kaksi ja puoli viikkoa. Kysely lähetettiin sähköpostilla 1.12.2009 kaikille Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökuntaan kuuluville, jotka olivat päätoimisessa työsuhteessa Lapuan opetuspisteessä joulukuussa 2009, eivätkä olleet virka- tms. vapaalla. Kysely lähetettiin yhteensä 76:lle henkilölle. 9.12.2009 mennessä vastauksia oli tullut 33 kpl, eli 43,4 prosenttia kaikista vastaajista. 9.12.2009 lähetettiin muistutussähköposti kaikille vastaamaan oikeutetuille. Kaksi päivää ennen vastaajan umpeutumista vastauksia oli tullut 54 kpl, eli 71,1 prosenttia kaikista vastaajista. 16.12.2009 lähetettiin vielä toinen muistutus kaikille vastaamiseen oikeutetuille. Vastausajankohdan päättyessä 18.12.2009 vastauksia oli tullut yhteensä 62 kpl. Kaikkien Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunnan vastausprosentiksi tuli 81,6 prosenttia.

#### **7.5 Vastausprosentti**

Kysely jaoteltiin kuuteen eri ryhmään. Ryhmät koostuivat kaikista neljästä Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä olevista toimialoista (rakentaminen, teollisuus, hyvinvointi sekä kauppa ja kulttuuri) sekä ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista ja muu kuin opetushenkilöstö oli yksi ryhmä. Seuraavassa on esitetty, että kuinka paljon jokaisessa ryhmässä on henkilökuntaa, montako vastusta tuli ja mikä oli vastausprosentti. Alimmaisena on esitetty koko Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökunnan määrä, vastausten määrä ja vastausprosentti.

	Henk.kuntaa	Vastauksia	Vastaus %
Rakentaminen	17	15	88,2 %
Teollisuus	12	9	75,0 %
Hyvinvointi	7	7	100 %
Kauppa ja kulttuuri	7	3	42,8 %
Ammattitaitoa täydentävät opinnot	9	9	100 %
Muu henkilökunta	24	19	79,2 %
Kaikki yhteensä	76	62	81,6 %

## 7.6 Vastausprosentin analysointia

Korkea vastausprosentti osoittaa, että työhyvinvointi kiinnostaa Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen henkilökuntaa. Vastausajankohta, noin yksi vuosi Härmänmaan ammatti-instituutin fuusioitumisen jälkeen Koulutuskeskus Seduun, on mielestäni hyvä ajankohta tehdä tutkimus. Vuodessa on jo huomannut monia asioita, jotka ovat muuttuneet työyhteisössä, ja on tullut selkeä näkemys muutosprosessista. Vuodessa ei kuitenkaan vanhan organisaation työhyvinvointi ole unohtunut.

Koko henkilökunnan vastausprosentiksi tuli 81,6 prosenttia. Hyvinvointialan opettajat ja ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajat vastasivat kyselyyn sataprosenttisesti. Tämä osoittaa hyvinvointialan ja ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajien erittäin aktiivista osallistumista opetuspisteen työhyvinvoinnin selvittämiseen ja parantamiseen. Rakentamisen ja teollisuuden toimialojen sekä muun kuin opetushenkilöstön vastausaktiivisuus oli myös erittäin korkeaa luokkaa (75,0–88,2 %). Tämä kertoo myös heidän suhtautumisestaan myönteisesti työhyvinvointitutkimukseen ja halusivat olla omalta osaltaan antamassa mielipiteensä kysymyksiin. Kaupan ja kulttuurin toimialan kohdalla vastausprosentti jäi selvästi muita alhaisemmaksi. Kaupan ja kulttuurin toimialan opettajien vastaus-

prosentti oli 42,8 %. Koko henkilökunnan vastausprosentti oli 81,6 prosenttia, joka antaa luotettavan kuvan tutkimukselle.

### **7.7 Kyselyn tulokset**

Kyselyssä arvioitiin seuraavia väittämiä seuraavin perustein. Pylväät kuvaavat arviointiryhmän vastausten keskiarvoa ja kolmiot koko henkilökunnan vastausten keskiarvoa.

1 Täysin eri mieltä

2 Melko eri mieltä

3 Ei samaa eikä eri mieltä

4 Melko samaa mieltä

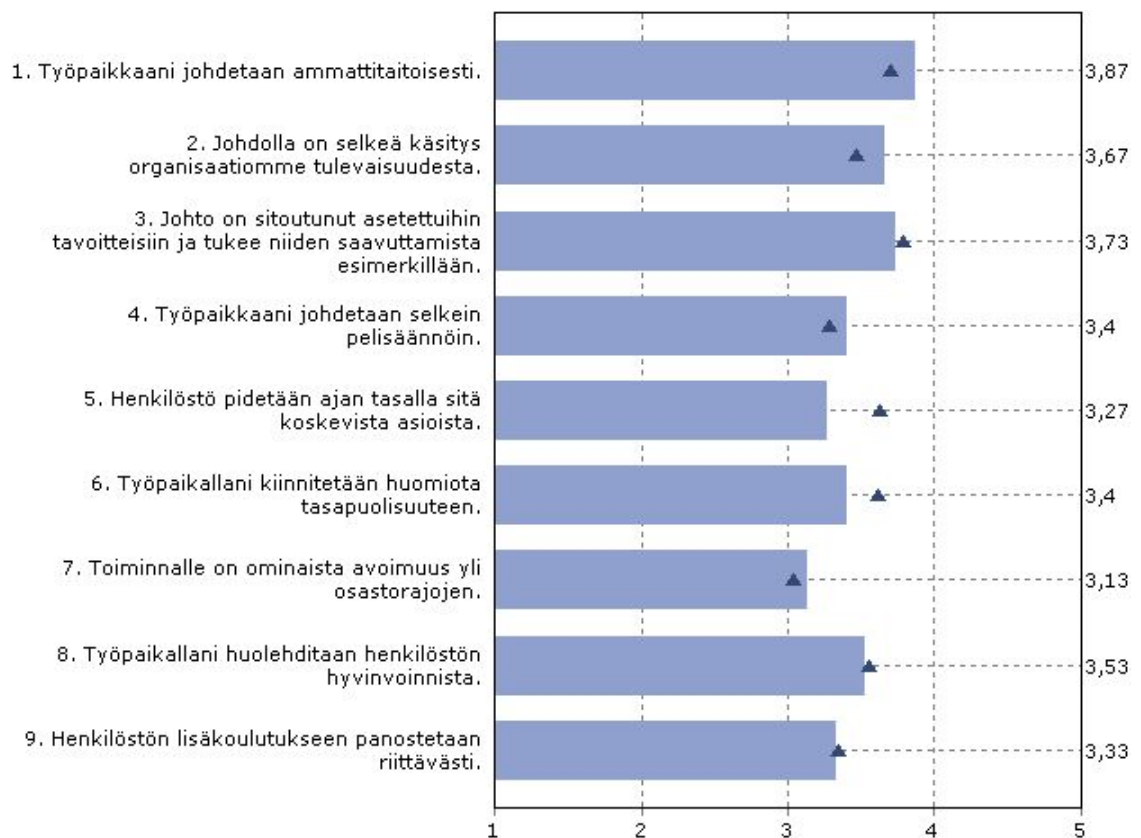
5 Täysin samaa mieltä

## 8 KYSELYN TULOKSET, RAKENTAMINEN

### 8.1 Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen

Rakentamisen toimialan opetushenkilöstön mukaan johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen ovat hyvällä tasolla. Kaikkien kohtien vastauksien keskiarvot ovat 3.13–3.87. Kaikkien kohtien keskiarvojen keskiarvo on 3.48. Parhaimpana tästä kohdasta rakentamisen toimiala kokee, että *työpaikkaani johdetaan ammattitaitoisesti* ja heikoina, että *toiminnalle on ominaista avoimuus yli osastorajojen*.

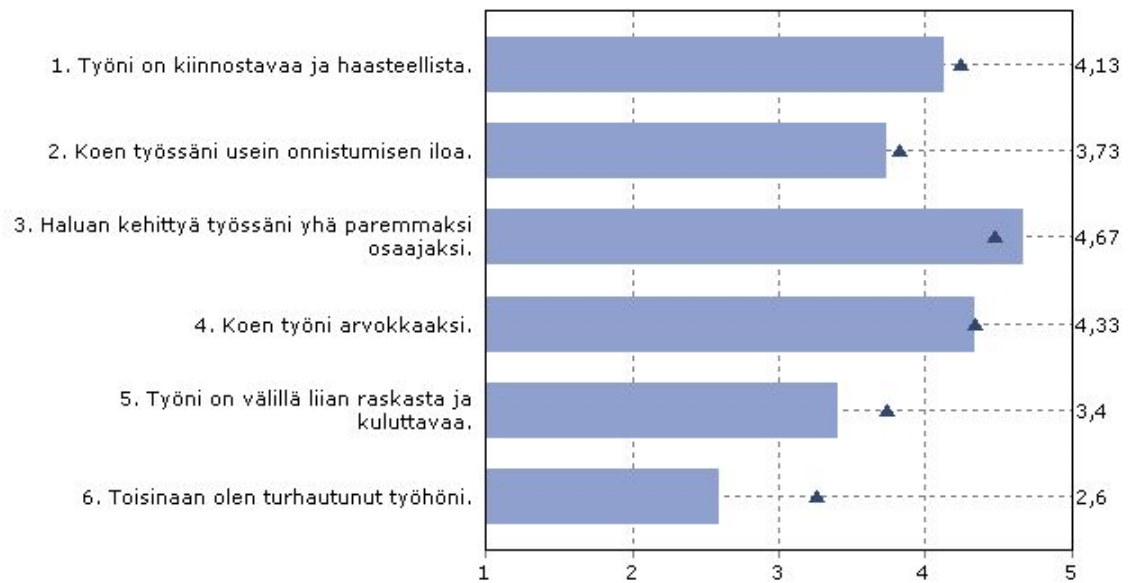
Taulukko 1. Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen.



### 8.2 Minä ja työni

Kaikki rakentamisen toimialan opettajat ovat joko melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että haluaa kehittyä työssään yhä paremmaksi osaajaksi. Lähes kaikki olivat joko melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että kokee työnsä arvokkaaksi.

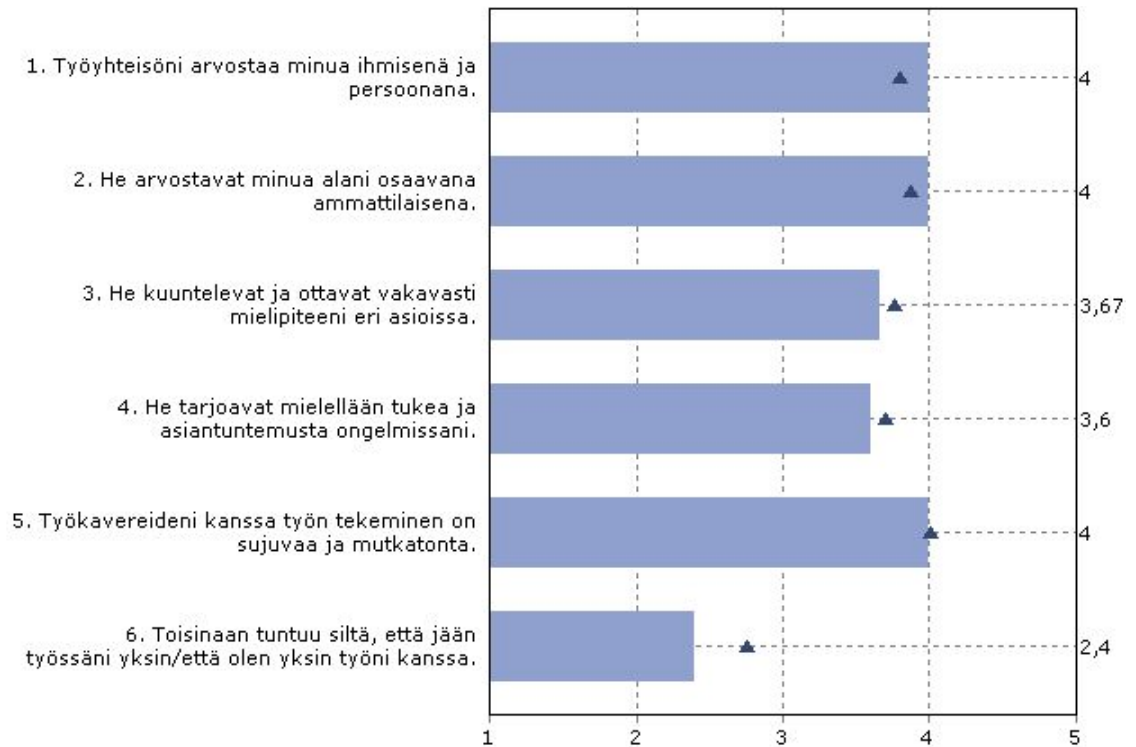
Taulukko 2. Minä ja työni.



### 8.3 Työyhteisöni ja minä

Rakentamisen toimialan opettajat kokevat keskiarvoltaan tasan neljän arvoisesti, että työyhteisö arvostaa minua ihmisenä ja persoonana, he arvostavat minua alani osaavana ammattilaisena ja työkavereiden kanssa työn tekeminen on sujuvaa ja mutkatonta. 26,7 prosenttia kokee, että toisinaan tuntuu siltä, että jään työssäni yksin/että olen yksin työni kanssa.

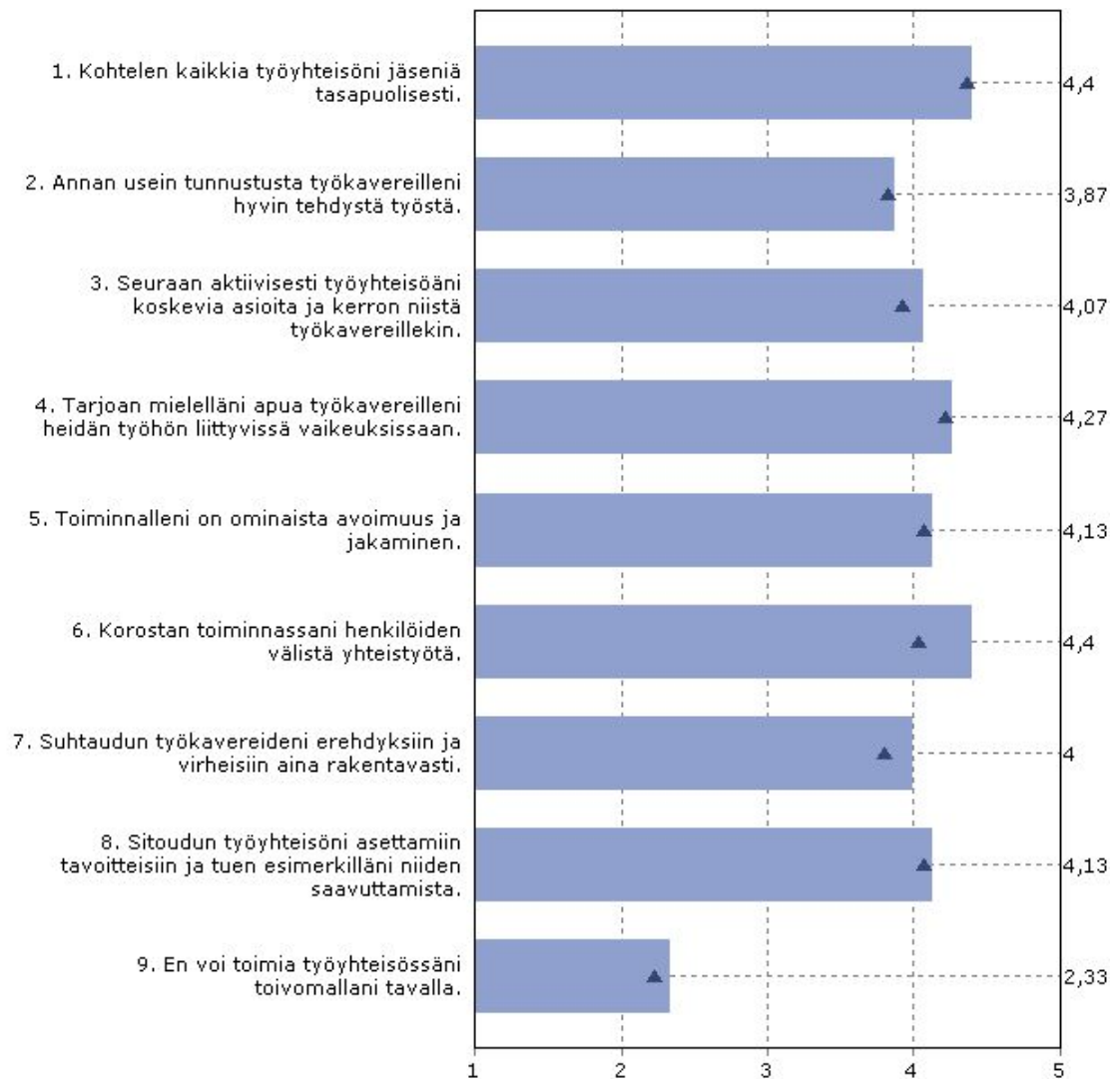
Taulukko 3. Työyhteisöni ja minä.



#### 8.4 Minä ja työyhteisöni

Kaikki rakennusalan opettajat ovat melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että he kohtelevat kaikkia työyhteisöni jäseniä tasapuolisesti. Kaikkiin muihinkin tämän kohdan kysymyksiin lähes kaikki vastasivat, että ovat joko, melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Yhdeksännessä kohdassa väitettiin, että *en voi toimia työyhteisössäni toivomallani tavalla*. Tässä kohdassa vastaukset jakautuivat, mutta kaksi kolmasosaa oli kuitenkin tästä väittämästä joko melko eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Taulukko 4. Minä ja työyhteisöni.

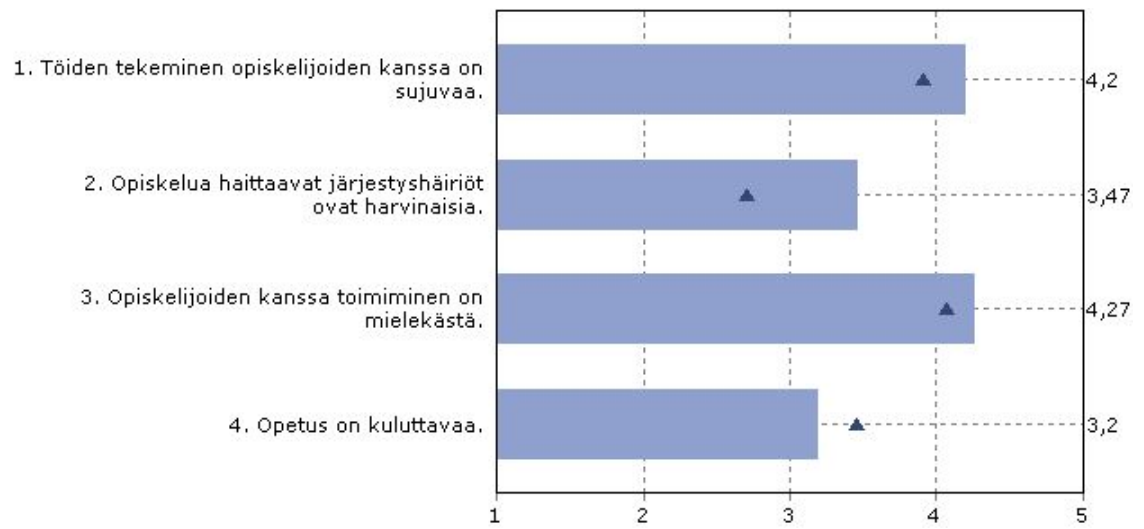


### 8.5 Opetustyö ja sen sujuvuus

Lähes kaikki rakentamisen toimialan opettajat olivat sitä mieltä, että töiden tekeminen opiskelijoiden kanssa on sujuvaa ja opiskelijoiden kanssa toimiminen on mielekästä. Opetuksen kokee kuluttavaksi 40 prosenttia rakentamisen toimialan opettajista.



Taulukko 5. Opetustyö ja sen sujuvuus.

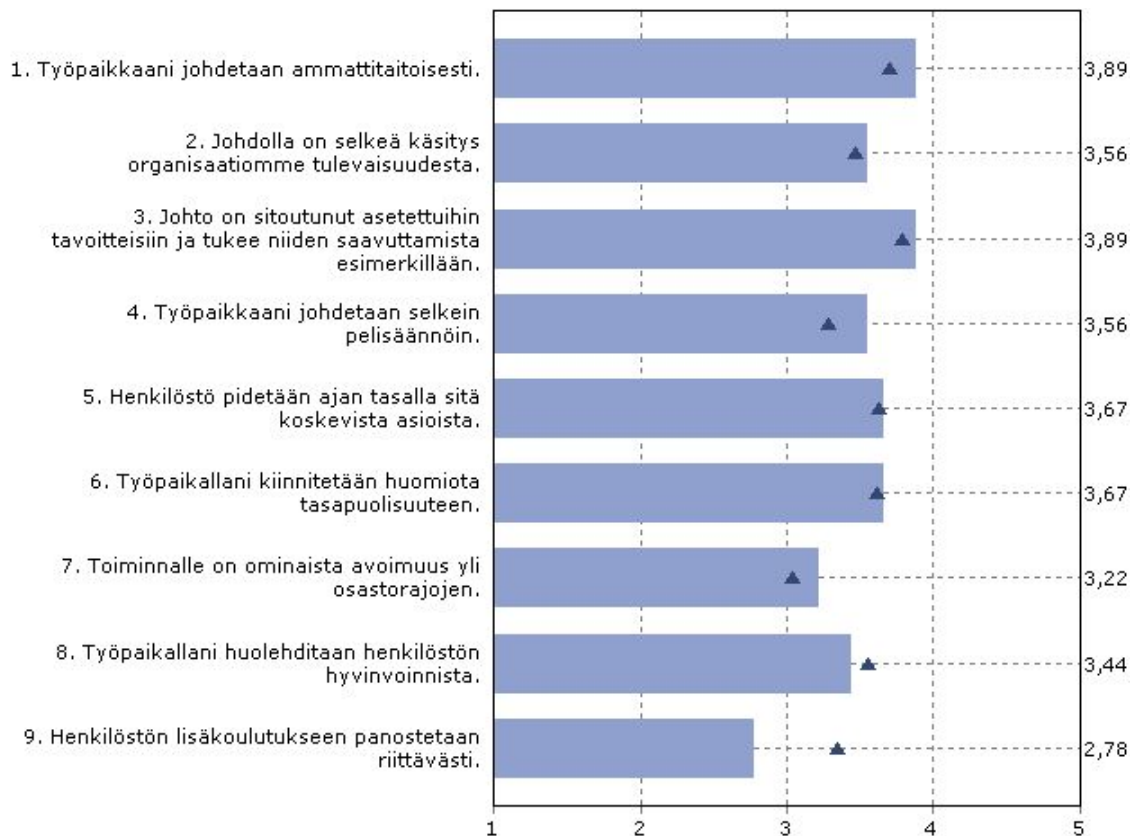


## 9 KYSELYN TULOKSET, TEOLLISUUS

### 9.1 Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen

Kukaan teollisuuden toimialan opettajista ei ole eri mieltä siitä, että *työpaikkaani johdetaan ammattitaitoisesti*. Kaksi kolmasosaa teollisuuden opettajista on sitä mieltä, että *johdolla on selkeä käsitys organisaatiomme tulevaisuudesta*. Kuitenkin 55,6 prosenttia teollisuuden toimialan opettajista ei ole samaa eikä eri mieltä siitä, että *työpaikkaani johdetaan selkein pelisäännöin*. Teollisuuden toimialan opettajista 55,5 prosenttia oli joko melko eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että *henkilöstön lisäkoulutukseen panostetaan riittävästi*.

Taulukko 6. Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen.

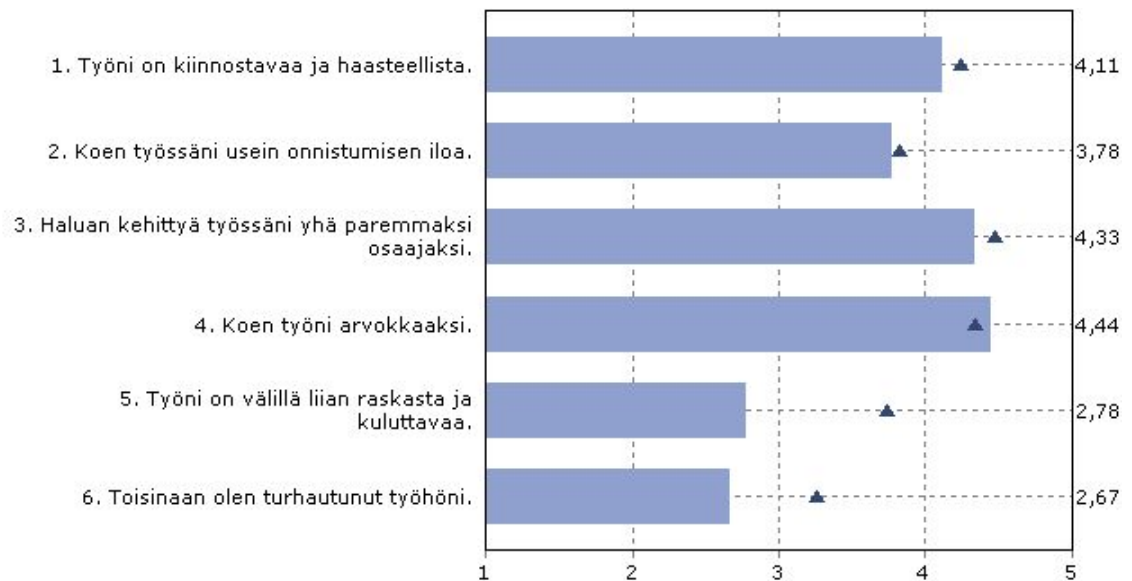


### 9.2 Minä ja työni

Lähes kaikki teollisuuden toimialan opettajat olivat ainakin melko samaa mieltä siitä, että *työni on kiinnostavaa, koen työssäni usein onnistumisen iloa, haluan*

kehittyä työssäni yhä paremmaksi osaajaksi ja koen työni arvokkaaksi. Sen sijaan hajontaa vastauksissa tuli siitä, että *työni on välillä liian raskasta ja kuluttavaa ja toisinaan olen turhautunut työhöni*. Näiden kahden kohdan vastausten keskiarvo jäi alle kolmen.

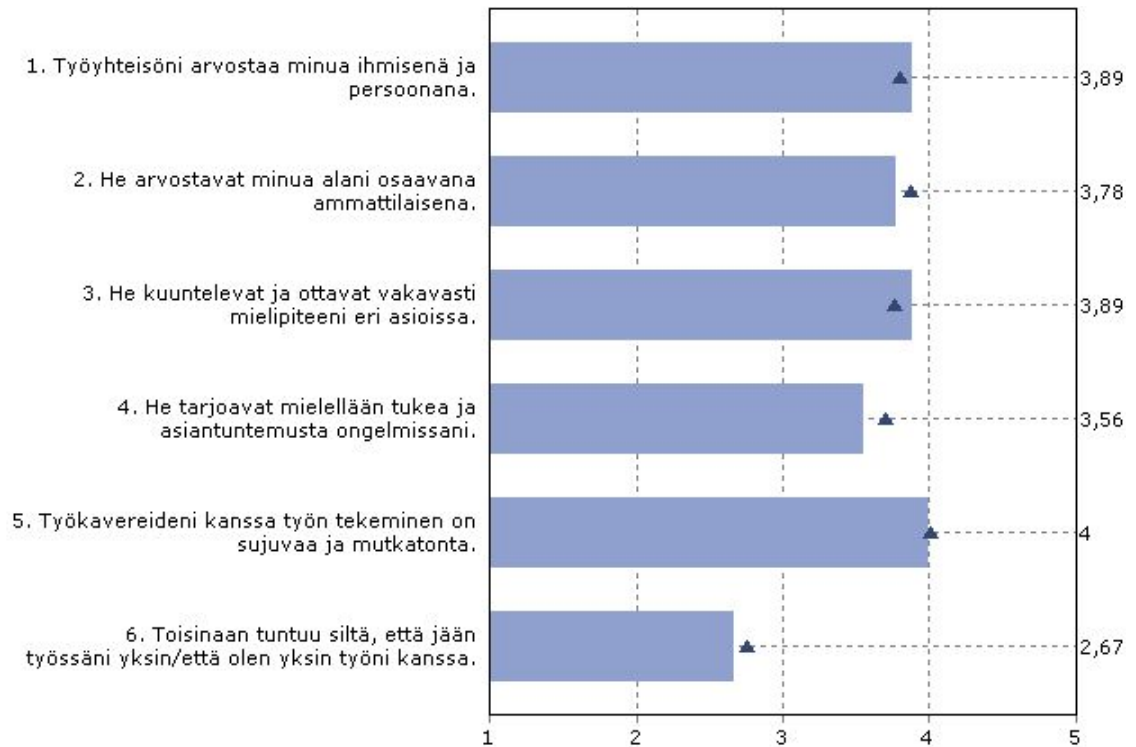
Taulukko 7. Minä ja työni.



### 9.3 Työyhteisöni ja minä

Teollisuuden toimialan opettajat ovat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että *työyhteisöni arvostaa minua ihmisenä ja persoonana, he arvostavat minua alani osaavana ammattilaisena, he kuuntelevat ja ottavat vakavasti mielipiteeni eri asioihin ja työkavereiden kanssa työn tekeminen on sujuvaa ja mutkatonta*. Kuitenkin vain 55,5 prosenttia teollisuuden toimialan opettajista on sitä mieltä työyhteisöstä, että *he tarjoavat mielellään tukea ja asiantuntemusta ongelmistani*. Ja vain 44,4 prosenttia teollisuuden toimialan opettajista on eri mieltä siitä, että *toisinaan tuntuu siltä, että jään työssäni yksin/että olen yksin työni kanssa*.

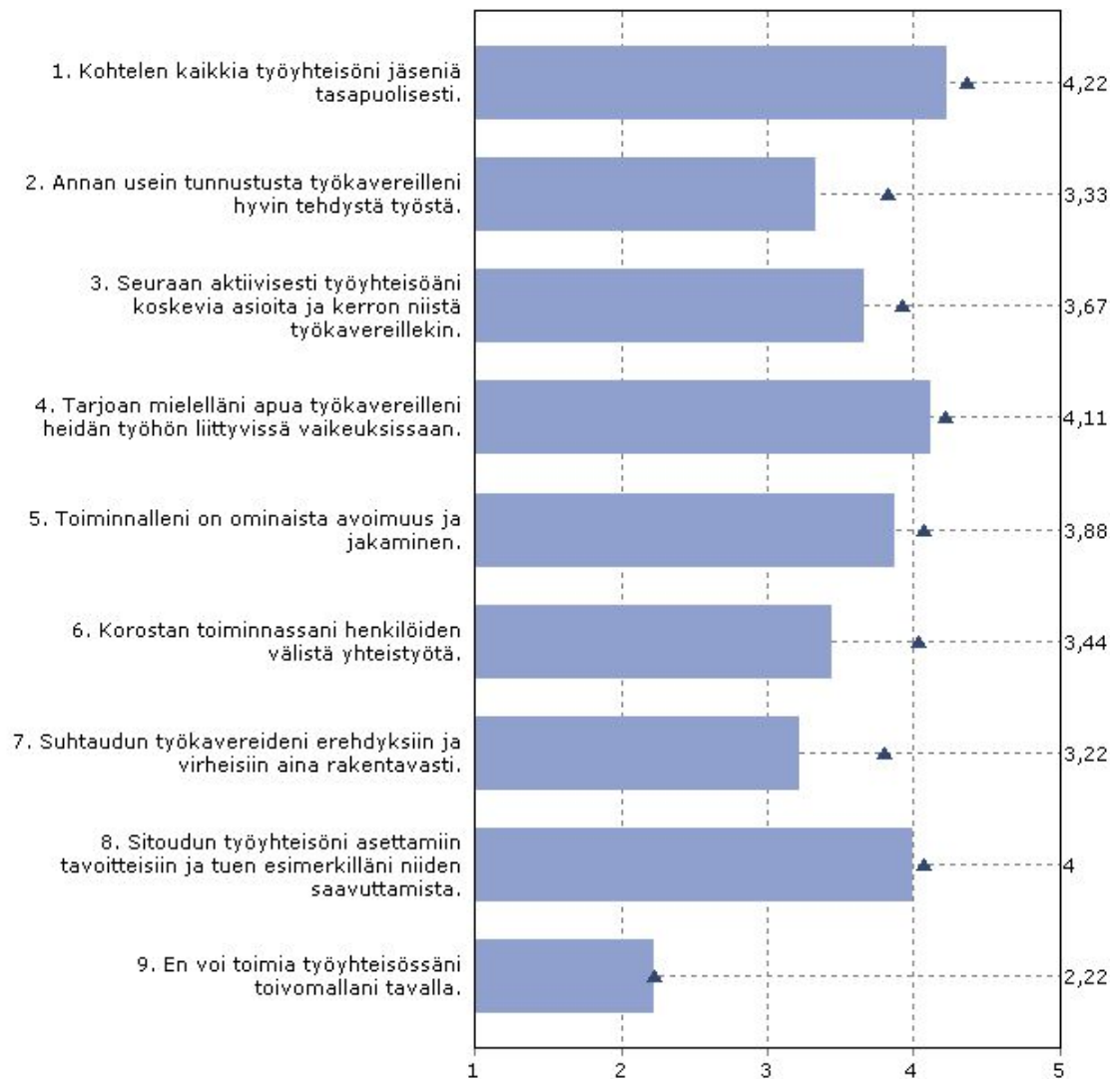
Taulukko 8. Työyhteisöni ja minä.



#### 9.4 Minä ja työyhteisöni

Lähes kaikki teollisuuden toimialan opettajat ovat sitä mieltä, että *kohtelen kaikkia työyhteisöni jäseniä tasapuolisesti*. 44,4 prosenttia vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä siitä, että *annan usein tunnustusta työkavereilleni hyvin tehdystä työstä ja seuraan aktiivisesti työyhteisöäni koskevia asioita ja kerron niistä työkavereilleni*. Kukaan teollisuuden toimialan opettajista ei ollut eri mieltä siitä, että *toiminnalleni on ominaista avoimuus ja jakaminen*. Kukaan teollisuuden toimialan opettajista ei ole sitä mieltä, että *en voi toimia työyhteisössäni toivomallani tavalla*.

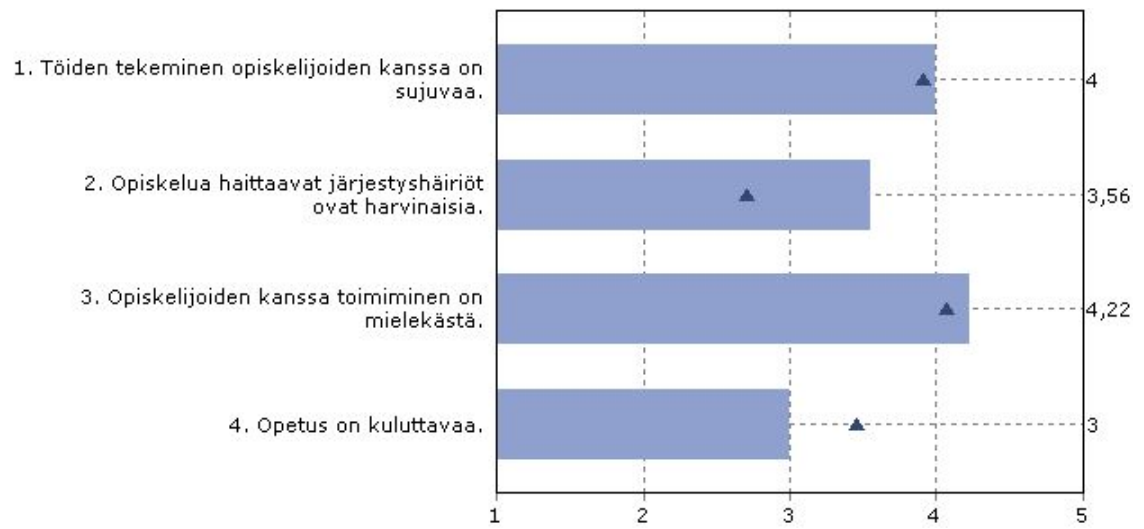
Taulukko 9. Minä ja työyhteisöni.



### 9.5 Opetustyö ja sen sujuvuus

Lähes kaikki teollisuuden toimialan opettajat olivat sitä mieltä, että *töiden tekeminen opiskelijoiden kanssa on sujuvaa* ja että *opiskelijoiden kanssa toimiminen on mielekästä*. Kaksi kolmasosaa teollisuuden toimialan opettajista oli sitä mieltä, että *opiskelua haittaavat järjestyshäiriöt ovat harvinaisia*. Suurin osa teollisuuden toimialan opettajista ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että *opetus on kuluttavaa*.

Taulukko 10. Opetustyö ja sen sujuvuus.

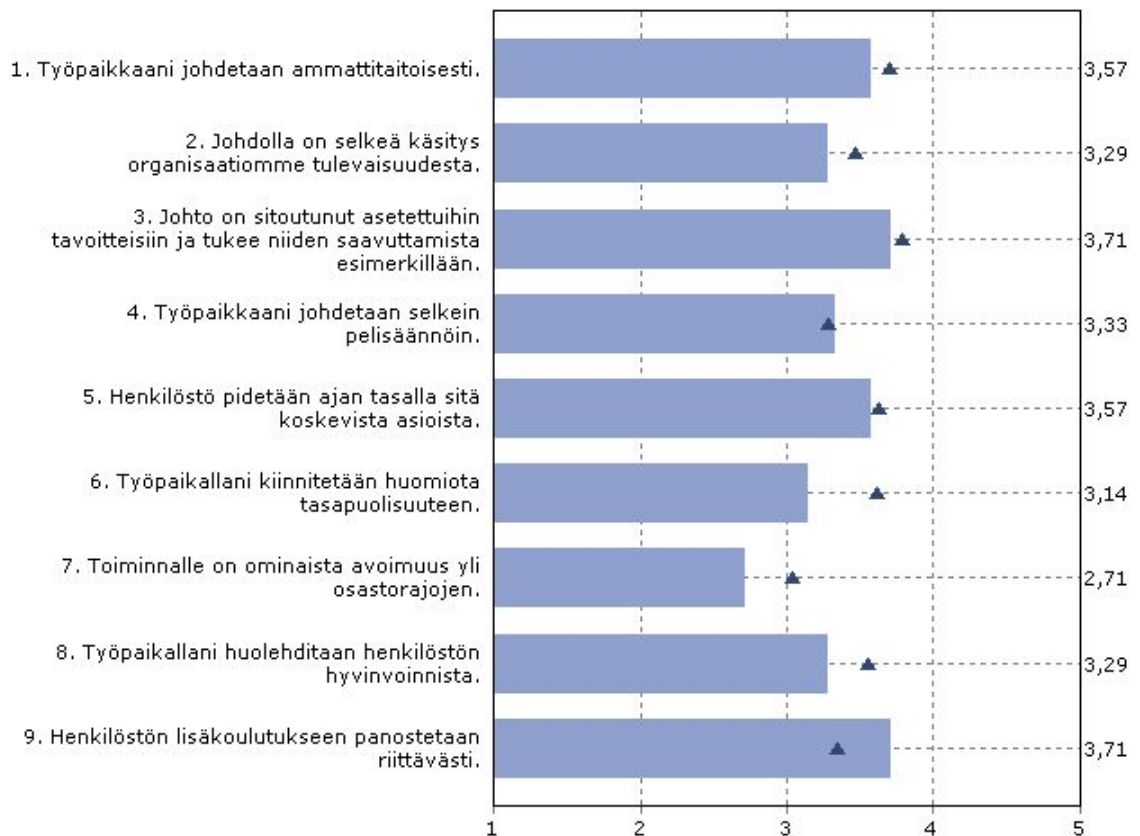


## 10 KYSELYN TULOKSET, HYVINVOINTI

### 10.1 Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen

Hyvinvointialan opettajien vastaukset jakautuivat näissä kysymyksissä paljon. Vain 28,6 prosenttia hyvinvointialan opettajista on sitä mieltä, että *toiminnalle on ominaista avoimuus yli osastorajojen*. Lähes kaikkien hyvinvointialan opettajien mielestä henkilöstön *lisäkoulutukseen panostetaan riittävästi*, vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä.

Taulukko 11. Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen.

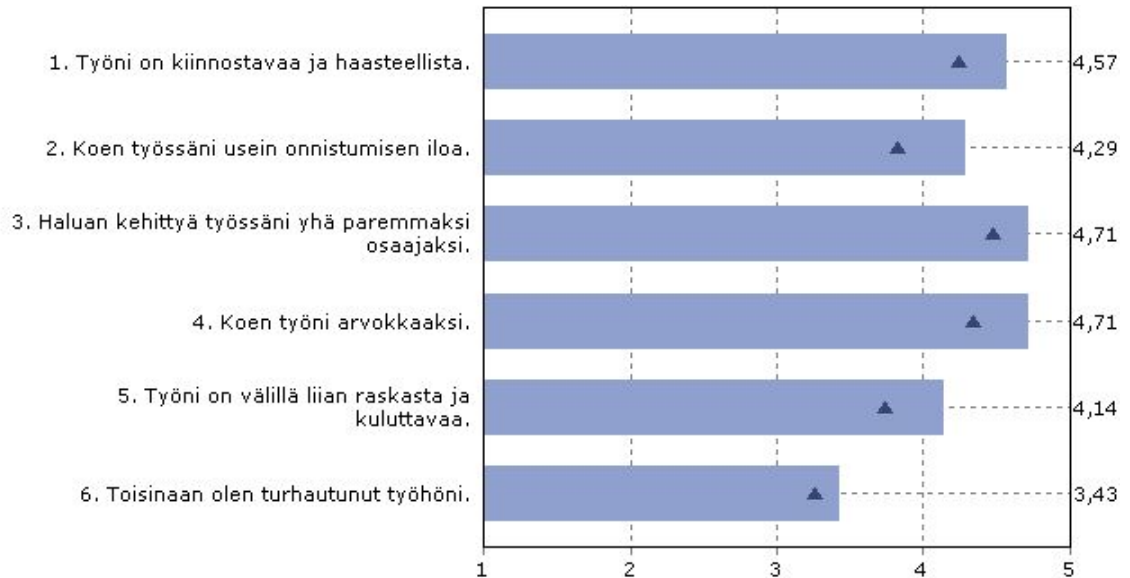


### 10.2 Minä ja työni

Kaikki hyvinvointialan opettajat ovat sitä mieltä, että työni *on kiinnostavaa ja haasteellista, koen työssäni usein onnistumisen iloa, haluan kehittyä työssäni yhä paremmaksi osaajaksi ja koen työni arvokkaaksi*. Kaikki hyvinvointialan opettajat

kokevat, että *työni on välillä liian raskasta ja kuluttavaa*. 71,4 prosenttia hyvinvointialan opettajista kokee olevansa toisinaan turhautunut työhönsä.

Taulukko 12. Minä ja työni.

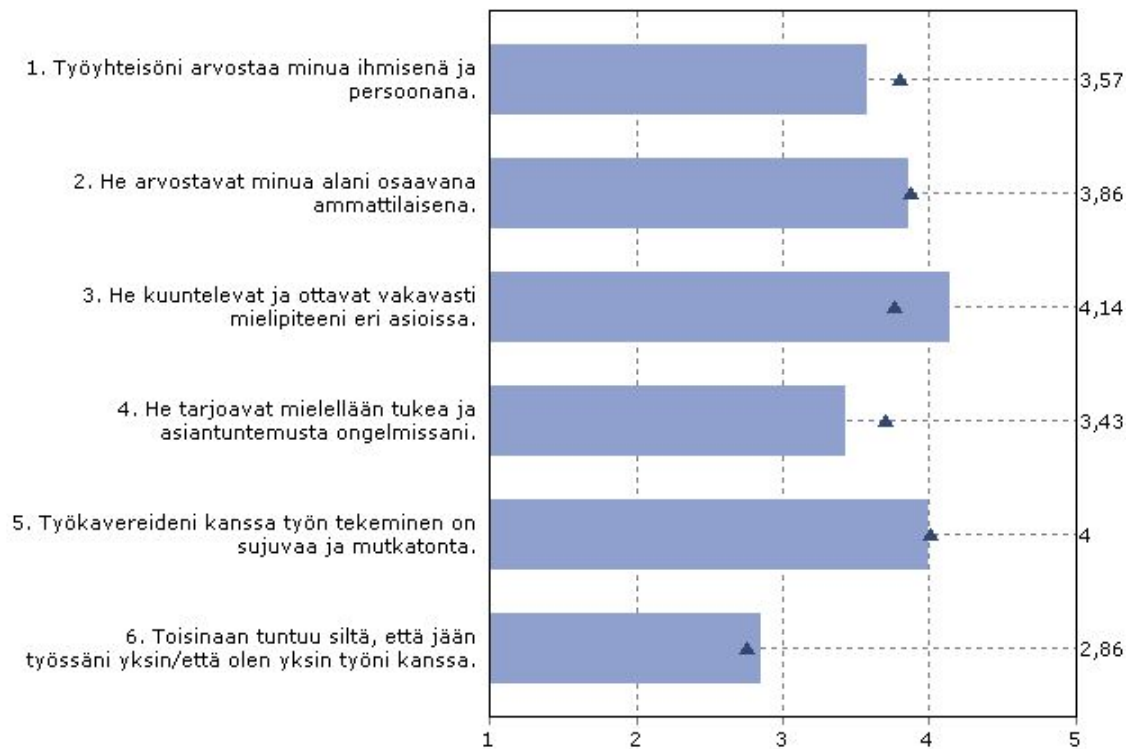


### 10.3 Työyhteisöni ja minä

Suurin osa hyvinvointialan opettajista kokee, että *työyhteisöni arvostaa minua ihmisenä ja persoonana, he arvostavat minua alani osaavana ammattilaisena, he kuuntelevat ja ottavat vakavasti mielipiteeni eri asioissa ja työkavereiden kanssa työn tekeminen on sujuvaa ja mutkatonta*. 28,6 prosenttia hyvinvointialan opettajista on eri mieltä siitä, että *he tarjoavat mielellään tukea ja asiantuntemusta ongelmistani*. Toisinaan tuntuu siltä, että *jään työssäni yksin/että olen yksin työni kanssa* kysymys jakoi hyvinvointialan opettajien mielipiteitä laidasta laitaan.



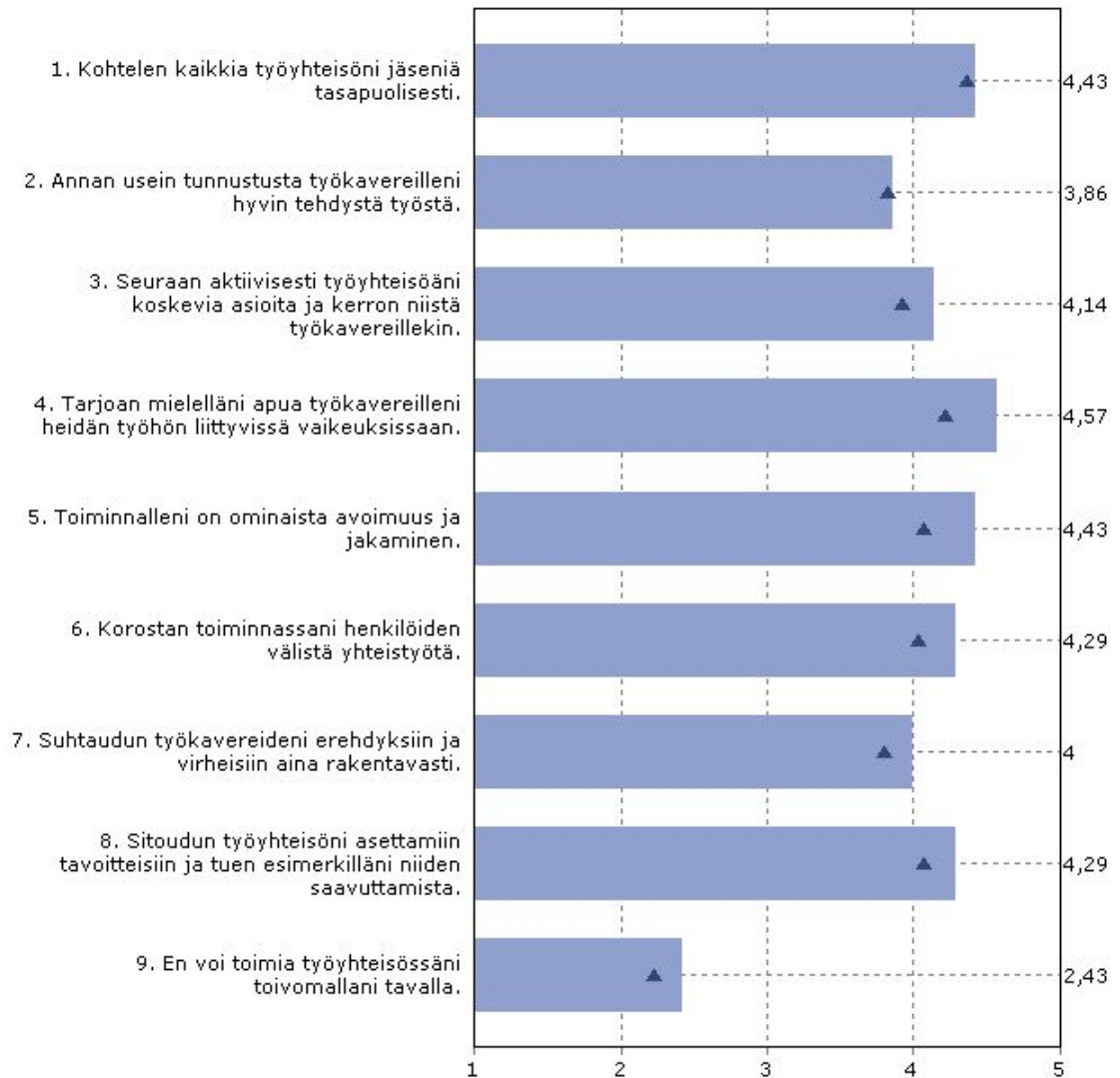
Taulukko 13. Työyhteisöni ja minä.



#### 10.4 Minä ja työyhteisöni

Kukaan hyvinvointialan opettajista ei ollut eri mieltä kohtien 1 - 8 väittämistä. Sen sijaan vain 42,9 prosenttia hyvinvointialan opettajista oli eri mieltä siitä, että *en voi toimia työyhteisössäni toivomallani tavalla.*

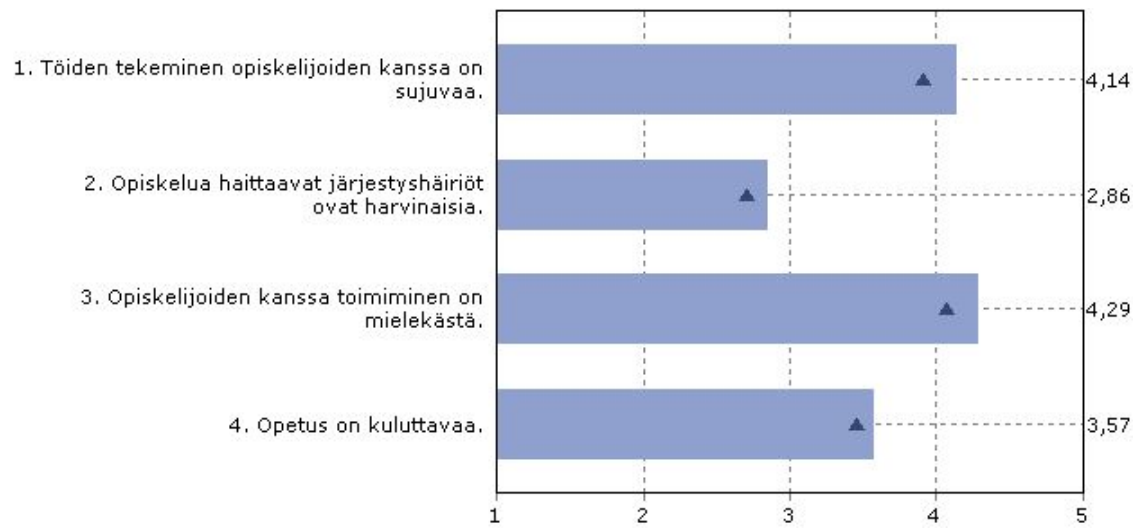
Taulukko 14. Minä ja työyhteisöni.



### 10.5 Opetustyö ja sen sujuvuus

Kaikki hyvinvointialan opettajat ovat sitä mieltä, että töiden tekeminen opiskelijoiden kanssa on sujuvaa ja opiskelijoiden kanssa toimiminen on mielekästä. 42,9 prosenttia hyvinvointialan opettajista kokee, että opiskelua haittaavat järjestyshäiriöt ovat harvinaisia. Kuluttavaksi opetuksen kokee 71,4 prosenttia hyvinvointialan opettajista.

Taulukko 15. Opetustyö ja sen sujuvuus.

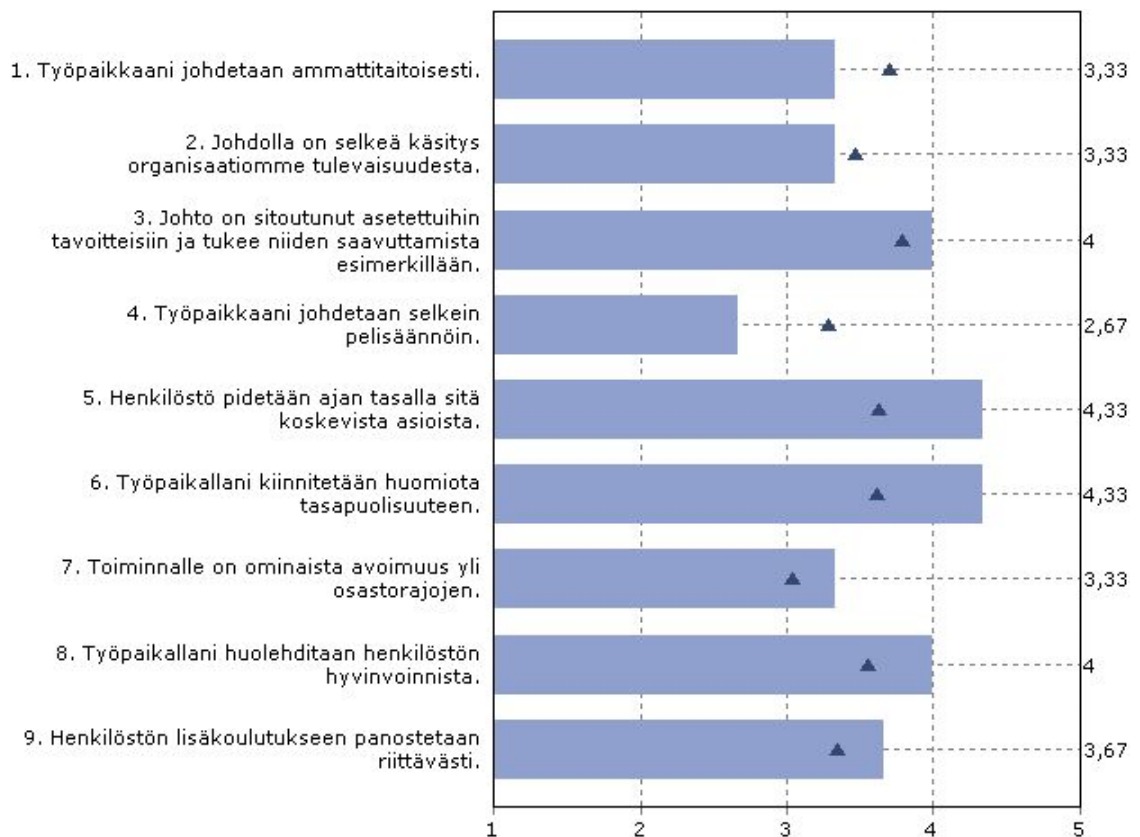


## 11 KYSELYN TULOKSET, KAUPPA JA KULTTUURI

### 11.1 Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen

Kaupan ja kulttuurin opettajat olivat sekä samaa mieltä että eri mieltä siitä, että *työpaikkaani johdetaan ammattitaitoisesti, johdolla on selkeä käsitys organisaatiomme tulevaisuudesta, työpaikkaani johdetaan selkein pelisäännöin ja toiminnalle on ominaista avoimuus yli osastorajojen*. Kaikki kaupan ja kulttuurin opettajat olivat sitä mieltä, että *johto on sitoutunut asetettuihin tavoitteisiin ja tukee niiden saavuttamista esimerkillään, henkilöstö pidetään ajantasalla sitä koskevista asioista, työpaikallani kiinnitetään huomiota tasapuolisuuteen, työpaikallani huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista ja henkilöstön lisäkoulutukseen panostetaan riittävästi*.

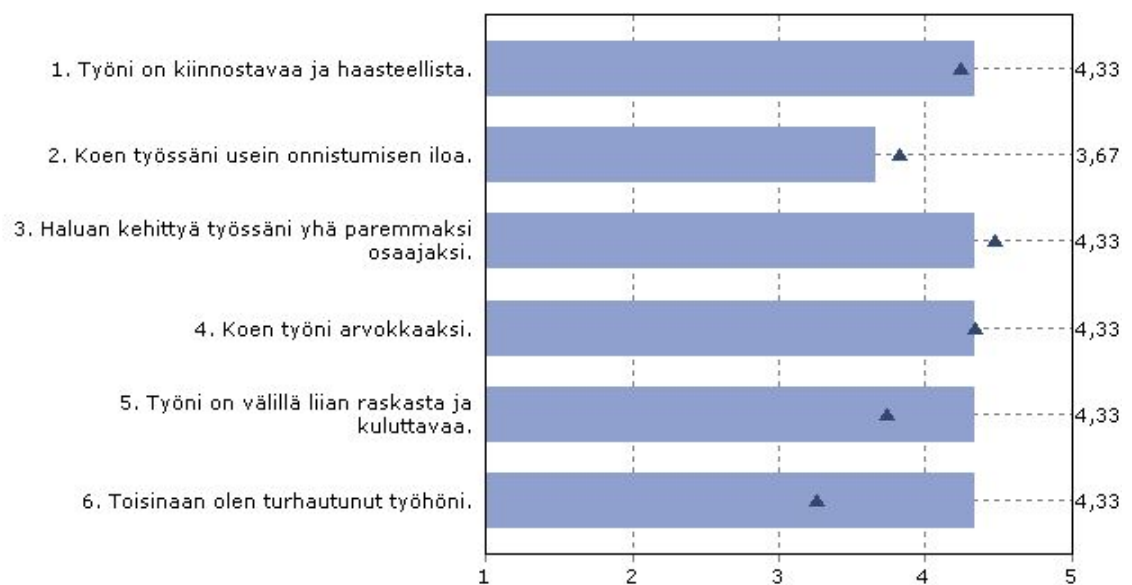
Taulukko 16. Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen.



## 11.2 Minä ja työni

Kaikki kaupan ja kulttuurin opettajat kokevat, että *työni on kiinnostavaa ja haasteellista, koen työssäni usein onnistumisen iloa, haluan kehittyä työssäni yhä paremmaksi osaajaksi ja koen työni arvokkaaksi*. Kaikki kaupan ja kulttuurin opettajat kokevat myös, että *työni on välillä liian raskasta ja kuluttavaa ja toisinaan olen turhautunut työhöni*.

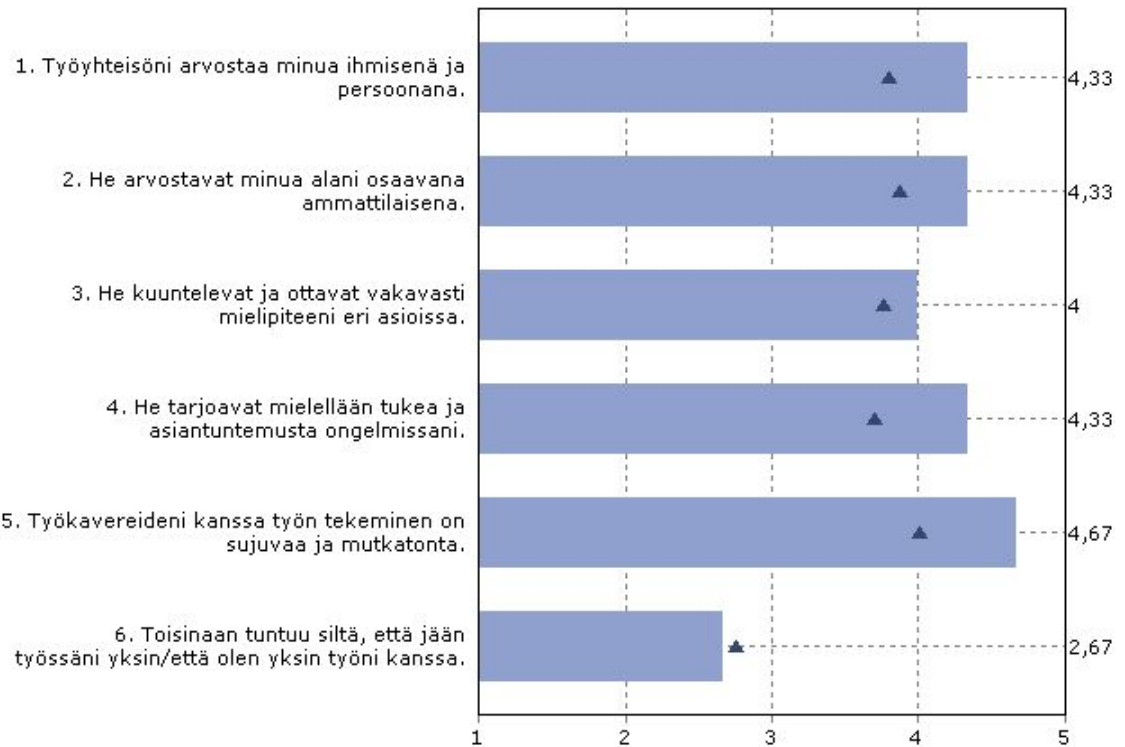
Taulukko 17. Minä ja työni.



## 11.3 Työyhteisöni ja minä

Kaikki kaupan ja kulttuurin opettajat kokevat, että *työyhteisöni arvostaa minua ihmisenä ja persoonana, he arvostavat minua alani osaavana ammattilaisena, he kuuntelevat ja ottavat vakavasti mielipiteeni eri asioissa, he tarjoavat mielellään tukea ja asiantuntemusta ongelmistani ja työkavereiden kanssa työn tekeminen on sujuvaa ja mutkatonta*. Sen sijaan kaupan ja kulttuurin opettajat ovat sekä eri mieltä että samaa mieltä siitä, että *toisinaan tuntuu siltä, että jään työni kanssa yksin/että olen työni kanssa yksin*.

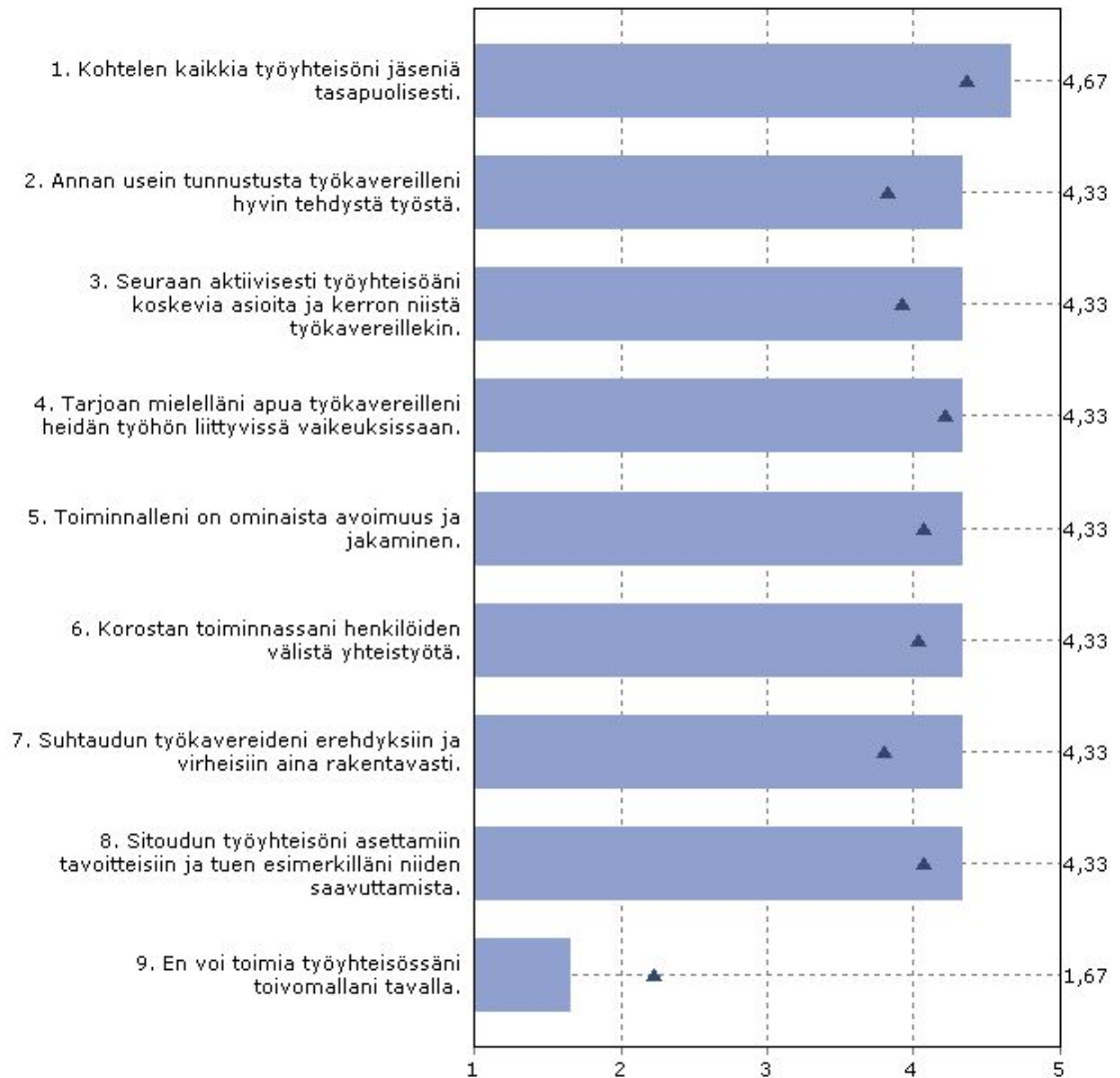
Taulukko 18. Työyhteisöni ja minä.



#### 11.4 Minä ja työyhteisöni

Kaikki kaupan ja kulttuurin opettajat ovat sitä mieltä, että kohtelen *kaikkia työyhteisöni jäseniä tasapuolisesti, annan usein tunnustusta työkavereilleni hyvin tehdystä työstä, seuraan aktiivisesti työyhteisönäni koskevia asioita ja kerron niistä työkavereillekin, tarjoan mielelläni apua työkavereilleni heidän työhön liittyvissä vaikeuksissa, toiminnalleni on ominaista avoimuus ja jakaminen, korostan toiminnassani henkilöiden välistä yhteistyötä, suhtaudun työkavereiden erehdyksiin ja virheisiin aina rakentavasti ja sitoudun työyhteisöni asettamiin tavoitteisiin ja tuen esimerkilläni niiden saavuttamista*. Kaikki kaupan ja kulttuurin opettajat ovat eri mieltä siitä, että *en voi toimia työyhteisössäni toivomallani tavalla*.

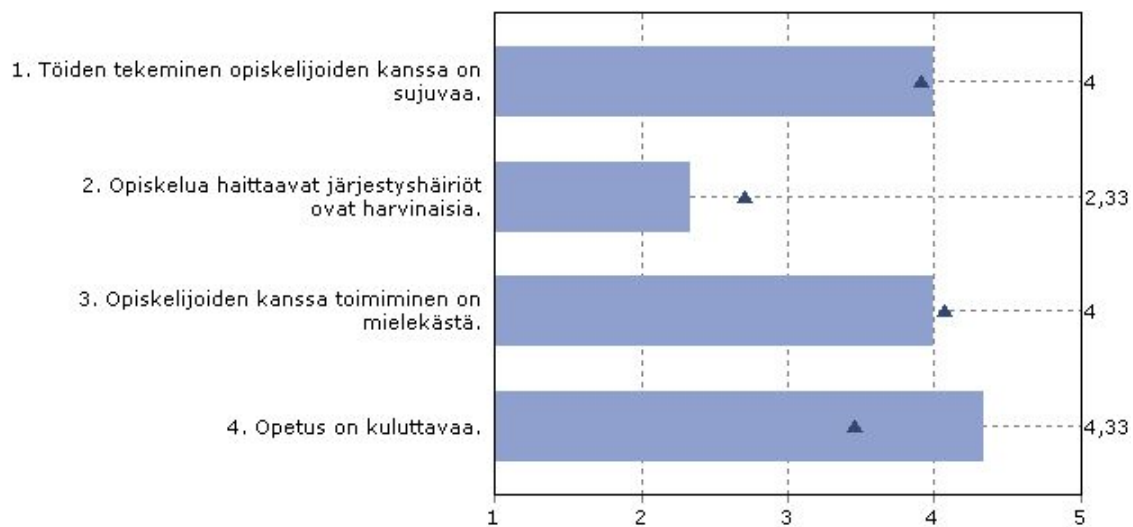
Taulukko 19. Minä ja työyhteisöni.



### 11.5 Opetustyö ja sen sujuvuus

Kaikki kaupan ja kulttuurin opettajat ovat sitä mieltä, että töiden tekeminen opiskelijoiden kanssa on sujuvaa ja opiskelijoiden kanssa toimiminen on mielekästä. Kaikki kaupan ja kulttuurin opettajat kokevat, että opetus on kuluttavaa. Kaupan ja kulttuurin opettajat ovat osaksi samaa mieltä ja osaksi eri mieltä siitä, että opiskelua haittaavat järjestyshäiriöt ovat harvinaisia.

Taulukko 20. Opetustyö ja sen sujuvuus.



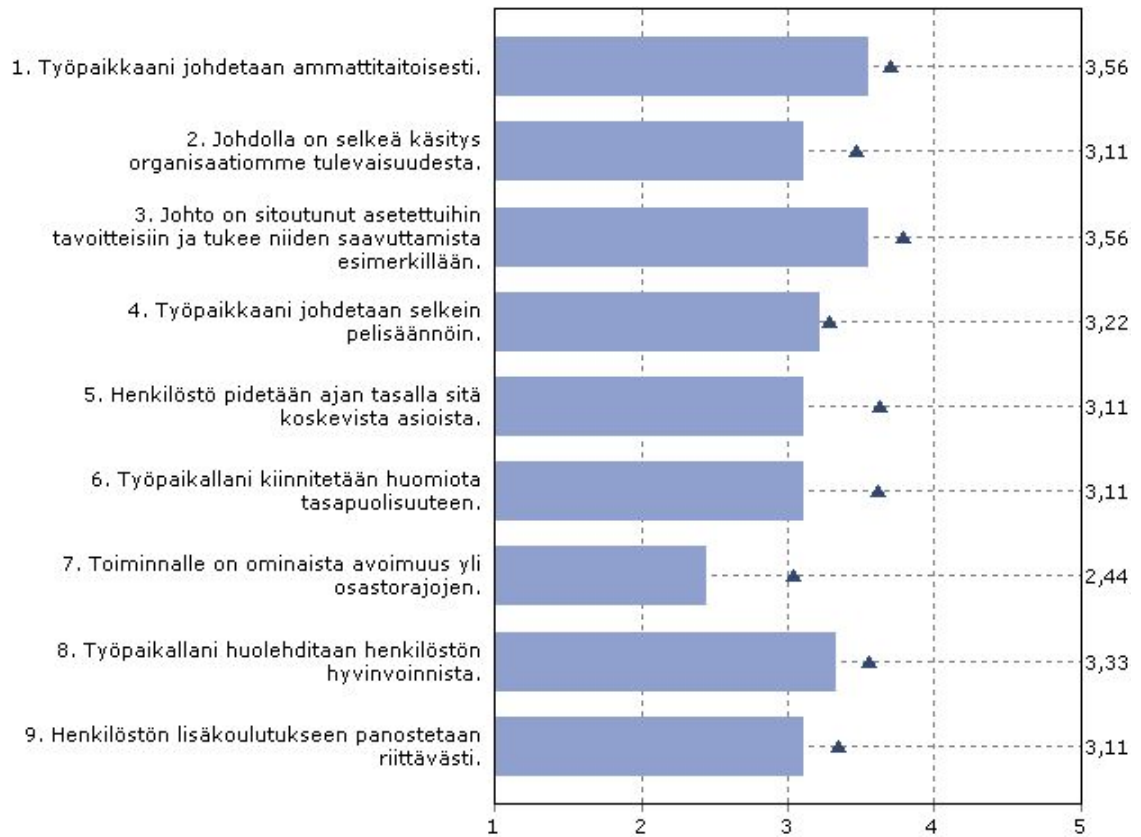


## 12 KYSELYN TULOKSET, AMMATTITAITOA TÄYDENTÄVÄT OPINNOT

### 12.1 Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen

Ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajien arviot tässä kohdassa ovat pääasiassa 2 - 4, vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä siitä, että *työpaikkaani johdetaan ammattitaitoisesti ja työpaikalla kiinnitetään huomiota tasapuolisuuteen*. Toisaalta vain yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä siitä, että *johto on sitoutunut asetettuihin tavoitteisiin ja tukee niiden saavuttamista esimerkillään*. Ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista 77,8 prosenttia oli melko samaa mieltä siitä, että *työpaikkaani johdetaan ammattitaitoisesti*. Kaksi kolmasosaa ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että *johdolla on selkeä käsitys organisaatiomme tulevaisuudesta ja henkilöstön lisäkoulutukseen panostetaan riittävästi*. Kukaan ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista ei ollut täysin samaa mieltä ja vain 11,1 prosenttia melko samaa mieltä siitä, että *toiminnalle on ominaista avoimuus yli osastorajojen*.

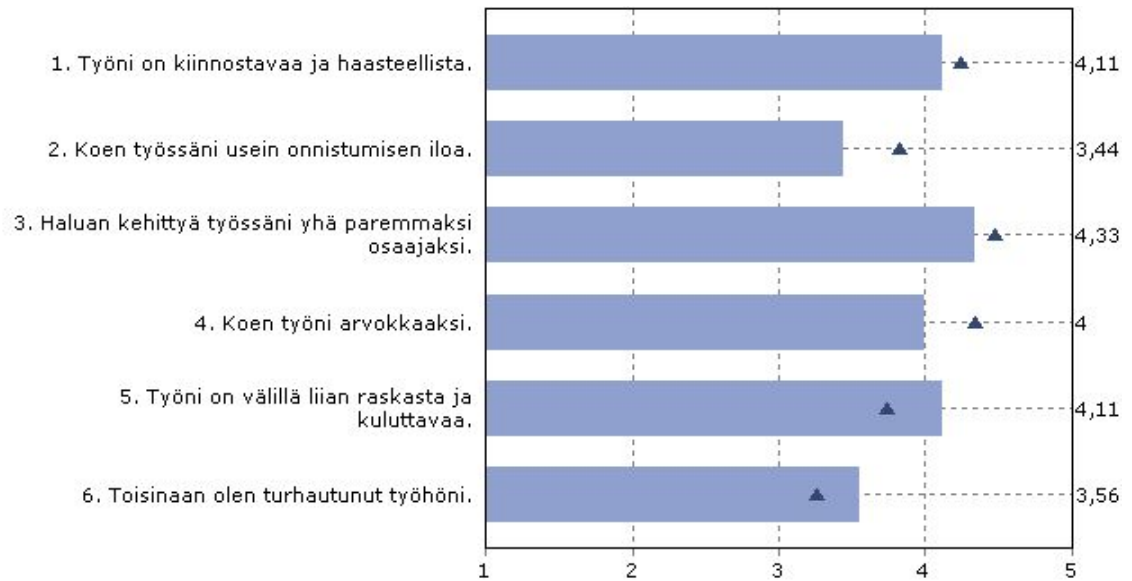
Taulukko 21. Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen.



## 12.2 Minä ja työni

Kaikki ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajat on sitä mieltä, että *työni on kiinnostavaa ja haasteellista ja haluan kehittyä työssäni yhä paremmaksi osaajaksi*. 55,6 prosenttia ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista kokee työssään usein onnistumisen iloa ja 77,7 prosenttia kokee työnsä arvokkaaksi. Lähes kaikki ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista kokee, että *työni on välillä liian raskasta ja kuluttavaa* ja kaksi kolmasosaa kokee, että *toisinaan olen turhautunut työhöni*.

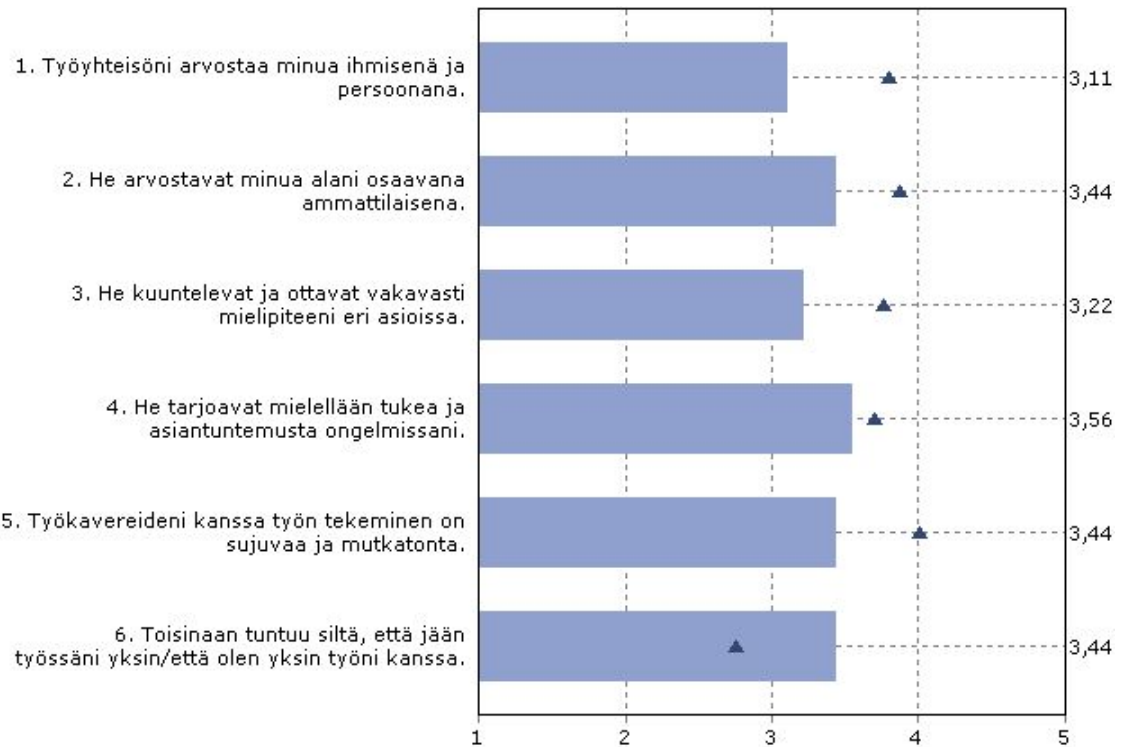
Taulukko 22. Minä ja työyhteisöni.



### 12.3 Työyhteisöni ja minä

Vain kolmasosa ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista kokee, että työyhteisöni arvostaa minua ihmisenä ja persoonana ja he arvostavat minua alani osaavana ammattilaisena. 44,4 prosenttia ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista on samaa mieltä siitä, että työyhteisö kuuntelee ja ottavat vakavasti mielipiteeni eri asioissa ja työkavereideni kanssa työn tekeminen on sujuvaa ja mutkatonta. Kaksi kolmasosaa ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista kokee, että työkaverini tarjoavat mielellään tukea ja asiantuntemusta ongelmissani. Vain 11,1 prosenttia ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista on täysin eri mieltä siitä, että toisinaan tuntuu siltä, että jään työssäni yksin/että olen yksin työni kanssa.

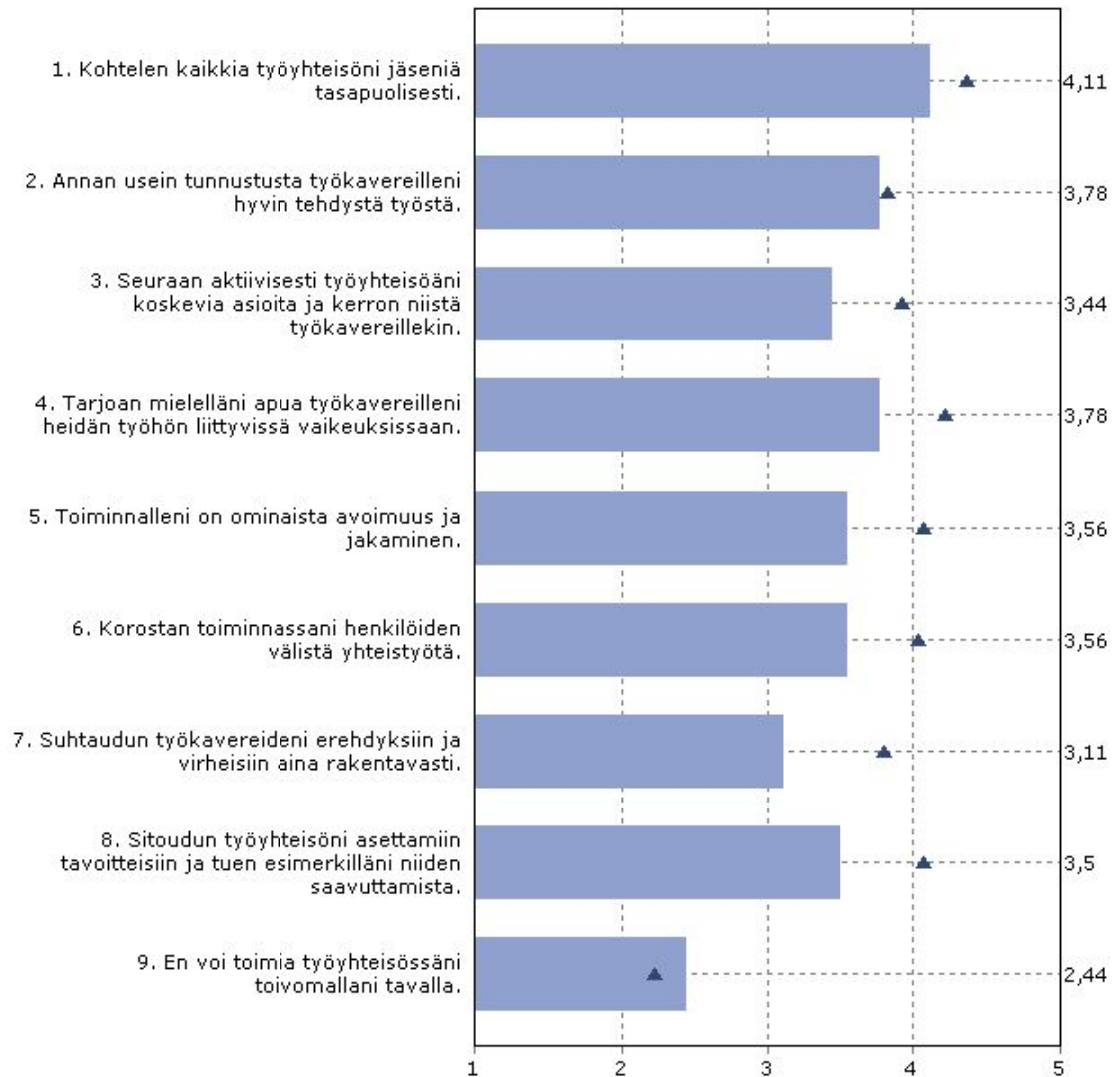
Taulukko 23. Työyhteisöni ja minä.



## 12.4 Minä ja työyhteisöni

Kukaan ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista ei ollut eri mieltä siitä, että *kohtelen kaikkia työyhteisöni jäseniä tasapuolisesti, annan usein tunnustusta työkavereilleni hyvin tehdystä työstä, tarjoan mielelläni apua työkavereilleni heidän työhönsä liittyvissä vaikeuksissa, toiminnalleni on ominaista avoimuus ja jakaminen ja korostan toiminnassani henkilöiden välistä yhteistyötä*. Vain 11,1 prosenttia oli eri mieltä siitä, että *seuraan aktiivisesti työyhteisöäni koskevia asioita ja kerron niistä työkavereillekin ja sitoudun työyhteisöni asettamiin tavoitteisiin ja tuen esimerkiksi niiden saavuttamista*. 22,2 prosenttia ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista kertoo olevansa eri mieltä siitä, että *suhtaudun työkavereiden erehdyksiin ja virheisiin aina rakentavasti*. Vain 11,1 kokee, että *en voi toimia työyhteisössä toivomallaan tavalla*.

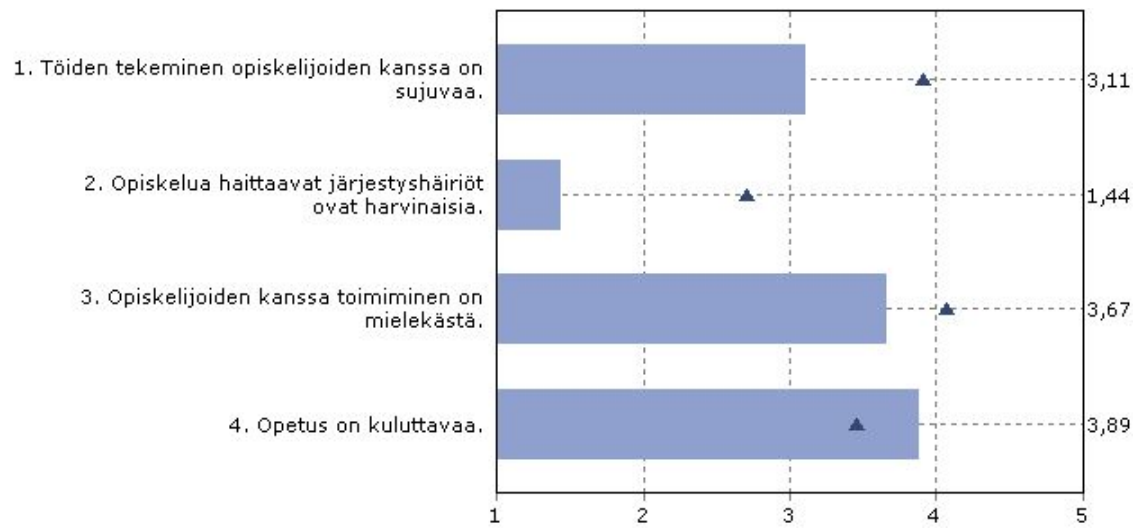
Taulukko 24. Minä ja työyhteisöni.



## 12.5 Opetustyö ja sen sujuvuus

Kaikki ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajat ovat eri mieltä siitä, että opiskelua haittaavat järjestyshäiriöt ovat harvinaisia ja kolmasosa on eri mieltä siitä, että töiden tekeminen opiskelijoiden kanssa on sujuvaa. Kaksi kolmasosaa ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista kokee, että opiskelijoiden kanssa toimiminen on mielekästä ja että opetus on kuluttavaa.

Taulukko 25. Opetustyö ja sen sujuvuus.

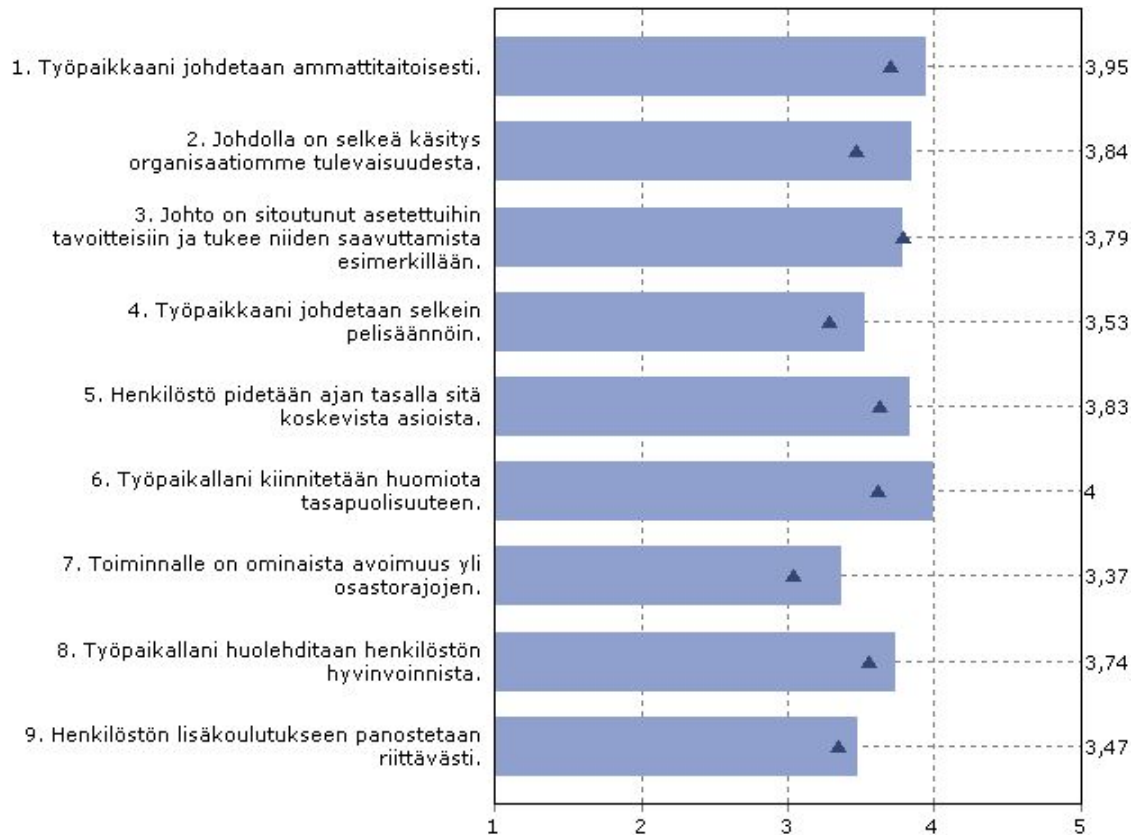


## **13 KYSELYN TULOKSET, MUU KUIN OPETUSHENKILÖSTÖ**

### **13.1 Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen**

Yli 80 prosenttia muusta kuin opetushenkilöstöstä kokee, että *työpaikkaani johdetaan ammattitaitoisesti ja työpaikallani kiinnitetään huomiota tasapuolisuuteen.* Yli 70 prosenttia muusta kuin opetushenkilöstöstä kokee, että *johdolla on selkeä käsitys organisaatiomme tulevaisuudesta ja henkilöstö pidetään ajantasalla sitä koskevissa asioissa.* Yli 60 prosenttia muusta kuin opetushenkilöstöstä kokee, että *johto on sitoutunut asetettuihin tavoitteisiin ja tukee niiden saavuttamista esimerkiksi, työpaikkaani johdetaan selkein pelisäännöin, työpaikallani huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista ja henkilöstön lisäkoulutukseen panostetaan riittävästi.* Yli 50 prosenttia muusta kuin opetushenkilöstöstä kokee, että *toiminnalle on ominaista avoimuus yli osastorajojen.*

Taulukko 26. Johtaminen, tiedottaminen ja kehittäminen.

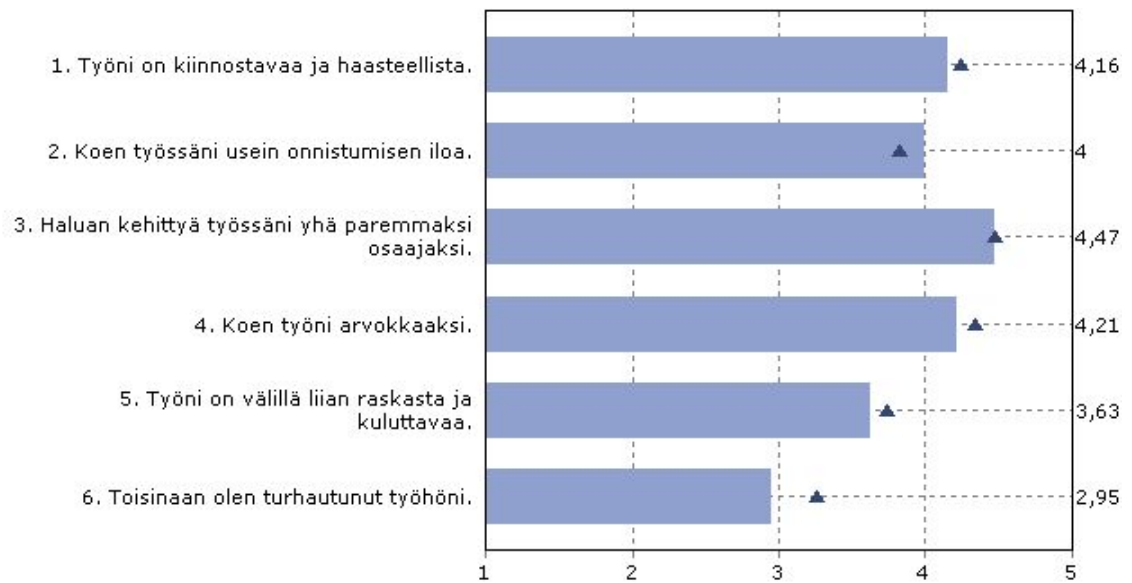


### 13.2 Minä ja työni

Kukaan muusta kuin opetushenkilöstöstä ei ole eri mieltä siitä, että *työni on kiinnostavaa ja haasteellista, koen työssäni usein onnistumisen iloa ja haluan kehittyä työssäni yhä paremmaksi osaajaksi*. 84,2 prosenttia muusta kuin opetushenkilöstöstä kokee työnsä arvokkaaksi ja 63,2 prosenttia kokee, että *työni on välillä liian raskasta ja kuluttavaa*. Muusta kuin opetushenkilöstöstä 42,1 prosenttia kokee olevansa toisinaan turhautunut työhönsä.



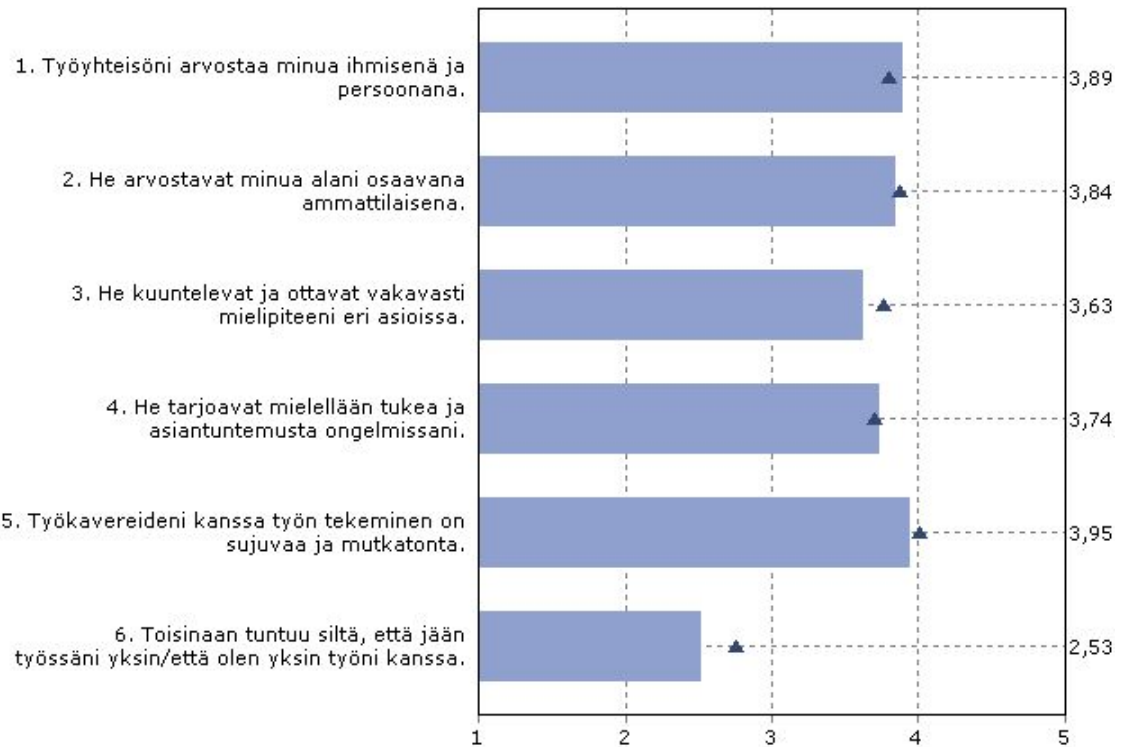
Taulukko 27. Minä ja työni.



### 13.3 Työyhteisöni ja minä

Yli 80 prosenttia muusta kuin opetushenkilöstöstä on sitä mieltä, että *työyhteisöni arvostaa minua ihmisenä ja persoonana ja alani osaavana ammattilaisena*. Lähes 80 prosenttia muusta kuin opetushenkilöstöstä kokee, että *työkavereiden kanssa työn tekeminen on sujuvaa ja mutkatonta*. Noin kaksi kolmasosaa muusta kuin opetushenkilöstöstä kokee, että *työkaverit kuuntelevat ja ottavat vakavasti mielipiteeni eri asioissa ja tarjoavat mielellään tukea ja asiantuntemusta ongelmistani*.

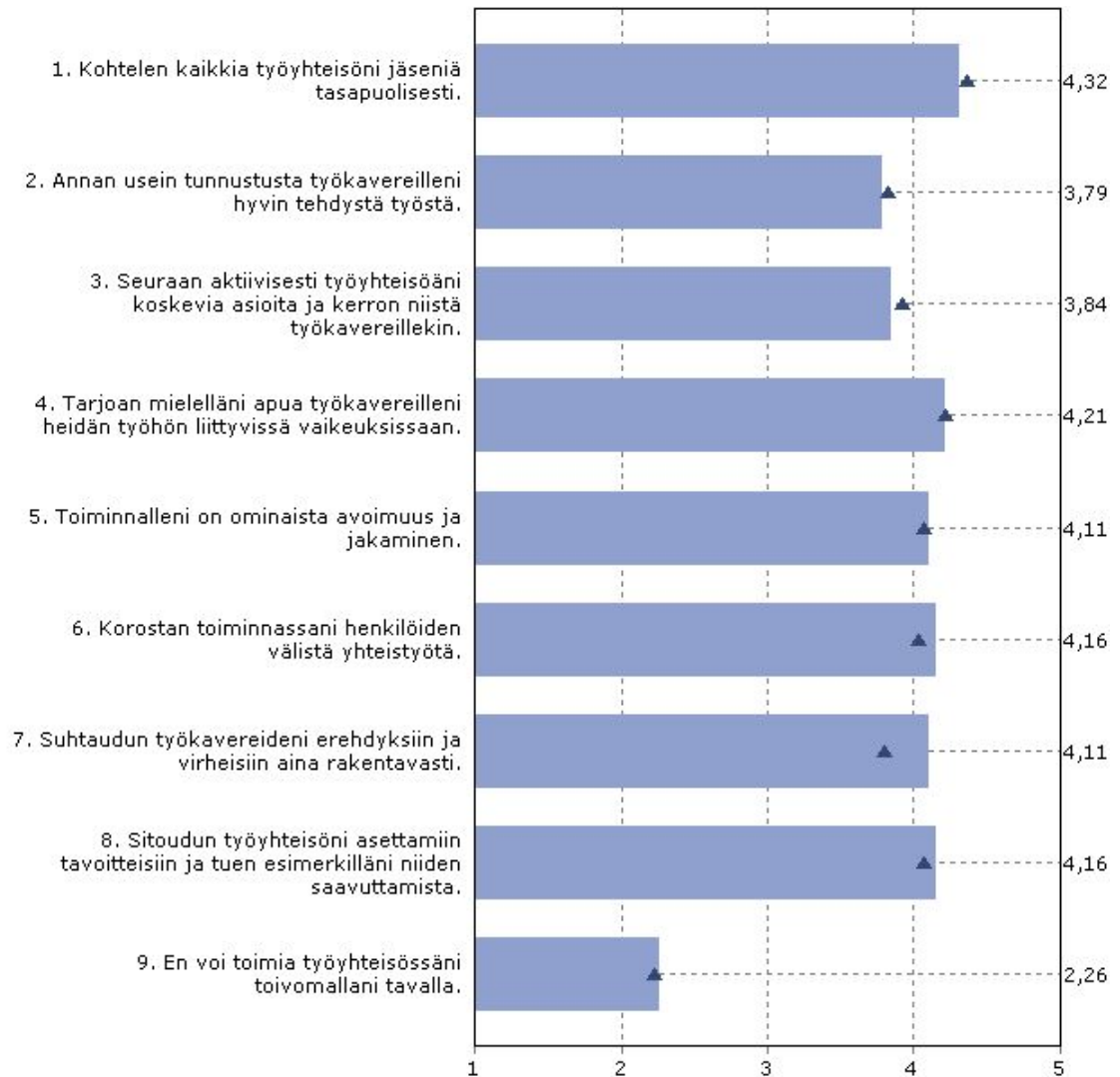
Taulukko 18. Työyhteisöni ja minä.



### 13.4 Minä ja työyhteisöni

Kukaan muusta kuin opetushenkilöstöstä ei ole eri mieltä siitä, että *kohtelen kaikkia työyhteisöni jäseniä tasapuolisesti, annan usein tunnustusta työkavereilleni hyvin tehdystä työstä, tarjoan mielelläni apua työkavereilleni heidän työhön liittyvissä vaikeuksissa, toiminnalleni on ominaista avoimuus ja jakaminen, korostan toiminnassani henkilöiden välistä yhteistyötä ja suhtaudun työkavereideni erehdyksiin virheisiin aina rakentavasti*. 5,3 prosenttia muusta kuin opetushenkilöstöstä on eri mieltä siitä, että *sitoudun työyhteisöni asettamiin tavoitteisiin ja tuen esimerkilläni niiden saavuttamista* ja 10,5 prosenttia on eri mieltä siitä, että *seuraan aktiivisesti työyhteisöäni koskevia asioita ja kerron niistä työkavereillekin*. Kukaan muusta kuin opetushenkilöstöstä ei ole samaa mieltä siitä, että *en voi toimia työyhteisössäni toivomallani tavalla*.

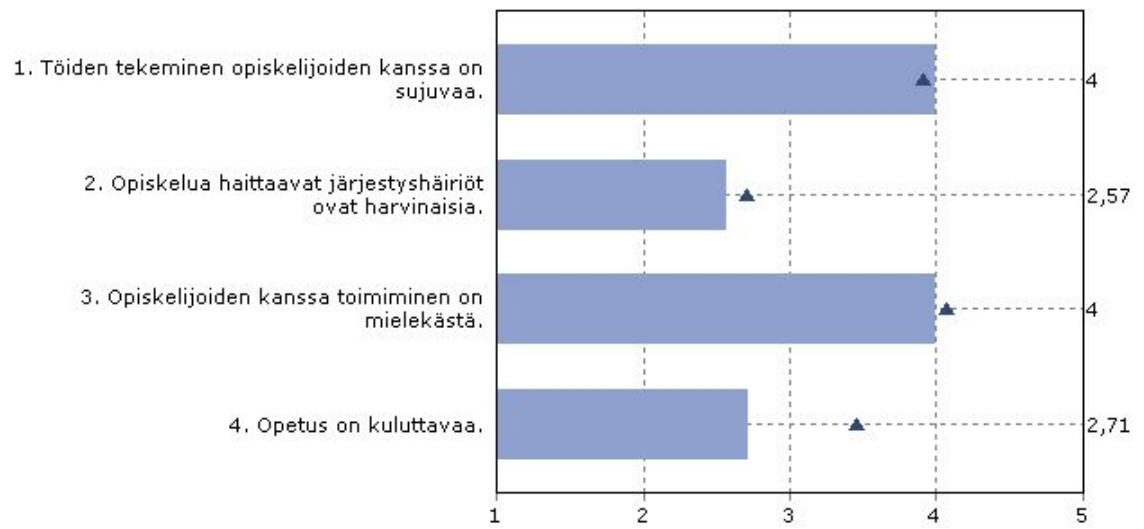
Taulukko 29. Minä ja työyhteisöni.



### 13.5 Opetustyö ja sen sujuvuus

Tässä kohdassa kaikkiin esitettyihin kysymyksiin jätti vastaamatta 63,2 prosenttia muusta kuin opetushenkilöstöstä. Muusta kuin opetushenkilöstöstä tähän kohtaan vastanneiden vastaukset jakautuivat paljon, mutta kukaan ei ollut eri mieltä siitä, että töiden tekeminen opiskelijoiden kanssa on sujuvaa ja opiskelijoiden kanssa toimiminen on mielekästä.

Taulukko 30. Opetustyö ja sen sujuvuus.



## **14 SANALLISTEN ARVIOIDEN ANALYSOINTIA, RAKENTAMINEN**

Tässä osiossa tarkastellaan rakentamisen toimialan työhyvinvointikyselyn sanallisia arvioita. Sanallisissa arvioissa pyydettiin arvioimaan eri kohdissa:

- Miten toiminta on kehittynyt viime aikoina?
- Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä?
- Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?

### **14.1 Johtaminen**

Rakentamisen toimialan opettajista johdon toiminnan sanalliseen arviointiin osallistui seitsemän vastaajaa. Vastaajien sanalliset arviot jakautuivat paljon. Johtamisen kehityksen kokee myönteiseksi kaksi vastaajaa. He arvioivat, että johtaminen on johdonmukaisempaa ja hieman pidemmälle ennakoivaa kuin aikaisemmin. Seduun liittymisen jälkeen johtamiseen ja pelisääntöihin on tullut linjakkuutta ja jämäköitymistä. Neljä vastaajaa koki, että johto on liian kaukana, ison organisaation jäykät rakenteet eivät mahdollista sujuvaa toiminnallisuutta tai toimipisteiden vetäjät (lähijohtaja) ovat liikaa kiinni ylimmän hallinnon päätöksissä.

### **14.2 Suhtautuminen omaan työhön**

Tässäkin kohdassa kysyttiin:

- Miten suhtautumisesi omaan työhösi on muuttunut viime aikoina?
- Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä?
- Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?

Vastaukset jakautuivat tässäkin kysymyksessä laidasta laitaan. Suurin osa kuitenkin koki kehityksen kielteisenä. Tässä kaksi suoraa lainausta kahdesta eri vastauksesta.

Vastaus 1. *”Olen yrittänyt kehittää työoloja, työympäristöä ja työskentelytapoja. Kehitys on ollut myönteistä ulkoisissa puitteissa, mutta osastolla työskentelymotivaatio on säilynyt ennallaan tai laskenut. Yksittäisenkin työntekijän motivaatio heijastaa muihin työntekijöihin niin hyvässä kuin huonossa. Myös jossain määrin lisääntyneet ”ylimmäiset” tehtävät ovat laskeneet työmotivaatiota. Selkeyttämällä entisestään työnjakoa ja jakamalla resurssia työtehtäviin voidaan ainakin hetkellisesti vaikuttaa myönteisesti työntekoon”.*

Vastaus 2. *”Oppilasmäärät lisääntyneet, sedun ”arvojen”??? käyttöön ottamista, yleensäkin kaikkea on kiristetty ja sääntöjä lyöty mennen tullen.....henki kateissa. Henkilökunnan lisääminen oppilasmäärän kasvun myötä, jotta näitä sedun ”arvoja” voitaisiin toteuttaa”.*

### **14.3 Työyhteisösi suhtautuminen sinuun**

- Miten työyhteisösi suhtautuminen sinuun on muuttunut viime aikoina?
- Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä?
- Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?

Näin kysyttiin tässä kohdassa. Rakentamisen toimialan opettajat kokivat työyhteisön suhtautumisen itseensä pääasiassa myönteisenä. Epätietoisuus tulevaisuuteen kuitenkin lisää pelkoa opettajien keskuudessa.

### **14.4 Suhtautumisesi työyhteisöösi**

Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen rakentamisen toimialan opettajista suurin osa kokee, että oma suhtautuminen työyhteisöön ei ole viime aikoina muuttunut. Tämän kohdan sanallisissa vastauksissa koettiin, että suurena organisaatio-

na Koulutuskeskus Sedu pystyy oikaisemaan ”menneet vääryydet”. Yläkoulun kahdeksaluokkalaisten vierailut/tutustumiset koettiin rasittavana toimintana. Yksi opettaja koki, että epäpätevien tuntiopettajien ammattitaidossa on puutteita.

#### **14.5 Opiskelijoiden kanssa toimiminen**

Tähän kohtaan antoi sanallisen arvion lähes kaikki rakentamisen toimialan opettajista. Suurin osa rakentamisen toimialan opettajista kokee, että opiskelijoiden taso on heikentynyt viime aikoina. Rakentamisen toimialan opettajat ovat myös huolissaan poissaolojen lisääntyneestä määrästä ja opettajille tulleista muista kun opetukseen liittyvistä tehtävistä, ja sen seurauksena opiskelijat kokevat jäävänsä yksin. Oppilasmäärän lisääntyminen ja lisääntynyt erityisopetuksen tarve huolestuttaa myös opettajia, koska resursseja ei ole tarpeeksi. Rakentamisen toimialan opettajat kokivat myös, että ”oikeita” työkohteita pitäisi olla enemmän oppilaitoksen ulkopuolella. Paljon poissaoleville opiskelijoille annettavat kurssien korvaukset koettiin epäoikeudenmukaisena muita opiskelijoita kohtaan.

#### **14.6 Miesten ja naisten välinen tasa-arvo**

- Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Millaiseksi koet lain tarkoituksen kannalta organisaation tasa-arvotilanteen tällä hetkellä?

Tämä oli tämän kohdan ensimmäinen sanallisen arvion kysymys. Tähän kysymykseen vastasi yksitoista vastaajaa rakentamisen toimialan opettajista. Kymmenen oli sitä mieltä, että tasa-arvoasiat ovat kunnossa Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että suhtautuminen sukupuolten välillä ei ole luontevaa.

Toinen tasa-arvokohdassa ollut kysymys oli:

- Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä tasa-arvoasia, jotka pitäisi ottaa esille tasa-arvosuunnitelmassa?

Tässä rakentamisen toimialan opettajat ehdottivat, että sama palkka samasta työstä, ja naisaloille kaivattiin enemmän miehiä ja päinvastoin miesaloille enemmän naisia.



## 15 SANALLISTEN ARVIoidEN ANALYSOINTIA, TEOLLISUUS

Tässä osiossa tarkastellaan teollisuuden toimialan työhyvinvointikyselyn sanallisia arvioita. Sanallisissa arvioissa pyydettiin arvioimaan eri kohdissa:

- Miten toiminta on kehittynyt viime aikoina?
- Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä?
- Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?

Teollisuuden toimialan opettajista kokivat kaikki tasa-arvon hyväksi organisaatiossa. Johtamisen kehityksen koki kaksi opettajaa kielteiseksi, koska joustavuus on vähentynyt ja byrokratia lisääntynyt. Oman lisäkoulutuksen koki myös yksi opettaja hankalaksi, koska tunnit täytyy korvata. Muihin kohtiin teollisuuden toimialan opettajat eivät vastanneet sanallisesti.

## **16 SANALLISTEN ARVIOIDEN ANALYSOINTIA, HYVINVOINTI**

Tässä osiossa tarkastellaan hyvinvoinnin toimialan työhyvinvointikyselyn sanallisia arvioita. Sanallisissa arvioissa pyydettiin arvioimaan eri kohdissa:

- Miten toiminta on kehittynyt viime aikoina?
- Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä?
- Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?

### **16.1 Johtaminen**

Hyvinvointialan opettajat kokevat johtamisen kehittymisen monella tavalla. Koetaan, että on tasapuolisempaa kuin aikaisemmin, toisaalta, että ohjeet tulevat Seinäjoelta ja isossa organisaatiossa on vaikea tietää, kenen toimivallan alle jokin asia kuuluu. Usein kuluu energiaa ja aikaa siihen, että ”hyppytetään” asiaa monelle taholle. Joskus on myös käynyt, että on jäänyt ilman vastausta. Hyvänä asiana koetaan myös, että töiden rationalisointi ja omissa tehtävissäkin oman tukiverkoston saaminen, mitä aikaisemmin ei ollut saatavissa.

### **16.2 Suhtautuminen omaan työhön**

- Miten suhtautumisesi omaan työhösi on muuttunut viime aikoina?
- Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä?
- Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?

Näin kysyttiin tässä sanallisessa kohdassa. Hyvinvointialan opettajat kokevat, että pitäisi olla enemmän aikaa yhteistyöhön kuraattorin ja terveydenhoitajan kanssa, koska työ on liian haastavaa yksin ratkaista nuorten isoja ongelmia, jotka eivät useinkaan liity oppimiseen. Useita erityisopiskelijoita samaan ryhmään integroi-

tuna teettää suuria ongelmia ja vaatii jaksamista opiskelijoiden kanssa. Stressaavaksi koettiin työ myös sen takia, kun ei ole tietoa, jatkuuko työsuhde lukukauden jälkeen. Epätietoisuus opetussuunnitelman sisällöstä on myös hankaloittanut tuntien suunnittelua.

### 16.3 Työyhteisösi suhtautuminen sinuun

Tässä kohdassa kysyttiin:

- Miten työyhteisösi suhtautuminen sinuun on muuttunut viime aikoina?
- Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä?
- Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?

Hyvinvointialan opettajat kokivat työyhteisön suhtautumisen itseensä kielteisenä. Koetaan, että ollaan yksin asioiden kanssa ja joutuu perustelemaan ja puolustamaan selviä asioita opiskelijoiden etujen saamiseksi. Resurssien muuttamisessa uskottiin olevan ratkaisu joihinkin ongelmiin, mutta samalla todettiin, että se ei kuitenkaan tule kysymykseen koko Koulutuskeskus Sedun organisaatiossa.

### 16.4 Suhtautumisesi työyhteisöösi

Tässä kohdassa kysyttiin:

- Miten suhtautumisesi työyhteisöösi on muuttunut viime aikoina?
- Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä?
- Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?

Hyvinvointialan opettajista yksi vastasi tähän sanalliseen arviointiin, joka kuului näin: *”Kuten vanha sanonta kuuluu: ”Ihmiset eivät riitele, vaan asiat”. Uskon, että tiedottamalla ja vielä kerran tiedottamalla, moni asia voitaisiin sisäistää paremmin. Suhtautumiseni on pysynyt samanlaisena kuin ennenkin. Tietty porukka*

*”hitsautuu” aina tiukemmin toisiinsa, johtuen henkilökohtaisista mieltymyksistä ja normaalista yhteistyöstä. Kaikkiahan ei voi aina miellyttää, mutta tärkeintä on kuitenkin tulla toimeen jokaisen kanssa”.*

### **16.5 Opiskelijoiden kanssa toimiminen**

Opiskelijoiden kanssa toimimisesta kysyttiin seuraavasti:

- Miten opiskelijoiden kanssa toimiminen on muuttunut viime aikoina?
- Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä?
- Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?

Hyvinvointialan opettajat kokevat, että itse opettamiseen jää vähemmän aikaa, koska hoidetaan muuta sosiaalista puolta. Koetaan myös, että on välinpitämättömyyttä aikataulujen noudattamisessa ja opiskelijoiden keskittymiskyky on muuttunut lyhytjänteisemmäksi. Hyvinvointialan opettajat kokevat myös, että koska erityisopiskelijoita on nykyään enemmän, niin opettajan olisi oltava psykologi, lääkäri, sairaanhoitaja ja siinä sivussa opettaa ammattia.

### **16.6 Miesten ja naisten välinen tasa-arvo**

Kaikki hyvinvointialan opettajat kokevat, että tasa-arvoasiat ovat Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä kunnossa. Tärkeimmiksi asioiksi tasa-arvosuunnitelmaan hyvinvointialan opettajat esittivät seuraavaa: yhdenmukainen palkkaus, työtehtävien tasapuolinen jakautuminen ja tasapuolinen oikeus kehittyä ammatillisesti.

## **17 SANALLISTEN ARVIoidEN ANALYSOINTIA, KAUPPA JA KULTTUURI**

Kauppa- ja kulttuurialan opettajat kokevat johtamisen ongelmana epäselvän organisaation. Parannusta on tullut tiedottamisessa ja siinä, että lähijohtaja on mukana kokouksissa. Kaupan ja kulttuurin opettajien *suhtautuminen omaan työhön ja työyhteisön suhtautuminen sinuun* koetaan pysyneen ennallaan. Opiskelijat ovat nykyään levottomampia ja keskittymiskyky on heikentynyt. Kaupan ja kulttuurin opettajat ehdottavat, että ryhmäkoko olisi alle kahdenkymmenen, perinteistä luokkaopetusta pitäisi muuttaa radikaalisti ja että teorian lisäksi olisi runsaasti käytännön harjoituksia. Kaupan ja kulttuurin opettajat kokevat, että naiset ja miehet ovat tasa-arvoisia ja toivovat, että virkoihin ja tehtäviin valittaisiin pätevin henkilö.

## **18 SANALLISTEN ARVIoidEN ANALYSOINTIA, AMMAT-TITAIDEN TÄYDENTÄVÄT OPINNOT**

Tässä osiossa tarkastellaan ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajien työhyvinvointikyselyn sanallisia arvioita. Sanallisissa arvioissa pyydettiin arvioimaan eri kohdissa:

- Miten toiminta on kehittynyt viime aikoina?
- Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä?
- Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?

### **18.1 Johtaminen**

Ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajat kokevat Koulutuskeskus Sedun organisaation raskaaksi. Toivotaan enemmän päätäntävaltaa paikallistasolle ja toivotaan paikallisesti eri osastojen välille enemmän yhteen hiileen puhaltamista. Ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajat kokevat johtamisen kehityksen myönteisenä, koska johtaja on positiivinen persoona, hän puuttuu asioihin eikä lupaa ja seuraa toimintaa. Todetaan myös, että suurta laivaa on vaikea kääntää nopeasti.

### **18.2 Suhtautuminen omaan työhön**

Ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajat kokevat ongelmana oman riittämättömyyden tunteet, opiskelijoiden käytöshäiriöt ja sen, että opettaa joka osastolla. Isot luokkakoot koetaan myös ongelmallisina. Kokemuksen myötä koetaan myös, että oma suhtautuminen työntekoon on tasoittunut ja selkeytynyt.

### **18.3 Työyhteisösi suhtautuminen sinuun**

Ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajat kokevat *työyhteisön suhtautumisen sinuun* hyvin erilalla. Tässä kolme eri vastausta tähän kohtaan jossa kysyttiin:

- Miten työyhteisösi suhtautuminen sinuun on muuttunut viime aikoina?
- Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä?
- Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?

Vastaus 1. *”Ei kai mitenkään. Enpä ole kyseltyt eikä inkakaan sitä mittaa. Työyhteisö tukee ja kuuntelee, samoin kuin minä kollegoja. Väärinymmärtämissiäkin tulee ja ne tulee oiottua hitaasti jos ollenkaan”.*

Vastaus 2. *”Suhtautuminen on usein alentuvaa ja ylimielistä. En usko, että siihen pystytään vaikuttamaan, koska porukka ei ehkäpä ole kehityskelpoista”.*

Vastaus 3. *”Työyhteisöstä puuttuu juuri saman alan kollega, josta saisi varmasti vertaistukea ja vinkkejä omaan työhön. Muuten työyhteisö on auttavainen ja avulias.*

#### **18.4 Suhtautumisesi työyhteisösi**

Ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajat kokevat, että oma suhtautuminen työyhteisöön ei ole juurikaan muuttunut viime aikoina. Toiveena olisi yhteistyön parantaminen eri toimialojen välillä.

#### **18.5 Opiskelijoiden kanssa toimiminen**

Opiskelijoiden kanssa toimimisesta ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajat vastasivat mm. seuraavasti:

Vastaus 1. *”Toimiminen on muuttunut haastavammaksi eiköhän samassa suhteessa kuin nuorten omakin elämä. Toisinaan toivoisi jämäkämpää otetta nuoriin itseltä ja muilta. Opettajien pitäisi itse näyttää esimerkkiä omalla hyvällä käytöksellä ja toisten kunnioituksella. Esim kielenkäytön suhteen ei mitä vaan tulisi salia. Oppilaillekin voi joskus sanoa, että nyt olet anteeksipyyntöön velkaa”.*

Vastaus 2. *”Ei kai se juuri ole muuttunut. Itse vanhenee ja on aina vain kauempana opiskelijoiden ajatusmaailmasta. Opettaessa on kehittynyt erilaisia kikkakolmosia pitää ryhmä hanskassa, saada ryhmä tekemään tehtävät ja kurssin lopuksi kootuksi ja suljetuksi oppimisympyrä, joka tuntuu käyvän aina vain pienemmäksi/hallitsematon kaaos”.*

Vastaus 3. *”Opiskelijoita on enemmän ja heistä suuri osa häiriökäyttäytyjiä. Vaatii opettajalta ponnistuksia pärjätä heidän kanssaan”.*

Vastaus 4. *”Suuri erityistä tukea vaativien oppilaiden määrä vaikuttaa suuresti työn sujuvuuteen sekä häiriöiden määrään. Myös hyvin erisuuruiset ryhmäkoot vaikeuttavat työskentelyä. Yleisesti ottaen pienemmät ryhmäkoot ja oppilaiden eriyttäminen voisivat auttaa asiaan”.*

### **18.6 Miesten ja naisten välinen tasa-arvo**

Suurin osa ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajista kokee, että tasa-arvoasiat ovat Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteessä kunnossa, mutta yksi opettaja kokee, että jos nainen haluaa mielipiteensä julki tai muuten on hyvä työssään, siitä tuskin Lapuan opetuspisteessä puhutaan. Tasa-arvoasioita, joita ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajat haluaisivat ottaa esille tasa-arvosuunnitelmassa, ovat palkka, etenemismahdollisuudet, arvostus, työmäärä, tasapuolinen puuttuminen virheisiin ja ikärasismien ottaminen käsittelyyn.



## **19 SANALLISTEN ARVIoidEN ANALYSOINTIA, MUU KUIN OPETUSHENKILÖSTÖ**

Tässä osiossa tarkastellaan muun kuin opetushenkilöstön työhyvinvointikyselyn sanallisia arvioita. Sanallisissa arvioissa pyydettiin arvioimaan eri kohdissa:

- Miten toiminta on kehittynyt viime aikoina?
- Jos kehitys on ollut kielteistä, millä tavalla tämä kehitys saataisiin käännettyä?
- Jos kehitys on ollut myönteistä, mitkä asiat mielestäsi ovat vaikuttaneet kehitykseen?

### **19.1 Johtaminen**

Muu kuin opetushenkilöstö kokee, että Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspisteen lähijohtaminen on jämäkkää ja avointa. Koko Koulutuskeskus Sedun johto koetaan etäiseksi. Se ei huomioi kaikkia työntekijöitä tarpeeksi, ja lähijohtajalle toivottiin enemmän päätösvaltaa. Tiedottamisen koetaan parantuneen, mutta toisaalta samat asiat voivat tulla eri tahoilta aivan eri muodossa, joten joskus ei tiedä, mikä on se oikea linja. Muu kuin opetushenkilöstö toivoisi yhteisiä pelisääntöjä kaikille osastoille.

### **19.2 Suhtautuminen omaan työhön**

Suurin osa muusta kuin opetushenkilöstöstä kokee, että oma suhtautuminen työhön on pysynyt samana fuusioitumisen jälkeen. Osa henkilöstöstä kokee, että kiire on lisääntynyt ja johdolta kaivataan lisää aikaa. Oman työnkuvan selkeyttämistä myös toivottiin.

### **19.3 Työyhteisösi suhtautuminen sinuun**

Työyhteisön suhtautuminen muuhun kuin opetushenkilöstöön ei ole muuttunut tai on aavistuksen parantunut fuusioitumisen jälkeen muun kuin opetushenkilöstön mielestä. Yksi henkilöstöstä kokee, että *oman lähipiirin kanssa asiat sujuvat moit-*

*teettomasti ja tunnen olevani ammattitaitoinen. Yksi henkilö vastaavasti kokee, että vuosien jälkeenkin muu henkilökunta on edelleen ”aseenteellista” ja tietämättömyyttä työmme kuvasta.*

#### **19.4 Suhtautumisesi työyhteisösi**

Muu kuin opetushenkilöstö kokee, että oma suhtautuminen työyhteisöön ei ole juurikaan muuttunut fuusioitumisen jälkeen tai on nykyään myönteisempää. Yksi henkilöstöstä kokee, että työyhteisössä on aina ollut melko hyvä ilmapiiri.

#### **19.5 Opiskelijoiden kanssa toimiminen**

Tähän kohtaan muusta kuin opetushenkilöstöstä suurin osa jätti vastaamatta, koska he eivät ole opetustehtävissä. Yksi vastasi seuraavasti: *”Koulunkäyntiavustajana opiskelijoiden kanssa toimiminen avustamassa/ohjaamassa on erittäin mielekästä ja palkitsevaa. Sen sijaan melkein pelkkänä järjestyksen ”valvojana” tunti tilanteessa koen välillä turhautumista”.*

#### **19.6 Miesten ja naisten välinen tasa-arvo**

Suurin osa muusta kuin opetushenkilöstöstä kokee, että tasa-arvotilanne on hyvä. Kuitenkin yksi vastaaja kokee seuraavasti: *”Tasa-arvoa ei välttämättä ole esim. töiden jakaantumisessa. Yleinen tilanne on se, että naiset huolehtivat enemmän ns. kaikille yhteisistä asioista esim. erilaiset työryhmät jne.... Tai voidaanko tämä sitten jopa kääntää niin päin, että miehet ovat jääneet ”naisten jalkoihin”.*

Tärkeinä tasa-arvoasioina, jotka pitäisi ottaa esille tasa-arvosuunnitelmassa, muu kuin opetushenkilöstö pitää seuraavia: Tehtäviin nimeämisessä sukupuoli ei vaikuta, palkka ei riipu sukupuolesta, työhyvinvointi, työtehtävien tasapuolinen jakautuminen, työolojen kehittäminen, palautteen antaminen, kunnioittaminen, etenemismahdollisuudet ja yhteisistä pelisäännöistä sopiminen sekä niiden noudattaminen.

## 20 YHTEENVETO

Tämä tutkimus on saavuttanut yhden tavoitteestaan jo siinä, että muutosprosessin tilanne on tässä tuotu mittaavaan muotoon. Tämä mahdollistaa toimintojen kehittämisen ja parantamisen organisaatiossa. Varsinaisella muutoksella ei ole selkeää alkua ja loppua, joten tämän tutkimuksen puitteissa on voitu tarkastella vain tietyn ajankohdan muutosprosessin tuntemuksia.

Esitän tässä omat näkemykseni tutkimuksen pohjalta. Näkemykset pohjautuvat henkilökunnan kyselytutkimuksen vastauksiin. Työhyvinvoinnin kannalta opetushenkilöstö kokee raskaana suuret (20 opiskelijaa) ryhmäkoot ja lisättyä usealla integroidulla erityisopiskelijalla. Tähän on selkeä parannusehdotus – pienennetään ryhmäkokoja tai ainakin huomioidaan integroitujen erityisopiskelijoiden määrä ryhmässä.

Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspiirteen henkilökunta kokee, että työpaikkaa johdetaan ammattitaitoisesti, mutta johdon etäisyys ja lähijohtajan päätösvallan puute kuluttavat energiaa suuresti. Esitän tässä, että organisaatorakennetta muutetaan siten, että lähijohtajan vastuuta ja valtaa kasvatetaan. Organisaation johto laatii strategian, mutta se ei voi rakentaa toimipisteen tulevaisuutta, vaan se on lähiesimiehen tehtävä yhdessä työntekijöiden kanssa.

Ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajien työhyvinvointi on selkeästi huomionmalla tasolla kuin eri toimialojen opettajien ja muun kuin opetushenkilöstön. Tätä pidän suurena ongelmana, ja mielestäni tähän ryhmään täytyy keskittyä erityisesti parannettaessa työhyvinvointia Koulutuskeskus Sedu Lapuan opetuspiirteessä. Nostan esiin yhden epäkohdan tästä ryhmästä, joka mielestäni kaipaa selkeästi parantamista.

Ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajat kokevat, että *toisinaan tuntuu siltä, että jään työssäni yksin/että olen yksin työni kanssa*. Tässä on mielestäni selvä epäkohta Koulutuskeskus Lapuan opetuspiirteessä. Kaikilla osastoilla on vastuuopettaja, joka vastaa osaston ”pienistä” päätöksistä. Ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajilta puuttuu vastuuopettaja. Ehdotan, että Koulutuskeskus Sedu

Lapuan opetuspisteeseen perustetaan ammattitaitoa täydentävien opintojen opettajien vastuopettajan tai vastaavilla resursseilla toimiva tehtävä.

## KIRJALLISUUTTA

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle: johda muutosta taitavasti. Helsinki. Johtamistaidon Opisto.

Erämetsä, Timo. 2003. Myönteinen muutos. 2 p. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2007. 13 p. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkanen, Henry 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen – suuntauksia ja menetelmiä. Helsinki. Työterveyslaitos.

Jalava, Urpo & Uhinki, Ailo 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009. Muutos haastaa työhyvinvoinnin opas [online]. Helsinki. [viitattu 4.3.2010]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com):  
<URL:<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/MuutosHaastaaTyohyvinvoinninOpas.pdf>>

Koulutuskeskus Sedu 2010a. Ammatillisella koulutuksella vankat perinteet Lapualla [online]. [viitattu 4.3.2010]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com):  
<URL:[http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus\\_Sedu/Paikkakuntavalikko/Lapua/Juuret.iw3](http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus_Sedu/Paikkakuntavalikko/Lapua/Juuret.iw3)>

Koulutuskeskus Sedu 2010b. Sedu kouluttaa ammattiin [online]. [viitattu 4.3.2010]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com):  
<URL:[http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus\\_Sedu/Esittely.iw3](http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus_Sedu/Esittely.iw3)>

Koulutuskeskus Sedu 2010c. Koulutuskeskus Sedun organisaatio [online]. [viitattu 4.3.2010]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com):  
<URL:[http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus\\_Sedu/Esittely/Paatoksenteko/Sedun\\_johtokunta.iw3](http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus_Sedu/Esittely/Paatoksenteko/Sedun_johtokunta.iw3)>

Koulutuskeskus Sedu 2010d. Koulutuskeskus Sedun toimintaa ohjaavat arvot [online]. [viitattu 4.3.2010]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:[http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus\\_Sedu/Esittely/Toimintatapa/Sedun\\_arvot.iw3](http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus_Sedu/Esittely/Toimintatapa/Sedun_arvot.iw3)>

Koulutuskeskus Sedu 2010e. Seinäjoen koulutuskuntayhtymän organisaatio [online]. [viitattu 4.3.2010]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:[http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus\\_Sedu/Esittely/Paatoksenteko.iw3](http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus_Sedu/Esittely/Paatoksenteko.iw3) >

Koulutuskeskus Sedu 2010f. Seinäjoen koulutuskuntayhtymän organisaatio [online]. [viitattu 4.3.2010]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:[http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus\\_Sedu/Esittely/Paatoksenteko/Luottamushallinto-organisaatio.iw3](http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus_Sedu/Esittely/Paatoksenteko/Luottamushallinto-organisaatio.iw3)>

Koulutuskeskus Sedu 2010g. Seinäjoen koulutuskuntayhtymän organisaatio [online]. [viitattu 4.3.2010]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:[http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus\\_Sedu/Esittely/Sedu\\_kouluttaa/Toimialat.iw3](http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus_Sedu/Esittely/Sedu_kouluttaa/Toimialat.iw3)>

Metsämuuronen, Jari. 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteestä. 4 p. Helsinki. International Methelp Ky.

Opetushallitus. Rakennusalan perustutkinto 2009, Rakennusalan perustutkinnon tavoitteet [online]. Helsinki. [viitattu 4.3.2010]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:[http://www.oph.fi/koulutuksen\\_jarjestaminen/opetussuunnitelmien\\_ja\\_tutkintojen\\_perusteet/ammattilliset\\_perustutkinnot/tekniikan\\_ja\\_liikenteen\\_ala](http://www.oph.fi/koulutuksen_jarjestaminen/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/ammattilliset_perustutkinnot/tekniikan_ja_liikenteen_ala)>

Piili, Marjut. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Seinäjoen Koulutuskuntayhtymä 2009. Seinäjoen Koulutuskuntayhtymän perehdyttämisopas. Seinäjoki.

Viitala, Riitta. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2-3 p. Helsinki. Edita Publishing Oy.