

Muutosta ilmassa

Työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa

Tampereen yliopisto

Yhdyskuntatieteiden laitos

Kunnallispolitiikan pro gradu – tutkielma

Marraskuu 2007

Susanna Mikkola

78620

Tampereen yliopisto

Yhdyskuntatieteiden laitos

MIKKOLA, SUSANNA: Muutosta ilmassa.

Työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa

Kunnallispolitiikan pro gradu-tutkielma, 79 sivua, 11 liitesivua

Marraskuu 2007

Tutkimus tarkastelee muutoksen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja työhyvinvointia Tampereen ympäristökuntien yhteisessä muutoshankkeessa. Tutkimusongelmana oli selvittää millaisia vaikutuksia muutoshankkeella on henkilöstön työhyvinvointiin ja millaiseksi muutoshankkeeseen osallistuva henkilöstö kokee oman työhyvinvoinnin muutosprosessissa.

Tutkimus muodostuu empiriaa taustoittavasta teoreettisesta viitekehystä, jossa tarkastellaan työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä työn kuormitus- ja voimavaratekijöitä, työyhteisöä ja tämän tutkimuksen kannalta tärkeintä työhyvinvoinnin osa-aluetta työkykyä, sekä muutoksen kokemiseen vaikuttavia tekijöitä ja muutoksen vaikutuksia henkilöstöön.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu kyselyaineistosta, joka kerättiin maaliskuun 2007 aikana Tampereen ympäristökuntien henkilöstöhallinnon muutoshankkeeseen osallistuvilta neljän kunnan henkilöstöltä. Muutoshankkeella kunnat pyrkivät uudistamaan ja yhtenäistämään jokaisen kunnan henkilöstöhallinnon toimintatavat ja prosessit. Samalla kunnat uudistavat muutoshankkeen myötä myös atk-järjestelmänsä. Näiden lisäksi kuntien tarkoituksena on kehittää muutoshankkeella myös johtamista erityisesti juuri henkilöstöhallinnon osa-alueella.

Tärkeimmäksi tutkimustulokseksi nousi aseman mukaisessa tarkastelussa ilmenneet eroavaisuudet muutoshankkeen hyödyllisyyden ja rasittavuuden kokemuksissa. Palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt kokivat muutoshankkeen suunnittelun ja toteuttamisen oman työn ohella rasittavaksi, eivätkä he kokeneet muutoshanketta hyödylliseksi toisin kuin johtajat, päälliköt ja esimiehet. Palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt arvioivat muutoshankkeen myötä työprosessien tehostuvan siten, että heidän työtehtävistään tulee liian yksinkertaisia ja tylsiä. Lisäksi he kokivat, että muutoshankkeen suunnittelu ja toteuttaminen vie liikaa aikaa varsinaisilta työtehtäviltä ja työkiireiden koettiin lisääntyneen muutoshankkeen myötä. Palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt kokivat muutoshankkeeseen vaikuttamisen olleen puutteellista eikä muutoshankkeen todellisia vaikutuksia työtehtäviin vielä kokonaan tiedetty.

Kaikkien vastaajien keskuudessa organisaation johdon ei koettu tiedottaneen riittävästi muutoshankkeesta. Palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa koettiin muutoshuhujen häiritsevän työntekoa, joka osaltaan kertoo tiedonkulun ongelmista.

Työilmapiirin kokemisessa oli eroja aseman perusteella. Palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa oli havaittavissa työilmapiiriongelmia.

Lisäksi työhyvinvointia alentaviksi tekijöiksi muodostui kaikkien vastaajien keskuudessa koettu väsymys ja stressi sekä pelko kiireen ja työtehtävien lisääntymisestä. Palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa epävarmuutta herättivät lisäksi työttömyyden, toisiin tehtäviin siirron, keskinäisen kilpailun ja/tai jonkin tai joidenkin työtehtävien lakkauttamisen uhka. Johtajat, päälliköt ja esimiehet puolestaan uskoivat positiivisempiin asioihin, kuten työilmapiirin paranemiseen, vaikutusmahdollisuuksien lisääntymiseen ja palkankorotukseen.

Avainsanat: työhyvinvointi, työkyky, muutos, muutosten kokeminen

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tausta	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	9
1.3 Tutkimuksen lähestymistavat, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaus	9
1.4 Tutkimuksen rakenne	10
2. TYÖHYVINVOINNIN MUOTOAUTUMINEN.....	11
2.1 Työhyvinvoinnin käsite.....	11
2.2 Työkyvyn käsite	12
2.3 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys.....	15
3. TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	16
3.1 Työn voimavaratekijät	16
3.1.1 Työn hallinta.....	16
3.1.2 Hyvinvoiva työyhteisö ja työilmapiiri	19
3.1.3 Työyhteisön hyvinvointia tukeva johtaminen.....	20
3.2 Työn kuormitustekijät	21
3.2.1 Stressin ja kuormituksen muodostuminen	22
3.2.2 Työn epävarmuustekijät	24
3.3 Työn vaatimukset – työn voimavarat –malli.....	25
3.4 Työkykyä ylläpitävä toiminta.....	26
4. ORGANISAATIOMUUTOKSET JA NIIDEN KOKEMINEN.....	27
4.1 Työelämän muutokset.....	27
4.2 Organisaatioiden kehittäminen	29
4.3 Muutosvastarinta.....	29
4.4 Organisaation muutosprosessin kokeminen ja kokemiseen vaikuttavia tekijöitä	30
4.4.1 Positiivinen ja negatiivinen suhtautuminen muutokseen	30
4.4.2 Muutoksen vaikutuksia työntekijään	32
4.4.3 Tiedottaminen ja viestintä	34
4.4.4 Työntekijään liittyvät tekijät	35
5. MUUTOSHANKKEEN JA TYÖHYVINVOINNIN KOKEMINEN	36
5.1 Tampereen ympäristökuntien muutoshanke.....	36
5.2 Kyselytutkimuksen toteuttaminen	36
5.3 Vastaajien taustatiedot	38
5.4 Muutoshankkeen ja työhyvinvoinnin kokemisen mittaaminen.....	41
5.5 Muutoshankkeen kokeminen faktoreilla mitattuna	42
5.6 Työhyvinvoinnin kokeminen faktoreilla mitattuna	43
5.7 Muutoksen ja työhyvinvoinnin kokeminen aseman mukaan	44
5.8 Muutoksen kokeminen hankkeen eri kunnissa.....	45
5.9 Työhyvinvoinnin mittaaminen yksittäisten kysymysten avulla	45
5.9.1 Arvio omasta työkyvystä.....	46

5.9.2 <i>Oma jaksaminen aseman mukaan tarkasteltuna</i>	46
5.10 Muutoshankkeen vaikutuksia	47
5.10.1 <i>Työkiireet muutoshankkeesta</i>	47
5.10.2 <i>Muutoshankkeen vaikutuksia työn hallintaan</i>	48
5.10.3 <i>Osaaminen</i>	50
5.11 Työntekoa haittaavat tekijät	52
5.12 Epävarmuuden ja mahdollisuuksien kokeminen aseman mukaan.....	54
5.13 Muutosvalmennus ja tiedottaminen muutoksesta.....	55
5.14 Työilmapiirin kokeminen aseman mukaan	59
5.15 Esimiestyöskentelyn kokeminen palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa.....	64
5.16 Kvantitatiivisen aineistoanalyysin täydentäminen muutoshankkeen vaikutuksista työhön palkkasihteerien, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa.....	64
6. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	66
LÄHTEET.....	72

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Suomalaisen työelämän dynaamisuus on kasvanut viimeisten vuosien aikana rajusti. Laman ja sen jälkeinen nousukausi muuttuvine tarpeineen ja toimintavaatimuksineen ovat pakottaneet organisaatiot sopeutumaan jatkuvaan muutokseen ja vaatinut henkilöstöltä kykyä sopeutua, hallita ja ennakoida muutosta. Organisaatiot kohtaavat todellisuudessa jatkuvasti uudistamistarpeita. (Sundholm 2000, 11.)

Suomen kunnat ovat tällä hetkellä merkittävien haasteiden edessä, jotka tuovat kuntatyöhön muuttuvia olosuhteita (Forma 2006, 43). Tutkimuskohteena kunta on hyvin ajankohtainen. Muutosta kunnissa on tapahtunut ajan saatossa paljon, mutta tällä hetkellä monet tekijät synnyttävät haasteita ja paineita kuntien toimintatapojen muutoksille. (Efeko Oy 2006, 4.)

Launis ja Pihlaja (2005, 1-3) toteavat, että työhyvinvoinnin ongelmat, työn henkinen rasittavuus ja työn kuormittavuus, työuupumus sekä kiire ja stressi ovat viime vuosina nousseet tutkijoiden, asiantuntijoiden ja työpaikkojen puheissa keskiöön. Syitä työelämän ongelmiin on etsitty niin yksilöiden terveydestä, työmotivaation puutteesta ja osaamattomuudesta kuin työn kuormitustekijöistä ja työyhteisöjen toimimattomuudesta. Lisäksi ratkaisuja on pyritty löytämään erilaisin työhyvinvoinnin hankkein, ilmapiiritutkimuksin sekä työolotutkimuksin ja -barometrein. (Launis & Pihlaja, 2005, 1.)

Muutoksilla on merkittäviä vaikutuksia työntekijän työhyvinvoinnille, sillä ne lisäävät työntekijöiden kannalta ajateltuna työelämän vaatimuksia ja työhön liittyvää epävarmuutta (Forma 2006, 43). Tutkimusten mukaan jatkuvat organisaatiomuutokset, tietotekniset muutokset, työn johtaminen, tiukentuneet laatu- ja tehokkuusvaatimukset ja niiden aiheuttama kiire, toimenkuvien epäselvyydet, henkilöstöpula, työroolissa ja työn määrässä tapahtuvat muutokset ja lisääntyneet osaamisvaatimukset voidaan yhdistää työssäjaksamisen ja työkyvyn ongelmiin sekä sairauspoissaoloihin. (Launis & Pihlaja 2005, 3.)

Muutokset koetaan työntekijöiden mielissä uhkaksi ja työyhteisön uupumus syntyykin yleensä juuri muutoksista (Järvinen 2000, 83–86, Forma 2006, 49), sillä ne synnyttävät ihmisissä epävarmuutta, huolta, jännitystä, pelkoa ja ahdistusta. Järvisen (2000, 83) mukaan juuri julkisella sektorilla työyhteisöjen kokema uupumus on lisääntynyt rajujen muutos myötä. Stressitasoa nostaa se, että työntekijät miettivät miten oppia uutta uusien osaamisvaatimusten edessä, mieliin herää kysymys myös aseman huononemisesta ja pelko työpaikan menetyksestä muutosten myötä. Muutoksessa työn rasittavuutta lisäävät työtehtävissä tapahtuvat muutokset, työmäärässä tapahtuvat muutokset ja muutoksista aiheutuva kiire. Työn rasittavuus saattaa johtaa lopulta stressiin ja sitä myötä erilaisiin työhyvinvoinnin ongelmiin. (Forma 2006, 49.) Kuntatyö10 -projektin tulosten perusteella työelämän kehittämistoimilla, kuten työkyvyn ylläpitämisellä, voidaan tukea kuntatyöntekijöiden resursseja ja voimavaroja työskennellä näissä haasteellisissa ja muuttuvissa oloissa. (Forma 2006, 49.)

Muutostilanne herättää aina myös itse muutosta koskevia kysymyksiä. Työntekijät miettivät oman selviytymisen ohella esimerkiksi muutoksen hyödyllisyyttä ja tarkoitusta (Järvinen 2000, 83).

Kunnat valtakunnallisesti uudistavat organisaatiorakenteitaan ja niiden sisäisiä käytäntöjä uuden kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä sekä selviytyäkseen niihin kohdistuvista haasteista lähivuosina. Muutoksissa työskentelevien kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi on tällä hetkellä koetuksella. Muutosprojektit lisäävät työntekijöiden henkistä kuormittumista ja työn mielekkyyden kokemista. Edellä mainituista syistä onkin perusteltua tutkia työntekijöiden kokemuksia muutoksesta ja sen vaikutuksia työhyvinvoinnille. (Manka & Luomala 2006, 6.)

Tutkimuksen empiria osan muodostaa kyselytutkimus neljälle Pirkanmaalla sijaitsevalle kunnalle, joissa on meneillään kuntien yhteinen henkilöstöhallinnon muutoshanke. Muutoshankkeella pyritään uudistamaan jokaisen kunnan henkilöstöhallinnon toimintatavat ja prosessit, joiden myötä henkilöstön työtehtävissä tapahtuu muutoksia. Kunnat uudistavat muutoshankkeen myötä myös atk-järjestelmänsä, joka lisää henkilöstön osaamis- ja oppimisvaatimuksia. Kuntien tarkoituksena on yhtenäistää muutoshankkeeseen osallistuvien kuntien henkilöstöhallinnon toimintatapoja ja kehittää muutoshankkeella myös johtamista

erityisesti juuri henkilöstöhallinnon osa-alueella. (Manka & Luomala 2006, 7.) Tämä muutoshanke antaa oivallisen tilaisuuden tutkia muutosprosessin toteuttamista kunnissa ja kuntatyöntekijöiden työhyvinvointia muutosprosessissa. (Manka & Luomala 2006, 8.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on selvittää millaisia vaikutuksia muutoshankkeella on henkilöstön työhyvinvointiin ja millaiseksi henkilöstö kokee työhyvinvointinsa muutosprosessissa?

Seuraavilla osakysymyksillä lähestytään tutkimusongelmaa:

- Miten muutoshanke koetaan?
- Millaisia eroja muutoksen kokemisessa on aseman perusteella?
- Millaisia vaikutuksia muutoshankkeella on työtehtäviin ja työkykyyn?
- Millaiseksi työilmapiiri koetaan muutoshankkeen keskellä?
- Millaiseksi oma työkyky ja jaksaminen koetaan?
- Millaista epävarmuutta/mahdollisuuksia koetaan?

1.3 Tutkimuksen lähestymistavat, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaus

Tutkimus on suurimmaksi osaksi muodoltaan kvantitatiivinen. Tutkimus koostuu kolmesta osasta: kirjallisuusosasta, empiriaosasta ja päätelmäosasta. Ensimmäinen osa muodostuu kirjallisuuden tarkastelusta työhyvinvoinnin ja pääosin työhyvinvoinnin yhden osa-alueen ja tutkimuksen kannalta olennaisen osa-alueen, työkyvyn, esittelystä sekä muutoksen kokemiseen vaikuttavista tekijöistä ja muutoksen vaikutuksista työntekijöihin. Toinen osuus eli tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu kyselyaineistosta, joka kerättiin maaliskuun 2007 aikana Tampereen ympäristökuntien henkilöstöhallinnon muutoshankkeeseen osallistuvien neljän kuntien työntekijöiltä.

Muutoshanke toteutettiin yhteisenä hankkeena seitsemässä Tampereen ympäristökunnassa, mutta kyselyyn osallistui vain neljä kuntaa. Kuntien nimet halutaan pitää anonymisinä, ettei kuntien

työntekijöitä pystytään tunnistamaan. Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, sillä tarkastelu kohdistuu yhteen tiettyyn muutoshankkeeseen ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa kohteesta. Tutkielma kertoo tutkimuksen kohderyhmän käsityksistä tietynä ajankohtana, joka sijoittuu tiettyyn muutoksen kaareen.

Kysely sisälsi kvantitatiivisia ja avoimia kysymyksiä, jotka koskivat työntekijöiden työhyvinvointia, työkykyä, työyhteisön ilmapiiriä ja esimiestyöskentelyä sekä muutoksen suunnittelua, toteutusta ja muutoksen kokemista.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta luvusta. Johdantoluvussa kuvataan aluksi tutkimuksen taustaa muutoksien yleisyydestä kunnissa ja muutoksen vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin erilaisten tekijöiden kautta. Lisäksi johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma sekä tutkimusongelmaan liittyvät osakysymykset, joilla pääongelmaan pyritään saamaan vastauksia. Johdantolukuun kuuluu myös tutkimuksen rakenteen kuvaus.

Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet, työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteet sekä työmotivaation ja työtyytyväisyyden käsitteet. Kolmas luku käsittelee työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, joka tässä tutkimuksessa koostuu työhyvinvoinnin kuormitustekijöistä, lähinnä stressin ja kuormituksen muodostumisesta sekä voimavaratekijöistä, jotka koostuvat työn hallinnasta, työyhteisöstä ja hyvästä työilmapiiristä ja esimiestyöskentelystä.

Neljännessä luvussa kuvataan organisaatiomuutokseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä ja tuloksia aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista organisaatiomuutosten kokemisesta. Neljännessä luvussa pyritään kuvaamaan mikä vaikuttaa yksilön muutoskokemuksiin ja miten muutos vaikuttaa yksilöön.

Viides luku koostuu empiria osasta, jossa käsitellään kyselytutkimuksella saatuja tuloksia. Kuudes luku on päätelmä-luku, jossa vedetään yhteen empiria osan tärkeimmät tulokset ja muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset.

2. TYÖHYVINVOINNIN MUOTOUTUMINEN

2.1 Työhyvinvoinnin käsite

Hyvinvointi on laaja, hyvin vaikeasti hahmoteltavissa oleva ja subjektiivinen käsite, jota ei ole määritelty yksiselitteisesti ja tarkasti (Konu 2002, 21–22). Tätä kuvaa se, että Forma ym. (2004, 18) kuvaa työhyvinvoinnin tarkoittavan erilaisia asioita eri työelämän vaiheissa ja Konu (2002, 21–22) toteaa, että yleensä hyvinvointi määritellään kyseessä olevan tieteen tai teorian näkökulmasta sekä lisäksi hyvinvointia voidaan tarkastella yksilön tai yhteisön näkökulmasta, sekä yleisenä hyvinvointia ja hyvinvointina jollakin osa-alueella, esimerkiksi työssä.

Manka (2006, 16) on määritellyt työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohdat laajasti. Hänen mukaansa kunnossa olevan työhyvinvoinnin elementtejä ovat joustava, tavoitteellinen, kehittyvä ja oppiva organisaatio sekä toimiva ja turvallinen työympäristö, jossa korostuvat avoin vuorovaikutus ja työyhteisön toimivuus sekä ryhmähenki, työn sisällön monipuolisuus ja vaihtelevuus sekä omaan työhön vaikutusmahdollisuudet, palkkiot työstä sekä esimiestoiminta, joka perustuu työntekijöiden ja esimiehen toimivaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä palautteen antamiseen ja kannustamiseen.

Työhyvinvointia on usein lähestytty työuupumus käsitteen kautta ja hyvinvointi on tulkittu yksinkertaisesti stressi- ja uupumusoireiden puuttumiseksi. Jari Hakasen väitöskirjan (2004, 247) mukaan ”työhyvinvointi näyttää olevan paitsi kielteisten tuntemusten ja työuupumuksen puuttumista, niin myös myönteisiä kokemuksia vireydestä ja motivaatiosta, työn imua”, jota tutkimuksessa kuvataan työn voimavaratekijöillä. Työhyvinvointia on tutkittu muun muassa työtyytyväisyyden, voimavarojen, stressin, uupumuksen ja psyykkisen oireilun näkökulmista. (Simola ym. 2000; Soininen 2001).

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi ymmärretään enemmänkin työkyvyn näkökulmasta, lähinnä työssä käyvän yksilön selviytymisenä joka päiväsistä työtehtävistään. Selviytymiseen vaikuttavat hänen omien voimavarojensa ja työtehtävien vaatimusten suhde. Lisäksi tässä tutkimuksessa

työhyvinvointi käsittää työyhteisön toimivuuden sekä muut työympäristön eri tekijät, tässä tutkimuksessa erityisesti suunnitteilla oleva muutoshanke.

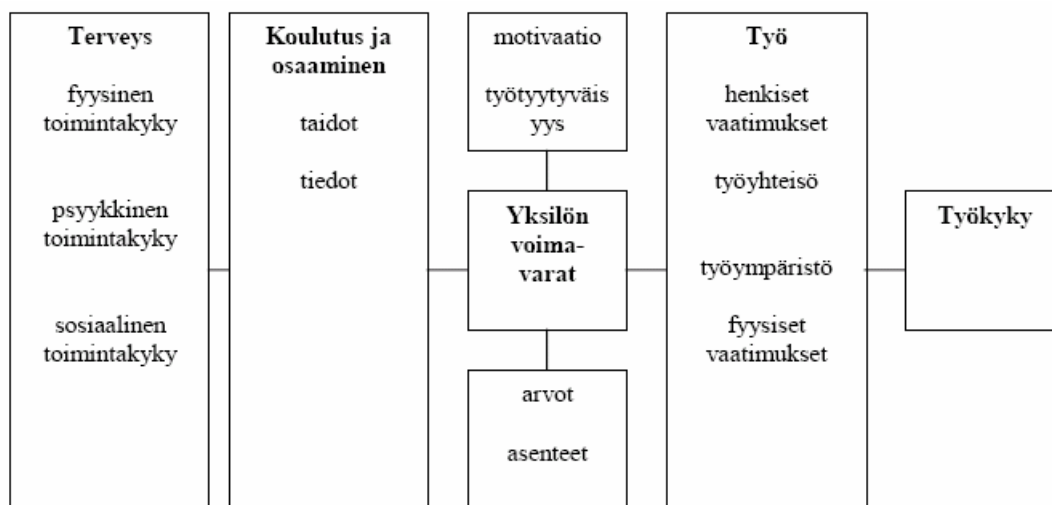
Työhyvinvointiin vaikuttava työntekijän fyysinen kunto jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Samaten työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat ratkaisevasti myös työsuhteeseen, palkkaukseen ja työsopimustoimintaan liittyvät asiat sekä monet muut tekijät, kuten yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne ja elämänmuutokset, jotka rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Työhyvinvointi on edellä esitetysti laaja ja monitulkintainen tunnetila. Siksi keskityn tässä tutkimuksessa yhteen työhyvinvoinnin osa-alueeseen, työkykyyn. Työkykykäsite on viime vuosien aikana alettu korvata kuitenkin työhyvinvoinnin käsitteellä, koska nykyään työkykyä on alettu pitämään vain yhtenä työhyvinvoinnin osa-alueena ja työkyky käsitettä laajemmin työhyvinvointi kohdistaa erityistä huomiota esimerkiksi työyhteisöön ja elämän laatuun. (Ilmarinen 2006, 81.) Aiheen rajaaminen työkyvyn käsitteeseen ja tietyn näkökulman valitseminen on tutkimuksen hallinnan kannalta välttämätöntä.

2.2 Työkyvyn käsite

Työkyky liittyy siis olennaisesti työhyvinvoinnin käsitteeseen. On vaikea kuvitella työhyvinvointia ilman työkykyä. Hyvä työkyky edistää yksilön ja työyhteisön hyvinvointia samalla kun hyvinvoiva yksilö ja työyhteisö ovat todennäköisesti työkykyisempiä kuin pahoinvoivat yksilöt ja työyhteisöt. (Matikainen ym. 1995, 51.)

Työkyky voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä ihmisen jokapäiväiseksi selviytymiseksi omassa työssään omilla voimavaroilla (Järvisalo 1996, 65–97). Monet tutkijat (ks. esim. Vahtera & Pentti 1995) toteavat, että työkyky muodostuu kokonaisuudesta, jonka keskeisiä elementtejä ovat yksilön toimintakyky ja ammatillinen osaaminen, työympäristö ja työyhteisö. Fyysisen ja henkisen toimintaympäristön ominaisuudet määrittävät pystyykö työntekijä realisoimaan omat voimavaransa ja ammatillisen osaamisen työpaikalla siten, että niistä muodostuu hyvä työkyky. (Ilmarinen 2000, 14.)

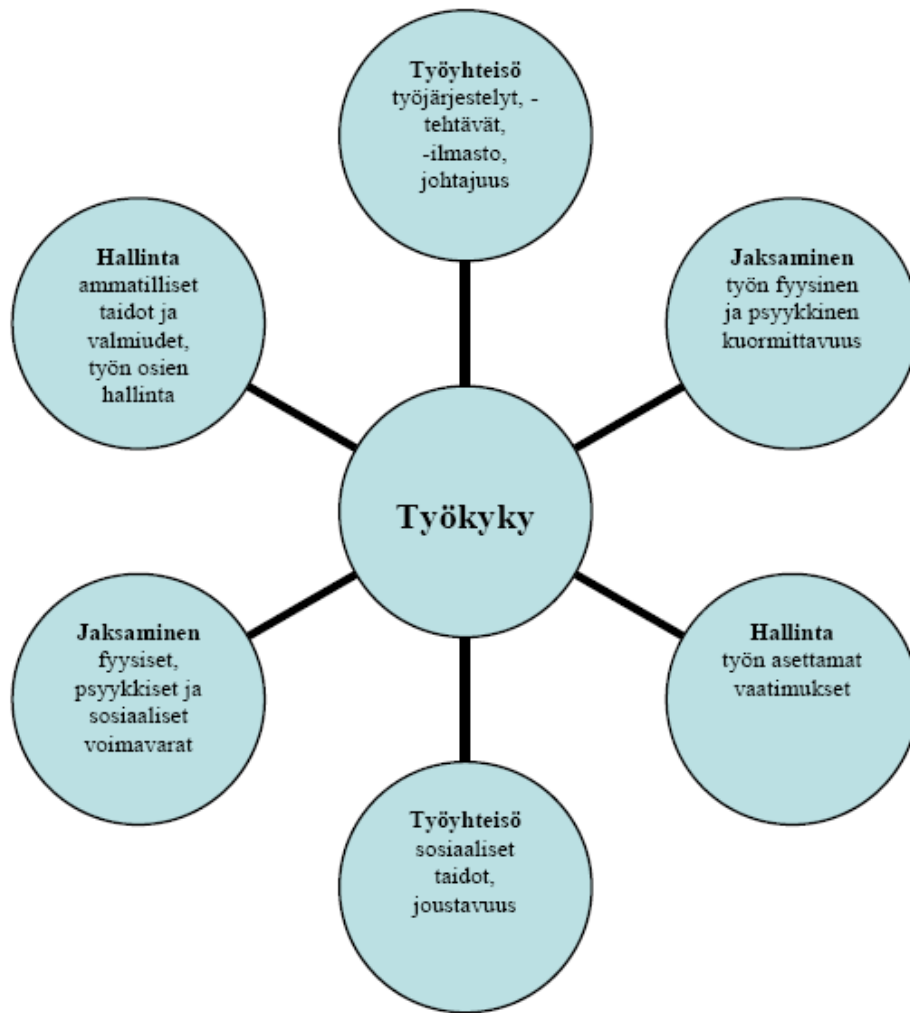
Järvikosken (1984, 51–52) mallin mukaan työkyky syntyy työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten kohdatessa. Työ asettaa tekijälleen erilaisia vaatimuksia erilaisissa tilanteissa ja työntekijöiden on pystyttävä vastaamaan näihin, lisäksi työntekijällä on myös odotuksia työn suhteen. Ratkaisevaa onkin se, millaiseksi työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen suhde muotoutuu. (Forma ym. 2004, 18.) Kivimäen ym. (2002) tutkimustulosten mukaan hyvinvoinnin ja terveyden ongelmia syntyy, kun yksilön voimavarat ja työn osoittamat odotukset ja vaatimukset ovat ristiriidassa keskenään. Työkyvyn aleneminen voi syntyä tilanteessa, jossa yksilön fyysinen ja psyykkinen suorituskyky ja työn vaatimukset ovat ristiriidassa. (Järvikoski 1984, 51–52.)



Lähde: (Ilmarinen 1999, 61)

Kuvio 1. Työkyvyn dynaaminen prosessi

Ilmarinen (1999, 61) on määritellyt työkyvyn dynaamisena prosessina, jossa työkyky määrittyy yksilön voimavarojen ja työn vuorovaikutuksena (Kuvio 2). Yksilön voimavarat koostuvat terveyteen ja toimintakykyyn, koulutukseen ja osaamiseen sekä arvoihin, asenteisiin ja työtyytyväisyyteen liittyvistä tekijöistä. Nämä yksilön voimavarat vaikuttavat työhön, jossa jaksamiseen vaikuttavat esimerkiksi työyhteisö. Huonossa kunnossa olevat työhön liittyvät tekijät voivat alentaa työkykyä, vaikka yksilöllä olisi hyvät voimavarat, mutta myöskään hyvä työ ei voi kompensoida heikkoja yksilön voimavaroja. Kaikkiin osatekijöihin tulee kiinnittää jatkuvasti huomiota ihmisen työelämän kuluessa. (Ilmarinen 1999, 61.)



Kuvio 2. Hallinnan, jaksamisen ja työyhteisön vuorovaikutus (Aro ym. 1999, 66, perustuu Järvikosken ja Härkäpään julkaisemattomaan kuvaan)

Työkyky voidaan hahmottaa myös kolmen keskeisen tekijän, hallinnan, jaksamisen ja työyhteisön, vuorovaikutuksena (kuvio 3). Hallinta muodostuu työntekijän ammattitaidosta ja työn asettamista vaatimuksista, työssä jaksamiseen vaikuttavat yksilön fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat sekä työn kuormittavuus. Työyhteisön hyvinvointi on riippuvainen työnantajan ja työntekijän panoksesta. Hyvässä työyhteisössä mm. työjärjestelyjen, työtehtävien ja esimiestyön olosuhteet ovat kunnossa. Työntekijät valmiudet toimia jäsenenä työyhteisössä, joustavuus ja kyky sopeutua muutokseen tukevat hyvää työkykyä. (Aro ym. 1999, 66.) Tämä kuvio 3. toimii tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana, koska tarkastelu kohdistuu juuri yksilön

työn hallintaan, jaksamiseen ja työyhteisön ilmapiiriin muutoshankkeen suunnitteluvaiheessa. Muutoshanke aiheuttaa muutoksia henkilöstön työtehtäviin ja työskentelytapoihin sekä työstä johtuviin odotuksiin ja työn vaatimuksiin, joihin työntekijöiden on vastattava olemassa olevilla voimavaroilla ja omalla jaksamisellaan, jota voi tukea työyhteisön ilmapiiri ja esimiestoiminta.

Ilmarisen mukaan on perusteltua tarkastella työkykyä laajasta näkökulmasta, jossa otetaan huomioon yksilölliset tekijät sekä työhön ja työyhteisön toimintatapoihin liittyviä tekijöitä ja olosuhteita, jotka voivat edistää tai heikentää työntekijän työkykyä ja sen myötä kokonaisuudessaan työhyvinvointia (Matikainen 1995, 31). Tässä tutkimuksessa yksilön työkyky tulee sitoa tapahtuvaan muutokseen, joka vallitsevana olosuhteena voi edistää tai heikentää työntekijän työkykyä ja sitä kautta työhyvinvointia. Ilmarisen (2000, 14) mukaan työkykyä arvioidaan käytännössä usein irrallaan työstä, vain yksilön ominaisuutena. Työn sisältö ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat ratkaisevasti työntekijän työkykyyn, työ voi olla työkykyä kehittävää tai työkykyä kuluttavaa ja mahdollisesti työkyvyn kannalta haitallista (Kalimo & Lindström 1987, 159). Lisäksi voidaan olettaa, että työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti.

2.3 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys

Työhyvinvoinnin yhtenä ulottuvuutena voidaan pitää motivaatiota, joka on myös olennainen osa työkykyä. Motivaatio ja työhalukkuus vaikuttavat olennaisesti työsuorituksiin ja -tuloksiin (Matikainen 1995, 31). Motivaatio liittyy yksilön toimintaan ja sisältää näkemyksen yksilön toimintaa ohjaavista ja virittävistä, sekä yksilöstä että ympäristöstä lähtevistä tarpeista, arvoista ja päämääristä (Locke 2001, 43). Motivaatio viittaa kiinnostuksen heräämiseen, toiminnan tavoitesuuntautumiseen ja sen jatkuvuuteen. Työelämän näkökulmasta tavoitesuuntautuneisuus on motivaatiossa keskeinen eli yksilön toiminnan suuntautuminen jotakin tavoitetta kohti. Tavoitteet ovatkin motivoinnin keinoina keskeisiä. (Juuti 1992, 55–56.)

Työmotivaatioon vaikuttavat tarpeet, kannusteet, odotukset ja havainnot. Ihmisen hyvinvoinnin kannalta on edullisinta riittävän haastava ja päätöksenteon mahdollistava työ. Työmotivaatio on sitä korkeampi, mitä paremmin työn kannusteet, esimerkiksi työn sisältö, vastaa yksilön tarpeita

ja odotuksia. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat sukulaiskäsitteitä. (Ruohotie 1990, 16–26.) Työtyytyväisyys voidaan yksinkertaisesti kuvata työssä viihtymiseksi. Työtyytyväisyys on eräissä tutkimuksissa luokiteltu stressitilan vastakohtaksi. (Rajala 1997, 45.)

Olen halunnut tuoda nämä kaksi tekijää tutkimuksen käsitelmäärittelyyn, koska muutoshanke aiheuttaa merkittäviä muutoksia työntekijöiden työn sisältöön ja määrään, joka saattaa aiheuttaa positiivisia tai negatiivisia muutoksia työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Työmotivaatio ja -tyytyväisyys voidaan liittää työhyvinvointiin, sillä ilman näitä kahta tekijää työntekijä ei voi kokea hyvinvointia työssä.

3. TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Työn voimavaratekijöitä vahvistamalla ja kuormitustekijöitä vähentämällä voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen.

3.1 Työn voimavaratekijät

Työn asettamista vaatimuksista voidaan selvittää, jos työhyvinvointia edistävät työn voimavaratekijät ovat kunnossa (Kivimäki ym. 2002, 48). Työelämä on jatkuvassa muutosmyllerryksessä. Muutoshaasteisiin pystytään vastaamaan paremmin, kun yksilön omat voimavarat ja työyhteisön ilmapiiri sekä esimiestyö ovat kunnossa. Muutos ei aiheuta niin paljoa epävarmuutta, kun työntekijä kokee hallitsevansa työtään. Henkilöstön sitoutuminen muutokseen vaatii luottamusta esimiehiin ja johtamiseen sekä työyhteisön tukeen. Seuraavaksi tarkastelen näitä elementtejä, joista ensimmäisenä kappaleessa 3.1.1 kerrotaan työn hallinnasta.

3.1.1 Työn hallinta

Työn hallintaa voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä voimavaratekijänä työssä. Tutkimusten mukaan työn hallinnalla on keskeinen merkitys työntekijän hyvinvointiin ja sen on eri tutkimuksissa todettu olevan keskeinen työssä kuormitusta vähentävä tekijä. (Von Gruenewaldt 2004, 45.)

Työn hallinnan puutteella on selkeä yhteys työntekijän terveyteen, työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Sutherland & Cooper 2000, 184). Tasapainossa olevat työn vaatimukset, työntekijän osaaminen ja voimavarat sekä työn tekemisen ulkoiset edellytykset ovat edellytys hyvälle työn hallinnalle. Työn hallinta näkyy työntekijän hyvinvoinnissa, terveydessä ja työkykyisyydessä (Von Gruenewaldt 2004, 45), koska työssä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työntekijän kokemaan työhyvinvointiin (Forma ym. 2004, 6).

Työn hallintaan kuuluvat mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin, mahdollisuus käyttää laajasti erilaisia tietoja, taitoja ja omaa osaamistaan ja osallistua omaa työtä koskeviin päätöksiin sekä työolosuhteita ja työympäristöä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä mahdollisuus saada sosiaalista tukea työyhteisöltä, johon kuuluvat esimies ja työtoverit. (Von Gruenewaldt 2004, 46.)

Työn hallinta voi olla myös työn itsenäisyyttä, kuten Hackman ja Oldham (1975, 60, 159–170) ovat sen ymmärtäneet. Työn itsenäisyys tarkoittaa sitä, miten paljon itsenäisyyttä ja valtaa työntekijä voi käyttää oman työnsä aikataulun suunnitteluun ja työskentelytavoissa päättämiseen. Työn hallintaan kuuluu lisäksi työn mielekkyys, ja jotta työn voisi kokea mielekkääksi, edellyttää se oman osaamisen laajaa käyttömahdollisuutta ja määriteltyä tehtäväkokonaisuutta. Lisäksi työn pitää olla merkityksellistä. Kun nämä työn hallinnan kaksi edellytystä liittyy työstä saatavaan palautteeseen, syntyy motivaatiopotentiali. Koko motivaatiopotentiali jää heikoksi, jos yksi näistä kolmesta osa-alueesta puuttuu tai on heikko. Työn tulee siis olla monipuolista, mielekästä ja merkityksellistä, omasta työstä pitää saada palautetta ja toimimisen työssä tulee olla itsenäistä, jotta työ olisi kannustavaa. (Hackman ja Oldham 1975, 60, 159–170.)

Vahteran (1993, 47) mukaan työn hallinnalla on vahva yhteys työntekijän terveyteen, jonka hän löysi tutkiessaan kunta-alan henkilöstöä. Työntekijän mahdollisuus hallita työtehtäviään päivän aikana tarkoittaa Karasekin (1979, 290) mukaan työn hallintaa. Vahtera (1993) mittasi työn hallintaa tutkimuksessaan työn sisällön rikkaudella, työn tarjoamalla itsenäisyydellä, työn

tarjoamien osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksilla ja oman työn tavoitteiden ja työroolin selkeydellä.

Työn vaatimuksia Karasekin (1979, 290) mukaan taas määrittää työn määrä ja aikataulun kireys. Suuret työn vaatimukset ja työntekijän kykenemättömyys hallita työtehtäviään nostavat stressin kokemisen tasoa ja alentavat työntekijän työhyvinvointia, sillä työn asettamat vaatimukset ja työntekijän mahdollisuus hallita työtehtäviään ja menettelytapojaan määrittävät työntekijän hyvinvointia. (Karasek 1979, 290.) Suuret työn vaatimukset ja hyvä työn hallinta puolestaan Vahteran (1993, 47) mukaan edistää työhön sitoutumista ja vähentää sairauspoissaoloja ja hyvä työn hallinta estää haitallista stressiä ja luo edellytyksiä hyvinvoinnin vahvistumiselle.

Työn sosiaalisella tuella, kuten avun saamisella työtovereilta, luottamuksella esimies-alainen -suhteessa tai ryhmän yhtenäisyydellä, voidaan lieventää työn vaatimusten ja huonon työn hallinnan aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia hyvinvoinnille. (Karasek ym. 1990, 68–76.)

Hallinnan todettiin vahvistavan myös ihmisen kykyä luoda sosiaalisia verkkoja ja saada tarvittaessa sosiaalista tukea. Vähäiset voimavaratekijät ennakoivat psyykkistä rasittuneisuutta, tuki- ja liikuntaelinkipuja ja koetun terveyden ja työkyvyn alenemista. (Vahtera 1993, 47.)

Karasekin ym. (1990, 31–40, 170–171) ovat kehittäneet mallin, joka perustuu kahteen työn ominaisuutta kuvaavaan tekijään: työn psykologisiin vaatimuksiin ja työntekijän vuorovaikutusmahdollisuuksiin. Vaikutusmahdollisuudet kuvaavia piirteitä ovat mahdollisuus säädellä omaa työtään, käyttää kykyjä ja taitoja työssään sekä mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. He määrittelevät työhyvinvoinnin, stressin ja oppimisen yhteyksiä olettaen, että työprosessia koskeva päätösvalta vähentää stressiä ja samalla nostaa oppimisen halua. Kun esimerkiksi työn psykologiset vaatimukset ovat suuret (mm. kiire, omien voimavarojen riittämättömyys) eikä työntekijällä ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, tilanne kuormittaa työntekijää paljon. (Karasek ym. 1990, 31–40, 170–171.)

3.1.2 Hyvinvoiva työyhteisö ja työilmapiiri

Kunta-alalla tehty tutkimus osoittaa, että hyvällä työilmapiirillä on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin. Tutkimuksessa ilmeni, että tietyt työn ominaisuudet, kuten esimerkiksi työn kehittävyys sekä kasvu- ja kehittämismahdollisuuksia avaava johtamistoiminta, vähentävät selvästi stressin kokemista ja sitä kautta sairauspoissaoloja. Tutkimus osoitti myös, että ilmapiirin muutos vaikutti työntekijöiden hyvinvointiin. (Nakari 2003, 107, 189–191.)

Työyhteisö, jossa jokaisen jaksaminen tai jaksamattomuus ilmenee, on työelämän keskeinen yksikkö työntekijän hyvinvoinnin kokemisen kannalta. Tehtyjen ilmapiiri- ja työolokartoitusten mukaan työyhteisöjen yleisimmät ongelmat ovat kiire ja kova työpaine, ihmisten väliset ristiriidat, heikko johtaminen ja tiedon kulun esteet. (Perkka-Jortikka 1998, 7-12.) Kiire syntyy resursseihin nähden liiallisen työmäärän, voimavarojen yhtäaikaisen jakamisen liian moneen eri tehtävään, osaamisen riittämättömyyden tai huonosti organisoidun työn seurauksena (Peltomäki ym. 2002, 65) Pulmallisin kehittämiskohde työhyvinvointitoiminnan alueella on kiireen vähentäminen, joka työn organisoinnin ohella on resursointikysymys. Kiireen ja aikapaineen vähentämiseen tähtäävää työhyvinvointityötä on tehty varsin vähän kunta-alalla. (Forma ym. 2004, 19.) Muutokset lisäävät entisestään kiirettä, koska muutoshankkeen suunnittelu ja toteuttaminen hoidetaan omien työtehtävien ohella. Siksi olisikin tärkeää kiinnittää huomiota tähän.

Työyhteisön hyvä ilmapiiri vähentää stressiä ja sairauspoissaoloja sekä on usein merkityksellinen työyhteisön kokeman hyvinvoinnin kannalta (Nakari 2003, 189). Tutkimuksen mukaan työntekijöiden hyvinvointia voidaan parhaiten ylläpitää panostamalla työyhteisön ilmapiiriin. Huomion kiinnittäminen työyhteisön ilmapiirin vaihteluun on erityisen tärkeää muutoksen aikana, sillä ilmapiirin muutos on yhteydessä hyvinvoinnin muutokseen. (Nakari 2003, 190–196.)

Ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. työn oikeudenmukainen ja riittävä resursointi, kehittävä työ, joka tarkoittaa mahdollisuutta käyttää osaamistaan, oppia ja kehittyä sekä vaikuttaa työn vaatimukseen sekä tasapuolinen kohtelu, oikeudenmukainen työnjako ja työntekijöiden arvostus. (Nakari 2003, 190-196.) Forman ym. (2004, 9) mukaan hyvään työilmapiiriin kuuluu muun muassa työtovereiden keskinäinen tuki ja työyhteisössä vallitseva avoin ilmapiiri, jossa ollaan

avoimia työntekijöiden omille ajatuksille ja kehittämisehdotuksille ja työyhteisössä vallitsee selvyys toiminnan tavoitteista ja työntekijöiden rooleista. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä myös työntekijöiden motivaation kannalta. Esimiestoiminnalla on myös merkitystä työilmapiirin rakentumiselle ja henkilöstön työkyvyn säilymiselle. (Forma ym. 2004, 9.)

Vain yhden ilmapiiritekijän heikentyminen saattaa johtaa negatiiviseen kierteseen, jonka seurauksena hyvinvointi heikkenee. (Nakari 2003, 190–196.) Muutostilanteessa työyhteisön ilmapiirin tai hyvinvointiin ei välttämättä muisteta kiinnittää aina tarpeeksi huomiota.

Forman ym. (2004, 12) tekemän tutkimuksen perusteella parhaaksi työilmapiirinsä näyttivät kokevan korkeasti koulutetut ammattiryhmät: esimerkiksi johtotason tehtävissä toimivat vastaajat arvioivat työilmapiirinsä hyväksi. Työilmapiirin huonoimmaksi kokivat sihteerit, keittiöapulaiset ja kunnallishallinnon erityisasiantuntijat. (Forma ym. 2004, 12.)

3.1.3 Työyhteisön hyvinvointia tukeva johtaminen

Muuttuva työ asettaa haasteita ja uusia vaatimuksia johtamiselle. Motivaation ja työtyytyväisyyden lisäksi johtamisella on yhä suurempaa merkitystä sille, miten henkilöstö saadaan työskentelemään tehokkaasti ja tuottavasti organisaation hyväksi. Hyvä johtaminen vaatii ensisijaisesti luottamusta, ja yhteistyötä ja vuorovaikuttamista henkilöstön kanssa. (Kuntatyönantaja 2007, 10.)

Esimiestoiminta on tutkitusti yhteydessä työyhteisön stressitasoon ja työntekijöiden hyvinvoinnin toteutumiseen. Esimies voi pyrkiä työyhteisön kokeman stressin vähentämiseen ja työntekijöiden työn hallintakeinojen lisäämiseen kannustamalla työyhteisöä ideoimaan, pitämällä kehityskeskusteluja, suostumalla vuorovaikutukseen ja vastuun antamisella. Arvostuksella ja rakentavalla palautteella esimies voi pyrkiä synnyttämään hyvinvointia työyhteisön keskuuteen. (Riikonen ym. 2003, 24.)

Henkilöstön hyvinvointi kärsii muutoksesta. Johtaminen on jatkuvassa muutoksessa keskeinen elementti ja esimiehillä on tärkeä rooli henkilöstön tukemisessa muutoksen keskellä, sillä

esimiehet tuntevat alaistensa kestokyvyn muutoksen suhteen. Esimiehet näkevät työntekijän työssä suoriutumisen ja sen mahdolliset ongelmat läheltä. (kuntaliiton www-sivut 2007.)

Tavallinen läsnä oleva ja vuorovaikutukseen perustuva arjen johtaminen ja toteutetut kehityskeskustelut muutoksen keskellä voivat auttaa työntekijöitä kestämaan muutoksen tuottaman ylimääräisen kuormituksen tukien työntekijöiden voimavaroja. (Riikonen ym. 2003, 24, Kuntaliiton www-sivut 2007.) Hyvällä johtamisella esimies luo edellytykset alaistensa hyvinvoinnille ja sujuvammalle toiminnalle, sillä tällainen yhteistyöhön perustuva johtaminen vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja työssä jaksamiseen (Kuntaliiton www-sivut 2007). Organisaation, joka ei huolehdi edellä mainituista tekijöistä ja työyhteisön toimivuudesta ei menesty (Järvinen 2001, 19). Lisäksi henkilöstön muutos- ja uudistumiskyvystä huolehtiminen on yksi keskeisiä muutoksen toteuttamisen haasteista (Kuntaliiton www-sivut 2007).

Johtamisen oikeudenmukaisuus on todettu keskeiseksi henkilöstön hyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavaksi tekijäksi (Kaistila 2006, 7). Myös Kivimäen ym. (2002, 44–45) tutkimuksen mukaan oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen on merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava voimavaratekijä organisaatiossa. Oikeudenmukaisuuteen kuuluu esimiehen tapa organisoida, osallistua ja kantaa vastuuta työyhteisön toiminnasta. (Kaistila 2006, 7.) Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen merkitsee työntekijöille oikeutta tulla kuulluksi, johdonmukaisia sääntöjä, selkeitä päätöksenteon periaatteita ja puolueetonta päätöksentekoa. Oikeudenmukainen johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan, parantaa yhteistoimintaa ja vähentää ristiriitoja eri ryhmien välillä. Tutkimuksen mukaan oikeudenmukainen johtaminen vähensi selkeästi sairastavuusriskiä ja on siten henkilöstön hyvinvointia edistävä tekijä. (Kivimäki ym. 2002, 44–45.)

3.2 Työn kuormitustekijät

Työntekijöiden työhyvinvointia voidaan edistää monella tavalla, mutta ensin on kyettävä tunnistamaan tekijät, jotka aiheuttavat työntekijöille pahoinvointia ja stressiä. Stressi ja ylikuormittuneisuus voivat aiheuttaa muutoksia toimintakyvyssä ja terveydessä, joka luo uhkan

työkyvyn heikkenemiselle ja sen myötä työhyvinvoinnin alentumiselle (Ilmarinen 2006, 79). Seuraavassa kappaleessa kuvataan stressin ja kuormittumisen muodostumista.

3.2.1 Stressin ja kuormituksen muodostuminen

Työstressillä on useita erilaisia määritelmiä. Stressitilasta on kyse silloin, kun työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat ovat epätasapainossa tai, jos jokin työn tai työympäristön tekijä saa työntekijässä aikaan kielteisen tunnereaktion (Sutherland & Cooper 2000, 56, Karasek & Theorell 1990, 30–40.) Stressi voi ilmetä esimerkiksi ärtymyksenä tai turhautumisena. Stressiä voi synnyttää varsinainen työ, kuten työn piirteet ja vaatimukset (Karasek & Theorell 1990, 30–40). Yksilö arvioi itse stressiä synnyttävän tilanteen (Matikainen 1995, 194). Tällaisen tilanteen työelämä voi synnyttää ihmisen ja hänen työympäristönsä välille, jolle yksilö antaa negatiivisen merkityksen (Rajala 1997, 30.)

Raija Kalimon (1987, 51) mallissa työn oletetaan asettavan työntekijälle vaatimuksia (esimerkiksi työn määräaikainen suorittaminen) ja toiseksi, että työntekijällä on työhön liittyviä odotuksia (esimerkiksi työn itsenäisyys) Näissä olettamuksissa yhdistyvät stressioireiden, työmotivaatio- ja työtyytyväisyysteorioiden lähtökohdat (Kalimo & Lindström 1987, 51). Ristiriita näiden mainittujen voimien välillä on ratkaiseva tekijä, joka käynnistää joko positiivisen tai negatiivisen kehityksen, joka lopulta merkitsee stressiä. Vaativatkaan tilanteet eivät aiheuta stressiä, jos ihminen on vakuuttunut siitä, että hänellä on mahdollisuudet selviytyä haasteista ja vaatimuksista (Rajala 1997, 36).

Stressi johtuu usein työn vaatimustekijöistä, näihin voidaan lukea myös yksipuolinen työ. Yksipuolinen työ ikävystyttää ja kyllästyttää tekijäänsä. Yksipuolinen työ ei anna mahdollisuutta vaihteluun, uuden oppimiseen tai osaamisen monipuoliseen käyttöön. Yksipuolinen työ voi aiheuttaa kyllästymistä ja haluttomuutta. Toisaalta myös tehtävien liiallinen moninaisuus ja vastuu aiheuttavat stressiä. Tällaisessa työssä on kuitenkin usein mahdollisuus vaikuttaa ja suunnitella omia töitä. (Kalimo & Lindström 1987, 53–55.)

Stressitutkimuksissa onkin todettu, että vaikutusmahdollisuuksien kokemisella on suurta merkitystä stressin haitallisten vaikutusten muodostumiselle. Jo pelkästään usko omaiin vaikutusmahdollisuuksiin työssä vähentää stressiä, mutta vaikutusmahdollisuuksien puute työssä lisää stressiä. Sillä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät hyvinvointia ja edesauttavat työssä tapahtuvien muutoksien onnistumista. (Matikainen 1995, 195–196.)

Stressiä kehittävät myös kiire ja aikapaine, jotka ovat yleensä seurausta huonosti järjestetystä työstä. Toisten määräämä työtahti voi olla hyvinkin rasittavaa, vaikka käytännössä tahti ei olisikaan kovin kova. (Kalimo & Lindström 1987, 53–55.) Rajalan (1997, 191.) tutkimuksen mukaan yleisin stressiä aiheuttava tekijä työpaikoilla on kiire. Myös Heikkilän (2001, 134–135) totesi tutkiessaan muutosta, että työn rasittavuus, kiire ja työn vaativuus olivat yhteydessä stressin kokemiseen.

Stressiä aiheuttavia yksittäisiä tekijöitä saattavat olla työn sisältöä ja järjestelyjä, koko työorganisaatiota, yhteistoimintaa ja vuorovaikutussuhteita koskevat tekijät. (Rajala 1997, 36.) Stressiä voi synnyttää myös muutokset ja uudet osaamisvaatimukset.

Yhteistyöhön ja vuorovaikuttamiseen liittyvät ongelmat näyttävät erillisten tutkimusten valossa olevan työelämässä stressiä synnyttäviä tekijöitä. Yhteistyöhön ja vuorovaikuttamiseen liittyviä ongelmia voivat olla yksinkertaisesti vuorovaikutuksen ja yhteistyön puute, esimerkiksi huonot suhteet esimieheen, tiedon ja palautteen heikko kulku ja ihmissuhdetaitojen puutteellisuus. (Valtonen 1989, 38.)

Työelämän tutkimuksessa käytetään stressikäsitteen rinnalla osittain päällekkäiskäsitettä: kuormitus, kuormittavuus ja kuormittuneisuus, joka tarkoittaa stressi-ilmiön mallintamista siten, että oletetaan työympäristössä esiintyvän tietyn kuormituksen, joka vaikuttaa työntekijään kuormittavasti, aiheuttaen hänellä kuormittuneisuutta. (Rajala 1997, 31.)

Henkinen kuormitus syntyy kitkasta, joka muodostuu työntekijän ja työn väliin. Työn ominaisuudet saattavat kuormittaa ja rasittaa työntekijää, jolloin työtilanteen vaatimukset voivat olla työntekijän mielestä liian suuret tai päinvastaisesti liian matalat. Henkistä kuormitusta voi

lisäksi syntyä yhteistyön toimimattomuudesta tai organisaation huonoista toimintatavoista. Henkinen kuormitus saattaa olla haitallista työntekijän terveydelle ja työhyvinvoinnille. (Matikainen 1995, 195.)

Soinisen (2006, 50–51) tutkimuksen mukaan työhön ja sen sisältöön liittyvänä kuormitustekijänä voidaan pitää työtä, joka ei tarjoa tarpeeksi kehittymismahdollisuuksia eikä haasteita tekijälleen. Tutkimuksen mukaan suurimmiksi stressaaviksi tekijöiksi koettiin liian suuri työmäärä, jatkuva kiire ja resurssipula (Soininen 2006, 45). Myös jatkuvien muutosten ja organisaatiomuutosten koettiin aiheuttavan stressiä sekä samalla vaikeuttavan tiedonkulkua (Soininen 2006, 47). Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan (Lehto & Sutela 2004, 82) työssä viihtymistä vähentävistä tekijöistä kiire on kasvanut selkeimmin viime vuosina.

3.2.2 Työn epävarmuustekijät

Työhön liittyvät erilaiset uhkakuvat tai epävarmuustekijät voivat vaikuttaa olennaisestikin työhyvinvointiin, vaikka varsinaisia muutoksia ei työssä tai työympäristössä tapahtuisikaan. Kaikkein yleisin uhkakuva kuntasektorilla on työmäärän lisääntymisen uhka. Kunta-alan työssä myönteistä on se, että työ on varsin turvattua: lomautuksen ja työttömyyden uhkaa koetaan keskimäärin erittäin vähän. (Forma ym. 2004, 7.) Työn loppumisen uhkaa koetaan eniten alemman koulutustason työntekijöiden keskuudessa (Forma 2006, 48). Epävarmuustekijöiden kokeminen on viime vuosina lisääntynyt, sillä Forman (2006, 45) mukaan vuonna 2006 yhä useampi kuntatyöntekijä koki vastentahtoisen siirron, työn loppumisen tai työtehtävien vaikeutumisen uhkaa kuin vuonna 2003. Epävarmuudella voi helposti olla negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi johdon ja henkilöstön suhteisiin, uusien asioiden oppimiseen, muutosehdotuksiin, tasapuolisuuteen, työn organisointiin ja suhtautumiseen henkilöstön riittävydestä (kunta-alan työolobarometri 2006, 3).

Muutostekijät vaikuttavat merkityksellisesti epävarmuuden kokemiseen. Muutokset työmenetelmissä ja -välineissä liittyy vastentahtoiseen siirtoon, työmäärän lisääntymiseen, työn vaikeutumiseen sekä epävarmuuteen uuden tiedon omaksumisesta. Toimintojen uudelleenjärjestely ja organisaatiomuutokset liittyy uhka vastentahtoista siirrosta ja lisäksi

toimintojen uudelleenjärjestely liittyy työn loppumisen uhkaan. Toimintojen uudelleenjärjestely puolestaan lisää niin ikään työmäärän lisääntymiseen liittyvää epävarmuutta. Organisaatiomuutokset lisäävät uhkaa työn loppumisesta, työmäärän lisääntymisestä, työn vaikeutumisesta sekä uuden tiedon omaksumisesta. (Forma 2006, 47.)

3.3 Työn vaatimukset – työn voimavarat –malli

Schaufeli & Bakker (2004, 25, 293–315) ovat esittäneet mallin, jossa kuvataan työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyttä työhyvinvointiin ja -pahoinvointiin. Malli pohjautuu oletukseen, että työn piirteet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Työn vaatimuksiin viitataan työn fyysisillä, psyykkisillä, sosiaalisilla ja organisatorisilla tekijöillä, jotka vaativat työntekijältä ponnisteluja ja kuormittavat työntekijää. Näitä ovat esimerkiksi melu, aikapaineet, työilmapiiriongelmat ja työn epävarmuus. Tässä tutkimuksessa työn vaatimuksiin on viitattu työn kuormitustekijöillä, jotka on kuvattu kappaleessa 3.2. Olen käyttänyt työn kuormitustekijä käsitettä sen vuoksi, että se viittaa selkeämmin työssä esiintyviin negatiivisiin puoliin kuin työn vaatimustekijät. (Schaufeli & Bakker 2004, 25, 293–315.)

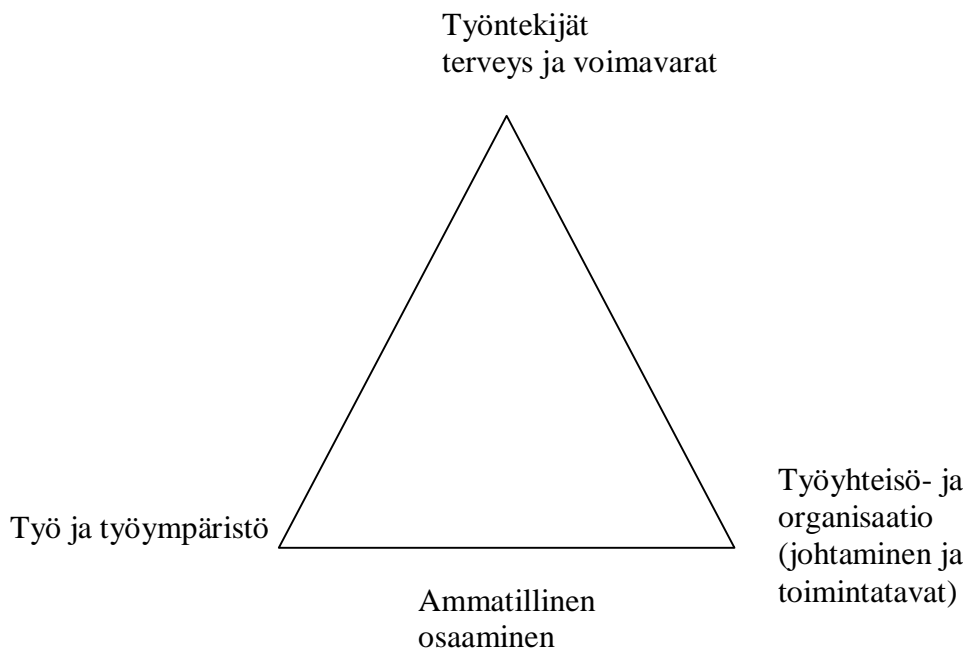
Työn voimavaratekijät voidaan jakaa fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin piirteisiin, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden kielteisiä seurauksia sekä edistävät yksilön kasvua ja kehitystä. Työn voimavaratekijöihin voi kuulua esimerkiksi hyvät fyysiset työolot, vaikutusmahdollisuudet työssä, palaute toiminnasta, sosiaalinen tuki työssä ja työsuhteen varmuus. Työn voimavaratekijöitä on kuvattu tarkemmin kappaleessa 3.1. Voimavaratekijöillä on haluttu lähinnä nostaa esiin työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat työn kokemiseen mielekkääksi. (Schaufeli & Bakker 2004, 25, 293–315.)

Kuormituspolku syntyy työn kuormitustekijöiden käynnistämänä ja kuvaa työpahoinvointia synnyttäviä tekijöitä. Kuormituspolku johtaa lisääntyneisiin työssä jaksamisen ongelmiin, joiden kautta työntekijän terveys heikkenee ja työkyky alenee. Motivaatiopolun oletetaan muodostuvan työn voimavarojen käynnistämänä. Polku edistää työntekijän sitoutumista omaan työtehtäväänsä ja sitä kautta sitoutumista omaan organisaatioon. Kuormituspolku ja motivaatiopolku voivat

myös yhtyä, jonka seurauksena työn voimavaratekijät voivat vähentää työssä jaksamisen ongelmia ja toisaalta pahoinvointi työssä voi vähentää sitoutumista organisaatioon ja lisätä työpaikan vaihtoaikkeitä. (Schaufeli & Bakker 2004, 25, 293–315.)

3.4 Työkykyä ylläpitävä toiminta

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön mukaan työkykyä ylläpitävää toimintaa on ”kaikki toiminta, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistoimintaorganisaatiot pyrkivät edistämään ja tukemaan jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa” (STM:n päätös 1348/1994). Tätä määritelmää on jälkepäin tarkennettu paremmin kuvaamaan tyky-toimintaa seuraavasti: ”Työpaikkojen työkykyä ylläpitävä toiminta on työnantajan, yhteistoimintaorganisaatioiden ja työntekijän yhteistyötä, jolla pyritään tukemaan työkykyä. Toiminta kohdistuu henkilöstön terveyteen, toimintakykyyn, motivaatioon ja ammattitaitoon sekä työn, työympäristön ja työyhteisön kehittämiseen.” (Työelämän kehittämissuunnitelman muistio 2/2000, 30.) Muutoksessa työntekijöiden työkyky on uhattuna ja työkykyä tulisi tukea, koska muutoksella voi olla sivuvaikutuksia henkilöstön terveyteen, toimintakykyyn, motivaatioon ja ammattitaitoon sekä työhön, työympäristöön ja työyhteisöön.



Kuvio 3. Tetraedrimalli

Työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehystenä käytetään pääsääntöisesti Työterveyslaitoksen kehittämään tetraedrimallia (Kuvio 3). Siinä hahmotetaan toiminnan ”perustekijöiden”: työntekijän voimavarojen ja terveyden, ammatillisen osaamisen, työyhteisön ja –organisaation sekä työn ja työympäristön alueella tapahtuvan kehittämisen yhteyttä hyvään työkykyyn ja työntekijän terveyteen sekä näiden yhteyttä hyvään työn laatuun ja tuottavuuteen sekä paranevaan elämänlaatuun ja hyvinvointiin. (Peltomäki ym. 1999, 6, Peltomäki 2002, 12.)

4. ORGANISAATIOMUUTOKSET JA NIIDEN KOKEMINEN

4.1 Työelämän muutokset

Olemmeko tottuneet muutoksiin, koska niitä on tapahtunut ajansaatossa koko ajan? Onko muutokset erilaisia kuin ennen? Nykyajan muutokset koskettavat kaikkia, ne ovat nopeasti

tapahtuvia ja niihin tulisi pystyä reagoimaan ja niiden mukana tulisi pystyä muuttumaan yhtä nopeasti. Muutos on myös jatkuvaa ja reaaliaikaista, kuten tiedonvälityskin. Muutokset ovat erittäin kokonaisvaltaisia ja myös globaalit muutokset heijastuvat meihin. Muutosten nykyinen nopeatempoisuus ja voimakkuus herättävätkin kysymyksiä siitä, miten muutos itsessään vaikuttaa yksilöön, työyhteisöihin ja organisaatioihin. (Vesterinen 2006, 123–124.)

Entä selviämmekö me muutoksesta ja hyödyimmekö me siitä? Työntekijän hyvinvoinnin kannalta ja organisaatioiden menestymisen kannalta on tärkeää osata valita muutokset, jotka ovat tarpeellisia ja oikeita muutoksia. Lisäksi tärkeää on ihmisten kyky pystyä muuttumaan muutoksien myötä. (Vesterinen 2006, 123–124.) Muutoksia tulisi siis toteuttaa vain tarpeesta ja niiden myötä tulisi osata muuttua. Sen vuoksi on tärkeää perustella muutokset tarpeeksi hyvin, jotta muutosta voi tapahtua.

Yhden tunnetuimmista muutosmalleista on kehittänyt Kurt Lewin jo ennen 1950-lukua. Malli sisältää kolme peräkkäin tapahtuvaa vaihetta. Ensimmäisessä eli vapauttamisvaiheessa keskitytään muutoksen valmisteluun, yhteisen vision luomiseen, sekä vanhojen toimintatapojen ja järjestelmien kyseenalaistamiseen ja purkamiseen. Toisessa eli itse muutosvaiheessa tapahtuu varsinainen toimintatapojen ja rakenteiden muutos ja kolmannessa eli vakiinnuttamisvaiheessa muutokset vakiinnutetaan osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. (Lewin 1947, 197–211.)

Lewinin malli kuvaa hyvin tutkimuskohteena olevien kuntien muutosta. Muutoksen tämän hetkisen vaiheen voisi nähdä olevan tutkimushetkellä vapauttamisvaiheen ja muutosvaiheen välissä. Ensimmäistä vaihetta voidaan pitää tärkeimpänä, sillä koko muutosprosessin epäonnistumisen riski kasvaa, ellei työyhteisössä pystytä saavuttamaan heti alussa yhteisymmärrystä muutoksen hyödyllisyydestä ja muutoksen perusteista (Nakari & Valtee 1995, 114).

Muutokset voivat olla koko organisaatiota muuttavia tavoitteellisia hankkeita tai pienempiä tiettyjä henkilöitä tai henkilöstöryhmiä koskevia. Muutosta itsessään voi toki analysoida mitä moninaisimmista lähtökohdista käsin, mutta yhteinen tekijä kaikille muutoksille on muutoksen

kokeminen negatiivisesti – epävarmuutta, turvattomuutta ja jopa pelkoa herättävänä asiana. (Vesterinen 2006, 124.)

4.2 Organisaatioiden kehittäminen

Muutostilanteiden edessä organisaatioita kehitetään niin rakenteiden, henkilöstön kuin prosessienkin osalta. Organisaatioiden kehittämisen lähestymissuuntauksista toinen on teknostruktuurallinen, jossa päähuomio on organisaation rakenteissa ja tekniikassa ja toisessa, inhimillisprosessuaalisessa suuntauksessa, päähuomio kiinnittyy ihmisiin ja päämäärien saavuttamista edistäviin prosesseihin. (Friedlander & Braun 1974.) Esimerkiksi työprosessien muokkaamisella, uuden teknologian hyödyntämisellä, priorisoinnilla, talouden paremmalla seurannalla ja hallinnalla, huomion kiinnittämisellä aikajohtamiseen ja aikajänteisiin organisaatioista pyritään luomaan tehokkaampia, tuloksellisempia, kustannustietoisempia ja palvelukykyisempiä. (Sundholm 2000, 11.) Tämän tutkimuksen kohdekunnissa tapahtuvassa muutoshankkeessa organisaatioita kehitetään teknostruktuurallisella tavalla, koska kyse on organisaation tekniikan uudistamisesta.

Työntekijöiden työkyky huomioidaan toiminnassa parhaiten, kun kehittämistoiminta ja muutokset järjestetään kokonaisuudeksi siten, että henkilöstön hyvinvointia ja organisaation tuottavuutta kehitetään samanaikaisesti. Henkilöstön voidessa hyvin ja kehittyessä fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti, myös organisaatio tekee tuottavaa työtä. Työnsisältö, työolosuhteet, taidot ja johtaminen vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja tuottavuuteen. (Työ90, 1992, 34.)

4.3 Muutosvastarinta

Muutostilanne luo aina haasteita yksilöiden ja organisaation toiminnan ohjaukselle. Muutokset synnyttävät vaatimuksen uusien taitojen, johtamistapojen ja asenteiden omaksumiselle. (Sundholm 2000, 11.) Muutostilanteessa työyhteisön jäsenten tunteet nousevat pintaan, joka aiheuttaa negatiivista kuohuntaa ja jännitystä. Tästä seurauksena on työtehtävien syrjäytyminen ja korvautuminen työntekijöiden huolilla ja peloilla. Työyhteisön muutos voi toteutua joko hallitusti tai se voi kriisiytyä. (Järvinen 2000, 83–86.)

Ukeles (1982) on todennut, että uudistukset kohtaavat aina muutosvastarintaa, sillä ne muokkaavat valtarakenteita, toimintatapoja ja saavutettuja etuja sekä aiheuttavat työtä ja ehkä myös ei-toivottuja vaikutuksia. Työskentelyolosuhteiden muutokset heijastavat vaikutuksiaan työntekijöiden selviytymiseen ja jaksamiseen. Tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset puolestaan lisäävät kiirettä ja työn henkistä rasittavuutta. Ajankäytön hallinta, jatkuva muutoksiin sopeutuminen, yhteistyökykyisyys ja toisaalta yksilön vastuun lisääntyminen asettavat työntekijöille haasteita ja vaatimuksia, joista selviytyminen ei välttämättä ole helppoa. (Nätti 1998, 44–45.)

Muutosvastarintaa voidaan kuvata aktiiviseksi tai passiiviseksi, sen mukaan onko vastarinta organisoitua ja suunnitelmallista muutosaikeiden kyseenalaistamista tai organisoimatonta eli tilannekohtaista reagointia yksilö- tai ryhmätasolla vai ilmeneekö muutosvastarinta passiivisena vastarintana eli innostumattomuutena ja välinpitämättömyytenä sekä työmotivaation heikkenemisenä. (Cicmil 1995; kts. Manka & Luomala 2006, 5.)

4.4 Organisaation muutosprosessin kokeminen ja kokemiseen vaikuttavia tekijöitä

4.4.1 Positiivinen ja negatiivinen suhtautuminen muutokseen

Heikkilän tutkimuksen mukaan konkreettiset, käytännön tasolla näkyvät muutokset ja uhkakuvat säätelevät yksilöiden kokemisen vaiheita (Heikkilä 2001, 133). Tämänkin tutkimuksen oletus on, että muutos näkyy henkilöstön kokemuksissa tämän tutkimuksen toteutushetkellä negatiivisesti sekä se, että muutos koskettaa eniten konkreettisen tason työssä, joiden joka päiväseen työhön muutos eniten vaikuttaa. Koska kyseessä on kuitenkin positiivinen muutos, on muistettava, että muutosten vakiintuessa käytännön toimintaan kokemukset voivat muuttua toisen suuntaisiksi tutkimustuloksista. Tämän tutkimuksen tulosten oletetaan pätevän vain tietyn ajanjakson muutosten dynaamisen luonteen vuoksi.

Muutoksiin suhtaudutaan monesti myös positiivisesti, jos muutosten koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti. Esimerkiksi työn sisällön muuttuminen voidaan kokea

positiivisesti, jos sen koetaan rikastuttavan työnkuvaa. (Nikoski 2005, 44.) Toisaalta taas työn sisällön yksinkertaistuminen voi johtaa muutoksen kokemiseen negatiivisesti.

Heikkilän (2001, 132) tutkimuksessa työntekijöiden kokemukset ja ajatukset vaihtelivat suuresti riippuen siitä millaiseksi muutos muutti omaa kohtaloa fuusiossa. Kokoaikaisen työsuhteen saaneet olivat tyytyväisiä ja he kokivat, että heidän työtään arvostettiin. Heidän oli kuitenkin vaikea näyttää iloisuuttaan työpaikalla, koska monet muut eivät saaneet yhtä hyviä uutisia. Irtisanotut taas olivat pettyneitä kohtaloonsa, mutta kokivat saavansa yhteisöltä tukea. (Heikkilä 2001, 132)

Muutoksen konkreettiset käytännön tasolla näkyvät muutokset ja uhkakuvat säätelivät yksilöiden kokemisen vaiheita. Ensimmäinen vaihe oli epäuskon ja kieltämisen vaihe, toinen vaihe vihan, surun ja ahdistuksen kokemisen vaihe ja viimeinen vaihe oli selkeyden ja varmuuden vaihe sekä hyväksynnän vaihe. Tutkimus uskoo vaihemalliin, jossa menetyksen, pettymyksen ja surun kokemukset käsitellään. Eri vaiheiden kokeminen nähdään kuitenkin hyvin yksilöllisenä. Kielteiset vaikutukset lisääntyivät, jos ihminen menetti työpaikkansa. (Heikkilä 2001, 133–134.)

Fuusioprosessi ei kuitenkaan ainoastaan lisännyt kielteistä kuormittumista vaan myös myönteisen kuormittumisen, esimerkiksi työn ilon kokeminen lisääntyi erilaisten työnkuvan muutosten myötä. (Heikkilä 2001, 126.) Jo fuusion alkuvaiheessa monet löysivät fuusiosta myönteisiä asioita ja mahdollisuuksia (Heikkilä 2001, 58). Fuusio oli erittäin stressaava kokemus työntekijöille, mutta fuusio koettiin loppuen lopuksi myönteiseksi asiaksi, koska moni asia muuttui parempaan suuntaan.

Se suhtaudutaanko muutosprosessiin hyvin vai huonosti, kertoo osaltaan siitä kuinka hyvin johto on onnistunut muutosstrategiassaan. Maunu (1996, 72) totesikin tutkimustuloksissaan, että etenkin kunnassa muutosprosessiin suhtautuminen oli kielteistä, koska täsmentymättömien muutossuunnitelmien koettiin vievän työntekijöiden voimavaroja, ylikuormittavan työntekijöitä ja häiritsevän työn kehittämistä.

Kaikki muutokset, olivatpa ne positiivisia tai negatiivisia, aiheuttavat stressiä. Ihmisen perustarpeisiin kuuluva turvallisuuden tunne sisältää ajatuksen asioiden pysymisestä ennallaan ja muuttumattomina, jotta lähitulevaisuus pysyy hyvin ennakoitavissa. Ihminen ei totu koskaan muutoksiin niin, ettei muutos aiheuttaisi jonkinlaista haitallista reagointia. Haitallista reagointia voidaan kuitenkin vähentää, kun työntekijä otetaan mukaan suunnitteluun ja vaikuttamaan asioihin. (Von Gruenewaldt 2004, 49–50.)

4.4.2 Muutoksen vaikutuksia työntekijään

Työyhteisön jäsenet stressaantuvat ja kokevat epävarmuutta muutostilanteissa. Työyhteisön uupumus syntyykin monesti muutosten seurauksena (Järvinen 2000, 83–86). Henkilöstön suorituskyky ja jaksaminen vaikuttavat oleellisesti siihen, miten organisaatio menestyy ja miten työyhteisöissä kyetään sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin ja vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Valtionkonttorin www-sivut 2007.)

Organisaatiomuutosten vaikutuksia henkilöstöön pitäisi arvioida jo muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, koska tässä vaiheessa kokemukset ovat yleensä kielteisiä ja henkilöstö ei vielä tiedä millaisia todellisia vaikutuksia muutoksella on omaan asemaan tai koko organisaation toimintaan. Yleensä vaikutukset ilmaantuvat vähitellen. (Laakso & Möttönen 2000, 215–217.) Toteutuksen vaikutuksista on tutkimustietoa ja näiden syiden takia tämä tutkimus toteutettiin muutoksen suunnitteluvaiheessa. Muutoksen aikana työntekijät saattavat kokea työn määrän ja rasittavuuden lisääntyneen, työtehtävien sisällön muuttuneen, yleisen kiireen ja epävarmuuden lisääntyneen sekä näiden seurauksena työstressin aiheutumisen (Pihala 2003, 108). Nikoski (2005, 69) totesi muutoskeskustelujen luovan hämmennystä, aiheuttavan epävarmuutta ja häiritsevän omaan työhön keskittymistä. Tutkimustuloksista selvisi myös, että jos muutosten ajateltiin olevan turhia, lisääntyivät epävarmuuden tunteet organisaatiota kohtaan.

Muutoksessa työntekijät kokevat menettävänsä hallinnan tunteen työhönsä ja heitä askarruttaa muutoksen vaikutukset omaan työhön ja uudet osaamisvaatimukset. Kokonaisuus tuntuu hajoavan, koska toiset jaksavat yrittää ja toiset lannistuvat muutoksen paineesta. Tällainen tilanne saattaa johtaa työntekijöiden välisiin ristiriitoihin ja työntekijöiden stressaantumiseen, jotka

vaikuttavat ratkaisevasti myös työilmapiiriin. Työnteko voi tuntua entistä raskaammalta huonossa työilmapiirissä. Muutostilanne herättää aina kysymyksiä myös muutoksen hyödyllisyydestä ja tarkoituksesta. (Järvinen 2000, 83–86.)

Muutoksessa työntekijät kokevat itsensä uhatuksi ja uhattuna ihmiset saattavat kokea olevansa ns. "pelinappuloita", joita ohjailaan johdon toimesta. Työntekijöiden vuorovaikutus kunnan johdon ja esimiesten kanssa muutosprosessissa olisi tärkeää, sillä siten työntekijät voivat ilmaista näkemyksiään ja vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutumiseen sekä saada samalla vastauksia omaa mieltä askarruttaviin kysymyksiin. (Järvinen 2000, 83–86.), joka saattaa ratkaisevasti vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvoinnin ja muutoksen kokemiseen.

Heikkilän tutkimuksessa havaittiin muutoksen alkuvaiheessa samanlaisia tuntemuksia ihmisten mielissä kuin monissa muissa tutkituissa muutoksissa. Ihmisten mieliin nousi pelko omasta selviytymisestä ja tulevaisuudesta. Epävarmuus tulevaisuudesta ja oman työn jatkuvuudesta stressasi eniten ihmisiä juuri muutoksen alussa. Epävarmuuden on muissa tutkimuksissa todettu aiheuttavan enemmän stressiä kuin konkreettisten muutosten. (Heikkilä 2001, 134–135.) Työntekijät kokivat matkan varrella eniten heitä kuormittavaksi suuren työ- ja asiakasmäärän, epävarmuuden tulevaisuudesta, muutoksen hallinnan, asiakaspalvelutilanteen muuttumisen ja työtovereiden menetykset (Heikkilä 2001, 126). Töiden organisointi koettiin suurimmaksi ongelmaksi sekä lisäksi erilaiset toimintatavat. (Heikkilä 2001, 62–64, 126.) Muutoksen lopussa eniten stressasi suuri työmäärä ja oman osaamisen puutteen. (Heikkilä 2001, 134–135.)

Vahteran & Pentin (1995, 39–45) tutkimuksessa vastaajia pyydettiin kuvailemaan hyvinvointiin vaikuttaneita kielteisiä ja myönteisiä muutoksia työssä, työyhteisössä ja työympäristössä. Noin 400 vastaajan vastauksista puolet toi esiin pelkkiä kielteisiä muutoksia ja vain alle 10 % kuvasi myönteisiä muutoksia. Kielteiset muutokset liittyivät työn vaatimusten kasvuun ja yleisesti muutoksiin työyhteisössä. Kielteisimpinä koettiin työmäärän, kiireen ja työn kuormittavuuden lisääntyminen sekä työtehtävien vaihtumiset. Työtilanteen epävarmuus ja organisaatiouudistukset johtivat jossain työyhteisöissä yhteisöllisyyden hajoamiseen ja keskinäisen kilpailun lisääntymiseen. Muutosten keskellä tiedon kulku sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet

heikkenivät. Myönteiset muutokset liittyivät usein työyhteisöjen positiiviseen kehittymiseen ja työn hallintaan, kuten työn monipuolisuuden lisääntymiseen. (Vahtera & Pentti 1995, 39–45.)

4.4.3 Tiedottaminen ja viestintä

Erilaiset organisaatioon ja työntekijään liittyvät ominaisuudet vaikuttavat organisaatiomuutosten kokemiseen. Muutoksen aiheuttamia negatiivisia kokemuksia voidaan vähentää monin eri tavoin, joista keskeisimpiä ovat riittävä tiedottaminen muutoksesta ja työntekijöiden osallistuminen muutoksen suunnitteluun. (Haveri & Majoinen 2000, 102.)

Kramerin mukaan muutoksesta tiedottamisen tavalla organisaatiossa on merkittävä vaikutus muutosten kokemiseen. Young ja Post ovat tutkimuksissaan havainneet, että organisaatiomuutosten onnistumiselle tärkeää on henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuva viestintä johdon ja työntekijöiden välillä. Covinin tutkimuksesta selvisi, että työntekijät toivovat usein myös mahdollisimman varhaista tiedottamista muutoksista. (Maunu 1996, 5.)

Maunun (1996, 33) tutkimuksesta ilmeni, että kunnan työntekijät arvioivat tutkimuksen muihin organisaatioihin verrattuna muutoksesta tiedottamisen kielteisemmin. Maunu arvioi, että kunnan työntekijöiden kielteisiä tuntemuksia voidaan selittää muutoksen vaiheella. Kunnan työntekijät tiesivät muutosten olevan tulossa, mutta eivät vielä tieneet muutoksen vaikutusta omaan työhön. (Maunu 1996, 33.)

Muutoksen kunnollinen tiedottaminen ja tieto antaakin henkilöstölle mahdollisuuden ennakoida tapahtumia, mikä lisää positiivista suhtautumista muutokseen, muutoksessa tapahtumien hallinnan tuntemusta ja monipuolistaa työntekijän mahdollisuuksia toimia muutostilanteessa. Muutoshuhut ovat seurausta muutoksen tiedonkulun ongelmista. Lisäksi huhut vaikuttavat kielteisesti työilmapiiriin ja työtoverisuhteisiin. (Maunun 1996, 68.) Voidaankin päätellä, että hyvä tiedottaminen vähentää huhupuheita.

Pelkkä muutoksista tiedottaminen ei yksinään riitä, vaan tarvitaan aikaa myös keskusteluille ja mielipiteiden vaihdolle. Uudistukset nimittäin herättävät aina monia kysymyksiä henkilöstössä, ja

siksi on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus käydä keskustelua esimiesten ja johdon kanssa. (Järvinen 2001, 57.)

4.4.4 Työntekijään liittyvät tekijät

Muutosprosessin kokemiseen vaikuttavat lisäksi yksilön persoonallisuus, vaikutusmahdollisuudet ja muutostilanteen käsittelykeinot (Maunu 1996, 68.) Maunun tutkimus osoitti, että muutosten kokeminen vaihtelee suuresti yksilöiden kesken (Maunu 1996, 73). Lord & Hartley (2000, 351–353) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijään liittyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat muutosten kokemiseen, ovat kognitiivinen arviointi muutoksen tarpeellisuudesta ja ongelmatilanteiden käsittely, persoonallisuus sekä organisaatioon sitoutumisen aste.

Amstrong-Stassen (1994, 597–621) on puolestaan tutkinut työntekijöiden ongelmatilanteiden käsittelykeinojen käyttöä ja havainneet kontrollia ilmentävien ongelmatilanteiden käsittelykeinojen, optimistisen asenteen ja hallinnan tunteen olevan erityisen hyödyllisiä muutosprosessista selviytymiselle.

Tunnekeskeisistä keinoista sosiaalisen tunteen etsiminen ja saaminen muilta ihmisiltä oli eniten käytetyin keino muutoksesta selviytymisessä, kun taas ongelmakeskeiset keinot liittyivät erilaisiin liikuntamuotoihin (Heikkilä 2001, 100). Tutkimuksissa on havaittu, että ongelmakeskeisiä keinoja käyttävät sopeutuvat muutoksiin paremmin kuin tunnekeskeisiä keinoja käyttävät (Heikkilä 2001, 140).

Rush, Schoel ja Barnard (1995, 17–39) totesivat, että vahvat persoonat pitävät muutoksia enemmän haasteena kuin uhkana. Launin ja Woodmanin (1995, 537–554) mukaan työntekijät, jotka uskovat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa muutostilanteessa, kokivat muutokset myönteisemmin ja sopeutuvat suuriinkin muutoksiin helpommin kuin työntekijät, joilta puuttuu usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin.

5. MUUTOSHANKKEEN JA TYÖHYVINVOINNIN KOKEMINEN

5.1 Tampereen ympäristökuntien muutoshanke

Tutkimukseni kohdistuu Tampereen ympäristökuntien muutoshankkeeseen, jolla kunnat uudistavat henkilöstö- ja taloushallinnon toimintamallit ja -käytännöt. Kuntien tavoitteena on henkilöstö- ja taloushallintoprosessien yhtenäistäminen kuntien kesken ja toiminnan tehokkuuden lisääminen. (Manka & Luomala 2006, 7.) Kunnat uudistavat muutoshankkeen myötä henkilöstöhallinnon toimintatavat ja prosessit sekä atk-järjestelmän. Kunnat kehittävät lisäksi muutoshankkeella eri sektorien toimintaa ja johtamista erityisesti henkilöstöhallinnon alueella ja yhtenäistävät eri kuntien henkilöstöhallinnon käytäntöjä (Manka & Luomala 2006, 7.)

5.2 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin työhyvinvointitiimi (Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu) käynnisti ympäristökuntien muutoshanketta koskevan tutkimushankkeen Kuntien eläkevakuutuksen tuella helmikuussa 2007. Tutkimushanke on kolmivuotinen ja kohdistuu kaikkiin seitsemään Tampereen ympäristökuntaan. Hanke käynnistettiin tekemällä peruskartoitus kuntien henkilöstöhallinnon nykytilasta sekä laatimalla kysely henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän uudistushankkeen toteutuksen ensimmäisessä vaiheessa mukana oleville neljässä kunnassa. (Luomala 2007.)

Tämä pro gradu -tutkielma on yksi tutkimushankkeen osa. Laadin neljän kunnan palkanlaskentahenkilöstölle ja kaikille esimiehille kohdistetun kyselyn yhteistyössä tutkimushanketta koordinoivan tutkimuspäällikkö Luomalan kanssa. Tällä tavoin sain käyttööni kyselyn vastausaineiston, jota olen käsitellyt ja analysoinut tämän tutkielman kysymyksenasettelun mukaisesti. Kyselylomaketta ei julkaista pro gradu -tutkielman liitteenä tutkimuspäällikkö Luomalan pyynnöstä.

Kysely toteutettiin internetin välityksellä E-lomakepohjalla maaliskuussa 2007. Vastausaikaa jatkettiin kaksi kertaa vastausten vähyden vuoksi. Kunnissa tapahtuva muutoshanke koskee aluksi vain johtajia, päälliköitä, lähiesimiehiä sekä joitakin asiantuntijoita, toimistohenkilökuntaa ja palkkasihteereitä, minkä vuoksi kysely kohdistettiin vain heille. Kysely lähetettiin 210 henkilölle. Kyselyyn vastasi 75 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 35 %. Koska vastaajajoukko on pieni, vastaajien anonymiteettisuojaan takia en julkista myöskään kyselyyn osallistuneiden kuntien nimiä.

Tallensin aineiston E-lomakkeelta SPSS-tilasto-ohjelmaan, jossa koodasin aineiston ja otin tarvittavat jakaumat, jonka jälkeen aloin analysoimaan aineistoa. Tein ensin faktorianalyysin, jonka avulla pyrin luomaan yleiskuvan muutoksen kokemisesta kaikkien vastaajien keskuudessa (N75). Tämän jälkeen keskiarvoilla tarkastelin muutoksen kokemista aseman, sukupuolen ja kunnan mukaan. Sukupuolten välillä ei esiintynyt tilastollisesti merkittäviä eroja, joten se jätettiin pois. Aseman mukainen tarkastelu osoitti, että palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt kokevat muutoksen eri tavalla kuin johtajat, päälliköt ja esimiehet.

Avointen kysymysten osalta kvalitatiivisessa analyysissä rajasin tutkimuksen ulkopuolelle päälliköt, esimiehet ja johtajat, jonka jälkeen tarkastelin tarkemmin palkkasihteereitä, työntekijöitä ja toimihenkilöitä omana ryhmänään. Päädyin tähän tutkimusasetelmaan tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Ja sen vuoksi, että tällä asetelmalla löydetään yksityiskohtaisempaa tietoa avointen kysymysten osalta.

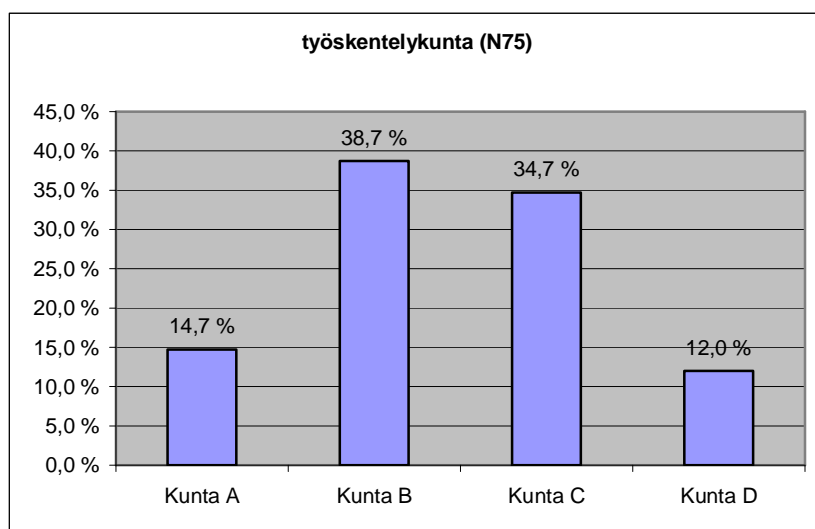
Lisäksi joitakin yksittäisiä kysymyksiä on analysoitu tarkemmin suorien jakaumien ja ristiintaulukoinnin avulla, jotta saataisiin luotua kokonaisvaltainen yleiskuva muutoksen kokemisesta ja vaikutuksista.

Laadimme kyselylomakkeen siten, että se sisälsi erilaisia aihepiirejä ja näkökulmia muutokseen ja sen kokemiseen. Tutkimuksellisesti kysymykset aseteltiin niin, että aineistoa voitaisiin analysoida jatkossa monipuolisilla tutkimusmetodeilla. Teema-alueista oli mahdollista poimia oman tutkielman kysymyksenasettelun näkökulmasta relevantit kysymykset. (Luomala 2007.) Siksi rajaan tässä tutkielmassa ulos tutkimustehtävän kannalta tarpeettomat kysymykset ja koska

faktoriansalyysilla pystyttiin kysymykset ryhmittelemään kysymyspatteria kuvaavan otsikon alle ja tämän tutkimuksen kannalta tarvittava analyysi pystyttiin tekemään faktoreiden keskiarvoilla.

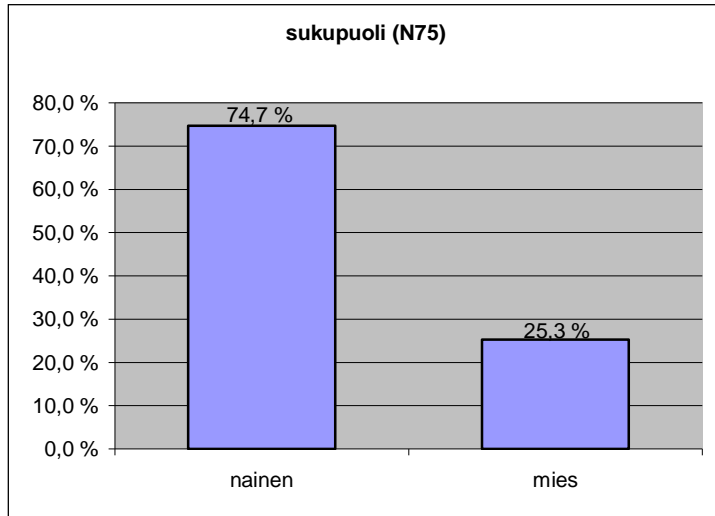
5.3 Vastaajien taustatiedot

Kunta B:ssä työskenteleviä vastaajissa oli 38,7 % ja Kunta C:ssä työskenteleviä 34,7 %. Kunta A:n vastaajia oli 14,8 % ja vähiten vastanneita työskenteli Kunta D:ssä (12 %).



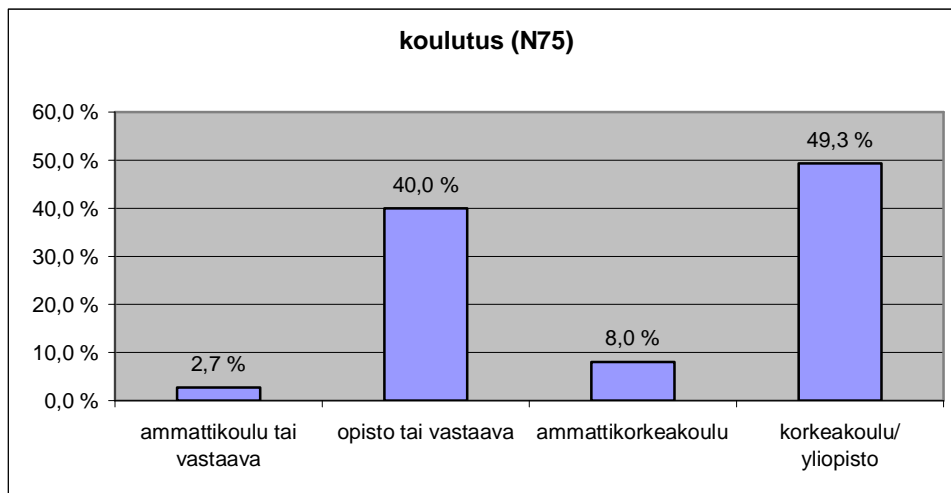
Kuvio 4. Vastaajien työskentelykunta

Kyselyyn vastanneista suurin osa oli naisia. Vastaajien sukupuolijakauma noudatti selkeästi kunta-alan sukupuolijakaumaan, jonka mukaan kuntatyöntekijöistä n. 80 % on naisia (kts. esim. Rajala 1997, 290). Kuvioista 2 nähdään, että naisten osuus oli 74,7 % ja miesten osuus oli 25,3 %.



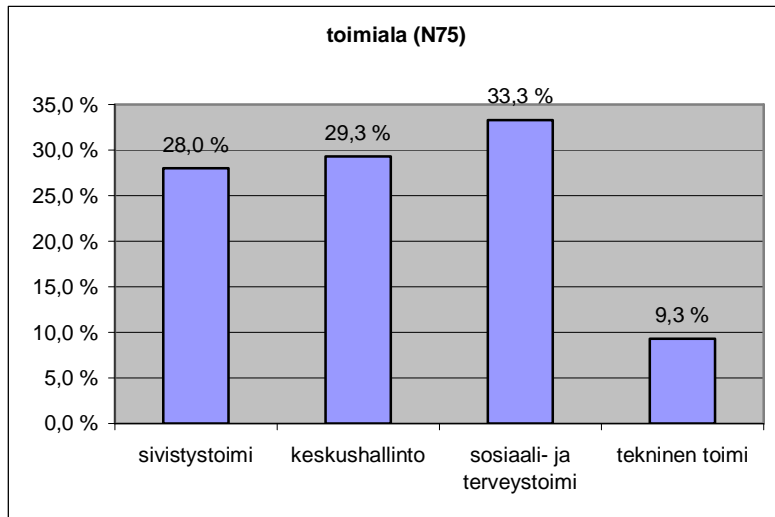
Kuvio 5. Vastaajien sukupuoli

Lähes puolella vastaajista oli korkeakoulututkinto, joka ei ollut yllätys koska suurin osa vastanneista toimi esimies-, päällikkö- tai johtotehtävissä. Opisto tai vastaava tutkinto oli 40 %:lla vastaajista. Ammattikorkeakoulututkinto oli 8 %:lla ja alle 3 %:lla ammattikoulu tai vastaava.



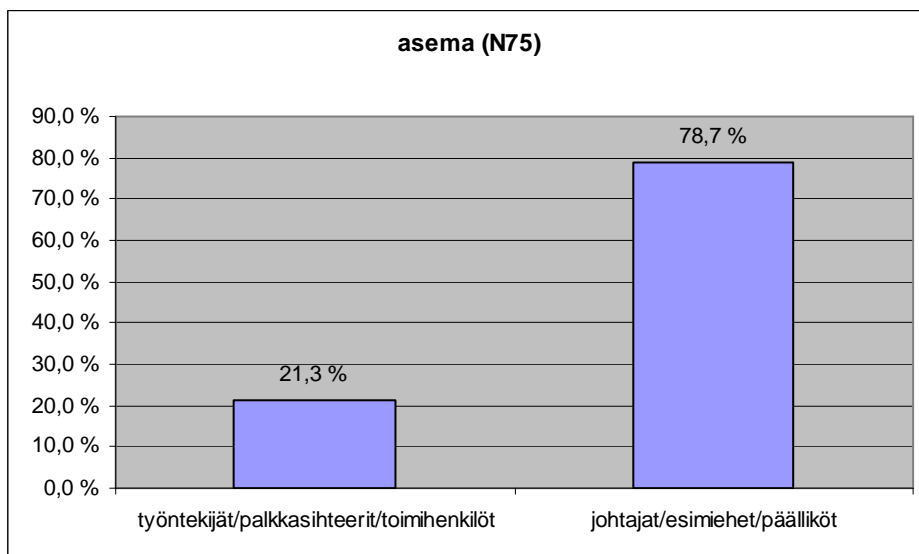
Kuvio 6. Vastaajien koulutus

Sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevät muodostivat vastanneista kolmasosan. Toiseksi suurimman osa muodostivat keskushallinnossa työskentelevät. Sivistystoimessa työskenteli myös lähes kolmasosa ja teknisessä toimessa vain alle 10 %.



Kuvio 7. Vastaajien toimiala

Viidesosa vastanneista oli palkkasihteereitä, työntekijöitä ja toimihenkilöitä. Suurin osa vastaajista oli esimiehiä, päälliköitä tai johtajia. Vastaajat on jaettu vain kahteen luokkaan tunnistettavuuden välttämiseksi.



Kuvio 8. Vastaajien asema työpaikalla.

5.4 Muutoshankkeen ja työhyvinvoinnin kokemisen mittaaminen

Kysymyslomake sisälsi kysymyksiä muutoshankkeesta ja työhyvinvoinnista. Kysymyslomakkeen kahdesta muutoshanke -osiosta ja työhyvinvointi-osiosta tein faktorianalyysit pääakselimenetelmällä käyttäen vinokulmaista oblim-rotatiota, jonka rotaatioratkaisussa faktorit voivat korreloida keskenään.

Erilaisten kokeilujen jälkeen erotin faktorianalyysillä ensimmäisestä muutoshanke-osiosta kaksi ulottuvuutta (hyödyllisyys ja vuorovaikutuksen lisääntyminen muutoshankkeen myötä). Samaten toisesta muutoshanke-osiosta löydettiin kaksi ulottuvuutta, (rasittavuus ja muutosodotukset). Faktoreihin kuuluvat kysymykset löytyvät liitteestä 2. Ensimmäisen muutoshanke-osion ensimmäisellä faktorilla latautuvat vahvasti sellaiset muuttujat, jotka kuvaavat vastaajien suhtautumista muutoksen hyödyllisyyteen. Toiselle faktorille latautuvat muuttujat, jotka kuvaavat muutoshankkeesta tiedottamista ja vuorovaikutuksen lisääntymistä kunnassa. Toisen muutoshanke-osion ensimmäiselle faktorille latautuivat vahvasti sellaiset muuttujat, jotka kuvaavat muutoshankkeen aiheuttamaa rasittavuutta, kun taas toiselle faktorille latautuivat sellaiset muuttujat, jotka kuvaavat muutoshankkeeseen liittyviä positiivisia odotuksia, kuten työskentelyolosuhteiden paranemista.

Työhyvinvointi-osiosta faktoreita voitiin erottaa neljä. Ensimmäiselle faktorille latautuivat kiireen vaikutuksia työhön kuvaavat muuttujat. Toiselle faktorille latautuivat työn haastavuutta ja omaan työhön vaikuttamista kuvaavat muuttujat. Kolmannen faktorin muuttujat kuvaavat työn itsenäisyyttä ja neljännen faktorin muuttujat kuvaavat yksilön osaamista. Faktoreihin kuuluvat kysymykset löytyvät liitteestä 2.

Faktoroinnissa käytin yleisesti hyväksytyjä kriteerejä: kommunaliteeteilta ja faktorilatauksilta vaadittiin tässä tutkimuksessa vähintään arvoa 0,5. Taulukosta 1. ilmenevät kyseiset faktorit. Faktoreiden lataukset, kommunaliteetit sekä faktorien selitysosuudet ovat liitteessä 1.

Jokaisesta faktorista muodostettiin summamuuttaja jokaiselle vastaajalle laskemalla faktorin sisältämien muuttujien arvot yhteen ja jakamalla summa muuttujien lukumäärällä. Vastaajien keskiarvot saadaan näin sijoitettua samalle arvoasteikolle kuin kysymysten asteikko (1 olen vahvasti eri mieltä - 5 olen vahvasti samaa mieltä). Summamuuttujia muodostettaessa muuttujien saamat negatiiviset arvot käännettiin. Lisäksi summamuuttujille laskettiin Cronbachin alfa-kerroin, joka kuvaa niiden luotettavuutta. Reliabiliteettikertoimen (alpha) eli homogeenisuuden piti olla vähintään 0,6. Tätä vaatimusta ei täyttä kiire ja paine – faktori ja tehtävien haasteellisuus ja niihin vaikuttaminen – faktori jää hieman n. 0,1 vajaaksi tästä vaatimuksesta. Kiire ja paine – faktoria ei tarkastella tästä johtuen lähemmin.

löydetyt faktorit	Cronbachin alpha
muutoksen hyödyllisyys	0,881
muutoksen rasittavuus	0,907
muutosodotukset	0,84
tiedottaminen ja vuorovaikuttaminen johtuen muutoksesta	0,725
kiire ja paine	0,049
tehtävien haasteellisuus ja niihin vaikuttaminen	0,506
työn itsenäisyys	0,787
oma osaaminen	0,57

Taulukko 1. Löydetyt faktorit ja niiden cronbachin alpha –kerroin

5.5 Muutoshankkeen kokeminen faktoreilla mitattuna

Tarkasteltaessa faktorien keskiarvoja muutoshanke koetaan kaikkien vastaajien keskuudessa jossain määrin hyödylliseksi koko henkilöstön ja omien työtehtävien näkökulmasta (ka. 3,20). Muutosodotukset, varsinkin työskentelyolosuhteiden parantumisesta, olivat kohtalaiset (ka. 3,15). Muutoksen hyödyllisyys ja muutosodotukset korreloivat positiivisesti ja voimakkaasti keskenään, joka oli hyvin oletettavaa. Odotukset muutoksen suhteen kasvoivat, mitä hyödyllisemmäksi muutos koettiin (r. 0,825).

Vastaajien keskuudessa työntekoa muutoshankkeen takia ei koettu kovinkaan rasittavaksi (ka. 2,31). Muutoksen rasittavuus korreloi negatiivisesti muutoksen hyödyllisyyden kanssa eli mitä rasittavammaksi muutos koettiin sitä hyödyttömältä muutos tuntui (r. - 0,377). Samalla tapaa

muutosodotukset ja muutoksen rasittavuus korreloivat keskenään negatiivisesti (r. -0,377). Muutokselta odotettiin vähemmän mitä rasittavammaksi muutos koettiin.

Tiedottaminen muutoksesta ja vuorovaikutuksen lisääntyminen muutoshankkeen myötä koettiin jossain määrin hyväksi, kuitenkin hieman enemmän kielteisempään suuntaan (ka. 2,86). Tyytyväisyys tiedottamiseen ja vuorovaikutuksen lisääntymiseen lisäsi muutoksen kokemista hyödyllisemmäksi ja odotukset muutoksen suhteen olivat korkeammalla faktoreiden korreloidessa keskenään positiivisesti (r. 0,432, r. 0,392).

Faktori	N	keskiarvo
muutoksen hyödyllisyys	75	3,2
muutoksen rasittavuus	75	2,31
muutosodotukset	75	3,15
tiedottaminen ja vuorovaikuttaminen johtuen muutoksesta	75	2,86
kiire ja paine	75	4,07
tehtävien haasteellisuus ja niihin vaikuttaminen	75	3,26
työn itsenäisyys	75	2,59
oma osaaminen	75	3,88

Taulukko 2. Faktorien keskiarvot

5.6 Työhyvinvoinnin kokeminen faktoreilla mitattuna

Muutoksen rasittavuus ja työntekijän osaaminen korreloivat keskenään positiivisesti (r. 0,227). Muutoshanke koettiin rasittavammaksi, mitä enemmän oma osaaminen koettiin riittämättömäksi omiin työtehtäviin. Osaaminen-faktorin keskiarvoa tarkasteltaessa vastaajat kokivat omat voimavaransa jossain määrin riittämättömiksi (ka. 3,26).

Omien työtehtävien haastavuus ja niihin vaikuttaminen sisälsi kysymyksiä vaikuttamisesta työpaikan asioihin, töiden haastavuudesta ja vaihtelevuudesta sekä uuden oppimisesta. Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että töiden haastavuus ja vaihtelevuus sekä uuden oppiminen ja asioihin vaikuttaminen sopii heille, sillä vastaajien keskiarvo kysymyksessä oli 3,88.

5.7 Muutoksen ja työhyvinvoinnin kokeminen aseman mukaan

Tarkasteltaessa palkkasihteereitä, työntekijöitä ja toimihenkilöitä sekä johtajia, päälliköitä ja esimiehiä omina ryhminään esiin nousee eroavaisuuksia muutoksen hyödylliseksi kokemisessa ja muutoksen kokemisessa rasittavaksi. Muutoksen hyödyllisyydessä ja rasittavuudessa aseman mukaan tarkasteltaessa ANOVA f-testitulua ja siihen liittyvää p-arvoa voidaan havaita ryhmien välistä tilastollista merkitsevyyttä, koska p-arvo on pienempi kuin yleisesti raja-arvona pidetty 0,05, jonka myötä voidaan nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruudesta hylätä. Toisin sanoen eri asemassa olevilla henkilöillä on eroja suhtautumisessa muutoksen hyödyllisyyteen ja muutoksen rasittavuuteen. (kts. myös Luomala & Nuutinen 2007a.)

	palkkasihteerit/työntekijät/toimihenkilöt	päälliköt/esimiehet/ johtajat
muutoksen hyödyllisyys	2,67	3,34
muutoksen rasittavuus	2,87	2,16
muutosodotukset	2,77	3,26
tiedottaminen ja vuorovaikuttaminen johtuen muutoksesta	2,97	2,83
kiire ja paine	2,68	2,56
tehtävien haasteellisuus ja niihin vaikuttaminen	3,79	3,89
työn itsenäisyys	3,85	4,13
oma osaaminen	3,46	3,2

Taulukko 3. Faktoreiden keskiarvot aseman mukaan

Muutos koetaan johtajien, päälliköiden ja esimiehien keskuudessa huomattavasti hyödyllisemmäksi (ka. 3,34), lisäksi odotukset muutoksen suhteen ovat korkeammat tämän ryhmän keskuudessa (ka. 3,26) kuin palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa, jotka kokevat muutoksen hyödyllisyyden jopa hieman kielteisesti (ka. 2,66) ja odottavat muutoshankkeelta vähemmän (ka. 2,77).

Palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt kokevat muutoksen jossain määrin rasittavaksi (ka. 2,87), kun taas johtajat, päälliköt ja esimiehet eivät koe muutosta niinkään rasittavaksi (ka. 2,16) tai häiritseväksi oman työn ohella.

Tarkastelen palkkasihteereitä, työntekijöitä ja toimihenkilöitä vielä erikseen empiria osan lopussa, jossa analysoin avoimia kysymyksiä saadakseni konkreettisempia vastauksia edellä esitettyihin eroavaisuuksiin.

5.8 Muutoksen kokeminen hankkeen eri kunnissa

Vastaajien vähäisen määrän vuoksi käytän tässä osassa kunnista nimiä kunta A, kunta B, kunta C ja kunta D yksittäisten vastaajien tunnistettavuuden välttämiseksi. Tilastollisesti merkitsevää vaihtelua kuntien välillä ei ollut havaittavissa, koska jokaisen faktorin varianssianalyysillä saatu tulos ylitti 0,05 rajan.

Muutos koettiin hyödyllisimmäksi ja odotukset muutoksen suhteen olivat korkeimmat kunnassa D, jossa myös muutoshankkeesta tiedottaminen ja muutoshankkeen myötä lisääntynyt vuorovaikutus koettiin parhaimmaksi.

Muutosta ei koettu kovinkaan rasittavaksi missään kunnassa, mutta kunnassa C ja kunnassa D muutos koettiin jossain määrin rasittavaksi ja rasittavammaksi kuin kahdessa muussa kunnassa. Tätä voidaan varmasti selittää sillä, että kunnassa C ja kunnassa D oma osaaminen koettiin riittämättömäksi ja työmotivaatio enemmän heikentyneeksi kuin kahdessa muussa kunnassa.

5.9 Työhyvinvoinnin mittaaminen yksittäisten kysymysten avulla

Tässä kappaleessa on kuvattu vastaajien kokemaa työhyvinvointia yleisesti. Kappaleessa kuvataan millaiseksi vastaajat kokevat työkykynsä ja jaksamisensa tällä hetkellä. Kappaleessa on kuvattu työilmapiirin kokemista ja vastaajien osaamista aseman mukaisesti tarkasteltuna sekä lisäksi esimiestyöskentelyä pelkkien palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden kokemana. Kappaleessa on kuvattu myös työntekoa haittaavia tekijöitä, epävarmuustekijöitä ja kiirettä muutoshankkeen suunnittelun aikana työhyvinvointia alentavina tekijöinä sekä lisäksi vastaajien kokemia mahdollisuuksia työhyvinvointia parantavina tekijöinä.

5.9.1 Arvio omasta työkyvystä

Vastaajista suurin osa kokee työkykynsä pysyneen ennallaan. Lähes joka kuudes vastaaja kuitenkin kokee työkykynsä parantuneen ja 8 % vastaajista työkykynsä heikentyneen.

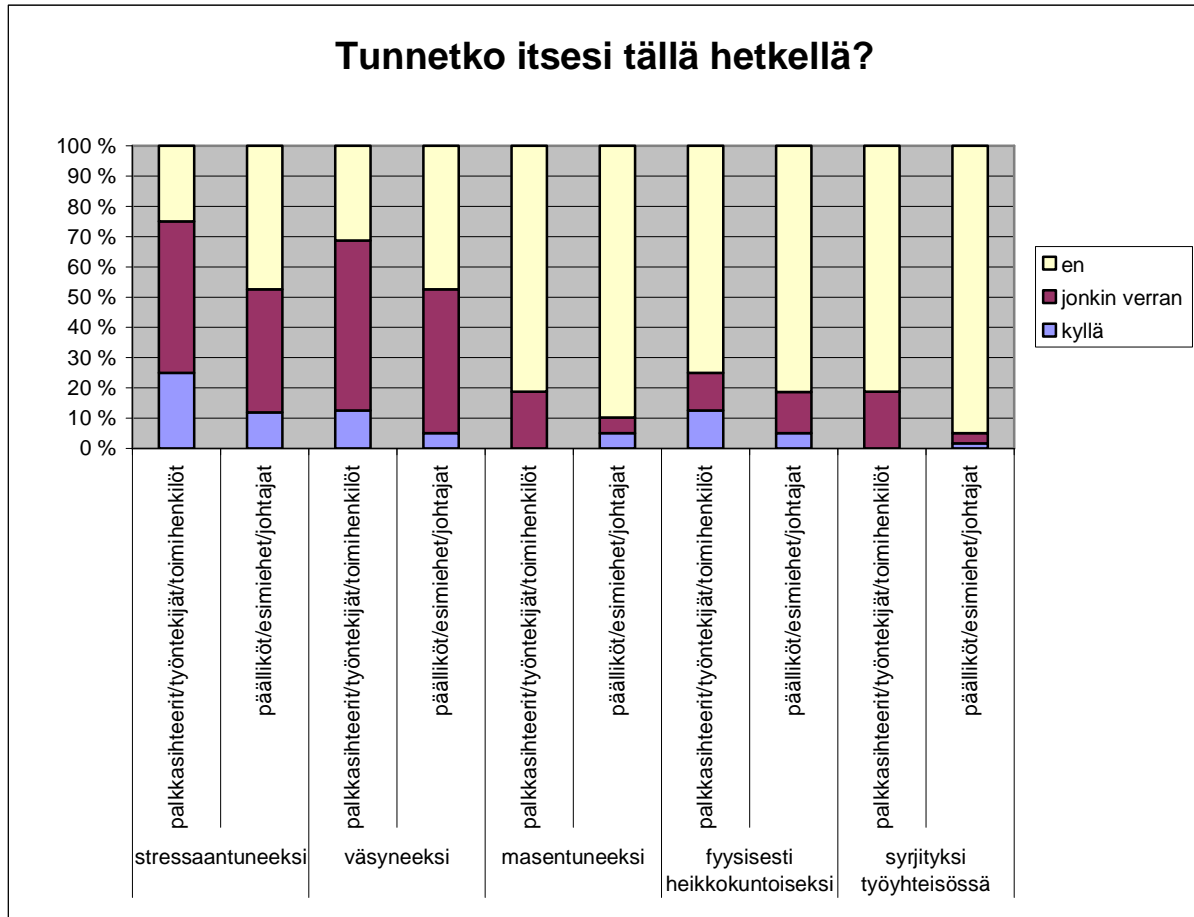


Kuvio 9. Vastaajien arvio omasta työkyvystä

5.9.2 Oma jaksaminen aseman mukaan tarkasteltuna

Palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt tuntevat itsensä vähintään jonkin verran stressaantuneiksi (75 %) ja jonkin verran väsyneiksi (69 %), kun taas päälliköistä, esimiehistä ja johtajista vähän yli puolet tuntevat itsensä stressaantuneeksi ja samaten vähän yli puolet väsyneiksi. Jonkin verran masentuneeksi itsensä tuntee 19 % palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä, kun taas johtajista, päälliköistä ja esimiehistä masentuneeksi tuntee itsensä 5 % ja jonkin verran masentuneeksi 5 %. Fyysisesti heikkokuntoiseksi palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä tuntee itsensä neljäsosa ja johtajista, päälliköistä ja esimiehistä viidesosa. Lähes 20 % palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä tuntee itsensä jonkin verran syrjityksi työyhteisössä, mutta johtajista, päälliköistä ja esimiehistä juuri kukaan ei koe itseään syrjityksi työyhteisössä. Tulos on samansuuntainen kuntaliitoksen vaikutuksia

työhyvinvointiin tarkastellen selvityksen kanssa (Luomala & Nuutinen 2007b). Ko. tutkimuksessa johdon ja henkilöstön näkemykset työilmapiiristä, syrjimisestä ja työpaikkakiusaamisen esiintymisestä erosivat voimakkaasti toisistaan siten, että johto havaitsi harvemmin huonon työilmapiirin merkkejä ja työntekijät vastaavasti paljon enemmän (emt).



Kuvio 10. Vastaajien jaksaminen

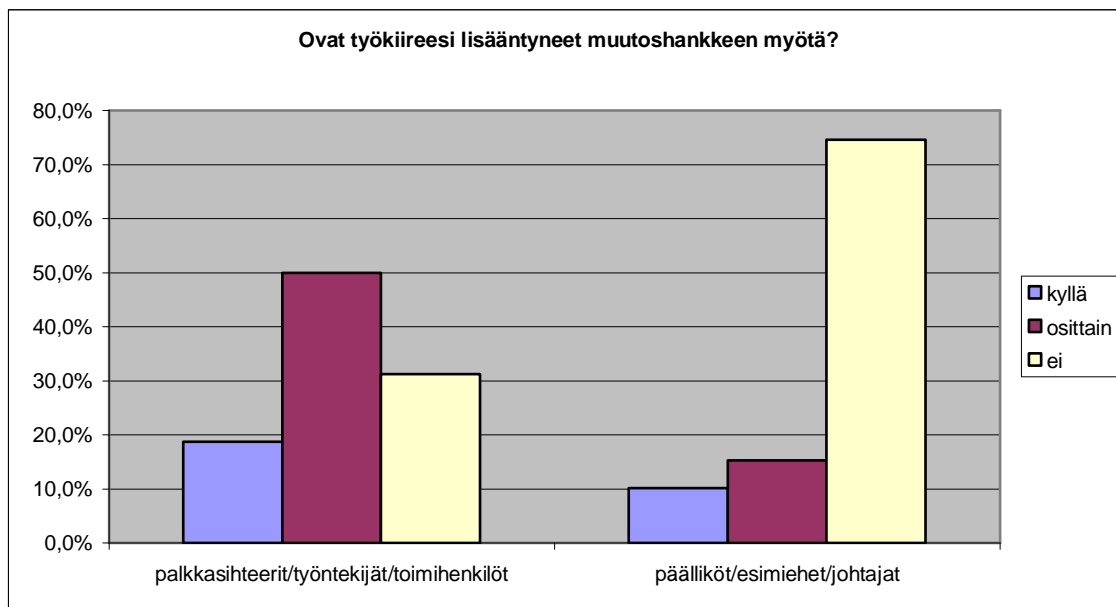
5.10 Muutoshankkeen vaikutuksia

5.10.1 Työkiireet muutoshankkeesta

Kaikkiaan vastaajista 35 % kokee työkiireiden lisääntyneen muutoshankkeen myötä. Joka neljäs vastaaja, joka tuntee työkiireiden lisääntyneen ainakin osittain muutoshankkeen myötä, tuntee itsensä stressaantuneeksi. Samaten joka neljäs vastaaja, joka tuntee työkiireiden lisääntyneen ainakin osittain muutoshankkeen myötä, tuntee itsensä väsyneeksi. Vastaajista 32 % tuntee

itsensä stressaantuneeksi ja 32 % väsyneeksi, mutta ei tunne työkiireiden lisääntyneen muutoshankkeen myötä. Kysyttäessä yleisesti kiireisyydestä vastaajista 75 % itsensä tuntee erittäin kiireiseksi tai jokseenkin kiireiseksi ja 25 % joskus kiireiseksi vastaajista.

Verrattaessa kiireen ja muutoksen yhteyttä aseman mukaan, palkkasihteereistä, toimihenkilöistä ja työntekijöistä yhteensä 69 % kokee, että työkiireet ovat ainakin osittain lisääntyneet suunnitteilla olevan muutoshankkeen myötä. Heistä puolet kokee itsensä stressaantuneeksi ja 44 % itsensä väsyneeksi. Johtajista, päälliköistä ja esimiehistä vain 10 % kokee työkiireiden lisääntyneen muutoshankkeen myötä ja kuudennes kokee työkiireiden osittain lisääntyneen muutoshankkeen myötä.



Kuvio 11. Työkiireiden lisääntyminen muutoshankkeen myötä

5.10.2 Muutoshankkeen vaikutuksia työn hallintaan

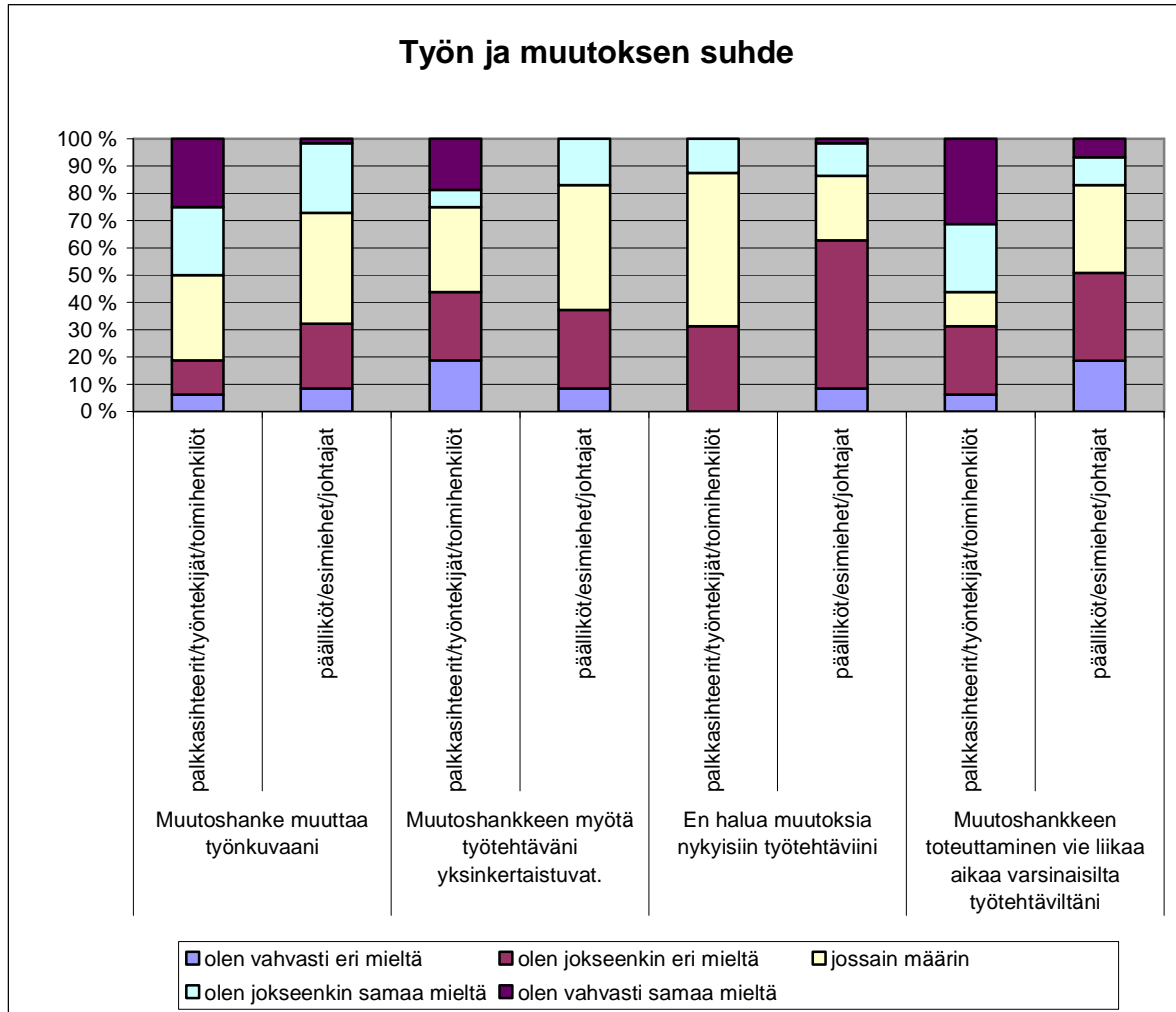
Valtaosa vastaajista uskoi muutoshankkeen vaikuttavan ainakin jossain määrin heidän nykyiseen työkuvaansa ja suurin osa pelkäsi muutoshankkeen ainakin jossain määrin yksinkertaistavan omia työtehtäviä. Aseman mukaan tarkasteltuna yli 80 % palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä uskoo muutoshankkeen muuttavan heidän työkuvaansa ainakin jossain määrin.

Palkkasihteerit eivät kuitenkaan halua muutoksia nykyisiin työtehtäviin. Peräti 70 % vastanneista oli ainakin jossain määrin tätä mieltä. (kts. myös Luomala & Nuutinen 2007a).

Johtajista, päälliköistä ja esimiehistä neljännes oli jokseenkin tai vahvasti sitä mieltä, että muutoshanke muuttaa heidän työnkuvaansa ja 41 % heistä oli jossain määrin sitä mieltä, että muutoshanke muuttaa heidän työnkuvaansa. Johtajista, päälliköistä ja esimiehistä kuudennes oli jokseenkin tai vahvasti ja neljännes jossain määrin sitä mieltä, että he eivät halua muutoksia nykyisiin työtehtäviinsä.

Palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä noin neljäs osa on jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä siitä, että muutoshanke yksinkertaistaa heidän työtehtäviään ja lisäksi lähes kolmas osa on jossain määrin sitä mieltä, että muutoshanke yksinkertaistaa heidän työtehtäviään. Päälliköistä, esimiehistä ja johtajista hieman yli kuudesosa arvioi muutoshankkeen yksinkertaistavan omia työtehtäviä ja lisäksi 46 % arvioi jossain määrin työtehtävien yksinkertaistuvan muutoshankkeen myötä.

Palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä lähemmäs 60 % on jokseenkin tai vahvasti ja 12 % jossain määrin sitä mieltä, että muutoshanke vie liikaa aikaa varsinaisilta työtehtäviltä. Kun taas johtajista, päälliköistä ja esimiehistä kuudennes oli jokseenkin tai vahvasti ja noin kolmannes jossain määrin sitä mieltä, että muutoshanke vie liikaa aikaa varsinaisilta työtehtäviltä.



Kuvio 12. Työn ja muutoksen suhde

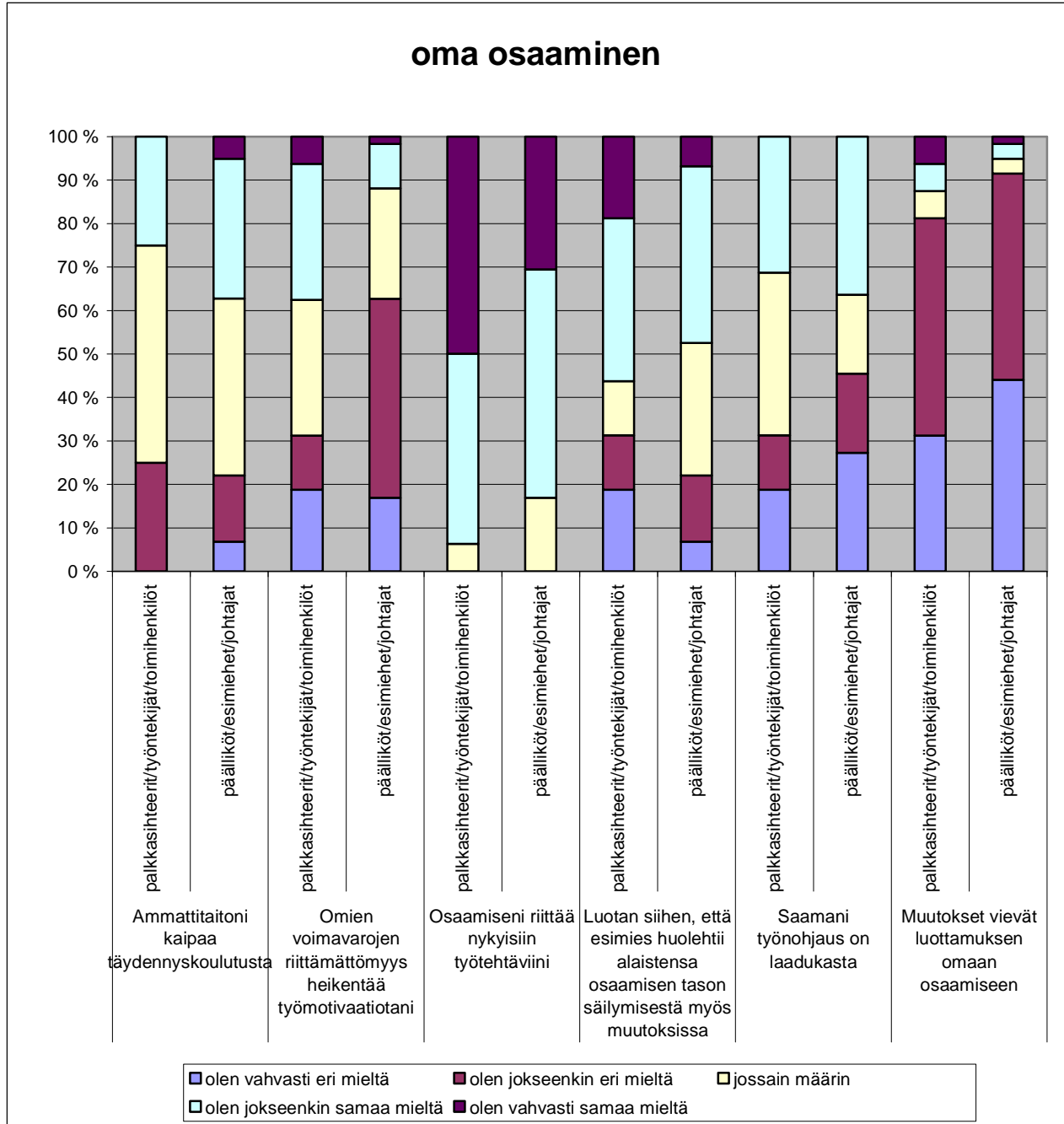
5.10.3 Osaaminen

Aseman mukaan tarkasteltuna johtajista, päälliköistä ja esimiehistä noin 12 % on jokseenkin tai vahvasti sitä mieltä, että omien voimavarojen riittämättömyys heikentää työmotivaatiota ja 25 % ajattelee jossain määrin omien voimavarojen heikentävän työmotivaatiota. Mutta palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa lähes 40 % on sitä mieltä, että omien voimavarojen riittämättömyys heikentää työmotivaatiota ja lisäksi 31 % ajatteli jossain määrin omien voimavarojen heikentävän työmotivaatiota.

Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että heidän osaamisensa ainakin jossain määrin riittää nykyisiin työtehtäviin. Palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä 13 % on sitä mieltä, että muutokset vievät luottamuksen omaan osaamiseen ja lisäksi 6 % ajattelee jossain määrin muutoksen vievän luottamuksen omaan osaamiseen.

Yhteensä vastaajista lähes 80 % arvioi, että heidän ammattitaitonsa kaippaa täydennyskoulutusta. Palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä puolet oli jossain määrin ja neljännes jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän ammattitaitonsa kaippaa täydennyskoulutusta. Johtajista, päälliköistä ja esimiehistä noin 40 % oli jossain määrin ja noin 40 % jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä siitä, että heidän ammattitaitonsa kaippaa täydennyskoulutusta.

Johtajien, päälliköiden ja esimiesten keskuudessa lähes puolet luottaa esimiehen huolehtivan alaistensa osaamisen tason säilyttämisestä myös muutoksissa ja 30 % luottaa esimiehen jossain määrin huolehtivan alaistensa osaamisen tason säilyttämisestä. Palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä reilusti yli puolet on sitä mieltä, että esimies huolehtii alaistensa osaamisen tason säilyttämisestä myös muutoksissa ja lisäksi hieman yli 10 % on jossain määrin sitä mieltä. Palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä 31 % on jossain määrin ja 37 % on jokseenkin sitä mieltä, että heidän saama työnohjaus on laadukasta. Johtajista, päälliköistä ja esimiehistä 18 % on jossain määrin ja 36 % on jokseenkin sitä mieltä, että työnohjaus on laadukasta.

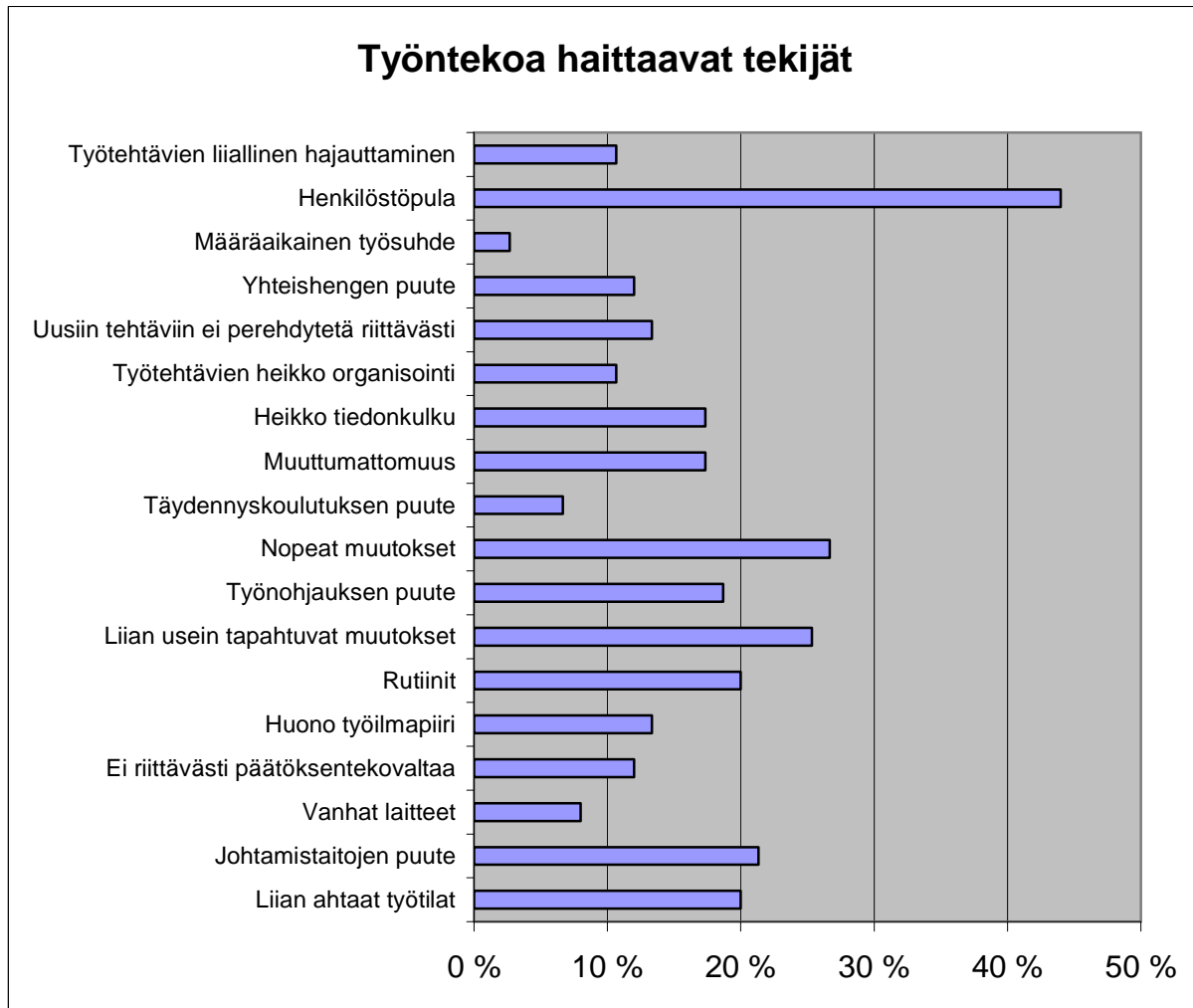


Kuvio 13. Vastaajien osaaminen aseman mukaan

5.11 Työntekoa haittaavat tekijät

Vastaajista 44 % kokee henkilöstöpulan haittaavan eniten työntekoa. Joka neljäs vastaaja on sitä mieltä, että liian usein tapahtuvat muutokset häiritsevät työntekoa. Samaten joka neljättä vastaajaa häiritsevät nopeat muutokset. Vastaajista 20 %:a haittaa kuitenkin rutiinit. Joka viidettä

vastaajaa haittaavat liian ahtaat työtilat. Myös joka viides vastaaja kokee johtamistaitojen puutteen häiritsevän työntekoa. Lisäksi työnohjauksen puutteen kokee häiritseväksi 19 % vastaajista.



Kuvio 14. Työntekoa haittaavat tekijät kaikkien vastaajien keskuudessa

Palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden työtä haittaavat eniten liian usein tapahtuvat muutokset ja henkilöstöpula, kun taas johtajia, päälliköitä ja esimiehiä haittaavat eniten nopeat muutokset ja henkilöstöpula. Yksittäisen kysymyksen tarkastelussa vastaajista 79 % kokee, että heidän työyhteisössään esiintyy liikaa töitä.

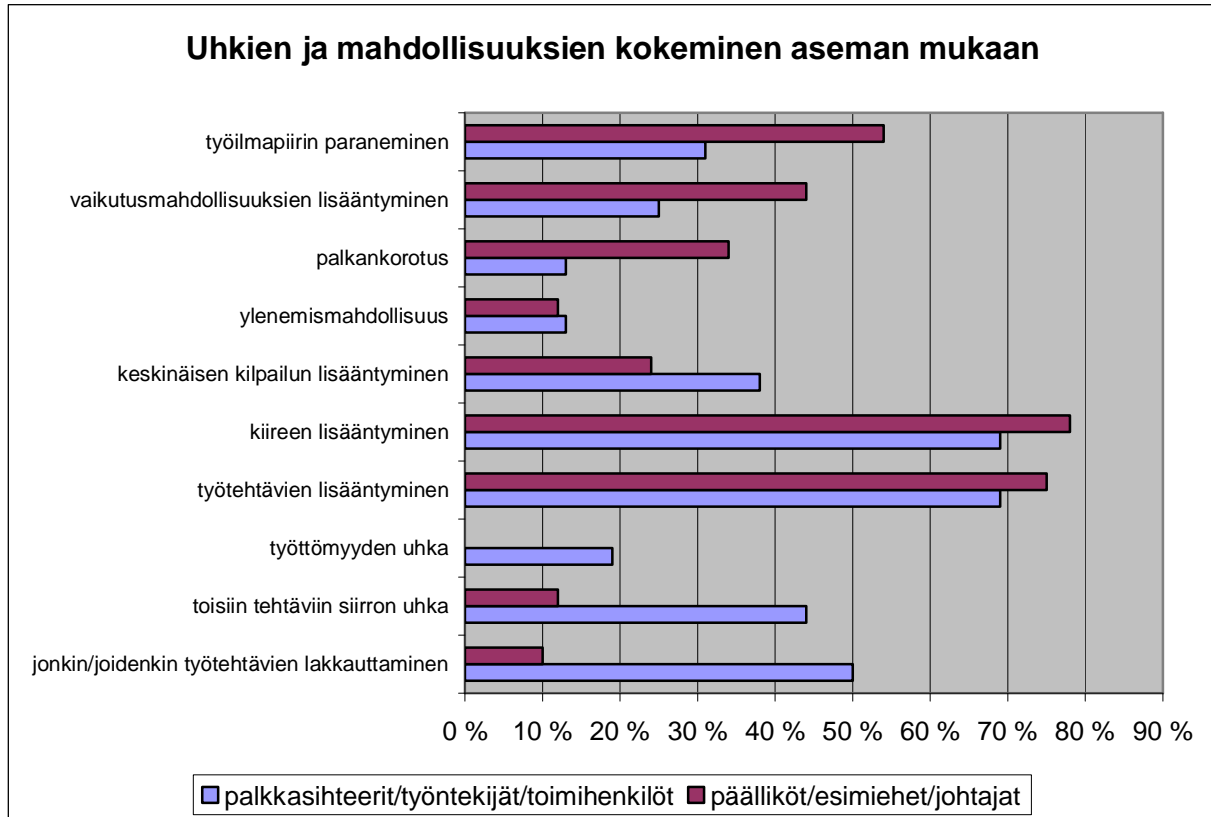
5.12 Epävarmuuden ja mahdollisuuksien kokeminen aseman mukaan

Palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt

Tarkasteltaessa lähemmin epävarmuustekijöitä nousee esille, että puolet palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä kokee jonkin tai joidenkin työtehtävien lakkauttamisen uhkaksi, kun taas 69 % pelkää työtehtävien lisääntymistä. Tämän ryhmän vastaajista saman verran eli 69 % kokee myös kiireen lisääntymisen uhkana. Hieman alle puolet heistä kokee epävarmuustekijäksi tai mahdollisuudeksi toisiin tehtäviin siirron. Työttömyyden uhkana kokee joka viides vastaaja palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa. Tämän ryhmän keskuudesta 38 % näkee uhkana keskinäisen kilpailun lisääntymisen. Ylenemismahdollisuuksiin ja samaten palkankorotukseen uskoo vain 13 %. Joka neljäs uskoo vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymiseen ja lähes kolmasosa työilmapiirin paranemiseen tulevaisuudessa.

Johtajat, päälliköt ja esimiehet

Työtehtävien lisääntymistä pelkää 75 % ja kiireen lisääntymistä 78 %. Työttömyyttä uhkana ei pidä tämän ryhmän keskuudessa kukaan. Toisiin tehtäviin siirron uhkaa tai mahdollisuutta ei pidetä kuin 12 % mielestä mahdollisena. Jonkin tai joiden työtehtävien lakkauttamisen uhkaksi näkee vain 10 %. Keskinäisen kilpailun lisääntymisen uhkana kokee noin neljäsosa. Noin kolmasosa uskoo palkankorotukseen, mutta vain 12 % näkee ylenemismahdollisuuden. Johtajista, päälliköistä ja esimiehistä yli puolet uskoo työilmapiirin paranemiseen tulevaisuudessa ja vähän alle puolet uskoo vaikutusmahdollisuuksien lisääntymiseen.



Kuvio 15. Uhkien ja mahdollisuuksien kokeminen aseman mukaan

5.13 Muutosvalmennus ja tiedottaminen muutoksesta

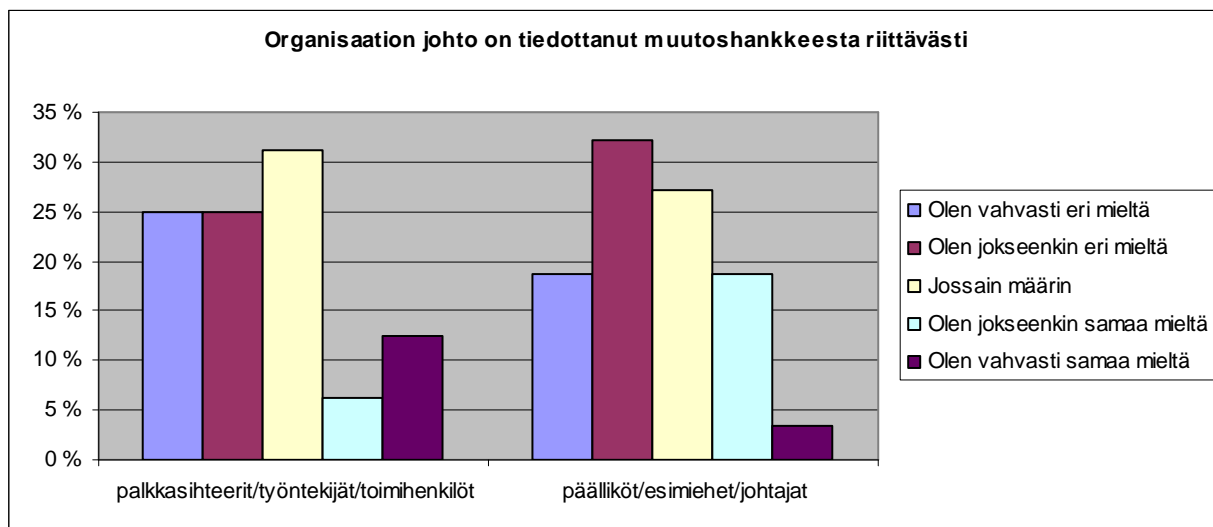
Palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä 25 % on osallistunut muutosvalmennukseen ja johtajista, päälliköistä ja esimiehistä 39 % on osallistunut muutosvalmennukseen. Vastaajien keskuudessa, jotka olivat osallistuneet muutosvalmennukseen muutoksen hyödyllisyyden tai muutoksen rasittavuuden kokeminen ei eroa niistä, jotka eivät olleet osallistuneet muutosvalmennukseen. Muutoksesta tiedottaminen ja vuorovaikutuksen lisääntyminen muutoshankkeen myötä koettiin muutosvalmennukseen osallistuneiden keskuudessa paremmaksi kuin niiden, jotka eivät olleet osallistuneet muutosvalmennukseen. Muutosvalmennukseen osallistuneet kokivat muutoksesta tiedottamisen ja vuorovaikutuksen lisääntymisen muutoshankkeen myötä enemmän jokseenkin onnistuneeksi, kun taas muutosvalmennukseen osallistumattomat olivat jokseenkin eri mieltä muutoksen tiedottamisen onnistumisesta ja vuorovaikutuksen lisääntymisestä.

faktorit	muutosvalmennukseen osallistuneet	muutosvalmennukseen ei osallistuneet
muutoksen hyödyllisyys	3,24	3,15
muutoksen rasittavuus	2,25	2,32
muutosodotukset	3,11	3,22
tiedottaminen ja vuorovaikuttaminen johtuen muutoksesta	3,28	2,62
kiire ja paine	2,51	2,64
tehtävien haasteellisuus ja niihin vaikuttaminen	3,91	3,87
työn itsenäisyys	4,23	3,99
oma osaaminen	3,30	3,21

Taulukko 4. faktoreiden keskiarvot muutosvalmennukseen osallistumisen mukaan

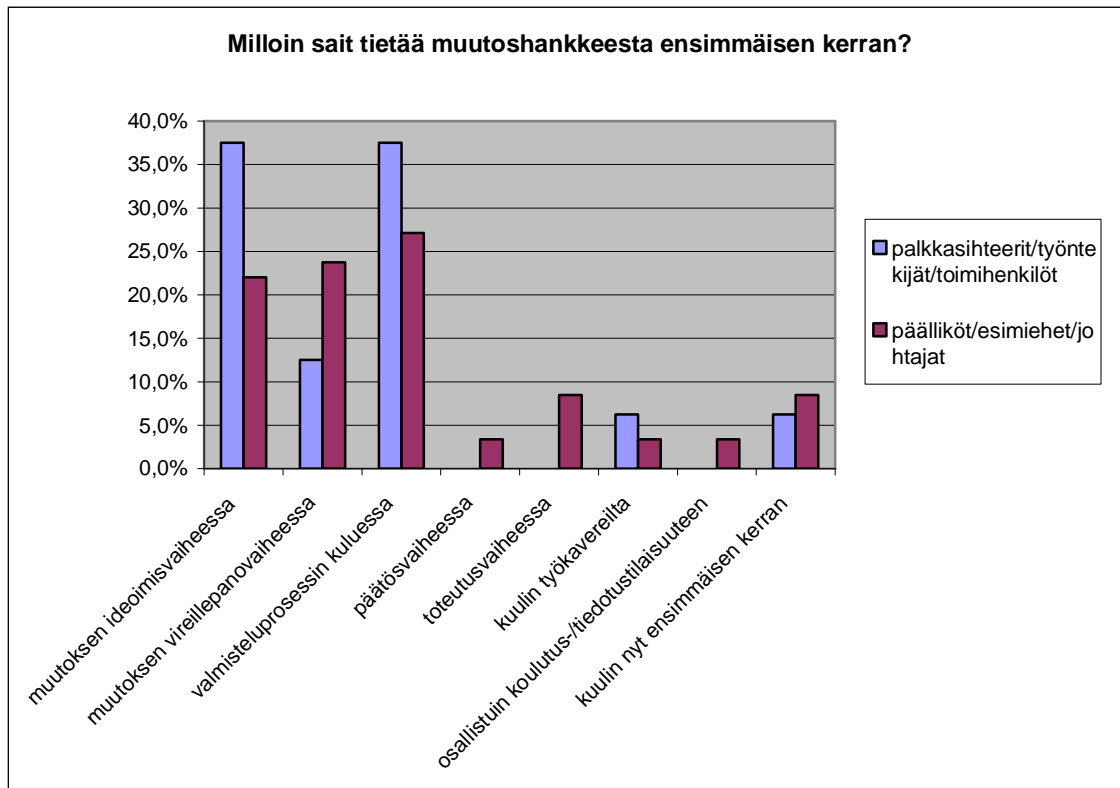
Yli puolet kummastakin ryhmästä on osallistunut muutoshanketta koskeviin tiedotustilaisuuksiin ja lähes puolet johtajista, päälliköistä ja esimiehistä ja 31 % palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä on osallistunut muutoshanketta koskeviin koulutustilaisuuksiin.

Puolet palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä oli jokseenkin tai vahvasti sitä mieltä, että organisaation johto ei ole tiedottanut muutoshankkeesta riittävästi. Lisäksi 31 % on jossain määrin sitä mieltä, että johto ei ole tiedottanut muutoshankkeesta riittävästi. Samaten johtajista, päälliköistä ja esimiehistä yli puolet on jokseenkin tai vahvasti sitä mieltä ja 27 % jossain määrin sitä mieltä, että johto ei tiedottanut muutoshankkeesta riittävästi.



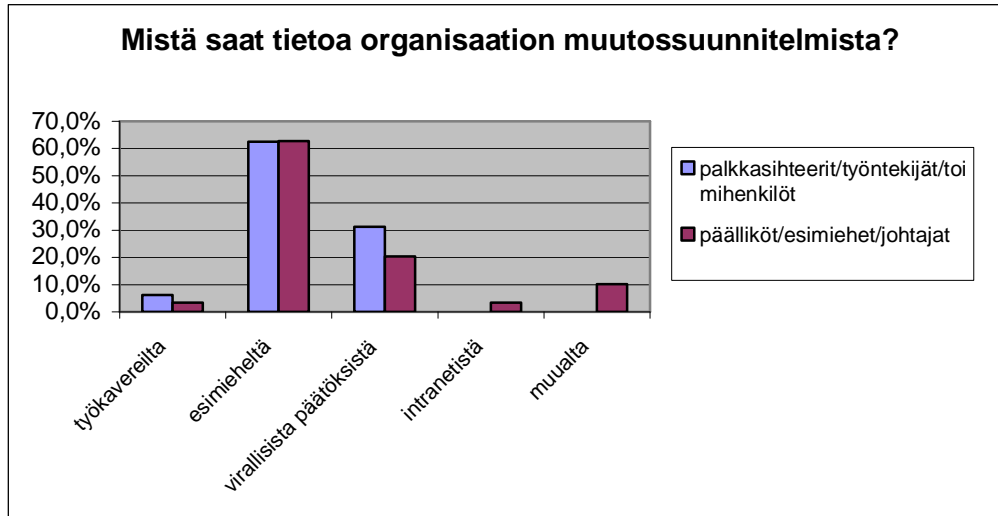
Kuvio 16. Organisaation johdon tiedottamisen riittävyys muutoshankkeesta

Suurin osa palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä on saanut tietää muutoshankkeesta ensimmäisen kerran muutoksen ideoimisvaiheessa tai valmisteluprosessin kuluessa. Neljännes tästä ryhmästä on saanut kuulla muutoshankkeesta ensimmäisen kerran muutoksen vireillepanovaiheessa, työkaverilta tai vasta kyselyn aikana. Johtajista, päälliköistä ja esimiehistä suurin osa on kuullut muutoshankkeesta valmisteluprosessin kuluessa. Lähes puolet tästä ryhmästä on kuullut muutoshankkeesta joko ideoimis- tai vireillepanovaiheessa.



Kuvio 17. Muutoshankkeesta tiedonsaantiaika

Yleisimmin organisaation muutossuunnitelmista saadaan tietoa esimieheltä, jolta yli 60 % kummankin ryhmän vastaajat saavat tiedon. Yli 30 % palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä ja 20 % johtajista, päälliköistä ja esimiehistä saa kuitenkin tiedon vasta virallisista päätöksistä.



Kuvio 18. Tiedonsaanti organisaation muutossuunnitelmista

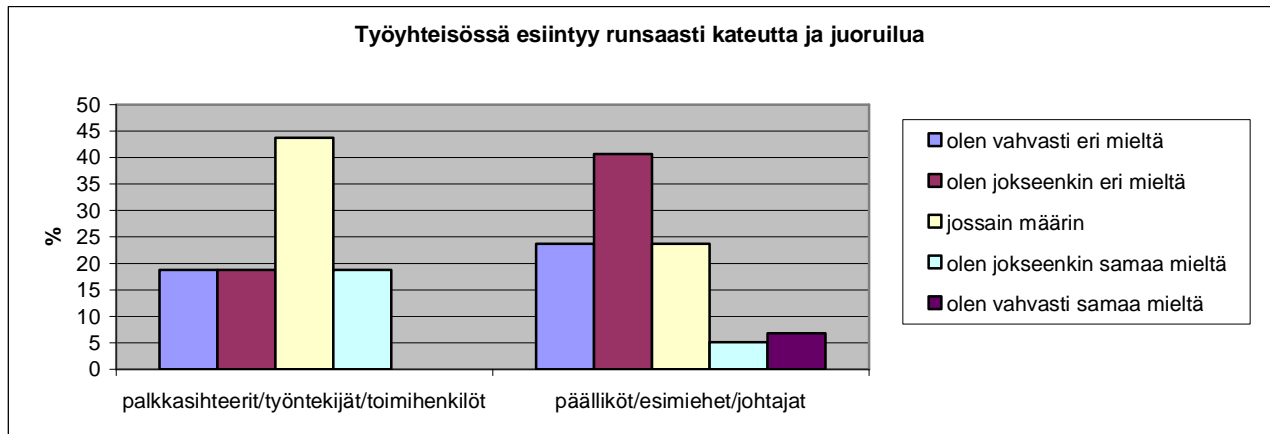
Melkein kaikki palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä sekä hieman alle 80 % johtajista, päälliköistä ja esimiehistä vastasivat saavansa tiedon työyksikköä koskevista muutossuunnitelmista esimieheltä.



Kuvio 19. Tiedonsaanti työyksikköä koskevista muutossuunnitelmista

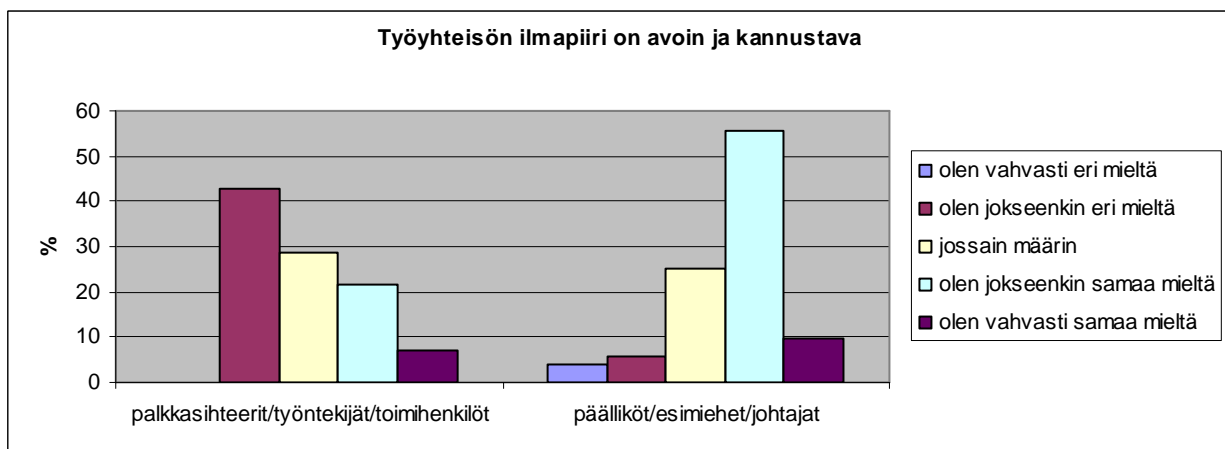
5.14 Työilmapiirin kokeminen aseman mukaan

Palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä 63 % kokee, että työyhteisössä esiintyy runsaasti kateutta ja juoruilua. Päälliköistä, esimiehistä ja johtajista 65 % on vahvasti tai jokseenkin sitä mieltä, että työyhteisössä ei esiinny kateutta ja juoruilua.



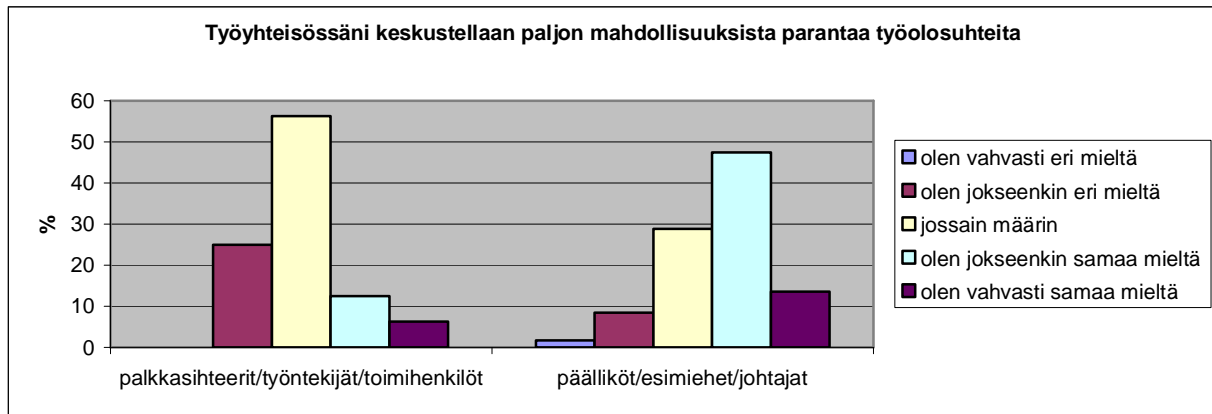
Kuvio 20. Kateuden ja juoruilun esiintyminen työyhteisössä

Päälliköistä, esimiehistä ja johtajista 65 % pitää työyhteisön ilmapiiriä avoimena ja kannustavana ja 25 % pitää ilmapiiriä jossain määrin avoimena ja kannustavana. Palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä 43 % eivät jokseenkaan pidä työyhteisön ilmapiiriä avoimena ja kannustavana ja 29 % pitää kuitenkin ilmapiiriä jossain määrin avoimena ja kannustavana.



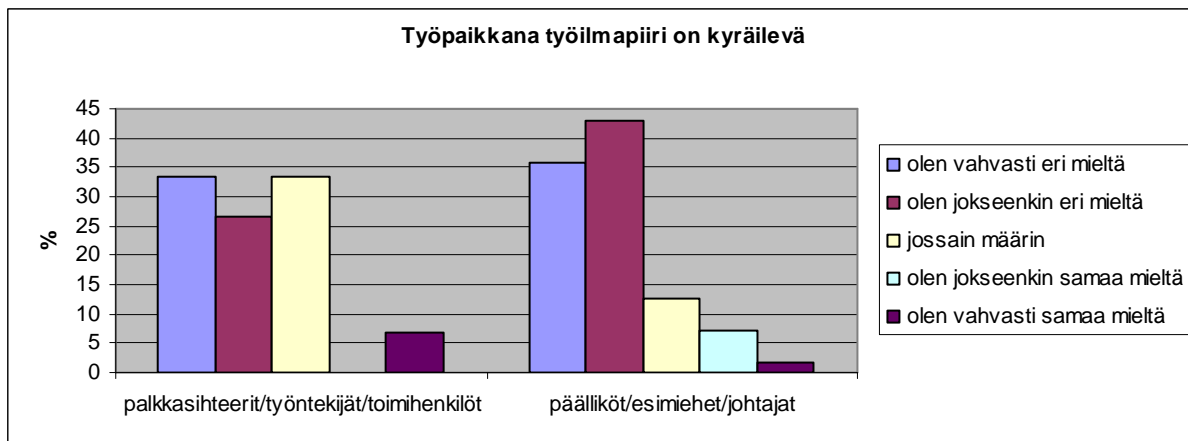
Kuvio 21. Työilmapiirin avoimuus ja kannustavuus

Reilusti yli puolet palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä on jossain määrin sitä mieltä ja 19 % on jokseenkin tai vahvasti sitä mieltä, että työyhteisössä keskustellaan paljon mahdollisuuksista parantaa työolosuhteita. Johtajista, päälliköistä ja esimiehistä lähes kaikki ovat sitä mieltä, että vähintään jossain määrin että työyhteisössä keskustellaan paljon mahdollisuuksista parantaa työolosuhteita.



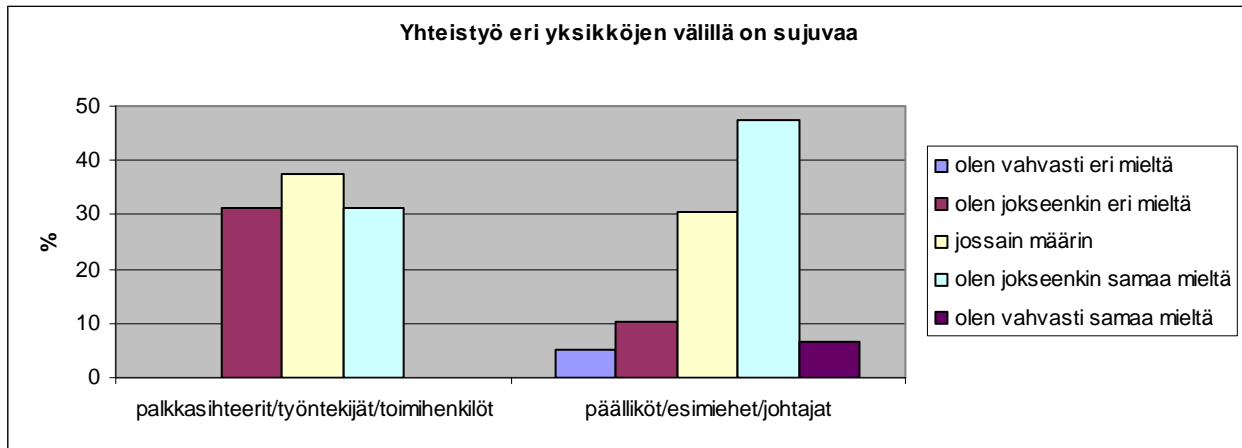
Kuvio 22. Olosuhteiden parantaminen työyhteisössä

Työpaikan työilmapiiriä jossain määrin kyräilevänä pitää joka kolmas palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä ja 7 % on vahvasti samaa mieltä, että työpaikan työilmapiiri on kyräilevä. Päälliköistä, esimiehistä ja johtajista 13 % pitää työilmapiiriä jossain määrin kyräilevänä ja 9 % on jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä asiasta.



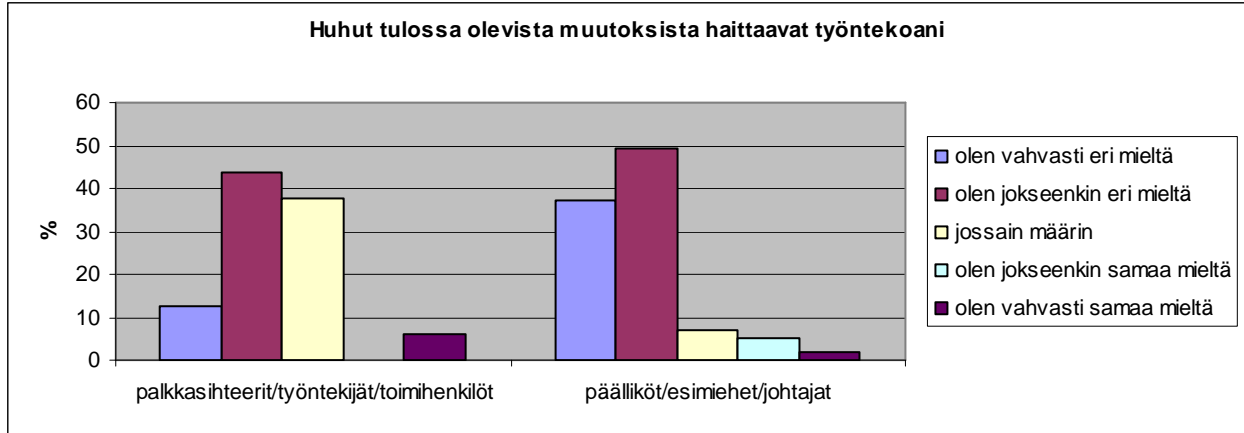
Kuvio 23. Työilmapiirin kyräilevyys

Päälliköistä, esimiehistä ja johtajista reilu puolet on jokseenkin tai vahvasti sitä mieltä, että yhteistyö eri yksiköjen välillä on sujuvaa ja jossain määrin sujuvana yhteistyötä pitää joka kolmas. Lähes joka kolmas palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä on jokseenkin sitä mieltä, että yhteistyö on sujuvaa, mutta myös lähes joka kolmas on eri mieltä sujuvuudesta. Loput ovat sitä mieltä, että yhteistyö on jossain määrin sujuvaa.



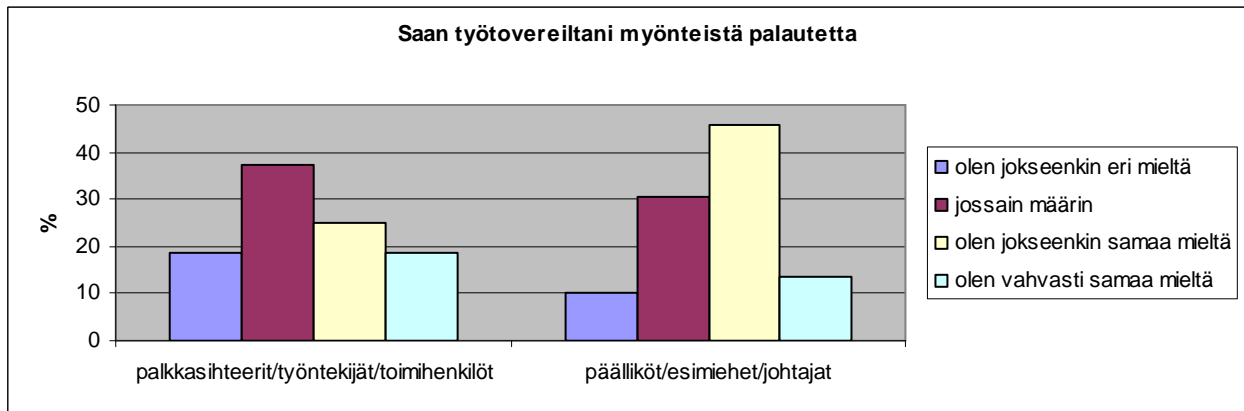
Kuvio 24. Yhteistyön sujuvuus yksiköjen välillä

Palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa huhut haittaavat työntekoa enemmän kuin esimies-ryhmän keskuudessa. Palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessaan lähes 40 % ajattelee huhujen tulevasta muutoksesta häiritsevän työntekoa jossain määrin ja 6 % ajattelee huhujen häiritsevän vahvasti työntekoa. Päälliköitä, esimiehiä ja johtajia huhut eivät juurikaan häiritse, sillä heistä lähes 90 % vastaa, että huhut tulevasta muutoksesta eivät jokseenkaan tai eivät lainkaan häiritse työntekoa.



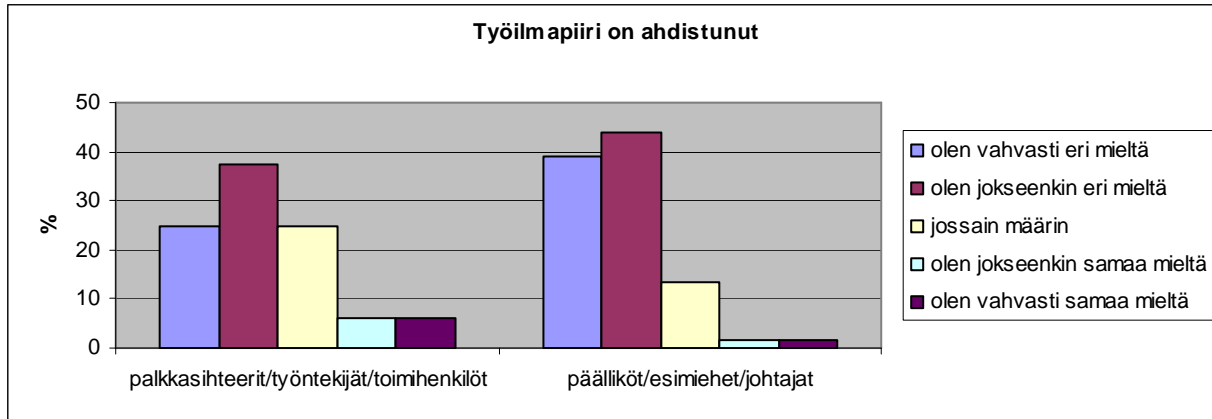
Kuvio 25. Muutosuhujen haittaavuus

Myönteistä palautetta työtovereilta saadaan hyvin. Yli 80 % kummastakin ryhmästä saa ainakin jossain määrin myönteistä palautetta työtovereilta.



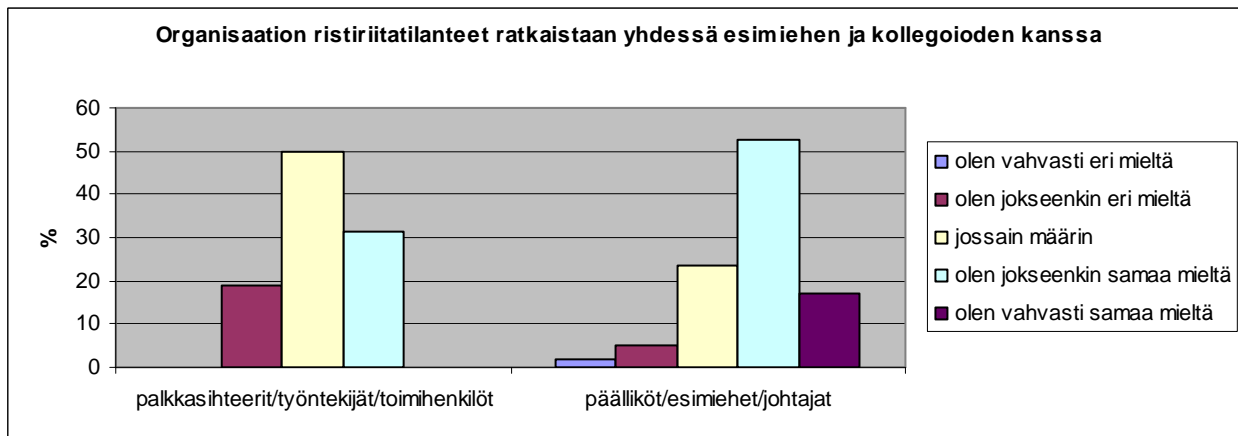
Kuvio 26. Myönteisen palautteen saaminen työtovereiltani

Päälliköistä, esimiehistä ja johtajista yli 80 % on sitä mieltä, että työpaikan työilmapiiri ei ole ahdistunut ja vain 17 % on sitä mieltä, että työilmapiiri on ahdistunut ainakin jossain määrin. Palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa 38 % pitää vähintään jossain määrin työilmapiiriä ahdistavana.



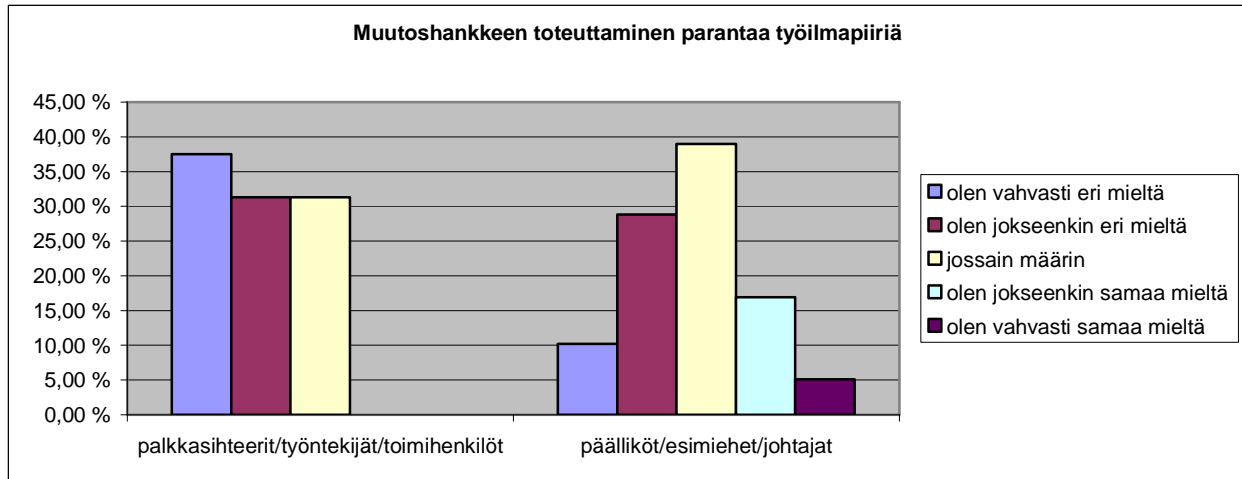
Kuvio 27. Työilmapiirin ahdistuneisuus

Ongelmatilanteita ratkaistaan yhteistyössä kiitettävästi kummassakin ryhmässä. Jokseenkin eri mieltä asiasta on vain 19 % palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä sekä jokseenkin tai vahvasti eri mieltä 7 % päälliköistä, esimiehistä ja johtajista.



Kuvio 28. Organisaation ristiriitatilanteiden ratkaiseminen

Muutoshankkeen ei uskota parantavan työilmapiiriä palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa, sillä vain noin kolmasosa uskoo muutoshankkeen parantavan työilmapiiriä ja loput ovat jokseenkin tai vahvasti eri mieltä asiasta. Johtajien, esimiesten ja päälliköiden keskuudessa työilmapiirin parantumiseen muutoshankkeen myötä uskoo jossain määrin lähes 40 % ja jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä on noin 20 %.



Kuvio 29. Työilmapiirin parantuminen muutoshankkeen myötä

5.15 Esimiestyöskentelyn kokeminen palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa

Noin kolmasosa oli sitä mieltä, että töitä ei ole jaettu oikeudenmukaisesti kaikkien samaa työtä tekevien kanssa. Loput olivat jossain määrin, jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä, että työt on jaettu oikeudenmukaisesti. Reilu kolmasosa oli myös sitä mieltä, että esimies ei ole tietoinen kaikkien työmäärästä.

Suurin osa oli sitä mieltä, että esimies ainakin jossain määrin kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen. Neljäs osa ei kokenut esimiehensä tiedottavan asioista selkeästi kaikille. Lähes kaikki kuitenkin kokivat, että esimies ottaa alaisensa hyvin mukaan asioiden valmisteluun. Samaten lähes kaikki kokivat, että esimies perustelee muutostarpeita riittävän hyvin.

5.16 Kvantitatiivisen aineistoanalyysin täydentäminen muutoshankkeen vaikutuksista työhön palkkasihteerien, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa

Suurimpana muutoksena pidetään työprosessin tehostumista ja yksinkertaistumista. Näistä muutoksista johtuen suurena muutoksena pidetään oman työnkuvan ja työtehtävien uudelleenmuotoutumista. Työprosessien yksinkertaistuminen aiheuttaa pelkoa töiden muuttumisesta liian tylsiksi ja yksinkertaisiksi.

Vastaajat kokevat, että uusista työn tekemisen välineistä johtuen heidän työtapansa muuttuvat muutoshankkeen myötä. Muutoshankkeen koetaan aiheuttavan lisää muiden tekemisten tarkastamista. Osa vastaajista kokee, että tietoa muutoshankkeen vaikutuksista on niin vähän, että muutoshankkeen vaikutuksia omiin työtehtäviin ei voi varmuudella vielä tietää. Osa vastaajista taas näkee positiivisena sen, että työmäärä vähenee töiden yksinkertaistumisesta johtuen.

Suurimpana parannuksena koetaan, että heidän käytössään olevat tietokoneohjelmat uudistuvat. Uudistuvan tietotekniikan myötä vastaajat näkevät mahdollisuuden töiden vähenemiseen ja sen myötä kiireen helpottumiseen. Tähän liittyen vastaajat mainitsevat yhdeksi parannukseksi myös tiedonkulun nopeutumisen oman työn kannalta.

Suurimpana uhkana vastaajat näkevät virheiden lisääntymisen, koska työ muuttuu tekemisestä tarkistamiseksi. Eniten pelätään esimiesten tekemiä virheitä, joita jatkossa joudutaan seuraamaan ja korjailemaan joidenkin työtehtävien siirtyessä esimiehille. Suurena uhkana pidetään myös töiden liiallista yksinkertaistumista.

Vastaajat kokevat itsensä kiireiseksi liian suuresta työmäärästä johtuen, joka on seurausta liian vähäisestä henkilökunnan määrästä. Työmäärän ja työkiireiden koetaan lisääntyneen. Osaltaan tämä on johtanut joidenkin vastaajien stressaantumiseen. Myös uudistukset omalta osaltaan lisäävät työn rasittavuutta. Työntekoa ei kuitenkaan koeta niin rasittavaksi, jos vastaajat viihtyvät työssään, kotiasioiden koetaan olevan kunnossa tai he pitävät työilmapiiriä hyvänä. Muutoshanke koetaan liian nopealla aikataululla toteutettavaksi, josta johtuen kiire on lisääntynyt muutoshankkeen myötä. Vastaajat kokevat saaneensa tietoa tarpeeksi, mutta kiireestäkin johtuen vaikuttaminen koetaan hyvin puutteelliseksi.

Vastaajat mainitsevat muutoksesta selviämisen välineiksi koulutus- ja tiedotustilaisuudet sekä apu työvoiman, jota on luvattu tarvittaessa. Hyvän työkyvyn ylläpitämisenä parhaimpana keinona pidetään itsestä huolehtimista. Vastaajat mainitsevat myös työkyvyn pysyneen ennallaan tai parantuneen, koska muutoksia ei ole ollut paljoa.

6. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Henkilöstöhallinnon muutoshanke koskee seitsemää kuntaa Pirkanmaan alueella. Muutosprosessi oli kyselyä toteutettaessa hyvin alkuvaiheessa, jolloin keskeistä oli kuvata muutoksen hyödyllisyyden kokemista, muutoksen rasittavuutta, muutoksesta tiedottamista ja muutosodotuksia. Työhyvinvointiin liittyen olennaista oli kuvata muutoksesta aiheutuvaa kiirettä, henkilöstön osaamista, työssä aiheutuvia muutoksia, työilmapiiriä muutoksen keskellä ja näiden tekijöiden vaikutuksia hyvinvointiin. Tutkimusongelmana tarkasteltiin sitä, millaisia vaikutuksia muutoshankkeella on henkilöstön työhyvinvointiin ja millaisena työhyvinvointi koettiin muutosprosessin keskellä.

Tärkeimpänä tutkimustuloksena voidaan pitää aseman mukaisessa tarkastelussa ilmenneitä eroavaisuuksia muutoshankkeen rasittavuuden ja hyödyllisyyden kokemisessa. Muutoksen rasittavuutta mitattiin kysymyksillä muutoshankkeen suunnittelun ja toteuttamisen rasittavuudesta sekä omasta osaamisesta ja jaksamisesta muutoshankkeen aikana. Palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt kokivat oman työn ohella toteutettavan muutoshankkeen rasittavaksi, mutta johtajat, päälliköt ja esimiehet eivät kokeneet muutoshankkeen suunnittelua ja toteuttamista rasittavaksi. Lisäksi palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa enemmistö oli sitä mieltä, että muutoshanke vie liikaa aikaa varsinaisilta työtehtäviltä, kun taas johtajista, päälliköistä ja esimiehistä vain kuudennes oli sitä mieltä ja kolmannes jossain määrin sitä mieltä, että muutoshanke vie liikaa aikaa varsinaisilta työtehtäviltä.

Palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että muutoshanke on hyödyllinen kunnan koko henkilöstön, oman työyksikön, omassa työssä kehittymisen, omien työtehtävien, työilmapiirin ja vuorovaikutuksen paranemisen kannalta. Palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden kielteinen suhtautuminen muutoshankkeen hyödyllisyyteen voi johtua siitä, että muutoshanke vaikuttaa heidän työnkuvaansa ja muokkaa toimintatapoja uusiksi. Suurimpana uhkana pidettiin työn muuttumista tekemisestä tarkistamiseksi. Lisäksi palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa pelätään, että työprosessien tehostuminen ja yksinkertaistuminen aiheuttaa työtehtävien muuttumisen liian tylsiksi ja yksinkertaisiksi.

Muutosvastarinta ilmeneekin tutkimuksessa juuri muutoshankkeen hyödyllisyyden kyseenalaistamisena ja innostumattomuutena siten, että palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt eivät halua muutoksia nykyisiin työtehtäviinsä, joita nyt muutoshankkeen myötä olisi tulossa heidän työtehtäviinsä. Tällöin myös työtehtävissä tapahtuvat muutokset saattavat vaikuttaa alentavasti työhyvinvointiin.

Muutoksen kokemiseen vaikuttaa varmasti myös tutkimuksen kyselyn toteutuksen ajankohta, sillä henkilöstö ei vielä tiedä millaisia todellisia vaikutuksia muutoshankkeella on omaan asemaan ja työhön tai koko organisaation toimintaan. Palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt mainitsevatkin vastauksissaan epätietoisuuden muutoshankkeen vaikutuksista. Muutosten vakiintuessa käytännön toimintaan kokemukset voivat kuitenkin muuttua toisen suuntaiseksi näistä tutkimustuloksista. Tämän tutkimuksen tulosten oletetaan pätevän vain tietyn ajanjakson muutosten dynaamisen luonteen vuoksi. Muutoksiin voidaan suhtautua myös positiivisesti, jos muutosten koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti. Johtajien, päälliköiden ja esimiesten keskuudessa työtehtävien muutoksiin sopeudutaan paremmin.

Myös kiireen lisääntymisellä voi olla vaikutusta palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden kielteiseen suhtautumiseen muutoshankkeen hyödyllisyydestä ja etenkin oman työn ohella toteutettavan muutoshankkeen kokemiseen rasittavaksi. Kiireen lisääntymisellä on vaikutusta myös työhyvinvointiin. Palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä 2/3 kokee työkiireiden lisääntyneen muutoshankkeen myötä. Kvantitatiivisen aineistoanalyysin täydentämisen mukaan palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt kokivat muutoshankkeen liian nopealla aikataululla toteutetuksi, josta johtuen kiire on lisääntynyt muutoshankkeen myötä. Johtajista, päälliköistä ja esimiehistä 1/4 kokee työkiireiden lisääntyneen muutoshankkeen myötä. Muutoshankkeen myötä työkiireiden lisääntymistä kokevista henkilöistä moni tuntee itsensä myös väsyneeksi ja stressaantuneeksi.

Muutoshanke koettiin sitä rasittavammaksi, mitä enemmän oma osaaminen koettiin puutteelliseksi. Palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä suurin osa oli nyt sitä mieltä, että heidän osaamisensa riittää nykyisiin työtehtäviin, mutta noin viidennes palkkasihteereiden,

työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa pelkäsi ainakin jossain määrin muutoshankkeen vievän luottamuksen omaan osaamiseen ja vain reilu puolet uskoi esimiehen huolehtivan alaistensa osaamisen tason säilyttämisestä myös muutoksissa. Tällöin ajatukset muutoksista työtehtävissä saattavat aiheuttaa epävarmuutta ja sitä kautta muutoshanke saattaa tuntua hyödyttömältä ja rasittavalta.

Muutoshankkeesta tiedottamiseen ja etenkin vuorovaikutuksen lisääntymiseen oltiin suhteellisen tyytyväisiä, sillä muutoksesta tiedottaminen ja vuorovaikutuksen lisääntyminen muutoshankkeen myötä koettiin jossain määrin hyväksi. Positiivinen tulos tässä johtunee kuitenkin siitä, että faktori sisälsi vain yhden tosiasiallisen tiedottamisen sujuvuutta testaavan kysymyksen ja muut kysymykset kuvasivat tiedottamisen ja vuorovaikuttamisen lisääntymistä muutoshankkeen myötä. Vastajat siis kokivat, että vuorovaikuttaminen on jossain määrin lisääntynyt muutoshankkeen myötä.

Tarkasteltaessa organisaation johdon tiedottamisen riittävyyttä ristiintaulukoinnin avulla puolet palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä eivät olleet tyytyväisiä ja kolmasosa ei ollut jossain määrin tyytyväinen johdon muutoshankkeesta tiedottamisen riittävyyteen. Samaten johtajista, päälliköistä ja esimiehistä puolet eivät olleet tyytyväisiä ja lähes kolmasosa ei ollut jossain määrin tyytyväinen johdon muutoshankkeesta tiedottamisen riittävyyteen. Tiedonkulun ongelmista kertovat myös muutoshuhut, jotka palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa häiritsevät työntekoa. Palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden kielteiset arviot muutoksen hyödyllisyydestä saattavat johtua osaksi tiedottamisen riittämättömyydestä, sillä palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt eivät vielä tiedä muutoshankkeen todellisia vaikutuksia omiin työtehtäviin. Lisäksi kvantitatiivisen aineistoanalyysin täydentäminen paljasti, että palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt kokevat, että kiireestä johtuen vaikuttaminen muutoshankkeessa on ollut hyvin puutteellista, joka osaksi saattaa vaikuttaa kielteiseen arvioon muutoshankkeen hyödyllisyydestä. Uskonkin, että johtajilla, päälliköillä ja esimiehillä on ollut enemmän vaikuttamismahdollisuuksia muutoshankkeessa ja informaatiolähteitä muutoshankkeen vaikutuksista.

Henkilöstöllä on ollut mahdollisuus osallistua muutosvalmennukseen, johon johtajista, päälliköistä ja esimiehistä onkin hieman yli kolmannes osallistunut. Palkkasihteereistä, työntekijöistä ja toimihenkilöistä neljännes on osallistunut muutosvalmennukseen. Muutoshankkeesta tiedottaminen ja vuorovaikutuksen lisääntyminen muutoshankkeen myötä koettiin muutosvalmennukseen osallistuneiden keskuudessa paremmaksi kuin niiden, jotka eivät olleet osallistuneet muutosvalmennukseen. Tyytyväisyys vuorovaikutuksen lisääntymiseen taas lisäsi muutoksen kokemista hyödylliseksi ja kasvatti muutosodotuksia.

Osaamista pidetään yhtenä yksilön voimavarana. Yleisesti vastaajat kokivat, että heidän osaamisensa ainakin jossain määrin riittää nykyisiin työtehtäviin. Vastaajat kuitenkin kokivat, että heidän ammattitaitonsa kaipaava täydennyskoulutusta ja, että omien voimavarojen riittämättömyys heikentää heidän työmotivaatiotansa.

Työhyvinvointia alentavina tekijöinä voidaan pitää väsymystä ja stressiä, joita vastaajien keskuudessa koetaan jokseenkin paljon, koska yli puolet vastaajista tunnistaa oireet itsellään. Väsymystä ja stressiä koetaan enemmän palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa. Myös masentuneisuutta ja syrjintää työyhteisössä esiintyy enemmän palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa. Tällä tutkimuksella ei pystytty selvittämään kasvattiko juuri muutoshanke stressin ja väsymyksen kokemista.

Väsymys ja stressi saattavat johtua liian suuresta työmäärästä, koska suurimmaksi työntekoa haittaavaksi tekijäksi koetaan henkilöstöpula. Myös muutokset koettiin työntekoa haittaaviksi tekijöiksi. Vastaajien mielestä muutoksia tapahtuu liian usein ja liian nopealla tahdilla. Kvantitatiivisen aineistoanalyysin täydentämisessä palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt kokivat yleisesti työmäärän ja työkiireiden lisääntyneen sekä juuri uudistusten lisäävän työnteon rasittavuutta. Palkkasihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt kokivat itsensä kiireiseksi liian suuresta työmäärästä johtuen, joka on seurausta liian vähäisestä henkilökunnan määrästä.

Uhkia ja mahdollisuuksia ei ole tutkittu kiinteässä yhteydessä muutoshankkeeseen, vaikka tutkimuksen kyselyn toteuttaminen ajoittuikin muutoshankkeen suunnitteluvaiheeseen, jolloin muutoshanke saattoi vaikuttaa uhkien ja mahdollisuuksien kokemiseen.

Uhkien ja mahdollisuuksien kokemista tarkasteltiin aseman mukaan. Eriytyminen uhkien ja mahdollisuuksien kokemisessa kahden vastaajaryhmän kesken näkyi selvästi. Kuitenkin kummatkin vastaajaryhmät kokivat kiireen ja työtehtävien lisääntymisen suurimmaksi uhkaksi. Palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa koettiin enemmän työttömyyden, toisiin tehtäviin siirron, keskinäisen kilpailun ja/tai jonkin tai joidenkin työtehtävien lakkauttamisen uhkaa. Tällainen epävarmuuden kokeminen voidaan olettaa kuormitustekijäksi, joka voi alentaa palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden työhyvinvointia. Johtajien, päälliköiden ja esimiesten keskuudessa uskottiin enemmän positiivisempiin asioihin, kuten työilmapiirin paranemiseen, vaikutusmahdollisuuksien lisääntymiseen ja palkankorotukseen. Johtajien, päälliköiden ja esimiesten keskuudessa työttömyyden uhkaa ei koettu laisinkaan.

Yhtenä työhyvinvointia alentavana kuormitustekijänä voidaan pitää palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa esiintyviä työilmapiiriongelmia. Palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa koetaan, että työyhteisössä esiintyy runsaasti kateutta ja juoruiluja, eikä työilmapiiriä pidetä kovinkaan avoimena ja kannustavana, enemmänkin työilmapiiriä pidetään kyräilevänä ja hieman ahdistavana. Myönteistä palautetta kuitenkin saadaan työtovereilta. Aiemminkin mainitut muutoshuhut tulevasta muutoksesta koetaan jossain määrin häiritseväksi palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa. Heidän keskuudessaan muutoshankkeen ei myöskään uskota parantavan työilmapiiriä.

Toisaalta taas johtajien, päälliköiden ja esimiehien keskuudessa työhyvinvointia lisäävänä tekijänä voidaan pitää hyvää työilmapiiriä. Johtajat, päälliköt ja esimiehet pitävät työyhteisön ilmapiiriä avoimena ja kannustavana, eivätkä tunnista, että työyhteisössä esiintyisi paljoa kateutta ja juoruilua. He eivät myöskään pidä työpaikan ilmapiiriä kyräilevänä tai ahdistavana, mutta muutoshankkeen uskotaan silti parantavan työilmapiiriä entisestään. Huhut tulevasta muutoksesta eivät häiritse johtajia, päälliköitä ja esimiehiä. Lähes kaikki johtajista, päälliköistä ja esimiehistä kokevat saavansa myönteistä palautetta työtovereiltaan. (vrt. Luomala & Nuutinen 2007a.)

Muutostilanteessa työyhteisön ilmapiiriin tai hyvinvointiin ei välttämättä muisteta kiinnittää aina tarpeeksi huomiota. Tällä tutkimuksella ei pystytä analysoimaan sitä, millaisia vaikutuksia muutoshankkeella oli työilmapiiriin, koska työilmapiirin laatua ei tiedetä aikaisemmalta ajalta. Se ei myöskään ollut tämän tutkimuksen tarkoitus. Kuitenkin eroavaisuudet ryhmien kesken työilmapiirin kokemisessa ovat suuret ja se tulisikin huomioida tulevassa kehittämistyössä.

Tämän pro gradu –tutkielman tulokset olivat samankaltaiset kuin Pihalan (2003, 108) tutkimustulokset, joiden mukaan muutoksen aikana työntekijät saattavat kokea työn määrän ja rasittavuuden lisääntyneen, työtehtävien sisällön muuttuneen sekä yleisen kiireen lisääntyneen. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samankaltaiset myös Järvisen (2001, 83) tutkimuksen kanssa, joiden mukaan työn rasittavuutta lisäävät työtehtävien muutokset, työmäärässä tapahtuvat muutokset ja muutoksista aiheutuva kiire.

Suosituksat jatkotutkimusta varten

Kysely kannattaisi uusia, kun muutosprosessi kunnissa etenee, jotta voitaisiin seurata muuttuvatko tutkimuksen kohderyhmän käsitykset muutoshankkeen ja ajan edetessä. Nyt kysely ajoittui muutoksen suunnitteluvaiheeseen ja kokemukset muutoksen hyödyllisyydestä palkkasihteereiden, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa olivat negatiivisia ja muutoshankkeen suunnittelu ja toteuttaminen koettiin heidän keskuudessaan rasittavaksi. Myös tarkempi analysointi aseman välisten eroavaisuuksien kohdalla muutokseen suhtautumisessa olisi tarpeellista. Lisäksi yksityiskohtaisempi työilmapiiriin tutkiminen ja siihen vaikuttavien tekijöiden etsiminen palkkasihteereiden, toimihenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa voisi olla tarpeellista.

Vertailu olisi mahdollista yleistasolla ainoastaan, jos kysely voitaisiin toistaa samankaltaisissa olosuhteissa ja samassa muutoskaaren vaiheessa olevaa hanketta joissakin muissa yhteisöissä ja organisaatioissa tutkimalla.

LÄHTEET

Aro, T., Huunaan-Seppälä, A., Kivekäs, J., Tola, S. & Torstila, I. (toim.). 1999. Vakuutuslääketiede. Duodecim. Helsinki.

Amstrong-Stassen, M. 1994. Coping with transition: The study of layoff survivors. Journal of organizational behaviour, 15.

Efeko Oy. 2006. Kunnat ja palvelut murroksessa. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen johtaminen. Priimus paino Oy. Lohja.

<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;348;84961;85395;109384&field=FileAttachment&version=1>. Luettu 2.10.2007.

Forma, Pauli. 2006. Muutos ja epävarmuus kunta-alan työssä. Teoksessa Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä? KUNTATYÖ 2010 –PROJEKTI. Kuntien eläkevakuutus. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Suomen Kuntaliitto.

Forma P., Väänänen J. & Saari P. 2004. Työhyvinvointi kuntasektorin toimialoilla vuonna 2003. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Friedlander, F. & Brown, D. 1974. Organization development. Annual review of Psychology. 25; 313-341.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun : työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Helsinki.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen kuntaliitto. Acta-sarja 123. Helsinki.

Heikkilä, T. 2001. Muutosmyrsky: pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. Otamedia Oy. Espoo.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Ilmarinen, J. 2000. Ikääntyminen kuntasektorin haasteena. Artikkeliteoksessa ”kuntatyö 2000”, 5-15. (toim.) Matikainen, Esko & Männistö, Pertti. Kuntien elävuutuksen julkaisuja 3/2000. Helsinki.

Ilmarinen, J. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan Unionissa -tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työministeriö. Helsinki.

Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäminen. Aavaranta-sarja 18. Otava. Helsinki.

Järvikoski, A. 1984. Kuntoutuksen kehityssuunnat. Kuntoutustoiminnan ja sen kehitykseen vaikuttavien tekijöiden analyysi. Kuntoutussäätiö, tutkimuksia 16/1984. Helsinki.

Järvinen P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2. painos. WSOY. Porvoo.

Järvinen, P. 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 3. painos. WSOY. Porvoo.

Järvisalo J. (1996): Työkyvyn ylläpitäminen terveyttä edistämällä. Teoksessa E. Yrjänheikki (toim.): Tositarinoita työkyvyn ylläpitämisestä. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki, 65-97.

Kaistila, M-L. 2006. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Kuntien eläkevakuutus.
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Esimiesopas.pdf

Kalimo, R. & Lindström, K. 1987. Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Työterveyslaitos.
Helsinki.

Kalimo, R. 1987. Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Kari Lindström ja Raija Kalimo
(toim.): Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Työterveyslaitos.Helsinki.

Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for
jobredesign. Administrative Science Quarterly.

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of
Working life. BasicBooks.

Kunta-alan työolobarometri. 2006. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä 2007.
http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/kunta_alan_tyo_olobarometri_2006.pdf. Luettu
1.10.2007.

Konu, A. 2002. Oppilaiden hyvinvointi koulussa. Väitöskirja. Acta Universitatis Tampereensis
887. Tampere.

Kuntaliiton www-sivut.
http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106097. Luettu
1.10.2007.

Kuntatyönantaja 4/2007. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Uusimaa Oy.

Laakso, K. & Möttönen, S. 2000. Henkilöstön osallistuminen onnistuneen muutoksen edellytys -
tapaustutkimus Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisestä.
Kunnallistieteellinen aikakauskirja 28 (3), 205 - 219.

Lau, C.H. & Woodman, R.W. 1995. Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38 (2).

Launis, K. & Pihlaja, J. 2005. Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. *KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti*, 2(1). Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Lehto, A-M. & Sutela, H. (2004). Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lewin, K. 1947. Group decision and social change. Teoksessa *Readings in Social Psychology*. Third Edition. USA.

Locke, E.A. 2001. Motivation by goal setting. Teoksessa R.T. Golembiewski (toim.) *Handbook of Organizational behavior*. 2. painos. Marcel & Dekker. New York.

Lord, A. & Hartley, J. 1998. Organizational commitment and Job Insecurity in A Changing Public Service Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7 (3).

Luomala, A 2007. Muutoksesta uudistumiseen. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan edistämisestä kunnissa. Tutkimusraportti 1. osa, käsikirjoitus. Julkisuuteen syksyllä 2007.

Luomala, A & Nuutinen, S. 2007a. Muutoksesta uudistumiseen. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan edistämisestä kunnissa. Tutkimusraportti 2. osa, käsikirjoitus. Julkisuuteen tammikuussa 2008.

Luomala, A. & Nuutinen, S. 2007b: Tekemisen sietämätön epävarmuus. Tutkimus kuntaliitoksen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. Julkaisematon käsikirjoitus. Julkisuuteen joulukuu 2007/ tammikuu 2008.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Karisto Oy. Hämeenlinna..

Manka, M-L. & Luomala, A. 2006. Muutosjohtaminen ja työhyvinvointi kunnissa - tutkimus- ja kehittämishankesuunnitelma 18.12.2006. Julkaisematon versio.

Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R. Ilmarinen, J. & Torstila I. (toim.). 1995. Hyvä työkyky, työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos ja Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen. Helsinki.

Mauno, S. & Virolainen, M. 1996. Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita. No. 95/1996. Jyväskylän yliopistopaino.

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in Education, Psychology and Social Research 226.

Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Gummerrus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Nikoski, E. 2005. Muutoskeskustelut, työhyvinvointi ja oppiminen. Mäntän kaupungin ja Vilppulan kunnan henkilöstön kokemukset organisaatiomuutos suunnittelun tilanteessa. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto.

Nätti, J. 1998. Työn muutos: vakaudesta epävakauteen. Teoksessa Saksala, E. (toim.) Muutoksen sosiologia. Gummerrus. Jyväskylä.

Peltomäki, P., Husman, K., Liira, J., Nykyri, E., Piirainen, H., Pohjanpää, K., Räsänen, K., Suurnäkki, T. & Tuomi, K. 1999. Työkykyä ylläpitävän toiminnan barometri 1998 – väliraportti. Katsaus työkyvyn ylläpitotoimintaan suomalaisilla työpaikoilla. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä, 1999; 1. Helsinki.

Peltomäki, P., Viluksela, M., Hiltunen M-L., Kauppinen, T., Lanberg, M.E., Mikkola, J., Pirttilä, I., Räsänen, K., Savolainen, H., Suurnäkki, T., Tuomi, K. & Husman, K. 2002. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 2001. Tyky-barometri 2001. Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Perkka-Jortikka, K. 1998. Reilu peli työelämässä. Edita. Helsinki.

Pihala, M. 2003. Pinnan alla kuohuu - organisaatiomuutos epävarmuuden lähteenä. Henkilöstön kokema työn epävarmuus ja sopeutumistyytit organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Pro Gradu - tutkielma.

Rajala, T. 1997. Työstressin tutkiminen kunnallisessa työyhteisössä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.

Riikonen E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsemö, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos. Helsinki.

Ruohotie, P. 1990. Kannustava johtaminen. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Ammattikasvatussarja 2. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu. Tampere.

Rush, M.C., Schoel, W.A. & Barnard, S.M. 1995. Psychological resiliency in the Public sector: “Hardiness” and pressure for change. Journal of Vocational Behavior, 46.

Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of organizational behaviour.

Simola, A., Heikkonen, J. & Mäkelä, P. 2000. Työyhteisön toiminnan mittaaminen kyselymenetelmällä. Kuopion aluetyöterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluosasto. Tietoykkönen Oy. Työsuojelujulkaisuja 45.

Soininen, J. 2001. Henkilöstön hyvinvointi ja murros. Tapaustutkimus Pohjois-Savon ammatillisen koulutuksen kuntayhtymästä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Kuopio.

Soininen, M. 2006. Tavoitteena toimiva työyhteisö – Tapaustutkimus työhyvinvoinnista ja sen edistämisen mahdollisuuksista. Pro gradu. Tampereen yliopisto.

Sosiaali- ja terveysministeriö 1994. Päätös nro 348/1994 työkykyä ylläpitävän toiminnan määrittelystä.

Sundholm, Lars. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Sutherland, V. & Cooper, G. 2000. Strategic Stress Management: an organizational approach.

Työ90. 1992. Työyhteisön kehittämisen menetelmät. Katsauksia 122. Aavaranta –sarja 32. Johtamistaidon opisto JTO. Työterveyslaitos. Helsinki.

Työelämän kehittämissyhmän muistio 2/2000.

Ukeles, J.B. 1982. Doing more with Less: Turning Public Management Around. AMACOM, A Division of of American Management Association. New York.

Vahtera, J. & Pentti, J. 1995. Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 7. Helsinki.

Vahtera, J. 1993. Työn hallinta, sosiaalinen tuki ja terveys. Työ ja ihminen. Lisänumero 1. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kivimäki, M., Vahtera, J. & Virtanen, P. (toim.). 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa : tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos. Helsinki.

Valtionkonttorin www-sivut 2007.

<http://www.valtiokonttori.fi/public/?contentid=10498&sitenodeid=15808>. Luettu 1.10.2007.

Valtonen, P. 1989. Työpaikan ilmapiiri rassaa eniten. Tekniikka & Talous 10.4.1989.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Oy. Juva.

Von Gruenewaldt, V. (toim.) 2004. Henkisen hyvinvoinnin edistäminen turvallisuusaloilla. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino Oy.

LIITE 1. Faktoreiden lataukset, kommunaliteetit sekä faktorien selitysosuudet

Communalities

	Initial	Extraction
Muutoshanke on hyödyllinen kunnan koko henkilöstön kannalta	1,000	,582
Muutoshanke on hyödyllinen työyksikköme kannalta.	1,000	,606
Muutoshanke on hyödyllinen omassa työssäni kehittymisen kannalta.	1,000	,584
Työpaikan yhteisistä asioista keskusteleminen on lisääntynyt muutoshankkeen myötä.	1,000	,523
Luotan siihen, että esimies huolehtii alaistensa osaamisen tason säilymisestä myös muutoksissa.	1,000	,145
Asioista tiedottaminen on yleensä ottaen lisääntynyt muutoshankkeen myötä.	1,000	,714
Uudistus lisää omia mahdollisuuksiani vaikuttaa omaan työhön	1,000	,660
Muutos selventää omia työtehtäviäni	1,000	,594
Muutos oikeudenmukaistaa työnjakoa.	1,000	,563
Muutoshanke on virittänyt halun oppia uutta.	1,000	,709
Muutoshankkeen toteuttaminen parantaa työilmapiiriä.	1,000	,576
Organisaation johto on tiedottanut muutoshankkeesta riittävästi	1,000	,520
Muutoshankkeella tavoitellaan vain taloudellista säästöä.	1,000	,259
Muutoshanke parantaa työyksikön sisäistä vuorovaikutusta ja kommunikaation tasoa.	1,000	,494

Muutoshanke parantaa vuorovaikutusta kunnan sisällä	1,000	,612
Uudistus parantaa muutoshankkeeseen osallistuvien kuntien keskinäistä vuorovaikutusta	1,000	,366
Muutoshankkeen myötä työn toiminnallinen tehokkuus lisääntyy.	1,000	,536

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,152	42,068	42,068	7,152	42,068	42,068	5,987	35,217	35,217
2	1,892	11,129	53,197	1,892	11,129	53,197	3,057	17,980	53,197
3	1,440	8,471	61,668						
4	1,040	6,118	67,785						
5	,951	5,597	73,382						
6	,849	4,991	78,373						
7	,656	3,859	82,232						
8	,562	3,305	85,537						
9	,502	2,951	88,488						
10	,432	2,540	91,027						
11	,391	2,301	93,328						
12	,271	1,595	94,923						
13	,243	1,430	96,353						
14	,192	1,131	97,484						
15	,178	1,047	98,531						
16	,139	,819	99,350						
17	,110	,650	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
Muutoshanke on hyödyllinen kunnan koko henkilöstön kannalta	,741	
Muutoshanke on hyödyllinen työyksikkömme kannalta.	,777	

Muutoshanke on hyödyllinen omassa työssäni kehittymisen kannalta.	,731	
Työpaikan yhteisistä asioista keskusteleminen on lisääntynyt muutoshankkeen myötä.		,723
Luotan siihen, että esimies huolehtii alaistensa osaamisen tason säilymisestä myös muutoksissa.		
Asioista tiedottaminen on yleensä ottaen lisääntynyt muutoshankkeen myötä.		,832
Uudistus lisää omia mahdollisuuksiani vaikuttaa omaan työhön	,784	
Muutos selventää omia työtehtäviäni	,768	
Muutos oikeudenmukaistaa työnjakoa.	,740	
Muutoshanke on virittänyt halun oppia uutta.	,647	,540
Muutoshankkeen toteuttaminen parantaa työilmapiiriä.	,724	
Organisaation johto on tiedottanut muutoshankkeesta riittävästi		,709
Muutoshankkeella tavoitellaan vain taloudellista säästöä.	-509	
Muutoshanke parantaa työyksikön sisäistä vuorovaikutusta ja kommunikaation tasoa.	,568	
Muutoshanke parantaa vuorovaikutusta kunnan sisällä	,680	
Uudistus parantaa muutoshankkeeseen osallistuvien kuntien keskinäistä vuorovaikutusta		,587
Muutoshankkeen myötä työn toiminnallinen tehokkuus lisääntyy.	,697	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

Communalities

	Initial	Extraction
Muutoshanke tulee parantamaan omia työskentelyolosuhteitani.	1,000	,812
Muutoshanke tulee parantamaan koko työyhteisömme työskentelyolosuhteita	1,000	,667
Muutoshanke muuttaa työnkuvaani	1,000	,572
Muutoshankkeen myötä työtehtäväni yksinkertaistuvat.	1,000	,408
Muutoshanke tulee parantamaa työhyvinvointiani	1,000	,553
Muutoshanke häiritsee omaa keskittymistäni omiin työtehtäviini.	1,000	,616
Työnteko on rasittavaa muutoshankkeen takia	1,000	,629
Muutoshanke vaikuttaa työpisteeni sijaintiin.	1,000	,157
Oma työtehoni on laskenut muutoshankkeen myötä	1,000	,387
Muutoshanke lisää toimintojen joustavuutta ja helpottaa työntekoa	1,000	,532
Muutoshankkeen toteuttaminen vie liikaa aikaa varsinaisilta työtehtäviltäni	1,000	,619
Muutoshanke on jo nyt heikentänyt työssä viihtymistäni	1,000	,598
Muutoshankkeen suunnittelu vie liian paljon aikaa	1,000	,729
Muutoshankkeen toteuttaminen on liian monimutkaista	1,000	,710
Muutoshankkeella tavoitellaan vain toiminnallista tehokkuutta ja taloudellisuutta henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella	1,000	,532

Muutokset vievät luottamuksen omaan osaamiseen	1,000	,386
--	-------	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,365	39,783	39,783	6,365	39,783	39,783	5,764	36,023	36,023
2	2,540	15,873	55,656	2,540	15,873	55,656	3,141	19,634	55,656
3	1,300	8,122	63,779						
4	1,124	7,023	70,802						
5	,841	5,257	76,059						
6	,738	4,611	80,670						
7	,548	3,427	84,097						
8	,478	2,990	87,087						
9	,446	2,789	89,876						
10	,435	2,718	92,594						
11	,346	2,164	94,758						
12	,253	1,583	96,340						
13	,208	1,299	97,639						
14	,155	,969	98,608						
15	,115	,717	99,325						
16	,108	,675	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
Muutoshanke tulee parantamaan omia työskentelyolosuhteitani.		,879
Muutoshanke tulee parantamaan koko työyhteisömme työskentelyolosuhteita		,770
Muutoshanke muuttaa työnkuvaani	,675	
Muutoshankkeen myötä työtehtäväni yksinkertaistuvat.		
Muutoshanke tulee parantamaa työhyvinvointiani		,741

Muutoshanke häiritsee omaa keskittymistäni omiin työtehtäviini.	,732	
Työnteko on rasittavaa muutoshankkeen takia	,756	
Muutoshanke vaikuttaa työpisteeni sijaintiin.		
Oma työtehoni on laskenut muutoshankkeen myötä	,606	
Muutoshanke lisää toimintojen joustavuutta ja helpottaa työntekoa		,673
Muutoshankkeen toteuttaminen vie liikaa aikaa varsinaisilta työtehtäviltäni	,773	
Muutoshanke on jo nyt heikentänyt työssä viihtymistäni	,754	
Muutoshankkeen suunnittelu vie liian paljon aikaa	,853	
Muutoshankkeen toteuttaminen on liian monimutkaista	,789	
Muutoshankkeella tavoitellaan vain toiminnallista tehokkuutta ja taloudellisuutta henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella	,651	
Muutokset vievät luottamuksen omaan osaamiseeni	,618	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 3 iterations.

Communalities

	Initial	Extraction
Laadin itse oman työskentelyaikatauluni	1,000	,588
Valitse itse käyttämäni työvälineet	1,000	,780
Valitsen itse käyttämäni työskentelymenetelmät	1,000	,772
Ammattitaitoni kaipaa täydennyskoulutusta	1,000	,558

Omien voimavarojen riittämättömyys heikentää työmotivaatiotani	1,000	,607
Tunnen itseni terveeksi ja hyvin kykeneväksi työntekoon	1,000	,501
Olen väsynyt työhöni	1,000	,350
Osaamiseni riittää nykyisiin työtehtäviini	1,000	,413
Epäsäännölliset työajat sopivat minulle	1,000	,401
Kiire laskee työtehoani	1,000	,493
Kiire lisää aktiivisuuttani	1,000	,709
Kiire työssä haittaa minua	1,000	,607
Olen parhaimmillani työskennellessäni pienessä paineess	1,000	,523
Työmotivaationi on yleensä korkea	1,000	,110
Vaihtelevat työtehtävät sopivat minulle	1,000	,538
Pidän rutiineista	1,000	,292
En halua muutoksia nykyisiin työtehtäviini	1,000	,425
Haluan vaikuttaa työtäni koskeviin asioihin työpaikallani	1,000	,641
Viihdyn työssäni, jos tiedän ennakolta päivän kulun	1,000	,126
Pidän haastavista tehtävistä	1,000	,655
Haluan jatkuvasti oppia uusia asioita työstäni	1,000	,619
Työtehoni laskee painetilanteissa	1,000	,401

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,426	20,119	20,119	4,426	20,119	20,119	3,524	16,020	16,020
2	2,728	12,401	32,520	2,728	12,401	32,520	3,042	13,827	29,846
3	2,171	9,869	42,389	2,171	9,869	42,389	2,550	11,589	41,435
4	1,785	8,112	50,501	1,785	8,112	50,501	1,994	9,065	50,501
5	1,449	6,587	57,087						
6	1,247	5,667	62,755						
7	1,154	5,246	68,001						
8	,978	4,447	72,448						
9	,848	3,855	76,303						
10	,828	3,765	80,068						
11	,685	3,116	83,184						
12	,615	2,795	85,979						
13	,508	2,310	88,288						
14	,426	1,938	90,227						
15	,419	1,904	92,131						
16	,357	1,621	93,752						
17	,349	1,584	95,336						
18	,303	1,377	96,713						
19	,234	1,063	97,776						
20	,206	,937	98,713						
21	,172	,781	99,494						
22	,111	,506	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
Laadin itse oman työskentelyaikatauluni			,657	
Valitse itse käyttämäni työvälineet			,866	
Valitsen itse käyttämäni työskentelymenetelmät			,859	
Ammattitaitoni kaipaa täydennyskoulutusta				,740
Omien voimavarojen riittämättömyys heikentää työmotivaatiotani				,700

Tunnen itseni terveeksi ja hyvin kykeneväksi työntekoon	-,623			
Olen väsynyt työhöni				
Osaamiseni riittää nykyisiin työtehtäviini				
Epäsäännölliset työajat sopivat minulle	-,526			
Kiire laskee työtehoani	,668			
Kiire lisää aktiivisuuttani	-,735			
Kiire työssä häiritsee minua	,714			
Olen parhaimmillani työskennellessäni pienessä paineessa	-,636			
Työmotivaationi on yleensä korkea				
Vaihtelevat työtehtävät sopivat minulle		,685		
Pidän rutiineista				
En halua muutoksia nykyisiin työtehtäviini		-,536		
Haluan vaikuttaa työtäni koskeviin asioihin työpaikallani		,772		
Viihdyn työssäni, jos tiedän ennakolta päivän kulun				
Pidän haastavista tehtävistä		,752		
Haluan jatkuvasti oppia uusia asioita työstäni		,729		
Työtehoni laskee painetilanteissa	,550			

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 6 iterations.

LIITE 2. Faktoreihin sisältyvät kysymykset

Faktori 1. Muutoksen hyödyllisyys

Muutoshanke on hyödyllinen kunnan koko henkilöstön kannalta
Muutoshanke on hyödyllinen työyksikkömme kannalta
Muutoshanke on hyödyllinen omassa työssäni kehittymisen kannalta
Uudistus lisää omia mahdollisuuksiani vaikuttaa omaan työhön
Muutos selventää omia työtehtäviäni
Muutos oikeudenmukaistaa työnjakoa
Muutoshanke on virittänyt halun oppia uutta
Muutoshankkeen toteuttaminen parantaa työilmapiiriä
Muutoshankkeella tavoitellaan vain taloudellista säästöä
Muutoshanke parantaa työyksikön sisäistä vuorovaikutusta ja kommunikaation tasoa
Muutoshanke parantaa vuorovaikutusta kunnan sisällä
Muutoshankkeen myötä työn toiminnallinen tehokkuus lisääntyy

Faktori 2. Tiedottaminen ja vuorovaikuttaminen muutoshankkeesta johtuen

Työpaikan yhteisistä asioista keskusteleminen on lisääntynyt muutoshankkeen myötä.
Asioista tiedottaminen on yleensä ottaen lisääntynyt muutoshankkeen myötä.
Organisaation johto on tiedottanut muutoshankkeesta riittävästi
Uudistus parantaa muutoshankkeeseen osallistuvien kuntien keskinäistä vuorovaikutusta

Faktori 3. Muutosodotukset

Muutoshanke tulee parantamaan omia työskentelyolosuhteitani.
Muutoshanke tulee parantamaan koko työyhteisömme työskentelyolosuhteita
Muutoshanke tulee parantamaan työhyvinvointiani
Muutoshanke lisää toimintojen joustavuutta ja helpottaa työntekoa

Faktori 4. Muutoksen rasittavuus

Muutoshankkeen toteuttaminen vie liikaa aikaa varsinaisilta työtehtäviltäni
Muutoshanke on jo nyt heikentänyt työssä viihtymistäni
Muutoshankkeen suunnittelu vie liian paljon aikaa
Muutoshankkeen toteuttaminen on liian monimutkaista
Muutoshankkeella tavoitellaan vain toiminnallista tehokkuutta ja taloudellisuutta henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella
Muutokset vievät luottamuksen omaan osaamiseeni
Muutoshanke häiritsee omaa keskittymistäni omiin työtehtäviini.
Työnteko on rasittavaa muutoshankkeen takia
Oma työtehoni on laskenut muutoshankkeen myötä

Faktori 5. Kiire ja paine

Epäsäännölliset työajat sopivat minulle
Kiire laskee työtehoani
Kiire lisää aktiivisuuttani
Kiire työssä haittaa minua
Olen parhaimmillani työskennellessäni pienessä paineessa
Työtehoni laskee painetilanteissa
Tunnen itseni terveeksi ja hyvin kykeneväksi työntekoon

Faktori 6. Työn itsenäisyys

Laadin itse oman työskentelyaikatauluni
Valitse itse käyttämäni työvälineet
Valitsen itse käyttämäni työskentelymenetelmät

Faktori 7. Työtehtävien haastavuus ja niihin vaikuttaminen

Vaihtelevat työtehtävät sopivat minulle
En halua muutoksia nykyisiin työtehtäviini
Haluan vaikuttaa työtäni koskeviin asioihin työpaikallani
Pidän haastavista tehtävistä
Haluan jatkuvasti oppia uusia asioita työstäni

Faktori 8. Oma osaaminen

Ammattitaitoni kaipaa täydennyskoulutusta
Omien voimavarojen riittämättömyys heikentää työmotivaatiotani