

# **Työntekijät organisaatiomuutoksessa**

Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi  
neljässä työorganisaatiossa

**Saija Mauno & Maarit Virolainen**

Jyväskylän  
yliopiston  
yhteiskuntapolitiikan  
työpapereita

---

working papers in  
social policy  
university of Jyväskylä

No. 95 1996

# **Työntekijät organisaatiomuutoksessa**

Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi  
neljässä työorganisaatiossa

**Saija Mauno & Maarit Virolainen**

Jyväskylän  
yliopiston  
yhteiskuntapolitiikan  
työpapereita

---

working papers in  
social policy  
university of Jyväskylä

No. 95 1996

URN:ISBN:978-951-39-9834-9  
ISBN 978-951-39-9834-9 (PDF)  
ISSN 1238-805X

Jyväskylän yliopisto, 2023

Jyväskylän yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopistopaino  
Jyväskylä 1996

ISBN 951-34-0804-3  
ISSN 1238-805X

# SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	1
1.1. Tutkimushankkeen kokonaisuus .....	1
1.2. Organisaatiomuutosten kokeminen .....	2
1.3. Muutosprosessin kokemiseen vaikuttavia tekijöitä .....	5
2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA ONGELMANASETTELU .....	9
3. TUTKIMUSMENETELMÄT .....	11
3.1. Tutkittavat organisaatiot ja henkilöstö .....	11
3.2. Haastattelujen toteuttaminen .....	12
3.3. Haastattelun sisältö .....	14
3.4. Haastattelujen analysointi .....	15
4. MUUTOKSET ERI ORGANISAATIOISSA .....	17
4.1. Organisaatiomuutokset pankissa, tehtaassa, kunnassa ja kaupassa .....	17
4.1.1. Yleiskuva muutoksista .....	17
4.1.2. Suunnitellut ja toteutetut muutokset työntekijöiden mukaan .....	20
4.2. Muutosprosessin kokemiseen vaikuttavat tekijät .....	24
4.2.1. Muutosten syyt ja perustelut .....	24
4.2.2. Muutokset ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet .....	26
4.2.3. Muutokset ja sukupuoli .....	29
4.2.4. Tiedotus muutoksista .....	33
4.2.4. Muutosten yksilökohtainen käsittely .....	36
4.3. Yhteenveto muutosten organisaatiokohtaisista piirteistä .....	38
5. ORGANISAATIOMUUTOSTEN KOKEMINEN .....	43
5.1. Organisaatiomuutosten kokeminen yksilötasolla .....	43
5.1.1. Asema työpaikalla ja epävarmuus työn jatkumisesta .....	43
5.1.2. Työtehtävien määrä, työn rasittavuus ja työn sisältö .....	46
5.1.3. Työmotivaatio, mieliala ja muutoksiin suhtautuminen .....	47
5.2. Organisaatiomuutosten kokeminen työyhteisön tasolla .....	50
5.3. Organisaatiomuutosten kokeminen perhetasolla .....	52
5.3.1. Perhesuhteiden läheisyys sekä työn ja perhe-elämän yhdistäminen .....	52
5.3.2. Organisaatiomuutosten vaikutukset perhe-elämään .....	54
5.4. Yhteenveto organisaatiomuutosten kokemisesta .....	55
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	65
6.1. Tutkimuksen tavoite .....	65
6.2. Toteutetut ja suunnitellut organisaatiomuutokset .....	65
6.2.1. Organisaatiomuutokset yleisiä tutkituissa yrityksissä .....	65
6.2.2. Muutosten oikeudenmukaisuudesta erilaisia näkemyksiä. ....	66
6.2.3. Tiedotus tärkeää organisaatiomuutoksessa .....	68
6.2.4. Työyhteisö keskeinen organisaatiomuutosten käsittelyssä .....	68
6.3. Organisaatiomuutosten kokeminen .....	69
6.3.1. Muutokset aiheuttivat epävarmuutta ja kuormittivat työntekijöitä. ....	69
6.3.2. Muutosten vaikutukset työmotivaatioon ja mielialaan kaksisuuntaisia ...	71
6.3.3. Muutosten vaikutukset työyhteisöön usein kielteisiä .....	72
6.3.4. Muutoksilla vähän vaikutuksia perheeseen .....	72
6.4. Käytännön johtopäätökset .....	73
LÄHTEET .....	74
LIITTEET .....	79

## TAULUKOT

1. Tutkimusta jäsentävä viitekehys . . . . .	8
2. Taustatiedot haastateltavista ja aiempaan henkilöstökyselyyn osallistuneista . . . . .	13
3. Organisaatioissa edellisen kolmen vuoden aikana <i>toteutetut</i> muutokset . . . . .	22
4. Organisaatioissa edellisen vuoden aikana <i>suunnitellut</i> muutokset . . . . .	23
5. Työntekijöiden huomiointi muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa . . . . .	29
6. Työntekijöiden arviot tasa-arvosta ja muutosten vaikutuksista tasa-arvoon . . . . .	32
7. Muutoksista tiedottaminen ja ratkaisujen perustelut . . . . .	34
8. Huhut ja tiedotuksen väylät organisaatioissa . . . . .	36
9. Organisaation muutosprosessissa auttaneet tekijät . . . . .	37
10. Ongelmatilanteiden käsittelykeinot . . . . .	37
11. Yhteenveto muutoksista ja muutosten toteuttamisesta organisaatioittain . . . . .	42
12. Työhön liittyneet työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmien aiheuttajat . . . . .	54
13. Muutosprosessin myönteisintä ja kielteisintä kokemista erottelevia tekijöitä . . . . .	59

## ESIPUHE

Organisaatiomuutokset ovat yleistyneet aina 1980-luvulta lähtien ja tulevat jatkumaan varsin todennäköisesti myös tulevaisuudessa. Organisaatiomuutosten yleisyydestä huolimatta Suomessa on tutkittu vähäisesti sitä, kuinka työntekijät kokevat organisaatiomuutokset ja missä määrin muutokset aiheuttavat työn epävarmuuden kokemuksia. Sen sijaan huomiota on kiinnitetty siihen, millaisia strategioita sekä johtamis- ja menettelytapoja tarvitaan muutosten läpiviemiseksi. Kuitenkin organisaatiomuutokset vaikuttavat usein myös henkilöstön asemaan organisaatiossa, sillä muutostilanteessa henkilöstöä voidaan joutua irtisanomaan, lomauttamaan, siirtämään eläkkeelle tai osaaikaistamaan. Työntekijöiden kohdalla muutokset saattavat merkitä epävarmuuden kokemista työn tulevaisuudesta.

Tämä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, *miten yleisiä* henkilöstön asemaan liittyvät *organisaatiomuutokset ovat* ja *miten työntekijät ne kokevat* yksilön, työn ja perheen tasolla. Tutkimus on osa Työsuojelurahaston rahoittamaa työn epävarmuutta käsittelevää tutkimusprojektia, jossa työn epävarmuuden kokemisen yleisyyttä, syitä ja seurauksia tarkastellaan kyselyn avulla neljässä Keski-Suomen alueella sijaitsevassa organisaatiossa. Käsillä olevan tutkimuksen toinen osa perustuu kyseisten yritysten työntekijöiden haastatteluihin, joissa keskusteltiin työntekijöiden kanssa organisaatiomuutosten kokemisesta.

Tutkimus on toteutettu kahden tieteenalan, psykologian ja yhteiskuntapolitiikan yhteishankkeena. Psykologian näkökulmassa korostuvat organisaatiomuutosten kokeminen yksilön, työn ja perheen tasolla. Yhteiskuntapolitiikan näkökulma painottuu puolestaan toteutettujen ja suunniteltujen organisaatiomuutosten määrään, laatuun ja muutosten toteuttamistapoihin. Raportin kirjoittamisesta ovat vastanneet PsM Saija Mauno ja YTM Maarit Virolainen. Saija Mauno on vastannut kappaleiden 1, 2, 3, 4.2.5, 5 ja 6 kirjoittamisesta sekä pääosin raportin viimeistelytyöstä. Maarit Virolainen vastasi kappaleen 4 ja osin myös kappaleen 6 kirjoittamisesta. Raportin kirjoittamistyötä ovat ohjanneet erityisesti PsT Ulla Kinnunen psykologian ja lisäksi YTT Jouko Nätti yhteiskuntapolitiikan näkökulmasta. Haastattelujen toteuttamiseen on raportin kirjoittajien lisäksi osallistunut PsM Eija Loikkanen.

Haluamme tässä yhteydessä kiittää tutkimusorganisaatioiden johtoa myönteisestä asenteesta tutkimukseen, joka mahdollisti haastattelujen tekemisen yrityksissä. Haluamme kiittää myös haastatteluun osallistuneita työntekijöitä. Lisäksi kiitos kuuluu Työsuojelurahastolle, jonka rahoitus on mahdollistanut haastattelututkimuksen toteuttamisen.

Jyväskylässä 14.5.1996

Saija Mauno

Maarit Virolainen

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkimushankkeen kokonaisuus

Käsillä oleva tutkimus on osa Työsuojelurahaston rahoittamaa työn epävarmuutta käsittelevää projektia (ks. Nätti, Kinnunen, Mäkinen, Loikkanen, Mauno & Virolainen 1995), jonka ensimmäisessä osassa tarkasteltiin kyselyn avulla työn epävarmuuden kokemisen yleisyyttä, ennustajia ja seurauksia neljässä Keski-Suomen alueella sijaitsevassa organisaatiossa (pankki, tehdas, kauppa ja kunnan sosiaali- ja terveystoimi). Tämä tutkimuksen toinen osa, jossa haastateltiin samojen tutkittujen organisaatioiden työntekijöitä, keskittyy organisaatiomuutosten ja niiden mahdollisesti aikaansaaman työn epävarmuuden yksilötason kokemiseen. Haastatteluisia työntekijöitä pyydettiin kertomaan kokemuksistaan muutosprosessissa ja arvioimaan työn epävarmuuden kokemistaan muutosprosessin eri vaiheissa. Tutkimus perustuu neljänkymmenen työntekijän teemahaastatteluun, joiden analysoinnissa yhdistetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista lähestymistapaa.

Tutkimusprojektin ensimmäisessä vaiheessa (ks. Nätti ym. 1995) havaittiin, että työn epävarmuus on yleistynyt Suomessa. Ennen 1990-luvun lamaa vain kymmenesosa palkansaajista ilmoitti kokevansa erilaisia työhönsä liittyviä uhkatekijöitä, kuten esimerkiksi irtisanomisen, siirron tai pakkolomautuksen uhkaa, kun taas 1990-luvun alussa ainakin yhtä epävarmuuden lajia tai uhkaa koki lähes kolmasosa palkansaajista (ks. Työolotutkimus 1984; Työelämän laatu -tutkimus 1990; Elinolotutkimus 1994). Myös tutkituissa neljässä organisaatiossa työnsä jatkuvuutta epävarmana pitävien osuus oli kolmasosa vastaajista epävarmuuden kokemisen ollen yleisintä pankissa ja kunnan sosiaali- ja terveystoimessa.

Työn epävarmuuden kokemista tutkimuksessa ennustivat asemaa työpaikalla kuvaavat tekijät, kuten vaikutus- ja etenemismahdollisuuksien muutos edeltävän kolmen vuoden aikana, työntekijän arvio uuden työn löytymisestä sekä tietämys organisaation tilanteesta. Mitä kielteisemmin arvioitiin omia vaikutus- ja etenemismahdollisuuksia, uuden työn löytymistä ja muutosprosessista perilläoloa, sitä enemmän epävarmuutta työstä koettiin.

Lisäksi työn epävarmuuden kokemisella havaittiin olevan myös kielteisiä seurauksia sekä työntekijöiden työ- että yleiselle hyvinvoinnille. Eniten epävarmuutta kokevat työntekijät olivat muita ahdistuneempia, masentuneempia ja tyytymättömämpiä työssään. Myös heidän työorganisaatioon sitoutumisensa oli alhaisempaa kuin muiden työntekijöiden. Lisäksi he kokivat muita enemmän työuupumusta sekä psyykkisiä ja somaattisia oireita.

Tässä tutkimuksessa painopiste ei ole yksinomaan työn epävarmuuden kokemisessa vaan siinä, millaisia organisaatiomuutoksia yrityksissä on toteutettu ja suunniteltu sekä siinä, miten muutokset on toteutettu ja kuinka henkilöstö on kokenut kyseiset muutokset yksilön, työn ja perheen tasolla. Työn epävarmuuden oletetaan konkretisoituvan organisaatioissa toteutettujen tai suunniteltujen muutosten kautta. Sitä, kuinka työntekijät kokevat ja käsittelevät organisaatiomuutoksia, on aiemmissa tutkimuksissa tarkasteltu yllättävän vähän (ks. esim. Ashford 1988; Callan 1993; Cartwright & Cooper 1993; Kilpatrick, Johnson & Jones 1991; Tombaugh & White 1990).

## 1.2. Organisaatiomuutosten kokeminen

Suuret, radikaalit ja ennustamattomat organisaatiomuutokset ovat yleistyneet 1980- ja 1990-luvuilla niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla (Callan 1993; Kilpatrick, Johnson & Jones 1991; Shaw ym. 1993; Schweiger, Ivancevich & Power 1987). Suuria henkilöstöön vaikuttavia organisaatiomuutoksia ovat esimerkiksi henkilöstön lukumäärän laaja-alaiset vähentämiset, fuusiot, lomauttamiset, työaikojen muutokset, kuten osa-aikaistaminen ja työajan lyhentäminen, henkilöstön siirrot ja eläkejärjestelyt. Seuraavassa rajoitutaan tarkastelemaan lähinnä henkilöstön vähentämisten, fuusioiden, eläkejärjestelyjen ja työaikojen muutosten (osa-aikaistaminen) vaikutuksia työntekijöihin ja organisaatioihin.

Suurten organisaatiomuutosten tutkimisessa on usein keskitytty yksinomaan siihen, millaisia strategioita sekä johtamis- ja menettelytapoja tarvitaan organisaatiomuutoksen läpiviemiseksi. Sen sijaan huomiota ei ole riittävästi kiinnitetty siihen, kuinka työntekijät kokevat ja käsittelevät muutosta ja mitä muutos merkitsee henkilöstön voimavarojen ja hyvinvoinnin kannalta (ks. esim. Ashford 1988; Callan 1993; Cartwright & Cooper 1993; Kilpatrick, Johnson & Jones 1991; Tombaugh & White 1990). Usein organisaatiomuutoksilla on kielteisiä seurauksia: ne aikaansaavat stressiä, epävarmuutta, hämmentyneisyyttä ja ahdistuneisuutta työntekijöissä sekä muuttavat yrityksen ihmissuhteita (ks. Ashford 1988; Callan 1993). Lisäksi mitä ennustamattomampi ja nopeampi organisaatiomuutos on, sitä enemmän sillä on kielteisiä seurauksia työntekijöille ja työyhteisölle (Callan 1993; Shaw ym. 1993). Usein suuriin organisaatiomuutoksiin liittyy myös työntekijän huoli omasta selviytymisestä ja työpaikan säilymisestä muutoksen läpikäyneessä yrityksessä (Schweiger, Ivancevich & Power 1987).

Toisaalta ainakin tietyillä organisaatiomuutoksilla on havaittu olevan myönteisiä seurauksia. Esimerkiksi Hogarth (1993) havaitsi englantilaisten teollisten työpaikkojen suhteita analysoivassa tutkimuksessaan, että työntekijät kannattivat sekä perinteisiä (uuden tehtaan/koneen käyttöönotto) että pitkälle vietyjä (tietotekniikan hyödyntäminen) teknologisia muutoksia yrityksissä. Teknisiin muutoksiin suhtauduttiin myönteisesti, koska ne paransivat työn laatua ja symboloivat työpaikan uudistumista myönteisessä mielessä. Kuitenkin Hogarthinkin tutkimuksessa vastustettiin tiettyjä organisaatiomuutoksia, kuten töiden uudelleen organisoimista, mikäli niiden tarkoituksena ei ollut työntekijöiden työelämän laadun parantaminen.

**Henkilöstön vähentämisellä** on kielteisiä seurauksia yhtäältä yrityksestä pois lähteville ja toisaalta yritykseen jääville työntekijöille (ks. esim. Newell, Redflood & Sotar 1987). Henkilöstön vähentämistä voidaan tarkastella monivaiheisena prosessina. Kilpatrickin, Johnsonin ja Jonesin mukaan (1991) tieto henkilöstön vähentämistarpeesta aiheuttaa ensin kriisin organisaatiossa (vaihe 1), jota luonnehtivat epävarmuus, huhut ja turhautumiset työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät tietävät, ettei yrityksellä mene hyvin, mutta tarkat tiedot tilanteesta kuitenkin puuttuvat. Tätä epävarmuuden aikaa leimaa usein myös kommunikaation väheneminen yrityksessä. Todellisista henkilöstön vähentämistarpeista ilmoittaminen järkyttää yleensä työntekijöitä (vaihe 2). Kun



työntekijät saavat tietää, ketkä lähtevät ja ketkä jäävät, he alkavat tehdä suunnitelmia sen mukaan, mikä on heidän asemansa muutosprosessissa (vaihe 3). Tähän vaiheeseen voi liittyä vihaa, syyttelyä ja itseensä käpertymistä. Tilanteen myöntäminen ja hyväksyminen edesauttaa siirtymistä uuden ratkaisun etsimisen vaiheeseen (vaihe 4), jossa tilanteen hyväksyminen auttaa pois muutoksen aiheuttamasta kriisistä. Yritykseen jäävät työntekijät näkevät työssään uusia rooleja sekä tehtäviä ja yrityksestä lähtevät työntekijät puolestaan etsivät uusia mahdollisuuksia yrityksen ulkopuolelta.

Yritykseen jäävät työntekijät saattavat kuitenkin kokea työnsä muuttuvan oleellisesti ja kokea hämmennystä uusista rooleista työssään. Organisaatiomuutos voikin Shawin ym. (1993) mukaan johtaa roolien epäselvyyteen, roolikonfliktiin ja roolien kasaantumisiin (role overload). Työntekijät kokevat epäselvyyttä rooleistaan, koska muuttuneessa organisaatiossa eivät päde enää vanhat roolit ja uudet roolit ovat vielä epäselvät. Roolikonfliktia voi aiheuttaa se, että yrityksessä muutoksen jälkeiset roolit ovat ristiriidassa aikaisempien roolien kanssa. Resurssien ja taitojen puute, epäselvyys rooleista sekä työn määrällinen lisääntyminen voivat aikaansaada puolestaan työntekijän kokemaa roolien kasaantumista (ks. myös Brockner ym. 1988).

Työpaikan ihmissuhteet, vuorovaikutus ja viestintä voidaan kokea niin ikään ongelmallisena muuttuneessa organisaatiossa (ks. Alevras & Frigeri 1987; Ashford 1988; Jick 1985; Lippit & Lippit 1984). Plinerin (1990) mukaan yritykseen jäävät työntekijät voivat olla myös muutoksen jälkeen ahdistuneita ja masentuneita sekä tuntea syyllisyyttä ja vihaa niin johtoa kuin muitakin työntekijöitä kohtaan. Lisäksi he saattavat olla vähemmän sitoutuneita työhön ja organisaatioon. Yleensä yritykseen jäävät työntekijät kokevat joutuvansa tekemään enemmän työtä vähemmillä resursseilla ja samanaikaisesti he ovat edelleen huolissaan oman työn jatkuvuudesta. Brockner ym. (1988; 1992) mukaan yritykseen jäävät työntekijät kokevat työn epävarmuutta lomauttamistilanteessa. Tämä saattaa osaltaan myös ehkäistä työtovereihin kohdistettujen lomautusten aiheuttaman syyllisyyden kokemista: yritykseen jäävät työntekijät ovat usein liian keskittyneitä oman työpaikkansa säilyttämiseen ja omaan työhönsä panostamiseen jaksakseen kantaa syyllisyyttä lomautettujen työtovereiden kohtalosta.

Tutkiessaan petrokemikaaleihin erikoistuneen tehtaan työntekijöitä (n=236) henkilöstön vähentämisen ja siirtojen jälkeen Tombaugh ja White (1990) havaitsivat työntekijöiden kokeneen muutoksia työpaikan ilmapiirissä, viestinnässä, päivittäisissä tehtävissään ja johdon työntekijöihin kohdistamissa odotuksissa. Työntekijät olivat epävarmoja uusista tehtävistään ja heihin kohdistuvista odotuksista (rooliepäselvyys ja -konflikti). Lisäksi havaittiin, että työryhmissä oli vaikeampi tehdä päätöksiä sekä jakaa tehtäviä henkilöstön vähentämisen jälkeen. Työntekijät, jotka olivat tyytymättömiä organisaatioonsa, kokivat myös eniten muutoksen jälkeistä roolikonfliktiin ja roolien päällekkäisyyden aiheuttamaa stressiä sekä olivat tyytymättömiä työstänsä saamaan palautteeseen ja myös valmiimpia lähtemään yrityksestä.

**Organisaation fuusioiminen** on usein myös merkittävä henkilöstöön kohdistuva organisaatiomuutos. Fuusioon voi liittyä työntekijöiden irtisanomisia, siirtoja ja yrityksen maantieteellistä uudelleensijoittamista. Tutkittaessa fuusioiden merkitystä henkilöstön kannalta fuusioinnin on havaittu aikaansaavan masentuneisuutta, työn hallittavuuden vähenemistä ja työn epävarmuuden

kokemista (Imberman 1985; Robino & DeMeuse 1985). Edelleen kokeellista asetelmaa hyväksikäyttäen (n=119) Abstrachan (1995) havaitsi fuusiosta ilmoittamisen aikaansaavan myös ahdistuneisuutta työntekijöissä. Newmanin ja Krzystofiakin (1993) mukaan fuusio voi lisäksi vaikuttaa työn piirteisiin vähentämällä työn haastavuutta ja itsenäisyyttä ja johtaa siten alentuneeseen työtyytyväisyyteen. Cartwright ja Cooper (1993) eivät kuitenkaan havainneet fuusioinnin vaikuttavan työtyytyväisyyteen tutkiessaan englantilaisen pankin keskijohtoa (n=157).

Newmanin ja Krzystofiakin (1993) mukaan fuusio saattaa muuttaa myös vuorovaikutussuhteita työpaikalla, mikä vaikuttaa edelleen työtyytyväisyyteen, yleiseen tyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tutkijat korostavat myös, että fuusiossa työntekijälle täytyy tulla tunne siitä, ettei häntä hylätä, vaan hänen työnsä jatkuu fuusioinnin jälkeenkin. Mikäli työntekijä kokee epävarmuutta työnsä jatkuvuudesta seurauksena on usein, että työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen vähenevät. Lisäksi fuusiotilanteeseen usein liittyvä epävarmuus koetaan stressaavampana kuin fuusiossa tapahtuvat todelliset muutokset (Cartwright & Cooper 1993).

Yritysten toteuttamat **eläkejärjestelyt** edustavat myös 1980- ja 1990-luvuille tyypillistä organisaatiomuutosta. Usein organisaatiot soveltavat joko avoimesti tai peitellysti eläkepolitiikkaa, jossa yrityksen vanhempia työntekijöitä painostetaan eläkkeelle (Reis & Gold 1993). Tällaisessa tilanteessa työntekijä saattaa kokea omat vaikutusmahdollisuutensa vähäisinä, mikä voi aiheuttaa stressiä, väsymistä, depressiivisiä oireita, sairastumisalttiutta ja eläkkeelle siirtymisen arvioimista kaiken kaikkiaan kielteisemmin (Bosse ym. 1991; Reis & Gold 1993; Swan, Dame & Carmelli 1991). Tutkijat painottavatkin juuri ei-vapaaehtoisen eläkkeelle siirtymisen haittavaikutuksia hyvinvoinnille. Bosse ym. (1991) havaitsivat tutkiessaan eläkkeelle siirtymisen stressivaikutuksia miehillä (n=1516), että eläkkeelle siirtyminen koettiin stressaavana vain silloin, kun siirtyminen ei tapahtunut työntekijän omasta halusta. Myös Swan ym. (1991) havaitsivat tutkiessaan A-tyyppisen persoonallisuuden ja eläkkeelle siirtymisen vuorovaikutusta miehillä (n=1103), että pakotettu eläkkeelle siirtyminen johti hyvinvoinnin alenemiseen, riippumatta tutkitun persoonallisuustyyppin ominaisuuksista. Oletus persoonallisuuden vaikutuksesta eläkkeelle siirtymisen kokemiseen ei saanut vahvaa tukea, vaan paremmin eläkkeelle siirtymisen myönteistä kokemista selitti ratkaisun vapaaehtoisuus.

1980-luvulta alkaneet ja yhä lisääntyvät **työaikojen muutokset** ja erityisesti työajan lyheneminen **osa-aikatyöhön** siirtymisen muodossa (ks. esim. Danis 1994; Julkunen & Nätti 1995) voidaan nähdä myös henkilöstöön vaikuttavina organisaatiomuutoksina. Organisaatiot näkevät osa-aikatyön yrityksen joustotekijänä, jonka avulla on mahdollista optimoida työvoimatarvetta. Työntekijäpuolella on vähän halukkuutta osa-aikatyöhön: vuoden 1993 työvoimatutkimuksessa 19 % palkansaajista ilmoitti halukkuudestaan siirtyä osa-aikatyöhön ja useimmat heistäkin vain tilapäisesti. Pysyvästi osa-aikatyöhön halusivat siirtyä korkeasti koulutetut perheelliset naiset ja ikääntyneet miehet (Julkunen & Nätti 1995). Osa-aikaistamisen kielteisiä hyvinvointiseurauksia on tutkittu varsin vähän johtuen mahdollisesti siitä, että monissa maissa osa-aikatyö perustuu vapaaehtoisuuteen, jolloin osa-aikatyöllä voidaan olettaa olevan enimmäkseen myönteisiä vaikutuksia hyvinvoinnille. Kuitenkin esimerkiksi Barker (1993) havaitsi tutkiessaan koko- ja osa-aikatyössä olevia naisia (n=315), että

vaikka osa-aikatyöllä oli yhtäältä työntekijän hyvinvointia edistäviä vaikutuksia, toisaalta se aiheutti myös irtisanomisen pelkoa ja kielteisiä arvioita omista kehitymis- ja etenemismahdollisuuksista yrityksessä. Onkin mahdollista, että yrityksen kohdatessa laskusuhdanteen osa-aikatyöhön siirtyminen jää työntekijälle ainoaksi irtisanomisen vaihtoehdoksi, jolloin osa-aikaistamisella on todennäköisesti myös kielteisiä seurauksia. On myös havaittu, että vastentahtoinen osa-aikatyö lisääntyy matalasuhdanteessa (Julkunen & Nätti 1995).

### 1.3. Organisaation muutosprosessin kokemiseen vaikuttavia tekijöitä

Organisaatiomuutos sinänsä ei yksistään määrää sitä, miten työntekijät kokevat organisaatiomuutokset, vaan erilaiset yhtäältä organisaatioon ja toisaalta työntekijään liittyvät ominaisuudet vaikuttavat organisaatiomuutosten kokemiseen. Tällainen organisaatioon liittyvä keskeinen tekijä on esimerkiksi tiedotus, kun taas työntekijään liittyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat kognitiivinen prosessointi ja ongelmatilanteiden käsittely (coping) sekä persoonallisuus.

Se kuinka organisaatiomuutoksista **tiedotetaan** yrityksessä, vaikuttaa merkittävästi muutosten kokemiseen (ks. esim. Kramer 1993; Nätti ym. 1995; Schweiger & Denisi 1991; Smeltzer & Zener 1992; Young & Post 1993). Young ja Post tutkivat kymmenen yhdysvaltalaisen yrityksen muutosprosessia oletuksenaan, että viestintäprosesseilla on merkitystä organisaatiomuutoksen onnistumiselle. Tutkijat havaitsivat muun muassa, että tärkeää oli paitsi henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuva viestintä johdon ja työntekijöiden välillä, myös huonojen uutisten käsittely organisaatiossa. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ohella työntekijät toivovat usein mahdollisimman varhaista muutoksista tiedottamista (Covin 1993).

Schweiger ja Denisi (1991) tutkivat kahden eri yrityksen fuusiota, joista toisessa yrityksessä (n=126) fuusiosta tiedotettiin mahdollisimman täsmällisesti ja ajoissa, kun taas toisessa yrityksessä (n=146) annettiin vain niukalti tietoa fuusion seuraamuksista. Molemmissa yrityksissä fuusiosta ilmoittaminen aiheutti epävarmuuden, ahdistuneisuuden ja työtyytymättömyyden kokemista, joskin aktiivisemmin tiedottavassa yrityksessä koettiin hyvinvoinnin ongelmia vähemmän kuin heikommin tiedottavassa yrityksessä. Lisäksi heikommin tiedottavassa yrityksessä fuusion kielteiset seuraukset hyvinvoinnille jatkuivat pidempään. Saattaakin olla, että tieto antaa työntekijöille mahdollisuuden ennakoida tapahtumia, mikä lisää tapahtumien hallinnan tuntemuksia ja monipuolistaa yksilön toimintamahdollisuuksia muutostilanteessa (Nätti ym. 1995).

Armstrong-Stassen (1994) tutki työntekijöiden (n=200) **ongelmatilanteiden käsittelykeinojen** (kontrolli ja välttäminen) käyttöä erään teleyhtymän organisatorisessa muutostilanteessa, jossa yritys vähensi työntekijöitä kahdessa jaksossa. Armstrong-Stassen havaitsi kontrollia ilmentävien ongelmatilanteiden käsittelykeinojen, optimistisen asenteen (dispositional optimism) ja hallinnan tunteen (sense of mastery) olevan, erityisen hyödyllisiä muutosprosessista selviytymiselle. Tutkimus osoitti, että ne työntekijät, jotka näkivät muutostilanteen myönteisessä valossa, suosivat kontrollia ilmentäviä ongelmatilanteiden käsittelykeinoja, kuten esimerkiksi tilanteen uudelleenarviointia. Edelleen ne

työntekijät, jotka tunsivat organisaation muutostilanteen olevan hyvin hallinnassaan, käyttivät kontrolliin liittyviä käsittelykeinoja muutostilanteessa enemmän kuin muut. Lisäksi ne työntekijät, jotka uskoivat työnsä jatkuvuuden olevan eniten uhattuna, käyttivät sekä kontrollia että välttämistä ilmentäviä ongelmatilanteen käsittelykeinoja muutostilanteessa enemmän kuin muut työntekijät.

Myös Ashford (1988) on tutkinut sitä, millaisia ongelmatilanteiden käsittelykeinoja työntekijöillä on käytettävissään ennen organisaatiomuutosta (n=80) ja muutoksen jälkeen (n=100). Ashford havaitsi, että organisaation muutostilanteen aiheuttama pelko ja epävarmuus loivat stressiä työntekijöille, mutta tähän prosessiin vaikuttivat ongelmatilanteiden käsittelykeinot vähemmän kuin oletettiin. Sen sijaan itsehallinnan tunne ja kyky sietää epävarmuutta vähensivät muutoksiin liittyneen stressin kokemista. Aktiivinen informaation etsiminen muutostilanteessa ei alentanut stressin kokemista odotetulla tavalla, vaan ainoat stressiä vähentäneet ongelmatilanteen käsittelykeinot olivat muutostilanteesta keskusteleminen ja siihen liittyvien tunteiden jakaminen muiden kanssa. Myös Shaw ym. (1993) havaitsivat tutkiessaan yhdysvaltalaisen puhelinyhtiön muutosprosessia (n=110), että johdolta ja työtovereilta saadulla sosiaalisella tuella oli merkitystä organisaatiomuutoksesta selviämiseksi. Armstrong-Stassenin (1994) tutkimuksessa erityisesti johdolta saadun tuen havaittiin ehkäisevän organisaatiomuutosten kielteisiä seurauksia työntekijälle.

Työntekijän **itsearvostuksen ja itsehallinnan tunne sekä persoonallisuuden lujuus** vaikuttavat myös siihen, kuinka organisaatiomuutos koetaan ja kuinka siitä selviydytään (Callan 1993). Rush, Schoel ja Barnard (1995) tutkivat persoonallisuuden lujuuden (personal hardiness), ongelmatilanteiden käsittelykeinojen ja organisatoristen muospaineiden yhteyttä julkisen sektorin työntekijöillä (n=325). Persoonaltaan lujat ihmiset näkevät muutokset pikemminkin haasteina kuin uhkina ja heillä on käytettävissään enemmän ja tehokkaampia ongelmatilanteiden käsittelykeinoja kuin muilla. Tutkijat havaitsivat, että organisatorisessa muutostilanteessa persoonallisuuden lujuus oli voimakkaammin yhteydessä alhaisempaan stressin kokemiseen ja suurempaan työtyytyväisyyteen kuin ongelmatilanteiden käsittelykeinot (coping-strategiat). Kyseisessä tutkimuksessa persoonallisuuden lujuus selitti siis paremmin muospaineista selviytymistä kuin ongelmatilanteiden käsittelykeinot. Callan (1993) painottaa kuitenkin persoonallisuuden ja ongelmatilanteiden käsittelykeinojen vuorovaikutusta organisatorisessa muutostilanteessa: ne työntekijät, joilla on korkea itsearvostuksen ja itsehallinnan tunne, omaavat myös tehokkaampia ongelmatilanteiden käsittelykeinoja ja siten selviytyvät paremmin organisaatiomuutoksista.

Laun ja Woodmanin (1995) mukaan myös sillä, **uskooko työntekijä voivansa itse vaikuttaa** organisaatiomuutokseen (locus of control), on merkitystä muutoksen kokemiselle. Työntekijät, jotka uskovat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa (internal locus of control) muutostilanteessa, kokivat muutokset myönteisemmin sekä sopeutuvat suuriinkin muutoksiin helpommin kuin ne työntekijät, joilta puuttuu usko omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa (external locus of control) muutostilanteessa. Laun ja Woodmanin tutkimuksessa kontrollin tunne tai usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin ei kuitenkaan suoraan selittänyt organisaatiomuutoksen kokemista, vaan muutoksen kokemista välittivät kognitiiviseen prosessointiin osallistuvat skeemat ja skeemojen muutokset, jotka auttavat yleensä organisaatiomuutoksen ymmärtämisessä (ks. myös Bartunek, Lacey & Wood 1992). Laun

ja Woodmanin tutkimustuloksen validiteettia rajoittaa kuitenkin se, että kyseessä on kokeellinen simuloitu tutkimusasetelma, joka ei välttämättä päde todellisessa organisaatiomuutoksessa.

Myös sillä, miten **sitoutunut** työntekijä on **organisaatioonsa**, on usein merkitystä muutosprosessin kokemiselle. Begley ja Czajka (1993) tutkivat organisaatioon sitoutumisen merkitystä työstressin ja työtyytyväisyyden kokemisen kannalta suuren organisaatiomuutoksen aikana. Tutkiessaan sairaalan työntekijöitä (n=102) he havaitsivat, että organisaatioon sitoutuminen toimi puskurina organisaation kriisin ja työstressin välillä siten, että organisaatiomuutokset aiheuttivat työntekijöille sitä enemmän stressiä, työtytymättömyyttä ja somaattisia oireita, mitä alhaisempi oli heidän sitoutumisensa organisaatioon. Alentuneeseen organisaatioon sitoutumiseen saattaa puolestaan johtaa se, että työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen epäoikeudenmukaisena (ks. Brockner 1990; Brockner ym. 1994). Begleyn ja Czajkan tutkimuksessa organisaatioon sitoutuminen ehkäisi muutoksiin liittyvän stressin kokemista luomalla työntekijälle turvallisuuden ja työyhteisöön kuulumisen tunnetta epävarmoissakin oloissa (ks. myös Kobasa 1982). Harju ja Huuhtanen (1993) korostavat kuitenkin, ettei organisaatioon sitoutuminen ole yksistään merkittävä organisaatiomuutoksen kokemisen selittäjä. Työntekijän subjektiivisella näkemyksellä on myös merkitystä muutoksen kokemisessa: joku työntekijä saattaa kokea suureksi muutokseksi tapahtuman, jonka toinen arvioi vain tavanomaiseksi työhön liittyväksi asiaksi.

Tässä tutkimuksessa työntekijöiltä tiedusteltiin seuraavia toteutettuja tai suunniteltuja organisaatiomuutoksia: henkilöstön irtisanomiset, lomauttamiset, työaikojen muutokset, siirrot toisiin tehtäviin sekä eläkejärjestelyt. Kyseiset muutokset edustavat tutkimuksessa myös työn epävarmuuden kokemisen objektiivista taustaa. Tutkimuksessa oletetaan lisäksi, että tietyt muutosprosessin kokemiseen vaikuttavat tekijät määrittävät sitä, kuinka yllämainitut organisaatiomuutokset koetaan. Tarkastelussa keskitytään kuitenkin vain joihinkin organisaatiomuutosten kokemiseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten muutoksista tiedottamiseen, muutosten oikeudenmukaisuuteen ja muutosprosessin yksilökohtaiseen käsittelyyn (coping). Muutoksista tiedottaminen ja muutosprosessin läpiviennin oikeudenmukaisuus ovat lähinnä organisaatioon liittyviä tekijöitä, kun taas muutosprosessin käsittely on työntekijään liittyvä muutosprosessin kokemiseen vaikuttava tekijä. Tutkimuksessa muutosprosessin kokemista tarkastellaan kolmella tasolla: yksilön, työyhteisön ja perheen tasolla. Tutkimusta jäsentävä viitekehys on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tutkimusta jäsentävä viitekehys.

Yrityksessä toteutetut tai suunnitellut organisaatiomuutokset	Muutosprosessin kokemiseen vaikuttavat tekijät	Organisaatiomuutosten kokeminen yksilön, työyhteisön ja perheen tasolla
<ul style="list-style-type: none"> <li>● henkilöstön irtisanomiset</li> <li>● henkilöstön lomauttamiset</li> <li>● siirtyminen lyhennettyyn työviikkoon</li> <li>● osa-aikatyöhön siirtyminen</li> <li>● muut työaikojen muutokset</li> <li>● henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin</li> <li>● eläkejärjestelyt</li> </ul>	<p>Muutosten oikeudenmukaisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● muutosten syyt ja perustelut</li> <li>● johdon neuvotteluaktiivisuus muutosprosessissa</li> <li>● henkilöstön huomioiminen muutosprosessissa</li> <li>● sukupuolen merkitys muutosprosessissa</li> </ul> <p>Muutoksista tiedotus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● tiedotuksen avoimuus</li> <li>● tiedotuksen ajankohta</li> <li>● perilläolo muutoksista</li> <li>● muutoksiin liittyneet huhut</li> </ul> <p>Muutosprosessin käsittelytavat yksilötasolla</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● muutosprosessissa auttaneet tekijät</li> <li>● sosiaalisen tuen saantimahdollisuudet muutosprosessissa</li> <li>● ongelmatilanteiden käsittelykeinot</li> </ul>	<p>Muutosten kokeminen yksilötasolla</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● muutosten vaikutukset omaan työhön</li> <li>● muutosten vaikutukset työ- ja yleisen hyvinvoinnin tasolla</li> <li>● työn epävarmuuden kokeminen muutosten seurauksena</li> </ul> <p>Muutosten kokeminen työyhteisön tasolla</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● muutosten vaikutukset työyhteisön ilmapiiriin</li> <li>● muutosten vaikutukset työyhteisön ihmissuhteisiin</li> </ul> <p>Muutosten kokeminen perheen tasolla</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● muutosten vaikutus perheen taloudelliseen tilanteeseen</li> <li>● muutosten vaikutus perheen ihmissuhteisiin</li> </ul>

## 2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA ONGELMANASETTELU

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää organisaatiomuutosten ja niiden mahdollisesti aikaansaaman työn epävarmuuden kokemista neljässä eri organisaatiossa. Henkilöstön haastatteluilla (n=40) pyritään etsimään jo aiemmin tehtyä henkilöstökyselyä syvempää ja henkilökohtaisempaa tietoa siitä, kuinka toteutetut ja suunnitellut organisaatiomuutokset koetaan. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

### 1. Millaisia organisaatiomuutoksia yrityksissä on toteutettu/suunniteltu ja miten muutokset on toteutettu?

- Millaisia toteutettuja tai suunniteltuja muutoksia työntekijät näkevät organisaatiossaan?
- Millaisia toteutettujen organisaatiomuutosten syyt ja perustelut ovat olleet työntekijöiden mielestä ja millainen merkitys sukupuolella on ollut muutosprosessissa?
- Miten organisaatiomuutokset pitäisi toteuttaa työntekijöiden mielestä?
- Mitä työntekijät näkevät yrityksessään tai alallaan tapahtuvan tulevaisuudessa?
- Millaista organisaatiomuutoksista tiedotus ja muutoksista neuvottelu on ollut ja miten hyvin haastateltavat ovat itse tietoisia muutosprosessista?
- Millaisia käsittelykeinoja ja tuen saantimahdollisuuksia haastateltavilla on ollut muutosprosessin käsittelemiseksi?

### 2. Miten työntekijät ovat kokeneet organisaatiomuutokset?

#### 2.1. Miten muutokset on koettu yksilötasolla?

- Kuinka organisaatiomuutosten arvioitiin vaikuttavan omaan työhön, kuten asemaan työpaikalla, työn jatkuvuuteen, omien työtehtävien määrään, työn sisältöön ja työmotivaatioon?
- Miten organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet sekä yleisen että työhyvinvoinnin, kuten esimerkiksi työtyytyväisyyden, työn rasittavuuden, työasioiden pohtimisen tai työstressin, kokemiseen?
- Millaisia ajatuksia ja tunteita toteutetut irtisanomiset ovat herättäneet?

#### 2.2. Miten muutokset on koettu työyhteisön tasolla?

- Millaisiksi ylipäänsä arvioitiin työyhteisön ilmapiiri ja ihmisuhteet?
- Miten organisaatiomuutokset ja niihin mahdollisesti liittyneet huhut ovat vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin ja ihmisuhteisiin?

### **2.3. Miten muutokset on koettu perheen tasolla?**

- Miten läheisinä haastateltavat kokivat perhesuhteensa?
- Miten usein työn ja perheen yhteensovittaminen aiheutti ongelmia haastateltavilla ja mitkä tekijät niitä aiheuttivat?
- Missä määrin organisaatiomuutoksista on keskusteltu perheessä?
- Miten organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet perheen taloudelliseen tilanteeseen ja ihmissuhteisiin?



### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT

#### 3.1. Tutkittavat organisaatiot ja henkilöstöt

Käsillä oleva tutkimus on jatkoa keväällä toteutetulle kyselytutkimukselle (Nätti ym. 1995), jossa tutkittiin työn epävarmuuden kokemisen yleisyyttä, ennustajia ja seurauksia neljässä Keski-Suomen alueella sijaitsevilla organisaatioissa: kaupassa, kunnassa, pankissa ja tehtaassa. Kyseiset organisaatiot edustavat kolmea eri tyyppistä sektoria: kotimarkkina- (pankki ja kauppa), vienti- (tehdas), ja julkista sektoria (kunnan sosiaali- ja terveystoimi), joissa työn epävarmuuden kokemisen havaittiin vaihtelevan (Nätti ym. 1995). Tässä tutkimuksessa, joka kohdistuu samoihin organisaatioihin, painopiste ei kuitenkaan ole työn epävarmuuden kokemisessa tai organisaatioiden välisessä vertailussa, vaan siinä, miten työntekijät yleensä kokevat organisaatiomuutokset.

Syksyllä 1994 suoritettujen johdon ja luottamusmiesten haastattelut osoittivat, että tutkituissa organisaatioissa on tapahtunut muutoksia laman myötä. Tutkitun **pankin** toiminta-alue on laaja kattaen koko maakunnan. Pankki korostaa palvelussaan alueellisuuden huomioimista, hyvää asiakaspalvelua sekä laajaa konttori- ja automaattiverkostoa. Pankkialalla automaattien yleistyminen on vähentänyt rutiinipalveluiden tarvetta ja mahdollistanut henkilöstön siirtämisen erikoistuneempiin palveluihin. Henkilöstön siirtojen toteuttamismahdollisuuksista huolimatta työntekijöiden vähentäminen on pankkialalla tosiasia ja tutkitussakin pankissa henkilöstömäärä oli supistunut vuosina 1991-94 7 % ja vuonna 1995 15 %. Vuonna 1994 tutkitussa pankissa työskenteli 343 työntekijää.

**Kauppaa** tutkimuksessa edusti iso automarket, jossa työskenteli 117 työntekijää. Tutkitun kaupan perusstrategiana on kustannusjohtajuus: kustannusten minimoinnilla pyritään hyvään kilpailukykyyn. Henkilöstön toimenkuvassa painottuu myyntiä valmistava toiminta ja myös henkilöstön tarve suunnitellaan myynnin mukaan. Kaupan toimintaympäristön muutoksia luonnehtivat kaupan yleinen keskittyminen suuriksi yksiköiksi, kuluttajien ostovoiman heikentyminen ja teknologinen muutos. Kaupan liikevaihto on 1990-luvulla kasvanut 40 % henkilöstömäärän kuitenkin samalla supistuessa 10 %.

Tutkimuksessa mukana ollut **tehdas** edustaa laajempaa metsäalan konsemmia, jonka tuotteista neljä viidesosaa menee vientiin, joten tuotteiden kysyntään vaikuttavat kansainvälinen talouskehitys ja kilpailutilanne. Yrityksen liikeideana on asiakaslähtöisyys ja tuotteiden korkea laatu. Tehtaan toimintaympäristön muutosta on 1990-luvun alussa luonnehtinut kireä kilpailu ja huono hintakehitys sekä kysynnän väheneminen idänkaupan romahtamisen vuoksi. Muutosten seurauksena työvoimatarve on muuttunut, ammattitaitovaatimukset ja toimihenkilöiden suhteellinen osuus yrityksessä on kasvanut. Tehtaalla on toteutettu 1980-luvun lopulta lähtien erilaisia saneerausohjelmia, joiden periaatteena on ollut toteuttaa työvoimasupistukset asteittain ja "pehmein menetelmin". 1990-luvulla tehtaan liikevaihto on kasvanut 29 %, mutta samanaikaisesti henkilöstön määrä on supistunut 23 %. Vuonna 1994 tehtaalla työskenteli 510 henkeä.

**Kunnan sosiaali- ja terveystoimen** perusajatuksena on ollut tarjota palveluja kuntalaisille

tasapuolisesti, mikä ei ole ollut täysin mahdollista laman ja säästövaatimusten vuoksi. On jouduttu pohtimaan, mitä palveluja tuotetaan ja kenelle, koska rahat eivät enää riitä kaikkiin entisiin palveluihin. Kunnassa on jouduttu vähentämään työntekijöitä, määräaikaistamaan työsuhteita ja toteuttamaan sisäisiä siirtoja ja tämän lisäksi joitakin toimintoja ja palveluja on jouduttu lopettamaan kokonaan. Henkilöstö on vähentynyt 5 %:lla vuosina 1991-94 ja syksyllä 1995 oli suunnitteilla on uusia muutoksia, joista neuvotteli organisaation sisäinen sopeuttamistyöryhmä. Sosiaali- ja terveystoimen palveluksessa työskenteli 2185 henkilöä vuonna 1994.

### **3.2. Haastattelujen toteuttaminen**

Haastattelut, kuten aiempi kyselykin, kohdistettiin organisaatioiden henkilöstölle (n=40) siten, että pankista ja tehtaasta haastateltiin kummastakin kymmenen, kunnan sosiaali- ja terveystoimesta 16 ja kaupasta neljä työntekijää. Aiemmassa kyselytutkimuksessa havaittiin, että organisaatiomuutoksiin liittyvän työn epävarmuuden kokeminen oli vähäisintä kaupassa (Nätti ym. 1995), joten oli perusteltua haastatella kaupasta vain muutamaa työntekijää. Kunnan sosiaali- ja terveystoimi on taas laaja organisaatio, jossa pankin ohella koettiin eniten työn epävarmuutta, ja tämän vuoksi muita organisaatioita useampaa työntekijää haastateltiin kunnassa.

Haastatteluiden toteuttamisesta informoitiin syys-lokakuussa 1995 organisaatiokohtaisissa palautetilaisuuksissa, joissa käsiteltiin henkilöstökyselyn tuloksia. Jokaisesta organisaatiosta löytyi yhdyshenkilö (henkilöstöpäällikkö/luottamusmies), jonka kautta haastateltavat valittiin tutkimukseen. Tutkimukseen toivottiin sekä miesten että naisten, perheellisten ja eri-ikäisten sekä erityisesti sellaisten työntekijöiden osallistumista, jotka yhdyshenkilön näkemyksen mukaan kokivat mahdollisesti epävarmuutta työnsä jatkuvuudesta. Lisäksi haastateltavien toivottiin edustavan mahdollisimman hyvin organisaationsa henkilöstön ominaisuuksia iän, sukupuolen ja ammattiaseman suhteen. Yhdyshenkilöt noudattivat toivomuksiamme valitessaan haastateltavia, mutta kertoivat valintakriteerinä olleen myös sen, ketkä olisivat mahdollisesti halukkaita osallistumaan tutkimukseen, sillä haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen. Myös se, mistä työpisteestä saattoi lähteä haastatteluun työajalla, oli yhdyshenkilöiden mukaan yksi kriteeri haastateltavien valitsemisessa.

Haastattelut aloitettiin syyskuussa 1995 esihaastatteluilla (n=7), joiden avulla pyrittiin saamaan palautetta kysymysten ymmärrettävyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta sekä haastattelun kestosta. Myös esihaastatteluun osallistujat olivat vapaaehtoisia ja he tulivat haastateltaviksi yhdyshenkilön kautta. Esihaastattelut nauhoitettiin, mutta niitä ei käytetty varsinaisena tutkimusaineistona, koska joitakin kysymyksiä lisättiin haastattelulomakkeeseen esihaastatteluista saadun informaation perusteella.

Haastattelut toteutettiin lokakuussa 1995 pääsääntöisesti työnantajan tiloissa henkilöstön työajalla. Haastattelut nauhoitettiin. Koska haastattelu oli osin strukturoitu, koodausta tehtiin jo haastattelun aikana. Haastattelun kesto oli keskimäärin 1,5 tuntia (vaihteluväli 40 min - 2 t 20 min). Haastateltavat suhtautuivat tutkimusaiheeseen myönteisesti ja vain kolme henkilöä kieltäytyi

haastattelusta. Useimmat haastateltavat eivät olleet tai eivät muistaneet osallistuneensa kevättalven henkilöstökyselyyn. Haastateltavien taustatiedot ilmenevät taulukosta 2.

TAULUKKO 2. Taustatiedot haastateltavista ja aiempaan henkilöstökyselyyn osallistuneista (frekvenssit ja prosentit)

Ominaisuus/taustatieto	f	%	Kyselyyn osallistuneet %
Sukupuoli			
naisia	29	73	73
miehiä	11	27	27
Ikä			
18 - 29 -vuotiaita	5	13	7
30 - 49 -vuotiaita	28	70	71
50 - 64 -vuotiaita	7	17	22
Sosioekonominen asema			
työntekijä	18	45	23
alempi toimihenkilö	19	48	60
ylempi toimihenkilö	3	7	17
Ammatillinen koulutus			
ei mitään	10	25	21
ammattillinen koulu	18	44	32
ammattillinen opisto	11	28	28
korkeakoulu	1	3	1
Esimiesasemassa toimiminen			
ei esimiesasemassa	28	70	82
esimiesasemassa	12	30	18
Työsuhteen pysyvyys			
pysyvä	34	85	97
määräaikainen	6	15	3
Työaikamuoto			
säännöllinen päivätö	23	58	64
muu työaikamuoto (esim. kaksi-, kolme- tai viisivuorotyö)	17	42	36
Kotona asuvat lapset			
0 - 6-vuotiaita	7	18	21
7 - 12-vuotiaita	11	27	18
13 - 16-vuotiaita	9	22	22
yli 16-vuotiaita	14	34	22
Ei kotona asuvia lapsia	13	33	17
Siviilisääty			
avio- tai avoliitossa	30	74	79
muu	10	26	21

Haastateltavien taustatietoja esittävästä taulukosta 2 nähdään, että määräaikaisten työntekijöiden suhteellinen osuus haastateltavista on suurempi kuin kyselyyn osallistuneista. Taulukosta nähdään myös, että haastateltavat olivat kyselyyn osallistuneita vähemmän kouluttautuneita ja toimivat heitä useammin työntekijöinä tai alempina toimihenkilöinä, tosin haastateltavista useampi toimi esimiesasemassa verrattuna kyselyyn osallistuneihin. Lisäksi haastateltavilla oli kyselyyn osallistuneita useammin sekä 7 - 12 -vuotiaita että yli 16 -vuotiaita kotona asuvia lapsia.

### **3.3. Haastattelun sisältö**

Tutkimus toteutettiin pitkälti strukturoituna haastatteluna, jonka kysymykset ilmenevät liitteestä 1. Haastattelun teema-alueet olivat seuraavat:

#### **1. Taustatiedot**

Yleisten taustatietojen (lomakkeen kysymykset 1 - 20), kuten sukupuolen, iän ja organisaation lisäksi kysyttiin tietoja liittyen nykyiseen tehtävään, koulutukseen, perhetilanteeseen, työhistoriaan sekä työsuhteeseen. Ammatinimikkeen perusteella haastateltavat luokiteltiin työntekijöiksi, alemmiksi- ja ylemmiksi toimihenkilöiksi Sosioekonomisen aseman luokitukseen (1989) perustuen.

#### **2. Teema-alue: Työ ja hyvinvointi**

Tämän teema-alueen kysymykset (lomakkeen kysymykset 21 - 36) liittyivät työn merkitykseen, työtyytyväisyyteen, työpaikan- tai ammatinvaihtamiseen ja lisäkoulutuksen hankkimiseen, stressin kokemiseen ja ilmenemiseen sekä työn rasittavuuteen ja koettuun hyvinvointiin. Työtyytyväisyys- ja stressikysymykset perustuvat Työterveyslaitoksen työstressikyselyyn (1990). Terveystilaa pyydettiin arvioimaan haastattelulomakkeeseen liitteenä kuuluneella GHQ:n 12-osioisella versiolla (Goldberg 1972).

#### **3. Teema-alue: Organisaation muutosprosessin eteneminen ja toteuttaminen**

Teema-alueen kysymykset (lomakkeen kysymykset 36 - 49, 68 - 72) koskivat organisaatioissa toteutettuja ja suunniteltuja muutoksia ja niiden syitä. Lisäksi kysyttiin työntekijöiden arvioita muutosten perusteluista ja oikeudenmukaisuudesta. Tiedotukseen ja työpaikkademokratiaan liittyvät kysymykset, kuten esimerkiksi perilläolo muutoksista, tiedotuksen avoimuus, muutoshuhujen liikkuminen ja johdon neuvotteluhaluus, sisältyivät myös kyseiseen teema-alueeseen.

#### **4. Teema-alue: Organisaatiomuutosten kokeminen**

Kolmannen teema-alueen kysymykset käsittelivät organisaatiomuutosten kokemista yksilön (lomakkeen kysymykset 50 - 61), työyhteisön (lomakkeen kysymykset 65 - 67) ja perheen tasolla (lomakkeen kysymykset 80 - 81).

Yksilötasolla tiedusteltiin muutosten vaikutuksia omaan työhön, kuten asemaan työpaikalla, työn

jatkuvuuteen, työn määrään ja työn sisältöön sekä työmotivaatioon. Lisäksi kysyttiin muutosprosessiin suhtautumisesta, sen käsittelystä, tuensaantimahdollisuuksista ja ajattelu- ja toimintatavoista (coping-keinot), jotka luonnehtivat yleisemmin haastateltavan ongelmatilanteista selviytymistä. Näitä yleisiä ajattelu- ja toimintatapoja tutkittiin Carverin, Scheierin ja Weintraubin (1989) kehittämällä selviytymiskeinojen kyselyllä, joka esitettiin haastattelun yhteydessä. Tästä laajasta 14 faktoria sisältävästä mittarista otettiin tutkimukseen mukaan 16 osiota, jotka edustivat yhdeksää faktoria: suunnittelua, muiden toimintojen pistämistä syrjään, viivästynyttä ongelmankäsittelyä, sosiaalisen tuen etsimistä emotionaalisista syistä, tilanteen positiivista uudelleenarviointia ja kasvua, tilanteen hyväksymistä, emootioihin keskittymistä ja niiden ilmaisemista, kieltämistä sekä luovuttamista käyttäytymisen tasolla. Tutkimuksessa käytetyn selviytymiskeinojen kyselyn osiot ilmenevät liitteestä 2.

Työyhteisön tasolla tiedusteltiin paitsi työpaikan ilmapiiriin ja ihmissuhteiden kokemista yleensä myös muutosten vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Perheeseen liittyivät teemat perhesuhteiden läheisyydestä yleensä sekä muutosten vaikutuksista perheen taloudelliseen tilanteeseen ja ihmissuhteisiin. Haastattelun lopuksi kysyttiin lisäksi haastateltavien tulevaisuuden toiveista ja unelmista sekä mahdollisista peloista sekä omista vaikutusmahdollisuuksista toiveisiin ja pelkoihin nähden.

### **3.4. Haastattelujen analysointi**

Haastatteluja analysoitiin sekä laadullisesti että tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksen materiaalina ovat sekä teksteiksi puretut haastattelujen nauhoitteet että muuttujista koottu tiedosto. Jokaisista haastattelunauhoitetta ei purettu paperille kokonaan, vaan keskityttiin erityisesti niiden haastattelun osien purkamiseen, jotka olivat tutkimuksen kannalta informatiivisimpia. Litteroituja haastatteluja tuli 171 sivua, joiden lisäksi kirjoitettiin kunkin organisaation muutostilannetta kuvaavat yhteenvedot.

Haastatteluaineistosta muodostettiin muuttujia, joita hyödynnettiin paitsi frekvenssejä ja prosentteja laskemalla myös summamuuttujia muodostamalla. Yleistä terveydentilaa ja henkistä hyvinvointia kuvaavasta 12 väittämästä (Goldberg 1972) muodostettiin summamuuttuja (Cronbachin alfa = 0.83, osioiden vaihteluväli 1 - 4), jossa iso pistemäärä ilmensi oman terveydentilan kielteistä ja pieni pistemäärä myönteistä kokemista.

Haastateltavien käyttämiä ongelmatilanteiden käsittelykeinoja (kys. 61) tutkittiin faktorianalyysillä, jonka pohjalta muodostettiin neljä summamuuttujaa (ks. liite 2). Summamuuttujat, joiden alfafertoimet vaihtelivat 0.54 ja 0.70 välillä, kuvasivat tunteiden käsittelyä, aktiivista ongelmanratkaisua, ongelmatilanteen hyväksymistä ja vastaavasti ongelmatilanteen kieltämistä. Summamuuttujien muodostamisen perusteena käytettiin osioiden riittävän suurta kommunaliteettia (.30) ja latautumista tietyille faktorille (.30), kun taas faktoreiden lukumäärän valinnan perusteena käytettiin riittävän suurta ominaisarvoa ja faktorin sisällöllistä mielekkyyttä. Osoiden pisteytyksen vaihteluväli

oli yhdestä neljään suuren arvon ilmentäessä kysytyn käsittelykeinoon käyttämistä usein. Tarvittaessa osion pisteytys käännettiin.

Lisäksi muodostettiin organisaatiomuutosten myönteistä tai kielteistä kokemista ilmentävä summamuuttuja (Cronbachin alfa = 0.83, johon sisällytettiin ne haastattelulomakkeen kysymykset, jotka käsittelivät muutosten kokemista oman työn, työyhteisön ja perheen tasolla. Liitteestä 3 ilmenevät summamuuttujan muodostamisessa käytetyt kysymykset. Pieni pistemäärä ilmensi organisaatiomuutosten myönteistä ja suuri pistemäärä muutosten kielteistä kokemista. Tarvittaessa kysymysten vastausskala pisteytettiin uudelleen siten, että jokaisen vastauksen vaihteluväliksi tuli 1 - 3.

Summamuuttujaa hyväksikäyttäen aineistosta määriteltiin muutoksen myönteisimmin (n=5) ja kielteisimmin (n=5) kokeneet haastateltavat, joiden haastatteluihin perehdyttiin tarkemmin. Analyysissä haastateltavien vastauksia tarkasteltiin Milesin ja Hubermanin (1994) kuvaamien matriisien (checklist matrix) avulla. Matriisitarkastelulla pyrittiin löytämään niitä tekijöitä, jotka erottelivat myönteisimmin ja kielteisimmin muutoksen kokeneita haastateltavia toisistaan. Analyysissä hyödynnettiin sekä muuttujista koostuvaa tiedostoa että litteroituja haastatteluja. Tämän analyysin lopuksi kuvataan kaksi haastatteluesimerkkiä organisaatiomuutosten myönteisimmästä ja kielteisimmästä kokemisesta.

## 4. MUUTOKSET ERI ORGANISAATIOISSA

### 4.1. Organisaatiomuutokset pankissa, kaupassa, tehtaassa ja kunnassa

Kohdeorganisaatioissa toteutettuja ja suunniteltuja muutoksia tarkastellaan seuraavassa työntekijähaastattelujen ja niistä tehtyjen yhteenvetojen pohjalta. Työntekijöiden tietoja työpaikan muutoksista kysyttiin kahdella tapaa: avokysymyksin ja erilaisia työsuhteen ja -aikojen muutoksia, kuten esimerkiksi irtisanominen ja lomautukset, nimeten. Muutoksista raportoidaan seuraavassa ensin työntekijöiden *vapaat kuvailut* toteutetuista, suunnitelluista ja tulevaisuudessa todennäköisesti tapahtuvista organisaatiomuutoksista. Lisäksi raportoidaan, minkä verran erilaisia työsuhteeseen ja -aikoihin liittyviä *nimettyjä muutoksia* työntekijät näkivät työorganisaatiossaan tapahtuneen tai olevan suunnitteilla.

On syytä korostaa, että työntekijöiden arviot toteutetuista ja suunnitelluista muutoksista vastaavat heidän subjektiivisia näkemyksiään eivätkä välttämättä anna objektiivista kuvaa muutoksista. Tämä johtunee siitä, etteivät haastateltavat ole työorganisaatioissaan sellaisissa johtotehtävissä, joiden toimenkuvaan muutosten suunnittelu ja seuranta pitkällä aikavälillä kuuluu.

#### 4.1.1. Yleiskuva muutoksista

##### **Pankki (n=10)**

Pankki oli fuusioitunut toisen pankin kanssa ja kolmen edellisen vuoden aikana oli vähennetty henkilökuntaa kokonaisuudessaan 15 % erilaisin järjestelyin. Seitsemän kokopäiväistä pankkitoimihenkilöä ja kaikki määräaikaiset työntekijät (25-30 henkilöä) oli sanottu irti. Lisäksi pankkitoimihenkilöitä oli siirretty toisiin tehtäviin, eri toimipisteisiin, lyhennettyyn työviikkoon tai osa-aikaistettu. Osa työntekijöistä oli siirtynyt vapaaehtoisesti, osa oli joutunut siirtymään. Työaikojen muutoksia oli toteutettu myös maaseudun ilta-aukioloaikojen myötä. Lomittajia ei saanut enää ottaa, vaan kesälomat oli soviteltava talossa olevan henkilökunnan voimin. Haastateltavien mukaan muutokset kohdistuivat pääsääntöisesti "suorittavaan portaaseen" eli pankkitoimihenkilöihin.

Uusia muutoksia ei ollut virallisesti suunnitteilla. Tulevaisuudessa työntekijät uskoivat työntekijöitä vähennettävän edelleen sivukonttoreiden karsimisen ja suurempiin yksiköihin siirtymisen myötä. Palvelumuodot muuttavat muotoaan, tavanomainen kassatyö vähenee ja neuvontatyö lisääntyy muovirahan käyttöönoton ja uuden tekniikan myötä. Myös pankkien fuusioita pidettiin tulevaisuudessakin mahdollisina. Optimistisesti arvioivat uskoivat talouden kääntyvän nousuun ja pankkimaailman elpävän saneerausten toteuttamisen myötä. Varovaisemmissa arvioissa sidottiin tuleva suunta yksikön tulokseen ja talouselämän tulevaan kehitykseen. Tulevaisuudessa todennäköisesti tapahtuvia muutoksia kaksi pankkitoimihenkilöä kuvaili seuraavasti:

*"Automaatio ja ladattava raha tulee vähentämään edelleen työpaikkoja, että kyllä tää pankkiala on todella kuoleva ala. Panos- tuotos ajattelu ja pankin kannattavuus tulee vaikuttamaan myös työpaikkojen määrään ja nämä inhimilliset kontaktit tulevat pankkityössä vähenemään entisestään, mikä ei minusta välttämättä palvele kaikkien asiakkaiden tarpeita, esimerkiksi vanhuksien."*

*"Kaikkihan riippuu paljon siitä, mitä valtiovalta päättää ja kuinka paljon se haluaa tukea pankkeja. Myös koko talouselämän suunta ratkaisee pankkien suunnan. ---pankin oma tulos kertoo taas, mihin mennään ja täytyykö uusia ratkaisuja jälleen tehdä. Se taas, mitä nykyiset henkilöstömuutokset merkitsevät, nähdään vasta vuoden vaihteen jälkeen, kun työntekijöitä lähtee."*

### **Kauppa (n=4)**

Kaupassa oli reilut kolme vuotta sitten remontoitu tiloja, jonka yhteydessä jäi muutama vanhempi työntekijä omasta tahdostaan eläkkeelle. Uuden vastaavan kokoluokan automarketin avaaminen toiselle puolelle kaupunkia vuosi sitten ei ollut vaikuttanut tutkitun marketin toimintaan. Marketin menestys oli lisännyt työvoiman tarvetta ja osa-aikaisia työntekijöitä oli sekä otettu lisää että heidän tuntimääriään oli omasta pyynnöstä lisätty. Työvoiman käyttöä oli myös pyritty tehostamaan järjestelemällä töitä uudelleen ja kierrättämällä työntekijöitä eri pisteissä. Tätä varten osastojen henkilökuntaa oli opetettu kassatyöskentelyyn, jotta heitä voidaan tarvittaessa pyytää kiireapuun kassoille. Henkilökunta voi myös kiertää kassoilta tai muilta osastoilta rinnakkaisille osastoille tavarankäsitteilyyn "myyntiä valmistavaan toimintaan". Edelleen päätösvaltaa ja tilausvastuuta oli siirretty osastopäälliköiltä alemmas organisaatioon. Osastojen työvoimaa oli vähennetty hiljaisten iltatuntien ajaksi. Lisäksi oli kokeiltu ns. kolmatta vuoroa, mikä toteutuessaan merkitsisi kaksivuorotyön muuttamista kolmivuorotyöksi.

Henkilökunnan toimintojen uudelleenjärjestelyt eivät haastateltavista näyttäneet vielä vakiintuneilta. Tulevaisuudessa oletettiin työntekijöiden tehtäväalueiden laajentuvan sekä nuorten työntekijöiden vaihtuvuuden pysyvän suurena:

*"Ainakin musta tuntuu, että tää on semmonen ala, että nuoret tytöt, ne käy koulun ohessa, tekevät tätä. Sit ne valmistuu koulusta ja siirtyy toisiin tehtäviin, että sitte taas otetaan uusia, jotka käy koulua ja tekee osa-aikatyötä ja tämmösiä. Taas vaihtuu. Sitton ne jo vanhemmat, jotka on jäänyt, niin ne pysyy samana. Mutta nuoret kyllä vaihtuu."*

### **Tehdas (n=10)**

Eräs tehtaantönteijä kertoi toteutetuista muutoksista seuraavasti:

*"Porukka vähentynyt, ---osastoltakin lähti kaksi työntekijää eläkeputkeen ja yksi toiselle tehtaalle." Pari vuotta sitten "olttiin koko porukka kaks viikkoo lomautettuna. Se johtui siitä, kun se yks osasto lakkautettiin, niin ettei sille porukalle olis tullu koko lomautusta, me tehtiin talkoilla se lomautus, että saatiin ne säästöt."*



Tehtaan henkilökunnasta oli haastateltujen työntekijöiden mukaan viime kolmen vuoden aikana siirretty vanhempia työntekijöitä eläkeputkeen ja lomautettu nuorempaakin henkilökuntaa. Työntekijöitä oli myös siirretty toisiin tehtäviin ja toisille osastoille. Lisäksi tehtäviä oli jaettu uudelleen siirtojen, osastojen uudelleen järjestämisten ja lakkauttamisten myötä. Työaikoja oli muutettu toteutettaessa siirtoja vuorotyöajasta toiseen, mutta siirtymisiä lyhennettyyn työviikkoon tai osaaikatyöhön tehtaalla ei ollut tapahtunut. Vastaavia muutoksia oli myös suunnitteilla.

Tehdyt uudet investoinnit loivat tehtaalla uskoa tulevaisuuteen. Tehtaan uskottiin erikoistuvan tuotteissaan edelleen ja myös tehtaan tuotantostrategian odotettiin muuttuvan. Kuitenkin työntekijät uskoivat, että henkilökuntaa vähennetään jatkossakin, eläkejärjestelyjen kautta tai muuten, jonka seurauksena työtä ja tehtäviä jaetaan uudelleen sekä henkilöstöä siirretään toisiin tehtäviin:

*"koko ajan, sen sopimuksen pohjalta, mitä työnantaja ja työntekijät edustajiensa välityksellä ovat tehneet. Tämä ---- sopimus on edelleen voimassa, ja se on asia, joka meiltä kaikilta aina välillä unohtuu."*

*"Tuotantostrategia muuttuu ja toiminta tehostuu, muuttuu nykyaikaisemmaksi, jolloin suorittavat työpaikat vähenevät. Entistä enemmän tiedostetaan kannattavuus. Henkilöstön koulutustaso nousee, kun tämä uudistuminen tuo uutta tekniikkaa tullessaan ja joudutaan palkkaamaan koulutuksen saanutta väkeä."*

### **Kunnan sosiaali- ja terveystoimi (n=16)**

Kunnan sosiaali- ja terveystoimen organisaatio oli viime kolmen vuoden aikana järjestetty uudelleen. Sosiaali- ja terveystoimen hallinnollisen yhdistämisen yhteydessä siirryttiin alueellisesta palvelujen organisoinnista "putkimalliin", jossa kukin palvelu kuten kotipalvelut, sosiaalityö, päivähoito, terveydenhoito ja toimistotyöt oli järjestetty omaksi erilliseksi hallinnolliseksi kokonaisuudekseen. Haastattelujen aikana sosiaali- ja terveystoimi oli jakautunut yhdeksään erilliseen tulosyksikköön.

Työntekijöiden haastatteluista kävi ilmi sekä tulosyksiköiden tehtävien erikoistuneisuus että sijoittuminen eri tavoin järjestäytyneiksi toimipisteiksi ympäri kuntaa. Eri tehtävissä, asemissa ja eri tulosyksiköissä toimiville toteutetut ja suunnitteilla olevat muutokset konkretisoituivat hyvin erilaisina. Terveyspuolella oli toteutettu lomautuksia, siirtoja toisiin tehtäviin, sijaisten vähentämisiä ja irtisanomisia. Sosiaalipuolella oli vastaavasti toteutettu irtisanomisia, siirtoja toisiin tehtäviin ja toimipisteisiin, siirtymistä lyhennettyyn työviikkoon ja työajan liukumaa oli jatkettu. Sekä terveystoiminnalla oli muutettu virkoja toimiksi.

Sosiaali- ja terveystoimen hallintoa suunniteltiin jaettavaksi uudelleen kolmeen alueeseen. Terveyspuolella suunniteltu siirtyminen väestövastuuseen merkitsisi sitä, että jokaiselle työntekijälle määrättäisiin oma potilaista koostuva vastuualueensa. Todennäköisinä pidettiin tulevaisuudessakin resurssien vähentämistä, lomautuksia ja irtisanomisia, sekä henkilöstön siirtoja ja näiden muutosten myötä työn lisääntymistä. Myös eläkejärjestelyjä oli tarjottu ja kannustettu yksityisyrityksyyteen. Sosiaalipuolella suunnitteilla oli myös palvelujen supistamista, esimerkiksi päivähoiton iltapäiväryhmien lakkautuksia. Uuden aluejaon vaikutuksia töiden uudelleen järjestelemiseen pidettiin vaikeasti

arvioitavana. Tulevaisuudessa todennäköisesti tapahtuvina muutoksina työntekijät pohtivat, miten uusi suunnitteilla oleva järjestelmä vaikuttaisi omaan toimialaan tai omaan työhön:

*"No se on se säästösopimus, mitä täällä on pyöritetty viimisen vuoden ajan ja se astuu voimaan. Mitenkä ne sen nyt sitten toteuttaa. Se ei koske meidän osastoo kuitenkaan näitten tietojen mukaan mitä nyt tiedetään. Mutta paikka on uudelleen haussa ja koko systeemiin jaetaan uudelleen kolmeen osastoon koko sosiaali- ja terveystoimi. Paikkoja tulee uudelleen hakuun. Mutta että sanotaanko niitä ihmisiä ihan täysin irti vai sijoitetaanko tähän sijoitusyksikköön ja siitä edelleen sitten taas. Saattaa tulla irtisanomisia. En osaa sanoa."*

*"Sitten niinku siitä sisällöstä, että minkälaista se tulee olemaan se aluehomma sieltä sisältä niin siihen on tietysti monenlaisia käsityksiä ja arvailuja ite kullakin, että se konsulttiraportti, mikä valtuustossakin on hyväksytty, niin siinä on tietysti yhenlaista mallia esitetty, mut sitten mitenkä sitä. Toisaalta sekin on hyvin jännä, että siinä konsulttiraportissa puhuttiin vielä neljästä alueesta ja sen hyväksy valtuusto. Ja sit kuitenkin niin, ku virkamiehet tekee tätä juttua eteenpäin niin nyt puhutaan kolmesta alueesta. Et sitten näistä, että mitkä nää on nää palvelulinjat siellä sisällä ja ketä niihin kuuluu, minkälaista henkilöstöä ja minkälaisia koordinaattoreita, montako niitä tulee ja mille alueelle ja muuta niin nää on vaan tämmösiä, että ei tiedä oikein vielä, että ihan niinku se riippus kauheesti näistä johtajista, joita valitaan, koska ne sitten kattoo, että minkälaisen henkilöstörakenteen ne tarvii alueellaan ja siitä eteenpäin."*

#### **4.1.2. Suunnitellut ja toteutetut muutokset työntekijöiden arvioimina**

Haastatellut työntekijät mainitsivat viime kolmen vuoden aikana toteutetuista ja vuoden aikana suunnitelluista muutoksista useimmin henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin (27/40 ja 15/40) ja eläkejärjestelyt (23/40 ja 15/40), kun vastauksia tarkastellaan yhtenä ryhmänä työnantajaa erittelemättä (ks. taulukot 3 ja 4). Henkilöstön siirtoja toisiin tehtäviin mainittiin toteutetun kaikilla työpaikoilla. Myös eläkejärjestelyjä oli toteutettu ja suunniteltu kaikissa muissa työpaikoissa paitsi kaupassa viime kolmen vuoden aikana. Harvimminkin toteutettuina muutoksina mainittiin siirtymiset lyhennettyyn työaikaan (11/40) ja osa-aikatyöhön (12/40), joita oli myös suunniteltu toteutettavaksi harvemmin kuin muita muutoksia. Kokonaisuudessaan organisaatioissa jo toteutettuja muutoksia arveltiin olevan enemmän kuin suunniteltuja, joten haastateltavien arvioita tulevaisuudesta voitaneen pitää menneitä kolme vuotta myönteisempänä.

Työorganisaatioiden kesken oli odotetusti eroja henkilökunnan asemaa koskevien toteutettujen ja suunniteltujen muutosten painotusten välillä (ks. taulukot 3 ja 4). Useimmin erilaisia henkilöstön aseman muutoksia mainittiin viime kolmen vuoden aikana **toteutetuiksi** pankissa. Henkilöstöä oli siellä irtisanottu, siirretty lyhennettyyn työviikkoon, työaikoja oli muutettu, henkilöstöä oli siirretty toisiin tehtäviin ja suoritettu eläkejärjestelyjä. Tehtaassa toteutetuista muutoksista painottuivat mainintojen useuden perusteella eläkejärjestelyt, henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin, henkilöstön lomautukset ja työaikojen muutokset. Kunnan sosiaali- ja terveystoimessa toteutettuja muutoksia olivat useimmin henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin, lomautukset ja eläkejärjestelyt. Kaupassa muutoksia oli puolestaan toteutettu vähiten, sillä toteutetuista muutoksista mainittiin vain työaikojen

muutokset ja henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin.

Viime vuoden aikana erilaisia henkilöstön asemaa koskettavia muutoksia oli **suunniteltu** eniten kunnan sosiaali- ja terveystoimessa (ks. taulukko 4), jossa työntekijät odottivat useimmin tapahtuvaksi henkilöstön irtisanomisia, lomautuksia ja siirtoja toisiin tehtäviin sekä eläkejärjestelyjä. Myös tehtaassa oli vuoden mittaan suunniteltu henkilöstön siirtoja toisiin tehtäviin ja eläkejärjestelyjä. Kaupassa odotettiin tulevaisuudessa jatkettavan jo toteutettujakin suunnitelmia, kuten työaikojen muutoksia ja henkilöstön siirtoja toisiin tehtäviin. Pankissa sen sijaan ei viime vuoden aikana oltu suunniteltu uusia henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä.

Arviot suunnitteilla olevista muutoksista heijastavat työorganisaatioiden eroja sen suhteen, miten ja missä vaiheessa kyseisessä organisaatiossa ja sen edustamalla talouden sektorilla on suoritettu toimintojen uudelleenjärjestelyjä laman myötä muuttuneessa toimintaympäristössä. Esimerkiksi kunnan sosiaali- ja terveystoimessa työntekijät arvioivat vielä suunnitteilla olevan enemmän muutoksia kuin muilla työnantajilla työskentelevät. Vastausten vaihtelu sekä toteutettujen että suunniteltujen muutosten suhteen oli suurinta kunnan sosiaali- ja terveystoimessa. Tämä johtunee toisaalta siitä, että sosiaali- ja terveystoimen toimipisteet sijaitsevat hajautetusti eri puolilla kuntaa, niiden tehtävät ovat eriytyneet ja toisaalta niihin myös kohdistuu muutosten myötä erilaisia toimenpiteitä. Lisäksi kunnan kohdalla vastausten hajonta kertonee myös muutosvaiheesta ja laajalle levittäytyneen organisaation tiedotuksen vaativuudesta.

Se, mitä muutoksia työntekijät näkivät organisaatioissaan sekä toteutetun että erityisesti olevan suunnitteilla, viestinee osaltaan johdon muutosstrategian onnistumisesta. Mielenkiintoista onkin, että esimerkiksi pankin työntekijöille kuva vuoden mittaan suunnitelluista muutoksista on yhdenmukaisempi kuin kolmen viime vuoden aikana toteutetuista muutoksista. Tämä kertonee siitä, että pankissa on onnistuttu selkeästi ja tasapuolisesti viestimään tilanteen rauhoittumisesta. Vastaavasti tehtaassa toteutetaan pitkän aikavälin muutossuunnitelmaa, joskaan kaikki työntekijät eivät uskalla arvella tulevaisuutta kovin suurella varmuudella. Tämä johtunee joko siitä, että kyseistä pitkän aikavälin suunnitelmaa ei täysin tunneta tai siitä, että suunnitelmasta huolimatta työntekijöiden keskuudessa on ristiriitaisia näkemyksiä tehtaan menestyksestä ja työntekijöihin kohdistuvien toimenpiteiden tarpeellisuudesta.

TAULUKKO 3. Organisaatioissa edellisen kolmen vuoden aikana *toteutetut* muutokset työntekijöiden arvioiden mukaan (n=40, frekvenssit)

Toteutettu muutos	Kaikki n=40	Pankki n=10	Kauppa n=4	Tehdas n=10	Kunta n=16
<i>Henkilöstön irtisanomiset</i>					
Ei	24	0	3	8	13
Kyllä	14	9	1	2	2
En osaa sanoa	2	1	0	0	1
<i>Henkilöstön lomauttamiset</i>					
Ei	25	10	4	2	9
Kyllä	15	0	0	8	7
En osaa sanoa	0	0	0	0	0
<i>Siirtyminen lyhennettyyn työaikaan</i>					
Ei	27	2	4	8	13
Kyllä	11	8	0	2	3
En osaa sanoa	2	0	0	0	0
<i>Osa-aikatyöhön siirtyminen</i>					
Ei	25	0	4	8	13
Kyllä	12	9	0	1	2
En osaa sanoa	3	1	0	1	1
<i>Työaikojen muutokset</i>					
Ei	20	4	1	4	11
Kyllä	17	4	3	6	4
En osaa sanoa	3	2	0	0	1
<i>Henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin</i>					
Ei	12	2	2	9	8
Kyllä	27	8	2	1	8
En osaa sanoa	1	0	0	0	0
<i>Eläkejärjestelyt</i>					
Ei	16	2	4	10	10
Kyllä	23	8	0	0	5
En osaa sanoa	1	0	0	0	1
<i>Muutosmainintoja yhteensä</i>					
Ei	149	20	22	49	77
Kyllä	119	46	6	20	31
En osaa sanoa	12	4	0	1	4

TAULUKKO 4. Organisaatioissa edellisen vuoden aikana *suunnitellut* muutokset työntekijöiden arvioiden mukaan (n=40, frekvenssit)

Suunniteltu muutos	Kaikki n=40	Pankki n=10	Kauppa n=4	Tehdas n=10	Kunta n=16
<i>Henkilöstön irtisanomiset</i>					
Ei	24	9	4	7	4
Kyllä	8	0	0	0	8
En osaa sanoa	8	1	0	3	4
<i>Henkilöstön lomauttamiset</i>					
Ei	25	9	4	6	6
Kyllä	6	0	0	1	5
En osaa sanoa	9	1	0	3	5
<i>Siirtyminen lyhennettyyn työaikaan</i>					
Ei	30	9	4	7	10
Kyllä	1	0	0	0	1
En osaa sanoa	9	1	0	3	5
<i>Osa-aikatyöhön siirtyminen</i>					
Ei	30	9	4	7	10
Kyllä	3	0	0	0	3
En osaa sanoa	7	1	0	3	3
<i>Työaikojen muutokset</i>					
Ei	27	9	2	6	10
Kyllä	6	0	2	1	3
En osaa sanoa	7	1	0	3	3
<i>Henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin</i>					
Ei	18	8	2	1	7
Kyllä	15		2	7	5
En osaa sanoa	7	1	0	2	4
<i>Eläkejärjestelyt</i>					
Ei	19	9	4	0	6
Kyllä	15	0	0	10	5
En osaa sanoa	6	1	0	0	5
<i>Muutosmainintoja yhteensä</i>					
Ei	173	62	24	34	53
Kyllä	54	1	4	19	30
En osaa sanoa	53	7	0	17	29

## 4.2. Muutosprosessin kokemiseen vaikuttavat tekijät

Muutosten kokemiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan tutkimuksessa muutosten näkyvyydeksi nimetyn ilmiön kautta. Muutosten näkyvyyden tarkastelu on mielekästä siksi, että muutosten toteuttamisen oikeudenmukaisuutta koskevien työntekijäarvioiden on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä siihen, kuinka työntekijät suhtautuvat organisaatiomuutoksiin (Brockner 1990; Brockner ym. 1994). Muutosten näkyvyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, millaisina ja miten eri organisaatioiden työntekijät näkevät ja käsittelevät työpaikallaan tapahtuneita muutoksia. Näkyvyytenä tarkastellaan sekä organisaatioon että yksilöön liittyviä tekijöitä, joiden oletetaan vaikuttavan organisaatiomuutosten kokemiseen yksilön, työn ja perheen tasolla.

Tutkimuksessa muutosten näkyvyytenä tarkastellaan organisaatioittain seuraavaa viittä osaluuetta. (1) Muutosten syyt ja perustelut: mitä syitä ja perusteluita työntekijät katsovat muutosten toteuttamiselle olevan ja millaisia merkityksiä työntekijät antavat näille syyille ja perusteluille. (2) Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet: miten johto on huomionnut henkilöstön ja miten henkilöstö puolestaan toivoo tulevaisuudessa muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa. (3) Muutokset ja sukupuolten asemien muotoutuminen organisaatiossa: ovatko sukupuolten väliset tasa-arvokysymykset olleet esillä muutoksia toteutettaessa ja suunniteltaessa ja miten työntekijät katsovat toteutettujen ja suunniteltujen muutosten vaikuttaneen naisten ja miesten asemiin ja töihin työpaikalla. Kolme edellä esitettyä tarkastelunäkökulmaa kuvaavat tutkimuksessa muutosten oikeudenmukaisuutta. Arvioita muutosten oikeudenmukaisuudesta ei tarkastella yksistään erillisenä tekijänä, vaan laajempina kokonaisuutena yhteydessä muun muassa tiedotukseen ja sen ajoitukseen. (4) Tiedotuksen ajoitus, avoimuus ja väylät: millaisena työntekijät pitävät tiedotusta ja painottuvatko tiedotuksessa formaalit vai informaalit väylät, kuten huhut. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten hyvin työntekijät katsovat olevansa perillä muutoksista. (5) Muutosten yksilökohtainen käsittely: Millaisia yksilökohtaisia käsittelykeinoja ja sosiaalisen tuen saantimahdollisuuksia työntekijöillä on organisaatiomuutosten käsittelemiseksi. Neljä ensimmäistä muutosten näkyvyyden tarkastelunäkökulmaa edustavat organisaatioon liittyviä muutosten kokemiseen vaikuttavia tekijöitä, kun taas viides näkökulma on yksilöön liittyvä muutosten kokemiseen vaikuttava tekijä.

### 4.2.1. Muutosten syyt ja perustelut

Muutosten perustelujen organisaatiokohtaisten erojen tarkastelussa on taustaoletuksena se, että työntekijöiden näkemissä muutosten perusteluissa toistuvat samat selitystavat, jos muutoksista viestittäessä työntekijöille on muodostunut yhteisesti jaettu tapoja ymmärtää muutosten syitä. Se, miten yhdenmukaisina työntekijät näkevät muutosten syyt, kertoo siitä, miten muutoksia on perusteltu työntekijöille, miten johto on pyrkinyt saamaan henkilöstön hyväksynnän muutoksille ja miten yhdenmukaista työntekijöiden eri lähteistä saama informaatio on ollut. Saman muutosten selitystavan toistuminen työntekijöiden haastatteluissa kertoo myös muutosten kyseisen organisaati-

on kulttuurissa saamasta merkityksestä (ks. Alasuutari 1994).

Verrattaessa eri organisaatioiden työntekijöiden vastauksia avokysymykseen "Mitkä tekijät ovat mielestäsi johtaneet muutoksiin?" (kys. 38) organisaatioiden välillä löytyy eroja. Pankin työntekijät mainitsevat muutosten syyksi useimmiten taloudelliset syyt, tekijät, seikat tai säästöt (7/10). Lisäksi syinä mainitaan henkilöstötarpeen väheneminen (4/10) ja automaatio (3/10), jota eräs pankkitoimihenkilö kuvasi seuraavasti:

*"Kun ei toivottua tulosta kerran synny on säästettävä. Silloin mietitään heti onko työntekijöitä liikaa. Myös itsepalvelun käyttöönotto ja automaation lisääntyminen ovat vähentäneet henkilöstötarvetta."*

Kaupassa toteutettujen muutosten syinä työntekijät näkevät myynnin kasvuun ja tuottoisuuteen liittyvät tekijät (2/4), toisaalta myös työntekijöiden omat toiveet (1/4) ja ammattitaidon hyödyntämisen (1/4), joista kaupan työntekijät sanoivat seuraavaa: *"Sitä tarvitaan, myynnin kasvu," "kassatoimihenkilöt haluaa vaihtelua"*. Kaupan otos on pieni ja vastauksista ei löydy muihin organisaatioihin verrattuna vastaavalla tavalla yhdenmukaista linjaa, mutta kaupan työntekijät näkevät muutosten syyt muiden yritysten työntekijöitä myönteisemmin, yrityksen kasvuun liittyvinä.

Tehtaassa yleisimpinä syinä muutoksiin nähdään kustannukset, taloudelliset tekijät tai säästöt (4/10). Muina syinä mainitaan automaatio (2/10) ja yleinen tilanne, lama (2/10), josta yksi tehtaan työntekijä kertoi:

*"Taloudelliset tekijät yksinomaan aiheuttaa nämä, kannattavuustekijät. Automaatio on ollut se väline, jolla niitä on pystytty toteuttamaan."*

Tehtaan työntekijöiden kesken muutosten perusteluja kuvailevissa vastauksissa on sisällöllisesti eniten hajontaa muihin organisaatioihin verrattuna. Muutosten perusteluista ei tehtaassa näiden vastauksien perusteella näytäkään muotoutuneen työntekijöille yhtenevää muutosten perustelu- ja selitystapaa.

Kunnan sosiaali- ja terveystoimessa muutosten syinä nähdään säästöt tai supistamiset (10/12), josta yksi kunnan työntekijä painokkaasti kertoi:

*"Kunnan supistamiset, siis säästöt. Säästö, säästö. Säästöä pitää saada."*

*"Säästötoimenpiteet. Kyllähän me kauheesti kritisoitiin sitä lopullista säästöä, että mitä se sitten on."*

Lisäksi muutosten syinä mainitaan alueellisen palvelutarpeen muuttuminen ja hallinnolliset kompromissit, sekä kaupungin eräiden työyksiköiden muuttaminen liikelaitoksiksi. Kunnan sosiaali- ja terveystoimen ja pankin työntekijöiden vastaukset muutosten perusteluista ovat tehtaan haastateltavien vastauksia yhdenmukaisempia.

Organisaatiomuutoksien selitystavoissa nousevat keskeisiksi siis taloudelliset tekijät, mutta eri

tavoin. Kunnan sosiaali- ja terveystoimessa, pankissa ja tehtaassa taloudelliset tekijät sävyttävät muutoksia osittain kielteisesti, mutta kaupassa sen sijaan myönteisesti. Kunnan sosiaali- ja terveystoimessa taloudelliset tekijät, säästöt, painottuvat organisaatiomuutoksen ja henkilöstön uudelleenjärjestelyjen selittäjinä. Kaupassa muutoksiin liittyvät henkilöstön uudelleenjärjestelyistä huolimatta ensisijaisesti myönteiset merkitykset: kasvu ja tuottoisuus.

Tehtaan ja pankin muutoksiin liittyy automaation yleistymisen kautta myös teknologisten uudistusten myönteinen symbolinen arvo, vaikka molemmissa organisaatioissa muutokset ovat toisaalta edellyttäneet henkilöstön uudelleenjärjestelyjä. Tehtaassa uuden tekniikan yhteydessä painottuu paraneva kilpailukyky. Pankissa automaatioon liittyy yhtäältä sen mukanaan tuoma työn sisällön luonteen muuttuminen ja toisaalta henkilöstötarpeen väheneminen.

Myös Hogarthin (1993) tutkimuksessa organisaatiomuutosten vastaanottoa eri organisaatioissa vertailtaessa todettiin teknisten muutosten saavan työn organisoinnin muutoksia helpommin kannatusta osakseen, varsinkin jos tekniset uudistukset viedään läpi siten, että töiden organisointiin puututaan mahdollisimman vähän. Teknisten muutosten kannatusta selittivät niiden työn laatuun tuomat parannukset ja niiden symbolinen merkitys lupauksena edistyksestä, uusintumisesta ja tulevaisuuteen suuntautumisesta. Työn jokapäiväisiin järjestelyihin puuttuvia uudelleenorganisointeja ei sen sijaan kannatettu yhtä helposti, koska ne muuttivat totuttuja arjen kuvioita, niiden vaikutukset olivat teknisiä muutoksia vaikeammin hahmotettavissa, ne viestittivät, että aiemmissa järjestelyissä oli jotain väärää ja lisäksi työntekijät muistivat aiempiin "organisaatiomuutoksiin" liittyneet työpaikkojen karsimiset. Onkin todennäköistä, että muutoksiin liittyvät symboliset merkitykset selittävät osaltaan sitä, miten riittävinä ja oikeudenmukaisina työntekijät pitävät muutosten perustelua.

Muutosten perustelujen riittävyttä ja oikeudenmukaisuutta (kys. 39, ks. taulukko 7 s.34) arvioivat kaikkein myönteisimmin ja yhdenmukaisimmin tehtaan työntekijät, jotka kaikki pitivät perustelua täysin riittävinä ja oikeudenmukaisina (10/10). Myös kaupan työntekijöistä kaikki pitivät perustelua täysin (3/4) tai jokseenkin riittävinä ja oikeudenmukaisina (1/4). Kielteisimmin näistä neljästä organisaatiosta arvioivat muutosten perustelujen riittävyttä ja oikeudenmukaisuutta kunnan ja pankin työntekijät. Kunnan työntekijöistä yhdeksän (9/15) ja pankin työntekijöistä kuusi (6/10) oli sitä mieltä, että perustelut ovat olleet vain jokseenkin riittäviä ja oikeudenmukaisia. Toisaalta missään tutkituista organisaatioista muutosten perustelujen riittävyttä ja oikeudenmukaisuutta ei arvioitu yksinomaan kielteisesti.

#### **4.2.2. Muutokset ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet**

Puolet työntekijöistä oli tyytyväisiä siihen, missä määrin johto oli neuvotellut muutoksista työntekijöiden kanssa. Useimpien haastateltujen (20/40) mielestä johto oli neuvotellut muutoksista henkilöstön kanssa melko tai hyvin paljon (ks. kys. 47, taulukko 8 s. 36) ja viidennes työntekijöistä ei osannut arvioida asiaa. Organisaatiot erosivat keskenään siten, että kunnan sosiaali- ja terveystoimen



työntekijät katsoivat useimmin, ettei johto ollut neuvotellut muutoksista henkilöstön kanssa lainkaan tai oli neuvotellut vain vähän (6/16). Tehtaan (6/10) ja pankin (6/10) työntekijöiden vastauksissa painottuivat puolestaan myönteiset arviot (6/10 ja 6/10). Kaupan haastatellut työntekijät eivät osanneet arvioida (3/4), missä määrin johto oli neuvotellut muutoksista henkilöstön kanssa. Nämä arviot eivät olleet yhteydessä siihen, mitä kautta työntekijä oli itse saanut tietoa muutoksista eli keiden kanssa hän oli niistä keskustellut, vaan arviot punnitsevat johdon käymien neuvottelujen riittävyttä työntekijänäkökulmasta.

Työntekijät toivat kysymykseen "Miten henkilöstö pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa ja toteutettaessa organisaatiomuutoksia?" (kys. 49) vastatessaan esille syitä siihen, miksi johdon tulisi neuvotella henkilöstön kanssa muutoksista. Nämä avovastauksissa mainitut näkökulmat on esitetty sisällöllisesti luokiteltuina taulukossa 5 sivulla 29. Samassa vastauksessa saatettiin mainita parikin näkökulmaa, mutta tällaisia vastauksia oli suhteellisen vähän.

Useimmin korostettiin henkilöstön asiantuntemuksen ja ammattitaidon hyödyntämistä muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Tämä näkökulma tuli esiin jokaisen organisaation kohdalla. Seuraavat esimerkit kertovat henkilöstön asiantuntemuksen huomioimisesta organisaatiomuutoksessa:

*"Mun mielestä ihan niitten mielipiteitä pitäis kuunnella entistä enemmän, koska nehän sitä työtä sitten tulee tekemään. Ja ottaa mun mielestä, pitää paljon semmosia tilaisuuksia, mitä vaan päätetäänkin. Ja tää mitä päätetään niin neuvoteltas ja pyrittäs semmoseen mahdollisimman hyvään kompromissiratkaisuun"*(kunta)

*"Henkilöstö pitäisi ottaa paremmin mukaan muutosprosessissa, koska tietävät työn käytännössä. Organisaatioita voitaisiin keventää myös ylhäältä päin."* (pankki)

Muutoksista tiedottamiseen henkilöstölle kiinnitettiin huomiota seuraavaksi useimmin. Kahdeksan työntekijää korosti sen tärkeyttä:

*"No se ilmottaminen tarpeeks ajoissa. Ja sitten vaihtoehdot, että mitä vaihtoehtoja saattas olla muutakin kuin irtisanominen."* (kunta)

*"Jos isoja muutoksia tulee, siitä informoidaan tosi hyvin kentällä, ettei jäis sitten semmosia luuloja."* (tehdas)

*"Semmonen informoiminen niinko, semmonen ihminen joka tietää. Mut toisaalta sekin on ymmärrettävää että nekään ei aina tiää. Mutta semmonen epätietoisuus on kaikkein rasittavinta. Että tosiaan pyrittäs tiedottamaan henkilöstölle."* (kunta)

Kolmessa tai useammassa organisaatiossa esille tuotu näkökohta oli myös päätösten perustelemisen ja neuvottelemisen merkitys henkilöstön motivoimiselle ja sitomiselle muutokseen. Sen mainitsi puheenvuoroissaan seitsemän työntekijää:

*"Ensiks selittää minkä takia. Jos on joku järkevä selitys sille, niin siitä sitten ruveta suunnittelemaan eteen. Mutta ensin selittää se että minkä takia tarvitaan. Se, että sanotaan vaan, että nyt tehään näin, niin se ei mulle ainakaan riitä. Että pitää olla kunnolliset perustelut."* (kauppa)

*"Henkilöstölle pitäisi kertoa kaikki ne asiat, jotka on tiedossa, aivan kaikki. Niin ne hyvät kuin huonot, ja varsinkin ne huonot puolet tuoda esille avoimesti ja pystyä sitten perustelemaan niitä päätöksiä"* (tehdas)

*"Muutokset pitäisi toteuttaa yhteistyössä henkilöstön kanssa, vaikka johtamisvalta edelleen johdolla. Pitäisi neuvotella, sillä neuvottelemalla saadaan kuitenkin parempi lopputulos ja työntekijät sitoutuvat paremmin muutokseen tällöin."* (tehdas)

Yksittäiselle työorganisaatiolle erityisiä näkökulmia henkilöstön huomioimiseen organisaatiomuutoksien suunnittelussa ja toteutuksessa oli tehtaassa ja kunnan sosiaali- ja terveystoimessa. Tehtaan työntekijöistä kolme mainitsi johdon ja työntekijöiden yhteyden tarpeen ja tärkeyden:

*"Olisi tärkeätä että nykyinenkin johto kiertäisi joskus osastoilla kyselemässä ja kertomassa kuulumisia. Porukoilla olisi tunne, että puhalletaan yhteiseen hiileen."* (tehdas)

*"Pitäis ottaa mukaan päätöksiin, koska ollaan samassa veneessä, henkilöstö ja johto, tämä on samaa palapeliä."*(tehdas)

Kunnan sosiaalitoimen työntekijöistä kolme mainitsi, ettei henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen pelkästään riitä, vaan niitä tulisi myös huomioida muutosten toteuttamisessa:

*"Melkeinpä sitten se, että suunniteltas ja kuunneltas ja sitte se, että vaikka kuunnellaan niin niitä sitten arvostettas niitä mielipiteitä."* (kunta)

*"Tärkeintä varmaan ois se että ois aikaa jotain suunnitelmia esitellä henkilöstölle, niinkun edellisen organisaation yhteydessä oli suuria informaatiotilaisuuksia, joihin sai mennä ja ottaa kantaa. Tietysti sekin, että kokemus siitä tavasta oli sitten taas se, että niitä ei kuitenkaan huomioitu. Että kun on iso työporukka, niin ei kaikkien mielipiteiden mukaan voi mennäkään, mutta musta tuntuu että suuri enemmistö oli kuitenkin jotain muuta mieltä, kuin päätökset mitä tehtiin. Vähän kauheella kiireellä tehään muutosta. Toisaalta on ristiriitakin, että kun tietää että on muutos tulossa, niin toivoo että se mahdollisimman nopeesti tapahtus että tää epävarmuuden tila loppus. Mutta sitten taas se että onko mietitty tätä että miten se tähän ja tähän vaikuttaa, että kuitenkin pitäis tehdä sillee rauhallisesti."* (kunta)

*"Niinku sekin, että kun meiltä kysyttiin tosiaan sitä, että ollaanko me halukkaita siihen, että virat muutetaan työsuhteiksi. No meitä kuultiin, muttei siinä mitään merkitystä sillä vastauksella ollu. Tää asia oli jo päätetty ennen kuin meitä edes kuultiin. Jotenkin sellanen olo on että aika pitkälle niinku sanelluan vaan että näin tehään."* (kunta)

Lisäksi työntekijöiden esille tuomia näkökohtia henkilöstön huomiointiin organisaatiomuutosten suunnittelussa ja toteutuksessa olivat oikeudenmukaisuus, henkilöstön mielipiteiden huomioimisen ongelmallisuus ja se, että henkilöstöä huomioidaan jo omalla työpaikalla.

TAULUKKO 5. Työntekijöiden huomiointi muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa (n=40, frekvenssit)

Esille tuodut näkökulmat	Kaikki n=40	Pankki n=10	Kauppa n=4	Tehdas n=10	Kunta n=16
Henkilöstön asiantuntemuksen ja ammattitaidon hyödyntäminen	12	3	1	2	6
Tiedottamisen tärkeys	8	2	0	2	4
Päätösten perustelemisen ja neuvottelemisen merkitys henkilöstön motivoimiselle	7	1	1	2	3
Johdon ja henkilöstön yhteyden tarve ja tärkeys	3	0	0	3	0
Näennäishuomioinnin riittämättömyys	3	0	0	0	3
Oikeudenmukaisuus	2	0	1	1	0
Henkilöstön mielipiteen huomioinnin ongelmallisuus	3	2	0	0	1
Henkilöstö huomioidaan jo työpaikallamme	2	1	1	0	0

### 4.2.3. Muutokset ja sukupuoli

Sosiaalisella sukupuolella tarkoitetaan tietylle kulttuurille ominaisia tapoja määritellä biologisen sukupuolen edustajan toimintaa esimerkiksi sosiaalisella suotavuudella tai lainsäädännöllä. Lewis ja Morgan (1994) toteavat, että sosiaalisen sukupuolen ja organisaatioiden suhteiden tarkasteluja on hyvin eri tasoisia. He ovat ryhmitelleet organisaatioiden ja sosiaalisen sukupuolen tutkimuksen lähestymistavat kolmeen ryhmään. Teoreettisemmissä tarkasteluissa pohditaan, kuinka sosiaalinen sukupuoli muokkaa organisaatioiden toimintatapoja ja kulttuureita. Viime aikoina on sukupuolten essentialistisen eli jyrkästi muuttumattomaksi rajattujen naisisen ja miehisen kategorioiden tarkastelun ongelmien välttämiseksi kiinnitetty huomiota eri tehtäviä määrittäviin organisaatioissa käytettyihin maskuliinisiin ja feminiinisiin metaforiin.

Yksinkertaisimmillaan sosiaalisen sukupuolen suhteiden tarkastelu keskittyy naisten ja miesten osuuksien, asemien ja tehtävien erittelyyn tasa-arvonäkökulmasta (ks. Lewis & Morgan 1994), joka on myös lähinnä seuraavan tarkastelun näkökulma. Sukupuolen ja organisaatiomuutosten suhteita katsotaan tässä niiden arvioiden kautta, joita työntekijät ovat antaneet sukupuolten tasa-arvosta työpaikallaan sekä muutosten vaikutuksista sukupuolten asemiin ja tehtäviin. Tarkoituksena on selvittää sitä, vaikuttavatko nämä työntekijöiden arviot siihen, miten he näkevät organisaatioissa meneillään tai suunnitteilla olevat muutokset. Tulokset on esitetty taulukossa 6 sivuilla 32 - 33.

Hieman yli puolet haastatelluista työntekijöistä (23/40) katsoi naisten ja miesten olevan työpaikal-

laan tasa-arvoisia pyydettyä arvioimaan asiaa esimerkiksi palkkauksen suhteen (kys. 71, ks. taulukko 6). Kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijät ja tehtaan työntekijät pitivät työpaikkaansa pankin ja kaupan työntekijöihin verrattuna tasa-arvoisempina, sillä kunnan sosiaali- ja terveystoimen (12/16) ja tehtaan (7/10) työntekijöistä suuri osa totesi naiset ja miehet työpaikallaan keskenään tasa-arvoisiksi. Pankissa sen sijaan oli yhtä paljon työntekijöitä, jotka näkivät miesten ja naisten asemat tasa-arvoiseksi (3/10) ja epätasa-arvoiseksi (3/10). Kaupan työntekijöistä kolme (3/4) ei osannut arvioida tasa-arvon toteutumisesta työpaikallaan ja yksi piti naisia ja miehiä melko tasa-arvoisina. Tasa-arvon toteutumista omalla työpaikallaan piti vaikeasti puntaroivana myös neljä pankin työntekijää. Eräs pankin työntekijä selitti arvioinnin vaikeutta näin: *"Ollaan niin eri asemissa miehet ja naiset, ei miehiä ole tuolla kassassa, että on vaikea sanoa."*

Edelleen lähes puolet (19/40) kaikista haastatelluista piti tasa-arvokysymyksiä työpaikallaan tärkeinä (kys. 72, taulukko 6). Verrattuna muihin organisaatioihin kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöistä miltei kolmannes (6/16) katsoi, etteivät naisten ja miesten tasa-arvoon liittyvät kysymykset olleet kovin tärkeitä heidän työpaikallaan, mikä osaksi selittynee työyhteisön naisvaltaisuudella. Myös kaupassa kaksi työntekijää arvioi tasa-arvokysymyksiä vastaavasti.

Tasa-arvokysymyksistä esimerkiksi naisten tai miesten palkkaukseen liittyen oli keskusteltu muutosten yhteydessä kaikissa organisaatioissa (kys. 68, ks. taulukko 6), tosin vain kahdentoista työntekijän mukaan (12/40). Tehtaassa (3/10) ja kunnan sosiaali- ja terveystoimessa (5/16) tasa-arvoasioista keskustelleiden osuus oli suurin piirtein yhtä suuri. Kaupassa kolme työntekijää neljästä oli keskustellut muutosten yhteydessä sukupuolten tasa-arvosta. Pankissa sen sijaan vain yksi työntekijä mainitsi aiheen olleen esillä (1/10).

Työorganisaatioissa toteutettujen muutosten vaikutuksia naisten ja miesten aseisiin ja töiden sisältöön pidettiin vaikkasti arvioitavana (ks. kys. 69 a ja b, taulukko 6). Toteutettujen muutosten osalta yli puolet haastateltavien vastauksista oli luokiteltavissa "ei mitenkään/en osaa sanoa" luokkiin. Kaikista haastateltavista yhteensä yhdeksän arvioi toteutetuilla muutoksilla olleen vaikutusta joko kielteiseen tai myönteiseen suuntaan jomman kumman sukupuolen kannalta.

Pankissa kolme työntekijää katsoi muutosten (3/10) vaikuttaneen naisten asemaan kielteisesti ja yksi työntekijä mainitsi niiden vaikuttaneen kielteisesti myös miesten asemaan:

*"Kaikki lähtevät irtisanotut tai vapaaehtoisesti lähtevät, jotka eivät olleet määräaikaisia, ovat naisia. Miehet taas ymmärsivät tai heitä kehoitettiin hakeutumaan toisiin tehtäviin jo ajoissa. Kun kerran naisia lähtee, myös työt lisääntyvät naisten kohdalla. Miehet ovat vaan kivasti luistelleet ja saaneet siirtoja."*

*"Keskijohdon miehiä muutos ei koskenut juuri lainkaan, vaikka palkkasäästöjä olisi siellä voitu tehdä suuremmista palkoista."*

*"Kaikilla niillä, jotka jäävät pankkiin tulevat työt lisääntymään sukupuolesta riippumatta."*

Tehtaassa kaksi työntekijää katsoi muutosten vaikuttaneen naistyöntekijöiden asemaan myönteisesti ja yksi kielteisesti. Muutosta myönteiseksi naisten kannalta arvioinut työntekijä totesi: *"Naisten asema on tullut tärkeämmäksi prosessissa, he ovat tulleet kiinteämmiin tuotannon tekemiseen mukaan"*. Kielteisenä naisten kannalta kehitystä pitänyt työntekijä arveli sukupuolella olleen

merkitystä irtisanomisissa: *"Minusta tuntuu, että jos pitää valita, lähteekö nainen vai mies, se on automaattisesti nainen."*

Kunnan sosiaali- ja terveystoimessa kaksi (2/16) työntekijää arvioi toteutettujen muutosten kohdelleen miehiä suotuisammin:

*"Varsinkin nää johtoasemassa olevat miehet, niin ne on kyllä sijoittunut hyvin näissä neuvotteluissa...Kai se riippuu siitä onko kysymys johtajasta vai työntekijästä, niin siellä sopeutusyksikössä ei johtajia ole ja miehethän meillä on johtajia. Tietysti sosiaalipuolella on paljon naisiakin, joitakin. Kyllä siitä jonkin verran on keskusteltu."*

Suunniteltujen muutosten vaikutusta naisten ja miesten asemiin ja töiden sisältöön oli pohtinut vain kaksi työntekijää (ks. kys. 69 b. taulukko 6) kunnan sosiaali- ja terveystoimesta. Heistä toinen arveli muutosten vaikuttavan myönteisesti miesten kannalta ja toinen kielteisesti naisten kannalta. Kaikista työntekijöistä kolmannes ja jokaisesta organisaatiosta yksi tai useampi työntekijä katsoi kuitenkin sukupuolella olevan merkitystä sille, miten henkilöstöratkaisuja on toteutettu tai tullaan toteuttamaan (ks. kys. 70, taulukko 6).

Tasa-arvoisuuden toteutumista ja tasa-arvokysymysten tärkeyttä pohtiessaan haastateltavat kiinnittivät huomiota naisten ja miesten erilaiseen sijoittumiseen työorganisaation hierarkiaan ja työyhteisön sukupuolijakaumaan. Sukupuolten sekatyöpaikoilla, kuten pankissa ja tehtaassa, tasa-arvokysymykset olivat ilmeisesti näkyvämpiä ja niitä pidettiin sen vuoksi tärkeämpinä kuin muissa organisaatioissa. Naisennemistöisellä työpaikalla, kunnan sosiaali- ja terveystoimessa, monet haastateltavat perustelivat vastaamisen vaikeutta tasa-arvoasioita koskevien kysymysten kohdalla sillä, että omassa työyhteisössä on vain tai ainakin enemmistönä naissukupuolen edustajia, mistä myös seuraava esimerkki:

*"En osaa sanoa kun meillä ei oo yhtään miestä töissä. Meidänkin sektorilla ne on yhden käden sormilla laskettavissa ne miehet, ketä on töissä että."* (kunta)

Tasa-arvokysymysten yhteydessä kunnan sosiaali- ja terveystoimen, tehtaan ja kaupan haastateltavista muutamat toivat myös sukupuolenmukaisten ennakkoluulojen murtumiseen tai säilymiseen liittyviä näkökohtia, miehiä oli siirtynyt aiemmin naisten tehtävinä pidettyihin tehtäviin ja päinvastoin. Esimerkiksi, kun tehtaan osasto lakkautettiin:

*"Oli viisi miestä siivoojana, saattoi olla, että työnantaja kattoi, että miten ne pärjää naisten kanssa tai naisten töissä, tai että annetaan siivoukset niille ja katotaan kattooko ne, että akkojenhommia, ja kauanko ne tekee niitä, eli ottaako ne itte lopputilin. Ihan hyvin se minusta meni."*

Kokonaisuutena sukupuolen vaikutuksesta organisaatiomuutosten näkyvyyteen voi tämän aineiston pohjalta todeta, että sukupuolesta riippumatta noin puolet työntekijöistä piti tasa-arvokysymyksiä tärkeinä työpaikallaan ja neljännes työntekijöistä pohti muutoksia myös sukupuolinäkökulmasta tarkkaillen niiden vaikutuksia sukupuolten väliseen tasa-arvoon. Muutosten vaikutusten

arvioimista sukupuolen välisen tasa-arvon kannalta pidettiin kuitenkin vaikeana tehtävänä ja suurin osa haastatelluista ei halunnut tai ei osannut ottaa siihen kantaa.

TAULUKKO 6. Työntekijöiden arviot ja tasa-arvon toteutumisesta, muutosten vaikutuksesta tasa-arvoon ja tasa-arvokysymysten tärkeydestä työpaikalla (n=40, frekvenssit)

Kysymys	Kaikki n=40	Pankki n=10	Kauppa n=4	Tehdas n=10	Kunta n=16
<i>68. Onko muutosten yhteydessä keskusteltu naisten ja miesten tasa-arvoon liittyvistä asioista esim. palkkaukseen liittyen?</i>					
Ei keskusteltu	21	8	0	7	6
En osaa sanoa	1	1	0	0	0
Kyllä keskusteltu	12	1	3	3	5
Ei toisen sp:n edustajia työpaikalla	5	0	0	0	5
Muuta	1	0	1	0	0
<i>69a. Miten työorganisaatiossasi toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet naisten ja miesten aseisiin ja töiden sisältöön?</i>					
Ei toteutettuja muutoksia	2	0	0	0	2
Myönteisesti naisten kannalta	2	0	0	2	0
Myönteisesti miesten kannalta	2	0	0	0	2
Kielteisesti naisten kannalta	4	3	0	1	0
Kielteisesti miesten kannalta	1	1	0	0	0
Ei mitenkään/eos	23	6	3	7	7
Ei toisen sp:n edustajia työpaikalla	6	0	1	0	5
<i>69b. Miten työorganisaatiossasi suunnitellut muutokset ovat vaikuttaneet naisten ja miesten aseisiin ja töiden sisältöön?*</i>					
Ei suunniteltuja muutoksia	17	10	0	5	2
Myönteisesti miesten kannalta		0	0	0	1
Kielteisesti naisten kannalta	1	0	0	0	1
Ei mitenkään/eos	17	0	3	5	9
Ei toisen sp:n edustajia työpaikalla	4	0	1	0	3
<i>70. Onko työntekijöiden sukupuolella ollut merkitystä sille, miten henkilöstöratkaisut on toteutettu tai toteutetaan?</i>					
Ei vaikutusta	17	4	1	8	4
En osaa sanoa	5	1	0	1	3
Kyllä vaikutusta	12	5	3	1	3
Ei toisen sp:n edustajia työpaikalla	5	0	0	0	5
Ei muutoksia	1	0	0	0	1

(Taulukko 6 jatkuu)

Kysymys	Kaikki n=40	Pankki n=10	Kauppa n=4	Tehdas n=10	Kunta n=16
<i>71. Miten tasa-arvoisia naiset ja miehet ovat työpaikallasi esim. palkkauksen suhteen?</i>					
Ei tasa-arvoisia	7	3	0	3	1
En osaa sanoa	8	4	3	0	1
Tasa-arvoisia	23	3	1	7	12
Ei toisen sp: edustajia työpaikalla	2	0	0	0	2
<i>72. Miten tärkeitä ovat mielestäsi naisten ja miesten tasa-arvo kysymykset työpaikallasi?</i>					
Ei tärkeitä	8	0	2	0	6
En osaa sanoa	11	2	1	3	5
Tärkeitä	19	8	1	7	3
Ei toisen sp:n edustajia työpaikalla	2	0	0	0	2

\*) Vastaukset oli luokiteltavissa vähempiin luokkiin kuin kysymyksen 69a kohdalla.

#### 4.2.4. Tiedotus muutoksista

Työntekijät arvioivat haastatteluissa sekä työorganisaatioidensa virallista, työnjohdon ohjaamaa tiedotusta että epävirallista tiedotusta, huhuja. Tehtaassa (8/10) arvioitiin kaikkein useimmin virallisen muutoksista tiedottamisen tapahtuneen hyvissä ajoin etukäteen (kys. 40, ks. taulukko 7 s.34). Myös kaupassa kolme työntekijää neljästä arvioi tiedotuksen tapahtuneen hyvissä ajoin etukäteen. Sen sijaan pankin ja kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden tiedotusta koskevien vastauksien hajonta oli suurempi. Pankissa seitsemän vastaajaa kymmenestä arvioi muutoksista tiedotetun hyvissä ajoin etukäteen, joskin kolme työntekijää (3/10) arvioi muutoksista tiedotetun vain hieman ennen muutosta tai vasta muutoksen tapahtuessa. Muihin organisaatioihin verrattuna kunnan työntekijät arvioivat useammin tiedotuksen tapahtuneen vain hieman ennen muutosta (9/16). Kunnan työntekijät myös arvioivat muutoksista tiedottamisen avoimuutta useammin kielteisemmin kuin muiden organisaatioiden työntekijät. Heistä kuusi katsoi, ettei tiedotus ollut avointa, muttei salailevaakaan (ks. kys. 44, taulukko 7). Kunnan työntekijöiden kielteisempiä arvioita voi selittää muutoksen vaihe: kunnan työntekijät tiesivät muutoksia olevan tulossa, mutta eivät tunteneet niiden sisältöjen vaikutusta omaan työhön.

Taulukosta 7 voidaan kuitenkin todeta, että pääsääntöisesti eri organisaatioiden työntekijät pitivät muutoksista tiedottamista omassa organisaatiossaan avoimena ja rehellisenä. Myös kunnan sosiaali- ja terveystoimessa, jonka työntekijöiden arviot erottuivat kokonaisuudessaan muihin organisaatioihin nähden kielteisempänä, kymmenen työntekijää piti muutoksista tiedottamista avoimena ja rehellisenä.

TAULUKKO 7. Muutoksista tiedottaminen ja ratkaisujen perustelut työntekijöiden mukaan (n=40, frekvenssit)

Kysymys	Kaikki n=40	Pankki n=10	Kauppa n=4	Tehdas n=10	Kunta n=16
<i>39. Kuinka riittäviä ja oikeudenmukaisia tehtyjen ratkaisujen perustelut ovat mielestäsi olleet?*</i>					
Perustelut ovat olleet täysin riittäviä ja oikeudenmukaisia	19	4	3	10	2
Perustelut ovat olleet jokseenkin riittäviä ja oikeudenmukaisia	16	6	1	0	9
Ei toteutettuja muutoksia	4	0	0	0	4
<i>40. Missä vaiheessa muutoksista kerrottiin työntekijöille?</i>					
Hyvissä ajoin etukäteen	21	7	3	8	3
Vain hieman ennen muutosta	13		1	2	9
Vasta muutoksen tapahtuessa	2	2	0	0	0
Ei toteutettuja muutoksia	4	0	0	0	4
<i>44. Millaista muutossuunnitelmista/ muutoksista tiedotus on työorganisaatioissasi mielestäsi ollut?</i>					
Avointa ja rehellistä	26	7	2	7	10
Melko avointa ja rehellistä	3	2	0	1	0
Ei avointa mutta ei salailevaakaan	11	1	2	2	6
<i>43. Kuinka hyvin olet perillä muutosprosessista?</i>					
Hyvin	24	7	1	3	13
Melko hyvin	14	3	3	5	3
Melko huonosti	2	0	0	2	0

\*= Kunnan työntekijöiden vastauksien n=15 tässä kysymyksessä

Epäviralliseen informaatioon muutoksista huhujen muodossa oli törmännyt yli puolet pankin, tehtaan ja kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöistä (ks. kys. 45, taulukko 8 s.36). Kunkin organisaation työntekijöistä puolet katsoi huhuja liikkuneen jonkin verran. Kuitenkin pankin työntekijöistä neljänneksen mukaan huhuja oli liikkunut vähän (4/10) ja tehtaan työntekijöistä kolmannes arveli huhuja olleen melko vähän (3/10). Lisäksi kunnassa noin reilu kolmannes työntekijöistä katsoi, ettei huhuja ollut lainkaan (5/16). Neljästä työorganisaatiosta vähiten huhuja liikkui työntekijöiden arvioiden mukaan kaupassa.

Huhujen vaikutuksia työilmapiiriin kunnan työntekijät arvioivat yhtä lailla kaksijakoisesti kuin he arvelivat huhuja olleenkin (ks. kys. 46, taulukko 8). Seitsemän työntekijää (7/16) katsoi, ettei huhuilla ollut vaikutuksia työilmapiiriin ja seitsemän työntekijää (7/16) katsoi työilmapiirin yleisesti ottaen huonontuneen huhujen vuoksi. Kielteisimmän huhujen arvioitiin vaikuttaneen työilmapiiriin pankissa, missä yhdeksän työntekijää kymmenestä katsoi huhujen heikentäneen työilmapiiriä. Tehtaan työntekijöistä kuusi (6/10) katsoi huhujen heikentäneen työilmapiiriä, mutta siellä oli myös työntekijöitä, joiden arvion mukaan huhuilla ei ollut vaikutusta työilmapiiriin. Huhujen liikkeen olemattomaksi työpaikallaan arvioineet kaupan työntekijät eivät luonnollisestikaan nähneet huhujen vaikuttaneen työilmapiiriin. Huhujen vaikutuksia työilmapiiriin työntekijät kommentoivat laveammin



kuin virallista tiedotusta:

*"Heti niistä huhuista tuli se epävarmuus siihen, ja miten minä ja miten meidän sitten käy?"*  
(pankki)

Tiedotuksen väyliä eri organisaatioissa voidaan tarkastella epäsuorasti myös sen kautta, keiden kanssa työntekijät kertovat keskustelleensa työorganisaation muutoksista (ks. kys. 48, taulukko 8). Eri tiedonlähteiden painottumisessa on eroja työpaikkojen kesken siten, että tehtaassa ja kunnan sosiaali- ja terveystoimessa keskustelukumppaneina muutoksiin liittyen painottuivat työoverit, kun taas pankissa ja kaupassa oli keskusteltu yhtä lailla sekä esimiesten että työtovereiden kanssa. Kunnan työntekijöistä suuri osa (9/16) oli tosin keskustellut muutoksista myös esimiesten kanssa, vaikka työtovereiden kanssa muutoksista keskustelu mainitaankin useammin. Tehtaassa ja kunnan sosiaali- ja terveystoimessa oli keskusteltu muutoksista myös luottamusmiesten kanssa (4/10 ja 3/16), sen sijaan pankissa vain yksi työntekijä mainitsee luottamusmiehen keskustelukumppanikseen ja kaupassa ei kukaan.

*"Kyllähän niitä asioita aina ennakoidaan, ennen kuin saadaan varmistus, ne on aiheuttanu keskustelua, jotkut ottaa rankemmin kuin toiset."* (tehdas)

*"Ne saavat jotkut hermostumaan, se näkyy semmosena, että ne ihmiset kasaantuu johonkin puhumaan niistä asioista."* (tehdas)

*"Ei keskinäistä eripuraa, mutta katkeruutta toisaalta, että kyllä niille herroille työpaikat järjestetään, mutta kun säästöt pitää saada niin tiedetään, että ne tehdään täällä perustasolla ne säästöt. Että sitä huhutaan että ne päätökset vaikuttaa tämmöistä. Ehkä ne huhut vaikuttaa siihen, mitä puhutaan kahvitunnilla ja muuta. Että kun tietäis asioita, niin vois tehdä tätä työtä. Kaikki energia menee sen pohtimiseen, että mikä mun tilanne on jatkossa ja ei voi suunnitella työtä."* (kunta)

*"Mitenkähän ne nyt vaikuttais. Toisaalta ne kyllä lähentää, koska jos on jotain huhuja niin sit niistä kyllä aika paljon puhutaan ilman näitä päälliköitä, että. Siinä mielessä meillä on kyllä aika kova yhtä köyttä -yhdistys tullu noitten takia."* (kauppa)

TAULUKKO 8. Huhut ja tiedotuksen välät organisaatioissa (n=40, frekvenssit)

Kysymys	Kaikki n=40	Pankki n=10	Kauppa n=4	Tehdas n=10	Kunta n=16
<i>45. Onko työpaikallanne liikkunut huhuja muutoksiin liittyen?</i>					
Ei lainkaan	10	1	3	1	5
Melko vähän	10	4	0	3	3
Jonkin verran	19	5	1	5	8
Luokittelematon	1	0	0	1	0
<i>46. Miten tällaiset huhut ovat vaikuttaneet työilmapiiriin?</i>					
Ei huhuja	3	1	0	2	0
Työilmapiiri on yleisesti ottaen parantunut	2	0	1	0	1
Ei millään tavalla	12	0	3	2	7
Työilmapiiri on yleisesti ottaen huonontunut	22	9	0	6	7
Luokittelematon	1	0	0	0	1
<i>47. Missä määrin johto on neuvotellut muutoksista henkilöstön kanssa?</i>					
Ei lainkaan	2	1	0	0	1
Melko vähän	10	1	0	1	5
En osaa sanoa	8	2	3	3	3
Melko paljon	17	5	0	5	6
Hyvin paljon	3	1	1	1	1
<i>48. Keiden kanssa olet keskustellut työorganisaatiosi muutoksista?*</i>					
Yrityksen johdon kanssa	5	3	1	0	1
Esimiesten kanssa	23	8	4	2	9
Luottamusmiesten kanssa	8	1	0	4	3
Työtovereiden kanssa	34	7	4	7	16
Ei kenenkään	1	0	0	1	0

\* = useampi kuin yksi taho tuli yleensä mainituksi.

#### 4.2.5. Muutosten yksilökohtainen käsittely

Edellisissä kappaleissa tarkasteltavina olleet näkökulmat edustivat organisaatioon liittyviä muutosprosessin kokemiseen vaikuttaneita tekijöitä. Kuitenkin myös yksilöön liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi yksilölliset ongelmatilanteen käsittelykeinot, vaikuttavat organisaatiomuutosten kokemiseen. Tutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin heidän käyttämistään käsittelykeinoista muutosprosessista selviämiseksi, sosiaalisesta tuesta muutoksessa ja yleensä käytössä olevista ongelmatilanteen käsittelykeinoista.

Eniten muutosprosessissa tai epävarman työtilanteen aikana olivat auttaneet ihmissuhteet ja muutoksista keskustelu työpaikalla ja kotona perheen piirissä (taulukko 9 s.37). Selvästi eniten tukea muutosprosessissa oli saatu niin ikään työtovereilta (24/31) ja perheeltä (12/31). Myös oma elämänsä ja persoonallisuus olivat auttaneet muutoksista selviytymisessä. Jotkut haastateltavat kertoivat edelleen henkisen tasapainon, iloisen luonteen ja huumorin sekä sen, ettei huolehtinut asioista etukäteen auttaneen muutoksista selviytymisessä. Tehtaan haastateltavien kohdalla ilmeni, että yli puolet heistä ei ollut edes tarvinnut tukea muutosprosessin aikana (6/10), tosin useimmiten tehtaalaiset arvioivat muutoksia myönteisimmin kuin kunnan ja pankin työntekijät.

TAULUKKO 9. Organisaation muutosprosessissa auttaneet tekijät (n=40, frekvenssit sisällöllisten luokitusten perusteella)

Muutosprosessissa auttanut tekijä	f
Ihmissuhteet (työoverit, perhe, ystävät)	17
Elämänasenne, persoonallisuus tai luonne (esim. maalaisjärki, henkinen tasapaino)	13
Liikunta, urheilu tai ulkoilu	8
Muut harrastukset (esim. puutarhanhoito, opiskelu, kirjoittaminen, matkustelu)	6
Keskittyminen työhön/ työn tekeminen	4
Ei ole tarvinnut auttavia keinoja muutosprosessissa	9

Haastateltavilta kysyttiin myös, millaisia ongelmatilanteen käsittelykeinoja he yleensä käyttävät vaikeista tai hankalista tilanteista selviämiseksi (taulukko 10). Hankalien tilanteiden aktiiviset ratkaisupyrkimykset, kuten ongelmatilanteeseen keskittyminen ja sen priorisointi, sekä sosiaaliseen tukeen liittyvät keinot, kuten ongelmasta puhuminen ja tuen etsiminen vaikeassa tilanteessa, korostuivat haastateltavien vastauksissa. Ongelmatilanteen näkeminen myönteisessä valossa oli niin ikään yleistä. Aktiivisista ongelmatilanteiden ratkaisupyrkimyksistä viestinee sekin, että useat haastateltavat kertoivat tehneensä suunnitelmia organisaation muutosprosessin kuluessa esimerkiksi mahdollisen työttömyyden varalle. Ongelmatilanteen kieltäminen tai ongelmatilanteessa luovuttaminen ei sen sijaan ollut suosittua. Taulukosta 10 ilmenevät ongelmatilanteiden käsittelykeinojen frekvenssit faktoreittain tarkasteltuna.

TAULUKKO 10. Ongelmatilanteiden käsittelykeinot (n=40, frekvenssit)

Ongelmatilanteen käsittelykeino (faktori)	Ei koskaan	Harvoin	Usein
	f	f	f
<i>1. Tunteiden ilmaiseminen:</i>			
Odotan kunnes on sopiva aika tai hetki tehdä jotain	0	8	32
Puhun jollekin siitä, miltä minusta tuntuu.	0	3	37
Menen pois tolaltani ja myös näytän sen.	9	26	5
Yritän saada tukea ja ymmärtämystä läheisiltäni.	1	9	30
Näytän tunteeni ulospäin.	0	13	27
<i>2. Aktiivinen ongelmanratkaisu:</i>			
Keskityn käsittelemään ongelmaa ja mikäli on tarpeen, jätän muut asiat vähemmälle huomiolle.	0	9	31
Luovun yrityksistä ratkaista ongelma.	13	25	2
Pistän muut asiat syrjään keskittyäkseni ongelmatilanteeseen.	1	22	17
<i>3. Ongelmatilanteen hyväksyminen:</i>			
Kieltäydyn uskomasta, mitä on tapahtumassa.	17	20	3
Etsin jotain myönteistä siitä, mitä on tapahtumassa.	0	4	36
Opettelen elämään asian kanssa.	1	8	31
Uskottelen, että mitään ei ole todella tapahtunut.	20	19	1
<i>4. Ongelmatilanteen kieltäminen:</i>			
Toimin siten, kuin mitään ei olisi tapahtunut.	11	19	10
Yritän suunnitella strategian siitä, mitä tehdä.	2	6	32
Teen toimintasuunnitelman.	3	8	29
<i>Latautumaton osio:</i>			
Pidättäydyn tekemästä yhtään mitään liian varhain.	3	23	14

### 4.3. Yhteenveto muutosten organisaatiokohtaisista piirteistä

#### **Pankki**

Pankki oli fuusioitunut toisen pankin kanssa. Viime kolmen vuoden aikana henkilökuntaa oli vähennetty 15%, henkilöstöä oli siirretty toisiin tehtäviin, eri toimipisteisiin, lyhennettyyn työviikkoon tai osa-aikatyöhön joko vapaa-ehtoisesti tai määräten (ks. taulukko 11). Työaikoja oli muutettu aukioloaikamuutosten myötä. Työntekijöiden mukaan suunnitteilla ei varsinaisesti ollut uusia muutoksia. Monet työntekijät arvelivat tulevaisuudessa lisääntyvän automaation karsivan sivukonttoreita ja muuttavan palvelutoimintoja sisällöltään neuvontapainotteisemmaksi.

Pankissa oli työntekijöiden mainintojen mukaan toteutettu tutkituista organisaatioista eniten erilaisia henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, kuten siirtoja, työaikamuutoksia, eläkejärjestelyjä ja irtisanomisia. Pankissa työntekijöiden kuva toteutetuista muutoksista oli varsin yhdenmukainen. Muutosten perusteluina pankin työntekijät mainitsivat taloudelliset tekijät, sekä taloudellisesti tekijöistä ja automaatioista johtuvan henkilöstötarpeen vähenemisen. Muutosten perusteluihin liittyi automaation myötä symbolisesti myönteisiä eteenpäin menon lupauksia, mutta toisaalta muutokset olivat edellyttäneet henkilöstön vähentämistä. Pankin työntekijöistä yli puolet piti tehtyjen ratkaisujen perusteluja riittävinä ja oikeudenmukaisina.

Pankin työntekijät olivat suhteellisen tyytyväisiä muutoksista tiedotukseen ja useimmat heistä arvioivatkin muutoksista tiedottamisen tapahtuneen hyvissä ajoin etukäteen. Pankissa oli kuitenkin liikkunut myös huhuja muutoksista ja pankin työntekijät arvelivat niiden vaikuttaneen työilmapiiriin kielteisemmin kuin muiden organisaatioiden työntekijät. Tulos on yllättävä, kun huomioidaan se, että pankkilaiset olivat keskustelleet muutoksista yhtä lailla sekä esimiesten että työtovereiden kanssa ja se, että pankin työntekijät olivat myös verrattain tyytyväisiä johdon neuvotteluaktiivisuuteen muutosprosessissa. Pankkitoimihenkilöt toivoivat, että organisaatiomuutoksia toteutettaessa hyödynnettäisiin henkilöstön asiantuntemusta ja ammattitaitoa sekä paneuduttaisiin tiedottamiseen, joskin pankin haastatellut toivat esille myös henkilöstön huomioinnin ongelmallisuuden muutoksia tehtäessä.

Pankkilaiset arvioivat sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista työpaikallaan kielteisemmin kuin kunnan sosiaali- ja terveystoimen ja tehtaan työntekijät. He pitivät tasa-arvokysymyksiä verrattain tärkeinä, vaikkei tasa-arvonäkökohdista oltu juurikaan keskusteltu muutosten yhteydessä. Kolmannes pankkilaisista arveli muutosten vaikuttaneen kielteisesti naisten kannalta. Mielenkiintoinen havainto oli se, että pankkilaisilla oli muiden organisaatioiden työntekijöitä voimakkaampia kannanottoja yrityksensä tasa-arvoisuudesta, mutta kuitenkin muutosprosessin yhteydessä tasa-arvonäkökohtia ei oltu otettu juuri millään tavalla esille.

#### **Kauppa**

Kaupan menestys viime kolmen vuoden aikana oli lisännyt työvoiman tarvetta, osa-aikaisia työntekijöitä oli otettu lisää ja aiempien työntekijöiden tuntimäärät olivat kasvaneet (ks. taulukko 11). Työvoiman käyttöä oli viime vuoden aikana tehostettu myös järjestelemällä töitä uudelleen.

Työntekijät kiersivät tarpeen mukaan eri osastoilla ja eri tehtävissä. Muutoksiin oli liittynyt työaikojen muutoksia. Viime vuoden aikana suunnitteilla oli ollut vastaavia muutoksia. Muihin tutkimusorganisaatioihin verrattuna kaupassa oli sekä toteutettu että suunniteltu vähemmän muutoksia.

Kaupassa muutosten syyt nähtiin ensisijaisesti myönteisinä, kasvuun ja tuottoisuuteen, työntekijöiden omiin toiveisiin ja heidän ammattitaitonsa hyödyntämiseen liittyvinä. Kaupan työntekijät pitivät muutosten perusteluja riittävinä ja oikeudenmukaisina. Kolme kaupan neljästä työntekijästä katsoi tiedotuksen muutoksista tapahtuneen hyvissä ajoin etukäteen. Samoin kaupan työntekijöistä kolme katsoi, ettei muutoksiin liittyen ollut liikkunut huhuja.

Kaupan työntekijät olivat keskustelleet muutoksista yhtä lailla esimiesten kuin työtovereidenkin kanssa, joskin kolme työntekijää katsoi johdon neuvotelleen muutoksista työntekijöiden kanssa melko vähän. Henkilöstön huomioimiseen organisaatiomuutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa kaikki haastateltavat esittivät erilaisia näkökulmia, jotka vastasivat jo muiden organisaatioiden kohdalla esille tuotuja näkökohtia. Yksi haastateltava totesi myös henkilöstön jo tulleen huomioiduksi muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Kaupassa näytti olevan vaikea arvioida tasa-arvonäkökohtia, sillä kolme kaupan haastatelluista ei osannut arvioida, miten tasa-arvoisia naiset ja miehet ovat työpaikalla. Kaksi työntekijää arvioi etteivät tasa-arvokysymykset ole kovin tärkeitä ja yksi piti niitä melko tärkeinä. Muutosten yhteydessä tasa-arvokysymyksistä oli keskustellut kolme työntekijää neljästä. He eivät kuitenkaan katsoneet muutosten vaikuttaneen naisten ja miesten asemia eriyttävästi.

## **Tehtas**

Tehtaassa oli viime kolmen vuoden aikana siirretty vanhempaa henkilökuntaa eläkeputkeen, nuorempia oli lomautettu ja tehtäviä jaettu uudelleen osastojen uudelleenjärjestämisten ja lakkauttamisten myötä (ks. taulukko 11). Viimeisen vuoden aikana oli edelleen ollut suunnitteilla siirtoja toisiin tehtäviin ja eläkejärjestelyjä. Toisaalta tehdyt investoinnit olivat luoneet uskoa tulevaisuuteen, vaikkakin henkilöstön siirtoja eläkeputkiin uskottiin toteutettavan lisää jatkossa.

Neljästä tutkitusta organisaatiosta tehtaassa oli suoritettu pankin jälkeen toiseksi eniten muutoksia viime kolmen vuoden aikana, ja vastaavia muutoksia odotettiin tapahtuvan tulevaisuudessaakin. Muutosten syinä työntekijät näkivät kustannusten säästämisen ja taloudelliset tekijät yleensä sekä automaation ja laman. Tehtaan henkilöstö kuvaili muutosten syitä moninaisemmin kuin muiden organisaatioiden työntekijät. Muutoksiin liittyi kuitenkin tehtaassa teknisen edistyksen luomat myönteiset odotukset tulevaisuudesta. Tehtaan työntekijät pitivät täysin yksimielisesti muutosten perusteluja riittävinä ja oikeudenmukaisina. Tehtaan johdon voitaneen katsoa onnistuneen saamaan henkilöstön luottamuksen puolelleen muutosstrategiallaan.

Tehtaan työntekijät olivat pankin ja kunnan työntekijöitä tyytyväisempiä muutoksista tiedottamiseen ja he katsoivat muutoksista tiedottamisen tapahtuneen myös hyvissä ajoin etukäteen. Huolimatta tyytyväisyydestään tiedottamiseen tehtaan työntekijät eivät katsoneet olevansa erityisen hyvin perillä muutoksista, sillä muiden organisaatioiden työntekijöihin verrattuna he arvioivat

muutoksista perilläoloaan kielteisemmin. Tämä saattoi liittyä asemaan työpaikalla, sillä useimmat tehtaan haastatelluista olivat työntekijöitä, jotka eivät välttämättä ole yhtä hyvin perillä muutoksista kuin esimerkiksi esimiesasemassa olevat toimihenkilöt. Ehkä juuri tämän vuoksi muutamat tehtaalaiset korostivat muista organisaatioista poiketen johdon ja henkilöstön välisen yhteyden tarvetta muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Toisaalta johdon toimintaan oltiin myös tyytyväisiä, sillä yli puolet tehtaalaisista katsoi johdon neuvotelleen muutoksista henkilöstön kanssa paljon.

Muutoshuhuja oli liikkunut useimpien työntekijöiden arvion mukaan vähän tai jonkin verran, joskin yli puolet tehtaan haastatelluista katsoi huhujen heikentäneen työskentelyilmapiiriä. Muutoksista oli keskusteltu enimmäkseen työtovereiden ja luottamusmiesten kanssa. Tehtaassa oli keskusteltu muutoksista enemmän luottamusmiesten kanssa kuin muissa organisaatioissa. Tämä kertonee ay-liikkeen poikkeuksellisen vahvasta asemasta teollisuustyössä. Organisaatiomuutosten suunnittelussa ja toteutuksessa tehtaan työntekijät toivoivat kiinnitettävän huomiota henkilöstön asiantuntemukseen hyödyntämiseen, tiedottamiseen sekä päätösten perustelemiseen ja niistä neuvottelemiseen henkilöstön sitomiseksi muutokseen.

Tehtaan työntekijät arvioivat sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista työpaikallaan myönteisemmin kuin pankin ja kaupan työntekijät. Heistä valtaosa totesi naiset ja miehet työpaikallaan tasa-arvoisiksi. Valtaosa tehtaalaisista piti myös tasa-arvokysymyksiä tärkeinä. Tehtaalla tasa-arvokysymyksistä oli usein myös keskusteltu muutosten yhteydessä. Useimpien tehtaalaisten mielestä sukupuolella ei ollut merkitystä muutosten toteuttamisessa.

### **Kunnan sosiaali- ja terveystoimi**

Kunnan sosiaali- ja terveystoimen organisaatio oli viimeisen kolmen vuoden aikana järjestetty uudelleen. Uudelleenjärjestelyjen ohessa henkilöstöä oli lomautettu, irtisanottu, siirretty toisiin tehtäviin ja toimipisteisiin, siirretty lyhennettyyn työviikkoon, työajan liikumia jatkettu, virkoja muutettu toimiksi ja sijaisia vähennetty (ks. taulukko 11). Vuoden mittaan ilmeni suunnitteilla olevan sosiaali- ja terveystoimen toimintojen uudelleenorganisointia ja kunnan työntekijät odottivatkin muiden organisaatioiden työntekijöitä useammin lähitulevaisuudessa tapahtuviksi muutoksiksi: irtisanomisia, lomautuksia, siirtoja toisiin tehtäviin, sekä eläkejärjestelyjä. Samalla kunnan työntekijät pohtivat, miten toimenpiteiden tulevat uudelleenorganisoinnit vaikuttaisivat omaan työhön ja oman toimipisteen tehtävien hoitoon.

Kunnan työntekijöiden vastaukset suunniteltujen ja toteutettujen muutosten osalta olivat epäyhtenäisemmät kuin muissa organisaatioissa, mikä heijastelee toisaalta muutosvaihetta ja toisaalta organisaation hajanaisuutta ja toimintojen eriytyneisyyttä muihin organisaatioihin verrattuina. Muutosten syinä kunnan työntekijät näkivät säästöt, supistamiset, alueellisten palvelutarpeiden muutokset, hallinnolliset kompromissit, rakenteiden paisuttelun ja laman yleensä. Kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijät eivät liittäneet muutoksien syihin myönteisiä symbolisia merkityksiä verrattuna muihin organisaatioihin. Tämä saattaa liittyä siihen, että useimmat kunnan haastatelluista olivat jonkinlaisessa hoitotyössä, jossa resurssien supistamiset

lisäävät jo muutoinkin suurta työtaakkaa, mikä taas heijastunee työn laatuun eli asiakkaiden ja potilaiden hyvinvointiin.

Kunnan työntekijät arvioivat niin ikään muutosten perustelujen riittävyttä ja oikeudenmukaisuutta kielteisemmin kuin muiden organisaatioiden työntekijät ja puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että perustelut olivat olleet vain jokseenkin riittäviä tai oikeudenmukaisia. Edelleen työntekijät näkivät muutoksista tiedottamisen olleen kunnalla heikompaan kuin muissa organisaatioissa. Kunnan työntekijöistä puolet katsoi tiedottamisen tapahtuneen vain hieman ennen muutosta. Lisäksi kunnan työntekijät arvioivat tiedottamisen avoimuutta useammin kielteisemmin kuin muiden organisaatioiden työntekijät, joskin enemmistö heistä näki muutoksista tiedottamisen avoimena ja rehellisenä. Puolet kunnan työntekijöistä katsoi ettei muutoksiin ollut juuri liittynyt huhuja. Mikäli huhuja koettiin liikkuneen, katsottiin niillä myös olleen työpaikan ilmapiiriä heikentäviä vaikutuksia.

Kunnan työntekijät olivat keskustelleet muutoksista yleensä työtovereiden ja esimiestensä kanssa, mutta muutama oli keskustellut myös luottamusmiesten kanssa. Lähes puolet arveli johdon neuvottelun muutoksista henkilöstön kanssa paljon, joskin miltei neljännes kuntalaisista arvioi johdon neuvotteluhaluutta kriittisemmin. Arviot ovat pankin ja tehtaan työntekijöiden johdosta antamiin arvioihin nähden kielteisempiä. Tämä voi johtua siitä, että kunnan kohdalla organisaatiomuutokset olivat vasta suunnitteluvaiheessa eikä johdollakaan tällöin ollut välttämättä selviä suuntaviivoja muutosten toteuttamiseksi eli mitään konkreettisesti neuvoteltavaa ei ollut.

Kysyttäessä, miten henkilöstö tulisi huomioida organisaatiomuutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa, mainitsivat kunnan työntekijät sekä henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntämisen että tiedottamisen tärkeyden. Muista organisaatioista poiketen kolme sosiaalitoimen työntekijää toi esille, että henkilöstön mielipiteiden näennäishuomiointi ei riitä, vaan henkilöstön täytyy todella saada osallistua muutosten suunnitteluun.

Kunnan sosiaali- ja terveystoimen työntekijöistä valtaosa piti naisia ja miehiä työpaikallaan keskenään tasa-arvoisina. Tasa-arvokysymyksiä ei pidetty kaiken kaikkiaan kovin tärkeinä, sillä vain kolme kunnan työntekijää mainitsi tasa-arvonäkökohdat tärkeiksi, mikä on pankin ja tehtaan työntekijöihin verrattuna vähän. Sosiaali- ja terveystoimi on naisvaltainen sektori ja tasa-arvonäkökohtia arvioidessa tulikin esille, ettei työpaikalla aina edes ollut toisen sukupuolen edustajia. Muutosten yhteydessä sukupuolten välisistä tasa-arvokysymyksistä oli keskusteltu kolmanneksen mukaan ja pari työntekijää arveli toteutettujen muutosten vaikuttaneen myönteisesti miesten kannalta.

TAULUKKO 11. Yhteenvedo muutoksista ja muutosten toteuttamisesta organisaatioittain

	Pankki (n=10)	Kauppa (n=4)	Tehdas (n=10)	Kunta (n=16)
Organisaatorakenteissa ja toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset	- fuusio - automaation lisääntyminen	- myynnin kasvu 40%:lla - kustannusten minimoiminen ja työvoimatarpeen suunnittelu kysynnän mukaan.	- kireä kilpailu, huono hintakehitys ja kysynnän väheneminen	- sosiaali- ja terveystoimen yhdistäminen - säästövaatimukset laman myötä ja palveluiden karsiminen
Henkilöstön asemaan vaikuttaneet toteutetut muutokset (viime kolmen vuoden aikana)	- 15% henkilöstön vähentäminen eli 25-30 pankkitoimihenkilön irtisanominen (eläkejärjestelyin ja määräaikaisten irtisanomisin) - siirrot toisiin tehtäviin ja toimipisteisiin - siirrot lyhennettyyn työviikkoon ja osa-aikaistamiset - työaikaisten muutokset - sijaisia ei oteta	-henkilöstön vähentämistä 10% - uusien osa-aikaisten työntekijöiden työllistäminen - tuntimäärien lisääminen - töiden uudelleenjärjestelyt - työntekijöiden kierrättäminen eri työpisteissä - päätösvallan siirtäminen alemmas - uuden työaikavuoron kokeilu - työvoiman työaikaisten kohdentaminen	- henkilökunnan vähentäminen 23% vuosina 1990 - 1994 - vanhempien työntekijöiden vähentäminen eläkejärjestelyin - lomautukset - siirrot toisiin tehtäviin ja toisille osastoille osastojen uudelleenjärjestelemisten ja lakkauttamisten myötä - siirrot vuorosta toiseen	- henkilöstön vähentämistä 5% ja uusia vähentämissä suunnitteilla - lomautukset - siirrot toisiin tehtäviin ja toimipisteisiin - sijaisten vähentäminen ja irtisanominen - siirrot lyhennettyyn työviikkoon - työajan liukuman jatkaminen - virat muutettu toimiksi - eläkejärjestelyt
Henkilöstön asemaan vaikuttaneet suunnitellut muutokset (viime vuoden aikana)	- ei muutoksia suunnitteilla	- työaikaisten muutokset ja siirrot toisiin tehtäviin	- siirrot toisiin tehtäviin ja eläkejärjestelyt	- irtisanomisia - lomautuksia - siirtoja toisiin tehtäviin ja eläkejärjestelyjä
Muutosten perustelut	- taloudelliset tekijät, henkilöstötarpeen väheneminen, automaatio	- tuottoisuus	- taloudelliset tekijät, automaatio ja lama	- säästöt, palvelutarpeen muuttuminen
Tiedotus	- hyvissä ajoin etukäteen (7/10) - hyvin perillä muutoksista (10/10)	- hyvissä ajoin etukäteen (3/4) - hyvin perillä muutoksista (4/4)	- hyvissä ajoin etukäteen (8/10) - hyvin perillä muutoksista (8/10)	- hieman ennen muutosta (9/16) - hyvin perillä muutoksista (16/16)
Huhut	- huhut ovat huonontaneet työilmapiiriä (9/10)	- huhut eivät ole vaikuttaneet työilmapiiriin (3/4)	- huhut huonontaneet työilmapiiriä (6/10)	- huhut eivät ole vaikuttaneet työilmapiiriin (7/16) - huhut ovat huonontaneet työilmapiiriä (7/16)
Tasa-arvo	- naiset ja miehet vähemmän tasa-arvoisia	- vaikea arvioida tasa-arvoa	- naiset ja miehet tasa-arvoisia	- naiset ja miehet tasa-arvoisia



## 5. ORGANISAATIOMUUTOSTEN KOKEMINEN

### 5.1. Organisaatiomuutosten kokeminen yksilötasolla

Yrityksissä toteutetuilla ja suunnitelluilla muutoksilla oli merkitystä sille, miten työntekijä uskoi muutosten vaikuttavan omaan asemaan työpaikalla, työtehtävien määrään, työn sisältöön sekä työmotivaatioon. Muutosten vaikutukset omaan asemaan ja työhön eivät olleet yksinomaan kielteisiä, vaan yhtä lailla haastateltavat kertoivat muutoksilla olleen myönteisiä vaikutuksia. Vähiten muutosten kielteisestä kokemisesta kerrottiin tehtaalla ja eniten puolestaan pankissa ja kunnassa.

#### 5.1.1. Asema työpaikalla ja epävarmuus työn jatkumisesta

Muutosten vaikutuksista omaan asemaan oli hyvin vaihtelevia näkemyksiä ja kuvaavaa oli myös se, että samankin ihmisen kohdalla ajatukset vaihtelivat tilanteesta toiseen, kuten yksi pankin toimihenkilö totesi: *"No se vaihteli uskosta epäuskuun; välillä olin varma, että saan jäädä, välillä taas ihan epävarma työpaikasta."* Vaikka valtaosa vastaajista katsoi, etteivät toteutetut (22/36) tai suunnitellut (10/19) muutokset vaikuttaneet omaan asemaan, moni uskoi myös sekä toteutettujen (11/36) että suunniteltujen (8/19) muutosten heikentävän jollain tavalla omaa asemaa työpaikalla. Vain neljä haastateltavaa uskoi asemansa paranevan muutosten myötä. Muutoksiin liittyi muun muassa pelkoa työn menettämisestä, mistä pankin ja kunnan kaksi naistyöntekijää kertoivat seuraavaa:

*"Fuusiossa oli huoli tahi pelko ja kaikkee, että joutuu pois, kun olin tehnyt niitä rutiinitöitä, joita nyt tekevät automaatiit. Tässä uudemmassa ajattelin, että mitenkähän käy, kun on tuo automaattikin tuossa eteisessä, kyllä siinä tuli unettomia öitä, kun välillä uskoin, että minäkin olen vähennyksen kohde."* (pankki)

*"Kyllä mää ensimmäisenä niinku ajattelin, että mää jään työttömäks. Ja toisaalta, kun mä en oo koskaan ollut työtön niin se oli mulle hirvee isku. Kyllä mää ehkä jonkun kolme neljä päivää niinko olin hyvin hiljainen ja tuijotin vaan eteenpäin, että niinko mitähän tässä nyt. Ja mää aina mietin, että mitä mää teen sillä vapaa-ajalla, mikä mulle jää."* (kunta)

Myös näkemykset oman työn jatkumisesta vaihtelivat, sillä varmana työnsä jatkumista piti 28 haastateltavaa, kun taas kymmenen haastateltavaa oli epävarma työnsä jatkumisesta. Epävarmuuden kokeminen osoittautui myös hyvin subjektiiviseksi ilmiöksi sillä, vaikka työn jatkuvuus koettiin epävarmimpana pankissa (4/10) ja kunnassa (5/16), epävarmuuden kokemiseen vaikuttivat myös oma suhtautuminen ja elämänasenne, mikä ilmeni haastateltavien kertoessa muutosprosessin käsittelystään (ks. sivu 36).

Varmimpana työn jatkuvuus nähtiin tehtaassa (9/10), jossa uskottiin tehtaan tulevaisuuteen ja näin myös työn jatkuvuuteen. Lisäksi seitsemän kymmenestä tehtaan työntekijästä arvioi yhdeksi nykyisessä työpaikassa pitäväksi tekijäksi juuri työn varmuuden, mistä yksi työntekijä kertoi: *"Tämä*

*on suhteellisen varma ja turvallinen työpaikka." Myös kaupassa luotettiin työn jatkuvuuteen ja kaupan tulevaisuuteen, josta yksi työntekijä totesi: "Kuitenkin niinku turvattu työpaikka tavallaan. Niin en mä niinku siitä työstä koe stressiä. En mä oo kokenu semmosta epävarmuutta oikeestaan."*

Kunnassa ja pankissa ei sen sijaan oltu yhtä optimistisia oman työn jatkuvuudesta. Kunnassa erityisesti jo pitkään kunnan palveluksessa olleet määräaikaisilla työsopimuksilla työskennelleet sijaiset kokivat epävarmuutta työnsä jatkuvuudesta, mistä he kertoivat seuraavaa:

*"No tota, on se tietysti vähän epävakaa, sillain kun mä olin. Mulla on niinku vuoden loppuun. Niin mä kerkeen sitten olemaan vaan niinku viis kuukautta vaan töissä."*

*"Sit se (esimies) sano, et se on kyllä yrittäny kaikkensa tehdä, mutta sillä ei oo yhtään, ei löy'y sijaisuutta tai virkaa, johon vois laittaa sijaisen. Jotenkin se oli musta liian lyhyellä varoitusajalla, vaikka on määräaikainen."*

*"Että en oikeestaan luota siihen, että työt jatkuu, mutta en myöskään uskalla sillai niinku jättää, että no en mä kuitenkaan jää työttömäks, että kyllä mä jotain löydän. Kyllä se semmonen pieni pelko jossakin tuolla kumminkin on."*

*"Erittäin epävarmaksi. Et mä on niinku sopeutunu, että mun työ loppuu marraskuun lopussa ja sit mä oon tosiaan elämäni ensimmäisen kerran työtön. Pyrittäs säilyttää niillä vakituisilla työpaikka ja työtä. Niin sen takia me (sijainen) lähetään sitten käveleen."*

Pankkialalla meneillään olevat suuret muutokset aiheuttivat niin ikään työn epävarmuuden kokemista. Pankissa pelättiin uusia muutoksia, henkilöstön vähentämisiä sekä odoteltiin jopa uusia yt-neuvotteluita. Seuraavat esimerkit valottavat pankin toimihenkilöiden kokemia epävarmuuden tuntemuksia:

*"Jatkuvasti kuitenkin pelottaa, että joudunko pois vai saanko siirron toiseen kiireellisempään toimipisteeseen. Olen varma, että uusi vaikeutettu YT tulee, joka on entistä vaikeampi, koska vapaaehtoisia lähtijöitä ei enää ole. Nyt eletään vain sellaisessa kielteisessä odotuksen ilmapiirissä."*

*"Kyllä mä ajattelen silleen työasioita enemmän kuin ennen, tätä epävarmuutta työstä, vaikka yritänkin olla ajattelematta sitä vapaa-ajalla."*

*"No ainakin tämän vuoden saan olla, sitten en tiedä. Mutta ei se pelota ennakolta, kun minulla on sellainen elämänasenne."*

*"Ettei tässä nyt tiedä, että mitenkö sitä nyt on, nyt ollaan vaan jollain sopimuksella vähän aikaa ja sehän siinä painaa koko ajan. Siihen asti on varmaa, kun on tämä sopimus voimassa, sitten katsotaan tulosta ja, jos tulee uusi YT, niin mistä sitä tietää."*

Työpaikan kokeminen epävarmaksi aiheutti kielteisiä seurauksia yksilötasolla. Osa niistä haastateltavista, jotka kokivat stressiä, koki myös työn epävarmuuden (5/28) aiheuttavan heille

työstressiä. Työn epävarmuuden aikaansaamat stressin tuntemukset liittyivät usein työn menettämisestä koituihin taloudellisiin huoliin, mistä pankkitoimihenkilöt kertoivat seuraavaa:

*"Kyllä se on tämä taloudellinen huoli ja koen itteni vielä sen verran nuoreksi, että olisi järkyttävää ajatella, että työtä ei olisikaan."*

*"Aikaisemmin stressasi nämä työsuhteen määräaikaisuudet, kun ei ollut aina tietoa uudesta määräaikaisuudesta, kun edellinen loppui. Tietysti tää nykyinenkin tilanne, kun on epävarmuus työpaikasta."*

Kunnassa työn epävarmuuden aiheuttama stressi ilmeni huolena siitä, millaisia ratkaisuja ja muutoksia kunnassa oli odotettavissa, ja mitä nämä muutokset merkitsevät oman työn jatkumiselle. Kunnan työntekijät kertoivat seuraavaa työn epävarmuuden aiheuttamasta stressistä:

*"Tietysti tämmönen organisaatiomuutos on aiheuttanu tämmöstä stressiä ehkä niinku viime keväästä lähtien ja ehkä nyt niinku vielä painottunu tähän syksyyn, että mites nytte nää ratkaisut ja kuka mihinkin ja kellä on ens vuonna enää töitä. Et jotenkin semmonen olo, että tää loppuvuosi on varmaan kauheen raskasta olla, että ennenkun sitte jotenkin selkiää."*

*"Jos stressiä on niin kyllä se on suurimmaksi osaksi, koituu työstä. Että ei siitä työn tekemisestä, vaan siitä työn jatkuvuudesta."*

Tilastollinen tarkastelu (ks. liite 4) osoitti, että työn epävarmuutta kokevat olivat myös vähemmän tyytyväisiä työhönsä kuin työpaikkansa varmaksi arvioineet. Lisäksi työn epävarmuutta kokevat arvioivat työasioiden pohtimisen vapaa-ajalla lisääntyneen enemmän kuin muut työntekijät, vaikka he eivät toisaalta kokeneet stressiä sen enempää kuin muutkaan haastateltavat. Edelleen työn epävarmuutta kokevien suhtautuminen suunniteltuihin muutoksiin oli koko muutosprosessin ajan kielteisempää kuin työnsä varmaksi arvioineiden.

Lisäksi havaittiin, että arviot työn jatkuvuudesta olivat yhteydessä myös terveydentilaan ja psyykkiseen hyvinvointiin GHQ:n osiotason tarkasteluissa. Työnsä jatkuvuuden epävarmana kokevat olivat kokeneet enemmän arvottomuuden tuntemuksia viime aikoina kuin muut. Sen sijaan työpaikkansa varmaksi arvioineet olivat tunteneet itsensä viime aikoina rasittuneemmiksi kuin tavallisesti verrattuna työpaikkansa epävarmaksi arvioineisiin haastateltaviin. Tämä saattaa liittyä siihen, että työhön varmasti jäävät panostavat enemmän työhönsä saadakseen pitää työpaikkansa, mikä näyttäytyy muun muassa lisääntyneinä rasittuneisuuden tuntemuksina.

Havaittiin myös, että ne työntekijät, jotka pitivät työnsä jatkumista epävarmana, käyttivät enemmän tunteiden ilmaisemiseen (faktori 1) liittyviä ongelmatilanteen hallintakeinoja, kuten esimerkiksi tunteiden näyttämistä ulospäin ja nopeaa toimimista ongelmatilanteessa, kuin työnsä varmana kokevat. Esimerkiksi työn epävarmuutta kokevat arvioivat menevänsä helpommin pois toltaan kohdatessaan vaikean tilanteen kuin työnsä varmana kokevat. Edelleen työn epävarmuutta kokevat eivät samassa määrin tehneet toimintasuunnitelmia ongelmatilanteessa kuin työnsä varmaksi arvioineet.

Osalla haastateltavista myös tulevaisuuteen liittyvät toiveet (13/40) ja pelot (14/31) liittyivät työn jatkumiseen, mistä haastateltavat kertoivat seuraavaa:

*"Pelottaa tietysti se, ettei ois töitä."* (tehdas)

*"Mää elän vähän niin, että mitä huominen tuo tullessaan. Sillee, mutta tietysti tommonen niinku mä sanoin, niin se työ on semmonen turvatekijä."* (tehdas)

*"Saisi olla työssä ja, että työpaikan tilanne selkiytyisi."* (pankki)

*"Jos toimeentulo loppuu. Lapsetkin vielä tarvitsevat rahaa."* (pankki)

*"Työttömyys pelottaa. Jos ei sais työtä, pitäisi myydä asunto."* (pankki)

### **5.1.2. Työtehtävien määrä, työn rasittavuus ja työn sisältö**

Valtaosalla haastateltavista oli työtehtävien määrä lisääntynyt (22/36) tai tuli todennäköisesti lisääntymään (13/19) suunnitteilla olevien muutosten vuoksi. Työtehtävien määrän lisääntymisestä kertoi myös se, että useat (17/28) haastateltavat, jotka kokivat stressiä, kertoivat sen johtuvan työpaikalla olevista kiireistä, aikapaineista ja ylitöistä. Työkiireiden ja -stressin kokemisesta ja ilmenemisestä kerrottiin kaupassa, pankissa ja kunnassa. Seuraavat esimerkit valottavat pankin ja kunnan työntekijöiden kokemia työstressin tuntemuksia:

*"Vähän ottaa aivoon tämä kauhea kiire ja kuinka pitkälle voi puhua, että on kiire, kun aletaan puhua, että sulla on stressi. Mun täytyy tikata kun singeri koko ajan, pirunmoisesti pitää tehdä, että joskus tuntuu, että siitä saa päänsäryn ja sillai."* (pankki)

*"Kauhee kiire töissä, niin sillon tulee just sellasta, että ei jaksa mihinkään muuhun sitten kun menee kotiin ja nukkuu ja aamulla taas töihin, ettei jaksa mihinkään muuhun innostua ja tehdä."* (kunta)

Useimmat haastateltavat (28/40) kertoivat myös työn rasittavuuden lisääntyneen viimeisen vuoden aikana, mitä yksi pankkitoimihenkilö kuvasikin näin: *"Työhän on määrällisesti vähentynyt tosi paljon, mutta työpaikalla on nyt henkisesti paljon raskaampi olla, kun jatkuvassa epävarmuudessa."* Myönteinen havainto oli, että työn rasittavuuden ja työstressin kokemisesta huolimatta haastateltavat olivat tyytyväisiä työhönsä (38/40). Myös yleisen terveydentilan arvioinneissa korostui rasittuneisuuden kokeminen, sillä 13 haastateltavaa koki olleensa tavallista enemmän ylirasittunut viimeisen kuukauden aikana. Työtehtävien määrän, työkiireiden sekä työn rasittavuuden lisääntymisen johtui usein henkilöstön vähenemisestä, työn vaativuuden ja asiakkaiden ongelmien lisääntymisestä, mitkä koskettivat niin kauppaa, pankkia kuin kunnan sosiaali- ja terveystointakin. Seuraavat esimerkit kertovat sekä henkilöstön vähyyden aiheuttamista huolista että asiakkaiden hyvinvoinnin vähenemisestä:

*"Se, että talossa kasataan liian paljon yhden ihmisen harteille. Työtä on hirveesti työntekijöihin verrattuna. Liikeidea näyttää olevan, että myyjät laittaa tavaraa hyllyyn. Mutta asiakkaat haluaa palvelua, niin siin ei ehi asiakkaita huomioimaan."* (kauppa)

*"Meit on tän vuoden alussa ollu yks työntekijä vähempi niin kyllä sen niin kun näkee työmäärässä, ja toisaalta vielä asiakasmäärä on muutenki kasvanu niin. Ja sitten ne asiakastilanteet on vaikeutuu, että jotenkin ei oo semmosia helppoja asiakkaita."* (kunta)

*"Kun ei sijaisia saa ottaa, lisääntyy muiden työtaakka."* (kunta)

*"Vaikka henkilöstö vähenee, pitää nää rutiinit saada menemään läpi, mikä lisää stressipainetta."* (pankki)

*"Työtahti on kyllä muuttunut, ennen sitä ehti vähän levähtääkin, mutta ei enää. Mitenkähän mahtaa olla sitten tulevaisuudessa, kun väki vähenee entisestään."* (pankki)

*"Perheet ei voi niin hyvin kuin aikaisemmin. Musta tuntuu, että niinku vaikeudet on kasvanu."* (kunta)

Toteutetut ja suunnitellut muutokset olivat sekä elävöittäneet ja monipuolistaneet (19/40) että köyhdyttäneet (14/40) työn sisältöä. Tehtaassa muutokset eivät joko olleet vaikuttaneet työn sisältöön lainkaan tai muutokset olivat lisänneet työn mielekkyyttä ja haastavuutta, mistä tehtaan työntekijät kertoivatkin seuraavaa:

*"Uuden automatiikan myötä työ on tullut haastavammaksi ja mielenkiintoisemmaksi."*

*"Olen kokenut muutokset myönteisesti, kun haasteita työhön on tullut lisää."*

Pankissa ja kunnassa muutosten vaikutuksia työn sisältöön ei nähty yhtä myönteisinä, vaan muutokset aikaansäivät sekä rutiini- ja hallintotehtävien lisääntymistä että huolta potilaiden ja työntekijöiden jaksamisesta. Pankin ja kunnan työntekijät kertoivat esimerkiksi seuraavaa:

*"Rutiinitehtäviä on tullut lisää, vastuuta ja muiden johtamista nyt vähemmän."* (pankki)

*"No se riippuu paljon siitä, miten paljon ne supistaa ja autetaanko vaan niitä, jotka ovat lopun rajamailla. Tottakai se menee sitten siihen, että vain niitä vaikeimpia autetaan ja jokainenhan sen tietää, että niitten vaikeimpien hoitaminen on kaikkein raskasta."* (kunta)

### **5.1.3. Työmotivaatio, mieliala ja muutoksiin suhtautuminen**

Muutosten vaikutukset työmotivaatioon tai työhön suhtautumiseen koettiin niin ikään hyvin kaksisuuntaisesti: useat haastateltavat katsoivat, että sekä toteutetut (12/36) että suunnitellut (4/19) muutokset ovat nostaneet työmotivaatiota. Toisaalta yhtä monet kokivat työmotivaationsa laskeneen

toteutettujen (12/36) ja erityisesti suunniteltujen (7/19) muutosten myötä. Jotkut haastateltavat kertoivat työmotivaationsa nousseen, koska uskoivat omalla työpanoksellaan olevan merkitystä työpaikan säilymiselle, mistä pankin työntekijät kertoivat:

*"Voihan sitä olla pelko perseessä, haluaisi sitä pitää työpaikan, ehkä senkin takia on innokkaampi työssään."*

*"Työinto on lisääntynyt nyt, kun muutokset ovat ohitse. Kyllä työinto heijastelee uusien muutoksien pelkoa."*

Pankissa työmotivaatiota heikensivät töiden vähäisyys, huonoksi koettu työyhteisön ilmapiiri ja työstä saatavan positiivisen palautteen puute, mistä pankkitoimihenkilöt kertoivat seuraavaa:

*"Kun on niin vähän töitä, ei innosta tehdä niitä vähiäkään, eikä sitä haluakaan antaa työpanostaan tällaisessa latistuneessa yrityksessä. Stressattu ja pelokas työntekijä on varmasti todella huono työntekijä, eikä varmasti motivoitunut ja pystyy antamaan työpanoksestaan vain minimaalisen osan eikä haluakaan antaa enempää. Kyllä se on selvää, että pankin pitää säästää, mutta jos ajatellaan, että tosta ja tosta mun pitää vielä nipistää, niin kyllä se vaikuttaa hirveesti työmotivaatioon."*

*"Siinä mielessä motivaatio on hyvä, että saa olla töissä ja onkin hyvässä asemassa siinä mielessä. Toisaalta positiivista palautetta ja kannustusta saa niin harvoin, usein vaan kuulee, että mitä vielä pitää tehdä, eihän se ole taas kovin kannustavaa."*

Kunnan työntekijöiden kohdalla korostui puolestaan se, että muutokset häiritsivät työn suunnittelua ja kehittämistä pitkällä tähtäimellä, mikä heikensi työmotivaatiota. Tätä kunnan työntekijät kuvasivat seuraavasti:

*"No ei se oo vaikuttanut. Kyllä mulla on ollu semmonen asennoituminen työhön, että työt pitää hoitaa niin hyvin kuin suinkin. Mut tietysti se pitkäkestoinen ajattelu tavallaan niin kun kärsii siitä, euti sopimukset on niin lyhyitä. Suunnitelmallisuus vähän häviää siinä."*

*"Kaikki energia menee sen pohtimiseen että mikä mun tilanne on jatkossa ja onko mulla töitä ja mikä mun työyhteisö on jatkossa ja ei voi suunnitella työtä."*

*"No siinä on semmonen hällä väliä. Vaikka tän työn tekee kuinka hyvin niin se mono on takamuksessa kuitenkin. Että en mää tiiä. Oisko siinä. Ei siinä sit laiskuutta varmaan oo tullu, mutta kuitenkin semmosta jonkinlaista, että sitä ei piä niin kauheen."*

*"Mulla työmotivaatio heikkeni heti, kun mä kuulin ihan lopullisesti, että mulla ei jatku työt. Että mua ei huvittanu tehdä mitään. Ei mitään. Mulla oli ihan samantekevää, että mitä."*

Myös muutosten vaikutukset mielialaan koettiin eri tavalla, mutta useammin muutokset olivat vaikuttaneet mielialaan kielteisesti (16/40) kuin myönteisesti (7/40) monen ollessa myös sitä mieltä, ettei muutoksilla ollut mitään erityisiä mielialavaikutuksia tai että vaikutukset mielialaan olivat olleet sekä myönteisiä että kielteisiä (17/40). Muutosten kielteiset vaikutukset mielialaan näkyivät erityisesti pankissa ja kunnassa. Pankissa mielialavaikutukset ilmenivät masentuneisuutena ja

surutyönä, jota jouduttiin tekemään lähtevien työntekijöiden puolesta. Muutosten kielteisistä mielialavaikutuksista pankin työntekijät totesivat:

*"Iloisuus olemuksestani on karissut myös toisten mielestä."*

*"Sillä hetkellä, kun päätöksistä (ketkä lähtevät) kerrottiin palaverissa, tippa tuli silmään."*

*"On joutunut kyllä tekemään surutyötä lähtevien puolesta."*

*"Sitä oli sellasta ailahtelevaisuutta, harmitti, kenkutti ja oli allapäin. Vaikka kyllä sitä ajatteli myös, että tämä on elämää."*

Kunnan työntekijöiden kohdalla korostui myös tulevien muutosten mukanaan tuoma masentuneisuus ja huoli niin yksilön (mahdollinen työttömyys) kuin koko organisaation tilanteesta. Suunnitelmallisuus oli elämästä vähentynyt ja elettiin päivä kerrallaan, odotuksessa. Tätä valottavat seuraavat esimerkit:

*"Kyllä ne jollain lailla masentaa. Vaikka tehtävät on muuttuneet mielekkäämmäksi niin tää ei oo loppunu tähän nää muutokset, vaan ne jatkuu koko ajan. Niin kyllä se semmosta epävarmuutta luo ja kuitenkin vielä monta vuotta pitäis olla työelämässä. Että vähän semmonen tunnelma, että päivä kerrallaan."*

*"Kun se irtisanominen tulee niin ei se nyt nosta sitä mielialaa et kyllä semmonen epätoivo valtaa, että mistähän mä nyt sitä työtä saisin, että."*

*"Eli, se on tietysti masentanu, mutta sitten on tullu sellanen olo niinku, että päivä kerrallaan katotaan sitte onko niitä (töitä). Kyllähän mä sanon, että jos ajan myötä aina ois vaan kolme kuukautta niin kyllä se kuule rasittaa. Jotenkin sitten taas omassa elämässä jos aattelee, että vois hankkia jotakin ja tietäs, että on töitä pitempään niin ei oo semmosta niinku pysyvyyttä. Että ei niinku uskalla, että sekin rajoittaa."*

Haastateltavien suhtautuminen muutoksiin oli yhtä kaksisuuntaista kuin muutosten motivaatio- ja mielialavaikutusten kokeminenkin. Haastateltavat suhtautuivat hyvin eri tavalla niin toteutettuihin kuin suunniteltuihinkin organisaatiomuutoksiin, sillä myönteisesti jo toteutettuihin organisaatiomuutoksiin suhtautui 14 työntekijää (14/36) kun taas kielteisesti muutoksiin suhtautui 9 työntekijää (9/36). Edelleen suunnitteilla oleviin muutoksiin myönteisesti suhtautui kuusi (6/19) ja kielteisesti kolme haastateltavaa (3/19). Eri organisaatioissa suhtauduttiin myös eri tavalla muutoksiin. Suhtautuminen muutosprosessiin oli myönteisintä tehtaassa, jossa toteutettujen ja suunniteltujen muutosten katsottiin lisänneen työn mielekkyyttä ja vaihtelevuutta sekä turvaavan työllisyyttä jatkossakin:

*"Kyllä täällä tehtaalla hommia riittää."*

*"Tulossa on uusia investointeja, se tietää uusia työpaikkoja. Työtä riittää eikä hommia olla ihan huomenissa lopettamassa."*

*"Kun on vähän laiskansortinen ottamaan uusia töitä vastaan, niin aluksi ajatteli, ettei se ole hyvä juttu, mutta nyt kun niitä on tehnyt, niin on tullut sellainen innostus ja uteliaisuus."*

*"Uudet asiat pyrkii opettelemaan hyvin ja se sitten lisää ammattitilpeyttä."*

Kunnassa ja pankissa muutoksiin suhtautumisessa oli eriävämpiä näkemyksiä. Joidenkin kohdalla suhtautuminen muutoksiin oli tullut myönteisemmäksi, vaikka aluksi suhtautumisen oli ollut kielteistä. Ajan kanssa muutoksiin oli kuitenkin jollain tavalla sopeuduttu, mistä kertoikin eräs pankkitoimihenkilö:

*"Aluksi sitä aina pelkää ja vaahdotaan liikaa, mutta sitten sopeutuu."*

Osa pankin haastateltavista ajatteli muutosten ja epävarmuuden olevan erottamaton osa nykypäivän työelämää:

*"Nyt osaa jo varautua epävarmuuteen, sillä se on pankkimaailmaan tulevaisuudessakin kuuluva ilmiö."*

Joidenkin kunnan työntekijöiden kohdalla suhtautuminen muutoksiin oli edelleen kielteistä siksi, että muutosten koettiin nielevän henkisiä voimavaroja ja haittaavan työn kehittämistä. Näin kuvasivat muutosprosessiin suhtautumistaan kunnan työntekijät:

*"Ajoittain on tullut sellaista, että räjähtäköön koko talo. On niin poikki, ettei jaksa syventyä."*

*"Että nyt on henkisesti varauduttava siihen, että ne (työt) marraskuussa loppuu. Että mä en enää luota siihen, että aina ennen löyty jostakin se, sit joku sijaisuus. Pitää elää siihen marraskuun loppuun, että ei kannata ees elätellä mitään toiveita työpaikasta."*

*"Yleensäkin se just semmonen työn kehittäminen ei voi oikein tapahtua siinä. Eikä sitä jaksa ruveta kehittämään kahen kuukauden takia jotain työtä."*

## **5.2. Organisaatiomuutosten kokeminen työyhteisön tasolla**

Haastateltavat kokivat työympäristönsä ilmapiirin eri tavoin eivätkä aina voineet valita vain yhtä työilmapiiriään parhaiten kuvaavaa vaihtoehtoa (kys. 62). Enimmäkseen työyhteisön ilmapiiri arvioitiin leppoisaksi tai mukavaksi, sillä tätä mieltä oli 45 % (19/40) vastaajista. Tätä kuvaa hyvin yhden tehtaan työntekijän kommentti: *"Meillä on vuorossa loppujen lopuksi hyvä henki, en tiedä leimaudunko hupsuksi, mutta minusta on joskus oikein kiva tulla töihin."* Kuitenkin miltei yhtä paljon ilmapiirin arvioitiin olevan ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä, sillä 43 % (17/40) vastaajista näki työyhteisönsä ilmapiirin näin. Jännittyneenä, kilpailevana ja omaa etua tavoittelevana ilmapiiriä piti 33 % (13/40) vastaajista ja kannustavana sekä uusia ideoita tukevana ilmapiiriä piti niin ikään 33 % (13/40) vastaajista. Työntekijöiden arviot työtoveri- ja esimiehuhteista



olivat sen sijaan yksimielisempiä, sillä 97 % (39/40) vastaajista piti työtoverisuhteitaan ja 95 % (38/40) esimiehsuhteitaan hyvinä. Suuntaus oli, että työnsä jatkuvuuden epävarmana kokevat arvioivat suhdettaan lähimpään esimieheen hieman kielteisemmin kuin muut työntekijät, vaikkakaan ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä (ks. liite 4).

Yrityksissä toteutetut muutokset olivat huonontaneet ilmapiiriä enemmän kuin vasta suunnitteilla olevat, sillä 56 % (20/36) katsoi tehtyjen muutosten huonontaneen työskentelyilmapiiriä, kun vastaavasti 35 % (6/19) katsoi suunnitelluilla muutoksilla olleen ilmapiiriä häiritseviä vaikutuksia. Erityisesti muutoksiin liittyneet huhut olivat heikentäneet ilmapiiriä (n=23/40), mitä yksi kunnan työntekijä kuvasi seuraavasti: *"Sitte se kanssa se, että koko ajan kuuluu huhuja ettei tiiä, jatkuuko työt vai eikö."* Lisäksi työpaikkansa epävarmana kokevat näkivät muutoksiin liittyneiden huhujen vaikuttaneen kielteisemmin työpaikan ilmapiiriin kuin muut työntekijät (ks. liite 4). Muutosten myötä ilmapiiriin oli tullut esimerkiksi katkeruutta, kilpailua, jännittyneisyyttä ja hermostuneisuutta, mistä kertovat myös seuraavat esimerkit:

*"Niin kyllä se ihan yleinen semmonen on, että kyllä se tavallaan semmosta katkeruutta aiheuttaa sinne päin."* (kunta)

*"Täällä on ollut aina sellainen kielteisyys ilmapiiri ja on nytkin. Sitä ei usko, miten naiset purnaavat. Se minua harmittaa."* (pankki)

*"Jännittyneisyys ja kilpailu ovat lisääntyneet. Sen aistii kun aina välillä käyt tyttöjen luona asioilla."* (tehdas)

Muutokset olivat tuoneet myös epävarmuutta työyhteisöön ja lisäksi muutokset olivat aikaansaaneet työntekijöiden vieraantumista toisistaan sekä omaan itseen käpertymistä. Tällaisia muutosten kielteisiä vaikutuksia kuvasivat haastateltavat seuraavaan tapaan:

*"Onhan nää muutokset ja epävarmuuden ilmapiiri työpaikalla ollut valtava. Epävarmuus leijailee työpaikalla."* (pankki)

*"Jotkut eivät sopeudu muutoksiin kunnolla ja se näkyy hermostuneisuutena ja epävarmuutena."* (tehdas)

*"Työntekijät vetäytyivät kuoriinsa ja jokainen mielti omaa kohtaansa ja sillä tavoin ne huhut kehonsivat ilmapiiriä."* (pankki)

*"Ollaan nykyään vieraampia toisillemme, eikä tavata enää vapaa-ajalla. Eikä meillä järjestetä enää mitään yhteistä virkistystä vapaa-ajalla."* (pankki)

Muutoksilla ei koettu olleen samassa määrin kielteisiä vaikutuksia työtoveri- ja esimies-alaisuuksiin. Toteutetut (8/36) ja suunnitellut (4/19) muutokset olivat heikentäneet työtoverisuhteita kolmanneksen mielestä. Viidenneksen näkemys oli, että toteutetut (6/36) ja suunnitellut (2/19)

muutokset olivat heikentäneet myös esimies-alaissuhteita. Työn epävarmuutta kokevat katsoivat suunniteltujen muutosten vaikuttaneen kielteisemmin esimies-alaissuhteisiin kuin työnsä varmaksi kokevat (ks. liite 4).

Vaikka muutokset eivät olleet vaikuttaneet yhtä kielteisesti työpaikan ihmissuhteisiin kuin ilmapiiriin, vain neljä haastateltavaa katsoi muutosten parantaneen työyhteisön ihmissuhteita ja edelleen vain yksi haastateltava katsoi esimies-alaissuhteiden parantuneen muutosten seurauksena. Muutosten kielteisistä vaikutuksista työtoverisuhteisiin kertoo muun muassa se, että työntekijät kokivat sosiaalisen vuorovaikutuksen työpaikallaan vähentyneen muutosten vuoksi, josta myös seuraavat kommentit:

*"Työtahti on kireä, ei jää enää aikaa jutella työtovereiden kanssa."* (tehdas)

*"Ihmisillä on niin vähän kanssakäymistä keskenään, eivätkä yhteiset tapahtumat tunnu enää aidosti mukavilta ja kukaan ei uskalla tehdä oikein mitään."* (pankki)

*"Kiinteitä suhteita ei voi enää muodostua, kun henkilöt vaihtuvat useammin, silloin on vaikea luoda tiimihenkeä, me-henkeä."* (pankki)

### **5.3. Organisaatiomuutosten kokeminen perhetasolla**

#### **5.3.1. Perhesuhteiden läheisyys sekä työn ja perhe-elämän yhdistäminen**

Haastateltavien perhesuhteet olivat läheiset, sillä 89 % (32/37) arvioi parisuhteensa melko tai hyvin läheiseksi ja 83 % (30/37) piti parisuhdettaan vähän tai ei lainkaan epäsopua ja ristiriitoja sisältävänä. Suhteet lapsiin olivat vielä puolisosuhdettakin läheisemmät, sillä 75 % (24/32) kertoi suhteen lapsiin olevan hyvin läheinen. Haastateltavien toiveet (18/40) ja pelot (15/31) liittyivät usein myös perhe-elämään tai lapsiin. Lapsiin ja perheeseen liittyviä toiveita kuvasivat haastateltavat esimerkiksi näin:

*"Kun saa vuoden isommaksi noita tyttöjä, kun niitä on kolmekin vipeltäjää ja jokainen eri suuntaan."* (tehdas)

*"Pysyis terveenä kaikki perheenjäsenet."* (pankki)

*"Pitäs löytää vaimo ja lapsia laittaa, sehän se olis unelma tietysti."* (tehdas)

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen ei tuottanut kohtuuttomia ongelmia, vaikkakin 35 % perheellisistä (13/37) myönsi työn ja perhe-elämän olevan joskus tai usein vaikeasti yhteensovitettavissa. Yleisimmin asia nähtiin siten, että työ häiritsi enemmän perhettä (9/37) kuin perhe työtä. Se, ettei yhteensovittamisen ongelmia koettu usein, johtunee osaksi siitä, että harvalla vastaajalla oli pieniä lapsia, joiden olemassaolo mutkistaa usein työn ja perheen välistä vuorovaikutusta. Näin näkivät asian myös haastateltavat:

*"Ollaan miehen kanssa kahden, lapset on jo isoja."* (kunta)

*"Silloin oli, kun lapset oli pieniä ja, kun lapsi sairastui oli pieni paniikki. Silloin oli paljon myös koulutusta."* (pankki)

*"Aiemmin sitä piti tehdä järjestelyjä ja jäinkin osapäivätyöhön silloin, kun lapset oli pieniä."* (pankki)

Eniten työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia aiheuttivat kiireet ja aikapaineet työpaikalla, hankalat ja epäsovivat työajat, kuten esimerkiksi vuorotyö, työstressi ja työn raskaus ja väsymys ja uupumus töiden jälkeen (taulukko 12 s.54). Muutamille myös epävarmuus työn jatkumisesta, työmatkat, vähäiset vaikutusmahdollisuudet omassa työssä ja ylityöt aikaansaivat työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia. Työstään epävarmojen haastateltavien ei havaittu kokevan työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia enemmän kuin työstään varmojen haastateltavien.

Tehtaalla, kaupassa ja hoitotyössä työn ja perheen yhteensovittamista vaikeutti vuorotyö, joka aiheutti työn ja perheen vuorovaikutusongelmia erityisesti silloin, kun kotona oli pieniä lapsia. Vuorotyö hankaloitti myös perheen vapaa-ajan viettoa. Vuorotyön aikaansaamista yhteensovittamisen ongelmista työntekijät kertoivat muun muassa seuraavaa:

*"Jos sitä syvällisemmin rupee ajattelee, niin kyllähän se työ aina häiritsee perhettä. Ainut on se, että, jos olen viikonloppuna työssä ja toinen on vapaalla."* (tehdas)

*"Kun on vuorotyö ja lapset oli pieniä, silloin sitä stressaantu, unet jäi hirveen vähiin aina välillä."* (tehdas)

*"Että kun meillä on tämmöset työajat, että pitää olla lauantaina töissä. Niin sitten niitä yhteisiä viikonloppuja on vähän. Että sitten on hirveen hankala suunnitella mitään."* (kauppa)

*"Iltatyö ehkä hieman, sillä lapset nukkuvat jo, kun tulen kotiin."* (kunta)

Raskaat ja kiireiset työpäivät aiheuttivat uupumusta työssä, mikä joskus näkyi myös kotona töiden jälkeen. Tästä kaksi iäkkäämpää pankin toimihenkilönaista, yksi kaupan ja yksi kunnan työntekijänainen kertoivat seuraavaa:

*"Kyllä tämä työ imaisee täysin mukanaan. Välillä tuntuu siltä, että parhaat voimavarat uhrataan tässä työssä ja kotiin mennään sitten takki tyhjänä."* (pankki)

*"Työ vie kaikki mehut pois, ettei oikein illalla kotona jaksu seurustella, tuntuu ettei oo mitään annettavaa kotona. Joskus on sellainen loppuunpalamisen tunne, kun pitäisi jaksaa ne kaksi työpaikkaa; työ ja kotityöt."* (pankki)

*"Tää työ on välillä niin älyttömän raskasta, niin sittei jaksanu enää keskittyä mihinkää muuhu ku itteensä kun meni kotiin. Ja sitä ei päässy aina irti."* (kauppa)

*"Kun lapset niinku illalla vaatii oman osansa vielä äidistään ja sitten kun mä oon sen antanu*

*päivällä työpaikalla, niin en mä välttämättä sit jaksa enää." (kunta)*

TAULUKKO 12. Työhön liittyneet työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmien aiheuttajat (n=37, frekvenssit)

Yhteensovittamisen ongelman aiheuttaja	f
Kiireet työpaikalla	13
Epäsopivat työajat	13
Työstressi tai työn raskaus	11
Väsymys työn jälkeen	7
Ylityöt	6
Vähäiset vaikutusmahdollisuudet työssä	5
Työmatkat	5
Epävarmuus työn jatkumisesta	4
Työn vaativuus	3
Työn tai uran ensisijaisuus	3
Tyytymättömyys työhön	2

### 5.3.2. Organisaatiomuutosten vaikutukset perhe-elämään

Organisaatiomuutoksilla oli vähemmän vaikutuksia perhe-elämän kuin yksilön ja työyhteisön tasolla. Perheissä oli kuitenkin useimmiten keskusteltu (32/37) työpaikan muutoksista. Keskustelut olivat yleensä koskeneet sitä, millaisia seurauksia työttömyydellä olisi perheelle ja sitä, mitä tehdään, jos työttömyys tulee omalle kohdalle. Kotona käydyistä keskusteluista haastateltavat kertoivat näin:

*"Joo esimerkiksi lasten vaativuus, mitä pitäis saada, mitä pitäis hankkia. Niin kyllä mä aina vetoan siihen ja keskustelen niitten kanssa että miten, että kun saattaa olla, että vuoden vaihteen jälkeen ei ole enää töitä, niin ei pysty mitään isompia sillai suunnittelemaan elämässä eteenpäin." (kunta)*

*"Oon ja on suunniteltu, että mitä mä aion sitte tehdä kun mä jään työttömäksi." (kunta)*

*"Joo. Justiin tää työn epävarmuus ja määräaikainen työ." (kunta)*

Haastateltavien kertoman mukaan muutoksilla oli ollut vaikutusta perheen taloudelliseen tilanteeseen silloin, kun muutokset, kuten esimerkiksi irtisanominen tai osa-aikaistaminen, kosketti itseä henkilökohtaisesti. Pankin ja kunnan työntekijöitä muutokset koskettivat kielteisemmin, mikä näkyi myös heidän perheidensä taloudellisessa tilanteessa, sillä kuudella pankin ja kunnan työntekijällä muutokset olivat jo vaikuttaneet tai tulisivat vaikuttamaan perheen taloudelliseen tilanteeseen, mistä seuraavat esimerkit:

*"Jos työ todella loppuu, elintaso putoaa radikaalisti. Kyllähän sitä itse pärjäisi, mutta kun on vielä lapset." (pankki)*

*"Kyllä se siirtyminen osa-aikaiseksi merkitsee, että omakotitalosta saattaa joutua luopumaan ja täytyy muuttaa halvempaan asuntoon." (pankki)*

*"Se on se toimeentulo ja näin pois päin että. Kyllä se tietty, vaakalaudalla." (kunta)*

*"Ei pysty ostamaan mitään isompaa, että laskee että vuodessa pystyy maksamaan sen takaisin, koska ei tiedä onko enää sen puolen vuoden jälkeen töitä." (kunta)*

Perheen ihmissuhteisiin työpaikan muutokset olivat vaikuttaneet selvästi vähiten, sillä lasten ja vanhempien väliseen suhteeseen muutokset eivät olleet vaikuttaneet yhdenkään vastaajan mielestä ja puolisosuhteeseenkin vain harvojen (7/37) mielestä. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että muutosten vaikutuksesta parisuhde oli parantunut tai tulee parantumaan, kun taas neljä vastaajaa koki, että muutokset olivat vaikuttaneet kielteisesti parisuhteeseen. Kolmen haastateltavan kohdalla muutokset olivat lähentäneet parisuhdetta, kun taas neljän haastateltavan mielestä kiireet työpaikalla sekä kotona olivat aikaansaaneet kielteisiä vaikutuksia parisuhteeseen. Vanhempien ja lasten välisiin suhteisiin muutokset eivät sen sijaan olleet vaikuttaneet yhdenkään haastateltavan mielestä. Työn epävarmuuden kokemisella ei ollut merkitystä, sille miten muutosten oli koettu vaikuttaneen perheen ihmissuhteisiin. Muutosten myönteisistä vaikutuksista puolisosuhteeseen kertoi työstä pois jäävä pankin työntekijä seuraavaa:

*"Toivon, että suhde mieheen lähenee, kun jään pois työstä. Ainakin lomilla meillä menee aina paremmin, aikahan sen tietysti sitten näyttää."*

Muutosten kielteisiä vaikutuksia parisuhteeseen valottavat puolestaan seuraavat esimerkit:

*"Aiemmin olin paljon iloisempi ja optimistisempi ja nyt miesystäväni on huolissaan puolestani ja mielialastani." (pankki)*

*"Töissä oli niin kiirettä, ettei suhdetta ehtinyt hoitaa. Kotona oli takki niin tyhjä, ettei jaksanut paljon antaa toiselle. Molemmat vaan menivät omia raiteitaan ja sitten piti miettiä, miten suhdetta jatkaa ja muuttaa." (pankki)*

*"No huonontanu. Kyl mää katon, että se liittyy aika reippaasti siihen. Ja sit kun me tehtiin remonttia vielä samaan aikaan. Niin. Kauhee paine kotona ja kauhee paine töissä." (kauppa)*

## **5.4. Yhteenveto organisaatiomuutosten kokemisesta**

### **Organisaatiomuutokset myönteisimmin ja kielteisimmin kokeneet työntekijät**

Haastatteluista osa (n=10) analysoitiin tarkemmin etsimällä organisaatiomuutosten kokemista kuvaavan summamuuttujan avulla (ks. s.16) viisi kumpaankin kokemisen ääripäähän sijoittuvaa haastateltavaa. Analyysin tavoitteena oli löytää niitä tekijöitä, jotka erottelevat positiivisesti ja negatiivisesti muutoksen kokeneita toisistaan. Rajoittumalla tarkastelemaan vain ääriryhmiä pyrittiin erojen maksimointiin ja siten helpottamaan niiden identifiointia. Analyysi eteni matriisitarkastelujen kautta (liitteet 5 - 10) hyödyntämällä sekä muuttujista koostuvaa tiedostoa että litteroituja haastatte-

luja.

Muutosten kokemisen myönteisintä ja kielteisintä ääriryhmää erottelevia tekijöitä etsittiin sekä haastateltavien *työhön liittyneistä* (organisaatio, maininnat toteutetuista organisaatiomuutoksista, itseä koskenut muutos, työttömyyden tai lomauttamisen kokeminen, työsuhteen pysyvyys, sosioekonominen ja esimiesasema, työskentelyaika nykyisellä työnantajalla) että *yksilöllisistä* (ikä, koulutus, siviilisääty ja lasten lukumäärä) *taustatekijöistä*, jotka ilmenevät liitteistä viisi ja kuusi.

Lisäksi mahdollisina kokemista erottelevina tekijöinä tarkasteltiin tutkimusasetelmassa muutosprosessin kokemiseen *vaikuttavaksi tekijöiksi* nimettyjä ilmiöitä, kuten muutosten oikeudenmukaisuutta, jota tässä tarkastelussa ilmensivät tiedotus sekä oma perilläolo muutoksista, johdon käymien muutosneuvottelujen määrä, henkilöstön huomiointi ja sukupuolen merkitys muutosprosessissa. Myös muutosprosessin käsittelykeinot, sosiaalisen tuen saantimahdollisuudet ja yleiset ongelmankäsitteilykeinot sisältyivät vaikuttavien tekijöiden tarkasteluun. Muutosprosessin kokemiseen vaikuttaneiden tekijöiden tarkastelu on esitetty liitteissä seitsemän ja kahdeksan.

Analyysissa tarkasteltiin myös niitä *työn ja perhe-elämän kokemista kuvaavia seikkoja*, jotka eivät sisältyneet positiivista tai negatiivista muutosten kokemista kuvaavaan summamuuttajaan. Näitä kokemista kuvaavia seikkoja tarkasteltiin, koska haluttiin nähdä, merkitsikö organisaatiomuutosten myönteisin tai kielteisin kokeminen samansuuntaisia kokemuksia työn ja perhe-elämän tasolla yleisemmin. Työn ja perhe-elämän kokemista kuvaavina tekijöinä olivat työtyytyväisyyden, stressin, työn rasittavuuden kokeminen, työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla, varmuus työn jatkumisesta, työyhteisön ilmapiirin sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmien kokeminen ja parisuhteen läheisyys. Työn ja perhe-elämän kokemista kuvaavien seikkojen tarkastelu on esitetty liitteissä yhdeksän ja kymmenen. Taustatekijöiden, vaikuttavien tekijöiden sekä työn ja perhe-elämän kokemista kuvaavien tekijöiden tarkastelujen jälkeen kuvataan analyysin lopuksi *kaksi haastattelutapausta esimerkkinä* (casetarkastelu) organisaatiomuutosten myönteisimmästä ja kielteisimmästä kokemisesta.

Muutosten kokeminen näyttäytyi hyvin yksilöllisenä, sillä yhteisiä taustatekijöitä muutosten myönteiselle tai kielteiselle kokemiselle löytyi vähän tai ne olivat osaksi itsestään selviä, kuten esimerkiksi se, että määräaikaisten työsuhteiden olivat tyypillisempiä muutoksen kielteisimmille kokemille. Muutosten kokemisen subjektiivisesta luonteesta kertoo myös se, että saman organisaation sisältä (kunta ja pankki) löytyi sekä myönteisimmän että kielteisimmän muutosta arvioineita työntekijöitä.

*Taustatekijöiden tarkastelu* (liitteet 5 - 6 ja taulukko 13 s.59) osoitti, että myönteiseen muutosten kokemiseen liittyi se, että muutokset tai muutossuunnitelmat eivät olleet suoranaisesti koskettaneet itseä tai muutoksilla nähtiin olevan jopa positiivisia seurauksia. Thtaassa muutokset myönteisimmän kokeneet työntekijät katsoivatkin muutosten merkitsevän uusia investointeja, mikä turvasi työllisyyttä myös jatkossa. Samoin automaation lisääntyvä käyttöönotto oli lisännyt työn mielekkyyttä yhden tehtaan haastateltavan kohdalla. Kielteisesti kokevia muutos oli sen sijaan usein koskettanut tai tuli koskettamaan henkilökohtaisemmin ja myös kielteisemmin. Kunnan työntekijät pelkäsivät irtisanomisia, lomauttamisia ja siirtoja kohdallaan ja muutokset kielteisesti kokenut kaupan työntekijä näki hiljattain kohdallaan tapahtuneen työtuntien vähentämisen hyvin kielteisesti.

Muutokset kielteisimminkin kokenut pankin työntekijä ei nähnyt automaatiota yksinomaan myönteisenä asiana, vaan katsoi sen uhkaavan sekä omaa että kollegoidensa työpaikkoja. Se, miten paljon muutoksia oli toteutettu tai suunniteltu määrällisesti, ei erotellut muutosten myönteisintä ja kielteisintä kokemista.

Taustatietojen tarkastelu osoitti lisäksi, että muutokset myönteisimminkin kokeneet olivat työskennelleet kielteisesti kokevia kauemmin nykyisen työnantajansa palveluksessa. Vakaa ja pitkä ura saattaakin ehkäistä organisaatiomuutosten kielteistä kokemista, sillä kyseiset työntekijät ovat objektiivisesti ottaen turvatummassa asemassa muutoksessa, koska vähennykset kohdistuvat usein ensin määräraikaisiin ja yritykseen viimeiksi tullessiin työntekijöihin. Lisäksi pitkällä työuralla voi olla psykologista merkitystä muutosprosessissa: se antanee uskoa omiin kykyihin, mahdollisuuksiin ja voimavaroihin säilyttää työpaikka myös organisaatiomuutoksen jälkeen.

*Muutosprosessiin vaikuttaneiden tekijöiden* (liitteet 7 - 8 ja taulukko 13) tarkastelu osoitti, että kielteisesti muutokset kokeneet näkivät muutosprosessin epäoikeudenmukaisempana tarkasteltaessa sitä muutoksista tiedotuksen ja erityisesti johdon neuvotteluhaluuden kautta. Muutokset kielteisimminkin kokeneet olivat yksimielisempiä siitä, ettei työpaikan johto ollut neuvotellut riittävästi työntekijöiden kanssa muutoksista. Kuitenkin sekä myönteisimminkin että kielteisimminkin muutokset kokevat korostivat työntekijöiden huomiointia ja avoimien keskustelujen tärkeyttä muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tämä ei ollut täysin toteutunut käytännössä, sillä myös muutokset myönteisesti kokevien joukossa oli työntekijöitä, jotka katsoivat johdon neuvotelleen muutoksista vähän tai eivät edes osanneet arvioida, miten paljon johto oli neuvotellut muutoksista, mikä tuli esiin kahden tehtaan haastateltavan kertomassa.

Myönteisimminkin ja kielteisimminkin muutokset kokeneiden arviot tiedotuksesta (liitteet 7 - 8 ja taulukko 13) eivät olleetkaan enää niin yhdenmukaisia, vaan esimerkiksi analyysissa mukana olleet tehtaan työntekijät kokivat olevansa huonosti perillä muutoksista, vaikkakin kokivat muutosprosessin myönteisesti. Hyvä ja avoin tiedotus sekä perilläolo muutoksista eivät yksistään merkitse muutosten arviointia myönteisesti, vaan tiedotuksen rooli on muutoksessa monimutkainen. Tiedotuksen merkitystä muutosprosessissa ei ole syytä toki vähätellä, sillä tutkimuksessa muutokset kielteisimminkin kokeneet työntekijät arvioivat tiedotuksen avoimuutta, ajankohtaa ja omaa perilläoloaan muutoksista jokseenkin kielteisemmin kuin muutokset myönteisimminkin kokeneet työntekijät.

Haastatteluiden litteroidut *sisällöt* kertoivat lisää muutosten epäoikeudenmukaisuudesta. Eri organisaatioiden työntekijät toivat jossain määrin esille eri näkökulmia, sillä kunnan kohdalla korostettiin sijaisten huonoon asemaan, kaupan kohdalla työtuntien vähentämiseen ja pankin kohdalla taas sukupuoleen liittyvää epäoikeudenmukaisuutta. Muutokset kielteisimminkin kokenut pankin haastateltava totesi muutosten kohdistuneen vain "suorittavan tason" naisiin. Kaupassa työtuntien lisääminen ja siirrot mahdollistivat paitsi paremman palkan myös mielenkiintoisemman ja vaihtelevamman työn. Kunnalla työskennelleet sijaiset taas valittelivat huonosta asemastaan esimerkiksi työpaikkakoulutuksen ja lomien järjestämisen suhteen verrattuna vakituisiin työntekijöihin.

Muutosprosessin henkilökohtaisessa käsittelyssään (liitteet 7 - 8 ja taulukko 13) kielteisesti

kokeneet kertoivat pääasiassa työyhteisön ulkopuolisen elämän ja ihmissuhteiden auttaneen muutoksista selviytymisessä. Muutokset myönteisimmin kokevien kohdalla painottuivat puolestaan työyhteisön sekä työtovereiden apu ja tuki muutosprosessissa. Tulosta voidaan tarkastella kompensointinäkökulman kautta eli, jos työpaikalla olevaa epävarmuutta ja pahoinvointia ei voida käsitellä työyhteisössä, tulevat muut tahot, kuten perhe ja työn ulkopuoliset ystävät, keskeisiksi voimavaroiksi organisatorisessa muutostilanteessa. Kolme haastateltavaa katsoi myös, ettei ollut tarvinnut minkäänlaista tukea muutosprosessissa, sillä he eivät olleet kokeneet mitään epävarmuutta tai "kriisiä" liittyen organisaatiomuutokseen. Tarkasteltaessa, mitä ongelmankäsitelykeinoja tutkittavat yleensä käyttivät hankalista tilanteista selviämiseksi, havaittiin, että useilla haastateltavilla oli käytössään monia eri tyyppisiä ongelmankäsitelykeinoja, riippumatta siitä kokiko hän organisaatiomuutokset positiivisesti vai negatiivisesti. Käytössä olleet ongelmankäsitelykeinot eivät siis määrällisesti tai laadullisesti erotelleet organisaatiomuutoksen kokemista, joskin työyhteisöltä saadulla sosiaalisella tuella näytti olvan merkitystä muutoksen kokemisen kannalta.

*Työn ja perhe-elämän kokemista kuvaavien tekijöiden* tarkastelussa (liitteet 9 - 10 ja taulukko 13) havaittiin, että muutosprosessin kielteisimmin kokeneet työntekijät näyttivät olevan hieman tyytymättömämpiä työhönsä kuin myönteisimmin kokeneet. Erityisesti kielteisimmälle kokemiselle oli kuitenkin ominaista epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta, kun taas muutosprosessin myönteisimmälle kokemiselle oli tyypillisempää varmuus työn jatkumisesta. Odotetusti määräaikaiset kokivat työnsä jatkumisen epävarmana. Pelko ei lienekään täysin aiheeton, sillä kunnan, mutta myös pankin haastateltavat, kertoivat henkilöstövähennysten kohdistuvan ensisijaisesti määräaikaisiin ja sijaisina toimiviin työntekijöihin.

Kuten odotettiin muutoksia kielteisesti arvioivat näkivät myös työyhteisönsä kielteistemmin (liitteet 9 - 10 ja taulukko 13), mikä liittyncc myös siihen, ettei työyhteisöä useinkaan mainittu muutosprosessissa auttaneena tahona. Työn rasittavuus sekä työasioiden pohtiminen näytti lisääntyneen jossain määrin kaikilla muutosten kokemisesta riippumatta, mikä kertonee työelämään nykyisestä tendenssistä myös yleisemmin: työt on tehtävä vähemmillä resursseilla kuin aikaisemmin, mikä lisää työn rasittavuuden kokemista sekä työasioiden pohtimista vapaalla.



TAULUKKO 13. Muutosprosessin myönteisintä ja kielteisintä kokemista erottelevia tekijöitä.

Erotteleva tekijä	Muutokset myönteisimmin kokeneet työntekijät (n=5)	Muutokset kielteisimmin kokeneet työntekijät (n=5)
Organisaatio	pankki (2/5) tehdas (2/5) kunta (1/5)	pankki (2/5) kunta (2/5) kauppa (1/5)
Muutos kohdistunut itseän	ei kohdistunut itseän henkilökohtaisesti (3/5) tai vaikutukset myönteisiä itsen ja yrityksen kannalta (2/5)	kohdistunut/tulee kohdistumaan itseän:siirto, irtisanominen tai lomauttaminen (3/5), kielteinen työajan muutos (1/5), ei koskenut itseä (1/5)
Työsuhteen pysyvyys	pysyvä (5/5)	määräaikainen (2/5)
Vuodet nykyisellä työntantajalla	20-30-v (3/5), 16-20-v (1/5) ja 10-15-v (1/5)	16-20-v (2/5), 6-10-v (1/5) ja 1-5-v (2/5)
Tiedotuksen avoimuus	avointa ja rehellistä (4/5), eos (1/5)	avointa ja rehellistä (3/5) ja salailevaa tai ei avointa muttei salailevaakaan (2/5)
Tiedotuksen ajankohta	hyvissä ajoin etukäteen (3/5), vain hieman ennen muutosta (1/5) ja ei arviota (1/5)	vain hieman ennen muutosta tai vasta muutoksen tapahtuessa (3/5) ja hyvissä ajoin etukäteen (2/5)
Oma perilläolo muutoksista	hyvin perillä (3/5) ja huonosti tai ei ollenkaan perillä (2/5)	huonosti perillä (3/5) ja hyvin perillä (2/5)
Johto neuvotellut muutoksista	paljon (2/5), vähän (1/5) ja eos (2/5)	ei lainkaan (2/5), vähän (2/5) ja paljon (1/5)
Muutosprosessin käsittelyssä auttaneet tekijät	eri asioihin keskittyminen ja työhön paneutuminen (2/5), persoonallisuus (1/5) ja ei ole tarvinnut mitään keinoja muutoksista selviämiseksi (2/5)	työn ulkopuoliset ihmissuhteet, kuten perhe ja ystävät (4/5), oma persoonallisuus (1/5), harrastukset (2/5) ja ei ole tarvinnut mitään keinoja muutoksista selviämiseksi (1/5)
Sosiaalinen tuki muutoksessa	työtoverit (3/5), esimies (1/5), puoliso (1/5) ja ei ole tarvinnut tukea (2/5)	puoliso tai parisuhde (3/5), ystävät (2/5), lapset (1/5), työtoverit (1/5) ja ei ole tarvinnut tukea (1/5)
Työtyytyväisyys	erittäin tyytyväinen (2/5), melko tyytyväinen (2/5)	melko tyytyväinen (3/5), erittäin tyytyväinen (1/5), melko tyytymätön (1/5), tyytymätön palkkukseen (1/5)
Epävarmuus työn jatkumisesta	ei (5/5)	kyllä (3/5), eos (1/5)
Työyhteisön ilmapiiri	myönteinen arvio (1/5), sekä myönteinen että kielteinen arvio (3/5) ja kielteinen arvio (1/5)	kielteinen arvio (4/5) ja sekä myönteinen että kielteinen arvio (1/5)

## **Esimerkkitarinat organisaatiomuutosten myönteisimmästä ja kielteisimmästä kokemisesta**

Seuraavat haastattelutapaukset on valittu valottamaan lisää organisaatiomuutosten yksilöllistä kokemista. Haastateltavat Hilikka ja Kaarina ovat lähes samanikäisiä ja samassa organisaatiossa työskenteleviä toimihenkilönaisia. Molemmat ovat olleet hyvin pitkään pysyvässä työsuhteessa nykyisen työnantajansa palveluksessa. Myös Hilikan ja Kaarinan antamat kuvaukset toteutettujen organisaatiomuutosten määrästä ja laajuudesta ovat objektiivisesti ottaen lähellä toisiaan. Näistä yhdenmukaisuuksista huolimatta Hilikka koki organisaatiomuutokset ja muutossuunnitelmat huomattavasti myönteisemmin kuin Kaarina.

### **Hilikka**

Hilikka oli työskennellyt nykyisellä työnantajallaan hyvin pitkään ja Hilkan työhistoriaa kuvasikin vakaa ura. Työ merkitsi Hilikalle uraa eli työ oli keskeinen elämänsisältö ja tyydytyksen lähde, joskin vapaa-ajan Hilikka pyrki pitämään erillään työstä. Nykyisessä työssään Hilikkaa pitivät työ elämänsisältönä ja henkisen tyydytyksen lähteenä sekä työn haasteellisuus, mielenkiintoisuus, asiakkaiden tapaaminen ja kehittyminen työssä.

Hilikka oli työhönsä erittäin tyytyväinen eikä ollut harkinnut työpaikan tai ammatin vaihtoa. Lisäkoulutuksen hankkiminen työhön liittyen toki kiinnosti. Työstään tai perhe-elämästään johtuvaa kielteistä stressiä Hilikka ei kokenut lainkaan, myönteistä stressiä kylläkin ja piti sitä yksinomaan positiivisena asiana. Hilkan kohdalla organisaatiomuutokset olivat aiheuttaneet työn rasittavuuden ja työn ajattelemisen lisääntymistä vapaa-ajalla uusista tehtävistä johtuen.

Hilkan yrityksessä muutokset olivat pääasiassa jo toteutettu eikä uusia muutoksia ollut näköpiirissä. Toteutettuina muutoksina Hilikka mainitsi irtisanomiset, osa-aikaistamiset ja henkilöstön siirrot. Tosin Hilikka korosti, ettei hänen työpisteessään ollut tarvinnut mennä irtisanomisiin ja piti tätä erittäin myönteisenä. Muutoksiin olivat Hilkan mukaan johtaneet teknologian kehittyminen ja automaatio sekä asiakaskäyttötymisen muuttuminen. Muutosten perustelut Hilikka näki täysin oikeudenmukaisina ja riittävinä. Myöskin muutoksista tiedotus oli hoidettu hyvin ja ajoissa. Itse Hilikka oli perillä muutoksista hyvin. Muutoksiin oli kuitenkin liittynyt huhuja: säästöpäätösten myötä oli huhuiltu siitä, ketkä joutuvat lähtemään yrityksestä. Tilanne kuitenkin rahoittui, kun tarvittavat säästöt saatiin toteutettua. Hilkan mukaan huhut saattoivat jossain vaiheessa heikentää työyhteisön ilmapiiriä.

Hilikka koki, että henkilöstö oli huomioitu hyvin muutoksessa ja muutoksista oli myös neuvoteltu paljon henkilöstön kanssa. Keskusteluja oli käyty monella taholla sekä esimiesten että ylemmän johdon kuin työntekijöidenkin välillä. Hilkan mukaan henkilöstö voitaisiin huomioida vielä paremmin muutoksessa, siten että työntekijöillä olisi mahdollisuus osallistua muutosten suunnitteluun ja ottaa samalla vastuuta muutoksista. Väliportaita organisaatiossa voitaisiin sen sijaan purkaa ja tällä tavoin keventää organisaatiota.

Kuultuaan muutossuunnitelmista Hilikka oli luottavainen oman asemansa suhteen. Hän ajatteli, että työ sinällään ei muutu, vaikka asema muuttuisikin. Hilikka toivoi ja uskoi, että mikäli nykyinen työ loppuu, työnantaja tarjoaa jotain vastaavaa tilalle. Muutokset eivät olleet Hilkan kohdalla vaikuttaneet työn sisältöön, mutta työmäärä oli sen sijaan lisääntynyt. Työmotivaatio oli myöskin lisääntynyt muutosten johdosta ja Hilikka uskoikin, että motivoituneella työntekijällä oli paremmat mahdollisuudet säilyttää työpaikkansa myös jatkossa. Muutosprosessi oli kasvattanut Hilikkaa, vaikka alussa mietti paljon, millä tavalla säästöt tulisi tehdä, siten että inhimilliset näkökohdat tulisi huomioiduiksi. Nyt Hilikka uskoi jo pystyvänsä varautumaan epävarmuuteen, sillä hän näki sen työelämään tulevaisuudessakin kuuluvana ilmiönä. Hilikka oli alkanut ajatella muutoksista enemmän järjellä kuin tunteella, joskin myönsi tehneensä joitain varasuunnitelmia mahdollisen työttömyyden osuessa omalle kohdalle.

Muutokset eivät enää haastatteluhetkellä vaikuttaneet mielialaan, vaan Hilikka oli tyytyväinen, kun ratkaisut saatiin tehdyiksi eikä irtisanomisiin hänen työpisteessään oltu jouduttu. Kuitenkin se, ettei itse tullut irtisanotuksi herätti tuskaa ja empatiaa työnsä menettäneiden puolesta. Irtisanomisten ahdistavuutta lisäsi se, että Hilikka koki ikäistensä naisten uudelleentyöllistymisen vaikeaksi asiaksi. Haastatteluhetkellä Hilikka koki oman työpaikkansa ja asemansa jokseenkin varmaksi, vaikka myönsikin epävarmuuden kuuluvan jatkossa työhönsä. Hilikkaa oli muutosprosessista selviytymisessä auttanut se, että oli paljon tekemistä, joihin piti keskittyä: opiskelua, liikuntaa ja harrastuksia. Tukea muutoksessa Hilikka oli saanut enimmäkseen työtovereiltaan.

Hilikka katsoi, etteivät muutokset enää vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin. Työtoveri- ja esimiesalaissehteet olivat Hilkan mukaan kunnossa työpaikalla eikä muutoksilla ollut niihin vaikutusta. Muutosten toteuttamisen jälkeen ilmapiiri työpaikalla oli rauhoittunut. Yleisesti ottaen työyhteisön ilmapiiri oli Hilkan mukaan sekä kannustava että uusia ideoita tukeva, mutta toisaalta myös ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä. Tasa-arvoasiat Hilikka näki tärkeinä ja niitä myös pyrittiin edistämään työpaikalla.

Hilkan perhe-elämä tuntui olevan kunnossa, sillä parisuhdettaan ja suhdettaan lapsiin hän kuvasi hyvin läheiseksi. Hilkan kohdalla työ ja perhe-elämä eivät olleet koskaan vaikeasti yhteensovitettavissa, ei edes silloin, kun lapset olivat pieniä, vaan työ ja perhe-elämä olivat aina täydentäneet toisiansa. Kotona oli keskusteltu työpaikan muutoksista, joskaan muutoksilla ei ollut minkäänlaisia vaikutuksia perheen taloudellisiin asioihin tai ihmissuhteisiin. Tulevaisuuden toiveinaan Hilikka korosti terveyden ja työn säilymistä ja uskoi myös, että saattoi suuresti omallaan panoksellaan vaikuttaa molempiin asioihin.

## **Kaarina**

Kaarina oli myös työskennellyt nykyisellä työnantajallaan pitkään ja hänen työhistoriaansa kuvasi vakaa ura. Työn merkitys oli Kaarinalle muuttunut, sillä aikaisemmin työ merkitsi Kaarinalle uraa, mutta nyt työ tuntui pikemminkin ammatilta, vaikka siihen liittyikin jonkin verran ammatillisen

osaamisen tuomaa ammattitajua, itsekunnioitusta sekä kehittymismahdollisuuksia. Työn ja vapaa-ajan ero oli kuitenkin selkeä. Kaarina kertoi aiemmin olleensa hyvin innostunut työstään ja myös työpaikan ilmapiiri oli innostava ja otollinen uusille ideoille. Nyt muutosten myötä kaikki oli muuttunut: ilmapiiri oli latistunut, kukaan ei uskaltanut tehdä tai ideoida mitään uutta ja työpaikalla vallitsi "pelon ja odotuksen" ilmapiiri. Kaarinaa huolestutti myös se, että hänellä oli nykyisessä työpisteessään joskus liian vähän töitä, mikä aiheutti pelkoa vähennyksen kohteeksi joutumisesta, mikäli ei saisi siirtoa kiireellisempään toimipisteeseen.

Nykyisessä työssään Kaarina pitivät vahvasti taloudelliset tekijät, mutta myös työn merkitys henkiselle hyvinvoinnille. Työ oli Kaarinalle arvo sinänsä eikä hän osannut kuvitella tilannetta, ettei olisi työssä. Työssä mielekästä olivat myös asiakkaat ja työn ihmisläheisyys. Nykyiseen työhönsä Kaarina oli kaikinensa melko tyytymätön, sillä työpisteessä ei ollut riittävästi mielekästä tekemistä ja Kaarinan piti siitä, että oli paljon työtä. Kaarina oli myös harkinnut ammatin ja työpaikan vaihtoa sekä uuden koulutuksen hankkimista. Kaarina kuitenkin toivoi, että saisi taloudellista syistä pitää nykyisen työnsä.

Kaarina koki kielteistä stressiä jonkin verran ja se johtui yksinomaan työstä. Työn epävarmuus aiheutti taloudellisia huolia ja siten aikaansai stressiä. Stressiä aiheutti myös suru niiden työtovereiden puolesta, jotka joutuivat lähtemään. Myös "alityöt" ja yleensäkin alalla tapahtuva töiden väheneminen stressasivat. Työstressi ilmeni Kaarinan kohdalla monella tavalla: oli väsymystä, tarmottomuutta, omaan itseen käpertymistä ja ajoittain nukkumisvaikeuksia. Työn rasittavuus oli sekä lisääntynyt että vähentynyt, sillä työmäärä sinänsä oli vähentynyt, mutta työpaikalla oleva epävarmuus sen sijaan lisäsi työn henkistä kuormittavuutta. Työasioiden ajattelussa oli myös Kaarinan kohdalla tapahtunut muutos, sillä aiemmin Kaarina kertoi ajatelleensa työtä vapaallaan myönteisessä mielessä tulevia töitään suunnitellen. Nyt työn ajattelu oli muuttunut kielteisemmäksi edelläkertoista seikoista johtuen.

Toteutettuina muutoksina Kaarina mainitsi irtisanomiset, siirtymisen lyhennettyyn työviikkoon ja osa-aikaistamiset, työajan lyhentämiset, siirrot toisiin tehtäviin sekä eläkejärjestelyt. Siirrot ja työaikojen muutokset olivat Kaarinan mukaan osin myös vapaaehtoisia. Irtisanomisia oli perusteltu sillä, että työt olivat vähentyneet eikä henkilöstöä siten enää tarvittu samassa määrin kuin aikaisemmin. Kuitenkin Kaarina arveli työaikajoustoja olevan ylhäältä käsin saneltuja: ellei ottanut osaa aikatyötä vastaan, oli lähtö edessä. Linja oli tältä osin ollut kertakaikkiaan tyyli. Muutosten perusteluja Kaarina piti epäoikeudenmukaisina ja riittämättöminä eikä henkilöstöä oltu kuultu riittävästi. Muutoksista ja vähennyksistä tiedottamistapa lisäsi edelleen huhuja ja epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Myöskään tiedotuksen ajoitus ei ollut kohdallaan, sillä Kaarinan mukaan henkilöstölle kerrottiin muutoksista vasta viime tipassa. Uusia muutoksia ei Kaarinan kertoman mukaan ollut "virallisesti" suunnitteilla, mutta Kaarina arveli alallaan tapahtuvan edelleen työpaikkojen vähenemisiä, jota lisäsi jatkuvasti kiihtyvä automaatio. Kaarina kritisoi automaatiota lisäksi siitä, että se ei palvellut kaikkien asiakkaiden, kuten esimerkiksi vanhusten, tarpeita. Kaarina koki olevansa jokseenkin huonosti perillä työpaikan muutoksista, joskin tähän oli vaikuttanut se, että Kaarina piti muutoksista tiedotusta laajemmin katsottuna kehnona: vaikka oma esimies kertoi asioista avoimesti

ja rehellisesti, ei näin kuitenkaan ollut tapahtunut koko organisaation tasolla.

Huhuja muutosprosessin aikana oli Kaarinan mukaan liikkunut paljon ja Kaarina arveli, että muutosten aikana annetut väliraportit olisivat saattaneet vähentää huhuja ja epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Työilmapiiri oli myös huonontunut paljon huhujen myötä, sillä joutavaan miettimiseen oli kulunut aikaa. Kaarinan mukaan muutoksista oli kuitenkin neuvoteltu paljon ja hän oli myös itse neuvotellut ja keskustellut muutoksista oman esimiehensä ja työtovereidensa kanssa. Kaarina katsoi, että henkilöstö pitäisi paremmin huomioida muutoksissa, koska he tietävät työn käytännössä. Organisaatiota olisi syytä lisäksi keventää ylhäältä päin, sillä nykyinen organisaatiomalli oli Kaarinasta vanhanaikainen.

Kun Kaarina kuuli muutossuunnitelmista, vaihteli hänen näkemykset oman asemansa suhteen uskosta epäuskoon: välillä hän koki olevansa varma oman työpaikkansa säilymisestä, välillä taas täysin epävarma asemastaan. Kaarina arveli omien tehtäviensä määrän lisääntyvän muutosten ja kiireellisempään toimipisteeseen siirron myötä. Ellei tällaista siirtoa tule, on työpaikka uhattuna. Muutosten myötä Kaarinan työ oli monipuolistunut, tosin siksi, että henkilöstöä oli vähennetty toimipisteestä, jolloin Kaarinalle siirtyi muiden tehtäviä. Kaarinan työmotivaatio oli kärsinyt muutoksessa suuresti ja hän oli sitä mieltä, että stressattu, pelokas työntekijä, ei voi olla motivoitunut työstään eikä pysty antamaan työpanoksestaan kuin minimaalisen osan. Pienimmistäkin asioista säästäminen vaikutti edelleen kielteisesti työmotivaatioon. Kaarina suhtautuminen muutosprosessiin oli jossain mielessä muuttunut myönteisemmäksi, sillä hän oli sopeutunut muutokseen, vaikkei sitä täysin hyväksynytäkään erityisesti siitä syystä, etteivät muutokset kohdistuneet ylempään portaaseen lainkaan. Mielialaan muutokset olivat vaikuttaneet ehdottomasti kielteisesti ja myös Kaarinan ystävät kertoivat hänen persoonallisuutensa muuttuneen.

Työpaikan ihmissuhteet olivat hankaloituneet henkilöstövähennysten myötä, sillä työhönsä jäävien työntekijöiden oli toisinaan vaikea suhtautua työpaikasta lähtijöihin. Kaarina oli varsin tyytyväinen siihen, ettei itse kuulunut lähtijöihin, joskin kertoi oman työpaikan menetyksen pelottavan tulevaisuudessa. Kaarina kokikin työnsä jatkuvuuden todella epävarmaksi. Lisäksi Kaarina arveli tulevaisuudessa tapahtuvien saneerausten olevan vaikeampia suorittaa, koska vapaaehtoisia lähtijöitä ei enää ollut. Kaarina eli kielteisessä odotuksen ilmapiirissä. Muutosprosessin käsittelyssä Kaarinaa oli auttanut keskustelut hyvän ystävän kanssa, jolta Kaarina kertoi saaneensa eniten myös tukea muutoksessa ja epävarmuuden käsittelyssään.

Työyhteisönsä ilmapiiriä Kaarina kuvasi jännittyneeksi sekä ennakkoluuloiseksi ja vanhoista kaavoista kiinnipitäväksi. Ilmapiiri ei ollut enää kovin läheinen, sillä työtoverit olivat vieraantuneet toisistaan eikä yhteisiä tapaamisia tai "virkistätymisiä" vapaa-ajalla enää ollut. Yhteinen kanssakäyminen työtovereiden välillä oli käynyt minimiin, eivätkä vähäiset yhteiset tapahtumat tuntuneet enää aidosti mukavilta. Suhteet työtovereihin olivat hyvät, mutta suhteessa esimieheen oli parantamisen varaa. Edelleen muutokset olivat Kaarinan arvion mukaan kiristäneet esimiesten ja alaisten välejä. Muutoksista johtuen sekä työyhteisön ilmapiiri että ihmissuhteet olivat siis Kaarinan mukaan kiristyneet.

Muutosten yhteydessä ei Kaarinan mielestä oltu keskusteltu sukupuolesta, vaikka syytä olisi

ollut. Kaarinan mukaan muutokset kohdistuivat nimittäin yksinomaan "suorittavan portaan" toimihenkilönäisiin. Sukupuolella oli siis merkitystä sille, kuinka henkilöstöratkaisut oli yrityksessä toteutettu. Kaikki muutoksessa lähtevät olivat Kaarinan mukaan naisia, kun taas miehiä kehoitettiin jo hyvissä ajoin hakeutumaan toisiin tehtäviin tai anomaan siirtoa. Koska kaikki muutoksessa lähtevät olivat naisia, lisääntyivät työt nimenomaan naisten kohdalla. Ylipäänsä Kaarina piti työpaikkaansa hyvin epätasa-arvoisena ja suhdetta palkan ja tietotaidon välillä kaikkea muuta kuin oikeudenmukaisena. Tasa-arvoasiat Kaarina näki työpaikallaan hyvin tärkeinä ja arveli, että suhtautuminen niihin muuttuisi asiallisemmaksi, jos talossa olisi enemmän naisjohtajia.

Kaarinan yksityiselämä oli kohdallaan, sillä hän kuvasi nykyistä parisuhdettaan sekä suhdettaan lapseen hyvin läheiseksi. Työ ja perhe-elämä eivät olleet koskaan vaikeasti yhteensovitettavissa, joskin silloin, kun lapset olivat pieniä, oli ollut ajoittain hankalampaa. Kotona oli myös keskusteltu paljon työpaikan tilanteesta ja epävarmuus työstä konkretisoitui perheen tasolla siten, että se rajoitti tulevaisuuden hankintoja. Välillisesti muutokset olivat vaikuttaneet myös parisuhteeseen, sillä Kaarina koki itsensä paljon pessimistisemmäksi kuin aikaisemmin, mikä heijastui vastaavasti parisuhteessa. Suhteessa lapseen ei ollut tapahtunut vastaavanlaisia muutoksia. Tulevaisuuden toiveenaan Kaarina kertoi halustaan saada pitää nykyinen työ siihen saakka, että saisi taloudellisesti asiat hyvin kuntoon. Kaarina toivoi myös, että työpaikan tilanne kokonaisuudessaan selkiytyisi. Samalla Kaarina haaveili myös uudesta ammatista ja itsensä kehittämisestä. Kaarinaa huolestuttivat myös koko Suomen työttömyystilanne ja muut yleismaailmalliset seikat. Perusoptimistina Kaarina kuitenkin uskoi, että saattoi vaikuttaa omaan tilanteeseensa.

Hilkan ja Kaarinan kertoma ilmentää sitä, etteivät organisaatioon ja työhön liittyvät tekijät yksistään määrää organisaatiomuutosten tai muutossuunnitelmien kokemista. Organisaatiomuutosten kokeminen riippuu paitsi organisatorisista, kuten muun muassa muutoksista tiedottamisesta ja muutosten oikeudenmukaisuudesta, aina myös yksilöllisistä, kuten persoonallisuudesta, elämäntilanteeseen ja perheeseen, liittyvistä tekijöistä. Se, millaisena työntekijä kokee itsensä, työyhteisönsä ja työpaikan ulkopuoliset vuorovaikutussuhteet, vaikuttaa paljolti organisaatiomuutosten kokemiseen. Varsinkin silloin, kun organisaatiomuutoksia suunnitellaan ja muutossuunnitelmista ilmoitetaan työntekijöille, voivat jotkut työntekijät olla epävarmempia työpaikkansa säilymisestä, vaikka työpaikan säilyminen tai sen menettäminen olisikin objektiivisesti ottaen yhtä todennäköistä kunkin työntekijän kohdalla. Tällaiseen organisaatiomuutoksiin liittyvän subjektiivisesti koetun työn epävarmuuden käsittelyssä painottuvat sekä sosiaaliset tukiverkostot (työyhteisö, perhe ja ystävät) että yksilölliset voimavaratekijät, kuten esimerkiksi persoonallisuus ja ongelmatilanteiden hallintakeinot.

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1. Tutkimuksen tavoite

Käsillä oleva tutkimus on jatkoa "Työn epävarmuus ja hyvinvointi" -tutkimusprojektille (Nätti, Kinnunen, Mäkinen, Loikkanen, Mauno & Virolainen 1995), jossa tarkasteltiin työn epävarmuuden yleisyyttä, ennustajia ja seurauksia neljässä organisaatiossa (kunnan sosiaali- ja terveystoimi, pankki, tehdas ja kauppa). Tutkimuksen toisessa osassa haluttiin syvällisempää tietoa organisaatioiden muutosprosesseista ja työn epävarmuuden kokemisesta henkilöstöhaastattelujen (n=40) avulla.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella sitä, millaisia muutoksia neljässä talouselämän eri sektoreita (vienti-, kotimarkkina- ja julkinen sektori) edustavassa organisaatiossa oli toteutettu ja suunniteltu sekä sitä, miten muutokset oli työntekijöiden näkemyksen mukaan toteutettu. Lisäksi tarkasteltiin kyseisten organisaatiomuutosten yksilöllistä kokemista ja niiden käsittelyä yksilön, työyhteisön ja perheen tasolla.

### 6.2. Toteutetut ja suunnitellut organisaatiomuutokset

#### 6.2.1. Organisaatiomuutokset yleisiä tutkituissa yrityksissä

Tutkimus osoitti, että jokaisessa neljässä tutkitussa organisaatiossa oli toteutettu tai suunnitteilla henkilöstön asemaan vaikuttavia organisaatiomuutoksia. Yleisimpinä muutoksina mainittiin henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin ja eläkejärjestelyt. Harvinaisempia muutoksia työntekijöiden mukaan olivat sen sijaan työaikaan liittyvät muutokset, kuten siirtyminen lyhennettyyn työviikkoon ja osa-aikatyöhön. Suuntaus oli, että toteutettuja muutoksia kerrottiin olleen enemmän kuin suunnitteilla olevia.

Organisaatiot erosivat toisistaan paitsi muutosprosessin vaiheen, muutosten laajuuden ja sisällön suhteen, myös sen suhteen, miten muutokset kohdistuivat eri työpisteiden työntekijöihin. Neljän organisaation välisessä vertailussa eniten työntekijöiden asemaan vaikuttaneita muutoksia mainittiin edellisen kolmen vuoden aikana **toteutetuiksi** pankissa ja tehtaassa, vähiten taas kaupassa ja kunnassa. Pankissa henkilöstöä oli vähennetty kaikkiaan 15 % ja siellä oli toteutettu monenlaisia muutoksia, kuten määräaikaisten työsopimusten uusimatta jättämisiä, osa-aikaistamisia, eläkejärjestelyjä ja henkilöstön siirtoja. Tehtaassa yleisimpiä muutoksia olivat erityisesti eläkejärjestelyt, mutta myös siirtoja, lomauttamisia ja työaikamuutoksia oli toteutettu. Kaupassa muutokset liittyivät lähes yksinomaan työaikoihin (työtuntien määrään) ja henkilöstön "kierrätykseen" eri työpisteiden välillä. Kunnassa toteutettuja muutoksia oli suunniteltuja vähemmän, joskin terveystoimella oli joidenkin haastateltavien mukaan toteutettu lomautuksia, siirtoja ja sijaisten vähentämisiä ja sosiaalipuolella irtisanomisia, siirtoja ja työaikojen muutoksia.

Edellisen vuoden aikana **suunnitteilla** olevia muutoksia kerrottiin olleen eniten kunnassa ja tehtaassa sekä vähiten kaupassa. Suunnitellut muutokset olivat samantyyppisiä kuin jo toteutetutkin eli kunnassa suunniteltiin lomauttamisia, irtisanomisia, siirtoja sekä eläkejärjestelyjä ja tehtaalla pääasiassa eläkejärjestelyjä ja siirtoja. Pankissa ei vuoden mittaan oltu suunniteltu enää uusia muutoksia, mikä johtunee siitä, että pankissa toteutettu organisaatiomuutos oli ollut melko laaja ja yht'äkkäinen, toisin kuin esimerkiksi tehtaassa, jossa muutoksia oli toteutettu asteittain erilaisten saneerausohjelmien kautta.

Kunnassa sen sijaan elettiin vahvasti muutosten suunnitteluvaihetta, mistä kertonee myös se, että kunnan haastateltavien näkemykset tulevista muutoksista olivat muiden organisaatioiden työntekijöiden näkemyksiä epäyhtenäisemmät, joskin arviointien epäyhtenäisyyteen saattoi vaikuttaa myös organisaation laajuus. Laajassa ja hajautetussa parin tuhannen työntekijän organisaatiossa, kuten kunta, osa työntekijöistä saattoi työskennellä hyvinkin "syrjässä" muutoksista, kun sen sijaan pienemmässä runsaan sadan työntekijän yrityksessä, kuten tutkitussa kaupassa, toteutetut ja suunnitellut muutokset eivät voi tapahtua vastaavalla tavalla siten, että jotkut työntekijät ovat täysin "syrjässä" ja mahdollisesti jopa tietämättömiä yrityksessä toteutettavista muutoksista. On kuitenkin huomattava, että tutkimuksessamme organisaatioiden vertailuun ja tulosten tulkintaan liittyy haastatteluiden vähäisen määrän vuoksi yleistettävyyden ongelma: tuloksia ei voida välttämättä yleistää koko tutkittua organisaatiota koskevaksi. Lisäksi eri työpisteiden työntekijöiden lausumat voivat vinouttaa haastatteluilla saatua kuvaa organisaatiosta kokonaisuutena.

## **6.2.2. Muutosten oikeudenmukaisuudesta erilaisia näkemyksiä**

Näkemykset muutosten perustelujen oikeudenmukaisuudesta ja riittävydestä ovat yhteydessä siihen, kuinka työntekijät suhtautuvat muutoksiin (ks. Brockner 1990; Brockner ym. 1994). Tässä tutkimuksessa muutosten oikeudenmukaisuutta lähestyttiin muutosten syiden ja perustelujen, johdon neuvotteluaktiivisuuden sekä henkilöstön huomioimisen ja muutosten sukupuolimerkitysten kautta. Muutosten syihin ja perusteluihin on aiemmissa tutkimuksissa kiinnitetty huomiota muun muassa sen kautta, millaisia merkityksiä työntekijät näkevät muutoksissa ja millaisia tulevaisuuteen liittyviä odotuksia työntekijät arvelevat muutoksiin sisältyvän (Hogarth 1993).

Kielteisimmän muutosten syyt ja perustelut nähtiin kunnassa, jossa muutoksiin johtaneina tekijöinä oli painotettu taloudellisten säästöjen tarvetta, mikä uhkasi työpaikkoja. Pankkimaailman taloudelliset vaikeudet ja teknologinen kehitys kiihtyvän automaation myötä uhkasivat työpaikkoja tulevaisuudessa. Sen sijaan tehtaassa teknologinen kehitys nähtiin myönteisemmin, sillä teknologiset muutokset sisälsivät lupauksia työn laadun paranemisesta, joskin osin työpaikkojen karsimisen ja työn henkisen kuormittavuuden lisääntymisen kustannuksella. Tehtaassa muutosten perustelujen riittävyttä ja oikeudenmukaisuutta arvioitiin myös kaikkein myönteisemmin, sillä tehtaassa työntekijät pitivät yksimielisesti muutosten perusteluja täysin riittävinä ja oikeudenmukaisina. Kaupassa nähtiin sekä muutosten syyt että muutosten perustelujen oikeudenmukaisuus myönteisesti taloudellisen



kasvun tuomaan varmuuteen yhdistyneenä. Tehtaassa ja kaupassa onkin sovellettu muita organisaatioita onnistuneemmin muutosstrategiaa ja pystytty paremmin vakuuttamaan työntekijät muutosten myönteisyydestä ja tarpeellisuudesta.

Pankissa perustelujen oikeudenmukaisuuden ja riittävyiden kielteistä arviointia selittänee se, että pankkimaailma on ollut rajun murroksen ja saneerauspainoiden kourissa, mikä näyttää myös edelleen jatkuvan. Talouselämän muutokset ovat 1990-luvulla heijastuneet nopeasti pankkimaailmaan ja ovat vaatineet henkilöstön kannalta nopeita ja raskaita ratkaisuja. Kunnan kohdalla muutosperustelujen riittävyiden ja oikeudenmukaisuuden kielteisiä arviointeja selittänee se, että julkisen sektorin turvallisuus työnantajana on tullut enenevästi kyseenalaiseksi. Laman ja säästövaatimusten myötä ennen hyvinkin turvallinen työpaikka on muuttunut epävarmaksi. Kunnan ja pankin työntekijöillä ei ole ollut mahdollisuutta sopeutua nopeasti tapahtuviin organisaatiomuutoksiin.

Tutkijoiden mukaan (ks. Callan 1993; Kilpatrick, Johnson & Jones 1991; Shaw ym. 1993) 1990-lukua luonnehtivat juuri radikaalit, suuret ja ennustamattomat organisaatiomuutokset, jotka asettavat haasteita sekä yrityksen johdolle että työntekijöiden voimavaroille. Sillä, miten paljon työntekijät katsovat johdon neuvottelevan muutoksista henkilöstön kanssa, on merkitystä muutoksen kokemiselle ja muutokseen sitoutumiselle. Tutkimuksemme osoitti, että kunnassa ja pankissa, jossa muutosprosessin syyt ja oikeudenmukaisuus nähtiin kielteisemmin, arvioitiin myös johdon neuvotelleen muutoksista vähän työntekijöiden kanssa.

Kysyttäessä työntekijöiltä, kuinka heidät tulisi ottaa huomioon muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa, työntekijät katsoivat, että muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa erityisesti henkilöstön asiantuntemusta ja ammattitaitoa tulisi hyödyntää, tiedottamista parantaa sekä perustella ja neuvotella päätöksistä henkilöstön kanssa, sillä tällä on merkitystä henkilöstön motivaation kannalta. Päätösten perustelemisen ja neuvottelemisen merkitys henkilöstön motivoimiselle ja henkilöstön asiantuntemuksen sekä ammattitaidon hyödyntämiseen liittyvät toiveet ovat tulleet esille aiemmissa tutkimuksissa, sillä esimerkiksi Covin (1993) on todennut, että organisaation muutostilanteessa työntekijät toivovat henkilökohtaista vuorovaikutusta johdon kanssa. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä enemmän haasteita odotukset muutoksista tiedottamiseen, suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvästä vuorovaikutuksesta asettavat sekä alemmille esimiehille että organisaation johdolle.

Arviot muutosten vaikutuksista sukupuolten väliseen tasa-arvoon näyttäytyivät monille työntekijöille vaikeasti arvioitavina muun muassa siksi, että tutkituissa organisaatioissa naiset ja miehet työskentelevät eri asemissa ja tehtävissä. Kuitenkin jokaisessa organisaatiossa jokunen työntekijä oli arvioinut muutoksia myös tasa-arvon näkökulmasta tai ainakin muutoksiin liittyvistä tasa-arvonäkökohdista oli keskusteltu työtovereiden kanssa. Sukupuolesta riippumatta puolet työntekijöistä piti tasa-arvokysymyksiä kaiken kaikkiaan tärkeinä työpaikallaan. Näihin arvioihin liittyy eräänlainen paradoksi, sillä esimerkiksi pankissa, jossa tasa-arvonäkökohtia pidettiin tärkeinä, ei muutosten yhteydessä oltu juurikaan keskusteltu tasa-arvosta, vaikka muutokset joidenkin haastateltavien mukaan kohdistuivat lähes yksinomaan "suorittavan tason" toimihenkilönäisiin.

### **6.2.3. Tiedotus tärkeää organisaatiomuutoksessa**

Suuriin, radikaaleihin ja ennustamattomiin organisaatiomuutoksiin liittyy usein myös tiedottamisen ja tiedonkulun ongelmia. Tiedottamisen merkitykseen työntekijöiden muutosten kokemiselle on kiinnitettykin huomiota lukuisissa tutkimuksissa (ks. esim. Kramer 1993; Nätti ym. 1995; Schweiger & Denisi 1991; Smeltzer & Zener 1992; Young & Post 1993). Tässä tutkimuksessa noin puolet haastateltavista näki parantamisen varaa tiedotuksessa. Esimerkiksi kunnan työntekijöistä moni katsoi muutoksista tiedottamisen tapahtuneen vain hieman ennen muutosta. Kunnan kohdalla myönteistä oli kuitenkin se, että useimmat heistä kokivat olevansa hyvin perillä muutoksista ja pitivät muutoksista tiedotusta pikemminkin avoimena ja rehellisenä kuin todellisuudenvastaisena ja salailevana. Pankissa ja tehtaassa tiedotuksen avoimuutta, mutta myös sen ajoitusta, arvioitiin myönteisimmin.

Muutosprosessiin liittyvän tiedonkulun ongelmia heijastavat muutoshuhut, joita tässä tutkimuksessa arvioitiin liikkuneen eniten pankissa ja tehtaassa, mutta myös kunnassa. Huhut olivat vaikuttaneet yleensä kielteisesti työpaikan ilmapiiriin ja joskus myös työoverisuhteisiin. Kaupassa muutoshuhuja ei ollut juurikaan liikkunut, mikä liittyyne siihen, etteivät kaupan haastateltavat nähneet organisaatiossaan tapahtuneen tai olevan suunnitteilla organisaatiomuutoksia samassa määrin kuin muissa tutkituissa organisaatioissa.

Tiedottamisen ongelmat tulivat esille myös tutkimusprojektin ensimmäisen vaiheen henkilöstökyselyssä, jossa organisaation tilanteen tuntemus todettiin yhdeksi parhaimmista työn epävarmuuden kokemisen ennustajaksi (Nätti ym. 1995). Ashford ym. (1991:819) on todennut avoimen ja runsaan tiedottamisen vähentävän organisaatiomuutoksiin liittyvää epävarmuutta. Tieto antaa työntekijälle mahdollisuuden ennakoida tapahtumia, se lisää hallinnan tuntemuksia tilanteessa ja auttaa jäsentämään tulevaa. Hyvä tietämys organisaation tilanteesta monipuolistaa siis yksilön toimintamahdollisuuksia organisatorisessa muutostilanteessa. On kuitenkin syytä huomata, ettei tiedotus yksistään ole merkityksellinen muutosprosessin kokemiseen vaikuttava tekijä, vaan muut organisaatioon sekä yksilöön liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi johdon kyky huomioida työntekijät muutoksessa, yksilön persoonallisuus, voimavarat ja muutostilanteen käsittely- ja hahmottamistavat ovat myös keskeisiä muutosten kokemisen kannalta.

### **6.2.4. Työyhteisö keskeinen organisaatiomuutosten käsittelyssä**

Organisaation muutosprosessin käsittelyssä olivat auttaneet yleensä ihmissuhteet ja muutoksista keskustelu työpaikalla ja kotona. Muutosprosessin myönteisimmin kokeneet haastateltavat painottivat työyhteisön ja työtovereiden merkitystä muutosprosessista selviämiseksi, kun taas kielteisimmin suhtautuneet saivat tukea enemmän perheeltä ja muilta työn ulkopuolisilta ihmisiltä. Muutoksista ja niihin mahdollisesti liittyvästä työn epävarmuudesta puhuminen työpaikalla saattaakin ehkäistä ongelmien kulkeutumista kotiin. Jos työyhteisössä ei ole mahdollista jakaa muutoksiin liittyviä

tuntemuksia ja ajatuksia, siirtyvät ne helpommin kotiin, jolloin esimerkiksi puolison tuki nousee merkittävään asemaan muutosprosessin käsittelyssä auttavana tahona. Usein myös oma elämänasenne ja persoonallisuus mainittiin muutosprosessissa eteenpäin vievinä voimavaroina.

Aiemmat tutkimukset painottavat yhtäältä sekä työyhteisöltä että puolisolta saadun sosiaalisen tuen ja toisaalta persoonallisuuteen liittyvien tekijöiden merkitystä organisaation muutosprosessin käsittelemisessä. Johdolta ja työtovereilta saatu sosiaalinen tuki on tutkijoiden mukaan merkittävä apu organisaatiomuutoksesta selviytymiseksi (Armstrong-Stassen 1994; Shaw ym. 1993). Edelleen persoonallisuustekijöistä itsearvostuksen ja itsehallinnan tunne sekä persoonallisuuden lujuus edesauttavat muutoksista selviytymistä (Vallan 1993; Rush, Schoel & Barnard 1995). Myös sillä, uskooko työntekijä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa muutostilanteessa, on merkitystä muutosprosessista selviytymiselle (Lau & Woodman 1995).

Yleensä käytössä olevien ongelmatilanteiden hallintakeinojen tarkastelu osoitti tilanteiden aktiivisten ratkaisupyrkimysten ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvien keinojen olleen suosittuja hankalista tilanteista selviytymisen välineitä. Ongelmatilanne pyrittiin näkemään myös myönteisessä valossa. Ongelmatilanteen kieltäminen tai -tilanteessa luovuttaminen ei sen sijaan ollut suosittua. Työn epävarmuuden kokeminen aikaansai runsaampaa tunteiden ilmaisemiseen ja nopeaan reagoimiseen liittyvää ongelmanhallintaa. Tämä poikkeaa tutkimuksen ensimmäisen vaiheen (Nätti ym. 1995) havainnosta, jonka mukaan vähiten työn epävarmuutta kokevat käyttivät eniten emotioihin liittyneitä ongelmatilanteen hallintakeinoja, kuten esimerkiksi toiveajattelua ja positiivista vertailua. Tämän tutkimuksen havainto aktiivisten ratkaisupyrkimysten, sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyneiden hallintakeinojen ja myönteisen asenteen runsaasta käytöstä ongelmatilanteiden hallitsemiseksi, on kuitenkin yhdenmukainen monien muiden tutkimusten valossa. Esimerkiksi Armstrong-Stassenin (1994) mukaan tilanteen kontrolliin pyrkivät hallintakeinot, kuten hallinnan tunne ja optimistinen asenne, ovat hyödyllisiä organisaatiomuutoksesta selviytymiseksi.

### **6.3. Organisaatiomuutosten kokeminen**

#### **6.3.1. Muutokset aiheuttivat epävarmuutta ja kuormittivat työntekijöitä**

Organisaatiomuutosten kokeminen on hyvin subjektiivista, mikä merkitsee sitä, että organisaatiomuutokset ja organisaatioon liittyvät tekijät eivät yksistään määrää muutosten kokemista, vaan kokeminen riippuu aina yksilöllisistä tekijöistä, kuten esimerkiksi yksilön voimavaroista, elämäntilanteesta sekä persoonallisuudesta. Tutkimuksessa kuitenkin myös organisaatio ja se, missä vaiheessa organisaation muutosprosessi oli, näyttivät vaikuttavan muutosprosessin kokemiseen: kunnassa ja pankissa kerrottiin olleen eniten henkilöstöön kohdistuvia muutoksia, mikä näkyi myös muutosprosessin kielteisempänä kokemisena kyseisissä organisaatioissa. Organisaatioiden osalta tulokset ovatkin yhdenmukaisia aiemman tutkimusvaiheen tulosten (Nätti ym. 1995) kanssa, jossa muutosten aikaansaaman epävarmuuden todettiin olevan yleisintä kunnassa sekä pankissa ja

vähäisintä puolestaan kaupassa ja tehtaassa.

Yksilöiden hyvinvoinnissa organisaatiomuutosten vaikutukset näkyivät hyvin kaksisuuntaisina. Joillekin haastateltaville muutokset aiheuttivat pelkoja omaan asemaan ja työn jatkuvuuteen liittyen, sillä kolmannes vastaajista uskoi jo toteutettujen ja miltei puolet haastateltavista uskoi suunniteltujen muutosten heikentävän omaa asemaa työpaikalla. Näin suunniteltujen muutosten arveltiin heikentävän omaa asemaa enemmän kuin jo toteutettujen. Tämä kertonee siitä, että muutosten luonne, laajuus tai kohdejoukko eivät ole vielä suunnitteluvaiheessa täsmentyneitä, mikä aiheuttaa oman aseman arvioimista kielteisemmin. Näin käy erityisesti silloin, jos suunnitelmista tiedotus on puutteellista.

Reilusti yli kolmannes vastaajista, erityisesti kunnan ja pankin työntekijät, kertoivat olevansa epävarmoja työnsä jatkumisesta. Tutkimuksessa työn jatkuvuus koettiin epävarmana varsinkin silloin, kun työsopimus oli määräaikainen. Havainto oli odotettu, joskin on syytä huomioida, että kyseiset määräaikaiset työntekijät olivat työskennelleet tutkitulla työnantajalla jo useita vuosia siten, että työsuhde oli aina uusittu. Vasta laman ja sitä seuranneiden säästövaatimusten myötä työn jatkuminen oli käynyt epävarmemmaksi. Työpaikan kokeminen epävarmana aikaansai myös kielteisiä seurauksia, kuten tyytymättömyyttä, työasioiden pohtimista vapaa-ajalla ja kielteisempää suhtautumista suunniteltuihin organisaatiomuutoksiin sekä kielteisempiä arvioita omasta hyvinvoinnista. Useissa aiemmissa tutkimuksissa on organisaatiomuutosten havaittu aiheuttavan epävarmuutta työn jatkumisesta, jolla puolestaan on kielteisiä seurauksia niin työntekijän kuin hänen perheensä hyvinvoinnille (ks. esim. Brockner ym. 1988; Newell, Redflood & Sotar 1987; Nätti ym. 1995; Pliner 1990).

Yli puolet haastatelluista koki työmääränsä ja työn rasittavuuden lisääntyneen muutosten vuoksi, mikä johtui yleensä henkilöstöressurssien vähenemisestä, työn vaativuuden ja asiakkaiden ongelmien lisääntymisestä sekä epävarmuuden yleistymisestä työpaikalla. Työmäärän ja työn rasittavuuden lisääntymisestä kertoi myös se, että ne haastateltavat, jotka kokivat työstressiä, kertoivat sen aiheuttavan työpaikan kiireistä ja työn epävarmuuden kokemisesta. Myönteistä oli se, että vastaajat olivat tyytyväisiä työhönsä, joskin tämä saattaa kertoa siitä, että organisaation muutosprosessin kohdannut työntekijä on tyytyväinen siihen, että saa ylipäänsä pitää työpaikkansa. Muissakin tutkimuksissa on organisaatiomuutosten, kuten fuusiointien, lomauttamisten ja ylipäänsä henkilöstön vähentämisten, havaittu lisäävän sekä työn määrää että työstressiä organisaatioon jäävillä työntekijöillä (ks. Ashford 1988; Brockner ym. 1988; Callan 1993; Pliner 1990; Shaw ym. 1993).

Työmäärän ohella myös työn sisältö oli usein muuttunut ja lähes puolet haastatelluista katsoi, että muutokset olivat rikastuttaneet työtä. Esimerkiksi tehtaalla koettiin automaation lisääntymisen edesauttaneen työn mielekkyyden ja haastavuuden kokemista. Tämä on yhdenmukainen havainto Hogarthin (1993) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin työntekijöiden suhtautuvan myönteisesti teknisiin uudistuksiin työpaikalla, mikäli ne symboloivat eteenpäin menemistä sekä helpottivat työtä. Tutkimuksessamme kuitenkin reilu kolmannes koki työnsä sisällön köyhtyneen muutosten vuoksi. Esimerkiksi pankissa ja kunnassa kerrottiin muutosten lisäävän rutiinitöitä ja aikaansaavan huolta asiakkaiden ja potilaiden saamasta palvelusta. Pankissa ei myöskään suhtauduttu yhtä suopeasti

tekniikan tuomaan edistykseen, vaan automaation lisääntymisen katsottiin karsivan työpaikkoja ja muuttavan työtä edelleen.

### **6.3.2. Muutosten vaikutukset työmotivaatioon ja mielialaan kaksisuuntaisia**

Muutosten vaikutukset työmotivaatioon ja mielialaan koettiin niin ikään hyvin kaksisuuntaisesti, sillä yhtäältä kolmannes katsoi toteutettujen ja viidennes suunniteltujen muutosten lisänneen työmotivaatiota, kun sen sijaan toinen kolmannes katsoi sekä toteutettujen että suunniteltujen muutosten heikentäneen työmotivaatiotaan. Muutokset heikensivät työmotivaatiota johtuen siitä, että ne häiritsivät työn kehittämistä ja suunnittelua sekä heikensivät työyhteisön ilmapiiriä. Saattaa olla, että organisatorisessa muutostilanteessa joidenkin työntekijöiden työmotivaatio nousee, koska motivoituneempi työntekijä saa todennäköisemmin pitää työpaikkansa. Joidenkin kohdalla työmotivaatio sen sijaan laskee, koska omien vaikutusmahdollisuuksien tunne tilanteessa puuttuu eikä tämän vuoksi jakseta enää panostaa työhön (ks. myös Lau & Woodman 1995). Organisatorinen muutostilanne voi luoda myös ikäviä kilpailuasetelmia työyhteisöön, jossa työntekijät kokevat joutuvansa kilpailemaan työpaikoista. Kilpailuasetelmien vaikutukset työmotivaatioon riippuvat taas paljolti henkilön yksilöllisiä ominaisuuksista ja voimavaroista.

Lähes puolet vastaajista katsoi muutosten vaikuttaneen mielialaan kielteisesti vajaan viidenneksen ollessa sitä mieltä, että muutoksilla oli ollut enimmäkseen myönteisiä mielialavaikutuksia. Edelleen miltei puolet haastatelluista katsoi, ettei muutoksilla ollut vaikutusta mielialaan lainkaan tai vaikutuksia pidettiin sekä myönteisinä että kielteisinä. Muutosprosessin näkeminen samanaikaisesti sekä myönteisenä että kielteisenä voi liittyä siihen, missä vaiheessa organisaation muutosprosessi on ja missä vaiheessa työntekijä on henkilökohtaisessa muutoksen käsittelyssään. Jos työntekijä ei tiedä, mitä muutoksia tulee tapahtumaan ja mitä ne merkitsevät hänen kannaltaan, voi muutoksilla olettaa olevan hyvinkin erilaisia mielialavaikutuksia. Vasta kun työntekijä hyväksyy muutoksen, riippumatta siitä, onko se hänen työnsä kannalta myönteinen vai kielteinen, hän voi kokea muutoksen vaikutukset mielialaan myönteisemmin.

Tutkimuksessamme muutosten kielteiset mielialavaikutukset näkyivät masentuneisuutena, surutyönä lähtevien työntekijöiden puolesta ja huolena yhtäältä omasta ja toisaalta koko organisaation tilanteesta. Myönteisinä mielialavaikutuksina korostuivat motivationaaliset tekijät, sillä työntekijät kertoivat olevan innostuneita työstään. Tosin tässä oli kielteinen vivahde, sillä jotkut kertoivat työmotivaation nousemisen heijastelevan myös työn menettämisen pelkoa. Muissa tutkimuksissa on organisaatiomuutosten havaittu aikaansaavan masentuneisuutta ja ahdistuneisuutta työntekijöissä (Abstrachan 1995; Callan 1993; Imberman 1985; Pliner 1990). Tosin useissa tutkimuksissa on organisaatiomuutosten mielialavaikutuksia lähestytty miltei poikkeuksetta kielteisestä näkökulmasta, mikä on saattanut ehkäistä organisaatiomuutosten myönteisten mielialavaikutusten näkemistä.

Useimmat haastatelluista työntekijöistä suhtautuivat edelleen myönteisesti muutosprosessiin, sillä lähes 40 % vastaajista suhtautui jo toteutettuihin ja yli 30 % vastaajista suhtautui suunniteltuihin

muutoksiin myönteisesti, tosin kolmannes vastaajista suhtautui muutosprosessiin edelleen kielteisesti. Mikäli suhtautuminen muutoksiin oli muuttunut muutosprosessin kuluessa, se oli yleensä tullut myönteisemmäksi. Muutosprosessiin suhtautuminen kertoo osaltaan siitä, kuinka hyvin johto on onnistunut muutosstrategiassaan. Parhaiten johdon strategia oli hyväksytty tehtaassa, jossa työntekijöiden suhtautuminen muutoksiin oli myönteisintä. Toisaalta on syytä muistaa se, että tehtaalla luotettiin tulevaisuuteen ja uusiin investointeihin, mikä edesauttaa myönteistä suhtautumista. Kielteisintä muutoksiin suhtautuminen oli sen sijaan pankissa ja kunnassa, jossa muutosten, ja kunnan kohdalla erityisesti täsmentymättömien muutossuunnitelmien, koettiin nielevän voimavaroja, aikaansaavan henkilöstön ylikuormittumista ja häiritsevän työn kehittämistä.

### **6.3.3. Muutosten vaikutukset työyhteisöön usein kielteisiä**

Organisaatiomuutokset olivat vaikuttaneet työyhteisöön useimmiten kielteisesti. Yli puolet työntekijöistä katsoi, että jo toteutetut organisaatiomuutokset olivat huonontaneet työskentelyilmapiiriä ja reilu kolmannes koki suunniteltujen muutosten heikentäneen työilmapiiriä. Erityisesti muutosprosessiin liittyneiden huhujen koettiin olleen turmiollisia työilmapiirille. Muutosten kielteiset ilmapiirivaikutukset ilmenivät työyhteisössä katkeruutena, jännittyneisyytenä ja omaan itseen käpertymisenä. Haastateltavien mukaan muutoksilla oli ollut vähemmän merkitystä työpaikan ihmissuhteille eli työtoveri- ja esimies-alaisuushuhteille, joskaan ihmissuhteiden ei koettu parantuneen muutosten myötä. Organisaatiomuutosten kielteiset vaikutukset työyhteisöön ovat osoitettua myös muissa tutkimuksissa: työntekijöiden välinen vuorovaikutus voi kaventua organisatorisessa muutostilanteessa, mikä voi johtua siitä, että muutoksessa keskitytään liiaksi omaan työhön ja työpaikan säilyttämiseen, jolloin vuorovaikutus vähenee ja empatia työtoveria kohtaan saattaa unohtua (ks. esim. Brockner ym. 1988; 1992; Newell, Redflood & Sotar 1987).

### **6.3.4. Muutoksilla vähän vaikutuksia perheeseen**

Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatiomuutosten kokemista myös perheen näkökulmasta, mikä on ollut harvoin tutkimuksen kohteena. Työntekijät kertoivat muutoksilla olleen huomattavasti vähemmän vaikutuksia perheen taloudelliseen tilanteeseen ja ihmissuhteisiin kuin omaan työhön ja työyhteisöön. Useimpia haastateltavista muutokset eivät olleet koskettaneet henkilökohtaisesti ja näyttäisikin siltä, että organisaatiomuutoksilla on merkitystä perheen hyvinvoinnille vasta silloin, kun muutos konkretisoituu omalla kohdalla esimerkiksi työttömäksi joutumisena yrityssaneerauksen yhteydessä. Työttömyyden kielteiset vaikutukset sekä perheen taloudelliseen että henkiseen hyvinvointiin on osoitettu useissa tutkimuksissa (ks. esim. Conger ym. 1992; Elder & Caspi 1988; Elder, Nguyen & Caspi 1985; Kloep & Tarifa 1993; McLoyd ym. 1994).

On kuitenkin mahdollista, että työttömyyttä "lievempien" organisaatiomuutosten ja niiden mahdollisesti aikaansaaman työn epävarmuuden vaikutukset perhe-elämään ovat epäsuoria subjektiivisen hyvinvoinnin kautta välittyviä, jolloin muutosten vaikutuksia perhe-elämään on

vaikeampi erottaa subjektiivisesti koetusta hyvinvoinnista, kuten esimerkiksi koetuista kuormittuneisuuden tuntemuksista (ks. esim. Barling 1990; Lambert 1990). Tällainen organisaatiomuutokseen liittyvän kuormittuneisuuden kokeminen välittyy myös perhe-elämään muun muassa siten, ettei yksilöllä ole voimavaroja olla sellainen puoliso tai vanhempi kuin hän haluaisi olla.

## 6.4. Käytännön johtopäätökset

Tutkimus osoitti, että organisaatiomuutosten kokeminen vaihtelee yksilöllisesti. Kokemiseen vaikuttaa se, miten muutos koskettaa työntekijää henkilökohtaisesti sekä se, miten muutokset toteutetaan ja lisäksi se, millainen muutos on kysymyksessä. Tämä merkitsee sitä, että yritysten olisi entistä paremmin huomioitava yksilölliset elämäntilanteet ja tarpeet organisaatiomuutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Yksilön elämäkokonaisuus, kuten esimerkiksi terveydentila ja ikä, pitäisi paremmin huomioida muutoksia toteutettaessa, sillä ongelmat fyysisessä ja psyykkisessä hyvinvoinnissa saattavat lisätä organisaatiomuutosten kielteistä kokemista. Muutosprosessissa olisikin tuettava erityisesti niitä työntekijöitä, joiden muutosten käsittelykeinot ja voimavarat ovat vähäisimmät. Yksilöllisyyden parempi huomioiminen edistää työntekijän hyvinvointia, mikä merkitsee myös sitä, että yksilöllä on enemmän voimavaroja käytettävissään työpaikalla.

Yksilöllisten tekijöiden huomioinnin ohella yritysten tulisi kiinnittää huomiota muutosten toteuttamisen oikeudenmukaisuuteen, sillä työntekijät kokevat perusteettomasti tai epäoikeudenmukaisesti toteutetut muutokset kielteisesti eivätkä sitoudu tällä tavoin toteutettuihin muutoksiin. Työntekijät toivovat myös heidän asiantuntemuksensa ja näkemystensä huomioimista muutosprosessin läpiviennissä. Tutkimuksessa haastatellut työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että heidät otettaisiin mukaan muutosten suunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa. Tämä myös edesauttaa työntekijän sitoutumista organisaatiomuutokseen ja on siten sekä yrityksen että työntekijän etujen mukaista.

Muuttuvassa työelämässä myös työyhteisöjen kehittämiseen kohdistuu vaatimuksia, sillä avoin työyhteisö, hyvät esimies-työntekijä suhteet ja työtovereiden tuki edesauttavat muutosten myönteistä kokemista. Muutoksista ja niiden mahdollisesti aikaansaamasta työn epävarmuuden kokemisesta pitäisi pystyä keskustelemaan avoimesti työyhteisössä. Avoimempi työyhteisö tarkoittaa myös entistä parempaa tiedottamista yrityksessä siten, että tieto yrityksessä kulkisi sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti johdolta työntekijöille sekä toisin päin ja lisäksi sekä työntekijöiden että johtajien omassa keskuudessa. Olisi hyvä, jos työntekijöille voitaisiin järjestää tilaisuuksia, jossa heitä opastetaan käsittelemään työelämän muutoksia, epävarmuutta ja työn epävarmuutta. Tämä edistää sekä yksilön että hänen perheensä hyvinvointia, sillä mitä paremmin yksilö voi käsitellä työhönsä liittyneitä ongelmia työpaikallaan, sitä vähäisemmin ongelmat siirtyvät perhe-elämään.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. (1994) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Abstrachan, J. H. (1995) Organizational departures: The impact of separation anxiety as studied in a mergers and acquisitions situations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31 (1), 31-50.

Alevras, J & Frigeri, A. (1987) Picking up the pieces after downsizing. *Training and Development Journal*, 41, 29-31.

Armstrong-Stassen, M. (1994) Coping with transition: A study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 597-621.

Ashford, S. J. (1988) Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24 (1), 19-36.

Barker, K. (1993) Changing assumptions and contingent solutions: The costs and benefits of women working full- and part-time. *Sex Roles*, 28, 47- 71.

Bartunek, J. M., Lacey, C. A. & Wood, D. R. (1992) Social cognition in organizational change: An insider-outsider approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28, 204-223.

Begley, T. M. & Czajka, J. M. (1993) Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 552-556.

Bosse, R., Aldwin, C. M., Levenson, M. R. & Workman-Daniels, K. (1991) How stressfull is retirement? Finding from normative aging study. *Journal of Gerontology*, 46 (1), P9-P14.

Brockner, J., Davy, J. & Carter, C. (1988) Layoffs, self-esteem and survivor quilt: Motivational, affective, and attitudinal consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 229-244.

Brockner, J. (1990) Scope of Justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of Social Issues*, 46 (1), 95-106.

Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F. & Dewitt R. L. (1992) Layoffs, job insecurity, and survivors work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35 (2), 413-



Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R. Martin, C. & Bies, R. J. (1994) Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37 (2), 397-400.

Callan, V. J. (1993) Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress*, 7 (1), 63-75.

Carver, C. S., Scheier, M. F. & Weintraub, J. K. (1989) Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (2), 267-283.

Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993) The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46 (3), 327-347.

Conger, R. D., Conger, K. J., Elder, G. H., Lorenz, F. O., Simons, R. L. & Whitbeck, L. B. (1992) A Family process model of economic hardship and adjustment of early adolescent boys. *Child Development*, 63 (5), 527-541.

Covin, T. J. (1993) Managing workforce reduction: A survey of employee reactions & implications for management consultants. *Organization Development Journal*, 11 (1), 67-76.

Danis, J. (1994) Working time: historical, cultural and social aspects. Teoksessa ETUC/ETUI 1994.

Elder, G. H. & Caspi, A. (1988) Economic stress in lives: Developmental perspectives. *Journal of Social Issues*, 44 (4), 25-45.

Elder, G. H., Nguyen, V. & Caspi, A. (1985) Linking family hardship to children's lives. *Child Development*, 56 (2), 361-375.

Goldberg, D. P. (1972) The detection of psychiatric illness by questionnaire. London: Oxford University Press.

Harju, A. & Huuhtanen, P. (1993) Muutos ja organisaatioon sitoutuminen pankkialalla. *Psykologia*, 28, 23-31.

Hogarth, T. (1993) Worker support for organizational and technical change: Workplace industrial relations in UK manufacturing -the case study evidence. *Work, Employment and Society*, 7 (2), 189-212.

Imberman, A. (1985) The human element of mergers. *Management Review*, 74, 35-37.

Jick, T. D. (1985) As the axe falls: Budget cuts and the experience of stress in organizations. *Teoksessa (toim.), T. A. Beehr & R. S. Baghat Human Stress and Cognition in Organizations (s. 83-114)*. New York: Wiley.

Julkunen, R. & Nätti, J. (1995) Muuttuvat työajat ja työsuhteet. Työministeriön työaikamuotojen tutkimus- ja kehittämisprojektin I vaihe. Työolopoliittinen tutkimus no. 104: Työministeriö.

Kilpatrick, A. O., Johnson, A. J. & Jones, J. K. (1991) Organizational downsizing in hospitals: Considerations for management development. *Journal of Management Development*, 10 (4), 45- 52.

Kloep, M. & Tarifa, F. (1993) Linking economic hardship to families' lives and children's psychological well-being. *Childhood*, 1, 125-133.

Kobasa, S. C. (1982) Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 707-717.

Kramer, M. W. (1993) Communication and uncertainty reduction during job transfers: Leaving and joining processes. *Communication Monographs*, 60 (2), 178-198.

Lau, C. H. & Woodman, R. W. (1995) Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 537-554.

Lewis, J. & Morgan, D. H. J. (1994) Gendering organizational change: The case of Relate 1948-1990. Special Issue: Gender and organizational life. *Human Relations*, 47 (6), 641-663.

Lippitt, G. & Lippitt, R. (1984 kesä) Humane downsizing: Organizational renewal versus organizational depression. *S.A.M. Advanced Management*, 15-21.

McLoyd, V. C., Jayaratne, T. E., Ceballo, R. & Borquez, J. (1994) Unemployment and work interruption among african american single mothers: Effects on parenting and adolescent socioemotional functioning. *Child Development*, 65 (2), 562-589.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis*. California: Sage Publications, Inc.

Newell, T., Redflood, R., Sotar, L. (1987). After the layoffs: Orienting new employees. *Training and Development Journal*, 41, 34-36.

- Newman, J. K. & Krzystofiak, F. J. (1993) Changes in employee attitudes after an acquisition. *Group and Organization Management*, 18 (4), 390-410.
- Nätti, J., Kinnunen, U., Mäkinen, P., Loikkanen, E., Mauno, S. & Virolainen, M. (1995). Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Työn epävarmuuden kokemisen yleisyys, syyt, seuraukset ja käsittely erilaisissa työorganisaatioissa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita, No. 92. Jyväskylän yliopistopaino: Jyväskylä.
- Pliner, J. (1990). Staying with or leaving the organization. *Prevention in Human Services*, 8 (1), 159-177.
- Reis, M. & Gold, D. P. (1993) Retirement, personality and life satisfaction. A review and two models. *The Journal of Applied Gerontology*, 12 (2), 261-282.
- Robino, D. & DeMeuse, K. (1985) Corporate mergers and acquisitions. *Personnel Administrator*, 130, 33-44.
- Rush, M. C., Schoel, W. A. & Barnard, S. M. (1995) Psychological resiliency in the public sector: "Hardiness" and pressure for change. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 17-39.
- Shaw, J. B. , Fields, M. W., Thacker, J. W. & Fisher, C. D. (1993) The availability of personal and external coping resources: their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work & Stress*, 7 (3), 229-246.
- Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991) Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135.
- Schweiger, D. M. Ivancevich, J. M., Power, F. R. (1987) Executive action for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1, 127-138.
- Smeltzer, L. R., Zener, M. F. (1992) Development of a model for announcing major layoffs. *Group and Organization Management*, 17 (4), 446-472.
- Sosioekonomisen aseman luokitus (1989) Tilastokeskus. Käsikirjoja 17. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Swan, G. E., Dame, A. & Carmelli, D. (1991) Involuntary retirement, type A behavior and current functioning in elderly men: 27-year follow-up of the western collaborative group study. *Psychology and Aging*, 6 (3), 384-391.

Tombaugh, J. R. & White, L. P. (1990) Downsizing: An empirical assessment of survivors' perceptions in a postlayoff environment. *Organizational Development Journal*, 8 (2), 32-43.

Työstressikysely -TSK (1990). Toim., A-L., Elo, A., Leppänen, K., Lindström, & T., Ropponen Työterveyslaitos. Helsinki.

Young, M. B. & Post, J. E. (1993) Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*, 22 (1), 31-43.

## LIITE 1

## TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Haastateltavan sukupuoli      1 nainen      2 mies

2. Haastateltavan yritys/organisaatio

- 1 tehdas
- 2 kauppa
- 3 pankki
- 4 sosiaali- ja terveystoimi

3. Haastateltavan osasto/toimipaikka \_\_\_\_\_

**Tämän haastattelun tarkoituksena on selvittää sitä, miten Sinä koet työsi ja työorganisaatiosi mahdollisesti tapahtuneen tai tapahtumassa olevan muutosprosessin. Aivan aluksi kysyn Sinulta muutamia itseäsi ja työtäsi koskevia taustatietoja.**

## I TAUSTATIEDOT

Nykyinen tehtävä

**4. Mikä on nykyinen ammattinimikkeesi?** (mahdollisimman täsmällisesti, ei esimerkiksi työmies, vaan sähköasentaja; ei opiskelija, vaan kassatoimihenkilö)

5. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työpaikassasi? \_\_\_\_ vuotta

6. Minkä ikäinen olet? \_\_\_\_ vuotta

7. Kuuluuko tehtäviisi toisten työn johtamista tai tehtävien jakamista toisille työntekijöille?

0 ei

1 kyllä, montako henkilöä työskentelee alaisuudessasi? \_\_\_\_ henkeä

Koulutus

8. Millainen ammatillinen koulutus Sinulla on?

- 1 työllisyys- tai ammatillinen kurssi
- 2 ammatillinen koulu
- 3 ammatillinen opisto
- 4 korkeakoulututkinto
- 0 ei mitään mainituista

Perhe

9. Mikä on siviilisäätyysi?

- 1 naimisissa
- 2 avoliitossa
- 3 naimaton
- 4 asumuserossa tai eronnut
- 5 leski

10. Montako henkeä perheeseesi (itsesi mukaan lukien) kuuluu? \_\_\_\_\_ henkeä

11. Keitä perheenjäsenesi ovat?

1 puoliso (tai vastaava)

2 lapsi/lapsia, montako? \_\_\_\_\_, heidän ikänsä? \_\_\_\_\_

3 muita, keitä? \_\_\_\_\_

12. Onko Sinulla lapsia, jotka eivät asu kanssasi?

0 ei

1 kyllä, montako? \_\_\_\_\_

13. Onko puolisosi tällä hetkellä työelämässä mukana?

1 on työssä (palkansaaja tai yrittäjä)

2 työtön tai lomautettu

3 hoitaa omaa kotitaloutta

4 opiskelija

5 työkyvytön tai eläkkeellä

### Työhistoria

14. Kauanko olet ollut mukana työelämässä? \_\_\_\_\_ vuotta/kuukautta

15. Montako työpaikkaa sinulla on kaikkiaan ollut 16 ikävuoden jälkeen? \_\_\_\_\_

(eri työnantajan palveluksessa)

16. Ihmisen työhistoriaa voidaan kuvailla useilla tavoilla. Mikä seuraavista kuvauksista sopii parhaiten kuvailemaan sinun työhistoriaasi tai työuraasi? Vai sopiiko mikään kuvaus tilanteeseesi?(annetaan erillisenä lomakkeena)

1 sopii vaihtoehto (1-7) \_\_\_\_\_

2 ei sovi mikään

Jos mikään edellisistä kuvauksista ei sovi, kysytään miten haastateltavan työhistoriaa voisi kuvata.

### Työsuhde

17. Oletko ollut työttömänä tai lomautettuna viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana?

1 en

2 kerran, **kuinka kauan?** \_\_\_\_\_

3 useita kertoja, **kuinka kauan?** \_\_\_\_\_

18. Onko nykyinen työsuhteesi

1 pysyvä tai toistaiseksi voimassa oleva

2 määräaikainen, **miten kauan voimassa?** \_\_\_\_\_

3 työllistämistuella työllistetty

19. Mikä on palkkausmuotosi?

1 tuntipalkka

2 viikko- tai kuukausipalkka

3 urakka- tai osaurakkapalkka

4 provisiopalkka

5 muu, mikä? \_\_\_\_\_

**20. Millainen työaika Sinulla on?**

- 1 säännöllinen päivätyö
- 2 säännöllinen ilta-, yö- tai aamutyö
- 3 kaksivuorotyö
- 4 kolmivuorotyö (mukaan lukien 5-vuoro)
- 5 muu työaikamuoto, mikä? \_\_\_\_\_

**II TYÖ JA HYVINVOINTI**

Seuraavaksi kysyn sinulta joitakin kysymyksiä työstäsi yleensä, lähinnä siitä, miten Sinä koet työsi ja sen merkityksen elämässäsi.

**21. Työllä on eri ihmisille erilainen merkitys. Työn merkitys vaihtelee myös elämäntilanteesta ja -vaiheesta riippuen. Mikä merkitys nykyisellä työlläsi on nykyisessä elämäntilanteessasi? Mikä seuraavista vaihtoehtoista vastaa parhaiten omaa näkemystäsi.**  
(annetaan erillisenä lomakkeena ks. sivu 17)

Haastateltavan valitsema vaihtoehto (1-4) \_\_\_\_\_

**22. Mitkä asiat pitävät Sinua nykyisessä työpaikassasi?**

- 1 taloudelliset tekijät (palkka, edut tms.)
- 2 työpaikan ihmissuhteet
- 3 perhetekijät (puolison työpaikka täällä, lasten päivähoito tms.)
- 4 työn merkitys henkiselle hyvinvoinnille
- 5 työn piirteet (haasteellisuus, itsenäisyys)
- 6 muut tekijät, mikä? \_\_\_\_\_

**23. Miten tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?**

- 1 erittäin tyytyväinen
- 2 melko/jokseenkin tyytyväinen
- 3 en tyytyväinen, mutten tyytymätönkään
- 4 melko tyytymätön
- 5 erittäin tyytymätön

**24. Oletko harkinnut vakavasti työpaikan vaihtoa?**

- 0 ei
- 1 kyllä, miksi? \_\_\_\_\_

**25. Oletko harkinnut vakavasti ammatinvaihtoa viimeisen parin vuoden aikana?**

- 0 ei
- 1 kyllä, miksi? \_\_\_\_\_

**26. Oletko harkinnut vakavasti lisäkoulutuksen hankkimista viimeisen parin vuoden aikana?**

- 0 ei
- 1 kyllä, miksi? \_\_\_\_\_

Seuraavat kysymykset liittyvät stressin kokemiseen.

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa mieltä.

**27. Koetko Sinä tällaista stressiä?**

- 1 erittäin paljon
- 2 melko paljon
- 3 jonkin verran
- 4 vain vähän
- 5 en lainkaan

**28. Mikä tai mitkä tekijät aiheuttavat sinulle stressiä?**

---



---



---

**29. Missä määrin tällaiset tuntemukset johtuvat mielestäsi työstäsi?**

- 1 ei lainkaan
- 2 jossain määrin
- 3 suurimmaksi osaksi

**30. Entä missä määrin tällaiset tuntemukset johtuvat yksityis- tai perhe-elämästäsi?**

- 1 ei lainkaan
- 2 jossain määrin
- 3 suurimmaksi osaksi

**31. Mitkä tekijät työssä aiheuttavat Sinulle työstressiä?**

- 1 työn ruumiillinen rasittavuus
- 2 työn henkinen rasittavuus
- 3 työpaikan ihmissuhteet (työtoverit, esimies)
- 4 vähäiset vaikutusmahdollisuudet suhteessa omaan työhön
- 5 vähäinen vastuu ja itsenäisyys työssä
- 6 liiallinen vastuu ja itsenäisyys työssä
- 7 työn epävarmuus, työttömyyden uhka
- 8 riittämätön palkka
- 9 epäsojivat työajat
- 10 kiire, aikapaineet, ylityöt
- 11 työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudet
- 12 muut tekijät, **mitkä?**\_\_\_\_\_

**32. Kuinka työstressisi ilmenee?**

- 1 affektiivisina oireina (huolestuneisuutena, ahdistuneisuutena, masentuneisuutena, hermostuneisuutena, jännittyneisyytenä, ärtyisyytenä)
- 2 motivationaalisina oireina (väsymys tai tarmottomuus, haluttomuus)
- 3 kognitiivisina oireina (keskittymisvaikeudet, päätöksentekovaikeudet)
- 4 käyttäytymisessä (poikkeava syömis- ja juomiskäyttäyt., aggressiiviset purkaukset, eristäytyminen, työstä poissaolot)
- 5 somaattisina oireina (väsymys, nukkumisvaikeudet, pää-, hartia- ja niskasäryt, vatsavaivat, sydänoireet, verenpaine)



**33. Onko työsi rasittavuus lisääntynyt tai vähentynyt viimeisen vuoden aikana?**

- 1 lisääntynyt paljon
- 2 lisääntynyt jonkin verran
- 3 ei ole lisääntynyt muttei vähentynytkään/eos
- 4 vähentynyt jonkin verran
- 5 vähentynyt paljon

**34. Missä määrin ajattelet työasioitasi vapaa-aikanasi?**

- 1 paljon
- 2 melko paljon
- 3 en osaa sanoa
- 4 melko vähän
- 5 vähän

**35. Onko työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla lisääntynyt viimeisen vuoden aikana?**

- 1 lisääntynyt paljon, **miksi?**
- 2 lisääntynyt jonkin verran, **miksi?**
- 3 ei lisääntynyt, muttei vähentynytkään
- 4 vähentynyt jonkin verran, **miksi?**
- 5 vähentynyt paljon, **miksi?**

Tässä vaiheessa haastateltavaa pyydetään täyttämään 12-osainen **General Health Questionnaire (GHQ12)**, jossa kysytään terveydentilasta ja henkisestä hyvinvoinnista (annetaan lomakkeena ks. sivu 18).

### III ORGANISAATION MUUTOSPROSESSIN ETENEMINEN

Työorganisaatiossasi on mahdollisesti tapahtunut/tapahtumassa muutosprosessi. Seuraavaksi kysynkin Sinulta joitakin kysymyksiä siitä, kuinka Sinä olet kokenut tämän prosessin.

Työntekijän tiedot organisaation muutoksista

**36. Onko työpaikallasi tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana sellaisia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet henkilöstön asemaan?**

- 0 ei
- 1 kyllä, mitä? \_\_\_\_\_
- 2 eos

**37. Mitä toimintojen ja henkilöstön uudelleenjärjestelyjä työpaikallasi on toteutettu viimeisen kolmen vuoden aikana?**

	ei	kyllä	eos
1 henkilöstön irtisanomiset	0	1	2
2 henkilöstön lomauttamiset	0	1	2
3 siirtyminen lyhennettyyn työviikkoon	0	1	2
4 osa-aikatyöhön siirtyminen	0	1	2
5 työaikojen muutokset	0	1	2
6 henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin	0	1	2
7 eläkejärjestelyt	0	1	2

## JOS EI MITÄÄN MUUTOKSIA, SIIRRYTÄÄN KYSYMYKSEEN 41

38. Mitkä tekijät ovat mielestäsi johtaneet tällaisten muutosten toteuttamiseen?

---



---



---

39. Kuinka riittäviä ja oikeudenmukaisia tehtyjen ratkaisujen perustelut ovat mielestäsi olleet?

- 1 perustelut ovat olleet täysin riittäviä ja oikeudenmukaisia
- 2 perustelut ovat olleet jokseenkin riittäviä ja oikeudenmukaisia
- 3 en osaa sanoa/en tiedä perusteluista
- 4 perustelut ovat olleet jokseenkin riittämättömiä ja epäoikeudenmukaisia
- 5 perustelut ovat olleet täysin riittämättömiä ja epäoikeudenmukaisia

40. Missä vaiheessa muutoksista kerrottiin työntekijöille?

- 1 hyvissä ajoin etukäteen
- 2 vain hieman ennen muutosta
- 3 vasta muutoksen tapahtuessa

41. Mitä toimintojen ja henkilöstön uudelleenjärjestelyjä työpaikallasi on *suunniteltu* viimeisen vuoden aikana?

	ei	kyllä	eos
1 henkilöstön irtisanomiset	0	1	2
2 henkilöstön lomauttamiset	0	1	2
3 siirtyminen lyhennettyyn työviikkoon	0	1	2
4 osa-aikatyöhön siirtyminen	0	1	2
5 työaikojen muutokset	0	1	2
6 henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin	0	1	2
7 eläkejärjestelyt	0	1	2

42. Mitä muutoksia työorganisaatioissasi *tulee todennäköisesti tapahtumaan* tulevaisuudessa?

---



---

43. Kuinka hyvin olet perillä muutosprosessista?

- 1 hyvin
- 2 melko hyvin
- 3 melko huonosti
- 4 en ollenkaan

44. Millaista muutossuunnitelmista/muutoksista tiedotus on työorganisaatiossasi mielestäsi ollut? Onko se ollut avointa ja rehellistä vai salailevaa?

- 1 avointa ja rehellistä
- 2 melko avointa ja rehellistä
- 3 ei avointa, mutta ei salailevaakaan
- 4 melko salailevaa ja todellisuudenvastaista
- 5 salailevaa ja todellisuudenvastaista

**45. Onko työpaikallanne liikkunut huhuja muutoksiin liittyen?**

- 1 ei lainkaan
- 2 melko vähän
- 3 jonkin verran
- 4 melko paljon
- 5 erittäin paljon

**46. Miten tällaiset huhut ovat vaikuttaneet työilmapiiriin?**

- 1 työilmapiiri on yleisesti ottaen parantunut
  - 2 ei millään tavalla
  - 3 työilmapiiri on yleisesti ottaen huonontunut, **miten?** \_\_\_\_\_
- 

**Työpaikkademokratia****47. Missä määrin johto on neuvotellut muutoksista henkilöstön kanssa?**

- 1 ei lainkaan neuvotellut
- 2 melko vähän neuvotellut
- 3 en tiedä/ en osaa sanoa
- 4 melko paljon neuvotellut
- 5 hyvin paljon neuvotellut

**48. Keiden kanssa olet keskustellut työorganisaatiosi muutoksista?**

- 1 yrityksen johdon kanssa
- 2 esimiesten kanssa
- 3 luottamusmiesten kanssa
- 4 työtovereiden kanssa
- 5 muiden kanssa, **keiden?** \_\_\_\_\_

**49. Miten henkilöstö pitäisi Sinun mielestäsi ottaa huomioon suunniteltaessa ja toteutettaessa organisaatiomuutoksia?**

---

---

---

---

---

## IV ORGANISAATION MUUTOSPROESSIN KOKEMINEN JA YKSILÖTASON KÄSITTELY

Seuraavaksi kysyn sitä, miten työorganisaatiossasi toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet tai tulevat vaikuttamaan Sinun työhösi ja asemaasi organisaatiossa?

**JOS TOTEUTETTUJA MUUTOKSIA, KYSYTÄÄN:**

**50 a. Kun kuudit työpaikallasi tehdyistä muutossuunnitelmista, millä tavoin arvioit niiden vaikuttavan omaan asemaasi työpaikalla?**

- 1 uskoin, että asemani paranee huomattavasti, **miksi?**
- 2 uskoin, että asemani paranee jonkin verran, **miksi?**
- 3 ei juuri millään tavalla/asemani pysyy ennallaan/en osaa sanoa
- 4 uskoin, että asemani huononee jonkin verran, **miksi?**
- 5 uskoin, että asemani huononee huomattavasti, **miksi?**

---



---

**51 a. Miten toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet omien tehtäviesi määrään?**

- 1 tehtäväni ovat vähentyneet paljon
- 2 tehtäväni ovat vähentyneet jonkin verran
- 3 ei millään tavalla
- 4 tehtäväni ovat lisääntyneet jonkin verran
- 5 tehtäväni ovat lisääntyneet paljon

**52 a. Miten toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet muutoin työhösi tai työsi sisältöön?**

---



---

**53 a. Miten toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet suhtautumiseesi työhön tai työmotivaatioosi?**

- 1 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on lisääntynyt huomattavasti
- 2 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on lisääntynyt jonkin verran
- 3 ei millään tavalla
- 4 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on vähentynyt jonkin verran
- 5 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on vähentynyt paljon

---



---



---

**54 a. Miten oma suhtautumisesi työyhteisöissäsi toteutettuihin muutoksiin on muuttunut ajan kuluessa ja muutosprosessin edetessä?**

- 1 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut paljon myönteisemmäksi
  - 2 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut jonkin verran myönteisemmäksi
  - 3 ei millään tavalla
  - 4 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut jonkin verran kielteisemmäksi
  - 5 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut koko ajan paljon kielteisemmäksi
- 
- 

**JOS SUUNNITTEILLA OLEVIA MUUTOKSIA, KYSYTÄÄN:**

**50 b. Kun kuulit työpaikallasi tehdyistä muutossuunnitelmista, millä tavoin arvioit niiden vaikuttavan omaan asemaasi työpaikalla?**

- 1 uskoin, että asemani tulee paranemaan huomattavasti, **miksi?**
  - 2 uskoin, että asemani tulee paranemaan jonkin verran, **miksi?**
  - 3 ei juuri millään tavalla/asemani pysyy ennallaan/en osaa sanoa
  - 4 uskoin, että asemani tulee huononemaan jonkin verran, **miksi?**
  - 5 uskoin, että asemani tulee huononemaan huomattavasti, **miksi?**
- 
- 

**51 b. Miten uskot suunniteltujen muutosten vaikuttavan työsi tai tehtäviesi määrään?**

- 1 tehtäväni tulevat vähentymään huomattavasti
- 2 tehtäväni tulevat vähentymään jonkin verran
- 3 ei millään tavalla
- 4 tehtäväni tulevat lisääntymään jonkin verran
- 5 tehtäväni tulevat lisääntymään huomattavasti

**52 b. Miten uskot suunniteltujen muutosten vaikuttavan muutoin työhösi tai työsi sisältöön?**

---



---

**53 b. Miten työorganisaatiossasi suunnitellut muutokset ovat vaikuttaneet suhtautumiseesi työhön tai työmotivaatioosi?**

- 1 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on lisääntynyt paljon
  - 2 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on lisääntynyt jonkin verran
  - 3 ei millään tavalla
  - 4 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on vähentynyt jonkin verran
  - 5 kiinnostus omaan työhön/työmotivaatio on vähentynyt paljon
- 
- 
-

**54 b. Miten oma suhtautumisesi työyhteisössäsi *suunniteltuihin muutoksiin* on muuttunut ajan kuluessa ja muutosprosessin edetessä?**

- 1 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut paljon myönteisemmäksi
  - 2 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut jonkin verran myönteisemmäksi
  - 3 ei millään tavalla
  - 4 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut jonkin verran kielteisemmäksi
  - 5 suhtautumiseni muutoksiin on muuttunut koko ajan paljon kielteisemmäksi
- 
- 

### **Muutosprosessin/epävarmuuden käsittely**

**55. Miten työpaikallasi suunnitellut/toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet mielialaasi?**

- 1 myönteisesti:  
olen yritteliäämpi ja motivoituneempi, iloisempi kuin aiemmin, panostan enemmän perheeseen ja vapaa-aikaan kuin työhön
- 2 ei millään tavalla
- 3 kielteisesti: olen nykyisin masentuneempi/ahdistuneempi, luottamus tulevaisuuteeni on horjunut, somaattiset oireet ja tuntemukset

### **JOS ORGANISAATIOSSA SUORITETTU IRTISANOMISIA, KYSYTÄÄN 56 & 57**

**56. Millaisia ajatuksia ja tuntemuksia irtisanomiset Sinussa herättivät?**

---



---



---

**57. Millaisia ajatuksia ja tuntemuksia Sinussa on herättänyt se, että et itse tullut irtisanotuksi?**

---



---



---

**58. Kuinka varmaksi koet oman työpaikkasi ja asemasi tällä hetkellä?**

- 1 hyvin varmaksi
- 2 melko varmaksi
- 3 eos
- 4 melko epävarmaksi
- 5 hyvin epävarmaksi

**59. Mitkä tekijät ovat auttaneet Sinua selviytymään muutosprosessin/epävarman työtilanteen aikana?**

---



---

**60. Keiltä/keneltä olet parhaiten saanut/saat tukea työorganisaation muutosprosessissa/epävarmassa tilanteessa?**

- 1 puolisolta
- 2 ystäviltä
- 3 lapsilta
- 4 sukulaisilta
- 5 työtovereilta
- 6 en keneltäkään

**61. Nyt olen kiinnostunut siitä, kuinka sinä toimit kohdatessasi vaikean tai stressaavan tilanteen elämässäsi. On olemassa lukuisia tapoja käsitellä tällaisia tilanteita. Seuraavaksi pyydän sinua arvioimaan, miten sinä yleensä koet ja toimit kohdatessasi hankalan tai vaikean tilanteen. Luonnollisesti erilaisissa tilanteissa koetaan ja toimitaan eri tavoin, mutta yritä ajatella sitä, mitä sinä yleensä tunnet tai teet stressaavassa tilanteessa. (ks. lomake sivu 19)**

### Muutosten vaikutukset työyhteisöön

**Seuraavaksi kysyn sinulta siitä, miten suunnitellut/toteutetut muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työyhteisösi ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin?**

**62. Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa parhaiten työyhteisösi ilmapiiriä?**

- 1 jännittynyt, kilpaileva ja omaa etua tavoitteleva
- 2 kannustava ja uusia ideoita tukeva
- 3 ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä
- 4 leppoisa ja mukava

**63. Millaiset suhteet sinulla on työtovereihisi?**

- 1 hyvät
- 2 melko hyvät
- 3 melko huonot
- 4 huonot

**64. Entä lähimpään esimieheesi?**

- 1 hyvät
- 2 melko hyvät
- 3 melko huonot
- 4 huonot

### **JOS TOTEUTETTUJA MUUTOKSIA, KYSYTÄÄN:**

**65a. Miten muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin?**

- 1 ilmapiiri on parantunut huomattavasti
- 2 ilmapiiri on parantunut jossain määrin
- 3 muutoksilla ei ole ollut vaikutuksia ilmapiiriin
- 4 ilmapiiri on huonontunut jonkin verran
- 5 ilmapiiri on huonontunut huomattavasti

**66a. Miten muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työtoverisuhteisiin ?**

- 1 suhteet ovat parantuneet huomattavasti
- 2 suhteet ovat parantuneet jonkin verran
- 3 muutoksilla ei ole ollut vaikutuksia työtoverisuhteisiin
- 4 suhteet ovat huonontunut jonkin verran
- 5 suhteet ovat huonontuneet huomattavasti

**67a. Miten muutokset ovat vaikuttaneet alaisten ja esimiesten välisiin suhteisiin?**

- 1 välit ovat parantuneet huomattavasti
- 2 välit ovat parantuneet jonkin verran
- 3 muutoksilla ei ole ollut vaikutuksia alaisten ja esimiesten välisiin suhteisiin
- 4 alaisten ja esimiesten välit ovat kiristyneet jonkin verran
- 5 välit ovat kiristyneet huomattavasti

**JOS SUUNNITELTUJA MUUTOKSIA, KYSYTÄÄN:****66b. Miten suunnitellut muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin?**

- 1 ilmapiiri on parantunut huomattavasti
- 2 ilmapiiri on parantunut jossain määrin
- 3 muutoksilla ei ole ollut vaikutuksia ilmapiiriin
- 4 ilmapiiri on huonontunut jonkin verran
- 5 ilmapiiri on huonontunut huomattavasti

**66b. Miten suunnitellut muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työtoverisuhteisiin?**

- 1 suhteet ovat parantuneet huomattavasti
- 2 suhteet ovat parantuneet jonkin verran
- 3 muutoksilla ei ole ollut vaikutuksia työtoverisuhteisiin
- 4 suhteet ovat huonontunut jonkin verran
- 5 suhteet ovat huonontuneet huomattavasti

**67b. Miten suunnitellut muutokset ovat vaikuttaneet alaisten ja esimiesten välisiin suhteisiin?**

- 1 välit ovat parantuneet huomattavasti
- 2 välit ovat parantuneet jonkin verran
- 3 muutoksilla ei ole ollut vaikutuksia alaisten ja esimiesten välisiin suhteisiin
- 4 alaisten ja esimiesten välit ovat kiristyneet jonkin verran
- 5 välit ovat kiristyneet huomattavasti

**Muutos ja sukupuoli****68. Onko muutosten yhteydessä keskusteltu naisten ja miesten tasa-arvoon vaikuttavista asioista esim. palkkaukseen tai asemaan liittyen?**

- 0 ei
- 1 eos
- 2 kyllä, mitä, ketkä ja millaisissa tilanteissa on keskusteltu?

---



---



---



**69a. Miten työorganisaatiossasi toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet naisten ja miesten asemiin ja töiden sisältöön?**

---



---

**69b. Miten työorganisaatiossasi suunnitellut muutokset tulevat vaikuttamaan naisten ja miesten asemiin ja töiden sisältöön?**

---



---

**70. Onko työntekijöiden sukupuolella mielestäsi ollut merkitystä sille, miten henkilöstöratkaisut on toteutettu tai tullaan toteuttamaan?**

- 0 ei
- 1 eos
- 2 kyllä, miten ilmennyt?

---



---

**71. Miten tasa-arvoisia naiset ja miehet mielestäsi ovat työpaikallasi esimerkiksi palkkauksen suhteen?**

- 1 ei lainkaan tasa-arvoisia
- 2 ei kovin tasa-arvoisia
- 3 en osaa sanoa
- 4 melko tasa-arvoisia
- 5 hyvin tasa-arvoisia

**72. Miten tärkeitä ovat mielestäsi naisten ja miesten tasa-arvoon liittyvät kysymykset työpaikallasi?**

- 1 ei lainkaan tärkeitä
- 2 ei kovin tärkeitä
- 3 en osaa sanoa
- 4 melko tärkeitä
- 5 hyvin tärkeitä

#### **IV PERHE JA TYÖ SEKÄ ORGANISAATIOMUUTOSTEN VAIKUTUKSET YKSI-TYISELÄMÄÄN**

Seuraavaksi esitettyjen kysymysten tarkoituksena on selvittää sitä, miten Sinä koet organisaation muutosprosessin vaikutukset omaan elämääsi.

Kysyn Sinulta aluksi joitakin tietoja perhe-elämästäsi sekä kokemuksiasi työn ja perheen sekä vapaa-ajan yhteensovittamisesta.

**73. Kuinka läheinen on nykyinen parisuhteesi?**

- 0 ei parisuhdetta
- 1 ei läheinen
- 2 melko läheinen
- 3 hyvin läheinen

**74. Entä kuinka paljon epäsopeaa, jännitystä ja ristiriitoja sisältyy parisuhteeseesi tällä hetkellä?**

- 1 ei ollenkaan
- 2 hyvin vähän
- 2 jonkin verran
- 4 aika paljon
- 5 hyvin paljon

**75. Kuinka läheiset ovat suhteesi lapsiin?**

- 0 ei lapsia
- 1 ei läheiset
- 2 melko läheiset
- 3 hyvin läheiset

**76a. Toisinaan työn ja perheen yhteensovittaminen saattaa olla hankalaa. Millaiseksi Sinä koet työn ja perheen vaatimusten yhdistämisen, kuinka usein se tuottaa Sinulle ongelmia?**

- 1 lähes aina/hyvin usein
- 2 usein
- 3 joskus/toisinaan
- 4 harvoin
- 5 ei koskaan

**76b. Häiritseekö työ tai ura enemmän perhe-elämääsi vai perhe-elämä työtäsi?**

- 0 eivät häiritse toinen toistaan
- 1 työ häiritsee enemmän perhettä
- 2 en osaa sanoa
- 3 perhe häiritsee enemmän työtä

**77a. Mitkä työhön liittyvät asiat aiheuttavat Sinulle työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia?**

---



---



---

**77b. Entä aiheuttavatko seuraavat työhön liittyvät tekijät Sinulle työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeuksia?**

	ei	kyllä
1 hankalat tai epäsopevat työajat	0	1
2 kiire ja aikapaineet työpaikalla	0	1
3 ylityöt	0	1
4 ihmissuhteet työpaikalla	0	1
5 epävarmuus työn jatkuvuudesta	0	1
7 työn tai uran tärkeys elämässäsi	0	1
8 työstressi tai työn raskaus	0	1
9 vähäiset vaikutusmahdollisuudet omassa työssä	0	1
10 työn liiallinen tai liian vähäinen vaativuus	0	1
11 työmatkat	0	1
12 tyytymättömyys työhön	0	1

**78a. Mitkä perheeseen liittyvät asiat aiheuttavat Sinulle työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia?**

---



---



---

**78b. Entä aiheuttavatko seuraavat perheeseen liittyvät asiat Sinulle työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia?**

	ei	kyllä
1 lastenhoitojärjestelyt	0	1
2 muut lapsiin liittyvät asiat, mitkä?	0	1
<hr/>		
3 parisuhteeseen liittyvät asiat, mitkä?	0	1
<hr/>		
4 perheen taloudellinen tilanne	0	1
5 perhe-elämän tärkeys elämässäni	0	1

**79. Oletteko kotona/perheessäsi keskustelleet työpaikallasi suunnitelluista/toteutetuista muutoksista?**

- 1 ei ole keskusteltu  
 2 kyllä, **mitä?** \_\_\_\_\_

**80. Miten työpaikallasi suunnitellut/toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet Sinun ja perheesi taloudellisiin asioihin?**

- 1 ei mitenkään  
 2 menojen ja hankintojen karsiminen, säästäminen  
 3 sivutyön hankkiminen (itse, puoliso)  
 4 suoranaiset taloudelliset vaikeudet  
 5 muuten, **miten?** \_\_\_\_\_

**81. Miten työpaikallasi suunnitellut/toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet Sinun ja puolisesi välisiin suhteisiin?**

- 0 ei puolisoa  
 1 suhteemme on lähentynyt ja parantunut, **miten?**  
 2 ei mitenkään/en ole huomannut erityisiä vaikutuksia  
 3 suhteemme on huonontunut, **miten?**

**82. Miten työpaikallasi suunnitellut/toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet Sinun ja lastesi välisiin suhteisiin?**

- 0 ei lapsia  
 1 suhteet lapsiin/lapseen ovat lähentyneet ja parantuneet, **miten?**  
 2 ei mitenkään/en ole huomannut erityisiä vaikutuksia  
 3 suhteet lapsiin ovat huonontuneet ja etäistyneet, **miten?**  
 4 lapsien/lapsen mieliala/käyttäytyminen on muuttunut, **miten?**

**Haastateltavan tulevaisuusnäkymät**

**83a. Voisitko nyt kertoa, millaisia tavoitteita, toiveita, suunnitelmia tai unelmia Sinulla on tällä hetkellä?**

---

---

---

**83b. Voitko itse vaikuttaa mainitsemiesi asioiden toteutumiseen?**

1 en

2 eos

3 kyllä, miten? \_\_\_\_\_

**84a. Seuraavaksi haluaisin tietää, onko mielessäsi asioita, jotka pelottavat Sinua tai joiden ajatteluinen tuntuu pahalta?**

---

---

---

**84b. Voitko itse vaikuttaa mainitsemiesi pelottavien asioiden toteutumiseen?**

1 en

2 eos

3 kyllä, miten? \_\_\_\_\_

## 16. Työhistorian kuvaukset:

1. **Vakaa ura.** Sijoituin koulutuksen jälkeen melko nopeasti vakinaisesti työelämään. Minulla on ollut useita vuosia kestänyt työsuhde.
2. **Myöhemmin vakiintunut ura.** Työelämään siirtyminen koulutuksen jälkeen oli vaikeaa. Olin työttömänä melko pitkään tai koin useita lyhyempiä työttömyysjaksoja, mutta tämän jälkeen työsuhteeni ovat olleet vakinaisia.
3. **Epävakaa ura.** Olen ollut useissa lyhyehköissä työsuhteissa, joiden lomassa myös työttömänä. Olen tehnyt myös muita kuin oman alan töitä.
4. **Myöhemmin epävakaistunut ura.** Työhistoriani oli pitkään vakaalla pohjalla eli minulla oli pitkäaikainen työpaikka, mutta jouduin irtisanotuksi tai jouduin sanoutumaan itse irti työpaikastani. Tämän jälkeen minulla on ollut vaikeuksia työelämään kiinnittymisessä.
5. **Myöhemmin aloitettu koulutus.** Lähdin opiskelemaan oltuani työelämässä vuosia. Lisäkoulut-tauduin ammattiani varten tai hankin täysin uuden ammatin.
6. **Työttömyyspainotteinen ura.** Työhistoriaani kuvaa lyhyiden työsuhteiden ja työttömyyden vuorottelu tai pitkäaikaistyöttömyys. Olen tälläkin hetkellä vain lyhytaikaisessa työsuhteessa.
7. **Perhekeskeinen ura.** Koulutukseni päättymisen jälkeen olen ollut pääasiassa kotona ja hoitanut lapsia. Näin työelämässä viettämäni aika on ollut melko lyhytaikaista ja katkonaista, vaikka tällä hetkellä olenkin työssä

## Kysymys 21.

1. **Työ on välttämättömyys.** Teen sitä vain palkan saamiseksi ja toimeentulon turvaamiseksi. Keskeinen elämänsisältö on muualla kuin työssä.
2. **Työ on ammatti.** Työhön liittyy ainakin jonkin verran ammattitaidon ja osaamisen tuomaa ammattiyhpeyttä, itsekunnioitusta sekä kehitymis- ja etenemissuuntautuneisuutta.
3. **Työ on ura.** Työ on merkittävä elämän tyydytyksen lähde ja henkilökohtaisen tulevaisuudensuunnittelun perusta. Työn ja vapaa-ajan välillä ei välttämättä ole selvää eroa. Suoriutumis-, kehitymis- sekä ammatissa menestymispyrkimykset ovat voimakkaita.
4. **Työ on kutsumus.** Työ on keskeinen elämänsisältö ja itsensä toteuttamisen perusta. Työn ja vapaa-ajan välinen ero on lähes hävinnyt tai ne nivoutuvat toisiinsa kiinteästi.

## KOETTU TERVEYDENTILA

Seuraavaksi kysyn terveydentilaasi ja suoriutumistasi viimeisen kuukauden aikana. Ole hyvä ja vastaa kaikkiin kysymyksiin valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa tilannettasi. Vertaa vointiasi viimeisen kuukauden aikana siihen, mitä se on tavallisesti.

Rengasta sopiva vaihtoehto	Paremmiin kuin tavallisesti	Yhtä hyvin kuin tavallisesti	Huonommin kuin tavallisesti	Paljon huonommin kuin tavallisesti
Oletko viimeaikoina pystynyt keskittymään tehtäviisi?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina tuntenut pystyväsi tekemään päätöksiä?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina kyennyt kohtaamaan vaikeuksia?	1	2	3	4
	En ollenkaan	En enempää kuin tavallisesti	Hiukan enemmän kuin tavallisesti	Paljon enemmän kuin tavallisesti
Oletko viime aikoina valvonut paljon huolien takia?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina tuntenut olevasi jatkuvasti ylipirasittunut?	1	2	3	4
Onko sinusta viime aikoina tuntunut, ettet voisi selviytyä vaikeuksistasi?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina tuntenut itsesi onnettomaksi ja masentuneeksi?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina menettänyt itseluottamuksesi?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina tuntenut itsesi arvottomaksi?	1	2	3	4
	Enemmän kuin tavallisesti	Yhtä paljon kuin tavallisesti	Vähemmän kuin tavallisesti	Paljon vähemmän kuin tavallisesti
Onko sinusta viime aikoina tuntunut siltä, että Sinusta on hyötyä asioiden hoidossa?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina kyennyt nauttimaan tavallisista päivittäisistä toimitasi?	1	2	3	4
Oletko viime aikoina tuntenut itsesi kaiken kaikkiaan kohtalaisen onnelliseksi?	1	2	3	4

**61. Nyt olen kiinnostunut siitä, kuinka sinä toimit kohdatessasi vaikean tai stressaavan tilanteen elämässäsi. On olemassa lukuisia tapoja käsitellä tällaisia tilanteita. Seuraavaksi pyydän sinua arvioimaan, miten sinä yleensä koet ja toimit kohdatessasi hankalan tai vaikean tilanteen. Luonnollisesti erilaisissa tilanteissa koetaan ja toimitaan eri tavoin, mutta yritä ajatella sitä, mitä sinä yleensä tunnet tai teet stressaavassa tilanteessa.**

Vastausvaihtoehdot:

**1 yleensä en koskaan toimi näin**

**2 yleensä toimin harvoin näin**

**3 yleensä toimin melko usein näin**

**4 yleensä toimin usein näin**

Vastausvaihtoehdot	en kos- kaan	harvoin	melko usein	usein
1. Yritän suunnitella jonkinlaisen strategian siitä, mitä tehdä	1	2	3	4
2. Puhun jollekin siitä, miltä minusta tuntuu	1	2	3	4
3. Kieltyäydyn uskomasta siitä, mitä on tapahtunut	1	2	3	4
4. Maltan mieleni, kunnes on sopiva aika tai hetki tehdä jotakin	1	2	3	4
5. Teen toimintasuunnitelman	1	2	3	4
6. Yritän saada tukea ja ymmärtämystä läheisiltäni	1	2	3	4
7. Uskottelen, ettei mitään ole todella tapahtunut	1	2	3	4
8. Opettelen elämään asian kanssa	1	2	3	4
9. Pistän muut asiat syrjään keskittyäkseni ongelmatilanteeseen	1	2	3	4
10. Menen pois tolaltani ja myös näytän sen	1	2	3	4
11. Toimin siten kuin mitään ei olisi tapahtunut	1	2	3	4
12. Etsin jotain myönteistä siitä, mitä on tapahtumassa	1	2	3	4
13. Keskityn käsittelemään ongelmaa ja mikäli on tarpeen, jätän muut asiat vähemmälle huomiolle	1	2	3	4
14. Näytän tunteeni ulospäin	1	2	3	4
15. Luovun yrityksistäni ratkaista ongelma	1	2	3	4
16. Pidättyäydyn tekemästä yhtään mitään liian varhain	1	2	3	4

LIITE 2. Ongelmatilanteiden käsittelykeinoja ilmentävien osioiden rotatoitu (oblimin rotaatio) faktori-matriisi ja summamuuttujien alfa-kertoimet.

Osion sisältö	Faktori			
	1.	2.	3.	4.
<i>FAKTORI 1. Tunteiden ilmaiseminen</i>				
Maltan mieleni, kunnes on sopiva aika tai hetki tehdä jotakin.*	-.310	.240	.222	-.033
Puhun jollekin siitä, miltä tuntuu.	.704	-.177	-.049	-.161
Menen pois tolaltani ja myös näytän sen.	.609	.103	-.118	-.012
Yritän saada tukea ja ymmärtämystä läheisiltäni.	.704	-.143	.165	-.081
Näytän tunteeni ulospäin.	.370	-.189	-.010	-.006
<i>Cronbachin alfa 0.64</i>				
<i>FAKTORI 2. Aktiivinen ongelmanratkaisu</i>				
Keskityn käsittelemään ongelmaa ja mikäli on tarpeen, jätän muut asiat vähemmälle huomiolle.	.145	.680	.080	-.335
Luovun yrityksistäni ratkaista ongelma.*	.132	-.350	.177	-.117
Pistän muut asiat syrjään keskittyäkseni ongelmatilanteeseen.	-.206	.726	-.130	-.053
<i>Cronbachin alfa 0.56</i>				
<i>FAKTORI 3. Ongelmatilanteen hyväksyminen</i>				
Kieltäydyn uskomasta sitä, mitä on tapahtunut.*	-.011	.294	-.383	-.086
Etsin jotain myönteistä siitä, mitä on tapahtumassa.	-.187	.331	.354	.177
Opettelen elämään asian kanssa.	-.205	.019	.669	.073
Uskottelen, ettei mitään ole todella tapahtunut.*	-.166	.145	-.619	.079
<i>Cronbachin alfa 0.54</i>				
<i>FAKTORI 4. Ongelmatilanteen kieltäminen</i>				
Toimin siten kuin mitään ei olisi tapahtunut.	-.377	-.118	-.054	.394
Yritän suunnitella jonkinlaisen strategian siitä, mitä tehdä.*	.113	-.038	-.233	-.788
Teen toimintasuunnitelman.*	.107	.050	.007	-.877
<i>Cronbachin alfa 0.70</i>				
Latautumattomat osiot				
Pidättäydyn tekemästä yhtään mitään liian varhain.	.060	-.071	-.057	.090

\*= Osion pisteytys on käännetty summamuuttujaa muodostettaessa.



LIITE 3. Muutosten myönteistä tai kielteistä kokemista ilmentäneen summamuuttujan muodostamisessa käytetyt muuttujat.

---

Muutosprosessin kokeminen oman työn ja työyhteisön tasolla (mukana 16 muuttujaa):

- 50ab. Kun kuolit työpaikallasi tehdyistä/suunnitelluista muutossuunnitelmista, millä tavoin arvioit niiden vaikuttavan omaan asemaasi työpaikalla?\*
- 51ab. Miten toteutetut/suunnitellut muutokset ovat vaikuttaneet omien tehtäviesi määrään?\*
- 52ab. Miten toteutetut/suunnitellut muutokset ovat vaikuttaneet muutoin työhösi tai työsi sisältöön?\*
- 53ab. Miten toteutetut/suunnitellut muutokset ovat vaikuttaneet suhtautumiseesi työhön tai työmotivaatioosi?\*
- 54ab. Miten oma suhtautumisesi työyhteisöissäsi toteutettuihin/suunniteltuihin muutoksiin on muuttunut ajan kuluessa ja muutosprosessin edetessä?\*
- 65ab. Miten toteutetut/suunnitellut muutokset työorganisaatiossasi ovat vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin?\*
- 66ab. Miten toteutetut/suunnitellut muutokset ovat vaikuttaneet työtoverisuhteisiisi?\*
- 67ab. Miten toteutetut/suunnitellut muutokset ovat vaikuttaneet alaisten ja esimiesten välisiin suhteisiin?\*

Muutosprosessin kokeminen yksilön hyvinvoinnin ja perheen tasolla (mukana 4 muuttujaa):

55. Miten työpaikallasi suunnitellut/toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet mielialaasi?
80. Miten työpaikallasi suunnitellut/toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet sinun ja perheesi taloudellisiin asioihin?
81. Miten työpaikallasi suunnitellut/toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet sinun ja puolisesi välisiin suhteisiin?
82. Miten työpaikallasi suunnitellut/toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet sinun ja lastesi välisiin suhteisiin?

---

\*) Muuttujien pisteytys on uudelleenkodeattu 1-3. Suuri pistemäärä ilmensi muutosten myönteisintä ja pieni pistemäärä muutosten kielteisintä kokemista.

## LIITE 4

Tilastollisesti merkitsevät erot työn epävarmuuden kokemisen suhteen (keskiarvot, t-testi).

Vertailtava muuttuja tai osio	työn epävarmuutta kokevat (n=10)	työnsä varmana kokevat (n=28)	t	p
<u>Oman työn kokeminen</u>				
Työtyytyväisyyden kokeminen	2.00	1.64	-1.35	.031
Työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla	2.70	2.46	-.93	.050
<u>Suhtautuminen muutosprosessiin</u>				
Suhtautuminen suunniteltuihin muutoksiin	1.10	0.79	-.81	.000
<u>Hyvinvointi ja terveydentila (GHO)</u>				
Arvottomuuden tuntemukset	1.80	1.46	-1.27	.040
Rasittuneisuuden kokeminen	1.70	2.32	2.15	.046
<u>Ongelmatilanteiden käsittely</u>				
Tunteiden ilmaiseminen ongelmatilanteen hallintakeinona	2.94	2.91	-.85	.048
Toimintasuunnitelman tekeminen ongelmatilanteen hallintakeinona	2.70	2.86	.51	.019
Meneminen pois tolalta ongelmatilanteessa	1.93	1.90	.51	.019
<u>Muutosuhut</u>				
Huhujen vaikutus työpaikan ilmapiiriin	2.90	2.21	-2.05	.044
<u>Esimies-alaisuhteet</u>				
Suhde esimieheen	1.80	1.39	-2.05	.056
Suunniteltujen muutosten vaikutus esimies-alaisuuteisiin	1.00	0.89	-.27	.020

LIITE 5. Matriisi organisaatiomuutoksiin liittyvistä *taustatekijöistä*. Organisaatiomuutokset **myönteisimmin** kokeneet (n=5).

Haastateltava	Organisaatio	Organisaatiomuutosten maininnat (lkm.)	Kielteinen muutos koskenut itseä henkilökohtaisesti	Työttömyyden tai lomauttamisen kokemukset	Työsuhteen pysyvyys	Sosioekonominen asema	Vuodet nykyisellä työnantajalla	Ikä	Ammatillinen koulutus	Siviilisääty	Lasten lkm. 0-18v
1	pankki	3 toteutettu	ei koskettanut henkilökohtaisesti	ei	pysyvä	ylempi toimihlö.	20-30	50-59	koulu	avioliitto	0
4	pankki	5 toteutettu	ei koskettanut henkilökohtaisesti	ei	pysyvä	toimihlö.	10-15	30-39	opisto	avioliitto	2
13	tehdas	3 toteutettu 5 suunnitteilla	ei koskettanut kielteisesti, vaan muutokset turvasivat omaa sekä muiden työtä	ei	pysyvä	työntekijä	20-30	30-39	ei mitään	avioliitto	0
17	tehdas	4 toteutettu 1 suunnitteilla	ei koskettanut kielteisesti, vaan uudet investoinnit paransivat työllisyyttä ja lisäsivät oman työn mielekkyyttä	kerran	pysyvä	toimihlö.	20-30	40-49	koulu	avioliitto	2
21	kunta	1 toteutettu 7 suunnitteilla	ei koskettanut henkilökohtaisesti	ei	pysyvä	toimihlö.	16-20	40-49	opisto	avioliitto	2

LIITE 6. Matriisi organisaatiomuutosten kokemiseen liittyvistä *taustatekijöistä*. Organisaatiomuutokset **kielteisimmin** kokeneet (n=5).

Haastateltava	Organisaatio	Organisaatiomuutosten maininnat (lkm.)	Kielteinen muutos koskenut itseä	Työttömyyden tai lomauttamisen kokemukset	Työsuhteen pysyvyys	Sosioekonominen asema	Vuodet nykyisellä työnantajalla	Ikä	Ammatillinen koulutus	Siviilisääty	Lasten lkm. 0-18v
2	pankki	6 toteutettu	odotti töiden vähenemisen myötä siirtoa kiireellisempään toimipisteeseen, oli pelkoa myös irtisanomisesta	ei	pysyvä	toimihlö.	16-20	40-49	opisto	eronnut	1
5	pankki	5 toteutettu	ei koskettanut henkilökohtaisesti	ei	pysyvä	toimihlö.	1-5	20-29	opisto	avioliitto	0
25	kunta	3 toteutettu 5 suunnitteilla	painostettu irtisanoutumaan virastaan	ei	määräaikainen	toimihlö.	16-20	40-49	opisto	avioliitto	1
30	kunta	3 toteutettu 4 suunnitteilla	sijainen, työ-sopimus aina ½ vuodeksi	useita kertoja	määräaikainen	työntekijä	1-5	30-39	koulu	avioliitto	2
39	kauppa	1 toteutettu	työtunteja vähennetty	ei	pysyvä	työntekijä	6-10	30-39	kurssit	avioliitto	1

LIITE 7. Matriisi organisaatiomuutosten kokemiseen *vaikuttaneista* tekijöistä. Organisaatiomuutokset **myönteisimmin** kokeneet (n=5).

Haastateltava	Tiedotuksen avoimuus	Tiedotuksen ajankohta ja oma perilläolo muutoksista	Johdon neuvottelu-aktiivisuus muutosprosessissa	Henkilöstön huomiointi muutosprosessissa	Sukupuolen merkitys muutosprosessissa	Muutosprosessissa auttaneet tekijät	sosiaalinen tuki muutosprosessissa	Ongelmatilanteen käsittelykeinot
1	avointa ja rehellistä	hyvissä ajoin etukäteen/hyvin perillä muutoksista	paljon neuvotellut	henkilöstö mukaan muutosten suunnitteluun	ei merkitystä	moneen asiaan keskittyminen samanaikaisesti ja liikunta	työtoverit	aktiiviset ongelmankäsittelykeinot korostuivat
4	avointa ja rehellistä	hyvissä ajoin etukäteen/melko hyvin perillä muutoksista	paljon neuvotellut	pienryhmätyöskentelyä ja työryhmiä muutosten suunnittelussa	ei merkitystä	"maalaisjärki", ei murehdi asioita etukäteen	työtoverit ja esimies	monet keinot käytössä: aktiivinen ongelmanratkaisu, tunteiden ilmaiseminen ja ongelmatilanteen hyväksyminen
13	avointa ja rehellistä	hyvissä ajoin etukäteen/ei perillä muutoksista	eos	keskustelu henkilöstön kanssa tärkeää	ei merkitystä	ei ole tarvinnut auttavia keinoja muutosprosessista selviämiseksi	ei ole tarvinnut tukea	tunteiden ilmaiseminen ja aktiivinen ongelmanratkaisu
17	avointa ja rehellistä	vain hieman ennen muutosta /melko huonosti perillä muutoksista	eos	asioista keskustelu olisi paikallaan	ei merkitystä	ei ole tarvinnut auttavia keinoja muutosprosessista selviämiseksi	ei ole tarvinnut tukea	tunteiden ilmaisemiseen liittyvät keinot korostuivat
21	ei arviota, sillä ei toteutettuja muutoksia	ei arviota, sillä ei toteutettuja muutoksia/melko hyvin perillä muutossuunnitelmista	vähän neuvotellut	pitäisi huomioida "kenttätyöntekijät", jotka tietävät työn käytännössä	ei merkitystä	työhön paneutuminen, on estänyt ajattelemasta muutossuunnitelmia	työtoverit ja puoliso	tunteiden ilmaiseminen ja ongelmatilanteen hyväksyminen

TAULUKKO 8. Matriisi organisaatiomuutosten kokemiseen *vaikuttaneista* tekijöistä. Organisaatiomuutokset **kielteisimmin** kokeneet (n=5).

Haasteltava	Tiedotuksen avoimuus	Tiedotuksen ajankohta/oma perilläolo muutoksista	Johdon neuvottelu-aktiivisuus muutosprosessissa	Henkilöstön huomiointi muutosprosessissa	Sukupuolen merkitys muutosprosessissa	Muutosprosessissa auttaneet tekijät	Sosiaalinen tuki muutosprosessissa	Ongelmatilanteen käsittelykeinot
2	avointa ja rehellistä	vasta muutoksen tapahtuessa/ melko huonosti perillä muutoksista	paljon neuvotellut	on huomioitava käytännön työtä tekevät, organisaatiota olisi syytä keventää	muutos kohdistuu "suorittavan portaan" naisiin	vastapainoa työlle löytynyt, läheinen ystävä, harrastukset ja yritteliäs perusluonne	läheinen ystävä	tunteiden ilmaiseminen ensisijaisesti, mutta myös aktiivisia ongelmankäsitelykeinoja käytössä
5	ei avointa, mutta ei salailevaakaan	hyvissä ajoin etukäteen/melko hyvin perillä muutoksista	ei ole lainkaan neuvotellut	työntekijöiden mielipiteitä kuunneltava	ei merkitystä	puhuttu työpaikalla	ei ole tarvinnut tukea	tunteiden ilmaiseminen, ongelmatilanteen hyväksyminen ja aktiivinen ongelmanratkaisu
25	salailevaa ja todellisuuden-vastaista	vain hieman ennen muutosta/ melko hyvin perillä muutoksista	hyvin vähän neuvotellut	vähennysten tärkeysjärjestys huomioitava ja suhteutettava työn tuottavuus ja henkilöstömenot	ei merkitystä (ei toisen sp:n edustajia työpaikalla)	oma persoonallisuus, ystävät, perhe ja tärkeä harrastus	puoliso, ystävät ja lapset	aktiivinen ongelmanratkaisu, mutta myös tunteiden ilmaisu käytössä
30	avointa ja rehellistä	hyvissä ajoin etukäteen/ melko huonosti perillä muutoksista	ei ole lainkaan neuvotellut	työ säilyisi ja myös työn laatu pysyisi samana	ei merkitystä	puolison tuki, perhe ja hyvä taloudellinen tilanne kotona	ystävät ja työtoverit	tunteiden ilmaiseminen ja tilanteen hyväksyminen
39	avointa ja rehellistä	vain hieman ennen muutosta/ melko huonosti perillä muutoksista	vähän neuvotellut	selittää tarkoin työntekijöille, miksi muutoksia tarvitaan, perustelut tärkeitä	ei merkitystä	kotona kaikki hyvin, voi puhua puolison kanssa	puoliso	monia keinoja käytössä: tunteiden ilmaiseminen, tilanteen hyväksyminen ja aktiivinen ongelmanratkaisu

TAULUKKO 9. Matriisi työn ja perhe-elämän kokemista kuvaavista tekijöistä. Organisaatiomuutokset **myönteisimmin** kokeneet (n=5).

haastateltava	Työtyytyväisyys	Stressin kokeminen	Työn rasittavuuden lisääntyminen	Työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla	Varmuus työn jatkumisesta	Työyhteisön ilmapiiri	Työ-perhe konfliktin kokeminen	Parisuhteen läheisyys
1	erittäin tyytyväinen	ei kielteistä stressiä	lisääntynyt jonkin verran	vähän	hyvin varmaa	sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä	ei koskaan	hyvin läheinen
4	melko tyytyväinen	ei lainkaan	ei ole lisääntynyt	vähän	melko varmaa	sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä	hyvin harvoin	melko läheinen
13	erittäin tyytyväinen	ei lainkaan	lisääntynyt jonkin verran	melko vähän	melko varmaa	kielteinen arvio	ei koskaan	hyvin läheinen
17	melko tyytyväinen	vain vähän	lisääntynyt jonkin verran	melko vähän, joskin lisääntynyt muutosten vuoksi	hyvin varmaa	myönteinen arvio	joskus	melko läheinen
21	melko tyytyväinen	vain vähän	lisääntynyt paljon	vähän, joskin lisääntynyt resurssipulan vuoksi	melko varmaa	sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä	harvoin	hyvin läheinen

TAULUKKO 10. Matriisi työn ja perhe-elämän kokemista kuvaavista tekijöistä. Organisaatiomuutokset **kielteisimmin** kokeneet (n=5).

Haastateltava	Työtyytyväisyys	Stressin kokeminen	Työn rasittavuuden lisääntyminen	Työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla	Varmuus työn jatkumisesta	Työyhteisön ilmapiiri	Työ-perhe konfliktin kokeminen	Parisuhteen läheisyys
2	melko tyytymätön	jonkin verran ja vain työstä johtuvaa	henkinen rasittavuus lisääntynyt jonkin verran	melko paljon lisääntynyt epävarmuuden vuoksi	hyvin epävarmaa	kielteinen arvio	ei koskaan	hyvin läheinen
5	melko tyytyväinen	vain vähän	lisääntynyt jonkin verran	melko vähän, joskin lisääntynyt muutosten vuoksi	melko varmaa	sekä kielteisiä että myönteisiä piirteitä	joskus	melko läheinen
25	erittäin tyytyväinen	vain vähän	lisääntynyt jonkin verran	melko vähän, joskin lisääntynyt säästöjen vuoksi	hyvin epävarmaa	kielteinen arvio	ei koskaan	melko läheinen
30	melko tyytyväinen, tyytymätön palkkaan	ei lainkaan	lisääntynyt jonkin verran	melko vähän	melko epävarmaa	kielteinen arvio	ei koskaan	hyvin läheinen
39	melko tyytyväinen	vain vähän	lisääntynyt jonkin verran	melko vähän	ei osannut arvioida	kielteinen arvio	harvoin	melko läheinen