

”Jos työt loppuu, mennään eteenpäin”
**Sairaalan laitoshuoltajien työtyytyväisyys ulkoistamisproses-
sissa**

Riitta Lehtinen

Pro gradu -tutkielma

Itä-Suomen yliopisto

Yhteiskunta- ja

kauppatieteiden tiedekunta

Sosiologian pääaine

Maaliskuu 2015

Tiedekunta Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta	Laitos Yhteiskuntatieteiden laitos
Tekijä Riitta Lehtinen	
Työn nimi ”Jos työt loppuu, mennään eteenpäin” Sairaalan laitoshuoltajien työtyytyväisyys ulkoistamisprosessissa	
Oppiaine Sosiologia	Työn laji Pro Gradu-tutkielma
Aika Maaliskuu 2015	Sivumäärä 81+8
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkielman aiheena oli selvittää, että miten sairaalan laitoshuollon ulkoistamisprosessi vaikutti laitoshuoltajien työtyytyväisyyteen. Tutkielman ajankohta sijoittui laitoshuoltajien ulkoistamiseen kaupungin ja sairaalan yhteisesti omistaman Tuki oy:n alaisuuteen. Tutkimusongelmat olivat: 1) miten ulkoistamisprosessi vaikutti laitoshuoltajien työtyytyväisyyteen ennen ulkoistamista ja 2) millaisia muutoksia työtyytyväisyydessä ilmeni ulkoistamisen jälkeen</p> <p>Tutkielma oli tapaustutkimus, jossa pyrittiin seuraamaan muutosprosessia rajatussa työpaikassa. Tutkimusjoukko muodostui noin neljästäkymmenestä henkilöstä, jotka työskentelivät joko vakituisessa tai määräaikaisessa työsuhteessa sairaalassa. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa. Tutkimusaineisto kerättiin ennen ulkoistamista osallistuvan havainnoinnin ja työtyytyväisyyslomakkeen avulla. Ulkoistamisen jälkeen tutkielman empiirinen aineisto muodostui strukturoiduista teemakysymyksistä, laitoshuoltajien sairauspoissaolotilastoista ja työntekijöiden määrän vähentämistä koskevasta tilastosta.</p> <p>Laitoshuoltajien pelot ja epävarmuus ulkoistamista kohtaan olivat saaneet konkreettisia ilmenemisen muotoja, kuten henkistä ja fyysistä väsymystä. Laitoshuoltajien lukumäärää oli vähennetty ulkoistamisprosessin aikana. Laitoshuoltajat olivat olleet ennen ulkoistamista Bourdieun kentäteoriaa mukaillen vähemmällä resursseilla toimivina ammattiryhmänä suhteessa muihin työntekijöihin. Ulkoistaminen näytti pahentaneen laitoshuoltajien tilannetta sairaalan sosiaalisella kentällä entisestään. Tutkielman perusteella mietittäväksi jää olisiko työtyytyväisyystutkimuksissa aiheellista ottaa huomioon myös enemmän työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ympäröivästä yhteiskunnasta käsin. Pitäisikö ulkoistamista suunniteltaessa kiinnittää enemmän huomiota tutkittavien työntekijöiden ja muiden samassa työpaikassa työskentelevien työntekijäryhmien olemassa oleviin suhteisiin. Tutkielman perusteella pohdittavaksi jää, käytetäänkö muutosjohtamisen teorioita hyödyksi liian vähän ulkoistamisprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa.</p>	
Asiasanat Siivous, tapaustutkimus, työtyytyväisyys, ulkoistaminen	
Säilytyspaikka	Itä-Suomen yliopiston kirjasto
Muita tietoja	

Faculty Faculty of Social Sciences and Business Studies	Department Department of Social Sciences
Author Riitta Lehtinen	
Title <i>"If I will be employed I will go on"</i> The Job Satisfaction of the Hospital Cleaners in the Process of Outsourcing	
Academic subject Sociology	Type of thesis Master´s thesis
Date March 2015	Pages 81+ 8 appendix
<p>Abstract</p> <p>The purpose of thesis was to describe the outsourcing process of the hospital cleaning. The aim of the research was to answer how the outsourcing effects on the job satisfaction of the employers. The research questions were 1) What was the job satisfaction of the cleaners before the outsourcing 2) What was the work satisfaction of cleaners after the outsourcing had occurred?</p> <p>The research was a case study that examined the outsourcing in a particular work unity. A total number of cleaning personnel was around forty (40) people. The tool of research consisted of mixed- methods. Before the outsourcing the research data had been gathered by participating as a cleaner to an everyday life of the cleaners. The data was also gathered by using questionnaire dealing with the work satisfaction. After outsourcing had occurred the researcher sent a structured questions dealing with the issues concerning the work satisfaction. The structured questions had been chosen by the topics that have proven to be the most challenging consequences of outsourcing the hospital cleaners.</p> <p>The analysis was also made by using statistical information of sick leaves and statistics of the number of workers working in the unit before and after the outsourcing.</p> <p>The results of the master´s thesis have similarities with the previous research literature concerning the outsourcing process. The research results confirm that the managers dealing with outsourcing should pay more attention to the theories of the management of change before they start outsourcing process. The results show the concrete examples how the outsourcing had negative impacts for the working conditions of the cleaners. Cleaners report the physical and mental tiredness. As a result of the research author emphasis on the significance of the theories of change management as a tool to help coping with changes in working life. It should be worth paying more attention when planning the outsourcing to the workers in the different positions in the work unity and the effects that may cause as consequences of outsourcing to the co-operation with fellow workers and other staff in the same working place.</p>	
Keywords case-study, cleaning, job satisfaction, outsourcing	
Archive location	University of Eastern Finland Library
Additional information	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Aikaisempi tutkimuskirjallisuus	5
1.2 Tutkielman rakenne.....	7
2 PÄÄOMATTOMAT LAITOSHUOLTAJAT SAIRAALAN HIERARKISELLA KENTÄLLÄ.....	9
2.1 Konstruktivistinen ja systeemiteoreettinen lähestymistapa.....	10
2.2 Organisaatiokulttuurin vaikutus työtyytyväisyyteen	15
2.3 Organisaation muutosjohtaminen ja viestintä.....	15
2.4 Laitoshuoltajien asema organisaatiossa kuvailtuna Bourdieun kenttäteorian pohjalta	18
2.5 Laitoshuoltajien työtyytyväisyys ja sairaalan hierarkkinen maailma	20
2.6 Työtyytyväisyys ulkoistamisprosessissa	22
2.6.1 Laitoshuoltajan persoonallisuus, arvot ja aikaisemmat työsuhteet	24
2.6.2 Johtamistyylin vaikutus työtyytyväisyyteen.....	26
2.6.3 Työtoverit, työnsisältö ja työnvertailu työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä.....	28
2.7 Yhteiskunnasta yksilöön, yksilöstä yhteiskuntaan tutkielman teorian yhteenveto	30
3 AINEISTO JA MENETELMÄT	32
3.1 Tutkimusjoukko	32
3.2 Tapaustutkimus Hoitolassa.....	36
3.3 Etnografinen tutkimus	38
3.4 Työtyytyväisyyslomake.....	40
3.5 Teemakysymyksen laadinta ulkoistamisen jälkeen	42
3.6 Empirian teemakortisto	43
4 TUTKIMUSTULOKSET.....	45
4.1 Kyselylomake	45
4.2 Sisäinen ja ulkoinen hierarkia.....	48
4.3 Muutos ja sisäinen viestintä.....	54
4.4 Organisaatiokulttuuri ennen ulkoistamista Hoitolassa.....	58
4.5 Työtyytyväisyys ulkoistamisen jälkeen	58

4.6 Hierarkiat Tuki oy:ssa ja näkemykset tulevaisuuden Tuki oy: sta	62
4.7 Hierarkiat Tuki oy: ssa	64
4.8 Tulosten yhteenveto	66
4.9 Tutkimuksen tulosten luotettavuuden arviointia.....	68
5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA.....	72
LÄHTEET	76

Kuviot

Kuvio 1 Laitoshuoltajat ja ekologinen systeemi.....	12
Kuvio 2 Ekologisen systeemitteorian tasojen vaikutus laitoshuoltajien arkeen.....	14
Kuvio 3 Wexleyn ja Yuklin työtyytyväisyysteoria	24
Kuvio 4 Teoreettinen lähestymistapa yrityksen työtyytyväisyyteen	31
Kuvio 5 Tutkimuksen empiirisen osan aikajana.....	32
Kuvio 6 Työmotivaatioon liittyvät tekijät Ruohotien mukaan.....	40

Taulukot

Taulukko 1 Prosessit ja mentaaliset tilat Chin teorian pohjalta (2008, 62).....	11
Taulukko 2 Laitoshuoltajien vähentäminen	33
Taulukko 3 Hoitolan poissaolotilastot vuosina 2011-2013.....	34
Taulukko 4 Havaintopäiväkirjan aiheet ja tutkielman teorioiden yhteys.....	44
Taulukko 5 Työtyytyväisyyslomakkeen keskeisimmät tulokset.....	46
Taulukko 6 Ulkoistamiseen jälkeen nousevat teemat.....	59

Liitteet

Liite 1 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	82
Liite 2 Tuki oy:n organisaatiokaavio	83
Liite 4 Työtyytyväisyyden sukulaiskäsitteet	85
Liite 5 Kyselylomake	86
Liite 6 Strukturoidut teemakysymykset	87
Liite 7 Kaupungin myöntämä tutkimuslupa.....	89
Liite 8 Tuki oy:n myöntämä tutkimuslupa.....	90

1 JOHDANTO

Tutkielma käsittelee ”Hoitolan” sairaalan laitoshuoltajien ulkoistamisprosessia. Tutkielmassa pyritään selvittämään sitä, kuinka sosiaali- ja terveystalvelujen uusi järjestäminen vaikuttaa sairaalan laitoshuoltajien työhön. Säästöjä yritetään saada ensimmäiseksi tukipalvelutyöntekijöiden avulla. Tukipalvelutyöntekijät ovat kunta-alan ja sairaalan huonointen palkattu ryhmä. Tutkielma on tapaustutkimus ja sen kohteena on sairaalan yksikkö.

Tutkielma on osa luonnollista tilannetta, koska maaliskuusta 2013 lähtien työntekijöiden työnantaja muuttui. Olin keskustellut sairaalan siivoustyönjohtajan kanssa tutkielman tarkoituksista ja menetelmistä kevään 2012 aikana. Tutkielman empiirinen osa aloitettiin elokuussa 2012. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten työnantajan ja työtehtävien muutokset vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin työtyytyväisyydestä.

Tutkielman kohteessa, Hoitolan sairaalassa ulkoistaminen on tapahtunut omistaja- ohjausperiaatteen mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että kaupunki ja sairaanhoitopiiri ovat siirtäneet siivouspalvelut yksityisen palveluntajan, Tuki oy:n hoidettavaksi. Sairaanhoitopiiri ja kaupunki omistavat Tuki oy:n. Sairaanhoitopiiriin omistus on 60 prosenttia ja kaupungin osuus on 40 prosenttia. Tuki oy: lla on ohjausryhmä, joka koostuu kaupungin poliittisista luottamusmiehistä. Tuki oy:n operatiivisesta johdosta vastaa toimitusjohtaja, joka on valittu tehtävään omistajatahojen ulkopuolelta (Ohjausryhmän puheenjohtaja 2013.) Tuki oy:n organisaatiokaavio on esitetty liitteessä 2. Organisaatiokaavion avulla voidaan konkreettisesti ymmärtää, kuinka monta erilaista palvelualaa sijoittuu yhden ohjausryhmän johdettavaksi.

Kaupungin sairaaloiden ja kaupungin laitoshuollon ulkoistaminen alkoi vuonna 2008, jolloin alettiin selvittää kaupungin yliopistollisen sairaalan yhteisen suurkeittiön perustamista. Lopulta tehtävä laajentui koskemaan laitoshuoltoa ja yleisteknistä huoltoa, koska kolmen edellä mainitun tukipalveluryhmän nähtiin liittyvän toisiinsa. Tukipalvelujen yhdistämisen seurauksesta oletettiin saavutettavan enemmän lisäarvoa kuin mitä pelkällä

ravintohuollon yhteistyöllä olisi ollut saavutettavissa (Ohjausryhmän puheenjohtaja 2013.)

Liikelaitoksen toimitusjohtaja valittiin tehtäväänsä helmikuussa 2011. Muun henkilöstön osalta käytettiin etupäässä sisäistä hakua. Toimitusjohtajan ja muun tarvittavan henkilöstön palvelusuhteet alkoivat jo vuoden 2011 aikana. 1.1.2012 liikelaitoskuntapalveluyhtymän henkilöstön määrä oli yhteensä 984, joista vakinaisia 843 ja määräaikaista 141 henkilöä (Ohjausryhmän puheenjohtaja 2013.)

Toukokuussa 2013 aloitettiin Tuki oy: ssa yhteistoimintaneuvottelut. Kaiken kaikkiaan yhteistoimintaneuvotteluja käytiin viisi kertaa. Elokuussa 2013 toimitusjohtaja erosi tehtävästään. Ennen uuden toimitusjohtajan valintaa toimitusjohtajan tehtävää hoitivat tuotannollisissa asioissa Tuki oy:n toimialajohtaja ja hallinnollisissa asioissa Tuki oy:n henkilöstöpäällikkö. Uusi toimitusjohtaja aloitti tehtävässä 2.1.2014 (Tuki oy 2013, www-dokumentti.)

Työskentelin Tuki oy:n palveluksessa koko ulkoistamisprosessin ajan. Olin toukokuussa 2013 viikon lomalla, jonka aikana Tuki oy:n yhteistoimintaneuvottelut olivat alkaneet. Olin varma, että minut ”potkaistaisiin” ensimmäisten joukossa pihalle, koska olin tullut viimeisenä työyhteisöön. Vakituisten työntekijöiden sairauspoissaolot lisääntyivät yhteistoimintaneuvottelujen aikana. Sijaisjärjestetyillä jouduttiin hoitamaan vakituisen henkilökunnan kesälomat. Työpaikalla saattoi vallita ajoittain kireä tunnelma, mutta kuitenkin suurelta osin ihmiset tukivat toisiaan.

Yhteistoimintaneuvottelut eivät vieneet minulta yöunia, koska olen ikäni tehnyt pätkätöitä. Oli kuitenkin surullista kuulla ihmisistä, joilla oli asuntovelkaa ja joiden työpaikka oli uhattuna. Osalla ihmisistä ei ollut muuta ammattia, joten työttömäksi jääminen olisi ollut henkisesti raskas asia työntekijöille.

Olen vakuuttunut, että yhteistoimintaneuvottelut ovat olleet rankka kokemus kaikille sitä koskettaneille henkilöille, niin työntekijöille, esimiehille kuin johtoportaallegin. Tutkielma keskittyy kuitenkin vain laitoshuoltajien tilanteen tarkastelemiseen.

1.1 Aikaisempi tutkimuskirjallisuus

Olin tutustunut ennen tutkimuksen aloittamista siivoojia ja ulkoistamista käsitteleviin kotimaiseen ja kansainväliseen tutkimukseen. Monessa aiemmassa tutkimuksessa keskityttiin siivousalalle universaalisti tyypillisiin tekijöihin kuten, siivoustyön vähäiseen arvostukseen, pienipalkkaisuuteen, naisvaltaisuuteen, stereotyyppisiin asenteisiin siivoustyötä tekeviä kohtaan ja siivoojien maahanmuuttajataustaisuuteen. Muutamat tutkimukset käsittelevät siivoustyön ulkoistamista. Siivousta oli aiemmin tutkittu myös siivoustyön johdon näkökulmasta, jolloin tarkastelu näkökulmana oli se, miten siivoustyötä saataisiin entistä kustannustehokkaammaksi ammatiksi.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa oli kiinnitetty huomiota henkilöstöjohtamisen korostamisen tärkeyteen ulkoistamisen onnistuneessa läpiviemisessä. Tästä johtuen halusin perehtyä henkilöstöjohtamisen ja ulkoistamisen yhteyteen. Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite, jota käsittelevästä kirjallisuudesta ei kuitenkaan löytynyt suoraan yhteyttä ulkoistamiseen ja sen johtamiseen. Halusin syventyä tutkielmassa tarkastelemaan ulkoistamista muutosjohtamisesta käsin. En löytänyt aiemmasta kirjallisuudesta siivoustyön tutkimusta, jossa siivoustyön ulkoistamista tutkittaisiin muutosjohtamisen avulla. Toisena tekijänä, mikä mielestäni erotti tutkielmani työtyytyväisyyttä tutkivista teorioista oli se seikka, että laajensin tutkielmassani työtyytyväisyyden käsitteen laajempaan kontekstiin, jossa työtyytyväisyyttä tarkastellaan, ei vain yksilön ja työpaikan suhteena, vaan myös ympäröivästä yhteisöstä ja yhteiskunnasta käsin. Eräänä erottavana piirteenä aiempaan työtyytyväisyyden tutkimukseen painotin ihmisen omaa osallisuutta työtyytyväisyyteensä. Tutkimuksissa ei kuitenkaan otettu huomioon sitä, että työntekijöiden persoonallisten tekijöiden vastuuta työpaikan työtyytyväisyyteen.

En löytänyt suomalaisessa tutkimuskirjallisuudesta yhtään tutkimusta, jossa olisi tutkittu julkisten sairaaloiden laitoshuollon ulkoistamista. Tämä johtunee yksinkertaisesti siitä, että sairaalan osastojen laitoshuollon ulkoistamista ei ole aiemmin toteutettu Suomessa. Sairaaloiden laitoshuollon ulkoistaminen ei kuitenkaan ole maailmanlaajuisesti harvinaisen ilmiö. Kanadalaisesta tutkimuskirjallisuudesta löysin tutkimuksen, mikä käsitteli sairaalan siivoustyön ulkoistamista (Dryen & Standford 2011). Liitteeseen 1 on kerätty siivousalaa käsittelevät aiemmat tutkimukset, joihin perehdyin.

Siivoustyön johtamista käsittelevistä tutkimuksista suurin osa keskittyi siivoustyön tehokkuuden tähtääviin toimenpiteisiin, mutta Juhani Tarkkosen (2010) tutkimuksessa käsitellään siivoojien työoloihin liittyviä epäkohtia. Liisa Jorosen (1993) väitöskirjassa käyttämä työtyytyväisyyslomake toimi suurelta osin tutkielmassa käytetyn työtyytyväisyyslomakkeen pohjana. Kinnusen (1992) tutkimus tuki käsitystä sairaalasta hierarkiaan perustuvana työpaikkana.

Tutkielmaa ohjaavaksi ongelmiksi muodostuivat:

- 1) **Minkälainen laitoshuoltajien työtyytyväisyyteen oli ennen ulkoistamista?**
- 2) **Minkälainen laitoshuoltajien työtyytyväisyys oli ulkoistamisen jälkeen?**

Tutkielmassa haluttiin suojata tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetti, jotta tutkimukseen osallistuneille ei aiheutuisi haittaa tutkimuksen johdosta. Tämän takia tutkielmassa on muutettu kaikkien tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden nimet, tapaustutkimuksen paikan nimi, ulkoistamisyrityksen nimi ja paikkakunta. Lähdeluettelosta on jätetty pois kaikkien henkilöiden nimet, jotka on mahdollista yhdistää tapaustutkimuksen kohteeseen. Laitoshuoltajien esimiehestä käytetään ennen ulkoistamista nimitystä ”siivoustyönjohtaja”. Laitoshuoltajien lähimmästä esimiehestä käytetään ulkoistamisen jälkeen nimeä ”palveluesimies”.

Tutkielmassa selvennetään *ulkoistamisen* ja *muutoksen* käsitteitä, koska tutkielman teoria käsittelee muutosjohtamista. *Muutosjohtaminen* on sovellettavissa yrityksen muutostilanteisiin. Juutin ja Virtasen mukaan (2009, 12) muutosta kuvaa parhaiten kaksi sanaa, jotka ovat absoluuttisuus ja suhteellisuus. Absoluuttisuutta kuvaa parhaiten se, että muutos on väistämätöntä ja sitä ei ole mahdollista pysäyttää. Toisena tekijänä muutoksessa kannattaa kiinnittää muutoksen suhteellisuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että eri ihmiset reagoivat muutokseen eri tavalla, siis yksilöllisesti.

Muutokseen reagointi ei johdu pelkästään vain työyhteisön yksilöistä, vaan kysymys on myös organisaatiokulttuurista ja vallitsevasta johtamiskulttuurista. Työyhteisöstä voi puuttua avoimesti asioista keskusteleva johtamiskulttuuri ja dialogisuus ihmisten välisissä keskusteluissa (Juuti ja Virtanen 2009, 14.)

Ulkoistamisella tarkoitetaan tavaroiden tai palvelujen hankkimista yrityksen ulkopuolelta. Yritys voi tuottaa tarkastelun kohteena olevat tavarat ja palvelut osittain itse tai yhdessä ulkopuolisen toimittajan kanssa. Jonkun toiminnon tai tuotannon osa voidaan suoraan siirtää ulkopuolisen toimittajan tehtäväksi. Nykyään ulkoistaminen on tärkeä osa monen yrityksen liiketoimintaa, jolla turvataan nopea uudistuminen muuttavassa toimintaympäristössä. Työntekijöiden kannalta ulkoistaminen tuo ongelmia, mutta joissain tapauksissa myös mahdollisuuksia (Business Dictionary 2013, [www-](#) dokumentti.)

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman toinen luku käsittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tutkielman teoreettinen lähestymistapa perustuu Bronfenbrennerin ekologiseen systeemiteoriaan ja konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen avulla haluan selvittää omaa suhdettani tutkielman teoreettiseen, empiiriseen osaan ja sitä miten tietoa tulkitseen. Bronfenbrennerin ekologisen systeemiteorian avulla ”teen näkyväksi” työtyytyväisyyteen vaikuttavia yhteiskunnallisia ja yhteisöllisiä tekijöitä. Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria muodostuu neljästä eri tasosta; mikro,- meso- eksosysteemistä. Mikrosysteemillä tarkoitetaan yksilön läheisiä, kuten esimerkiksi perhettä. Mesosysteemin avulla keskitytään tarkastelemaan perheen ja työpaikan yhteyttä. Eksosysteemi on ympäristö, jossa osana työyhteisöä on laajempi kokonaisuus. Mesosysteemin avulla pystytään tarkastelemaan esimerkiksi työpaikan lähimmän esimiehen takana vaikuttavaa maailmaa, eli organisaatiokulttuuria. (ks. Bronfenbrenner 1979, 7-9.)

Lähestyn tutkielmassa mikrosysteemiä yksilön persoonaan liittyvistä tekijöistä käsin, kuten esimerkiksi hänen tyytyväisyyttään työhönsä. Haen tutkielmassa työtyytyväisyyteen vastauksia työtyytyväisyys avulla. Tutkielmassa laitoshuoltajien eksosysteemiä kuvataan muutosjohtamisen ja työviestintään käsittelevän teorioiden avulla. Laitoshuoltajien mesosysteemin liittyvinä tekijöinä kuvaan sairaalan laitoshuoltajien asemaa kentällä Pierre Bourdieun teoriaan pohjautuen. Tutkielmassa viitataan makrotasoon siivousalaan liittyvin yleisten yhteiskunnallisten tekijöiden avulla. Näitä tekijöitä ovat matalapalkkaisuus, naisvaltaisuus ja työn osa-aikaisuus. Olen tutkinut sairaalan kenttää kahdesta näkökulmasta

käsin. Laajemmassa näkökulmassa kuvaan sairaalaa kenttänä eri työntekijäryhmistä käsin. Tässä näkökulmassa kuvaan sairaalaa Bourdieun kuvaamien kenttätaistelussa käytettävien pääoman muotojen kautta. Syvennän kenttänäkökulman tarkastelua laitoshuoltajien ammattiryhmän sisäisenä taisteluna. Laitoshuoltajien sisäinen kenttänäkökulma paljastaa ne tekijät, joilla yksilö parantaa omaa asemaansa vertaisryhmäänsä nähden. Aseman parantamiseen oleellisena tekijänä liittyy laitoshuoltajan habitualisuus eli yksilön ruumiillisuus, elämäkokemukset ja ammatin kautta opitut käyttäytymistavat. Laitoshuoltajan habitualisuuden kuvaaminen selventää, mitkä tekijät ja miten nämä tekijät vaikuttavat laitoshuoltajien työtyytyväisyyteen. Tutkielmassani yritän myös selvittää, miksi laitoshuoltajien habitualisuus voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen negatiivisella tavalla.

Työtyytyväisyysteoria painottuu laitoshuoltajien työtyytyväisyyden tarkastelemiseen sekä mikro että mesosysteemistä käsin. Wexleyn ja Yuklin ulkoistamiseen liittyvät työtyytyväisyys teorit mahdollistavat vertailun ennen ulkoistamista olleisiin työolosuhteisiin ja ulkoistamisen jälkeiseen aikaan.

Tutkielman kolmas luku keskittyy tutkimusmenetelmien, tutkimuskohteiden ja aineiston esittelyyn. Tutkimusmenetelmältään tutkielma edustaa sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Luvussa käsitellään tutkimusempiriaa ja tutkimuskohdetta tarkemmin. Tutkielmassa on käytetty etnografista tutkimus otetta. Analysoin tutkimuksen empiriassa tutkimuksen tuloksia käyttäen apuna teemakortistoa.

Tutkielman neljännessä luvussa keskityn tutkimustuloksiin. Arvioin luvussa myös tutkielmassa käytettyjä teorioita ja tutkimustuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin. Arvioin lopuksi tutkimuksen luotettavuutta laadulliseen tutkimukseen sovellettavissa oleviin kriteereihin pohjautuen.

Pohdin tutkielman viimeisessä luvussa Hoitolan ulkoistamista käyttämieni teorioiden kautta. Mietitin viimeisessä luvussa myös aiheeseen liittyviä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita, sillä Tuki oy:n tilanne tutkielman loppusuoralla näyttää olevan vieläkin olevan tasapainoton.

2 PÄÄOMATTOMAT LAITOSHUOLTAJAT SAIRAALAN HIERARKISELLA KENTÄLLÄ

Konstruktivistinen ajattelutapa luo pohjan tutkielman tieteen filosofiselle näkökulmalle. Bronfenbrennerin systeemiteoreettisen näkökulman mukaan laitoshuoltajien asemaa voidaan tarkastella eri yhteiskunnallisten ja yhteisöjen tasojen avulla. Ekologiset tasot on erotettu tutkielmassa makro-, ekso-, meso- ja mikrosysteemeiksi. Systeemiteoreettisen lähestymistavan avulla teoriaan on yhdistetty yhteiskunnallista tutkittua tietoa suomalaisen siivoojien palkkauksesta, naisvaltaisuudesta ja ammatinarvostuksesta.

Teoreettinen tausta on tutkielmassa erotettu kolmeksi alakappaleeksi, jotka muodostuvat systeemiteoreettisen ja konstruktivistisen oppimiskäsityksen lisäksi organisaatiokulttuurin merkitystä ja persoonallisia tekijöiden vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tärkeimpinä yksittäisinä teorioina lähestyn aihetta Pierre Bourdieun kenttäteorian avulla, jossa selvennän laitoshuoltajien asemaa sairaalan sosiaalisella kentällä. Tutkielmassa esitellään *hoivapääoman käsite*, jolla pyritään selventämään miksi laitoshuoltajien asema on heikko sairaalan kentällä. Hoivapääoman käsitettä on käytetty muun muassa professori Anneli Anttonen tutkimusryhmän julkaisemassa tutkimuksessa pohjoismaisen hoivaregiimin erityislaadusta ja tulevaisuudesta. (ks. Anttonen 2015, www.uta.fi) Tutkielmassa kuvaan sairaalan yleisen kentän lisäksi myös laitoshuoltajien sisäistä kenttää, jossa kilpailua käydään työläisammattiin liittyvien tekijöiden pohjalta, jota nimitän *ruumiilliseksi pääomaksi* Loic Waquantin (1995) nyrkkeilijöihin liittyvän tutkimuksen perusteella. Chris Shillingin vastine ruumiilliselle pääomalle on fyysinen pääoma (Schilling 1993, 55-73; ks. Berg 2010, 70). Schilling käyttää fyysistä pääoman käsitettä enemmänkin esimerkiksi urheilulajin valitsemisessa korkeakulttuurisen maun osoittamiseksi, kun taas tutkielmasani laitoshuoltajien ruumiillinen pääoma merkitsee nimensä mukaisesti heidän työssään tarvitsemaansa ruumiin käyttämistä työn suorittamiseksi, jolloin Waquantin (1995) käyttämä ruumiillinen pääoma kuvaa lähemmin laitoshuoltajien työhön liittyvää ruumiillista pääomaa. Aromaa ja Lappi Ruhanen sen sijaan ovat soveltaneet ruumiillisen pääoman käsitettä opettajan ammatin kuvauksessa. (ks. Aromaa ja Lappi 2014, [www-dokumentti](#))

Työyhteisön muutoksia käsittelevä kirjallisuus perustuu Juutin, Virtasen, Erämetsän, Hyppäsen ja Ruohotien teorioihin.

2.1 Konstruktivistinen ja systeemiteoreettinen lähestymistapa

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostumiseen vaikutti käsitykseni konstruktivistisesti luodusta todellisuudesta. Laitoshuoltajien työtyytyväisyyden analysointi ulkoistamisprosessissa perustuu konstruktivismin pohjalle. Konstruktivistinen oppimiskäsitys on oppimiskäsitys jonka avulla olen lähestynyt tutkittavaa aihettani. Tutkielmaa on ohjannut käsitys siitä, että jokainen ihminen rakentaa oman sosiaalisen todellisuutensa. Konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen liittyy ajatus, että ihmisillä ei ole mahdollisuutta tavoittaa todellisuutta suoraan aistihavaintojen perusteella, koska ihmisen tulkinnassa havainnot tehdään pitkälti mielen sisäisten rakenteiden perusteella (Tynjälä 2002, 25.)

Konstruktivismin mukaan havainnot todellisuudesta perustuvat käsitteisiin ja käsitejärjestelmiin, jotka vaihtelevat kielen ja kulttuurin mukaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että eri käsitejärjestelmissä ja kulttuureissa elävät ihmiset muodostavat erilaisen kuvan maailmasta. Tämän vuoksi subjektiivinen tieto ei voi koskaan olla absoluuttista (Tynjälä 2002, 25.)

Tutkielman teoreettista viitekehystä muodostaessa olen pohtinut laitoshuoltajien työtyytyväisyyttä ulkoistamisprosessissa käsitteellisen muutoksen tutkijan Michele Chin (2008,62) kuvaaman kolmen kategorian avulla. Chin erottaa toisistaan 1) aineen, 2) prosessin ja 3) mentaalisen tilan. Tutkielmassa olen päätenyt johtopäätökseen, että tutkimusongelmat ovat ratkaistavissa sijoittamalla ulkoistamisprosessi prosessikategoriaan. Prosessit tarkoittavat Chin (2002, 62) määritelmän mukaan ominaisuuksiltaan asioita, joilla on tietty kesto eli tässä kyseisessä tutkimuksessa aika ennen ulkoistamista ja ulkoistamisen jälkeinen aika. Toinen tapa lähestyä tutkimusongelmia ovat mentaalisten tilojen kategoria. Mentaalisista tiloista tutkimusongelmissa oli löydettävissä yhteys emotionaaliin tiloihin (Chi 2008, 62; ks. Tynjälä 2002, 80).

Emotionaalista tilaa tutkielmassa edustavat laitoshuoltajien työtyytyväisyyttä kuvaavat tunteet liittyen ulkoistamiseen. Työtyytyväisyyttä kuvaaviin tunteisiin on haettu tutkimusongelmissa vastausta.

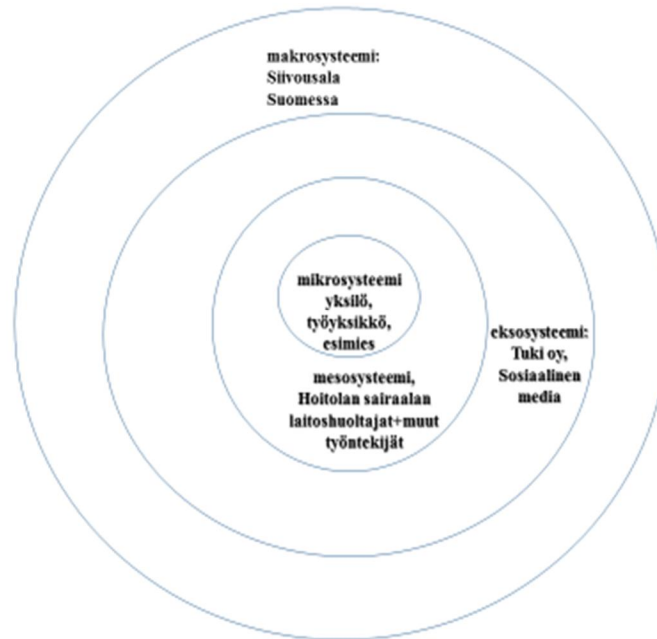
Taulukko 1 Prosessit ja mentaaliset tilat Chin teorian pohjalta (2008, 62)

Prosessit	Mentaaliset tilat
•Muutos työtyytyväisyydessä ennen ja jälkeen ulkoistamisen	•Tunteet ennen ulkoistamista
•Muutosjohtaminen	•Tunteet ulkoistamisen jälkeen
•Viestintä ennen ulkoistamista ja ulkoistamisen jälkeen	•Työtyytyväisyyteen ja työtytymättömyyteen vaikuttavat asiat
	•Vuorovaikutus työyhteisössä: 1) laitoshuoltajien keskinäinen vuorovaikutus 2) eri työntekijäryhmien vuorovaikutus ennen ulkoistamista ja ulkoistamisen jälkeen 3) sisäinen ja ulkoinen hierarkia

Toinen tapa selventää tutkimuksen teoreettista taustaa on Urie Bronfenbrennerin (1979, 209- 258; ks. myös Härkönen 2005) ekologinen systeemiteoria. Sosiologia tieteenä tutkii yhteiskuntaa ja yhteisöjä. Yksilöiden ja yhteisöjen suhde on toisistaan riippuvainen. Laitoshuoltajien kokonaisvaltaisessa tutkimuksessa on tärkeää tarkastella heitä toimivina yksilöinä, työyhteisön jäseninä ja heidän asemaansa ympäröivässä yhteiskunnassa. Tutkielmassa esitetään Bronfenbrennerin (1979, 17) systeemit neljällä tasolla: mikrosysteeminä, mesosysteeminä, eksosysteeminä ja makrosysteeminä.

Tutkielmassa mikrosysteemillä tarkoitetaan laitoshuoltajien asemaa sairaalan osastolla, vertaistyöntekijöitä, yksilön habitusta, yksilön persoonallisuutta ja suhdetta lähiesimieheen. Työtyytyväisyyden osatekijät liittyvät olennaisesti laitoshuoltajan persoonallisuuteen. Yksilön mikrosysteemiin vaikuttaa myös osaston hoitohenkilökunta (Bronfenbrenner 1979, 7).

Bronfenbrennerin teoriaan perustuen (1979, 209) mesosysteemi tarkoittaa laitoshuoltajien kohdalla sairaalaa kokonaisuutena, jota lähestytään muutosjohtamisen, työpaikan laitoshuoltajien yleisen työtyytyväisyyden, työviestinnän ja Pierre Bourdieun kenttäteorian pohjalta.



Kuvio 1 Laitoshuoltajat ja ekologinen systeemi

Eksosysteemi muodostuu uudesta palveluntuottajasta eli Tuki oy:sta ja sosiaalisesta mediasta. Eksosysteemin merkitys tutkielmassa perustuu sanomalehtien ja sosiaalisen median avulla kerättyyn tietoon. Yhteydenotot Tuki oy:n johtoon ja sieltä saatu materiaali edustavat osaltaan myös tutkielman eksosysteemia. (kuvio 1)

Siivoojien asema makrotasolla (Bronfenbrenner 1979, 258) perustuu aineistoon, jossa kiinnitetään huomiota siivousammattiin liittyviin yhteiskunnallisesti merkittäviin piirteisiin. Kyseisiä piirteitä ovat: siivoustyön osa-aikaisuus, siivousalan naisvaltaisuus, matalapalkkaisuus ja siivousalan yleinen arvostuksen puute.

Työministeriö (2013, [www-mol.fi](http://www.mol.fi)) oli Pohjois-Savossa avoinna yhteensä siivoojan 155 paikkaa 18.3.2013. Koko maassa siivoojan tehtäviä oli 18.3.2013 avoinna yhteensä 804 kappaletta. Avoimien työpaikkojen määrä vaikuttaa suurelta. Tarkastelemalla näitä

18.3.2013 Pohjois- Savon siivoustyö paikkaa ilmenee, että peräti 35:ssä ilmoituksessa haetaan työntekijää osa-aikaiseen tehtävään.

Työn osa-aikaisuudesta mainittakoon esimerkkinä Lassilan ja Tikanojan ilmoitus, jossa siivooja halutaan palkata yhdeksi tunniksi päivässä, kuutena päivänä viikossa (2013, www-mol.fi). Siivousalalla näyttää olevan tarjolla töitä. Ammattialalle tyypillisenä piirteenä on havaittavissa töiden osa- ja määräaikaisuus.

Siivousalan palkkaukseen liittyy olennaisesti se, työskenteleekö henkilö julkisella vai yksityisellä puolella. Kiinteistöpalvelualan työehtosopimuksen mukaan siivoojien palkkaus voi vaihdella 1.11.2011 – 30.11.2013 välisenä aikana 1268- 2003 Euron välillä kuukaudessa. Tuntipalkka vaihtelee 7,87- 12,44 Euron välillä (Kiinteistöpalveluala 18.3.2013, www-dokumentti.)

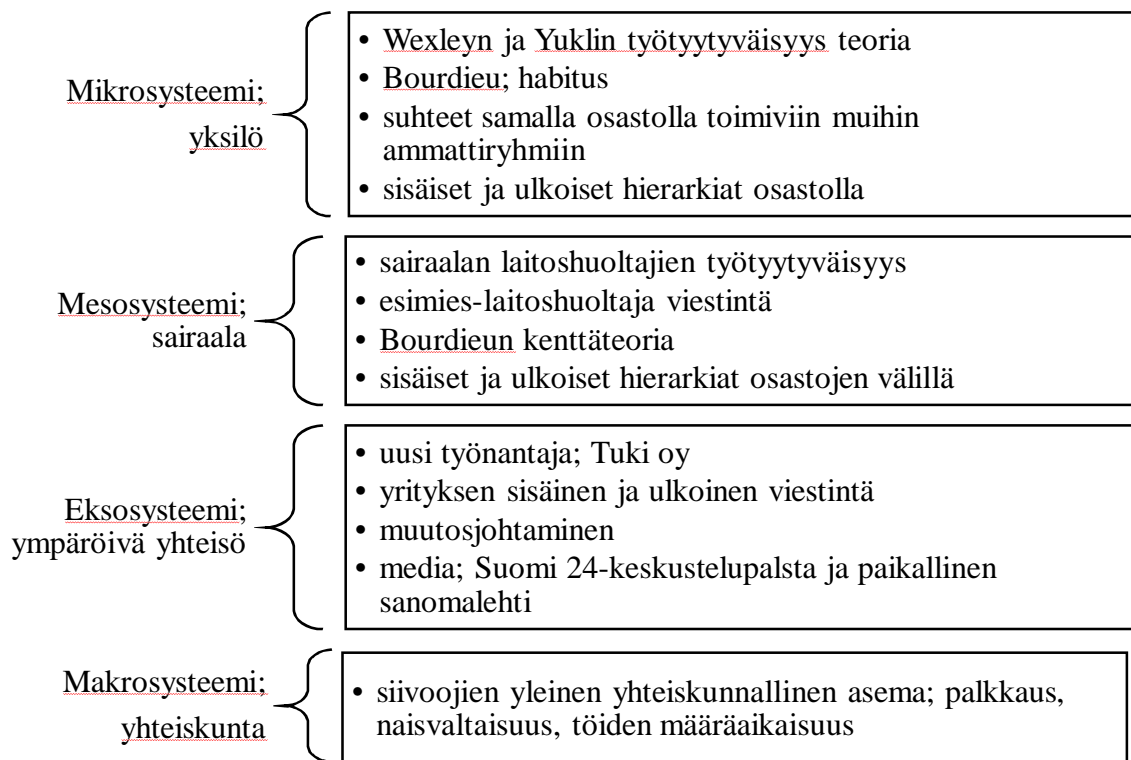
Tilastokeskuksen (2010) tekemän työssäkäynti tutkimukseen perusteella naisten kolmanneksi yleisin ammatti on siivooja. Enemmän naisia työskentelee ainoastaan myyjinä ja sihteereinä. Siivousalalla työskentelevistä suurin osa on naisia. Vuoden 2010 tilastojen mukaan naisten osuus siivoojista oli 85 prosenttia (Tilastokeskus, 2010 www-dokumentti.)

Siivoustyön yleisestä arvostuksesta kertoo Taloustutkimuksen Suomen Kuvalehdelle tekemän ammattien arvostus tutkimus, jossa sairaala-apulainen sijoittui ammattien arvostuksessa vuonna 2010 sijalle sata ja siivooja sijalle 140. Tutkimuksen mukaan Sairaala-apulaisen ja siivoojan ammatillinen arvostus oli laskenut vuodesta 2007, jolloin sairaala-apulainen sijoittui sijalle 85 ja siivooja sijalle 135 (Tuomo Lappalainen 1.3.2013, s-posti.)

Ammattisiivoukselle tyypillisenä piirteenä ovat aika- ja menetelmästandardit. Tämä tarkoittaa sitä, että siivouskohteiden suunnittelussa lasketaan kullekin siivousalueen tehtävällä tavoite työskentelyaika ja – menetelmät. Tavoitteena on pyrkimys saavuttaa kullekin alueella tavoiteltava puhtaustaso (Kujala ja Wilkman 2006, 10.)

Aiemmassa aihetta sivuavassa tutkimuskirjallisuudessa on korostettu henkilöstöjohtamista muutosta pehmittävänä tekijänä. Näin ollen teoreettiseen viitekehykseen olennaisena tarkastelukohteena on muutosjohtaminen. Useissa muutosjohtamisen teorioissa korostetaan yrityksen viestinnän merkitystä menestyksenä muutoksessa selviämisestä. Tämän johdosta teoreettiseen viitekehyksen keskeisenä osa-alueena on yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä.

Tutkielma on prosessinomainen eli työtyytyväisyyttä arvioidaan ennen ulkoistamista ja ulkoistamisen jälkeen, joten Wexleyn ja Yuklin teoria työtyytyväisyydestä sopii ulkoistamisprosessin muutoksen kuvaamiseen ja arvioimiseen. Kuvassa 2 esitellään tutkielman tarkastelun kohteena olevien teorioiden yhteys Bronfenbrennerin neljän ekologisen systeemin avulla.



Kuvio 2 Ekologisen systeemiteorian tasojen vaikutus laitoshuoltajien arkeen

2.2 Organisaatiokulttuurin vaikutus työtyytyväisyyteen

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yrityksen arvoja ja normeja jotka muodostavat yrityksen ainutlaatuisen psykologisen ja sosiaalisen työympäristön. Organisaatiokulttuuriin kuuluu olennaisesti muun muassa yrityksen arvot, asenteet, toimintafilosofia, uskomukset ja tavat. Tavat voivat olla kirjoittamattomia tai kirjoitettuja sääntöjä toimia. Organisaatiokulttuurin voidaan ymmärtää siten tarkoittavan tapaa, jolla yritys kohtelee työntekijöitään, asiakkaitaan ja laajempaa yhteisöä. Organisaatiokulttuuriin kuuluu olennaisina tekijöinä muun muassa se, miten valtasuhteet ja tiedolliset asiat ovat järjestettyjä yrityksen hierarkiassa. Organisaatiokulttuuriin kuuluu olennaisena piirteenä myös vapaus, jonka yritys antaa työntekijöilleen uusien asioiden kehittämisessä ja itseilmaisussa ja kuinka sitoutuneita yrityksen työntekijät ovat organisaation yhteisesti jakamiin tavoitteisiin(www.businessdictionary.fi.)

Kannustavalle organisaatiokulttuurille on olennaista ratkaisukeskeinen lähestymistapa ongelmiin, jolla tuetaan organisaatiokulttuurissa tiedon jakamista ja rohkaistaan uusien ideoiden esille tuomiseen. Kannustavassa organisaatiokulttuurissa toiminnassa tapahtuvien virheiden avulla löydetään uusia näkökulmia ongelmienratkaisuun. (Yukl & Becker 2006.)

Organisaatiokulttuurinen rakenne vaikuttaa olennaisesti siihen, miten organisaatio selviytyy muutoksen läpiviemisestä.

2.3 Organisaation muutosjohtaminen ja viestintä

Muutoksen onnistunut läpivieminen tarkoittaa perustelujen antamista muutoksen välttämättömyydelle organisaatiossa. Muutoksen läpivieminen tarvitsee erillisen ohjausryhmän, jonka päätehtävänä on muutoksen läpivieminen ja muutoksesta päättäminen tarvitsee vahvan vetäjäjoukon. Muutosta ei kannata lähteä perustelemaan yksityiskohtaisesti, vaan tarkoitus on paremminkin auttaa yksilöitä löytämään keskusteluissa ainakin yksi

hyvä syy muutokselle. Muutoksen vetäjäjoukon tehtävänä on esittää konkreettinen kuva, siitä minkälaiseksi uusi toimintatapa muodostuu. Johdon merkitys korostuu muutoksessa. Esimiestyö on onnistuneen muutoksen tärkeä kulmakivi. (Hyppänen 2007, 226- 227, Erämetsä (2007, 222)

Esimiehen asema muutostilanteissa on ratkaiseva, sillä uudistukset voivat olla myös esimiehelle haaste organisaatiossa. Lisäksi, että hän joutuu tukemaan alaisiaan muutoksessa saattaa myös esimiehen oma asema olla vaakalaudalla organisaatiossa. Inhimillisesti tämä voi johtaa siihen, että esimestasolla on vastarintaa muutosta kohtaan. Muutostilanteessa voidaan joutua vaihtamaan esimiestä tai johtoryhmää, jotta organisaatio pysyisi kilpailukykyisenä. Yrityksen johtoon kohdistuvilla henkilövaihdolla pyritään ehkäisemään vanhoihin toimintatapoihin kangistumista. Muutosjohtamisessa on kysymys organisaation johtohenkilöiden sitouttamisesta yhteisiin tavoitteisiin ja strategioihin. (Järvinen 2007,135.)

Kommunikointi korostuu lähiesimiesten ja heidän omien esimestensä suhteessa. Pahimmillaan tilanne voi johtaa siihen, että lähiesimiesten on vaikeaa sitoutua muutoksen läpiviemiseen, jos heidät on jätetty kuulematta. Tällöin tilanne voi kärjistyä jopa siihen, että lähiesimiehet kyseenalaistavat sekä esimestensä muutoshankkeet, että heidän pätevyytensä. Tällöin muutosprosessi pysähtyy. Lähiesimiehen kääntyminen muutosprosessia vastaan on epäammattillista toimintaa. Lähiesimiesten kokemus tällaisessa tilanteessa selittyy sillä, että heille muodostuu mielikuva siitä, ettei heidän mielipiteitä olla kuultu muutoksen suunnittelussa. Ylimmän johdon on myös tärkeää huolehtia siitä, että lähiesimiehet tietävät vähän enemmän muutoksesta kuin henkilöstö (Järvinen 2007, 136- 137.)

Organisaation johtoryhmän on tärkeää kommunikoida avoimesti ja kriittisesti päämääristä ja tahtotilan aikaansaamisesta. Esimiehen tehtävään kuuluu muutoksista tiedottaminen työyhteisölle. Näissä epämiellyttävissä tilanteissa esimiestyö punnitaan ja vasta muutosten läpiviemisen jälkeen esimies todella voi sanoa, mitä ihmisten johtamisella tarkoitetaan (Järvinen 2007,135.)

Muutoksen johtamisessa korostuu ulkopuolisen maailman merkitys. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisön on tilanteesta riippumatta otettava huomioon asiakkaansa ja muut organisaation ulkopuoliset tahot (Juuti ja Virtanen 2007, 227.)

Erämetsän (2007, 222) näkemyksen mukaan muutoksen alussa työntekijät protestoivat eniten muutosta vastaan, jolloin olisi tärkeää keskittyä muutoksesta tiedottamiseen. Panostaminen tiedottamiseen muutoksen alussa kantaa hedelmää myöhemmässä vaiheessa. Tiedottaminen on osa työviestintää. Työviestintä on pilkottavissa osatekijöiksi, jolloin pystytään ymmärtämään, kuinka laaja työviestinnän kenttä todellisuudessa on.

Työviestinnän eli operatiivisen yhteisöviestinnän keskeisempänä tehtävänä on turvata työyhteisön jäsenten mahdollisuus hoitaa omaa työtään (Åberg, 2000, 213).

Työviestintä on työkalu, jonka avulla työyhteisön eri osat voidaan liittää toisiinsa, sekä yksilöllisten tavoitteiden että koko työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi (Åberg, 1994, 105).

Työviestinnän eri muotoina ovat sekä suorat vuorovaikutuksellisen että välitetyn viestinnän kanavat. Tärkeimpinä suoran vuorovaikutuksen kanavina ovat oman esimiehen kanssa sovittavat työohjeet ja osastokokoukset. Muina suoran vuorovaikutuksen välineinä ovat muun muassa muilta saadut omaan työhön vaikuttavat ohjeet, luottamushenkilöt ja eri yhteisöelimet (Åberg 2000, 213,214.)

Välitetystä viestinnästä esimerkkeinä toimivat tietoverkot päätännän tukijärjestelmät, erilaiset kirjalliset raportit ja muistiot, ilmoitustaulutiedotteet ja kiertokirjeet, sisäiset joukkoviestimet ja aloitetoiminta (Åberg, 2000, 215). Interventiot ovat esimerkkejä välitetystä viestinnästä. Työyhteisön tavoitteena on interventioiden avulla varmistaa, että työyhteisön eri osat: työntekijät, esimiehet ja palvelun käyttäjät pystyvät työskentelemään tavoitteellisesti ja päämäärähakuisesti (Åberg 2000, 215).

2.4 Laitoshuoltajien asema organisaatiossa kuvailtuna Bourdieun kenttäteorian pohjalta

Bourdieun pääomanmuodot ovat universaaleja, joita on mahdollista soveltaa mihin tahansa yhteisöön tai yhteiskuntaan. Jokaisessa yhteisössä pääomien keskeinen suhde voi olla erilainen ja eri yhteisöt painottavat erilaisia pääoman muotoja. Pääomien arvostus eri kentillä on havaittavissa osallistumalla yhteisön arkeen ja tutustumalla kyseiseen organisaatiokulttuuria käsitteleviin tutkimuksiin. Bourdieu kuvaa erilaisia sosiaalisia kenttiä sosiaalisessa todellisuudessa käyttämällä termiä ”mikrokosmos”(ks. Bourdieu 1995, 125).

Laitoshuoltajien asemaa sairaalassa voidaan kuvata Pierre Bourdieun kenttäteorian pohjalta. Bourdien teoriaan pohjautuen (1996, 126) sairaala voidaan ymmärtää kentäksi kahdella eri tavalla; joko sairaalan eri ammattiryhmien jakamaksi kentäksi, tai vain laitoshuoltajien ammattiryhmän sosiaalisesti kentäksi. Sairaalan sosiaalista kenttää tarkasteltaessa kaikkien henkilökuntaryhmien kautta, on todettava, että laitoshuoltajien asema muihin ammattiryhmiin on heikoin suhteessa kaikkiin pääomanmuotoihin. Bourdieu erottaa pääomalajit taloudelliseen, kulttuurilliseen, sosiaaliseen ja symboliseen pääomaan (Bourdieu 1984, 114).

Taloudellisella pääomalla mitattuna laitoshuoltajien peruspalkka 1774 Euroa kuukaudessa on kentän huonoin. Lähihoitajien peruspalkka on noin 1935,44 Euroa kuukaudessa (Tilastokeskus 2011, www-dokumentti.) Taloudellisen pääoman mukaan lääkärit ovat kentällä parhaiten menestyneitä. Lääkäriin keskiansio on noin 5823 Euroa kuukaudessa (Tilastokeskus 2011, www-dokumentti). Lääkäriin palkka on vain suuntaa antava, koska tilastokeskuksen tilastot ovat keskiansioita, mihin voi vaikuttaa lääkärin erikoistuminen. Bourdieun (1984, 114- 115) kuvaaman sosiaalisen pääoman suhteen laitoshuoltajat ovat heikossa tilanteessa kentällä. Sairaala työympäristönä tarjoaa potentiaalisen mahdollisuuden luoda suhteita vaikutusvaltaisiin henkilöihin, mutta näin ei tosikentällä tapahdu hierarkian takia.

Kulttuurisella pääomalla Bourdieu (1984, 114- 115) tarkoittaa muun muassa yksilön tapaa puhua, yksilön käyttämiä esineitä ja tavaroita sekä tutkintoja ja oppiarvoja.

Sairaalassa laitoshuoltajien, hoitohenkilökunnan ja lääkäreiden jakama kulttuurinen pääoma rajoittuu yhteiseen taukotilaan, jossa henkilökunta jakaa yhteisesti astiat ja huonekalut. Laitoshuoltajien ja hoitohenkilökunnan välillä on huomattavasti eroja kulttuurisen pääoman perusteella. Näistä esimerkkinä mainittakoon laitoshuoltajien muista ammattiryhmistä erottuvat työasut.

Tutkimukseen (ks. Lappalainen, 2011) perustuen laitoshuoltajan ammatin arvostus ei ole korkea. Laitoshuoltajakoulutus on ollut yleensä hakijamäärältään vähäisempien tutkintojen joukossa. Opetushallituksen koulutuksen vuosikirjan tiedoista ilmenee, että puhdistuspalvelujen ammatilliset koulutuspaikat ovat vuosien 2007- 2011 välisenä aikana vähentyneet yhteensä 184 paikalla (Opetushallitus 2012, www-dokumentti).

Lähihoitajan toimenkuvaan kuuluu potilaiden vaipanvaihtoa. Ennen ulkoistamista laitoshuoltajat työskentelivät vanhusosastoilla hoitohenkilökunnan työparina. Puhdistuspalvelualan opettajan kanssa käymäni keskustelun mukaan eräänä syynä puhdistuspalvelualan koulukseen hakeutumisen vähäisyyteen ovat ammattiin liittyvät ennakkoluulot työn likaisuudesta. Opettajan mielestä laitoshuoltajan työ on ”siistimpää”, koska ihmiseritteitä ei joutu käsittelemään läheskään yhtä paljon kuin hoitohenkilökunta joutuu (Opettajan kanssa käyty keskustelu 28.9.2007.)

Sairaalan ammattiryhmien asemaa kentällä kuvaa parhaiten *hoivapääomaksi* nimetty pääoman muoto. Hoivapääoman käsitettä käyttää muun muassa professori Anneli Anttonen sosiaalisen pääoman, luottamuksen ja hoivan (SoTCa) tutkimushankkeessa. (Anttonen www-dokumentti 2014) Hoivapääoman omistaminen vaatii koulutuksen kautta saavutettua laillistettua ammatillisuutta, joten kyseinen pääoma kuuluu kulttuurisen pääoman alaluokkaan. Hoivapääoma voidaan näin ollen ymmärtää symboliseksi pääomaksi. Symboliselle pääomalle on ominaista, että se on tunnustettu legitimiiksi sairaalan työntekijöiden kesken (vrt. Bourdieu 1995, 144).

Kinnusen (1992) tutkimuksessa sairaalan hierarkian tärkeimmäksi tekijäksi muodostuu työntekijäryhmän suhde potilaaseen. Hoivapääomaa eniten omaavat lääkärit. Heillä on suurin vastuu päättää potilasta koskevista toimenpiteistä ja ennen kaikkea määrittellä, kuka on ”sairas ja hoivan tarpeessa”. Toiseksi eniten hoivapääomaa omaavat sairaalan

hoitohenkilökunta, kuten esimerkiksi sairaanhoitajat ja lähihoitajat. Hoitohenkilökunta toteuttaa lääkäreiltä tulevia hoitomääräyksiä. Ilman hoivapääomaa sairaalassa ovat potilaan tukipalveluihin keskittyvät henkilöt, kuten esimerkiksi ruokahuollon, teknisten palveluiden ja laitoshuollon työntekijät.

Koulutuksen kautta hankitun hoivapääoman puuttuminen vaikuttaa laitoshuoltajiin, niin että he eivät pysty kilpailemaan hoitohenkilökunnan kanssa sairaalan sosiaalisella kentällä. Laitoshuoltajien ammattiryhmä muodostaa oman kentän, jossa kilpailua käydään niillä panoksilla, jotka katsotaan olevan ammattiryhmän sisällä tärkeimpiä pääoman muotoja. Käyhkön (2006) tutkimuksen perusteella voidaan tehdä päätöksiä, että laitoshuoltajien tärkeimmäksi pääomaksi ammattiryhmän sisällä voidaan pitää *ruumiilliseksi pääomaksi* kutsuttua kulttuurisen pääoman muoto. Ruumiillisen pääoman tulee näkyväksi Käyhkön tutkimustuloksissa (2006), jossa ilmaisee ”keskeisenä työläistyttöjen kasvatuksessa olevan ”mentaalisen asenteen, käyttäytymisen, *ruumiillisuuden ja seksuaalisuuden säätely*” (Käyhkö 2006, 225). Ruumiillisen pääoman termi on peräisin Bourdieuin läheiseltä työtoverilta Loic Wacquantilta. (ks. Wacquant 1995).

2.5 Laitoshuoltajien työtyytyväisyys ja sairaalan hierarkkinen maailma

Tutkielmassa korostuu *työtyytyväisyyden käsite*. Työtyytyväisyys liittyy keskeisesti *työmotivaation* käsitteeseen, mutta käsitteet on syytä pitää erillään. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijöiden käsitettä työsuorituksen palkitsemisesta, työntekijöiden tarpeiden ja työtä koskevien odotusten yhteen sopimisesta organisaation asettamien vaatimusten kanssa ja työntekijän positiivista orientoitumista työn ominaisuuksiin (Ruohotie 1982, 107- 108 ks. Juuti 1987, 32.)

Olen koonnut liitteeseen 4 tarkemmin työtyytyväisyyden, työmotivaation, työilmapiirin ja ammatinarvostuksen määritelmät.

Tutkielmassa käytetään käsitettä työtyytyväisyys, koska tapaustutkimuksen kohteena olevassa yksikössä on meneillään ulkoistamisprosessi. Organisaatiokulttuurissa ei siten voi olla vakiintunutta arvomaailmaa. Työmotivaatio termin käyttäminen ulkoistamisprossin

yhteydessä on ongelmallinen, koska laitoshuoltajien arvioiminen sisäisten ja ulkoisten palkkioiden avulla on kyseenalaista ulkoistamisprosessin takia.

Työtyytyväisyyttä tarkastellessa on tärkeää kiinnittää huomiota ammattien arvostukseen ja ammatteihin liittyvän vallan väliseen yhteyteen. Mageen ja Galiskyn *hierarkian* määritelmässä korostuu vallan merkitys. Hierarkiat luovat sääntöjä, helpottavat yhteistyötä ja motivoivat ihmisiä. Hierarkiat on erotettavissa kaksi osatekijää; 1) *status* ja 2) *valta*. Statuksella viitataan hierarkian määritelmässä siihen, kuinka paljon yksilö tai ryhmä on toisten eri ryhmien tai yksilön ihailun kohteena. Status voi olla vertaisryhmän tai ryhmien välistä. Statuksen merkityksen ymmärtäminen auttaa hahmottamaan hierarkiaan vaikuttavia mekanismeja. Statuksen merkitys korostuu tehtäväpainotteisissa ryhmissä ja organisaatioissa, joissa ryhmän jäsenten välinen kunnioitus ja ihailu pohjautuvat erikoisosaimiseen ja erilaisiin kykyihin. (Magee & Galisky 2008, www-dokumentti.) Yksilöiden status ryhmässä perustuu koulutukseen tai synnynnäisiin piirteisiin, jotka nostavat hänen statustaan (Magee & Galisky 2008, www-dokumentti). Sairaalassa koulutuksen kautta saatu status korostuu lääkäreiden asemassa.

Statuksen ja vallan keskeisimpänä erona voidaan pitää sitä, että status perustuu kokonaan toisten ihmisten antamaan arvioon, kun taas vallassa on kysymys voimavaroista jotka kuuluvat yksilölle. Valta voidaan arvioida siten objektiivisemmin. Positiivisesti arvostetut voimavarat tarkoittavat erilaisia etuja, joita yksilö haluaa enemmän ja hänellä on mahdollisuus saavuttaa niitä konkreettisesti. Valta negatiivisesti ymmärrettynä tarkoittaa rangaistuksia ja kaikkia niitä seikkoja joita yksilö haluaisi vähemmän. Hierarkiaan perustuvassa vallassa on kysymys myös siitä, että valtaa omaava ryhmä voi lisätä alemman ryhmän saamia etuja jollakin tavalla. Valtaa omaava ryhmä voi myös pienentää alemman ryhmän saamia etuja (Magee & Galisky 2008, www-dokumentti.)

Juha Kinnunen on erottanut tutkimuksessa (1992) sairaalan hierarkiat organisaatiossa alkulttuureihin. Koko sairaalan kannalta kulttuurisesti on kysymys organisaatiokulttuurista, johtamiskulttuuria edustavat johtamisjärjestelmät, ammattiryhmiä edustavat osakulttuurit ja sairaalan työyksiköiden mukaan toimivat palvelu- tai hoitokulttuurit (Kinnunen 1992, 39.)

Kinnusen (1992, 41) tutkimuksesta ilmeni, että sairaalan ydinfunktion eli potilaan hoitoon keskittyvien ammattiryhmiin liittyy ”erityispiirteitä”, joiden huomioon ottaminen on välttämätöntä tarkastellessa myös sairaalan hierarkkisuutta. Erityispiirteinä voidaan nähdä muun muassa potilaan lääkitsemistä tarvittaessa ja tietoisuutta siitä, minkälaista lääkettä tai hoitoa potilas vaivaansa tarvitsee. Hoitotyö vaatii erikoistaitoa ja koulutusta. Kyseiset erikoistaidot vaikuttavat esimerkiksi laitoshuoltajien asemaan siten, että he ajattelevat tiedostamattaan tai tiedostavasti tekevänsä ”vähempi arvoista työtä” ja siten vahvistavat hierarkioita sairaalassa.

Kinnunen (1992, 42) nostaa esille viisi keinoa, jolla hoitohenkilökunta pyrkii suojautumaan työn psyykkiseltä kuormittavuudelta, jotka aiheutuvat muun muassa potilaiden ahdistuneisuudesta ja jatkuvasta kuoleman läsnäolosta työssä. Näitä keinoja Kinnusen mukaan ovat; rutiinomainen työnsuorittaminen, tunnesuhteiden muodostamisen välttäminen potilaisiin ja keskittyminen hoitamaan potilasta muiden potilaiden joukossa. Hoitohenkilöstön psyykkisen kuormittavuuden vähentämiseen pyritään myös ongelman ratkaisutilanteiden ja henkilökohtaisen vastuun välttämisen kautta. Hoidollisten ratkaisujen tekeminen pyritään jakamaan kollektiivisesti muiden hoitajien kanssa.

Hoitotyön psyykinen kuormittavuus vaikuttaa hierarkkisen maailman säilymiseen sairaalassa suhteessa hoitohenkilökuntaan ja laitoshuoltajiin. Kinnusen tutkimuksen perusteella voisi tehdä päätelmiä, että sairaala tarjoaa hierarkkisudelle oivallisen ympäristön. Hoitohenkilöstön ”tunnetyön lasti” heijastuu työilmapiiriin ja vaikuttaa työyksikössä toimivien laitoshuoltajien tapaan toimia ja elää työyhteisössä.

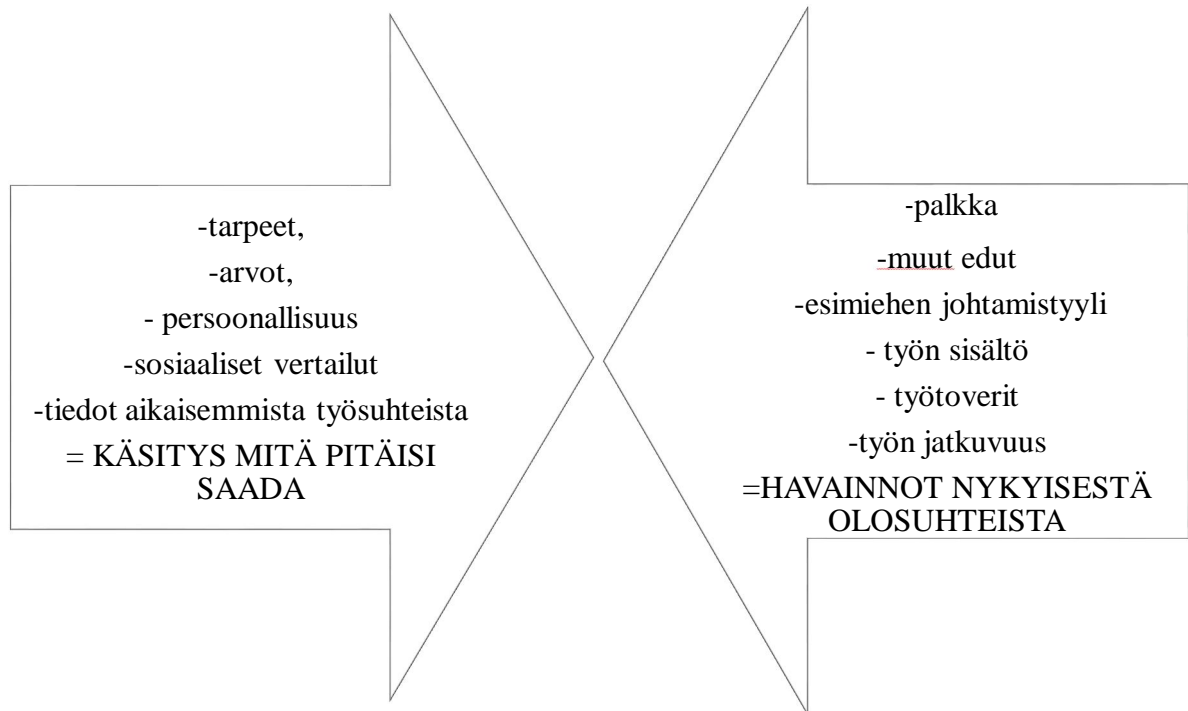
2.6 Työtyytyväisyys ulkoistamisprosessissa

Työtyytyväisyyttä käsitteleviä teorioita on olemassa useita, joista mainittakoon esimerkkinä Lawlerin odotusarvotyötyytyväisyysmalli, Frederik Herzbergin kehittämä kaksifaktoriteoria työtyytyväisyydestä, Maslowin tutkimukseen perustuva tarvehierarkioista lähtevä työtyytyväisyysteoria ja Wexleyn ja Yuklin työtyytyväisyysteoria (Juuti, 2006,29.)

Maslowin kehittämä motivaatioteoria klassikko esittää inhimilliset tarpeet kattavasti. Maslow tarkastelee motivaation ja tarpeiden yhteyttä, kehittymistä ja järjestystä fysiologisten (nälkä, jano), turvallisuuden, sosiaalisten (kuuluminen, rakkaus), arvostuksen sekä itsensä kehittämisen ja toteuttamisen (self-actualization) tarpeiden kautta. Herzbergin teoria perustuu kriittisten tapausten menetelmälle. Siinä haastattelijat kysivät haastateltavilta eli työntekijöiltä, mitä he pitävät miellyttävinä ja mitä he pitävät epämiellyttävinä työkokemuksina. Lawlerin odotusarvoteoreettisessa työtyytyväisyysmallissa on otettu huomioon se, mitä positiivista tyydytystä työntekijä saa omasta työstään ja mitä hänen omasta mielestään tulisi saada. Yuklin ja Wexleyn mallissa työntekijä vertailee keskenään sitä, mitä hän on saanut ja mitä hän odottaa saavansa. (Juuti 2006, 29.)

Työtyytyväisyyttä maailmanlaajuisesti käsittelevässä tutkimuksessa on käynyt ilmi, että kulttuurisesti ja universaalisesti yhdistäviä työtyytyväisyys tekijöitä on olemassa neljä tekijää. Tutkimuksen perusteella nämä yhdistävät tekijät ovat: tunnustus hyvin tehdystä työstä, ryhmätyö, koti ja perheenelämän yhteensovittaminen ja tunne hyvin hoidetusta työstä. (Andressi & al 2012, www-dokumentti)

Wexleyn ja Yuklin teoria työtyytyväisyydestä perustuu työhön asennoitumisen tarkasteluun vuorovaikutteisen mallin avulla. Työntekijän tyytyväisyys työtään kohtaan muodostuu “nykyisten työolosuhteiden, sosiaalisten vertailujen ja henkilön ominaisuuksien yhteisvaikutuksista”. (Wexley & Yukl, 1984, 57) Kuviossa 1 tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka muodostavat Wexleyn ja Yuklin mukaan työntekijän sen hetkisen käsityksen työtyytyväisyydestä.



Kuvio 3Wexleyn ja Yuklin työtyytyväisyysteoria

2.6.1 Laitoshuoltajan persoonallisuus, arvot ja aikaisemmat työsuhteet

Henkilön käsitykset ideaalista työolosuhteista ja palkkioiden suuruudesta ovat johdettavissa työntekijän persoonallisuuteen liittyvistä ominaisuuksista, hänen tekemistään sosiaalisista vertailuista ja aikaisemmista työkokemuksista. (Wexley & Yukl 1984, 57)

Henkilön persoonallisista piirteistä eräänä tekijänä on nostettavissa esille David Colemanin (1996) tutkiman ”sosiaalisen älykkyyden” ja työtyytyväisyyden välinen yhteys. Colemanin mukaan sosiaalisen älykkyys muodostuu yksilö itsetietoisuudesta, sosiaalisesta tietoisuudesta ja vuorovaikutustilanteiden johtamisesta. Yksilön itsetietoisuuden osatekijät muodostuvat muun muassa yksilön tunnetason itsetietoisuudesta, itsevarmuudesta, iteohjautuvuudesta, itsekontrollista, mukautuvuudesta olosuhteisiin ja aloitteellisuudesta. Sosiaalisen tietoisuuden tärkeimpinä tekijöinä ovat yksilön empatiakyky, organisaatitietoisuus ja palveluun suuntautuminen Vuorovaikutusten johtaminen voidaan nähdä ennen kaikkea esimiehen kykenä, mutta se on sovellettavissa myös työntekijöiden väliseen kohtaamiseen. Vuorovaikutteisen johtamisen tärkeimpinä tekijöinä ovat kyky ristiriitatilanteiden

johtamiseen, yhteistyö- ja tiimityötaidot, vaikuttaminen ja siteiden luominen toisten ihmisten kanssa (Coleman 1996 43,44.)

Sainin ja Ghanin (2014) empiirisessä tutkimuksessa emotionaalisen älykkyyden ja työtyytyväisyyden yhteydestä todettiin, että lisääntynyt emotionaalinen älykkyys auttaa yksilöä kukoistamaan yksityiselämässä ja työelämässä.

Käyhkön (2006) siivousalan koulutukseen keskittyvä tutkimus osoittaa, että koulutus muokkaa siivoojan persoonallisuutta tiettyyn suuntaan. Siivoojien koulutuksessa korostetaan luonteenpiirteiden tärkeyttä, jonka mukaan siivoojien tulee työssään olla ripeitä, täsmällisiä, rehellisiä, luotettavia, ahkeria, tehokkaita, sisukkaita, sitkeitä, kuuliaisia, joustavia ja itsenäisiä työhmiisiä (Käyhkö 2006, 122- 137.) Siivoojien ammatti on palvelutyötä, joten jo koulutusvaiheessa siivoojia koulutetaan miellyttäväksi asiakaspalvelijoiksi (Käyhkö 2006, 171.)

Käyhkön tutkimukseen perustavana johtopäätöksenä totean, että laitoshuoltaja ei tee työtään pelkästään persoonallaan, vaan kyse on laajemmasta sisäistetyistä käyttäytymisen ja olemisen tavasta, jota Bourdieu'n *habitus*- käsite kuvaa. Habitus tarkoittaa erilaisia osatekijöitä, jotka asettavat tietylle ammattiryhmälle tyypilliset käyttäytymisen tavat. Käyttäytymisen tavat muodostuvat henkilön elämänsä historiasta, ruumiillisuudesta ja luokka- asemasta (Bourdieu 1984, 171.). Laitoshuoltajien ruumiillisen pääomaa kuvaa osaltaan myös, se että siivoojien opiskeluaikoina naisia opetetaan olemaan puhtaisiin työasuihin pukeutuneita, hiukset siististi laitettuina ja hillitysti meikattuina (Käyhkö 2006, 167).

Laitoshuoltajien elämänsä historiaan liittyy usein pitkäaikainen työskenteleminen sairaalassa, mikä vaikuttaa yksilön habitukseen. Laitoshuoltajien päivittäinen arkipäivä koostuu toimimisesta hierarkkisesti säännellyssä maailmassa, jossa heidän osaansa voidaan yleisesti ottaen kuvata sairaalahierarkian pohjalla työtätekevänä ammattiryhmänä. Laitoshuoltajien työ on ruumiillista ja siten ymmärrettävissä työväenluokkaisuuden tunnusmerkit omaavaksi. Työ tehdään potilaiden läsnä ollessa hillitysti ja vähäeleisesti.

Toisin kuin Mari Käyhkön tutkimuksissa (2001, 2006) siivoojiksi opiskelevista nuorista naisista, tutkielmani kohteena olevat naiset ovat työskennelleet sairaalassa useita vuosia. Monet tutkielman naisista ovat ensin kasvattaneet lapsensa ja kouluttautuneet sen jälkeen siivousalalle. Heidän työkokemuksensa on rajallinen, joten aikaisempaa työkokemusta ei

välttämättä ole. Laitoshuoltajien työolosuhteiden vertaileminen rajoittuu pitkälti samaan yksikköön ennen ulkoistamista ja ulkoistamisen jälkeen.

Työntekijän mielipiteeseen työolosuhteista vaikuttaa olennaisesti hänen arvonsa. Arvot määrittävät hyvänä pidettävän käyttäytymisen ja arvot toimivat johtolankana hyviin päämääriin pyrkimiseksi. Arvot auttavat työntekijää työnsä tarkastelemisessa. (Wexley & Yukl, 1984,57,58.)

Laitoshuoltajien työläistäustaisuudesta johtuen arvoilla suuri merkitys siihen, miten työntekijät suhtautuvat työhönsä. Eräinä yleistettävänä piirteinä on, kuten Käyhkön väitöskirjasta (2006, 122- 157) käy ilmi, työläisammattiin liittyvät sisäistetyt arvot, joita ovat muun muassa oma-aloitteellisuus, ripeys, huolellisuus, rehellisyys, vaitiolovelvollisuus ja täsmällisyys.

Arvot ovat strukturoituja, joten laitoshuoltajan arvojen voidaan päätellä määrittävät hyvin paljon työtyytyväisyyttä ja sitä kuinka yksilö pystyy toteuttamaan arvojaan. Kyseisellä seikalla saattaa olla vaikutusta laitoshuoltajien kokemin arvoriititöihin. Laitoshuoltajan oletetaan olevan ripeä ja huolellinen, vaikka joskus työmitoitukset ovat hyvin tiukkoja. (ks. Käyhkö, 2006, 135) Laitoshuoltajien oletetaan siivoavan jokin kohde muutamassa tunnissa hyvin, vaikka työn tekeminen kestäisi periaatteessa pidempään. Näin ollen osa siivoajista pitää arvoistaan kiinni ja tekevät työtä ilmaiseksi omalla ajallaan. (ks. Siltala, 2004, 250)

2.6.2 Johtamistyylin vaikutus työtyytyväisyyteen

Henkilö jäsentää havainnointinsa perusteella työhön olennaisesti liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi esimiehen johtamistyyliä, työryhmän toimintaa, ja työsuhteeseen liittyviä etuja, kuten esimerkiksi palkkaa ja työn vakinaisuutta. (Wexley ja Yukl 1984, 57)

Klassiset johtamistyyliä ovat johdattavissa autoritaariseen, demokraattiseen ja Laissez-faire johtamistyyliin. Autoritaariselle johtajuudelle tyypillisiä piirteitä ovat alaisten johtaminen kuuntelematta ja ottamatta huomioon heidän mielipiteitään. Autoritaarinen johtaja ei perustele antamaansa negatiivista ja positiivista palautetta alaisilleen. Demokraattisessa johtajuudessa johtaja kuuntelee työntekijöitään, osallistuu työn tekemiseen ja keskustele ja perustelee mielipiteensä. Laissez-faire tyyppinen johtaja ei osallistu päätösten tekemiseen ja toimintaan ja antaa palautetta vain tarvittaessa (Helkama, K. & Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2001, 272.)

Uuden ajan johtamistyyliissä korostuu niin sanotun *muuntautumiskykyisen* johtamistyylin (transformative leadership) merkitystä työyhteisön menestyksen kulmakivenä. Transformatiivisessa johtamisessa pääajatuksena on, että johtaja yrittää tehdä työntekijöistä sitoutuneimpia organisaatioon. Esimiehen tehtävänä on rohkaista työntekijöitä itsevarmuuteen, *vahvistaa* (to empower) heitä ottamaan enemmän vastuuta omasta työstään. Näin ollen muuntautumiskykyinen johtaja pystyy paremmin toimimaan muutostilanteissa ja vahvistamaan organisaatiokulttuuria, koska hän pystyy suoraan vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon ja käyttäytymiseen (Yukl 1998, 328- 329; Yukl 1999, www-dokumentti.)

Transformatiivisessa johtamistavassa kiinnitetään huomiota käyttäytymisen merkitykseen alais- esimies suhteessa sekä luonnollisesti esimiehen alaisten välisessä käyttäytymisessä. Transformatiivisen johtamistyylin avulla pystytään ymmärtämään tapoja, joilla johtaja voi vaikuttaa alaisensa kiinnittymiseen yritykseen, sitouttaa henkilöt vaikeisiin tehtäviin ja saa ihmiset saavuttamaan työssä enemmän kuin oli tarkoitettu (Yukl 1999, www-dokumentti.)

Konkreettisenä esimerkkinä transformatiivisen johtamistyylin vaikutuksesta työtyytyväisyyteen löytyy suomalaisesta tutkimuskirjallisuudesta esimerkkinä 2- vuotta kestänyt interventiotutkimuksesta, jonka tarkoituksena oli saavuttaa Kuopion yliopistollisessa sairaalassa hoitotyön laatu vastaamaan amerikkalaista korkeinta laatuluokkaa vastaavaksi (Mäntynen & kumppanit 2014, www-dokumentti.) Tutkimus osoitti transformatiivisen johtamistyylin käyttämisen esimiestyössä parantavat työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja asiakkaiden tyytyväisyyttä hoitoa kohtaan. (Mäntynen & kumppanit 2014, www-dokumentti.)

Transformatiivista johtamistyyliä soveltavan esimiehen on todettu lisäävän työntekijöidensä valmiutta ottaa enemmän haasteita ja osallistumaan enemmän työnsuunniteluun. Transformatiivinen johtamistapa lisää alaisten motivaatiota, itsevarmuutta ja sisäistä ohjautuvuutta työtään kohtaan. Tutkimuksien perusteella on havaittu, että vähemmän koulutuksen saaneet työntekijät hyötyvät eniten ammatillisesta vahvistamisesta, jota transformatiivista johtamistyyliä käyttävä esimies antaa heille. (Yukl & Becker 2006)

2.6.3 Työtoverit, työnsisältö ja työnvertailu työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä

Sairaalan hierarkkisen rakenteen vuoksi ”työkaverit” käsite on yleensä suppeampi kuin työpaikoilla, joissa työntekijät muodostuvat enimmäkseen saman koulutustaustan omaavista henkilöistä. Laitoshuoltajien työkavereita ovat enimmäkseen vertaisryhmän jäsenet.

Laitoshuoltajien ja hoitohenkilökunnan keskustelut osastolla liittyvät usein työhön liittyviin asioihin. On yleistä, että lääkärit ja laitoshuoltajat eivät keskustele keskenään, vaikka samat henkilöt työskentelevät vuodesta toiseen samalla osastolla. Laitoshuoltajat keskustelevat vertaisryhmänsä kanssa etupäässä työhön liittyvistä asioista. Sairaalan osastolla työskentelee yksi laitoshuoltaja vuorossa. Vuorovaihtojen välisenä aikana osastolla työskentelee kaksi laitoshuoltajaa samanaikaisesti. Työ on mitoitettu tarkkaan eikä työmäärän paljouden takia ole aikaa epäolennaisiin keskusteluihin. Eri sairaalan osastoilla on omat hiljaisen tiedon tavat työskennellä ja näistä poikkeaminen saattaa johtaa negatiivisen palautteen saamiseen vertaisryhmältä. Sairaalassa luovalla tavalla toimiminen ymmärretään enemmänkin uhkaksi, kuin mahdollisuudeksi. Sairaalaan ja yhteiskunnallisen todellisuuden erona on tiukka hierarkkisuus, jota monen ihmisen on vaikea käsittää ilman henkilökohtaista kokemusta työskentelystä sairaalassa. Laitoshuoltajat ja hoitohenkilökunta keskustelevat työhön liittyvistä asioista. On yleistä, että lääkärit ja laitoshuoltajat eivät keskustele keskenään, vaikka samat henkilöt työskentelevät vuodesta toiseen samalla osastolla. Laitoshuoltajat keskustelevat vertaisryhmänsä kanssa etupäässä työhön

liittyvistä asioista. Sairaalan osastolla työskentelee yksi laitoshuoltaja vuorossa. Vuoronvaihtojen välisenä aikana osastolla työskentelee kaksi laitoshuoltajaa samanaikaisesti. Työ on mitoitettu tarkkaan eikä työmäärän paljouden takia ole aikaa epäolennaisiin keskusteluihin. Eri sairaalan osastoilla on omat hiljaisen tiedon tavat työskennellä ja näistä poikkeaminen saattaa johtaa negatiivisen palautteen saamiseen vertaisryhmältä. Sairaalassa luovalla tavalla toimiminen ymmärretään enemmänkin uhkaksi, kuin mahdollisuudeksi. Sairaalaan ja yhteiskunnallisen todellisuuden erona on tiukka hierarkkisuus, jota monen ihmisen on vaikea käsittää ilman henkilökohtaista kokemusta työskentelystä sairaalassa.

Vertaisryhmän välillä saatetaan käyttää ronskia kieltä. Työn sisältöön liittyvinä piirteinä voidaan nähdä sisäistettyyn työväenluokkaisuuteen liittyvä tunnuspiirre, jossa korostuu työvälineiden asianmukainen huolto ja puhtaana pitäminen. Työvälineiden asianmukainen puhtaana pitäminen liittyy olennaisesti tutkimuksiin joita on tehty sosiologiassa työväenluokkaisuudesta (ks. Willis, 1984, ks. myös Käyhkö 2006, 27- 32.)

Laitoshuoltajien havaitsemis- ja suhtautumistapoja kuvaa marginaalinen liikkumatila työyhteisössä. Laitoshuoltajien työtä ohjaavat tarkat päivittäiset työohjeet, joista pidetään kiinni, koska päivittäisten työohjeiden laiminlyöminen aiheuttaa sosiaalista painetta vertaislaitoshuoltajien puolelta. Marginaalinen liikkumatila näkyy työelämässä, siten että hoitohenkilökunnan työhön ei puututa, koska hoitotyö vaatii asianmukaisen koulutuksen. Työnjako hoitohenkilöstön ja laitoshuoltajien välillä on hyvin selvä. Käytännössä työnjako näkyy niin, että potilaan pyytäessä esimerkiksi lisäpeittoa, laitoshuoltajat pyytävät soittamaan hoitajan paikalle.

Tiivistetysti voidaan tehdä siis johtopäätöksiä siitä, että laitoshuoltajien sisäistetty habitus ja tarkasti laadittu työnsisältö vaikuttavat tiettyssä määrin jo sinänsä laitoshuoltajien kokemaan työtyytyväisyyteen. Laitoshuoltajat omaavat sairaalan sosiaalisella kentällä niukasti pääomia. Ruumiillisella pääomalla ei ole paljoakaan mahdollisuutta parantaa omaa asemaa suhteessa muuhun henkilökuntaan. Ruumiillisella pääomalla voidaan saavuttaa ainoastaan statusta ja valtaa oman ammattiryhmän keskuudessa.

Työntekijän toimintaa ohjaa työssä jonkin tietyn tarpeen saavuttaminen. Tarpeen saavuttamisen jälkeen työntekijä ei kuitenkaan enää arvosta kyseistä piirrettä työssä. Sosiaaliset

vertailut ohjaavat työntekijän odotuksia työolosuhteista. Henkilö arvioi saamiensa palkkiota suhteessa muiden samasta työstä saatuihin palkkioihin. Työntekijän arvostukseen työtä kohtaan vaikuttaa olennaisesti hänen viiteryhmänsä arvostus työtä kohtaan. Aikaisempien työkokemusten perusteella työntekijä voi luoda realistisia odotuksia nykyisen työpaikan olosuhteista ja palkkauksesta. Työntekijä odottaa saavansa ainakin samat edut kuin aikaisemmassa työssä (Wexley & Yukl 1984, 58- 59.)

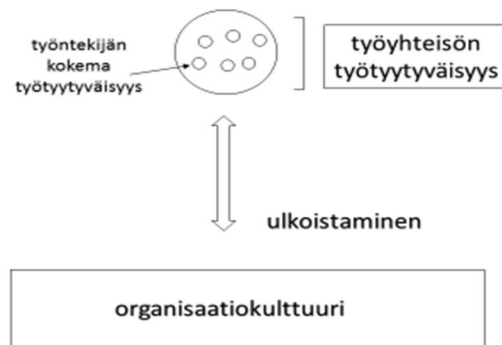
Laitoshuoltajia huoli ulkoistamistilanteessa työolosuhteiden huononemisesta on hyvin ymmärrettävää, koska ulkoistaminen tähtää poikkeuksetta säästöihin. Tilannetta ei myöskään paranne se, että suhde viiteryhmään on ongelmallinen. Laitoshuoltajilla on tapana verrata omia siivousalueita muiden laitoshuoltajien siivousalueisiin. Wexleyn ja Yuklin teoriasta löytyy yhtymäkohtia kenttäteoriaan, koska Wexleyn ja Yuklin teoria ottaa huomioon a) sosiaaliset vertailut, työtoverit ja viiteryhmän vaikutuksen (vrt.sosiaalinen pääoma). Bourdieun kuvaamaa taloudellista pääomaa Wexleyn ja Yuklin teoriassa kuvataan muun muassa palkan ja muiden etujen muodossa. Symbolista pääomaa voidaan Wexleyn ja Yuklin teoriassa kuvata työn sisällön avulla.

2.7 Yhteiskunnasta yksilöön, yksilöstä yhteiskuntaan tutkielman teorian yhteenveto

Teoreettisen viitekehyksen pääperustan muodostaa organisaatiokulttuuri, jota kuvataan tutkielmassa tarkemmin Bourdieun sosiaalisen kenttäteorian avulla. Tutkielman keskittyessä ulkoistamisprosessiin, sisältyy organisaatiokulttuurin tarkastelemiseen keskeisenä tekijöinä muutosjohtaminen ja työviestintä.

Wexleyn ja Yuklin teoria työtyytyväisyydestä tuo työtyytyväisyyden tarkasteluun laitoshuoltajan arvot, persoonallisuuden, käsitykset aikaisimmista työsuhteista, habituksen, esimiehen johtamistyylin, työkavereiden, työnsisällön ja työnjatkuvuuden.

Yhteenveto teoriasta on esitetty kuviossa 4.



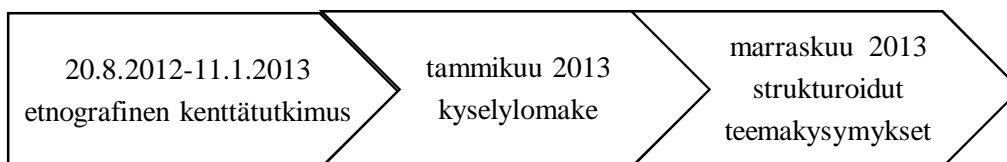
Kuvio 4 Teoreettinen lähestymistapa yrityksen työtyytyväisyyteen

Tutkielmassa käyttämässäni työtyytyväisyysteorioiden yhdistelmässä, korostan organisaatiokulttuurin merkitystä työtyytyväisyyteen. Organisaatiokulttuurin merkitys korostuu, koska sillä luodaan pohja yksilön työtyytyväisyydelle. Tärkeänä tekijänä tutkielmassa on ulkoistaminen, sillä se vaikuttaa työntekijöiden yksilöllisiin kokemuksiin työtyytyväisyydestä ja työyhteisön kollektiiviseen kokemukseen työtyytyväisyydestä. Tutkielman teoriassa ulkoistaminen nähdään kiinteässä yhteydessä organisaattorikulttuuriin. Näkemykseni mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa olennaisesti siihen, miten joustavasti yritys pystyy vastaamaan ulkoistamisen haasteisiin.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkielman menetelmien valintaan ovat vaikuttaneet käymäni keskustelut sairaalan siivoustyönjohtajan kanssa. Keskusteluissa aiheiksi nousivat 1) kunnalliselta puolelta yksityisen palvelujen tuottajan “leipiin” siirtyminen, joka ilmeni laitoshuoltajien keskuudessa voimakkaana muutoksen pelkona, 2) jo aikaisemmin yksittäisten laitoshuoltajien keskinäisissä suhteissa olevat ongelmat ja 3) hoitohenkilökunnan ja laitoshuoltajien keskinäisten suhteiden ongelmat, jotka ilmenivät muun muassa siten, että laitoshuoltajien mielestä hoitohenkilökunta “pompotti” heitä.

Työtyytyväisyyslomake toimii tutkielmassa työtyytyväisyyden kartoittamisen apuvälineenä. Työtyytyväisyyslomakkeen tulosten perusteella voidaan myöhemmin tarkentaa ongelmakohtia arvioitaessa ulkoistamisprosessia myöhemmässä vaiheessa. Tutkielma perustuu henkilökohtaiseen työhön osallistumiseen Hoitolan eri osastoilla. Pyrin osallistuvan havainnoin avulla kuvaamaan työyhteisön heikkouksia ja vahvuuksia. Keskustelut siivoustyönjohtajan kanssa mahdollistivat yleiskuvan muodostamisen työyhteisöstä. Syy miksi, kyseiset tutkimusmenetelmät on valittu tutkimukseen, johtuvat tarkasti rajatusta toimintaympäristöstä, elämäkokemuksesta johtuvista ennakkokäsityksistä laitoshuoltajien arjesta ja syystä että tutkielman aiheena on kuvata ulkoistamisesta aiheutuvia muutoksia työtyytyväisyydessä. Tapaustudkimus mahdollistaa erilaisten lähteiden käytön. Seuraavassa kuvassa esitetään tutkimuksen eri tutkimusvaiheiden aikajana.



Kuvio 5 Tutkimuksen empiirisen osan aikajana

3.1 Tutkimusjoukko

Tutkielman alussa ennen ulkoistamista elokuussa 2012 laitoshuoltajien määrä oli 35 ja sijaisia 5- 10. Laitoshuoltajien keski-ikä ennen ulkoistamista oli 49.8 vuotta. Marras-kuussa 2013 vakituisia laitoshuoltajia Hoitolassa oli 34 ja sijaisia yhteensä 4 henkilöä. Laitoshuoltajien keski-ikä on noussut 54.3 vuoteen. Sairauslomien määrä on 1.3.2013 - 30.10.2013 ollut kalenteripäivinä 920 ja työpäivinä 636 päivää. Laitoshuoltajien sukupuolijakauma kahta laitoshuoltajaa lukuun ottamatta oli naisia. (S-posti palveluesimies, 2013.)

Taulukko 2 Laitoshuoltajien vähentäminen

Laitoshuoltajien määrä	Vakituiset	Määräaikaiset	Yhteensä
Ennen ulkoistamista	35	5-10	n. 45
Ulkoistamisen jälkeen	34	4	38

Taulukosta voidaan päätellä, että työntekijöiden määrä on vähentynyt kahdella tai peräti seitsemällä työntekijällä Hoitolassa ulkoistamisen vaikutuksesta. Vain kahden työntekijän vähentäminen tekisi 3322 työtunnin poistumista työyhteisöstä, jos oletettaisiin, että työntekijöille olisi kuukauden loma. Tuki oy:n yhteistoimintaneuvottelujen aikana sijaisia ei saanut palkata vakinaisen henkilöstön sairauspoissaolojen tilalle. Palkkatulojen maksamisessa kahden henkilön palkan väheneminen merkitsisi yritykselle säästöjä noin 37554 Euroa laskettuna 1707 Euron kuukausipalkalla. Kyseiseen summaan ei sisälly sosiaaliturvamaksuja. On todettava kuitenkin, että varsinainen siivouspinta-ala ei ole pienentynyt vaan siivoojien mitoituksia on tiukennettu. Ennen ulkoistamista laitoshuoltajien keski-ikä oli ollut 49.8 vuotta. Ulkoistamisen jälkeen laitoshuoltajien keski-ikä oli 54.3 vuotta. Päätelmänä voidaan sanoa, että työntekijöiden keski-ään karttuessa työtahti ja työmäärä eivät vähentyneet, vaan ”kehitys” on ollut päinvastainen.

Taulukko 3 Hoitolan poissaolotilastot vuosina 2011-2013

Sairauspoissaolotilastot		Hoitola (kalenteripäivinä)
2011	2012	2013
1898.1	1059.6	1214.3

Sairauspoissaolot perustuvat kaupungin raporttiin, joten 1.3.2013 jälkeen näkyvät poissaolotilastot eivät näy raportissa. Palveluesimiehen ilmoittamat sairauspoissaolojen määrät 1.3.2013 jälkeen on lisätty tilastoihin, jolloin voidaan tarkastella vuoden sairauspoissaolotilastot kokonaistilanteena. Sairauspoissaolojen määrä olisi näin ollen 1214,3 kalenteripäivää, mikä on merkittävä muutos verrattaessa aikaisimpaan vuoteen. Kokonaistilannetta on kuitenkin turha tarkastella ilman, että sairauspoissaoloja vertailtaisiin laitoshuoltajien määrään ennen ulkoistamista ja ulkoistamisen jälkeen.

Hoitolan laitoshuoltajien esimiehenä on työskennellyt 20 vuotta ennen ulkoistamista sama henkilö. Siivoustyönjohtajana 1.1.2012- 28.2.2013 välisenä aikana työskenteli henkilö, jonka kanssa aloitin tutkielman tekemisen. Ulkoistamisesta 1.3.2013 lähtien esimiehen virkaa on hoitanut uusi henkilö (S-posti palveluesimies 2013.)

Suoritin osallistuvaa havainnointia 20.8 - 11.1.2013 välisenä aikana Hoitolan sairaalan kuudella eri osastolla kolmentoista päivän ajan. Työhön osallistuvan havainnoinnin tarkoituksena oli havainnoida työyhteisöä ennen ulkoistamista. Havainnoinnin avulla pyrin selvittämään sairaalan eri työntekijöiden, kuten esimerkiksi hoitotyöntekijöiden ja laitoshuoltajien keskinäistä vuorovaikutusta ja siihen liittyviä hierarkioita. Havaintopäiväkirjaan kertyi yhteensä 24 sivua tekstiä. Tutustuin henkilökohtaisesti yhteentoista Hoitolan laitoshuoltajaan. Näin ollen tutkielman tekijälle muodostui henkilökohtainen suhde noin 25:n prosenttiin tutkimusjoukosta.

Tammikuun 2013 alussa jaettuun työtyytyväisyyskyselyyn vastasi yhteensä 18 laitoshuoltajaa. Laitoshuoltajille annettiin kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Olin paikalla, kun kyselylomakkeet jaettiin. Keskustelimme ensin tutkielman tarkoituksesta. Palaveriin osallistui noin kahdeksan laitoshuoltajaa. He työskentelivät sairaalan eri osastoilla. Lai-

toshuoltajat saivat mahdollisuuden kommentoida tutkielmaa. Erään laitoshuoltajan mielestä työtyytyväisyyskyselyn ajankohta ei ollut hyvä koska ulkoistamisprosessi oli sillä hetkellä käynnissä. Selvensi työtyytyväisyyskyselyn ajankohdan perusteluksi laitoshuoltajalle tutkielman keskittymistä tarkastelemaan ulkoistamisprosessin vaikutuksia laitoshuoltajien työtyytyväisyyteen. Tällä tavalla pystyttäisiin arvioimaan työtyytyväisyyttä ennen ulkoistamista ja ulkoistamisen jälkeen. Ymmärryksen mukaan laitoshuoltaja käsitti kirjaimellisesti työtyytyväisyyden vain positiivisena seikkana.

Sen hetkinen laitoshuoltajien tilanne oli hyvin kaoottinen, siksi että laitoshuoltajille oli järjestetty syksyn aikana muutuskoulutusta siirtymisestä Tuki oy:hyn, johon oli kutsuttu muun muassa psykologi kertomaan muutoksesta. Tuki oy:n toimitusjohtaja oli osallistunut myös tiedotustilaisuuksiin. Muutuskoulutus oli siis aloitettu, mutta marraskuun aikana oli ilmoitettu, ettei Hoitola siirtyisikään Tuki oy: n, koska Hoitolassa laitoshuoltajat osallistuivat hoitajan työparina potilaiden hoidollisiin tehtäviin. Ulkoistamisen katsottiin maksavan liikaa, koska laitoshuoltajien tilalle olisi pitänyt palkata lisää hoitohenkilökuntaa. Siivoustyönjohtaja oli kuitenkin vahvistanut ennen työtyytyväisyyslomakkeen jakamiseen liittyvää palaveria, että Hoitola ulkoistettaisiin Tuki oy:hyn aikataulun mukaisesti maaliskuun alusta lähtien (Keskustelu siivoustyönjohtajan kanssa 11.1.2013).

Erästä laitoshuoltajaa palaverissa huolestutti se, että laitoshuoltajat pystyttäisiin tunnistamaan taustakysymysten perusteella. Perustelin tunnistamisen mahdottomuutta sillä, että laitoshuoltajat olivat erittäin homogeeninen ryhmä sukupuolen, palveluvuosien ja iän suhteen. Tutkimuslomakkeen avulla kerätyssä aineistossa vastaukset käsiteltäisiin kokonaisuutena. Eräs laitoshuoltaja kertoi olevansa tyytyväinen siitä, että työtyytyväisyyttä tutkittaisiin. Palaverissa keskusteluun osallistui aktiivisesti vain kaksi laitoshuoltajaa, muut eivät kommentoineet tutkimusta millään tavalla.

Työtyytyväisyyslomakkeen vastausprosentiksi muodostui neljäkymmentä. Siirtymisestä Tuki oy:n palvelukseen oli kulunut puoli vuotta, kun marraskuussa 2013 Hoitolan laitoshuoltajien uudelle esimiehelle lähetettiin teemakysymykset. Tällä kertaa esimies jakoi teemakysymykset yksin. Teemakysymysten mukana olivat myös vastauspaperit ja postimerkillä varustetut palautuskirjekuoret. Laitoshuoltajat lähettivät vastaukset suoraan minulle. Toisena vaihtoehtona laitoshuoltajille annettiin mahdollisuus vastata teemakysymyksiin sähköpostin kautta. Halusin kyseisellä toimintatavalla varmistaa, ettei vastaajien

henkilöllisyys tulisi millään tavalla ilmi, koska aiheena olivat kipeän ulkoistamisen jälkeiset mainingit. Ulkoistaminen ei ollut sujunut niin hyvin kuin ulkoistamisen alkuprosessissa annettiin ymmärtää. Tästä esimerkkinä mainittakoon kevään ja kesän 2013 aikana käydyt yhteistoimintaneuvottelut. Vastausaikaa teemakysymyksiin oli kaksi viikkoa. Sain vastauksia 5 kappaletta, neljä vastausta postin kautta ja yksi sähköpostin välityksellä.

Palveluesimiehen mukaan laitoshuoltajat suhtautuivat myös tällä kertaa tutkimukseen kaksijakoisesti. Laitoshuoltajista osa oli suhtautunut positiivisesti. Osa laitoshuoltajista tunsi itsensä vaivautuneeksi, koska taas piti osallistua kyselyyn työtyytyväisyydestä. Laitoshuoltajien lukumäärä palaverissa oli ollut 15 henkilöä (S-posti palveluesimies 16.1.2014.)

3.2 Tapaustutkimus Hoitolassa

Tutkielma edustaa tapaustutkimusta, jonka tarkoituksena on eri tavoin ja monipuolisten tapojen avulla hankitun tiedon avulla tutkia nykyisiä tapahtumia ja toimivia ihmisiä rajatussa ympäristössä. Tapaustutkimus keskittyy ajallisesti nykyhetkeen ja tutkimus tapahtuu todellisessa tilanteessa (Yin 1983, 23.)

Tapaustutkimusta kuvaavina piirteinä voidaan pitää tutkimuksen kohdistumista enemmän prosessiin kuin tuotoksiin. Tapaustutkimus on myös kokonaisvaltaista ja systemaattista ilmiöiden laadun kuvaamista. Tapaustutkimusta voidaan pitää konkreettisena, elävänä ja yksityiskohtaisena todellisuuden lähikuvauksena ja tulkintana, jossa todellisuutta tarkastellaan kokonaisuutena eri näkökulmista. Tapaustutkimuksessa on olennaista osallistujien äänen kuuluminen. Osallistujien toimintaa kuvataan suorina lainauksina puheesta tai tuoksista ja kuvina tapahtumista (Yin 1983, 23 ks. Peltokorpi 1996, 76.)

Tapaustutkimukseen liittyy olennaisesti myös se, että tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutuksessa keskenään, mikä on olennainen asia tutkimusaineistoa koottaessa. Tutkijan ja tutkittavan roolit eivät ole selvästi erotettavissa toisistaan. Tutkija osallistuu tuntevien ihmisten ”maailmaan” (Gomm & Hammersley & Foster 2000, 58:ks.Peltokorpi 1996, 76.)

Tutkijan rooli tapaustutkimuksessa on subjektiivista kokemukseen perustuvaa. Tutkijan ennakkoluulot ja odotukset eivät voi kuitenkaan määrätä tutkimuksen lopputulosta. Tutkijan rooli tulisi ymmärtää siten, että tutkijalla on oma tapansa ymmärtää tutkimuskohdetta ja että hänellä on omat oletuksensa suhteessa tutkimuskohteeseen. Tutkijan eettisyyden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tiedostettava omat sitoumuksensa ja oletuksensa ja ottaa ne huomioon tutkimusraportissa (Gomm & Hammersley & Foster 2000, 59: ks: Peltokorpi 1996, 76.)

Tapaustutkimuksen eräänä oleellisena piirteenä voidaan nähdä myös luottamus tutkijan ja tutkittavan välillä. Ellei ole mahdollista odottaa luottamuksellisen suhteen syntyä, on sovitettava tarkasti tutkimuksen suorittamisen säännöt tutkimuskohteen kanssa (Walker 1980, 30- 63.)

Tapaustutkimus on arvosidonnaista mikä tarkoittaa, sitä että tutkija on mukana koko persoonallisuutensa voimalla. Tutkijan arvomaailma yhtyy siihen käsitykseen, jonka hän muodostaa tutkittavasta ilmiöstä. Olennaista on kuitenkin se, että arvot tiedostetaan ja tuodaan esille. Silloin kun tapaustutkimuksessa on kyse arvioinnista, tutkimuksen tavoitteena on tietyn ilmiön arvon määrittäminen (Syrjälä 1994, 15.) Tapaustutkimus mahdollistaa induktiivisen päättelyn. Alussa tutkijalla on mielessään jonkinlaisia lähtökohta-ajatuksia tai tietty esiymmärrys, mutta kyseiset oletukset muuttuvat tutkimuksen edetessä.

Tutkielman aikana työyksikön henkilökunta on osittain vaihtunut. Hoitolassa työskentelevät laitoshuoltajat eivät ole kaikki samoja kuin tutkimuksen aloitushetkellä ja myös esimies on vaihtunut Tuki oy:n siirtymisen kautta. Tästä syystä tutkimusasetelmaa on jouduttu tarkentamaan useasti tutkimuksen aikana (Gomm & Hammersley & Foster 2000, 66; ks. Peltokorpi, 1996, 77.)

Tutkielma edustaa sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Tutkielman kvantitatiivinen tutkimus perustuu työtyytyväisyyden tutkimukseen laitoshuoltajilta strukturoidun lomakkeen avulla. On tärkeää antaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuus anonyymisti ilmaista mielipiteensä työtyytyväisyydestä. Työnjohdon kannalta työtyytyväisyyskysely ilmentää kiinnostusta työyhteisön ongelmien ja vahvuuksien kartoittami-

seen. Kyselylomake mahdollistaa kiinnittämään jatkotutkimuksessa huomiota kyselylomakkeessa ilmeneviin työpaikan haasteisiin. Ulkoistamisen jälkeiset strukturoidut kysymykset ovat osa kvantitatiivista tutkimusta.

Kvalitatiivista tutkimusta tutkielmassa edustaa laitoshuoltajien havainnointit ja keskustelut työnjohdon kanssa. Marshallin ja Rosmanin (1994, 80) mukaan “haastattelu on keskustelua, jolla on tarkoitus”. Yliluoman mukaan (2001, 34) kvalitatiivinen haastattelu eroaa kyselylomake tutkimuksista siten, että haastattelu tapahtuu jonkin teeman ympärillä. Kyselylomakkeissa kysymykset ja vastausvaihtoehdot on yleensä annettu jo valmiiksi. Tutkimuksen tarkoituksena on kvantitatiivisen tutkimuksen avulla kerätä työtyytyväisyyteen liittyvää tietoa ennen ulkoistamista. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkielman myöhemmässä vaiheessa tarkentamaan tutkielmassa ilmeneviä ongelmakohtia. Ongelmakohdat liittyvät jo ennen ulkoistamista oleviin ongelmiin työyhteisössä. Osallistuva havainnointi toimii osaltaan päätelmien muodostamisessa työpaikan ongelmakohdista. Ulkoistamisen jälkeisessä ajassa lähteenä käytetään puolistrukturoitua kysymysrunkoa, jonka avulla täsmennetään ja tarkennetaan työtyytyväisyyteen ulkoistamisen jälkeen liittyviä tekijöitä.

3.3 Etnografinen tutkimus

Tutkielma edustaa osittain etnografista tutkimusta, sillä suoritin osallistuvaa havainnointia työyhteisössä laitoshuoltajan roolissa. Eräänä etnografisen tutkimusotteen haittana voidaan pitää sen luonnetta kenttätöinä. Tällöin havainnointien tuloksiin liittyy kentällä käytetyn ajan pituus. Tutkijan rooli sekä suorittavan työn tekijänä, että havainnointien tekijänä on myös haaste. Havainnoija ei silloin pysty täysin kiinnittämään huomiota vain havainnointiinsa (Eskola & Suoranta 2005, 105- 106.)

Toisena seikkana etnografisessa tutkimuksessa täytyy kiinnittää huomiota myös siihen, että ei ole yhtä oikeaa absoluuttista totuutta. On rehellistä tunnustaa, että tutkijoita määrittää esimerkiksi oma arvomaailma, elämäkokemus ja koulutustausta. Tiede määrittää tietyt kriteerit tutkimukselle, esimerkiksi kuinka tutkimuksen tulokset raportoidaan. Et-

nografinen tutkimus on ainutkertainen tapahtuma, joissa pyritään kuvaamaan mahdollisimman hyvin tutkimuskohteiden sosiaalista ympäristöä ja sitä, miten mitkä asiat vaikuttavat tutkittavien sosiaaliseen todellisuuteen (vrt. Eskola & Suoranta 2005, 105.)

Grönforsin mukaan (1982, 130) havainnointimuistiinpanot olisi tehtävä mahdollisimman pian käyttämällä esimerkiksi *aidé* – *memoire*- tekniikkaa, jossa tutkija kirjoittaa avainsanoja muistiin. Näin ollen tutkijan ei tarvitse pitää kirjoittamisvälineitä koko ajan lähellä, jos tutkija epäilee muistiinpanojen tekemisen samalla hetkellä häiritsevän tapahtuman luonnollista kulkua.

Tutkielman kenttävaiheessa muistiinpanovälineiden ja välittömän muistiinmerkitsemisen käyttö oli mahdottomuus, koska tein tutkimuskohteessa töitä samanaikaisesti. Aikataulullisesti ei ollut mahdollista, että tapahtumat olisi kirjoitettu välittömästi paperille. Kirjoitin kenttämuistiinpanot päiväkirjaan välittömästi työpaikalta kotiin saavuttuani. Tallensin havainnointipäiväkirjan myös tietokoneelle. Yhden päivän tapahtumien kirjoittamiseen kului kahdestakymmenestä minuutista yhteen tuntiin riippuen siitä, miten päivän tapahtumat vastasivat tutkimuksen teoriaa. Mielenkiintoni kohdistui erityisesti osaston laitoshuoltajien keskinäisiin ja hoitohenkilökunnan välisiin suhteisiin, sisäiseen tiedottamiseen, ulkoiseen tiedottamiseen ja ulkoistamiseen liittyviin keskusteluihin työpaikalla. Tallensin havaintopäiväkirjaan päivän kaikki tapahtumat. Muutamina päivinä tutkielman olin väsynyt kirjoittamaan työpäivän jälkeen kaikkea työpäivän aikana tapahtunutta. Näinä kertoina käytin apuna *aidé* – *memoire* – tapaa, jolloin merkittiin ylös henkilön nimi ja henkilön tunnetila ja tapahtuma. Esimerkiksi. Liisa- hermostunut- kahvikupit- minä. Tällöin pystyin seuraavana päivänä helposti palauttamaan konkreettisen tilanteen mieleen. Asia oli siis, että Liisa oli ollut tuhtunut minulle siitä, että olin laittanut hänen mielestään ”väärät” aluslautaset kahvikupeille.

3.4 Työtyytyväisyyslomake

Työtyytyväisyyslomakkeen pohjana toimi Pekka Ruohotien laatima kyselylomake, jonka perusteella Liisa Joronen on tutkinut väitöskirjassaan Sol yhtiön henkilökunnan työilmapiiriä (Joronen 1993, 136.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
asenteet: - työtä kohtaan, - itseä kohtaan mielenkiinnon kohteet: - harrastukset tarpeet: - liittyminen, -- arvostus, - itsensä toteuttaminen	työn sisältö: -työn mielekkyys, -vaihtelevuus, -vastuu, -itsenäisyys, -palaute, -tunnustus, -saavutukset, -eteneminen -kehittyminen	taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät: -palkkaus. -sosiaaliset edut, -työolosuhteet -työnjärjestely sosiaaliset tekijät: -johtamistapa, -ryhmäkiinteys, -ryhmän normit -sosiaaliset palkkiot -organisaation ilmapiiri

Kuvio 6 Työmotivaatioon liittyvät tekijät Ruohotien mukaan

Kyselylomakkeen palkkiojärjestelmän tehokkuudesta, kannustejärjestelmästä, johtamistavasta ja tiimiin vetäjän roolista kuvaavat Ruohotien (1986, 17) motivaatioprosesseihin liittyviä malleja. (ks. liite 4) Juutin työilmapiirin ulottuvuudet rakentuvat samanlaisista elementeistä kuin Ruohotien työtyytyväisyystekijät. Liitteessä kuvataan Juutin työilmapiirin ulottuvuuksia, johon on lisätty tutkielman tekijän laajennettu näkemys työtyytyväisyydestä Bronfenbrennerin, Bourdieu'n ja Åbergin teorioihin pohjautuen.

Työolokomitea tulkinta hyvästä työstä perustuu niin ikään kolmeen tekijään; toimeentuloon, työn mielekkyyteen ja kannattavuuteen ja taloudellisuuteen. 1) Toimeentulo tarkoittaa palkkaa (tarvetta ja taitoja), turvaa (sairaus, vanhuus, työttömyys ja irtisanomissuojaa), 2) Työn mielekkyyttä; haasteellisuutta (lähellä kykyjä), kannustettavuutta, kehittävyyttä, työoveruutta, turvallisuutta, tasa-arvoisuutta ja joustavuutta) 3) kannattavuus ja taloudellisuus tarkoittavat tehokkuutta ja/tai tuottavuutta (Kasvio 159, 1994.)

Tiedottamiseen liittyvät kyselylomakkeen kysymykset (ks.liite 5) perustuvat Åbergin teoriaan viestinnän merkityksestä yrityksen menestyksen tekijänä.

Kyselylomakkeen muotoon vaikutti Gregory Batesonin oppimisen loogiset tasot, joita tarkastellaan vallan käyttöä koskevissa kysymyksissä. (ks. liite 5). Gregory Batesonin mukaan (1987, 283- 286: ks. Niemistö 2002, 43) inhimillisessä vuorovaikutuksessa syntyy usein väärinkäsityksiä siksi, että osapuolet tarkastelevat asioita eri systeemeistä käsin ja antavat samoille ilmiöille eri merkityksiä. (ks.Bronfenbrennerin systeemiteoria). He saattavat puhua asioista eri tasoilla huomaamatta sitä, että heidän puheensa merkitsee toiselle jotain muuta. Gregory Bateson on esittänyt joukon oppimistasoja tai oppimisen loogisia tyyppejä.

Nolla-asteen oppimista luonnehtii reaktio, joka voi osua oikeaa tai mennä väärään. Ensimmäisen asteen oppiminen ilmenee spesifin reaktion muutoksena, kun olento korjaa toistuvia virhevalintojaan vaihtoehtojen sallimissa rajoissa. (Bateson 1987, 283- 286; ks. Niemistö 2002, 43.) Laitoshuoltajan kohdalla ensimmäisen asteen oppiminen voisi tarkoittaa esimerkiksi yhdistelmäkoneen käyttämistä mopin sijasta osaston käytävien puhdistuksessa.

Toiseen asteen oppiminen on muutos ensimmäisen asteen oppimisprosessiin niin, että muutos koskee vaihtoehtojen sijasta vaihtoehtojoukkoa. Yksilö soveltaa ensimmäisen asteen oppimista toisessa tilanteessa. Toiseen asteen oppimista sanotaan oppimaan oppimiseksi. (Bateson, 1987, 287- 291, 292- 301; ks. Niemistö, 2002,44.)

Laitoshuoltajien kohdalla toisen asteen oppiminen voisi tarkoittaa esimerkiksi yhdistelmäkoneen valintaa esimerkiksi potilashuoneiden siivoamisessa.

Kolmannen asteen oppiminen on muutos toisen asteen oppimisprosessiin niin, että muutos koskee vaihtoehtojoukkojen systeemiä Kolmannen tason oppiminen tarkoittaa myös

työntekijän ymmärrystä siitä, mikä on hänen oman käyttäytymisen merkitys työyhteisön hyvinvoinnille (Bateson 1987, 287- 291, 292- 301; ks. Niemistö 2002, 44.)

Batesonin teoria toisen ja kolmannen asteen oppimisesta sovellettiin kyselylomakkeeseen, jossa kysyttiin vastaajan omaa osallisuutta koskien työpaikan työtyytyväisyyteen.

3.5 Teemakysymyksen laadinta ulkoistamisen jälkeen

Halusin löytää teemakysymysten (ks. liite 6) avulla vastausta laitoshuoltajien kokemuksiin ulkoistamisen seurauksista. Tämä kysymykset liittyivät suoraan tutkimusongelmaan. Ensimmäisessä kysymyksessä testattiin Wexleyn ja Yuklin teoriaa työtyytyväisyydestä, jonka mukaan muutos työtyytyväisyydessä ilmenee vasta sen jälkeen, kun pystytään vertaamaan työtyytyväisyyttä aikaisempiin työoloihin. Seuraava kysymys liittyi lähiesimiehen vaihdokseen ulkoistamisessa. Minkälainen vaikutus lähimmän esimiehen vaihdoksella oli ollut kriittisessä tilanteessa, jossa ulkoistaminen pantiin käytäntöön?

Kolmannessa teemakysymyksessä halusin lisätietoa laitoshuoltajien suhteesta muihin sairaalan sidosryhmiin. Suhde sairaalan muihin sidosryhmiin herätti kiinnostusta siksi, että esimerkiksi Suomi 24- palstalla ja paikallislehden mielipidepalstalla oli ollut jonkin verran arvostelua, siitä kuinka Tuki oy:n siirtyneet työntekijät olivat laiskoja ja oli oikein, että he joutuivat yhteistoimintaneuvottelujen kohteeksi. Tutkimuksen aikana vain yhdessä paikallisen lehden artikkelissa sairaalan laitoshuollon ulkoistamiseen otti kantaa Helsingin yliopistollisen sairaalan infektio lääkäri, jonka mukaan sairaalan siivouksen ulkoistaminen oli vaarallista. Infektio lääkäri argumentoi väitteensä siten, että kouluttautumattomat siivoojat saattoivat levittää haitallisia mikrobeja huonolla aseptisillä työmenetelmillä. Sairaalan muut työntekijäryhmät eivät tutkimuksen aikana puolustaneet julkisesti laitoshuoltajia. Tämä ilmiö oli siis sama kuin aiemmin Kalliolan ja Niemistön paperiteollisuuden siivoojien ulkoistamista käsittelevä tutkimusta.

Teemakysymysten aiheeksi valikoituivat myös laitoshuoltajien keskinäiset välit, sillä ke-sän aikana työpaikan menettämisen pelosta johtuvaa stressiä oli aistittavissa laitoshuoltajien keskuudessa. Stressi ilmeni joko niin, että toiset laitoshuoltajat puhuivat selän takana toisistaan pahaa tai niin, että sairauslomien määrä tuntui kasvavan. Näin ollen voidaan

sanoa Bourdieu´ta mukaillen kenttätaistelun olleen raakaa taistelua vähenevistä resursseista. Resursseilla tarkoitetaan tässä kontekstissa työpaikkaa.

Teemakysymyksessä kiinnostus kohdistui haastateltavien näkemyksiin työpaikan tulevaisuudesta ja siihen liittyviin pelkoihin. Viimeinen teemakysymys liittyi tiedottamiseen ja muutosjohtamiseen ulkoistamisprosessissa. Teemakysymyksiin vastaajien pienen määrän vuoksi vastaajat nimettiin A:ksi, B:ksi ja C:ksi, D:ksi ja E:ksi. Tutkielman teemakysymysten vastaajien pienestä määrästä johtuen tutkimuskysymysten vastauksia voidaan tarkastella subjektiivisina näkemyksinä teemakysymysten aiheista.

3.6 Empirian teemakortisto

Empirian lopullisessa analysoinnissa käytin apuna teemakortistoa. Teemakortiston soveltuvuutta kyseisen aineiston analysointiin tukee, se että teemakortisto mahdollistaa myös monenlaisten analysoitavien aineistojen käsittelyn. (Eskola ja Suoranta 2005, 152.) Analysoitava aineisto koostui ensiksikin, keskusteluista siivoustyönjohtajan kanssa, osallistuvasta havainnoinnista, kvantitatiivisesta kyselylomakkeesta ja ulkoistamisen jälkeisestä teemakyselystä. Näin toimimalla pystyin yhdistämään kaikkien tutkimusanalyysien eri osat synteetiksi. Vastausten analysointi pystyttiin jakamaan ennen ulkoistamista tapahtuneeseen aikaan ja ulkoistamisen jälkeiseen aikaan.

Jaoin tutkimustulosten analysoinnissa aineistoista saadut tulokset ennen ulkoistamista tapahtuneiksi asioiksi ja ulkoistamisen jälkeiseen aikaan. Ensimmäiseksi ja suurimmaksi kategoriaksi teemakortistossa nousivat hierarkiat, jotka erottelin aineistosta (H1- H16), Bourdieu´n teoriaa mukaillen tämän teemakortiston voitaisiin nimetä sosiaalisen pääomaa käsitteleväksi teemoiksi. Muutosjohtamista käsittelevät teemat eroteltiin (MJ1- MJ8). Jaoin muutosta kuvaavat asiat luokkaan M1-M8. Myös tätä teema-alaa voitaisiin kuvata Bourdieu´n sosiaalisen pääoman teemoiksi sopiviksi. Sisäisen viestintää kuvaavat teemat luokittelin T1- T3.

Etsin havaintopäiväkirjoista merkintöjä tutkimusongelmiin ja kysymyksiin vastaavista teemoista.

Teemakortiston hierarkiat sisälsivät sekä laitoshuoltajien sisäistä hierarkiaa, että laitoshuoltajien ja hoitohenkilöstön välistä hierarkiaa. Erottelin hierarkiat vielä erikseen sisäisiä hierarkioita mittaaviksi teemaksi (HS) ja työpaikan ulkoisia hierarkioita mittaaviksi (UH). Sisäinen hierarkia on yleisesti käytetty termi, jota on käytetty muun muassa tutkimuksista, joissa on kuvattu toisen maailman sodan ajan keskitysleireillä olleiden vankien keskinäistä hierarkiaa (ks. Sutherland, Maja 2008). Teemakortiston avulla muodostin tutkielman tulokset teema- aiheet.

Seuraavassa taulukossa esitellään yhteenveto teemoista ennen ulkoistamista ja ulkoistamisen jälkeen olevista teemoista sekä niihin olennaisesti liittyvät teoreettiset viitekehykset.

Taulukko 4 Havaintopäiväkirjan aiheet ja tutkielman teorioiden yhteys

<u>Sisäinen hierarkia</u>	<u>Ulkoinen hierarkia</u>	<u>Muutosjohtaminen</u>	<u>Sisäinen viestintä</u>	<u>Muutos</u>
(SH1-SH8)	(UH1-UH7)	(MJ1-MJ8)	(SV 1-SV8)	(M1-M8)
Magee ja Galinskyn hierarkiat	Bourdieu Kenttäteoria Magee ja Galinsky hierarkiat	Wexleyn ja Yuklin teoria työtyytyväisyydestä	Åberg	Wexleyn ja Yuklin teoria
Bourdieu kenttäteoria		Hyppänen		työtyytyväisyydestä
		Erämetsä		Hyppänen
		Juuti		Erämetsä
		Ruohotie		Juuti
				Ruohotie

Työtyytyväisyyttä ennen ulkoistamista kuvaaviksi suurimmiksi aihekokonaisuuksiksi muodostuivat 1) sisäistä hierarkiaa, 2) ulkoista hierarkiaa, 3) sisäistä viestintää ja 4) muu-
tosta käsittelevät teemat.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkielman tuloksissa keskityn kuvaamaan laitoshuoltajien työtyytyväisyyttä ennen ulkoistamista ja ulkoistamisen jälkeen. Olen analysoinut ulkoistamista edeltävänä aikana tutkimustuloksia työtyytyväisyyslomakkeen ja havaintopäiväkirjan avulla. Ensimmäisessä alaluvussa käsitelen työtyytyväisyyden tutkimukseen käyttämäni kyselylomaketta, jossa pohdin, minkä takia vastausprosentti jäi pieneksi. Seuraavissa luvuissa kerron ennen ulkoistamista nousevista teemoista, jotka perustuvat havaintopäiväkirjaan merkintöihin. Laitoshuoltajien ulkoistamisen jälkeiseen työtyytyväisyyteen saadut tulokset perustuvat strukturoituihin teemakysymyksiin. Keskityn tutkimustulosten viimeisessä luvussa muodostamaan yhteenvedon tutkimuksen tuloksista sekä tulosten luotettavuuden arviointiin.

4.1 Kyselylomake

Kyselylomakkeen pienen vastausmäärän takia (18), ei saatuja vastauksia työtyytyväisyydestä voida pitää kovinkaan luotettavina. Mietittäessä syitä, miksi vastausmäärä jäi niin vähäiseksi, saattaa eräänä selittävänä tekijänä olla kysymysten runsas määrä. Kysymyksiä oli varmasti liikaa ja monet kysymykset käsitelivät samoja asioita. Eräiden laitoshuoltajien mielestä työtyytyväisyyden tutkiminen ulkoistamisprosessin aikana ei ollut paras mahdollinen ajankohta. Ulkoistaminen vaikutti emotionaalisella tasolla laitoshuoltajiin hyvin voimakkaasti. Laitoshuoltajat ovat saattaneet kokea, että koska heidän työtyytyväisyyteensä ei kiinnitetty aiemmin huomiota, oli työtyytyväisyyden tutkimuksen kyseisenä ajankohtana huonosti ajoitettu?

Kyselylomakkeen tulokset ovat vähäisen vastausmäärän takia suuntaa-antavia, joiden perusteella ei voida analysoida syvällisesti laitoshuoltajien senhetkistä työtyytyväisyyttä. Tutkielmassa kyselylomakkeen tuloksia on käytetty enemminkin laitoshuoltajien työtyytyväisyyden vertaamiseen havainnointipäiväkirjan tuloksiin. Lisäksi olen verrannut kyselylomakkeen vastauksia siivoustyön esimiehen kanssa käytyihin keskusteluihin liittyen

työtyytyväisyyteen. Laskin kyselylomakkeessa yhteen yksittäisen kysymyksen väitteen samaa ja osittain samaa mieltä olevat vastaukset ja samalla periaatteella laskin eri mieltä ja osittain eri mieltä olevat vastaukset. Suurin osa vastaajista sijoitti vastauksensa joko samaa mieltä tai eri mieltä oleville väittämille. Yleensä ottaen vastausvaihtoehdot *ei samaa eikä eri mieltä* ja *en osaa sanoa* saivat vain muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta vähän vastauksia. Voidaan myös kysyä, vaikuttiko työtyytyväisyyden mittaaminen Likert-asteikolla vastausprosenttiin? Onko yksilön työtyytyväisyys tuntemukset mitattavissa kovinkaan luotettavasti ylipäänsä Likert-asteikolla?

Kyselylomakkeen vastausten perusteella työtytymättömyyttä ilmeni eniten sisäisessä viestinnässä, kannustejärjestelmässä ja vaikutusmahdollisuudessa omaa työtä kohtaan. Kyselylomakkeen tulokset olivat samansuuntaisia havaintopäiväkirjoista nousevien teemojen kanssa. Positiivisimpina tekijöinä laitoshuoltajien kyselylomakkeella saaduista vastauksista nousivat, työn vaihtelevuus ja laitoshuoltajien keskinäiset välit eli ryhmähenki.

Taulukko 5 Työtyytyväisyyslomakkeen keskeisimmät tulokset

Työtytymättömyyttä ilmentävät tekijät	Työtyytyväisyyttä ilmentävät tekijät
- Sisäinen viestintä	- Työn vaihtelevuus
- Kannustejärjestelmä	- Laitoshuoltajien keskinäiset välit
- Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä kohtaan	

Taustakysymysten avulla pyrin selvittämään laitoshuoltajien elämään liittyviä, työyhteisön ulkopuolisia tekijöitä ja laitoshuoltajien käsitystä omasta psyykkisestä ja henkisestä terveydentilastaan. Laitoshuoltajista 13 ilmoitti olevansa tyytyväisiä vapaa-aikaansa ja kukaan ei ilmoittanut olevansa tyytymätön vapaa-aikaansa. Fyysisestä kunnostaan 7 laitoshuoltajista ilmoitti olevansa fyysisesti hyvässä kunnossa ja 9 osittain samaa mieltä väittämän kanssa.

Yhdeksän laitoshuoltajista ilmoitti olevansa tyytyväinen psyykkiseen terveyteensä ja viisi ilmoitti olevansa osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Ainoastaan yksi vastaajista ilmoitti olevansa psyykkisesti huonossa kunnossa. Psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia koskevien vastausten perusteella voi tehdä päätelmiä myöhempään, ulkoistamista jälkeiseen aikaan tarkasteltaessa sairauspoissaolotilastoja ja vastaajien kommentteja heidän senhetkisestä psyykkisestä terveydestä. Laitoshuoltajista 16 ilmoitti ihmissuhteiden työn ulkopuolella olevan kunnossa. Taustakysymysten perusteella oli mielenkiintoista huomata, että 16 työntekijää ilmoitti olevansa tyytyväisiä taloudelliseen tilanteeseensa. Palkan suuruuden tai pienuuden mukaan olisi voinut olettaa, että laitoshuoltajat olisivat olleet tyytymättömiä taloudellisiin resursseihinsa. Minulle muodostui kyselylomakkeen tulosten perusteella mielikuva, että laitoshuoltajat olivat suhteellisen tyytyväisiä elämäänsä ennen ulkoistamista. Eräs ongelmia osoittava asia, johon ei tutkielman muussa vaiheessa kiinnitetty huomiota, oli laitoshuoltajien käsitys siitä, että 10 laitoshuoltajan mukaan vuosiloma- ja sairauslomasijaisuudet oli hoidettu huonosti. Laitoshuoltajien ja osaston hoitohenkilökunnan välisestä suhteesta voidaan tehdä päätelmiä väittämän *työtäni arvostetaan osastolla* avulla, johon 10 laitoshuoltajaa vastasi myöntävästi. Osittain eri mieltä vastauksen kanssa oli 6 laitoshuoltajaa. Kolme vastaajista ei osannut väittämän kanssa mitään mieltä. Myös väittämään *hoitohenkilöstö kunnioittaa työtäni* vastasi samaa mieltä olevan 13 laitoshuoltajaa. Vain yksi laitoshuoltaja oli väittämän kanssa eri mieltä ja kaksi osittain eri mieltä. Näyttää siis, että ennen ulkoistamista laitoshuoltajien ja hoitohenkilökunnan välinen suhde oli toisiaan kunnioittava.

Mielenkiintoista oli myös huomata kysymyksen Batesonin teoriasta johdetusta kysymyksestä koskien laitoshuoltajien kolmannen asteen oppimista, eli sitä kuinka he suhtautuvat omaan osuuteensa työpaikan ihmissuhteissa. Kolme laitoshuoltajaa vastasi kysymykseen *minulla on tapana yrittää saada muut toimimaan omien halujeni mukaan* myöntävästi. Toisten saaminen toimimaan omien halujen mukaan ei sinänsä voida pitää positiivisena seikkana työyhteisössä

4.2 Sisäinen ja ulkoinen hierarkia

Aikaisempaan sairaalassa työskentelyyni pohjautuen, olin havainnut laitoshuoltajien sisäistä hierarkiaa. Tämä ilmeni muun muassa siten, että vanhemmat laitoshuoltajat saattoivat vaatia uudelta työntekijältä työn tekemistä täysin samalla tavoin kuin he tekivät, vaikka kokonaisuuden kannalta työn toisella tavalla suorittaminen ei olisi vaikuttanut työn laatuun. Samanlaista palautetta oli tullut myös muilta sijaisilta, jotka olivat toimineet sairaalassa. Oheiset katkelmat havaintopäiväkirjasta kuvaavat sairaalan sisäistä hierarkiaa, jonka määrittelevinä tekijöinä ovat laitoshuoltajien ammattikoulutus, pitkä työura ja ikä.

Iltavuorolainen Alli saapuu paikalle kello 13. ja alkaa ”vauhottamaan” että kahvin pitäisin olla jo keitetty, (kello 13.30 päiväkahvin aika) mutta muistaa sitten, että onkin päivähartaus ja kiirehtii Marjut mukanaan laittamaan hartaushetkeen salia kuntoon. Olen laittanut kääryihin kahvikupit valmiiksi. Alli sanoo, ettei niin voi laittaa käärylle. Pitää laittaa muoviastian, etteivät kolisisi kääryssä. Sitten Alli antaa ohjeita kahvikupeista. Hänen mielestään olen laittanut kahvikupit väärin ja potilasturvallisuuden takia kahvin aluslautasen ja kahvikupin on sovittava toisilleen. (Kahvit viedään potilaan eteen, enkä ymmärrä miten potilasturvallisuus kärsii??). Sanon hänelle, että eikö kahvi tarjota ilman varsinaisia aluslautasia. (Hän on itse torstaina kertonut niin) Hän perustelee, että oikeiden kahvikuppien täytyy olla ilta-palaa varten oikeassa korissa. Hän käskää ottamaan kupit hyllystä pois. Sanon etten ymmärrä mitä hän tarkoittaa? Sen jälkeen hän kääntyy paikalle olevaan Marjutiin päin ja selittää asiaa uudelleen katsoen Marjutiin. (ikään kuin hakien tukea Marjutilta.) (28.8.2012.)

Käyhkön (2001,2006) tutkimuksiin perustuen tulkitsisin tilannetta, niin että laitoshuoltajien koulutusvaiheessa ei kiinnitetä riittävästi huomiota ryhmätyötaitojen ja vuoro-vaikutuksellisten taitojen oppimiseen, jota mielestäni englanninkielinen termi *interpersonal skills* vastaa. Pääpaino koulutuksessa on ollut niin sanotuilla yksilön sisäisillä taidoilla (*intrapersonal skills*) suhteessa työnsuorittamiseen. Ryhmätyötaitojen ja oman rationaaliseen mielipiteen esittämiseen on jätetty jo koulutusvaiheessa vähemmälle huomiolle. Rakentavan palautteen antamista olisi mahdollista opetella laitoshuoltajien koulutusvaiheessa. Hoitolassa oletetaan vertaistyöntekijöiden huolehtivan uuden työntekijän perehdytyksestä. Laitoshuoltajan koulutuksessa ei kiinnitetä juuri-kaan huomiota uuden työntekijän perehdytykseen. Sitä vastoin esimerkiksi suorittamassani puhtauspalvelujen restonomi tutkinnossa keskitytään hyvin paljon ryhmätyö-

taitoihin ja siivoustyön suunnittelemiseen ja johtamiseen. Tulkintani mukaan työnjohto on siirtänyt perehdytyksen vertaistyöntekijöille, joilla ei ole tehtävään soveltuvaa tietoa ja taitoa.

Olen aamuvuorossa osasto B:llä. Toisena laitoshuoltajana on Kiira, jonka täytyy toimia hoitajan työparina (meistä kokeneempana). Aloitamme molemmat omat työmme. Laitan aamukahvivaunut valmiiksi ja lähdän jakamaan aamupalaa. Aamupalan jälkeen tiskaan, jonka jälkeen aloitan potilashuoneiden siivoamisen. Kiira huomauttaa minulle minut nähdessään aamupalavaunuista. (Ovat olleet hänen mielestään huonosti laitettu) Kiira kysyy, miksen kysynyt häneltä neuvoa, että olisin säästynyt suuremmalta vaivalta. (En ymmärrä, kuinka minulle on aamupalavaunuista aiheutunut suurempaa vaivaa? Enemmänkin luulen vaivaa koituneen hänelle, vaikka en ymmärrä miten?) En kommentoi hänelle mitään. Työt jatkuvat eteenpäin. Seuraavaksi laitan lounasvaunut valmiiksi. Saatuaani lounaan tarjoiltua tiskaan astiat ja jatkan siivousta. Eräältä potilaalta on pudonnut ruokaa lattialle ja alan siivota sitä lattialta pois. Potilaiden kanssa aulassa istuva Kiira tiuskaisee minulle: ”siivoaisit edes huuhteluhuoneen”. Olen hämmentynyt hänen tavastaan puuttua joka asiaan. Iltapäiväkahvin aikaan paikalle saapuu Roosa. Hän alkaa järjestellä kahvikuppeja. Kysyn voinko auttaa häntä. Roosa sanoo, että voin kaataa kuppeihin kahvia. Kun sitten kahvin jakaminen alkaa, Roosa kaataa kahvia potilaille. Jään seisomaan kahvivaunun viereen ja katsomaan miten ”homma hoituu”. Hoitaja kysyy lähtiessäni kotiin, voisinko tulla joskus muulloinkin heille töihin. Vastaan, että kyllä. Ajattelen mielessäni, ettei niin kovaa rahapalaa tule, että menisin kyseiselle osastolle nöyryyttäväksi. En ole ehtinyt pitämään yhtään lakisäätöistä taukoa osastolla. (6.1.2014).

Kyseisellä osastolla työskenteleminen on mielestäni hirvein kokemus. Tuntuu, että kaikki mitä teen menee vakituisen laitoshuoltajan mielestä väärin. Esimerkki kuvaa sitä, mitä sisäinen hierarkia voi pahimmillaan olla. Vertaissisareni istuu aulassa potilaiden kanssa antaa minulle palautetta hänen mielestään ”väärin tehdystä työstä”. Kyseistä taustaa vasten ymmärrän hyvin henkilöitä, jotka raportoivat vertaistyöntekijöiden välisestä hierarkiasta.

Eräs näkökulma on tulkita tilannetta habitualisuuden käsitteen avulla. Laitoshuoltajan tulee olla ripeä ja huolellinen. Näin ollen voidaan tulkita, että en kollegani mukaan täytä näitä arvoja, sillä ”kuhnailen väärässä paikassa” ja kaiken lisäksi sekoitan kaikki tavarat.

Laitoshuoltajan mahdollisuutta tulla kuulluksi omaa työtä koskevassa päätöksenteossa ei ole tuettu (empower) yrityksen johtamiskulttuurista käsin. Tämä johtaa työntekijä tasolla siihen, että seurauksena voi olla esimerkin tapainen kontrolli yrittää vaikuttaa edes siihen, miten vertaistyöntekijä tekee työnsä.

Transformatiivisen johtamisen teorian kannalta voisi ajatella, että molemmista sisäistä hierarkiaa kuvaavista esimerkistä voi päätellä, että organisaatiossa on totuttu kulttuuriin, jossa virhesuorituksia pelätään, eikä organisaatiokulttuuri jätä tilaa ajatukselle, että virheistä oppii ja virheitä voi käyttää uuden toiminta mallin kehittämiseen. Käsitelmäni mukaan kysymys ei ole vain työyksiköstä vaan virheiden tekemistä pelätään organisaation ylemmillä tasoilla. Näin ollen tuntuu, että yrityksen johto pelkää kasvojensa menetyksiä ja Tuki oy:n toiminnan kritiikki otetaan vastaan passiivisesti. Näin ollen asiakkaalle tai työntekijöille ei tarjota mahdollisuutta dialogiseen ja vastavuoroiseen keskusteluun yrityksen heikkouksista ja mahdollisista toiminnan kehittämiseen tähtäävistä toimenpiteistä.

Työyhteisön yhteishengen puutteista voi tehdä joitakin päätelmiä myös kyselylomakkeen vastausten perusteella, jossa kysymykseen: *työyhteisössä on hyvä yhteishenki* neljä henkilöä vastasi olevansa samaa mieltä väitteen kanssa ja neljä henkilöä vastasi olevansa eri mieltä. Viisi laitoshuoltajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Ilman sen parempaa teoreettista lähtökohtaa tulkitaisin työyhteisön yhteishengessä olevan joitakin ongelmia, koska voisi olettaa, että yleensä ihmiset tuntevat tyytyväisyyttä ja viihtyvyyttä työkavereitaan kohtaan tai sitten ei. On vaikeaa kuvitella, että työyhteisön yhteishenki vaihtelisi oman mielen mukaan päivittäin. Yhteistyössä näytti olevan huomattavissa puutteita, koskien työyhteisön jäsenten keskinäisiä suhteita.

Sisäinen hierarkia kertoo ennen kaikkea ihmisestä itsestään ja Batesonin kuvaaman toisen ja kolmannen asteen oppimisesta. Voiko olla, että joka työpaikalla on näitä oikein työnsä suorittavia henkilöitä, joille oma työtapa on ainoa oikea tapa toimia? Toinen tapa miettiä on asiaa sairaalatyön luonteen vuoksi, jota esimerkki Kinnunen (1992) on kuvannut tutkimuksessaan. Sairaala ei työpaikkana ole luovuuden luvattu kenttä. Päätyö on potilaiden hoito. Sisäisen hierarkian eräänä selittävänä tekijänä saattaa myös olla oman aseman parantaminen oman vertaisryhmän sisällä varmistamalla oma valta-asema ammattipätevyys- ja työvuosien kautta hankitulla statuksella.

Työskenteleminen muiden laitoshuoltajien kanssa sujuu vaivatta yleensä vaikeuksista, mitä seuraava merkintä osoittaa:

Olen Liinan kanssa vuorossa. Hän on hyvin miellyttävä, kertoo lapsenlapsistaan. Aloitamme työt. Jaan vesilasit potilaille huoneisiin ja sovimme tekevämme työt ”yhteistyössä”.(Havaintopäiväkirja 28.8.2012)

Kuten esimerkkinä työn tekemisestä Liinan kanssa osoittaa, kyse on yleisemmin solidaarisuudesta työkavereita kohtaan. Liina ymmärtää, että laitoshuoltajien yhteistyössä tekemä työ johtaa kaikkien osapuolten kannalta parempaan lopputulokseen.

Liina ei tarkkaile tekemisiäni, sillä hän keskittyy omaan työhönsä, mutta hän on valmis neuvomaan tarvittaessa minua. Hänen kanssaan muodostuu tunne siitä, että työn tarkoitus on tähdätä onnistuneeseen työnsuoritukseen ja onnistuneeseen työsuorittamiseen voidaan päästä myös vaihtoehtoisesti toimimalla. Tällä tarkoitan sitä, että tapa työskennellä kansani voi jossain määrin poiketa, siitä mitä hän on esimerkiksi vakituisen henkilökunnan kanssa tottunut toimimaan. Liina ei silti koe työn suorittamista rutiineista poikkeavalla tavalla uhkana ja epäonnistumisen pelkona.

Laitoshuoltajien kanssa käymieni keskustelujen perusteella Hoitolasta on muodostunut hyvin ”hierarkiaton” kuva. Kerran kysyn suoraan eräältä laitoshuoltajalta, mitä mieltä hän on Hoitolan laitoshuoltajien ja hoitohenkilöstön suhteista. Oheisessa katkelmassa kuvaan käytyä keskusteluumme.

Lounaalla kyselen paikalla olijoilta Iirikseltä, Sohvilta ja Marialta, onko ruokalassa ”sanattomasti” määrätty paikat niin, että lääkärit istuisivat omassa pöydässä ja siivoojat omassa. Olen huomannut ensiapuhenkilökunnan istuvan aina ensimmäisessä pöydässä saapuessani syömään. Etenkin Iris osallistuu keskusteluun kanssani. Iris kiistää väitteeni sanoen, että täällä kaikki syövät ja juttelevat keskenään, toisin kuin isossa sairaalassa, jossa hän on myös ollut töissä. Hoitolassa ei ole heidän mukaansa (etenkin Iirixen mukaan) mitään hierarkioita ja kaikki puhuvat keskenään, niin siivoojat kuin lääkärit. He kertovat, että kahvipöydässä saattaa istua lääkäri ja siivoojat. Henkilökunta voi jopa kysellä omista sairauksistaan lääkäriltä (Havaintopäiväkirja 23.8.2012.)

Aikaisempiin tutkimuksiin vedoten, saattaa olla että, osa laitoshuoltajista ei tiedosta tai tunnista hierarkkisuutta tai sulkevat sen todellisuutensa ulkopuolelle. Hierarkkisuus ei kosketa heitä henkilökohtaisesti tai he saattavat luokitella sen jollakin muulla tavalla, kuten esimerkiksi yksilön omana persoonallisuuden piirteenä. Toinen tapa ajatella hierarkkisuuden ja laitoshuoltajien suhdetta on, että työn suorittamisen kannalta hierarkkista rakennetta voidaan sairaalan kentällä pitää niin luonnollisena tilana, ettei

siihen kiinnitetä minkäänlaista huomiota, koska siihen on mukauduttu. Laitoshuoltajat ovat ammatti identiteettiinsä puolesta tietoisia siitä, mitä heidän odotetaan tekevän. Myös kaikilla muilla työyhteisön työntekijöillä on selvä ammatti-identiteetti. Näin ol- len hierarkioiden miettimistä voisi pitää myös ”turhana” sairaalan arkipäivään liitty- vänä asiana. Hierarkkisuus auttaa ja selventää omaa paikkaa sairaalan sosiaalisella kentällä, ja niitä toimenkuvia, joita kuhunkin ammattiin liittyy.

Minulle ehtii muodostua toisenlainen kuva hierarkioista, esimerkiksi laitoshuoltaja- sijaisen kautta.

Sijaista harmittaa se, että hänelle huomautettiin välittömästi, siitä että hän antoi aa- mupalalla jollekin potilaalle limsaa, vaikka muut työntekijät (laitoshuoltajat) teki- vät sitä myös (Havaintopäiväkirja 21.8.2013.)

Myös henkilökohtaisesti kohtaan hierarkkisuutta kuvaavia piirteitä työskennellessäni Hoitolassa.

Olen siivoamassa henkilökunnan taukotilan pöytää ja pidän kertakäyttö käsineitä kädessäni. Menen hakemaan käytävältä lattialastaa, kun huomaan, että potilaskeit- tiön edessä seisoo potilaan omainen. Menen hänen luokseen. Hän sanoo haluavansa vichyä äidilleen. Samalla hän tokaisee minulle: ”*ota nyt nuo hanskat pois kädestäsi, olen täällä itekin hoitajana*”. Hän tulee perässäni potilaskeittiöön. En sanoa mi- tään. Otan käsineet pois kädestäni ja annan vichyn. (Havaintopäiväkirja 29.9.2012)

Mielestäni päiväkirjamerkintä kertoo, siitä että hän antaa ymmärtää oman ammattinsa kautta, miten minun pitäisi toimia. Hoitajat käyttävät työssään kertakäyttökäsineitä käyttäessään potilaita vessassa tai ollessaan muiden eritteiden kanssa tekemisissä. Kui- tenkin laitoshuoltajat käyttävät yleisesti kertakäyttökäsineitä siivotessa. Ammattinsa puolesta, jonka hän selvästi tuo esille keskustelussa, pitäisi tietää kyseinen seikka. Li- säksi hän toimii tavalla, joka on kiellettyä: tulee potilaskeittiöön, vaikka virkansa puo- lesta tietää, ettei potilaskeittiöön ole omaisilla mitään asiaa. Tulkintani mukaan hän käyttää vapaa-ajallaan omaa professionaalisuuttaan hyväksi oman valta-asemansa le- gitimointiin määräämällä miten minun pitäisi käyttäytyä.

Vaikka kyseiset esimerkit ovat yksittäisiä tapauksista, kertovat ne kuitenkin sairaalan hie- rarkkisesta rakenteesta ja miten sitä pidetään yllä arkipäivän vuorovaikutuksessa. Johto-

päätöksenä tilanteesta tulkitsisin, että hierarkiat perustuvat statukseen ja valtaan. Laitoshuoltajat antavat vallan päättää, mikä on toivottavaa käyttäytymistä ja mikä ei hoitohenkilökunnalle, koska heillä on korkeampi status työyhteisössä.

Menen tauolle taukotilaan ja siellä istuu ainoana osaston lääkäri. Tervehdin häntä ja sanon nimeni ja kerron olevani sijainen. Lääkäri lukee lehteä ja vastaa: ”hym”. (Havaintopäiväkirja 28.8.2012)

Olen aikaisemmin kohdannut samankaltaisia tilanteita, jossa olen tervehtinyt lääkäriä vastausta saamatta. Olen kuullut vastaavanlaisia kertomuksia myös muilta laitoshuoltajilta, jotka ovat työskennelleet sairaalassa. Asia voidaan tulkita myös niin, että olemme yksilöitä ja tervehtimättä jättäminen voi selittyä muillakin tekijöillä kuin yksilön koulustaustalla ja asemalla yhteisössä.

Bourdien teoriaa mukaillen tervehtimättä jättäminen voitaisiin tulkita sosiaalisen pääoman perusteella. Hoitolan hierarkkisesti ylin kerros eli lääkärit eivät seurustelusta laitoshuoltajan kanssa millään tavoin sosiaalisen pääoman perusteella. Toisaalta kysymys saattaisi lääkärin ja laitoshuoltajan välisistä makueroista. Akateemisen koulutuksen saaneen henkilö voisi ajatella, että keskustelu laitoshuoltajan kanssa ei tuo mitään lisäarvoa, koska lääkäriellä voidaan kuvitella olevan poikkeavat maku tottumukset suhteessa ruokaan, harrastuksiin ja kirjallisuuteen.

Havaintojeni perusteella on myös todettava, että lääkärit tekevät pitkiä päiviä ja taukoihin ei ole juurikaan aikaa. Ihminen voi keskittyä, vaikka lehden lukemiseen niin syvällisesti ettei hän kuule eikä havainnoi ympäristönsä tapahtumia.

Hierarkkisuuden kokemukseen sairaalassa näyttää vaikuttavan myös työskentely vuosien pituus sairaalassa. Näyttää siltä, että me ”tulokkaat” kiinnitämme hierarkkisuuteen enemmän huomiota ja se askarruttaa meitä enemmän kuin vanhoja työntekijöitä. Henkilökohdaisesti minusta tuntuu siltä, että pukiessani työpaikan sosiaalillassa työvaatteet päälleni kaikki muut identiteetit karisevat pois. Kyseessä lienee osittain se, että uuden työyhteisön kulttuurin oppiminen vaatii yksilöltä henkisesti paljon, jolloin myös ihminen on herkempi havainnoimaan työn liittyviä tekijöitä ehkä tarkemmin?

4.3 Muutos ja sisäinen viestintä

Muutos, tässä tapauksessa ulkoistaminen on aihe, joka aiheuttaa paljon keskustelua työntekijöiden keskuudessa. Eräiden työntekijöiden käsitykset ulkoistamisesta ovat positiivisia, kuten esimerkiksi Marjatan tapauksesta käy ilmi.

Marjatta tulee ajamaan yhdistelmäkoneella käytävän lattiat. Olen petaamassa potilassänkyjä. Marjatta tulee auttamaan minua vuoteen petauksessa. Hän kertoo olevansa loppuviikon poissa. Kysyn onko hänellä loma, johon hän kertoo osallistuvansa huomenna Tuki oy:n järjestämään muutokoulutukseen, jota hän pitää ihan turhana, koska hänen mukaansa johtokaan (siis Tuki oy:n johto) ei voi tietää mitä muutoksen seurauksena tulee tapahtumaan. Hänen mielestään työaika menee täysin hukkaan kokouksessa istumisen vuoksi. (Havaintopäiväkirja (18.9.2012))

Tulkintani mukaan Marjatalalla näyttää olevan suuri sosiaalinen luottamus tulevaisuutta kohtaan sekä yksilönä, että työyhteisön selviytymisen kannalta. Käsitykseni mukaan Marjatalalla on luja usko siihen, että varsinainen työn sisältö ei tule muuttumaan ulkoistamisen seurauksesta. Marjatan mielestä arkipäivän työtehtävien suorittaminen ja työn laatu kärsivät kokouksissa istumisen takia. Tulkintani mukaan Marjatta on itseohjautuva työntekijä, joka asettaa itselleen tavoitteet työssä ja hän kokee muutokoulutuksen ”sotkevan” hänen työlleen asettamat tavoitteet. Marjatan itsevarmuus muutostilanteessa on mukaan melko harvinaista kyseisessä työyhteisössä. Toisenlaista näkökulmaa aiheeseen välittyi seuraavasta esimerkistä.

Menen jakamaan työtyytyväisyyslomakkeita laitoshuoltajille, Kysyn heidän mielipidettään tutkielmaani ja sen aiheeseen. Eräs paikalla olevista laitoshuoltajista ilmoittaa, ettei nyt ole hyvä aika tutkia työtyytyväisyyttä, koska ulkoistaminen on menossa. (Havaintopäiväkirja 17.1.2012)

Samanlaisen kommentin olen saanut myös yksikön siivoustyönjohtajalta. Hänen mukaansa laitoshuoltajat ottavat häneen yhteyttä monta kertaa päivässä (eri laitoshuoltajat) koskien ulkoistamista. (3.9.2011)

Tulkintani mukaan laitoshuoltajien pelko on hyvin ymmärrettävissä transformatiivista johtamista käsittelevän teorian pohjalta. Laitoshuoltajilla ei ole minkäänlaista tietoa ja eikä vaikutusvaltaa omaan organisaatiokulttuuriinsa. Tuki oy:n viestintä ei toimi dialogisesti yrityksen hierarkiassa alhaalta ylös ja ylhäältä alas. Yrityksen johto ei ole millään lailla sitouttanut laitoshuoltajia ulkoistamisprosessiin eikä heitä kuulla oman yksikkönsä ulkoistamista koskevissa päätöksissä. Muutoskoulutusta järjestetään yrityksen johdon toimesta, mutta kukaan ei kuuntele laitoshuoltajien ammattitaitoa ja kokemusta heitä koskevien päätösten teoissa.

Laitoshuoltajat ovat tottuneet työskentelemään samoilla osastoilla vuodesta toiseen. Laitoshuoltajien työohjeet on laadittu valmiiksi, siten että työohjeisiin on merkitty valmiiksi jopa päivittäiset tauot. Näin ollen työoloissa ulkoistamisen johdosta tapahtuva muutos voi tuntua pelottavammalta, kuin esimerkiksi toimistossa joustavaa työaikaa tekevät henkilöt. On tietynlainen harhakuvitelma, että laitoshuoltajat pystyisivät tekemään osastolla työtään itsenäisesti. Työ on sinänsä itsenäistä, koska esimies ei käy päivittäin työyksiköissä, mutta sairaalan arki pitää huolen siitä, että töihin ei tulla milloin huvittaa ja töistä myöskään lähdetä milloin huvittaa. Laitoshuoltaja ei ole vain pelkkä siivooja, vaan hänen vastuullaan on myös potilasaterioiden jakaminen osastolla. Näin ollen työpäivien rakenne muodostuu pitkälti samanlaiseksi. Laitoshuoltajat ovat tottuneet työssään selkeään päivärytmiin, joten muutoksen ajattelemisen pelko voi tällä tavoin ajateltaessa tuntua ylimääräisenä stressinä henkilöille.

Havaintopäiväkirjoista tehtävien päätelmien kautta erääksi muutosta jarruttavaksi tekijäksi muodostuvat sisäisessä tiedottamisessa ilmenevät puutteet. Nämä puutteet ilmenevät päiväkirjamerkintöjen kautta kolmella tavalla: 1) sisäisessä viestinnässä esimiesalaisuudessa, 2) laitoshuoltajien keskinäisissä suhteissa ja 3) kirjallisissa materiaaleissa, (ennen kaikkea perehdytyskansiossa), joita työntekijät käyttävät työssä.

Sisäisen viestinnän heikkouksina kuvaavat oheiset päiväkirjamerkinnot.

Kolmen jälkeen iltapäivällä minulle selviää, että osaston toisen siiven lähihoitaja on yksin, joten minun pitää auttaa häntä potilaiden hoitotyössä, siis toimia hänen hoitajaparinaan. Olen kauhuissani (Havaintopäiväkirja 7.1.2013.)

Olen tullut iltavuoroon. Minulle ei ole kerrottu etukäteen, että minun pitää kyseisellä osastolla työskennellä siivouksen ja potilasruokailun lisäksi hoitoapulaisena. En ole koskaan aikaisemmin toiminut vuodepotilaiden hoitotyössä, joten tilanne on pelottava. Havaintopäiväkirjoista löytyy esimerkkejä muun muassa siitä, miten ”tiiminvastaava” tulee ilmoittamaan sairaalan vakituiselle työntekijälle, työntekijän jo lähdettyä töistä, että hänen pitää seuraavana aamuna mennä toiselle osastolle töihin. Nämä kyseiset tilanteet, joissa tieto ei selvästi välity esimieheltä alaiselle suoraan, voivat aiheuttaa hankaluuksia ja hämmennystä työn tekemisessä.

Olen huonossa asemassa työyhteisössä, koska olen työskennellyt yhteisössä vähän aikaa ja osan vanhempien työkavereiden neuvojen perusteella itseluottamukseni työn suoritusta kohtaan ei ole korkea. Selviän tilanteesta, koska käsittääkseni pystyn ”henkisesti” siirtymään yksiköstä toiseen, mikä ei monelle kaksikymmentä vuotta samalla osastolla työskennelle henkilölle ole helppoa. Kysymys on teoriaan pohjautuen, mukautumista työolosuhteisiin. Mielestäni esimerkki kertoo modernista työjärjestelyille tyypillisestä ilmiöstä, jossa työntekijän oletetaan olevan joustava ja pystyn taipumaan työnantajan haluamalla tavalla. Henkilölle, joka on saanut toimia samassa työpisteessä yli kymmenen vuotta voi kokea ulkoistamisen myötä kasvavan työpisteen fyysisen vaihtamisen hyvin epämiellyttävänä. Kyseinen tilanne ei ole kenelläkään toivottava, sillä luonnollisesti kyseiset äkilliset siirtymiset toisesta työyksiköstä toiseen ”kylmiltään” nostavat yksilön stressitasoa. Riippuu pitkälti henkilön persoonallisuudesta ja mukautuvuudesta valvookohan asian takia seuraavan yön vai ei.

Laitoshuoltajien keskinäisissä suhteissa sisäisen viestinnän tukkeumat näkyvät esimerkiksi tilanteissa, joissa osaston toiset työntekijät saattavat jättää jotakin tehtäviä tekemättä. Seuraavassa kappaleessa esitän sisäisen viestinnän puutteeseen liittyvän esimerkin.

Työskentelen osasto O:lla Mennessäni iltavuoroon töissä on kaksi aamuvuorolaista: Tiina ja Tuire. He ottavat minut ystävällisesti vastaan ja näyttävät työohjeet minulle sekä selittävät tehtävät työt. Tiina kertoo minulle ensin vastuullani olevat työt ja sanoo, että lääkehuonetta ei tarvitse siivota. Tuire käy myöhemmin läpi minulle kuuluvat työt (jonka mukaan lääkehuone siivotaan). Töiden ollessa siinä vaiheessa,

että pääsen siivoamaan lääkehuonetta, kerron molemmille naisille, että lähden siivoamaan lääkehuonetta, mistä lähtee naisten välinen keskustelu liikkeelle. Tiina sanoo, että hän on luullut, ettei lääkehuonetta siivota joka päivä. Tuire vastaa Tiinalle, että lääkehuone täytyy käydä ainakin joka päivä tarkistamassa, koska sinne voi keräytyä pahvijätettä runsaasti yhden päivän aikana (Havaintopäiväkirja 14.9.2012.)

Mielestäni kyseinen esimerkki havainnollistaa perehdyttämiseen liittyviä ongelmia. Yleensä sijaisia palkataan vasta pakottavissa tilanteissa, jolloin kunnolliseen perehdytykseen ei jää aikaa. Sama sijainen jatkaa yleensä työskentelemistä samalla osastolla myös jatkossa sijaistarpeen mukaan. Sijaisen energia menee yleensä uusilla osastoilla siihen, että hän oppii tekemään jaksottaisessa työjärjestyksessä mainitut tehtävät. Näin ollen hän saattaa tiedostamattaan jättää tekemättä asioita, jotka hänen kuuluisi tehdä. Toisena selityksenä voi olla, että jaksottaisten töiden suorittamista on muutettu jostakin syystä eikä uutta siivoustiheyttä ole kirjattu siivousohjeisiin. Näin ollen perehdyttämiskansioista voi puuttua joitakin tehtäviä töitä.

Näin ollen työnlaatu voi pitkällä aikavälillä osastolla kärsiä, jos joitakin tehtäviä jää sen takia kokonaan tekemättä. Työntekijällä tarvittavien tai puutteellisten työ ohjeiden olemattomuus saattaa vaikuttaa työhön kiinnittymiseen, omaan mahdollisuuteen oman työnsä arviointiin ja tunteeseen siitä, että vaikutusmahdollisuudet omaa työtä kohtaan vähenevät.

Kuljen aamulla osastolle yhdessä osaston laitoshuoltaja opiskelijan kanssa. Hän kertoo pahoittaneensa mielensä, kun osaston jaksottaisia töitä ei ole kirjoitettu perehdytyskansioon. Olen hänen kanssaan samaa mieltä, koska on vaikea tietää (etenkin sijaisten) mitä milloinkin pitäisi tehdä (Havaintopäiväkirja 21.8.2012.)

Sisäisen viestinnän puutteet aiheuttavat ongelmia ja haittaavat jossain määrin käytännön työn suorittamista. Sisäisen viestinnän puutteella on tutkimuskirjallisuuden mukaan vaikutusta työpaikan ihmissuhteisiin ja työn laatuun. Sisäisen viestinnän puutteellisuus vaikeuttaa laitoshuoltajien kiinnittymistä työyhteisöönsä. Sisäisen viestinnän puutteisiin soveltuu ”hiljaisen tiedon” termi. Vakituinen henkilökunta tietää, että jokin tehtävä kuuluu tehdä, vaikka siitä ei ole mainintaa siivoustyönohjeissa.

Kyselylomakkeen väittämän: *tiedonkulku on avointa*, vastauksissa ilmenee, että 12 henkilöä on väittämän kanssa eri mieltä ja 6 henkilöä osittain eri mieltä. Vain yhden vastaajan

mielestä tiedonkulku on avointa. Kysymyksen perusteella voi tehdä johtopäätöksiä, että sisäisessä tiedotuksessa ilmenee ongelmia.

4.4 Organisaatiokulttuuri ennen ulkoistamista Hoitolassa

Tulkintani mukaan Hoitolan organisaatiokulttuuri ennen ulkoistamista perustuu klassisten johtamistyylien pohjalle. Käsitykseni mukaan Hoitolan organisaatiokulttuurissa voidaan nähdä yleisiä piirteitä kaikista kolmesta klassisesta johtamistyylistä. Tällä tarkoitan, että työhön liittyvät määräykset tulevat ylimmältä johdolta, eikä toimintatavoista keskustella työntekijöiden kanssa. Toisena auktoritaarista johtamistyyliä kuvaa myös, että työntekijöiden työtyytyväisyyteen ei ole osoitettu kiinnostusta tutkimalla sitä aiemmin. Demokraattista johtamistyyliä työyhteisössä edustaa kuitenkin esimiehen tapa keskustella laitoshuoltajien kanssa asioista. Puutteelliset työohjeet ja työntekijöiden käsitys siitä, etteivät he saa positiivista palautetta hyvin hoidetusta työstä kuvaavat laissez-faire johtamistyyliä. Positiivisen palautteen saamisessa ilmeni puutetta kysymyslomakkeessa väittämässä *saan riittävästi palautetta työni onnistuneisuudesta*, johon 10 laitoshuoltajaa vastasi kielteisesti. Käsitykseni mukaan lähimmällä esimiehellä menee työaika ennen ulkoistamista muutoksesta keskustelemiseen työntekijöiden kanssa. Lisäksi hänen resurssinsa on sidottu pitkälti sijaisten hankkimiseen sairaus- ja vuosiloma sijaisuuksiin ja töiden jakamiseen silloin, kun henkilökuntaa on paljon pois. Esimiehen mahdollisuus ja kapasiteetti työntekijöiden ammatilliseen vahvistamiseen ei juuri jää työajan rajallisuuden takia. Lisäksi esimiehen ammatillinen kasvu on vielä kesken, koska hän on toiminut omassa asemassaan vajaan vuoden

4.5 Työtyytyväisyys ulkoistamisen jälkeen

Ulkoistamisen jälkeisten teemojen valinta perustui strukturoituihin kysymyksiin. Teemakysymysten teemakortiston aiheeksi nousivat a) Wexleyn ja Yuklin teoria työtyytyväisyyden huonontumisesta ulkoistamisen seurauksena, b) sisäinen tiedottaminen ja c) sisäinen ja ulkoinen hierarkia. Ulkoistamista ennen tapahtuneeseen ajankohtaan, teemaksi on

noussut muutosjohtaminen muutoksen sijaan. Työtyytyväisyyteen liittyvät strukturoidut kysymykset muodostuivat teorian pohjalta.

Taulukko 6 Ulkoistamiseen jälkeen nousevat teemat

<u>Sisäinen hierarkia</u>	<u>Ulkoinen hierarkia</u>	<u>Muutosjohtaminen</u>	<u>Sisäinen viestintä</u>
(SH1-SH8)	(UH1-UH16)	(MJ1-MJ8)	(SV 1-SV8)

Wexleyn ja Yuklin teorian mukaan työtyytyväisyys muuttuu vasta, kun muutoksesta on kulunut jonkin aikaa. Näin ollen arvioin, että kahdeksan kuukautta ulkoistamisesta olisi riittävä aika miettiä ulkoistamisen seurauksia. Työn tekemistä voidaan verrata aikaisempiin työolosuhteisiin. Muutoksesta aiheutuvina negatiivisina seurauksina nähtiin *kiireisempi työtahti (3), ei kohdallaan oleva työnmitoitus, palkattomat vapaat, työvuorojen huonontuminen, ruokatilausten toimintahäiriöt ja ”Isoon keittiöön” kadonneet astiat.*

Tulkintani mukaan työläistaustaisille laitoshuoltajille on tärkeää, kuten Käyhkön (2006, 136) tutkimuksessakin korostuu oma ammattilypeys. Laitoshuoltajat ovat menettäneet ulkoistamisen seurauksena tunteen oman työnsä hallinnasta. Laitoshuoltajan pitää tehdä työnsä yhä kiireisemmällä aikataululla, joten laitoshuoltaja ei voi kokea ammattilypeyttä tehdystä työstä.

Restonomi koulutukseni perusteella voin sanoa, että työnmitoituksen kohdalla ei ole otettu huomioon seikkaa, että Hoitolan laitoshuoltajat ovat keski-ikänsä yli 50- vuotiaita, joilla on ikänsä ja pitkän työskentelynsä takia on mennyt ohitse ”paras” työkyky jo 10 vuotta aikaisemmin. Uusissa mitoituksissa ei ole otettu huomioon sitä tosi seikkaa, että työaikastandardit on laskettu keskiarvona eri- ikäisten työntekijöiden keskimääräisestä työajasta, joka työvaiheen suorittamiseen menee. Käsitykseni mukaan yksityisillä siivousliikkeillä on tapana kiristää 10 prosenttia siivoukseen käytettävästä ajasta aikastandardeissa pois. Näin ollen on ollut kyseenalaista kiristää keskimääräisiä siivousmitoituksen aika-standardeja yksikössä, jossa työntekijöiden keski-ikä on korkea ja laitoshuoltajan mediaani iän suhteen saattaa olla vielä korkeampi.

Ulkoistaminen on vaikuttanut myös positiivisesti. Ruokavaunut on vaihdettu pienempiin ja helpommin liikuteltavissa oleviin, jonka kaksi vastaajista mainitsee hyvänä asiana. Eräs vastaajista mainitsee positiivisena asiana toimitusjohtajan eroa, sillä hän ei vastaajan mukaan tiennyt, ”mitä kentällä tapahtuu.”

Laitoshuoltajat ovat tottuneet työn fyysisyyden ja ammattikoulutuksensa johdosta vaatimaan työvälineiltään enemmän. Työvälineiltä ja työasentojen ergonomia ovat tärkeitä tekijöitä fyysisen toimintakyvyn ylläpitämisessä laitoshuoltajien keskuudessa. Näin ollen vastaus ruokavaunujen muutoksen näkeminen positiivisena asiana oli järkevää. Muistan henkilökohtaisesta työskentelystä Hoitolassa, kuinka hankalaa oli liikutella raskaita ja korkeita vaunuja, joiden takaa en pieni kokoisena ihmisenä voinut nähdä mitä vaunujen edessä oli. Ruokavaunujen vaihtaminen uusiin oli ollut suuri taloudellinen investointi Tuki oy:lle, koska vaunujen yksikköhinta (esimerkiksi ruoankuljetusvaunu kaksoisjäähdytyksellä Metos Burlodge RTS CT Tall 400V3N)

13250 Euroa ilman arvon lisäveroa, aiheutti hoitohenkilökunnan puolesta kritiikkiä, jota kuulin kommentoitavan seuraavasti;

olisivat tuonkin rahan käyttäneet työntekijöiden palkkaamiseen.

Yhden ruokavaunun hinta vastasi suunnilleen yhden laitoshuoltajan vuosipalkkaa. Jokaista osasto kohden oli ainakin yksi ruokavaunu, koska vaunuun mahtui maksimissaan 30 ruoka-annosta. Ruokavaunujen vaihdossa oli kysymys suuresta investoinnista työyhteisössä, jossa oli 10 osastoa, joten ruokavaunujen hinta ilman alv- veroa olisi ollut suurin piirtein 132500. On kuitenkin muistettava, että teknologian ja ihmistyövoiman kustannusten vertaaminen ei kannattanut tehdä lyhyellä aikavälillä, vaan useampien vuosien viiveellä. Uudet ruokavaunut mahdollistivat täysin uudenlaisen ruoan valmistuksen, koska ruoka-annokset oli valmistettu etukäteen ja ruoka-annokset lämmitettiin uudestaan vaunuissa. Ruokavaunujen vaihtamisen siis uskottiin tuovan tämän takia kustannussäästöjä keittiön puolelle pitemmällä aikavälillä.

Toimitusjohtajan pikaiseen eroon lienee tulkintani mukaan selityksenä täysin kontrolloimaton ulkoistamisprosessi. Se, että toimitusjohtajaa syytettiin tilanteesta ja toimitusjohtaja tavallaan kantoi vastuunsa ulkoistamisen ”epäonnistumisesta” oli toimitusjohtajan

tietoisuutta siitä, että hän ei pystynyt tilannetta hallitsemaan. Tulkintani mukaan ero saattoi olla työntekijöille viesti siitä, että oliko heitä ylipäänsä johdettu ulkoistamistilanteessa? Oliko yrityksen ylin johto ollut itsekään sitoutunut ulkoistamisprosessiin? Ohjausryhmän kokoonpanoon toimitusjohtajan ero ei käsittääkseni vaikuttanut ja toimitusjohtaja korvattiin myöhemmin uudella toimitusjohtajalla.

Vastaaajien mielestä esimiehen vaihtumisella muutosvaiheessa ei ollut negatiivista vaikutusta työtyytyväisyyteen. Eräs vastaajista kommentoi:

”esimiehen vaihdolla on ollut ”myönteinen muutos asioiden hoitamiseen ja oikeudenmukaisempi suhtautuminen alaisiinsa”.

Tämä vastaus näyttää olevan ristiriidassa sen tiedon kanssa, jota sain ennen ulkoistamista jaetun kyselylomakkeen perusteella. Kyselylomakkeiden vastausten perusteella esimiehen toimintatapoihin oli ollut tyytyväisiä suurin osa vastaajista.

Eräs toinen vastaaja mainitsee kuitenkin, että;

”palveluesimiehen vaihtumisella ei ole ollut vaikutusta”.

Lähimmän esimiehen vaihtumisesta ei voi tehdä luotettavia johtopäätöksiä laitoshuoltajien työtyytyväisyyteen. Oletukseni mukaan muutosjohtamisessa lähimmällä esimiehellä on suuri merkitys muutoksen läpiviemisessä. Ehkäpä eräänä selittäväenä tekijänä on se, että kyselylomaketutkimuksen aikaan esimiehenä toiminut henkilö oli kyseisen sairaalan esimiehenä vain vajaan vuoden ja hänen tilalleen tullut uusi esimies oli ollut tehtävässä maaliskuusta lähtien. Lähiesimiehen suhteen siis kyseinen sairaala on elänyt varsin muutoksellisessa tilanteessa organisaatiomuutoksen keskellä. Nykyistä uutta esimiestä kehuutaan muun muassa tiedottamisesta, mikä täytyy muistaa aikakontekstissa.

Aiemman esimiehen aikana tiedottaminen muutoksista oli ollut hankalaa, koska esimies ei välttämättä edes itse tiennyt mitä seuraavaksi tulisi tapahtumaan. Tulkintani mukaan eräs tekijä laitoshuoltajien vastausten jakautumiseen johtamiskokemuksista lienee yrityksen lähiesimiehen ja ylimmän johdon vähäisestä dialogista työntekijä portaan kanssa. Voisi kuvitella että työpaikalla vierailisi yrityksenjohdossa olevia henkilöitä. Lähiesimies oli ainoa henkilö yrityksen johdosta, joka oli tekemisissä kasvokkain työntekijöiden

kanssa. Lähiesimiehen vastuu ulkoistamisen seurauksista johtuvista ilmenevistä työtyytymättömyydestä oli suuri. Lähiesimies joutui toimimaan kovassa paineessa. Tilannetta ei esimiehen kannalta varmastikaan helpottanut, että Tuki oy:n johtoportaahan työpaikat olivat fyysisesti kaukana varsinaisesta työpaikasta, jolloin luonnollisia kohtaamisia työntekijöiden ja yrityksen johdon kanssa ei tullut. Yrityksen johto oli läsnä fyysisesti vain muutosjohtamisen koulutustilaisuuksissa.

Kaupungin luottamusmiehistä valittu ohjausryhmä ei käsittäkseni koskaan ollut vierailut työpaikalla. Ihmettelen, miten ihmiset, jotka eivät fyysisesti käyneet työyksiköissä saattoivat tehdä päätöksiä Tuki oy:ssa, koskien eri tukipalvelujen eri toimialoja? Oliko kysymys siitä, ettei haluttu näyttää kasvoja työpaikalla, jossa ulkoistamisesta oli seurannut paljon julkista keskustelua ja kuten sairauspoissaoloista voi päätellä myös jotakin oli tapahtunut laitoshuoltajien terveydentilalle ulkoistamisen seurauksena? Tulkintani mukaan kysymys oli osoitus managerialismista eli työyhteisön liittyvien asioiden hoitamisesta raporttien perusteella eikä ihmisjohtamisesta eli ”leedaamisesta”, mikä olisi ollut psykologisesti tärkeää muutostilanteessa.

4.6 Hierarkiat Tuki oy:ssa ja näkemykset tulevaisuuden Tuki oy: sta

Suhteita sairaalan muihin työntekijäryhmiin kaikki vastaajat pitivät yleisesti hyvänä. Kuitenkin vastauksista voi rivien välistä lukea, että hierarkiaa on olemassa, kuten ennen ulkoistamista. Esimerkkinä seuraava vastaus;

”Siirtyminen Tuki oy:hyn on johtanut siihen, ettei täysillä kuuluta joukkoon”.

Eräs vastaajista kommentoi;

”Että me ollaan Tuki oy: ssa on käytetty ”lyömäaseena” meitä vastaan.”

Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että ulkoistaminen on jossakin määrin lisännyt sairaalan sisäistä hierarkiaa. Tukipalvelujen ulkoistaminen on saattanut merkitä joissakin tapauksissa hoitohenkilökunnan ”vieraantumista” tutuista laitoshuoltajista ja laitoshuoltajien sulkemista työyhteisön ulkopuolelle.

Eräät laitoshuoltajat kertoivat henkilökohtaisesti, että Tuki oy:hyn siirtymisen seurauksena eräät hoitotyöntekijät antoivat ymmärtää, että ulkoistamisen seurauksesta he maksoivat laitoshuoltajien palveluista. Heillä oli oikeus saada tietynlaista palvelua. Tämä näkökulma tuntui kyseenalaiselta ja yksinkertaistetulta, koska Tuki oy:n omistus oli kaupungilla ja sairaalalla ulkoistuksesta huolimatta.. Yhtäkkiä ulkoistamisen seurauksesta tukipalvelujen työntekijöistä olikin tullut kaupungin ja sairaalan ”piikoja”. Maksoiko hoitohenkilökunta todellakin omasta pussistaan Tuki oy:n palveluista? Oliko asia todellakin niin, että mikään muu sairaalassa tai kaupungin kohteissa ei maksanut kuin tukipalvelut? Emmekö me kaikki loppujen lopuksi ”maksaneet” kaikista niistä palveluista, joita yhteiskunta tuotti?

On myös mahdollista, että tukipalvelujen ulkoistaminen herätti hoitohenkilökunnassa pelkoa oman ammattikuntansa puolesta. Suomalaiseen kulttuuriin on vahvasti kuulunut julkinen terveydenhoito, julkiset koulut ja päiväkodit kaikille yhteiskuntaluokasta lähtien. Olin useaan otteeseen kuullut hoitohenkilökunnan kommentoivan mahdollisuutta, että sairaalan siivous ulkoistettaisiin jollekin yksityinen siivousalan firmalle seuraavalla tavalla:

*me ei haluta niitä levittämään tänne p*****!*

Tulkintani mukaan hoitohenkilökunnan ärtymys laitoshuollon ulkoistamisesta saattaa liittyä myös oma tulevaisuuden pelko hoitotyön mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa säästöjen saamiseksi. Hoitohenkilökuntaa näyttää mietityttävän myös ajatus, siitä että Tuki oy:n oli yksityinen palvelujen järjestäjä siis sen takia rinnastettavissa siivousalan yksityisiin toimijoihin. Kuitenkin todellisuudessa Tuki oy:n suorittavat työntekijät, esimiehet ja suurin osa ylemmistä toimihenkilöistä olivat olleet myös entisiä kaupungin työntekijöitä. Valitettavaa kuitenkin oli, että laitoshuoltajat saivat kuulla arvostelua sairaalan muilta ammattiryhmiltä. Totuus oli kuitenkin, ettei laitoshuoltajilla ollut muuta vaihtoehtoa työpaikkansa säilyttämisen takia, kuin sopeutua toimimaan liikelaitoksessa. Näin ollen negatiivinen palaute ”asiakkaalta” ei tavoittanut välttämättä johtoporrasta, joka oli ulkoistamisidean takana. Tilanne varmasti kuormitti osastoilla toimivia laitoshuoltajia entisestään, koska heillä oli varmasti henkilökohtaisestikin tarpeeksi vaikeuksia ulkoistamisen seurauksiin sopeutumisessa.

Toisaalta tilanne oli laitoshuoltajien ja Tuki oy:n johtoportaan suhteen ristiriitainen myös siitä syystä, että uusi teknologia, kuten esimerkiksi uusi tietokonejärjestelmä tai ruuan

jakeleminen osastolle oli myöhässä tai osastolle tuli väärää tuotteita. Laitoshuoltajat ”menettivät” päivittäistä työaikaansa teknologiasta johtuvien sekaannusten takia. Sairaalan kentälle on ominaista järjestelmällisyys ja rutiinit. Tulkintani mukaan laitoshuoltajat saivat runsaasti valituksia sairaalan henkilökunnan taholta. Sairaalan kentällä toimivat ammattiryhmät olivat tottuneet päivärytmien ennakoitavuuteen. Pienikin muutos päivärutiineissa saattoi olla kaaos. Jossain toisessa työympäristössä jälkiruokien sekaannuksella kahden osaston välillä ei olisi samanlaista vaikutusta.

4.7 Hierarkiat Tuki oy: ssa

Laitoshuoltajien sisäistä hierarkiaa tarkasteltaessa on mielenkiintoista huomata vastausten perusteella ero oman osaston laitoshuoltajien ja toisten osastojen laitoshuoltajien välillä. Laitoshuoltajien välien kerrotaan olevan hyvät osaston sisällä. Osasta vastauksista ilmenee kuitenkin, että osaston laitoshuoltajien välillä esiintyy henkistä kiusaamista. Suuressa osassa vastauksista mainitaan laitoshuoltajien osastojen välisissä suhteissa kateutta ja ”pomottelua”. Lisäksi tehtävänjakoa ja perehdytystä pidetään ongelmallisena. Verratessa tuloksia ennen ulkoistamista olevaan aineistoon, johtopäätöksenä voidaan todeta, että samanlaisia mainintoja on nähtävissä muun muassa päiväkirjamerkinnöissäni. Ihmissuhteet ovat olleet sairaalan hierarkkisen rakenteen johdosta haastavia jo ennen ulkoistamista.

Kenties laitoshuoltajien mainitsema kiire, työolosuhteisiin liittyvät huonontumiset ja väsymys ovat saaneet osan laitoshuoltajista tuntemaan itsensä ”kiusatuiksi” ja osassa henkilöistä väsymys ilmenee ”kiusaamisena”. Kyselylomakkeen vastauksissa ennen ulkoistamista kävi myös ilmi, että osa (3) ”tunnusti” manipuloivansa toisia toimimaan ”*omien halujensa mukaan*”. Myös kaksi työntekijää tunnusti väittämän: *osoitan omaa tärkeyttäni työkavereita mitätöimällä*. Tulkintani mukaan vastaukset näin ollen tekevät näkyväksi asetelman ”kiusaajista ja kiusattavista”. Ilman kyselylomakkeen kysymyksiä olisi ollut vaikeaa osoittaa, että ”kiusaajia” oli.

Sisäinen viestintä sujui kolmen vastaajan mielestä hyvin. Tiedottamisen nähtiin parantuneen ulkoistamisen jälkeen. Tämä selittynee tilanteen ”vakautumisella”, sillä teemakysymysten aikana ulkoistamisen suunnitelluista muutoksista oli toteutunut suuri osa, esimerkiksi uusi tietokoneohjelma on toteutunut ruokatilauksien hoidossa ja ruuan jakelu on keskittynyt ”Isoon keittiöön”. Kuitenkin muutostapahtumat olivat jättäneet yhdelle vastaajista epävarmuutta. Hän kommentoi:

”Työntekijälle ei kerrottu totuutta eikä kerrota vielääkään”.

Käsitykseni perusteella vastaajalla on epäluottamus Tuki oy:n organisaatiokulttuuriin. Ulkoistamisen johtaminen ja siinä ilmenneet vaikeudet ovat luoneet työntekijälle kuvan yrityksestä, johon ei oltu pystytty luomaan luottamuksellista suhdetta johdon ja työteki-jäportaan välille. Työntekijä ei ole pystynyt samaistumaan yrityksen arvomaailmaan.

Tuki oy:n tulevaisuuteen suhtaudutaan vastausten perusteella epäilevästi. Eräs vastaajista kommentoi:

”Työpaikan tulevaisuus näyttää huonolta, jos muutoksia ei saada aikaan. Pelkään työpaikan menetystä ja henkistä jaksamista.”

Tulkintani mukaan vastaaja tarkoittaa lauseella sitä, että työolosuhteiden pitäisi rauhoitua ja Tuki oy:n taloudellinen tilanne täytyisi saada tasapainotettua. Työpaikan tulevaisuus näyttää vastauksien perusteella kertovan epäluottamuksesta nykyistä työnantajaa kohtaan. Tilannetta on pahentanut entisestään Tuki oy:n taloudelliset vaikeudet, jonka takia työntekijät ovat joutuneet ottamaan palkattomia vapaita. Sairauspoissaolotilastot voidaan tulkita samansuuntaisiksi yllä olevien vastausten perusteella. Ihmiset ovat henkisesti kuormittuneita ja heidän fyysinen terveydentilansa on huonontunut. Tuki oy: n johtoporras yrittää tehostaa työn tekemistä yhä työmäärän jakautumisella vakituisten työntekijöiden tehtäväksi sijaisten määrää vähentämällä.

Ulkoistamisprosessin aikana pitkäaikaiset alalle koulutetut työntekijät olivat huolissaan luonnollistikin, siitä että he joutuisivat irtisanoutuneiksi. Tilanne kääntyi kesän 2013 aikana siihen, että moni määräaikainen työntekijä sai vakituisen työpaikan. Hetken ajan entisissä määräaikaisissa työntekijöissä tapahtui rentoutuminen työjatkumiseen liittyvän epävarmuuden suhteen. Vakituisen ”työpaikan hinta” oli kuitenkin kova. Kireiden mitoi-

tusten takia työtahti ja työpaineet lisääntyivät. Tuki oy:n toiminta oli kuvattavissa ennen ulkoistamisesta pelko ja epävarmuuteen työn jatkumisesta ja ulkoistamisen jälkeen useiden työntekijöiden vakinaistamisen jälkeen lisääntyvänä henkisenä ja fyysisenä kuormittuvuutena.

Tuki oy vaikutti olevan ilman kunnollista elvytysstrategiaa, jolla pystyttäisiin tukemaan ja vahvistamaan (empowerment) työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja luomaan positiivista uskoa yrityksen tulevaisuuteen. Yrityksen johtamiskulttuuri ei vastannut tarpeita, joihin piti vastata. Yrityksessä oli tehty suuri muutoksia kohti itseohjautuvampia tukipalveluja, mutta johtamisrakenteet olivat pysyneet muuttumattomia ja johtamiskulttuurista oli tullut vielä etäisempää ulkoistamisen kautta. On inhimillistä, että ulkoistamisprosessissa, jossa haetaan yleensä kustannustehokkuutta, halutaan vastuuta siirtää enemmän näkymättömäksi, mutta hinta, jonka ”kasvoton johtajuus” maksaa, saattaa vaikuttaa työntekijän kiinnittymiseen ja luottamukseen yritystä kohtaan.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella painotan, että vaikka kysymyksessä on niin sanottu ”tuottamaton” yritys, on kuitenkin tärkeää muistaa, että yrityksen menestys on pitkälti kiinni, siitä miten työntekijät otetaan huomioon organisaatiossa. Kokemukseni mukaan esimerkiksi työskenteleminen yksityisillä siivousfirmojen ja julkisella sektorilla on vaikuttanut paljon siihen, mikä on työntekijöiden vaihtuvuusyrityksessä ja miten sitoutuneita työntekijät ovat työhönsä. Tuntuu, että Tuki oy:n kohdalla työn uutta organisoimista ei mietitty tarkasti, mitä toiminnan muutos julkiselta puolelta yksityiselle puolelle vaikuttaisi työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Laitoshuoltajien olisi pitänyt pystyä muuttamaan työn teon tapansa vastaamaan uutta nopeampaa ja tehokkaampaa tapaa, työpisteen vaihtumatta ja siivousalan pysyessä samana.

4.8 Tulosten yhteenveto

Teemakysymysten analyysissa voidaan johtopäätöksenä mainita Wexleyn ja Yuklin teorian pohjalta paikkansa pitäväksi väittämä siitä, että työtyytyväisyyden muuttuminen nä-

kyy vasta viiveellä verrattaessa sitä aikaisempaan tilanteeseen. Teemakysymysten pohjalta oli mielenkiintoista huomata, että suhde uuteen esimieheen olisi parempi kuin edelliseen, vaikka kyselylomakkeessa edellinen esimies pärjäsikin hyvin esimerkiksi ystävällisyyttä mittaavassa osiossa. Teemakyselyyn osallistuneiden määrä on 5 henkilöä.

Teoreettisen tiedon pohjalta pohdin, olisiko Tuki oy voinut hoitaa paremmin Hoitolan lähiesimiehen liittyvän kiinnittämisen. Laitoshuoltajilla oli ollut kolme esimiestä kahden vuoden aikana. Pystyikö kumpikaan uusista esimiehistä vuodessa kehittymään esimiehenä, etenkin kun esimiehen vaihdokset liittyivät Hoitolan ulkoistamisprosessiin? Tutkielman muutosjohtamisen ja tiedottamisen teorian perusteella mietin muutosjohtaminen ja tiedottaminen voitu hoitaa paremmin? Teemakyselystä ilmenee, että osa vastaajista oli tyytyväisiä muutosjohtamiseen ja tiedottamiseen. Olisiko muutosjohtaminen saanut yhtä hyvää palautetta, jos teemakysymyksiin olisi käytetty strukturoitua teemalomaketta, johon vastaajat olisivat valinneet vastaukset väittämien perusteella?

Muutosta käsittelevät teemat sisälsivät yksilön henkilökohtaisia kokemuksia. Näin ollen tutkimuskysymysten teoreettinen empiria ja teoreettinen viitekehys tukevat toisiaan ja käytetyt teoriat osoittautuivat toimiviksi. Yllättävimpänä löydöksenä pidän kuitenkin ”hierarkkisuu den merkitystä” muutosta jarruttavana tekijänä. Tutkielmani mukaan suurimpia ongelmia ulkoistamisessa olivat, ettei ulkoistamisen suunnittelemiseen suunnattu paljoakaan aikaa. Tämän voi päätellä jo ohjausryhmä raportista, jossa mainittiin, että eri tukipalveluilla ulkoistamisella saman tukipalveluja tuottavan yrityksen yhteyteen *oletettiin saatavan enemmän taloudellista hyötyä*. On hyvä muistaa, että tutkimukseni etnografiseni osineen ja otoksen pienen koon takia voi tutkimus vaikuttaa melko subjektiiviselta. Havaintopäiväkirjan merkinnöissä toistuu suurelta osin laitoshuoltajien sisäinen hierarkia ja toisaalta myös eri ammattiryhmien välinen hierarkkisuus.

Sain aiheellista kritiikkiä siitä, että olin käyttänyt työtyytyväisyys jokseenkin vanhaa Wexleyn ja Yuklin (1984) käsitystä siitä miten muutos vaikuttaa työntekijään. Mietin kuitenkin Hoitolan ulkoistamista seuranneena ja Tuki oy:n yrityksenä perehtyneenä, sitä että miten vähän ennakkosuunnittelua ulkoistaminen tuntui etenevän. Tuntui, että suunnittelu vaiheessa ei hyväksikäytetty ulkoistamisen teoriaa viime vuosituhanne lta eikä liiemmin tältä vuosituhanne lta

4.9 Tutkimuksen tulosten luotettavuuden arviointia

Kvalitatiivisen tutkimuksen eräänä vaikeutena on se, että tutkijan omalla persoonalla eli subjektiviteetilla on suuri vaikutus tutkimukseen (Eskola ja Suoranta, 2005, 210.) Pohdittaessa opinnäytetyötä myönnän avoimesti, että oma koulutus- ja työtaustani vaikuttavat oleellisesti siihen, kenen näkökulmasta lähestyn aihetta, millä tavoin tutkin aihetta ja minkälaista taustateoriaa käytän tutkimuksessa. Eskola ja Suoranta painottavat (2005, 211) kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin vaikuttavina neljää tekijää: uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistuvuutta. Seuraavissa kappaleissa arvioin tutkimustani näiden eri seikkojen avulla.

Uskottavuudella Eskola ja Suoranta (2005, 211) tarkoittavat, sitä kuinka hyvin tutkijan ja hänen tutkittaviensa käsitykset tutkittavasta ilmiöstä vastaavat toisiaan. Eskola ja Suoranta (2005, 211) painottavat, että tutkittavien ja tutkijan käsitykset eivät aina kuitenkaan ole yhteneväisiä. Tutkittavat eivät välttämättä tiedosta tilannettaan tai kokemustaan ohjaavia tekijöitä. Tutkielmassa on huomattavissa, että laitoshuoltajien tietämys muutosjohtamisen teoriasta on vähäistä. Näin ollen minun olisi pitänyt suunnitella kysymyksiä muutosjohtamisen kannalta huolellisemmin.

Eskolan ja Suorannan mainitsemasta tulosten (2005, 211- 212) siirrettävyydestä luotettavuuden mittarina ei välttämättä ole mahdollista tehdä arviota, koska tutkimukset ovat hyvin monimuotoisia. Tutkielman tutkimustulosten tulkinta olisi voinut olla erilainen riippuen tutkijasta ja hänen tavastaan analysoida tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen varmuudella Eskola ja Suoranta (2005, 212) tarkoittavat tutkijan ennakkokäsityksiä tutkimusaiheesta. Henkilökohtaisilla aiemmilla kokemuksillani sairaalan laitoshuoltajien arjesta on ollut huomattava vaikutus tapaan, jolla lähestyn aihetta. Ennakkokäsitykset voivat tehdä ihmisen sokeaksi, ja hän voi tiedostamattaan toistaa tunteita, joita hänellä on aiemmin ollut aihekenttään. En kuitenkaan usko, että aiemmat kokemukset ovat vain ”riippakivenä tutkielmassa”, vaan uskon. Ennakkokäsitykset voivat ohjata myös tutkijaa löytämään oleellisia asioita ja ilmiöitä tutkimuskohteestaan. Olen ollut työssä sairaalassa aiemmin laitoshuoltajana. Kokemukseen perustuen voin sanoa, että laitoshuoltajan asema sairaalan kentällä on samanlainen kaikkialla.

Eskolan ja Suorannan (2005, 212) neljäs luotettavuuden kriteeri on vahvistuvuus. Opin näytetyössä on löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä ja samansuuntaisia tuloksia suomalaisten ja kansainvälisten ulkoistamista käsittelevien tutkimusten välillä. (ks. Kalliola ja Niemelä 2012; ks. Ponteva 2005.) Vahvistavuudessa uskon onnistuneeni parhaiten laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerien pohjalta.

Tutkielman etnografinen tutkimusote on aiheuttanut haasteita. Etnografisella tutkimustavalla tehtyä tutkimusta ei välttämättä voida muodostaa uudelleen. Tämä seikka johtuu siitä, että tutkittavia kohteita, aikaa ja paikkaa voi olla vaikea luoda samanlaisiksi kuin kyseisinä tutkimushetkinä. Myös tutkijan subjektiviteetti ja elämänhistoria vaikuttavat etnografisessa tutkimuksessa. Samanlaista pohdintaa etnografisen tutkimuksen haasteellisuutta on esittänyt myös Heli Vaaranen väitöskirjassaan. (ks. Vaaranen 2004, [www-dokumentti](#).)

Kysymys on myös, kuten Grönfors ilmaisee (1982, 99- 100) siitä, että kuinka hyvin tutkija tuntee kenttensä eli tutkittavien jakaman kulttuurin ja tutkimuksen ympäristön.

Konstruktivistinen oppimiskäsitys, jota tutkielma edustaa, painottaa tiedon lisääntymisessä oman työn arviointia. Konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen kuuluu vahvasti ajatus siitä, että oman työn arvioinnilla saavutetaan syvempää tietoisuutta. Pohdin tutkielman luotettavuutta Suorannan ja Eskolan (2005, 11) kriteerien pohjalta.

Mielestäni tutkielman vahvuutena oli se, että olin työskennellyt sairaalassa aiemmin, joten tunsin tietyt sanattomat säännöt, joita voidaan pitää melko universaalisia piirteinä sairaaloiden välillä. Tällaisia sääntöjä ovat esimerkiksi se, ettei kannata automaattisesti olettaa, että työyhteisössä samalla osastolla olevien lääkäreiden kanssa tervehdittäisiin. Työväenluokkaiseen ammattiin kuuluu myös kirjoittamattomana sääntönä se, että kokeilemisen voi ohjata nuorempaa työntekijää. Osastojen välillä saattaa olla hyvinkin poikkeavia järjestelmiä samanlaisen tehtävän suorittamisessa. Lisäksi työskenteleminen laitoshuoltajana on hyvin mitoitettua, joten havainnointi ja suorittavan työn tekeminen kentällä samanaikaisesti olisi ollut haasteellista henkilölle, jolta puuttuu alan työkokemus ja koulutus.

Sairaalan sosiaalisen kentän tuntemista voidaan pitää tutkielman vahvuutena. Tunnustan, että sairaalan sosiaalisen kentän tunteminen saattoi välillä ohjata tietoisuuttani siitä, mitä

asioita ”havainnoin”. Tilanne, jossa olisin havainnoinut, esimerkiksi lääkäreiden työtyytyväisyyttä, olisi ollut varmasti haasteellisempaa ja tuonut erilaista näkökulmaa sairaalaan työympäristönä.

Tutkielman kannalta onnistuneena seikkana oli tutkimusjoukon ja tutkielman tekijän suhde. Tutkielman prosessin ajan annoin tutkimusjoukolle vapauden osallistua tai jättää osallistumatta tutkimukseen. Tutkimusjoukko sai vapaan mahdollisuuden kertoa heitä askarruttavista asioista, koska työntekijät olivat tietoisia kaksoisroolistani työntekijänä ja tutkielman tekijänä. Negatiivisena seikkana oli kentällä olon lyhyys. Kentällä olojakso olisi saanut olla pidempi. Kenttätöön lyhyyttä kompensoi toisaalta muut tiedonkeruumenetelmät. Pystyin siten lisäämään tutkielmaani arempia aihealueita, niin että vastaajien anonymiteetti säilyi.

Tutkielman loppuvaiheessa on myös syytä pohtia tutkimukseni teoriaa ja menetelmiä kokonaisvaltaisesti. Tutkielman tekemisessä olen tullut siihen johtopäätökseen, että jos nyt aloittaisin tutkielman tekemisen, saattaisin suunnitella tutkielman rakenteen tarkemmin. Käyttäisin enemmän aikaa siihen, että tutkielman kappaleet olisivat valmiiksi jo oikeiden yläotsikon alla. Tutkielman tekemisessä ehkä suurempana ongelmana on ilmennyt se, että en ole järjestelmällisesti kirjoittanut asioita oikein yläotsikoiden alle, jolloin olen joutunut käyttämään paljon aikaa tutkielman viimeistelyyn ja kielenhuoltoon. Olisi varmasti pitänyt käyttää enemmän aikaa tieteellisen kirjoittamisen käsittelevien kirjojen lukemiseen ja tutustua enemmän laitokselta aiemmin ilmestyneisiin pro graduihin.

Tutkielman tutkimusmenetelmien monimuotoisuus on myös jäänyt mietityttämään. Olisiko ollut järkevämpää käyttää syvällisemmin vain, joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista aineistoa? Tuki oy:ssa ulkoistamisprosessi ei ole vielä täysin tasapainottunut ja vieläkin etsitään keinoa toiminnan vakauttamiseksi. Näin ollen olen jäänyt miettimään olisiko tutkielmaa pitänyt jatkaa pidemmän ajan?

Ulkoistamista tutkimusaiheena on käsitelty laajasti. Tutkielmaan liittyvinä ulkoistamisen jatkotutkimusaiheina nostaisin esille, miten tukea tai vahvistaa (empowerment) työntekijöitä ulkoistamisprosessissa? Toisin sanoen riittääkö tieto siitä mitä, miksi ja miten ulkoistaminen on tapahtunut? Olisiko aika kiinnittää huomiota enemmän henkilöstön hyvinvointiin? Siivousalaa tutkittaessa jatkossa olisi mielestäni syytä kiinnittää huomiota myös kysymyksiin liittyen siivousalan arvostukseen ja palkkaukseen? Onko löydettyä

muita keinoja tehostaa yrityksen tukipalveluihin liittyvää toimintaa lisäämättä työntekijöiden työkuormaa?

On mielenkiintoista huomata, kuinka monet aiemmat tutkimukset ja tutkielmani pohjautuvat samanlaisiin lopputuloksiin, vaikka teoreettinen viitekehys on ollut erilainen. Kalliolan ja Niemelän (2012) tutkimus paperitehtaiden siivoojien kohtalosta ja tutkielmani muistuttavat paljon toisiaan. Paperitehtaiden kohdalla kehitys ei loppunut, kuten Kalliola ja Niemelä tutkimuksensa lopussa mainitsivat, vain siivoojien ulkoistamiseen, vaan kuten me kaikki tunnemme: paperitehtaisiin sijoittaneiden mielestä ”kannattomana” lakkauttamisiin ja uusien korvaavien tehtaiden rakentamiseen Etelä- Amerikkaan. Pohdittavaksi näin ollen jää, mikä kohtalo sairaalan laitoshuoltajia ja muita henkilöstöryhmiä odottaa? Sairaalan tukipalvelujen ulkoistaminen ei ole johtanut säästöihin, jonka oletettiin turvaavan sairaalan ydintoimintaa eli potilaan hoitoa. Suomalaisten ikärakenne vanhenee kovaa vauhtia. Näin ollen on odotettavissa suurempaa tarvetta sairaanhoidolle. Tutkielman laajempänä kysymyksenä pohdin, mikä tulee olemaan yhteiskunnan vastaus sairaaloiden taloudellisen tilanteen vakauttamiseksi?

Samoin kuin aiemmissa johtamista käsittelevistä tutkimuksista (ks.Engeström 1995 ja Peltokorpi 1996), voidaan tämänkin tutkielman tuloksista osoittaa, että tehokkuusvaatimukset näkyvät vieläkin johdon yrityksenä ”puristaa” siivoojasta viimeiset mehut irti. Aika ei siis ole muuttanut siivoustyön johdon näkemystä ja uskomusta siitä, että siivousta voitaisiin vieläkin tehostaa laitoshuoltajan henkisen ja fyysisen jaksamisen kustannuksella.

5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA

Tutkielman perusteella voidaan sanoa, että ennen ulkoistamista laitoshuoltajat elivät Bourdieuta mukaillen doksisisessa tilassa, jossa ”työkenttä” näyttää annetulta ja keskustelemattomalta tilalta. Doksinen tila näyttää tutkimustulosten perusteella toimivan vahvasti sosiaalisen kentän sanattomien ja sanallisten sääntöjen muodossa, jossa sisäiset ja ulkoiset hierarkiat ovat kenttää kuvaavia piirteitä. Doksista tilaa rikkoo muutostilanne, ulkoistaminen, joka ilmenee laitoshuoltajien pelkona ja epävarmuutena tulevaa ulkoistamisprosessia kohtaan. Laitoshuoltajat odottavat parempaa viestintää siitä, miten ulkoistaminen tulee vaikuttamaan konkreettisesti heidän työhönsä. Puuttuva tiedottaminen pahentaa entisestään heidän työtyytyväisyyttään. Toinen tapa tarkastella tuloksia on transformatiivisen johtamisen kannalta. Transformatiivisen johtamisen puutteen vuoksi esimiehen, johdon ja alaisten kesken ei ole dialogista vuoropuhelua.

Perehdyin ennen empiirisen aineiston keräämistä laajasti muutosjohtamista käsitteleviin tutkimuksiin. Tuki oy:n ulkoistamisprosessia seuranneena mietin oliko yrityksen johto perehtynyt ulkoistamisen teorioihin? Tuki oy:hyn liittyi kaupungin monia tukipalveluja, kuten välinehuolto, laitoshuolto ja ruokahuolto. Oliko näillä eri palvelualoilla ennen ulkoistamista paljoakaan tekemistä keskenään? Muutosjohtamisen teoriaan pohjautuen, Tuki oy:ssa ulkoistamisen seurauksena on tapahtunut liian monta uutta asiaa yhtä aikaa. Pelkästään esimerkiksi uuden ruuanjakelun aloittaminen olisi pitänyt suunnitella, niin ettei kaiken muun työstä johtuvan stressin lisäksi olisi avattu uutta ruuan jakelujärjestelmää.

Tuki oy:n johto järjesti yleistä muutosta koskevaa koulutusta, mutta käsiteltiinkö muutosta liian teoreettisesti? Pohdinnan arvoista on, olisiko muutosjohtaminen ollut hyödyllisempää suunnitella jokaisessa yksikössä erikseen, niin että yksikön esimiehellä olisi ollut suurempi vastuu muutoksen läpiviemisessä. Tapaustutkimuksen kohteessa lähiesimies vaihtui pahimmassa vaiheessa eli juuri tutkimuskohteen siirtyessä Tuki oy:hyn. Toimitusjohtaja erosi yhteistoimintaneuvotteluiden aikana. Näin ollen mietin, olivatko lähiesimiehet kiinnittyneitä muutoksen läpiviemiseen. Millä tavalla toimitusjohtajan ero

yhteistoimintaneuvottelujen aikana vaikutti yrityksen ulkoisessa viestinnässä muodostuneeseen kuvaan?

Pohdittavaksi jää myös, olisiko ulkoistamisen perusteleva työntekijöille pitänyt perustella tarkemmin? Olivatko toiminnan tehostaminen ja säästöjen hakeminen järkevä syy ulkoistamisen perusteeksi matalapalkkaisella, naisvaltaisella alalla, jolla keski-ikä on korkea?

Pohdittavana seikkana on myös Tuki oy: ssa yksiköiden ajallinen viive siirtymisessä uuteen yritykseen. Tästä esimerkkinä mainittakoon erään sairaalan siirtyminen Tuki oy:n palvelukseen noin vuotta aikaisemmin, kuin Hoitola ulkoistettiin. Näin ollen voidaan miettiä, onnistuivatko Tuki oy: n johto pitämään ajallisesti ulkoistamisen kohteet samalla viivalla. Hoitola ei ajallisesti ehtinyt toimia Tuki oy:n alaisuudessa kuin kaksi kuukautta, ennen kuin yhteistoimintaneuvottelut alkoivat. Muutosjohtamisen teoriaan pohjautuen, Tuki oy:ssa ulkoistamisen seurauksena on tapahtunut liian monta uutta asiaa yhtä aikaa. Pelkästään esimerkiksi uuden ruuanjakelun aloittaminen olisi pitänyt suunnitella, niin ettei kaiken muun työstä johtuvan stressin lisäksi olisi avattu uutta ruuan jakelujärjestelmää.

Tutkielman johtopäätöksenä voidaan sanoa, että laitoshuoltajilla ei ole hoivapääomaa, joka vahvistaisi heidän asemaansa sairaalan kentällä. Heidän tärkein pääomansa on ruumiillinen pääoma, joka ei ole vaihdettavissa sairaalan sosiaalisella kentällä tarvittavaan pääomaan. Näin ollen ruumiillinen pääoma parantaa ainoastaan laitoshuoltajien asemaa sisäisellä hierarkkisella kentällä. Vai parantaako? Tutkielmani perusteella ruumiillisen pääoma, näyttää parantavan vain niiden laitoshuoltajien asemaa, joiden työskentelyaika osastolla on pitkä ja toisaalta myös niiden laitoshuoltajien jotka ovat persoonallisuuspiirteitään ”hallitsevimpiä”. Johtopäätökseni mukaan ruumiillinen pääoma on siten nähtävistä myös sisäistä hierarkiaa kasvattavana tekijänä.

Mielestäni tutkielman kohteessa Tuki oy:ssa ulkoistamisen jälkeinen tilanne ei ole vielä rauhoittunut. Luin paikallisesta lehdestä toimitusjohtajan jättäneen Tuki oy:n. Yrityksen kaoottisen tilanteen vuoksi olisi aiheellista tutkia yrityksen tilannetta jatkotutki-

muksissa. Mielestäni jatkotutkimuksen aiheina olisi tärkeää keskittyä laajemmin enna-koivaan tutkimukseen yritysten ulkoistamisen suunnittelusta. Etenkin hierarkkisesti rakentuvien yritysten enna-koiva tutkimus olisi tarpeellista. Mielestäni vanha sanonta hyvin suunniteltu on puoliksi tehty pitää paikkansa.

Olen havainnollistanut laitoshuoltajien asemaa tutkielmassani taisteluna sairaalan sosiaalisella kentällä, joka jää kaikissa Bourdieun esittämissä pääomalajeissa niukkuuteen ja kenttätaistelun häviäjiksi. Tutkielman aihe ei ole spektaakkelinomainen ja mediaseksikäs. Päinvastoin, se on tieteellinen kertomus yksilöiden selviämisestä vaikeassa taloudellisessa tilanteessa yhteistoimintaneuvottelujen aikana, stereotyyppisten ihmiskäsitysten välittämässä maailmassa, jossa pienempää saa sortaa ja hänen ihmisarvoaan nujertaa. Ihmettelyn yhä tutkimuksen loppusuoralla, miksi keski-ikäiset, niukan koulutuksen saaneet naiset saivat olla näin yksin. He ovat jaksaneet heiluttaa vuosikymmeniä moppia sairaalan hierarkkisella kentällä. He saattavat ”mesota” keskenään, kasvattaa kanssasisariaan kohtaan kateutta, tapella keskenään ja katkeroitua. Toinen tapa, jolla he saattavat näyttää tyytymättömyyttä, ovat henkisestä tai fyysisestä kuormituksesta johtuvat sairauslomat. Kolmas tapa, jolla laitoshuoltajat ovat selvinneet työoloista johtuvista vaikeuksista, on hienoin ja koskettavin. Se kertoo keskinäisestä luottamuksesta toisiin vertaisryhmän jäseniin. Se kertoo myös vertaisryhmän auttamisesta henkisesti haastavassa ulkoistamisprosessissa. Se on sitä, mitä ymmärrän sosiaalisen luottamuksen, solidaarisuuden ja empatian pohjimmiltaan tarkoittavan.

Käsitykseni mukaan olemme vain pieniä ”työmuurahaisia” yhteisössämme ja yhteiskunnassamme. Työntekijää ympäröi monia vaikuttavia tasoja, joita Bronfenbrenner on kuvannut ekologisessa systeemiteoriassa. Nämä tasot vaikuttavat suoraan henkilön pärjäämiseen yhteisössä ja yhteiskunnassa. Työtyytyväisyys on enemmän kuin persoonallista tekijöistä kiinni oleva seikka. Emme voi vaikuttaa päätöksiin, joita yhteiskunta päättää puolestamme.

Voimme kuitenkin yksilöinä tehdä päätöksiä siitä, miten näihin yhteiskunnan haasteisiin vastaamme. Jokaiseen aikakauteen kuuluvat vaikeutensa, mutta kaikista niistä on selvitty. Ongelmat ja haasteet tulevat ratkaistuksi tavalla tai toisella. Tutkielman pohdinta osuuden

viimeisen äänen annan laitoshuoltajalle, jonka vastaus kuvaa hänen positiivista luottamustaan elämää kohtaan. Joudumme elämässä valitsemaan uuden polun, silloin kun olemme tienhaarassa. ”*Jos työt loppuu, mennään eteenpäin*”.

Muutos on kohti *jotain* parempaa.

LÄHTEET

Andressi Jeanine K, Lawter Leanna, Brockerhoff & Rutigliano Job Satisfaction Determinants: A Study across 48 Nations 2012. www- dokumentti http://digitalcommons.secredheart.edu/wcop_fac/220.

Anttonen Anneli. Sosiaalinen pääoma, luottamus ja hoiva (SoTCa) - Miten informaali ja formaali hoivapääoma syntyvät ja jakautuvat hyvinvointiyhteiskunnissa?
<http://www15.uta.fi/arkisto/caso/research/hankkeet/univers.htm>

Aromaa Johanna ja Lappi- Ruhanen Pauliina 2014 Opettajan Ruumiillinen pääoma: Tiedostava opettaja luonnollisessa liikkeessä. Aikuiskoulutus marginaalista keskiöön koulutusseminaari. <http://www.kansanvalistusseura.fi/files/Ruumiillisuus%20Johanna%20&%20Pauliina.pdf>.

Asp Erkki 1987 ammatinarvostus teoksessa Juuti Pauli 1987. Ihminen työpaikan tärkein voimavara. Kaupparjapaino oy.

Bateson Gregory 1987. Steps to an Ecology of Mind .Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology. Jason Aronson Inc, New Jersey.

Berg Päivi 2010. Hierarkioita ja ryhmärajoja. Yliopistopaino Helsinki.

Bronfenbrenner Urie 1979. The Ecology of Human Development. Experiments by nature and design. Harvard University Press. United States.

Bourdieu Pierre 1998. Järjen käytännöllisyys. Vastapaino, Juva.

Bourdieu Pierre & Hans Haacke 1994. Ajatusten vapaakauppa.. Vammalan kirjapaino, Vammala.

Bourdieu Pierre 1995. Refleksiiviseen sosiologiaan. Gummerus oy, Jyväskylä.

Bourdieu Pierre 1984. Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste. Routledge, London.

Bruner Jerome 2009 teoksessa Knud Illeris(toim.) 2009. Contemporary theories of learning learning theorists in their own words. Routledge, London.

Business dictionary.

<http://www.businessdictionary.com/definition/outsourcing.html>. Luettu 2.1.2013

Chi, M.T.H. 2008. Three types of conceptual change: Belief revision, mental model transformation, and categorical shift. In S.Vosniadou (Ed.), Handbook of research on conceptual change(61-82). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Coleman Daniel 1996. Emotional intelligence : why it can matter more than IQ London Bloomsbury.London.

Cooke, Louise and Greenwood Helen 2008. Cleaners don't need computers: bridging the digital divide in the workplace. www.dokumentti.<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1714940&show=abstract>. Luettu 15.10.2012.

Donnell Craig, Light Donald & Keller Suzanne 1994. Sociology.(6th edit.) McGraw-Hill Inc, New York.

Dryen Robert and Standford Jim. 2012. The Unintended Consequences of Outsourcing Cleaning. www- dokumentti. http://v4.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/Ontario%20Office/2012/03/Unintended%20Consequences%20of%20Outsourcing_final_0.pdf) Haettu 20.10.2012

Engeström Yrjö 1995. Kehittävä Työn Tutkimus. Hallinnon kehittämiskeskus,Helsinki.

Eskola Jari ja Suoranta Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (7.painos) Gummerus oy, Jyväskylä.

Erämetsä Timo 2003. Myönteinen muutos. Tammi, Helsinki.

Gomm Roger & Hammersley Martyn & Foster Peter (edit.) 2000. Case Study Method: key issues, key texts. Sage, London.

Grönfors, Martti 1982. Kvalitatiiviset Kenttätömenetelmät. WSOY, Porvoo.

Erola Jani (toim) 2010. Luokaton Suomi? Yhteiskuntaluokat 2000- luvun Suomessa. Gaudeamus, Helsinki University Press.

Helkama, K. & Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2001. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita

Hägg H, G M, Schmidt L, Kumar R, Lindbeck, Öhrling T 2008. Physical load in cleaning work- a review of strenuous work tasks. www- dokumentti (arbetsliv.eu/ www.arbetsliv.eu/nes2008/papers/1668.doc) Haettu 3.1.2013

Härkönen Ulla 2005. Teorian ja tutkimuskohteen vuorovaikutus– Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria ihmisen kehittymisestä. www-dokumentti. <http://sokl.uef.fi/verkojulkaisut/monitiet/pdf/harkonen.pdf>. Haettu 5.5.2014

- Hyppänen Riitta 2006. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestyksentekijä. Edita, Helsinki.
- Ilmonen Kaj (toim.) 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Jokinen Kimmo ja Saaristo Kimmo 2008. Sosiologia.(1-3 painos). WSOY, Porvoo.
- Joronen Liisa 1993. Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa. Helsingin yliopiston kasvatustieteellisen laitoksen tutkimuksia 135.Saarijärven Offset.
- Jurdhus- Lier David, Bergene Ann Cecilie, Hege, Knutsen Hege Merete and Underthun Anders 2010. Hotel workplaces in Oslo and Akershus Working Paper 2010: 106. www-dokumentti: <http://dev02.imbera.no/nibr/filer/2010-106.pdf>. Haettu 12.1.2013
- Juuti Pauli 1987. Ihminen työpaikan tärkein voimavara. Otava, Helsinki
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava
- Juuti Pauli ja Virtanen Petri 2009. Organisaatiomuutos. Otava, Helsinki.
- Järvinen Katariina ja Kolbe Laura 2007. Luokkaretkellä hyvinvointiyhteiskunnassa. Kirjapaja, Helsinki.
- Järvinen Pekka 2005. Ammattina esimies. 2005. WSOYpro, Helsinki.
- Kalliola Satu, Niemelä Jukka. 2012. Maintaining Dignity - A Case of Outsourced Paper Plant Cleaners in Finland. International Journal of Organization Theory and Behavior 15 (3), 334-363.www-dokumentti. Luettu 20.9.2013.
- Kasvio Antti 1994. Uusi Työn Yhteiskunta. Gummerus kirjapaino oy, Helsinki.
- Kiinteistöalan TES 2011. www-dokumentti.www.finlex.fi/data/tes33342-PT78kiinhoi111.pdf. Luettu 13.2.2013
- Kiinteistöpalvelut ry, 2012. www-dokumentti <http://www.kiinteistotyonantajat.fi/attachments/2013-09-12T15-41-21398.pdf>
- Kinnunen Juha 1992. KYSin johtaminen ja kulttuuri muuttuvassa toimintaympäristössä .Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisuja, 1235-1105; No 4, Kuopio.
- Kniivilä, Sonja, Lidblom- Yläne Sari, Mäntynen Anne 2007. Tiede ja Teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman tekemiseen.WSOY oy, Porvoo.
- Kujala Tarja ja Wilkman Arja 2006. Jokainen siivota osaa? Ammattisiivouksen historiaa 1950-2000. Gummerus, Jyväskylä.
- Käyhkö Mari 2006 Siivoojaksi Oppimassa. Etnografinen tutkimus työläistyöistä puhdistuspalvelujen koulutuksessa. Joensuun yliopisto paino, Joensuu.

Käyhkö Mari 2001. Näkymättömäksi Siivoojaksi ja kunnan naiseksi. Etnografinen tutkimus puhdistusalan ammattilaiseksi kouluttautumisesta ammattioppilaitoksessa. Mikrosiurukortti. Luettu 27.1.2013. Joensuun yliopisto, Joensuu.

Magee Joe (8.12.2013) s- posti. Permission to use definition of hierarchy.

Magee Joe C & Galisky Adam D 2008. Social Hierarchy: The Self- Reinforcing Nature of Power and Status. www.dokumentti. (<http://free.ebooks6.com/download.php?id=68090>). Luettu 7.12.2013.

May Daryl and Pitt Michael 2012. Environmental cleaning in UK healthcare since the NHS plan A policy and evidence based context. www.dokumentti. (<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.uef.fi:2048/journals.htm?issn=0263-2772&volume=30&issue=1/2&articleid=17012756&show=abstract&PHPSESSID=hrb6ek-mim4jd7emi3oh24p3js1>) Haettu 10.10.2012.

Metoksen hinnasto 2011. www-dokumentti http://www.metos.com/pdf/news/MetosUutiset_1_11.pdf

Michie S, Wren B, Williams S. 2004. Reducing absenteeism in hospital cleaning staff: a pilot of the theory based intervention. www.dokumentti. (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1740741/pdf/v061p00345.pdf>) Haettu 12.12.2012.

Mäntynen R, Vehviläinen-Julkunen K, Partanen P, Turunen H, Miettinen M, ja Kvist T 2014. Changes in Transformational Leadership and Empirical Quality Outcomes in a Finnish Hospital over a Two-Year Period: A Longitudinal Study. www-dokumentti. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/218069>

Niemistö Raimo 2002. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tammer-paino. Tampere

O'Donnell Gerald 1994. Mastering Sociology (3rd.edit.). Macmillian, Hampshire.

Olesen, K ,Carneiro I. G Jørgensen M. B ,Flyvholm, M-A, Rugulies R , Rasmussen C, D, N Sjøgaard K ja Holtermann A. 2010. Psychosocial work environment among immigrant and Danish cleaners. www-dokumentti. (<http://link.springer.com.ezproxy.uef.fi:2048/content/pdf/10.1007%2Fs00420-011-0642-7>) Received: 21 December 2010 / Accepted: 19 April 2011 / Published online: 10 May 2011. Haettu 26.12.2012.

Opetushallitus 2011. Ammatillisen oppilaitosten aloituspaikat oppialoitain vuosina 2007- 2011. www-dokumentti. http://www.oph.fi/download/141011_Koulutuksen_tilastollinen_vuosikirja_2011.pdf

Peltokorpi Marjatta 1996. Organisaation toiminnan kulttuurinen muutos sairaalan huoltopalveluyksikössä. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol. 516. Vammalan kirjapaino.

Peltonen Matti 1987. kirjassa Juuti Pauli. Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino oy

Ponteva Katariina 2011. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Tampereen yliopisto. www.dokumentti. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7768-3> . Luettu 3.3.2013.

Rauramo Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. työturvallisuuskeskus. Edita Prima. www.dokumentti. http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf. Luettu 6.1.2013.

Riikonen Eila, Tuomi Kaija, Vanhala Sinikka, Seitsamo Jorma 2003. Hyvinvointi ja henkilöstö- menestyvä yritys. Vammalan kirjapaino, Vammala.

Ruohotie Pekka 1986. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Tampereen yliopisto.

Ruohotie Pekka 1987. Teoksessa Juuti Pauli 1987 Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino.

Ruohotie Pekka ja Honka Juhani 1997. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita, Helsinki.

Ryan Shaun 2012 When is a team a team? www- dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.uef.fi:2048/journals.htm?issn=0142-5455&volume=34&issue=3&articleid=17030793&show=abstract&PHPSESSID=koima28o7qeaol4cv3epf20eq1>) Haettu 24.12.2012

Saini R & Ghai R.K 2014. Correlation between emotional intelligence and Job Satisfaction- an empirical analysis. www-dokumentti. http://afmr.ac.in/sites/afmr.ac.in/files/files_content/3-%20Sainy%20and%20Ghai.pdf

Siltala Juha 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otavan kirjapaino oy. Helsinki.

Syrjälä Lauri 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa Syrjälä Lauri; Syrjäläinen, E; Ahonen, S & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä, Helsinki.

Tarkkonen Juhani 2010. Enemmän, Nopeammin ja Halvemmalli. Innosafe- tutkimukset 1/ 2010 Oulu. www.dokumentti. http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/files/1588/Siivoojatutkimuksen_raportti_2010_juhani_tarkkonen.pdf. Haettu 18.1.2012

Tilastokeskus 2010. Naisten yleisimmät ammatit. www.dokumentti. http://www.stat.fi/til/tyokay/2010/04/tyokay_2010_04_2012-11-23_tau_003_fi.html. Haettu 18.3.2013

Tilastokeskus 2009. Vieraskielisten työllisten yleisimmät ammatit vuonna 2009. www-dokumentti. http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_fi.pdf. Haettu 18.3.2013.

Tilastokeskus 2011. Kokonaisansiot sukupuolen ja ammatin mukaan. www-dokumentti. http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_palkat.html. Haettu 18.3.2013.

Tripodi D, Roedlich C, Laheux M.A, Longuenesse C, Roquelaure Y, Lombrail P and Geraut C 2009. Short Report Stress perception among employees in a French University Hospital. (Occupational Medicine 2012; 62:216–219 Advance Access publication on 21 December 2011 doi:10.1093/occmed/kqr196) (<http://occmed.oxfordjournals.org.ezproxy.uef.fi:2048/content/62/3/216.full.pdf+html>). Haettu 20.11.2012.

Ruohotie Pekka 1982. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajakoulutuslaitos. Julkaisu numero 9. Teollisuuden kustannus oy. Helsinki

Ryan Shaun 2012. When is a team a team? www-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.uef.fi:2048/journals.htm?issn=0142-5455&volume=34&issue=3&articleid=17030793&show=abstract&PHPSESSID=koima28o7qeao14cv3epf20eq1>) Haettu 24.12.2012

Tynjälä Päivi 2002 Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tammer-paino oy, Tampere.

Schilling Chris 1993. The Body, Class and Social Inequalities. Teoksessa Evans John (ed.) Equality, Education and Physical Education. The Falmer Press, London & Bristol

Sutherland Maja 2008. Inside Concentration Camps: Social Life at the Extremes. www-dokumentti. http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=ZTJmAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=inner+Hierarchies+in+nazi%C2%B4s+concentration+camps&ots=DdBWlQpOEs&sig=GnueRwE-kqBzbhv_f53Wm8oRB6Y&redirect_esc=y#v=onepage&q&f=false. Haettu 12.6.2013

Zuberi, Daniyal M. and Ptashnick Melita B. 2011. The deleterious consequences of privatization and outsourcing for hospital support work: The experiences of contracted-out hospital cleaners and dietary aids in Vancouver, Canada. www-dokumentti (http://econpapers.repec.org/article/eesocmed/v_3a72_3ay_3a2011_3ai_3a6_3ap_3a907-911.htm). Haettu 13.10.2012.

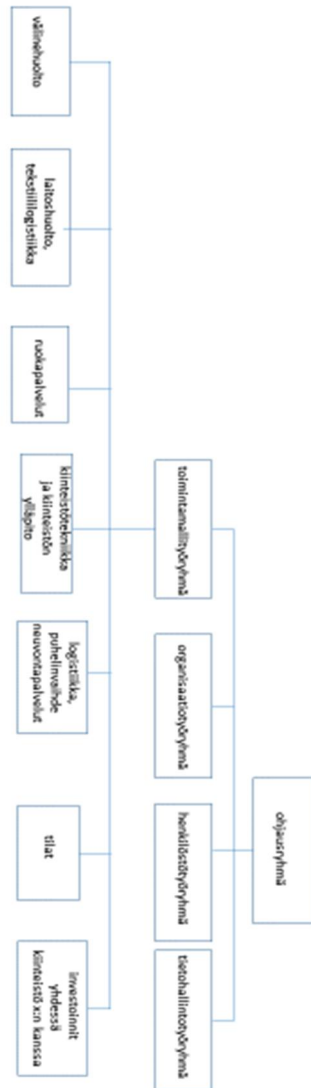
Vaaranen Heli 2004. Kaaharipoikia ja Rappioromantiikkaa. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiologian laitos. Yhdyskuntatieteiden tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja, Espoo. www-dokumentti. <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/vaaranen/kaaharip.pdf>. Haettu 12.2.2012

Virtanen M, Kivimäki M, Elovainio ja Vahtera J. 2002. Selection from fixed term to permanent employment: prospective study on health job satisfaction and behavioral risks. www-dokumentti. <http://jech.bmj.com/content/56/9/693.short>. Haettu 15.1.2013.

Liite 1 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

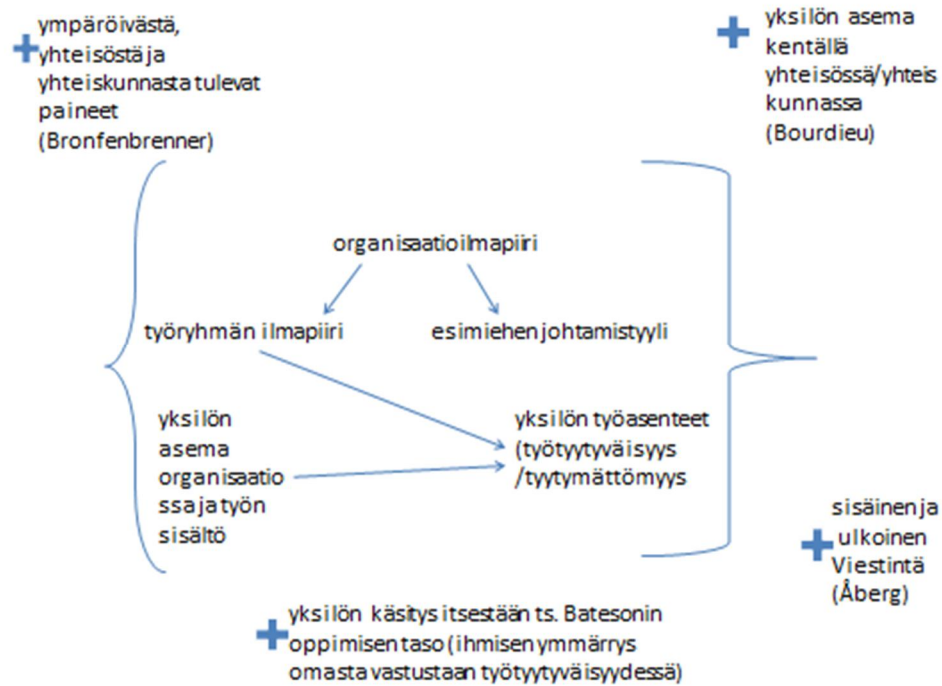
Tutkimusaihe	Lähdetiedot	Tutkimusasetelma	Tulokset
Ulkoistaminen	Kalliola ja Niemelä (2012)	Tapaustutkimus	Tuloksissa käy ilmi runsas pois-saolojen määrä ja henkilöstöjohtamisessa puutteet ulkoistamisen seurauksena
	Dryen & Stanford (2011)	Kvantitatiivinen tilastotutkimus	Naisten alhainen palkkataso, ammattisiivouksen merkitys sairaala infektioiden torjunnassa.
	Jordhuds-Lier (2010)	Haastattelututkimus	Epäsäännölliset työajat, määrää-kaisten työntekijöiden suuri määrä, alhainen koulutustaso.
	Ponteva (2009)	Tapaustutkimus	Henkilöstöjohtamisen merkityksen painottaminen. ulkoistamisprosessin menestyksenä
Johtaminen	Tarkkonen (2010)	Kvalitatiivinen tutkimus	Yksityisillä - ja julkisilla organisaatioissa johtamisen, puutteita työhyvinvointi järjestelmien osalta.
	Peltokorpi (1996)	Tapaustutkimus	Tulokset osoittavat että sairaalan johdon ja omistajatahon näkemyksessä yhteistä on tehokkuusvaatimus siivoustyötä kohtaan..
	Engeström (1995)	Interventiotutkimus	.Engeströmin tutkimus tulokset osoittavat, että siivoustyötä mahdollista rationalisoida ja siten parantaa kustannustehokkuutta
	Joronen (1993)	Kyselylomake + haastattelut	Esimiesasemassa olevat naiset kokevat työilmapiirin kielteisemmin kuin samassa asemassa olevat miehet
Siivousalan tyypillisiä piirteitä kuvaavat tutkimukset	Olesen ja kumppanit (2010)	Kyselylomaketutkimus	Ei-länsimaiset siivoajat kiinnittivät enemmän huomiota johtamisen laatuun, luottamukseen johtajaa kohtaan ja oikeudenmukaisuuteen johtamisessa.
	Cooke & Greenwood (2008)	Laadullinen ja määrällinen tutkimus	Tutkimus tuloksissa käy ilmi, että asenteet siivojia kohtaan stereotyyppisiä.
	Käyhkö (2006a, ja 2001b)	Etnografinen tutkimus	Tutkimus tukee käsitystä siitä, että ihmisillä on stereotyyppisiä käsityksiä siivojista vähä-älyisinä.
	Virtanen ja kumppanit (2002)	Kohorttitutkimus	Uutta tietoa työllisyyden liikkuvuuden valinnaisuudesta
	Kinnunen (1992)	Kyselylomake	Sairaalassa hierarkiat perusteltavissa ns. hoitotyön tunnelastin kautta..

Liite 2 Tuki oy:n organisaatiokaavio



Liite 3 Tutkielmassa käytetty työtyytyväisyysteoria

(Juutin (1987, 43) ja Lehtisen lisäämien tekijöiden mukaan tarkasteltuna)



Plussalla merkityt tekijät tulevat Lehtisen käyttämistä teoreettisista lähtökohdista käsin eli työtyytyväisyyttä on tarkasteltu laajemmasta näkökulmasta kuin ainoastaan varsinaisesta työyhteisöstä käsin.

Liite 4 Työtyytyväisyyden sukulaiskäsitteet

Työtyytyväisyys	Työmotivaatio	Ammatinarvostus	Työilmapiiri
<ul style="list-style-type: none"> Työsuoritusten palkitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> Työn palkkioon liittyvät seikat (ulkoiset ja sisäiset) Sisäiset palkkiot mm. Yksilön tuntemus tekemänsä työn arvokkuudesta, henkilökohtainen tunne siitä, että työ arvokasta 	<ul style="list-style-type: none"> Ihmisten tapa luokitella toisiaan ammatin perusteella 	<ul style="list-style-type: none"> Vekiintunut arvomaailma Perustuu jäsenten havainnoiteihin ja tulkintaan yrityksen tilasta ja päämäärästä
<ul style="list-style-type: none"> Työntekijän tarpeet & työtä koskevien odotusten yhteen sopiminen organisaation vaatimuksiin 	<ul style="list-style-type: none"> Ulkoiset palkkiot mm. Työstä saatu arvostus esimieheltä ja työtovereilta, taloudelliset kannusteet 	<ul style="list-style-type: none"> Arvostuksen kriteereinä mm. ammattiin liittyvät ominaisuudet ja osatekijät: mm. <ul style="list-style-type: none"> Koulutus Henkinen taso Työn itsenäisyys Vastuullisuus Tulot Maine Valta 	

(Asp 1987, 35; Juuti,1987,35 ja Ruohotie 1982,32)

Liite 5 Kyselylomake

Työtyytyväisyyskysely (valitse oikea vaihtoehto ympäröimällä numero)						
1=samaa mieltä 2=osittain samaa mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= osittain samaa mieltä 5=eri mieltä 7=en osaa sanoa						
Palkkiojärjestelmien tehokkuus	1	2	3	4	5	7
Työ tarjoaa minulle etenemismahdollisuuksia	1	2	3	4	5	7
Minulla on mahdollisuus ammatilliseen koulutustoimintaan	1	2	3	4	5	7
Minulle annetaan tunnustusta aloitteellisuudesta	1	2	3	4	5	7
Minulle annetaan tunnustusta hyvin hoidetusta työstä	1	2	3	4	5	7
Minulla on hyvät osallistumismahdollisuudet työssäni työn suunnitteluun	1	2	3	4	5	7
Asiantunteumustani käytetään hyväksi työhön liittyvässä suunnittelussa	1	2	3	4	5	7
Kannustejärjestelmä	1	2	3	4	5	7
Työnantajani on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä	1	2	3	4	5	7
Työnantajani parantaa työskentelyolosuhteita, kun niissä ilmenee puutteita	1	2	3	4	5	7
Henkilöstö pystyy kehittämään työtään ja työympäristöään kyseisessä työpaikassa	1	2	3	4	5	7
Työnantaja huolehtii henkilöstön koulutuksesta ammattitaidon lisäämiseksi	1	2	3	4	5	7
Työnantajani antaa lisää vastuuta osaamisen kasvaessa	1	2	3	4	5	7
Johtamistapa	1	2	3	4	5	7
Esimieheni on kiinnostunut ja tuntee vastuuta työryhmän jäsenten kehittämisestä	1	2	3	4	5	7
Esimieheni on ystävällinen	1	2	3	4	5	7
Esimieheni on helposti tavoitettavissa (puhelimitse, fyysisesti)	1	2	3	4	5	7
Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani	1	2	3	4	5	7
Mielestäni esimieheni luottaa alaisinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti	1	2	3	4	5	7
Mielestäni esimieheni kohtelee työryhmän jäseniä oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5	7
Tiiminvetäjä	1	2	3	4	5	7
Tiiminvetäjä on ystävällinen minua kohtaan	1	2	3	4	5	7
Tiiminvetäjä ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani	1	2	3	4	5	7
Tiiminvetäjä luottaa tiimiinsä ja antaa työskennellä itsenäisesti	1	2	3	4	5	7
Esimieheni kohtelee tiiminsä jäseniä oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5	7
Saan työsuorituksistani riittävästi palautetta	1	2	3	4	5	7
Saan riittävästi palautetta työni onnistuneisuudesta	1	2	3	4	5	7
Sisäinen tiedotus	1	2	3	4	5	7

Ilmoitan työssä ilmenevistä olosuhde puutteista esimiehelleni	1	2	3	4	5	7
Vallan käyttäminen						
Minulla on tapana yrittää saada muut toimimaan omien halujeni mukaan	1	2	3	4	5	7
Osoitan omaa tärkeyttäni työkaveritani mitätöimällä	1	2	3	4	5	7
Estän työkaveritani tehtävien suorittamisessa	1	2	3	4	5	7
Valkenen työyhteisössäni, vaikka minulla on mielipiteitä työtä koskevista asioista	1	2	3	4	5	7
Tausta						
Olen tyytyväinen vapaa-aikaani	1	2	3	4	5	7
Olen fyysisesti hyvässä kunnossa	1	2	3	4	5	7
Olen psyykkisesti hyvässä kunnossa	1	2	3	4	5	7
Taloudellinen tilanteeni on kunnossa	1	2	3	4	5	7
Ihmissuhteeni työulkopuolella ovat kunnossa	1	2	3	4	5	7
Tulen hyvin toimeen ihmisten kanssa työön ulkopuolella	1	2	3	4	5	7
Taustakysymykset						
Ikäsi?	1	2	3	4	5	6
1=alle 20v 2=20-30 3=31-40 4= 41-50 5= 51-60 6= yli 60v						
Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä työtehtävässä kyseisellä työnantajalla?	1	2	3	4	5	6
1=alle 1v 2= 2-3v 3=4-10 4= 11-15 5=16-20 6=21-30v 7=yli 31v						

Liite 6 Strukturoidut teemakysymykset

Hei O!

Tässä aihe teemat, johon toivoisin laitoshuoltajien vastaavan, ottaen huomioon toivomuksesi oikeiden termien käytöstä.

Kaikkiin kohtiin ei ole pakko vastata, jos tuntuu, ettei ole mitään kommentoitavaa.

- 1) Mitä positiivista/negatiivista muutos TUKI oy:n on tuonut mukanaan? ja mitä nämä muutokset käytännössä ovat?
- 2) Onko palveluesimiehen muutoksella ollut vaikutuksia työilmapiiriin (X on korvautunut uudella palveluesimiehellä) ja minkälainen muutos on konkreettisesti ollut?
- 3) Minkälaiset ovat mielestäsi laitoshuoltajien suhde sairaalaan muiden sidostyhmien kanssa (hoitohenkilökunnan ja lääkäreiden)? Onko ns. työpaikkakiusaamista muiden sidosryhmien väliltä?
- 4) Minkälaiset ovat suhteet oman osaston laitoshuoltajien välillä? onko työpaikkakiusaamista tai syrjintää? tai "pomottelua"?
- 5) Entä minkälaiset välit ovat eri osastojen laitoshuoltajien välillä? Jos välissä on ongelmia, mihin ongelmat liittyvät?
- 6) Minkälaiselta työpaikan tulevaisuus näyttää? Mitä pelkää? Mitä toivot tulevaisuudessa tapahtuvan?
- 7) Minkälaiseksi arvioit tiedottamisen ja muutosjohtamisen muutoksessa olleen (siirtymisvaiheessa TUKI oy:n ja sen jälkeen)?
- 8) Onko jotakin muuta asiaa, joka on noussut ajankohtaiseksi muutoksen seurauksena?

Yst. terv. riitta lehtinen


ps. Jos on kysyttävää, ota yhteyttä s-postilla tai puhelimitse numeroon:

xxxxxxxxxxxxxxxxxx


Liite 7 Kaupungin myöntämä tutkimuslupa

Päätöspöytäkirja		Sivu 1
Yhliääkäri	19.06.2012	10 §
2714 / 220 / 2012		Muut asiat
Tutkimuslupa / sairaalapaalvelut / _____ ala / Lehtinen Riitta		
Päätös	<p>Kirje 29.05.2012 Riitta Lehtinen pyytää tutkimuslupaa _____ sairaala-apulaisten työhyvinvointia koskevaan tutkimukseen. Tutkimus käytetään kandidaatti- ja gradutyöksi Itä-Suomen yliopiston sosiologian laitoksella.</p> <p>Myönnän anotun tutkimusluvan Riitta Lehtiselle ehdolla, että yksi kappale valmistuvasta kirjallisesta työstä luovutetaan _____ käyttöön korvauksetta.</p> <p>Toimivallan peruste: Perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueiden toimintasääntö § 3.</p> <p><i>Riitta Lehtinen</i> ylilääkäri</p>	
Tiedoksi	<p>Perusturva- ja terveystalokunta</p> <p>Pöytäkirja on yleisesti nähtävänä maanantaina 25.6.2012 sairaalan hallinnossa, i <i>M. L. S. O. P. A. A.</i> hallintosihteeri</p>	

Liite 8 Tuki oy:n myöntämä tutkimuslupa

Laitos- ja välinehuollon palvelut
Toimialajohtaja  Päätöspöytäkirja 7/2013 Sivu 1 / 1
21.8.2013

Tutkimuslupa / Riitta Lehtinen: Sairaala-apulaisten työhyvinvointia koskeva tutkimus

Riitta Lehtinen on anonut tutkimuslupaa sairaalan laitoshuoltajien työhyvinvointia koskevaan tutkimukseen. Hänelle on aiemmin myönnetty tutkimuslupa ylilääkäri  toimesta. Kyseessä oleva tutkimus on osa Lehtisen gradutyötä Itä-Suomen yliopiston sosiologian laitoksella.

Myönnetään tutkimusluvan Riitta Lehtiselle sillä ehdolla, että yksi kappale valmistuvasta kirjallisesta työstä luovutetaan täyttöön ilman korvausta.

Tiedoksianto

 johtokunta, toimitusjohtaja, johtoryhmä, laitos- ja välinehuollon johtotilmi

 22.8.2013


toimialajohtaja

