

AIKUISSOSIAALITYÖN ORGANISAATIOMUUTOS

Kvantitatiivinen tutkimus Jyväskylän kaupungin aikuissosiaalityön organisaatiomuutoksesta työntekijöiden näkökulmasta

Jyväskylän yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos
Sosiaalityö
Janne Pitkänen
Pro gradu -tutkielma
Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Aikuissosiaalityön organisaatiomuutos: Kvantitatiivinen tutkimus Jyväskylän kaupungin aikuissosiaalityön organisaatiomuutoksesta työntekijöiden näkökulmasta

Janne Pitkänen

Jyväskylän yliopisto

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Sosiaalityö

Ohjaaja: Mikko Mäntysaari ja Sirpa Kannasoja

Kevät 2012

83 sivua, liitteet 10 sivua

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Jyväskylän kaupungin aikuissosiaalityön parissa toimivien työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta johtamisen, organisaation ja työyhteisön osa-alueilla. Lisäksi työntekijöiden työmotivaatiota muutoksessa tarkastellaan Herzbergin kahden faktorin teorian avulla. Näitä asioita voidaan myös pitää tutkimuksen pääkäsitteinä. Tutkimus hyödyttää erityisesti Jyväskylän kaupungin sosiaalipalveluiden organisaatiota. Sosiaalipalveluiden organisaatiomuutokset ovat kuitenkin kaikkialla Suomessa arkipäivää, joten tutkimustuloksia voi hyödyntää myös muissa sosiaalialalla tapahtuvissa organisaatiomuutoksissa.

Tutkimusaineiston muodostavat Jyväskylän kaupungin aikuissosiaalityön työntekijät neljässä työntekijäryhmässä, jotka ovat sosiaalityöntekijä, sosiaaliohjaaja, etuuskäsittelijä ja maksuliikesihteerit. Työntekijät ovat muuttaneet yhteisiin työskentelytiloihin Hannikaisenkadun uudelle sosiaaliasemalle vuoden 2010 alussa. Muutoksen aiheutti Jyvässeudulla tapahtunut kuntaliitos, jossa Jyväskylän maalaiskunta ja Korpilahti liittyivät uuteen Jyväskylään. Työntekijöiden aiemmat sosiaaliasemat olivat Jyväskylässä vanha Hannikaisenkadun sosiaaliasema ja Huhtasuo. Jyväskylän maalaiskunnassa sosiaaliasemat olivat Vaajakoski ja Palokka. Korpilahdelle jäi yhdennettyä sosiaalityötä tekevä sosiaaliasema, joka on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Muutoksen kokeneita työntekijöitä haastateltiin keväällä 2011 kvantitatiivisella kyselylomakkeella. Kyselyyn vastasi 31 työntekijää, joten kyseessä on kokonaistutkimus työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksessa.

Hannikaisenkadun työntekijät kokevat muutoksen onnistuneen kokonaisuutena kohtalaisesti. Erityisen hyvin muutoksessa tärkeistä asioista onnistui tiedottaminen. Esimiestyöskentelyssä käytännön johtaminen koettiin riittäväksi, mutta johtajuudessa on kehitettävää. Suuren työyhteisön vuorovaikutteisudessa on myös ongelmia. Työntekijät kokevat yhteistyön sujuvan vain omilla tiimeissään. Työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä suurimpia huolenaiheita ovat työtilojen vähyys, henkilösuhteet ja tunnustus hyvin tehdystä työstä. Yleisellä tasolla tutkimuksessa ei noussut esiin työntekijöiden voimakasta vastustusta sosiaaliaseman yhdistymistä kohtaan.

Avainsanat: työmotivaatio, organisaatiomuutos, johtaminen, työyhteisön hyvinvointi, Herzbergin kahden faktorin teoria

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkielman tavoite	1
1.2 Hannikaisenkadun sosiaaliasema	2
2 TYÖELÄMÄ MUUTOKSESSA	5
2.1 Työhyvinvointi ja työn muutossuunnat	5
2.2 Organisaation käsitteet ja organisaatiokulttuuri	9
2.3 Organisaatiomuutos	12
2.4 Johtaminen ja johtajuus organisaatiossa.....	16
2.5 Motivaatiosta työmotivaatioon	21
2.6 Herzbergin teoria työmotivaation suunnannäyttäjänä	25
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
3.1 Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	31
3.2 Kyselylomakkeen laatiminen ja aineiston kerääminen	33
3.3 Aineiston analysoiminen	36
3.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	41
4 TUTKIMUKSEN ANALYYSI JA TULOKSET	44
4.1 Aineiston taustamuuttujien kuvailu	44
4.2 Kokemukset johtamisesta organisaatiomuutoksessa	46
4.3 Organisaatiomuutos	51
4.4 Työyhteisö muutoksessa.....	57
4.5 Työmotivaation tarkastelu Herzbergin teorian kautta	62
4.5.1 Motivaatiotekijät.....	62
4.5.2 Hygieniaitekijät.....	67
5 TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS MUUTOKSEN VOIMAVARANA	73
LÄHTEET	76
LIITTEET	84

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Eettisen ja aidon johtajuuden sisältöjen erot	20
TAULUKKO 2. Työmotivaatiota luovat tekijät.....	24
TAULUKKO 3. Herzbergin motivaatio – ja hygienia-tekijät	27
TAULUKKO 4. Herzbergin työmotivaation toisen asteen tekijät	27
TAULUKKO 5. Tyytyväisyys - ja tyytymättömyystekijät	28
TAULUKKO 6. Summamuuttujien nimet, niiden sisältämät väittämät, keskiarvo, keskihajonta ja cronbachin alfa	39
TAULUKKO 7. Aikaisempi sosiaaliasema yhdistettyjen työntekijäryhmien perusteella ..	45
TAULUKKO 8. Johtamisosion yksittäisten väittämien keskiarvo ja keskihajonta.....	47
TAULUKKO 9. Organisaatiomuutoksen johtamiseen liittyvien summamuuttujien minimi- ja maksiarvot, keskiarvot ja keskihajonnat.....	48
TAULUKKO 10. Organisaatio-osion yksittäisten väittäminen keskiarvo ja keskihajonta.	52
TAULUKKO 11. Organisaatiomuutoksen organisaatioteoriaan liittyvien summamuuttujien minimi- ja maksiarvot, keskiarvot ja keskihajonnat.....	53
TAULUKKO 12. Aiemman sosiaaliaseman vaikutus muutosvastarintaan (SUM3) ja työhyvinvointiin muutoksessa (SUM4).....	56
TAULUKKO 13. Ikäluokan vaikutus muutosvastarintaan (SUM3) ja työhyvinvointiin muutoksessa (SUM4)	56
TAULUKKO 14. Työyhteisöosion yksittäisten väittäminen keskiarvo ja keskihajonta.....	58
TAULUKKO 15. Organisaatiomuutoksen työyhteisöön liittyvien summamuuttujien minimi- ja maksiarvot, keskiarvot ja keskihajonnat.....	59
TAULUKKO 16. Koulutustason vaikutus ilmapiiriin (SUM5) ja työtiloihin (SUM6)	62
TAULUKKO 17. Herzbergin luokittelemat motivaatiotekijät ja luokittelua vastaava kyselylomakkeen väittäjä	63
TAULUKKO 18. Sosiaaliaseman työntekijöiden motivaatiotekijöiden minimiarvo, maksimiarvo, keskiarvo ja keskihajonta.....	64
TAULUKKO 19. Motivaatiotekijät työntekijäryhmien vastaajien lukumäärän, keskiarvojen ja keskihajonnan perusteella	65
TAULUKKO 20. Motivaatiotekijät aikaisemman sosiaaliasema vastaajien lukumäärän, keskiarvojen ja keskihajonnan perusteella	66
TAULUKKO 21. Ristiintaulukointi etenemismahdollisuuden ja koulutustason välillä	67
TAULUKKO 22. Herzbergin luokittelemat hygienia-tekijät ja luokittelua vastaava kyselylomakkeen väittäjä	68
TAULUKKO 23. Sosiaaliaseman työntekijöiden hygienia-tekijöiden minimiarvo, maksimiarvo, keskiarvo ja keskihajonta.....	69
TAULUKKO 24. Hygienia-tekijät työntekijäryhmien vastaajien lukumäärän, keskiarvojen ja keskihajonnan perusteella.....	70
TAULUKKO 25. Hygienia-tekijät aikaisemman sosiaaliaseman vastaajien lukumäärän, keskiarvojen ja keskihajonnan perusteella	72

KUVAT

KUVA 1. Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalveluiden organisaatiokaavio sekä yksiköiden johtajat vuonna 2010.....	4
KUVA 2. Johtamisen tasoa muutoksessa mittaavat summamuuttujat työntekijäryhmittäin	49
KUVA 3. Johtamisen tasoa mittaavat summamuuttujat aikaisemman sosiaaliaseman perusteella.....	50
KUVA 4. Organisaatiomuutosta mittaavat summamuuttujat työntekijäryhmän mukaan...	54
KUVA 5. Koulutuksen vaikutus muutosvastarintaan ja työhyvinvointiin muutoksessa.....	55
KUVA 6. Työhyvinvointia mittaavat summamuuttujat työntekijäryhmän mukaan	60
KUVA 7. Työyhteisön kokemuksia mittaavat summamuuttujat aikaisemman sosiaaliaseman perusteella	61

1 JOHDANTO

Yksityisen sektorin toimintamuodot ovat saaneet jalansijaa julkisella sektorilla yhä enenevässä määrin viimeisten vuosikymmenien aikana. Asiakaslähtöisyys ja tehokkuus on tullut myös julkisen sektorin palvelujen lähtökohdaksi. Jatkuvat organisaatiomuutokset ja yksityiseltä sektorilta tutut johtamismuodot kuuluvat julkisen sektorin arkeen. Myöskään kuntien sosiaalipalvelut eivät ole välttyneet muutoksilta. Tällöin sosiaalialan työntekijöiden työhyvinvointi ja motivaatio työtä kohtaan saattavat muutoksissa olla koetuksella. Esimerkiksi Suomen Kuntaliiton julkaisussa (2006) todetaan, että kunnat ovat muutamassa vuodessa taloudellisessa tilanteessa, jossa palvelujen tarve ylittää järjestelmän kantokyvyn. Palvelujen on sen vuoksi uudistuttava tai muuten palveluverkosto voi rapautua hallitsemattomasti. Uudistus on myös mahdollisuus hyvinvointiyhteiskunnan säilymiseen. (emt., 2) Työntekijöiden sopeuttamista suuriin muutoksiin ja kuntaliitoksiin on tärkeää ymmärtää tarkemmin.

1.1 Tutkielman tavoite

Palvelujärjestelmän muutoksen on myös kokenut Jyväskylän kaupungin aikuissosiaalityön yksikkö. Vuoden 2009 alussa tapahtunut kuntaliitos mahdollisti aikuissosiaalityön palveluiden keskittämisen yhteen suureen sosiaaliasemaan kaupungin keskustaan vuoden 2010 alusta alkaen. Tällöin kaikki työntekijät muuttivat uuteen työympäristöön –ja yhteisöön Jyväskylän lisäksi entisen Jyväskylän maalaiskunnan sosiaaliasemilta. Asiakkaille tarjottavia palveluita on lisäksi pystytty uudistamaan, joten työntekijät ovat kohdanneet tilanteen, jossa heidän täytyy sopeutua uuden työyhteisön lisäksi uusiin tapoihin tehdä aikuissosiaalityötä. Työntekijöiden näkemyksiä muutoksen onnistumisesta ei vielä ole tutkittu.

Pro gradu- tutkielmassani etsin vastauksia siihen onko Jyväskylän kaupungin aikuissosiaalityön työntekijöiden työmotivaatiossa tapahtunut muutoksia organisaatiouudistuksen seurauksena. Tutkin työntekijöiden kokemuksia kyselylomakkeen avulla. Kyselyn aihealueet liittyvät johtamiseen, organisaatiomuutokseen ja työyhteisön toimivuuteen. Tilaa on myös jätetty työntekijöiden omille näkemyksille muutoksen kokemuksista vapaasti vastattavan avoimen kysymyksen kautta. Kyselylomakkeen vastauksia yhdistän motivaation mittaami-

seen Frederick Herzbergin kahden faktorin teoriaa mukaillen. Kyselylomakkeen sisältämistä kysymyksistä rakennan kuusi summamuuttujaa, joita tarkastelen vastaajien taustamuuttujien eri luokissa. Vastauksista muodostetaan keskiarvojen perusteella kuvaa muutoksen onnistuneista ja epäonnistuneista osa-alueista. Seuraavaksi esittelen tutkimuskohteen eli Hannikaisenkadun sosiaaliaseman.

1.2 Hannikaisenkadun sosiaaliasema

Tutkimukseni kohteen muodostavat Jyväskylän kaupungin aikuissosiaalityön kentällä työskentelevät henkilöt. Tutkimuskohteen ymmärtämiseksi esittelen Hannikaisenkadun sosiaaliaseman asiakaskuntaa, asemalla tehtävän työn luonnetta sekä toimeentulotuen kriteerejä eli niin sanottua sisäistä toimintaympäristöä. Jyväskylän kaupungin internetsivut tarjoavat tähän tarkoitukseen hyvän taustainformaation. Internetsivuilla kerrotaan aikuissosiaalityön työskentelyn olevan yli 18-vuotiaiden kanssa tehtävää sosiaalityötä, jossa vahvistetaan henkilön toimintakykyä ja vastuullisuutta. Aikuissosiaalityön työnkuva on sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien suorittamaa ohjausta, neuvontaa ja sosiaalisten ongelmien selvittämistä. Asiakkaan tilannearvion pohjalta taas laaditaan yhdessä asiakkaan kanssa sosiaalityön palvelusuunnitelma. Asiakkaat myös hakevat pääsääntöisesti toimeentulotukea kirjallisella hakemuslomakkeella, jonka kautta sosiaaliaseman etuuskäsittelijät tekevät toimeentulotukipäätökset palvelualueen tiimeissä. (Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystalot.)

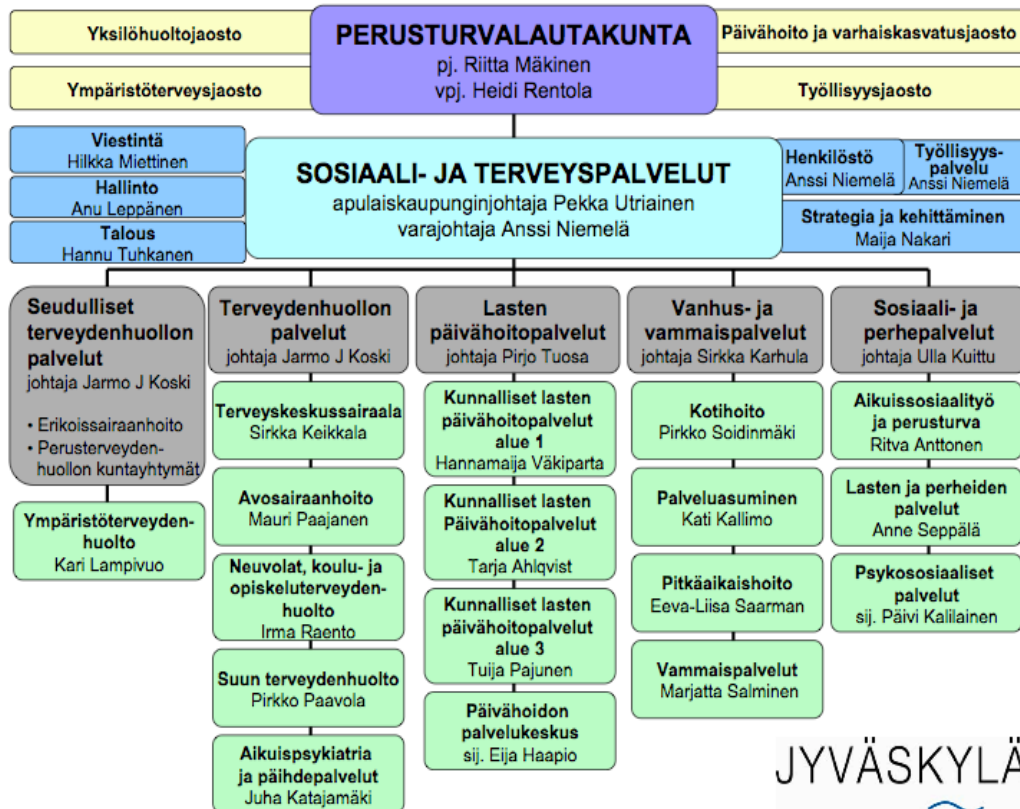
Työntekijöiden toimenkuvat sosiaaliasemalla ovat erilaisia. Etuuskäsittelijät tekevät pääsääntöisesti koko päivän toimeentulotukihakemuksia. He eivät tapaa asiakkaita. Sosiaaliohjaajat ja sosiaalityöntekijät ottavat päivittäin vastaan asiakkaita. Useimmiten sosionomikoulutuksen saaneille sosiaaliohjaajille kuuluvat jälkihuolto- ja maahanmuuttajat ja niin sanottujen kiireellisten taloudellisten asioiden hoitoa vaativat asiakastilanteet. Sosiaalityöntekijöiden asiakkaiksi on painotettu moniongelmaisia asiakkaita ja erityisesti alle 25-vuotiaita ammattikouluttamattomia sekä tulottomia nuoria. Lisäksi Hannikaisenkadun sosiaaliasemalla työskentelee maksuliikesihteerit, jotka hoitavat asiakkaiden toimittamien laskujen maksamisen myönteistä toimeentulotukipäätöstä vastaan.

Hannikaisenkadun sosiaaliaseman työntekijät ovat edellä mainitun mukaisesti jakaantuneet palvelualueisiin kaupunginosien mukaisesti. Internetsivujen mukaan sosiaalipalvelut ovat jakautuneet asuinalueiden mukaisiin palvelualueisiin. Palvelualue 1 kattaa itäisen alueen lähiöitä, palvelualue 2 on läntisten ja eteläisten lähiöiden asukkaille sekä palvelualue 3 palvelee pohjoisten lähiöiden asukkaita. Entisen Jyväskylän maalaiskunnan puolelta Palokan ja Tikkakosken alue on edelleen oma palvelualueensa, joka sisältää Vaajakosken alueen. (Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystoimet.) Palvelualueille 1–3 saapuvat toimeentulotukihakemukset toimitetaan palvelualueiden omiin työlaatikoihin, joista etuuskäsittelijät noutavat hakemuksia käsittelyä varten saapumispäivän mukaan. Entisellä maalaiskunnan palvelualueella noudatetaan erilaista työtapa, jossa asiakkailla on niin sanottu omat etuuskäsittelijät kaupunginosien mukaan. Tällöin etuuskäsittelijät tuntevat jo entuudestaan asiakkaiden taustoja ja päätöksenteko on usein tämän vuoksi nopeampaa. Pidemmällä aikavälillä sosiaaliasemalla joudutaankin miettimään kumpaan työtapaan koko sosiaaliasema siirtyy.

Hannikaisenkadun sosiaaliaseman toimenkuvan näkyvin elementti kaupunkilaisille on juuri toimeentulotuen myöntäminen. Toimeentulotuesta kerrotaan kaupungin internetsivuilla, että toimeentulotuki on viimesijainen tukiverkko taloudellisiin vaikeuksiin joutuneille henkilöille ja perheille. Toimeentulotukea myönnetään henkilöille, jotka ovat tuen tarpeessa, eivätkä voi saada tarpeenmukaista toimeentuloa ansiotyöllään, yrittäjätoiminnallaan, muista tuloista tai varoistaan tai ensisijaisen sosiaaliturvan kautta. (Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystoimet.) Toimeentulotukihakemus on käsiteltävä seitsemän arkipäivän kuluessa hakemisen saapumispäivästä lukien (Laki toimeentulotuesta 14a §). Tämä tuo oman haasteensa sosiaaliaseman työskentelytahtiin.

Työntekijöiden arkeen vaikuttavat myös yhteistyökumppanit. Aikuissosiaalityö on yksi osa Jyväskylän kaupungin sosiaalipalvelujen toimintakenttää. Täten Hannikaisenkadun sosiaaliaseman arkeen vaikuttavat myös poliittiset päätökset, joita kaupungin luottamushenkilöt tekevät. Esimerkiksi toimeentulotukipäätösten muutoksenhaku menee luottamushenkilöistä koostuvalle yksilönhuoltojaostolle ja sosiaalipalveluihin myönnettävät määrärahat päätetään vuosittain kaupungin valtuuston kokouksessa. Hannikaisenkadun sosiaaliasema toimii kiinteässä yhteistyössä kaupungin muiden sosiaalipalveluita tarjoavien yksiköiden kanssa, koska asiakkaiden ongelmat ovat usein hyvin moninaisia. Tällöin asiakkaat ovat myös

muiden yksiköiden palvelujen tarpeessa, joten moniammatillinen yhteistyö on usein tarpeellista. Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalouden organisaation hahmottamiseksi olen liittännyt tutkielman organisaatiokaavion (kuva 1), josta huomataan aikuissosiaalityön olevan vain pieni osa suurta kokonaisuutta sosiaali- ja terveystalouden muiden yksiköiden joukossa.



KUVA 1. Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalouden organisaatiokaavio sekä yksiköiden johtajat vuonna 2010

Tutkimuksen aluksi esittelen aihealueen taustateoriaa työelämän muutoksesta hyvinvoinnin, organisaatioteorian, johtamisen ja Herzbergin kahden faktorin teorian kautta. Viimeksi mainittu luo työkalun työmotivaation mittaamiselle tutkittavan organisaation muutoksessa. Luvussa kolme esittelen tutkimuksen toteuttamistapaa. Myös tutkimuskysymykset esitellään kyseisessä osiossa. Tämän jälkeen on vuorossa tutkimuksen analysoiminen. Tulosten esittäminen on jaettu kyselylomakkeen mukaisiin osa-alueisiin. Lisäksi Herzbergin kahden faktorin teorian kautta analysoidaan työmotivaatiotekijöitä. Viimeisessä luvussa kokoan yhteen tutkimuksen tuloksia peilaamalla niitä teoriaan sekä reflektoin tutkimuksen tuloksia laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa.

2 TYÖELÄMÄ MUUTOKSESSA

Työelämä on kokenut 1980-luvulta lähtien suuria muutoksia. Ihmiset elävät globaalia aikaa, jolloin muutoksia tapahtuu nopeasti ja kiihtyvällä tahdilla. Esimerkiksi Manuel Castells (2010) on tutkinut aiheeseen liittyviä ilmiöitä. Hän näkee informaatioteknologian valankumouksen ja kapitalismin renessanssin tuottaneen uuden sosialisoinnin ilmenemis- ja muodon. Tällöin puhutaan verkostoyhteiskunnasta, jossa työ on usein joustavaa ja epävakaa. Voidaan puhua myös työn tekemisen yksilöitymisestä. Tämä sosiaalisen organisoinnin uusi muoto tunkeutuu kaikkiin kulttuureihin maailmassa ja sekoittaa instituutioita sekä aiheuttaa hyvinvointia ja saa aikaan myös köyhyyttä. (emt., 1–2.) Manuel Castells ja Pekka Himanen (2002, 85) ovat tutkineet samaa ilmiötä Suomen kontekstissa, jossa he alleviivaavat, että hyvinvointivaltion heikkenemisen vuoksi Suomen työvoima on yhteydessä vähenevään kollektiiviseen suojaan ja epävarmuuteen. Yhteiskunnan muuttuminen ajaa kunnat muutoksen tielle, jotta peruspalvelut voidaan rahoittaa ja säilyttää. Seuraavaksi esittelen tähän aiheeseen liittyviä kokonaisuuksia ja käsitteitä oman tutkimukseni alueella. Aluksi syvennyn työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja työn muuttumiseen. Organisaation käsitteiden, kulttuurin ja organisaatiomuutoksen avaamisen jälkeen perehdyn johtamiseen ja johtajuuteen. Työmotivaatiota määrittävistä osa-alueista siirryn lopuksi Herzbergin kahden faktorin teoriaan, joka luo pohjan Hannikaisenkadun sosiaalisen työmotivaation vaikuttavien tekijöiden tarkastelulle.

2.1 Työhyvinvointi ja työn muutossuunnat

Työelämän muutosten ymmärtämiseksi tarkastelen teorian valossa muutoksia niin globaalilla kuin paikallisella tasolla. Richard Sennett (2008) kirjoittaa juuri globaalin talouden muuttaneen työelämän rakenteita. Uudet talouden järjestelyt ovat rikkoneet perinteisiä työn palkitsemisjärjestelmien muotoja. Aikaisemmin menestyvät yritykset palkitsivat työntekijöitään, jotka työskentelivät ahkerasti organisaation kaikilla työntekijätasoilla. Viimeisen sukupolven aikana vaurauden jakaminen keskiluokan työntekijöille on pysähtynyt. Vastavasti ylemmän johdon saamat palkkiot ovat lähes paisuneet. Yksi mittari on esimerkiksi se, että vuonna 1974 johtaja tienasi suuressa yhdysvaltalaisessa yrityksessä noin 30 kertaa enemmän kuin keskitason työntekijä. Vuonna 2004 johtaja tienasi jopa 350 – 400 kertaa enemmän. Näinä kolmena vuosikymmenenä tosiasialliset dollaritulot mediaanipisteeseen

suhteutettuna ovat nousseet vain neljä prosenttia. (emt., 35.) Työelämän suunnanmuutokset on jättäneet jälkensä myös julkiseen sektoriin ja sen muuttuneisiin rakenteisiin.

Raija Julkunen (2008) näkee uuden julkisen sektorin johtamisen tavoitteena olleen rajoittaa julkisen sektorin kasvua ja ottaa yksityisen sektorin toimintatapoja käyttöön. Tällöin käytetään nimitystä New public management (NPM)- uusi julkisjohtaminen. Julkunen kirjoittaa läpinäkyvyyden olevan yksi julkisjohtamisen opinkappaleista. Suomessa tutkimusta on kuitenkin vähän julkisen sektorin uudelleenorganisoinnista, työn prosesseista ja työntekijöiden subjektiviteetista. (emt., 183–185.) Risto Heiskala (2006) muistuttaa toimintatapojen siirtämisen haasteellisuudesta yksityiseltä julkiselle sektorille. Tehokkuuden mittaaminen ei kokonaan onnistu yksityisen sektorin tavoin rahallisella mittarilla, koska esimerkiksi hyvinvointia ei voida arvioida rahan kaltaisella mitalla. (emt., 32.) Aikuissosiaaliryöön palvelut kuuluvat myös luokkaan, jossa pelkästään tehokkuudella ei saada vaikuttavuutta. John Clarke ja Janet Newman (1997) kertovat uuden julkisjohtamisen tavasta muovata uudelleen valtion instituutioita. Esimerkkeinä he mainitsevat keskittämisen, kvartaalitalouden luomisen ja yksityistämisen. Rakenteihin on myös sisällytetty uutta johtamista ja markkinaideologiaa. Uusi johtamisen muoto eli managerialismi on myös ollut keskeisessä roolissa legitimoidessaan muutoksen ja luodessaan uutta järjestystä. (emt., 36.)

Uusi julkisjohtaminen näkyy myös kuntasektorilla monin eri tavoin. Esimerkiksi Risto Nakari ja Pasi Valtee kirjoittivat jo vuonna 1995, että kunnallistalouden kiristyminen sekä kunnallishallinnon toimintaehtojen muutokset ovat saattaneet kunnalliset organisaatiot ja työyhteisöt vaikeisiin tilanteisiin. Epävarmuuksien keskellä ainoa varma ja pysyvä asia onkin ollut jatkuva muutos. Tärkeimmäksi työyhteisön kehittämisen haasteeksi on noussut jatkuvaan muutoskykyisyyteen, uuden oppimiseen ja kehittämiseen perustuvan toiminnan aikaansaaminen ja oppiminen. Menestyvien työyhteisöjen jäsenten ja kriisiytyneiden työyhteisöjen välille kasvaa huomattavia eroavaisuuksia. Menestyvien työyhteisöjen jäsenet pitävätkin omia vaikutusmahdollisuuksiaan työhönsä suurempina kuin kriisiytyneiden työyhteisöjen jäsenet. Toimiva työyhteisö on siis kokonaisuus, jossa eri osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja riippuvat toisistaan. (emt., 33, 39.) Kuntasektorilla muutokseen vaikuttaa myös, että päätöksiä tehdään monella tasolla aina kunnanvaltuustojen myöten. Tällöin työntekijöiden mielipiteitä ei aina voida ottaa parhaalla mahdollisella tavalla huomioon. Lisäksi kuntalaisten näkökulmaa palveluiden käyttäjinä tulee aina huomioida päätöksenteossa.

Arto Haverin (2000) mukaan palvelujen korostaminen ja kuntalaisten näkeminen asiakkaina on nostanut kuntalaisnäkökulman mielenkiinnon keskiöön. Ohjauksen sekä kunnan ja valtion välisen suhteen korostaminen merkitsee mielenkiinnon kohdistamista myös hallintojärjestelmään ja organisointiin. Julkisen hallinnon perimmäisenä tarkoituksena on kuitenkin tuottaa kansalaisille laadukkaita palveluja. Ne toteutetaan taloudellisesti ja tehokkaasti, ovatpa nämä sitten yhteiskunnan oikeudelliseen sääntelyyn, kehittämiseen tai kansalaisten peruspalveluihin liittyviä palveluja. Näin ollen palvelujen käyttäjien näkökulmaa pidetään keskeisenä toiminnan onnistumisen arvioinnissa. (emt., 16.) Tällöin ei välttämättä aina muisteta huomioida työntekijöiden hyvinvointia riittävässä määrin.

Organisaatiomuutosten suunnittelijoiden tulee muistaa, että työelämä on suuri osa ihmisen elämänsä. Tällöin ei ole hyvinvoinnin ja kansantalouden kannalta samantekevää kuin työpaikoilla voidaan. Parhailaan elämme globaalin talouskriisin aikaa, jolloin myös työelämän muutos ja työhyvinvointi ovat nousseet poliittiseen keskusteluun. Aina ei kuitenkaan olla täysin perillä näiden käsitteiden merkityksistä. Raimo Blomin ja Ari Hautaniemen (2009) mukaan työelämän tutkimus on pyrkinyt Suomessa hahmottamaan muutosten syitä ja seurauksia. Työelämän tilanteesta on usein saatu hyvin ristiriitaisia viestejä. Esimerkiksi työolotutkimukset viittaavat kielteiseen muutossuuntaan. Yksi signaaleista on työntekijöiden mahdollisuuksien heikkeneminen saada ajoissa tietoa muutoksista työpaikoilla. Myös tulospaineet ja kiireen sekä työuupumuksen pelon lisääntyminen kertovat nykyisen työelämän rasittavuuden lisääntymisestä. Toisaalta tietyt signaalit ovat myös positiivisia. Työelämää kehitetään laajasti. Tällöin vaikutusmahdollisuuksia ja vastuunottoa parannetaan, työautonomiata lisätään ja esimerkiksi sosiaalinen tiimityö on tullut osaksi monia työyhteisöjä. Merkittävä yksityiskohta on, että julkisella sektorilla ja erityisesti kuntapuolella voidaan huonommin kuin yksityisellä sektorilla. Syitä on haettu yksityiseltä sektorilta siirtyneistä toimintatavoista julkiselle sektorille. Toimintatavoihin sisältyvät tulosvastuu, asiakaslähtöisyys ja tehokkuuspaineet, jotka ovat usein ristiriidassa entisen mallin vakaan rahoituspohjan kanssa. (emt., 11–13.) Suurin syy työhyvinvoinnin heikkenemiseen on usein riittämättömät resurssit järjestää palveluja hyvinvointiyhteiskunnan edellyttämällä tavalla.

Jaakko Koivumäki (2009) havainnoi viime vuosikymmenten aikana tapahtuneista muutoksista työn organisoinnissa. Se on koskenut työsuhteen vakautta, työn ennustettavuutta sekä

työnjaollisen selkeyden vähentymistä ja vastaavasti työprosesseihin liittyvän autonomian ja tulostuullisuuden lisääntymistä. Tätä uutta työtä ja työn uutta organisointia kutsutaan joskus jälkibyrokraattiseksi. (emt., 103.) Vastuun ja kiireen lisääntyminen näkyy uupumuksena nopeammin ikääntyneemmällä työntekijöillä. On haastavaa löytää tasapaino nykyajan hektiselle työelämälle ja ikääntyvien työntekijöiden kasvavan joukon työssä jakamiselle. Sarah Harper (2006, 219) näkee onnistuneen ikääntymisen työelämässä merkittävien tekijöiden tasapainona, joita ovat terveyden ylläpitäminen, toimintakyvyn säilyminen ja sukupolvien välinen solidaarisuus. Suomen väestörakenteen vuoksi ikääntyneitä työntekijöitä on työyhteisössä yhä enemmän.

Tero Mamian (2009) mukaan työolojen voidaan nähdä olevan osa työelämän laatua ja muodostavan perustan työhyvinvoinnille. Käsitteenä työhyvinvointi on myös hieman ongelmallinen. Se erottaa palkkatyön muusta elämästä. Työ ei kuitenkaan missään nimessä ole muusta elämästä irrallaan. Työntekijä siirtää kotiin työpaikan murheet ja toisinpäin. Työhyvinvointia tulisikin tarkastella mitattavissa olevana moniulotteisena ilmiönä, jolloin siihen kuuluvat objektiiviset työolot ja työstä saatu palkka sekä subjektiivinen hyvinvointikokemus. (emt., 23–24.) Tämän jälkeen on paikallaan kysyä, mitkä tekijät johtavat hyvinvointiin työpaikalla. Mamia (2009, 39) kertoo näitä tekijöitä olevan sopivan haasteellinen työnkuva sekä työpaikan ilmapiiri.

Petri Virtanen (2005) on lähestynyt työhyvinvointia arvojen kautta. Työntekijöistä tulee työyhteisö, kun heillä on yhteinen arvopohja. Tällöin on tärkeää, että houkutteleva, sosiaalisesti vastuullinen ja tavoitteellinen työyhteisö tunnistaa arvonsa ja toimii niiden mukaisesti. Virtanen korostaa, että ammattikunnilla on eroja arvoissa tai eettisissä koodistoissa. Esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden arvot eroavat poliisin arvoista. Kyse on tällöin tietyn ammattikunnan itselleen rakentamista eettisistä periaatteista, jotka koskevat muun muassa asiakkaiden asemaa ja kohtelua. Arvot ja etiikka voivat siis parhaimmillaan olla työyhteisöjen tai organisaatioiden toimintaa ohjaavia periaatteita. Tällöin arvot tai toimintaa ohjaavat päämäärät ovat työyhteisön eettinen infrastruktuuri. Ne siis määrittelevät hyvän toiminnan perusolemuksen. (em., 77–79.) Esimerkiksi sosiaalialan esimiesten tulisi pystyä luomaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa arvopohja, jota noudatetaan. Se näkyisi palveluiden laadussa asiakkaiden tasapuolisena kohteluna ja työntekijöiden parempana työhyvinvointina.

Sosiaalialan työntekijät joutuvat jatkuvasti sopeutumaan työelämän muutoksiin. Lena Dominelli (2007) muistuttaa, että pitääkseen sosiaalialan ammatin arvostettuna yhteiskunnassa sosiaalityöntekijöiden on harjoitettava suurempaa vastuullisuutta, tehokkuutta ja alan selitettävyyttä. Sosiaalityöntekijöiden pitää myös pystyä yhteistyöhön monien erilaisten toimijoiden kanssa, jotka ovat halukkaita kehittämään sosiaalialaa tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa yhteistyötä asiakkaiden, työnantajien, kollegoiden ja poliitikkojen kanssa. Näin ollen sosiaalityöntekijöiden pitää määrittää ammatti uudelleen, jotta päättävät tahot ymmärtävät panostaa sosiaaliseen inklusioon. (emt., 16.) Tämä ei suinkaan ole helppo tehtävä ja osa sosiaalialan työntekijöistä voi tuntea voimattomuutta työskennellä edellä esitettyjen suurten kokonaisuuksien parissa. Tällöin pitää ymmärtää organisaatioteorian lainalaisuuksia.

2.2 Organisaation käsitteet ja organisaatiokulttuuri

Organisaatiomuutoksen perusta on muuttaa organisaation muotoa järjestäytyä. Tällöin tulee tuntea organisaatioille tyypillisiä asioita. Gareth Morgan (2006) kirjoittaa teoksessaan *Images of Organization*, että pohjimmiltaan organisaatiot ovat luotuja välineitä saavuttamaan tietyn lopputuloksen. Organisaatio sanana kumpuaa Kreikan kielen sanasta ”organon”, joka tarkoittaa työkalua tai välinettä. Morgan muistuttaa, että tuntemamme vanhimmat formaalin organisaation muodot ovat ajassa, jolloin rakennettiin esimerkiksi ensimmäisiä pyramideja, kirkkoja sekä armeijoita. Organisaatioista voidaan sanan varsinaisessa merkityksessä alkaa puhua silloin, kun teollinen vallankumous alkoi Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Tällöin koneiden käyttäminen edellytti suurempaa byrokratiaa ja säännöllisiä rutiineja. (emt., 15–16.) Tämän jälkeen harppaukset organisaatioiden tavoissa järjestäytyä ovat olleet nopeita.

Sinikka Vanhalan, Mauri Laukkasen ja Antero Koskisen (2002) mukaan organisaatio on sosiotekninen järjestelmä, jolla on tietynlaiset tavoitteet ja sen jäsenten tiedostama, tarkoituksellisesti luotu rakenne. Sosiaalinen tarkoittaa sitä, että organisaatio koostuu ainakin muutamista ihmisistä. Tekninen tarkoittaa, että esimerkiksi erilaisia teknologioita ja välineitä käytetään organisaation erilaisissa tuotanto- ja ohjausprosesseissa. Muita tärkeitä organisaatioiden piirteitä ovat sisäinen työnjako ja koordinointi, jatkuvuus ja vakaisuus sekä määriteltävissä olevat rajat. Eli ymmärrys siitä, ketkä ovat organisaation jäseniä ja

ketkä eivät ole. Organisaatioista puhuttaessa on myös tärkeää osata erottaa sen rakenne ja toimintaprosessit. Prosesseilla tarkoitetaan eri osista ja vaiheista koostuvia suorituskulkuja, joihin organisaation jäsenet ja yksiköt osallistuvat. Rakenne taas viittaa organisaatioiden kohtalaisen pysyviin tai kiinteisiin ominaisuuksiin, jotka ovat tulosta osaksi tietoisesta organisointityöstä, osaksi yhteisössä itsenäisesti tapahtuvasta organisoitumisesta. (emt., 187–188.) Etenkin prosesseja muutetaan sosiaalipalveluissa jatkuvasti.

Myös Stewart R. Clegg (1997) kertoo nykyisten organisaatioiden muodoista sekä siitä, että moderneja organisaatioita ei ole aina ylistetty. Hän muistuttaa, että ei voida olla huomauttamatta keskustelua, missä organisaatioita ei enää jatkuvasti ylistetä hyväntahtoisina ilmiöinä. Enemminkin organisaatioihin liittyvät nykyään sanat rajoittava ja sortava. Clegg mieltää hyväntahtoisten ajatusten taustalle Max Weberin byrokraattiset näkemykset organisaatioiden ylivoimaisuudesta. Nykyään nämä näkemykset nähdään usein hyvin kahlitsevina tekijöinä. Viimeiset vuosikymmenet Weberin modernit organisaationäkemykset ovat olleet johtavassa asemassa. (emt., 2–3.)

Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002) täydentävät, että edelleen tietyssä määrin vallitsevien organisaatiokäsitysten takana vaikuttaa klassinen rakenneoppi, joka syntyi jo viime vuosisadan alkupuolella. Klassinen liikkeenjohtamisoppi otaksui, että olisi yleispätevä tapa johtaa ja organisoida. Tätä ajatusta on vieläkin olemassa, kun monille organisaatio on maailma, jossa ihmiset on lokeroitu organisaatiokaavioon ja varustettu tarkoin toimenkuvoin, joissa toimia. Organisaatioajattelu alkoi kuitenkin askelein muuttua 1960-luvulta lähtien, jolloin kävi selväksi, etteivät organisaatiot ole samanlaisia. (emt., 201.)

Organisaatiokäyttäjymisen määrittäminen ja ymmärtäminen on usein jäänyt keskusteluisa taka-alalle. Sitä ei ehkä aina ymmärretä tehdä, koska tätä organisaatioihin kiinteästi kuuluvaa sektoria ei välttämättä pidetä ratkaisujen kannalta kovin tärkeänä. Todellisuudessa asia on usein juuri päinvastoin. Organisaation ihmiset luovat organisaation sisäisen kulttuurin ja käyttäjymisen muodot. Se tosiasia on menestymisen kannalta tärkeää ottaa huomioon. Vanhala et al. (2002) alleviivaavat organisaatiokäyttäjymisen liittyvän kaikkeen organisaation inhimilliseen puoleen. Sen kenttä on hyvin laaja ja liikkeenjohdon näkökulmasta yksilöiden ja ryhmien organisaatiokäyttäjymisen tuntemisessa on tärkeää oppia ohjaamaan käyttäjymistä ja tätä kautta vaikuttaa työskentelyn mielekkyyteen sekä tehokkuuteen. Tänä päivänä puhutaankin henkilöstöä motivoivista ja sitouttavista järjestelyistä,

esimerkkinä tiimityöskentely tai organisaatiokulttuurin kehittäminen. Organisaatiokäyttämisen kentässä johtajuus, alaisten johtaminen ja esimiestyö ovat keskeisellä sijalla. (emt., 244–245.) Tiimityöskentely on nykyään hyvin tärkeää myös sosiaalityön kontekstissa.

Organisaatiokulttuurin määrittäminen ei aina ole täysin yksinkertaista. Puhuttaessa organisaatiokulttuurista viitataan yleensä organisaation jäsenten yhteisiin asenteisiin, arvoihin, normeihin ja uskomuksiin. Tähän määritelmään kuuluvat lisäksi organisaatiossa esiintyvät myytit, riitit ja rituaalit. Usein tässä yhteydessä puhutaan myös organisaation kulttuurin tasoista, joita ovat artefaktit ja luomukset, arvot ja perusoletukset. Artefaktit ja luomukset ovat ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Näin ollen ne edustavat kulttuurin näkyvintä tasoa, joka ei kuitenkaan aina ole tulkittavissa. Arvot taas edustavat selvempää tiedostamisen tasoa, jolloin ne ilmoittavat kuinka asioiden tulisi olla vastakohtana nykyisyydelle. Kolmannen tason muodostavat perusoletukset, jolloin tietyt asiat ovat muodostuneet organisaation jäsenille itsestäänselvyyksiksi. Ne ovat usein näkymättömiä jäsenilleen. Loppujen lopuksi organisaatiokulttuurissa on kyse jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. (Vanhala ym. 2002, 287–290.)

Arvojen tärkeyttä ja tarkkaa määrittelyä peräänkuuluttava Olli– Pekka Viinamäki (2008) korostaa arvo-käsitteen voimakkuutta. Organisaatioiden yhteydessä arvot voidaan nähdä asioina, jotka ovat keskeisiä organisaatiolle. Tällöin arvoilla viitataan rahanarvoisuuteen tai sosiaalisiin, kulttuurillisiin ja moraalisiin arvoihin. Organisaation kontekstissa arvot vaikuttavat työhön, toimiin ja lopputuloksiin. Organisaation henkilöstön kasvaessa tai vähentyessä myös arvot elävät omaa elämäänsä. Arvoja usein määritellään organisaatioissa, jolloin joudutaan pohtimaan kysymyksiä, jotka liittyvät arvojen, toiminnan tarkoitusperien ja seurauksien väliseen suhteeseen. Lisäksi on muistettava, että organisaatioissa ei aina vallitse yhtenäistä käsitystä arvoista. (emt., 20–25.) Sosiaalialan työntekijöiden kohdalla on mahdollista, että arvot eroavat toisistaan, vaikka sosiaalialalla onkin oma eettinen ohjeistus.

2.3 Organisaatiomuutos

Organisaatioteoriassa tulee myös perehtyä organisaatiomuutoksen syvempään tarkasteluun. Warner W. Burke (2008) muistuttaa organisaatiomuutosten olevan yhtä vanha toimintatapa kuin organisaatiot itsessään. Burken mukaan muutoksella pitää olla järjestelmällinen objekti eli kohde vähintään kolmesta syystä. Kun organisaation joitakin osia muutetaan, kevat muut osat myös vaikutuksia. Siksi on vaikea muuttaa vain pientä osaa organisaatiosta. Toinen syy järjestelmälliselle muutokselle perustuu tietoomme kuinka tuoda muutos organisaatioon. Tutkimustulosten perusteella ei yksinään riitä, että pelkästään ihmiset sopeutettaisiin muutokseen. Myös koko organisaation järjestelmän pitää siis olla muutoksen kohde. Kolmas syy järjestelmälliselle muutokselle on, että työntekijöiden energia pitää kohdistaa oikealla tavalla. Sen kautta muutetaan organisaation normeja, palkkioita ja rakenteita, jotta energia voidaan kohdistaa täysipainoisesti kohti organisaation tavoitteita. (emt., 27, 55–56.) Organisaatiot käyttävät valitettavan usein termiä ”organisaatiomuutos”, vaikka todellista muutosta organisaation rakenteissa ei tapahtuisikaan.

Kim S. Cameron ja Robert E. Quinn (1999) tosin korostavat, että ilman persoonaan liittyvää käyttäytymisen muutosta organisaation kulttuurin muuttaminen on turhauttavaa. Kulttuurin muutos on loppujen lopuksi kiinni yksilöiden uudesta käyttäytymisen toimeenpanemisesta organisaatiossa. Uuttaa muutokseen sopivaa käyttäytymistä myös vahvistetaan positiivisin signaalein. Käyttäytymisen pitää olla yhdenmukaista organisaation uuden kulttuurin kanssa. On mahdollista tunnistaa haluttu tuleva kulttuuri ja määrittää strategiat sekä toiminnot, jotka on suunniteltu tuottamaan muutos. Yksilöiden pitää lisäksi haluta saavuttaa uudet käyttäytymisnormit. (emt., 105.) Kulttuurin muuttaminen voi olla hyvin haastavaa organisaatioissa, joissa henkilökunta työskentelee monissa erilaisissa tehtävissä ja yksiköissä. Tällöin henkilökunnan kulttuurin muutoksen lähtökohdat ovat jo valmiiksi erilaiset. Hannele Seeck (2008, 215) muistuttaa kulttuurisen muutoksen olevan pakon sijaan haasteellista ja se vaatii usein jopa vuosikymmenten työtä.

Vanhalan et al. (2002) mukaan jo vanhaan klassiseen liikkeenjohtamiskäsitykseen organisoinnista sisältyy ajatus organisaatiomuutoksista ja niiden ratkaisemisesta. Liikkeenjohtajalle organisaationmuutoksen tarve ilmenee ongelmina ja oireyhtyminä. Esimerkiksi tulos- tai rahoitusbudjettien sitkeät poikkeamat, pysyvät ongelmat organisaatioilmastossa, ihmisten mielialoissa sekä käyttäytymisessä saattavat ajaa muutokseen. Ongelmat ja vaikeudet eivät

useinkaan ole kovin yksiselitteisiä. Ongelmatilanteiden organisatorisia selityksiä ovat usein henkilöstön motivaation ja sitoutumisen heikkeneminen työhön, päätöksenteon hidas reagoiminen ympäristön muutoksiin sekä kustannusten karkaaminen liian suuren henkilöstömäärän vuoksi. (emt., 204–206.) Petri Virtanen ja Mikko Wennberg (2005) ovat samoilla linjoilla organisaatioiden muutostarpeiden suhteen. Muuttumattomuus aiheuttaisi tyytymättömyyttä vähintään palveluiden käyttäjissä ja asiakkaisissa. Myös osa työntekijöistä turhautuisi muuttumattomuuteen. (emt., 27.) Sosiaalityössä muutokset eivät aina palvele asiakkaita, koska vaikeissa elämäntilanteissa olevat asiakkaat kaipaavat juuri pysyvyyttä.

Käytännössä useimmat organisaatiomuutokset tapahtuvat vähitellen ilman tietoista suunnittelua ja tavoitteita. Jos jotain organisaatiota tarkastelisi muutaman vuoden välein, se voisi näyttää hyvin erilaiselta. Organisaation sisäisesti olisi kuitenkin edullista pitää selkeästi tiedostettuja rakenteita ja toimintatapoja, jotka tukisivat valittua strategiaa ja mukauttaisivat organisaatiota ympäristön muutoksiin. On muistettava, että organisaatioita ei kannata olla muuttamassa yhtenä. Jatkuvasta muutostahdistista on oireina jatkuvia toiminnallisia ongelmia. Olisi parempi, jos organisaatio kykenisi oppimaan ja uudistumaan ilman kriisimaisia tapahtumia ja murroksia. (Vanhala ym. 2002, 208–209.) Burke (2008) korostaa, että organisaatioihin liittyvät muutokset ovat aina yksilöllisiä ja ainutlaatuisia, jotka tulee sitoa kohdeorganisaation kontekstiin. Varmistaakseen pitkäaikaisen selviytymisen organisaatiot tarvitsevat tehokkuutta ja menestystä. Siihen päästäkseen organisaatioiden tulee olla ketteriä, joustavia ja sopeutuvaisia. (emt., 280.)

On syytä painottaa, että muutokset eivät läheskään aina ole suuria. Anna Meeuwisse (2007) kirjoittaa organisaatioiden luottamuksesta vanhoihin muotoihin. On nimittäin helpompaa luottaa vanhaan kuin uuteen ja epävarmaan muotoon. Uudet organisaatiomuodot saattavat myös kopioida vanhojen organisaatioiden ideoita esimerkiksi kurinalaisuudesta, työnjaosta ja arvoasteikosta. Tällöin organisaatio voi kuitenkin vajota alkupisteeseen ja kaivata samanaikaisesti resursseja rakenteiden sopeuttamiseen sekä uusiin normeihin, jotka ovat jo aikaisemmin vakiinnutettu ympäristöön. Tehokkain keino vanhojen rakenteiden välttämiseksi olisikin saada henkilöstö niin motivoituneeksi, että heistä itsestään kumpuaisi halu kehittää ja innovoida organisaation muotoa ja muiden työntekijöiden asenteita. (emt., 38.) Tämä ei ole esimiehille helppo tehtävä, mutta tarpeellinen asia tiedostaa johdettaessa organisaatiota muutokseen.

Muutoksia ei aina oteta avosylin vastaan. Karri Kosonen, Paul Buharist, Sami Kesäjärvi, Pasi Kymäläinen, Tomi Lehtonen, Jarmo Salonen ja Tiina Tanskanen (1998) muistuttavat, että muutosvastarinta on luonnollinen osa ihmisen käyttäytymistä. Vakiintunut tilanne koetaan turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi. Lisäksi tietyillä organisaation sisäisillä ryhmillä saattaa olla merkittäviä etuja puolustettavanaan. Tietty määrä vastarintaa saattaa olla myös hyväksi. Se nimittäin synnyttää kriittistä keskustelua, jolloin asioita joudutaan perustelemaan ja täysin väärät ratkaisuehdotukset pysähtyvät riittävän ajoissa. Parhaita tapoja rauhoittaa muutosvastarintaa ovat avoin tiedotus, yhteinen visio, josta mahdollisimman moni kokee organisaatiossa hyötyvänsä, laaja osanotto uusien ratkaisujen ideointiin ja suunnitteluun sekä jatkuva valmius avoimeen keskusteluun. (emt., 59.) Esimerkiksi Kaija Collin (2007, 144) on havainnut, ettei erimielisyyksiä ja konflikteja työntekijöiden ja tiimien välillä usein tuoda organisaatioissa esille.

James G. March (1989) on koonnut yhteenvedon organisaatioiden muutoksen lainalaisuuksista. Hän nostaa esiin viisi kulmakiveä: 1) organisaatiot muuttuvat jatkuvasti, rutiininomaisesti ja vastuullisesti, mutta muutosta ei voi yleensä kukaan kontrolloida yksin 2) muutokset organisaatioissa riippuvat muutamasta vakaasta prosessista, jotka on sidottu organisaation muutoksen teorian ymmärtämiseen 3) useimmat muutokset organisaatioissa heijastelevat yksinkertaisia vastineita demografisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin voimiin 4) organisaation vastaukset ympäristön aiheuttamiin tapahtumiin ovat usein sopeutuvia ja rutiininomaisia, mutta näillä vastauksilla saattaa usein olla yllättäviä lopputuloksia 5) sopeutuminen muuttuvaan ympäristöön vaatii järkevyyden ja hulluuden vuorovaikutusta, jolloin organisaation ”hulluus” ei ole tiedollista toimintaa. (emt., 167–168.) Etenkin organisaatioiden johdon tulisi aina tiedostaa huomaamaton muutos. Toisin sanoen kyetä reflektoimaan menneitä tapahtumia ja ottaa niistä oppia tulevaisuuden suunnittelussa.

Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2007) näkevät onnistuneen muutoksen edellyttävän luottamusta. Luottamus on muutostilanteissa mahdollistaja ja toiminnan edellytys. He huomauttavat luottamuksella tarkoitettavan inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyneitä vakaumusta, josta syntyvät yhteistyön todennäköisyyden nouseminen sekä laadun paraneminen. Luottamus vaikuttaa muutostilanteissa etenkin ongelmanratkaisukykyyn sekä siihen liittyvään dialogiin. Jos luottamus on toimijoiden kesken vähäistä, muutoksen kanalta välttämättömiä toimintoja ei uskalleta välttämättä tehdä. Keskeinen tekijä muutospro-

sessissa on myös henkilöstön jaksaminen, johon luottamuksella on vahvistava vaikutus. Luottamuksen aikaansaamalla keskustelulla ja kommunikaatiolla on usein hyvin ratkaiseva merkitys henkilöstön työssä jaksamiseen. Tällöin työsuoritustenkin taso voi nousta. (emt., 77–80.)

Julkisella sektorilla muutospaineet tuntuvat olevan jatkuvaa arkipäivää. Aulikki Kananoja, Vuokko Niiranen ja Harri Jokiranta (2008) kirjoittavat 2000-luvulla julkisen johtamisen hallinnon haasteena olevan muutos hallinnosta ja kontrollista moderniksi hallinnaksi sekä johtamisen alan uudistuminen. Yhteiskunnan toimintajärjestelmän, talouden toimintajärjestelmän ja teknologian keskinäinen riippuvuus tuottaa johtamistyöhön uudelleenarviointia sekä henkilöstön osaamisvaatimusten ja toiminnan uudistamisen odotuksia. Lisäksi työelämän rakenteiden muutokset, elinkeinopolitiikka ja seudullinen kehitys ohjaavat kunta-laisten palvelutarpeita. (emt., 87.) Parhailtaan valtakunnan tasolla myös valmistellaan kuntauudistusta, joka voi jälleen vaatia muutoksia kuntien sosiaalipalveluissa.

Sakari Möttönen ja Jorma Niemelä (2005) ovat hekin tutkineet kuntien hallintatapojen muutoksia. He näkevät, että yhteiskunnallinen muutos ja organisaatioiden toimintaympäristön epävakautuminen edellyttävät muutosta toimintatavoissa, joilla muutoksiin pyritään vastaamaan. Vakaassa toimintaympäristössä muutoksiin pystyttäisiin vastaamaan järjestelmätason uudistuksilla. Näin julkisella sektorilla tapahtuikin aina 1990-luvun loppupuolelle saakka, kun julkisen hallinnon uudistukset niin valtiolla kuin kunnissa kohdistuivat joko suunnittelu- tai hallintojärjestelmiin. Tällöin rakenteiden uudistamisen katsottiin nostavan organisaation suoritus- ja sopeutumiskykyä. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö kuitenkin nostaa toiminnan uudistamisen rakenteiden uudistamisen edelle. Sisäisiä rakenteita tärkeämmäksi nousee organisaation suhde muihin toimijoihin. Keskeiseksi sanaksi nousee vuorovaikutus. Ajattelutavan muutosta voidaan kutsua siirtymisenä hallinnosta hallintaan. (emt., 79–80.)

Kirsi Juhila (2008) on havainnut muutosta tämän tutkimuksen havaintoympäristön eli aikuissosiaalityön toimintakentällä. Hänen mielestään aikuisten parissa sosiaalityötä tekevien työntekijöiden toiminta-areenoja on ollut vaikeaa paikantaa monestakin eri syystä. Nimitään hyvinvointipalvelut muodostavat nykyään hyvin monimutkaisen kokonaisuuden, joka muuttuu koko ajan. Jatkuvan muutoksen tuntoa lisäävät kuntien siirtyminen tilaaja – tuottaja – malliin, jossa kunta tilaa palveluita ja palvelun järjestäjät tuottavat niitä. Juhila

onkin eriteltyt aikuissosiaalityön areenat kolmeen suurempaan kenttään, jotka ovat: 1) aikuissosiaalityö kunnallisena perustoimintana 2) moniammatilliset ja erityiset julkiset areenat sekä 3) muut hyvinvointiyhteiskunnan areenat. Lisäksi tulevaisuudessa sosiaalisten yritysten uskotaan kasvattavan rooliaan aikuissosiaalityön palveluntuottajina. (emt., 43–44.) Voidaan siis todeta, että organisaatiomuutosten lisäksi aikuissosiaalityön työntekijät kokevat jatkuvia muutoksia työn palvelurakenteissa.

Mark Hughes ja Michael Wearing (2007) ovat tutkineet organisaatioita ja johtamista sosiaalityön kontekstissa. He ovat havainneet organisaation muutoksessa sosiaalityöntekijöiden olevan kriittisimpiä managerialistista eli ylhäältä alaspäin kumpuavaa muutosta kohtaan. Se on usein koettu muutoksena, jossa sosiaalityöntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa uudistusten luonteeseen. Sosiaalityöntekijöiden olisi erityisen tärkeää olla muutoksissa mukana niiden tapahtuessa, koska he kertovat uudistuksista eteenpäin asiakkailleen yksilö – ja yhteisötasolla. Lisäksi sosiaalityöntekijöiden tulee olla aktiivisia yhteydenpitäjiä omassa organisaatiossaan ja muiden organisaatioiden työntekijöiden kanssa. (emt., 56, 100.) Johtamisella onkin suuri rooli onnistuneessa organisaation muutoksessa. Tämän vuoksi kyseistä aluetta on syytä tarkastella syvällisemmin.

2.4 Johtaminen ja johtajuus organisaatiossa

Gary Yukl (2002, 2) näkee johtamisen oletuksena, jossa yksi ihminen ohjaa, rakentaa ja paikantaa suhteita ja toimintoja ryhmässä tai organisaatiossa toisia kohtaan. Mielipiteitä johtamisen roolista on kuitenkin monenlaisia. Yukl (2002, 284) alleviivaa muutoksen johtamisen olevan yksi tärkeimmistä ja vaikeimmista johtajuuden velvollisuuksista. Peter G. Northouse (2007) korostaa johtajuuden ja johtamisen eroa. Hän kirjoittaa johtajuuden olevan prosessi, jossa on samanlaisia piirteitä kuin johtamisessa. Johtajuus sisältää vaikutusvaltaa aivan kuten johtaminen. Johtaminen on luotu tarkoitukseen vähentää kaaosta organisaatioissa ja joustavoittaa sen olemassaoloa. Johtajuus on enemmän etsimistä löytää sopivia ja rakentavia muutoksia organisaation hyödyksi. (emt., 9–13.) Myös Niiranen et al. (2010, 13) näkevät johtamisella tarkoitettavan varsinaista johtamistyötä ja johtajuudella johtamisprosesseja, johtajan olemista ja johtajan asemaa. Esimerkiksi aikuissosiaalityössä johtaminen voi olla päivittäisten asioiden johtamista ja linjaamista. Johtajuudessa taas etsi-

tään tapoja järjestää työ toimimaan paremmin. Näen johtajuuden olevan myös karismaattista ihmisten johtamista.

Michael Z. Hackman ja Craig E. Johnson (2004) ovat määritelleet johtajuudelle kolme yleistä kuvausta ja teemaa. Ensimmäiseksi he nostavat johtajuudessa esiin organisaatioympäristön tunnistamisen, jossa johtajien pitää määrittää kuka vaikuttaa keneenkin ja millä tavalla. Toisessa johtajuuden määritelmässä he kuvaavat ryhmän kontekstin tärkeyttä. Tällöin keskiöön nousee johtajan vaikutuskanavat rohkaista alaisia muutokseen tavoittaakseen heidän tarpeensa tai yltääkseen koko ryhmän tavoitteisiin. Kolmantena teemana korostuu yhteistyö. Johtajat ja alaiset solmivat yhteisiä tavoitteita ja työskentelevät yhdessä saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Johtajuuden kolmen teeman perusteella Hackman ja Johnson tiivistävät, että johtajuus on inhimillistä viestintää, joka muuntaa alaisten asenteita ja käyttäytymistä tavoittaakseen ryhmän jaetut tavoitteet ja tarpeet. He myös korostavat, että johtajuus eroaa merkittäväällä tavalla johtamisesta. On nimittäin mahdollista, että henkilöllä on johtajuusrooli ilman johtajan asemaa. (emt., 11–13.)

Organisaation muutoksessa johtamisen rooli korostuu. Organisaation johtajan on otettava huomioon monia muuttujia, jotta muutoksesta tulee onnistunut. Trish Hafford – Letchfield (2006) kuvailee muutoksen aiheuttavan suuttumusta, epävarmuutta ja stressiä huolimatta siitä onko siihen sitoutunut tai ei. Käytännön tasolla ihmiset, joita muutos koskee, tarvitsevat tietoa muutoksista. Heidän pitää tiedostaa, miten he ovat tulevassa organisaation kuvassa mukana ja mikä rooli heillä siinä on. Muutoksen suunnittelijoiden pitää siis luoda visio siitä, mihin uudistuksessa mennään. Tällöin strategista suunnittelua tarvitaan työskentelyn työkaluna aina ensiaskelista alkaen. Henkilöstön kanssa jaettu yhteinen päämäärä on siis elintärkeä onnistuneen prosessin saavuttamiseksi. (emt., 32–33.) Myös Stephen P. Osborne ja Kerry Brown (2005) muistuttavat, että ihannetilanteessa julkisen sektorin johtajan pitäisi kartoittaa toimintaympäristön valmius muutoksille, sisällyttää muutosvalmius organisaatioon ja palveluihin sekä kehittää sopiva muutoksen tai innovaation taso vastatakseen ympäristössä tapahtuvaan muutokseen. Todellisuudessa muutoksen johtaminen julkisella sektorilla on monimutkaisempaa, koska muutoksessa kaikkea ei voi kontrolloida. (emt., 6.)

Pauli Juuti ja Petri Virtanen (2009) näkevät muutoksen johtamisen olevan jatkuvaa vuoro-vaikutusta ihmisten välillä. Pahinta, mitä esimies voi muutoksessa tehdä, on olla viestimättä organisaation ihmisten kanssa. Esimiehen on kyettävä myös olemaan rehellinen, vaikka

hän ei tietäisi, mitä muutoksessa tulee jatkossa tapahtumaan. Esimies ei myöskään saa liialti korostaa omaa merkitystään, koska pyrkimys on saada muut työntekijät mukaan vuorovaikutteiseen keskusteluun, jossa työntekijät kokevat olevansa vahvasti osana muutosta. Esimiehen tulee havaita, etteivät toisen esittämät argumentit muutoksesta välttämättä ole muutosvastustusta. Kielteisiä kommentteja pitää pystyä hyväksymään, koska muuten työntekijöiden vastustus muutosta kohtaan lisääntyy entisestään. Esimiehen haastavin tehtävä onkin johtaa itseään ja ottaa vastaan kritiikkiä. Se on muutoksen johtamisen perusta. (emt., 151–155.) Mielestäni kritiikin vastaanottaminen ei kuitenkaan saa mennä liian pitkälle, jotta esimies säilyttää asemansa johtajana.

Stenvall ja Virtanen (2007) tarkastelevat muutosjohtajan kompetenssin käsitettä. Kompetenssi on pätevyyttä ja kyvykkyyttä erilaisissa tilanteissa. Muutoskompetenssiin sisältyy kyky toimia ja käyttäytyä muutostilanteissa. Muutosjohtajalta edellytetään kykyä olla vastuullinen yleisjohtaja, joka huolehtii uuden toiminnan syntymisestä, käynnistymisestä ja seurannasta. Muutosjohtajan on tärkeää olla myös läsnä oleva johtaja, joka on kiinnostunut tavoitteista ja niiden toteutumisesta. On tärkeää muistaa, että muutoksen johtaminen on tilanteissa toimimista. Tällöin toiminnan onnistuneisuuden ratkaisee kyky toimia ja tehdä nopeasti mahdollisia ristiriitoja synnyttäviä päätöksiä. Osaavaan ristiriitojen hallintaan kuuluvat avoimuus, rohkeus, ongelmiin puuttuminen ja ratkaisukeskeisyys. Muutosjohtajan kompetenssiin liittyvistä asioista voidaan vielä erikseen mainita, että muutosjohtajan oma esimerkki ja kyky sitoutua toteutettavaan hankkeeseen vaikuttavat oleellisesti onnistumiseen. (emt., 103–106.)

Yukl (2002) on määritellyt syitä muutoksen vastustamiselle. Näitä syitä ovat luottamuksen puute; uskominen muutoksen tarpeettomuuteen; uskominen, että muutos ei ole toteuttamiskelpoinen; taloudelliset uhat työntekijälle; usko muutoksen korkeampaan hintaan suhteessa hyötyihin; henkilökohtaisen epäonnistumisen pelko; aseman ja statuksen muutos; uhka arvoille ja ihanteille sekä närkästyminen asioihin puuttumisesta eli kontrollista. Muutoksen vastarinnan ymmärtäminen vaatiikin johtajilta syventymistä myös muihin tekijöihin kuin yksilölähtöisiin syihin. Johtajan pitää pystyä tarkastelemaan vastustusta normaalina puolustuskeinona sen sijaan että vastustusta tarkasteltaisiin työntekijöiden henkilökohtaisina heikkouden tai välinpitämättömyyden osoituksina. (emt., 300.)

Niiranen et al. (2010) mieltävät, että organisaatiouudistus esitetään usein melko yksinkertaisella tavalla. Tällöin oletetaan menettelytavalla A saavutettavan olotila B, kun parhailaan ollaan tilassa Y. He kuitenkin muistuttavat johtamisen luonteen muuttuvan, kun toteutetaan muutoksia organisaatiossa. Tässä tilanteessa työn sisällölliset, rakenteelliset ja toimintaympäristön uudistukset sekä näiden taustavaikuttajina olevat arvot haastavat aina johtamiskäytännöt. Sosiaalialan johtaminen tuo tämän lisäksi muutoksiin oman mausteen- sa. Hyvinvointiorganisaatioiden johtamisessa joudutaan nimittäin jatkuvasti kohtaamaan tilanteita, joissa hyvinvoinnin tavoitteet ja ongelmat ovat haastavia ja monimutkaisia hah- mottaa. (emt., 40, 42.) Myös Hafford – Letchfield (2006, 30) muistuttaa, että sosiaalihuol- lon organisaatioissa onnistunut muutosten suorittaminen vaatii kykyä sopeutua valtioiden hallitusten muutosohjelmiin.

Niiranen et al. (2010) korostavat erityisesti eettisen johtamisen tärkeyttä, vaikka etiikkaa ei kokonaisuudessaan voida purkaa yhtenäiseksi ohjeistoksi tilannesidonnaisuuden vuoksi. Eettinen johtaminen edellyttää johtajalta oman toiminnan jatkuvaa kyseenalaistamista ja rehellistä tarkastelua erilaisissa tilanteissa. Tällöin johtajan sosiaalinen vastuu tarkoittaa johtajan sisäistä vastuullisuutta. Muutostilanteissa korostuvat erityisesti rehellisyyden, luottamuksen, avoimuuden ja luovuuden hyväksyttäväksi tekeminen. Sosiaalialan johtaja tarvitseekin rohkeutta nostaa esiin erityisesti asiakastyöhön ja palveluprosessiin liittyviä ongelmia. Voidaankin sanoa, että eettinen johtaminen ei takaa hyvää johtamista, mutta luo sille edellytyksiä. Huomionarvoista on myös sosiaalialan työntekijöiden omassa työssään kokemien eettisten ristiriitojen käsitteleminen ja johtajan tuki. (emt., 113–123.) Sosiaa- lialan eettisen johtaminen edellyttää vahvaa käytännön työn kokemusta, jotta esimies pys- tyy refleктоimaan vaativan asiakastyön ongelmakohtia.

Eettisen johtamisen tärkeyttä alleviivaavat myös Linda Klebe Trevino ja Michael E. Brown (2007). He näkevät johtajuuden erityisesti tapana muuntaa alaisia toimimaan eetti- sesti oikealla tavalla. On tärkeää ymmärtää eettisen johtajuuden ero suhteessa alkuperäi- seen eli aitoon johtajuuteen. Aidot johtajat luottavat johtajuudessaan persooniin ja työnte- kijän kykyyn luoda itseohjautuvuutta. Johtajien tulee olla hyvin karismaattisia, jotta he pystyvät edistämään työntekijöiden oman itsenäisyyden lisääntymistä. Eettinen johtajuus taas edistää eettistä käyttäytymistä esimerkiksi asettamalla eettisiä normeja sekä kommu- nikoimalla kyseisistä normeista henkilökunnan kanssa. Eettinen johtaja tekee myös lä- pinäkyviä ja reiluja päätöksiä. (emt., 103–106.) Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) esit-

telen Klebe Trevinon ja E. Brownin vertailun eettisestä ja aidosta johtajuudesta, joka selvittää edellä esiteltyjen johtajuustyyppien eroavaisuuksia.

TAULUKKO 1. Eettisen ja aidon johtajuuden sisältöjen erot (Trevino & Brown 2007)

Eettinen johtajuus	Aito johtajuus
<u>MOTIVOINTI/IHMISSUUNTAUTUMINEN</u>	<u>MOTIVOINTI/IHMISSUUNTAUTUMINEN</u>
Ihmissuuntautunutta, välittää ihmisistä, kohtelee ihmisiä oikein, kunnioittaa ihmisiä, kehittää ja opastaa alaisiaan	Välittää työntekijöistään
<u>PERSOONALLE OMINAISTA</u>	<u>PERSOONALLE OMINAISTA</u>
Puhuu alaisilleen, johtaa esimerkillään, rehellinen, luotettava, reilu, vakuuttava, lahjomaton, avoin, haluaa toimia oikein	Haluaa toimia oikein, luotettava, reilu, moraalisesti rohkea, aito, avoin
	<ul style="list-style-type: none"> - moraalinen kapasiteetti - itsetietoisuus, aitous, läpinäkyvyys - toiveikkaus, optimismi, sinnikkyys - itseohjautuvuus
<u>ASETTAA EETTISIÄ NORMEJA JA MITATTAVUUTTA</u>	<u>HAVAINNOT JOHTAJUUDEN ROOLISTA</u>
Roolimallit, rohkaisee eettiseen käyttäytymiseen	Roolimalli eettiselle käyttäytymiselle
<ul style="list-style-type: none"> - Asettaa odotuksia ja normeja - Käyttää palkkioita/ rangaistuksia - Ei suvaitse eettisiä erehdyksiä - Pitää itsensä ja muut mitattavina periaatteille ja arvoille 	
<u>EETTINEN TIETOISUUS/ PÄÄTÖKSENTEKO</u>	<u>EETTINEN TIETOISUUS/ PÄÄTÖKSENTEKO</u>
Huolestunut kyvystään tarjota suurempaa hyvää, eettisesti tietoinen, moninainen vastuunkantajien näkökulma, huolissaan myös tuloksesta	Tunnistaa moraalisia pulmia, ottaa huomioon monia näkökulmia, huomioi vastuunkantajien tarpeet, arvioi monia vaihtoehtoja
<ul style="list-style-type: none"> - Huolissaan keinoista, ei vain lopputuloksesta - Huolissaan myös pitkän aikavälin tapahtumista - Käyttää eettisiä päätöksentekokeinoja 	

Muutoksen johtaminen ja sen edistäminen eettisillä pelisäännöillä ovat tärkeitä elementtejä työntekijöiden hyvinvoinnille. Muutos on myös pystyttävä ylläpitämään. Esimerkiksi Osborne ja Brown (2005) muistuttavat, että työilmaston edistäminen muutokselle suopeaksi on tärkeä elementti muutoksen pitkäaikaisessa ja onnistuneessa toteuttamisessa. Muutoksen epäonnistunut alkuunpano tulee näkyväksi, jos muutosstrategian sisältö ja organisaati-

on jäsenten tiedot kyseisestä muutoksesta eivät kohtaa. Tällöin tulee myös olemaan eroavaisuuksia halutun muutuskäyttäytymisen sekä haluttujen uusien arvojen ja periaatteiden välillä. Tämän vuoksi juuri organisaatiokulttuurin tulee edistää muutosta riittävän ajoissa. Johdon on pystyttävä kehittämään korkealuokkaista esimiesosaamista ja lähestymistapoja muutoksille (emt., 218–224.) Työntekijöiden muutuskäyttäytymisen tarkemmaksi ymmärtämiseksi on tärkeää tutkia motivaatioon liittyviä ilmiöitä työn kontekstissa.

2.5 Motivaatiosta työmotivaatioon

Jouko Lönnqvist (2005) muistuttaa jälkiteollisen yhteiskunnan olosuhteiden usein pakottavan jatkuviin muutoksiin sekä ympäristössä että omassa toiminnassa. Näin muutospaineet heijastuvat viime kädessä myös jokaiseen yksilöön. Tässä tilanteessa johtamistaidoissa korostuu kyky ymmärtää, miten välttämättömät muutokset voidaan suorittaa taitavasti ja sovittaa yhteen ihmisten perusarvojen, tarpeiden, toiveiden, tavoitteiden ja voimavarojen kanssa. Pitää siis pystyä ymmärtämään milloin organisaation hallittu muutos on siirtynyt makrotasolta ihmisten mielen tasolle ja päinvastoin. (emt., 35.) Tällöin organisaatiossa olisi tärkeää ymmärtää työntekijöiden motivaatioon liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi Niiranen et al. (2010, 147) tarkentavat, että motivaatio on tunnistettu suureksi tekijäksi ihmisen onnistuneessa työskentelyssä ja koko työuralla pysymisessä.

Ennen työmotivaation tarkempaa määrittelyä on syytä havainnollistaa motivaation käsitettä. Pauli Juuti (2006) kirjoittaa motivaatiolla tarkoitettavan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaatio on kokonaisprosessi, jossa yksilön mielessä olevat ja häneen vaikuttavat motiivit muodostavat yhteistuloksen. Motivaatiosta puhuttaessa käsitellään sen käyttäytymisen alkua, pysymistä yllä ja lakkaamista. Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja sille on tyypillistä vapaaehtoinen sekä yksilön tahdonalainen kontrolloitu toiminta. (emt., 37.) Motivaatio on lisäksi yksilön sisältä lähtevä voima, jolloin yksilö voi valita tavan toimia (Geert Hofstede ja Gert Jan Hofstede 2005, 264).

Ian Brooks (2003) muistuttaa motivaation olevan kriittinen tekijä yksilön, ryhmän ja organisaation menestykselle. Motivaation määrittelystä on kuitenkin ristiriitoja. Laajasti määriteltynä motivaation voidaan käsittää liittyvän yksilön suoritukseen, sitkeyteen ja kyseisen suorituksen suuntaan. Yksinkertaisemmin esitettynä motivaatio on halua suoriutua. Tällai-

set työhön motivoituneet yksilöt ovat valmiimpia hyväksymään organisaatioon liittyviä muutoksia. Toisesta suunnasta tarkasteltuna työntekijät, jotka eivät ole motivoituneita, saattavat aiheuttaa ongelmia työpaikoilla. He ovat tällöin myös vastahakoisia muutoksille. Organisaatioiden on siis tärkeää motivoida työntekijöitä saavuttamaan työllään organisaation yhteisiä tavoitteita. (emt., 48.) Se vaatii esimiehiltä juuri johtajuudelle ominaisia kykyjä.

Raymond J. Wlodkowski (1993) on määritellyt motivaatiota mielenkiintoisella esimerkillä. Motivaatio on tärkeää, koska ilman mitään tarkkaa sopimustakaan sanan määritelmästä tiedostamme sen tärkeyden. Tällöin ymmärrämme, että jos ympärillämme on kaksi samoilla kyvyillä varustettua ihmistä ja annamme heille saman mahdollisuuden tavoitella tiettyä asiaa neutraaleissa olosuhteissa, tulee motivoituneempi yksilö voittamaan. Tämä päättely juontaa havainnoistamme ja kokemuksistamme. (emt., 3.) Lisäksi Erno Lehtinen, Jorma Kuusinen ja Marja Vauras (2007, 177) havainnollistavat motivaation vaikuttavan siihen, miten määrätietoisesti henkilö ryhtyy toimeen, miten intensiivistä toimintaa on ja kuinka sitkeästi henkilö keskittyy aloittamaansa tehtävään.

Jan-Erik Nurmi & Katariina Salmela–Aro (2002) esittelevät klassisia motivaatioteorioita. Psykoanalyttisen teorian keskeinen idea on, että yksilön toimintaa motivoivat asiat ovat tietoisien ajattelun saavuttamattomissa. Tällöin keskitytään ihmisen viettilylykkeisiin ja mielihyvään. Myös behaviorismi mainitaan klassisena teoriana, joka ei täysin silti edusta motivaatioteoriaa. Se kuitenkin kuvaa motivationaalista ilmiötä, jossa perusajatuksena on palkitseminen toiminnan jatkumisen motivaattorina. Lisäksi fysiologisen teorian mukaan motiivit, tarpeet ja vietit ovat yksilön sisäisiä ominaisuuksia ja ne nousevat esimerkiksi yksilön omasta elimistöstä ja aivoista. (emt., 11–12.)

Yksi kuuluisimmista motivaatioteorioista on Abraham H. Maslowin tarvehierarkia-teoria. Maslowin (1987) mukaan ihmisellä on korkeampia ja matalampia tarpeita, joilla on erilaisia tarkoituksia. Ne kaikki kuuluvat ihmisluonteeseen, joita pyritään järjestyksessä tyydyttämään. Esimerkiksi turvallisuuden tunne on tärkeämpää tyydyttää ennen monia muita pienempiä tarpeita. (emt., 56.) Jerald Greenbergin ja Robert A. Baronin (2003) mukaan tarvehierarkia-teoria on paras havaintoesitys ihmisten tarpeista organisaatiossa. Maslowin oletuksensa oli, että jos ihminen kasvaa ympäristössä, jossa hänen tarpeitaan ei tyydytetä, ihmisestä ei tule terve ja täysin yhteiskuntaan sopeutuva. Erityisesti Maslow keskitti huo-

mionsa siihen, että ihmisellä on viisi erilaista tarvetyyppiä ja ne kaikki aktivoituvat säännöllisessä tarvejärjestyksessä. Alhaisimman eli ensimmäisen tarpeen on siis tultava tyydytetyksi ennen seuraavaa. Maslow näkee tarvehierarkian tulevan ihmisessä täytetyksi seuraavassa järjestyksessä: 1) fyysiset tarpeet, kuten suoja, ruoka ja vesi 2) turvallisuuden tarpeet, kuten hyvä elinympäristö fyysisesti ja psyykkisesti 3) sosiaaliset tarpeet, kuten tarve ystäville ja tunne tulla rakastetuksi 4) itsetunnon tarpeet eli tarve kehittää itsetuntoa ja kunnioitusta, jotta pystyy saavuttamaan muiden hyväksynnän 5) tarve itsensä toteuttamiselle eli kehittää omaa potentiaalia. (emt., 192–194.) Näitä edellä esiteltyjä motivaation tarvehierarkioita voi hyödyntää myös työmotivaation kontekstissa.

Markku Jokisaari (2002) muistuttaa, että on tärkeää tarkastella työelämäkokemusten vaikuttamista yksilöön. Palaute, jota yksilö saa tavoitteellisesta työhön liittyvästä toiminnasta tulee ilmi jokapäiväisessä työelämäympäristössä. Näin työelämä vaikuttaa myös yksilön motivaation kehitykseen. Jokisaaren mukaan uudessa työympäristössä on tärkeää se, millainen yksilön socialisaatio omaan ammattiinsa on. Socialisaatio käsittää niitä käytäntöjä ja toimenpiteitä, joiden myötä työntekijä oppii työtehtävään ja organisaatioon liittyviä toimintatapoja, tietoja, taitoja ja työyhteisön toimintaa. Myös työn piirteet eli vaativuus, haasteellisuus ja työmäärä ovat tärkeitä psykologisessa kehityksessä. Työn autonomiaan liittyy olennaisesti työn haasteellisuus ja mahdollisuus osallistua itse työtehtävien suunnitteluun. (emt., 77–78.)

Marja Mäkipeska ja Terttu Niemelä (2002) ovat koonneet työmotivaatiota luovia tekijöitä (taulukko 2). Nämä motivaatiotekijät luovat edellytyksiä yksilölliselle motivoitumiselle. Tässä esimerkissä päivittäistä ohjausta ja kontrollia ei tarvita, kun arvopohja on selkeä ja yksilöt ovat tietoisia toiminnan tavoitteista. Mallissa tarvitaan luottamusta omiin ja toisten voimavaroihin sekä rohkaisua niiden käyttöön. (emt., 56–63.)

TAULUKKO 2. Työmotivaatiota luovat tekijät (Mäkipeska ja Niemelä 2002)

Työmotivaatiota luovat tekijät	
Motivaatiotekijät työssä	Edellytykset
<ul style="list-style-type: none"> • Työn haasteellisuus, vaatimusten moninaisuus • Työn sisältö • Tehtävien merkitys organisaatiossa • Työstä saatava palaute, arvostuksen ilmaisu • Työn itsenäisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus toteuttaa kykyjään, työn sopivuus yksilön kyvyille • Selkeä vastuualue, mahdollisuus samaistua • Tieto kokonaisuudesta • Yhteinen arviointi, välitön ja jatkuva palaute • Valtuutus, itsekontrolli, riittävä tuki

John P. Meyerin ja Natalie J. Allenin (1997) mukaan työmotivaation yhteydessä voidaan osittain puhua työhön sitoutumisesta. Organisaatioon sitoutuminen heijastaa työntekijän lojaliteettia ja halua työskennellä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Sitoutuminen on vahvinta, kun se yhdistää psykologisella asteella työntekijän organisaatioon. On selvää, että vaikuttava, jatkuva ja säännöllinen sitoutuminen organisaatioon liittyy työntekijän muistiin. Sitoutumisen kaikkien muotojen oletetaan korreloivan negatiivisesti työntekijän aikomuksiin jättää organisaatio. Vahvalla sitoutumisella organisaatioon on myös työn ulkopuolisia vaikutuksia. Se lisää elämänlaatua vapaa-ajalla. (emt., 4, 23–24, 40.)

Työmotivaation tärkeitä kysymyksiä ovat Guido Hertelin ja Marion Wittchenin (2008, 29–39) mukaan tiettyjen työntekijöiden motivoituneempi asenne työhön ja kuinka se muutetaan tehokkaaksi työskentelytavaksi. He myös muistuttavat erilaisista työmotivaatioon liittyvistä teorioista. Sisältöpainotteinen motivaatioteoria selittää työhön liittyviä tapahtumia työntekijän, työtehtävän tai työpaikan kontekstissa. Prosessipainotteiset teoriat taas selittävät, kuinka ihmiset kehittävät työhön liittyviä motiiveja, arvoja ja mielenkiinnon kohteita sekä muuntavat ne suunnitelmiksi ja toiminnaksi. Tähän liittyen Juuti (2006, 38) muistut-

taa työmotivaation tarkastelun olevan organisaation toiminnan kannalta olennaista, koska organisaation toimivuus ja tuottavuus ratkeavat sen mukaan, miten motivoituneita työntekijät ovat työskentelemään.

Motivaatio voidaan nähdä myös sosiaalisena prosessina (David A. Buchanan & Andrzej A. Huczynski 1985). Organisaation kontekstissa sosiaalisessa prosessissa tietyt ihmiset yrittävät vaikuttaa muihin työskentelemään kovemmin ja tehokkaammin. Tällöin organisaatio luottaa siihen, että sen sosiaaliset järjestelyt riittävät motivoimaan jäseniä liittymään, jäämään ja suoriutumaan hyväksyttävällä tasolla. Sosiaalisen prosessin menetelmissä puhutaankin työn rikastuttamisesta. Se on tekniikka työn muodosta ja kokemuksesta, joka parantaa työntekijän tyytyväisyyttä ja lisää työmotivaatiota. Palkkioilla on täten oma merkityksensä. Palkkioilla voi olla sisäisiä ja ulkoisia muotoja. Sisäiset palkkiot arvostavat tuloksia yksilön omassa kontrollissa, kuten onnistumisen tunteet ja hyvät suoritukset. Ulkoiset palkkiot arvostavat taas tuloksia, jotka ovat muiden kontrolloimia, kuten ylennykset ja palkka. Työn rikastuttamisen tekniikan kehitti ensimmäisenä psykologi Frederick Herzberg. (emt., 62–67.) Herzbergin malli työmotivaation mittaamiseen toimii myös tutkimukseni mittarina tutkia Hannikaisenkadun sosiaaliaseman työntekijöiden työmotivaatiossa tapahtuneita muutoksia.

2.6 Herzbergin teoria työmotivaation suunnannäyttäjänä

Herzbergin (1959) mukaan tutkimuksen kannalta tärkeintä on vastata työmotivaation osalta kysymykseen: ”Mitä ihmiset haluavat työstään saatavan?” Mikäli ihmiset vastasivat olevansa työssään onnellisia, liittyi yleisin kuvailtu tekijä työtehtävään. Työntekijät siis suoriutuivat työnkuvastaan ja heillä oli mahdollisuus ammattimaiseen kasvuun. Työntekijöiden vastatessa työn tyytymättömyyteen, liittyi se työn ympärillä oleviin tekijöihin. Ne eivät siis liittyneet suoranaisesti itse työn tekemiseen vaan olosuhteisiin työn ympärillä. Hän toteutti tutkimuksensa Pittsburghissa sijaitsevassa terästeollisuuteen keskittyneessä yhtiössä. Organisaatiolla oli kaupungissa monia yksiköitä ja Herzberg haastatteli niissä melko suuria ryhmiä. Näin hän pystyi paremmin analysoimaan vaikutuksia työmotivaatioon ja asenteisiin yhtiön rakenteissa, henkilöstöpolitiikassa ja sosiaalisissa asenteissa. Kaiken kaikkiaan haastateltiin 228 henkilöä. (emt., 30–32, 113.)

Hertel ja Wittchen (2008) ovat tutkineet sisältöpainotteisiin teorioihin liittyvää Herzbergin kahden faktorin teoriaa. Herzberg oli kiinnostunut, miten työ ja työhön liittyvät tehtävät vaikuttavat työmotivaatioon. Herzberg tunnisti ihmisen kaksi erilaista tarveryhmää, jotka vaikuttaisivat työmotivaatioon tai torjuisivat tyytymättömyyttä. Perusideana oli, että korkea palkka, turvallisuus ja terveelliset työskentelyolot eivät ole riittäviä tekijöitä osoittamaan korkeaa ja kestävästä työmotivaatiota. Sen sijaan työntekijät tarvitsevat myös tarkoituksenmukaisia ja mielenkiintoisia työtehtäviä, vastuuta ja organisaation muiden työntekijöiden tukea. (emt., 34.) Myös Morgan (2006, 36) tuo esille, kuinka Herzbergin tutkimukset osoittivat byrokraattisten rakenteiden, johtajuustyylien ja työn organisoimisen vaikuttavan työn motivointiin ja yksilöiden haluun harjoittaa itsesääätelyä ja luovuutta.

Herzberg (1959) erotti tutkimustuloksissa toisistaan tyytyväisyystekijät ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Tyytyväisyystekijät eli motivaatiotekijät kuvaavat henkilön suhdetta työhön. Tyytymättömyyttä aiheuttavat eli hygieniatekijät kuvaavat henkilön suhdetta työympäristöön ja työoloihin. Hygieniatekijät ovat olemukseltaan ympäristötekijöitä ja ehkäisevät työtytymättömyyttä. Herzbergin mukaan ne eivät kuitenkaan voi täydellisesti antaa työntekijälle tyydytyksen tunnetta. Motivaatiotekijät taas ovat tehokkaita motivoimaan yksilöä erinomaisiin suorituksiin. Ne esimerkiksi tyydyttävät yksilön tarpeita itsensä toteuttamiseen työssään ja auttavat välttämään epämiellyttäviä tilanteita. (emt., 113–114.) Voidaan siis tarkentaa, että hygieniatekijöiden ollessa kunnossa työntekijöillä on mahdollisuus saavuttaa motivaatiotekijöiden kautta suuri työmotivaatio.

Herzberg (1966) luokittelee motivaatio–hygieniatekijöistä kumpuavaa teoriaa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa esiteltiin kuusitoista faktoria, joista kuusi on motivaatiotekijää ja kymmenen hygieniatekijää (taulukko 3). Faktorit ovat tuotettua informaatiota tutkimuksen vastaajien näkemysten pohjalta työmotivaatioon liittyvistä tekijöistä. (emt., 95–96.)

TAULUKKO 3. Herzbergin motivaatio – ja hygienia tekijät (Herzberg 1966)

MOTIVAATIO TEKIJÄT	HYGIENIA TEKIJÄT
1. Saavutukset	1. Työnjohto
2. Tunnustus	2. Yrityksen politiikka ja hallinto
3. Työ itsessään	3. Työolot
4. Vastuu	4–6. Henkilösuhteet: työtovereihin, alaisiin sekä esimiehiin
5. Etenemismahdollisuus	7. Asema, status organisaatiossa
6. Kasvun mahdollisuus	8. Työn turvallisuus
	9. Palkka
	10. Henkilökohtainen elämä

Herzbergin (1966) tutkimuksen ja analyysin toinen vaihe tarkoitettiin luetteloimaan työntekijöiden kokemat psykologiset reaktiot asenteiden mukaiseen järjestykseen (taulukko 4). Osana haastattelua tutkittavia pyydettiin selittämään, miksi tietyt tapahtumat olivat vaikuttaneet vastaajiin tavalla, kuinka he tutkimuksessa vastasivat. Nämä toisen asteen faktoreiksi nimetyt asennetekijät olivat tarkoitettu luetteloimaan työntekijöiden psykologisia reaktioita tutkimuksessa ilmenneisiin asioihin. (emt., 96.)

TAULUKKO 4. Herzbergin työmotivaation toisen asteen tekijät (Herzberg 1966)

TOISEN ASTEEN TEKIJÄT	
1. Saavutukset	7. Asema, status
2. Mahdollinen kasvu	8. Turvallisuus
3. Eteneminen	9. Reiluuden tai epäreiluuden tunne
4. Vastuullisuus	10. Ylpeyden tai häpeän tunne
5. Ryhmähenki	11. Palkka
6. Työ itsessään	

Herzberg (1966) muistuttaa tutkimustulosten hyödynnettävyyden haasteellisuudesta. Työntekijöiden hygienia tarpeet rahaan, luontaisiin, sosiaalisiin suhteisiin ja moniin muihin tekijöihin uusiutuvat jatkuvasti. Toisin sanoen organisaatio joutuu jatkuvasti korottamaan hygienia tekijöiden tasoa, jotta työntekijät pysyisivät tyytyväisenä. Ihmisluonteeseen siis kuuluu jatkuva uusien ja korkeampilaatuisten hygienia tekijöiden tyydyttäminen. Näihin asioihin ei ole mitään yksiselitteistä vastausta, vaan organisaation johdon on ymmärrettävä

nämä tosiasiat ja osattava sopeuttaa ne omaan toimintaansa. Ihmisen loputon oppimiskapasiteetti ja mahdollisuus uuteen tyytymättömyyteen pitää siis nähdä eräänlaisena tutkimustulosten hyödynnettävyyttä vaikeuttavina tekijöinä. (emt., 171.)

Brooks (2003) näkee kahden faktorin teorian olevan vetoava. Teoriassa esitetään, että hygieniatekijät voivat luoda tyytymättömyyttä, jos yksilöt kokevat niiden olevan riittämättömiä tai epäoikeudenmukaisia. Siltikään yksilöt eivät ole merkittävästi motivoituneempia, mikäli näitä faktoreita tarkastellaan riittävinä tai oikeudenmukaisina. Hygieniatekijät ovat ulkoisia muuttujia itse työlle, kuten esimerkiksi palkka ja työn turvallisuus. Oletus on, että jos työntekijän palkka ei ole hänen omasta mielestään tarpeeksi suuri, niin se johtaa tyytymättömyyteen. Jos yksilön palkka on riittävän suuri, ei sekään yksinään johda riittävään työtyytyväisyyteen. Hygieniatekijät eivät yksinään sisällä motivaatiotekijöitä. Sisäiset faktorit liittyvät taas suoraan työhön ja sisältävät saavutuksen, tunnustuksen ja mahdollisuuksien tunteita. Esimiesten tulisi pyrkiä mahdollistamaan työntekijöiden pääsy sisäisille tyydytystasoisille ja samalla yrittää vältellä tyytymättömyyttä aiheuttavia ulkoisia tekijöitä. Brooks on myös koonnut yhteen Herzbergin tyytyväisyys - ja tyytymättömyystekijöitä (taulukko 5). (emt., 60–64.)

TAULUKKO 5. Tyytyväisyys - ja tyytymättömyystekijät (Brooks 2003)

HYGIENIA TEKIJÄT	MOTIVAATIO TEKIJÄT
Ulkoiset palkkiot	Sisäiset palkkiot
- Organisaation politiikka ja hallinto	- Saavutuksen tunne
- Suhteet johdon kanssa	- Tunnustus työstä
- Työolot	- Työ itsessään
- Palkka, palkkio	- Vastuullisuus
- Suhteet vertaisiin ja alaisiin/ alempiin	- Ylennyksen mahdollisuus
- Asema/ ylennys	- Henkilökohtainen kasvu
- Työn turvallisuus	

Hywel Murrell on pohtinut Herzbergin tutkimusten kaltaisia johtopäätöksiä motivaatiosta työssä. Hän (1976) nostaa esiin kolme tärkeää aluetta, joiden tulisi myös täydentää toisiaan. Tärkeysjärjestyksessä ne ovat sosiaalinen, organisatorinen ja taloudellinen näkökulma työntekijän motivaatioon. Murrell muistuttaa motivaatioalueiden olevan kuin kolmijalkai-

nen jakkara. Yksi jalka ei voi olla pystyssä ilman muiden apua. Sosiaalinen näkökulma viittaa tunnustukseen siitä, että jokainen organisaatio on oma sosiaalinen yhteisönsä. Monet työntekijät tulevat töihin ollaksensa osa tätä yhteisöä. He eivät siis tule töihin pelkäämään rahan takia. Organisatorinen näkökulma sisältää esimerkiksi työntekijän osallistumisen mahdollisuuden ja työn rikastuttamisen. Taloudellinen näkökulma taas viittaa siihen, että kaikki saisivat tasapuolisesti organisaatiossa sen osuuden, jonka he tuovat mukanaan työn arvossa. Sosiaalinen näkökulma on näistä tukijaloista valitettavan usein heikoin lenkki organisaatioiden arvostuksessa, vaikka kaikkien näkökulmien tulisi olla yhtä vahvoja. (emt., 137.)

Herzbergin kahden faktorin teoria on saanut osakseen myös kriittisiä näkökulmia. Richard J. Hackman ja Greg R. Oldham (1980) kirjoittavat Herzbergin kahden faktorin teorian työn tyytyväisyydestä ja motivaatiosta olleen vaikuttavin käyttäytymistieteellinen lähestymistapa työn uudelleen järjestämiseen. He kritisoivat tapaa, jolla Herzberg näkee hygieniehtekijöiden parantamisen nostavan motivaatiota työhön. Herzbergin teorian parhaimpana saavutuksena he näkevät teorian alleviivaavan näkyvästi työn tekemisen mielekkyyden tärkeyttä ja tekijöitä korkeaan työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Kuitenkin Hackman ja Oldham muistuttavat motivaatio – hygieniehteorian vaikeuksista, jotka vaarantavat sen hyödynnettävyyden. He näkevät motivaation mittaamisen vaikeana tehtävänä organisaatioiden sisältä käsin. Mittaamisesta nousee käytännön ongelmia suunnitella ja toteuttaa todellisia työn muutoksia. Ei nimittäin ole systemaattista tapaa määrittää työn ensisijaisia asioita, joita työn kuvassa pitäisi muuttaa. Myöskään työn toimenkuvan muuttamisen jälkeisiä vaikutuksia työn mielekkyyden kohoamisessa on kirjoittajien mukaan vaikeaa mitata. (emt., 56–59.)

Pauli Juuti (1983) näkee Herzbergin teorian eroavan selvällä tavalla varsinaisista motivaatioteorioista, kun hän tarkastelee ihmisen työkokemuksia. Juuti pitää kahden faktorin teoriaa tarveeteettisena motivaatiomallina, jota on tarkasteltu empiirisesti työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä herättäneiden työkokemusten avulla. Juuti korostaa Herzbergin jakavan ihmiset a) perustarpeitaan tyydyttäväksi ja ympäristöstä tulevaa tuskaa minivoiviksi toimeentulonetsijöiksi sekä b) pääasiassa kasvutarpeitaan tyydyttäväksi, tehtävien sisällöstä kasvuaan hakeviksi kannusteiden etsijöiksi. Tällöin Herzbergin motivaatiomallin ongelmana on, että hän on luonut teorian mallin tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden eriuuteisuudelle. Ei myöskään ole itsestään selvää, että Herzbergin empiirisellä tutkimuksella

olisi ollut vaikutusta hänen tarveteorian syntymiseen. Herzbergin teorian suurimmat heikoudet sijaitsevat Juutin mukaan juuri eriulotteisuudella, joka ei huomioi ympäristön vaikutuksia tai yksilön persoonallisuuden psykodynamiikkaa. (emt., 148–154.)

Edwin A. Locke (1976) mieltää Herzbergin tehneen suuren vaikutuksen tietoisuuteemme ja ymmärrykseemme työtyytyväisyyden luonteesta. Kyseinen vaikutus kumpuaa Herzbergin tavasta korostaa psykologisen kasvun tärkeyttä edellytyksenä työtyytyväisyydelle. Hän myös osoitti, että työtyytyväisyyden kasvu nousee työstä itsestään. Toisaalta Herzbergin teorian idea kahdesta vastakkaisesta jatkumosta, joista ensimmäinen sisältää vain työtytymättömyyttä ja painottaa hygieniehtekijöitä ja toinen, joka sisältää tyytyväisyystekijöitä ja painottaa motivaatiotekijöitä tuntuu mahdottomalta puolustaa loogisesti ja empiirisesti. On selvää, että työtyytyväisyyden saavuttamiseksi työntekijän pitää saavuttaa tiettyjä tarpeita. Tarpeet saavutetaan täyttämällä työn arvoja. Kyseiset arvot sisältävät kaksi erilaista määrittelyä, mutta riippuvat toisistaan. Riippuvuussuhde syntyy henkisistä tai fyysisistä tarpeista ja erityisesti työntekijän tarpeesta kasvaa. Kasvun tekee pääosin tarpeelliseksi työn luonne itsessään. (emt., 1318–1319.) Kriitikistä huolimatta Herzbergin teoria sopii tutkimukseeni mittariksi tarkastelemaan työntekijöiden motivaatiota työtään kohtaan. Teorian saama kritiikki on tärkeää tiedostaa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvailen tutkimuksen toteutuksen. Aluksi esittelen tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymykset sekä nostan esille tutkimuksen toteuttamisen eettisiä näkökulmia. Tämän jälkeen siirryn käsittelemään aineiston keräämiseen ja luotettavuuteen liittyviä asioita.

3.1 Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni taustalla on kuntaliitos Jyvässeudulla, jossa uuteen Jyväskylään liitettiin Korpilahti ja Jyväskylän maalaiskunta. Tämä liitos mahdollisti rakennemuutosten suunnittelun myös Jyväskylän kaupungin organisaatioon kuuluvissa yksiköissä. Näin ollen vuoden 2010 alusta alkaen päätettiin yhdistää myös aikuissosiaalityön palvelut samaan toimitilaan Hannikaisenkadun sosiaaliasemalle. Uuden Jyväskylän alueella aikuissosiaalityön palveluja tarjoavia yksiköitä ei enää ole kuin Korpilahdella ja Jyväskylän keskustassa Hannikaisenkadulla. Korpilahden toimipiste harjoittaa yhdenmetyt sosiaalityön mukaisia palveluja Korpilahden alueen asukkaille, jonka työntekijät jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Asiakkailta ei siis ole enää lähipalveluja esimerkiksi Palokan sosiaaliasemalla tai Vaajakosken sosiaaliasemalla. Asiakkaiden lisäksi myös työntekijät ovat voineet kokea työoloissa muutoksia heidän siirtyessä samaan toimitaloon. Monet työntekijät ovat tottuneet pieniin yksiköihin, joissa on huomattavasti vähemmän muita työyhteisön jäseniä. Myös työmenetelmissä saattaa olla suuria eroja. Unohtaa ei sovi johtamisen muuttuneita käytäntöjä, jotka voivat aiheuttaa työntekijöille sopeutumisvaikeuksia.

Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara (2006, 128) kirjoittavat tutkimuksella olevan aina oma tarkoituksensa ja tehtävänsä. Minun tutkimukseni tarkoitus ja tehtävä on selvittää Jyväskylän kaupungin aikuissosiaalityön organisaation työntekijöiden kokemuksia siitä, kuinka organisaation muutos on vaikuttanut kokonaisvaltaisella tavalla heidän työmotivaatioonsa ja hyvinvointiinsa. Taustateorianä on tutkielmassa aiemmin esitelty Herzbergin kahden faktorin teoria sekä kirjallisuus työelämän muutoksesta, työhyvinvoinnista, johtamisesta, organisaatiokäsitteistä sekä organisaatiomuutoksesta. Tarkoitus on tutkia Herzbergin motivaatioteorian kautta tutkimukseni vastaajien motivaatiota työtä kohtaan muutoksessa. Sosiaaliasemien esimiehet olen rajannut kyselyn ulkopuolelle, koska he

ovat olleet vaikuttamassa muutosten suunnitteluun. Tutkimusongelmani on: Kuinka Herzbergin kahden faktorin teorian löydökset motivaatiotekijöistä ja hygienia-tekijöistä kuvaavat Hannikaisenkadun sosiaaliaseman työntekijöiden työmotivaatiossa tapahtuneita muutoksia? Alla olevat tutkimuskysymykset tukevat tutkimukseni tekemistä.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia muutoksia Hannikaisenkadun sosiaaliaseman työntekijöiden kokemuksissa on tapahtunut työhyvinvoinnin osalta organisaatiomuutoksessa?
2. Miten johtaminen on kokonaisuudessaan onnistunut organisaatiomuutoksessa?
3. Miten organisaatiomuutoksen jälkeinen uusi sosiaaliasema näkyy organisaatioteorian kontekstissa työntekijöiden kokemuksissa?

Olen pyytänyt tutkimustani varten tutkimusluvan Jyväskylän kaupungilta. Olen sitoutunut tutkimuksessani noudattamaan organisaation määrittelemiä tietosuojia ja lisäksi tutkimuksen tekemisen yleisiä eettisiä periaatteita. Jari Erik-Nurmi et al. (2006) toteavat, että tutkimuksen toteutus tulee suhteuttaa organisaation toiveisiin. Organisaation on tiedettävä, mitä tutkija tekee ja miten hän suojaa yksittäisen tutkittavan anonymiteetin (emt., 287.) Eettisiä periaatteita ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa pohdiskelevat esimerkiksi Hirsjärvi et al. (2006). Tällöin tutkijan on pakko selvittää, kuinka tutkittavien suostumus hankitaan, millaista tietoa heille annetaan ja minkä tyyppisiä riskejä heidän osallistumiseensa sisältyy. Pelkästään tutkimusaiheen valinnan voi sanoa olevan eettinen ratkaisu, kun mietitään kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. (emt. 26.)

Colin Robson (2004) muistuttaa, että eettisille periaatteille ja koodeille voidaan vetää yleiset ohjeet. Jokaisen tutkimuksen etiikkaa tulee kuitenkin tarkastella erikseen suhteuttaen tarkastelu tutkimuksen omaan tilanteeseen. Hän on myös koonnut yhteen kymmenen tilannetta sosiaalitutkimuksessa, joita ei saa tapahtua: 1) sisällyttää tutkimukseen ihmisiä ilman heidän suostumustaan 2) pakottaa heidät osallistumaan 3) pimittää tietoa tutkimuksen todellisesta luonteesta 4) muulla tavoin pettää osallistujaa 5) taivuttaa osallistujia suorittamaan tehtäviä, jotka heikentävät heidän itsetuntoaan 6) rikkoa itsemääräämisoikeutta 7) altistaa osallistujia fyysiselle tai henkisel- l- le stressille 8) rikkoa yksityisyyttä 9) salata etuja

joltain osallistujalta 10) kohdella osallistujia epäreilulla tavalla, huolettomasti tai epäkunnioittavasti (emt., 68–69.) Olen pitänyt tutkimukseni kuluessa nämä ehdot mielessä ja ollut loukkaamatta näitä sääntöjä. Seuraavaksi esittelenkin tutkimukseni aineiston keräämisen kulkua ja siihen liittyviä asioita.

3.2 Kyselylomakkeen laatiminen ja aineiston kerääminen

Tapani Alkula, Seppo Pöntinen ja Pekka Ylöstalo (2002) kirjoittavat kvantitatiivisen mittauksen pystyvän antamaan tutkittavasta asiasta tutkimusongelman kannalta tärkeää tietoa. Määrällisistä asioista saadaan tarkkaa tietoa ja silloin voidaan kuvailla esimerkiksi asioiden suuruusluokkia. Kvantitatiivisen tutkimuksen vahvana puolena pidetään sitä, että menettelytavat joudutaan kohtalaisen selvästi selittämään. (emt., 21–22.) Tarkoitukseni onkin tässä luvussa esitellä tutkimukseni kyselylomakkeen luontia ja aineiston keräämistä.

Kyselytutkimuksessa mittaus tapahtuu siis kyselylomakkeella. Vastaajan täyttyessä lomakkeen on siihen enää mahdotonta tehdä muutoksia. Lomake pitää suunnitella huolellisesti, koska koko tutkimuksen onnistuminen riippuu suuresta määrin lomakkeesta. Hyvä kyselylomake on kokonaisuus, jossa toteutuvat sekä tilastolliset että sisällölliset lähtökohdat. (Kimmo Vehkalahti 2008, 20.) Martti Holopaisen ja Pekka Pulkkisen (2004) mukaan kyselylomake on kysymyspatteristo informaation keräämiseen. Tällöin tiedontarve muunnetaan kysymyksiksi, joihin vastaaja on kykenevä ja halukas vastaamaan. Jos lomakkeessa on valmiit vastausvaihtoehdot, tulevat vastaukset niiden ansiosta yhdenmukaisiksi. (emt., 39.)

Kyselylomakkeella on myös omat heikkoutensa. Jan –Erik Nurmi et al. (2006) näkevät keskeisenä rajoituksena sen, että halutessaan yksilö voi tietoisesti vääristää vastauksiaan. Lomake on myös altis tiedostamattomalle vääristelylle eli esimerkiksi omien positiivisten puolien liioittelulle. Vastaajien motivaation varmistamiseksi lomakkeet on pidettävä lyhyinä. Kirjoittajat kuitenkin myös painottavat, että kyselylomake on edullinen tutkimusmenetelmä. Eettiseltä kannalta katsottuna tutkimuslomakkeet ovat selkeitä, kun niissä keskitytään henkilön itsensä antamiin tietoihin eikä vastaajia arvioida toimintojen suhteen, joihin heillä ei ole kontrollia. (emt., 268–269.)

Lauri Nummenmaan (2007) mukaan tutkimusaineiston keräämisestä käytetään myös nimitystä mittaaminen. Huolellisesti tehty mittaaminen on edellytys sille, että tutkimusaineistoa voidaan käsitellä. Tutkimuksen mittauskohteena ovat aina muuttujat. Mitta-asteikolla taas tarkoitetaan tarkkuutta, jolla jotain muuttujaa mitataan. Mitta-asteikko määrittää osittain sen, millaisia tilastollisia testejä ja menetelmiä mittaustulosten käsittelyssä on mahdollista soveltaa. (emt., 32, 35.) Olen harkinnut ja pohtinut huolellisesti kyselylomakkeen rakennetta ja luomista ennen lomakkeen lähettämistä. Aineistoni keruumenetelmänä on strukturoitu kyselylomake.

Kyselylomake (liite 4) sisältää suljettuja Likert-asteikollisia kysymyksiä. Jari Metsämurtonen (2009) kirjoittaa testien, joilla mitataan tiettyä asennetta, olevan tehty intervallias- teikolliseksi. Esimerkiksi motivaation mittaaminen on intervallias- teikollinen muuttuja. Välimatka – eli intervallias- teikolla saadaan tietoa muuttujan arvojen välisistä eroista. In- tervallias- teikolle on myös tyypillistä, että sillä ei ole absoluuttista nollakohtaa. Tällöin kes- keinen mittarityyppi on 5-portainen Likert-asteikko. Sitä käytetään erityisesti mittareissa, joissa vastaaja arvioi omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä. (emt., 70.) Tut- kimuksen vastaajilta tulee myös kysyä heidän taustojaan, kuten korkeinta suoritettua tut- kintoa.

Lomaketta suunnitellessa olen käyttänyt kysymysten laadinnassa apunani aiheeseen liitty- vää teoriaa, jota olen tutkimuksessani aiemmin esitellyt. Olen myös testannut lomaketta ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista muutaman testihenkilön välityksellä. Hirsjärvi et al. (2006) kirjoittavat lomakkeen kokeilun olevan välttämätöntä. Kun kysymykset on saatu valmiiksi, lomake on myös koottava ja sen tulee näyttää helposti täytettävältä. Lisäksi he huomauttavat onnistuneen lomakkeen saatekirjeen sisältävän kuvailua kyselyn tarkoituk- sesta, merkityksestä vastaajalle ja sen tärkeydestä. (emt. 2006, 193.) Olen kirjoittanut vas- taajia varten saatekirjeen (liite 5), joka helpottaa kyselyyn vastaamista.

Sosiaaliasemalla on noin 80 työntekijää, ja kyseessä on kokonaistutkimus sosiaalityönteki- jöiden, sosiaaliohjaajien, etuuskäsittelijöiden ja maksuliikesihteerien kokemuksista muu- toksessa. Holopainen ja Pulkkinen (2004, 28) ovat sitä mieltä, että kokonaistutkimus on järkevää suorittaa, kun perusjoukko eli tutkimukseen osallistuvien ryhmä on vähemmän kuin 100 vastaajaa. Vastaajien tulee olla henkilöitä, jotka ovat olleet Jyväskylän kaupungin aikuissosiaalityön sosiaaliasemilla töissä kyseisen muutoksen aikana. Nummenmaa (2007,

31) muistuttaa kunnolla kerätyn aineiston olevan erittäin tärkeä silloin, kun tutkimuksen otos on hyvin pieni.

Aineiston keräämisen toteutin sähköisellä mrinterview-ohjelmalla. Tämä mahdollistaa internet-pohjaisen kyselylomakkeen tekemisen, jolloin työntekijät voivat vastata tutkimukseen omalta työskentelypääteeltään käsin. Lähetin vastaajien sähköpostiin kyselyn internet-osoitteen, jonka kautta he pääsivät kyselyyn. Kyselylomakkeeni on jaettu taustamuuttujien lisäksi kolmeen osioon, jotka ovat 1) johtamiseen (J) 2) organisaatiomuutokseen (O) sekä 3) työyhteisön toimintaan (T) liittyvät osiot. Lisäksi kysymyksiin on sisällytetty Herzbergin työmotivaatioon liittyviä kysymyksiä. Kaikki osioiden sisältämät Likert-asteikolliset väittämät tai kysymykset on jaettu viiteen vastausvaihtoehtoon seuraavassa järjestyksessä: 1 = Täysin samaa mieltä, 2 = Jokseenkin samaa mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = Täysin eri mieltä. Taustamuuttujakysymyksiä työntekijöiden historiasta on yhteensä seitsemän. Kyselyn loppuun olen lisännyt avoimen kysymyksen, johon vastaajat ovat tarvittaessa voineet kirjoittaa kokemuksiaan organisaatiomuutokseen tai kyselyyn liittyen.

Lähetin kyselyn sosiaaliaseman työntekijöille 13.4.2011 ja vastausaikaa heillä oli 29.4.2011 saakka. Kyselyyn vastasi yhteensä 31 työntekijää. Sosiaaliasemalta saatujen tietojen mukaan muutoksen aikana Jyväskylän kaupungin aikuisille tarkoitetuissa sosiaalipalveluissa työskenteli 11 sosiaalityöntekijää, viisi sosiaaliohjaajaa, yhdeksän maksuliikesihteeria ja 20 etuuskäsittelijää. Työntekijämäärä on ollut täten yhteensä 45. Vastausprosentiksi muodostui 68,9. Tätä voidaan pitää kohtalaisen korkeana vastausprosenttina, koska osa muutoksen kokeneista työntekijöistä ei enää työskennellyt Jyväskylän kaupungilla tutkimusta tehtäessä.

Tutkin ja vertailen tuloksia vastaajien kokemista muutoksista uuteen työyhteisöön siirryttäessä eri taustamuuttujien perusteella. Kyselyssä väittämiä on esitetty eri teemoista, jotka liittyvät muutokseen. Tällaisia ovat esimerkiksi työturvallisuus, johtaminen, tiedottaminen ja työyhteisön ilmapiiri. Työmotivaation testaamisen mittarina toimii Herzbergin kahden faktorin teoria.

3.3 Aineiston analysoiminen

Aineistoani voi kutsua pieneksi vastaajien lukumäärän ollessa 31. Jari Metsämuuronen (2004) on kirjoittanut pienten aineistojen käsittelyyn tarkoitettun menetelmäteoksen. Hän näkee monien tutkimusten aineiston olevan pieni, otoksen epäsatunnainen tai mittauksen olevan järjestysasteikollinen eli esimerkiksi Likert-asteikollisesti toteutettu asennemittaus. Näissä tapauksissa tutkijan tulee valita hypoteesin testausmenetelmä, jossa olisi vähemmän taustaoletuksia. Tällaisia menetelmiä ovat parametrittomat testit parametristen testien sijaan. (emt., 9–10.)

Kyselylomakkeen aihealueiden pohjalta loin summamuuttujia, joiden luotettavuutta eli reliabiliteettiä mitataan cronbachin alfan avulla. Metsämuuronen (2009, 540) havainnollistaa, että useissa käytännön tutkimustilanteissa on mielekästä pyrkiä muodostamaan yksittäisistä mittarin osioista summamuuttujia. Tällöin samaan luokkaan sijoitettavia kysymyksiä on kyselylomakkeesta löydyttävä riittävästi. Vehkalahti (2008, 112) jatkaa, että summamuuttujiin lasketaan tietyt osiot yhteen ja unohdetaan muut. Martti Holopaisen, Lauri Tenhusen ja Pertti Vuorisen (2004) mukaan cronbachin alfa-kerroin mittaa summamuuttujien sisäistä yhteneväisyyttä. Matemaattisesti tämä tarkoittaa, että yhdistettyjen kysymysten tulee korreloida keskenään. Alfa-kertoimen alarajana pidetään arvoa 0,6. (emt., 128–130.) Tarja Heikkilä (2001, 187) kirjoittaa alfa-kertoimen vaihtelevan nollan ja yhden välillä ja lähellä yhtä olevat arvot ilmoittavat korkeasta reliabiliteetistä eli kyvystä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.

Summamuuttujat tulevat muodostamaan tutkielmani mittarillisen selkärangan. Esimerkiksi Antti Eskola (1975, 210) kuvaa summa-asteikolla tarkoitettavan useista osioista rakennettua asteikkomittaria, jonka antama mittaustulos on eri osioiden antamien tulosten yhteenlaskettu summa. Lauri Nummenmaa (2007, 151) taas kirjoittaa summamuuttujien tarkoituksena olevan tiivistää yhteen muuttujan useamman samantyylistä ominaisuutta mittaavan muuttujan sisältämä tieto. Kyselylomakkeen suunnittelussa loin lomakkeeseen väittämiä, jotka mittaavat samaa ominaisuutta. Tätä summamuuttujien käsittelyprosessia esittelen seuraavaksi. Summamuuttujia on luotu yhteensä kuusi kappaletta ja ne kaikki pohjautuvat tutkimukseni teoriaan organisaatiomuutoksesta. Summamuuttujat on luotu tutkimukseni taustateorian tekijöiden pohjalta, jota vaikuttavat muutokseen. Herzbergin kahden faktorin

teoriaan liittyviä tekijöitä ei summamuuttujissa esiinny. Herzbergin motivaatiomittareita käytetään tässä tutkielmassa motivaation mittaamiseen muutoksessa.

Ensimmäinen summamuuttuja (SUM 1) liittyy tiedotukseen organisaatiomuutoksessa. Tiedotukseen sisältyviä tekijöitä on kyselylomakkeessa kysytty tiedon saannin määrällä liittymisen aikana, tietoisuudella tulevasta työnkuvasta uudella sosiaaliasemalla sekä tietoisuudella siitä, onko työntekijä saanut tarpeeksi tietoa muuttoon johtavista syistä. Tiedotussummamuuttujan cronbachin alfan reliabiliteetti on 0,66 (taulukko 6).

Johtamiseen liittyviä väittämiä on kysytty työntekijöiltä kokemuksilla johtamisen tasosta (SUM 2). Johtamista on kysytty kokemuksilla johtamisen tasosta muutoksen jälkeen, rakentavan palautteen mahdollisesta muutoksesta uudella sosiaaliasemalla sekä esimiesten luomasta uudesta työilmapiiristä verrattuna entiseen sosiaaliasemaan. Työntekijöiden kokemuksiin johtamisesta organisaatiomuutoksessa on yhdistetty summamuuttuja saanut cronbachin alfan reliabiliteetiksi 0,79 (taulukko 6). Summamuuttujat 1 ja 2 mittaavat etenkin johtamiseen liittyviä tekijöitä organisaatiomuutoksessa.

Työntekijöiden kokemuksia omasta muutosvastarinnasta sosiaaliasemien yhdistämisessä (SUM 3) on kysytty organisaatiomuutokseen liittyvässä osiossa. Työntekijöiltä on kysytty väittämän muodossa heidän näkemyksiään siitä, kuinka myönteisesti he ottivat tiedon vastaan tulevasta sosiaaliasemien yhdistämisestä, muuttiko organisaatiomuutos työntekijöiden mielikuvaa muutoksesta myönteisempään suuntaan sekä pääsivätkö työntekijät mielestään halutessaan osallistumaan uuden aseman tilojen suunnitteluun. Summamuuttujan cronbachin alfan reliabiliteetiksi muodostui 0,63 (taulukko 6).

Työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista muutoksessa (SUM 4) on kysytty kolmella väittämällä. Ensin on kysytty mahdollisesta työnteon mielekkyyden lisääntymisestä uudella sosiaaliasemalla. Seuraavaksi on kysytty työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnin myönteisyydestä yhdistymisen jälkeen. Lopuksi summamuuttujaan on sisällytetty kysymys mahdollisesta työnteon henkisen raskauden lisääntymisestä muutoksen jälkeen. Viimeinen väittäjä on käännetty, jotta kaikista väittämistä saadaan kysymysmuodoltaan yhdensuuntaisia. Olen tarkastellut työhyvinvointia organisaatioteorian kontekstissa. Summamuuttuja sai korkean reliabiliteetin eli 0,83 (taulukko 6).

Seuraavat summamuuttajat liittyvät kyselyn osioon työyhteisön toimivuudesta muutoksen aikana. Organisaation ilmapiiriä (SUM 5) on kysytty väittämällä ilmapiirin mahdollisesta muuttumisesta siirryttäessä organisaatiosta toiseen, työntekijöiden omista kokemuksista työhyvinvoinnin muutoksen suhteen, henkisen hyvinvoinnin mahdollisesta muutoksesta, kokemuksista työyhteisön mahdollisesta muutoksesta toimivamman työskentelyn suhteen sekä työntekijöiden mahdollisesta sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisestä uudella sosiaaliasemalla. Viimeinen väittämä on käännetty. Summamuuttujan reliabiliteetti on 0,72 (taulukko 6).

Viimeinen luomani summamuuttuja liittyy työntekijöiden mielikuviin uusien työtilojen mielekkyydestä (SUM 6). Väittämissä on selvitetty työntekijöiden kokemuksia tiimityön toimivuudesta, uuden sosiaaliaseman työtilojen mahdollisesti paremmista työn tekemisen edellytyksistä, sosiaalitulojen muutoksesta parempaan suuntaan uudella sosiaaliasemalla sekä väittämällä työntekijöiden työskentelystä mieluummin vanhalla sosiaaliasemalla kuin uudella. Viimeinen väittämä on jälleen käännetty samansuuntaiseksi muiden väittämien kanssa. Summamuuttuja sai reliabiliteetiksi 0,65 (taulukko 6).

Kaikkien summamuuttajien cronbachin alfan arvo on yli 0,6, joten kaikkia kuutta mittaria voidaan pitää kohtalaisen luotettavina. Osa summamuuttujista jää lähelle raja-arvoa. Alla olevaan taulukkoon on koottu summamuuttujiin sisällytyt kyselylomakkeen väittämät, keskiarvo, keskihajonta ja cronbachin alfa (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Summamuuttujien nimet, niiden sisältämät väittämät, keskiarvo, keskihajonta ja cronbachin alfa

Summa- muuttuja	Kyselylomakkeen väittämät (lyhennettyinä)	Keski- arvo	Keski- hajonta	Cronbachin alfa
1. Tiedotus (SUM1)	J3: Tiedotuksen taso ennen yhdistämistä	2,61	1,407	0,66
	J4: Tietoisuus tulevasta työnkuvasta ennen muuttoa	1,52	1,029	
	J7: Tietoisuus syistä miksi yhdistäminen tapahtuu	2,42	1,385	
2. Johtamisen kokemukset (SUM2)	J1: Johtaminen on ollut yhdistymisen jälkeen paremmalla tasolla	2,87	1,408	0,79
	J8: Uudella sosiaaliasemalla saan esimiehiltäni enemmän rakentavaa palautetta	3,39	1,256	
	J11: Esimiesteni työn tuloksena työilmapiiri on muutoksen jälkeen kannustavampi	3,65	1,253	
3. Muutos- vastarinta (SUM3)	O1: Otin tiedon muutoksesta vastaan myönteisesti	2,45	1,387	0,63
	O5: Organisaatiomuutos muutti mielikuvanani muutoksista myönteisempään suuntaan	3,32	,979	
	O8: Ennen muutosta pääsin halutessani osallistumaan tilojen suunnitteluun	3,87	1,432	
4. Työhyvin- vointi (SUM4)	O2: Työnteon mielekkyys on lisääntynyt muutoksen jälkeen	3,16	1,393	0,83
	O6: Koen muutoksen myönteiseksi työhyvinvointini kannalta	3,00	1,317	
	O7: Muutoksen jälkeen työni on henkisesti raskaampaa (käännetty)	3,83	,707	
5. Ilmapiiri (SUM5)	T1: Uuden sosiaaliaseman työyhteisön ilmapiiri on parempi	3,71	1,101	0,72
	T2: Muutoksen jälkeen työntekijöiden kanssakäyminen on vähentynyt (käännetty)	4,52	,665	
	T10: Työyhteisö työskentelee jatkossa paremmin, kun työntekijät oppivat tuntemaan toisensa paremmin	2,48	1,029	
	T3: Koen muutoksen myönteiseksi asiaksi työhyvinvointini kannalta	2,90	1,350	
	T7: Henkinen hyvinvointini on lisääntynyt muutoksen jälkeen	3,29	1,189	
6. Työtilat (SUM6)	T6: Tiimityö on toimivampaa muutoksen jälkeen	2,45	1,060	0,65
	T8: Työtilani tukevat työn tekemistä paremmin muutoksen jälkeen	3,42	1,361	
	T11: Työskentelisin mieluummin työtiloissani, jotka minulla oli ennen muutosta (käännetty)	3,71	,914	
	T12: Muutoksen jälkeen sosiaalitulat ovat paremmat	2,81	1,138	

Tutkin Hannikaisenkadun sosiaaliaseman työntekijöiden mielipiteitä summamuuttujien lisäksi kyselyn eri väittämistä nousevilla keskiarvoilla. Tähän tarkoitukseen on myös kehitetty Mann-Whitneyn U-testi. Metsämuuronen (2004) kirjoittaa kyseisen testin olevan yksi

tunnetuimmista ja käytetyimmistä parametrittomista testeistä. Se soveltuu kahden riippumattoman keskiarvon vertailuun ja on Studentin t-testin parametriton vastine. Heikkilä (2001) muistuttaa U-testin mittaustasoksi riittävän järjestysasteikon. Testin avulla voidaan havaita jakaumien sijainnissa olevia eroja. Johtopäätös tehdään merkitsevyystason perusteella. (emt., 181.) En kuitenkaan voi käyttää U-testiä, koska kyselylomakkeen väittämässä on kysytty mielipiteitä eri ajanjaksoilta. Metsämuuronen (2004) painottaakin U-testin rajoituksena olevan, että se ei sovellu ennen/jälkeen tyyppisten asetelmien analysointiin. Tapani Valkonen (1981) esimerkiksi huomauttaa kokonaistutkimusten eli tutkimusten, joissa ei käytetä otantaa aiheuttavan poikkeuksen tilastollisten testien käytössä. Tilastollisten testien avulla nimittäin selvitetään onko otoksessa havaittu riippuvuus voimassa perusjoukossa (emt., 108.) Valkosen mukaan kokonaistutkimuksissa ei välttämättä tarvitse käyttää tilastollisia testejä.

Työntekijöiden vastausten keskiarvojen graafiseen vertailuun taustamuuttujien välillä olen käyttänyt Kruskalin–Wallisin testiä. Testi osoittaa, onko vertailtavien ryhmien välillä tilastollisesti merkitsevää eroa. Metsämuuronen (2004) kirjoittaa testin sopivan tutkimuksiin, joissa vertailtavia ryhmiä on enemmän kuin kaksi. Ryhmien otoskoot voivat myös olla erisuuria. Testissä puhutaan keskiarvojen vertailuista. Testissä muuttujien on oltava vähintään järjestysasteikollisia. (emt., 194–195.) Käytän testiä kaikissa keskiarvoja ryhmissä, joissa on enemmän kuin kaksi vertailtavaa ryhmää.

Summamuuttujien mahdollista keskinäistä riippuvuutta testaan korrelaatiotestillä. Heikkilä (2001) kirjoittaa, että tavallisin tapa ilmaista yhteyksiä kahden muuttujan välillä on korrelaatiokerroin. Järjestysasteikon tasoisissa muuttujissa voidaan käyttää Spearmanin korrelaatiokerrointa. Kertoimien voimakkuus vaihtelee tällöin $-1:n$ ja $+1:n$ välillä. Etumerkki ilmoittaa muuttujien välisen riippuvuuden suunnan. Jos kerroin saa arvon nolla niin silloin riippuvuutta muuttujien välillä ei ole. Korrelaatiokerroimen on myös poikettava huomattavasti nolasta, jotta voitaisiin todeta muuttujien välillä olevan lineaarista riippuvuutta. Otokseen ollessa alle sata on korrelaatiokerroimen oltava vähintään 0,3. Korrelaatiokerroimen tilastollinen merkitsevyys ilmoitetaan p-arvolla (Sig.). Jos korrelaatiokerrointa vastaava p:n arvo alittaa merkitsevyystason, niin korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä. (emt., 203–206.)

Analyysimenetelmänä käytän ristiintaulukointia. Metsämuuronen (2004) havainnollistaa kahden muuttujan ristiintaulukoinnin olevan hyvä ja havainnollinen tapa kuvata kahden luokittelumuuttujan suhdetta toisiinsa. Tosin usein yhteyden kuvaamiseen riittää raportointi kuhunkin soluun tulevista frekvensseistä ja prosenteista. Ristiintaulukoinnin analyysi on aina mielekästä tehdä, jos halutaan tehdä yleistettäviä päätelmiä kahden muuttujan välisestä riippumattomuudesta tai riippuvuudesta. Esimerkiksi voidaan kysyä, onko luokiteltu työviihtyvyys riippumatonta ammattiryhmästä. (emt., 135.) Käytän ristiintaulukointia erityisesti Herzbergin kahden faktorin teorian analyysiosuudessa. Tällöin tutkin ristiintaulukoinnilla kyselylomakkeessani olevien motivaatio – ja hygieniehtekijöiden tarkempia eroavaisuuksia työntekijöiden taustamuuttujien eri luokissa.

Muuttujien välistä yhteyttä on usein myös edullista testata tuloksen luotettavuuden lisäämiseksi. Heikkilä (2001) jatkaa, että usein ristiintaulukoinnin kautta halutaan selvittää, onko sarake- ja rivimuuttujan välillä riippuvuutta. Tilastollisesti merkitsevän riippuvuuden testaus voitaisiin suorittaa khiin neliö-testin avulla. Testauksen edellytys on, että korkeintaan 20 prosenttia solujen frekvensseistä saa olla pienempiä kuin viisi. (emt., 212–213.) Pienen tutkimusaineiston vuoksi en voi luotettavalla tavalla käyttää khiin neliö-testiä. Myös Metsämuuronen (2007, 522) näkee, että khiin neliö-testiä on hyödytöntä tehdä, ellei aineisto ole erittäin laaja.

Erittelen analyysien tulokset kyselylomakkeen aihealueiden perusteella, joissa hyödynnän edellä esiteltyjä menetelmiä. Muuttujien taustakuvaailun jälkeen siirryn ensin tarkastelemaan johtamisen onnistumista organisaatiomuutoksessa työntekijöiden näkökulmasta. Organisaatioteoriaan ja itse organisaatiomuutokseen liittyvien väittämien vastauksia analysoin johtamisosion jälkeen. Kyselyn viimeinen osio keskittyy työyhteisön kokemuksiin sen toimivuudesta, joten kyseistä osiota myös analysoidaan omana alueenaan. Herzbergin kahden faktorin teoriaan liittyviä väittämiä on sisällytetty kyselylomakkeeseen, joten niitä analysoidaan erikseen keskiarvovertailulla hygienia – ja motivaatiotekijöihin.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Jarmo Liukkonen, Timo Jaakkola ja Antti Suvanto (2002) kirjoittavat määrällisen tutkimusotteen lähtevän liikkeelle jostakin teoriasta, joka operationalisoidaan mitattaviksi

muuttujiksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kyselylomakkeen väittämät. Tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja mittarit ovatkin täten alisteisia ennalta valituille teorioille. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä voidaan myös erottaa selittävät ja kuvailevat menetelmät erilleen. Kuvailevissa menetelmissä peruskysymyksenä voidaan pitää sanaa ”minkälainen”. Tällöin tiettyä ilmiötä, kuten työmotivaatiota, pyritään kuvailemaan tietyllä työpäivällä. Selitettävässä tutkimusmenetelmässä pyritään löytämään muuttujien välisiä kausaalisuhteita. Toisin sanoen etsitään syy-seuraus-suhteita. (emt., 305–306.) Oman tutkimukseni menetelmää voidaan pitää kuvailevana ja vertailevana tutkimusmenetelmänä. Tämänkin menetelmän luotettavuutta on pystyttävä mittaamaan.

Hirsjärvi et al. (2006) muistuttavat tutkimuksessa pyrittävän välttämään virheitä ja täten tutkimuksissa tulee arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta mitattaessa käytetäänkin usein termejä reliaabelius ja validius. Reliaabeliuden voidaan nähdään tarkoittavan mittaustuloksen toistettavuutta. Validius taas tarkoittaa mittarin tai menetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (emt., 16.) Myös Alkula et al. (2002) kirjoittavat reliaabeliuden ja validiuden muodostavan mittarin kokonaisluotettavuuden. Havaitsemisen arvoista on, että huono reliaabelius alentaa mittarin kokonaisvalidiutta, mutta reliaabelius on riippumaton validiudesta. (emt., 89.) Edellisessä tutkielmani osiossa olen jo esittänyt, että summamuuttujien reliaabeliutta on mitattu cronbachin alfan avulla. Seuraavaksi käsittelen tutkimukseni validiutta vielä tarkemmin.

Alkulan et al. (2002) mukaan validiteetti liittyy operationalisoinnin vaikeuteen. Se edellyttää aina teoreettisia pohdintoja. Tutkimuksen teoria ja viitekehys ratkaisevat, kuinka käsitteitä lähestytään ja miten niitä määritellään. Erityisesti survey-tutkimuksessa voidaan ajatella olevan olemassa suunnaton joukko kysymyksiä, joilla jotakin käsitettä voidaan kuvata. Ne kysymykset muodostat perusjoukon, josta vain pieni osa voidaan ottaa käyttöön. Validius on tällöin tulosta tutkijan ajatteluprosessista, jossa tutkija käyttää aiheen tunteustaan. (emt., 89.) Tutkimukseni validiuden tärkeyden olen pitänyt mielessäni tutkimuksen alusta alkaen. Olen tarkkaan käynyt lävitse tutkimukseen liittyvää teoriaa ja valinnut teorian kautta suuren osan myös kyselylomakkeen väittämistä. Myös valitut summamuuttajat ovat tämän prosessin tulosta. Tätä kautta tutkimuksen johtopäätöksissä voidaan luotettavasti vertailla tutkimustuloksiani alan aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin.

Kyselylomakkeen laatimista olen jo esitellyt tutkimuksessani aiemmin. Sen luotettavuudesta on kuitenkin vielä todettava, että strukturoitu lomakehaastattelu mahdollisti työntekijöiden anonyymien vastaamisen. Työntekijät pystyivät vastaamaan kyselyyn omalta työpäätteeltään käsin, joten heidän keskittymisensä kohdistui täysin vastaamiseen. Tällöin myös tutkimuksen luotettavuuden voi nähdä kohentuvan. Alkula et al. (2002, 94–95) lisäksi korostavat, että asennemittauksissa voi tulla helposti satunnaisvirheitä, kun esimerkiksi vastaajien mielialan vaihtelu voi vaikuttaa mittaustulokseen. Työntekijöiden vastaukset kyselyyn voisivat siis vaihdella jopa vastauspäivästä riippuen.

4 TUTKIMUKSEN ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tuloksia ja analyysia. Aineiston analysoinnin suoritin tutkimusaineiston tilastollisiin analyysieihin tarkoitettuna PASW Statistics (SPSS versio 18) ohjelman avulla. Ensin esittelen ja kuvailen tutkimusaineistoni vastaajien ominaispiirteitä. Kyseisiä piirteitä havainnollistan frekvenssien avulla. Muuttujien välisiä riippuvuuksia tarkastelen ristiintaulukoinnin ja keskiarvovertailujen avulla. Aiemmin esiteltyt kuusi summamuuttujaa ovat analyysivaiheessa jatkuvasti osana tuloksia. Olen luonut kyselylomakkeeseen kysymyksiä Herzbergin kahden faktorin teoriaan liittyen ja aineistoni vastauksien perusteella tutkin, kuinka työmotivaatio on muuttunut muutoksessa Herzbergin motivaatio- ja hygienia tekijöiden mukaisesti.

4.1 Aineiston taustamuuttujien kuvailu

Kyselyyni vastasi yhteensä 31 työntekijää. Vastaajista 30 oli naisia ja 1 mies. Tämä tulos kuvastaa myös sosiaalialan työntekijöiden yleistä sukupuolijakaumaa. Esimerkiksi Marjukka Laine et al. (2006, 14) raportti työoloista ja hyvinvoinnista sosiaali- ja terveysalalla vuonna 2005 kertoo naisten osuuden Suomen sosiaalityöntekijöistä olevan 94,4 %. Hannikaisenkadun sosiaaliaseman tietojen mukaan sosiaaliasemien yhdistyessä vuonna 2010 organisaatiomuutoksen kokeneita työntekijöitä oli yhteensä 45 tutkittavissa työntekijäryhmissä. Täten 68,9 % muutoksen kokeneista työntekijöistä vastasi kyselyyn. Pieni osa muutoksen kokeneista työntekijöistä ei myöskään enää ole Jyväskylän kaupungin palveluksessa, joten vastausprosenttia voidaan pitää kohtalaisen korkeana. Vastaajista 30 ilmoittaa olleensa töissä Jyväskylän kaupungin sosiaalipalveluissa ennen sosiaaliasemien yhteenliittymistä. Vain yksi vastaaja ei ole ollut töissä ennen yhteenliittymistä. Vastaajilla on siis luotettava henkilökohtainen kokemus muutoksista työoloissa.

Työntekijäryhmin mitattuna kyselyyn vastaajat jakaantuivat 11 sosiaalityöntekijään, kahteen sosiaaliohjaajaan, 14 etuuskäsittelijään ja neljään maksuliikesihteeriin. Työntekijäluokista yhdistin sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien luokat yhteiseksi muuttujaksi sosiaaliohjaajien vähäisen määrän vuoksi (N=13). Tällä toimenpiteellä säilytetään myös vastaajien näkemysten anonymiteetti. Sosiaaliohjaajat yhdistin sosiaalityöntekijöiden kanssa samaan luokkaan, koska heidän työnkuvansa ovat samantyyllisiä. Esimerkiksi molemmilla työntekijäluokilla on omat työhuoneensa ja he ottavat asiakkaita vastaan. Heidän

vastauksensa kyselylomakkeen väittämiin olivat myös samansuuntaisia. Ennen työntekijöiden muuttamista Hannikaisenkadun sosiaaliasemalle Huhtasuon sosiaaliasemalla työskenteli vastaajista kuusi työntekijää, Hannikaisenkadun vanhalla sosiaaliasemalla työskenteli 17 työntekijää ja Palokassa tai Vaajakoskella työskenteli kahdeksan työntekijää. Täten yli puolet vastaajista vertailevat kokemuksia Hannikaisenkadun uuden ja vanhan sosiaaliaseman välillä. Kaikki 31 vastaajaa ilmoittivat työsuhteensa olevan vakituinen. Olen myös luonut taulukon ristiintaulukoimalla työntekijäryhmät aikaisemman sosiaaliaseman perusteella (taulukko 7). Tässä taulukossa maksuliikesihteerit ja etuuskäsittelijät on sijoitettu aikaisemman sosiaaliaseman perusteella samaan ryhmään, koska osassa sosiaaliasemia vastaajia työntekijäryhmässä on vain yksi kappale.

TAULUKKO 7. Aikaisempi sosiaaliasema yhdistettyjen työntekijäryhmien perusteella

Työntekijäryhmä	Aikaisempi sosiaaliasema			Yhteensä
	Huhtasuo	Hannikaisenkatu	Palokka tai Vaajakoski	
Sosiaalityöntekijä/ Sosiaaliohjaaja	3	8	2	13
Etuuskäsittelijä/ Maksuliikesihteerit	3	9	6	18
Yhteensä	6	17	8	31

Vastaajien syntymävuodet jakaantuivat kohtalaisen tasaisesti vuosille 1949–1983. Jokaiselta vuosikymmeneltä näiden vuosikymmenten väliltä on tasainen määrä vastaajia. Vastaajien iän aritmeettinen keskiarvo oli 47,1 vuotta ja mediaani tarkentui 50 vuoteen. Ikämuuttujasta loin lisäksi kaksi ikäluokkaa, jotta vastaajien ikää voidaan analysoida esimerkiksi summamuuttujien kanssa ja vastaajien anonymiteetti säilyy varmemmin. Ikämuuttujan ensimmäiseen luokkaan (1) kuuluvat 28–49-vuotiaat vastaajat (N=14). Toiseen luokkaan (2) kuuluvat 50–62-vuotiaat vastaajat (N=17).

Vastaajien koulutustason loin korkeimman suoritettun tutkinnon mukaan kahteen luokkaan eli opisto/koulutasoinen tutkintoon (N=16) ja korkeakoulututkintoon (N=15). Opisto/koulutasoiseen tutkintoon yhdistetty vastausvaihtoehdot 1-3 ja korkeakoulututkintoon vastausvaihtoehdot 4-5.

4.2 Kokemukset johtamisesta organisaatiomuutoksessa

Olen ensin tarkastellut johtamiseen liittyvien yksittäisten väittämien keskiarvoja (taulukko 8) kokonaisuutena. Mittarin skaala on 1-5, jossa arvo 1 tarkoittaa samanmielisyyttä väittämän kanssa ja arvo 5 tarkoittaa erimielisyyttä väittämän kanssa. Taulukoissa käytettävät kirjain-numero-yhdistelmät tarkoittavat kyselylomakkeesta löytyvän väittämän sijaintia. Suoraan johtamisesta kysytyistä yksittäisistä väittämistä (väittämät J1, J2, J8, J9, J10, J11, J12) esiin nousee väittämä J12 eli työntekijöiden kokemus työpaikkaliikunnan vähentymisestä työnantajan puolelta (ka. 4,03). Tällä voi olla vaikutusta työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin muutoksessa. Esimerkiksi Suomen kuntoliikuntaliiton työpaikkaliikuntabarometrin (Koivu, Savola & Pehkonen 2009, 35) mukaan työpaikkaliikunnalla on erittäin suuri merkitys työhyvinvointiin. Kyseisen väittämän vastausten keskihajonta on vain 0,875. Väittämä J11 kysymys esimiesten työstä työilmapiirin kehittämisestä kannustavammaksi työntekoa kohtaan uudella sosiaaliasemalla ei vastaajien mielestä ole onnistunut (ka. 3,65). Vastauksien keskihajonta on suuri (1,253), joten vastaajien keskiarvo on kokonaisuutena lähellä neutraalia tunnetta.

Johtamisosiossa on lisäksi kysytty muita (taulukko 8) johtamiseen liittyviä väittämiä (J3, J4, J5, J6, J7). Onnistunut johtaminen nousee esiin väittämässä J4, jonka perusteella työntekijät olivat selvästi perillä tulevista työnkuvistaan uudella sosiaaliasemalla (ka. 1,52 ja keskihajonta 1,029). Todennäköisesti työntekijät tiesivät saman työnkuvan säilyvän kuin vanhalla sosiaaliasemalla. Työntekijät tuntuvat tienneen myös syyt siihen, miksi sosiaaliasemien yhdistäminen tapahtuu (väittämä J7: ka. 2,42 ja keskihajonta 1,385). Johtajat ovat tällöin suoriutuneet muutoksen tiedottamisessa kohtalaisen onnistuneella tavalla. Sillä on yhteys onnistuneeseen johtamiseen muutoksessa (ks. Hafford–Letchfield 2006, 32–33; Juuti & Virtanen, 2009, 151–155). Muuton aikataulussa (J5) tai toimeentulotukiasioiden käsittelyprosessin järjestelyissä (J6) työntekijät eivät koe suuressa määrin heikkouksia keskiarvojen ollessa molemmissa väittämässä lähellä kolmea. Näin ollen voidaan tulkita, että organisaation kulttuuria on pystytty kehittämään muutokselle suopeaksi riittävän ajoissa (ks. Osborne & Brown 2005, 218–224).

TAULUKKO 8. Johtamisosion yksittäisten väittämien keskiarvo ja keskihajonta (N=31, skaala 1–5)

Kyselylomakkeen johtamisosion väittämät:	Keskiarvo	Keskihajonta
J1: Johtamisen taso yhdistymisen jälkeen verrattuna entiseen sosiaaliasemaan	2,45	1,408
J2: Johtamisen vaikutus ilmapiiriin yhdistymisen jälkeen	3,32	1,376
J3: Saiko työntekijä tietoa sosiaaliasemien yhdistämisestä riittävästi	2,61	1,407
J4: Oliko työntekijä muuton tapahtuessa tietoinen tulevasta työnkuvastaan	1,52	1,029
J5: Työntekijän kokemus onko muuttaminen uudelle sosiaaliasemalle tapahtunut liian nopeasti siitä hetkestä lähtien, kun asiasta tiedotettiin	3,23	1,334
J6: Onko toimeentulotuen käsittelyprosessi järjestetty uudella sosiaaliasemalla toimivammin	2,90	1,165
J7: Tiesikö työntekijä ennen muuttoa syyt siihen miksi muutos tapahtuu	2,42	1,385
J8: Saako työntekijä uudella sosiaaliasemalla esimiehiltään enemmän rakentavaa palautetta verrattuna entiseen tilanteeseen	3,39	1,256
J9: Uudella sosiaaliasemalla työntekijä on mielestään suuremmassa vastuussa työtehtävien onnistuneesta hoitamisesta verrattuna entiseen tilanteeseen	3,23	1,055
J10: Uudella sosiaaliasemalla työntekijä on työssään kiireisempi verrattuna entiseen	2,65	1,330
J11: Esimiesten työntuloksena työntekijä kokee työilmapiirin työntekoa kohtaan kannustavammaksi uudella sosiaaliasemalla	3,65	1,253
J12: Uudella sosiaaliasemalla työnantaja panostaa enemmän työpaikka-liikuntaan verrattuna entiseen sosiaaliasemaan	4,03	,875

Tarkasteltaessa johtamiseen liittyvien summamuuttujien (tiedotus SUM1 & johtamisen kokemukset SUM2)¹ keskiarvoja havaitaan (taulukko 9), että työntekijät ovat kohtalaisen tyytyväisiä johdon harjoittamaan tiedotukseen (SUM1) sosiaaliasemien muutoksista (ka. 2,18.) Työntekijöiden kokemukset johtamisen tasosta ja johtajuudesta käytännössä (SUM2) muutoksen kuluessa on lievästi negatiivinen (ka. 3,30). Keskiarvona kokemukset johtamisesta eivät suuressa määrin eroa neutraaleista tuntemuksista eli arvosta 3,00. Muutoksesta on pystytty tiedottamaan hyvin, mutta johtajuuden kontekstissa muutoksessa on ollut enemmän ongelmia. Ratkaisukeskeisessä johtamisessa ja ongelmiin puuttumisessa muutoksessa on voinut esiintyä ristiriitaisuuksia (ks. Stenvall & Virtanen 2007, 103–106).

¹ Mittarin skaala on 1-5, jossa arvo 1 tarkoittaa samanmielisyyttä väittämän kanssa ja arvo 5 tarkoittaa erimielisyyttä väittämän kanssa.

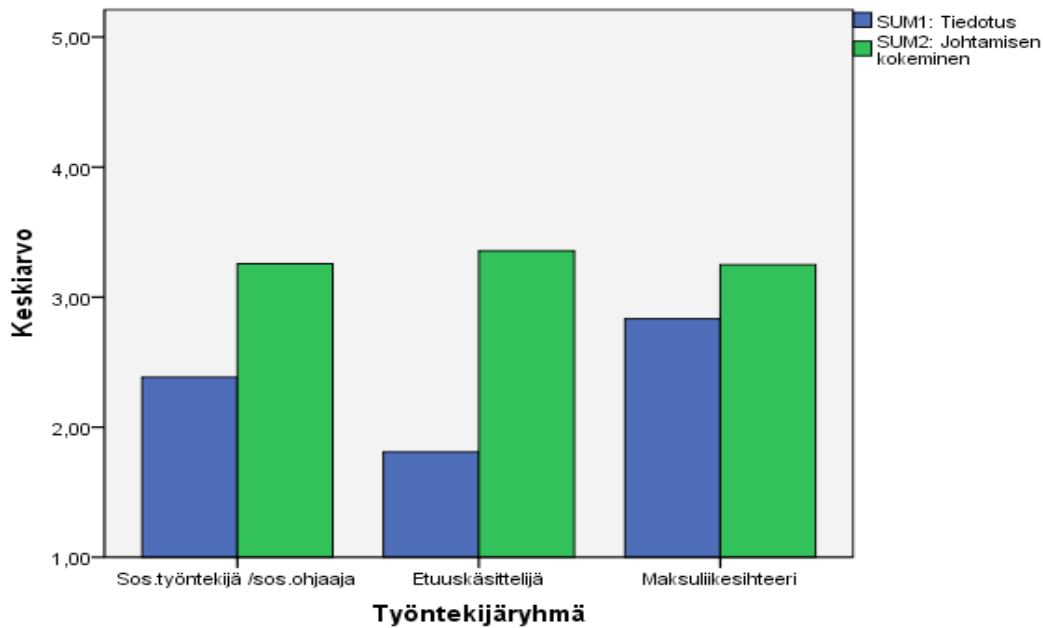
TAULUKKO 9. Organisaatiomuutoksen johtamiseen liittyvien summamuuttujien minimi- ja maksiarvot, keskiarvot ja keskihajonnat, (N=31)

	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
SUM1: Tiedotus	1,00	4,67	2,18	0,99
SUM2: Johtamisen kokeminen	1,33	5,00	3,30	1,10

Työntekijät ovat kohtalaisen tyytyväisiä organisaatiomuutokseen tiedotuksen osalta, mutta kokemukset johtamisesta ovat hieman negatiivisia. On tarpeen tutkia tarkemmin mahdollisia taustamuuttujissa piileviä eroavaisuuksia. Tuon taustamuuttujien eroavaisuuksia esille vertailemalla kyseisiä kahta summamuuttujaa eri taustamuuttujien mukaan. Sukupuolen perusteella tapahtuvaa luokittelua en voi ottaa tutkimukseen vähäisen miestyöntekijämäärän vuoksi.

Ensin tarkastelen kahden summamuuttujan välistä korrelaatiota, jotta varmistutaan, että summamuuttujat eivät mittaa samaa johtamisen osa-aluetta. Tähän tarkoitukseen käytän Spearmanin korrelaatiotestiä (liite 1). Testistä käy ilmi, että kyseiset kaksi summamuuttujaa eivät korreloi vahvasti keskenään. Summamuuttujien korrelaatiokerroin on 0,201 ($p=0,279$). Lisäksi testistä voidaan päätellä, että tiedotus ei ole vahvasti sidoksissa kokemuksiin johtamisesta.

Työntekijäryhmien tutkiminen Kruskalin–Wallisin testillä johtamisosion summamuuttujien keskiarvoissa ei tuo työntekijäryhmissä esiin suuria eroavaisuuksia (kuva 2). Tiedotuksen (SUM1) kokee myönteisimmin etuuskäsittelijät (ka. 1,81). Huomionarvoista on, että kaikkien työntekijäryhmien kokemukset tiedottamisesta ovat positiivisella puolella. Tämä vahvistaa käsitystä muutoksen onnistuneesta tiedottamisesta. Kruskalin–Wallisin testi osoittaa, että ryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=.092$). Johtamisen kokemuksissa (SUM2) työntekijäryhmät ovat hyvin lähellä toisiaan. Etuuskäsittelijät kokevat työntekijäryhmistä johtamisen niukasti negatiivisimmin (ka. 3,36). Kruskalin-Wallis testin testi kertoo, että ryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=.965$). Vastausten perusteella kokemuksilla organisaatiomuutoksen johtamisen onnistumisesta työntekijäryhmällä ei ole suurta merkitystä.

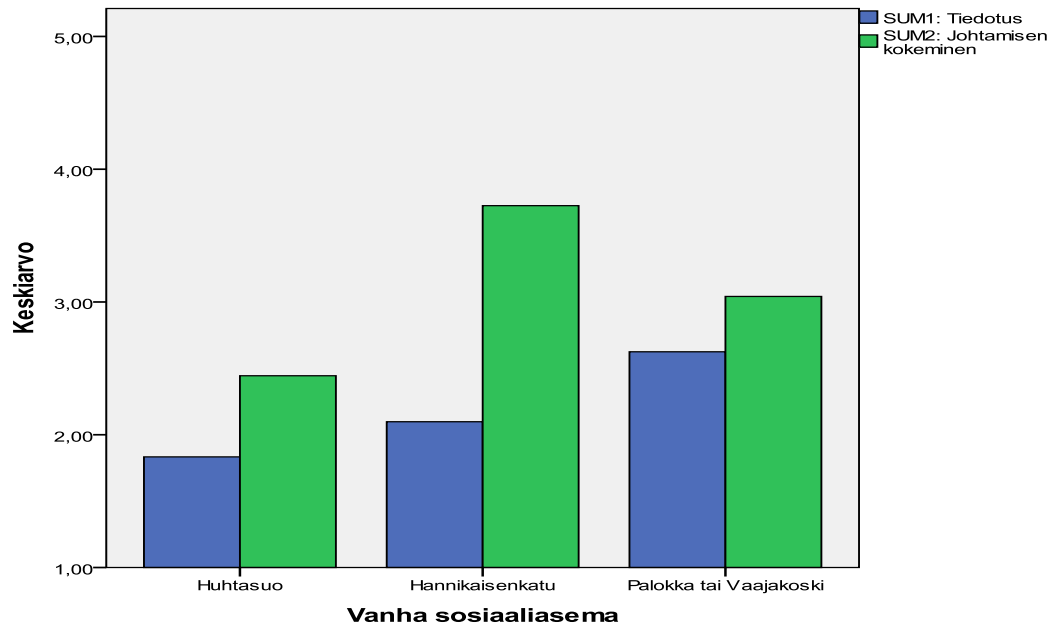


KUVA 2. Johtamisen tasoa muutoksessa mittaavat summamuuttujat työntekijäryhmittäin, (N=31)

Johtamisen onnistumisessa muutoksessa on eroavaisuuksia, kun tarkastellaan työntekijöiden aikaisempia toimipisteitä eli sosiaaliasemia johtamisosion summamuuttujien vastaus-ten keskiarvojen kanssa (kuva 3). Huhtasuon työntekijät kokevat tiedotuksen (SUM1) onnistuneen parhaiten (ka. 1,83). Myös entisen Hannikaisenkadun työntekijät kokevat tiedotuksen olevan onnistunutta (ka. 2,10). Palokan tai Vaajakosken työntekijät kokevat tiedotuksen myös positiivisesti, mutta lähimpänä neutraalia kokemusta (ka. 2,63). Tämä voi johtua siitä, että Palokan tai Vaajakosken työntekijät kuuluivat aikaisemmin toisen kunnan organisaatioon eli Jyväskylän maalaiskuntaan. Kruskalin–Wallisin testin mukaan tiedotuksessa ei koettu sosiaaliasemien välillä merkitsevää eroa ($p=.393$).

Johtamisen kokemuksissa (SUM2) syntyi suurempia eroavaisuuksia (kuva 3). Huhtasuon työntekijät kokevat johtamisen melko positiivisesti (ka. 2,44). Palokan tai Vaajakosken työntekijät ovat melko neutraaleja kokemustensa suhteen (ka. 3,04). Negatiivisesti johtamiseen muutoksessa suhtautuvat vanhan Hannikaisenkadun sosiaaliaseman työntekijät (ka. 3,73). Kruskalin–Wallisin testi osoittaa sosiaaliasemien välillä johtamisen kokemuksissa

olevan melkein merkitsevää eroa ($p=.039$). Johtamisen kokemuksissa löytyy merkittävää eroa aikaisemman sosiaaliaseman perusteella.



KUVA 3. Johtamisen tasoa mittaavat summamuuttujat aikaisemman sosiaaliaseman perusteella, (N=31)

Työntekijöiden kokemukset johtamisosion summamuuttujista (SUM1 & SUM2) ovat hyvin samansuuntaisia taustamuuttujasta riippumatta. Tiedotus on johtamisen alueista onnistunut hyvin muutoksessa. Johtajuudessa on taas on mahdollista kehittyä. Esimerkiksi eettiseen johtajuuteen liitetyissä läpinäkyvyydessä ja reiluissa päätöksissä on jäänyt työntekijöiden mielestä parannettavaa (ks. Klebe Trevino & E. Brown 2007, 103–106). Yksi vastaajista totesi kyselylomakkeen ainoassa avoimessa kysymyksessä: ”*En ole koskaan pohjittanut näin vakavasti ja omista lähtökohdista työssä jaksamista kuin nykyisen johdon/ työyhteisön aikana*”. Myös toinen työntekijöistä koki esimiestyöskentelyssä puutteita: ”*Kilpailutus, arvostuksen puute, jatkuva haukkuminen, esimiehen aliarvostaminen meille, arvottomuus ja se, että ei arvosteta ammattiosaamista*”. Tässä on vain kahden vastaajan näkemys johtamisesta ja johtajuudesta. Se kuitenkin kertoo, että päätösten teossa ja yleisessä johtajuudessa niin yksilön kuin koko työyhteisön tasolla on mahdollista parantaa.

4.3 Organisaatiomuutos

Olen ensin tarkastellut kokonaisuutena organisaatioon liittyvien yksittäisten väittämien keskiarvoja (taulukko 11). Mittarin skaala on 1-5, jossa arvo 1 tarkoittaa samanmielisyyttä väittämän kanssa ja arvo 5 erimielisyyttä väittämän kanssa. Taulukoissa käytettävät kirjain-numero-yhdistelmät tarkoittavat kyselylomakkeesta löytyvän väittämän sijaintia. Suoraan organisaatiomuutokseen liittyvissä yksittäisissä väittämissä (O1, O3, O5, O6, O7, O8, O9) nousevat erityisesti esiin väittämät O8 ja O9. Kyseisissä väittämissä on kysytty työntekijöiden mahdollisuuksia päästä halutessaan osallistumaan uuden sosiaaliaseman tilojen (O8) ja työtapojen (O9) suunnitteluun. Keskiarvojen perusteella työntekijät eivät koe päässeensä vaikuttamaan uuden sosiaaliaseman suunnitteluun täysipainoisesti (O8: ka. 3,87 & O9: ka. 3,97). Huonot vaikuttamismahdollisuudet herkästi lisäävät muutosvastarintaa sekä heikentävät asiakkaiden mahdollisuutta tietää muutoksista (ks. Kosonen ym. 1998, 59; Hughes & Wearing 2007, 56, 100). Väittämästä O1 käy lisäksi ilmi, että työntekijät ovat kokonaisuutena olleet kohtalaisen avoimin mielin muutoksen suhteen (ka. 2,45). Esimerkiksi Terveys-2000 -tutkimuksessa Raija Gould ja Anu Polvinen (2006) näkevät myönteisen työasenteen vaikuttavan olennaisesti työimuun liittyvissä myönteisissä motivaatiotekijöissä kuten ammatillisessa itsetunnossa.

Organisaatiomuutokseen liittyvissä väittämissä on työntekijöiltä kysytty myös muita (taulukko 10) välillisesti organisaatiomuutokseen liittyviä väittämiä (O2, O4, O10, O11, O12). Väittämässä O12 selvitettiin, nostaako uusi sosiaaliasema työntekijöiden motivaatiota työskentelyä kohtaan, mutta vastausten perusteella näin ei ole tapahtunut (ka. 3,61). Myönteisyys työskentelyyn organisaatiossa lisäisi työntekijöiden motivaatiota kehittää muutoksen jälkeistä sosiaaliasemaa (ks. Meeuwisse 2007, 38). Myös Steven M. Elias (2007) on tutkimuksessaan havainnut, että negatiivinen suhtautuminen organisaatiomuutokseen johtaa muutoksen vastustukseen ja vähentää sitoutumista organisaatiossa työskentelyyn. Organisaationmuutoksen seurauksena työntekijät eivät koe suuria muutoksia mahdollisuudessa vaikuttaa työn sisältöön väittämässä O4 (ka. 3,29). Työntekijät siis näkevät, että tilanne on säilynyt lähellä entistä työskentelytilannetta. *”En ole mieltänyt mitään organisaatiomuutosta tapahtuneen. Me vain kaikki muutimme samoihin tiloihin ja ainoa konkreettinen muutos oli, että sosiaalityöntekijöiden lähiesimies on nyt samassa paikassa kaiken aikaa. Työntekijöiden tehtävärakenteissa tapahtuneet muutokset eivät ole olleet riippuvai-*

sia siitä ollaanko uudella vai vanhalla sosiaaliasemalla”, kuten yksi tutkimuksen vastaajista totesi.

TAULUKKO 10. Organisaatio-osion yksittäisten väittämien keskiarvo ja keskihajonta, (N=31, skaala 1-5)

Kyselylomakkeen organisaatio-osion väittämät:	Keskiarvo	Keskihajonta
O1: Kuinka myönteisesti työntekijä otti tiedon vastaan yhdistymisestä	2,45	1,387
O2: Työnteon mielekkyyden mahdollinen lisääntyminen uuden sosiaaliaseman seurauksena	3,16	1,393
O3: Aiheuttiko sosiaaliasemien yhdistyminen entisen sosiaaliaseman työntekijöiden keskuudessa vastustusta ennen muuttamista	2,81	1,302
O4: Parantuivatko mahdollisuudet vaikuttaa työntekijän työn sisältöön muuttamisen jälkeen	3,29	1,346
O5: Muuttiko aikuissosiaalityön organisaatiomuutos työntekijän mielikuvaa organisaatiomuutoksista myönteisempään suuntaan	3,32	,979
O6: Kokeeko työntekijä sosiaaliasemien yhdistymisen myönteiseksi asiaksi työhyvinvointinsa kannalta	3,00	1,317
O7: Onko uudella sosiaaliasemalla työ henkisesti raskaampaa kuin työntekijän entisellä sosiaaliasemalla	3,06	1,237
O8: Ennen sosiaaliasemien yhdistymistä työntekijä pääsi halutessaan osallistumaan uuden sosiaaliaseman tilojen suunnitteluun	3,87	1,432
O9: Ennen sosiaaliasemien yhdistymistä työntekijä pääsi halutessaan osallistumaan työtapojen suunnitteluun	3,97	1,016
O10: Uudella sosiaaliasemalla työntekijä on enemmän huolissaan työpaikan säilymisen puolesta verrattuna entisen sosiaaliaseman tilanteeseen	3,65	1,330
O11: Työntekijä kokee, että uudella sosiaaliasemalla hänellä on halutessaan paremmat mahdollisuudet edetä urallaan verrattuna entisen sosiaaliaseman tilanteeseen	3,65	1,018
O12: Uudella sosiaaliasemalla työntekijä kokee suurempaa hyvänolon tunnetta työtehtävien tunnollisesta hoitamisesta	3,61	,844

Tarkasteltaessa organisaatiomuutokseen liittyvien summamuuttujien (muutosvastarinta SUM3 & työhyvinvointi muutoksessa SUM4)² keskiarvoja havaitaan (taulukko 11), että työntekijät suhtautuvat kyseisiin asioihin kohtalaisen neutraalisti keskiarvojen ollessa lähellä kolmea (SUM3: 3,22 & SUM4: 3,14). Molempien summamuuttujien keskiarvo kuitenkin kallistuu aavistuksen negatiivisten kokemusten puolelle. Työntekijöiden tarkempien

² Mittarin skaala on 1-5, jossa arvo 1 tarkoittaa samanmielisyyttä väittämän kanssa ja arvo 5 tarkoittaa erimielisyyttä väittämän kanssa.

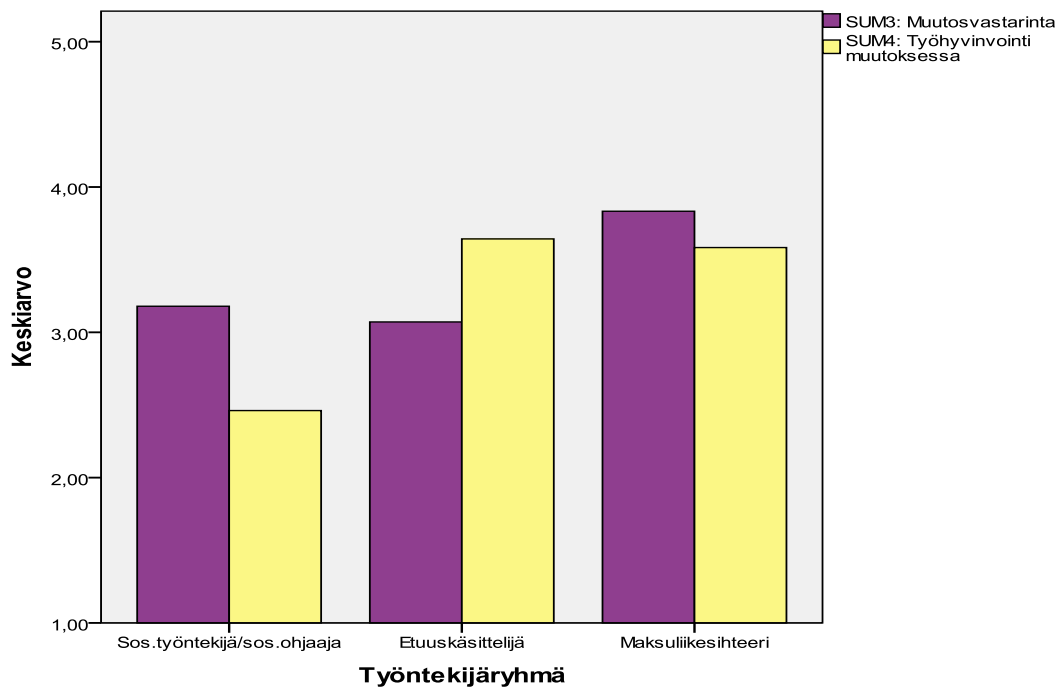
tuntemusten selvittämiseksi tarkastelen mahdollisia taustamuuttujissa piileviä eroavaisuuksia.

TAULUKKO 11. Organisaatiomuutoksen organisaatioteoriaan liittyvien summamuuttujien minimi- ja maksiarvot, keskiarvot ja keskihajonnat, (N=31)

	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
SUM3: Muutosvastarinta	1,67	5,00	3,22	0,97
SUM4: Työhyvinvointi (org.muutoksessa)	1,00	5,00	3,14	1,07

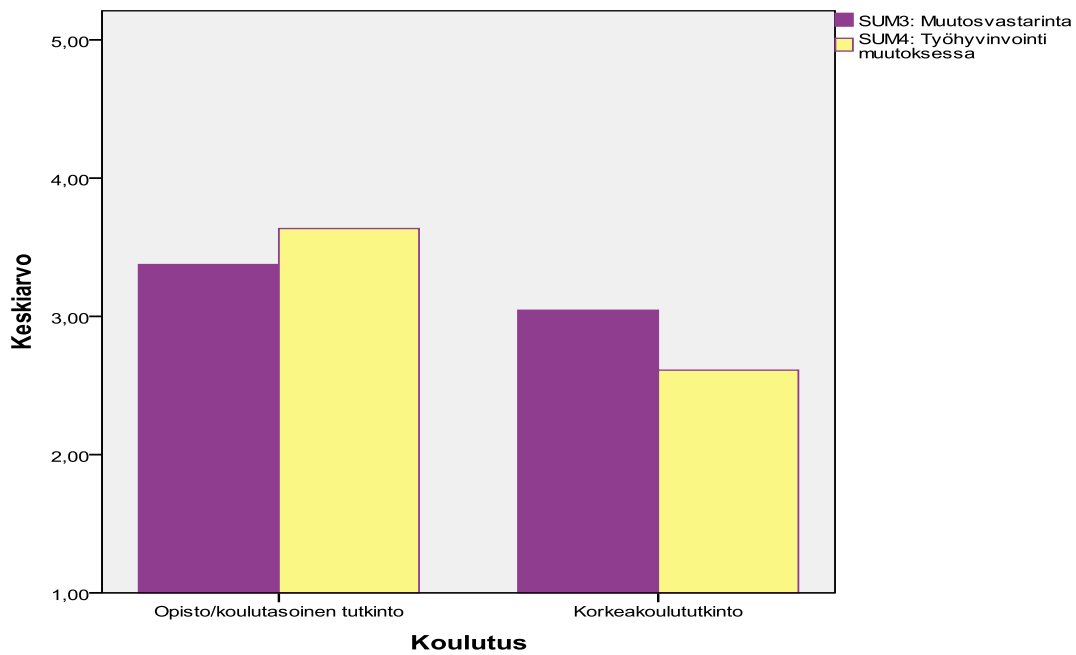
Summamuuttujien välinen korrelaation tarkastelu osoittaa kuinka paljon summamuuttujat mittaavat samaa asiaa tai ovat sidoksissa toisiinsa. Spearmanin korrelaatiotestistä (liite 2) käy ilmi, että muuttujien välillä on lievää korrelaatiota. Summamuuttujien korrelaatiokerroin on 0,436. P-arvo on tilastollisesti merkitsevä ($p=.014$). Muutosvastarinta on sidoksissa työhyvinvoinnin kokemuksiin muutoksessa. Muutosvastarintaa voidaan vähentää luotamuksen rakentamisella muutoksessa, joka myös on onnistunut avain työhyvinvointiin (ks. Stenvall & Virtanen 2007, 77–80).

Organisaatiomuutokseen liittyvistä summamuuttujista käy tarkemmin ilmi taustamuuttajissa piileviä eroavaisuuksia. Vertailtaessa työntekijäryhmien keskiarvoja summamuuttujien kanssa havaitaan, että työntekijäryhmien kokemuksissa on eroja muutosvastarinnassa (SUM3) ja työhyvinvoinnin kokemuksissa muutoksen aikana (SUM4) (kuva 4). Esimerkiksi etuuskäsittelijät ovat ottaneet työntekijäryhmistä myönteisimmin muutoksen vastaan (ka. 3,07). Selvästi varauksellisemmin muutokseen suhtautuivat maksuliikesihteerit (ka. 3,83). Työhyvinvoinnin kokemisen osalta sosiaalityöntekijät/sosiaaliohjaajat kokevat voivensa työntekijäryhmistä muutoksessa parhaiten (ka. 2,46). Etuuskäsittelijät (ka. 3,64) ja maksuliikesihteerit (ka. 3,58) eivät koe työhyvinvointiaan läheskään yhtä hyväksi verrattuna sosiaalityöntekijöihin/sosiaaliohjaajiin. Kruskalin–Wallisin testin mukaan muutosvastarinnassa (SUM3) ($p=.409$) tai työhyvinvoinnissa muutoksessa (SUM4) ($p=.139$) ei koettu työntekijäryhmien välillä merkitsevää eroa.



KUVA 4. Organisaatiomuutosta mittaavat summamuuttujat työntekijäryhmän mukaan, (N=31)

Tarkasteltaessa koulutuksen vaikutusta muutosvastarintaan (SUM3) ja työhyvinvointiin muutoksessa (SUM4) havaitaan eroavaisuuksia (kuva 5). Opisto/koulutasoisen tutkinnon suorittaneet tuntevat lievää vastarintaa muutosta kohtaan (ka. 3,38). Korkeakoulututkinnon suorittaneet työntekijät ovat taas keskiarvillisesti lähellä neutraaleja tuntemuksia muutosvastarinnan suhteen (ka. 3,04). Työhyvinvoinnin kokemuksissa muutoksen aikana on koulustaustan perusteella suuria eroavaisuuksia. Korkeakoulututkinnon omaavat työntekijät kokevat työhyvinvointinsa olleen kohtalaisen hyvällä tasolla muutoksen aikana (ka. 2,61). Opisto/koulutasoisen tutkinnon omaavilla työntekijöillä kokemukset työhyvinvoinnista muutoksessa ovat taas päinvastaisia (ka. 3,64). Sosiaalityöntekijät/sosiaaliohjaajat kokevat muutoksen organisoinnin selvästi paremmaksi. Tämä voi johtua siitä, että koulu/opistotasoisen tutkinnon suorittaneet työntekijät eli pääasiassa etuuskäsittelijät/maksuliikesihteerit jakavat työtilat monen työntekijän kanssa.



Kuva 5. Koulutuksen vaikutus muutosvastarintaan ja työhyvinvointiin muutoksessa, (N=31)

Muutosvastarinnassa (SUM3) ja työhyvinvoinnissa muutoksessa (SUM4) havaitaan pieniä eroavaisuuksia myös vertailtaessa kyseisiä summamuuttujia työntekijöiden aikaisemman sosiaaliaseman perusteella (taulukko 12). Muutosvastarinta on vähäisintä Palokan tai Vaajakosken työntekijöillä (ka. 3,08). Aiemmistä sosiaaliasemista muutosvastarinta on korkeinta Huhtasuolla (ka. 3,39). Keskiarvollinen ero ei ole sosiaaliasemien välillä kovin suuri. Huomiota herättää Palokan tai Vaajakosken työntekijöiden vastausten suuri keskihajonta (1,41). Palokan ja Vaajakosken sosiaaliasemien välillä voi olla suuria mielipide-eroja muutoksesta. Työhyvinvoinnin kokemuksissa Huhtasuon työntekijät kokevat voineensa parhaiten muutoksessa (ka. 2,53). Heikoimmat työhyvinvoinnin kokemukset ovat Palokan tai Vaajakosken työntekijöille (ka. 3,44). Kruskalin–Wallisin testin mukaan muutosvastarinnassa (SUM3) ($p=.750$) tai työhyvinvoinnissa muutoksessa (SUM4) ($p=.295$) ei koettu sosiaaliasemien välillä merkitsevää eroa.

TAULUKKO 12. Aiemman sosiaaliaseman vaikutus muutosvastarintaan (SUM3) ja työhyvinvointiin muutoksessa (SUM4)

Sosiaaliasema ennen muutosta		Muutosvastarinta SUM3	Työhyvinvointi muutoksessa SUM4
Huhtasuo, N=6	Keskiarvo	3,39	2,53
	Keskihajonta	0,83	1,36
Hannikaisenkatu, N=17	Keskiarvo	3,22	3,22
	Keskihajonta	0,82	1,03
Palokka tai Vaajakoski, N=8	Keskiarvo	3,08	3,44
	Keskihajonta	1,41	0,85

Vertailen muutosvastarintaa (SUM3) ja työhyvinvointia muutoksessa (SUM4) myös ikäluokan perusteella (taulukko 13). Ikäluokan 28–49 vuotta kokemukset muutosvastarintaan ovat lähes neutraaleja (ka. 3,05). Ikäluokan 50–62 vuotta kokemukset muutosvastarintaan ovat taas aavistuksen jyrkempiä (ka. 3,35). Työhyvinvoinnissa korostuu suurempi ero. Ikäluokan 28–49 vuotta kokemukset työhyvinvoinnista muutoksessa on lievästi positiivinen (ka. 2,85). Ikäluokan 50–62 vuotta kokemukset työhyvinvoinnista muutoksesta on taas negatiivinen (ka. 3,38). Työntekijöiden iällä voi nähdä olevan merkitystä organisaatiomuutoksen kokemuksiin. *”Nuoret, nopeat ja tehokkuus vastaan vanhat ja kokeneet–vertailu todella rasittavaa ja stressaavaa”*, on erään työntekijän kokemus ikävertailuista organisaatiossa. Ikävertailu on myös vaarallista organisaation toimivuudelle ja ikääntyvien henkilöiden työssä jaksamiselle (ks. Harper 2006, 219).

TAULUKKO 13. Ikäluokan vaikutus muutosvastarintaan (SUM3) ja työhyvinvointiin muutoksessa (SUM4)

Ikäluokka		SUM3 Muutosvastarinta	SUM4 Työhyvinvointi muutoksessa
28–49 v. N=14	Keskiarvo	3,05	2,85
	Keskihajonta	1,01	0,93
50–62 v. N=17	Keskiarvo	3,35	3,38
	Keskihajonta	0,95	1,14

4.4 Työyhteisö muutoksessa

Olen ensin tarkastellut kokonaisuutena organisaatioon liittyvien yksittäisten väittämien keskiarvoja (taulukko 14). Mittarin skaala on 1-5, jossa arvo 1 tarkoittaa samanmielisyyttä väittämän kanssa ja arvo 5 tarkoittaa erimielisyyttä väittämän kanssa. Taulukoissa käytävät kirjain-numero-yhdistelmät tarkoittavat kyselylomakkeesta löytyvän väittämän sijaintia. Suoraan työhyvinvointiin liittyvissä yksittäisistä väittämistä (T3, T4, T7) nousee erityisesti esiin väittäjä T3, jossa kysyttiin sosiaaliasemien yhdistämisen vaikutusta henkilökohtaiseen työhyvinvointiin. Työntekijät eivät kokeneet merkittävää eroa vanhan ja uuden sosiaaliaseman välillä (ka. 2,90).

Työskentelyn turvallisuudessa (taulukko 14) työntekijät eivät kokonaisuutena koe työskentelyn turvallisuudessa tapahtuneen suuria muutoksia (T5: ka. 3,06 & T9: ka. 3,16). Selvimmin vastaajien tuntemukset tulevat esiin väittäjässä uuden työyhteisön ilmapiirin mahdollisesta paremmuudesta verrattuna työntekijöiden vanhaan sosiaaliasemaan (T1). Työntekijät ovat keskiarvollisesti sitä mieltä, että entisillä sosiaaliasemilla työyhteisön ilmapiiri on parempi (ka. 3,71). Lisäksi työntekijät kokevat, että työntekijöiden sosiaalinen kanssakäyminen on vähentynyt uudella sosiaaliasemalla (T2: ka. 2,19). Erikoista on, että samaan aikaan työntekijät kokevat tiimityöskentelyn parantuneen (T6: ka. 2,45). Sosiaalinen kanssakäyminen onkin voinut siirtyä suuren työyhteisön takia tiimeihin. ”*Oma tiimimme toimii loistavasti ja se on todella tärkeää oman työn tekemisen kannalta*”, oli erään vastaajan näkemys, joka tukee sosiaalisen kanssakäymisen eriytymistä tiimeihin. Työhön myös kuuluu jatkuva kiire, koska toimeentulotukihakemukset on käsiteltävä seitsemän arkipäivän sisällä. Tällöin kaikkien työntekijöiden kanssa ei suuressa työyhteisössä ehdi luoda sosiaalisia suhteita. Kokonaisuutena työpaikan ilmapiiri voi huonontua, joka kokonaisuutena heikentää työhyvinvointia (ks. Mamia 2009, 39).

TAULUKKO 14. Työyhteisöosion yksittäisten väittäminen keskiarvo ja keskihajonta, (N=31, skaala 1-5)

Kyselylomakkeen työyhteisöosion väittämät:	Keskiarvo	Keskihajonta
T1: Uuden sosiaaliaseman työyhteisön ilmapiiri on työntekijän mielestä parempi kuin entisen sosiaaliaseman	3,71	1,101
T2: Työntekijöiden sosiaalinen kanssakäyminen on uudella sosiaaliasemalla vähentynyt	2,19	1,376
T3: Kokeeko työntekijä sosiaaliasemien yhdistämisen myönteiseksi asiaksi työhyvinvointinsa kannalta	2,90	1,350
T4: Pelkääkö työntekijä uupuvansa uudella sosiaaliasemalla enemmän kuin vanhalla sosiaaliasemalla	2,87	1,284
T5: Onko työntekijän mielestä yleinen turvattomuuden tunne lisääntynyt uudella sosiaaliasemalla	3,06	1,031
T6: Onko työntekijän mielestä tiimityö toimivampaa uudella sosiaaliasemalla	2,45	1,060
T7: Onko työntekijän henkinen hyvinvointi lisääntynyt uudella sosiaaliasemalla	3,29	1,189
T8: Tukevatko uudet työtilat työn tekemisen edellytyksiä paremmin kuin vanhat tilat	3,42	1,361
T9: Tunteeko työntekijä suuren työyhteisön myötä olonsa turvallisemmaksi työskennellä	3,16	1,214
T10: Työskenteleekö työyhteisö jatkossa paremmin yhteen, kun työntekijät oppivat tuntemaan toisiaan paremmin	2,48	1,029
T11: Työskentelisin mieluummin vanhan sosiaaliaseman tiloissa verrattuna nykyisiin tiloihini	3,58	1,385
T12: Uuden sosiaaliaseman sosiaalilitilat ovat paremmat kuin verrattuna entisiin	2,81	1,138
T13: Koen, että uudella sosiaaliasemalla työtyökaverit arvostavat työpanostani enemmän	3,45	,925

Työhyvinvointiin liittyvät summamuuttujat (ilmapiiri SUM5 & työtilat SUM6)³ mittaavat kyseisten asioiden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin (taulukko 15). Keskiarvoista havaitaan, että työntekijät suhtautuvat kyseisiin asioihin kohtalaisen neutraalisti keskiarvojen ollessa lähellä kolmea (SUM5: ka. 3,27 & SUM6: ka. 2,92). Ilmapiiri (SUM5) on aavistuksen negatiivisten tuntemusten puolella ja työtilat (SUM6) on lähellä neutraaleja tuntemuksia. Työntekijöiden tarkempien kokemusten selvittämiseksi tarkastelen seuraavaksi taustamuuttujissa piileviä eroavaisuuksia.

TAULUKKO 15. Organisaatiomuutoksen työyhteisöön liittyvien summamuuttujien mini- ja maksiarvot, keskiarvot ja keskihajonnat, (N=31)

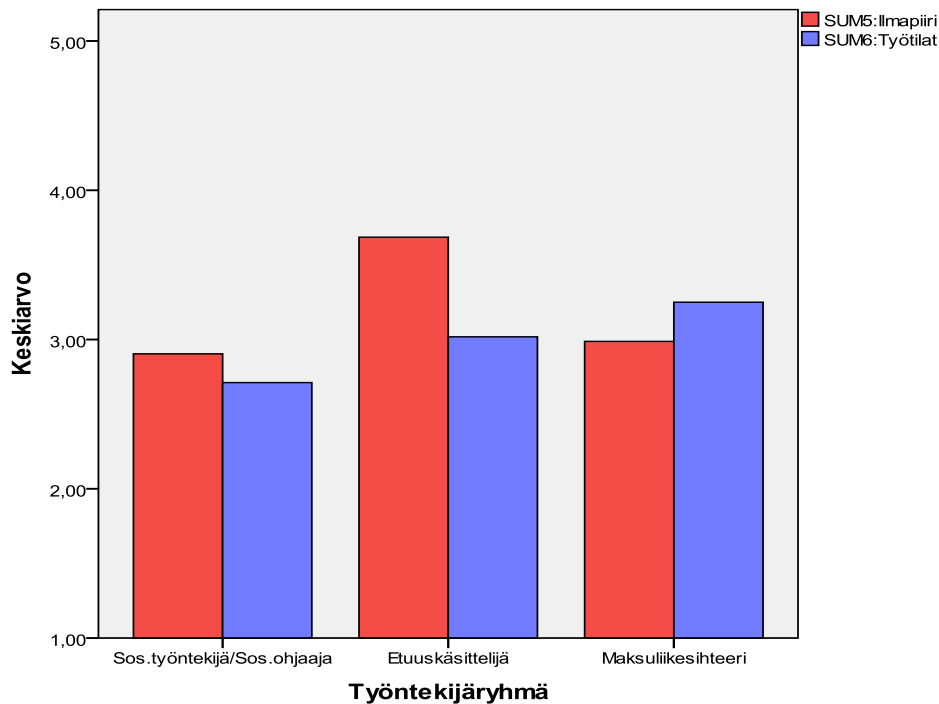
	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
SUM5: Ilmapiiri	1,75	5,00	3,27	0,87
SUM6: Työtilat	1,33	4,75	2,92	0,90

Summamuuttujien välinen korrelaation tarkastelu osoittaa, kuinka paljon summamuuttujat mittaavat samaa asiaa. Spearmanin korrelaatiotestistä (liite 3) käy ilmi, että muuttujien välillä ei ole havaittavissa keskinäistä korrelaatiota. Molempien summamuuttujien korrelaatiokerroin toisiinsa 0,148. P- arvo ei ole summamuuttujien välillä tilastollisesti merkitsevä (p=0,427). Hyvä ilmapiiri ei näin ollen ole työtiloista riippuvaista.

Työyhteisöön liittyvistä summamuuttujista käy tarkemmin ilmi taustamuuttajissa piileviä eroavaisuuksia. Ensin on vastaajien keskiarvoja tarkasteltu työntekijäryhmien kanssa (kuva 6). Tällöin havaitaan, että työntekijäryhmien kokemuksissa on eroja ilmapiirissä (SUM5) ja työtilojen merkityksessä muutoksen aikana (SUM6). Etuuskäsittelijät kokevat ilmapiirin työntekijäryhmistä selvästi kaikkein negatiivisimmin (ka. 3,69). Tulosten perusteella etuuskäsittelijöiden kokemuksiin ilmapiiristä tulee sosiaaliaseman esimiesten kiinnittää erityistä huomiota. Työtilojen kokemuksissa sosiaalityöntekijät/sosiaaliohjaajat suhtautuvat asiaan työntekijäryhmistä positiivisimmin (ka. 2,71). Etuuskäsittelijät (ka. 3,02) ja maksuliikesihteerit (ka. 3,25) kokevat keskiarvojen perusteella työtilojen heikentyneen. Etuuskäsittelijät ja maksuliikesihteerit tosin työskentelevät työtiloissa, joissa on monta

³ Mittarin skaala on 1-5, jossa arvo 1 tarkoittaa samanmielisyyttä väittämän kanssa ja arvo 5 tarkoittaa erimielisyyttä väittämän kanssa.

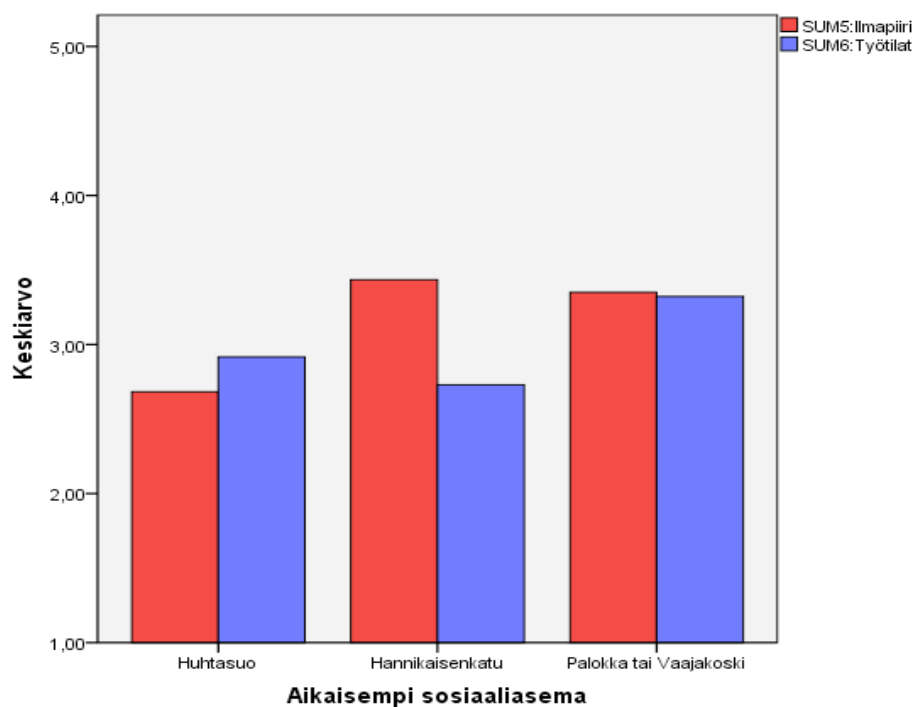
samaan ryhmään kuuluvaa työntekijää. Tämä todennäköisesti heikentää keskiarvoa työtilojen mielekkyydestä. Kruskalin–Wallisin testin mukaan ilmapiirissä (SUM5) ($p=.331$) tai työtiloissa (SUM6) ($p=.295$) ei ole työntekijäryhmien kokemusten välillä merkitsevää eroa.



KUVA 6. Työhyvinvointia mittaavat summamuuttujat työntekijäryhmän mukaan, (N=31)

Kun vertaillaan vastausten keskiarvoja työntekijöiden aikaisempien toimipisteiden eli sosiaaliasemien kanssa (kuva 7), työntekijöiden kokemukset työyhteisön kontekstissa eroavat toisistaan. Entisen Hannikaisenkadun sosiaaliaseman työntekijät kokevat ilmapiirin (SUM5) heikentyneen muutettaessa uudelle sosiaaliasemalle (ka. 3,44). Myös Palokan tai Vaajakosken työntekijät kokevat ilmapiiriin kehittyneen negatiivisempaan suuntaan (ka. 3,35). Huhtasuolta muuttaneet työntekijät kokevat ilmapiirissä positiivisia merkkejä (ka. 2,68). Huhtasuon sosiaaliasemalla on tulosten perusteella voinut aiemmin olla ongelmia ilmapiirin kanssa. Kielteisimmin uusiin työtiloihin (SUM6 suhtautuvat Palokan tai Vaajakosken työntekijät (ka. 3,32). Huhtasuon työntekijöiden kokemukset uusista työtiloista ovat melko neutraaleja (ka. 2,92). Entisen Hannikaisenkadun työntekijät suhtautuvat melko myönteisesti uusiin työtiloihin (ka. 2,73). ”Entinen Hannikaisenkadun sosiaaliasema on

homeen kyllästämä. Toiveissa on, että tällä uudella sosiaaliasemalla selvittäisiin hivenen terveempinä”, totesi eräs entisen Hannikaisenkadun sosiaaliaseman työntekijöistä. Tällä taustatiedolla on todennäköisesti vaikutusta kyseisen sosiaaliaseman työntekijöiden mielipiteisiin työtiloista. Kruskalin–Wallisin testin mukaan ilmapiirissä (SUM5) ($p=.450$) ei ole työntekijäryhmien kokemusten välillä merkitsevää eroa. Työtilojen kokemuksissa (SUM6) vallitsee merkitsevä ero ($p=.012$).



KUVA 7. Työyhteisön kokemuksia mittaavat summamuuttujat aikaisemman sosiaaliaseman perusteella, (N=31)

Tarkasteltaessa koulutuksen vaikutusta ilmapiiriin (SUM5) ja työtiloihin (SUM6) havaitaan vastausten keskiarvoissa vain lieviä eroavaisuuksia (taulukko 16). Opisto/koulutasoisen tutkinnon suorittaneet kokevat ilmapiiriin (SUM5) heikentyneen (ka. 3,46). Korkeakoulututkinnon suorittaneet työntekijät ovat taas keskiarvollisesti lähellä neutraaleja tuntemuksia ilmapiiriin suhteen (ka. 3,06). Työtilojen (SUM6) kokemuksissa korkeakoulututkinnon suorittaneet kokevat lievästi positiivisia tuntemuksia (ka. 2,72). Opisto/koulutasoisen tutkinnon omaavat työntekijät kokevat työtilojen muutoksen olevan melko pieni (ka. 3,11).

TAULUKKO 16. Koulutustason vaikutus ilmapiiriin (SUM5) ja työtiloihin (SUM6)

Koulutustaso		Ilmapiiri SUM5	Työtilat SUM6
Opisto/koulutasoinen tutkinto, N=16	Keskiarvo	3,46	3,11
	Keskihajonta	0,79	1,01
Korkeakoulututkinto, N=15	Keskiarvo	3,06	2,72
	Keskihajonta	0,93	0,74

4.5 Työmotivaation tarkastelu Herzbergin teorian kautta

Seuraavaksi analysoin Hannikaisenkadun sosiaaliaseman työntekijöiden työmotivaatiota Herzbergin kahden faktorin teorian näkökulmasta. Tällöin Herzbergin kahden faktorin teorian määrittelemiä motivaatio – ja hygieniektijöitä mitataan teoriaan liittyvillä kyselylomakkeen väittämällä. Näin voidaan tarkastella, kuinka organisaatiomuutoksessa on onnistuttu Herzbergin kahden faktorin teorian näkökulmasta ja mitä osa-alueita organisaation tulisi työmotivaation nostamiseksi erityisesti kehittää. Kyselylomakkeen väittämiin on sisällytetty kahden faktorin teorian motivaatiotekijöihin (taulukko 17) ja hygieniektijöihin (taulukko 22) liittyviä osa-alueita. Ensin arvioin tutkimukseni työntekijöiden vastauksia Herzbergin kahden faktorin teorian motivaatiotekijöiden kontekstissa, jonka jälkeen tutkin työntekijöiden vastauksia hygieniektijöiden näkökulmasta. Etsin eroavaisuuksia työmotivaatiossa myös työntekijäryhmien ja entisen sosiaaliaseman taustamuuttujien perusteella.

4.5.1 Motivaatiotekijät

Motivaatiotekijöihin liittyvät ja kyselylomakkeeseen sisällytetty väittämät on havainnollistettu alla olevassa taulukossa (taulukko 17). Ensin taulukossa on esitelty lyhenne, jossa väittämä on kyselylomakkeessa. Seuraavana taulukossa esiintyy Herzbergin luokittelema motivaatiotekijä. Kyselylomakkeen alkuperäisestä väittämästä selviää kuinka työmotivaatiota mittaava väittämä on esitelty työntekijälle. Kyseisiä motivaatiotekijöitä analysoidaan kappalessa esimerkiksi työntekijäryhmien vastausten keskiarvojen perusteella.

TAULUKKO 17. Herzbergin luokittelemat motivaatiotekijät ja luokittelua vastaava kyselylomakkeen väittäjä

Kyselylomakkeen väittämän lyhenne ja Herzbergin luokittelema motivaatiotekijä:	Kyselylomakkeen alkuperäinen väittäjä:
J4: Työ itsessään	Muuton tapahtuessa olin tietoinen työnkuvastani uudella sosiaaliasemalla
J6: Työ itsessään	Toimeentulotukiasioiden käsittelyprosessi on järjestetty uudella sosiaaliasemalla toimivammin
J8: Tunnustus työstä	Uudella sosiaaliasemalla saan esimiehiltäni enemmän rakentavaa palautetta
J9: Vastuu	Uudella sosiaaliasemalla olen suuremmassa vastuussa työtehtävieni onnistuneesta osoittamisesta esimiehiltäni
O11: Etenemismahdollisuus	Uudella sosiaaliasemalla minulla on halutessani paremmat mahdollisuudet edetä urallani
O12: Työ itsessään/ Kasvun mahdollisuus	Uudella sosiaaliasemalla koen suurempaa hyvänolon tunnetta työtehtävieni tunnollisesta hoitamisesta
T:13: Tunnustus työstä	Uudella sosiaaliasemalla työkaverini arvostavat työpanostani enemmän

Motivaatiotekijöihin liittyviä väittämiä on siis sisällytetty kyselylomakkeeseen kaikkiaan seitsemän kappaletta. Motivaatiotekijöitä on ensin analysoitu kaikkien työntekijöiden vastausten keskiarvoilla (taulukko 18). Mitä alhaisempi vastausten keskiarvo on, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat. Motivaatiotekijä työ itsessään (J4 ja J6) kertoo, että keskiarvojen perusteella työn organisoiminen on järjestetty työntekijöiden näkökulmasta toimivalla tavalla (ka. 1,52 & 2,90). Molemmat keskiarvot ovat myönteisten tuntemusten puolella. Motivaatiotekijästä tunnustus työstä väittämistä (J8 & T13) taas havaitaan, että työntekijät eivät koe saavansa riittävää tunnustusta tekemästään työstä (ka. 3,39 & 3,45). Tämä on vakava puute työmotivaation kontekstissa (ks. Mäkipeska & Niemelä 2002, 56–63). Vastuun kokemista (J9) tulee kyselylomakkeen väittämän mukaisesti tarkastella niin, että mitä suurempi keskiarvo, sitä vähemmän vastaajat kokevat uudella sosiaaliasemalla tapahtuneen muutoksia vastuun/työtehtävien osoittamisessa. Etenemismahdollisuuksia (O11) työntekijät eivät näe kovin hyvinä (3,65). Kasvun mahdollisuuksia (O12) työntekijät eivät myöskään koe kovin optimistisella tavalla (ka. 3,61). Kyseiseen väittämään voidaan osaksi sisäl-

lyttää osia myös työstä itsessään. Työntekijöiden kokemukset motivaatiosta voisivat olla parempia, jolloin he myös olisivat sitoutuneempia työntekoa kohtaan (ks. Herzberg 1959, 113–114).

TAULUKKO 18. Sosiaaliaseman työntekijöiden motivaatiotekijöiden minimiarvo, maksimi-arvo, keskiarvo ja keskihajonta, (N=31)

	Minimiarvo	Maksimi-arvo	Keskiarvo	Keskihajonta
J4: Työ itsessään	1	5	1,52	1,029
J6: Työ itsessään	1	5	2,90	1,165
J8: Tunnustus työstä	1	5	3,39	1,256
J9: Vastuu (käänteinen ka.)	1	5	3,23	1,055
O11: Etenemismahdollisuus	2	5	3,65	1,018
O12: Työ itsessään/ Kasvun mahdollisuus	2	5	3,61	,844
T13: Tunnustus työstä	2	5	3,45	,925

Motivaatiotekijöiden suhdetta työntekijäryhmien kokemuksiin kyseisistä väittämistä olen havainnollistanut vertailemalla työntekijäryhmiä motivaatiioväittämien keskiarvoilla, keskihajonnoilla ja vastaajien lukumäärällä (taulukko 19). Motivaatiotekijä työ itsessään (J4 & J6) kertoo sosiaalityöntekijöiden/sosiaaliohjaajien (ka. 1,54 & 2,77) sekä etuuskäsittelijöiden (ka. 1,21 & 2,86) suhtautuvan myönteisesti työn organisointiin. Maksuliikesihteerit (ka. 2,50 & 3,50) eivät koe työn organisoinnin olevan yhtä onnistunutta. Muutoksessa on voinut tapahtua jotain muutosta maksuliikesihteerien työnkuvassa. Tunnustus työstä (J8 & T13) kertoo kaikilla työntekijäryhmillä olevan negatiivinen suhtautuminen työn tunnustamiseen. Negatiivisimmin kyseiseen motivaatiotekijään suhtautuvat maksuliikesihteerit (ka. 3,50 & 3,75). Vastuun suuremmassa kokemisessa uudella sosiaaliasemalla (J9) saa työntekijäryhmien kokemuksissa aikaan eroavaisuuksia. Sosiaalityöntekijät/sosiaaliohjaajat eivät koe saaneensa suurempaa vastuuta (ka. 3,46). Etuuskäsittelijät ovat lähellä neutraaleja tunteuksia (ka. 3,14). Eniten vastuun lisääntymistä kokevat tapahtuneen maksuliikesihteerit (ka. 2,75). Tämä voi olla selitys siihen, miksi maksuliikesihteerit kokevat työn organisoinnin olevan heikkoa.

TAULUKKO 19. Motivaatiotekijät työntekijäryhmien vastaajien lukumäärän, keskiarvojen ja keskihajonnan perusteella

Työntekijäryhmä		J4: Työ itsessään	J6: Työ itsessään	J8: Tunnustus työstä	J9: Vastuu	O11: Etenemis- mahdollisuus	O12: Kasvun mahd.	T13: Tunnustus työstä
Sosiaali- työntekijä/ Sos.ohjaaja, N=13	Keski- arvo	1,54	2,77	3,31	3,46	3,54	3,31	3,15
	Keski- hajonta	1,127	1,166	1,251	,877	1,050	,855	,801
Etuus- käsittelijä, N=14	Keski- arvo	1,21	2,86	3,43	3,14	3,79	3,79	3,64
	Keski- hajonta	,426	1,292	1,158	1,167	1,122	,802	1,082
Maksuliike- sihteeri, N=4	Keski- arvo	2,50	3,50	3,50	2,75	3,50	4,00	3,75
	Keski- hajonta	1,732	,577	1,915	1,258	,577	,816	,500
Yhteensä, N=31	Keski- arvo	1,52	2,90	3,39	3,23	3,65	3,61	3,45
	Keski- hajonta	1,029	1,165	1,256	1,055	1,018	,844	,925

Motivaatiotekijöitä on myös tarkasteltu aikaisemman sosiaaliaseman kokemusten näkökulmasta (taulukko 20). Aikaisempi työskentelyasema vaikuttaa nykyisen motivaation kokemiseen. Työ itsessään (J4 & J6) kertoo sosiaaliasemien perusteella työntekijöiden suhtautuvan motivaatiotekijöihin melko positiivisesti. Eroavaisuutta sosiaaliasemien välillä on näkemyksessä toimeentulotukiasioiden käsittelyssä järjestämisestä muutoksen jälkeen (J6). Palokan tai Vaajakosken työntekijät kokevat muutoksen jälkeen järjestelyn olevan huono (ka. 3,87). Huhtasuon (ka. 2,83) ja Hannikaisenkadun (ka. 2,47) työntekijät pitävät järjestelyä aikaisempaa parempana. Ennen muutosta sosiaaliasemien välillä on siis ollut huomattavia eroja työn järjestämisessä. Tunnustus työstä väittämässä (J8 & T13) saa aikaan eroavaisuuksia kokemukset esimiesten palautteesta (J8). Huhtasuon (ka. 2,67) ja Palokan tai Vaajakosken (ka. 2,62) työntekijät kokevat rakentavan palautteen lisääntyneen. Hannikaisenkadun työntekijät kokevat sen heikentyneen (ka. 4,00). Vastuun suurempi kokeminen uudella sosiaaliasemalla (J9) saa myös aikaan eroavaisuuksia. Huhtasuon työntekijät

eivät koe olevansa suurammassa vastuussa työstään (ka. 4,00). Hannikaisenkadun (ka. 2,94) ja Palokan tai Vaajakosken (ka. 3,25) työntekijät kokevat vastuun työtehtävien hoidon osoittamisesta lisääntyneen.

TAULUKKO 20. Motivaatiotekijät aikaisemman sosiaaliasema vastaajien lukumäärän, keskiarvojen ja keskihajonnan perusteella

Aikaisempi sosiaaliasema		J4: Työ itsessään	J6: Työ itsessään	J8: Tunnustus työstä	J9: Vastuu	O11: Etenemis- mahdollisuus	O12: Kasvun mahd.	T13: Tunnustus työstä
Huhtasuo, N=6	Keski- arvo	1,33	2,83	2,67	4,00	4,17	3,50	3,33
	Keski- hajonta	,516	1,472	1,033	,000	,753	1,049	,516
Hannikai- senkatu, N=17	Keski- arvo	1,24	2,47	4,00	2,94	3,71	3,71	3,41
	Keski- hajonta	,752	1,007	1,000	1,298	,985	,722	,939
Palokka tai Vaajakoski, N=8	Keski- arvo	2,25	3,87	2,62	3,25	3,13	3,50	3,63
	Keski- hajonta	1,488	,641	1,302	,463	1,126	,926	1,188
Yhteensä, N=31	Keski- arvo	1,52	2,90	3,39	3,23	3,65	3,61	3,45
	Keski- hajonta	1,029	1,165	1,256	1,055	1,018	,844	,925

Keskiarvojen perusteella etenemismahdollisuudet koetaan motivaatiotekijän näkökulmasta huonona. Tämä ei ole suuri yllätys aikuissosiaalityön kontekstissa, jossa edetäkseen uralla tulee ensin olla riittävä alan koulutus. Aikaisemman sosiaaliaseman perusteella työntekijöiden vastaukset kuitenkin hajoavat toisistaan. Tämän vuoksi olen ristiintaulukoinut etenemismahdollisuuksia (O11) koulutustason kanssa (taulukko 21). Taulukosta havaitaan, että kukaan vastaajista ei pidä etenemismahdollisuuksia muutoksen jälkeen täysin varmoina. Korkeakoulututkinnon suorittaneet ovat aavistuksen luottavaisempia etenemismahdollisuuksiensa suhteen. Koulutusluokkien välillä ei kuitenkaan vastauksissa ole suurta eroa. Koulutustaso ei siis näytä selittävän sitä, miksi etenemismahdollisuudet koetaan heikkoina.

TAULUKKO 21. Ristiintaulukointi etenemismahdollisuuden ja koulutustason välillä

Motivaatiotekijänä O11: Etenemismahdollisuus	N	Opisto/koulu-	Korkeakoulu-	Yhteensä
		tasoinen	tasoinen	
Täysin samaa mieltä	N	0	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	N	1	3	4
Ei samaa eikä eri mieltä	N	5	6	11
Jokseenkin eri mieltä	N	5	3	8
Täysin eri mieltä	N	5	3	8
Yhteensä	N	16	15	31

4.5.2 Hygienia tekijät

Hygienia tekijöihin liittyvät ja kyselylomakkeeseen sisällytetyt väittämät on esitetty alla olevassa taulukossa (taulukko 22) samaan tapaan kuin aiemmin motivaatiotekijät. Ensin taulukossa on esitelty lyhenne, jossa väittämä on kyselylomakkeessa. Seuraavana taulukossa esiintyy Herzbergin luokittelema hygienia tekijä. Kyselylomakkeen alkuperäisestä väittämästä selviää, kuinka työmotivaatiota mittaava väittämä on esitelty työntekijälle. Kyseisiä hygienia tekijöitä analysoidaan kappaleessa samalla periaatteella kuin aiemmassa osiossa motivaatiotekijöitä.

TAULUKKO 22. Herzbergin luokittelemat hygieniehtekijät ja luokittelua vastaava kyselylomakkeen väittävä

Kyselylomakkeen väittämän lyhenne ja Herzbergin luokittelu hygieniehtekijä:	Kyselylomakkeen alkuperäinen väittävä:
J1: Työnjohto	Johtaminen on ollut sosiaaliasehtien yhdistymisen jälkeen paremmalla tasolla
J2: Työnjohto/ Työolot	Sosiaaliasehtien yhdistymisen jälkeen johtaminen on vaikuttanut ilmapiiriin myönteisesti
J10: Työolot	Koen olevani työssäni kiireisempi kuin entisellä sosiaaliasehtällä
O2: Työolot	Työnteon mielekkyys on lisääntynyt uudella sosiaaliasehtällä
O5: Organisaation politiikka ja hallinto	Aikuissosiaalityön organisaatiomuutos muutti mielikuvaani organisaatiomuutoksista myönteisempään suuntaan
O8: Asema, status	Ennen muutosta pääsin halutessani osallistumaan uuden sosiaaliasehtan tilojen suunnitteluun
O10: Organisaation politiikka ja hallinto	Uudella sosiaaliasehtällä olen enemmän huolissani työpaikkani säilymisestä puolesta
T1: Henkilösuhteet	Uuden sosiaaliasehtan työyhteisön ilmapiiri on mielestäni parempi
T9: Työn turvallisuus	Suuren työyhteisön myötä tunnen oloni turvallisemmaksi työskennellä

Hygieniehtekijöihin liittyviä väittämiä on kyselylomakkeessa kaikkiaan yhdeksän kappaletta. Hygieniehtekijöitä on ensin tarkasteltu kaikkien työntekijöiden vastausten keskiarvoilla (taulukko 23). Väittävä kiireisyydestä sosiaaliasehtällä (J10) on tarkasteltava niin, että pieni keskiarvo viittaa lisääntyneeseen kiireeseen. Eroavaisuuksia hygieniehtekijöissä on kokemuksissa organisaation politiikasta ja hallinnosta (O5 & O10) koetaan aiheeseen liittyvissä väittämissä eri tavoin (ka. 3,32 & 3,65). Väittävä työpaikan säilymisestä (O10) tulee tarkastella niin, että suuri keskiarvo viittaa luottamukseen työpaikan säilymisestä. Asemaa ja statusta (O8) on tutkimuksessa selvitetty kysymällä työntekijöiden mahdollisuutta osallistua tilojen suunnitteluun. Työntekijät eivät mielestään saaneet tarpeeksi hyvää mahdollisuutta osallistua suunnitteluun (ka. 3,87). Henkilösuhteiden (T1) työntekijät kokevat huonontuneen uudella sosiaaliasehtällä (ka. 3,71). Osa hygieniehtekijöistä tarvitsisi korkeampaa tyydytyksen tasoa, jotta organisaatiossa voitaisiin paremmin ja työntekijät pääsivät tehokkaammin tyydyttämään motivaatiotekijöitään (ks. Herzberg 1966, 171).

TAULUKKO 23. Sosiaaliaseman työntekijöiden hygienia- ja työolosuhteiden minimiarvo, maksimiarvo, keskiarvo ja keskihajonta

	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta
J1: Työnjohto	1	5	2,87	1,408
J2: Työnjohto/ Työolot	1	5	3,32	1,376
J10: Työolot (käänteinen ka.)	1	5	2,65	1,330
O2: Työolot	1	5	3,16	1,393
O5: Organisaation politiikka ja hallinto	2	5	3,32	,979
O8: Asema, status organi- saatiossa	1	5	3,87	1,432
O10: Organisaation politiikka ja hallinto (käänteinen ka.)	1	5	3,65	1,330
T1: Henkilösuhteet	2	5	3,71	1,101
T9: Työn turvallisuus	1	5	3,16	1,214

Hygienia- ja työolosuhteiden suhdetta työntekijäryhmien kokemuksiin olen havainnollistanut vertailemalla työntekijäryhmiä väittämien keskiarvoilla, keskihajonnoilla ja vastaajien lukumäärällä (taulukko 24). Hygienia- ja työolosuhteiden työntekijäryhmien vastauksissa esiin eroavaisuuksia. Väittämässä johtamisen tasosta uudella sosiaaliasemalla (J1) etuuskäsittelijät (ka. 2,57) ja maksuliikesihteerit (ka. 2,75) kokevat johtamisen parantuneen. Sosiaalityöntekijät/sosiaalihoitajat (ka. 3,23) kokevat johtamisen lievästi huonontuneen. Työoloissa (J10) työntekijät kokevat kiireen lisääntyneen. Eniten kiireen lisääntymistä kokevat saaneensa etuuskäsittelijät (ka. 2,57). Työoloja mittaava toinen väittäminen työntekijöiden mielekkyyden mahdollisesta lisääntymisestä (O2) kertoo sosiaalityöntekijöiden/sosiaalihoitajien kokeneen muutoksessa parannuksia (ka. 2,23). Etuuskäsittelijät (ka. 3,86) ja maksuliikesihteerit (ka. 3,75) kokevat työntekijöiden mielekkyyden alentuneen merkittävästi. Organisaation politiikassa ja hallinnossa (O5 & O10) mielenkiintoa nostaa väittäminen organisaatiomuutosten kokemuksista tämän muutoksen valossa (O5). Mikään työntekijäryhmä ei koe muutoksen lisänneen positiivista kokemusta muutoksista. Vahvimmin negatiivisessa valossa muutokset kokivat maksuliikesihteerit (ka. 3,50).

TAULUKKO 24. Hygieniatekijät työntekijäryhmien vastaajien lukumäärän, keskiarvojen ja keskihajonnan perusteella

Työntekijäryhmä		J1: Työnjohto	J2: Työnjohto/ Työolot	J10: Työolot	O2: Työolot	O5: Poliitiikka/ hallinto	O8: Asema	O10: Poliitiikka/ hallinto	T1: Henkilösuhteet	T9: Turvalisuus
Sosiaali-työntekijä/ Sos.ohjaaja, N=13	Keskiarvo	3,23	3,46	2,69	2,23	3,38	4,00	4,08	3,38	2,85
	Keskihajonta	1,589	1,391	1,182	1,235	,961	1,354	1,115	1,121	1,345
Etuuskäsitteijä, N=14	Keskiarvo	2,57	3,29	2,57	3,86	3,21	3,57	3,36	4,14	3,50
	Keskihajonta	1,222	1,326	1,604	1,099	,975	1,604	1,499	,864	1,092
Maksuliikesihtööri, N=4	Keskiarvo	2,75	3,00	2,75	3,75	3,50	4,50	3,25	3,25	3,00
	Keskihajonta	1,500	1,826	,957	1,258	1,291	1,000	1,258	1,500	1,155
Yhteensä, N=31	Keskiarvo	2,87	3,32	2,65	3,16	3,32	3,87	3,65	3,71	3,16
	Keskihajonta	1,408	1,376	1,330	1,393	,979	1,432	1,330	1,101	1,214

Hygieniatekijöiden tarkastelu aikaisemman sosiaaliaseman kokemusten näkökulmasta tuo jälleen esille eroavaisuuksia (taulukko 25). Työntekijöiden kokemukset hygieniatekijässä työnjohto (J1 & J2) eroavat sosiaaliasemien välillä. Hygieniatekijässä J1 Huhtasuon (ka. 2,00) ja Palokan tai Vaajakosken (ka. 2,63) työntekijät kokevat johtamisen olevan muutoksen jälkeen paremmalla tasolla. Hannikaisenkadun (ka. 3,29) työntekijät kokevat päinvastaisesti johtamisen huonontuneen. Huomionarvoista on, että toisessa työnjohtoon liittyvässä hygieniatekijässä (J2) Huhtasuon (ka. 2,33) työntekijät kokevat johtamisen vaikuttaneen uuden työpaikan ilmapiiriin myönteisesti. Palokan tai Vaajakosken (ka. 3,25) ja erityisesti Hannikaisenkadun (ka. 3,71) työntekijät eivät koe johtamisen vaikuttaneen ilmapiiriin myönteisesti. Työolon (J10) tuntemuksissa sosiaaliasemat erottavat työntekijöitä toisistaan. Huhtasuon (ka. 4,00) ja Palokan tai Vaajakosken (ka. 3,13) työntekijät eivät koe uudella sosiaaliasemalla olevansa kiireisempiä. Hannikaisenkadun (ka. 1,94) työntekijöillä kiireisyys on lisääntynyt vastausten perusteella huomattavasti. Toinen hygieniatekijä työoloista (O2) kertoo, että Huhtasuon (ka. 2,33) työntekijöiden mielestä työskentelyn mielekkyys on

lisääntynyt muutoksen jälkeen. Hannikaisenkadun (ka. 3,06) työntekijöiden näkökulmasta katsottuna työskentelyn mielekkyys on säilynyt neutraalina. Palokan tai Vaajakosken (ka. 4,00) työntekijät kokevat työnteon mielekkyydessä tapahtuneen heikennyksiä.

Organisaation politiikassa ja hallinnossa väittämä (O5) kuvaa työntekijöiden näkemyksiä organisaatiomuutoksista (taulukko 25). Työntekijöiden aikaisempien sosiaaliasemien perusteella työntekijät eivät koe mielikuvan organisaatiomuutoksista muuttuneen positiivisemmaksi. Hygieniatekijä politiikka ja hallintoon liittyy myös väittämä (O10), jossa havaitaan, että aikaisemman sosiaaliaseman perusteella työntekijät eivät koe olevansa enemmän huolissaan työpaikan säilymisestä. Henkilösuhteissa (T1) työntekijät eivät koe tapahtuneen parannuksia uudella sosiaaliasemalla. Synkin kuva uuden työyhteisön ilmapiiristä on Palokan tai Vaajakosken (ka. 4,25) työntekijöillä verrattuna entiseen tilanteeseen. Työmotivaation voi tulkita olevan vaarassa, jos työmotivaatiota tarkastellaan niin, että sosiaalinen työilmapiiri on olennaista organisaation hyvinvoinnille (ks. Murrell 1976, 137). Työn turvallisuudessa (T9) Huhtasuon (ka. 2,33) ja Palokan tai Vaajakosken (ka. 2,88) työntekijät kokevat tapahtuneen muutoksen seurauksena parannuksia. Hannikaisenkadun (ka. 3,59) työntekijät eivät koe turvallisuudessa tapahtuneen parannuksia.

TAULUKKO 25. Hygieniatekijät aikaisemman sosiaaliaseman vastaajien lukumäärän, keskiarvojen ja keskihajonnan perusteella

Aikaisempi sosiaali- asema		J1: Työn- johto	J2: Työn- johto/ Työolot	J10: Työ- olot	O2: Työ- olot	O5: Poli- tiikka/ hallinto	O8: Asema	O10: Poli- tiikka/ hallinto	T1: Henkilö- suhteet	T9: Turval- isuus
Huhtasuo, N=6	Keski- arvo	2,00	2,33	4,00	2,33	3,33	4,50	4,50	3,33	2,33
	Keski- hajonta	1,095	1,211	,000	1,211	1,033	,548	,837	,816	1,366
Hannikai- senkatu, N=17	Keski- arvo	3,29	3,71	1,94	3,06	3,24	4,00	3,35	3,59	3,59
	Keski- hajonta	1,448	1,404	1,029	1,391	,970	1,323	1,539	1,176	1,004
Palokka tai Vaajakoski, N=8	Keski- arvo	2,63	3,25	3,13	4,00	3,50	3,13	3,63	4,25	2,88
	Keski- hajonta	1,302	1,165	1,458	1,195	1,069	1,885	,916	1,035	1,246
Yhteensä, N=31	Keski- arvo	2,87	3,32	2,65	3,16	3,32	3,87	3,65	3,71	3,16
	Keski- hajonta	1,408	1,376	1,330	1,393	,979	1,432	1,330	1,101	1,214

Kaiken kaikkiaan monissa hygieniatekijöissä on kehitettävää, jotta työntekijät pääsisivät täyttämään motivaatiotarpeitaan. Sosiaaliaseman huono ilmapiiri voi luoda vaarallisen riskitekijän tyydyttää hygieniatarpeita. Henkiset tekijät ovat tärkeitä asioita hyvinvoinnille ja motivaatiolle vaativassa työssä (ks. Locke 1976, 1318–1319). Motivaatiotekijöissä on myös huolestuttavan vähän positiivisia asioita motivaation nousemisesta. Tutkiessa työntekijöiden taustamuuttujia motivaatiotekijöiden vastausten keskiarvojen kanssa havaitaan eroja vastausten mielipiteissä. Näin ollen ei voida suoraan todeta, että hygienia – ja motivaatiotekijöiden välillä on vertikaalisesti suora syy-seurausyhteys. Motivaatiotekijät/hygieniatekijät eivät siis ole eriulotteisia (ks. Juuti 1983, 148–154; Hackman & Oldham 1980, 56–59). Vastausten perusteella suuri vaikutus motivaatioon on myös sillä, miltä sosiaaliasemalta työntekijät muuttivat uudelle sosiaaliasemalle. Tällöin se, kuinka aikuissosi-aalityö on järjestetty entisellä sosiaaliasemalla, vaikuttaa merkittävästi kokemuksiin muutoksista.

5 TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS MUUTOKSEN VOIMAVARANA

Yksi tämän tutkimuksen tarkoituksista on auttaa sosiaalialan esimiehiä tunnistamaan muutoksen ongelmia ja löytämään niihin ratkaisuja. Voidaan myös puhua työyhteisön kehittämisestä, joka on tärkein voimavara organisaatioiden menestyksekkäälle tulevaisuudelle. Esimerkiksi Niiranen et al. (2010, 125) korostavat, että erityisen tärkeäksi muutoksen aikana nousee henkilöstö. Muutosta on tutkimuksessa selvitetty tarkastelemalla johtamisen, organisaation ja työyhteisön toimivuuden onnistumista haastavassa yhteenliittymisessä. Työntekijöiden motivaatioon liittyviä tekijöitä on selvitetty tarkemmin käyttämällä apuvälineenä Herzbergin kahden faktorin teoriaa. Tutkimuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita. Esimerkiksi työntekijöiden anonymiteetti on säilytetty yhdistämällä pieniä luokkia isommiksi vastausluokiksi. Muutoksen kokeneet työntekijät olivat kiinnostuneita ottamaan osaa tutkimukseeni, koska vastausprosentti oli suuri mahdollisten vastaajien osalta.

Tuloksista selvisi, että kokonaisuudessaan työntekijät suhtautuivat melko neutraalisti muutokseen. Etenkin muutoksesta tiedottaminen koettiin positiivisesti. Tämä on merkki onnistuneesta johtamisesta, joka on usein muutoksissa vaikeaa toteuttaa henkilöstöä miellyttävällä tavalla. Monet organisaatiomuutosta suunnittelevat sosiaalialan organisaatiot voisivatkin konsultoida Jyväskylän sosiaalipalveluita siitä, kuinka muutoksesta tiedotetaan henkilöstölle onnistuneesti. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi, kuinka aikuissosiaalityön asiakkaat ovat kokeneet muutoksesta tiedottamisen ja muutoksen ylipäättään. Toisaalta johtamisen osa-alueista johtajuudessa ei ole onnistuttu yhtä kelvollisella tavalla. Työntekijöitä ei muutoksessa ole ehkä osattu tarkastella isompana joukkona vaan on keskitytty yksilöiden omiin mielipiteisiin (ks. Yukl 2002, 300). Yhtenä tutkimukseni kysymyksistä oli vastata siihen, kuinka johtaminen on onnistunut organisaatiomuutoksessa. Muutos on selvästi onnistunut, mutta ihmisten johtamisessa organisaatiolla on kehitettävää.

Organisaatiomuutokseen liittyvien tulosten huolestuttavin asia oli, että työntekijät eivät kokonaisuutena koe myönteisyyden työskentelyä kohtaan lisääntyneen. Muutoksen eräs tarkoituksista tulisi olla kehittyä, jolloin myös työntekijöiden asenne työtä kohtaan olisi parempi. Tässä nousee esiin julkisen sektorin päätöksentekoprosessin ongelma. Päätöksissä ei aina muisteta ottaa huomioon käytännön työn suorittavia työntekijöitä vaan päätöksiä tehdään taloudellisesti vallitsevien olosuhteiden mukaisesti. Tällöin käytännön työnteki-

jöille jää lyhyt sopeutumisvara, jonka suunnittelussa he eivät itse ole olleet mukana. Tulosten perusteella sosiaaliasemalla myös kytee asetelma nuoret vastaan ikääntyneet työntekijät. Pitkällä aikavälillä asetelma voi olla todella tuhoisa organisaation työyhteisölle. Esi-
miesten tulisi jatkossa kiinnittää asiaan huomiota ja pohtia keinoja, joilla lieventää vastakainasettelua.

Työyhteisön osalta tulokset osoittivat, että sopeutuminen uusiin työntekijöihin ei ole onnistunut kitkattomasti. Sosiaaliasema on jakautunut pienempiin yksiköihin, joissa ollaan keskenään sosiaalisessa kanssakäymisessä. Toki työnkuva aiheuttaa sen, että tietyn palvelualueen työntekijät ovat yhteisten asiakkaiden vuoksi enemmän toistensa kanssa tekemisissä. Eräs suurimmista ongelmista näyttää myös olevan se, että etuuskäsittelijät kokevat työtilat huonoiksi. Toisin sanoen uusi Hannikaisenkadun sosiaaliasema on ollut jo muutettaessa työskentelytiloiltaan liian pieni. Organisaatiomuutoksen suunnittelijoille on varmasti ollut haastavaa löytää aikuissosiaalityölle sopivaa työskentelytilaa ahtaasta kaupungin keskustasta. Eräs tutkimuskysymyksistäni oli, kuinka muutos on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin. Näen työtilojen heikon tilanteen eräänä pitkäaikaisena riskitekijänä työntekijöiden työhyvinvoinnin kehitykselle. Tähän asiaan on hankalaa löytää ratkaisua muuten kuin rakentamalla lisää tilaa tai muuttamalla jälleen uuteen osoitteeseen. Kansantaloudellinen tilanne todennäköisesti lisää asiakasvirtoja, jolloin työntekijöitä tarvitaan periaatteessa entistä enemmän.

Herzbergin kahden faktorin teoria täydensi ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista motivaation suhteen ja siitä, kuinka tietyt motivaatio – ja hygientekijät tulee olla kunnossa ennen kuin työntekijät voivat tarpeissaan nousta seuraavalle tasolle. Tutkimusongelmana oli vastata kysymykseen, kuinka Herzbergin kahden faktorin teorian löydökset motivaatiotekijöistä ja hygientekijöistä kuvastavat Hannikaisenkadun sosiaaliaseman työntekijöiden työmotivaatiossa tapahtuneita muutoksia. Hygientekijöiden positiivinen signaali on, että työntekijät kokevat työolojen olevan kunnossa. Työntekijät kokevat henkilösuhteet ja asemansa organisaatiossa heikoksi, joka vaikuttaa suoraan myös motivaatiotekijään eli tunnustukseen tehdystä työstä. Esi-
miesten tulisi pohtia, miksi sosiaalityöntekijät/sosiaalihjaajat kokevat työn mielekkyydessä tapahtuneen parannuksia, mutta etuuskäsittelijät ja maksuliikesihteerit kokevat tapahtuneen heikentymistä. Organisaatiolla on ensin monia hygientekijöitä parannettavana ennen kuin työntekijät voivat tyydyttää moti-

vaatiotekijöitään. Samanaikaisesti organisaatio voi mielestäni keskittyä hygientehtäviin, koska motivaatioon vaikuttavat tekijät eivät sulje pois hygientehtäviä.

Laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna vaikuttaa siltä, että työntekijät eivät kokeneet organisaatiomuutosta ja muuttamista uudelle sosiaalialueelle kovin huonona asiana. Ongelmat aikuissosiaalityön organisaatiossa painottuvat enemmän työpaikan sisäisiin asioihin. Johtamiseen ollaan periaatteessa tyytyväisiä, mutta työntekijöillä on tarvetta selkeämpään johtajuuteen ja työntekijöiden keskinäisen ilmapiirin vahvistamiseen. Käytännön työskentely vaikuttaa vastausten perusteella toimivan hyvin. Tämä on myönteistä, sillä työtapojen sulauttaminen samanlaiseksi vie vaativaa asiakastyötä tekevässä organisaatiossa usein melko kauan aikaa.

Tulokset hyödyttävät ennen kaikkea Hannikaisenkadun sosiaalialueen henkilöstöä, mikäli ongelmakohtiin puututaan ja niitä kehitetään. Tutkimuksestani toivottavasti selviää asioita, joita työpaikalla ei välttämättä ole havaittu tai niistä keskusteltu. Parhaimmillaan tutkimusta voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstöjohtamisen työkaluna, jolla pyritään työhyvinvoinnin nostamiseen. Muutaman vuoden kuluttua olisi mielenkiintoista toteuttaa vastaava tutkimus uudelleen. Tällöin voisi vertailla muutoksia motivaatiossa uuden organisaation aikana. Tutkimuksen tulokset ovat myös hyödyllinen väline Jyväskylän kaupungin esimiehille ja luottamushenkilöille pohdittaessa seuraavia organisaatiouudistuksia. Tällöin työntekijöiden vastauksia voidaan peilata uusissa suunnitelmissa.

Organisaatiomuutos sosiaalipalveluiden kentällä on ajankohtainen aihe myös koko valtakunnan tasolla tarkasteltuna. Monet kunnalliset sosiaalipalvelut kokevat jatkuvia muutoksia. Organisaatiomuutoksilla voi olla vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin, jos organisaatio ei osaa reagoida oikealla tavalla ympäristön ja työntekijöiden asettamiin vaatimuksiin. Esimerkiksi esimiehille työmotivaatioon liittyvien tekijöiden ymmärtäminen on askel henkilöstön työtyytyväisyyden kohentumiseen. Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus myös työssä jaksamiselle eläkeikään saakka, joka olisi tärkeää kansantalouden kannalta tarkasteltuna. Esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa (2011, 6) todetaan, että työhyvinvointipolitiikan tarkoitus on osaltaan se, että ihmiset jatkavat työelämässä nykyistä tilannetta kauemmin. Tutkimukseni osoittaa työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavia asioita.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Alkula, Tapani, Pöntinen Seppo & Ylöstalo, Pekka. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY Helsinki 2002.

Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari. Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki 2009.

Brooks, Ian. Organisational behaviour. Individuals, groups and organisation. Prentice Hall UK 2003.

Buchanan, David A. & Huczynski, Andrzej A. Organizational behaviour. Prentice Hall UK 1985.

Burke, Warner W. Organization change. Theory and Practice. Sage publications U.S.A 2008.

Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture. Addison- Wesley publishing company U.S.A 1999.

Castells, Manuel. The power of identity. Second edition: With a new preface. Wiley-Blacwell UK 2010.

Castells, Manuel & Himanen, Pekka. The information society and the welfare state. The Finnish model. Oxford university press UK 2002.

Clarke, John & Newman, Janet. The managerial state. Sage publications UK 1997.

Clegg, Stewart R. Modern organizations: Organization studies in the postmodern world. Sage publications UK 1997.

Collin, Kaija. Työssä oppiminen. Teoksessa: Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Collin, Kaija & Paloniemi, Susanna (toim.). PS- kustannus Jyväskylä 2007.

Dominelli, Lena. Social work. Theory and practice for a changing profession. Polity UK 2007.

Elias, M., Steven. Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes towards organizational change. Journal of management. 35:37, 2009, 37–55.

Eskola, Antti. Sosiologian tutkimusmenetelmät. WSOY Porvoo 1975.

Gould, Raija & Polvinen, Anu. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000- tutkimuksen tuloksia. Gould, Raija, Ilmarinen, Juhani, Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo (toim.). Eläketurvakeskus Helsinki 2006.

Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. Behavior in organizations. Prentice Hall U.S.A 2003.

Hackman, J. Richard & Oldham, Greg R. Work redesign. Addison- Wesley publishing company U.S.A 1980.

Hackman, Z. Michael & Johnson, Craig E. Leadership. A communication perspective. Waveland Press U.S.A 2004.

Hafford- Letchfield, Trish. Management and organisations in social work. Learning Matters UK 2006.

Harper, Sarah. Ageing societies. Hodder Arnold UK 2006.

Haveri, Arto. Kunnallishallinnon uudistukset ja niiden arviointi. Suomen kuntaliitto Helsinki 2000.

Heikkilä, Tarja. Tilastollinen tutkimus. Edita Oy Helsinki 2001.

Heiskala, Risto. Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa: Uusi jako. Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva (toim.). Gaudeamus Helsinki 2006, 14–42.

Hertel, Guido & Wittchen, Marion. Work motivation. Teoksessa: An Introduction to work and organizational psychology. Chmiel, Nik (toim.). Blackwell Publishing UK 2008.

Herzberg, Frederick. Motivation to work. Wiley U.S.A 1959.

Herzberg, Frederick. Work and the nature of man. The world publishing company U.S.A 1966.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi Helsinki 2006.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. Cultures and organizations: Software of the mind. The McGraw- Hill companies U.S.A 2005.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka. Tilastolliset menetelmät. WSOY Helsinki 2004.

Holopainen, Martti, Tenhunen, Lauri & Vuorinen, Pertti. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Yrityssanoma Oy Järvenpää 2004.

Hughes, Mark & Wearing, Michael. Organisations and management in social work. Sage publications UK 2007.

Jokisaari, Markku. Työelämään siirtyminen. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Nurmi, Jan-Erik & Salmela-Aro, Katariina (toim.). PS-kustannus Jyväskylä 2002, 67–83.

Juhila, Kirsi. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön areenat. Teoksessa: Sosiaalityö aikuisten parissa. Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (toim.). Vastapaino Tampere 2008, 14–47.

Julkunen, Raija. Uuden työn paradoksit. Vastapaino Tampere 2008.

Juuti, Pauli. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava Oy Helsinki 2006.

Juuti, Pauli. Työkäyttäytymisen teoreettinen perusta. LTK:n erityispalvelut Helsinki 1983.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri. Organisaatiomuutos. Otava Oy Helsinki 2009.

Kananoja, Aulikki, Niiranen, Vuokko & Jokiranta, Harri. Kunnallinen sosiaalipolitiikka. PS- kustannus Jyväskylä 2008.

Klebe Trevino, Linda & Brown, Michael E. Ethical leadership: A developing construct. Teoksessa: Positive Organizational Behavior. Nelson, Debra & Cooper, Gary L. (toim.). Sage publications UK 2007, 101–116.

Koivu, Mikko, Savola Jorma & Pehkonen Juhani. Työpaikkaliikuntabarometri 2009. Suomen kuntoliikuntaliiton barometri. Suomen kuntoliikuntaliitto ry.

Koivumäki, Jaakko. Luottamus byrokratian jälkeisissä organisaatioissa. Teoksessa: Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (toim.). Gaudeamus Helsinki 2009, 103–120.

Kosonen, Karri, Buhani, Paul, Kesäjärvi, Sami, Kymäläinen, Pasi, Lehtonen, Tomi, Salonen, Jarmo & Tanskanen, Tiina. Muutoksen etulinjassa. Aalto- yliopiston teknillinen korkeakoulu 1998.

Laine, Marjukka, Wickström, Gustav, Pentti, Jaana, Elovainio, Marko, Kaarlela – Tuomala, Anu, Lindström, Kari, Raitoharju, Reetta & Suomala, Tiina. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. Työterveyslaitos Helsinki 2006.

Lehtinen, Erno, Kuusinen, Jorma & Vauras, Marja. Kasvatuspsykologia. WSOY Helsinki 2007.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Likes- työelämäpalvelut Oy Jyväskylä 2002.

Locke, Edwin A. Nature and causes of job satisfaction. Teoksessa: Handbook of industrial and organizational psychology. Dunnette, Marvin D. (toim.). Rand McNally publishing company U.S.A 1976, 1297–1349.

Lönnqvist, Jouko. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Edita Publishing Oy Helsinki 2005

Mamia, Tero. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa: Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi? Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (toim.). Gaudeamus Helsinki 2009, 20–55.

March, James G. Footnotes to organizational change. Teoksessa: Decisions and organizations. March, James G (toim.). Paperback U.S.A 1989, 167–186.

Maslow, Abraham H. Motivation and personality. 3. painos. Frager, Robert, Fadiman, James, McReynolds, Cynthia & Cox, Ruth. Addison-Wesley U.S.A 1987.

Meeuwisse, Anna. Sociala kategoriseringar, ojämlikhet och motståndsstrategier. Teoksessa: Normer och normalitet i socialt arbete. Svensson, Kerstin (toim.). Studentlitteratur Lund 2007, 35–47.

Metsämuuronen, Jari. Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä. Methelp Helsinki 2004.

Metsämuuronen Jari. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Methelp Helsinki 2009.

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. Commitment in the workplace. Theory, research and application. Sage publications U.S.A 1997.

Morgan, Gareth. Images of organization. Sage publications U.S.A 2006.

Murrell, Hywel. Motivation at work. Methuen & Co Ltd UK 1976.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu. Hengittävä työyhteisö- johtamista muutosvirrassa. Edita Publishing Oy Helsinki 2002.

Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. PS-kustannus Jyväskylä 2005.

Nakari, Risto & Valtee, Pasi. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulma työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki Helsinki 1995.

Niiranen, Vuokko, Seppänen- Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko. Johtaminen sosiaaliolla. Gaudeamus Helsinki 2010.

Northouse, Peter G. Leadership: Theory and practise. Sage publications U.S.A 2007.

Nummenmaa, Lauri. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi Helsinki 2007.

Nurmi, Jan-Erik & Salmela-Aro, Katariina. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Nurmi, Jan-Erik & Salmela-Aro, Katariina (toim.). PS- kustannus Jyväskylä 2002, 10–27.

Nurmi, Jari – Erik, Ahonen, Timo, Lyytinen, Heikki, Lyytinen, Paula, Pulkkinen, Lea & Ruoppila, Isto. Ihmisen psykologinen kehitys. WSOY Helsinki 2006.

Osborne, Stephen P. & Brown, Kerry. Managing change and innovation in public service organizations. Routledge UK 2005.

Robson, Colin. Real world research. Blackwell publishing UK 2004.

Seeck, Hannele. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Helsinki 2008.

Sennett, Richard. The craftsman. Yale university press UK 2008.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö Helsinki 2011:13.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. Muutosta johtamassa. Edita publishing Oy Helsinki 2007.

Suomen Kuntaliitto. Kunta- ja palvelurakennemuutos. Kunnat toteuttavat uudistuksen. Kuntaliitto Helsinki 2006.

Valkonen, Tapani. Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa. Gaudemus Helsinki 1981.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero. Liiketoiminta ja johtaminen. KY-palvelu Helsinki 2002.

Virtanen, Petri. Houkutteleva työyhteisö. Edita publishing Oy Helsinki 2005.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita publishing Oy Helsinki 2005.

Vehkalahti, Kimmo. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi Helsinki 2008.

Viinamäki, Olli-Pekka. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopisto Vaasa 2008.

Wlodkowski, Raymond J. Enhancing adult motivation to learn. Jossey-Bass publishers U.S.A 1993.

Yukl, Gary. Leadership in organizations. Prentice Hall U.S.A 2002.

Elektroniset lähteet

Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. <http://www.jyvaskyla.fi/sote/sosiaalinentuki/asetukset> Viitattu 5.12.2010.

Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. <http://www.jyvaskyla.fi/sote/sosiaalinentuki/toimeentulotuki> Viitattu 5.12.2010.

Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. <http://www.jyvaskyla.fi/sote/hallinto> Viitattu 5.12.2010

Laki toimeentulotuesta. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971412> Viitattu 14.12.2011.

LIITTEET

LIITE1. Spearmanin korrelaatiotestaus summamuuttujien tiedotus ja johtamisen kokemuksen välillä

			tiedotus	joht.kok.
Spearman's rho	tiedotus	Correlation Coefficient	1,000	,201
		Sig. (2-tailed)	.	,279
		N	31	31
	joht.kok.	Correlation Coefficient	,201	1,000
		Sig. (2-tailed)	,279	.
		N	31	31

LIITE 2. Spearmanin korrelaatiotestaus summamuuttujien muutosvastarinta ja työhyvinvointi välillä

			muut.v.rinta	työh.v
Spearman's rho	muut.v.rinta	Correlation Coefficient	1,000	,436*
		Sig. (2-tailed)	.	,014
		N	31	31
	työh.v	Correlation Coefficient	,436*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,014	.
		N	31	31

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LIITE 3. Spearmanin korrelaatiotestaus summamuuttujien ilmapiiri ja työtilat välillä

			ilmapiiri	työtilat
Spearman's rho	ilmapiiri	Correlation Coefficient	1,000	,148
		Sig. (2-tailed)	.	,427
		N	31	31
	työtilat	Correlation Coefficient	,148	1,000
		Sig. (2-tailed)	,427	.
		N	31	31

LIITE 4. Tutkimuksen kyselylomake

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn. Valitse tässä osiossa jokaisesta kysymyksestä yksi sinulle sopiva vaihtoehto.

SUKUPUOLI

Sukupuolesi

- Nainen
- Mies

IKÄ

Valitse minä vuonna olet syntynyt

- 1946
- 1947
- 1948
- 1949
- 1950
- 1951
- 1952
- 1953
- 1954
- 1955
- 1956
- 1957
- 1958
- 1959
- 1960
- 1961
- 1962
- 1963
- 1964
- 1965
- 1966
- 1967
- 1968
- 1969
- 1970
- 1971
- 1972
- 1973
- 1974
- 1975
- 1976
- 1977
- 1978
- 1979
- 1980
- 1981

- 1982
- 1983
- 1984
- 1985
- 1986
- 1987
- 1988
- 1989
- 1990
- 1991
- 1992
- 1993

TYÖNTEKIJÄRYHMÄ

Valitse mihin työntekijäryhmään kuulut

- Sosiaalityöntekijä
- Sosiaaliohjaaja
- Etuuskäsittelijä
- Maksuliikennesihtööri

TUTKINTO

Mikä seuraavista on korkein suorittamasi tutkinto?

- Kansa-, perus- tai keskikoulu
- Ylioppilastutkinto
- Koulu tai opistotasoinen tutkinto
- Alempi korkeakoulututkinto (AMK ja kandidaatti)
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto

TYÖHISTORIA

Oletko ollut töissä Jyväskylän kaupungin sosiaalipalveluissa ennen sosiaaliasemien yhteenliittymistä vuoden 2010 alkupuolelta lukien?

- Kyllä
- En

SOSIAALIASEMA

Miltä sosiaaliasemalta muutit uudelle Hannikaisenkadun sosiaaliasemalle?

- Huhtasuo
- Hannikaisenkatu
- Palokka tai Vaajakoski

TYÖSUHDE

Millainen on työsuhteesi?

- Vakituinen
- Määräaikainen

Tässä osiossa sinulta kysytään mielipiteitäsi työpaikkasi johtamisen kokemuksista ennen sosiaaliasemien yhdistymistä ja sen jälkeen. Valitse jokaisesta väittämästä vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa mieli-

pidettäsi väittämään. Vaihtoehdot ovat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä.

J1

Johtaminen on ollut sosiaaliasemien yhdistymisen jälkeen paremmalla tasolla verrattuna vanhan sosiaaliasemani johtamiseen

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

J2

Sosiaaliasemien yhdistymisen jälkeen johtaminen on vaikuttanut työpaikan ilmapiiriin myönteisellä tavalla

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

J3

Sain tietoa sosiaaliasemien yhdistämisestä riittävästi ennen sosiaaliasemien yhdistymistä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

J4

Muuton tapahtuessa olin tietoinen tulevasta työnkuvastani uudella sosiaaliasemalla

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

J5

Aikataulullisesti muuttaminen uudelle sosiaaliasemalle tapahtui mielestäni liian nopeasti siitä hetkestä lähtien, kun asiasta minulle tiedotettiin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

J6

Uuden sosiaaliaseman myötä toimeentulotukiasioiden käsittelyprosessi on järjestetty toimivammalla tavalla kuin vanhalla sosiaaliasemallani

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

J7

Ennen muuttoa tiesin syyt siihen, miksi sosiaaliasemien yhdistäminen tapahtuu

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

J8

Uudella sosiaaliasemalla saan esimiehiltäni enemmän rakentavaa palautetta verrattuna vanhan sosiaaliasemani palautteen määrään

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

J9

Uudella sosiaaliasemalla koen olevani suuremmassa vastuussa työtehtävieni onnistuneen hoitamisen osoittamisesta esimiehiltäni verrattuna entiseen sosiaaliasemaani

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

J10

Nykyään koen työssäni olevani kiireisempi kuin entisellä sosiaaliasemallani hoitaakseni minulle osoitetut työtehtävät

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

J11

Esimiestäni työn tuloksena koen työilmapiirin työntekoa kohtaan kannustavammaksi uudella sosiaaliasemalla verrattuna entiseen sosiaaliasemaani

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä

- Täysin eri mieltä

J12

Uudella sosiaaliasemalla työnantaja panostaa työntekijöiden työpaikkaliikuntaan enemmän kuin entisellä sosiaaliasemalla

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Tässä osiossa sinulta kysytään mielipiteitäsi sekä ajatuksiasi organisaatiomuutoksesta ennen sosiaaliasemien yhdistymistä ja sen jälkeen.

Valitse jokaisesta väittämästä vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa mielipidettäsi väittämään. Vaihtoehdot ovat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä.

O1

Otin tiedon tulevasta sosiaaliasemien yhdistämisestä vastaan myönteisesti

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

O2

Työnteon mielekkyys on lisääntynyt uudella sosiaaliasemalla verrattuna entiseen sosiaaliasemaani

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

O3

Sosiaaliasemien yhdistyminen Hannikaisenkadulle aiheutti entisen sosiaaliasemani työntekijöiden keskuudessa vastustusta ennen muuttamista

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

O4

Hannikaisenkadulle muuttamisen jälkeen mahdollisuuteni vaikuttaa työni sisältöön parantui

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä

- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

05

Aikuissoseaalityön organisaatiomuutos muutti mielikuvaani organisaatiomuutoksista myönteisempään suuntaan

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

06

Koen sosiaaliasemien yhdistymisen myönteiseksi asiaksi työhyvinvointini kannalta

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

07

Uudella sosiaaliasemalla työni on henkisesti raskaampaa kuin entisellä

sosiaaliasemallani

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

08

Ennen sosiaaliasemien yhdistymistä pääsin halutessani osallistumaan uuden sosiaaliaseman tilojen suunnitteluun

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

09

Ennen sosiaaliasemien yhdistymistä pääsin halutessani osallistumaan uuden sosiaaliaseman työtapojen suunnitteluun

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

010

Uudella sosiaaliasemalla olen enemmän huolissani työpaikkani säilymisen puolesta verrattuna entisen sosiaaliasemani tilanteeseen

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

011

Koen, että uudella sosiaaliasemalla minulla on halutessani paremmat mahdollisuudet edetä urallani verrattuna entisen sosiaaliasemani tilanteeseen

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

012

Uudella sosiaaliasemalla koen suurempaa hyvänolon tunnetta työtävieni tunnollisesta hoitamisesta verrattuna entisen sosiaaliasemani työtävien hoitamiseen

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Tässä osiossa sinulta kysytään mielipiteitäsi sekä ajatuksiasi työyhteisöstä ennen sosiaaliasemien yhdistymistä ja sen jälkeen.

Valitse jokaisesta väittämästä vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa mielihäilyttäsi väittämään. Vaihtoehdot ovat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä.

T1

Uuden sosiaaliaseman työyhteisön ilmapiiri on mielestäni parempi kuin entisen sosiaaliasemani työyhteisön ilmapiiri

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

T2

Työntekijöiden sosiaalinen kanssakäyminen on uudella sosiaaliasemalla vähentynyt verrattuna entiseen sosiaaliasemaani

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

T3

Koen sosiaaliasemien yhdistymisen myönteiseksi asiaksi itselleni työhyvinvoinnin kannalta tarkasteltuna

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

T4

Uudella sosiaaliasemalla pelkään uupuvani työssäni enemmän verrattuna entiseen sosiaaliasemaani

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

T5

Uudella sosiaaliasemalla yleinen turvattomuuden tunne on lisääntynyt verrattuna entiseen sosiaaliasemaani

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

T6

Tiimityö on toimivampaa uudella sosiaaliasemalla verrattuna entiseen sosiaaliasemaani

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

T7

Henkinen hyvinvointini on lisääntynyt uudella sosiaaliasemalla verrattuna entiseen sosiaaliasemaani

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

T8

Työtilani uudella sosiaaliasemalla tukee työn tekemisen edellytyksiä paremmin verrattuna entiseen sosiaaliasemaani

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

T9

Suuren työyhteisön myötä tunnen oloni turvallisemmaksi työskennellä verrattuna entiseen sosiaaliasemaani

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

T10

Mielestäni työyhteisöni työskentelee jatkossa toimivammin yhdessä, kun työkaverit oppivat tuntemaan toistensa työskentelytapoja syväliemmin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

T11

Työskentelisin mieluummin entisen sosiaaliasemani työtiloissa verrattuna nykyisiin työtiloihini uudella sosiaaliasemalla

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

T12

Uuden sosiaaliasemani työntekijöille varatut sosiaalitilat ovat paremmat verrattuna entisen sosiaaliasemani sosiaalitiloihin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

T13

Koen, että uudella sosiaaliasemalla työkaverini arvostavat työpanostani enemmän kuin entisellä sosiaaliasemallani

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

VAPAA

Kiitos vastauksistasi. Alla sijaitsevaan kenttään voit kirjoittaa kokemuksiasi aiheeseen liittyen, jos koet jotain tärkeää jääneen kysymättä.

LIITE 5. Saatekirje

Hei,

Olen sosiaalityön opiskelija Jyväskylän yliopistossa ja teen pro gradu- tutkielmaa liittyen Jyväskylän kaupungin aikuissosiaalityön organisaatiomuutokseen ja muuttamiseen yhteiselle sosiaaliasemalle Hannikaisenkadulle.

Jyväskylän kaupungin aikuissosiaalityön palvelut ovat käyneet läpi ison organisaatiomuutoksen vuoden 2010 alussa, kun aikuissosiaalityön palvelut ja työntekijät muuttivat eri puolilta uutta Jyväskylää Hannikaisenkadulle. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen vaikutuksista työn tekemisen motivaatioon ja työhyvinvointiin. Kyselylomake on jaettu vastaajien taustakysymyksiin, johtamiseen, organisaatiomuutokseen ja työyhteisöön liittyviin kysymyksiin.

Pro gradu- tutkielmani kyselylomakkeen kysymykset liittyvät sekä vanhaan että uuteen työpaikkaasi. Näin ollen ne työntekijät Hannikaisenkadulla, jotka ovat tulleet organisaatioon töihin organisaatiomuutoksen jälkeen, eivät voi valitettavasti vastata kyselyyn. Ne työntekijät, joiden toimenkuva on muuttunut muutoksen jälkeen, voivat vastata kyselyyn. Valitkaa tällöin taustamuuttujista työntekijäryhmä, jota edustitte muutoksen aikana. Työntekijäryhmät, jotka voivat vastata kyselyyn ovat sosiaalityöntekijä, sosiaaliohjaaja, etuus-käsittelijä ja maksuliikennesihteerit.

Kyselylomake on sähköisessä muodossa, jonka internet-linkki löytyy sähköpostestanne. Kyselylomakkeen kysymykset ovat nopeasti vastattavia monivalintakysymyksiä. Pääset kyselyssä eteenpäin, kun painat ”seuraava”- painiketta. Huomaathan, että aloittaessasi vastaamaan kyselyyn, sinun on vastattava kerralla koko kyselyyn, koska ohjelma ei anna mahdollisuutta välitallennukseen. Muista myös vastatessasi käyttää Internet Explorer selainta. Kyselyyn vastaaminen kestää n 10-15 minuuttia ja se sisältää noin 45 erittäin nopeasti vastattavaa kysymystä. Kysymyksissä voit aina valita vain yhden vaihtoehdon.

Kyselyn vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia. Vastausaineistoa käsittelee vain allekirjoittanut. Voitte vastata rehellisesti kysymyksiin, koska vastausten analysoinnista ei voi päätellä, kuka kyselyyn on vastannut milläkin tavalla. Yksittäiset vastaukset eivät siis tule näkyviin. Tarkoitus on analysoida isompia joukkoja, joten korkea vastausprosentti on aineiston luottamustason nostamisen kannalta tärkeää.

Kiitos vastauksestasi!

Vastaa mielelläni lisätiedusteluihin,

Janne Pitkänen