

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

**Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin**  
– tapaustutkimus kuntaliitos Hauhon, Hämeenlinnan, Kalvolan, Lammin, Rengon ja  
Tuuloksen kuntien välillä osana kunta- ja palvelurakenneuudistusta

Hallintotiede  
Pro Gradu -tutkielma  
Marraskuu 2008  
Ohjaaja: Risto Harisalo

Tapio Salmela

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, hallintotiede
Tekijä:	SALMELA TAPIO
Tutkielman nimi:	Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin – tapaustutkimus kuntaliitos Hauhon, Hämeenlinnan, Kalvolan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kuntien välillä osana kunta- ja palvelurakennemuutosta
Pro gradu -tutkielma:	83 sivua, 22 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2008
Avainsanat:	Työhyvinvointi, organisaatiomuutos, henkilöstö, kunta- ja palvelurakennemuutos, Hämeenlinnan kaupunki

---

Tutkimuksen päätehtävänä on selvittää, millä tavoin kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttaminen vaikuttaa kuntien henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena on eksploraatiivinen tiedonintressi ja näkökulmana henkilöstön näkökulma.

Tutkimusmenetelmänä toimi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä e-lomakkeella. Tutkimuskohteena toimivat Hauhon, Kalvolan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kunnat, Hämeenlinnan kaupunki sekä Hämeenlinnan seudun kansanterveystyön ja Lammin-Tuuloksen kansanterveystyön kuntayhtymät, jotka osallistuvat osana kunta- ja palvelurakennemuutosta toteutettavaan kuntaliitosprosessiin. Tutkimusaineisto kerättiin eri organisaatiotasolla toimivilta henkilöiltä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että muutoksen kokeminen vaihtelee erityisesti esimiesten ja muiden työntekijöiden välillä. Esimiesasemassa toimivat henkilöt näyttäisivät olevan Hämeenlinnan kuntaliitosprosessissa muita työntekijöitä pidemmällä muutoksen henkissä prosessoinnissa ja he näyttäisivät myös hyväksyneen muutoksen muita työntekijöitä paremmin. Tämä on hyvinkin oleellinen huomio, sillä muutoksen henkisen prosessoinnin ja työhyvinvoinnin kokemisen väliltä löytyy selkeä yhteys. Myös muutosviestinnän kokemisella on selkeä yhteys työhyvinvoinnin kokemiseen ja tässäkin asiassa esimiesasemassa olevat henkilöt tuntuvat kokevan tilanteen muita työntekijöitä positiivisempana.

Työhyvinvointi uudistuvan Hämeenlinnan organisaatiossa vaikuttaisi olevan varsin hyvä, mutta organisaatiomuutos näyttäisi kuitenkin kokonaisuudessa hieman heikentävän sitä. Varsinkin muiden kuin esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden keskuudessa on koettu, etteivät he ole saaneet muutosprosessista riittävästi informaatiota, eivätkä he ole päässeet vaikuttamaan riittävästi itse prosessiin. Tiedottaminen ja vaikutusmahdollisuuksien toimiminen näyttäisivät tutkimuksen valossa olevan hyvinkin keskeiset tekijät työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi muutosprosessin aikana.

---

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT .....	8
2.1 Tutkimuksen päätehtävä .....	8
2.2 Tutkimuksen tavoitteen asettaminen .....	10
2.3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen .....	14
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	16
3.1 Organisaatiomuutos.....	16
3.1.1 Muutoksen henkinen prosessointi .....	18
3.1.2 Muutosvastarinta .....	19
3.1.3 Muutosviestintä .....	22
3.2 Henkilöstö.....	25
3.2.1 Operatiivinen ydin .....	26
3.2.2 Strateginen huippu .....	27
3.2.3 Keskilinja .....	28
3.2.4 Teknostrukturi.....	28
3.2.5 Tukihenkilöstö .....	29
3.2.6 Kuntien henkilöstö .....	30
3.3 Työhyvinvointi.....	31
3.3.1 Työtyytyväisyys .....	33
3.3.2 Työmotivaatio .....	34
3.3.3 Työn hallinta.....	36
4 TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY .....	38
4.1 Kunta- ja palvelurakennemuutos.....	38
4.2 Uudistuva Hämeenlinna .....	42
5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY.....	45
5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen .....	45
5.2 Mittarin rakenne ja tutkimustulosten käsitteleminen .....	45
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen .....	46
5.4 Tutkimusaineiston käsittely .....	47
6 TUTKIMUKSEN ANALYYTTINEN OSUUS.....	49
6.1 Taustamuuttujat .....	49
6.2 Organisaatiomuutos.....	52

6.2.1 Muutoksen henkinen prosessointi .....	52
6.2.2 Muutosviestintä .....	54
6.2.3 Muutosvastarinta .....	57
6.3 Työhyvinvointi.....	60
6.3.1 Työtyytyväisyys .....	60
6.3.2 Työmotivaatio .....	64
6.3.3 Työn hallinta.....	67
6.3.4 Työpaikan ihmissuhteet.....	71
6.3.5 Työhyvinvointi kokonaisuudessa.....	75
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	78
8 LOPUKSI .....	82
LÄHTEET .....	84
LIITTEET .....	88
LIITE 1: Saatekirje.....	88
LIITE 2: Kyselylomake .....	89
LIITE 3: Taustamuuttajat .....	96
LIITE 4: Vastausten keskiluvut .....	98
LIITE 5: Kysymyspattereiden sisäiset konsistenssit.....	101
LIITE 6: Rotatuoitua komponenttimatriisi.....	104

# 1 JOHDANTO

Väestön ikääntyminen ja siitä aiheutuva eläköityminen sekä huoltosuhteen heikkeneminen ovat mittavia haasteita suomalaiselle hyvinvointiyhteiskunnalle. Nämä haasteet ovat olleet yleisessä tiedossa jo pitkään, mutta vasta viime vuosien aikana niihin on ryhdytty etsimään ratkaisua.

23.2.2007 voimaan tullut niin sanottu "puitelaki", eli laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta (L 169/2007) on ollut tähän asti keskeisin lääke näiden haasteiden vastaamiseen. Puitelain tarkoituksena on tehostaa kuntien toimintaa, hillitä menojen kasvua sekä turvata palvelujen saatavuus tulevaisuudessakin. Keskeisin keino näiden tavoitteiden toteuttamiseksi tuntuu olevan kuntien koon kasvattaminen liitosten avulla entistä suurempiin yksiköihin tai ainakin muodostaa useamman kunnan kattavia yhteistoimintapiirejä. Päivän sana tuntuukin olevan, että suuremmat organisaatiot ratkaisevat vallitsevat ongelmat.

Kaikki eivät kuitenkaan lämpene ajatukselle oman kotikunnan liittämistä osaksi isompaa kokonaisuutta. Kunnan itsenäisyyden säilyttäminen tuntuu olevan monelle hyvin merkittävä asia ja siitä ei mielellään tahdottaisi luopua. Juuri tällaisiin tilanteisiin puitelaki tarjoaa kunnalle mahdollisuuden säilyttää entiset rajansa ja perustaa yhteistoiminta-alueita muiden kuntien kanssa. Tällöin kunnalla säilyisi oma määräämisvalta niillä aloilla, jotka jäävät yhteistoiminnan ulkopuolelle. Tietysti voidaan kysyä, että millainen itsemääräämisvalta yksittäisen kunnan valtuustolla säilyy, jos noin puolet vuosittaisesta budjetista kattava sosiaali- ja terveysala siirrettäisiin kunnan omasta päättävällstä yhteistoiminnan piiriin.

Vaikka valtiovalta onkin antanut kunnille tällaisen mahdollisuuden kehittää toimintaansa yhteistyön avulla, niin kaikesta kuitenkin huomaa kuntaliitosten olevan valtion taholta huomattavasti toivotumpi vaihtoehto. Mainitsen tästä kaksi esimerkkiä. Ensimmäinen niistä on luonnollisesti niin sanotut "porkkanarahat", joita myönnetään kuntaliitoksen toteuttaville kunnille. Näitä porkkanarahoja myönnetään sitä enemmän, mitä nopeammin ja mitä suurempia yksiköitä suomalaiselle kuntakentälle syntyy. Suuri on kaunista - ainakin julkisella sektorilla.

Toinen esimerkki kuntaliitosten suosimisesta on henkilöstölle myönnettävä viiden vuoden irtisanomissuoja, joka estää työ- tai virkasuhteen katkaisemisen niin taloudellisista kuin tuotannollisistakaan syistä kuntajaon muutosta seuraavan viiden vuoden aikana.

Yhteistoimintamallissa tätä irtisanomissuojaa ei ole, joten ei liene yllätys että työntekijäjärjestöt tuntuvatkin pitävän kuntaliitosvaihtoehtoa yhteistoimintamallia parempana.

Tästä onkin seurausta, että kesällä 2007 oli joka neljännessä suomalaisessa kunnassa käynnissä selvitys kuntien yhdistymiseksi ja määrän ennustettiin vain kasvavan. Voidaan mielestäni täysin aiheesta sanoa, että elämme paikallishallinnon kannalta suorastaan historiallisten muutosten aikaa. Kuntaliitosta valmistelevalta kunnasta on hyvin vaikea löytää henkilöä, jolla ei olisi mielipidettä kyseisestä aiheesta.

Monen mielestä kunta- ja palvelurakennemuutoksessa on nimenomaan kyse kunnan taloudellisen aseman parantamisesta ja sitähan se varmasti onkin. Harvempi kuitenkin jaksaa ajatella, mitä mahdollinen organisatorinen muutos tarkoittaisi kunnan oman henkilöstön kannalta. Vaikka heille annetaankin liitoksen yhteydessä tämä viiden vuoden irtisanomissuoja, niin on kuitenkin oletettavaa, että muutos tulee aiheuttamaan jonkinasteista epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. On myös mielenkiintoista pohtia, millaisia vaikutuksia tällainen epävarmuus oman toimenkuvan jatkamisesta aiheuttaa jo mahdollisten muutosten selvitysvaiheessa ja missä vaiheessa työntekijöille ylipäätään tulee tieto omasta roolista uudessa organisaatiossa.

Työntekijät todennäköisesti myös suhtautuvat muutokseen hyvin vaihtelevasti. Yhdelle se saattaa aiheuttaa pelkoa vanhan ja tutun työpaikan vaihtumisesta täysin uuteen, toiselle se saattaa puolestaan merkitä mahdollisuutta päästä vastuullisempiin ja mielenkiintoisempiin työtehtäviin ja kolmannelle se ei välttämättä merkitse minkäänlaista muutosta. Joka tapauksessa kunta- ja palvelurakennemuutos koskettaa suorasti seuraavien vuosien aikana tuhansia henkilöitä, joten tapahtuman merkitystä ei mielestäni voi liiaksi korostaa. Vielä kun otetaan huomioon työntekijöiden perheenjäsenet, niin voidaan todeta asiaan liittyneiden henkilöiden määrän olevan moninkertainen.

Varsinkin kuntaliitosten yhteydessä käytännön toteuttaminen näyttää tapahtuvan useimmiten niin, että eri hallinnonalat jaetaan näiden liitoksessa mukana olleiden vanhojen kuntien kesken. Yksi vanhoista kunnista hoitaa jatkossa esimerkiksi sivistyspalvelujen, toinen sosiaali- ja terveystoimen ja kolmas teknisten palvelujen tuottamisen. Tällöin on hyvin tavanomaista, että jossakin tietyssä kunnassa tiettyä tehtävää tähän asti tehnyt työntekijä joutuu päättämään, jatkaako samassa paikassa tehden jotain muuta tehtävää vai siirtyäkö vanhojen tehtävien perässä viereiseen yhdistyvään kuntaan. Voi hyvin miettiä, millaisia vaikutuksia esimerkiksi työmatkojen pidentymisellä on

työntekijän jaksamiseen työssään ja millaisella motivaatiolla hän ylipäättään jaksaa töitään tehdä.

Kuten jo aiemmin sanoin, elämme kuntakentässä parhaillaan historiallisia aikoja. Tyypillisesti kuntia tunnutaan ajattelevan vain kartalle piirrettyinä viivoina ja niissä työskentelevät ihmiset ovat vain numeroita paperilla. Entä jos näiden numeroiden takaa löytyykin ihmisiä? Katsommeko silloin kunta- ja palvelurakennemuutosta pelkästään rakenteellisena prosessina? Nämä henkilöt kuitenkin tuottavat julkisia palveluita meille tavallisille ihmisille, joten heidän työhyvinvointinsa ja sopeutumisensa muutokseen katsoisi olevan hyvinkin merkittävä asia.

## 2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 2.1 Tutkimuksen päätehtävä

Parhailaan toteutettavan kunta- ja palvelurakennemuutoksen tarkoituksena on kunnallisen kansanvallan lähtökohdista vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtävänjakoa siten, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta (L 169/2007, 1§). Näihin tavoitteisiin pyritään kuntajaon muutoksilla sekä väestöpohjaltaan nykyistä laajempien yhteistoimintapiirien myötä (L 169/2007, 4§).

Kuntarakenteen muuttamisen yhtenä päämääränä on hallinnon ja palvelujen päällekkäisyyksien purkaminen, joten näillä on luonnollisesti myös vaikutusta kuntien henkilöstön asemaan. Koska erityisesti kuntaliitosten yhteydessä eivät kaikki kunnan työntekijät voi jatkaa entisissä tehtävissään, voi pelko työpaikan tai aseman menettämisestä vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön suhtautumiseen muutosta kohtaan (Haveri & Majoinen 2000, 91). Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta kylläkin tarjoaa kuntaliitoksen yhteydessä henkilöstölle viiden vuoden irtisanomissuojan taloudellisia ja tuotannollisia irtisanomisperusteita vastaan, mutta yhteistoimintapiirien muodostamista ei kyseinen suoja koske. Myöskään niissä tapauksissa, joissa henkilö kieltäytyy vastaanottamasta työnantajan hänelle tarjoamaa työtehtävää tai virkaa, ei irtisanomissuojaa sovelleta. (L 169/2007, 13§.)

On myös mielenkiintoista pohtia, millaisia ajatuksia kunta- ja palvelurakennemuutoksen tavoite palvelujen tuotantotapojen ja organisoinnin kehittämisestä henkilöstössä herättää. 1990-luvun alun taloudellisen taantuman seurauksena kunnat pyrkivät tuottamaan samat palvelut entistä vähemmällä henkilöstömäärällä. Tuottavuuden lisääminen nousi jo tuolloin kuntasektorin tärkeimmäksi kehityskohteeksi ja sellaisena se on jatkunut tähänkin päivään saakka. Tärkeintä ei ole se, miten asiat tehdään, kunhan ne vain tehdään mahdollisimman halvalla (Kaivola & Launila 2007, 15). Tuottavuuden kohoamisen on kuitenkin havaittu olevan lyhytaikaista ja siitä saadut hyödyt ovat jääneet työntekijöiden kielteisten terveysvaikutusten ja muiden työhyvinvointia heikentävien tekijöiden vuoksi paljon odotettua matalammaksi (Vahtera, Kivimäki & Virtanen 2002, 84). Myös organisaatiokäyttämisiä tutkinut ihmisuhteiden koulukunta on Elton Mayon



johdolla todennut työntekijöiden henkilökohtaisilla asioilla olevan vaikutusta heidän työpanokseensa. Esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaisten huolten todettiin vaikuttavan organisaation tuottavuuteen alentavasti (Lämsä & Hautala 2005, 27).

Tällaisista työhyvinvointiin vaikuttavista toimintaympäristön ja työprosessien muutoksista ja niistä mahdollisesti aiheutuvista ongelmista ovat kirjoittaneet myös muun muassa Matti Vartiainen ja Pekka Järvinen. Vartiainen on todennut työjärjestelmiä analysoidessaan toimintaympäristöjen muutosten aiheuttavan mahdollisia ristiriitoja eli ”oireita” työjärjestelmän eri osissa. Esimerkkeinä tällaisista ristiriidoista hän mainitsee työtyytyväisyyden ja laadun heikkenemisen sekä luottamuksen vähenemisen organisaation johtoon (Luoma 2000, 37).

Järvinen on puolestaan todennut työntekijöiden jatkuvasti tekevän psyykkistä työtä löytääkseen omalle työlleen ja sen muutoksille mielekkyyden, itsenäisyyden ja hallinnan tunteen sekä keinon tulla toimeen oman itsetunnon ja sen haavoittuvaisuuden kanssa. Moisen psyykkisen työn avulla henkilö pyrkii luomaan mahdollisimman eheän ja mielihyväsävyisen kokemuksen itsestään ja omasta työstään. Mikäli työn kuvassa tapahtuu muutoksia, täytyy henkilön tällöin tehdä normaalia enemmän psyykkistä työtä säilyttääkseen tasapainoisen kuvan itsestään. Tällainen itsetunnon suojeleminen aiheuttaa luonnostaan ihmisissä pelkoa ja vastarintaa organisaation muutosta kohtaan, jolloin myös motivaatio työtä kohtaan saattaa kärsiä. (Järvinen 1998, 19.)

Muutosvastarinta ei aina ole kuitenkaan huono asia, sillä se pakottaa miettimään muutoksen eri osia alueita. Järvinen kirjoittaakin, että muutoksia pelätään luonnostaan niiden tuntemattomuuden vuoksi, olipa kyseessä sitten kuinka hyödyllinen tai hyödytön asia tahansa. Hänen mukaansa henkilöstön täytyy kokea, että he voivat vaikuttaa muutokseen ja saada siitä riittävästi informaatiota, jotta he haluaisivat olla muutosprosessissa mukana. (Järvinen 1998, 19.) Muutosprosessin onnistumisen kannalta on keskeistä, että organisaation avainhenkilöt kokevat muutoksen tarpeelliseksi. Organisaation avainhenkilöt eivät useinkaan ole ylimmän johdon edustajia, vaan mielipidejohtajia, jotka pystyvät vaikuttamaan organisaation yleiseen mielipiteeseen muutosta kohtaan. Onnistunut muutos perustuu nimenomaan laaja-alaiseen tilannearvioon sekä kokonaisuuden hallintaan. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 47.)

Vaikka kunta- ja palvelurakennemuutoksen odottaisi tarjoavan aiempien tutkimusten perusteella muutosprosessin yhteydessä huomattavia haasteita ja mahdollisia ongelmia henkilöstön työhyvinvoinnille, on uudistuksessa nähtävissä myös mahdollistava ulottuvuus. Erityisesti monet

pienemmistä kunnista isompaan organisaatioon kuntafuusion yhteydessä siirtyneet virastotyöntekijät kertoivat olevansa muutoksesta hyvillään, vaikka työ olikin määrällisesti lisääntynyt. Perusteluiksi tyytyväisyytensä kasvulle he esittivät, että isommassa organisaatiossa heillä on parempi mahdollisuus toimia jonkin tietyn alueen asiantuntijana, kun aikaisemmin pienemmässä organisaatiossa heidän roolinsa oli ollut enemmänkin useamman toimialan kattanut yleisosaja (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 101).

Näihin edellä mainitsemiin asioihin haluan tutkimuksessani kiinnittää huomiota ja muodostaa tutkimusongelmastani seuraavanlaisen: Miten kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttaminen vaikuttaa kuntien henkilöstön työhyvinvointiin? Toisin sanoen olen kiinnostunut tutkimaan, millaisia vaikutuksia ja ajatuksia prosessi herättää yksittäisissä työntekijöissä. Mielenkiintoista on myös nähdä, kokevatko työntekijät muutoksen omakseen ja onko eri ryhmien välillä nähtävissä joitain eroavaisuuksia muutosta kohtaan.

Perustelen valintaani sillä, että aihe on ensinnäkin ajankohtainen ja se vaikuttaa seuraavien vuosien aikana useisiin tuhansiin kunta-alalla työskenteleviin ihmisiin. Työhyvinvoinnin on todettu olevan organisaatiolle keskeinen kilpailutekijä, jolla on suoraa vaikutusta organisaation tulokseen ja siten myös menestykseen. Henkilöstön työhyvinvoinnin ei voi katsoa olevan pelkästään yksilön asia, vaan sillä on merkittäviä vaikutuksia myös työyhteisön ja yhteiskunnan tasolla. (Ojala & Ahonen 2003, 51.) Kunta- ja palvelurakennemuutoksen vaikutuksesta henkilöstön työhyvinvointiin ei myöskään ole aiheen tuoreudesta johtuen olemassa juurikaan aiempaa tutkimustietoa.

Muutosprosessia nimenomaan henkilöstön näkökulmasta helpottavien toimintamallien ja kokemusten keräämisen ja jakamisen voidaan myös katsoa olevan erityisen hyödyllistä kuntien kehittämistyön kannalta, koska kunnat kohtaavat muutosprosesseja toteuttaessaan hyvinkin samankaltaisia kehittämistarpeita ja mahdollisia ongelmia (Stenvall ym. 2007, 16). Näiden haasteiden paremmalla tunnistamisella voisi henkilöstön näkökulmasta odottaa olevan myönteinen vaikutus muutoksen hallintaan ja sitä kautta myös työhyvinvointiin.

## **2.2 Tutkimuksen tavoitteen asettaminen**

Jokaisella tutkimuksella on jokin tavoite. Vaihtoehtoja tuon tavoitteen asettamiseksi on useita, mutta yhteistä näille vaihtoehdoille on, että niiden on kyettävä vastaamaan tutkimuskohteesta

esitettäviin kysymyksiin mahdollisimman kattavasti. Tavoitetta ei täten voi keksiä tyhjästä, vaan se on kyettävä johtamaan jo asetetusta tutkimusongelmasta käsin. On tärkeää muistaa, että tavoite ja menettelytavat ovat luonteeltaan kuitenkin vain välineitä, joiden on tarkoitus tiivistää empiiristä aineistoa ja helpottaa johtopäätösten tekemistä luotettavien tulosten aikaansaamiseksi. (Alkula 1994, 26–36; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 133.)

Tutkimuksen tavoitetta kuvataan yleensä neljän eri piirteen mukaan. Tutkimus voi olla luonteeltaan joko ennustavaa, kuvailevaa, selittävää tai eksploraatiivista eli kartoittavaa. Ei ole myöskään poissuljettua, että tavoite olisi luonteeltaan sekoitus useampaa näistä. Eri menettelytavoista onkin syytä valita sellainen kokonaisuus, joka parhaiten vastaa tutkimusongelmassa esitettyyn kysymykseen. Esittelen seuraavaksi näitä neljää tutkimuksen mahdollista tavoitetta hieman tarkemmin. (Hirsjärvi ym. 2007, 133.)

Ensimmäinen näistä on ennustava tutkimus. Nimensä mukaisesti siinä on kysymys tulevan tapahtuman tai toiminnan ennustamisesta hankittavien tietojen perusteella. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella jotain ilmiötä ja tehdä sen perusteella olettaus tulevasta tapahtumasta ja sen vaikutusjoukosta. Tutkimus on luonteeltaan kokeilevaa (Hirsjärvi ym. 2007, 133) ja siinä pyritään tekemään ennusteita erinäisten selittävien tekijöiden avulla. Yleisimmin sitä käytetään kartoitettaessa väestön ja taloudellisten mittareiden kehitystä tulevaisuudessa (Heikkilä 1998, 15).

Toinen vaihtoehto tutkimuksen tavoitteeksi on kuvaileva tutkimus. Se on empiirisen tutkimuksen perusmuoto ja se ilmenee yleensä osana jokaisessa tutkimuksessa. Kuvaileva tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin: kuka, mikä, millainen, missä ja milloin (Heikkilä 1998, 14). Kyseinen tutkimustavoite on vartenotettava vaihtoehto silloin, kun tutkimuksen kohteesta ei ole vielä kasassa kovinkaan paljon aikaisempaa tietoa tai siinä on tapahtunut merkittäviä muutoksia sitten viime tutkimusten. Kuvailevassa tutkimuksessa pyritään toisin sanoen tutkittavan asian tai ilmiön mahdollisimman tarkkaan ja oikeaan esittämiseen. Vaikka kyseiselle tutkimustavoitteelle onkin ominaista aiemmin tuntemattoman ilmiön selittäminen, ei tutkimus ole suinkaan teorialontta. Jotta tutkittavaa ilmiötä olisi ylipäättään mahdollista selittää, täytyy tutkijalla olla käytössään jonkinlaisia mittareita vertailupohjan saamiseksi. Myöhemmin tutkittava otos esitellään sopivaksi katsotulla tavalla ja sen osajoukkojen esiintymistä ja jakautumista selvitetään uuden tiedon muodostamiseksi. Luonteeltaan kuvaileva tutkimus sopii hyvin monenlaisiin aiheisiin. (Alkula 1994, 188.)

Siinä missä kuvaileva tutkimus tyytyy ainoastaan kuvailemaan jotain asiaa tai ilmiötä, niin selittävä

tutkimus pyrkii tulkitsemaan tutkimuksen kohdetta jonkin aikaisemman teorian pohjalta. Selittävä pohjautuu periaatteille, että todellisuudesta saatu tieto on objektiivista ja ihmisten käyttäytymistä on mahdollista mitata. Todellisuuden uskotaan olevan olemassa riippumatta kenestäkään ihmisestä ja siitä uskotaan saatavan luotettavan tutkimusmenetelmän avulla kenenkään asenteista ja tulkinnoista riippumatonta tietoa. (Lämsä & Hautala 2005, 18.) Yleisimmin selittävän tutkimuksen katsotaan olevan kausaalista, mutta se voi olla myös intentionaalista tai funktionaalista. Kausaalista selittämistä tapahtuu eniten luonnontieteiden parissa, mutta sitä voidaan myös soveltaa humanistisissa tieteissä. Selkeän syy-seuraus-suhteen löytäminen on kausaalisen tutkimuksen tärkein tavoite. Tällaisen keskinäisen yhteyden löytymisen jälkeen on mahdollista selittää, miksi jokin ilmiö tapahtuu tai jää tapahtumatta. (Uusitalo 1991, 99.)

Kausaalinen selittäminen ei kuitenkaan ole paras mahdollinen menetelmä ihmisten käyttäytymisen tutkimiseen, koska ihminen ei tietoisena olentona toimi konemaisesti syy-seuraus-periaatteella, vaan pyrkii pikemminkin asettamaan itselleen tavoitteita ja toimimaan niiden saavuttamiseksi. Intentionaalinen selittäminen ei pyrikään kausaalisen selittämisen tavoin vastaamaan kysymykseen: "Miksi jokin tapahtui?", vaan hakee vastausta kysymykseen: "Mitä varten jokin tapahtui?". Selittämisen sijaan intentionaalisuudessa pyritään ymmärtämään ihmisten toimintaa. Intentionaalinen selittäminen perustuukin ajatukselle, jonka mukaan nykyinen käyttäytyminen voidaan selittää jonkin tulevaisuuteen kohdistuvan tavoitteen avulla. Tähän periaatteeseen sisältyy kuitenkin myös tämän tutkimusluonteen heikkous, sillä ihminen ei ole aina rationaalisia ja perusteltuja päätöksiä tekevä olento, vaan voi toimia myös täysin spontaanisti. Tästä seuraakin, ettei kaikkea ihmisten toimintaa voidakaan edes ymmärtää. (Uusitalo 1991, 105.)

Funktionaalinen selitys on luonteeltaan hyvin paljon intentionaalisen selityksen kaltainen, mutta eroaa tästä sen suhteen, ettei ilmiöiden ja tapahtumien uskota olevan tarkoituksenmukaisia. Tässä ajattelutavassa funktion katsotaan palvelevan jotakin kokonaisuutta ja tämän vuoksi se on ylipäättään olemassa. Funktionaalisen selittämisen merkitys piileekin siinä, että jonkin ilmiön uskotaan tuottavan ei-tarkoitettuja seurauksia ja toisaalta näiden seurausten uskotaan vaikuttavan alkuperäisiin syyilmiöihin. (Uusitalo 1991, 108.)

Näiden erityyppisten selittävien sekä kuvailevan tutkimustavoitteen välimaastosta löytyy neljäs vaihtoehto - eksploraatiivinen eli uutta kartoittava tutkimus. Kuvailevan tutkimuksen tavoin se lähtee tilanteesta, jossa ilmiöstä ei ole aiempaa teoriaa eikä oikein kunnollista käsitteistöäkään ja selittävien tutkimusten tavoin siinä pyritään johtamaan ilmiöstä ehdollisia selityksiä oman

ymmärtämyksemme puitteissa. Eksploratiivisen tutkimuksen teosta voisi katsoa olevan kyse aina, kun tutkija siirtyy uuden aiheen pariin. (Uusitalo 1991, 62.)

Tutkimus voi aluksi olla melko hankalaa, koska puuttuvan käsitteistön ja ilmiön laajuuden vuoksi ei tutkimuksen näkökulmaa ja ongelmaa saada oikein määriteltyä. Tutkija pyrkiikin tässä vaiheessa saamaan mahdollisimman paljon tietoa aiheesta, jotta hän voi alkaa rajaamaan omaa näkökulmaansa. Eksploratiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että vasta tämän jo hankitun aineiston käsitteleminen auttaa nostamaan esiin mielenkiintoisia kysymyksiä aiheesta. Tutkija joutuukin tekemään paljon työtä saadakseen kunnollisen otteen tutkimuskohteeseen. Aineistonkeruun lisäksi on kyettävä laatimaan myös tarvittava käsitteistö, jotta ilmiötä olisi ylipäättään mahdollista selittää. Vasta tämän jälkeen on mahdollista johtaa uutta tietoa kerätystä aineistosta. Eksploratiivinen tutkimus antaa vain harvoin todellisia ratkaisuja tutkimusongelmiin, mutta yleensä se kuitenkin antaa viitteitä siitä, mistä vastauksia voisi löytää, millainen tutkimuksen todellinen ongelma on ja millaisia menetelmiä tutkijan kannattaa valita käyttöönsä. (Uusitalo 1991, 62.)

Tutkittaessa kunta- ja palvelurakennemuutoksen valmistelun vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, aion asettaa tutkimustavoitteekseni edellä mainitsemani eksploratiivisen tiedonintressin. Perustelen valintaani seuraavasti. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on nykyaikaan sijoittuva ja siitä on aiheen tuoreudesta johtuen olemassa varsin vähän tutkittua tietoa. Ilmiöstä kuitenkin on mahdollista löytää paljon uutta tietoa, joten kartoittava tutkimus on täten aiheellinen valinta. (Uusitalo 1991, 62.)

Toisaalta kohdeilmiön tutkimustilanteen kartoitus kuuluu osana jokaiseen tutkimusprosessiin, joten kyseisen tutkimuksen ei siinä mielessä voi katsoa olevan pelkästään eksploratiivinen, vaan kattavan myös kuvaavia ja selittäviä piirteitä. Alkula mainitsee kuvailevan tutkimuksen olevan vartenotettava vaihtoehto silloin, kun tutkimuksen kohteeseen liittyy joitain merkittäviä muutoksia (Alkula 1994, 188). Tässä tapauksessa tuo muutos on kunta- ja palvelurakennemuutos. Kaiken kaikkiaan katsoisin kuvailevan ja selittävän tutkimustavoitteen antavan tutkimukselle sopivan lisäyksen kattavan ja ennen kaikkea mielenkiintoisen tiedon kartuttamiseen. Tämä ei kuitenkaan aiheuta ongelmaa, sillä eksploratiivinen tutkimusotehan on eräänlainen sekoitus kuvaavan ja selittävän tutkimuksen parhaita puolia, joten katsoisin tämän olevan ainoastaan vahvistava tekijä tutkimukselle.

## 2.3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen

Filosofisessa mielessä näkökulman vaihtamisen taito on hyvin merkittävää. Selviytyminen yhteiselämästä toisten ihmisten kanssa edellyttää kykyä nähdä asioita heidänkin kannaltaan. Henkilö, jolla tällainen kyky on erityisen hyvä, kykenee eri näkökulmista saamaan aikaiseksi luovia ajatuksia, joita erinäisten ongelmien ratkaiseminen edellyttää. Tällaiselle henkilöllä on toisin sanoen kyky kyseenalaistaa tuttuja ja vakiintuneita näkemyksiämme jostakin asiasta ja esittää asiat uudessa valossa. (Mattila 2006, 21.)

Tieteelliset tutkimukset antavat yhtä lailla mahdollisuuden juuri tällaiselle ajattelutavalle. Jokainen tutkielma tarjoaa lukijalleen uutta tietoa jostakin ilmiöstä esittäen sen tietystä näkökulmasta käsin. Tällöin lukijalle tarjoutuu mahdollisuus oivaltaa asioita, joita aikaisemmin ei välttämättä ole tullutkaan ajatelleeksi. Esittelen nyt muutamia näkökulmia, joista kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttamisen vaikutusta kuntien henkilöstön työhyvinvointiin voisi lähteä tarkastelemaan.

Konkreettisin näkökulma kyseiselle tutkimukselle on luonnollisesti muutoksen kohteeksi joutuneet ihmiset ja tästä syystä aionkin tässä tutkielmassani tarkastella kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteutuksen vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin henkilöstön näkökulmasta. Perusteluiksi valinnalleni asetan sen, että työhyvinvointi ja sen osa-alueet ovat hyvin yksilöllinen asia ja pohjautuvat henkilökohtaisiin kokemuksiin. Tällaisiksi henkilökohtaisiksi kokemuksiksi voidaan katsoa kuuluvan psyykkisen hyvinvoinnin lisäksi työkyvyn sekä työssä jaksamisen. Kaikkein parhaitenhan näistä kokemuksista löytyy tietoa nimenomaan henkilöiltä itseltään, joten katsoisin tämän olevan hyvin looginen valinta näkökulman asettamiseksi. (Kaivola & Launila 2007, 128; Riikonen, Tuomi, Vanhala, Seitsamo 2003, 11.)

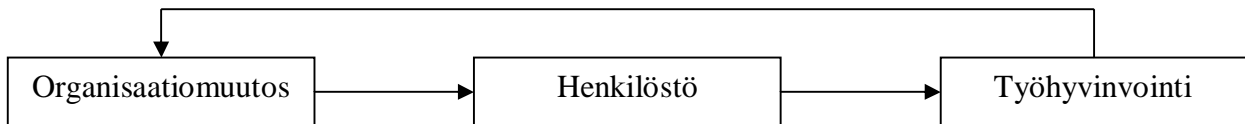
Yleisimmin kunta- ja palvelurakennemuutuksesta sekä kuntafuusioita on tosin totuttu arvioimaan organisaation ja rakenteiden näkökulmasta. Kyseisestä näkökulmasta käsin voisi tarkastella organisaatioiden kokoja sekä hierarkiaa ennen ja jälkeen kunta- ja palvelurakennemuutoksen. Tutkimuksessa voisi myös pohtia, millaisissa organisaatioissa työskenneltäessä henkilöstön työkyky ja siten myös tuottavuus olisi mahdollisimman korkea. Tutkimuksen aineistona voisi tällöin hyvinkin käsitellä työntekijöiden lukumäärää ja toisaalta johtamissuhteita eri yksiköissä sekä niiden välillä. Tutkimuksen lopputuloksena saattaisi olla mallinnus ideaaliorganisaatiosta ja sen koosta.

Ajatus moisesta lopputuloksesta kuulostaa hyvinkin rakenneteoreettiselta, joten se ei luonteeltaan olisi välttämättä täysin ajankohtainen. Rakenteiden ja organisaation näkökulmasta käsin on työhyvinvoinnin tarkasteleminen erityisen vaikeaa, sillä työhyvinvointi on hyvin tapauskohtainen ja perustuu henkilökohtaisiin kokemuksiin.

Toinen vaihtoehto olisi tarkastella ilmiötä kunta- ja palvelurakennemuutoksen johtamisen näkökulmasta käsin. Siinä voisi puolestaan selvittää, miten muutoksen toteuttamisen eri vaiheet ovat kulloinkin vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin sekä millainen vaikutus johtamisfunktiolla on tähän ollut. Tutkimuksen toteuttamistapa olisi varmastikin erinäisen vertailuaineiston kerääminen prosessin eri vaiheesta sekä pohtia näiden yhteyttä henkilöstön työhyvinvointiin. Rakenteiden ja organisaation näkökulman tavoin tässäkin tilanteessa voisi olettaa olevan ongelmia yksittäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin selvittämiseksi. Muita mahdollisia näkökulmia saattaisi vielä olla kunta- ja palvelurakennemuutoksen tarkastelu hyödyllisyyden ja toisaalta demokratiavaikutuksen näkökulmasta. Varsinkin demokratiavaikutuksen näkökulmasta vaikuttaisi olevan melko vaikea löytää yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin, joten en katsoisi senkään olevan varteenotettava vaihtoehto näkökulmaksi.

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Olen asettanut tutkielmaani kolme pääkäsitettä, jotka ilmenevät jo tutkimusongelman asettamisessa (kuvio 1). Näistä ensimmäinen on organisaatiomuutos. Pysin kirjoituksessani hieman taustoittamaan, millaisia eri osa-alueita organisaatiomuutoksessa tulisi henkilöstön osalta ottaa huomioon ja miten ne vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Toisessa pääkäsitteessä, eli kuntien henkilöstössä, pyysin puolestaan antamaan kuvan siitä joukosta, johon kohdistuvia kunta- ja palvelurakennemuutosten vaikutuksia aion tutkielmassani selvittämään. Kolmas ja viimeinen pääkäsite on puolestaan työhyvinvointi. Sen määrittelyllä pyysin saamaan itselleni konkreettiset työvälineet, joilla voin uudistuksen vaikutusta henkilöstöön ylipäätään tarkastella.



KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

#### 3.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksessa on kyse prosessista, jonka avulla organisaatiot pyrkivät saavuttamaan tai säilyttämään elinvoimaisuutensa sopeutuakseen uuteen tilanteeseen, ratkaistakseen ongelmia ja oppiakseen kokemuksistaan (Fench & Bell 1973, 15). Muutos on luonteeltaan joko suunniteltua tai suunnittelematonta. Suunnittelemattomassa muutoksessa on kyse jostain väistämättömästä asiasta joka vain tapahtuu jonkin organisaation, ryhmän tai yksilön kohdalla. Suunnitellussa muutoksessa on puolestaan kyse tarkoituksenmukaisesta toiminnasta, joka edellyttää organisaatiolta, ryhmältä tai yksilöltä aktiivista osallistumista (Huse 1980, 83–84).

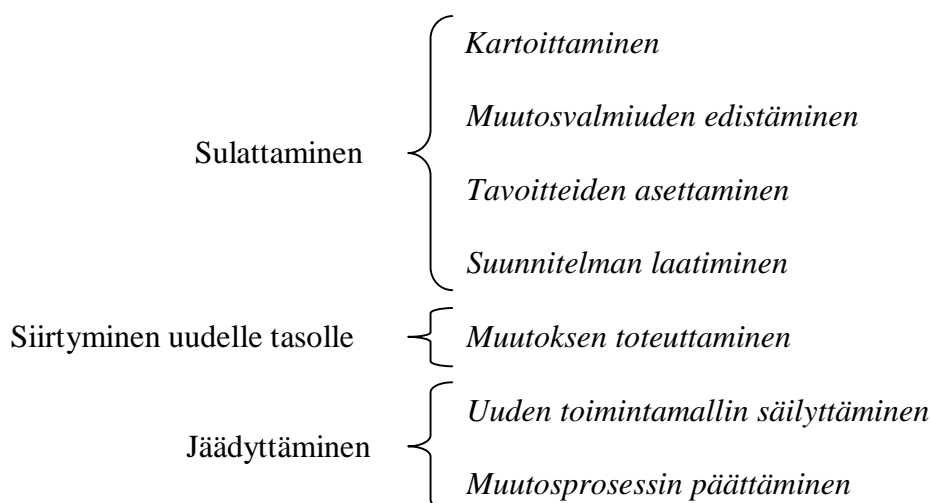
Aro katsoo muutoksissa löytyvän perustavanlaatuinen eron myös ulkoisten ja sisäisten muutosten välillä. Ulkoisella muutoksella (change) tarkoitetaan tietynä ajankohtana tapahtuvia suhteellisen nopeita ja konkreettisia muutoksia, kun taas sisäisillä muutoksilla (transformation) tarkoitetaan mielen sisäisiä hitaita muutoksia, joille ei voida selkeästi osoittaa tiettyä alkamis- tai loppumishetkeä. (Aro 2002, 29.)

Kurt Lewinin kehittämä kolmiportainen malli lienee tunnetuin suunniteltua organisaation muutosta



käsittelevä teoria. Siinä muutos nähdään vaiheittaisena, säännönmukaisesti etenevänä prosessina. Lewin jakaa muutoksen kolmeen vaiheeseen, jotka ovat sulattaminen, siirtyminen uuteen vaiheeseen ja jäädyttäminen Lewinin mukaan ihmisten käyttäytyminen perustuu näennäiseen tasapainotilaan, johon vaikuttavat erilaiset tilannetta tukevat ja tilannetta horjuttavat voimat. Hänen mukaansa tämä vanha tasapainotila on ensin hylättävä, jotta uusi toimintamalli olisi mahdollista ottaa käyttöön. (Burnes 2004, 985.) Tässä sulattamisvaiheessa pyritään saamaan henkilöstö vakuuttuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta ja saamaan heidät suhtautumaan avoimemmin itse muutosprosessia kohtaan (Goodstein & Burke 1991, 10). Käytännössä sulattamisvaihe tarkoittaa itse muutosprosessin ja uuden organisaatorakenteen suunnittelua, resurssien ja tiedon hankkimista sekä ihmisten sitouttamista muutokseen (Klein 1996, 37).

Lewinin toisessa vaiheessa on kyse itse muutosprosessin suunnittelemisesta ja uusien toimintamallien käyttöönotosta niillä alueilla, joille muutos on tarkoitettu. Yleensä muutoksia odotetaan tapahtuvan itse organisaatorakenteissa, tiedottamiskanavissa ja palkitsemisjärjestelmissä (Goodstein & Burke 1991, 10). Tässä vaiheessa on tärkeää myös havainnoida muutoksen vaikutuksia ja tehdä mahdollisesti tarvittavia korjausliikkeitä muutoksen ohjaamiseksi haluttuun suuntaan (Klein 1996, 37). Lewinin muutosmallin viimeisessä vaiheessa, eli jäädyttämisessä, on kyse uuden toimintamallin vakiinnuttamisesta. Jäädyttämisvaihe vaatii onnistuakseen muutoksia organisaatiokulttuurissa, normeissa ja käytännöissä. Ilman näitä ihmisten toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia on yksittäisten henkilöiden erittäin vaikea ylläpitää uutta toimintamallia. Palkitsemisjärjestelmän toimivuudella on erityinen merkitys tässä vaiheessa. (Burnes 2004, 986; Klein 1996, 37.)



KUVIO 1 Lewinin laajennettu muutosmalli

Lippitt, Watson ja Westley ovat laajentaneet Lewinin mallia seitsemään vaiheeseen (ks. Kuvio 1), jotka keskittyvät enemmänkin muutoksen toteuttajan rooliin ja vastuisiin kuin muutokseen itsessään. Heidän mukaansa suunniteltu muutos alkaa ongelmien kartoittamisella, joiden vuoksi itse muutosprosessi käynnistetään. Tämän jälkeen pyritään edistämään organisaation henkilöiden muutosvalmiutta ja saamaan heidät hyväksymään muutoksen syyt. Prosessin kolmannessa vaiheessa on puolestaan kyse muutoksen konkreettisten tavoitteiden asettamisesta, jonka jälkeen laaditaan itse varsinaiset suunnitelmat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän jälkeen päästäänkin itse varsinaiseen muutosvaiheeseen, jossa on kyse laadittujen suunnitelmien käytännön toteuttamisesta. Muutosprosessi ei kuitenkaan pääty tähän, vaan vielä on tarkistettava, että muutos on todella vastannut asetettuja tavoitteita ja pidettävä huoli siitä, että uusi toimintamalli jää käytäntöön. Tiedottaminen, palaute ja ryhmänhallinta ovat keskeisiä elementtejä tässä vaiheessa prosessia. Tämän jälkeen muutosprosessi on vielä päätettävä ja allokoitava vapautuneet resurssit johonkin muuhun tarkoitukseen. (Huse 1980, 87 & Kritsonis 2004, 3.)

### **3.1.1 Muutoksen henkinen prosessointi**

Se, millaisia ajatuksia, tunteita ja kokemuksia muutosprosessit herättävät kussakin ihmisessä, vaihtelee niin muutokseen osallistuvien ihmisten kuin itse muutosprosessien mukaan. Tästäkin huolimatta on erinäisistä organisaatiomuutoksista mahdollista löytää tiettyjä yleisiä, organisaatiosta riippumattomia vaiheita, jotka yhdessä muodostavat dynaamisen prosessin, jonka henkilöt käyvät prosessissa läpi. (Holbeche 2006, 73–76; Valtee 2002, 18; Stenvall ym. 2007, 106.) Näitä vaiheita voidaan nimittää useammalla eri tavalla, mutta eri malleista on kuitenkin löydettävissä pitkälti samoja piirteitä.

Jokainen suurempi organisaatiomuutos alkaa yleensä eräänlaisesta kriisivaiheesta. Siinä on kyse tilanteesta, jolloin ihmiset tietävät muutoksen olevan tulossa, mutteivät ole vielä sisäistäneet asiaa. Kriisivaiheelle on tyypillistä, että henkilöstö lamaantuu tai joutuu suoranaiseen shokkiin. Muutosta vastustetaan ja entistä toimintamallia puolustetaan etsimällä siitä korostetusti hyviä puolia ja pyrkimällä viivyttämään muutoksen ajankohtaisuutta. Organisaation yhteishenki järkkyy, koska työntekijät kokevat menettävänsä esimerkiksi tuttuja työkavereita ja työtiloja, mutta myös valtaa ja toiminnan selkeyttä. Lamaantumisen johtuen informaation vastaanottokyky voi ihmisillä olla normaalitilannetta heikompaa, eikä muutosta koskevaa viestintää välttämättä edes kuulla, vaikka sitä olisikin. Tästä syystä muutosviestintään olisi varsinkin tässä vaiheessa kiinnitettävä erityisesti

huomiota. (Holbeche 2006, 73–74; Stenvall ym. 2007, 58; Valtee 2002, 33–34.)

Hiljalleen ihmiset kuitenkin toipuvat lamaantumisestaan ja alkavat käsitellä tulevaa muutosta rationaalisemmin. Uuteen sitoutumista ja sen hyväksymistä alkaa olla puheissa mukana, joskin ollaan vielä vahvasti kiinni entisessä. Kuvaavaa tälle tilanteelle on kuitenkin voimakas tunteiden vaihtelu. Välillä koetaan, että uudistus on tarpeellinen ja sen myötä organisaatiolla on tulevaisuus, mutta välillä tunteet ovat jälleen hyvinkin apeat. Vaihe on henkilöstölle hyvinkin sekava ja turhauttava, koska vanhasta toimintamallista olisi kyettävä päästämään irti ja uuden mallin kokeileminen olisi kyettävä aloittamaan. (Holbeche 2006, 74–75; Stenvall ym. 2007, 58; Valtee 2002, 33–34.)

Ylimenovaiheen loppupuolella ihmiset alkavat vähitellen hyväksyä vanhasta mallista luopumisen ja alkavat kehittämään uusia toimintamalleja. Tätä vaihetta kuvastaa se, että henkilöstö alkaa vähitellen sopeutua uuteen tilanteeseen. Erilaiset yhteistilaisuudet, kuten koulutukset, työnohjaus ja avoimet keskustelut edesauttavat uuden toiminnan hyväksymistä. Mennyttä toimintamallia ei enää muistella vanhoina hyvinä aikoina, vaan henkilöstö alkaa nähdä muutoksissa uuden mahdollisuuden ja haasteita. Kyseessä onkin eräänlainen psykologinen suuntautuminen kohti tulevaa. (Stenvall ym. 2007, 58; Valtee 2002, 33–34.)

Muutosprosessin kokemisen viimeisessä vaiheessa on kyse tämän uuden toimintamallin sisäistämisestä. Työntekijät kokevat täysin muutoksen merkityksen ja hyväksyvät sen. Muutoksella koetaan olleen myös positiivisia vaikutuksia. Tälle vaiheelle on erityisen tärkeää, että organisaatiossa todella pidetään kiinni siitä, mitä on sovittu, eikä palata enää vanhaan. Tällöin organisaation työntekijöillä on mahdollisuus sisäistää uusi toimintamalli ja löytää siihen ymmärrys sekä omasta että organisaation näkökulmasta. (Holbeche 2006, 75–76; Valtee 2002, 33–34.)

### **3.1.2 Muutosvastarinta**

Muutosvastarinta on hyvinkin luonnollinen osa jokaista muutosprosessia. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan mitä tahansa toimenpidettä, joka muutostilanteessa pyrkii säilyttämään nykyisenkaltaisen tilanteen taistelemalla muutosvoimia vastaan. Mitä merkittävämmästä muutoksesta on kyse, sitä todennäköisempää on, että muutoksen yhteydessä ilmenee jonkinasteista muutosvastarintaa. Ja toisaalta mitä suuremmaksi organisaation muutostarve koetaan, sitä hyväksyttävämpänä itse muutosta pidetään. (Zaltman & Duncan 1977, 59–63.)

Muutosvastarinnan todetaan olevan organisaation henkilöiden luonnollinen ja normaali reaktio tulevaa muutosta kohtaan, koska muutoksessa on useimmiten kyse siirtymisestä tutusta ja turvallisesta tilanteesta kohti uutta ja tuntematonta. Yksilöt eivät ainoastaan koe muutosta eri tavoin, vaan myös heidän kykynsä ja halukkuutensa muutosta kohtaan eroavat (Bovey & Hede 2001a, 372). Osa henkilöistä voi osoittaa passiivista vastarintaa, osa voi vähätellä muutosta aggressiivisesti ja osa voi taas pitää muutosta aidosti positiivisena asiana. Kaikki ihmiset kuitenkin reagoivat muutokseen jollakin tavalla (Kotter & Schlesinger 2008, 132–134).

Myös Aro katsoo muutosvastarinnan olevan terve ja jopa hyödyllinen ilmiö. Muutosta vastustavien henkilöiden antama palaute voi varmistaa, etteivät muutosta ajavat henkilöt tee huonosti harkittuja tai liian impulsiivisia päätöksiä, joilla voisi olla organisaatiolle hyvinkin negatiivisia vaikutuksia (Aro 2002, 77–78). Vaikka muutosvastarinta on muutoksen toteuttajan näkökulmasta aina valitettavaa, voivat tyytymättömimmätkin osapuolet tarjota parhaimmillaan arvokkaita näkemyksiä, jotka voivat mahdollisesti johtaa aiottua parempaan lopputulokseen (Valtee 2002, 24).

Eräs mielenkiintoinen Valteen tutkimuksissa esiin nouseva seikka on, millaisilla syillä muutosvastarintaa yleensä perustellaan. Kun tarkastellaan asiaa niin muutosta vastustavien kuin muutosta kannattavienkin näkökulmasta, voidaan näiden kahden näkökulman väliltä löytää hyvinkin merkittävä ero. Muutosta vastustavat henkilöt kokevat nimittäin muutosvastarinnan kumpuavan nimenomaan rationaalisista syistä, kun taas muutosta kannattavat henkilöt pitävät muutosvastarinnan keskeisinä syinä asenteellisia ja emotionaalisia tekijöitä. Tähän asetelmaan sisältyy se vaara, että muutoksesta eri tavalla ajattelevat eivät täysin ymmärrä toistensa näkemyksiä. Tästä johtuen muutosta ajavien henkilöiden, jotka ovat useimmiten organisaation johdon edustajia, tulisikin pitää huolta siitä, että muutoksen perusasiat, kuten muutoksen perusteet ja henkilöstön asema tulevaisuudessa, olisivat kaikille osapuolille selvät. Vaikka täydelliseen yhteisymmärrykseen eri osapuolten välillä tuskin koskaan päästään, katsoo Valtee rationaaliin tekijöihin perustuvan hedelmällisen vuoropuhelun olevan kuitenkin selkeästi myönteinen asia muutoksen henkiseen työstämiseen. (Valtee 2002, 26–27.)

Kotter ja Schlesinger toteavat muutosvastarinnan johtuvan yleisimmin neljästä eri syystä. Nämä syyt ovat jo saavutettujen etujen menettämisen pelko, muutoksen tai sen toimeenpanon väärinymmärtäminen, muutoksen tarpeellisuuden kyseenalaistaminen ja alhainen muutosten sietokyky. Kun ihmiset pelkäävät omien jo saavutettujen etujen menettämistä, he asettavat

ristiriitatilanteissa oman etunsa organisaation edun edelle ja pyrkivät eräänlaisen ”poliittisen käytöksen” avulla ajamaan omaa etuaan. Yleisimmin tämä omien etujen ajaminen on melko hienovaraista ja puhkeaa kahden vastakkaisen yksilön tai ryhmän väliseksi avoimeksi kiistelyksi varsin harvoin.

Toinen merkittävä muutosvastarintaa aiheuttava tekijä on muutoksen tai sen toimeenpanon väärinymmärtäminen. Tällaisia tuntemuksia omaavat ihmiset kokevat usein muutoksesta aiheutuvien negatiivisten asioiden olevan suurempia kuin mitä ne todellisuudessa ovatkaan. Koska organisaation johdon ja muiden työntekijöiden välillä vallitsee melko harvoin korkean tason luottamus, syntyy väärinkäsityksiä muutostilanteissa suhteellisen helposti. Tämä voi tulla yllätyksenä joillekin muutosta ajaville tahoille, jotka ajattelevat ihmisten vastustavan muutoksia vain niissä tapauksissa, kun ne ovat selkeästi heidän omien etujensa vastaisia.

Kolmas merkittävä muutosvastarinnan syy löytyy siitä, että muutosta vastustavat henkilöt arvioivat muutoksesta aiheutuvat edut ja haitat eri tavalla kuin muutosta ajavat tahot ja kyseenalaistavat muutoksen tarpeellisuuden niin heille itselleen kuin koko organisaatiolle. Tällainen tilanne syntyy, kun osapuolten tekemät päätelmät muutoksesta eivät kohta. Tämä voi puolestaan olla seurausta jommankumman osapuolen päätelmien virheellisyydestä tai käytettävissä olevan informaation erilaisuudesta.

Ihmiset voivat vastustaa muutosta Kotterin ja Schlesingerin mukaan myös siksi, että he kokevat olevansa kykenemättömiä vastaamaan uuden organisaation heille esittämiin haasteisiin. Ihmiset kokevat muutokset hyvin eri tavalla ja vaikka kaikki omaavatkin rajallisen kyvyn muuttua, voivat toiset ihmiset kokea muutoksen huomattavasti kivuttomammaksi kuin toiset. Joskus organisaatio vain muuttuu liian paljon liian lyhyessä ajassa, jolloin jotkut eivät vain kykene sopeutumaan uuteen tilanteeseen, vaikka itse muutos olisikin itsessään positiivinen asia. (Kotter & Schlesinger 2008, 132–134.)

Muutoksessa ei voidakaan keskittyä pelkästään teknisiin asioihin, vaan muutosta ajavan tahon on aivan yhtä lailla syytä kiinnittää huomiota muutosvastarintaa aiheuttaviin inhimillisiin tekijöihin ja niiden hoitamiseen. Muutosta ajavien tahojen on huomattavasti helpompaa vähentää muutosvastarintaa, kun nämä henkilöstön inhimillisten puolustusmekanismien olemassaolo on ymmärretty ja hyväksytty (Bovey & Hede 2001b, 545–546).

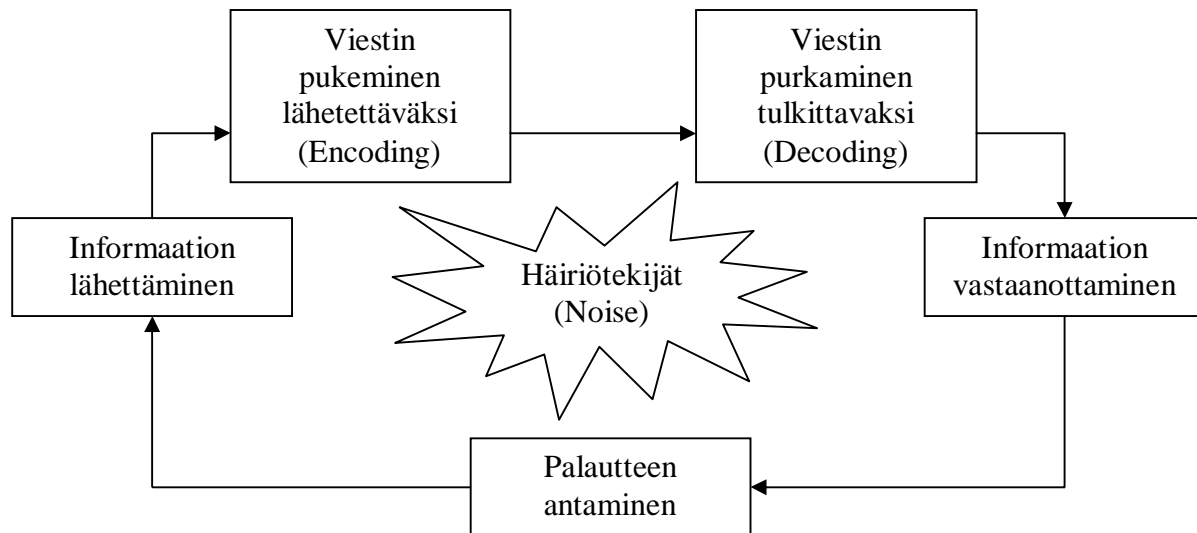
Muutosvastarintaa on myös mahdollista vähentää erilaisilla keinoilla. Henkilöstön koulutus ja viestinnän tukeminen ovat olleet näistä keinoista keskeisimmät ja niiden onkin todettu tuottavan varsin hyviä tuloksia varsinkin niissä tapauksissa, kun muutosvastarinta on perustunut epätarkkaan tai jopa virheelliseen tietoon. Antamalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua niin muutoksen suunnitteluun kuin sen toteuttamiseenkin on myös todettu olevan varsin tehokas keino sitouttaa ihmisiä muutokseen ja vähentää sitä kautta muutokseen kohdistunutta vastarintaa. Ihmisten sitouttaminen vie kuitenkin oman aikansa ja saattaa kääntyä jopa muutosta itseään vastaan, mikäli itse muutoksen johtamisessa on puutteita. Niissä tapauksissa, joissa muutosvastarinnan syyt ovat löydettävissä työntekijöiden huolista ja peloista, voidaan organisaation johdon taholta osoitetun tuen, kuten uusien taitojen kouluttamisen ja vaativan periodin jälkeen annettujen vapaapäivien katsoa olevan varsin hyvä keino muutosvastarinnan vähentämiseksi. (Kotter & Schlesinger 2008, 134–137.)

### **3.1.3 Muutosviestintä**

Kommunikaation perusmallin mukaan viestinnässä on kyse prosessista, jossa yksi osapuoli lähettää informaatiota jotain tiettyä kanavaa pitkin vastaanottavalle taholle (ks. Kuvio 2). Nämä tahot voivat olla luonteeltaan yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita. Viestintäprosessissa on kaikessa yksinkertaisuudessaan kyse informaation pukemisesta välitettävään muotoon (encode), sen toimittamisesta perille ja viestin purkamisesta alkuperäisen informaation ymmärtämiseksi (decode). Onnistunut viestintäprosessi vaatii kaikkien näiden vaiheiden toimimista ja on hyvä tiedostaa, että prosessin kaikkiin vaiheisiin liittyy joitakin häiriötekijöitä (noise). Annettua informaatiota on mahdotonta ymmärtää, mikäli se on esimerkiksi puettu liian epäselvään muotoon, viestintäkanava ei toimi tai vastaanottaja ei kykene sisäistämään lähetettyä viestiä. Myös palautteen antaminen on tärkeä osa viestintäprosessia, sillä tämän perusteella viestin lähettäjä tietää onko hänen viestinsä tullut ymmärretyksi halutulla tavalla ja hän saa siitä muutenkin arvokasta palautetta. Todellisuudessa kommunikointi on vielä huomattavasti monimutkaisempaa, kun eri osapuolten välillä voi olla useampiakin viestintäprosesseja käynnissä yhtä aikaa ja muutosprosessin kaltaiset ulkoiset tekijät asettavat omia haasteitaan viestinnälle. (Baron & Greenberg 1990, 334–336.)

Witherspoonin ja Wohlertin mukaan itse muutosviestintä on prosessi, josta koko organisaatiomuutos on riippuvainen ja jolla on mahdollista saada aikaan yhteistyötä niin yksilöiden kuin ryhmienkin välillä organisaatiomuutoksen toteuttamiseksi. Yleisesti ottaen voidaan jokaisen organisaatiomuutoksen onnistumisen katsoa riippuvan siitä, kuinka hyvin muutos pääsisältöineen

onnistutaan tiedottamaan muutoksen kohteena oleville henkilöille (Witherspoon & Wohler 1996, 378). Frahm ja Brown väittävät muutosviestinnän olevan keskeinen tekijä työntekijöiden hyväksynnän saamiseksi muutosta kohtaan (Frahm & Brown 2007, 370).



KUVIO 2 Kommunikaation perusmalli

Ihmiset tarvitsevat muutostilanteessa paljon tietoa oman toimintansa organisoimiseksi ja ohjaamiseksi. Ellei tarvittavaa tietoa ole saatavilla, on olemassa suuri vaara, että erilaiset huhupuheet saavat tuulta purjeisiinsa ja nakertavat omalta osaltaan muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. Tietämättömyyden tunne voi täten verottaa organisaation ja siinä toimimien ihmisten toimintakykyä. Valteen tutkimusten mukaan luotettavan tiedon puute on tärkein syy epävarmuuden, uhkakuvien, pelkojen ja huhujen syntymiselle. Viestinnän tulisi muutostilanteessa olla mahdollisimman avointa ja mikäli jostain asiasta ei vielä voida kertoa, on vaikenemisen syytkin hyvä perustella. (Aro 2002, 75; Valtee 2002, 61; Ylikoski 1994, 40.)

Varsin usein organisaatiomuutokset epäonnistuvat, kun muutoksen syiden, etenemisen ja vaikutusten tiedottamiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Klein uskoo, että monet suurten muutosten ongelmista voidaan ratkaista kiinnittämällä huomiota muutosviestinnän toimivuuteen. Viestinnän tulisi yltää aina alimmille organisaatiotasolle asti ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää tulisi olla runsaasti. (Klein 1996, 42–44.) Myös Valpolan mukaan kasvokkain tapahtuva viestintä on viestinnän tärkein muoto. Kirjallinen aineisto on sekin toki tarpeellista, mutta ihmiset harvemmin itse aktivoituvat etsimään tietoa. Kirjallisen viestinnän katsotaankin olevan luonteeltaan enemmän suullista viestintää tukevaa. (Valpola 2004, 64.) Organisaation viestinnän on syytä toimia myös

operatiiviselta tasolta esimiesten suuntaan, sillä Aron mukaan esimiesten osoittamalla kiinnostuksella on ollut positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin (Aro 2002, 76).

Viestintäprosessi ei ole täysin samanlainen muutoksen alusta loppuun saakka, vaan viestinnän haasteet vaihtelevat muutosprosessin aikana. Klein onkin kehittänyt Lewinin muutosteorian pohjalta muutoksen viestintästrategian mallin ja esittänyt siinä tärkeimmät kohdat, joihin viestinnässä tulisi muutoksen kussakin vaiheessa paneutua. Klein toteaa, että muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota muutoksen perusteluihin ja valmistaa organisaatiota muutokseen. Työntekijöille on syytä selvittää, mitä muutoksessa tulee tapahtumaan ja miksi. Klein toteaa olevan myös äärimmäisen tärkeää, että kullakin organisaatiotasolla järjestetään tilaisuuksia, joissa esimies ensinnäkin kertoo muutoksesta alaisilleen ja jossa alaiset voivat esittää omia mielipiteitään ja kysymyksiä ylemmälle tasolle. Myös Valpola toteaa muutosviestinnässä olevan oleellista, että annetut viestit ovat selkeitä, ne saavuttavat tietoa tarvitsevat henkilöt ja ihmisillä on mahdollisuus antaa palautetta saaduista viesteistä ja kysyä epäselvistä asioista. Vaikka työntekijät eivät suoranaisesti osallistuisikaan muutoksen suunnitteluun, niin omien ajatuksien esittäminen ja kuulluksi tuleminen tunne auttavat kuitenkin yleensä lisäämään työntekijöiden muutosmyönteisyyttä. (Klein 1996, 39–41; Valpola 2004, 62–64.)

Tiedonkulun ongelmia ei voida Valteen mukaan poistaa vain yleisluonteisella, muutosprosessin strategisia tavoitteita, etappeja, sisältöä ja aikataulua koskevalla tiedottamisella, koska tutkimuksiinsa vedoten Valtee toteaa ihmisten kaipaavan ennen kaikkea konkreettista tietoa siitä, mitä organisaatiomuutos tarkoittaa heidän omassa työssään, asemassaan ja lähipiirissään. Toisin sanoen ihmiset haluaisivat saada tietoonsa selkeän kuvan siitä, millaista työskenteleminen muutoksenjälkeisessä organisaatiossa on. Tähän asetelmaan sisältyy kuitenkin se ongelma, ettei esimiesasemassa olevilla henkilöillä itselläkään ole usein täyttä varmuutta siitä, millaiseksi tilanne tulevaisuudessa muodostuu, eivätkä he täten voi tarjota tietoa muillekaan työntekijöille. (Valtee 2002, 62–63.)

Itse muutosprosessin aikana tapahtuvassa viestinnässä tulisi keskittyä nimenomaan epävarmuuden tunteen vähentämiseen. Koska muutoksen alussa valtaosa henkilöstöstä ei suoranaisesti osallistu itse muutosprosessiin, on todennäköistä, että tämä herättää työntekijöissä epävarmuutta ja edesauttaa huhujen syntymistä. Viestinnän tulisikin Kleinin mukaan tässä vaiheessa keskittyä kolmeen asiaan. Ensinnäkin niille, jotka eivät ole suoranaisesti osallisena organisaatiomuutoksessa, tulisi tarjota yksityiskohtaista tietoa siitä, mitä muutosprosessissa on paraikaa tapahtumassa.



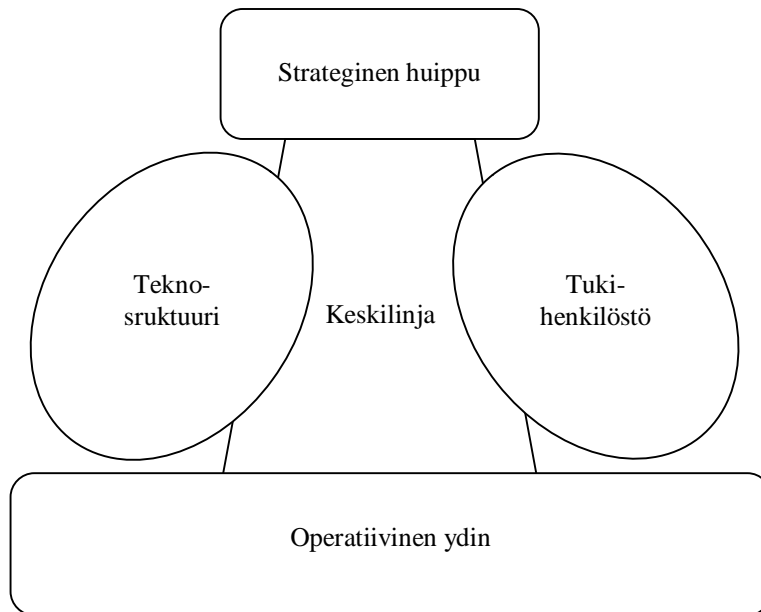
Toiseksi heille tulisi tarjota tietoa siitä, kuinka muutos vaikuttaa heidän tulevaisuuteensa, kuten heidän tehtäväkuvaansa ja vastuuseensa, ja kolmanneksi, viestinnän tulisi järjestelmällisesti haastaa kaikki vallitsevat huhupuheet. (Klein 1996, 41–42.) Myös Ylikoski on Kleinin kanssa samoilla linjoilla. Nopea, realistinen, kattava ja avoin tiedottaminen on hänen mukaansa paras keino muutostilanteessa liikkuvien huhujen kumoamiseksi (Ylikoski 1994, 40).

Muutosprosessin loppupuolella organisaatio on ensimmäistä kertaa sellaisen tilanteen edessä, jossa työntekijöillä alkaa olla konkreettisia ja omakohtaisia kokemuksia uudesta toimintamallista. Tällöin viestinnässä on syytä kiinnittää huomiota erilaisten kokemusten jakamiseen organisaation sisällä. Onnistumisista on tärkeää tiedottaa, koska ne lisäävät henkilöiden sitoutumista uuteen toimintamalliin. Myös epäonnistumisista on syytä kertoa avoimesti, koska muutosprosessin ollessa vielä käynnissä, on näiden asioiden muuttaminen vaivattomampaa kuin jo vakiintuneessa tilanteessa. (Klein 1996, 42–43.)

Kokonaisuutena voidaan viestinnän siis todeta olevan hyvinkin keskeinen osa muutosta koko prosessin ajan. Hyvällä ja perusteellisella tiedottamisella on mahdollista vähentää muutokseen kohdistuvaa vastarintaa ja edesauttaa muutoshyväksyntää organisaation henkilöiden keskuudessa. Varsinkin muutosprosessin alkupuolella viestinnän toimivuuteen tulisi kiinnittää huomiota läpi kaikkien organisaatiotasojen, koska tällöin muutoksen perusteet eivät ole vielä kaikille selvät.

### **3.2 Henkilöstö**

Organisaatioteoreettisesti on kuntien ja ylipäätään minkä tahansa organisaation henkilöstö mahdollista esittää tiettyinä perusosina heidän työnkuvansa mukaisesti (ks. Kuvio 3). Käsitteenä organisaatorakenne on hyvin abstrakti, mutta sen määrittely luo jäsenilleen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta sekä ohjaussuhteista (Lämsä & Hautala 2005, 152). Henry Mintzberg jakaa organisaation ja sitä kautta henkilöstön viiteen eri perusosaan. Organisaation perustana on operatiivinen ydin, joka tekee organisaation varsinaisen perustyön. Organisaation toisesta päästä on puolestaan löydettävissä strateginen huippu, joka nimensä mukaisesti määrittelee toiminnan päälinjaukset ja huolehtii sen johtamisesta. Suuremmissa organisaatioissa on mahdollista löytää näiden väliltä ns. keskilinja, joka huolehtii strategista huippua enemmän käytännön johtamisesta. Tämän lisäksi organisaatioilla on yleensä vielä varsinaista ydintoimintaa tukevat teknostrukturi ja tukihenkilöstö. (Mintzberg 1990, 9.) Esittelen näitä perusosia seuraavaksi hieman tarkemmin.



KUVIO 3 Mintzbergin organisaatiomalli

### 3.2.1 Operatiivinen ydin

Organisaation operatiivinen ydin muodostuu niistä henkilöistä, jotka tekevät tuotteiden ja palvelujen tuotantoon kuuluvan varsinaisen perustyön. Mintzberg kuvaa operatiivisella ytimellä olevan neljä eri perustoimintoa. Ensinnäkin kyseisen tason työntekijät huolehtivat tuotantopanosten hankinnasta. Panosten hankinnan jälkeen he vastaavat niiden muuttamisesta tuotoksiksi ja huolehtivat tämän jälkeen tuotosten jakelusta. Neljännen perustoiminnon voisi katsoa olevan suoran tuen antamisen panos-, muuttamis- ja tuotostoiminnoille. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi raaka-aineiden varastointi sekä koneiden huoltaminen. (Mintzberg 1990, 11.)

Yleensä organisaation operatiivisen tason työskentely on melko vahvasti standardoitua, eli tehtävät toimitetaan yleensä jotain tiettyä kaavaa noudattaen. Organisaation tehtävien luonteesta riippuu, kuinka pitkälle tämä standardointi on viety (Mintzberg 1990, 11). Esimerkiksi kunnallisessa organisaatiossa sekä opettajien, että puistotyöntekijöiden voi katsoa edustavan tällaista standardoitua operatiivista tasoa, vaikka kyseisten ammattien työnkuva onkin hyvin erilainen. Erona voi katsoa, että opettajien työssä standardointia on hieman vähemmän kuin puistotyöntekijöiden työssä.

Operatiivinen taso on yleensä henkilömäärältään organisaation laajin kokonaisuus ja jokaisesta organisaatiosta on löydettävissä sellainen. Luonteeltaan sen voisi sanoa olevan organisaation

varsinainen sydän, jota ilman toiminta ei olisi mahdollista. Kaikkein pienimmissä muutaman hengen organisaatioissa toiminta voi olla mahdollista pelkän operatiivisen tason turvin, mutta siirryttäessä isompiin yksiköihin, tulevat organisaation muutkin perusosat välttämättömiksi. (Mintzberg 1990, 12.)

### **3.2.2 Strateginen huippu**

Siinä missä organisaation operatiivinen ydin huolehtii varsinaisten ydintehtävien hoitamisesta, niin organisaation strategisella huipulla on puolestaan tehtävänä varmistaa näiden tehtävien tehokas toteutuminen ja kantaa vastuu koko organisaation toiminnasta. Tämän lisäksi strategisen huipun tehtävänä on valvoa sen eturyhmiensä intressejä (Mintzberg 1990, 12). Kunnallisessa organisaatiossa tällaisia eturyhmiä voivat esimerkiksi olla valtio, kuntalaiset, ammattijärjestöt sekä poliittiset ryhmittymät.

Näistä edellä mainituista seikoista on strategiselle ytimelle johdettavissa kolme eri tehtäväkokonaisuutta. Näistä ensimmäinen on suora ohjaus. Suoralla ohjauksella tarkoitetaan voimavarojen jakamista, työmääräysten antamista, tärkeiden päätösten vahvistamista, ristiriitojen ratkaisua ja ylipäättään organisaation toiminnan suunnittelua ja valvomista sekä työntekijöiden palkitsemista. Suoran ohjauksen määrä vaihtelee melko paljon organisaatioista ja niiden toimintojen standardoinnista riippuen, mutta kaikissa organisaatioissa sitä on löydettävissä ainakin jonkin verran. (Mintzberg 1990, 12.)

Toinen strategisen huipun tehtäväkokonaisuus liittyy oleellisesti organisaation eturyhmien intressien valvontaan. Tämän tehtäväkokonaisuuden voisi nimetä hyvinkin organisaation edustamiseksi sen ulkopuolisten tahojen keskuudessa. Siinä strategisen huipun johtajat kertovat organisaation toiminnasta muille tahoille, neuvottelevat sopimuksia, luovat korkean tason yhteistyösuhteita ja hankkivat niiden avulla arvokasta tietoa käyttöönsä. Toisin sanoen johtajat pyrkivät kaikin tavoin edistämään organisaationsa toimintaa vaikuttamalla sen ympäristöön. (Mintzberg 1990, 12.)

Organisaation ulkopuolisen toiminnan ja suoran johtamisen lisäksi organisaation strategiselta huipulta löytyy vielä kolmas merkittävä tehtäväkokonaisuus - nimittäin organisaation strategian suunnittelu. Nimensä mukaisesti siinä kehitetään organisaatiolle jokin tietty toimintamalli ja tavoite, jonka mukaan muut osa-alueet toimivat. (Mintzberg 1990, 12.)

### **3.2.3 Keskilinja**

Organisaatiokoon suurentuessa, on organisaation operatiivisen tason ja strategisen huipun välillä nähtävissä tarve eräänlaisen väliportaan, eli keskilinnan syntymiselle. Mintzberg määrittelee keskilinnan operatiivisen ytimen ja strategisen huipun väliseksi linkiksi, jonka kautta käskyketjut välittyvät aina organisaation ylimmiltä johtajilta aina työntekijöille asti. Pienemmissä organisaatioissa tällaista väliportasta ei vielä välttämättä tarvita, mikäli organisaation ylin johtaja kykenee hoitamaan koordinoinnin henkilökohtaisesti, mutta suuremmissa organisaatioissa on keskilinja jo toiminnan tehokkuuden kannalta välttämätön. (Mintzberg 1990, 13.)

Tällainen kolmesta tai useammastakin tasosta muodostuva hierarkia toimii yhtäläillä klassisen ylhäältä alas suoritettavan käskyketjun ohella myös alhaalta ylös tulevan palautteen, muutosehdotusten, hyväksymistä edellyttävien päätösten ja muun informaation muodossa. Tämän kaiken tieto- ja käskyvirran ei tietenkään tarvitse kulkea koko hierarkiatason läpi, vaan yleensä keskilinjalle on annettu tietty päätösvalta toimia niiden mukaan. Strategisen huipun tavoin myöskään keskilinnan työ ei ole kuitenkaan pelkkää suoran ohjauksen toteuttamista, vaan sillä on myös oma vastuunsa organisaation suhteiden ylläpitämiseksi ympäristöön ja toisaalta strategian toteuttamiseen. Siinä missä strateginen huippu luo strategiasta ja muusta toiminnasta hyvin yleispiirteisen kuvan, on keskilinnan tehtävänä jo huomattavasti yksityiskohtaisempaa. Työ on vähemmän abstraktia ja kokonaisuuteen liittyvää ja huomio kiinnittyy enemmän itse työvaiheisiin. (Mintzberg 1990, 13–14.)

### **3.2.4 Teknostrukturi**

Teknostrukturi koostuu suunnittelijoista, jotka keskittyvät organisaation sopeuttamiseen ympäristön muutoksiin sekä huolehtivat erinäisten toimintamallien vakiinnuttamisesta ja standardoinnista. Tähän organisaation perusosaan kuuluvat henkilöt eivät siis osallistu varsinaiseen operatiiviseen työhön, mutta he saattavat suunnitella ja muuttaa sitä tai kouluttaa sitä tekeviä ihmisiä. Esimerkkinä teknostruktuurista voidaan mainita organisaation laskentatointa suorittavat tai tietojärjestelmiä ylläpitävät henkilöt. Mintzbergin mukaan teknostrukturi on tehokas ainoastaan siinä tapauksessa, että se kykenee käyttämään analyyttisiä tekniikoita tällaiseen organisaation työskentelymallien tehostamiseen. (Mintzberg 1990, 14.)

Teknostruktuurin tärkein merkitys organisaatiolle on nimenomaan standardoinnin muotojen tuottaminen. Yleisesti voidaan nimittäin todeta, että mitä enemmän organisaatio soveltaa standardointia työskentelymalliinsa, sitä enemmän se turvautuu teknostruktuuriinsa. Standardoinnilla voidaan vähentää suoran ohjauksen tarvetta, jolloin organisaation operatiivinen ydin kykenee suoriutumaan tietyistä asioista ja päätöksistä ilman ylemmän tason johtajien päätöksiä. Tehokkaalla teknostruktuurin toiminnalla voi siis katsoa olevan hallintohenkilöstöä vähentävä vaikutus. Vaikka teknostruktuurin työnkuva onkin pääasiassa toisten työn standardointia, heidän oma työnsä on Mintzbergin mukaan koordinoitu toisten kanssa suureksi osaksi keskinäisen sovittelun avulla. Standardointia toteuttavilta henkilöiltä voidaankin täten edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja. (Mintzberg 1990, 15.)

### **3.2.5 Tukihenkilöstö**

Tukihenkilöstön tehtävä on nimensä mukaisesti antaa organisaatiolle tukea varsinaisen operatiivisen työnkulun ulkopuolelta. Esimerkkeinä tukiyksiköiden toiminnasta voidaan mainita esimerkiksi lakipalvelut, ruokalan, postituksen tai esimerkiksi huollon. Yksikään näistä ei varsinaisesti osallistu organisaation operatiiviseen toimintaan, mutta ilman niitä ei organisaatio tule toimeen. Tukiyksiköiden toiminta voi olla luonteelta myös erilaista hierarkian eri tasoilla. (Mintzberg 1990, 15.)

Monet tukiyksiköt ovat varsinaisesta organisaatiosta irrallisia pienyksiöitä, joilta saattaa hyvinkin löytyä oma operatiivinen ytimensä. Resurssinsa ne saavat isommilta organisaatioilta ja tuottavat sille vastineeksi joitain tiettyjä erityispalveluja. Tukiyksikköjen erilaisuudesta johtuen ei ole mahdollista, että niille voisi esittää jonkin tietyn koordinoitimekanismin. Esimerkiksi lainopilliselle yksikölle sopii mekanismina parhaiten taitojen standardointi ja ruokalalle puolestaan työprosessien standardointi. Pitkälle menneestä erikoistumisesta ja toisaalta henkilöstön korkeasta koulutusasteesta johtuen, on Mintzbergin mukaan taitojen standardointi nostettavissa kenties tärkeimmäksi yksittäiseksi koordinoitimekanismiksi tukiyksiköiden keskuudessa. (Mintzberg 1990, 16.)

### **3.2.6 Kuntien henkilöstö**

Kuntien henkilöstöllä tarkoitetaan kuntien päätoimista henkilökuntaa työllistetyt mukaan lukien. Päätoimiseksi työntekijäksi katsotaan henkilö, jonka työaika on vähintään puolet täydestä työajasta.

Henkilöstöön kuuluu sekä kuukausi- että tuntipalkkaisia työntekijöitä ja viranhaltijoita (Kortelainen 2007, 79). Vuonna 2007 henkilöstöstä oli kolmannes virkasuhteisia ja loput olivat työsuhteisia. Henkilöstön palvelusuhteet ovat luonteeltaan joko pysyviä, sijaisuuksia tai määräaikaaisesti voimassa olevia. Vuonna 2007 kunnallisalalla työskenteli 424 000 henkilöä, mikä on noin viidennes koko Suomen palkansaajista. Määrällisesti tuo luku on pysynyt pieniä vaihteluja lukuun ottamatta lähestulkoon samana. Kunnallisalan työntekijöistä kolme neljäsosaa olivat palvelusuhteeltaan vakinaisia ja viimeinen neljännes oli pääasiassa määräaikaaisia työntekijöitä. Työllistettyjä oli kunta-alan henkilöstöstä hieman päälle kaksi prosenttia. Huomioitavaa on, ettei tuohon 424 000 työntekijän lukumäärään ole laskettu niitä henkilöitä, jotka ovat palkattomalla virkavapaalla tai työlomalla. Myöskään sivutoimisia tuntiopettajia ei ole laskettu mukaan. Tästä syystä kuntien todellinen henkilöstömäärä lienee noin 475 000. Tarkastelen kuitenkin jatkossa tuota 424 000 työntekijän virallista lukua.<sup>1</sup>

Henkilöstön ikäjakauman kehittymisen tarkastelusta on havaittavissa hyvin huolestuttava piirre. Kokoaikaisten työntekijöiden keski-ikä on nimittäin kivunnut 2000-luvun aikana päälle 45 ikävuoden ja yli 50-vuotiaita on jo lähestulkoon 40 %. Kunta-alalla työskentelevien henkilöiden keski-ikä vuonna 2007 oli 45,3. Kun vielä otetaan huomioon väestön yleisestä ikääntymisestä johtuva kasvava palvelutarve, voi kuntasektorille olla tulevaisuudessa syntymässä työvoimapula. Myös kilpailun osaavasta työvoimasta voi katsoa kiristyvän.<sup>2</sup>

Hallinnonaloittain tarkasteltuna valtaosa kunnallisalan palkansaajista työskentelee sosiaali- ja terveyssektorilla. Määrällisesti tuo kyseinen luku oli vuonna 2007 251 000 henkilöä ja prosentuaalisesti 59,2 %. Hallinnonaloista toiseksi eniten löytyi työntekijöitä sivistystoimesta, jossa vastaavat luvut olivat 111 000 työntekijää, eli 26,2 % kunnallisalan palkansaajista. Seuraavaksi suurimmat alat olivat noin 20 000 työntekijällään liike- ja palvelutoiminta sekä kaavoitus- ja yleiset työt. Molemmat kattavat kunnallisalan palkansaajista n. 4-5 %. Vasta näiden jälkeen tulee yleishallinto 15 000 työntekijällään. Prosentuaalisesti tuo kyseinen luku on noin 3,5 %.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Kunnallinen työmarkkinalaitos, kuntien henkilöstö  
<<http://www.kuntatyonantajat.fi/>>, 26.10.2008

<sup>2</sup> Kunnallinen työmarkkinalaitos, henkilöstö ikäluokittain  
<<http://www.kuntatyonantajat.fi/>>, 26.10.2008

<sup>3</sup> Kunnallinen työmarkkinalaitos, henkilöstö hallinnonaloittain  
<<http://www.kuntatyonantajat.fi/>>, 26.10.2008

### 3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Työhyvinvointi on nähtävänä erityisesti työn ja siinä tapahtuvien muutosten sekä ihmisen välisenä suhteena. Yksittäisen työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavia työyhteisöllisiä tekijöitä ovat johtaminen ja esimiestoiminta, työn organisointiin liittyvät asiat, työpaikan vuorovaikutussuhteet ja -tavat, työilmapiiri sekä henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssään. Työhyvinvointi on osa jokaisen henkilön arkipäivää ja muovautuu jatkuvasti tehdyn työn ja toimivan työyhteisön mukaan. Henkilöstön työhyvinvointi on myös asia, johon organisaation kannattaa panostaa, sillä hyvinvoiva työyhteisö on myös tuottava yhteisö. Organisaation voimavarat saadaan parhaiten käyttöön silloin, kun henkilöstö voi hyvin ja kokee todella halukkuutta edistää organisaation menestystä. (Riikonen ym. 2003, 12; Kaivola & Launila 2007, 127.)

Valtiokonttorin Kaiku-tietopalvelu määrittelee myös työhyvinvoinnin olevan paitsi yksilöllinen, niin myös yhteisöllinen tekijä. Työhyvinvointiin vaikuttavat seikat ovat pääasiassa työpaikkaan ja työskentelyolosuhteisiin liittyviä, mutta myös työn ulkopuolisilla seikoilla, kuten henkilön omalla terveydentilalla ja elintavoilla on vaikutusta siihen. Vain hyvinvoiva henkilöstö voi taata organisaation toiminnan tuloksellisuuden, joten työntekijöiden fyysisestä ja psyykkisestä jaksamisesta huolehtivan organisaatiokulttuurin voisi katsoa olevan arvo, jonka eteen kannattaa tehdä töitä. Työnantaja ei tietenkään voi vastata yksin työntekijöidensä hyvinvoinnista, mutta se voi edistää sitä omalla toiminnallaan. (Strömmer 1999, 290.) Oikeastaan ihmissuhdekoulukunnan ja erityisesti 1920–30 -lukujen taitteessa Western Electric -yhtiössä suoritetujen ns. Hawthorne tutkimusten myötä alettiin ymmärtää tällainen työntekijöiden työasenteiden ja motivaation sekä työyhteisön toiminnan merkitys organisaation tuottavuudelle. Tutkimuksen pohjalta syntyi käsitys, että johtajien tulee olla kiinnostunut organisaation ihmisistä ja osata käsitellä heidän henkilökohtaisia ja työpaikan sosiaalisia kysymyksistä (Lämsä & Hautala 2005, 27).

Yksilöllä on tärkeä rooli myös työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tällainen kehitystyö ei ole pelkästään organisaation johdon vastuulla, vaan jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa siihen keskeisesti. On myös tärkeää muistaa, ettei hyvään työhyvinvointiin ole olemassa jotain tiettyä poppakonstia, jolla kaikki asiat saataisiin sujumaan, vaan kaikki lähtee tapauskohtaisesti kustakin

organisaatiosta ja sen työntekijöistä liikkeelle. Jos jokin tietty toimintamalli saattaa toimia aivan moitteettomasti jossakin tietyssä organisaatiossa, ei se välttämättä toimi yhtä hyvin toisessa. Tästä syystä konsulttien käyttämiseen kannattaa suhtautua melko kriittisesti. Toki hyvistä käytännöistä on jokaisen organisaation mahdollista oppia, mutta ne on onnistuttava sovittamaan juuri kyseiseen työpaikkaan, jotta niistä ylipäätään olisi hyötyä.

Vaikka työhyvinvoinnin vaikutukset ovatkin useimmiten koko työyhteisöön vaikuttavia, on niistä saadut kokemukset kuitenkin aina yksilöllisiä. Yksi työntekijä voi kokea jonkin tilanteen aivan eri tavalla kuin toinen. Toinen voi saada itsestään valtavasti energiaa irti jossakin tilanteessa, kun joku toinen kamppailee samaan aikaan jaksakseen ylipäätään kyseisen päivän loppuun. Syyt hyvinvoinnin kokemisen eroihin voivat löytyä yksilön omista taustatekijöistä, kuten iästä, lapsuudesta, koulutuksesta tai perhetilanteesta tai organisaatioon liittyvistä tekijöistä, kuten johtamisesta, työilmapiiristä tai organisaatiota kohtaavasta muutoksesta. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 75.)

Työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin voi katsoa koostuvan ammatillisen hyvinvoinnin lisäksi fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Nämä hyvinvoinnin tuntemukset myös vaihtelevat eri ihmisillä eri tavoin. Työhyvinvointi näyttää myös koostuvan useista eri osa-alueista. Juha Antila on puolestaan todennut tutkimuksessaan työhyvinvoinnin tärkeimmäksi tekijäksi työtyytyväisyyden. Hänen mukaansa mielekkään työn löytäminen palkitsee tekijäänsä enemmän kuin suuri palkkapussi. Silloin ollaan myös valmiita tekemään paljon työtä. (Kaivola & Launila 2007, 129.) Myös Kinnunen ja kumppanit ovat todenneet työtyytyväisyyden olevan merkittävä tekijä työhyvinvoinnin luomisessa (Kinnunen ym. 2005, 59). Tutkimusten mukaan hyvä työtyytyväisyys, työmotivaatio ja työn hallinnan tunne edistävät kaikki ruumiillisen ja henkisen oireilun vähäisyyttä, vähäisiä poissaoloja sekä vähäistä työntekijöiden vaihtuvuutta (Soini, Vahtera, Joki, Aaltonen, Bifield, Lähteenmäki & Utriainen 2002, 12).

Syvällisessä muutoksessa tai muunnoksessa kyseenalaistetaan organisaation silloinen toimintakulttuuri. Tällöin on tärkeää, että henkilöstön erilaiset odotukset työstä ja sen vaativuudesta otetaan huomioon. Näiden odotusten tunnistaminen on kuitenkin haastavaa, sillä ne liittyvät keskeisesti yksilöiden henkilökohtaisiin tarpeisiin ja olosuhteisiin. Suorituskyvyn ylläpitämiseksi työhyvinvoinnilla on kuitenkin keskeinen merkitys ja niihin kannattaakin kiinnittää huomiota muutoksen toteuttamisessa. (Soininen 2001, 60.)



### 3.3.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan positiivisten tunteiden astetta, joka henkilöllä on työtänsä kohtaan (Currivan 1999, 497). Työtyytyväisyys on keskeinen tekijä organisaatiopsykologiassa, koska sen on havaittu vaikuttavan positiivisesti korkeaan työsuoritukseen, organisaatioon sitoutumiseen sekä tyytyväisyyteen muussakin elämässä ja vähentävän puolestaan poissaoloja, myöhästymisiä ja henkilöstön vaihtuvuutta (Cohrs, Abele & Dette 2006, 363).

Aikaisemmin työtyytyväisyyttä tarkasteltiin nimenomaan tarpeiden tyydytyksen näkökulmasta. Työtyytyväisyyden parantamisen tarve syntyi, kun yksitoikkoisia tehdistöitä tehneiden työntekijöiden tyytyväisyyden huomattiin olevan huomattavasti vaihtelevia töitä tehneitä työntekijöitä alhaisempi. Esim. Porter ja Lawler katsoivat, että työsuorituksesta saadut sisäiset ja ulkoiset palkkiot vaikuttivat yksittäisten työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Silloisten käsitysten mukaan työtyytyväisyydellä katsottiinkin olevan keskeinen suhde sen kanssa, missä määrin työ tyydyttää kyseisten henkilöiden tarpeita. (Juuti 2006, 51–53.)

Nykyisin työtyytyväisyyden muodostumisen katsotaan olevan hieman laajempi prosessi. Yksittäinen työntekijä ei tee työtä vain tyydyttääkseen tarpeitaan, vaan saavuttaakseen tämän lisäksi myös itselleen asettamia tavoitteita. Työtyytyväisyyden voidaankin katsoa olevan luonteeltaan työhön kohdistuva myönteinen asenne, jossa tunneperäiset kokemukset ja ylipäättään kokonaisvaltainen tunne työstä korostuvat. (Kinnunen ym. 2005, 60.)

Hackmanin ja Oldmanin Job Characteristics -mallin (1975) mukaan rikkaat ja monimuotoiset työt ovat yhteydessä korkeaan työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja suoritukseen työssä. Heidän mukaansa työtehtävien vaihtelevuus, työtehtävän eheys, työn merkityksellisyys, työn itsenäisyys ja työstä saatu palaute vaikuttavat kaikki koettuun työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työn lopputuloksiin (Fried & Ferris 1987, 287–288). Connolly ja Viswesvaran ovat vielä täydentäneet tätä listaa lisäämällä vaikuttaviksi tekijöiksi työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun, työn varmuuden, esimiehen tuen sekä työpaikan hyvät ihmissuhteet. Henkilökunnan näkökulmasta tarkasteltuna hyvä työtyytyväisyys ilmenee mm. organisaatioon sitoutumisena ja vähäisinä stressioireina (Juuti 2006, 71; Kinnunen ym. 2005, 60). Karasek ja Theorell toteavat puolestaan Job Demands-Control-Support -mallissaan (1990) työn alhaisen kuormittavuustason, kuten stressin, korkean itsenäisyysasteen ja sosiaalisen tuen olevan merkittäviä tilannekohtaisia tekijöitä työtyytyväisyyden kokemiseen (Cohrs ym. 2006, 363).

### 3.3.2 Työmotivaatio

Henkilön kokema motivaatio on monimutkainen ilmiö, jota laajoista tutkimuksistaakaan huolimatta ei kyetä vielä täysin kattavasti ymmärtämään. Yksittäisten ihmisten välillä saattavat motivaatioon vaikuttavat tekijät vaihdella hyvinkin merkittävästi, sillä ihmisten käyttäytymisen taustalta löytyvät tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit ovat kullakin henkilöllä yksilölliset. Motivaation sisällyttäminen tähän tutkimukseen on kuitenkin perusteltua, sillä organisaatioiden toimivuus ja tuottavuus ratkeavat sen mukaan, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät henkilöt ovat. Organisaatiomuutoksissa motivaatiolla on vielä erityisen tärkeä rooli, sillä tuolloin jokaisen päätöksen ja toiminnon merkitys on moninkertainen vanhalla mallilla työskentelyyn verrattuna. (Juuti 2006, 38.)

Motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta ja siihen liittyy oleellisesti tavoitteellisuus, vapaaehtoisuus ja kontrolloitu toiminta (Strömmer 1999, 150). Motivaatio on kokonaisprosessi, joka syntyy kaikkien yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena. Rationaalisten motivaatioteorioiden mukaan ihmisten käyttäytyminen koostuu päämäärähakuisista pyrkimyksistä, joiden avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Mikäli ihminen ei kykene saavuttamaan ihannoimiaan ja arvostamiaan päämääriä, voi seurauksena hyvinkin olla turhautuminen tai stressaantuminen. Organisaatiomuutoksissa nuo tuntemukset voivat kohdistua muutoksen toteuttajaan, joka useimmiten on kyseisen henkilön esimies. (Juuti 2006, 37–39.)

Työmotivaatio on puolestaan ihmisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Sisäisillä motivaatiotekijöillä tarkoitetaan ihmisten tärkeiksi kokemiaan psykologisia tarpeita ja arvoja ja ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan puolestaan työntekijän ulkopuolella olevia ympäristötekijöitä, kuten palkkiojärjestelmää sekä työn luonnetta. Palkkiojärjestelmän odotetaan olevan seurausta määrätynlaisesta työkäyttäytymisestä. Myös yhteenkuuluvuuden tunne ilmentää ulkoista motivaatiota. (Lämsä & Hautala 2005, 80.)

Klassisia motivaatioteorioita käyttäessä on hyvä muistaa, ettei niistä juurikaan välity ihmisten käyttäytymisen monimutkaisuus ja ristiriitaisuus, vaan ne pyrkivät luomaan ihmisistä ja heidän käyttäytymisestään hyvinkin homogeenisen kuvan. Ihmisten työkäyttäytymistä tutkittaessa rationaaliset motivaationäkökulmat ovat kuitenkin hyväksytyjä, koska ihminen toimii

organisaatiossa melko kapea-alaisessa ja kontrolloidussa roolissa. (Juuti 2006, 65.)

Työmotivaation muodolla viitataan kunkin työntekijän sisäiseen viireystilaan, jota on mahdollista ainoastaan likimääräisesti arvioida ja mitata. Suunnalla viitataan puolestaan siihen tavoitteeseen, johon motivaatio kohdistuu. Organisaation kannalta kaikkein edullisinta on tilanne, jossa sekä työntekijän että organisaation tavoitteet kohdistuvat samaan asiaan. Tällöin työntekijä tekee työtänsä organisaation tavoitteiden kannalta parhaimpaan mahdolliseen suuntaan. Työmotivaation kestolla kuvataan puolestaan työmotivaation ajallista ulottuvuutta, joka kertoo kuinka kauan työntekijä jaksaa olla motivoitunut jotain tiettyä työtehtävää kohtaan. Toisilla tämä motivaatio saattaa kestää vuosikausia, kun taas toisilla se voi ilmetä vain hetkellisinä sykäyksinä. Viimeisellä työmotivaation ulottuvuudella, eli voimakkuudella, viitataan nimensä mukaisesti motivaation määrään tiettyä työtehtävää kohtaan. Parhaimmillaan tuo motivaation voimakkuus voi olla suoranaista intohimoa työtä kohtaan, jolloin työntekijä suorastaan nauttii tehtävästään. (Lämsä & Hautala 2005, 81.)

Frederick Herzberg on määritellyt työstä saatujen tunnustusten ja saavutusten, mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä siinä, ylennysten, vastuun ja työn sinänsä olevan eräitä yksittäisen työntekijän motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Pääasiassa nuo tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon positiivisella tavalla, mutta vastakkaisiakin tapauksia ovat myöhemmät tutkijat todenneet. Kaiken kaikkiaan työmotivaation voi todeta olevan hyvinkin yksilökohtainen ja monimutkainen ilmiö, johon vaikuttavat hyvin monet eri tekijät. Yhteistä näille vaikutuksille voi kuitenkin katsoa olevan sen, että motivaatiolla on sinänsä hyvinkin positiivinen vaikutus ihmisten työsuoritukseen. (Herzberg 2003, 91–92.)

Toisaalta työmotivaation ja siten myös työsuoritusten on todettu kärsivän, mikäli organisaation toiminnassa ja sen pelisäännöissä on puutteita. Työtehtävien määrittelemättömyys johtaa sekaannukseen ja sitä kautta työntekijöiden välisiin ristiriitoihin. Mikäli ihmisellä ei ole mahdollisuutta toteuttaa itseään työssä, johtaa tämä helposti turhautuneisuuteen ja alhaiseen työmotivaatioon. Tällainen tilanne on varsin tyypillinen hyvin hierarkkisissa ja säännönmukaisissa organisaatioissa, jossa työntekijöiden toiminta on pitkälle standardoitua. Tästä on seurausta alhainen vastuunotto, jolloin ns. vapaamatkustusta voi ilmetä. (Lämsä & Hautala 2005, 153.)

### 3.3.3 Työn hallinta

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijällä olevaa valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä olosuhteisiin ja sisältöön. Hallinnan kohteita voivat olla esimerkiksi työtä koskevien toimenpiteiden, toiminnan tavoitteiden ja olosuhteiden suunnittelu. Hallinta on käsitteenä sidottu tavoitteelliseen toimintaan, jota ilman ei koko hallinnan käsite ole mielekäs. Varsinaisten hallintamahdollisuuksien lisäksi työn hallinnassa on merkittävää, että työntekijä myös omaa riittävät kyvyt ja taidot käyttääkseen hyväksi näitä hallintakeinoja. Työ, jossa työntekijän kyvyt ja taidot saavat mahdollisuuden kasvaa, vahvistaa kyseisen henkilön kykyä asettaa yhä vaativampia päämääriä itselleen ja selvitä entistä vaikeammista tilanteista. Liukuhihna- ja toistotyö ovat puolestaan esimerkkejä alhaisen työn hallinnan tunteen antavista töistä ja ne voivat pahimmillaan surkastuttaa työntekijän hallintamahdollisuuksia laajemminkin hänen elämässään. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6–7; Soini ym. 2002, 16–18.)

Työn hallinnalla katsotaankin olevan merkittävä yhteys työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. Työnsä hyvin hallitseva työntekijä viihtyy työssään, hänen työnsä on laadukasta ja hän on myös sitoutunut työhönsä. Hyvällä työnhallinnalla on myös edistävä vaikutus työhyvinvoinnin, työn ja työyhteisön kehittämiseen. Myös työntekijöiden vaihtuvuus on hyvän työn hallinnan omaavissa organisaatioissa vähäinen. Huono työn hallinta lisää puolestaan altistusta työuupumukselle, mielenterveysongelmille, sydäntaudeille sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksille. Näiden seuraukset näkyvät työyhteisön lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Voidaankin sanoa, että työn hallinnalla on merkittävä vaikutus koko työyhteisöön. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6–7.)

Työn hallinnan katsotaan koostuvan neljästä eri osa-alueesta. Nämä ovat työn monipuolisuus, osallistumismahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet sekä työyhteisön sosiaalinen tuki (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2005, 29). Ensimmäinen ja ehkäpä keskeisin työn hallinnan osa-alue on monipuolinen työ. Paras tilanne työntekijällä on silloin, kun hänellä on mahdollisimman tarkka kuva oman työnsä piirteistä ja siihen kohdistuvista odotuksista. Tärkeää on myös, että työ vastaa mahdollisimman hyvin kyseisen työntekijän taitoja ja osaamista, eikä aiheuta hänessä turhautumista, joita yksipuoliset työt voivat työntekijöissä helposti aiheuttaa. Työn hallinnan kannalta ideaalinen tilanne lienee silloin, kun monipuolista työtä tekeväälle työntekijälle annetaan mahdollisuus ottaa itse vastuuta omasta työstään ja tehdä päätöksiä siihen liittyen. Tällöin työntekijä useimmiten kokee myös työnsä mielekkääksi.

Työntekijän osallistumismahdollisuudet ovat toinen keskeinen työn hallintaan vaikuttava tekijä. Osallistumismahdollisuudet koskevat niin itse työtä, työolosuhteita ja työympäristöä koskevien päätösten suunnittelua. Käytännössä työntekijät osallistuvat näihin päätöksiin ennalta sovittujen tiedonkulku- ja osallistumisjärjestelmien kautta. Muutostilanteissa nämä järjestelmät ovat erityisen tärkeitä, sillä tietämättömyys ja erilaiset huhut aiheuttavat helposti työntekijöissä pelkoja ja toiveiden sävyttämiä uskomuksia. (Järvinen 2003, 100–101.)

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet tarkoitetaan hyvin pitkälle samantyyppisiä asioita, kuin osallistumismahdollisuuksistakin puhuttaessa. Vaikuttamismahdollisuuksista puhuttaessa tarkoitetaan kuitenkin yksittäisen henkilön työhön liittyvistä tekijöistä, eikä niinkään koko organisaation vaikuttavista asioista. Käytännössä vaikuttamismahdollisuuksilla tarkoitetaan mahdollisuuksista vaikuttaa omiin työtehtäviin, työvälineisiin ja -menetelmiin, työtahtiin, työjärjestykseen sekä töiden aikatauluihin ja jakoon. Vaikuttamisen voidaan nähdä myös koskevan työyhteisön keskenään sopimia pelisääntöjä.

Viimeisenä työn hallinnan osa-alueena voisi nähdä työyhteisön sosiaalisen tuen. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan esimiehiltä ja kanssatyöntekijöiltä saatavaa apua, tukea, arvostusta sekä palautetta. Toimivassa työyhteisössä työntekijöillä on mahdollisuus tarvittaessa pyytää ja antaa tukea, koska työyhteisön ilmapiiri on avoin ja kannustava. Myös palaute on luonteeltaan rakentavaa.

Työntekijän kannalta on tärkeää, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä kuvaan ja sen monipuolisuuteen, jolloin hän myös antaa yksitoikkoista työtä tekevää työntekijää suuremman panoksen organisaation käyttöön. Työntekijällä on myös oltava mahdollisuus pyytää tarvittaessa tukea ja apua sekä kanssatyöntekijöiltään että esimieheltään, mikäli tilanne niin vaatii. Hyvän työn hallinnan ja keskinäisen luottamuksen omaavassa organisaatiossa tällainen toiminta on mahdollista.

## 4 TUTKIMUSKOHTEEN ESITTELY

### 4.1 Kunta- ja palvelurakennemuudistus

Kunta- ja palvelurakennemuudistuksen tavoitteena on syventää kuntien yhteistoimintaa ja yhteistyötä kaikilla aluetasoilla, jotta kunnat kykenevät vastaamaan paremmin tuleviin haasteisiin ja turvaamaan kuntalaisten palvelujen saatavuus. Tähän tavoitteeseen pyritään vahvistamalla sekä kunta- että palvelurakennetta. Kuntarakennetta pyritään ensisijaisesti vahvistamaan kuntaliitosten välityksellä liittämällä kuntia yhteen joko kokonaisesti tai osittain. Palvelurakennetta pyritään puolestaan vahvistamaan kokoamalla laajempaa väestöpohjaa edellyttäviä palveluja aiempaa suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja lisäämällä kuntien välistä yhteistoimintaa. (L 169/2007, 4§.)

Kunta- ja palvelurakennemuudistuksen voi karkeasti katsoa koostuvan kolmesta eri päävaiheesta. Nämä vaiheet ovat uudistuksen suunnitteluvaihe, uudistuksen valmisteluvaihe sekä uudistuksen täytäntöönpanovaihe. Näistä ensimmäinen eli uudistuksen suunnitteluvaihe alkoi 11.5.2005 hankkeen johtamisesta vastaavan valtioneuvostossa toimivan peruspalveluohjelmaa valmistelewan ministerityöryhmän sekä sisäasiainministeriön asettaman kunta- ja palvelurakenneryhmän perustamisen myötä. Ministerityöryhmän puheenjohtajana toimi tuolloin valtionvarainministeri Eero Heinäluoma. Työryhmässä oli myös edustajisto viidestä muusta ministeriöstä sekä Suomen Kuntaliitosta. Rakenneryhmän puheenjohtajana toimi puolestaan silloinen alue- ja kuntaministeri Hannes Manninen ja muut jäsenet koostuivat eri ministeriöiden sekä Suomen Kuntaliiton hallituksessa edustettuina olleiden ryhmien jäsenistä. Rakenneryhmän ja sen alaisten valmisteluryhmien tarkoituksena oli pohtia hankkeen alueellisen toteuttamisen, sosiaali- ja terveyspalvelujen, opetus- ja kulttuuripalvelujen sekä teknisten ja muiden palvelujen osakokonaisuuksia. Näiden selvitysten pohjalta tuli rakenneryhmän laatia ehdotus kunnilta valtiolle siirtyvistä tehtävistä sekä selvittää niiden vaikutus kuntien ja valtion väliseen taloudelliseen suhteeseen 31.12.2006 mennessä. Näiden selvitysten pohjalta rakenneryhmä päätyikin laatimaan kolme erinäistä muutosmallia, jotka olivat peruskuntamalli, piirimalli sekä aluekuntamalli. (SM043:00/2005; Peltomäki 2006, 46.)

Näistä malleista peruskuntamalli olisi luonteeltaan hyvinkin nykyisten kuntien kaltainen. Siinä kunnilla säilyisi sekä palvelujen tuottamisvastuu että rahoitusvastuu. Tavoitteena olisi vähintään 20 000 - 30 000 asukkaan kunta. Siinä tapauksessa, ettei kunta saisi väestöpohjaansa kyllin isoksi,

tuotettaisiin sosiaali- ja terveyspalvelut kuntien yhteisellä sopimuksella. Piirikuntamallissa sosiaalihuolto, perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoido järjestettäisiin vähintään 100 000 asukkaan piireissä, jotka puolestaan olisi jaettu vähintään 20 000 asukkaan palvelualueisiin. Valtionosuudet maksettaisiin edelleen kunnille, jotka puolestaan suorittaisivat maksut piireille. Näiden sosiaali- ja terveystieteiden olisi sitten mitoitettava toimintansa näiden maksujen perusteella. Kolmannessa mallissa, eli aluekuntamallissa Suomi jaettaisiin noin 20 aluekuntaan, joilla olisi sekä verotusoikeus että palvelujen järjestämisvelvollisuus. Nykyisistä kunnista tulisi lähikuntia, jotka huolehtisivat lähidemokratiasta sekä vastaisivat joistakin tehtävistä yhdessä aluekuntamallin kanssa. (Peltomäki 2006, 12.)

Rakenneryhmän saatua nämä mallit luotua, koitti kunta- ja palvelurakennemuutoksen suunnitteluvaiheessa lokakuulta 2005 aina helmikuulle 2006 kestänyt aluevaihe. Tämän aluevaiheen tarkoituksena oli saada aikaan mahdollisimman kattava keskustelu alueita kohtaavista tulevaisuuden haasteista sekä selvittää keinot, joilla näihin muutoksiin kyettäisiin vastaamaan. Peruspalveluohjelmaa valmisteleva ministerityöryhmä ei laittanut rakenneryhmän laatimia malleja mihinkään järjestykseen, vaan alueiden tuli arvioida malleja omista lähtökohdistaan käsin. Lopputuloksena oli, että valtaosa alueista piti peruskuntamallia parempana vaihtoehtona kuin piirimallia tai aluekuntamallia ja piirteitä tästä onkin luettavissa myöhemmästä kunta- ja palvelurakennemuutoksesta koskevasta lainsäädännöstä.

Suunnitteluvaiheen tuloksena eduskunnalle annettiinkin käsiteltäväksi hallituksen esitys kunta- ja palvelurakennemuutoksesta sekä kuntajakolain ja varainsiirtoverolain muutoksesta. Kyseiset lait hyväksyttiin myöhemmin eduskunnassa 9.2.2007 ja ne tulivat voimaan yhdessä kahden kunta- ja palvelurakennemuutoksen liittyvän asetuksen kanssa 23.2.2007. Puitelain keskeisimpänä tarkoituksena on vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta paremman tuottavuuden takaamiseksi sekä menojen hillitsemiseksi kunnallisesta kansanvallan lähtökohdista käsin. Sillä luodaan myös edellytykset myöhemmälle lainsäädännölliselle ja hallinnolliselle uudistustyölle, joka on tarkoitus toteuttaa vuoteen 2009 mennessä. Puitelilla pyritään myös uudistamaan kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tehtävänjakoa. Myös kuntien järjestämien palvelujen ohjausjärjestelmiä on tarkoitus kehittää. (L 169/2007, 1§; Peltomäki 2006, 8.)

Puitelain tarjoamista keinoista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on luettavissa selkeästi piirteitä peruskuntamallista. Kuntarakenteen vahvistamisen keinoksi kyseisessä laissa mainitaan kuntaliitosten toteuttaminen ja palvelurakennetta pyritään puolestaan vahvistamaan luomalla

laajempia väestöpohjia kuntien välistä yhteistoimintaa lisäämällä. Kuntaliitokset pyritään saamaan aikaan työssäkäyntialueiden tai muiden toiminnallisten kokonaisuuksien ympärille, jolloin palvelujen järjestämiselle on riittävät edellytykset. Perusterveydenhuollossa ja siihen kiinteästi liittyvien tehtävien hoidossa riittävän väestöpohjan on arvioitu olevan 20 000 asukasta ja ammatillisessa koulutuksessa puolestaan 50 000 asukasta. Kuntajaon muutoksia pyritään puolestaan kannustamaan yhdistymisavustuksin, jotka ovat luonteeltaan sitä suurempia mitä aikaisemmin ja mitä laajemmalla volyymilla kyseiset yhdistymiset toteutetaan. Yhdistymisavustukset pienentyvät joka toinen vuosi ja loppuvat lopulta kokonaan vuoden 2013 jälkeen. Perusterveydenhuoltoa laajempaa väestöpohjaa edellyttävät palvelut, kuten vammaisten erityishuollon ja erikoissairaanhoidon järjestäminen toteutetaan puolestaan jakamalla maa nykyisten sairaanhoitopiirien mukaan kuntayhtymiin. (L 169/2007, 4–6§.)

Kun organisaatiossa lähdetään tekemään rakenteellisia muutoksia, on itsestään selvää, että se aiheuttaa muutoksia myös henkilöstön asemassa. Muutoksen mahdollisesti aiheuttaman epävarmuuden lieventämiseksi on puitelakiin sisällytetty kohta, joka takaa työntekijälle suojan taloudellisia ja tuotannollisia irtisanomisperusteita vastaan tämän siirtyessä kuntaliitoksen myötä uuden työnantajan palvelukseen. Irtisanomissuoja on voimassa seuraavat viisi vuotta siirron tapahtumisesta. Huomioitavaa kuitenkin on, ettei suoja koske kuin kuntaliitostapauksia ja yhteistoimintavaihtoehtossa ei kyseistä suojaa sovelleta. (L 169/2007, 14§.)

Näiden yleispiirteisten kaikkia kuntia koskevien säännösten lisäksi on laissa myös eritelty joitakin tehtäviä, joita edellytetään vain osalta kuntia. Yksi näistä on pääkaupunkiseutua koskeva velvoite, jossa vaaditaan Espoon, Helsingin, Kauniaisen ja Vantaan kaupungeilta suunnitelmia siitä, kuinka maankäyttöä, asumista ja liikennettä yhteensovitetaan sekä kuinka kuntarajoja ylittävää palvelujen käyttöä edistetään kyseisellä alueella. Myös maakuntien keskuskaupunkien tulisi laatia vastaavat suunnitelmat siitä, kuinka yhteistyötä lähikuntien kanssa kehitetään. Puitelaista löytyy myös säännös valtion ja kuntien toimenpiteistä taloudellisten tunnuslukujen perusteella erityisen vaikeassa asemassa olevien kuntien palveluntarjonnan turvaamiseksi. (L 169/2007, 7§.)

Uudistuksen täytäntöönpanon valmisteluvaihe jatkoi kesällä 2006 siitä, mihin suunnitteluvaihe oli jäänyt. Tässä vaiheessa vastuu uudistuksesta siirtyi kunnille, joiden tehtäväksi tuli laatia selvitykset uudistuksen rakennemuutoksista ja toimenpidesuunnitelmista koskien kunta- ja palvelurakennemuutoksen vaikutuksia omalla alueellaan ja palauttaa ne sisäasiainministeriöön 31.8.2007 mennessä. Keväällä 2007 sisäasiainministeriö asetti hallinto- ja kuntaministerin johtaman



seurantaryhmän arvioimaan näitä kuntien tekemiä suunnitelmia sekä hankkeen toteutumista yleensäkin. Koostumukseltaan seurantaryhmä on hyvinkin rakenneryhmän kaltainen, sillä seurantaryhmän puheenjohtajana toimii hallinto- ja kuntaministeri Mari Kiviniemi ja muut jäsenet koostuvat rakenneryhmän tavoin eri ministeriöiden sekä Suomen Kuntaliiton hallituksessa edustettuina olevien ryhmien jäsenistä. Seurantaryhmän tarkoituksena on kuntien selvitysten arvioimisen lisäksi myös tukea lainvalmistelu- kehittämistyötä yhteistoiminnan ja kuntajaotuksen muutosten edistämiseksi. (SM046:00/2007.)

Tämän jälkeen kunta- ja palvelurakennemuutoksessa onkin jäljellä enää vaihe, jossa varsinaiset muutokset toteutetaan. Sisäasiainministeriön kuntaosaston hallitusneuvos Arto Sulonen on todennut, ettei alle 20 000 asukkaan kunnalla ole mahdollisuutta jättäytyä sosiaali- ja terveystalouteen ulkopuolelle, mikäli kunta haluaa aikaansaada vakaan taloudellisen pohjan ja suoriutua samalla tehtävistään. Hän toteaaakin alle 20 000 asukkaan kunnilla olevan kolme vaihtoehtoa suoriutua puitelain edellytyksistä. Kyseinen väestöpohja on saatava aikaiseksi yhteistoimintamalleista joko kuntayhtymän tai isäntäkuntamallin kautta tai sitten toteuttamalla kuntaliitos jonkin viereisen kunnan kanssa. (Maaselkä 11.10.2007, 9.) Uudistuvan Hämeenlinnan tapauksessa toteutetaan näistä vaihtoehdoista nimenomaan kuntaliitos, joten esittelen tätä seuraavaksi hieman tarkemmin.

Kuntaliitoksessa on kyse prosessista, jossa kahden tai useamman kunnan tarkoituksena on muodostaa aikaisempaa tehokkaampi, kilpailukykyisempi ja asiakaslähtöisempi organisaatio. Kuntaliitosten myötä on mahdollista, että kuntien palvelu- ja rekrytointikyky kehittyisi pitkällä tähtäimellä. Myös kuntien kyky kehittää uusia ratkaisumalleja voisi paranevien synergioiden kautta synnyttää mahdollisuuksia muille hyödyille. Kilpailukyvyn ohella myös kuntien taloudellinen liikkumavara lisääntyisi, mikä pienissä hyvinkin taloudellisen tilanteen omaavissa kunnissa on yllättävän pieni. (Kauppinen 2005, 45.)

Useimmiten varsinkin kuntaliitosten alkuvaiheet ovat hyvinkin vaikeita ja ne voivat sisältää huomattavia konflikteja ja ristiriitoja. Kuntaliitoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että prosessin keskeiset toimijat eli päättäjät, henkilöstö ja kuntalaiset ovat kaikki yhtä mieltä muutoksen tarpeellisuudesta. Viestinnällä on todettu olevan merkittävä vaikutus tässä muutosprosessin hyväksymisessä. Oikeanlaisella johtajuudella tuosta muutosprosessista on mahdollista saada aikaan onnistunut tulos, jolloin kuntien palveluntuotanto on turvattu ja strateginen asema, taloudellinen tilanne sekä työilmapiiri ovat kaikki kehittyneet parempaan suuntaan. (Haveri & Majoinen 2000, 22.)

Kaikille kunnille kuntaliitos ei välttämättä olisi kuitenkaan onnistunut ratkaisu. Sellaisissa kunnissa, joissa palvelukeskusten välinen ero on jo ennestäänkin suuri, vaikuttaisi hyvin epätodennäköiseltä, että kuntaliitos aikaansaisi merkittäviä hyötyjä. Yleisesti päättäjät tuntuvat uskovan enemmänkin uusien palvelurakenteiden ja kuntien keskinäisen yhteistyön kehittämisen synnyttävän uusia tuloksia. Kuntaliitosten kannatus on suurin niissä kunnissa, joissa väestömuutoksen vaikutusten uskotaan olevan kaikkein voimakkaimpia. (Kauppinen 2005, 46.)

Kunta- ja palvelurakennemuutos on aiheuttanut joitain muutoksia kuntajakolakiin. 9.2.2007 eduskunnan hyväksymissä muutoksissa on nähtävissä piirteitä, joissa kuntia kannustetaan monikuntaliitoksiin. Laissa esimerkiksi vahvistettiin valtion oikeutta jättää hyväksymättä sellaisia kuntaliitoksia, joilla ei ole edellytyksiä tämän edellä mainitun vaatimuksen täyttämiseksi. Keskeisin piirre monikuntaliitosten kannustamiseksi ovat kuitenkin yhdistymisavustukset, joita myönnetään vuosina 2008–2013 toteutettaville kuntaliitoksille. Nämä yhdistymisavustukset koostuvat perusosasta, lisäosasta sekä kertoimista, joiden perusteella tukea maksetaan sitä enemmän, mitä aikaisemmin ja mitä useamman kunnan kesken tuo yhdistyminen toteutetaan. Laissa on myös pykälä yhdistymisen vuoksi menetettyjen valtionosuuksien korvaamisesta täysimääräisenä seuraavan viiden vuoden ajan sekä korotetusta yhdistymisavustuksen perusosasta heikon taloudellisen aseman omaaville kunnille. (L 170/2007, 38–41§.)

Kuntien henkilöstön kannalta oleellisinta lienee kuitenkin kunta- ja palvelurakennemuotuslain määritelmä henkilöstön asemasta kuntaliitosten yhteydessä. Laki takaa sen, ettei työnantajalla ole oikeutta irtisanoa palvelusuhdetta tuotannollisilla tai taloudellisilla irtisanomisperusteilla tilanteissa, jossa henkilö siirtyy uuden työnantajan alaisuuteen kuntajaon muutoksesta johtuen. Kielto on voimassa seuraavat viisi vuotta henkilöstön uuden työnantajan palvelukseen siirtymisen jälkeen ja se koskee uuden ja vanhan työnantajan palveluksessa työskentelevää henkilöstöä kokonaisuudessaan. Irtisanomiskieltoa ei kuitenkaan sovelleta, mikäli työntekijä kieltäytyy vastaanottamasta työnantajan hänelle tarjoamaa uutta työtehtävää tai virkaa. (L 169/2007, 13§.)

## **4.2 Uudistuva Hämeenlinna**

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimivat Hauhon, Kalvolan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kunnat, Hämeenlinnan kaupunki sekä Hämeenlinnan seudun kansanterveystyön ja Lammin-

Tuuloksen kansanterveystyön kuntayhtymät. Kyseiset organisaatiot valittiin tutkimuksen kohteeksi sen vuoksi, että Hämeenlinnan seudulla toteutetaan 1.1.2009 kuntaliitos sekä palvelu- ja toimintamallien uudistus osana kunta- ja palvelurakennemuudistusta ja tuo muutos koskettaa kaikkia em. organisaatioita. Perusteluna valinnalla oli se, että tutkittaessa kunta- ja palvelurakennemuudistuksen vaikutuksia kuntien henkilöstön työhyvinvointiin, oli löydettävä riittävän suuri organisaatio, jossa tuo muutosprosessi oli jo tutkimusvaiheessa käynnissä.

1.1.2006 Hämeenlinnan seudulla aloitettiin palvelu- ja kuntarakenne tulevaisuudessa -hanke (PATU), jossa pyrittiin selvittämään seudullisten palvelurakenteiden tila ja esittää yhteistyön tiivistämisen vaihtoehtoja sekä ilman että kuntarakennemuutosten kanssa. Elokuussa 2006 selvitysmies esitti selvityksensä pohjalta 1.1.2009 tapahtuvaa kuntarakennemuutosta. Hauhon, Hämeenlinnan, Kalvolan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen valtuustot päättivätkin 26.11.2007 tehdyllä päätöksellä toteuttaa kuntien yhdistymisen selvityksen tekijän esittämänä päivänä. Tämän lisäksi Hämeenlinnan seudun kansanterveystyön ja Lammin-Tuuloksen kansanterveystyön kuntayhtymät purkautuvat ja liittyvät osaksi Hämeenlinnan kaupungin organisaatiota (Kuntaudistuksen henkilöstöjärjestelyissä noudatettavat periaatteet 25.10.2007).

Selvitysmies päätyi esittämään kuntaliitosta rakenneratkaisuksi Hämeenlinnan seudulla, koska sen katsottiin edistävän palvelujen järjestämistä seudun väestölle ja parantavan heidän elinolosuhteitaan koko työssäkäyntialueen suunnittelun kautta. Uuden kunnan taloudellisen liikkumavaran katsottiin myös olevan nykyistä mallia kattavampi ja mahdollistavan taloudellisten vaihtelujen tasaamisen nykyistä paremmin. Uuden kunnan myötä myös hallinnon määrää on selvitysmiehen mukaan mahdollista vähentää siten, että saataisiin aikaiseksi tehokkaampi johtamisjärjestelmä, jossa lähidemokratia olisi mahdollista säilyttää. Myös tehokkaammat palvelujen tuotantotavat olisi mahdollista ottaa käyttöön ilman nykyisiä kuntarajoja. (Tuimala 2006, 26–27.)

Kevään 2008 aikana osan em. kuntien ja kuntayhtymien työntekijöiden keskuudessa tehtiin osaamiskartoitus, jota oli tarkoitus hyödyntää mahdollisessa henkilöstön uudelleensijoittelussa. Osaamiskartoituksen kohderyhmään kuului henkilöitä organisaatioiden ylimmästä johdosta, keskijohdosta, hallinnon asiantuntijoista sekä muista toimistohenkilöistä. Osaamiskartoituksen teki Sosiaalikehitys Oy. Myös tämän tutkimuksen kohdejoukkona toimi tuo samainen osaamiskartoitukseen osallistunut ryhmä. Päädyimme tähän ratkaisuun sen vuoksi, että tällä kyseisellä ryhmällä oli jo jotain käytännön kokemusta itse muutosprosessista ja tähän ryhmään kuului kattavasti henkilöitä eri toimialoilta ja organisaatioista. Samaiset henkilöt soveltuivat

erinomaisesti tämän tutkimuksen kohdejoukoksi, sillä mahdollisuus työn kuvan muuttumisesta on hyvinkin konkreettinen asia, jolla kuntaliitos ilmenee työntekijöille. Myös käytännön syyt painoivat valinnassa, sillä osaamiskartoitukseen osallistuneiden henkilöiden sähköpostiosoitteet oli eritelty jo valmiiksi, joten itse kyselyn toteuttaminen oli varsin yksinkertainen prosessi.

# 5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

## 5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Perusteluna tälle valinnalle oli se, että kvantitatiivisella menetelmällä on mahdollista saada vastauksia suhteellisen helposti suurelta joukolta ihmisiä. Kvalitatiivinen tutkimusote ei tässä tapauksessa tullut kysymykseen, koska tällöin tutkimuksen otantajoukon olisi täytynyt olla huomattavasti toteutunutta pienempi, eikä eri toimialojen ja organisaatioiden edustusta olisi saatu yhtä kattavasti esille.

Itse aineisto kerättiin Tampereen yliopiston käyttämää e-lomaketta hyödyntämällä. E-lomake soveltui tähän käyttöön erinomaisesti, sillä kvalitatiivisen tutkimuslomakkeen laadinta oli siihen hyvinkin yksinkertaista. E-lomakkeen käytöstä ei myöskään aiheutunut tutkimuksen tekemiselle mitään kustannuksia, joten siinäkin mielessä valinta oli perusteltu. Sähköisen kyselylomakkeen avulla vastanneet saattoivat myös esittää mielipiteitään anonymisti, sillä e-lomakkeeseen annetuissa vastauksissa ei näy edes tutkimuksen laatijalle mitään tietoja, joista vastaajat olisi mahdollista tunnistaa. Itse vastaaminen kyseiseen lomakkeeseen on myös varsin vaivatonta, mutta toisaalta sähköiseen lomakkeeseen on kenties helpompi jättää vastaamatta kuin paperiseen versioon. Tätä pidetäänkin yleisesti sähköisen lomakkeen suurimpana ongelmana. Toinen huono puoli e-lomakkeessa on se, ettei tutkimuksen laatija pysty millään tavalla valvomaan sitä, kuka lomakkeeseen itse asiassa vastaa. Sama henkilö voi myös vastata lomakkeeseen useamman kuin yhden kerran tai välittää linkin henkilöille, jotka eivät kuulu tutkimuksen otantajoukkoon. Tässä asiassa tutkimuksen laatijan on vain pystyttävä luottamaan vastaajiin.

Ennen kyselyn käytännön toteuttamista riittäväksi vastausmääräksi arvioitiin n. 100 vastausta, jolloin aineistosta olisi mahdollista löytää tilastollisesti merkittäviä havaintoja. Tämän vastausmäärän takaamiseksi linkki E-lomakkeella laadittuun kyselylomakkeeseen lähetettiin kaikkiaan 301 henkilölle. Kyselyyn annettiin vastausaikaa torstaista 5. kesäkuuta 2008 aina perjantaihin 13. kesäkuuta 2008 asti. Määräaikaan mennessä vastauksia kertyikin yhteensä 115 kappaletta, joista 111 otettiin mukaan tutkimuksen aineistoksi. Loput neljä vastausta olivat tyhjiä, joten katsoin aiheelliseksi jättää ne jo tässä vaiheessa analyysin ulkopuolelle.

## 5.2 Mittarin rakenne ja tutkimustulosten käsitteleminen

Tutkimuksen mittari koostui taustakysymysten ja muutoksen henkisen prosessoinnin vaihetta kuvaavan kysymyksen lisäksi seitsemästä eri kysymyspatterista. Ensimmäiset neljä kysymyspatteria koostuivat muutoksen hallintaa, työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja työn hallintaa koskevista väittämistä. Nämä työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja työn hallintaa koskevat väittämät kuvasivat tämän hetken kokemuksia näistä asioista. Seuraavissa kolmessa kysymyspatterissa kysyttiin puolestaan työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja työn hallintaa koskevia väittämiä ajalta ennen muutosprosessia. Tarkoituksena oli analysivaiheessa verrata tämän hetken ja muutosprosessia edeltäneen ajan kokemuksia keskenään, jolloin olisi saatu kuva, mitä muutoksia työtyytyväisyydessä, työmotivaatiossa ja työn hallinnassa on tapahtunut muutosprosessin aikana.

Valitettavasti kyselylomake ei kuitenkaan onnistunut tässä tavoitteessa halutulla tavalla. Vastaajat kokivat muutosprosessia edeltänyttä aikaa kuvaavat väitteet sen verran epäselviksi, että niihin vastaaminen koettiin melko vaikeaksi. Kyseiset työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja työn hallintaa koskevat väittämät eivät antaneet analyysia varten oikeastaan mitään tutkimuksen kannalta hyödyllistä tietoa, joten katsoin parhaimmaksi ratkaisuksi jättää nämä kolme patteria kokonaan analyysin ulkopuolelle.

Kyselylomakkeessa esitettyihin väitteisiin vastaajat saattoivat valita vastauksensa pääasiassa 5-portaiselta Likert-asteikolta, jonka toisessa päässä oli vaihtoehtona ”Täysin eri mieltä” ja toisessa päässä ”Täysin samaa mieltä” -mielipiteet. Tutkimuslomakkeen lopussa oli vielä kaksi avointa kysymystä, joista ensimmäisessä tiedusteltiin vastaajilta, mitkä tekijät ovat heidän omasta mielestään vaikuttaneet työhyvinvointinsa kehittymiseen ja toiseen kysymykseen he saattoivat kirjoittaa vapaasti kommenttejaan. Tutkimuksen kyselylomake on esitelty liitteessä 2.

## 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen

Koko tutkimuksen luotettavuus riippuu hyvin pitkälti siitä, kuinka luotettava tutkimuksen mittari on. Mittarin luotettavuutta mitataan yleensä kahdella eri asialla: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. Jos mittari on reliaabeli, olisivat tulokset aina hyvinkin samankaltaiset tutkittaessa jotain tiettyä ilmiötä. Validiteetilla viitataan puolestaan siihen, mitataanko tutkimuksessa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Metsämuuronen 2006, 66.)

Eräs tapa mitata mittarin reliabiliteettia on tarkastella sen sisäistä yhtenevyyttä, eli konsistenssia, jota mitataan Cronbachin alfalla. Tutkimuksen neljän ensimmäisen kysymyspatterin väittämien yhteinen alfan arvo on 0,944. Korkea reliabiliteetti kertoo mittarin osioiden mittaavan samantyyppistä asiaa ja erottelevan luotettavasti ja tehokkaasti mitattavat yksiköt toisistaan. 0,60 on yleisesti pidetty alfan matalimpana hyväksyttävänä arvona, joten mittaria voidaan näiden väitteiden osalta pitää erittäin luotettavana. (Metsämuuronen 2006, 68–70.) Kunkin kysymyspatterin konsistenssia on myös tarkasteltu omana kokonaisuutenaan ja saadut tulokset on esitelty liitteessä 5.

Tutkimuksen validius on jaettavissa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiudella tarkoitetaan yleisesti ottaen sitä, kuinka yleistettävä tutkimus on. Sisäinen validius voidaan puolestaan jakaa useammallakin eri tavalla pienempiin osiin, mutta pääasiassa niissä tutkitaan, mittaavatko mittarissa ja ylipäätään tutkimuksessa käytetyt käsitteet tutkimuksen taustalla olevaa teoriaa. Tässä tutkimuksessa mittariston osiot ja yksittäiset mittarit on johdettu suoraan teoriasta, joten katsoisin tutkimuksen validiteetin olevan riittävä.

## **5.4 Tutkimusaineiston käsittely**

Tutkimuksen aineiston analysointi suoritettiin SPSS-tilastollisella ohjelmalla. Aluksi tarkastelin saatujen tulosten keskilukuja ja asetin väitteitä pattereiden sisällä järjestykseen sen mukaan, mihin vastaajat olivat keskimäärin eniten tyytyväisiä. Vastausten keskiluvut on esitetty liitteessä 4. Tämän jälkeen tarkastelin annettujen vastausten ja taustamuuttujien välisiä korrelaatioita saadakseni selville, millä taustamuuttujista oli tilastollisesti merkittävää vaikutusta annettuihin vastauksiin. Niissä tapauksissa, missä tilastollisesti merkittävää korrelaatiota oli havaittavissa, tarkastelin seuraavaksi keskiarvojen eroavaisuuksia eri ryhmien välillä. Keskiarvojen testaamiseen käytin pääasiassa parametrissa t-testiä. Parametrisen t-testin käyttäminen edellyttää vähintäänkin välimatka-asteikollista muuttujaa, muuttujan normaalijakautuneisuutta sekä riittävän suurta otoskoko (Metsämuuronen 2006, 564).

Koska työpaikan ihmissuhteita koskevat väitteet on esitetty aikoinaan välimatka-asteikollisella Likert-asteikolla ja tutkimuksen otoskoko oli 111 ( $N \geq 30$ ), oli t-testin käyttäminen yleensä mahdollista. Niissä tapauksissa, missä parametrisen t-testin käyttäminen ei ollut muuttujan

normaalijakautuneisuuden vuoksi sallittua, käytin keskiarvojen testaamiseen Mann-Whitneyn U-testiä. Muuttujien normaalijakautuneisuutta tarkastelin Kolmogorov-Smirnov-testillä.

Keskiarvojen tarkastelun jälkeen suoritin vielä pääkomponenttianalyysi kaikkien väittämien kesken löytääkseni väittämiä, jotka mittasivat erityisen vahvasti jotain tiettyä asiaa. Korrelaatiomatriisin kuntoisuutta tarkastelin Kaiser-Meyer-Olkin-testillä ja Bartlettin svääriyystestillä. Kaiser-Meyer-Olkin-testistä saatu arvo 0,833 oli suurempi kuin minimiarvona pidetty 0,6 ja Bartlettin svääriyystestistä saatu arvo oli 0,000 ( $p \leq 0,05$ ), joten korrelaatiomatriisia voitiin pitää soveliaana pääkomponenttianalyysiin. Pääkomponenttianalyysin tulokset on esitetty tarkemmin liitteessä 6.



## 6 TUTKIMUKSEN ANALYYTTINEN OSUUS

### 6.1 Taustamuuttajat

Tutkimusjoukolta tiedusteltiin yhteensä yhdeksää eri taustamuuttujaa, joiden perusteella on tarkoitus selvittää eri ryhmien välisiä eroavaisuuksia. Nämä taustamuuttajat ovat sukupuoli, ikä, nykyinen työnantaja, toimiala, koulutus, työvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa, työvuodet nykyisessä työtehtävässä, työsuhteen luonne sekä työskenteleminen esimiestehtävissä. Taustamuuttujista ikä, työnantaja, koulutusaste sekä vuodet nykyisen työnantajan palveluksessa ja nykyisessä työpaikassa luokiteltiin uudelleen myöhempää analysointia varten. Alla on lueteltu joitakin keskeisiä asioita kustakin taustamuuttujasta, mutta tarkemmat tiedot näet liitteestä 3.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä 81,1 % oli naisia, kun miespuolisia henkilöitä vastaajista oli 18,9 %. Koska kyseessä oli jo valmiiksi kaksiluokkainen muuttuja, ei uudelleenluokittelua tarvinnut tehdä, vaan saatuja tietoja voitiin käyttää sellaisenaan.

Vastaajien ikärakenne painottui 50 vuoden paikkeille, vastaajien keski-ikä ollessa 50,02 vuotta. Nuorin vastaajista oli 28-vuotias ja vanhin puolestaan 63-vuotias. Iän suhteen vastaukset oli luonnollisesti luokiteltava myöhempää analyysia varten ja tässä tapauksessa päädyin luomaan iästä kolmiluokkaisen taustamuuttujan. Ensimmäisen ryhmän muodostavat 45-vuotiaat ja sitä nuoremmat henkilöt, toisen ryhmän 46–55 -vuotiaat ja kolmannen ryhmän 56-vuotiaat tai sitä vanhemmat henkilöt.

Aineistoon saatiin vastauksia kaikista kuudesta kuntaliitoskunnasta sekä Hämeenlinnan seudun ja Lammin-Tuuloksen kansanterveystyön kuntayhtymistä. Otokoot olivat kuitenkin sen verran pieniä joidenkin yksiköiden tapauksissa, että katsoin aiheelliseksi luoda kyseisestä taustamuuttujasta kolmiluokkaisen. 55,0 % vastanneista työskenteli Hämeenlinnan kaupungin palveluksessa, joten säilytin sen omana luokkana. Hauhon, Kalvolan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kuntien palveluksessa työskenteli puolestaan yhteensä 32,4 % vastanneista, joten muodostin näistä kunnista yhteisen ”Pienet kunnat” -nimisen luokan. Loput 12,6 % vastanneista työskenteli Hämeenlinnan seudun ja Lammin-Tuuloksen kansanterveystyön kuntayhtymissä, joten muodostin näistä puolestaan yhteisen ”Kuntayhtymät” -nimisen luokan.

Toimialaa kysyttäessä saatiin jokaiseen ryhmään useampi vastaus, joten katsoin nykyisen jaottelun olevan tässä tapauksessa riittävä. Toimialojen yhdistäminen ei muutenkaan tuntuisi tulosten analysoinnin kannalta järkevältä ratkaisulta. Suurin yksittäisistä toimialoista oli perusturva ja terveydenhuolto, jonka parissa työskenteli 45,0 % vastanneista. 27,9 % vastanneista työskenteli keskushallinnon, 14,4 % koulutuksen ja kulttuurin, ja 12,6 % tekniikan ja ympäristön parissa.

Kysyttäessä kohdejoukon koulutustaustaa, saatiin jokaiseen vastausvaihtoehtoon vastaavuuksia. Otokoot olivat kuitenkin joissakin tapauksissa sen verran pieniä, että vastausten uudelleenluokittelu oli paikallaan. Riittävän suurien ryhmäkokojen ja järkevien kokonaisuuksien aikaansaamiseksi jaoin vastaukset korkeakoulutettuihin, joihin kuuluivat ammattikorkeakoulun tai yliopiston käyneet henkilöt, sekä alemman koulutuksen omaaviin, joihin kuuluivat peruskoulun, kansakoulun tai keskikoulun käyneet, lukion, ammatillisen tutkinnon tai opintoasteen tutkinnon suorittaneet henkilöt. Vastanneista korkeakoulutettuja oli 50,5 % ja alemman koulutuksen omaavia 49,5 % henkilöistä.

Seuraava tiedusteltu asia oli, montako vuotta vastannut henkilö oli työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa. Vastaukset jakaantuivat melko laajalle, sillä vastanneista pisin työsuhde oli 37 vuotta ja lyhimät alle vuoden. Keskimäärin työntekijät olivat olleet nykyisen työnantajan palveluksessa 15,81 vuotta. Työskentelyvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa oli luonnollisesti luokiteltava myöhempää analyysia varten ja päädyin jälleen tekemään luokittelun viisi vuotta tai vähemmän, 6–10 vuotta, 11–20 vuotta ja yli 20 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa toimineisiin henkilöihin riittävän suurien ryhmien aikaansaamiseksi. Vastanneista nykyisen työnantajan palveluksessa alle kuusi vuotta työskennelleitä oli 21,6 %, 6–10 vuotta työskennelleitä oli 20,7 %, 11–20 vuotta työskennelleitä oli 18,9 % ja yli 20 vuotta työskennelleitä oli 36,0 %.

Kysyttäessä, montako vuotta vastannut henkilö oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässä, jakaantuivat vastaukset jälleen melko laajalle. Pisin aika samassa työtehtävässä oli 35 vuotta, kun lyhimät olivat alle vuoden mittaisia. Keskimäärin työntekijät olivat olleet nykyisessä työtehtävässä 10,84 vuotta. Työskentelyvuodet nykyisessä työtehtävässä oli myös luokiteltava myöhempää analyysia varten ja päädyin tekemään luokittelun viisi vuotta tai vähemmän, 6–10 vuotta, 11–20 vuotta ja yli 20 vuotta nykyisessä työtehtävässä toimineisiin henkilöihin riittävän suurien ryhmien aikaansaamiseksi. Vastanneista nykyisessä työtehtävässä alle kuusi vuotta

työskennelleitä oli 37,8 %, 6–10 vuotta työskennelleitä oli 21,6 %, 11–20 vuotta työskennelleitä myös 21,6 % ja yli 20 vuotta työskennelleitä oli 15,3 %.

Vastanneista peräti 93,7 % oli vakinaisessa tai toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa ja ainoastaan 4,5 % määräaikaissa työsuhteessa. Tästä syystä katsoinkin, ettei vastaajan työsuhteen luonteella ollut myöhempien analyysien kannalta mitään merkitystä, joten jätin työsuhteen luonteen tässä tapauksessa analyysien ulkopuolelle.

Vastanneista henkilöistä 32,4 % oli esimiesasemassa olevia henkilöitä ja 67,6 % muissa työtehtävissä olevia henkilöitä. Koska kyseinen taustamuuttuja oli jo valmiiksi kaksiluokkainen, ei mitään uudelleenluokituksia tarvinnut tässä vaiheessa tehdä, vaan taustamuuttuja sopi sellaisenaan myöhempään analyysiin.

Lopuksi tarkastelin vielä taustamuuttujien välisiä yhteyksiä. Eri muuttujien väliset korrelaatiokerroimet on esitetty oheisessa taulukossa (taulukko 1). Kävi ilmi, että näitä tilastollisesti merkittäviä yhteyksiä löytyi yhteensä kahdeksan kappaletta. Taustamuuttujista osallisina näissä yhteyksissä olivat sukupuoli, ikä, koulutus, vuodet nykyisen työnantajan palveluksessa, vuodet nykyisessä työtehtävässä sekä toimiminen esimiestehtävissä.

TAULUKKO 1 Havaitut korrelaatiot taustamuuttujien välillä

	Sukupuoli	Ikä	Koulutus	Vuodet työnantaja	Vuodet työtehtävä	Esimies
Sukupuoli			0,303 (p=0,001)			-0,402 (p=0,000)
Ikä				0,375 (p=0,000)	0,418 (p=0,000)	
Koulutus	0,303 (p=0,001)			-0,374 (p=0,000)	-0,336 (p=0,000)	-0,507 (p=0,000)
Vuodet työnantaja		0,375 (p=0,000)	-0,374 (p=0,000)		0,695 (p=0,000)	
Vuodet työtehtävä		0,418 (p=0,000)	-0,336 (p=0,000)	0,695 (p=0,000)		
Esimies	-0,402 (p=0,000)		-0,507 (p=0,000)			

Sukupuolella näyttää olevan yhteys sekä koulutukseen että toimimiseen esimiestehtävissä. Miehistä 81,0 % vastanneista omaa korkeakoulutuksen, kun naisilla vastaava luku on 42,2 %. Korkeakoulutusta alemman koulutuksen miehistä omaa puolestaan 19,0 % ja naisista 57,8 %. Esimiesasemassa kyselyyn vastanneista miehistä toimii puolestaan 71,4 % ja muissa työtehtävissä 28,6 %. Naisista esimiesasemassa työskentelee 23,3 % ja muissa työtehtävissä 76,7 %.

Suhteellisesti miehet näyttäisivät siis omaavan yleisemmin korkeamman koulutuksen ja toimivan esimiesasemassa naisia yleisemmin.

Ei ole mikään yllätys, että iällä vaikuttaisi olevan yhteys sekä vuosiin nykyisen työnantajan palveluksessa että vuosiin nykyisessä työtehtävässä. Mitä kauemmin henkilö on toiminut joko nykyisen työnantajan palveluksessa tai nykyisessä työtehtävässä, sitä vanhemmasta henkilöstä luonnollisesti on kysymys.

Sukupuolen lisäksi koulutuksella näyttäisi olevan yhteys niin vuosiin nykyisen työnantajan palveluksessa, vuosiin nykyisessä työtehtävässä kuin toimimiseen esimiesasemassakin. Korkeakoulutetut näyttävät jakautuvan nykyisen työnantajan palveluksessaolovuosien puolesta melko tasaisesti eri ryhmien välillä, mutta alemman koulutuksen omaavista henkilöistä yli puolet (50,9 %) on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa yli 20 vuotta. Nykyisessä työtehtävässä toimimisvuosien kohdalla tilanne näyttäisi olevan hieman päinvastainen, sillä alemman koulutuksen omaavat henkilöt näyttävät jakautuvan nykyisessä työtehtävässäolovuosien puolesta melko tasaisesti eri ryhmien välillä, mutta korkeakoulutuksen omaavista henkilöistä yli puolet (58,5 %) on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa alle 5 vuotta. Esimiesasemassa toimivista henkilöistä korkeakoulutuksen omaa 86,1 % ja alemman koulutuksen 13,9 % omaa vastanneista. Muista työntekijöistä korkeakoulutus löytyy puolestaan 32,0 % henkilöistä ja alempi koulutus 68,0 % henkilöistä.

Myöskään yllätys ei ole, että nykyisen työnantajan palveluksessa vietettyjen vuosien ja nykyisessä työtehtävässä vietettyjen vuosien väliltä löytyy hyvinkin voimakas yhteys. Luonnollisesti mitä kauemmin on työskennellyt nykyisessä työtehtävässä, sitä kauemmin on työskennellyt myös nykyisen työnantajan palveluksessa.

## **6.2 Organisaatiomuutos**

### **6.2.1 Muutoksen henkinen prosessointi**

Muutoksen henkisen prosessoinnin vaihetta selvittäessä henkilöstöä pyydettiin kertomaan, mikä seuraavista väittämistä kuvasti heidän tuntemuksiaan kyseisellä hetkellä parhaiten. Kysymyksen oletuksena oli, että mitä pidemmällä työntekijät muutoksen henkisessä prosessoinnissaan olivat, sitä

positiivisempaan väittämään he kykenivät vastauksissaan samaistumaan. Saadut vastaukset on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Muutoksen henkisen prosessoinnin väittämät

Väittäjä	Jakauma
Muutos on tullut niin voimakkaana, että tunnen itseni toimintakyvyttömäksi.	5,0 %
Muutos tuntuu merkityksettömältä, kaikki jatkuu kuten ennenkin.	9,9 %
Muutos on hankaloittanut toimintaa ja tunnen itseni turhautuneeksi.	13,9 %
Muutos on väistämätön toiminnan jatkuvuuden kannalta, tunnen itseni avoimeksi sen suhteen.	53,5 %
Ymmärrän täysin muutoksen merkityksen ja hyväksyn sen. Muutoksella on ollut positiivisia vaikutuksia.	17,8 %

Kyselyyn vastanneista henkilöistä 71,3 % koki ymmärtävänsä täysin muutoksen merkityksen ja hyväksyvänsä sen, tai tuntevansa itsensä ainakin avoimeksi muutoksen suhteen. Tästä voidaan päätellä, että organisaatiomuutoksen henkinen sulatusprosessi on ollut valtaosalla vastaajista jo varsin pitkällä kyselyä tehtäessä. Kuitenkin loput vajaa 28,8 % vastanneista koki edelleen olevansa joko turhautunut tai peräti lamaantunut muutoksen vuoksi.

Tarkasteltuani vastauksia kyselyn taustamuuttujien valossa saatoinkin todeta, ettei vastaajien sukupuoli, iällä, nykyisellä työnantajakunnalla, toimialalla, koulutuksella, vuosilla kyseisen työnantajan palveluksessa tai vuosilla kyseisessä työtehtävässä ollut mitään tilastollisesti merkitsevää vaikutusta annettuihin vastauksiin. Sen sijaan esimiesasemassa työskenteleminen näyttäisi vaikuttaneen muutoksen henkisen prosessoinnin etenemiseen (taulukko 3). Tarkastellaan seuraavaksi hieman tarkemmin keskiarvojen eroavaisuuden tilastollista merkitsevyyttä.

TAULUKKO 3 Muutoksen henkisen prosessoinnin ja taustamuuttujien väliset havaitut korrelaatiot

	Esimiestehtävät
Muutoksen henkinen prosessointi	-0,257 (p = 0,009)

Metsämuurosen mukaan t-testiä on mahdollista käyttää keskiarvojen vertailuun eri ryhmien välillä myös järjestysasteikollisen muuttujan yhteydessä, kunhan annetut vastaukset ovat jakautuneet normaalisti ja otoskoko on riittävän suuri (Metsämuuronen 2006, 564). Otoskoko on tässä tapauksessa riittävän suuri, joten tämän suhteen ei ole ongelmaa (ks. Liite 4). Kolmogorov-Smirnov-testi osoittaa kuitenkin, etteivät vastaukset ole jakautuneet normaalisti (p = 0,000), joten t-testiä ei voida tässä tapauksessa käyttää. Siirrymme siis käyttämään Mann-Whitneyn U-testiä.

Esimiestehtävien ja muutoksen henkisen prosessoinnin välistä yhteyttä tutkittaessa, saadaan Mann-

Whitneyn U-testin Z-arvoksi -2,565 ja tämän p-arvoksi 0,010. Saatu tulos siis osoittaa, että esimiesten ja muiden työntekijöiden antamien vastausten keskiarvojen eroavaisuus on tilastollisesti merkittävää.

Kun tarkastellaan pelkästään esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden antamia vastauksia, voidaan huomata heidän olevan huomattavasti pidemmällä muutoksen henkisessä prosessoinnissa kuin muut työntekijät. 82,9 % esimiesasemassa olleista koki ymmärtävänsä täysin muutoksen merkityksen ja hyväksyvänsä sen, tai tuntevansa itsensä ainakin avoimeksi muutoksen suhteen. Esimiesasemassa toimivien henkilöiden esittämät kommentit myös tukevat saatuja tuloksia. Vaikuttaa siltä, että uusi toimintamalli aiheuttaa pientä epävarmuutta myös esimiehissä, mutta he kokevat muutoksen enemmänkin haasteena, jonka ovat valmiita ottamaan vastaan ja jonka odotetaan tarjoavan uusia mahdollisuuksia. Esimiehistä ainoastaan 17,1 % tunsivat itsensä turhautuneeksi tai lamaanuneeksi muutoksen vuoksi.

Muista työntekijöistä 65,1 % koki ymmärtävänsä täysin muutoksen merkityksen ja hyväksyvänsä sen, tai tuntevansa itsensä ainakin avoimeksi muutoksen suhteen. Kyseinen luku on siis huomattavasti pienempi kuin esimiesten vastaava. Huomattavaa on, että peräti 34,9 % muista kuin esimiesasemassa työskentelevistä henkilöistä koki itsensä edelleen joko turhautuneeksi tai peräti lamaanuneeksi muutoksen vuoksi. Yleisin työntekijöiden esittämä kommentti muutokseen liittyen oli epävarmuus uudesta toimintamallista ja ennen kaikkea omasta työkuvastaan. Henkilöstö on myös kokenut, että työt ja kiire ovat lisääntyneet muutoksen myötä. Toisaalta muutoksesta ja uudesta toimintamallista esitettiin myös positiivisia näkemyksiä ja koettiin sen tarjoavan uusia mahdollisuuksia. Nämä näkemykset olivat kuitenkin kyselyä tehtäessä vielä varsin harvinaisia muiden kuin esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden keskuudessa.

### **6.2.2 Muutosviestintä**

Osana muutoksen hallintaa koskevia kysymyksiä henkilöstöä pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin oheiset muutosviestintää koskevat väitteet ovat toteutuneet muutosprosessissa heidän mielestään. Väittämiin saadut vastaukset on esitetty taulukossa 4.

Saaduista vastauksista huomataan, että kuntaliitoksen valmistelua ja käynnistämistä koskevaa tiedottamista on valtaosa vastaajista pitänyt riittävänä, mutta muiden väitteiden osalta mielipiteet ovat jakautuneet huomattavasti tasaisemmin. Ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin tapahtuneen

tiedonkulun sekä työyhteisöjen muutoskeskustelun riittävyden kohdalla löytyy hyvinkin samankaltainen määrä kyseisten väitteiden kanssa niin samaa kuin eri mieltä olevia henkilöitä.

TAULUKKO 4 Muutosviestintää koskevien vastausten jakautuminen

Väittäjä	Täysin tai melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Täysin tai melko samaa mieltä
Kuntaliitoksen valmistelusta ja käynnistämisestä on tiedotettu riittävästi	14,4 %	9,9 %	75,7 %
Muutoksesta on keskusteltu riittävästi työyhteisössämme	39,6 %	15,3 %	45,0 %
Tiedonkulku ylhäältä alaspäin on toiminut sujuvasti	42,3 %	16,2 %	41,4 %
Tiedonkulku alhaalta ylöspäin on toiminut sujuvasti	30,0 %	40,9 %	29,1 %

Tarkastellaan aluksi muutosviestintää yhtenä kokonaisuutena. Pääkomponenttianalyysillä on löydetävissä muuttuja, joka sisältää taulukossa 1 mainitut neljä viestintää koskevaa väitettä (ks. Liite 6). Käytän tästä em. neljän väitteen keskiarvojen esittämästä muuttujasta nimitystä ”Muutosviestintä”. Kyseisen muuttujan tarkemmat arvot on esitetty liitteessä 4. Tarkastellaan seuraavaksi, löytyykö muutosviestinnän ja taustamuuttujien väliltä tilastollisesti merkittäviä korrelaatioita. Havaitut korrelaatiot on esitetty taulukossa 5.

TAULUKKO 5 Muutosviestinnän ja taustamuuttujien väliset havaitut korrelaatiot

	Esimiestehtävät
Muutosviestintä	-0,414 (p = 0,000)

Saaduista tuloksista nähdään, että ainoastaan esimiesasemassa toimiminen aiheuttaa muutosviestintää kokonaisuutena tarkasteltaessa eroavaisuuksia eri ryhmien välillä. Kun mittayksiköt ovat olleet vähintään välimatka-asteikollisia ja populaation jakauman voidaan olettaa olevan normaalin, voidaan kahden keskiarvon vertailemisessa käyttää t-testiä. Koska muutosviestintää koskevat väitteet on esitetty aikoinaan välimatka-asteikollisella Likert-asteikolla ja Kolmogorov-Smirnov-testi osoittaa muutosviestintä-muuttujan olevan normaalijakautunut (p = 0,175), voidaan t-testiä käyttää esimiesten ja muiden työntekijöiden antamien vastausten keskiarvojen vertailuun. Kyseisestä testistä saatu t-arvo 5,167 on suuri ja kaksisuuntaisen testauksen p-arvo 0,000 on riittävän pieni (p ≤ 0,05) todetaksemme, ettei eri ryhmien välillä havaittu ero ole sattumasta kiinni. Voimme siis todeta, että esimiesasemassa toimiminen vaikuttaa tilastollisesti merkittävästi muutosviestinnän kokemiseen.

Kaikkien vastaajien keskuudessa muutosviestintä-muuttujan keskiarvo on 3,1899. Kun muistetaan, että vastaajat ovat voineet antaa vastauksia arvojen 1 ja 5 välillä, voidaan todeta enemmistön vastaajista kokeneen muutosviestintää käsittelevien väitteiden pitävän keskimäärin paikkansa. Esimiesten keskuudessa muutosviestintä saa keskiarvokseen 3,6944 ja muiden työntekijöiden keskuudessa 2,9478. Keskiarvoista voidaan siis päätellä, että esimiesasemassa toimivat henkilöt suhtautuvat keskimäärin selvästi muita työntekijöitä myönteisemmin muutosviestintää koskeviin väittämiin.

Tarkastellaan seuraavaksi yksittäisistä väitteistä saatujen vastausten ja taustamuuttujien välisiä korrelaatioita. Saaduista tuloksista huomataan, että ainoastaan esimiesasemassa työskenteleminen aiheuttaa osassa väitteistä vastaajien välille tilastollisesti merkittäviä eroavaisuuksia (taulukko 6). Korrelaatiokertoimista nähdään, että esimiesasemassa olevat henkilöt kokivat kyseiset väitteet muita työntekijöitä huomattavasti myönteisemmiksi. Vastaajien sukupuolella, iällä, nykyisellä työnantajakunnalla, toimialalla, koulutuksella, vuosilla kyseisen työnantajan palveluksessa tai vuosilla kyseisessä työtehtävässä ei puolestaan ollut mitään tilastollisesti merkitsevää vaikutusta annettuihin vastauksiin.

TAULUKKO 6 Havaitut korrelaatiot kappaleen 6.2.2 väitteiden ja taustamuuttujien välillä

Väittäjä	Esimiestehtävät
Kuntaliitoksen valmistelusta ja käynnistämisestä on tiedotettu riittävästi	-0,291 (p = 0,002)
Muutoksesta on keskusteltu riittävästi työyhteisössämme	-0,420 (p = 0,000)
Tiedonkulku ylhäältä alaspäin on toiminut sujuvasti	-0,322 (p = 0,001)

75,7 % kaikista vastaajista koki kuntaliitoksen valmistelusta ja käynnistämisestä olleen tiedotettu riittävästi muutosprosessin aikana ja ainoastaan 14,4 % koki tämän olleen riittämätöntä. Esimiesasemassa toimivien ja muiden työntekijöiden antamien vastausten väliltä oli kuitenkin löydettävissä selkeä ero. Peräti 94,4 % esimiesasemassa työskentelevistä henkilöistä koki kuntaliitoksen valmistelusta ja käynnistämisestä tapahtuneen tiedottamisen olleen riittävää, kun muiden työntekijöiden keskuudessa tuo kyseinen luku oli 66,7 %. Muistakin työntekijöistä kuitenkin siis kaksi kolmasosaa koki kuntaliitoksen valmistelusta ja käynnistämisestä tapahtuneen tiedottamisen olleen riittävää, mutta saatu tulos on silti huomattavasti pienempi kuin esimiesten vastaava.



Työyhteisöissä tapahtuneen muutoskeskustelun riittävydestä kysyttäessä jakautuivat vastaukset hyvinkin tasaisesti. 45,0 % kaikista työntekijöistä oli kyseisen väitteen kanssa joko täysin tai melko samaa mieltä ja 39,6 % vastaajista oli täysin tai melko eri mieltä. Eroavaisuuksia oli jälleen kuitenkin löydettävissä, kun asiaa tarkasteltiin esimiesten ja muiden työntekijöiden kesken. 75,0 % esimiesasemassa työskennelleistä henkilöistä koki muutoksesta olleen keskusteltu riittävästi, kun taas muiden työntekijöiden keskuudessa tuo vastaava luku oli ainoastaan 30,7 %. Yli puolet muista työntekijöistä kokikin (52,0 %), ettei muutoksesta oltu keskusteltu työyhteisössä riittävästi.

Kysyttäessä työntekijöiden kokemuksia ylhäältä alaspäin tapahtuneesta muutosviestinnästä, totesi 41,4 % kaikista työntekijöistä sen olleen sujuvaa, kun vastakkaista mieltä kyseisestä asiasta oli 42,3 % vastanneista. Esimiesasemassa työskennelleistä henkilöistä 61,1 % vastanneista koki ylhäältä alaspäin tapahtuneen viestinnän olleen sujuvaa, kun taas muiden työntekijöiden keskuudessa vastaava luku oli jälleen ainoastaan 32,0 %.

Alhaalta ylöspäin tapahtuneen muutosviestinnän koki 29,1 % kaikista vastaajista olleen sujuvaa, kun vastakkaista mieltä olevia henkilöitä oli 30,0 % vastanneista. Esimiesten keskuudessa koettiin tilanne jälleen hieman parempana, mutta tärkeää on huomata, ettei tämä ero ollut tilastollisesti riittävän merkitsevä, vaan tuo eroavaisuus saattoi hyvinkin johtua sattumasta.

### 6.2.3 Muutosvastarinta

Osana muutoksen hallintaa koskevia kysymyksiä henkilöstöä pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin oheiset muutosviestintää koskevat väitteet ovat toteutuneet muutosprosessissa heidän mielestään. Väittämiin saadut vastaukset on esitetty taulukossa 7.

TAULUKKO 7 Muutosvastarintaa koskevien vastausten jakautuminen

Väittämä	Täysin tai melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Täysin tai melko samaa mieltä
Uudistus ei ole aiheuttanut vastustusta työyhteisössämme	40,0 %	17,3 %	42,7 %
Koen muutoksen tarpeelliseksi organisaatiolle	24,5 %	17,3 %	58,2 %
Koen muutoksen tarpeelliseksi itselleni	23,4 %	27,0 %	49,5 %

Saaduista vastauksista voidaan havaita, että muutosprosessista aiheutuneesta vastustuksesta kysyttäessä jakautuvat mielipiteet hyvinkin tasaisesti. Väitteen kanssa on samaa ja eri mieltä hyvinkin vastaavansuuruiset joukot. Muutoksen tarpeellisuutta kysyttäessä painottuvat vastaukset

selkeämmin myönteisen kannan puolelle, mutta myös vastakkaisia mielipiteitä on huomattava määrä.

Tarkastellaan aluksi muutosvastarintaa mittaavien väitteiden sisäistä konsistenssia Cronbachin alfan avulla. Saadut tulokset on esitelty tarkemmin liitteessä 5. Tarkastellaan saaduista tuloksista erityisesti yksittäisen väitteen korrelaatiota muista kysymyspatterin väitteistä koostuvaan summamuuttujaan (Corrected Item – Total Correlation). Tästä arvosta on nähtävissä selkeimmin, mittaako yksittäinen muuttuja muiden väitteiden kanssa samaa asiaa. Korrelaation tulisi olla arvoltaan vähintään 0,400, jotta sen voisi sanoa mittaavan muiden väitteiden kanssa samaa asiaa. Cronbachin alfa osoittaa, että väite ”Uudistus ei ole aiheuttanut vastustusta työyhteisössämme” ei varsinaisesti ole mitannut samaa asiaa kuin muutoksen tarpeellisuuteen viittaavat väitteet, joten tästä syystä on syytä tarkastella uudistuksesta aiheutuneen vastustuksen kokemista ja muutoksen tarpeellisuuden kokemista erillisinä väitteinä.

Yksittäisten väitteiden ja taustamuuttujien välisistä korrelaatioista huomataan, että taustamuuttujista nykyisestä työnantajasta sekä toimimisesta esimiestehtävissä löytyy yhteys ohessa esitettyihin väitteisiin (taulukko 8). Vastaajien sukupuolella, iällä, toimialalla, koulutuksella, vuosilla kyseisen työnantajan palveluksessa ja vuosilla nykyisessä työtehtävässä ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta muutosvastarintaa koskeviin väittämiin.

TAULUKKO 8 Havaitut korrelaatiot kappaleen 6.2.3 väitteiden ja taustamuuttujien välillä

Väittäjä	Työnantaja	Esimiestehtävät
Uudistus ei ole aiheuttanut vastustusta työyhteisössämme	-0,255 (p = 0,007)	
Koen muutoksen tarpeelliseksi organisaatiolle		-0,277 (p = 0,003)
Koen muutoksen tarpeelliseksi itselleni		-0,268 (p = 0,004)

Tarkastellaan vielä taulukossa 8 olevien taustamuuttujien vaikutusta em. väitteiden keskiarvoihin. Kolmogorov-Smirnov-testi osoittaa, etteivät yhdenkään väitteen vastaukset ole jakautuneet normaalisti (p = 0,000 kaikissa väitteissä), joten käytämme Mann-Whitneyn U-testiä keskiarvojen vertailuun ryhmien välillä.

Uudistus ei ole aiheuttanut vastustusta työyhteisössämme -väitteen ja työnantaja-taustamuuttujan välistä yhteyttä tutkittaessa saadaan Mann-Whitneyn U-testin Z-arvoksi -2,710 ja p-arvoksi 0,007. Koen muutoksen tarpeelliseksi organisaatiolle -väitteen ja esimiestehtävien välistä yhteyttä

tutkittaessa samaisen testin Z-arvo on -3,028 ( $p = 0,002$ ) ja koen muutoksen tarpeelliseksi itselleni -väitteen ja esimiestehtävien välinen Z-arvo on -2,945 ( $p = 0,003$ ). Voidaan siis sanoa, että nykyisellä työnantajalla on tilastollisesti merkittävä vaikutus vastustuksen kokemiseen työyhteisössä ja esimiestehtävillä on tilastollisesti merkittävä vaikutus muutoksen tarpeellisuuden kokemiseen.

Kysyttäessä, onko uudistus aiheuttanut vastustusta työyhteisössä, jakaantuivat vastaukset hyvinkin tasaisesti. Kaikista työntekijöistä 42,7 % vastanneista uskoi uudistuksen aiheuttaneen vastustusta työyhteisössä, kun 40,0 % vastanneista oli kyseisen väitteen kanssa eri mieltä. Esimiesten ja muiden työntekijöiden antamissa vastauksissa ei tällä kertaa ollut tilastollisesti merkittävää eroavaisuutta, mutta työnantajakunnalla näyttäisi olleen tähän asiaan vaikutusta.

55,0 % Hämeenlinnan kaupungin palveluksessa työskentelevistä henkilöistä nimittäin koki, ettei uudistus ollut aiheuttanut vastustusta heidän työyhteisössään, kun taas pienempien kuntien ja kuntayhtymien palveluksessa työskentelevien kohdalla tuo vastaava luku oli ainoastaan 28,0 %. Vastaavasti 50,0 % pienempien kuntien ja kuntayhtymien työntekijöistä koki uudistuksen aiheuttaneen vastustusta heidän työyhteisössään, kun Hämeenlinnan kaupungissa tuo vastaava luku oli 31,7 %. Voidaan siis sanoa, että Hämeenlinnan kaupungissa uudistukseen on suhtauduttu suopeammin kuin muissa muutosprosessin organisaatioissa.

Kaikista työntekijöistä organisaatiomuutoksen koki organisaatiolle tarpeelliseksi 58,2 % vastanneista, kun 24,5 % vastanneista näki muutoksen puolestaan tarpeettomana. Esimiesasemassa toimimisella vaikuttaisi olleen tilastollista merkitsevyyttä annettuihin vastauksiin. Esimiehistä peräti 80,6 % vastanneista koki muutoksen olleen tarpeellinen organisaatiolle, kun muista työntekijöistä vastaavaa mieltä oli ainoastaan 47,3 % vastanneista. Vastaavasti 29,7 % muista työntekijöistä piti muutosta organisaatiolle tarpeettomana, kun esimiesten keskuudessa tämä vastaava luku oli 13,9 %. Huomattavaa on myös, että muista työntekijöistä lähes neljännes vastaajista (23,0 %) ei ollut kyseisen väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä.

Kaikista työntekijöistä organisaatiomuutoksen hänelle itselleen tarpeelliseksi koki 49,5 % vastanneista, kun 23,4 % vastanneista näki muutoksen tarpeettomana. Huomiota herättää se, että vastauksista yli neljännes (27,0 %) ei ollut kyseisen väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Myös tässä tapauksessa esimiesasemassa toimiminen näyttää vaikuttaneen annettuihin vastauksiin. Esimiehistä 69,4 % vastanneista koki muutoksen tarpeelliseksi itselleen, kun muista työntekijöistä

vastaavaa mieltä oli ainoastaan 40,0 % vastanneista. Esimiehistä vain 8,3 % vastanneista piti muutosta tarpeettomana itselleen, kun muiden työntekijöiden keskuudessa tuo luku oli huomattavasti suurempi (30,7 %).

Saatujen vastausten valossa näyttäisi hyvinkin siltä, että esimiesasemassa toimivat henkilöt suhtautuvat myönteisemmin muutokseen ja näkevät sen tarpeellisempänä sekä itselleen että organisaatiolle kuin muut organisaation työntekijät. Huomionarvoista lienee myös se, että muutos koetaan hieman tärkeämmäksi organisaatiolle kuin henkilölle itselleen.

## 6.3 Työhyvinvointi

### 6.3.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyttä koskien henkilöstölle esitettiin oheiset kymmenen väittämää ja pyydettiin heitä vastaamaan, olivatko he oheisten väitteiden kanssa samaa mieltä. Väitteet ja niihin annettujen vastausten jakautuminen on esitetty oheisessa taulukossa (taulukko 9). Vastaukset ovat myös järjestyksessä siten, että ylimpänä on väite johon vastaajat ovat keskimäärin tyytyväisimpiä ja alimpana väite, johon vastaajat ovat keskimäärin tyytymättömmimpiä. Vastausten keskiarvot ja hajontaluvut näet liitteestä 4.

TAULUKKO 9 Työtyytyväisyyttä koskevien vastausten jakautuminen

Väittämä	Täysin tai melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Täysin tai melko samaa mieltä
Olen sitoutunut tekemään työtäni	2,7 %	1,8 %	95,5 %
Työni on riittävän itsenäistä	2,7 %	2,7 %	94,6 %
Työni on riittävän monipuolista	5,4 %	3,6 %	91,0 %
Olen tyytyväinen työtäni kohtaan	9,0 %	4,5 %	86,5 %
Työni on palkitsevaa	12,6 %	14,4 %	73,0 %
Työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa	19,1 %	12,7 %	68,2 %
Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti	25,2 %	10,8 %	64,0 %
Esimieheni tukee minua riittävästi työssäni	32,4 %	13,5 %	54,1 %
Saan työni tuloksista riittävästi palautetta	30,6 %	19,8 %	49,5 %
En ole stressaantunut työstäni	62,2 %	22,5 %	15,3 %

Tarkastellaan aluksi työtyytyväisyyttä mittaavien väitteiden sisäistä konsistenssia Cronbachin alfan avulla. Saadut tulokset on esitelty tarkemmin liitteessä 5. Tarkastellaan saaduista tuloksista erityisesti yksittäisen väitteen korrelaatiota muista kysymyspatterin väitteistä koostuvaan

summamuuttujaan (Corrected Item – Total Correlation). Tästä arvosta on nähtävissä selkeimmin, mittaako yksittäinen muuttuja muiden väitteiden kanssa samaa asiaa. Korrelaation tulisi olla arvoltaan vähintään 0,400, jotta sen voisi sanoa mittaavan muiden väitteiden kanssa samaa asiaa. Saaduista tuloksista nähdään, että kymmenestä työtyytyväisyyttä mittaavasta väitteestä yhdeksässä korrelaatio ylittää tuon asetetun raja-arvon. Ainoastaan väite ”En ole stressaantunut” poikkeaa muista väitteistä ja tekee sen vielä hyvin selkeästi (-0,026). Tästä syystä katsoisinkin olevan perusteltua tarkastella tätä väitettä omana kokonaisuutenaan.

Seuraavaksi muodostetaan työtyytyväisyyttä mittaavista väitteistä uusi ”Työtyytyväisyys” -niminen muuttuja, johon on sisällytetty em. yhdeksän toistensa kanssa voimakkaasti korreloivaa väittämää. Ainoastaan ”En ole stressaantunut” -väite jätetään tämän uuden muuttujan ulkopuolelle, sillä sen on todettu Cronbachin alfan avulla poikkeavan selkeästi muista työtyytyväisyyttä mittaavista väitteistä. Tarkastellaan seuraavaksi taustamuuttujien vaikutusta vastaajien kokemaan työtyytyväisyyteen. Havaitut korrelaatiot on esitetty taulukossa 10.

TAULUKKO 10 Havaitut korrelaatiot työtyytyväisyyden ja taustamuuttujien välillä

	<b>Vuodet nykyisen työnantajan palveluksessa</b>	<b>Esimiestehtävät</b>
<b>Työtyytyväisyys</b>	-0,213 (p = 0,027)	-0,221 (p = 0,020)

Havaituista korrelaatioista nähdään, että taustamuuttujista vuosilla nykyisessä työtehtävässä ja toimimisella esimiestehtävissä vaikuttaisi olevan yhteyttä työtyytyväisyyden kokemiseen. Tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin tämän yhteyden tilastollista merkitsevyyttä. Kolmogorov-Smirnov-testillä nähdään, että vastaukset ovat normaalisti jakautuneet (p = 0,246). Koska työtyytyväisyyttä koskevat väitteet on esitetty aikoinaan välimatka-asteikollisella Likert-asteikolla ja tutkimuksen otanta on riittävän suuri (N = 111), voidaan keskiarvojen tarkasteluun käyttää t-testiä.

Esimiesten ja muiden työntekijöiden työtyytyväisyyttä koskevien vastausten keskiarvoja testatessa saatiin t-arvoksi 2,365 ja p-arvoksi 0,020. Voimme siis todeta esimiesasemassa toimimisen vaikuttavan tilastollisesti merkittävästi työtyytyväisyyteen. Esimiesten antamien vastausten keskiarvo oli 4,1613 ja muiden työntekijöiden antamien vastausten keskiarvo oli 3,8119. Esimiehet näyttäisivät siis olevan tyytyväisempiä työhönsä kuin muut työntekijät.

Nykyisen työnantajan palveluksessaolovuosien ja työtyytyväisyyttä koskevien vastausten keskiarvojen tarkastelussa käy ilmi, että tilastollisesti merkittävä eroavaisuus löytyy viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisen työnantajan palveluksessa olleiden henkilöiden ja yli 20 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa olleiden henkilöiden väliltä. T-testi antaa näiden ryhmien keskiarvoja vertailtaessa t-arvoksi 2,225 ja p-arvoksi 0,030. Viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisen työnantajan palveluksessa olleiden henkilöiden antamien vastausten keskiarvo oli 4,1713 ja yli 20 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa olleiden henkilöiden antamien vastausten keskiarvo oli 3,7944. Voidaan siis sanoa, että viisi vuotta tai vähemmän nykyisen työnantajan palveluksessa olleet henkilöt ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin nykyisen työnantajan palveluksessa yli 20 vuotta olleet henkilöt. Myös muiden ryhmien osalta työtyytyväisyys näyttää heikentyvän sen mukaan, mitä kauemmin henkilö on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa. Erot ovat kuitenkin sen verran pieniä, ettei niiden voi sanoa olevan tilastollisesti merkittäviä.

Kokonaisuutena voidaan siis sanoa, että esimiesasemassa toimiminen ja vuodet nykyisen työnantajan palveluksessa vaikuttavat työtyytyväisyyteen yleisesti. Tarkastellaan seuraavaksi taustamuuttujien vaikutusta taulukossa 9 esitettyihin yksittäisiin väittämiin ja tutkitaan, olisiko niiden väliltä löydettävissä korrelaatioita, jotka kertoisivat tarkemmin, mistä työtyytyväisyydessä koetut erot johtuvat. Havaitut korrelaatiot on esitetty taulukossa 11.

TAULUKKO 11 Havaitut korrelaatiot kappaleen 6.3.1 väitteiden ja taustamuuttujien välillä

Väittämä	Vuodet nyk. työnantajan palv.	Vuodet nyk. työtehtävässä	Esimiestehtävät
Työni on riittävän itsenäistä	-0,257 (p = 0,007)		
Työni on riittävän monipuolista		-0,279 (p = 0,004)	-0,291 (p = 0,002)
Esimieheni tukee minua riittävästi työssäni			-0,291 (p = 0,006)

Tarkasteltaessa taustamuuttujien ja työtyytyväisyyttä koskevien väittämien välistä korrelaatiota havaitaan, että vuodet nykyisen työnantajan palveluksessa, vuodet nykyisessä työtehtävässä ja työskenteleminen esimiesasemassa aiheuttavat eroavaisuuksia osassa väitteitä eri ryhmien välille. Tarkastellaan seuraavaksi hieman tarkemmin ”Työni on riittävän itsenäistä” ja ”Työni on riittävän monipuolista” -väitteitä. ”Esimieheni tukee minua riittävästi työssäni” -väitettä käsitellään tarkemmin työpaikan ihmissuhteita käsittelevässä kappaleessa.

”Työni on riittävän itsenäistä” ja ”Työni on riittävän monipuolista” -väitteet saavat molemmat Kolmogorov-Smirnov-testissä p-arvoksi 0,000, joten käytämme keskiarvojen testaamiseen Mann-

Whitneyn U-testiä. Post Hoc -testin avulla voidaan havaita, että työn itsenäisyyden kokemisessa vaikuttaisi olevan eroa viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisen työnantajan palveluksessa olleiden henkilöiden ja yli 20 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa olleiden henkilöiden välillä. Mann-Whitneyn U-testillä saadaan näiden kahden em. ryhmän välille Z-arvoksi -2,914 ja p-arvoksi 0,004. Viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisen työnantajan palveluksessa olleiden henkilöiden keskuudessa ”Työni on riittävän itsenäistä” -väite saa keskiarvoksi 4,79 ja yli 20 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa olleiden henkilöiden keskuudessa 4,33. Voidaan siis sanoa, että viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisen työnantajan palveluksessa olleet henkilöt ovat tilastollisesti merkittävästi tyytyväisempiä työnsä itsenäisyyteen kuin yli 20 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa työskennelleet henkilöt. Huomionarvoista kuitenkin on, että myös yli 20 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa olleet henkilöt ovat keskimäärin tyytyväisiä työnsä itsenäisyyteen, mutta eivät silti koe tilannetta aivan yhtä hyväksi kuin 5 vuotta tai vähemmän aikaa nykyisen työnantajan palveluksessa olleet henkilöt.

Taulukosta 3 nähdään myös, että työn monipuolisuuden kokemiseen näyttäisi vaikuttavan nykyisessä työtehtävässä vietetyt vuodet ja esimiesasemassa toimiminen. Post Hoc -testin avulla voidaan jälleen havaita, minkä ryhmien välillä eroavaisuuksia on löydettävissä tutkittaessa nykyisessä työtehtävässä vietettyjen vuosien ja työn monipuolisuuden kokemisen välistä yhteyttä. Vaikuttaisi siltä, että ero työn monipuolisuuden kokemisessa löytyisi viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä olleiden henkilöiden ja yli 20 vuotta nykyisessä työtehtävässä olleiden henkilöiden väliltä. Mann-Whitneyn U-testillä saadaan näiden kahden em. ryhmän välille Z-arvoksi -2,798 ja p-arvoksi 0,005. Viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä olleiden henkilöiden keskuudessa ”Työni on riittävän monipuolista” -väite saa keskiarvoksi 4,64 ja yli 20 vuotta nykyisessä työtehtävässä olleiden henkilöiden keskuudessa 4,00. Viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä olleet henkilöt ovat siis tilastollisesti merkittävästi tyytyväisempiä työnsä monipuolisuuteen kuin yli 20 vuotta nykyisessä työtehtävässä olleet henkilöt. Myös tässä tapauksessa yli 20 vuotta nykyisessä työtehtävässä olleet henkilöt ovat keskimäärin tyytyväisiä työnsä monipuolisuuteen, mutta eivät silti koe tilannetta aivan yhtä hyväksi kuin 5 vuotta tai vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä olleet henkilöt.

Toinen työn monipuolisuuden kokemiseen vaikuttanut tekijä on toimiminen esimiesasemassa. Mann-Whitneyn U-testin avulla saadaan esimiesten ja muiden työntekijöiden työn monipuolisuutta koskevia vastauksia käsiteltäessä Z-arvoksi -3,044 ja p-arvoksi 0,002. Esimiesten keskuudessa työn monipuolisuus -väittämän keskiarvo on 4,72 ja muiden työntekijöiden keskuudessa 4,23. Voidaan

siis sanoa, että esimiehet kokevat työnsä tilastollisesti merkittävästi monipuolisemmaksi kuin muut työntekijät. Huomionarvoista jälleen on, että vaikka muiden työntekijöiden vastausten keskiarvo on hieman pienempi kuin esimiesten vastaava, ovat muutkin työntekijät silti keskimääräisesti tyytyväisiä työnsä monipuolisuuteen.

Hyvin mielenkiintoinen havainto on, ettei työn stressaavuuden ja työtyytyväisyyden välillä ole tilastollisesti merkittävää yhteyttä, vaan ihmiset voivat hyvinkin olla tyytyväisiä työtänsä kohtaan, vaikka kokisivatkin sen stressaavaksi. Tämä havainto vaikuttaisi olevan ristiriidassa esitetyn teorian kanssa, sillä sen mukaan työn stressaavuuden tulisi olla työtyytyväisyyttä heikentävä tekijä. Uudistuvan Hämeenlinnan tapauksessa näin ei kuitenkaan näyttäisi olevan, vaan henkilöiden kokemalla stressillä ei ole vaikutusta heidän kokemaansa työtyytyväisyyteen. Yhdelläkään taustamuuttujista ei myös ollut mitään tilastollisesti merkittävää vaikutusta työn stressaavuuden kokemiseen, vaan havainnot olivat hyvinkin samankaltaisia kaikissa ryhmissä.

### 6.3.2 Työmotivaatio

Työmotivaatiota koskien henkilöstölle esitettiin oheiset kymmenen väittämää ja pyydettiin heitä vastaamaan, olivatko he oheisten väitteiden kanssa samaa mieltä. Väitteet ja niihin annettujen vastausten jakautuminen on esitetty oheisessa taulukossa (taulukko 12). Vastaukset ovat myös järjestyksessä siten, että ylimpänä on väite johon vastaajat ovat keskimäärin tyytyväisimpiä. Vastausten keskiarvot ja hajontaluvut näet liitteestä 4.

TAULUKKO 12 Työmotivaatiota koskevien vastausten jakautuminen

Väittämä	Täysin tai melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Täysin tai melko samaa mieltä
Työni on merkityksellistä	4,5 %	3,6 %	91,9 %
Olen motivoitunut tekemään työtäni	4,5 %	4,5 %	90,9 %
Työni on riittävän vastuullista	1,8 %	8,1 %	90,1 %
Koen työni tavoitteet mielekkäiksi	2,8 %	11,9 %	85,3 %
Saan toteuttaa itseäni riittävästi	10,9 %	9,1 %	80,0 %
Koen organisaation tavoitteet mielekkäiksi	10,7 %	28,0 %	61,3 %
En ole turhautunut työtäni kohtaan	18,0 %	14,4 %	67,6 %
Työtoverini arvostavat tekemääni työtäni riittävästi	14,5 %	13,6 %	71,8 %
Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi	24,0 %	20,0 %	56,0 %
Työmääräni on sopiva	30,9 %	12,7 %	56,4 %



Tarkastellaan aluksi työmotivaatiota mittaavien väitteiden sisäistä konsistenssia Cronbachin alfan avulla. Saadut tulokset on esitelty tarkemmin liitteessä 5. Tarkastellaan saaduista tuloksista erityisesti yksittäisen väitteen korrelaatiota muista kysymyspatterin väitteistä koostuvaan summamuuttujaan (Corrected Item – Total Correlation). Tästä arvosta on nähtävissä selkeimmin, mittaako yksittäinen muuttuja muiden väitteiden kanssa samaa asiaa. Korrelaation tulisi olla arvoltaan vähintään 0,400, jotta sen voisi sanoa mittaavan muiden väitteiden kanssa samaa asiaa. Saaduista tuloksista nähdään, että kymmenestä työmotivaatiota mittaavasta väitteestä yhdeksässä korrelaatio ylittää tuon asetetun raja-arvon. Ainoastaan väite ”Työmääräni on sopiva” poikkeaa selkeästi muista väitteistä. Tästä syystä katsoisinkin olevan perusteltua tarkastella tätä väitettä omana kokonaisuutenaan.

Seuraavaksi muodostetaan työmotivaatiota mittaavista väitteistä uusi ”Työmotivaatio” -niminen muuttuja, johon on sisällytetty em. yhdeksän toistensa kanssa voimakkaasti korreloivaa väittämää. ”Työmääräni on sopiva” -väite jätetään tosiaan tämän uuden muuttujan ulkopuolelle, sillä sen on todettu Cronbachin alfan avulla poikkeavan selkeästi muista työmotivaatiota mittaavista väitteistä. Tarkastellaan seuraavaksi taustamuuttujien vaikutusta vastaajien kokemaan työtyytyväisyyteen. Havaitut korrelaatiot on esitetty taulukossa 13.

TAULUKKO 13 Havaitut korrelaatiot työmotivaation ja taustamuuttujien välillä

	<b>Esimiestehtävät</b>
<b>Työmotivaatio</b>	-0,292 (p = 0,002)

Havaituista korrelaatioista nähdään, että esimiestehtävissä toimimisella vaikuttaisi olevan yhteyttä työmotivaation kokemiseen. Tarkistetaan vielä seuraavaksi, onko tämä ero tilastollisesti merkittävää. Kolmogorov-Smirnov-testillä nähdään, että vastaukset ovat normaalisti jakautuneet (p = 0,328). Koska työtyytyväisyyttä koskevat väitteet on esitetty aikoinaan välimatka-asteikollisella Likert-asteikolla ja tutkimuksen otanta on riittävän suuri (N = 111), voidaan keskiarvojen tarkasteluun käyttää t-testiä.

Esimiesten ja muiden työntekijöiden työtyytyväisyyttä koskevien vastausten keskiarvoja testatessa saatiin t-arvoksi 3,182 ja p-arvoksi 0,002. Voimme siis todeta esimiesasemassa toimimisen vaikuttavan tilastollisesti merkittävästi työmotivaatioon. Esimiesten antamien vastausten keskiarvo on 4,3252 ja muiden työntekijöiden antamien vastausten keskiarvo on 3,9040. Esimiehet ovat siis keskimäärin motivoituneempia työhönsä kuin muut työntekijät. Huomattavaa kuitenkin on, että

muidenkin työntekijöiden keskuudessa työmotivaatio on varsin korkea, mutta esimiehet kokevat tilanteen parempana. Tarkastellaan seuraavaksi taustamuuttujien vaikutusta taulukossa 1 esitettyihin yksittäisiin väittämiin ja tutkitaan, olisiko niiden väliltä löydettävissä korrelaatioita, jotka kertoisivat tarkemmin, mistä työmotivaatiossa koetut erot johtuvat. Havaitut korrelaatiot on esitetty taulukossa 14.

TAULUKKO 14 Havaitut korrelaatiot kappaleen 6.3.2 väitteiden ja taustamuuttujien välillä

Väittäjä	Koulutus	Vuodet nyk. työtehtävässä	Esimiestehtävät
Työni on riittävän vastuullista		-0,301 (p = 0,002)	-0,302 (p = 0,001)
Työtoverini arvostavat tekemääni työtäni riittävästi	0,334 (p = 0,000)	0,280 (p = 0,004)	-0,263 (p = 0,006)
Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi			-0,323 (p = 0,001)
Saan toteuttaa itseäni riittävästi työssäni			-0,259 (p = 0,006)

Taustamuuttujien ja työmotivaatiota koskevien väittämien välisiä korrelaatioita tarkasteltaessa voidaan havaita vastaajien koulutuksen, nykyisessä työtehtävässä vietettyjen vuosien ja esimiesasemassa toimimisen vaikuttavan annettuihin vastauksiin. Taustamuuttujista sukupuoli, ikä, nykyinen työnantaja, toimiala ja nykyisen työnantajan palveluksessa vietetyt vuodet eivät vaikuttaneet annettuihin vastauksiin. Tarkastellaan seuraavaksi ”Työni on riittävän vastuullista” ja ”Saun toteuttaa itseäni riittävästi työssäni” -väitteitä. Työtovereilta ja esimiehiltä saadun arvostuksen kokemista käsitellään tarkemmin työpaikan ihmissuhteita käsittelevässä kappaleessa.

”Työni on riittävän vastuullista” ja ”Saun toteuttaa itseäni riittävästi työssäni” -väitteet saavat molemmat Kolmogorov-Smirnov-testissä p-arvoksi 0,000, joten käytämme keskiarvojen testaamiseen Mann-Whitneyn U-testiä. Post Hoc -testin avulla voidaan havaita, että työn itsenäisyyden kokemisessa vaikuttaisi olevan eroa viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä olleiden henkilöiden ja yli 20 vuotta nykyisessä työtehtävässä olleiden henkilöiden välillä. Mann-Whitneyn U-testillä saadaan näiden kahden em. ryhmän välille Z-arvoksi -2,667 p-arvon ollessa 0,008. Viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä olleiden henkilöiden keskuudessa ”Työni on riittävän vastuullista” -väite saa keskiarvoksi 4,52 ja yli 20 vuotta nykyisessä työtehtävässä olleiden henkilöiden keskuudessa 3,94. Voidaan siis sanoa, että viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä olleet henkilöt ovat tilastollisesti merkittävästi tyytyväisempiä työnsä vastuullisuuteen kuin yli 20 vuotta nykyisessä työtehtävässä olleet henkilöt. Huomionarvoista kuitenkin on, että myös yli 20 vuotta nykyisessä työtehtävässä olleet henkilöt ovat

keskimäärin tyytyväisiä työnsä itsenäisyyteen, mutta eivät silti koe tilannetta aivan yhtä hyväksi kuin 5 vuotta tai vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä olleet henkilöt.

Toinen työn vastuullisuuden kokemiseen vaikuttanut tekijä on toimiminen esimiesasemassa. Mann-Whitneyn U-testin avulla saadaan esimiesten ja muiden työntekijöiden työn monipuolisuutta koskevia vastauksia käsiteltäessä Z-arvoksi -3,266 ja p-arvoksi 0,001. Esimiesten keskuudessa työn vastuullisuus -väittämän keskiarvo on 4,64 ja muiden työntekijöiden keskuudessa 4,19. Voidaan siis sanoa, että esimiehet kokevat työnsä tilastollisesti merkittävästi vastuullisemmaksi kuin muut työntekijät. Huomionarvoista jälleen on, että vaikka muiden työntekijöiden vastausten keskiarvo on hieman pienempi kuin esimiesten vastaava, ovat muutkin työntekijät silti keskimääräisesti tyytyväisiä työnsä vastuullisuuteen.

Esimiesasemassa toimiminen näyttäisi vaikuttavan myös siihen, saako kyseinen henkilö toteuttaa itseään riittävästi työssään. Mann-Whitneyn U-testillä saadaan kyseisen väitteen vastauksia käsiteltäessä Z-arvoksi -2,847 ja p-arvoksi 0,004. Esimiesten keskuudessa ”Saan toteuttaa itseäni riittävästi työssäni” -väitteen keskiarvoksi tulee 4,36, kun se muiden työntekijöiden keskuudessa on 3,82. Esimiehet kokevat siis voivansa toteuttaa itseään työssään muita työntekijöitä paremmin ja tämä ero on tilastollisesti merkitsevä.

Väitteitä tarkasteltaessa on mielenkiintoista huomata, ettei työmäärän sopivuudella näyttäisi olevan vaikutusta työmotivaatioon. Vaikka lähes kolmannes (30,9 %) vastaajista kertoi, ettei pidä työmääränsä sopivana, ei tällä ollut vaikutusta työmotivaation kokemiseen. Myöskään yhdelläkään taustamuuttujista ei ollut vaikutusta työmäärän sopivuuden kokemiseen, vaan vastaukset olivat hyvin samankaltaisia kaikkien ryhmien keskuudessa.

### **6.3.3 Työn hallinta**

Työn hallintaa koskien henkilöstölle esitettiin oheiset kymmenen väittämää ja pyydettiin heitä vastaamaan, olivatko he oheisten väitteiden kanssa samaa mieltä. Väitteet ja niihin annettujen vastausten jakautuminen on esitetty oheisessa taulukossa (taulukko 15). Vastaukset on myös esitetty järjestyksessä siten, että ylimpänä on väite johon vastaajat ovat keskimäärin tyytyväisimpiä ja alimpana väite, johon vastaajat ovat olleet keskimäärin tyytymättömiä. Vastausten keskiarvot ja hajontaluvut näet liitteestä 4.

TAULUKKO 15 Työn hallintaa koskevien vastausten jakautuminen

Väittämä	Täysin tai melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Täysin tai melko samaa mieltä
Työssäni voin hyödyntää riittävästi osaamistani	10,0 %	10,9 %	79,1 %
Voin tarvittaessa pyytää apua kanssatyöntekijöiltä työhöni liittyen	17,3 %	10,9 %	71,8 %
Minulla on tarkka kuva siitä, mitä työltäni odotetaan	13,5 %	19,8 %	66,7 %
Voin tarvittaessa pyytää apua esimieheltäni työhöni liittyen	20,7 %	10,8 %	68,5 %
Pystyn vaikuttamaan työni tavoitteisiin riittävästi	15,3 %	21,6 %	63,1 %
Tehtäväni on määritelty selkeästi	21,6 %	12,6 %	65,8 %
Pystyn vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiini riittävästi	20,7 %	14,4 %	64,9 %
Minua kuullaan riittävästi työtäni koskevista asioista	24,5 %	22,7 %	52,7 %
Organisaation tiedottaminen toimii riittävän hyvin	31,5 %	24,3 %	44,1 %
Pystyn vaikuttamaan organisaation toimintaan riittävästi	36,0 %	26,1 %	37,8 %

Tarkastellaan aluksi työn hallintaa mittaavien väitteiden sisäistä konsistenssia Cronbachin alfan avulla. Saadut tulokset on esitelty tarkemmin liitteessä 5. Tarkastellaan saaduista tuloksista erityisesti yksittäisen väitteen korrelaatiota muista kysymyspatterin väitteistä koostuvaan summamuuttujaan (Corrected Item – Total Correlation). Tästä arvosta on nähtävissä selkeimmin, mittaako yksittäinen muuttuja muiden väitteiden kanssa samaa asiaa. Korrelaation tulisi olla arvoltaan vähintään 0,400, jotta sen voisi sanoa mittaavan muiden väitteiden kanssa samaa asiaa. Saaduista tuloksista nähdään, että kymmenessä työn hallintaa mittaavassa väitteestä korrelaatiokerroin ylittää kaikissa tuon asetetun raja-arvon. Seuraavaksi muodostetaan väitteistä uusi ”Työn hallinta” -niminen muuttuja, johon on sisällytetty em. kymmenen toistensa kanssa voimakkaasti korreloivaa väittämää. Tarkastellaan seuraavaksi taustamuuttujien vaikutusta tähän uuteen muuttujaan. Havaitut korrelaatiot on esitetty taulukossa 16.

TAULUKKO 16 Havaitut korrelaatiot työn hallinnan ja taustamuuttujien välillä

	Esimiestehtävät
Työn hallinta	-0,391 (p = 0,000)

Havaituista korrelaatioista nähdään, että esimiestehtävissä toimimisella vaikuttaisi olevan yhteyttä työn hallinnan kokemiseen. Tarkistetaan vielä seuraavaksi, onko tämä ero tilastollisesti merkittävää. Kolmogorov-Smirnov-testillä nähdään, että vastaukset ovat jakautuneet normaalisti todella voimakkaasti (p = 0,770). Koska työn hallintaa koskevat väitteet on esitetty aikoinaan välimatka-asteikollisella Likert-asteikolla ja tutkimuksen otanta on riittävän suuri (N = 111), voidaan keskiarvojen tarkasteluun käyttää t-testiä.

Esimiesten ja muiden työntekijöiden työn hallintaa koskevien vastausten keskiarvoja testatessa saatiin t-arvoksi 4,441 ja p-arvoksi 0,000. Voimme siis todeta esimiesasemassa toimimisen vaikuttavan tilastollisesti merkittävästi työn hallinnan kokemiseen. Esimiesten antamien vastausten keskiarvo oli 4,0222 ja muiden työntekijöiden antamien vastausten keskiarvo oli 3,3879. Esimiehet kokevat siis työn hallinnan tunteen selkeästi voimakkaampana kuin muut työntekijät. Muidenkin työntekijöiden keskuudessa työn hallinnan tunne on positiivinen, mutta ero esimiehiin on kuitenkin selkeä. Tarkastellaan seuraavaksi taustamuuttujien vaikutusta taulukossa 15 esitettyihin yksittäisiin väittämiin ja tutkitaan, olisiko niiden väliltä löydettävissä korrelaatioita, jotka kertoisivat tarkemmin, mistä työn hallinnassa koetut erot johtuvat. Havaitut korrelaatiot on esitetty taulukossa 17.

TAULUKKO 17 Havaitut korrelaatiot kappaleen 6.3.3 väitteiden ja taustamuuttujien välillä

Väittäjä	Sukupuoli	Esimiestehtävät
Työssäni voin hyödyntää riittävästi osaamistani		-0,295 (p = 0,002)
Pystyn vaikuttamaan organisaation toimintaan riittävästi		-0,464 (p = 0,000)
Organisaation tiedottaminen toimii riittävän hyvin		-0,439 (p = 0,000)
Pystyn vaikuttamaan työni tavoitteisiin riittävästi	0,245 (p = 0,010)	-0,354 (p = 0,000)
Pystyn vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiin riittävästi		-0,293 (p = 0,002)
Minua kuullaan riittävästi työtäni koskevissa asioissa		-0,289 (p = 0,002)
Voin tarvittaessa pyytää apua kanssatyöntekijöiltäni työhöni liittyen		-0,283 (p = 0,003)

Taustamuuttujien ja työn hallintaa koskevien väittämien välisiä korrelaatioita tarkasteltaessa voidaan havaita vastaajien sukupuolen ja esimiesasemassa toimimisen vaikuttavan annettuihin vastauksiin. Taustamuuttujista ikä, nykyinen työnantaja, toimiala, koulutus, nykyisen työnantajan palveluksessa vietetyt vuodet ja nykyisessä työtehtävässä vietetyt vuodet eivät vaikuttaneet annettuihin vastauksiin. ”Minua kuullaan riittävästi työtäni koskevissa asioissa” ja ”Voin tarvittaessa pyytää apua kanssatyöntekijöiltäni työhöni liittyen” -väitteitä käsitellään tarkemmin työpaikan ihmissuhteita käsittelevässä kappaleessa.

Muut em. väitteet saavat kaikki Kolmogorov-Smirnov-testissä p-arvoksi 0,000, joten käytämme keskiarvojen testaamiseen Mann-Whitneyn U-testiä. Kyseisellä testillä saadaan esimiesasemassa toimimisen ja ”Työssäni voin hyödyntää riittävästi osaamistani” -väitteen vastauksia käsiteltäessä Z-arvoksi -3,032 ja p-arvoksi 0,002. Esimiesten keskuudessa kyseisen väitteen keskiarvo on 4,47 ja muiden työntekijöiden keskuudessa 3,86. Näistä luvuista voidaan päätellä esimiesten kokevan voivansa työssään hyödyntää osaamistaan selkeästi muita työntekijöitä paremmin ja tämä ero on tilastollisesti merkitsevä.

Mann-Whitneyn U-testin avulla saadaan esimiesten ja muiden työntekijöiden organisaation toimintaan vaikuttamista koskevia vastauksia käsiteltäessä Z-arvoksi -4,916 ja p-arvoksi 0,000. Esimiesten keskuudessa organisaation toimintaan vaikuttaminen -väittämän keskiarvo on 3,89 ja muiden työntekijöiden keskuudessa 2,68. Esimiehet kokevat siis voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan huomattavasti muita työntekijöitä enemmän. Tämä ei sinänsä ole mikään yllätys, mutta merkittävää on kuitenkin havaita, ettei valtaosa muista kuin esimiesasemassa työskentelevistä henkilöistä koe voivansa vaikuttaa organisaationsa toimintaan riittävästi.

Organisaation tiedottamista kysyttäessä saadaan Mann-Whitneyn U-testin kautta esimiesten ja muiden työntekijöiden vastauksia käsiteltäessä Z-arvoksi -4,709 ja p-arvoksi 0,000. Esimiesten keskuudessa organisaation tiedottamisen toimivuuden keskiarvoksi tulee 3,78, kun se muiden työntekijöiden keskuudessa on huomattavasti alhaisempi 2,75. Esimiehet kokevat siis organisaation tiedottamisen huomattavasti paremmaksi kuin muut työntekijät. Tämä on hyvin mielenkiintoinen seikka ja osoittaa pitkälti samanlaisia tuloksia kuin muutosviestinnän toimivuutta kysyttäessä.

Toinen työn vastuullisuuden kokemiseen vaikuttanut tekijä on toimiminen esimiesasemassa. Mann-Whitneyn U-testin avulla saadaan esimiesten ja muiden työntekijöiden työn monipuolisuutta koskevia vastauksia käsiteltäessä Z-arvoksi -3,266 ja p-arvoksi 0,001. Esimiesten keskuudessa työn vastuullisuus -väittämän keskiarvo on 4,64 ja muiden työntekijöiden keskuudessa 4,19. Voidaan siis sanoa, että esimiehet kokevat työnsä tilastollisesti merkittävästi vastuullisemmaksi kuin muut työntekijät. Huomionarvoista jälleen on, että vaikka muiden työntekijöiden vastausten keskiarvo on hieman pienempi kuin esimiesten vastaava, ovat muutkin työntekijät silti keskimääräisesti tyytyväisiä työnsä vastuullisuuteen.

Esimiesasemassa toimimisella on yhteyttä myös työnsä tavoitteisiin vaikuttamiseen. Mann-Whitneyn U-testin Z-arvoksi saadaan nimittäin -3,963 ja p-arvoksi 0,000. Esimiesten keskuudessa ”Pystyn vaikuttamaan työni tavoitteisiin riittävästi” -väite saa keskiarvokseen 4,19, kun se muiden työntekijöiden keskuudessa on 3,41. Voidaan siis todeta esimiesten kokevan pystyvänsä vaikuttamaan työnsä tavoitteisiin muita työntekijöitä selkeästi paremmin.

Toinen työn tavoitteisiin vaikuttamisen kokemiseen vaikuttava tekijä on vastaajien sukupuoli. Mann-Whitneyn U-testin Z-arvoksi saadaan -2,772 ja p-arvoksi 0,006. Naisten keskuudessa työn tavoitteisiin vaikuttaminen saa keskiarvokseen 3,54 ja miesten keskuudessa 4,19. Miehet kokevat

siis tilastollisesti merkittävästi voivansa vaikuttaa naisia paremmin työnsä tavoitteisiin. Kun muistetaan, että miehistä 71,4 % toimii esimiestehtävissä, lienee syytä kuitenkin tarkastella, johtuuko tuo miesten ja naisten keskiarvojen ero todella sukupuolesta vai onko esimiesasemassa toimiminen tässäkin tapauksessa selittävä tekijä. Tätä hypoteesia testaamme osittaisen korrelaation avulla. Taulukosta 3 näemme, että sukupuolen ja työn tavoitteisiin vaikuttamisen kokemisen välinen korrelaatio on 0,245 ( $p = 0,010$ ). Kun eliminoimme esimiesasemassa toimimisen vaikutuksen tähän yhteyteen, saamme korrelaatioksi enää 0,120 ( $p = 0,213$ ). Tämä ei enää ole tilastollisesti merkitsevä ero, joten voimme todeta, ettei sukupuolella ole merkitystä työn tavoitteisiin vaikuttamisen kokemiseen, vaan merkittävä tekijä tässäkin tapauksessa on esimiesasemassa toimiminen.

Työskentelyolosuhteisiin vaikuttamisesta kysyttäessä esimiesasemassa toimiminen näyttäisi jälleen vaikuttavan annettujen vastausten jakaantumiseen. Mann-Whitneyn U-testin Z-arvoksi saadaan -3,230 ja p-arvoksi 0,001. Esimiesten keskuudessa väite ”Pystyn vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiin riittävästi” saa keskiarvon 4,06, kun se muiden työntekijöiden keskuudessa on 3,39. Voidaan siis sanoa esimiesten kokevan pystyvänsä vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiinsa selvästi muita työntekijöitä paremmin. Tämä ero on myös tilastollisesti merkittävä.

#### **6.3.4 Työpaikan ihmissuhteet**

Pääkomponenttianalyysillä on löydettävissä yhdeksän muutoksen hallintaa, työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja työn hallintaa koskevaa väittämää, jotka korreloivat voimakkaasti ensimmäisen pääkomponentin kanssa (ks. Liite 6). Väitteet sekä niiden korrelaatiokertoimet kyseisen pääkomponentin kanssa on esitetty taulukossa 18. Myös väitteet ”Koen organisaation tavoitteet mielekkäiksi”, ”En ole turhautunut työtäni kohtaan”, ”Työni on palkitsevaa” sekä Koen työni tavoitteet mielekkäiksi” korreloivat kyseisen pääkomponentin kanssa, mutta jätän ne tässä tapauksessa käsittelemättä, koska katson niiden poikkeavan luonteeltaan muista väitteistä.

Laaditaan seuraavaksi uusi muuttuja, johon on laskettu kunkin vastaajan kohdalle keskiarvo em. väitteistä. Kun tarkastellaan kyseisiä väittämiä hieman tarkemmin, havaitaan niiden kaikkien käsittelevän jollakin tavalla organisaation henkilöstön välisiä ihmissuhteita. Tästä syystä katsoisinkin nimen ”Työpaikan ihmissuhteet” kuvastavan parhaiten tätä uutta muuttujaa. Uuden muuttujan arvoista havaitaan (ks. Liite 4), että työpaikan ihmissuhteet -muuttujan mediaani on

3,6667. Kun muistetaan, että vastaajat ovat voineet antaa vastauksia arvojen 1 ja 5 välillä, voidaan todeta enemmistön vastaajista kokoneen ihmissuhteita käsittelevien väitteiden pitävän keskimäärin paikkansa. Tarkastellaan seuraavaksi, onko taustamuuttujien ja em. muuttujan välillä löydettävissä jotain riippuvuutta. Havaitut korrelaatiot on esitetty taulukossa 19.

TAULUKKO 18 Kappaleen 6.3.4 väitteiden korrelaatiot pääkomponentin kanssa

Väittäjä	Korrelaatio
Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi	0,844
Esimieheni tukee minua riittävästi työssäni	0,812
Voin tarvittaessa pyytää apua esimieheltäni työhöni liittyen	0,754
Saan työni tuloksista riittävästi palautetta	0,706
Työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa	0,693
Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti	0,664
Minua kuullaan riittävästi työtäni koskevissa asioissa	0,637
Työtoverini arvostavat tekemääni työtäni riittävästi	0,583
Voin tarvittaessa pyytää apua kanssatyöntekijöiltä työhöni liittyen	0,552

TAULUKKO 19 Työpaikan ihmissuhteiden ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot

	Esimiestehtävät
Työpaikan ihmissuhteet	-0,262 (p = 0,005)

Taustamuuttujista ainoastaan esimiestehtävissä toimiminen näyttäisi aiheuttaneen eroavaisuuksia eri ryhmien välille. Sen sijaan vastaajien sukupuolella, iällä, nykyisellä työnantajalla, toimialalla, koulutuksella, vuosilla nykyisen työnantajan palveluksessa ja vuosilla nykyisessä työtehtävässä ei ole mitään tilastollisesti merkittävää vaikutusta annettuihin vastauksiin. Tarkistetaan seuraavaksi, ovatko esimiesasemasta johtuvat erot tilastollisesti merkittäviä. Kolmogorov-Smirnov-testillä nähdään, että vastaukset ovat jakautuneet normaalisti (p = 0,303). Koska työn hallintaa koskevat väitteet on esitetty aikoinaan välimatka-asteikollisella Likert-asteikolla ja tutkimuksen otanta on riittävän suuri (N = 111), voidaan keskiarvojen tarkasteluun käyttää t-testiä.

Kyseisestä testistä saatu t-arvo 2,835 on melko suuri ja kaksisuuntaisen testauksen p-arvo 0,005 on riittävän pieni (p ≤ 0,05) todetaksemme, ettei eri ryhmien välillä havaittu ero ole sattumasta kiinni. Voimme siis todeta, että esimiesasemassa toimiminen vaikuttaa tilastollisesti merkittävästi työpaikan ihmissuhteiden kokemiseen. Esimiesten keskuudessa työpaikan ihmissuhteet -muuttujan keskiarvo on 3,9452, kun se muiden työntekijöiden keskuudessa on 3,4350. Esimiehet kokevat siis työpaikan ihmissuhteet muita työntekijöitä paremmiksi. Tarkastellaan seuraavaksi taustamuuttujien



vaikutusta taulukossa 18 esitettyihin yksittäisiin väittämiin ja tutkitaan, olisiko niiden väliltä löydettävissä korrelaatioita, jotka kertoisivat tarkemmin, mistä työpaikan ihmissuhteissa koetut erot johtuvat. Havaitut korrelaatiot on esitetty taulukossa 20.

TAULUKKO 20 Havaitut korrelaatiot kappaleen 6.3.4 väitteiden ja taustamuuttujien välillä

Väittäjä	Koulutus	Vuodet nyk. työtehtävässä	Esimiestehtävät
Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi	0,323 (p = 0,001)		-0,237 (p = 0,012)
Esimieheni tukee minua riittävästi työssäni			-0,261 (p = 0,006)
Minua kuullaan riittävästi työtäni koskevissa asioissa			-0,289 (p = 0,002)
Työtoverini arvostavat tekemääni työtäni riittävästi	0,334 (p = 0,000)	-0,280 (p = 0,004)	-0,263 (p = 0,006)
Voin tarvittaessa pyytää apua kanssatyöntekijöiltä työhöni liittyen			-0,283 (p = 0,003)

Kaikkien taulukossa 3 esitettyjen väittämien Kolmogorov-Smirnov-testin p-arvoksi saadaan 0,000, joten käytämme keskiarvojen testaamiseen Mann-Whitneyn U-testiä. Tarkastellaan aluksi koulutuksen vaikutusta ”Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi” -väitteeseen. Mann-Whitneyn U-testin Z-arvoksi saadaan -3,311 ja p-arvoksi 0,001. Korkeakoulutettujen keskuudessa kyseisen väitteen keskiarvoksi muodostuu 3,98 ja alemman koulutuksen omaavien keskuudessa 3,25. Voidaan siis todeta korkeakoulutettujen kokevan esimiestensä arvostavan heidän tekemäänsä työtään enemmän kuin alemman koulutuksen omaavat henkilöt. Myös esimiesasemassa toimiminen näyttäisi vaikuttavan omalta esimieheltään saadun arvostuksen kokemiseen. Mann-Whitneyn U-testin Z-arvoksi saadaan -2,418 ja p-arvoksi 0,016. Väite ”Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi” saa esimiesten keskuudessa keskiarvon 4,00 ja muiden työntekijöiden keskuudessa keskiarvon 3,43. Näistä luvuista voidaan päätellä itsekkin esimiesasemassa toimivien henkilöiden kokevan saavansa omilta esimiehiltään arvostusta muita työntekijöitä paremmin. Kun muistamme, että 86,1 % esimiesasemassa toimivista henkilöistä omaa korkeakoulutuksen, lienee syytä tarkastella, onko esimiesasemassa toimiminen sittenkin selittävä tekijä myös koulutuksen yhteydessä esimieheltä saadun arvostuksen kokemiseen. Tarkastelemme tätä hypoteesia osittaisen korrelaation avulla. Taulukosta 3 näemme, että koulutuksen ja ”Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi” -väitteen välinen korrelaatio on 0,323 (p = 0,001). Kun eliminoidaan esimiesasemassa toimimisen vaikutus tähän yhteyteen, saadaan korrelaation arvoksi 0,242 (p = 0,011). Tämä on hieman pienempi kuin alkuperäinen korrelaatio, mutta edelleen tilastollisesti merkittävä. Voimme siis todeta, ettei koulutuksen ja ”Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi” -väitteen välinen korrelaatio johdu esimiesasemassa toimimisesta.

Seuraavaksi tarkastelemme väitettä ”Esimieheni tukee minua riittävästi työssäni”. Taustamuuttujista esimiesasemassa työskenteleminen näyttäisi vaikuttavan annettuihin vastauksiin. Mann-Whitneyn U-testin Z-arvoksi saadaan -2,741 ja p-arvoksi 0,006. Esimiesten keskuudessa kyseinen väite näyttäisi saavan keskiarvokseen 3,83, kun se muiden työntekijöiden keskuudessa on 3,12. Voimme siis todeta itsekin esimiesasemassa toimivien henkilöiden kokevan esimiestensä tukevan heitä työssään muita työntekijöitä paremmin.

Seuraava väite on ”Minua kuullaan riittävästi työtäni koskevissa asioissa”. Taustamuuttujista esimiesasemassa toimiminen näyttäisi jälleen olevan ainoa annettuihin vastauksiin vaikuttava tekijä. Mann-Whitneyn U-testin Z-arvoksi saadaan -3,141 ja p-arvoksi 0,002. Esimiesten keskuudessa em. väitteen keskiarvo on 3,86 ja muiden työntekijöiden keskuudessa 3,18. Voidaan siis sanoa, että esimiehet kokevat muita työntekijöitä paremmin, että heitä kuullaan heidän työtään koskevissa asioissa.

Väitteeseen ”Työtoverini arvostavat tekemääni työtäni riittävästi” näyttäisi vaikuttavan kolmekin taustamuuttujaa. Tarkastellaan aluksi koulutuksen vaikutusta väitteeseen annettujen vastausten jakaumaan. Mann-Whitneyn U-testin Z-arvoksi saadaan -3,412 ja p-arvoksi 0,001. Korkeakoulutettujen keskuudessa kyseisen väitteen vastausten keskiarvo on 4,13 ja alemman koulutuksen omaavien joukossa se on 3,45. Korkeakoulutetut näyttävät kokevan saavansa arvostusta muilta työntekijöiltä tekemäänsä työtään kohtaan paremmin kuin alemman koulutuksen omaavat.

Tarkastellaan seuraavaksi nykyisessä työtehtävässä vietettyjen vuosien vaikutusta työtovereilta koettuun arvostukseen. Post Hoc -testin avulla saamme jälleen viitteitä siitä, minkä ryhmien välillä noita eroavaisuuksia on löydettävissä. Vaikuttaa siltä, että nykyisessä työtehtävässä viisi vuotta tai alle työskennelleiden henkilöiden vastaukset eroavat 11–20 vuotta ja yli 20 vuotta nykyisessä työtehtävässä työskennelleiden henkilöiden vastauksista. Suoritamme aluksi Mann-Whitneyn U-testin viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä olleiden henkilöiden ja 11–20 vuotta nykyisessä työtehtävässä olleiden henkilöiden välillä. Z-arvoksi saamme -2,548 ja p-arvoksi 0,011. Tämän jälkeen suoritamme samaisen testin viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä olleiden henkilöiden ja yli 20 vuotta samassa työtehtävässä olleiden henkilöiden välillä. Z-arvoksi saamme -2,466 ja p-arvoksi 0,014. Viisi vuotta tai vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä olleiden henkilöiden keskuudessa annettujen vastausten keskiarvo on 4,07, 11–20 vuotta nykyisessä työtehtävässä olleiden parissa 3,42 ja yli 20 vuotta nykyisessä työtehtävässä

olleiden parissa 3,41. Lyhyemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä olleet näyttäisivät siis kokevan saavansa muilta työntekijöiltä paremmin arvostusta kuin yli 10 vuotta nykyisessä työtehtävässä olleet kollegansa.

Kolmas työtovereilta saamaan arvostukseen vaikuttava taustamuuttuja näyttäisi olevan esimiesasemassa toimiminen. Mann-Whitneyn U-testin Z-arvoksi saadaan -2,557 ja p-arvoksi 0,011. Esimiesten parissa kyseisen väitteen keskiarvo on 4,17 ja muiden työntekijöiden parissa se on 3,45. Voimme siis todeta esimiesten kokevan saavansa työtovereiltaan arvostusta työtänsä kohtaan paremmin kuin muut työntekijät.

Tarkastetaan vielä lopuksi, onko esimiesasemassa toimiminen selittävä tekijä myös koulutuksen yhteydessä kanssatyöntekijöiltä saadun arvostuksen kokemiseen. Tarkastelemme tätä hypoteesia osittaisen korrelaation avulla. Taulukosta 3 näemme, että koulutuksen ja ”Työtoverini arvostavat tekemääni työtäni riittävästi” -väitteen välinen korrelaatio on 0,334 ( $p = 0,000$ ). Kun eliminoidaan esimiesasemassa toimimisen vaikutus tähän yhteyteen, saadaan korrelaation arvoksi 0,240 (0,012). Tämä on hieman pienempi kuin alkuperäinen korrelaatio, mutta edelleen tilastollisesti merkittävä. Voimme siis todeta, ettei koulutuksen ja ”Työtoverini arvostavat tekemääni työtäni riittävästi” -väitteen välinen korrelaatio johdu esimiesasemassa toimimisesta.

Viimeinen työpaikan ihmissuhteita käsittelevä väittämä, jolla on havaittu korrelaatio jonkin taustamuuttujan välillä, on ”Voin tarvittaessa pyytää apua kanssatyöntekijöiltä työhöni liittyen”. Vaikuttaisi siltä, että esimiesasemassa toimimisella olisi vaikutusta tähän kyseiseen väitteeseen. Mann-Whitneyn U-testin Z-arvoksi saadaan -2,581 ja p-arvoksi 0,010. Esimiesten parissa kyseisen väitteen keskiarvo on 4,42 ja muiden työntekijöiden parissa se on 3,70. Voimme siis todeta esimiesten kokevan voivansa pyytää tarvittaessa apua kanssatyöntekijöiltään muita työntekijöitä paremmin.

### **6.3.5 Työhyvinvointi kokonaisuudessa**

Tarkastellaan lopuksi vielä työhyvinvointia koskevia väitteitä kokonaisuudessaan ja niiden suhdetta muutoksen kokemiseen. Laaditaan työhyvinvoinnista ensin uusi muuttuja, johon on laskettu kunkin vastaajan kohdalle keskiarvo työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja työn hallintaa koskevista väittämistä. Väitteet ”En ole stressaantunut työstäni” ja ”Työmääräni on sopiva” jätetään tämän uuden muuttujan ulkopuolelle, sillä kuten aiemmin olemme todenneet, ne eivät korreloi riittävän

voimakkaasti muiden väitteiden kanssa. Kutsutaan tätä uutta muuttujaa jatkossa nimellä ”Työhyvinvointi”. Uuden muuttujan saamista arvoista havaitaan, että sen mediaani on 3,8630. Kun muistetaan, että vastaajat ovat voineet antaa vastauksia arvojen 1 ja 5 välillä, voidaan todeta valtaosan vastaajista kokeneen työhyvinvointia käsittelevien väitteiden pitävän paikkansa. Tarkastellaan seuraavaksi, vaikuttaako mikään taustamuuttujista työhyvinvointiin kokonaisuudessaan. Havaitut korrelaatiot on esitetty taulukossa 21.

TAULUKKO 21 Havaitut korrelaatiot työhyvinvoinnin ja taustamuuttujien välillä

	<b>Esimiestehtävät</b>
<b>Työhyvinvointi</b>	-0,322 (p = 0,001)

Saaduista tuloksista nähdään, että ainoastaan esimiesasemassa toimiminen näyttäisi vaikuttavan työhyvinvoinnin kokemiseen. Sen sijaan vastaajien sukupuoli, iällä, nykyisellä työnantajalla, toimialalla, koulutuksella, vuosilla nykyisen työnantajan palveluksessa ja vuosilla nykyisessä työtehtävässä ei ole tilastollisesti merkittävää vaikutusta annettuihin vastauksiin. Tarkistetaan seuraavaksi, ovatko esimiesasemasta johtuvat erot tilastollisesti merkittäviä. Kolmogorov-Smirnov-testillä nähdään, että vastaukset ovat jakautuneet normaalisti (p = 0,451). Koska työn hallintaa koskevat väitteet on esitetty aikoinaan välimatka-asteikollisella Likert-asteikolla ja tutkimuksen otanta on riittävän suuri (N = 111), voidaan keskiarvojen tarkasteluun käyttää t-testiä.

T-testistä saatu arvo 3,548 on merkittävä ja kaksisuuntaisen testauksen p-arvoksi saadaan 0,001 (p ≤ 0,05), joten voimme todeta, ettei eri ryhmien välillä havaittu eroavaisuus ole sattumasta kiinni. Esimiesasemassa toimiminen näyttäisi siis vaikuttavan tilastollisesti merkittävästi työhyvinvoinnin kokemiseen kokonaisuudessaankin. Kun tarkastelemme eri ryhmien keskiarvoja, voimme havaita työhyvinvointi-muuttujan saavan esimiesten keskuudessa keskiarvon 4,1696 ja muiden työntekijöiden keskuudessa keskiarvon 3,7013. Voimme siis sanoa, että esimiesten työhyvinvointi näyttäisi olevan muita työntekijöitä parempi myös kokonaisuudessaan. Tutkitaan vielä, onko työhyvinvoinnin kokemisella yhteyttä muutoksen henkiseen prosessointiin ja muutosviestinnän kokemiseen. Havaitut korrelaatiot on esitetty taulukossa 22.

TAULUKKO 22 Havaitut korrelaatiot kappaleessa 6.3.5

	<b>Työhyvinvointi</b>	<b>Muut.Henkinen prosessointi</b>	<b>Muutosviestintä</b>
<b>Työhyvinvointi</b>		0,439 (p = 0,000)	0,419 (p = 0,000)
<b>Muut.Henkinen prosessointi</b>	0,439 (p = 0,000)		0,398 (p = 0,000)
<b>Muutosviestintä</b>	0,419 (p = 0,000)	0,398 (p = 0,000)	

Vaikuttaisi siltä, että työhyvinvoinnin kokemisen, muutoksen henkisen prosessoinnin ja muutosviestinnän kokemisen väliltä löytyy kaikista melko suurtakin yhteyttä. P-arvot puolestaan kertovat meille, että nuo yhteydet ovat tilastollisesti merkittäviä, joten sattumalla ei ole mitään vaikutusta näihin yhteyksiin ( $p = 0,000$  kaikissa tapauksissa). Korrelaatiokertoimien positiivisista etumerkeistä voimme puolestamme nähdä, että havaitut yhteydet ovat luonteeltaan positiivisia. Mitä korkeampi työhyvinvoinnin aste henkilöstöllä on, sitä pidemmällä he muutoksen henkisessä prosessoinnissa ovat ja sitä tyytyväisempiä he ovat myös muutosviestinnän toimivuuteen.

Stenvall ja kumppanit toteavat ”Mees romppeines siihen” -kirjassaan kuntaorganisaatioissa toimivien yksilöiden prosessoivan muutosta, joka heijastuu heidän itsensä kokemaan hyvinvointiin (Stenvall ym. 2007, 106). Tälle väitteelle löytyy täten tukea myös uudistuvan Hämeenlinnan tapauksesta, sillä muutoksen henkisen prosessoinnin ja työhyvinvoinnin välillä näkyy olevan hyvinkin selkeä korrelaatio (0,439). Hyvällä työhyvinvoinnilla vaikuttaisikin täten olevan positiivinen vaikutus itse muutoksen kokemiseen.

Myös muutoksen henkisen prosessoinnin ja muutosviestinnän kokemisen välillä näkyy olevan positiivinen yhteys (0,398), eli mitä pidemmällä muutoksen henkisessä prosessoinnissa henkilöt ovat, sitä tyytyväisempiä he ovat muutosviestinnän toimivuuteen. Onnistuneella viestinnällä voidaan täten todeta olevan tilastollisesti merkittävä vaikutus muutoksen hyväksyntään ja sitä kautta muutoksen onnistumiseen henkilöstön keskuudessa. Kun tehdään samainen tarkastelu myös työhyvinvoinnin ja muutosviestinnän välillä, voidaan havaita työhyvinvoinnilla ja tyytyväisyydellä tiedottamista kohtaan myös olevan selkeän positiivinen yhteys (0,419), joka ei ole sattumasta kiinni. Onnistuneen viestinnän voidaan täten katsoa olevan tärkeä osa myös henkilöstön työhyvinvointia.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen päätehtävänä oli selvittää, millä tavalla kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttaminen vaikuttaa kuntien henkilöstön hyvinvointiin ja tätä kysymystä tutkittiin Hauhon, Hämeenlinnan, Kalvolan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kuntien välisessä kuntaliitosprosessissa. Kuten saaduista tuloksista voimme havaita, on esimiesasemassa toimiminen selkeästi yleisin yksittäinen asia, joka vaikuttaa tutkimuksen kohdejoukon antamiin vastauksiin. Esimiehet näyttäisivät suhtautuneen muita työntekijöitä positiivisemmin huomattavaan joukkoon heille esitettyjä väittämiä. Tästä havainnosta löytyy viitteitä myös aiemmista tutkimuksista. Esim. Pattersonin, Warrin ja Westin mukaan on olemassa jo aiempaa näyttöä siitä, että esimiesasemassa toimivilla henkilöillä on positiivisempi kuva organisaation ilmapiiristä kuin muissa työtehtävissä toimivilla henkilöillä. Tämä ero saattaa heidän mukaansa johtua ensinnäkin siitä, että esimiehillä on asemansa puolesta mahdollisuus aistia kokonaisvaltaisemmin organisaation ilmapiiriä, kun muiden työntekijöiden suorittama arviointi rajoittuu usein kapeammalle alueelle. Toiseksi, esimiehillä on vastuu niin organisaation ilmapiiristä kuin sen suorituskyvystäkin, joten ymmärrettävästi he tästä syystä toivoisivat asioiden olevan mahdollisimman myönteisellä kannalla (Patterson, Warr & West 2004, 199).

Saatujen tulosten valossa näyttäisi siltä, että esimiesasemassa toimivat henkilöt ovat Hämeenlinnan kuntaliitosprosessissa muita työntekijöitä pidemmällä muutoksen henkisessä prosessoinnissa ja he ovat hyväksyneet muutoksen muita työntekijöitä paremmin. Ehkäpä hieman huolestuttava piirre on, että muista kuin esimiesasemassa työskentelevistä työntekijöistä ainoastaan 47,3 % piti muutosta tarpeellisena organisaatiolleen ja 34,9 % koki itsensä edelleen joko turhautuneeksi tai peräti lamaantuneeksi muutoksen vuoksi. Tästä voisi päätellä, että muutosta toteutettaessa todennäköisesti tulee ilmenemään vielä melkoisia haasteita, sillä huomattava joukko henkilöstöstä ei näyttäisi vielä olevan muutoksen takana. Tällä on myös negatiivisia vaikutuksia henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin, sillä työhyvinvoinnin ja muutoksen henkisen prosessoinnin väliltä löytyy hyvinkin selkeä yhteys.

Ehkäpä suurin yksittäinen tekijä, mikä selittää esimiesten ja muiden työntekijöiden antamien vastausten eroavaisuuden itse muutosta koskevien väitteiden keskuudessa, on käytettävissä olevan informaation määrä. Henkilöstöltä saaduista vastauksista on nähtävissä, että muutosprosessin alussa tapahtunut viestintä on koettu riittäväksi kaikkien ryhmien keskuudessa, vaikka esimiehet ovat

tässäkin suhteessa tyytyväisempiä kuin muut työntekijät. Esimiehet pitivät vastauksissaan tärkeänä avointa tiedotusta kaikille muutoksen osapuolille sekä oikeutta julkisiin kannanottoihin. Muutosviestintään ollaan esimiesten keskuudessa oltu pääosin tyytyväisiä, mutta myös heidän keskuudessaan epätietoisuus tulevasta toimenkuvasta on vaikuttanut joillakin negatiivisesti työhyvinvoinnin kokemiseen.

Muiden kuin esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden antamat kommentit muutosviestinnästä olivat puolestaan poikkeuksetta negatiivisia. Tiedottaminen esimiesten taholta on osassa kommentteista koettu puutteelliseksi tai sitä on pidetty ylhäältä alaspäin tapahtuneena saneluna. Lähiesimiesten toiminta vaikuttaakin olevan suurin muutosviestintään liittyvä ongelma. Joissakin tapauksissa muutokseen liittyvää tietoa on saatu ainoastaan internetin kautta, kuten ”Uudistuva Hämeenlinna” -sivustolta, muttei lainkaan lähimmältä esimieheltä, vaikkakin kasvokkain tapahtuvan viestinnän on todettu monissa tutkimuksissa olevan tärkein muutosviestinnän muoto ja kirjallisen viestinnän ainoastaan tukevan tätä (ks. esim. Klein 1996, 42–44).

Selkeimmät erot esimiesten ja muiden työntekijöiden välillä löytyykin juuri kysyttäessä muutoksesta keskustelun riittävyttä ja ylhäältä alaspäin tapahtuvan viestinnän sujuvuutta. Tässä voisikin viitata Baronin ja Greenbergin (1990) esittämään kommunikaation perusmalliin (ks. Luku 3.1.3), jonka perusteella lähetettävä informaatio on ensin puettava lähetettävään muotoon (encode) ja tämän jälkeen purettava informaation ymmärtämiseksi (decode). Tärkeää on myös muistaa, että viestintäprosessi ei tapahdu missään tyhjiössä, vaan viestien välittymiseen liittyvät monet häiriötekijät (noise) – varsinkin muutostilanteissa, joissa ympäristö aiheuttaa huomattavia haasteita muutokseen osallistuville henkilöille.

Hämeenlinnan kuntaliitoksen tapauksessa on nähtävissä, etteivät esimiesten taholta tapahtuva viestintä ja muiden työntekijöiden taholta tuleva viestinnän tarve täysin kohtaa. Uudistuvan Hämeenlinnan muutosvaiheen työsuunnitelmassa todetaan, että henkilöstön muutosvalmiutta pyritään lisäämään mm. sisäistä tiedotusta tehostamalla. Saadut vastaukset antavat kuitenkin viitteitä, ettei tässä tavoitteessa olla täysin onnistuttu. Esimiehet kokevat tiedottaneensa muutoksesta riittävästi, mutta heidän alaisensa näyttävät todellisuudessa kaipaavan lisää informaatiota ja keskustelumahdollisuuksia muutoksesta. Muutostilanteissa työntekijöiden viestintätarve on erityisen suuri, joten katsoisin, että tähän asiaan esimiesten tulisi jatkossa kiinnittää vieläkin enemmän huomiota. Tämä on tärkeää erityisesti siitä syystä, että työhyvinvoinnilla ja

tyytyväisyydellä muutosviestintää kohtaan näyttäisi olevan hyvinkin selkeä yhteys. Onnistunut muutosviestintä vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin.

Kun tarkastellaan työhyvinvointia kuvaavia väitteitä, niin voidaan havaita itse työtä koskevien väitteiden saavan kaikista myönteisimmät arviot vastaajien keskuudessa. Työ koetaan hyvin pitkälti riittävän itsenäiseksi, monipuoliseksi, merkitykselliseksi, motivoivaksi ja vastuulliseksi. Vastaajat toteavat myös olevansa sitoutuneita tekemäänsä työtään kohtaan. Tämä on organisaation kannalta luonnollisesti hyvinkin positiivinen asia ja selkeä merkki hyvästä työhyvinvoinnista. Toisaalta työn todetaan olevan enemmistön keskuudessa myös hyvin pitkälti stressaavaa, mutta kuten jo aiemmin totesimme, ei tämä stressaavuus kuitenkaan vaikuta työhyvinvoinnin kokemiseen millään tavoin, vaan vastaajat kokevat eriasteista työhyvinvointia, kokivatpa työnsä stressaavaksi tai ei.

Tulosten puolesta selkeimmät asiat, joilla työhyvinvointia voisi jatkossa kehittää, löytyvät puolestaan työn hallintaa kuvaavien väitteiden keskuudesta. Erityisesti organisaation toimintaan vaikuttaminen koetaan melko ongelmalliseksi muiden kuin esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden keskuudessa. Ne henkilöt, jotka eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan organisaationsa toimintaan riittävästi, näyttäisivät myös edenneen kaikista vähiten muutoksen henkisessä prosessoinnissa. Tämä antaa hyvinkin selkeän näytön siitä, että vaikuttamismahdollisuudet ovat keskeinen asia muutoksen hyväksymisen saavuttamisessa ja tästä syystä osallistumismahdollisuuksien tarjoamista henkilöstölle ei voi liiaksi muutosprosesseissa korostaa.

Kun muilta kuin esimiesasemassa työskenteleviltä henkilöiltä kysyttiin, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet muutosprosessin aikana heidän työhyvinvointinsa kehittymiseen, olivat epätietoisuus, kiire ja vaikuttamismahdollisuuksien puute yleisimmät vastaukset ja niiden oli koettu vaikuttavan nimenomaan negatiivisesti työhyvinvointiin. Myös esimiesten keskuudessa varsinaisten töiden lisäksi tehtävien töiden määrästä johtuva kiire tuntuu osalla vastanneista vaikuttavan heikentävästi työhyvinvoinnin kehittymiseen, mutta pääasiassa esimiesten antamat kommentit olivat positiivisia. Muutos tunnutaan näkevän heidän keskuudessa välttämättömänä ja sen koetaan tarjoavan koko organisaatiolle uusia mahdollisuuksia.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että työhyvinvointi uudistuvan Hämeenlinnan organisaatiossa vaikuttaisi olevan varsin hyvä, mutta organisaatiomuutos näyttäisi kuitenkin kokonaisuudessa hieman heikentävän sitä. Varsinkin muiden kuin esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden keskuudessa on koettu, etteivät he ole saaneet muutosprosessista riittävästi informaatiota, eivätkä he



ole päässeet vaikuttamaan riittävästi itse prosessiin. Esimiesten keskuudesta vastaavaa kritiikkiä ei ole juurikaan tullut, joten vaikuttaisi siltä, että tiedottaminen ja vaikutusmahdollisuuksien toimiminen näyttäisivät olevan hyvinkin keskeiset tekijät työhyvinvointia ylläpidettäessä muutosprosessin aikana.

## 8 LOPUKSI

Suomalainen kuntakenttä ja sitä kautta koko suomalainen yhteiskunta elää hyvinkin suurten muutosten aikaa. Oikeastaan kaikkia kehittyneitä länsimaita tuntuvat kohtaavan samat yhteiskunnalliset ongelmat. Väestö ikääntyy, huoltosuhde heikkenee, syrjäytyneisyys lisääntyy ja osaavasta työvoimasta syntyy huutava pula. Nämä siis mainittakoon ihan vain esimerkkeinä. Kaikkien vaikutusten luettelemiseen eivät sivut riittäisi. Se olisi myös mahdotonta, sillä merkittävää osaa näistä vaikutuksista emme todennäköisesti edes tunne. Mutta olivatpa nuo vaikutukset mitä tahansa, tuleviin haasteisiin on kuitenkin varauduttava ja yhtenä varautumisen keinona on julkisen sektorin kehittäminen. Työhyvinvoinnilla on tämän tavoitteen saavuttamisessa hyvinkin merkittävä rooli.

Työhyvinvointi on käsitteenä hyvinkin monipuolinen. Työn kuvan muuttaminen on eräs keino vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, mutta se ei ole suinkaan ainoa keino. Myös työntekijöiden henkilökohtaiset asiat ja tuntemukset vaikuttavat keskeisesti siihen. Kuinka paljon yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa oman työnsä kuvaan, on suoraan yhteydessä siihen, kuinka mielekkäänä henkilö kokee työnsä ja kuinka motivoitunut hän on sitä tekemään. Tämä on tärkeää, ei paitsi yksilön tai edes organisaation, vaan koko yhteiskunnan kannalta, sillä hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen voimavara organisaation ja sen tuottavuuden kehittämisessä.

Tähän kuntien tuottavuuden siten myös palvelujen saatavuuden turvaamiseen kunta- ja palvelurakennemuutos pyrkii. Pohjimmiltaan siinä on kyse kuntien taloudellisen ja toiminnallisen aseman vahvistamisesta ja uusien tuotanto- ja organisointitapojen kehittämisestä. Toisaalta tähän toiminnan tehostamiseen pyritään kokoamalla väestömäärältään entistä laajempia kuntia liitosten avulla ja toisaalta lisäämällä kuntien välistä yhteistoimintaa joko kuntayhtymien tai isäntäkuntamallin avulla. Suurimpien kaupunkien ja maakuntakeskusten on tämän lisäksi kehitettävä seudullista yhteistyötä lähimpien kuntien kanssa. Uudistuksen tarkoitukset ovat hyvät ja onnistuessaan ne saattaisivat hyvinkin tarjota keinoja julkisten palvelujen tuottamiseen myös tulevaisuudessa. Toisaalta aika monet tuntuvat suhtautuvan tähän uudistukseen melko skeptisesti ja pitävätkin sitä vain yhtenä rakenteellisena muutoksena ilman mitään merkittäviä positiivisia vaikutuksia.

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen todellisista vaikutuksista ei kenelläkään voi tietenkään vielä olla varmaa tietoa, mutta hyvin oletettavasti se tulee tarkoittamaan aika merkittävää kuntien määrän vähentymistä seuraavien vuosien aikana. Tämä puolestaan vaikuttaa melkoiseen joukkoon kunta-alalla työskentelevistä päälle 400 000 työntekijästä. Vuoden 2009 alussa kuntien yhdistymisten myötä kuntakartalta katoaa kymmeniä kuntia – niiden joukossa myös Hauhon, Kalvolan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kunnat.

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen ajankohtaisuuden vuoksi sen vaikutuksista ei luonnollisesti ole kasassa vielä kovinkaan paljon aineistoa, mutta vähitellen julkaisujen määrä tulee kasvamaan. Tämän tutkimuksen tuloksia kannattaakin verrata vastaaviin tutkimuksiin, joita kunta- ja palvelurakennemuutuksesta on tehty ja tullaan tekemään lähivuosien aikana. Näiden useamman tutkimuksen avulla on mahdollista saada laajempi kuva, mitä prosessin aikana on tapahtunut ja mitä muutoksia tulevaisuudessa kannattaisi tehdä.

## LÄHTEET

- Alkula, Tapani 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Aro, Antti 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja hyvinvointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Baron, Robert A. & Greenberg, Jerald 1990. Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. Boston: Allyn and Bacon Cop.
- Bovey, Wayne H. & Hede, Andy 2001a. Resistance to Organizational Change: the Role of Cognitive and Affective Processes. *Leadership & Organization Development Journal* 22:8, 372–382.
- Bovey, Wayne H. & Hede, Andy 2001b. Resistance to Organizational Change: the Role of Defence Mechanisms. *Journal of Managerial Psychology* 16:7, 534–548.
- Burnes, Bernard 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41:6, 977–1002.
- Cohrs, Christopher, Abele, Andrea & Dette, Dorothea 2006. Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings from Three Samples of Professionals. *The Journal of Psychology* 140:4, 363–395.
- Currivan, Douglas B. 1999. The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review* 9:4, 495–524.
- Frahm, Jennifer & Brown, Kerry 2007. First Steps: Linking Change Communication to Change Receptivity. *Journal of Organizational Change Management* 20:3, 370–387.
- French, Wendell L. & Bell jr. Cecil H. 1973. Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Fried, Yitzhak & Ferris, Gerald 1987. The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-analysis. *Personnel Psychology* 40:2, 287–322.
- Goodstein, Leonard D. & Burke Warner W. 1991. Creating Successful Organization Change. *Organizational Dynamics* 19:4, 4–17.
- Haveri, Arto & Majoinen, Kaija 2000. Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Heikkilä, Tarja 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Herzberg, Frederick 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 81:1, 87–96.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Holbeche, Linda 2006. *Understanding Change. Theory, Implementation and Success*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Huse, Edgar F. 1980. *Organization Development and Change*. St. Paul: West Publishing Company.
- Juuti, Pauli 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, Pekka 1998. *Esimiestyö ongelmatilanteissa: Konfliktien luomat haasteet työyhteisöissä*. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, Pekka 2003. *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: WSOY.
- Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. *Hyvä työpaikka*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kauppinen, Markku 2005. *Miten käy palvelukyvyyn? Kuntien valmistautuminen väestönmuutosten vaikutuksiin*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija 2005. *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otava.
- Klein, Stuart M. 1996. *A Management Communication Strategy for Change*. *Journal of Organizational Change Management* 9:2, 32–45.
- Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A. 2008. *Choosing Strategies for Change*. *Harvard Business Review* July-August, 130–139.
- Kritsonis, Alicia 2004. *Comparison of Change Theories*. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity* 8:1, 1–7.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos 2005. *Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta- alalla – Sopimuksia ja suosituksia yhteistoiminnasta, tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Luoma, Juha (toim.) 2000. *Johdatus työpsykologiaan*. Helsinki: Otatieto.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Mattila, Antti S. 2006. *Näkökulman vaihtamisen taito*. Helsinki: WSOY.
- Metsämuuronen, Jari 2006. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mintzberg, Henry 1990. *Organisaatiosuunnittelu*. Helsinki: Rastor-Julkaisut.
- Otala, Leenamajja & Ahonen Guy 2003. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo: WSOY.
- Patterson, Malcolm, Warr, Peter & West, Michael 2004. *Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77:2, 193–216.

- Rehnbäck, Katriina & Keskinen, Soili 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Riikonen, Eila, Tuomi, Kaija, Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.
- Rissanen, Riitta, Sääski, Kaija & Vornanen, Jouni 1996. Uudistuvat organisaatiot - Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Kirjapaino raamattutalo.
- Soini, Sinikka, Vahtera, Jussi, Joki, Marjut, Aaltonen, Jukka, Bifeldt, Liisa, Lähteenmäki, Seija & Utriainen, Antero 2002. Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen. Tampere: Hermes.
- Soininen, Jukka 2001. Henkilöstön hyvinvointi ja työyhteisön murros. Tapaustutkimus Pohjois-Savon ammatillisen koulutuksen kuntayhtymästä. Kuopion yliopisto. Pohjois-Savon ammatillisen koulutuksen julkaisuja ja raportteja 1/2001.
- Stenvall, Jari, Majoinen, Kaija, Syväjärvi, Antti, Vakkala, Hanna & Selin, Antti 2007. "Mees romppeines siihen" -Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa.
- Strömmer, Riitta 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Porvoo: WSOY.
- Vahtera, Jussi, Kivimäki, Mika & Virtanen, Pekka 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.
- Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.
- Valtee, Pasi 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Yliopistopaino.
- Witherspoon, P. D. & Wohler, K. L. 1996. An Approach to Developing Communication Strategies for Enhancing Organizational Diversity. *The Journal of Business Communication* 33:4, 375–387.
- Ylikoski, Matti 1994. Työyhteisö muutosmurroksessa: ihmisyyden kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Zaltman, Gerald & Duncan, Robert 1977. Strategies for Planned Change. John Wiley & Sons, Inc.

*Muut painetut lähteet:*

- Kortelainen, Risto 2007. Pohjois-Pohjanmaan eteläisimmän alueen elinvoimainen kaupunki. Haapajärven, Kärämäen, Pyhäjärven ja Reisjärven yhdistymistä koskeva muutosselvitys. Sisäasiainministeriö.

L 9.2.2007/169. Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta

L 9.2.2007/170. Laki kuntajakolain muuttamisesta

Peltomäki Jukka 2006. Kunta- ja palvelurakennemuutos - I vaiheen loppuraportti.  
Sisäasiainministeriö.

Sisäasiainministeriön asettamispäätös SM046:00/2007. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen  
toimeenpanon seuranta.

Sisäasiainministeriön asettamispäätös SM043:00/2005. Kunta- ja palvelurakennemuutos -  
hankkeen asettaminen.

Tuimala, Aija 2006. Palvelu- ja kuntarakenne tulevaisuudessa Hämeenlinnan seudulla (PATU).  
Kuntarakenneselvitys. Seutukeskus Oy Häme.

Yksin ei voi jäädä, mutta kiirekään ei ole. 2007. Maaselkä 11.10.2007, 9.

*Digitaaliset lähteet:*

Kunnallinen työmarkkinalaitos, henkilöstö hallinnonaloittain. 26.10.2008

<[http://www.kuntatyöntajat.fi/index.asp?id=81722D7E223640E1AF556D5819F05364&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,5CE40D65B2C64B839CE7EA1DB4A35EA2&tabletarget=data\\_1&laytmp=kt2006](http://www.kuntatyöntajat.fi/index.asp?id=81722D7E223640E1AF556D5819F05364&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,5CE40D65B2C64B839CE7EA1DB4A35EA2&tabletarget=data_1&laytmp=kt2006)>

Kunnallinen työmarkkinalaitos, henkilöstö ikäluokittain. 26.10.2008

<[http://www.kuntatyöntajat.fi/index.asp?id=81722D7E223640E1AF556D5819F05364&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,1223A9A86524413B8D3330A22C3208E3&tabletarget=data\\_1&laytmp=kt2006](http://www.kuntatyöntajat.fi/index.asp?id=81722D7E223640E1AF556D5819F05364&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,1223A9A86524413B8D3330A22C3208E3&tabletarget=data_1&laytmp=kt2006)>

Kunnallinen työmarkkinalaitos, kuntien henkilöstö. 26.10.2008

<[http://www.kuntatyöntajat.fi/modules/page/show\\_page~id~19241BF953F34D7D9516B18221784893~tabletarget~data\\_1~MENU\\_2\\_activeclicked~B5D1E2AF5D4D42E38FD7975BE0A005A4~MENU\\_2\\_open~true~pid~F2B32AF071AC4F7090DCE4F131A9684F~layout~kt2006.asp](http://www.kuntatyöntajat.fi/modules/page/show_page~id~19241BF953F34D7D9516B18221784893~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~B5D1E2AF5D4D42E38FD7975BE0A005A4~MENU_2_open~true~pid~F2B32AF071AC4F7090DCE4F131A9684F~layout~kt2006.asp)>

# LIITTEET

## LIITE 1: Saatekirje

Hyvä kaupungin työntekijä / viranhaltija

Uudistuvan Hämeenlinnan ja Tampereen yliopiston yhteistyönä toteutetaan kesällä 2008 hyvinvointikysely kuluneen kevään aikana yhdistyvien kuntien ja kuntayhtymien osaamiskartoituksiin osallistuneille työntekijöille.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää, millä tavalla meneillään oleva kuntaliitosprosessi on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin ja millaisia muutoksia siinä on tapahtunut verrattuna aikaan ennen kuntaliitosprosessia. Kyselyn vastaukset tulevat toimimaan aineistona allekirjoittaneen hallintotieteen Pro Gradu -tutkielmassa.

Toivon, että ehditte hetkeksi paneutua kyselyyn ja antaa arvokkaan panoksenne tutkimusta varten. Vastaamiseen kuluu aikaa n. 5-10 minuuttia. Kyselyyn voitte vastata alla olevan linkin kautta.

<https://elomake.uta.fi/lomakkeet/3571/lomake.html>

Itse kyselylomake koostuu taustatietojen lisäksi kolmesta eri kysymyspatterista. Ensimmäisessä osiossa kysytään muutoksen hallintaan liittyviä kysymyksiä, toisessa osiossa tämän hetkiseen työhyvinvointiinne liittyviä kysymyksiä ja kolmannessa osiossa pyydetään teitä arvioimaan työhyvinvointiinne liittyviä kysymyksiä ajalta ennen kuntaliitosprosessia.

Kysely on täysin luottamuksellinen. Vastaajien henkilötietoja ei missään vaiheessa tulla yhdistämään annettuihin vastauksiin eikä yksittäisiä vastauksia tule tutkijan lisäksi käsittelemään kukaan muu.

Toivon teidän lähettävän vastauksenne perjantaihin 13. kesäkuuta mennessä. Tulokset valmistunevat syksyllä 2008, jolloin ne luovutetaan uudistuvan Hämeenlinnan käyttöön.

ystävällisin terveisin,  
Tapio Salmela  
Tampereen Yliopisto



## LIITE 2: Kyselylomake

Tampereen Yliopisto /  
Johtamistieteiden laitos

### 1. TAUSTATIEDOT

Nainen Mies

Olen

Ikäni vuosina

Nykyinen työnantajani

Toimiala, jolla nykyisin työskentelen

Korkein koulutusasteeni

Työsuhteeni on luonteeltaan

Montako vuotta olette työskennelleet nykyisen  
työnantajanne palveluksessa?

*(Jos alle vuoden, niin vastatkaa 0)*

Montako vuotta olette työskennelleet  
nykyisessä työtehtävässänne?

*(Jos alle vuoden, niin vastatkaa 0)*

Kyllä Ei

Työskentelettekö nykyisin esimiestehtävissä?

### 2. MUUTOKSEN HALLINTA

Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa tuntemuksianne parhaiten?

Muutos on tullut niin  
voimakkaana, että  
tunnen itseni  
toimintakyvyttömäksi.

Muutos tuntuu  
merkityksettömältä,  
kaikki jatkuu kuten  
ennenkin.

Muutos on  
hankaloittanut  
toimintaa ja  
tunnen itseni  
turhautuneeksi.

Muutos on  
väistämätön  
toiminnan  
jatkuvuuden  
kannalta,  
tunnen itseni  
avoimeksi  
sen suhteen.

Ymmärrän  
täysin  
muutoksen  
merkityksen  
ja hyväksyn  
sen.  
Muutoksella  
on ollut  
positiivisia  
vaikutuksia.

Seuraavassa osiossa esitetään muutoksen hallintaa koskevia väittämiä. Kullekin väittämälle on annettu viisi eri vastausvaihtoehtoa asteikolla "täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä". Olkaa hyvä ja valitkaa vastausvaihtoehdoista teille mielestänne parhaiten soveltuva vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kuntaliitoksen valmistelusta ja käynnistämisestä on tiedotettu riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos on toteutettu suunnitelmallisesti ja hallitusti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksesta on keskusteltu riittävästi työyhteisössämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudistus ei ole aiheuttanut vastustusta työyhteisössämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku ylhäältä alaspäin on toiminut sujuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku alhaalta ylöspäin on toiminut sujuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen muutoksen tarpeelliseksi organisaatiolleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen muutoksen tarpeelliseksi itselleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. TYÖHYVINVOINTI TÄLLÄ HETKELLÄ

Seuraavassa osiossa esitetään, työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja työn hallintaa koskevia väittämiä. Kullekin väittämälle on jälleen annettu viisi eri vastausvaihtoehtoa asteikolla "täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä". Olkaa hyvä ja valitkaa vastausvaihtoehdoista teille mielestänne parhaiten soveltuva vaihtoehto.

#### Työtyytyväisyys tällä hetkellä

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työni on riittävän monipuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on riittävän itsenäistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

riittävästi työssäni

Olen tyytyväinen työtäni kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on palkitsevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut tekemään työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani ihmissuhteet ovat kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työni tuloksista riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on stressaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Työmotivaatio tällä hetkellä

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työni on merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on riittävän vastuullista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni tavoitteet mielekkäiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen organisaationi tavoitteet mielekkäiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtoverini arvostavat tekemääni työtäni riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen turhautunut työtäni kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan toteuttaa itseäni riittävästi työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut tekemään työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Työn hallinta tällä hetkellä

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työtehtäväni on määritelty selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tarkka kuva siitä, mitä työltäni odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni voin hyödyntää riittävästi osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan organisaation toimintaan riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tiedottaminen toimii riittävän hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan työni tavoitteisiin riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiin riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kuullaan riittävästi työtäni koskevissa asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin tarvittaessa pyytää apua esimieheltäni työhöni liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin tarvittaessa pyytää apua kanssatyöntekijöiltäni työhöni liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4. TYÖHYVINVOINTI ENNEN MUUTOSPROSESSIA

Seuraavassa osioissa esitetään, työtyytyväisyyden, työmotivaation ja työn hallinnan muutoksia koskevia väittämiä. Kullekin väittämälle on jälleen annettu viisi eri vastausvaihtoehtoa asteikolla "täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä". Olkaa hyvä ja verratkaa seuraavaksi tuntemuksianne aikaan ENNEN KUNTALIITOSPROSESSIA. Kuinka paikkansapitävinä koette seuraavat väittämät?

### Työtyytyväisyys ennen kuntaliitosprosessia

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työni oli tuolloin monipuolisempaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni oli tuolloin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

itsenäisempää

Minua kohdeltiin työssäni oikeudenmukaisemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tuki minua työssäni enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin ennen tyytyväisempi työtäni kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni oli palkitsevampaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin ennen sitoutuneempi työtäni kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani ihmissuhteet olivat paremmassa kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain työni tuloksista paremmin palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni oli stressaavampaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Työmotivaatio ennen kuntaliitosprosessia

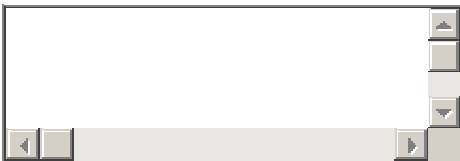
	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työni oli merkityksellisempää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni oli sopivampi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni oli vastuullisempaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tavoitteet olivat mielekkäämpiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tavoitteet olivat mielekkäämpiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtoverini arvostivat enemmän tekemääni työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni arvosti enemmän tekemääni työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin ennen turhautuneempi työtäni kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain toteuttaa itseäni paremmin työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin motivoituneempi tekemään työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Työn hallinta ennen kuntaliitosprosessia

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työtehtäväni oli selkeämmin määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla oli tarkempi kuva siitä, mitä työltäni odotettiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni pystyin hyödyntämään osaamistani paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyin vaikuttamaan organisaation toimintaan paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tiedottaminen toimi paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyin vaikuttamaan työni tavoitteisiin paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyin vaikuttamaan työskentelyolosuhteiseeni paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kuultiin enemmän työtäni koskevista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tarvittaessa esimieheltäni apua työhöni liittyen nykyistä paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tarvittaessa kanssatyöntekijöiltäni apua työhöni liittyen nykyistä paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. VAPAA SANA

Ajatuksia, mitkä tekijät ovat mielestänne vaikuttaneet keskeisimmin työhyvinvointiin kuntaliitosprosessin aikana.



Muuta kommentoitavaa?



Kiitoksia vastauksestanne! Voitte nyt sulkea selaimen.

### LIITE 3: Taustamuuttujat

#### Sukupuoli

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nainen	90	81,1	81,1	81,1
Mies	21	18,9	18,9	100,0
Total	111	100,0	100,0	

#### Ikä (luokiteltu)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 45 - vuotiaat tai nuoremmat	30	27,0	27,0	27,0
46-55 -vuotiaat	50	45,0	45,0	72,1
56-vuotiaat tai vanhemmat	31	27,9	27,9	100,0
Total	111	100,0	100,0	

#### Työnantaja (luokiteltu)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hämeenlinna	61	55,0	55,0	55,0
Pienet kunnat	36	32,4	32,4	87,4
Kuntayhtymät	14	12,6	12,6	100,0
Total	111	100,0	100,0	

#### Toimiala

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Keskushallinto	31	27,9	27,9	27,9
Koulutus ja kulttuuri	16	14,4	14,4	42,3
Perusturva ja terveydenhuolto	50	45,0	45,0	87,4
Tekniikka ja ympäristö	14	12,6	12,6	100,0
Total	111	100,0	100,0	

#### Koulutusaste (luokiteltu)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alempi koulutus	56	50,5	50,5	50,5
Korkeakoulutus	55	49,5	49,5	100,0
Total	111	100,0	100,0	

#### Vuodet nykyisen työnantajan palveluksessa (luokiteltu)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 vuotta tai vähemmän	24	21,6	22,2	22,2



	6-10 vuotta	23	20,7	21,3	43,5
	11-20 vuotta	21	18,9	19,4	63,0
	21 vuotta tai enemmän	40	36,0	37,0	100,0
	Total	108	97,3	100,0	
Missing	System	3	2,7		
Total		111	100,0		

#### Vuodet nykyisessä tehtävässä (luokiteltu)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 vuotta tai vähemmän	42	37,8	39,3	39,3
	6-10 vuotta	24	21,6	22,4	61,7
	11-20 vuotta	24	21,6	22,4	84,1
	21 vuotta tai enemmän	17	15,3	15,9	100,0
	Total	107	96,4	100,0	
Missing	System	4	3,6		
Total		111	100,0		

#### Työsuhteen luonne

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vakinainen / Toistaiseksi voimassa oleva	104	93,7	95,4	95,4
	Määräaikainen	5	4,5	4,6	100,0
	Total	109	98,2	100,0	
Missing	0	2	1,8		
Total		111	100,0		

#### Esimiestehtävät

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kyllä	36	32,4	32,4	32,4
	Ei	75	67,6	67,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

## LIITE 4: Vastausten keskiluvut

### Muutoksen henkisen prosessoinnin vaihe

	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance
Henkisen prosessoinnin vaihe	101	1	5	3,69	4,00	4	1,037	1,075
Valid N (listwise)	101							

### Muutoksen hallinta

	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance
Kuntaliitoksen valmistelusta ja käynnistämisestä on tiedotettu riittävästi	111	1	5	3,79	4,00	4	1,019	1,038
Muutos on toteutettu suunnitelmallisesti ja hallitusti	110	1	5	3,19	3,00	4	1,129	1,275
Muutoksesta on keskusteltu riittävästi työyhteisössä	111	1	5	3,04	3,00	4	1,183	1,399
Uudistus ei ole aiheuttanut vastustusta työyhteisössä	110	1	5	3,00	3,00	4	1,067	1,138
Tiedonkulku ylhäältä alaspäin on toiminut sujuvasti	111	1	5	2,94	3,00	4	1,154	1,332
Tiedonkulku alhaalta ylöspäin on toiminut sujuvasti	110	1	5	2,98	3,00	3	,919	,844
Koen muutoksen tarpeelliseksi organisaatiolle	110	1	5	3,48	4,00	4	1,171	1,371
Koen muutoksen tarpeelliseksi itselleni	111	1	5	3,33	3,00	4	1,155	1,333
Valid N (listwise)	108							

### Työtyytyväisyys

	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance
Työni on riittävän monipuolista	111	2	5	4,39	5,00	5	,800	,639
Työni on riittävän itsenäistä	111	2	5	4,50	5,00	5	,686	,470
Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti	111	1	5	3,62	4,00	4	1,287	1,656
Esimieheni tukee minua riittävästi työssäni	111	1	5	3,35	4,00	4	1,284	1,648
Olen tyytyväinen työtäni kohtaan	111	1	5	4,07	4,00	4	,960	,922
Työni on palkitsevaa	111	1	5	3,86	4,00	4	1,026	1,052
Olen sitoutunut tekemään työtäni	111	2	5	4,59	5,00	5	,667	,445
Työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa	110	1	5	3,71	4,00	4	1,214	1,474

Saan työni tuloksista riittävästi palautetta	111	1	5	3,23	3,00	4	1,128	1,272
En ole stressaantunut	111	1	4	2,33	2,00	2	,966	,933
Valid N (listwise)	110							

### Työmotivaatio

	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance
Työni on merkityksellistä	111	1	5	4,37	5,00	5	,830	,690
Työmääräni on sopiva	110	1	5	3,20	4,00	4	1,225	1,501
Työni on riittävän vastuullista	111	2	5	4,33	4,00	4	,705	,497
Koen työni tavoitteet mielekkäiksi	109	1	5	4,18	4,00	4	,818	,670
Koen organisaation tavoitteet mielekkäiksi	111	1	5	3,89	4,00	4	,994	,988
Työtoverini arvostavat tekemääni työtäni riittävästi	110	1	5	3,78	4,00	4	1,026	1,053
Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi	111	1	5	3,61	4,00	4	1,138	1,294
En ole turhautunut työtäni kohtaan	111	1	5	3,85	4,00	5	1,192	1,422
Saan toteuttaa itseäni riittävästi	110	1	5	4,00	4,00	4	,977	,954
Olen motivoitunut tekemään työtäni	110	2	5	4,35	4,00	5	,771	,595
Valid N (listwise)	106							

### Työn hallinta

	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance
Tehtäväni on määritelty selkeästi	111	1	5	3,62	4,00	4	1,121	1,256
Minulla on tarkka kuva siitä mitä työltäni odotetaan	111	1	5	3,75	4,00	4	1,031	1,063
Työssäni voin hyödyntää riittävästi osaamistani	110	1	5	4,06	4,00	4	,970	,941
Pystyn vaikuttamaan organisaation toimintaan riittävästi	111	1	5	3,07	3,00	2	1,226	1,504
Organisaation tiedottaminen toimii riittävän hyvin	111	1	5	3,08	3,00	4	1,105	1,221
Pystyn vaikuttamaan työni tavoitteisiin riittävästi	111	1	5	3,67	4,00	4	1,039	1,079
Pystyn vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiini riittävästi	111	1	5	3,60	4,00	4	1,073	1,151
Minua kuullaan riittävästi työtäni koskevista asioista	110	1	5	3,40	4,00	4	1,119	1,251
Voin tarvittaessa pyytää apua esimieheltäni työhöni liittyen	111	1	5	3,74	4,00	4	1,277	1,631

Voin tarvittaessa pyytää apua kanssatyöntekijöiltä työhöni liittyen	110	1	5	3,94	4,00	5	1,191	1,418
Valid N (listwise)	108							

#### Summamuuttujat

	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance
Työhyvinvointi	111	1,97	4,97	3,8531	3,8630	2,97	,68452	,469
Työtyytyväisyys	111	2,00	5,00	3,9252	4,0000	4,00	,74383	,553
Työmotivaatio	111	2,11	5,00	4,0406	4,0000	4,00	,67936	,462
Työn hallinta	111	1,70	5,00	3,5936	3,6000	2,90	,76211	,581
Työpaikan ihmissuhteet	111	1,00	5,00	3,6005	3,6667	3,89	,91548	,838
Muutosviestintä	111	1,00	5,00	3,1899	3,2500	3,50	,84859	,720
Valid N (listwise)	111							

## LIITE 5: Kysymyspattereiden sisäiset konsistenssit

### Muutosviestintä

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kuntaliitoksen valmistelusta ja käynnistämisestä on tiedotettu riittävästi	8,93	6,985	,629	,737
Muutoksesta on keskusteltu riittävästi työyhteisössä	9,69	5,995	,696	,700
Tiedonkulku ylhäältä alaspäin on toiminut sujuvasti	9,80	6,290	,670	,714
Tiedonkulku alhaalta ylöspäin on toiminut sujuvasti	9,74	8,196	,455	,813

### Muutosvastarinta

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Uudistus ei ole aiheuttanut vastustusta työyhteisössä	6,77	4,623	,187	,846
Koen muutoksen tarpeelliseksi organisaatiolle	6,31	2,754	,646	,225
Koen muutoksen tarpeelliseksi itselleni	6,48	3,048	,567	,359

### Työtyytyväisyys

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Työni on riittävän monipuolista	33,24	39,944	,507	,846
Työni on riittävän itsenäistä	33,12	40,417	,553	,845
Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti	34,00	33,266	,724	,825
Esimieheni tukee minua riittävästi työssäni	34,27	34,145	,659	,832
Olen tyytyväinen työtäni kohtaan	33,55	36,470	,714	,828
Työni on palkitsevaa	33,76	36,090	,693	,829
Olen sitoutunut tekemään työtäni	33,03	41,128	,485	,849
Työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa	33,91	35,313	,619	,836
Saan työni tuloksista riittävästi palautetta	34,39	34,424	,755	,822
En ole stressaantunut	35,30	45,148	-,026	,885

**Työmotivaatio**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Työni on merkityksellistä	35,13	36,859	,483	,847
Työmääräni on sopiva	36,32	37,953	,198	,879
Työni on riittävän vastuullista	35,16	37,717	,499	,847
Koen työni tavoitteet mielekkäiksi	35,30	34,556	,757	,827
Koen organisaation tavoitteet mielekkäiksi	35,58	33,312	,701	,828
Työtoverini arvostavat tekemääni työtäni riittävästi	35,71	34,247	,601	,837
Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi	35,89	33,282	,594	,838
En ole turhautunut työtäni kohtaan	35,65	31,944	,669	,830
Saan toteuttaa itseäni riittävästi	35,51	34,100	,645	,833
Olen motivoitunut tekemään työtäni	35,16	35,850	,649	,836

**Työn hallinta**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tehtäväni on määritelty selkeästi	32,20	50,369	,430	,871
Minulla on tarkka kuva siitä mitä työltäni odotetaan	32,09	49,281	,559	,861
Työssäni voin hyödyntää riittävästi osaamistani	31,78	50,455	,517	,864
Pystyn vaikuttamaan organisaation toimintaan riittävästi	32,78	45,016	,730	,847
Organisaation tiedottaminen toimii riittävän hyvin	32,77	49,021	,539	,863
Pystyn vaikuttamaan työni tavoitteisiin riittävästi	32,18	47,399	,702	,851
Pystyn vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiin riittävästi	32,24	47,456	,664	,853
Minua kuullaan riittävästi työtäni koskevissa asioissa	32,45	44,605	,853	,838
Voin tarvittaessa pyytää apua esimieheltäni työhöni liittyen	32,11	47,558	,530	,865

Voin tarvittaessa pyytää apua kansatyöntekijöiltä työhöni liittyen	31,90	50,036	,421	,873
--	-------	--------	------	------

### Työpaikan ihmissuhteet

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi	28,61	54,316	,752	,901
Esimieheni tukee minua riittävästi työssäni	28,86	51,782	,805	,896
Voin tarvittaessa pyytää apua esimieheltäni työhöni liittyen	28,50	53,913	,680	,906
Saan työni tuloksista riittävästi palautetta	28,99	54,613	,747	,901
Työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa	28,50	54,724	,671	,906
Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti	28,58	52,737	,743	,901
Minua kuullaan riittävästi työtäni koskevista asioista	28,82	54,317	,775	,899
Työtoverini arvostavat tekemääni työtäni riittävästi	28,43	57,889	,599	,911
Voin tarvittaessa pyytää apua kansatyöntekijöiltä työhöni liittyen	28,28	57,109	,542	,915

## LIITE 6. Rotaitoitu komponenttimatriisi

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Esimieheni arvostaa tekemääni työtäni riittävästi	,844						
Esimieheni tukee minua riittävästi työssäni	,812						
Voin tarvittaessa pyytää apua esimieheltäni työhöni liittyen	,754						
Saan työni tuloksista riittävästi palautetta	,706						
Työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa	,693						
Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti	,664						
Minua kuullaan riittävästi työtäni koskevista asioista	,637		,520				
Työtoverini arvostavat tekemääni työtäni riittävästi	,583				,446		
Voin tarvittaessa pyytää apua kanssatyöntekijöiltä työhöni liittyen	,552						
Koen organisaation tavoitteet mielekkäiksi	,532	,438					
Työni on merkityksellistä							
Olen sitoutunut tekemään työtäni		,761					
Työni on riittävän monipuolista		,720					
Olen motivoitunut tekemään työtäni		,697					
Olen tyytyväinen työtäni kohtaan		,693	,417				
Työssäni voin hyödyntää riittävästi osaamistani		,603			,402	-,404	
Työni on riittävän itsenäistä		,592					
En ole turhautunut työtäni kohtaan	,439	,570					
Työni on palkitsevaa	,402	,495	,461				
Työni on riittävän vastuullista		,479				-,464	
Koen työni tavoitteet mielekkäiksi	,435	,476					
Pystyn vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiini riittävästi			,685				
Pystyn vaikuttamaan työni tavoitteisiin riittävästi			,678				



Pystyn vaikuttamaan organisaation toimintaan riittävästi			,650				
Saan toteuttaa itseäni riittävästi		,509	,579				
Tiedonkulku ylhäältä alaspäin on toiminut sujuvasti					,825		
Kuntaliitoksen valmistelusta ja käynnistämisestä on tiedotettu riittävästi					,784		
Muutoksesta on keskusteltu riittävästi työyhteisössä					,751		
Muutos on toteutettu suunnitelmallisesti ja hallitusti					,607		
Organisaation tiedottaminen toimii riittävän hyvin					,578		
Tiedonkulku alhaalta ylöspäin on toiminut sujuvasti			,474	,487			
Tehtäväni on määritelty selkeästi						,763	
Minulla on tarkka kuva siitä mitä työltäni odotetaan						,675	
En ole stressaantunut							,657
Työmääräni on sopiva							,630
Uudistus ei ole aiheuttanut vastustusta työyhteisössä							,481
Koen muutoksen tarpeelliseksi organisaatiolle							,815
Koen muutoksen tarpeelliseksi itselleni							,791

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 10 iterations.