

Pirkko Syvänen

ORGANISAATIOMUUTOSTA EDELTÄVÄN EPÄVARMUUDEN  
VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN JA TYÖMOTIVAATIOON

Liiketalouden koulutusohjelma  
2012

# ORGANISAATIOMUUTOSTA EDELTÄVÄN EPÄVARMUUDEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN JA TYÖMOTIVAATIOON

Syvänen, Pirkko  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Elokuu 2012  
Ohjaaja: Seppälä, Jonna  
Sivumäärä: 67  
Liitteitä: 2

Asiasanat: organisaatiomuutos, työhyvinvointi, työmotivaatio.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatiomuutosta edeltävä epävarmuus vaikuttaa henkilöstön työmotivaation ja työhyvinvointiin.

Tutkimuksessa selvitettiin minkälaisia henkilökohtaisia tunteita organisaatiomuutos aiheuttaa ja miten ne näkyvät työyhteisössä. Lisäksi selvitettiin työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä vakaassa tilanteessa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin muutosta, muutokseen suhtautumista sekä työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa pyrittiin siihen, että teoriaosa tukee mahdollisimman hyvin empiiristä osaa.

Tutkimuksen kohteena oli puolustusvoimien kahden joukko-osaston henkilöstö. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivista menetelmää sekä analysoitiin valmista aineistoa. Tiedon keruu toteutettiin haastattelemalla kymmentä puolustusvoimien eri henkilöstöryhmiin kuuluvaa henkilöä. Haastattelujen tueksi tutkittiin, miten muutos näkyy työilmapiirikyselyjen tuloksissa. Aineistona käytettiin kahden maavoimien joukko-osaston työilmapiirikyselyjen tuloksia vuosilta 2009–2011.

Tutkimustuloksista selvisi, että päälimmäisiä tunteita muutostilanteessa ovat epätoisuus sekä pelko omasta kohtalosta. Työyhteisössä muutoksen aiheuttama epävarmuus vaikuttaa monella tavalla. Toisaalta oman henkilöstöryhmän tärkeys lisääntyy, toisaalta taas yhteistyö vaikeutuu ja työilmapiiri huononee. Työmotivaatioon tieto muutoksesta näyttää vaikuttavan ensin motivaatiota heikentävästi. Kuitenkin kun ensi sokin ohi on päästy, motivaatio hiljalleen palautuu. Työmotivaatioon vaikuttaa heikentävästi myös pelko, että palkka uudessa organisaatiossa pienenee, sekä tunne, että palkka ei vastaa tehtyä työtä. Pettymys tiedottamiseen sekä vaikutusmahdollisuuksien vähyys ovat heikentäneet työhyvinvointia. Myös pelko tulevien resurssien ja osaamisen riittävydestä on vaikuttanut työhyvinvointiin.

# HOW THE UNCERTAINTY BEFORE ORGANISATIONAL CHANGE AFFECTS THE WORK WELL-BEING AND MOTIVATION

Syvänen, Pirkko  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
August 2012  
Supervisor: Jonna Seppälä  
Number of pages: 67  
Appendices: 2

Matter word: organisational change, work well-being, work motivation

The focus of this thesis was to find out how the uncertainty prior to the organizational change affects the well-being and work motivation of the personnel. What kind of personal feelings the changes cause and how they appear in the workplace. Furthermore, the elements affecting the work motivation and work well-being in a stable situation were studied.

The theoretical section of the thesis dealt with change, attitudes to change and motivation and work well-being factors. The objective was that the theory would support the empirical part as much as possible.

The scope of the study was the personnel of two units in the Defence Forces. Qualitative method was used and also existing material was analyzed. Data collection was carried out by interviewing ten persons from the Defence Forces representing different personnel groups. To support the interviews it was studied how the change reflected the results of the working climate surveys. The material was from the two army units' working climate survey results from years 2009-2011.

The results showed that the overarching feeling in the change situation was uncertainty, and fear of own fate. Uncertainty caused by the change in the workplace affected in many ways. On the one hand the importance of the personnel groups increased, on the other hand cooperation became more difficult and the working climate deteriorated. The information of the change seemed to demotivate at first. However, when the first shock is over the motivation slowly restored. The fear that the salary in the new organization decreases and the feeling that the pay does not correspond to the work done also demotivated. Disappointment to communication and lack of empowerment decreased work motivation. Also the fear of the future adequacy of resources and skills have affected the work well-being.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖYHTEISÖ MUUTOKSEN KESKELLÄ.....	6
2.1	Muutokseen johtavia tekijöitä.....	6
2.2	Muutoksen merkkejä työyhteisössä.....	8
2.3	Muutokseen suhtautuminen.....	9
2.4	Muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	13
3	MOTIVAATIO.....	16
3.1	Työmotivaatio.....	18
3.2	Työmotivaation teorioita.....	18
3.3	Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.....	22
3.4	Flow ja työn imu.....	24
4	TYÖHYVINVOINTI JA SIIHEN LIITTYVIÄ TEKIJÖITÄ.....	25
4.1	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.....	27
4.2	Organisaation vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin.....	28
4.3	Työn ja sen jatkumisen varmuuden vaikutus työhyvinvointiin.....	29
4.4	Työyhteisön vaikutukset työhyvinvointiin.....	30
5	TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO.....	32
5.1	Tutkimusympäristö.....	32
5.2	Puolustusvoimien työilmapiirikysely.....	34
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	34
6.1	Tutkimuskysymykset.....	35
6.2	Tutkimuksen kohdehenkilöt.....	35
6.3	Tutkimusmenetelmät.....	36
6.4	Tutkimusaineiston kerääminen.....	37
6.5	Luotettavuus.....	40
6.6	Tutkimustulosten analysointi.....	41
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	42
7.1	Muutoksen kokeminen ja vaikutus työyhteisöön.....	42
7.2	Työmotivaatio vakaassa tilanteessa verrattuna muutostilanteeseen.....	45
7.3	Muutoksen vaikutus työhyvinvointiin.....	48
7.4	Työilmapiirikyselyn vastausten vertailu.....	50
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	58
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Ihmiset joutuvat elämään nykyisin jatkuvan muutoksen keskellä. Työelämässä muutos koskettaa kaikkia. Töiden tekeminen muuttuu nopean kehityksen myötä. Uutisissa saamme jatkuvasti kuulla organisaatiomuutoksista, irtisanomisista sekä tehtaiden ja toimipaikkojen lakkauttamisista tai siirtämisistä toisille paikkakunnille. Kuitenkin usein sanotaan, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, joten kaiken muutoksen keskelläkin henkilöstön odotetaan työskentelevän mahdollisimman tehokkaasti. Jotta tehokas työskentely olisi mahdollista, pitää henkilöstön työmotivaation ja työhyvinvoinnin olla hyvässä kunnossa.

Julkisella sektorilla muutokset perustuvat poliittisiin päätöksiin, joten muutosten toteuttaminen voi kestää kauan. Vaikeat päätökset saattavat siirtyä tulevien vaalien vuoksi jopa vuosia eteenpäin. Poliittiset päättäjät eivät halua tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat negatiivisesti oman vaalipiirin ihmisiin eli äänestäjiin. Puolustusvoimissa kuten muuallakin valtionhallinnossa tehdään suuria leikkauksia ja muutoksia. Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi organisaatiomuutoksesta johtuvan epävarmuuden vaikutuksen työmotivaatioon ja työhyvinvointiin, koska oma työyhteisöni puolustusvoimissa on viime vuodet ollut muutosprosessin kohteena.

Aikaisemmin sanottiin, että valtion leipä on pitkä ja kapea. Valtion työpaikan pysyvyyttä pidettiin varmana. Nykyään kuitenkin työpaikan säilyminen valtionhallinnossa on erilaisten leikkauksien ja tuottavuusohjelmien takia muuttunut yhtä epävarmaksi kuin yksityisellä sektorillakin. Valtion budjettitalouden henkilöstön määrä on vuodesta 2001 vuoteen 2011 vähentynyt 35 469 henkilöllä. (Valtionvarainministeriön www-sivut 2012)

Henkilöstötilinpäätösten mukaan puolustusvoimien henkilöstön määrä on vuodesta 2001 vuoteen 2011 vähentynyt 1333 henkilöllä, joten organisaatiomuutokset ovat tuttuja myös puolustusvoimissa jo pitkältä ajalta. Tälläkin hetkellä on meneillään useita eri hankkeita, joiden tarkoituksena on tehostaa toimintaa ja jotka tulevat vai-

kuttamaan henkilöstön määrään. Ajankohtaisimpana on helmikuussa 2012 esitelty puolustusvoimauudistus, jonka seurauksena vuoteen 2015 mennessä puolustusvoimien henkilöstön määrä vähenee 2 200 henkilöllä. Organisaatiomuutosprosessit ovat usein kestoiltaan pitkiä, joten henkilöstön epävarmuuden aika omasta kohtalosta saattaa kestää monta vuotta. (Puolustusvoimien www-sivut 2012)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää henkilötasolla, miten organisaatiomuutos vaikuttaa työmotivaatioon ja työyhteisön työhyvinvointiin puolustusvoimissa. Toteutan tutkimuksen kvalitatiivisella menetelmällä tekemällä teemahaastatteluja. Lisäksi tutkin puolustusvoimien työilmapiirikyselyiden vastauksia saadakseni vahvistusta teemahaastattelujeni tuloksiin. Vertailen kahden joukko-osaston vuosien 2009 - 2011 tuloksia. Molemmassa joukko-osastoissa oli vakaa tilanne, kun vuoden 2009 työilmapiirikyselyyn vastattiin. Toisessa joukko-osastossa on tuleva organisaatiomuutos ollut tiedossa vastattaessa vuosien 2010 ja 2011 kyselyihin, mutta toisessa joukko-osastossa tieto osallisuudesta muutokseen tuli vasta vuonna 2012.

## 2 TYÖYHTEISÖ MUUTOKSEN KESKELLÄ

Muutos mielletään usein uudistumiseksi, kehittymiseksi, paranemiseksi ja kasvamiseksi eli eteenpäin vieväksi ja positiiviseksi. Kuitenkin muutos on myös hiipumista, pysähtymistä, taantumista, katoamista, kutistumista ja kriisejä. Muutos edellyttää aina sopeutumista. Muuttumattomuus ja entisenlaisena pysyminen ovat muutoksen vastakohtia. Työyhteisöt saattavat jämähtää huonosti toimiviin tapoihin ja vastustavat kaikkea uutta. Uuden vakiinnuttamiseen tarvitaan muutoksessa aikaa, ja joitakin tärkeäksi katsottuja asioita kannattaa säilyttää ennallaan, sillä ne luovat turvallisuutta uuden kohtaamisessa. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 200.)

### 2.1 Muutokseen johtavia tekijöitä

Uudistuminen kohti tuottavampaa ja kehittyneempää sekä paremmin palvelevaa tavoitetilaa synnyttää muutoksen. Kilpailu- ja toimintaympäristön muutos, oman etu-

matkan ja tilanteen varmistaminen sekä asiakkaiden ja tärkeimpien sidosryhmien muuttuneet vaatimukset ovat organisaation muutoksen tyypillisimpiä syitä. Lisäksi muutoksen taustalla saattaa olla mm. organisaation resurssien muutos, taloudellinen kriisi, teknologian kehittyminen sekä toiminnan uudelleenarviointi. Muutostarpeita aiheuttavat myös lainsäädännön muuttuminen, toiminta- ja päätöksentekomallien muutospainet sekä johtamis- ja organisaatiokulttuurin kehittyminen. Erilaisissa tilanteissa ja organisaatioissa muutoksen motiivit ja kohteet vaihtelevat. Muutoksen luonteeseen kuitenkin kuuluu, että lukuisat tekijät vaikuttavat taustalla ja muutoksella on oma sisäinen kulkunsa. Yksiselitteistä muutoksen käynnistäjää on vaikea havaita suurissa muutoksissa. (Juppo 2011)

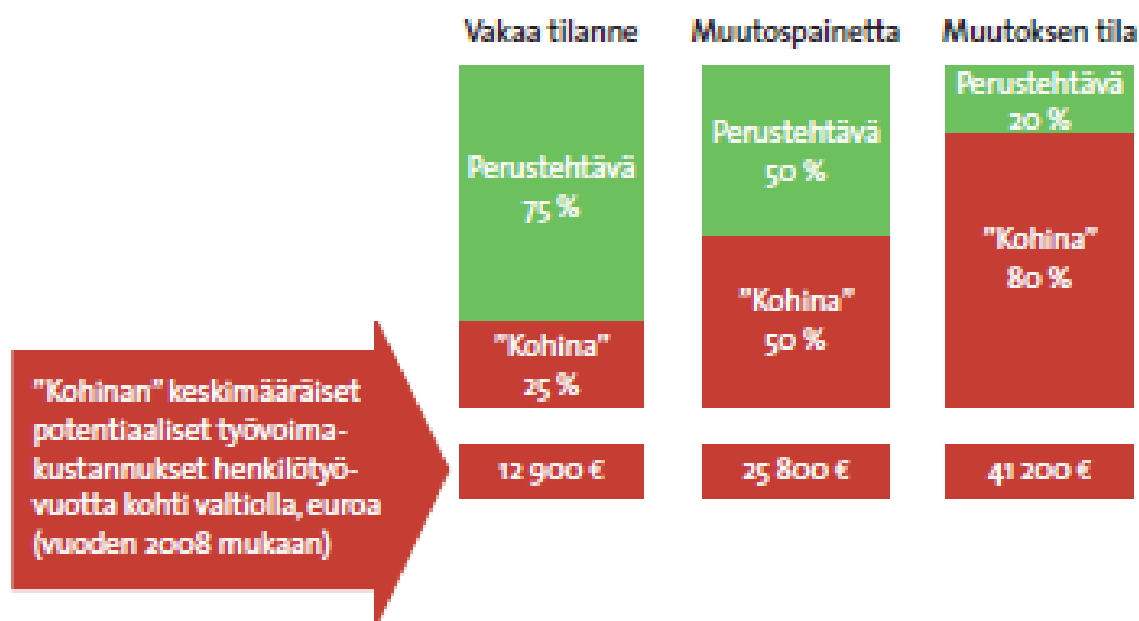
Yrityksen ja organisaation muutoksen tärkeimpiä tarkastelukulmia ovat taloudellisuuttavuudellinen, johtamiseen liittyvä ja inhimillinen näkökulma. Taloudellisessa näkökulmassa muutoksen yleisimpiä syitä ovat kilpailukyvyyn tai kannattavuuden ongelmat sekä julkisella sektorilla verotulojen eli rahoituspohjan vaihtelut. Yleensä yrityksen taloudellinen kannattavuus on vahvasti sidoksissa henkilöstön tilaan ja yhteistyötapoihin. Suomalaiseen perinteeseen kuulunut työstä yksin selviäminen ei enää riitä, vaan tarvitaan yhteistyötä. Johdon tuleekin panostaa rationalisoinnin lisäksi henkilöstön koulutukseen, toimiviin henkilöstörakenteisiin sekä yksilöiden motivaatiotason ja hyvinvoinnin edistämiseen. Henkilöstöä tulee tukea ja kannustaa opiskelemaan ja parantamaan ammattitaitoaan, jolloin myös yrityksen sosiaalinen ja osaamispääoma lisääntyvät. Tarkasteltaessa muutosta johtamisnäkökulmasta keskitytään muutoksen toteutustapaan, joka vaikuttaa muutoksen tulokseen. Esimiestyön lisäksi johtaminen tarkoittaa työyhteisöön kuuluvien asennoitumista johtamistehtävään yhteisenä haasteena. Muutoksen johtajuus tulee esiin tiedottamisessa, suuntia koskevissa päätöksissä, vuorovaikutuksessa sekä henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuuksissa. Henkilöstön sitoutumisen muutokseen määrittävät kokemus arvostuksesta ja asioihin vaikuttamisesta. Tarkasteltaessa muutosta inhimillisestä näkökulmasta keskitytään yksilön muutokseen suhtautumiseen sekä ajatuksiin muutoksesta. Organisaation muutokset koskevat yksilön peruskokemusta ja tunnemaailmaa, omia tavoitteita ja toiveita sekä keskinäisiä suhteita. Muutoksen tunnevasteet liittyvät myös työyhteisöön ja työryhmän ilmapiiriin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 16–17.)

## 2.2 Muutoksen merkkejä työyhteisössä

Muutosta voidaan tarkastella makro- ja mikronäkökulmista. Makronäkökulmasta tarkastellaan, mitä muutoksessa tapahtuu koko organisaation tasolla. Muutos päätetään tehdä tietyllä aikavälillä, ja kun tavoitteeseen on päästy, pitäisi lopputuloksena olla muuttunut toiminta. Mikronäkökulma kuvaa muutosta yksilön näkökulmasta. Muutokset ovat usein jatkuvia ja paikallisia sekä pieniä, mutta myös merkityksellisiä. Mikrotason muutokset ovat luonnollinen tapa kehittää työtä. Makrotasolla aloitettu ja toteutettu muutos saattaa näyttää mikrotasolla hyvin erilaiselta, vaikka kyseessä olisi sama muutos. Samoin mikrotason muutoksista makrotaso ei välttämättä ole edes tietoinen. Muutos on siis prosessi, jossa monet eri asiat vaikuttavat toisiinsa. (Ponteva 2010, 10.)

Muutosta edeltävää vaihetta kutsutaan kirjallisuudessa tasapainon sulatusvaiheeksi, jolloin henkilöstö aavistaa muutoksen olevan tulossa. Työyhteisössä voi havaita merkkejä kaoottisuudesta ja tiedostamattomat ainekset valtaavat alaa. Muutoksen sulatusvaiheeseen liittyy muutosta ennakoivia signaaleja. Kielenkäyttö työyhteisössä alkaa muuttua. Aletaan toistaa termejä, kuten synergiaetu, liikaa väkeä, oleelliseen keskittyminen, kilpailukyky, työsuhdeturva, tehostamistarpeet ja irtisanomisen ehdot. Huhut ja mielikuvat muodostuvat ihmisten mielissä luotettavaksi tiedoksi, kun virallinen tieto on vähäistä. Myös työpaikan ilmapiirissä on havaittavissa kiristymisen merkkejä. Omia asemia varmistellaan ja avoimuus vähenee. Omiin töihin keskittyminen lisääntyy, toimenkuvia aletaan varjella ja yhteistyöhalu vähenee. Reviirien ja yksiköiden rajat vahvistuvat, ja eri ammattiryhmien väliset erot korostuvat. Aletaan syrjiä ja nostaa esille poikkeavina pidettyjä henkilöitä. Myös turvattomuus ja levottomuus lisääntyvät. Touhuaminen voi lisääntyä, mutta samalla vähenee kiinnostus työn tuloksia kohtaan. Pätevimmat työntekijät hakeutuvat muualle turvatakseen tulevaisuutensa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 33–34.)





Lähde: Human Focus Oy

Kuvio 1. Organisaation energian käyttö ja ”kohinaan” hukatun työajan potentiaaliset keskimääräiset kustannukset (Valtiokonttorin www-sivut 2012)

Kuviossa 1 on kuvattu kohinan osuutta työajasta. Kohina syntyy mm. ihmettelystä, keskeytyksistä, tiedon etsimisestä, oheiskeskusteluista ja keskittymisvaikeuksista. Vakaassakin ja normaalisti toimivassa organisaatiossa osa työajasta kuluu kohinaan. Kun organisaatiossa on muutospainetta tai siinä on meneillään muutos, voi tuottamattoman työajan osuus olla huomattava. (Valtiokonttorin www-sivut 2012)

### 2.3 Muutokseen suhtautuminen

Yrityksissä tapahtuu muutoksia jatkuvasti, sillä ympäristön muuttuessa on muututtava. Muutoksen kokemiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten tilanne, muutoksen laajuus ja suunta sekä ihminen, joka tulkitsee tilannetta. Muutokset voidaan kokea joko uhkana tai mahdollisuutena. Mikäli muutoksia ei ole tapahtunut paljon eikä niihin siten ole totuttu, voidaan muutokset kokea pahana. Jos edelliset muutosyritykset eivät ole toteutuneet suunnitelmien mukaisesti, voivat ne laskea muutoshalukkuutta. Muutos koetaan huonona, jos se perustuu huonoon arviointiin, väärin päätöksiin,

epätarkkaan ongelmanasetteluun tai vaatimattomaan tietoon tai näkemykseen. Hyvä muutos helpottaa ihmisten työtä. Muutokset voivat aiheuttaa vastarintaa sekä työpaikan yhteishengen huononemista ja ihmisten itseohjautuvuuden vähenemistä. (Erämetsä 2003, 18–22 ja 36.)

Jokainen työntekijä muodostaa omien persoonallisten havaintojensa pohjalta mielikuvia siitä, mitä muutos tarkoittaa, miten se vaikuttaa minuun, työhön, työympäristöön ja mitä se tarkoittaa minun ja työtovereiden sekä esimiesteni välisissä suhteissa. (Valtee 2002, 18.)

Henkilön aikaisemmat kokemukset ja hänen nykyinen elämänkenttä määrittävät muutoksen herättämät tunteet. Jos muutos muistuttaa henkilön jo aikaisemmin kokeneita asioita, hän tuo niiden kokemusten sisältöä mukaan myös edessä olevaan muutokseen. Muutoksesta aiheutuvat tunteet tulevat henkilön mieleen aaltomaisesti etenevinä vyöryinä. Yksi aalto voi sisältää useita tunteita, kuten vihaa, ärtymystä, pelkoa ja kiukkua. Toinen henkilö saattaa tunneallon vallatessa alkaa huutaa, purskahtaa itkuun tai ryhtyä osoittamaan mieltään. Toinen puolestaan voi aluksi torjua tunnekuohut, mutta ajautua alitajuisten torjuttujen tunteiden vuoksi loppuun palamiin ja masennukseen. Tutkimuskirjallisuuden mukaan muutos aiheuttaa ensin pelkoa sitten vihaa. Nämä tunteet voidaan työstää eräänlaisen surutyöskentelyn kautta, joka päättyy tilaan, jossa henkilö on valmis aistimaan jälleen myönteisiä kokemuksia ja kokemaan työniloa. (Juuti & Virtanen 2009, 118–120.)

Perustunteet muutoksessa ovat pelko, viha, suru ja ilo. Ensimmäinen tunne on pelko, joka johtaa kysymään: miten minun käy? Muutosmallissa pelko on pinnan alla, sillä se ei juuri näy. Ihmisten reagointi pelkoon voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Aktiivisille on tyypillistä myönteinen asenne ja usko selviytymiseen. He luottavat omiin kykyihinsä ja kokevat omaavansa mahdollisuuden vaikuttaa muutokseen. Aktiiviset ovat työskentelytavoiltaan joustavia ja muutoksen kannalta rakentavia. Toisena on näennäisaktiivisten ryhmä, joka tyypillisesti suhtautuu muutoksen ja siitä selviytymiseen ristiriitaisesti. Toisaalta he näyttävät mukautuvan, mutta saattavat silti tehdä muutoksenvastaista ”myyryntyötä”. Näennäisaktiivit ymmärtävät muutostarpeen ulkoisesti, mutta eivät uskalla heittäytyä muutokseen. Kolmantena ryhmänä on passiiviset, jotka pakenevat ja torjuvat muutosta, sillä muutos synnyttää heidän mieles-

sään uhkakuvia, pelkoja ja vastarintaa. Passiivisten ryhmä on haluton ymmärtämään muutostarvetta. Pelon tunteiden jälkeen tunteet muuttuvat vihaksi tai uhmaksi, joita voidaan hallita tarjoamalla työntekijälle faktoja ja uskoa tulevaisuuteen. Viha on havaittavissa helpommin kuin pelko, mutta siihen ei saa reagoida olemalla vihainen takaisin, vaan vihalle ja protestoinnille tulee antaa oma aikansa ja tilansa. Kun ihminen havaitsee, ettei voi estää muutosta, vaihtuu viha luovuttamisen ja luopumisen myötä suruksi. Suruvaiheessa ihminen saattaa kokea toivottomuuden tunteita, ettei hän pärjää, jaksa tai osaa ainakaan yksin. Joillekin suruvaiheeseen liittyy työsuhteen päätyminen, jolloin esimiehen tulisi tehdä kaikkensa, jotta työntekijän surutyö pääsee edes alkuun. Myös muutostilanteessa työpaikkansa säilyttäneet tuntevat joskus syyllisyyttä irtisanottujen vuoksi. Heillä saattaa huoli myös omasta tulevaisuudesta ja oman työpaikan menettämisestä seuraavassa muutoksessa. Merkki muutoksen toteutumisesta on ilo, joka kuitenkin jää joskus kokematta, sillä uudet muutokset painavat päälle. Iloon ei ole pakko kiinnittää huomiota samoin kuin negatiivisiin tunteisiin, joten se saatetaan ohittaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 56–63.)

Psykologinen pääoma muodostuu itseluottamuksesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä sekä toiveikkuudesta ja se auttaa muutosten hallinnassa. Psykologinen pääoma on yhteydessä työssä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, hyviin työyhteisötaitoihin sekä positiivisiin tunteisiin. Emootiot eli positiiviset tunteet lisäävät innostusta ja vähentävät kyynisyyttä. Emootiot kytkeytyvät myös muutosta edistävään käyttäytymiseen vähentämällä poikkeavaa negatiivista käyttäytymistä ja vahvistamalla työyhteisötaitoja. (Manka 2011, 149–150.)



Kuvio 2. Esimerkki muutostilanteen aiheuttamasta kielteisestä reaktiosta (Virtapuro 2006, 120)

Muutostilanteessa puhutaan usein muutosvastarinnasta. Kyse ei välttämättä ole varsinaisen muutokseen vastustamisesta, vaan inhimillisestä ja ihmiselle luonteenomaisesta reaktiosta uudessa tilanteessa. Muistettava on, että muutos ei ole työnantajan hyökkäys työntekijää kohtaan. Myöskään työntekijän toiminnassa ja ajattelussa tapahtuvat muutokset eivät ole kosto työnantajan toimia kohtaan. Muutostilanteessa sekä työnantajaa että työntekijää ohjaa sama motiivi: halu säilyä hengissä ja turvata oma tulevaisuus. Kuviossa 2 kuvataan muutostilanteen aiheuttamaa kielteistä reaktiota. Muutos koettelee ainakin hetkellisesti yksilön työmotivaatiota ja sitoutumista. Yksilön toiminnassa tapahtuu muutoksia. Esimerkiksi avuliaisuus, positiivisuus, tunnollisuus ja oma-aloitteisuus saattavat laskea. Kielteisen reaktion seurauksena saatetaan menettää hyviä työntekijöitä tai toiminnan laatu ja joustavuus saattavat kärsiä. (Virtapuro 2006, 119–121.)

## 2.4 Muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

Eri maiden tutkimusaineistossa organisaatiomuutoksen onnistumiseen keskeisesti vaikuttavina tekijöinä ovat nousseet esiin laadukas viestintä, tuen saamisen mahdollisuus sekä osallistuminen. Tukitoimia ovat mm. yksilövalmennus ja osaamisen kehittäminen sekä ryhmien toimintaa tukevat siirtymärituaalit ja sosiaaliset tunteiden tuuletus -tapahtumat. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa tuleviin rooleihinsa organisaatiossa, on keskeistä osallistumisessa. Viestinnässä tulee tarjota mahdollisuus aitoon vuoropuheluun, joten viestintä ei saa olla pelkkää tiedon jakamista. Työntekijöille on annettava vastaus kahteen selvään kysymykseen: Miksi organisaatiomuutos tehdään? Mihin olemme pyrkimässä? (Hurme, T. 2012)

Jotta haluttu asia tulee näkyviin, kannattaa viestit kiteyttää muutamaan ilmaisuun, joiden avulla ihmiset muistavat muutoksen tavoitteet ja perustelut. Tärkeää on, että johdon puheet ja viestit ovat samanhenkisiä. Mikäli jokin asia ei ole lähtökohtaisesti toivottu ja tuntuu oudolta, pitää asiaa toistaa lukuisia kertoja, ennen kuin se ymmärretään hyväksyttäväksi ja tarpeelliseksi. Tutkimusten mukaan tarvitaankin keskimäärin seitsemäntoista toistoa, jotta ihminen uskoo, että asia on vakava ja se aiotaan toteuttaa. Huhut sen sijaan menevät läpi jopa yhdellä kerralla. Mikäli asioiden toistojen väliin jää pitkiä taukoja, jolloin mitään ei kuulu, voi alun hämmennys taas herätä henkiin ja huhuille jää turhaa tilaa. (Valpola 2004, 46–47.)

Koko muutosprosessin ajan viestintä on voimakkaasti mukana osana kaikkia toimenpiteitä. Viestinnässä jokaisen viestin täytyy olla totta ja viestit pitää rehellisesti kertoa samanlaisena eri sidosryhmille. Ihmiset kuuntelevat, miten johto, keskijohto ja oma porukka puhuvat asioista. Viestien samansuuntaisuus ja samanhenkisyys luovat luotettavuutta viesteihin. Johdon luottamuspääoma tukee viestintää. Johtajat, joilla luottamuspääomaa on, kertovat kaiken, minkä voivat, jolleivät tiedä jotain, selvittävät vastaukset ja jolleivät voi kertoa kaikkea, perustelevat, miksi eivät voi. Viestien tulee olla selkeitä ja keskenään johdonmukaisia. Hankalat huhut voimistuvat, kun yhdessä viestissä on yhdellä tavalla ja toisessa tilaisuudessa on annettu poikkeava vastaus. Viestien tulee tavoittaa tarvitsijat, sillä ihminen arvioi viestiä omalta kannaltaan. Henkilöstölle tärkeintä on saada vastaukset kysymyksiin: mitä tämä tarkoittaa minulle, muuttuvatko tehtäväni tai työpaikkani tai tiimini, tuleeko muutoksia sopi-

muksiini tai sosiaalisiin etuihini jne. Ihmisillä pitää olla keskustelumahdollisuus, jotta he voivat varmistaa itselleen ymmärrettävän sisällön päätösten seurausvaikutuksille. Viestinnän keinoja on runsaasti: tiedotustilaisuudet, tiedotteet, kirjeet, intra, ilmoitustaulu, esitteet ja tiedotuspisteet. Kirjallinen aineisto tukee tiedottamista, mutta ei aktivoi ihmisiä löytämään vastauksia ja perehtymään asioihin. Kasvokkain viestintää tarvitaan paljon. Joukossa tulee aina olla niitä, joilta saa lisää tietoa. Viestintä voidaan organisoida perustamalla viestintäryhmä, johon kuuluu ihmisiä organisaation eri puolilta. (Valpola 2004, 62–64.)

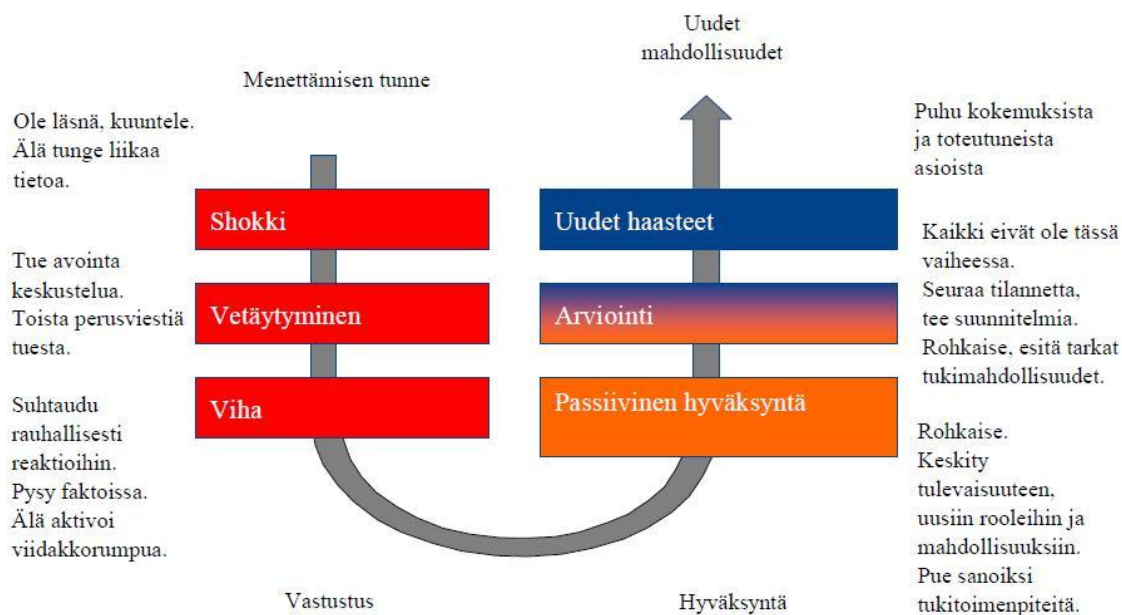
Organisaatiomuutoksessa henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen hälventää tehokkaasti muutosta kohtaan tunnettuja uhkakuvia ja pelkoja sekä valaa uskoa siihen, että myös myönteisiä mahdollisuuksia voi avautua muutoksen myötä. Osallisuus vahvistaa muutoksen perusteiden ja syiden hyväksymistä ja ymmärtämistä sekä luottamusta organisaatiomuutoksen tarpeellisuuteen ja järkevyyteen. Työntekijät jotka kokevat tulleen noteeratuiksi ja kuulluiksi organisaatiomuutoksessa, ovat muutosprosessin aikana niin kutsuttuja sivustaseuraaajia tyytyväisempiä mm. tiedonkulkuun ja tiedottamiseen, vaikutusmahdollisuuksiin omaa työtä ja asemaa koskevilla ratkaisulla, mahdollisuudessa vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen, johdon ja esimiehen toimintaan muutoksen toteuttamisessa, yksilöiden tukemiseen sekä työyhteisön tehtävien hoidon sujuvuuteen muutoksen aikana. (Valtee 2002, 52–54.)

Osallistaminen, joka saa työntekijät tuntemaan omistajuutta muutoksesta, on yhteistyötä, työtä poikkiorganisatorisissa ryhmissä ja työtä tiimeissä. Tietyn yläohjeistuksen raameissa ihmisten annetaan itse rakentaa käytäntöjä ja suunnitella omaa työtään. Osallistamisen hyötyjä ovat päätösten helpompi hyväksyminen, vahvempi sitoutuminen muutokseen, päätöksiin ja toimenpiteisiin, henkilöstön muutosta ja työtä kohtaan kasvava motivaatio, muutosvastarinnan vähentyminen sekä päätösten laadun paraneminen. Osallistaminen voi kuitenkin olla aikaa vievää, vaikeasti organisoitavissa olevaa sekä kallista. Osallistamista käytetään helposti omien etujen ajamiseen ja ristiriitaiset näkemykset voivat vaikeuttaa päätöksentekoa. Osallistamisen haasteena on myös se, ettei henkilöstöllä aina ole tarpeeksi teknistä tai muuta kehittämisessä tarvittavaa tietoa. (Oikeusministeriön hallinnonalan muutoksenhallintaopas 1/2010. 2010, 24.)

Oleellinen osa muutoksen onnistumista ovat henkilöstön tukitoimet. Työsuhteiden pitkäaikaisuuden rapistuttua saattaa henkilöstö olla muutoksessa uuden tilanteen edessä, jolloin läheskään kaikki eivät ole tottuneet työn vaihtamiseen edes organisaatiossa saati työn loppumiseen, irtisanomisiin ja siihen, miten työmarkkinat toimivat ja miten uutta työtä haetaan. Henkilöstö tarvitsee tukea niin yksilökohtaisten tunnetilojensa käsittelyyn kuin työmarkkinavalmiutensa parantamiseen. Taloudellisia tukitoimia ovat mm. taloudelliset sopeutusavustukset ja erorahat, tukitakaukset, yrittäjä- ja opintolainat sekä koulutukset rahoittaminen. Uudelleensijoituspalvelua tarvitaan, sillä sopeutus vaikuttaa aina henkilöstön asemaan ja tehtäviin. Neuvontapalveluihin kuuluu neuvonta koulutus- ja työnsaantimahdollisuuksista, yhteiskunnan ja järjestöjen taloudellisista tukimahdollisuuksista, rahoitusvaihtoehdoista ja eduista, jotka liittyvät sosiaaliturvajärjestelmään. On tärkeää tehdä neuvontaa yhteistyössä työvoimaviranomaisten, aikuis- ja täydennyskoulutustahojen, terveys- ja sosiaalipalveluista vastaavien sekä kuntien työllisyys- ja elinkeinopalveluista vastaavien tahojen kanssa. Kaikkien henkilöstöryhmien koulustarve on arvioitava muutoksen edetessä, sillä usein on tarvetta koko henkilöstön valmiustason nostamiseen. Yritys voi järjestää sisäistä valmennusta ammattitaitotason korottamiseksi, terveydentilan ylläpitämiseksi ja edistämiseksi sekä muutokseen liittyvien vaikeiden asioiden kohtaamiseksi ja käsittelemiseksi jne. Työsuojelun ja työterveyden asiantuntijoita kannattaa käyttää hyväksi muutoksen kohtaamisen valmennusta järjestettäessä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 96–98.)

Muutoksessa organisaation työntekijöilleen järjestämät tukitoimenpiteet voidaan jakaa tiedolliseen, osallistavaan, taloudelliseen sekä psyykkis-emotionaaliseen tukeen. Tukena voivat olla niin työ- ja kohtalotoverit kuin organisaation sisäiset ja ulkopuoliset ammattiauttajat. Tiedollisella tuella tarkoitetaan koulutusta tai informaatiota, jolla helpotetaan älyllistä ymmärrystä ja ennakkointia sekä tiedotetaan tosiasioihin liittyvistä vaihtoehdoista. Osallistavalla tuella lisätään hallinnan tunnetta ja vaikutusmahdollisuutta päätöksentekoon. Taloudellisella tuella tarkoitetaan toimeentulon turvaamista ylimenovaiheessa. Turvallisuuden tunnetta ja jaksamisen ylläpitämistä luodaan psyykkis-emotionaalisella tuella. Muutoksessa yksilöt mieltävät tukemisen eri tavoin. Toinen saattaa tarvita paljon tukea, toinen taas ei juuri lainkaan. Yksilöiden omat

selviytymiskeinot ovat tärkeässä osassa organisaatiomuutoksen läpikäynnissä. (Pon-  
teva 2010, 68–69.)



Kuvio 3. Muutostuen rooli muutoksessa vaihtelee (Oikeusministeriön hallinnonalan muutoksenhallintaopas 1/2010. 2010, 34)

Päätäjien ja ylimmän johdon lisäksi myös lähiesimiehet joutuvat muutostilanteessa tulilinjalle, kun he joutuvat kohtaamaan henkilöstön tunteet ja kysymykset epävarmuuden vallitessa. Kuviossa 3 on kuvattu miten muutostukea antavien rooli vaihtelee muutoksen edetessä. (Oikeusministeriön hallinnonalan muutoksenhallintaopas 1/2010. 2010, 34–35.)

### 3 MOTIVAATIO

Motivaation kantasana latinankielessä on *movere*, joka viittaa liikuttamiseen. Motivaatio siis laittaa ihmisen liikkeelle kohti päämäärää. Motivaatiosta tulee tehokkuuden lisäksi usein mieleen myös positiivisia tunteita, kuten vireys, into ja ilo. Motivoinut ihminen työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti sekä suhtautuu tekemiseensä ilolla ja innolla. Työntekijän voi pakottaa tekemään työn, mutta häntä ei voi pakottaa



tekemään työtä mielellään, sillä tahto ja into tekemiseen voivat syntyä vain ihmisessä itsessään. Toisen ihmisen motivoitumista voi siis tukea, mutta toista ei voi motivoida. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.)

Motivoitunut käyttäytyminen on tarkoituksenmukaista ja päämäärähakuista. Sille on tyypillistä myös vapaaehtoisuus ja yksilön tahdonalaisuus. Motivaatio on kokonaisprosessi, joka syntyy yhteistuloksena kaikista yksilöön vaikuttavista ja yksilön mielessä olevista motiiveista. Yksilön käyttäytymisen taustalla on aina useita ristikkäisiä motiiveja, joten motivaatio on monimutkainen ilmiö. Motivaatioon voivat vaikuttaa muun muassa yksilön pyrkimykset, toiveet, tarpeet odotukset ja vietit. (Juuti 2006a, 37.)

Motivaatio eritellään usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisia motivaatiolähteitä ovat esimerkiksi taloudelliset motivoijat kuten palkka ja palkkiot. Pelkättään ulkoisten motivoijien avulla ei kuitenkaan muodostu kestävää motivaatiotilaa. Sisäisen motivaatio on ihmisen sisäinen tarve ja halu toteuttaa sekä kehittää itseään, sekä aito kiinnostus tehtävään tai aiheeseen. Sisäinen motivaatio liittyy motivaation merkityksellisyyden kokemukseen. Sisäiselle motivoituneisuudelle on tyypillistä, että tyydytys syntyy itse toiminnasta ja tekeminen itsessään on palkitsevaa. Ihminen tekee työn omasta tahdostaan ilman odotusta ulkoisesta palkkiosta tai ilman pakottavaa uhkaa. (Leiviskä 2011, 49.)

Ulkoinen motivaatio, kuten lupaus isosta palkkiosta tai komea titteli, saattaa saada ihmisen nopeasti liikkeelle, mutta ainakaan pitkäksi aikaa se ei lisää työn iloa ja intoa. Työn kohteena oleva asia ja itse toiminta motivoi sisäisesti motivoitunutta ihmistä. Mielihyvän kokemus, onnistumisen ja edistymisen ilo eli työtyytyväisyys ovat palkkiona työstä eli sisäinen motivaatio ruokkii itse itseään. Kiinnostava työn sisältö, onnistuminen, vastuu, haasteellisuus sekä kehittymisen ja kehittämisen mahdollisuudet ovat esimerkkejä sisäisistä motivaatiotekijöistä. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.)

### 3.1 Työmotivaatio

Ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmää, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä, kutsutaan työmotivaatioksi. Työmotivaatiolla on suunta, muoto, kesto ja voimakkuus, joihin vaikuttavat sekä yksilön sisäiset tekijät että ulkopuoliset ympäristötekijät. Suunnan määrittävät yksilön työkäyttäytymisen tavoitteet, jotka parhaimmillaan ovat samansuuntaisia organisaation tavoitteiden kanssa. Mikäli henkilön omat tavoitteet ovat ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa, on mahdollista, että työkäyttäytyminen ei ole organisaation kannalta rakentavaa. Muoto muodostuu yksilön sisäisestä vireystilasta, jota voi arvioida ja mitata ainoastaan likimääräisesti. Työmotivaation kesto voi vaihdella paljon; joskus henkilö voi olla motivoitunut hetkellisesti ja joskus työmotivaatio saattaa kestää vuosia. Työmotivaation voimakkuus voi myös vaihdella. Jotkut tehtävät synnyttävät voimakasta motivaatiota, kun taas toisia tehtäviä henkilö tekee ilman innostumista ja motivaation voimakkuus on korkeintaan keskinkertaista. (Lämsä & Hautala 2005, 80–81.)

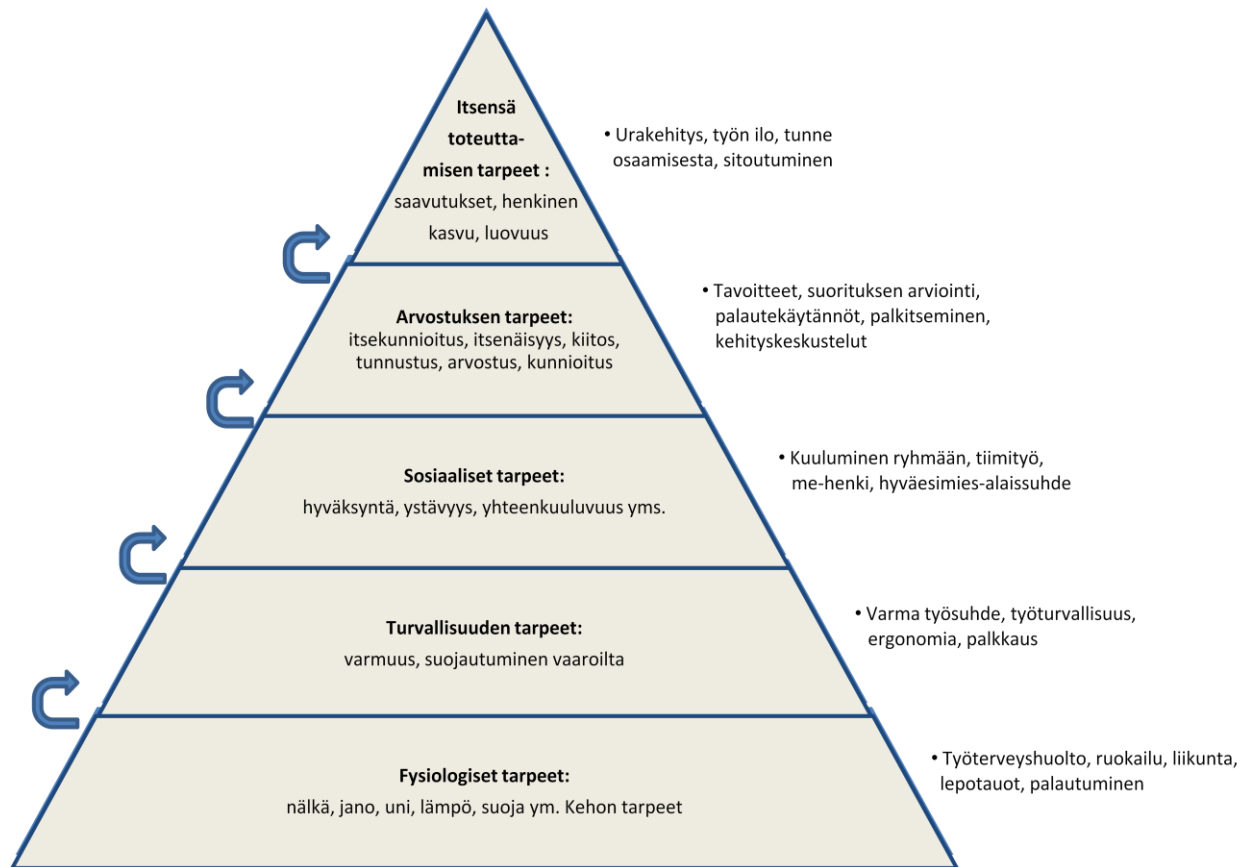
Motivaatio koostuu siitä, mikä kannustaa ihmistä eteenpäin ja tekee hänestä aktiivisen toimijan. Työmotivaatiota voidaan tarkastella koko työuran näkökulmasta eli miksi olemme hakeutuneet tietylle alalle, tiettyyn työtehtävään ja tietyn työnantajan palvelukseen. Toisaalta työmotivaatiota voidaan tarkastella rajallisen ajan kestävien tehtävien näkökulmasta. Kolmantena näkökulmana on motivaatio juuri tietyllä hetkellä. Miten kykyjä ja taitoja käytetään yksittäisissä tilanteissa ja motivaatiota ylläpidetään, kun innostus asiaan on vähentynyt. Kun työntekijä tuntee yhteenkuuluvuutta, kokee olevansa arvostettu ja pätevä sekä tekevänsä merkityksellistä työtä, on työmotivaatio korkeimmillaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 11; Leiviskä 2011, 167.)

### 3.2 Työmotivaation teorioita

Motivaatioteoriat on jaoteltavissa kahteen ryhmään: työmotivaation sisältöteoriat ja prosessiteoriat. Työmotivaation sisältöteoriat tutkivat työmotivaation sisältöä, eli mitkä työn sisällölliset tekijät motivoivat hyvään työsuoritukseen. Työmotivaation sisältöä käsittelevät teoriat selittävät ihmisen tarpeet motivaation perustaksi. (Lämsä & Hautala 2004, 81–82.)

Tarveteorioiden tutkijat etsivät ihmisen universaalia motivaatorakennetta eli oletuksena on, että ihmisillä on samanlainen tarverakenne. Tarveteorioiden mukaan tarve on sisäinen tila, jonka seurauksena vaihtoehtoista jotkut vaikuttavat haluttavilta. Jos tarve jää tyydyttämättä, syntyy jännitteitä, jotka aikaansaavat pyrkimyksiä löytää päämääriä, joiden saavuttaminen poistaa puutostilan. (Juuti 2006a, 45.)

Yhdysvaltalaisen tutkijoiden Decin ja Ryanin itsemääräytymisen teorian mukaan on sisäinen motivaatio mahdollista, kun ihminen voi toiminnallaan tyydyttää itsenäisyyden, pärjäämisen ja yhteenkuulumisen universaaleja psykologisia perustarpeita. Näiden kaipuiden toteutumisen estyminen johtaa henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin heikentymiseen. Itsenäisyydellä tarkoitetaan kokemusta siitä, että voi säädellä elämäänsä ja toimintaansa. Vapaaehtoisuuden kokemus syntyy esimerkiksi mahdollisuudesta tehdä työssään henkilökohtaisia ratkaisuja. Itsenäisyyden tarpeen voi myös tyydyttää työ, jossa henkilö saa hyödyntää omia vahvuuksiaan ja käyttää omaa harjontaansa parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Yhteenliittymisen tarpeella tarkoitetaan inhimillistä kaipuuta ihmissuhteisiin sekä toivetta yhteenkuulumisesta muiden yhteisöjen ja ihmisten kanssa. Yhteenliittymisen tarvetta tyydyttää työ, jossa tuntee olevansa osa yhteisöä, jolla on yhteisiä tavoitteita ja jossa voi kokea keskinäistä tukea. Pärjäämisen tarpeella tarkoitetaan ihmisen halua tuntea pystyvänsä hallitsemaan toimintaympäristönsä. Pärjäämisen tarvetta tyydyttävässä työssä ihminen voi nähdä toimintansa myönteiset tulokset ja tuntee onnistuvansa ja sitä kautta uskoa selviytyvänsä myös uusista haasteista. (Hakanen 2011, 30–32.)



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyvät työkalut (Hyppänen 2007, 129)

Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1954 on tunnetuin motivaatioteoria. Maslowin teorian mukaan ihmiset haluavat tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Kuviossa 4 on kuvattu tarpeet, joista alemman portaan tarpeiden tulee olla tyydyttyneitä ennen kuin ylempi taso voi aktivoitua. Alemman tason tarpeen jäädessä tilapäisesti tyydyttymättä, motivoituu yksilö ensisijaisesti sen tyydyttämisestä. Edellytyksenä seuraavalle tasolle siirtymiselle on siis edellisen tason tyydytys. (Hyppänen 2007, 128.)

1950-luvulla motivaatiotekijöitä tutkinut Herzberg kutsui työn ulkoisia tekijöitä hygieniatekijöiksi, sillä ne eivät takaa hyvää työsuoritusta. Kuitenkin mikäli ulkoiset tekijät eivät ole kunnossa, vaikuttavat ne negatiivisesti tyytymättömyyttä aiheuttaen. Ulkoisia hygieniatekijöitä ovat työyhteisön ilmapiiri, esimies-alaisuudet, hallinto ja menettelytavat, palkkausjärjestelmät, työpaikan turvallisuus, varmuus ja siisteys sekä ihmissuhteet työpaikalla. Motivaatiotekijöiksi Herzberg kutsui itse työhön liittyviä tekijöitä, jotka kannustavat ja innostavat hyvään työsuoritukseen. Mikäli nämä motivaatiotekijät puuttuvat, tekee ihminen mekaanisia työsuorituksia. Motivaatiotekijöitä

ovat työn sisältö, saadut tunnustukset, työssä koetut saavutukset, kokemus vastuusta, tunne kasvamisesta ja oppimisesta sekä etenemismahdollisuudet. (Hyppänen 2007, 128–129.)

Prosessiteoriat perustuvat kognitiiviseen psykologiaan eli niiden taustalla on kiinnostus ihmisen tiedollisiin ajattelu- ja päättelyprosesseihin. Prosessiteoriat siis perustuvat siihen, että työmotivaatio on seurausta ihmisen tietoisesta päätöksenteosta. Prosessiteorioissa keskitytään motivaation suuntaan, voimakkuuteen sekä pysyvyyteen sekä edellä mainittujen tekijöiden keskinäiseen suhteeseen. Tunnetuimpiin työmotivaation prosessiteorioihin kuuluvat odotusarvoteoria ja oikeudenmukaisuusteoria. (Lämsä & Hautala 2004, 87.)

Vuonna 1964 amerikkalainen Victor Vroom esitteli odotusarvoteoriasensa, sillä sisältöteoriat eivät hänen mielestään kuvastaneet tarpeeksi monipuolisesti ihmisen motivaatiota. Vroomin odotusarvoteorian mukaan käyttäytyminen muodostuu ihmisen tietoisista valinnoista eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Todennäköisintä on, että ihminen valitsee käyttäytymisvaihtoehdoista sen, josta saa eniten myönteisiä seurauksia. Odotusarvoteorian keskeiset työmotivaatiota määräävät tekijät ovat valenssi, välineellisyys ja odotukset. Valenssi tarkoittaa sitä, missä määrin ihminen henkilökohtaisesti kokee tietyn vaihtoehdon haluttavaksi tai vähemmän haluttavaksi. Valenssin synonyymeina voidaan käyttää termejä arvo tai odotettavissa oleva hyöty. Valenssin arvo on nolla, mikäli henkilö suhtautuu vaihtoehtoon välinpitämättömästi. Negatiivisen arvon valenssi saa, kun henkilö ei halua vaihtoehdon toteutuvan ja valenssi on positiivinen, silloin kun henkilö suhtautuu vaihtoehtoon myönteisesti ja arvostaa sitä. Välineellisyydellä Vroom tarkoittaa sitä, kuinka hyvin henkilö arvioi työsuorituksellaan edistävänsä palkkioiden, kuten palkka, kannustus tai urakehitys, saamista. Työsuoritusten ja ponnistelujen taustalla olevat odotukset viittaavat siihen, kuinka aiotut toimenpiteet vaikuttavat haluttujen tuloksien saavuttamiseen. (Juuti 2006a, 49–50.)

Oikeudenmukaisuusteoriassa, jonka J. Stacy Adams kehitti vuonna 1965, ihminen vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdettaan toisten ihmisten vastaaviin suhteisiin. Työpanos-palkkio-suhdetta voidaan verrata myös kokemuksiin, jota on saatu aikaisemmin vastaavanlaisista tilanteista. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen päästään, kun tilanteet ovat tasapainossa. Mikäli koettu tilanne on henkilön mielestä epätasa-

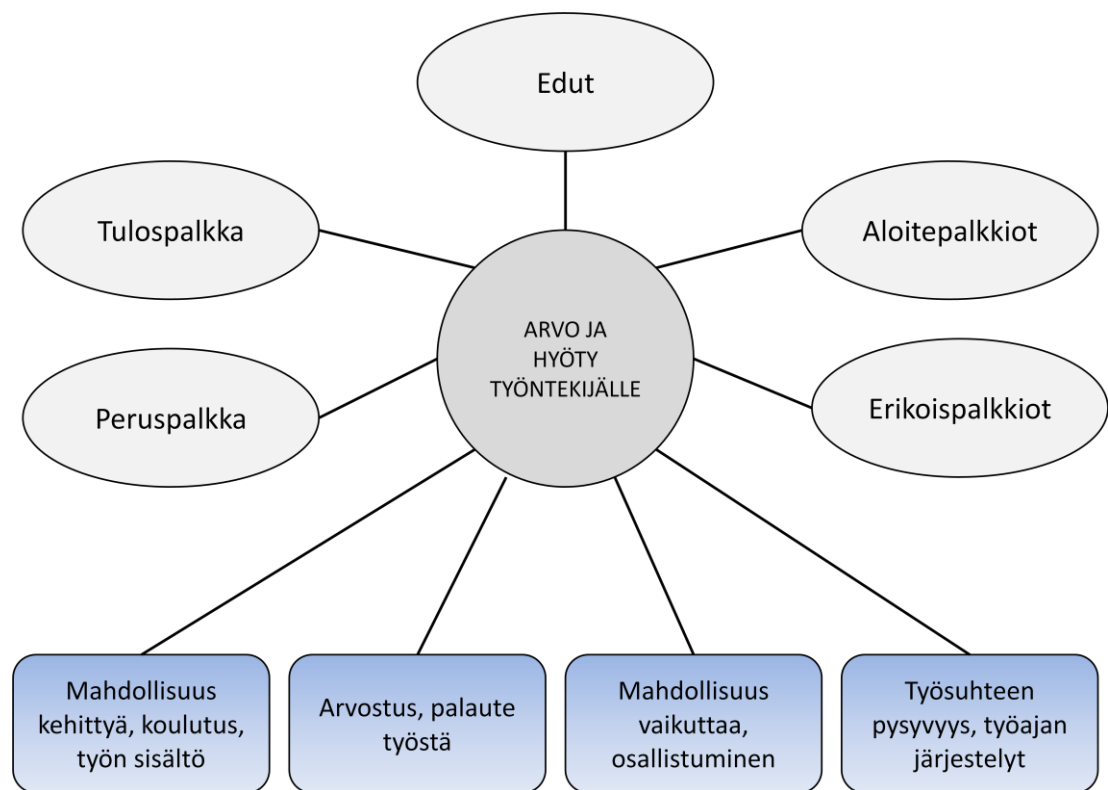
painossa, tunne on epäoikeudenmukainen. Teorian mukaan ihminen haluaa saada tekemästään työstä omasta mielestään oikeudenmukaisen palkkion, joka voi olla palkka, ylennys tai arvostus. Mikäli palkkio on ihmisen mielestä epätasapainossa verrattuna toisiin ihmisiin, syntyy epäoikeudenmukaisuuden kokemus, joka aiheuttaa psyykkistä jännitystä. Kokiessaan, että hyötyy vähemmän tai enemmän palkkioista kuin muut vastaavassa tilanteessa olevat, ihminen pyrkii toiminnallaan korjaamaan epätasapainotilanteen. (Lämsä & Hautala 2004, 87–88.)

### 3.3 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Motivointi saatetaan mieltää pelkästään kepin ja porkkanan vuorotteluksi. Porkkana on työntekijälle luvattu palkkio, jonka hän saa, kun on toiminut halutulla tavalla ja saavuttanut annetut tavoitteet. Palkkiomotivointi ei pitkällä tähtäimellä yksin riitä kannustamaan ihmistä parhaimpaansa, vaan saa meidät tekemään vain sen verran, mitä palkkion saaminen vaatii. Palkkiot muuttuvat saavutetuiksi eduiksi ja niiden motivoiva vaikutus pienenee. Palkitseminen saattaa hetkellisesti olla tehokasta, mutta pitkällä tähtäimellä ihmisiä tehokkaimmin kannustavat sisäiset motivaatiotekijät. Työn mielenkiintoisuutta pitää tärkeimpänä motivaationlähteenään neljä viidestä suomalaisesta. Seuraavaksi tärkeitä ovat hyvä työilmapiiri ja mukavat työkaverit, ja vasta niiden jälkeen tulee palkka. Ihminen sitoutuu aidosti ja on valmis ponnistelemaan tavoitteensa saavuttamiseksi, jos hän pitää tavoitettaan tärkeänä ja kokee onnistumisen mahdolliseksi. Motivoitumista voidaan vahvistaa vaikuttamalla yksilön lisäksi työyhteisöön, työskentelyolosuhteisiin ja resursseihin. Ryhmän hyvä joukkuehenki innostaa ihmistä tekemään parhaansa ja hyvä työympäristö ei aiheuta esteitä työntekijän onnistumiselle. (Salminen 2011, 99–100.)

Ihmisellä on pyrkimys etsiä merkityksiä ja selityksiä tekemisilleen. Ihminen ei sitoudu, mikäli hän ei koe tekemistään mielekkääksi. Työstä saatavaan tyydytykseen vaikuttaa voimakkaasti työn merkityksellisyys. Motivaatiota lisää työn hyvä hallinta ja työn näkeminen osana kokonaisuutta. Motivaatiota on pidetty avainsanana yrityksien pyrkiessä kehittämään työsuorituksiaan, sillä on huomattu, etteivät työntekijöiden tai kyvyt riitä tuottamaan laadukasta tulosta, jollei motivaatiota ole. (Viitala 2004, 135.)

Työssä jaksamista ja hyvinvointia edistää parhaiten se, että ihminen kokee tekemänsä työn merkitykselliseksi, olevansa omalla paikallaan ja kokee työyhteisössään ja työssään syvää mielekkyyttä. Tulevaisuudessa työn merkityksen ja työmotivaation enustetaan saavan erilaisia muotoja. Olemme jättäneet taaksemme ajan, jolloin kaikki tunsivat velvollisuutta tehdä mitä tahansa työtä. Tulevaisuudessakin ihminen voi suhtautua työhön intohimoisesti tai eettisesti, mutta työn merkitys on muuttunut. Työpaikan valinnassa palkan sijasta arvostetaan joustavuutta työajoissa, mahdollisuutta osallistua työtehtäviin liittyvään päätöksentekoon sekä päästä tekemään sitä, mistä nauttii ja minkä kokee haastavaksi. Ihmiselle mielekkäässä työssä keskeistä on kokonaisuutena ihmisenä toimimisen mahdollisuus sekä ihmisen arvojen, kykyjen ja päämäärän samanlinjaisuus. (Leiviskä 2011, 117–118.)



Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus (Viitala 2007, 145)

Palkka pelkästään ei riitä työntekijöiden motivointikeinoksi ja tuottavuuden lisäämisen välineeksi, mutta se on kuitenkin tärkeässä asemassa. Palkkiot voidaan jakaa taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Taloudellisista palkkioista näkyvin osa on raha. Rahassa mitattavat edut voivat olla lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Lakisääteisiä etuja

ovat sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke ja erilaiset vakuutukset. Vapaaehtoisia etuja ovat mm. erilaiset luontoisedut sekä lisävakuutukset. Muita palkkioita ovat mm. työyhteisön jäsenyys, tunne merkityksellisyydestä, kehittymismahdollisuudet ja työn kautta saatu arvonnanto. Joillekin yritykseen tai tehtävään liittyvä statusarvo saattaa merkitä olennaista henkistä palkkiota. Kuviossa 5 on kuvattu palkitsemisen kokonaisuus. (Viitala 2007, 144–145.)

### 3.4 Flow ja työn imu

Sisäiseen motivaatioon rinnastettavista käsitteistä tunnetuimpia on viime vuosina ollut flow, jossa yhdistyvät sisäinen motivaatio ja osaamiseen ja haasteiden tasapainoinen kokonaisuus. Flow-kokemus syntyy, kun suoritettava tehtävä on niin kiinnostava, että ihminen tempautuu kokonaan sen mukaan ja hänellä on vahva tunne siitä, että hän sitä, mistä on kiinnostunut, ja hänen taitonsa vastaavat tasoltaan kyseistä haastetta. Toistettuaan jotakin toimintaa useamman kerran, ihmisen taidot kyseisessä tehtävässä kasvavat. Pitääkseen haastetason samanlaisena, joutuu ihminen korottamaan tavoitettaan. Kun haastetason korottaminen on tapahtunut useamman kerran, tapahtuu kehitystä, joka saattaa mahdollistaa aiempaa vaikeampien asioiden ratkaisemisen. Mahdollisuus suorittaa työ alusta loppuun asti, mahdollisuus keskittyä täydellisesti toimintaan, palaute ja tavoitteet sekä kokemus helppoudesta ja hallinnasta vaikuttavat flow-kokemuksen syntyyn. (Leiviskä 2011, 50.)

Vain hyvinvoiva ihminen saa aikaan huipputulosta. Työstään pitävä ja hyvinvoiva ihminen on kuin leikkivä lapsi ja lisäarvo syntyy kuin itsestään. Kysymyksessä on flow-ilmiö sekä vielä syvemmin työn imu, jolloin työ vie mennessään, eivätkä jakaminen ja työhyvinvointi ole tällöin ongelmia. (Kinnunen & Saarikoski 2006, 109.)

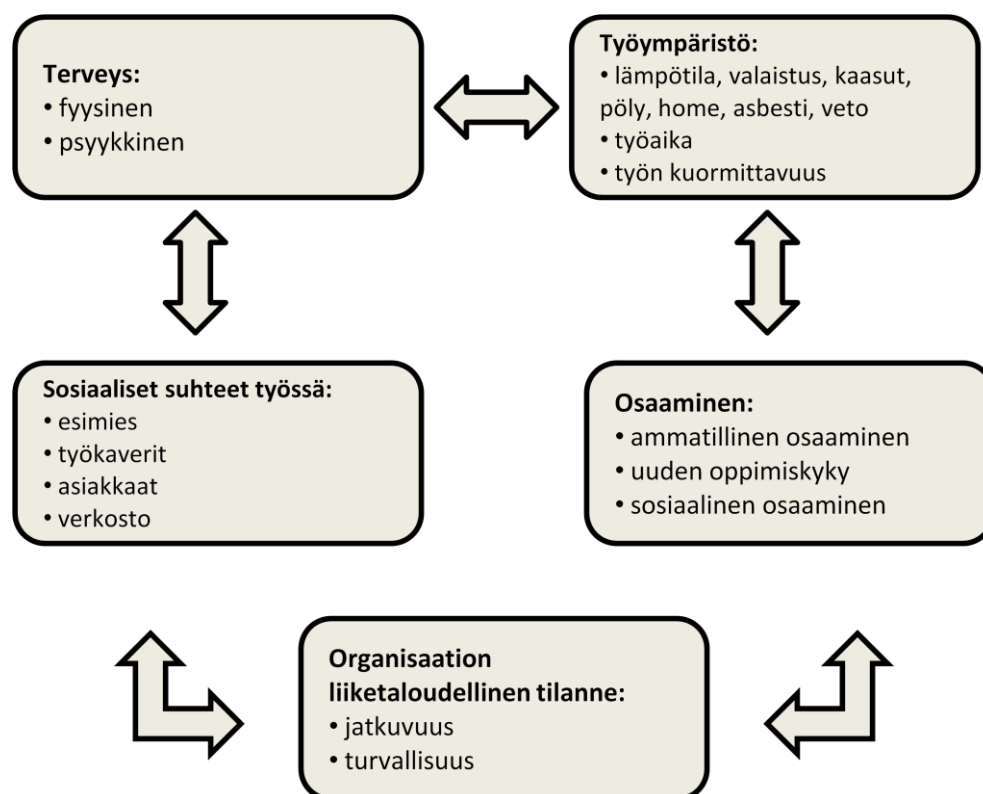
Hollantilaisten tutkijoiden Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin määritelmän mukaan työn imu tarkoittaa työssä koettua aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työntekijä, joka tuntee työn imua, lähtee yleensä aamulla mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii työstään. Hän on sinnikäs vastoinkäymistenkin hetkinä ja myös ylpeä työstään. Kolme työn imua kuvaavaa myönteistä hyvinvoinnin ulottuvuutta ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoite-



taan kokemusta energisyydestä, jolloin ihmisellä on halua panostaa työhön ja myös vastoinikäymisissä ponnistelun halua. Omistautuminen on kokemuksia innokkuudesta, inspiraatiosta, merkityksellisyydestä, ylpeydestä ja työn haasteellisuudesta. Upoutuneisuutta kuvastaa paneutuneisuus työhön, keskittyneisyyden tila sekä näistä saatu nautinto, jolloin aika kuluu huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (Hakanen 2011, 38–39.)

#### 4 TYÖHYVINVOINTI JA SIIHEN LIITTYVIÄ TEKIJÖITÄ

Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon kuuluu oikeudenmukainen ja johdonmukainen johtaminen, osaamisen kehittäminen, työssä onnistumista edistävä organisatorakenne, vuorovaikutteiset toimintatavat sekä työntekijän fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen terveys. Yksilöterveyden edistämisen on lisäksi työhyvinvointi ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi. (Manka 2011, 35.)



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Moisalo 2010, 88)

Suurin vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on työntekijällä itsellään, sillä hänen tarpeensa ja arvonsa ovat määrääviä. Kuviossa 6 on kuvattu niitä osa-alueita, joihin työnantaja ja esimies voivat vaikuttaa. Terveyttä voidaan helposti mitata poissaoloilla ja yleensä työkyvyllä. Terveyteen liittyvissä ongelmissa vaikutusmahdollisuuksia on tehtävänsiirroista ja kuntoutuksesta eläköitymiseen. Toisille sosiaaliset suhteet ovat tavattoman merkityksellisiä. Yhdessä tekeminen ja yhteiset tauot koetaan tärkeiksi ja sosiaalisuus on tunne siitä, ettei työryhmän sisällä ole ylimääräisiä jännitteitä. Hyvinvointi ei voi olla kohdallaan, jos jokainen työtehtävä hipoo jatkuvasti oman osaamisen rajoja. Vaativampiin tehtäviin haluaville olisi avattava mahdollisuuksia eteenpäin. Uusia tapoja ja menetelmiä oppia uutta ja laajentaa omaa osaamistaan on tarjottava niille, jotka ovat ripustautuneet vanhoihin tehtäviin ja joille uuden opiskelu on vastenmielistä. Toimialasta riippuen liittyy työolosuhteisiin erilaisia haasteita. Yhteinen haaste kaikille toimialoille on kuormittavuus eli kiire, joka on yksilöllinen ja subjektiivinen tunne. Liiketoimintatilanne vaikuttaa työhyvinvointiin dramaattisesti. Akuuttivaihe voi tulla yhdessä yössä tai kestää vuosikymmeniä. Paniikkivaiheeseen joudutaan helposti, jos tieto tulee yllättäen ja kerralla sekä sisältää henkilöstön vähentämistä. Jos muutos on tullut pitkän ajan kehityksen tuloksena, on siihen ollut aikaa varautua ja monet ovat jo tehneet konkreettisia toimenpiteitä. (Moisalo 2010, 89–94.)

Työhyvinvointi koostuu aineettoman pääoman sekä osaamisen johtamisen näkökulmasta ja työkyvyn ylläpitämisen näkökulmasta, jonka keskeinen elementti on fyysinen terveys. Perinteisen TYKY-toiminnan kantavana ajatuksena on fyysisestä terveydestä huolehtiminen liikunnan, kattavien terveyspalveluiden, ergonomian sekä työympäristön turvallisuuden avulla. Laajemman näkökulman aiheeseen tarjoaa TYHY-toiminta, johon on jaksamisen ja fyysisen terveyden lisäksi liitetty työyhteisön ja yksilön psyykinen hyvinvointi. Aineettoman pääoman ja osaamisen johtamisen näkökulmat keskittyvät yhteistyön, osaamisen, luottamuksen ja luovuuden kehittämiseen ja niillä on suuri vaikutus työhyvinvoinnin kokemiselle. (Salojärvi 2006, 49–50.)

#### 4.1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työniloon vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, työ, työyhteisö ja yksilö itse. Ihannetapauksessa organisaation kaikki ominaisuudet; tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö tukevat työhyvinvointia, kuitenkin työntekijä tulkitsee työpaikkaansa omien asenteidensa pohjalta. Samassa työyhteisössä eri työntekijöiden työhyvinvointi saattaa vaihdella suuresti, sillä yksilön tulkintaan vaikuttavat myös hänen psykologinen pääomansa, työyhteisönsä, mahdollisuus vaikuttaa työhön, hänen terveystensä ja fyysinen kuntonsa. Ryhmän työhyvinvointiin vaikuttaa vahvasti se, kuinka moni työyhteisön jäsen tuntee itsensä hyvinvoivaksi. (Manka 2011, 76–77.)



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin portaat Kinnusta & Saarikoskea mukailleen (2006, 111).

Työhyvinvointia ja sen rakentumista voi kuvata portaittain Maslowin tarvehierarkian tapaan. Kuvio 7 antaa eväitä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kaavamaisesti ei tarvitse ei tarvitse ajatella, että ennen kuin seuraavan portaalan asioita voidaan kehittää, pi-

tää edellisen portaan olla täytetty. Kuitenkin ylempänä olevia asioita on vaikea kehittää, mikäli ensimmäinen ja toinen porras ovat huonossa kunnossa. (Kinnunen & Saarikoski 2006, 111.)

#### 4.2 Organisaation vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin

Työnantajan on huolehdittava useista työturvallisuuteen liittyvistä velvoitteista. Työpaikalla järjestettävän työsuojaletuiminnan tavoitteena on työtaturmien ja ammattitautien ehkäisy. Huomioitavaa on, että työnantajan velvollisuus on ottaa huomioon myös työntekijän henkinen työturvallisuus työolosuhteita suunniteltaessa. Kaikki työnantajat, joilla on työsuhteessa työntekijöitä, ovat työterveyshuoltolain mukaan velvollisia järjestämään työterveyshuollon. Työterveyshuoltoon kuuluvat lain mukaan työolosuhteista johtuvien työterveyshaittojen selvittäminen, terveystarkastukset, terveyden vaaroista tiedottaminen, työhönsijoittumistarkastukset, vajaakuntoisten työntekijöiden työssä selviytymisen seuranta ja osallistuminen ensiavun järjestämiseen. Yritykset voivat halutessaan tarjota työntekijöilleen laajempiakin työterveyshuollon palveluja. (Salminen 2011, 256–258.)

Tavoitteellisuus kuuluu hyvinvoivan organisaation piirteisiin. Yrityksellä tulee olla tulevaisuudestaan selkeä visio sekä strateginen toimintasuunnitelma vision toteuttamiseksi. Mikäli työntekijät ovat saaneet olla mukana tavoitteiden luomisessa, he ovat kiinnostuneempia toimimaan arjessa tavoitteiden mukaisesti. (Manka 2011, 79.)

Organisaation joustavan rakenteen myötä jokainen voi tehdä omalla alueellaan päätöksiä ja saada myös tietoa työnsä pohjaksi, jolloin tieto kulkee ja aloitteellisuus lisääntyy. Nykyään yleisesti käytössä oleva tiimityö on lisännyt aloitteellisuutta, vastuullisuutta, itsenäisyyttä ja myös sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Henkilöstön osaamista pystytään tiimityön avulla hyödyntämään paremmin ja monipuolisemmin. Jotta organisaation rakenteesta tulisi joustava, on johtajuuden oltava modernia ja voimaannuttavaa, pitää laatia yhteiset pelisäännöt, jotta työyhteisössä voidaan toimia yhdessä parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi työyhteisön jäsenillä pitää olla työyhteisötaitoja eli aktiivisuutta ja puhumistaitoa. (Manka 2011, 84.)

Yrityksen on pystyttävä määrittelemään nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava osaamisensa. Työyhteisöstä tulee oppiva, kun sen osaamista kehitetään jatkuvasti. Oppivassa organisaatiossa koko organisaation, ryhmien ja yksilöiden oppiminen on organisaation tavoitteiden kanssa samansuuntaista. Oppiva organisaatio pystyy selviytymään paremmin nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Oppiminen edellyttää päivittäisiä kohtaamisia työyhteisön jäsenten kanssa. Epämuodollinen ilmapiiri on edellytyksenä varsinkin kokemustiedon välittymiselle. Henkinen kuormittuneisuus, kiire ja jännittynyt ilmapiiri eivät edistä oppimista, vaan saattavat johtaa puolustavaan käyttäytymiseen ja sairastamiseen, joista aiheutuu oppimisilmapiirin köyhtyminen. Ihminen täyttää tyhjän tilan kuvitelmilla tiedon puuttuessa ja huhujen keskellä keskittää tiedon pimittämiseen, syyllisten hakemiseen ja oman reviirin varjelemiseen (Manka 2011, 84–85.)

Johtamisella on tutkimusten mukaan keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Esimiehen on puututtava työturvallisuuslain mukaan epäasialliseen kohteluun ja häirintään työpaikalla. Asiallisen kohtelun aikaansaaminen luo perustan työskentelylle. Hyvälle työskentelylle luodaan puolestaan maaperää selkeän vastuunjaon ja yhteisten pelisääntöjen kautta. Esimiehen tulee pystyä luomaan työpaikalle hyvää ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta tukemalla ihmisten työskentelyä ja luomalla edellytyksiä työssä onnistumiselle. (Juuti 2006b, 83–84.)

#### 4.3 Työn ja sen jatkumisen varmuuden vaikutus työhyvinvointiin

Toimeentulon turvaamisen lisäksi työ vaikuttaa identiteettiimme, luo mahdollisuuksia saavutuksille sekä tuo paikan laajemmassa yhteisössä. Työ antaa mahdollisuuden kokemuksiin ja erilaisiin tunteisiin, kuten iloon ja tyytyväisyyteen, mutta myös epätoivon ja pettymysten kokemiseen. Työhyvinvointiin vaikuttaa työn mielekkyys. Kokemuksen oman työn mielekkyydestä voi palauttaa selvittämällä itselleen, miksi oma työ on olemassa ja miksi itse olen ryhtynyt omaa työtä tekemään. Työn mielekkyys perustuu siihen, mitä työltä odottaa ja mitä työ itselle merkitsee. Suhtautuminen työhön voidaan pelkistetysti jakaa kolmeen ryhmään: työ työnä, työ urana ja työ kutsuksena. Työ työnä -ryhmään kuuluvilla työ merkitsee toimeentuloa ja siltä odotetaan lähinnä materiaalista palkitsevuutta. Työn sisältöä ei koeta sinänsä arvokkaana,

sillä tärkeät asiat elämässä löytyvät muualta. Edellisiä enemmän henkilökohtaisia voimavarojaan panostavat työhön työ urana -ryhmään kuuluvat, joille työ toimeentulon lisäksi merkitsee mahdollisuutta edetä ammatillisella uralla ja sen myötä saavuttaa parempi sosiaalinen asema, vaikutusmahdollisuuksia sekä parempi itseluottamus. Työ kutsumuksena -ryhmän jäsenet kokevat työn kiinteäksi osaksi elämäänsä. Työtä tehdään siksi, että työ sinänsä palkitsee ja voi mahdollistaa sosiaalisesti arvostetun työn tekemisen. Kutsumustyö tuntuu mielekkäältä, vaikka se on työn vaatimuksiin nähden heikosti korvattua. (Hakanen 2011, 26–27; Leiviskä 2011, 115.)

Työn epävarmuuteen on johtanut työmarkkinoiden ja talouden kasvanut epävarmuus. Suomalaisessa yhteiskunnassa pidettiin vielä parikymmentä vuotta sitten normaaliin elämänpolkuun kuuluvana asiana elämänmittaista työuraa samalla työnantajalla. Useimmille ihmisille työn epävarmuus aiheuttaa ahdistusta, sillä työn jatkumisesta voivat riippua esimerkiksi perheen perustamisen mahdollisuus, tarpeellisten tavaroiden ja kodin hankkiminen sekä vapaa-ajan harrastukset. Työ ja ammatillinen asema voivat vaikuttaa kokemukseen omasta arvosta ja saadusta arvostuksesta yhteiskunnassa. Työpaikan pysyvyyden arvo korostuu paikkakunnissa, joilla on vähän työpaikkoja sekä henkilöillä, joilla osaamiseen perustuva liikkumavaraa on vähän. Työn epävarmuus tulee esiin psyykkisinä ja somaattisina oireina sekä sitoutumisen ja työtyytyväisyyden heikentymisenä. Työn epävarmuuden kokemiseen vaikuttavat ympäristö- ja organisaatiotekijät, yksilöön ja hänen asemaansa liittyvät tekijät sekä persoonallisuustekijät, kuten elämänhallinta, sisäinen ja ulkoinen kontrolli sekä itsearvostus. Yleinen elämänhallinta on hyvin ratkaiseva epävarmuuden siedon lähde. Työntekijä kokee epävarmuutta sitä vähemmän, mitä enemmän hän tuntee hallitsevansa oman elämänsä ja mitä positiivisemmin katsoo asioita yleensä. (Viitala 2007, 223–224.)

#### 4.4 Työyhteisön vaikutukset työhyvinvointiin

Sosiaalinen pääoma, joka syntyy yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta, on sekä koko työyhteisön että yksilön voimavara. Sosiaalinen pääoma tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja kasvaa, kun sitä käytetään. Mikäli yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta, voi sosiaalinen pääoma olla myös sulkevaa ja kaventavaa sekä aiheuttaa ei-toivottuja

ilmiöitä, kuten kuppikuntaisuutta, kateutta ja kiusaamista. Vastavuoroisuus, yhteiset arvot, luottamus ja aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi lisäävät sosiaalista pääomaa. (Manka 2011, 116–118.)

Hyvälle työilmapiirille luo pohjan työkuulttuuri, joka kertoo, minkälaisia toimintatapoja työpaikalla on, millainen työpaikan työmoraali on, mitkä ehdot ja säännöt säätelevät työntekoa, minkälainen vuorovaikutus työyhteisössä vallitsee ja miten asiakkaita ja muita sidosryhmiä kohdellaan. Ilmapiiriin vaikuttaa ratkaisevasti ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö, eli ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Myönteiseen ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. varmuus tulevaisuudesta, yhteiset tavoitteet, selvyys vastuualueista ja työtehtävistä sekä selkeät pelisäännöt ja toimintatavat. Kun työyhteisössä on myönteinen ilmapiiri, on yhteistyö sujuvaa ja henkilöstön kyvyt, taidot ja luovuus on otettu käyttöön. Myös sosiaaliselle kanssakäymiselle on aikaa ja työyhteisö uskoo ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2012)

Tapa toimia luo kulttuurin. Organisaation ihmiset jakavat kulttuurin, se opetetaan ja omaksutaan ja se on koossapitävä voima. Kulttuuri koostuu kokonaisuudesta arvoja, asenteita, uskomuksia, ideologioita, odotuksia, traditioita ja normeja, jotka vaikuttavat organisaation elämään. Oma kulttuuri tiedostetaan usein vasta uudessa tilanteessa, jonka voi aiheuttaa esimerkiksi fuusio, uusi asiakasympäristö, toinen kansallisuus tai uusi johto. Yrityskulttuuriin vaikuttavat toimialakulttuuri, kansallinen kulttuuri, paikallinen tai osaston kulttuuri sekä kielikulttuuri, joka koostuu mm. tehtäviin liittyvistä käsitteistä ja ammattislangista. Kulttuuri voidaan kuvata jäävuorimallina, jossa voi erottaa näkyvän, tiedostetun sekä itsestään selvän, näkymättömän ja tiedostamattoman osan. Näkyvä osa koostuu siitä, mitä voi nähdä kuulla ja tuntea, kuten organisaation missiosta ja strategisista tavoitteista sekä rakenteesta, systeemeistä ja prosesseista. Tiedostettu osa muodostuu kerrotuista ja kirjatuista arvoista, joita ovat mm. käsitteet, mallit ja yhteinen kieli sekä ryhmäraajat ja identiteetti. Itsestään selvän näkymättömän ja tiedostamattoman osan taustalla ovat syvällä olevat oletukset, joita ovat esimerkiksi yhteiset kirjoittamattomat oletukset, ihmissuhteet ja ajan ja tilan luonteet. (Valpola 2004, 147–153.)

Työilmapiiri on kokonaisuus, jonka muodostavat esimiehen johtamistyyli, organisaatioilmapiiri, työryhmän ilmapiiri sekä yksilön työasenteet. Organisaation ja työryhmän ilmapiiriin liitettäviä ominaisuuksia ovat mm. avoimuus, keskinäinen luottamus ja yhteisymmärrys, mielipiteiden ilmaisumahdollisuus ja ristiriitojen esiintyminen. Henkilön suhtautuminen työhönsä ja työolosuhteisiinsa muodostavat yksilön työasenteet, joihin sisältyy ilmapiiriä lähellä oleva työtyytyväisyyden käsite. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen vaikuttavien seikkojen yhteistulosta. Tiivistettynä ilmapiiri voidaan määritellä seuraavasti: a) Ilmapiirissä tiivistyy joukko ydinulottuvuuksia, kuten organisaation rakenne ja toiminta sekä psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. b) Ilmapiiri muuntuu ja syntyy vuorovaikutuksessa. c) Ilmapiiri perustuu subjektiivisiin havaintoihin, joita yksilö tekee ympäristöstään. d) Ilmapiiristä tehdyt havainnot vaikuttavat käyttäytymiseen. e) Ilmapiirillä on yhteys työsuoritukseen ja -tyytyväisyyteen. f) Ilmapiiri heijastaa organisaation arvoja, normeja ja kulttuuria. (Nakari 2003, 37–39.)

## 5 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO

### 5.1 Tutkimusympäristö

Puolustusvoimissa toteutetaan tulevina vuosina useita organisaatiomuutoksia. Tämän tutkimuksen kohteena oli maavoimien kahden eri joukko-osaston henkilöstö. Joukko-osastoista toinen on ollut mukana muutosprosessissa jo vuoden 2009 lopusta alkaen. Tuolloin henkilöstön tietoon tuli, että Maavoimien Materiaalilaitosta koskeva ELKAKOP-projekti tulee aiheuttamaan henkilövähennyksiä myös kyseisessä joukko-osastossa. ELKAKOP-projektiin liittyen puolustusministeri Stefan Wallin päätti joulukuussa 2011 maavoimien räjähdealan toimintojen uudelleenjärjestelyistä. Päätöksen mukaan mm. Koeampumalaitos ja Räjähdelaitos lakkautetaan ja niiden toiminnot organisoidaan uudelleen 1.1.2013 aloittavaan Räjähdekeskukseen. Lisäksi päätös edellyttää tarpeettomista tiloista ja alueista luopumista sekä valmiusvarastoinnin ja vartiostojen vastuuorganisaatioiden vaihtumista. Uudelleen järjestelyjen myötä vähenee räjähdealalta vuosien 2011 - 2020 aikana 157 tehtävää. Lisäksi 33 vartiointi



ja turvallisuusalan tehtävää vähenee räjähdealan toimipisteistä. (Puolustusvoimien www-sivut)

Tutkimuksen toisen kohdeorganisaation henkilöstö tuli tietoiseksi osallisuudestaan muutosprosessiin varsinaisesti vasta vuoden 2012 helmikuussa, kun puolustusvoimauudistuksen ratkaisumalli esiteltiin. Puolustusvoimauudistuksen ratkaisumallissa henkilöstön vähennystarve vuoteen 2015 mennessä on noin 2 200 henkilöä. Uudistus toteutetaan muuttamalla organisaatorakenne kolmiportaiseksi. Sotilasläänit johtoportaina sekä viisi joukko-osastoa lakkautetaan. Lakkautettava joukko-osastot ovat Pohjois-Karjalan Prikaati, Ilmavoimien Teknillinen koulu, Pioneerirykmentti, Hämeen Rykmentti ja Lentosotakoulu. Meripuolustusalueet lakkautetaan ja tulevaisuudessa merivalvonta keskitetään merivoimien operaatiokeskukseen. Rannikkojoukkojen koulutus keskitetään Upinniemeen ja Dragsvikiin, Kotkan Rannikkopataljoona lakkautetaan. Lennostot lakkautetaan ja valvonta keskitetään ilmaoperaatiokeskukseen. Toiminnallisesti yhdistetään Lapin Ilmatorjuntarykmentti Jääkäriprikaatiin, Reserviupseerikoulu Maasotakouluun, Viestirykmentti Panssariprikaatiin ja Tykistöprikaati Porin Prikaatiin. Joukko-osastojen rakennetta uudistetaan ja kevennetään kaikissa puolustusharoissa keskittämällä hallintoa ja tukeutumalla tuotettuihin logistiikan järjestelyihin ja tukipalveluihin entistä keskitetympin. Lisäksi luovutaan vähemmän tärkeitä kiinteistöistä ja alueista. Puolustusvoimien hallintorakennemuutokset toteutetaan vuosina 2013 - 2014 ja uusi organisaatio ja toimintatapa otetaan käyttöön vuoden 2015 alussa. (Puolustusvoimien www-sivut)

Puolustusvoimien henkilöstrategian mukaan muutokset toteutetaan hyödyntämällä ensisijaisesti luontaista poistumaa ja noudattamalla hyvän työnantajan periaatteita. Hyvän työnantajan periaatteita ovat mm. henkilöstön uudelleen sijoittaminen, koulutautuminen ja työllistymisen tukeminen muualle valtionhallintoon tai yksityiselle sektorille. Muutoksen aikana kiinnitetään erityistä huomiota esimiesosaamiseen ja sen kehittämiseen, henkilöstön osaamisen, saatavuuden ja sitoutumisen varmistamiseen sekä yksilöiden toimintakyvyn ja hyvinvoinnin turvaamiseen. (Puolustusvoimien www-sivut)

## 5.2 Puolustusvoimien työilmapiirikysely

Tämän tutkimuksen tutkimusaineistona käytetään haastattelujen lisäksi tutkimuksen kohteena olevien joukko-osastojen työilmapiirikyselyjen vastauksia vuosilta 2009–2011.

Puolustusvoimien työilmapiirikysely perustuu Pääesikunnan henkilöstöosaston määräykseen HE658. Kysely kohdistuu puolustusvoimien palkattuun henkilökuntaa ja siihen vastataan nimettömänä. Kyselyn tarkoituksena on seurata puolustusvoimien työilmapiiriin kuuluvia osatekijöitä, ja se on osa työyhteisön yleistä kehittämistoimintaa. Työilmapiirikysely toteutetaan kaikissa puolustusvoimien joukko-osastoissa pakollisena kerran kahdessa vuodessa, mutta halutessaan joukko-osastoilla on mahdollisuus toteuttaa kysely myös vuosittain. Kysely toteutetaan NetJotos - verkkokyselyjärjestelmällä ja kysymyssarja on puolustusvoimien yhteinen. Kyselyn järjestäminen ja tulosten analysointi tapahtuu niin, ettei vastaajan henkilöllisyys missään vaiheessa paljastua. Kyselyn vastaukset esitellään koko joukko-osaston henkilöstölle. Purkutilaisuuksissa vastaukset puretaan ja kehittämistoimenpiteet määritetään työyksiköittäin. (Puolustusvoimat, Pääesikunta, Henkilöstöosasto, HE658, 2008.)

Työilmapiirikyselyyn kuuluu 78 kysymystä. Kyselyyn on luotu kymmenen summamuuttujaa eli indeksiä, jotka koostuvat useammasta yksittäisestä kysymyksestä. Summamuuttujan arvo on kysymysten tulosten keskiarvo. Valmiiksi luotuja summamuuttujia ovat: työmotivaatio, jaksaminen, työmäärä ja jakautuminen, oma työtehtävä, tieto tulostavoitteista, johtaminen, sisäinen tiedonvälitys, työvälineet ja työtilat, työn imu sekä me-henki/työilmapiiri. Eri kysymysten vastausvaihtoehdot vaihtelevat. Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn kysymyssarja ja vastausvaihtoehdot on esitetty liitteessä 1. (Puolustusvoimat, Pääesikunta, Henkilöstöosasto, HE658, 2008.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää organisaatiomuutosta edeltävän epävarmuuden vaikutuksia henkilöstön työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Selvitän työssäni, minkälaisia tunteita organisaatiomuutokset herättävät henkilöstössä, ja miten nämä tunteet vaikuttavat työmotivaation ja työhyvinvointiin. Lisäksi tutkin, näkyykö muutoksen vaikutus työilmapiirikyselyjen vastauksissa.

## 6.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyölläni haen vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia henkilökohtaisia tunteita tuleva muutos aiheuttaa?
- Miten muutoksen aiheuttamat tunteet näkyvät työyhteisössä ja miten ne vaikuttavat motivaatioon ja hyvinvointiin?
- Miten työmotivaatio muuttuu organisaatiomuutosta edeltävänä epävarmana aikana?
- Miten tuleva organisaatiomuutos vaikuttaa työilmapiiriin ja työhyvinvointiin?

## 6.2 Tutkimuksen kohdehenkilöt

Puolustusvoimissa on tulossa suuria organisaatiomuutoksia tulevina vuosina, joten puolustusvoimien henkilöstö elää parhaillaan tutkimukseni aiheen mukaisessa epävarmuudessa. Valitsin tutkimukseni kohderyhmäksi puolustusvoimien kahden eri joukko-osaston palkatun henkilöstön.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa haastattelin kymmentä henkilöä, jotka edustivat puolustusvoimien eri henkilöstöryhmiä: siviilit, opistoupseerit, upseerit sekä aliupseerit. Kaksi haastateltavista toimii esimiestehtävässä. Haastateltavista kolme oli naisia ja seitsemän miehiä. Haastateltavien palvelusaikansa puolustusvoimissa vaihteli kahdeksasta vuodesta 23 vuoteen. Tutkimuksen toisessa osassa analysoin kahden joukko-osaston työilmapiirikyselyjen tuloksia.

### 6.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukseni koostuu kahdesta eri osasta. Valitsin ensimmäisen osan tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen menetelmän, sillä tutkimukseni yhtenä tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia tunteita muutos aiheuttaa. Hirsjärven ym. (2009, 161) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan tulee huomioida myös arvolähtökohdat, sillä arvot vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme tutkimiamme asioita. Tulokseksi on mahdollista saada vain ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat tiettyyn paikkaan ja aikaan. Yleisesti voidaan todeta, että kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita ei niinkään todentamaan jo olemassa olevia väittämiä.

Toteutin kvalitatiivisen osuuden teemahaastattelulla, sillä halusin varmistaa, että kysymykseni oli ymmärretty oikein. Teemahaastattelua käyttämällä pystyin tarvittaessa tarkentamaan kysymyksiä haastattelun aikana. Teemahaastattelulle, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, on tyypillistä, että haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu ei ota kantaa haastattelukertojen määrään tai käsittelyn syvyyteen. Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Teemahaastattelussa huomioidaan se, että ihmisten tulokset asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä ja syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Tutkimukseni toinen osa perustuu valmiin aineiston analysointiin. Valitsin valmiin aineiston tutkimisen, sillä puolustusvoimista oli saatavissa tutkimukseni aiheeseen liittyvää aineistoa. Puolustusvoimissa tehdään kaikissa joukko-osastoissa työilmapiirikysely vähintään joka toinen vuosi. Hirsjärven ym (2009, 186, 189) mukaan tutkija useimmiten kerää havaintoaineistonsa itse, jolloin empiirinen tietoaaines sisältää väli-töntä eli primääriaineistoa tutkimuskohteesta. Mahdollista on myös saada tutkittavaksi muiden keräämää eli sekundaariaineistoa. Myös tutkimusaineistojen keruussa tulisi pyrkiä ekonomiseen ja tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun eli jokaisen ongelman

ratkaisemiseksi ei itse tarvitse kerätä aineistoa alusta alkaen. Valmiina oleviin aineistoihin tulee suhtautua kriittisesti ja niiden luotettavuutta on punnittava.

#### 6.4 Tutkimusaineiston kerääminen

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä on laadullisten metodien käyttö aineistojen hankinnassa. Laadullisia metodeja käytettäessä tutkittavan näkökulmat ja ääni pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Haastattelujen tallentaminen kuuluu teemahaastattelun luonteeseen. Vain nauhoittamalla on saa haastattelun sujumaan nopeasti ja ilman katkoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48, 92.)

Tutkimusaineisto kerättiin tekemällä kymmenen teemahaastattelua puolustusvoimien eri henkilöstöryhmien edustajille. Haastattelujen tekemisestä sovittiin puhelimitse. Kun haastattelu-aika oli sovittu, toimitin haastateltaville kirjallisesti haastattelun teemat. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina joko omassani tai haastateltavan työhuoneessa suljettujen ovien takana. Taltioin haastattelut sanelukoneella. Haastatteluni teemoja olivat: muutoksen henkilökohtainen kokeminen sekä vaikutus työyhteisön toimintaan, omaan työmotivaatioon vaikuttavat tekijät sekä omaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Teemalomakkeessa kerroin myös, että haastattelu on vapaaehtoinen, se nauhoitetaan, ja että vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimastani teoriasta olin poiminut yleisimpiä esille tulleita yksityiskohtia kysymysteni pohjaksi. Haastattelut tehtiin vuonna 2012 huhti-toukokuun aikana. Haastattelut kestivät 25 minuutista 55 minuuttiin. Haastatteluteemat ja -kysymykset ovat liitteenä 2.

Kaikki henkilöt, joita pyysin haastateltaviksi, suostuivat haastatteluun. Haastattelutilanteet olivat rentoja. Sain kysymyksiini todella laajoja vastauksia myös varsinaisten teemojen ulkopuolelta. Tunnelma haastatteluissa oli vapautunut ja tuntui, että keskustelu muutoksen aiheuttamista tunteista oli joillekin haastateltaville melkein pätereuttista.

Tutkimukseni suorittamiseen sain luvan Pääesikunnan henkilöstöosastolta. Lupaeh-toihin kuuluu muun muassa, että haastattelujen tulee perustua haastateltavien vapaa-ehdoisuuteen, eivätkä haastateltavat saa olla tunnistettavissa tutkimusraportissa.

Toisena tutkimusaineistona käytin kahden joukko-osaston vuosien 2009 - 2011 työ-ilmapiirikyselyjen vastauksia. Taulukossa 1 on esitetty joukko-osastojen henkilöstön määrä sekä työilmapiirikyselyyn vastanneiden määrä.

Taulukko 1. Joukko-osastojen henkilöstömäärä sekä työilmapiirikyselyyn vastanneiden määrä vuosina 2009 - 2011

Joukko- osasto		2009	2010	2011
A	Hlöstö	65	65	58
	Vastaajat	46	44	43
B	Hlöstö	316	310	313
	Vastaajat	255	258	255

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulokset omistaa Pääesikunnan henkilöstöosasto ja ne on luokiteltu julkisuudeltaan luokkaan Viranomaiskäyttö: JulkL (621/1999) 24.1.§:n 10 kohta, joten en saa julkistaa tutkimuksessa käyttämäni aineistoa.

Tässä tutkimuksessa analysoidaan työilmapiirikyselyn tuloksia vertailemalla vastaus-ten prosentuaalista muutosta kahdessa joukko-osastossa. Vastauksia vertailemalla tutkin, onko organisaatiomuutoksen vaikutus havaittavissa vastauksista. Kun henkilö-  
löstö vastasi työilmapiirikyselyyn vuonna 2009, molemmissa joukko-osastoissa oli vakaa tilanne eli organisaatiomuutoksesta ei tiedetty. Joukko-osasto A:n henkilöstö tiesi olevansa mukana organisaatiomuutoksessa vastatessaan kyselyyn vuosina 2010 ja 2011. Tutkimukseni verrokkeina siis ovat joukko-osastot, joista toisessa organisaatiomuutos on ollut tiedossa ja toisessa ei. Tutkimuksessa ei oteta kantaa tulosten tilastolliseen merkitsevyyteen.

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyjen kysymyksistä valitsin tutkimukseen viiteen eri summamuuttujaan liittyviä kysymyksiä seuraavasti:

## Summamuuttuja ”sisäinen tiedonvälitys”:

- kysymys 5: Saan yleensä ajoissa ja helposti käyttööni työtehtäväni hoitamisen kannalta oleelliset tiedot.
- kysymys 6: Uudistuksista ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää.

## Summamuuttuja ”me-henki”:

- kysymys 26: Niiden työtovereiden keskuudessa, joiden seurassa päivittäin työskentelen, valitsee hyvä me-henki.
- kysymys 32: Työyksikössäni vallitsee hyvä ilmapiiri tai henki.
- kysymys 40: Työtoverini auttavat ja tukevat toisiaan.

## Summamuuttuja ”työmotivaatio”:

- kysymys 36: Viikon poissaolon jälkeen tulen töihin mielelläni.
- kysymys 41: Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä.
- kysymys 44: Työmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa todennäköisesti olemaan hyvä.

Vastausvaihtoehdot väittämiin 5, 6, 26, 32, 40, 36, 41 ja 44 ovat:

- olen täysin samaa mieltä
- olen pääosin samaa mieltä
- siltä väliltä
- olen pääosin eri mieltä
- olen täysin eri mieltä

## Summamuuttuja ”työn imu”:

- kysymys 59: Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.
- kysymys 60: Olen innostunut työstäni.

Kysymyksissä 59 - 60 vastausvaihtoehdot ovat:

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

## Summamuuttuja ”jaksaminen”:

- kysymys 48: Tunnen itseni väsyneeksi, kun on noustava ylös aamulla ja lähdettävä töihin.
- kysymys 51: Työni stressaa minua aivan liikaa.

kysymys 52: Työhuolet pyörivät mielessäni vapaa-aikanani.

Vastausvaihtoehdot kysymyksiin 48, 51 ja 52 ovat:

ei juuri koskaan  
muutaman kerran vuodessa  
noin kerran kuussa  
muutaman kerran kuussa  
noin kerran viikossa  
useita kertoja viikossa  
päivittäin

## 6.5 Luotettavuus

Tutkimuksen reliabelius, joka tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, voidaan todeta usealla tavalla. Tulosta voidaan pitää reliabelina, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, tai eri tutkimuskerroilla samalta henkilöltä saatu tulos on sama. Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Vastajat ovat saattaneet käsittää kysymyslomakkeen toisin kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija käsittelee tuloksia oman ajatusmallinsa mukaan, ei tuloksia voida pitää pätevinä ja tosina. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimuksen toteuttamisen tarkka selostus. Luokittelujen tekeminen on keskeistä laadullisen aineiston analyysissä. Tulosten tulkinnassa tulee selvittää tulkintojen perusteet. Lukijaa helpottavat suorat haastatteluotteet. (Hirsjärvi ym. 2008, 231 - 233.)

Teemahaastatteluni teemat perustuvat aiheen teoriaa tutkiessani esiin tulleisiin seikkoihin. Haastateltavat edustavat eri henkilöstöryhmiä ja heidän palvelusaikansa puolustusvoimissa vaihtelevat. Haastattelun aikana aion tarvittaessa tarkentamaan kysymyksiäni, jotta saan vastaukset juuri haluamiini kysymyksiin. Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi selvitetään tarkasti tässä raportissa. Aineiston analysoinnissa tuloksia verrataan teoriaosuuden aineistoon. Mielestäni teemahaastatteluni tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Työilmapiirikyselyn vastaajan vastaushetken mieliala vaikuttaa vastaukseen. Mielipiteet kysyttävästä asiasta saattavat siis vaihdella vastauspäivän mukaan. Muutos ei ole puolustusvoimien työilmapiirikyselyn summamuuttuja. Kyselyn vastauksia analysoitaessa ei ole huomioitu, mitä muita työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä tutkituissa



joukko-osastoissa kyseisinä vuosina on mahdollisesti ollut. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, voiko työilmapiirikyselyn tuloksista havaita tulevan organisaatiomuutoksen vaikutusta työhyvinvointiin, ja onko kahden eri joukko-osaston vastauksista löydettävissä eroja. Tutkimuksessa tuloksissa ei oteta huomioon, onko tuloksilla tilastollista merkitsevyyttä. Koska tutkimukseni työilmapiirikyselyosiota analysoitaessa otetaan huomioon edellä mainitut asiat, voi mielestäni myös tätä tutkimuksen osaa pitää luotettavana tämän tutkimustyön tavoitteet huomioiden.

## 6.6 Tutkimustulosten analysointi

Kun aineisto on tallennettu, se kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan, tai päätelmät ja teemat koodataan suoraan tallennetusta aineistosta. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineiston piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemahaastattelun teemoihin pohjautuvien teemojen lisäksi nousee esille usein lukuisia lähtöteemoja mielenkiintoisempia teemoja. Analyysin olennaisin osa on ehkä aineistosta nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa. Yhteyksien tarkastelu voidaan tehdä tyypittelyllä. Tyypittelyssä tapauksia analysoimalla pyritään selvittämään, miten tapaukset voidaan ryhmitellä tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138, 173 - 174.)

Teemahaastattelujen tallenteet litteroin haastattelujärjestyksessä, pääosin samana päivänä, kun haastattelu oli tehty. Aineiston kokosin siten, että samaa teema-aluetta koskevat vastaukset kirjoitettiin peräkkäin. Vastauksia analysoin siten, että samantyyppiset vastaukset yhdistettiin ja niistä muodostettiin tutkimustulos. Samalla tyypittelin aineistoa, jotta sain ryhmiteltyä tiettyjä teemoja.

Tutkimukseni toisessa osassa minulla oli käytössä puolustusvoimien työilmapiirikyselyjen vastaukset prosenttimuodossa. Siirsin vastaukset Excel-taulukoihin kysymyksittäin. Kysymyksissä oli eri vastausvaihtoehtoja. Kysymyksissä, joiden vastausvaihtoehdot olivat: olen täysin samaa mieltä, olen pääosin samaa mieltä, siltä väliltä, olen pääosin eri mieltä, olen täysin eri mieltä, jätin analyysistä pois siltä väliltä vaihtoehdon. Lisäksi yhdistin täysin ja pääosin samaa mieltä olevien vastausten prosenttimäärät sekä pääosin eri mieltä ja täysin erimieltä olevien vastausten prosenttimää-

rät. Kysymyksissä, joiden vastausvaihtoehdot olivat En koskaan, Muutaman kerran vuodessa, Kerran kuussa, Muutaman kerran kuussa, Kerran viikossa, Muutaman kerran viikossa, Päivittäin, yhdistin vastaukset siten, että tutkimusaineistoksi jäi muutamman kerran kuussa tai harvemmin sekä kerran viikossa tai useammin. Seuraavaksi laskin kummastakin joukko-osastosta muutoksen vuodesta 2009 vuoteen 2010 ja vuodesta 2009 vuoteen 2011. Tämän jälkeen tutkin kahden joukko-osaston tuloksissa mahdollisesti esiintyviä eroa.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää organisaatiomuutoksen vaikutuksia työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa haastattelin kymmentä puolustusvoimien eri henkilöstöryhmiin kuuluvaa henkilöä. Tekemissäni haastatteluissa selvitin organisaatiomuutoksen synnyttämiä tunteita sekä vaikutusta työyhteisön toimintaan. Lisäksi kysyin haastateltavilta, mitkä asiat vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa ja työhyvinvointiinsa ja miten muutos on vaikuttanut näihin tekijöihin.

Tutkimuksen toisessa osiossa tutkin kahden maavoimien joukko-osaston työilmapiirikyselyjen vastauksia. Vertasin joukko-osastojen vastausten muutosta vuodesta 2009 vuosiin 2010 ja 2011. Molemmissa joukko-osastoissa tilanne oli vakaa vuonna 2009. Joukko-osasto A:n henkilöstö tiesi vuosina 2010 ja 2011 kyselyyn vastatessaan, että heitä koskeva muutos on tulossa. Joukko-osasto B:n henkilöstö puolestaan ei koskaan tiennyt olevansa mukana muutoksessa.

### 7.1 Muutoksen kokeminen ja vaikutus työyhteisöön

Yleisimpinä tunteina muutosprosessin aikana haastateltavillani oli epävarmuus ja epätietoisuus. Prosessin pitkän keston aikana erilaisia huhuja tulevasta organisaatiosta kiersi työyhteisössä. Epätietoisuus omasta ja koko joukko-osaston tulevaisuudesta kerrottiin olevan jonkinasteisena alitajunnassa koko muutosprosessin ajan. Pelko

oman työpaikan menettämisestä tai työn siirtymisestä toiselle paikkakunnalle mietittyä. Virtapuron (2006, 120) mukaan muutostilanne on uhka yksilön hyvinvoinnille. Muutostilanne vaikuttaa yksilön ajatuksiin ja tunteisiin. Epävarmuuden ja turvattomuuden tunne sekä pelko tulevaisuudesta kasvavat.

*Hirveä epätietoisuus ja pelko on päällimmäisenä ajatuksena varmaan vielä pitkään. Jos nyt työpaikka menee, niin tulee lähtö jonnekin muulle paikkakunnalle, ei täältä töitä saa. Kun saisi tietoon faktoja, niin vois tehdä omia päätöksiä.*

Tiedon kulku koettiin heikoksi. Kun faktoja tulevasta ei saatu tarpeeksi, huhujen sisältö muuttui todeksi. Varmana tietona kerrottiin, millainen tuleva tehtäväkokoontaminen on ja ketkä valitaan tehtäviin, vaikka päätöksiä ei vielä ollut tehty. Valpola (2004, 47) mainitsee, että vakavan asian ja sen toteuttamisen uskomiseen tarvitaan useita toistoja, mutta huhut menevät läpi jopa kerralla. Suuri osa haastateltavista uskoi, että esimiehet ja paikallinen johto eivät tienneet asioista enempää kuin muutkaan, joten heidän toimintaansa ei moitittu. Ennalta sovitut tiedotustilaisuudet, joissa ei kuitenkaan ollut mitään uutta tiedotettavaa, koettiin turhiksi, jopa pettymyksiä tuottaviksi.

*Jos mitään tiedotettavaa ei ole, ei tilaisuuksia kannata pitääkään, sillä porukka odottaa saavansa tietoa asiasta, joka on vaivannut. Se että, ettei mitään uutta ole, on aiheuttanut vaan pettymyksiä ja huhujen lisääntymistä.*

Osa haastateltavista tunsikin, että kun organisaatio on katsottu tarpeettomaksi, on myös vuosien oma työpanos ilmeisesti katsottu tarpeettomaksi. Tunne siitä, että oma työpanos on ollut tarpeeton, on synnyttänyt jopa katkeruutta koko puolustusvoimia kohtaan. Haastateltavista ne henkilöt, jotka olivat työskennelleet ainoastaan puolustusvoimien palveluksessa, halusivat myös jatkaa puolustusvoimissa. Haastatteluissa oli selvästi havaittavissa, että henkilöt joilla oli työkokemusta myös siviilimaailmasta, ymmärsivät muutoksen tarpeellisuuden paremmin kuin pelkästään puolustusvoimissa töissä olleet. Kolme haastatelluista oli kokenut suuren organisaatiomuutoksen aikaisemminkin. He kertoivat, että tieto muutoksesta harmitti, mutta alkujärkytyksen jälkeen asia ei suuria tunteita herättänyt. Ne jotka olivat selvinneet muutoksesta aikaisemminkin, uskoivat, että myös tästä selvitään. Myös Juuti & Virtanen (2009, 118–119) mainitsevat, että tunteet määrittyvät henkilön aikaisempien kokemusten ja ny-

kyisen elämänkentän perusteella. Mikäli muutos muistuttaa aikaisempia kokemuksia, tuo henkilö mielessään kokemusten sisältöä myös tulevaan muutokseen.

*Päällimmäisenä tunteena, kun tulevasta organisaatiomuutoksesta alettiin puhua, oli ”joko taas”. Kuitenkin, kun oli sen yhden muutoksen kokenut, oli helpompi suhtautua uuteen muutokseen, kun tiesi, mitä odottaa. Kun muutostilanne oli ennestään tuttu, niin ei se mitään dramaattisia tunteita herättänyt. Päällimmäinen tunne on ollut harmitus.*

Työyhteisössä on koettu muutoksen aiheuttamaa oireilua. Ilmapiiri on kiristynyt ja henkilösuhteissa on ollut jonkin verran hermostuneisuutta. Paljon aikaa menee muutoksesta puhumiseen ja asioiden selvittämiseen. On havaittu, että jotkut henkilöt ovat muutostilanteessa lamaantuneet niin paljon, että se on vaikuttanut muidenkin työskentelyyn. Tulevista tehtävistä on kilpailtu. Omaa ammattitaitoa on tuotu tavallista enemmän esille, jotta varmistetaan oman osaamisen tärkeys organisaatiolle. Yhteistyö on jonkin verran vaikeutunut. Yhden haastateltavan mielestä muutama työkaveri on jopa pimittänyt tietoja, jota olisi tarvittu töiden suorittamiseen. Toisaalta henkilöstöryhmien sisällä kilpaillaan tulevista työpaikoista, mutta toisaalta taas oman henkilöstöryhmän tuki on muutoksessa lisääntynyt. Henkilöstöryhmien välille on syntynyt kilpailutilanne, kun tehtävät uudessa organisaatiossa on kuvattu usealle eri henkilöstöryhmälle. Ylikoski & Ylikoski (2009, 34) luettelevat useita samankaltaisia muutosta ennakoivia signaaleja. Työyhteisön avoimuus vähenee ja omia asemia aletaan varmistaa ja toimenkuvia varjella. Yhteistyöhalu vähenee ja yksiköiden ja ammattiryhmien väliset erot korostuvat. Haastateltavat ymmärsivät, että ylemmät esikunnat ohjaavat muutoksesta tiedottamista. Paikallisen johdon ja varsinkin lähiesimiesten toimintaan muutoksessa oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Kolmen haastateltavan mielestä johto pimittää tietoja.

*Jos puhutaan mun suoranaisestä esimiehestä, niin toiminta on ollut kannustavaa ja positiivista tulevaisuuden suhteen. Tunne on sellainen, että kaikki tieto mitä on ollut, on tullut meille asti, mitään ei oo pimitetty. Mä oletan ja uskon ja jopa toivon asian olevan niin, että johto on antanut kaiken sen tiedon, mitä se on tiennyt itsekin ja mitä sille on annettu lupa tiedottaa.*

Haastatteluissa selvisi, että henkilöstön vaikutusmahdollisuudet muutoksessa ovat olleet vähäiset. Muutamat henkilöt ovat päässeet vaikuttamaan jonkin verran tuleviin tehtävänkuvauksiin. Henkilöstöjärjestöjen edustajat ovat yhteistoimintaelimen kokouksissa saaneet lausua mielipiteitänsä käsiteltyihin asioihin. Kuitenkin haastateltavilla oli sellainen tunne, että yhteistoimintaelimelläkään ei ole paljoa vaikutusmahdollisuuksia. Enemmän vaikutusmahdollisuuksia haluttaisiin esimerkiksi tulevan organisaation tehtävänkuvauksia laadittaessa. Eri henkilöstöryhmien luottamusmiehet ovat olleet mukana kokouksissa, joissa suunnitellaan tulevaa organisaatiota. Kuitenkin haastateltavien mielestä heillä ei ole ollut vaikutusmahdollisuuksia. Luottamusmiehet eivät myöskään ole saaneet kertoa, mitä asioita kokouksissa on käsitelty. Haastateltavilla oli tunne, että muutosta viedään puoliksi salassa eteenpäin. Kun päätökset on tehty, sanotaan, että niitä ei voi muuttaa, olisi pitänyt vaikuttaa suunnitteluvaiheessa. Valteen 2002 (52 - 54) mukaan henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen poistaa muutosta kohtaan tunnettuja uhkakuvia ja pelkoja. Osallisuus vahvistaa muutoksen perusteiden hyväksymistä ja luottamusta muutoksen tarpeellisuuteen.

*Henkilöstöjärjestöjen edustajillakaan ei ollut vaikutusmahdollisuutta; eivät voineet kertoa mitään. Kuitenkin sanotaan, että henkilöstöryhmillä on mahdollisuus vaikuttaa edustajansa välityksellä.*

## 7.2 Työmotivaatio vakaassa tilanteessa verrattuna muutostilanteeseen

Kaikkien haastateltavien mielestä palkka on motivaatiotekijänä tärkeä. Palkan takia käydään töissä. Jos palkka nousee, niin motivaatiokin nousee ainakin hetkellisesti. Kaksi haastateltavaa, jotka haastattelutilanteessa tiesivät jatkavansa uudessa organisaatiossa, kokivat, että palkka tulee luultavasti vaikuttamaan työmotivaatioon. Vastuu ja työn määrä kasvaa heillä nykyisestä, mutta palkka ei heidän mielestään nouse samassa suhteessa. Usealla haastateltavalla oli pelko, että palkka saattaa jopa laskea. Haastateltavat uskoivat, että jos palkka laskee, tulee se varmasti vaikuttamaan motivaatioon negatiivisesti. Lämsä & Hautala (2004, 87–88) kirjoittavat oikeudenmukaisuusteoriasta, jossa ihminen vertaa työpanos-palkkio-suhdettaan toisten vastaaviin suhteisiin. Ihminen haluaa saada tekemästään työstä mielestään oikeudenmukaisen

palkkion. Kokiessaan, että hyötyy palkkioista enemmän tai vähemmän kuin muut vastaavassa tilanteessa olevat, ihminen korjaa toiminnallaan epätasapainotilanteen.

*Koen, että palkka tulee varmasti vaikuttamaan työmotivaatioon tulevassa organisaatiossa, jossa vastuu kasvaa, mutta palkka ei samassa suhteessa. Jos joskus on tullut tehtyä hommia talolle vähän talkoohengessä, niin jatkossa en kyllä tule tekemään yhtään ylimääräistä, se on fakta.*

Osa haastateltavista kertoi saavansa sekä hyvää että rakentavaa palautetta tarpeeksi ja lähes päivittäin. Osa haluaisi edes joskus saada jonkinlaista palautetta motivaatiota parantamaan. Kaksi korkeammin koulutettua haastateltavaa kertoi palautteen olevan tärkeää. Molemmat kuitenkin kertoivat, että pystyvät itse parhaiten kriittisesti tarkastelemaan omia toimiaan ja miettimään, mitä parannettavaa niissä mahdollisesti on.

Haastateltavien mielestä itsensä kouluttaminen ja osaamisen lisääminen parantavat työmotivaatiota. Kouluttautumalla on mahdollisuus edetä uralla ja saada uusia ja erilaisia tehtäviä, jotka motivoivat. Haastatteluissa oli havaittavissa, että kouluttautuminen ja urakehitys ovat mahdollisia lähinnä sotilaille. Siviilihenkilöt pääsevät kyllä kursseille, jotka ovat pakollisia heidän töiden suorittamisen takia, mutta puolustusvoimien säästötoimista johtuen ulkopuolisiin korkeampitasoisiin koulutuksiin ei enää pääse. Kaksi haastateltavaa siviiliä kertoi aloittaneensa opiskelun työn ohella, kun tieto tulevasta muutoksesta tuli. He kertoivat, että luultavasti he eivät olisi lähteneet täydentämään opintojaan, mikäli tilanne olisi pysynyt vakaana. Työn ohessa opiskelevat haastateltavat kertoivat, että johto on suhtautunut opiskeluun erittäin myönteisesti mm. myöntämällä palkallista virkavapaata.

Kaikki haastateltavat pitivät nykyisestä työstään. Motivaation kannalta haastatteluisissa erittäin positiivisena asiana tuli esille vaikutusmahdollisuus oman työn suorittamiseen. Puolustusvoimissa on paljon ohjeita ja määräyksiä, joiden mukaan töitä tehdään, mutta kuitenkin kaikki haastateltavat kertoivat pystyvänsä vaikuttamaan oman työnsä suorittamiseen. Myös Leiviskän (2011, 117) mukaan työn merkitys ja työmotivaatio saavat tulevaisuudessa erilaisia muotoja. Työpaikan valinnassa arvostetaan mm. osallistumismahdollisuutta työtehtäviin liittyvään päätöksentekoon.

*Oman työn tekemiseen vaikuttaminen on ilman muuta motivoiva tekijä, mutta pitää muistaa ohjeet yms. Toivottavasti tulevassakin organisaatiossa hommat olis sellaisia, että vois itse vaikuttaa omaan suoritukseen.*

Työn pysyvyys ja jatkuvuus ovat olleet haasteltaville tärkeä syy tulla puolustusvoimien palvelukseen. Haastateltavat, varsinkin sotilaat, ovat uskoneet, että saavat olla puolustusvoimien palveluksessa eläkeikään asti. Yksi haastateltava kertoi jopa valinneensa nykyisen työpaikan pysyvyyden takia, vaikka muualla oli tarjolla parempi-palkkainen tehtävä. Hyppäsen (2007, 129) esittämässä Maslowin tarvehierarkiassa turvallisuuden tarpeet, joihin kuuluu mm. varma työsuhde, ovat toisena heti fysiologisten tarpeiden jälkeen. Puolustusvoimien pitkät lomat, viikkoliikuntamahdollisuus työaikana ja muut harrastus- ja urheilumahdollisuudet koettiin motivaatiota parantavana.

*Työn pysyvyys ja jatkuvuus oli lähtökohta sille, miksi näihin hommin alkoi. Ja on aika tärkeä edelleen. Tuleva muutos on vaikuttanut työmotivaatioon siinä vaiheessa, kun tuli se epä tietoisuus siitä, mitä tässä rupeaa tekemään.*

*Puolustusvoimien henkilöstöedut tms. kuten sotilailla alhainen eläkkeellesiirtymisikä, pitkät lomat ja viikkoliikkumisikä tietenkin vaikuttavat motivaatioon. Oon ollut siviilipuolellakin sen verran töissä, että osaan arvostaa noita etuja. Ei sellaisia siviilissä ole.*

Yksi haastateltava kertoi, että tuleva muutos on tehokkaasti lamauttanut työmotivaation. Omaa työtä pitäisi kehittää, mutta motivaatio ei riitä, kun tulevaisuudesta ei ole tietoa. Motivaatioon muutosprosessin aikana vaikutti kaikilla haastateltavilla epävarmuus tulevaisuudesta. Tiedottaminen tulevasta lisäisi haastateltavien mielestä motivaatiota. Sellaiset haastateltavat, jotka tiesivät, että paikkaa tulevassa organisaatiossa ei ole, kertoivat, että työmotivaatio on laskenut siten, että vain pakolliset työt tulee tehdyksi.

*Tiedottaminen siitä uudesta organisaatiosta ja siihen liittyvästä on ollut heikkoo tai sitä ei käytännössä ollut ollenkaan. Lisäisi motivaatioo, jos pystyisi vaikuttaan siihen tulevaisuuteen.*

Muutaman haastateltava oli kokenut muutoksen myös mahdollisuutena. Yksi sotilas kertoi harkinneensa vakavasti siirtymistä siviilitöihin vapaaehtoisesti. Ennen tietoa tulevasta organisaatiomuutoksesta hänelle ei ollut tullut mieleenkään lähteä puolustusvoimista pois ennen eläkeikää.

### 7.3 Muutoksen vaikutus työhyvinvointiin

Haastateltavien mielestä mielekäs työ ja työn sisältö ovat työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeitä tekijöitä. Hakasen (2011, 26–27) mukaan työn mielekkyys vaikuttaa työhyvinvointiin. Työn mielekkyys perustuu siihen, mitä työltä odottaa ja mitä työ itselle merkitsee. Muutostilanteessa pelko työtehtävien muuttumisesta mahdollisesti vähemmän kiinnostaviksi on mietityttänyt haastateltavia. Sellaisiin tehtäviin, jotka eivät kiinnosta ei haluta mennä, vaikka työnantaja niitä tarjoaisikin.

Haastateltavat olivat tyytyväisiä myös nykyiseen työterveyshuoltoon ja työsuojelutoimintaan. He toivat esiin työtiloissa muutamia kehitettäviä asioita, mutta kertoivat myös, että ovat pystyneet vaikuttamaan työolojen ja -tilojen korjaamiseen resurssien puitteissa. Työkyky oli haastateltavilla tällä hetkellä sellainen, että kaikki pysyivät töitensä tekemään. Terveiden koettiin olevan tärkeä osa työhyvinvointia. Haastateltavat kertoivat ihmisen itsensä olevan vastuussa omasta terveydestään ja kunnostaan. Muutama haastateltava kertoi epävarmuuden vaikuttaneen nukkumiseen, uni on ollut levotonta ja huonosti nukutut yöt ovat vaikuttaneet työntekoon.

Haastateltavien mielestä heillä oli työn hallinta ja osaaminen kohdallaan nykyisissä tehtävissään. Esimerkiksi uusien ohjelmistojen ja laitteiden käyttöön saa koulutuksen. Työhyvinvointiin on negatiivisesti vaikuttanut ohjelmistojen toimimattomuus. Mankan (2011, 84–85) mukaan työniloon vaikuttaa myös osaaminen. Henkinen kuormittuneisuus, kiire ja jännittynyt ilmapiiri eivät edistä oppimista, vaan saattavat johtaa jopa oppimisilmapiirin köyhtymiseen. Haastateltavat kertoivat, että muutostilanteessa tehtävät saattavat muuttua ja uutta opittavaa tulee enemmän. Haastateltavien mielestä organisaatiomuutoksessa usein tehtävät jäävät, mutta suorittajat vähenevät. Muutostilanteessa työhyvinvointiin vaikuttaa pelko siitä, että organisaatioon jää-



vien henkilöiden tehtävät lisääntyvät, eikä kaikkia asioita ainakaan heti ehditä opetella. Yksi haastateltava kertoi pelkäävänsä, ettei pienemmällä henkilöstömäärällä pystytä suoriutumaan kaikista tehtävistä.

*Kun kolmasosa vanhasta henkilöstöstä pistetään pois ja pari tulee tilalle, niin jossain vaiheessa tulee sellainen vaihe, ettei pystytä työtehtäviä hoitamaan taikka sitten hutiloimaan ja tulee jonkinlainen vaarantava virhe taikka ihan onnettomuus. Se on isoin asia mikä tulevaisuudessa pelottaa tai ajatteluttaa.*

Haastateltavien mielestä työilmapiiri ja yhteishenki ovat yhtä tärkeitä hyvinvoinnin osia kuin työ itse. Esimiestehtävässä toimiva haastateltava kertoi työilmapiirin ja yhteishengen ylläpitämisen olevan yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Tehtävät tulee jakaa tasapuolisesti ottaen huomioon kyvyt, taidot ja mahdollisuuksien mukaan myös ambitiot. Jos johtaminen ei ole tasapuolista, ei työyksikkö voi toimia ja voida hyvin. Ristiriitatilanteisiin on puututtava heti ja asiat selvitettävä tavalla tai toisella. Myös Juutin (2006b, 83–84) mukaan hyvälle työskentelylle luodaan maaperää selkeän työnjaon ja yhteisten pelisääntöjen kautta. Esimiehen tulee pystyä luomaan hyvää ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta tukemalla ihmisten työskentelyä ja luomalla edellytyksiä työssä onnistumiselle. Haastateltavien mielestä myös muutostilanteessa esimies on tärkeässä asemassa työyksikön hyvinvoinnin ylläpitäjänä. Esimiehen odotetaan kertovan muutoksesta ja olevan tukena. Haastatelluista lähes kaikki olivat tyytyväisiä lähiesimiehensä toimintaan muutoksen aikana. Muutoksen aikana on koettu työilmapiirin huononevan epävarmuuden takia. Myös omaan hyvinvointiin on epävarmuus vaikuttanut. Kun tulevaisuus on koko ajan mielessä, ei voi toimia kuten vaakaassa tilanteessa eikä aina jaksaa olla hyvällä tuulella.

Muutos on myös vaikuttanut hyvinvointiin siten, että kaikkien työpanos ei ole samanlainen kuin ennen, töiden sujuminen vaikeutuu eikä voi enää luottaa, että työt tulevat huolellisesti tehdyiksi. Omaan tärkeyttä saatetaan korostaa niin, että yhteistyö ja työn suorittaminen vaikeutuu. Toisaalta muutostilanteessa on puututtu myös toisten töihin ja arvosteltu muiden ammattitaitoa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että henkilö itse pystyy vaikuttamaan parhaiten työilmapiiriin. Muut ihmiset pitää ottaa huomioon ja myös ymmärtää, että kaikilla ei ole aina hyvä päivä. Mankan (2011, 148–149) mukaan työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä sopeutumiskykyä.

Työntekijät vaikuttavat omaan työhönsä ja lähityöyhteisönsä työhön. Tämä on mahdollisuus: työntekijä ei ole ulkopuolinen objekti, jolle tapahtuu iloisia tai ikäviä asioita, vaan hän vaikuttaa kokemaansa. Haastateltavien mielestä suurin tuki on tullut työkavereilta, kun asioista on juteltu kahvipöydissä ja työn ääressä

*Itse voi vaikuttaa työhyvinvointiin omalla asenteella. Ei pidä liikaa murehtia sellaisista asioista, joihin ei pysty vaikuttamaan. Jos kaverilla pinna palaa tai hermostuu, pitää yrittää ajatella, miten hän asioista ajattelee. Kaikki ajattelee asioita omalta kantiltansa ja se pitää hyväksyä. Työporukan kanssa on saatu puhuttua, jos jotain häikkää on ollut ja muutoksestakin on paljon puhuttu.*

#### 7.4 Työilmapiirikyselyn vastausten vertailu

Tutkimuksen toisessa osiossa tutkin kahden maavoimien joukko-osaston työilmapiirikyselyjen vastauksia. Valitsin tutkittavat vastaukset kysymyksistä, jotka liittyivät viiteen eri summamuuttajaan: me-henki, työn imu, sisäinen tiedonvälitys, jaksaminen sekä työmotivaatio.

Taulukko 2. Kysymyksen 26: ”Niiden työtovereiden keskuudessa, joiden seurassa päivittäin työskentelen, vallitsee hyvä me-henki” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

Muutos %-yksikköinä		A 2009-2010	A 2009-2011		B 2009-2010	B2009-2011
Täysin tai pääosin samaa mieltä		7.8	-2.0		-4.1	-4.3
Pääosin tai täysin eri mieltä		-10.6	-8.2		0.7	0.7

Vaikka A:n henkilöstö sai tietää tulevasta muutoksesta vuonna 2010, parani me-henki kysymyksen 26 vastausten perusteella. Täysin tai pääosin samaa mieltä olevien määrä kasvoi 7,8 prosenttiyksikköä ja pääosin tai täysin eri mieltä olevien määrä väheni 10,6 prosenttiyksikköä. B:n täysin tai pääosin samaa mieltä olevien määrä pieneni 4,1 prosenttiyksiköllä. Verrattaessa vuotta 2011 vuoteen 2009 A:n täysin tai pääosin samaa mieltä olevien määrä oli vähentynyt kahdella prosenttiyksiköllä. B tilanne oli 2011 pysynyt samana.

Taulukko 3. Kysymyksen 32: ”Työyksikössäni vallitsee hyvä ilmapiiri tai henki” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

Muutos %-yksikköinä		A 2009-2010	A 2009-2011		B 2009-2010	B 2009-2011
Täysin tai pääosin samaa mieltä		16.6	-0.1		0.9	-2.0
Pääosin tai täysin eri mieltä		-10.7	-3.7		0.0	0.4

Tieto tulevasta muutoksesta näytti myös ensin parantavan ilmapiiriä ja työyksikön henkeä. A:n täysin tai pääosin samaa mieltä olevien vastausten määrä kasvoi vuodesta 2009 vuoteen 2010 16,6 prosenttiyksiköllä ja pääosin tai täysin eri mieltä olevien määrä oli vähentynyt 10,7 prosenttiyksiköllä. Vuosien 2009 ja 2011 vertailussa tilanne oli lähes sama. B:ssä tilanne oli pysynyt lähes samana vuosina 2009 ja 2010. Verrattaessa vuosia 2009 ja 2011 oli täysin tai pääosin samaa mieltä olevien määrä vähentynyt kahdella prosenttiyksiköllä.

Taulukko 4. Kysymyksen 40: ” Työtoverini auttavat ja tukevat toisiaan” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

Muutos %-yksikköinä		A 2009-2010	A 2009-2011		B 2009-2010	B 2009-2011
Täysin tai pääosin samaa mieltä		1.6	-5.7		-3.0	-3.5
Pääosin tai täysin eri mieltä		-8.5	-6.0		-0.4	-0.4

Vertailtaessa A:n vastauksia kysymykseen 40 on tilanne ensimmäisenä vuonna täysin tai pääosin samaa mieltä olevien kohdalla parantunut 1,6 prosenttiyksikköä ja pääosin tai täysin eri mieltä olevien kohdalla vähentynyt 8,5 prosenttiyksikköä. Verrattaessa vuosia 2009 ja 2011 on täysin tai pääosin samaa mieltä olevien määrä vähentynyt 5,7 prosenttiyksikköä. Halu auttaa ja tukea työtovereita näyttää siis vähenevän muutosprosessin jatkuessa. B:n täysin tai pääosin samaa mieltä olevien määrä on vuonna 2010 vähentynyt 3 prosenttiyksikköä ja vuonna pysynyt samana vuonna 2011.

Vertaillessani me-henki -summamuuttujaan liittyviä kysymyksiä 26, 32 ja 40 havaitsin, että me-henki ja ilmapiiri aluksi paranivat, vaikka tieto muutoksesta saatiin. Kuitenkin seuraavana vuonna, kun muutosprosessi oli jatkunut jo kaksi vuotta, olivat tulokset alkaneet palautua takaisin kohti vuoden 2009 tilannetta. Myös toisten autta-

misessa ja tukemisessa näyttäisi tilanne ensin vähän paranevan, mutta toisena vuonna kääntyvän huonompaan suuntaan. Muutokset joukko-osasto A:n vastauksissa olivat huomattavasti suurempia kuin joukko-osasto B:n vastauksissa, joten tuloksista voi päätellä, että tieto tulevasta organisaatiomuutoksesta vaikuttaa me-henkeen ja ilmapiiriin. Ylikoski & Ylikoski (2007, 34) mainitsevat, että muutosprosessissa avoimuus ja yhteistyöhalu vähenevät, oman aseman varmistaminen ja omiin töihin keskittyminen lisääntyvät. Tämän tutkimuksen perusteella me-henki ja ilmapiiri paranevat ensin, mutta tilanne tasaantuu tai jopa huononee muutosprosessin jatkuessa.

Taulukko 5. Kysymyksen 59: ”Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

Muutos %-yksikköinä		A 2009-2010	A 2009-2011		B 2009-2010	B 2009-2011
Muutaman kerran kuussa tai harvemmin		1.2	11.1		-2.2	3.9
Kerran viikossa tai useammin		-1.2	-11.1		2.2	-3.9

Tutkittaessa A:n vastauksia kysymykseen 59, voi havaita, että tilanne on 2010 pysynyt lähes samana; kerran viikossa tai useammin vastaukset ovat lisääntyneet 1,2 prosenttiyksiköllä. Kun tutkitaan 2011 vastauksia, kerran viikossa tai useammin vastaukset ovat vähentyneet 11,1 prosenttiyksiköllä. Vastauksista voi päätellä, että A:n henkilöstön tunne siitä, että on työssään vahva ja tarmokas on vähentynyt, kun tuleva muutos on ollut tiedossa. B:n kerran viikossa tai useammin vastaukset ovat vuonna 2010 lisääntyneet 2,2 prosenttiyksiköllä ja 2011 vähentyneet 3,9 prosenttiyksiköllä.

Taulukko 6: Kysymyksen 60: ”Olen innostunut työstäni” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

Muutos %-yksikköinä		A 2009-2010	A 2009-2011		B 2009-2010	B 2009-2011
Muutaman kerran kuussa tai harvemmin		3.4	6.5		-1.0	3.4
Kerran viikossa tai useammin		-3.3	-6.4		1.0	-3.9

Tutkittaessa A:n vastauksia kysymykseen 60 ovat vuonna 2010 kerran viikossa tai useammin vähentyneet 3,3 prosenttiyksikköä ja vuonna 2011 6,4 prosenttiyksikköä. Työstä innostumiskertojen määrä siis näyttää vähenevän A:ssa muutoksen edetessä. B:n vastauksissa on ensimmäisenä vuonna pientä nousua, mutta verrattaessa vuotta

2009 vuoteen 2011, on kerran viikossa tai useammin vastauksien määrä vähentynyt 3,9 prosenttiyksikköä.

Vertailllessani työn imu -summamuuttujaan liittyviä kysymyksiä 59 ja 60 havaitsin, että joukko-osaston A:n henkilöstön työn imu on kumpanakin vuonna vähentynyt, mutta joukko-osasto B:ssä parani hieman vuonna 2010, mutta huononi vuonna 2011. Tuloksista päätän, että tieto tulevasta organisaatiomuutoksesta vaikuttaa heikentävästi työn imuun. Hakasen (2011, 67) mukaan yksi työn imuun vaikuttavista tekijöistä on työn varmuus ja psykologinen turvallisuus. Energisyyden, luovuuden, aloitteellisuuden ja korkeatasoisen työtoiminnan tärkeä edellytys on kokemus työn varmuudesta.

Taulukko 7: Kysymyksen 5: ”Saan yleensä ajoissa ja helposti käyttööni työtehtäväni hoitamisen kannalta oleelliset tiedot” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

Muutos %-yksikköinä		A 2009-2010	A 2009-2011		B 2009-2010	B 2009-2011
Täysin tai pääosin samaa mieltä		5.3	-4.6		-0.1	-2.0
Pääosin tai täysin eri mieltä		-1.9	7.7		-1.3	3.3

Tutkittaessa A:n vastauksia kysymykseen 5 ovat vuonna täysin tai pääosin samaa mieltä vastaukset lisääntyneet 5,3 prosenttiyksikköä vuonna 2010, mutta vähentyneet 4,6 prosenttiyksikköä vuonna 2011. A:n pääosin tai täysin eri mieltä vastaukset ovat vuonna 2010 vähentyneet 1,9 prosenttiyksikköä ja lisääntyneet 7,7 prosenttiyksikköä vuonna 2011. B:n muutokset ovat olleet pienempiä. Pääosin tai täysin eri mieltä olevat vastaukset ovat lisääntyneet 3,3 prosenttiyksikköä vuonna 2011. Työtehtävien kannalta oleellisten tietojen saaminen näyttää huonontuneen molemmissa joukko-osastoissa vuonna 2011. Muutos on A:ssa selvempi kuin B:ssä.

Taulukko 8: Kysymyksen 6: ”Uudistuksista ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

Muutos %-yksikköinä		A 2009-2010	A 2009-2011		B 2009-2010	B 2009-2011
Täysin tai pääosin samaa mieltä		-20.1	-19.1		3.4	-4.8
Pääosin tai täysin eri mieltä		29.9	28.4		-1.7	2.8

Tutkittaessa A:n vastauksia kysymykseen 6 ovat täysin tai pääosin samaa mieltä vastaukset vuonna 2010 vähentyneet 20,1 prosenttiyksikköä ja 19,1 prosenttiyksikköä vuonna 2011. Samalla pääosin tai täysin erimieltä olevien vastausten määrä on A:ssa lisääntynyt 29,9 prosenttiyksikköä vuonna 2010 ja 28,4 prosenttiyksikköä vuonna 2011. B:ssä vuonna 2010 täysin tai pääosin samaa mieltä vastaukset ovat lisääntyneet 3,4 prosenttiyksikköä ja vähentyneet 4,8 prosenttiyksikköä vuonna 2011. A:n henkilöstön vastauksista näkyy erittäin selvästi, että uudistuksista, muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottamiseen ei olla tyytyväisiä. B:n tulokset ovat vuonna 2010 parantuneet, mutta huonontuneet vuonna 2011.

Vertaillen sisäinen tiedonvälitys -summamuuttujaan liittyviä kysymyksiä 5 ja 6 havaitsin, että joukko-osaston A:n tulokset ovat huonontuneet vuosina 2010 ja 2011. Varsinkin tiedotukseen uudistuksista ja muutoksista oltiin tyytymättömiä. Joukko-osastossa B oli havaittavissa myös pieniä muutoksia, mutta ne eivät olleet kumpanakin vuotena samansuuntaisia. Valpolan (2004, 62–64) viestinnän tulee olla voimakkaasti mukana koko muutosprosessin ajan. Viestien tulee tavoittaa tarvitsijat, sillä ihminen arvioi viestiä omalta kannaltaan. Tuloksista päätellen, että tulevan muutoksen sisäinen tiedonvälitys ei ole onnistunut parhaimmalla tavalla.

Taulukko 9: Kysymyksen 48: ”Tunnen itseni väsyneeksi, kun on noustava ylös aamulla ja lähdevä töihin” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

<b>Muutaman kerran kuussa tai harvemmin</b>		-5.6	-13.4		-0.5	-2.8
<b>Kerran viikossa tai useammin</b>		5.6	13.4		0.5	2.8

Tutkittaessa A:n vastauksia kysymykseen 48 on kerran viikossa tai useammin vastausten määrä vuonna 2010 kasvanut 5,6 prosenttiyksikköä ja 2011 13,4 prosenttiyksikköä. B:n kerran viikossa tai useammin vastaukset ovat vuonna 2010 pysyneet lähes samana ja vuonna 2011 lisääntyneet 2,8 prosenttiyksiköllä. Niiden henkilöiden määrä, jotka tuntevat itsensä väsyneeksi, kun on noustava ylös ja lähdevä töihin näyttää A:ssa lisääntyneen, kun tuleva muutos on ollut tiedossa. B:ssä on havaittavissa pieni kasvu vuonna 2011 ko. henkilöiden määrässä.

Taulukko 10: Kysymyksen 51: ”Työni stressaa minua aivan liikaa” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

Muutos %-yksikköinä		A 2009-2010	A 2009-2011		B 2009-2010	B 2009-2011
Muutaman kerran kuussa tai harvemmin		0.0	-9.4		1.2	-1.2
Kerran viikossa tai useammin		0.1	9.4		-1.3	1.1

Tutkittaessa A:n vastauksia kysymykseen 51 ei vuonna 2010 muutosta ole tapahtunut. Vuonna 2011 kerran viikossa tai useammin vastausten määrä on lisääntynyt 9,4 prosenttiyksiköllä. B:ssä muutokset ovat olleet hyvin pieniä. A:n henkilöstä niiden määrä, joita työ stressaa aivan liikaa, on siis kasvanut, kun muutosprosessi on ollut tiedossa.

Taulukko 11: Kysymyksen 52: ”Työhuolet pyörivät mielessäni vapaa-aikanani” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

Muutos %-yksikköinä		A 2009-2010	A 2009-2011		B 2009-2010	B 2009-2011
Muutaman kerran kuussa tai harvemmin		-0.6	-5.7		0.6	-1.3
Kerran viikossa tai useammin		0.6	5.7		-0.6	1.3

Tutkittaessa vastauksia kysymykseen 52 on A:n tilanne pysynyt samana, mutta vuonna 2011 kerran viikossa tai useammin vastausten määrä on kasvanut 5,7 prosenttiyksiköllä. B:ssä muutokset ovat olleet hyvin pieniä. A:n henkilöstön mielessä ovat siis työhuolet alkaneet pyöriä vapaa-aikana vuonna 2011 entistä useammin.

Vertaillessani jaksaminen -summamuuttujaan liittyviä kysymyksiä 48, 51 ja 52 havaitsin, että joukko-osasto A:ssa niiden henkilöiden määrä, jotka tunsivat itsensä aamuisin väsyneeksi, oli lisääntynyt vuosina 2010 ja 2011. Myös niiden määrä, jotka kokivat työn stressaavan liikaa, ja joilla työhuolet pyörivät päässä vapaa-ajallakin, oli A:ssa kasvanut vuonna 2011. Joukko-osasto B:ssä muutokset olivat pieniä. Saamistani tuloksista päätellen, että tieto tulevasta organisaatiomuutoksesta vaikuttaa myös jaksamiseen negatiivisella tavalla. Myös Viitala (2007, 223) mainitsee, että työn pysyvyyden epävarmuus tulee esiin psyykkisinä ja somaattisina oireina sekä työtyytyväisyyden heikkenemisenä.

Taulukko 12: Kysymyksen 36: ”Viikon poissaolon jälkeen tulen töihin mielelläni” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

Muutos %-yksikköinä		A 2009-2010	A 2009-2011		B 2009-2010	B 2009-2011
Täysin tai pääosin samaa mieltä		2.5	-12.5		-3.5	-7.0
Pääosin tai täysin eri mieltä		-1.6	8.0		1.1	3.6

Tutkittaessa A:n vastauksia kysymykseen 36 on täysin tai pääosin samaa mieltä vastausten määrä vuonna 2010 kasvanut 2,5 prosenttiyksikköä ja vähentynyt 12,5 prosenttiyksikköä vuonna 2011. A:n pääosin tai täysin eri mieltä olevien vastausten määrä on vuonna 2010 vähentynyt 1,6 prosenttiyksikköä ja vuonna 2011 kasvanut 8 prosenttiyksikköä. B:n täysin tai pääosin samaa mieltä vastausten määrä on vuonna 2010 vähentynyt 3,5 prosenttiyksikköä ja 7 prosenttiyksikköä vuonna 2011. Pääosin tai täysin eri mieltä olevien vastausten määrä on B:ssä kasvanut kumpanakin vuonna. Viikon poissaolon jälkeen mielellään töihin tulevien määrä näyttää siis sekä A:ssa että B:ssä vähentyneet jonkin verran. A:ssa muutos vuonna 2011 on ollut hieman suurempi.

Taulukko 13: Kysymyksen 41: ”Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

Muutos %-yksikköinä		A 2009-2010	A 2009-2011		B 2009-2010	B 2009-2011
Täysin tai pääosin samaa mieltä		-4.0	4.4		0.7	-3.5
Pääosin tai täysin eri mieltä		7.1	-4.2		-1.7	3.5

Tutkittaessa A:n vastauksia kysymykseen 41 on täysin tai pääosin samaa mieltä olevien vastausten määrä vähentynyt 4 prosenttiyksikköä vuonna 2010 ja lisääntynyt 4,4 prosenttiyksikköä vuonna 2011. A:n pääosin tai täysin eri mieltä olevien vastausten määrä on kasvanut 7,1 prosenttiyksikköä vuonna 2010 ja vähentynyt 4,2 prosenttiyksikköä vuonna 2011. B:ssä täysin tai pääosin vastausten määrä pysyi lähes samana vuonna 2010 ja väheni 3,5 prosentti yksikköä vuonna 2011. B:n täysin tai pääosin eri mieltä vastausten määrä väheni 1,7 prosenttiyksikköä vuonna 2010 ja kasvoi 3,5 prosenttiyksikköä vuonna. Vastauksista on mielenkiintoista havaita, että kun kysyttiin onko oma työmotivaatio ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä, että joukko-osasto A:n tulokset olivat heikentyneet vuonna 2010, jolloin tieto tulevasta organisaatiomuutoksesta oli saatu. Vastaukset olivat kuitenkin parantuneet



vuonna 2011, kun muutosprosessissa oltiin oltu mukana pidempään. Joukko-osasto B:ssä vastaukset olivat jonkin verran huonontuneet vuonna 2011.

Taulukko 14: Kysymys 44: ”Työmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa todennäköisesti olemaan hyvä” vastausten muutos prosenttiyksikköinä.

Muutos %-yksikköinä		A 2009-2010	A 2009-2011		B 2009-2010	B 2009-2011
Täysin tai pääosin samaa mieltä		-3.9	-2.5		-0.6	-3.9
Pääosin tai täysin eri mieltä		16.2	7.4		-1.6	1.9

Tutkittaessa A:n vastauksia kysymykseen 44 täysin tai pääosin samaa mieltä olevien vastauksien määrä oli vuonna 2010 vähentynyt 3,9 prosenttiyksikköä ja 2,5 prosenttiyksikköä vuonna 2011. Pääosin tai täysin eri mieltä olevien vastausten määrä oli vuonna 2010 kasvanut 16,2 prosenttiyksikköä ja 7,4 prosenttiyksikköä vuonna 2011. B:n täysin tai pääosin samaa mieltä vastaukset olivat vuonna 2010 lähes ennallaan, mutta vähenivät 3,9 prosenttiyksikköä vuonna 2011. B:n pääosin tai täysin eri mieltä vastaukset vähenivät 1,6 prosenttiyksikköä vuonna 2010 kasvoivat 1,9 prosenttiyksikköä vuonna 2011. A:n vastauksissa väittämään työmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa todennäköisesti oleman hyvä, on myös havaittavissa, että kun tieto tulevasta organisaatiomuutoksesta on ollut tuorempi, ovat vastaukset olleet negatiivisempia. Vuoden 2011 vastaukset ovat selvästi parantuneet vuodesta 2010. B:n vastaukset ovat muuttuneet negatiivisempaan suuntaan.

Vertaillessani työmotivaatio -summamuuttujaan liittyviä kysymyksiä 36, 41 ja 44 havaitsin, että organisaatiomuutoksesta tiedon saamien näkyvä vastauksissa mielenkiintoisella tavalla. Kun kysyttiin tuleeko henkilö viikon poissaolon jälkeen mielellään töihin, joukko-osasto A:n vastaukset olivat parantuneet vuonna 2010. Vuonna 2011 A:n vastaukset olivat kuitenkin selvästi huonontuneet. Joukko-osasto B:n vastaukset olivat huonontuneet jonkin verran kumpanakin vuotena. Työmotivaatioon liittyvissä kysymyksissä oli joukko-osasto A:n vastauksista selvästi havaittavissa, että kun tieto tulevasta organisaatiomuutoksesta saadaan, työmotivaatio ja usko tulevaan motivaatioon vähenevät. Virtapuro (2006, 119–121) kuvailee muutostilanteen aiheuttamaa kielteistä reaktiota. Yksilön avuliaisuus, positiivisuus, tunnollisuus ja oma-aloitteisuus saattavat laskea. Muutos koettelee ainakin hetkellisesti yksilön työmotivaatiota ja sitoutumista. Juutin & Virtasen (2009, 120) mukaan muutoksen aiheuttamat tunteet voidaan työstää eräänlaisen surutyöskentelyn kautta. Surutyö päättyy

tilaan, jossa henkilö on valmis aistimaan jälleen myönteisiä kokemuksia ja kokemaan työniloa. Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella motivaatio alkaa parantua, kun muutosprosessi on ollut tiedossa pidemmän aikaa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Valtionhallinnossa, kunnissa ja yksityisellä sektorilla eletään jatkuvan muutoksen keskellä. Organisaatiomuutokset seuraavat toisiaan. Saamme jatkuvasti kuulla yt-neuvotteluista, irtisanomisista sekä tehtaiden ja toimipaikkojen lakkauttamisista tai siirtämisistä toisille paikkakunnille. Henkilöstö on kuitenkin yritysten tärkeä voimavara, joten muutoksen keskelläkin pitäisi henkilöstön työskennellä mahdollisimman tehokkaasti. Työmotivaation pitäisi olla korkealla ja työhyvinvoinnin hyvässä kunnossa, jotta tehokas työskentely olisi mahdollista.

Puolustusvoimissakin organisaatiomuutoksia on tehty jo kauan. Parhailtaan on menossa monta eri projektia, joilla toimintoja tehostetaan ja jotka vaikuttavat myös henkilöstön määrään. Tänä vuonna esiteltiin puolustusvoimauudistus, jonka seurauksena henkilöstön määrä vähenee 2 200 henkilöllä vuoteen 2015 mennessä.

Tähän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten organisaatiomuutosta edeltävä epävarmuus vaikuttaa työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Tutkimukseni tarkoituksena oli saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia henkilökohtaisia tunteita muutos aiheuttaa?
- Miten muutoksen aiheuttamat tunteet näkyvät työyhteisössä ja miten ne vaikuttavat motivaatioon ja hyvinvointiin?
- Miten työmotivaatio muuttuu organisaatiomuutosta edeltävänä epävarmana aikana?
- Miten organisaatiomuutos vaikuttaa työilmapiiriin ja työhyvinvointiin?

Toteutin työn tutkimalla kirjallisuudesta ja muista lähteistä muutosta, muutokseen suhtautumista, muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä työmotivaatiota ja

työhyvinvointia. Aineistoa tutkimusaiheesta on valtavasti. Laadin teemahaastatteluni kysymykset teoriasta löytämieni tietojen pohjalta. Haastattelin huhti-toukokuussa 2012 kymmentä puolustusvoimien eri henkilöstöryhmiin kuuluvaa henkilöä. Teemahaastattelun tulosten tueksi tutkin kahden eri joukko-osaston työilmapiirikyselyjen aiheeseeni liittyviä tuloksia vuosilta 2009 - 2011. Tutkin, miten tuleva organisaatiomuutos mahdollisesti heijastuu työilmapiirikyselyjen tuloksiin. Molemmissa joukko-osastoissa oli vakaa tilanne vuonna 2009. Toisen joukko-osaston henkilöstö tiesi heitä koskevasta muutoksesta jo vuonna 2010, mutta toisen henkilöstö sai tietää osallisuutensa muutokseen vasta vuonna 2012.

Tutkimuksessa tuli esille, että työhyvinvointiin ja työmotivaatioon vaikuttavat paljolti samat tekijät. Tehdessäni haastatteluja vaikeinta oli saada vastauksia haastateltavilta siihen, miten työmotivaation ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät eroavat toisistaan vakaisissa olosuhteissa ja muutostilanteessa. Tekemällä tarkentavia kysymyksiä sain selville myös muutoksen vaikutuksia.

Selvitin haastatteluissa muutoksen aiheuttaneita tunteita sekä niiden vaikutusta työyhteisöön. Yleisimmät tunteet, joita muutos oli aiheuttanut, olivat epävarmuus ja epätietoisuus, pelko ja turhautuminen. Oma kohtalo mietitytti. Koettiin, että tehty työ on ollut turhaa, jos omaa tehtävää ei enää uudessa organisaatiossa ole. Myös Virtapuron (2006, 120) mukaan muutostilanne on uhka yksilön hyvinvoinnille. Muutostilanne vaikuttaa yksilön ajatuksiin ja tunteisiin. Epävarmuuden ja turvattomuuden tunne sekä pelko tulevaisuudesta kasvavat.

Muutoksesta tiedottamiseen oltiin pettuneitä. Huhuja liikkui paljon; tietoja tulevasta organisaatiosta tai mahdollista henkilövalinnoista kerrottiin faktoina. Myös työilmapiirikyselyn tuloksista oli selvästi pääteltävissä, että muutoksen sisäinen tiedottaminen ei ole onnistunut parhaimmalla tavalla. Valpola (2004, 47) mainitsee, että vakavan asian ja sen toteuttamisen uskomiseen tarvitaan useita toistoja, mutta huhut menevät läpi jopa kerralla. Kuitenkin huomioitavaa on, että suuri osa haastateltavista uskoi, että esimiehet ja paikallinen johto eivät tienneet asioista enempää kuin muutkaan, joten heidän toimintaansa ei moitittu. Organisaatiomuutokset ja muutosviestintä johdetaan muulla kuin paikallisella tasolla, joten ilmeisesti enemmän tiedottamista ja viestintää kaivataan muutoshankkeen johdolta. Ennalta sovitut tiedotustilaisuudet,

joissa ei kuitenkaan ollut mitään uutta tiedotettavaa, koettiin turhiksi, jopa pettymyksiä tuottaviksi.

Haastatteluissa selvisi, että henkilöstö on erittäin sitoutunut puolustusvoimiin, eikä työpaikkaa halua vaihtaa. Henkilöt, jotka olivat aikaisemmin työskennelleet siviili-maailmassa, ymmärsivät muutoksen tarpeen mielestäni paremmin kuin pelkästään puolustusvoimien palveluksessa olleet. Myös muutoksen aikaisemmin kokeneille ja siitä selvinneille muutoksen tarpeellisuus oli helpompi hyväksyä. Myös Juuti & Virtanen (2009, 118–119) mainitsevat, että tunteet määrittävät henkilön aikaisempien kokemusten ja nykyisen elämänkentän perusteella. Mikäli muutos muistuttaa aikaisempia kokemuksia, tuo henkilö mielessään kokemusten sisältöä myös tulevaan muutokseen.

Haastatelluista henkilöistä lähes kaikki olivat sitä mieltä, että heillä ei ole ollut tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia muutosprosessissa. Vaikka henkilöstöryhmien edustajia oli mukana muutoksen suunnittelussa, tuntui haastateltavistani, että vaikutusmahdollisuudet olivat lähes olemattomat. Valteen 2002 (52 - 54) mukaan henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen poistaa muutosta kohtaan tunnettuja uhkakuvia ja pelkoja. Osallisuus vahvistaa muutoksen perusteiden hyväksymistä ja luottamusta muutoksen tarpeellisuuteen. Oman henkilöstöryhmän tuki oli muutostilanteessa lisääntynyt. Kuitenkin myös henkilöstöryhmien sisällä on tilanne kiristynyt, kun kilpailtiin samoista työpaikoista. Toisaalta henkilösuhteet eri henkilöstöryhmien välillä olivat huonontuneet.

Selvittäessäni työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, haastateltavat kertoivat palkan olevan tärkeä osa työmotivaatiota, sillä palkka muodostaa perustoimeentulon. Joillakin haastateltavilla oli pelko, että vaikka paikka tulevasta organisaatiosta löytyykin, voi palkka laskea ja se varmasti vaikuttaa työmotivaatioon. Kaksi henkilöä, jotka haastattelutilanteessa tiesivät jatkavansa uudessa organisaatiossa, kokivat, että heidän palkkansa ei tule nousemaan samassa suhteessa kuin työn määrä ja vastuu, joten motivaatio todennäköisesti vähenee. Lämsä & Hautala (2004, 87–88) kirjoittavat oikeudenmukaisuusteoriasta, jonka mukaan ihminen haluaa saada tekemästään työstä mielestään oikeudenmukaisen palkkion. Kokiessaan, että hyötyy palkkioista enemmän

tai vähemmän kuin muut vastaavassa tilanteessa olevat, ihminen korjaa toiminnallaan epätasapainotilanteen.

Haastateltavien mielestä itsensä kouluttaminen ja osaamisen lisääminen parantavat työmotivaatiota. Siviilien mielestä budjettien pieneneminen oli näkynyt siinä, että ulkopuolisten järjestämiin koulutuksiin ei enää pääse. Sotilaita kyllä koulutetaan ja heillä on myös urakehitysmahdollisuus. Toisaalta kaksi haastateltavaa siviiliä kertoi aloittaneensa opiskelun työn ohella, kun tieto tulevasta muutoksesta tuli. He kertoivat, että luultavasti he eivät olisi lähteneet täydentämään opintojaan, mikäli tilanne olisi pysynyt vakaana. Johdon suhtautumista työn ohella opiskeluun keuhuttiin.

Haastatteluissa kaikki haastatteleman henkilöt pitivät nykyisestä työstään, eivätkä haluaisi vaihtaa työpaikkaa. Työn pysyvyys ja jatkuvuus koettiin siis tärkeiksi. Myös Hyppäsen (2007, 129) esittämässä Maslowin tarvehierarkiassa turvallisuuden tarpeet, joihin kuuluu mm. varma työsuhde, ovat toisena heti fysiologisten tarpeiden jälkeen. Motivaation kannalta tärkeäksi koettiin mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen ja sisältöön. Muutostilanteessa resurssien väheneminen, työmäärän ja kiireen lisääntyminen olivat vaikuttaneet negatiivisesti. Motivaatioon muutosprosessin aikana vaikutti kaikilla haastateltavilla epävarmuus tulevaisuudesta. Tiedottaminen tulevasta parantaisi haastateltavien mielestä motivaatiota.

Mielekäs työ ja työn sisältö koettiin työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeiksi tekijöiksi. Hakasen (2011, 26–27) mukaan työn mielekkyys vaikuttaa työhyvinvointiin. Työn mielekkyys perustuu siihen, mitä työltä odottaa ja mitä työ itselle merkitsee. Muutostilanteessa pelko työtehtävien muuttumisesta mahdollisesti vähemmän kiinnostaviksi on mietityttänyt. Tehtäviin, jotka eivät kiinnosta ei haluta mennä, vaikka työnantaja niitä tarjoaisikin. Muutama haastateltava kertoi muutoksen tuoman epävarmuuden vaikuttaneen nukkumiseen, siten että uni oli ollut levotonta, ja huonosti nukutut yöt olivat vaikuttaneet työntekoon.

Haastateltavien mielestä heillä oli työn hallinta ja osaaminen kohdallaan nykyisissä tehtävissään. Muutostilanteessa tehtävät saattavat muuttua ja uutta opittavaa tulee enemmän. Työhyvinvointiin vaikuttaa pelko siitä, että organisaatioon jäävien henkilöiden tehtävät lisääntyvät, eikä kaikkia asioita ainakaan heti ehditä opetella. Mankan

(2011, 84–85) mukaan työniloon vaikuttaa myös osaaminen. Henkinen kuormittuneisuus, kiire ja jännittynyt ilmapiiri eivät edistä oppimista, vaan saattavat johtaa jopa oppimisilmapiirin köyhtymiseen. Yksi haastateltava kertoi pelkäävänsä, ettei pienemmällä henkilöstömäärällä pystytä suoriutumaan kaikista tehtävistä.

Haastateltavien mielestä työilmapiiri ja yhteishenki ovat yhtä tärkeitä hyvinvoinnin osia kuin työ itse. Haastatelluista lähes kaikki olivat tyytyväisiä lähiesimiehensä toimintaan muutoksen aikana. Myös Juutin (2006b, 83–84) mukaan hyvälle työskentelylle luodaan maaperää selkeän työnjaon ja yhteisten pelisääntöjen kautta. Esimiehen tulee pystyä luomaan hyvää ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta tukemalla ihmisten työskentelyä ja luomalla edellytyksiä työssä onnistumiselle. Työilmapiirin huononemista oli koettu epävarmuuden takia. Muutos oli vaikuttanut haastateltavien hyvinvointiin. Kun tulevaisuus on koko ajan mielessä, ei voitu toimia kuten vakaassa tilanteessa eikä aina jaksaa olla hyvällä tuulella. Joidenkin työpanos on heikentynyt, joten työkaverit eivät voineet luottaa, että työt tulevat huolellisesti tehdyiksi. Omaa tärkeyttä tulevassa organisaatiossa oli korostettu niin, että yhteistyö ja työn tekeminen olivat vaikeutuneet. Ylikoski & Ylikoski (2009, 34) luettelevat useita samankaltaisia muutosta ennakoivia signaaleja. Työyhteisön avoimuus ja yhteistyöhalu vähenevät. Omia asemia aletaan varmistaa ja toimenkuvia varjella. Haastateltavat kuitenkin korostivat työkavereiden tärkeyttä muutostilanteessa. Suurin tuki oli tullut työkavereilta, kun muutoksesta on juteltu kahvipöydissä ja työn ääressä.

Tutkimuksen toisessa osassa tutkin voiko puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tuloksissa havaita muutoksen vaikutuksen. Vertailin tutkimuksessa kahden joukko-osaston tuloksia. Molemmissa joukko-osastoissa tilanne oli vakaa vuonna 2009, mutta toisessa tieto osallisuudesta muutokseen oli tiedossa vuonna 2010 ja 2012. Muutos ei ole puolustusvoimien työilmapiirikyselyn summamuuttuja. Vastauksia analysoitaessa ei ole huomioitu, mitä muita työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä joukko-osastoissa oli mahdollisesti kyseisinä vuosina ollut.

Työilmapiirikyselyn me-henki summamuuttujaan liittyviä kysymyksiä tutkiessani selvisi, että me-henki ja ilmapiiri sekä toisten auttaminen ja tukeminen aluksi paraniivat, vaikka tieto tulevasta muutoksesta oli saatu. Muutostilanteen jatkuessa tulokset kuitenkin huononivat. Myös Ylikoski & Ylikoski (2007, 34) mainitsevat, että muu-

tosprosessissa avoimuus ja yhteistyöhalu vähenevät, oman aseman varmistaminen ja omiin töihin keskittyminen lisääntyvät. Prosentuaaliset muutokset joukko-osastossa, jossa organisaatiomuutos oli jo tiedossa, olivat huomattavasti suurempia, joten päätelin, että tieto organisaatiomuutoksesta vaikuttaa me-henkeen. Tämän tutkimuksen perusteella tieto organisaatiomuutoksesta vaikuttaa me-henkeen ja ilmapiiriin negatiivisesti.

Työn imu -summamuuttujaan liittyvät kysymykset käsittelivät itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi tuntemista sekä työstä innostumista. Työn imu joukko-osastossa, jossa muutos oli tiedossa, väheni kumpanakin vuonna. Toisessa joukko-osastossa tulokset vuonna 2010 paranivat ja huononivat vuonna 2011. Tuloksista päätelin, että tieto organisaatiomuutoksesta vaikuttaa heikentävästi työn imuun. Myös Hakasen (2011, 67) mukaan yksi työn imuun vaikuttavista tekijöistä on työn varmuus ja psykologinen turvallisuus. Energisyyden, luovuuden, aloitteellisuuden ja korkeatasoisen työtoiminnan tärkeä edellytys on kokemus työn varmuudesta.

Työilmapiirikyselyjen tuloksien prosentuaalisesti suurimmat erot kahden joukko-osaston vastatausten välillä sain tutkiessani sisäistä tiedonvälitystä käsittelevistä kysymyksistä. Joukko-osastossa, jossa muutos oli tiedossa, tulokset olivat heikentyneet huomattavasti. Myös Valpolan (2004, 62–64) mukaan viestinnän tulee olla voimakkaasti mukana koko muutosprosessin ajan. Viestien tulee tavoittaa tarvitsijat, sillä ihminen arvioi viestiä omalta kannaltaan. Työilmapiirikyselyn tulokset tukevat myös teemahaastatteluni tuloksia, sillä varsinkin tiedotukseen uudistuksista ja muutoksista oltiin molemmissa tyytymättömiä. On kuitenkin huomioitava, että haastatteluissa esimiesten ja paikallisen johdon toimintaan oltiin tyytyväisiä. Tuloksista päätelin, että organisaatiomuutoksen sisäinen tiedonvälitys ei ole onnistunut parhaimmalla tavalla.

Jaksamiseen liittyvien kysymysten vastauksista selvisi, että niiden henkilöiden määrä, jotka tunsivat itsensä aamuisin väsyneeksi, oli lisääntynyt muutoksen kohteena olevassa joukko-osastossa. Myös niiden määrä, jotka kokivat työn stressaavan liikaa, ja joilla työhuolet pyörivät päässä vapaa-ajallakin, oli lisääntynyt. Myös Viitala (2007, 223) mainitsee, että työn pysyvyyden epävarmuus tulee esiin psyykkisinä ja somaattisina oireina sekä työtyytyväisyyden heikkenemisenä. Saamistani tuloksista

päätelin, että tieto organisaatiomuutoksesta vaikuttaa myös jaksamiseen negatiivisella tavalla.

Työmotivaatioon liittyvissä kysymyksissä oli havaittavissa, että kun tieto organisaatiomuutoksesta saadaan, työmotivaatio ja usko tulevaan motivaatioon vähenevät. Kuitenkin päätelin tuloksista, että motivaatio alkaa parantua, kun muutosprosessi on ollut tiedossa pidemmän aikaa ja muutostilanteeseen totutaan. Virtapuro (2006, 119–121) kuvailee muutostilanteen aiheuttamaa kielteistä reaktiota. Yksilön avuliaisuus, positiivisuus, tunnollisuus ja oma-aloitteisuus saattavat laskea. Muutos koettelee ainakin hetkellisesti yksilön työmotivaatiota ja sitoutumista. Tutkimukseni tulos johtuu siitä, että organisaatiomuutoksesta kuulleet henkilöt olivat päässeet sokkivaiheen ohi. Juutin & Virtasen (2009, 120) mukaan muutoksen aiheuttamat tunteet voidaan työstää eräänlaisen surutyöskentelyn kautta. Surutyö päättyy tilaan, jossa henkilö on valmis aistimaan jälleen myönteisiä kokemuksia ja kokemaan työniloa.

Mielestäni sain tässä tutkimuksessa vastaukset tutkimuskysymyksiini. Työilmapiirikyselyjen tulokset tukivat hyvin haastatteluista saamiani vastauksia. Työilmapiirikyselyjen tuloksista oli nähtävissä organisaatiomuutoksen vaikutus kyselyn vastauksiin. Tutkimukseni tuloksista kävi ilmi, että organisaatiomuutoksesta tiedottamiseen oltiin pettyneitä. Myöskään haastattelemiä henkilöitä eivät kokeneet pystyneensä vaikuttamaan muutokseen tarpeeksi. Haastateltavien päällimmäisiä tunteita muutostilanteessa olivat epätietoisuus ja epävarmuus sekä pelko ja turhautuminen. Työyhteisössä organisaatiomuutosta edeltävän epävarmuuden vaikutukset näkyivät monella tavalla. Toisaalta oman henkilöstöryhmän tärkeys oli lisääntynyt, toisaalta taas yhteistyö oli vaikeutunut ja työilmapiiri huonontunut. Työmotivaation tieto muutoksesta näytti vaikuttaneen ensin motivaatiota heikentävästi. Kun ensi sokin ohi oli päästy, motivaatio kuitenkin palautui. Tulevaa motivaatiota saattoi heikentää pelko palkkauksen huononemisesta tai tunne, että palkka ei vastaisi tehtyä työtä. Työhyvinvointiin vaikutti pelko tulevaisuuden resurssien ja osaamisen riittämisestä. Organisaatiomuutoksissa henkilöstöä vähennetään, mutta työt pysyvät lähes ennallaan.

Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkia, miten työilmapiirikyselyn tulokset ovat muuttuneet vuonna 2012 joukko-osastossa A, kun henkilövalinnat uuteen 2013 alussa toimintansa aloittavaan organisaatioon on tehty. Mielenkiintoista olisi myös tietää,



minkälaisia vastauksia tutkiini asioihin saa tulevaisuudessa, kun organisaatiomuutokset ovat toteutuneet ja henkilöstö työskentelee uusissa organisaatioissa.

## LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15-16. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hurme, T. 2012. Näin tehdään onnistunut organisaatiomuutos. Työpiste 28.2.2012. Viitattu 23.3.2012.  
[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Nain\\_tehdaan\\_onnistunut\\_organisaatiomuutos.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Nain_tehdaan_onnistunut_organisaatiomuutos.aspx)
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen on haastava tehtävä. Hallinto -lehti 3/11. Viitattu 17.3.2012. <http://www.hallinto-lehti.fi./index.php?mid=2&pid=32&aid=2232>.
- Juuti, P. 2006a. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2006b. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2006. Toivon johtamisella työhyvinvointia. Teoksessa P. Vesterinen (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Vantaa: Infor Oy.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden työhyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 18.3.2012.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/13357>.

- Oikeusministeriön hallinnonalan muutoksenhallintaopas 1/2010. 2010. Oikeusministeriö. Viitattu 8.4.2011.  
<http://www.om.fi/Etusivu/Julkaisut/Toimintajahallinto/Toiminnanjarahallinnonarkisto/Toimintajahallinto2010/1247668357339>
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Puolustusvoimat, Pääesikunta, Henkilöstöosasto. 2008. Määräys HE658: Työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen puolustusvoimissa.
- Puolustusvoimien www-sivut. Viitattu 20.5.2012. <http://www.puolustusvoimat.fi>.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa P. Vesterinen (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. Viitattu 17.3.2012. <http://www.tyoturva.fi>
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY.
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuudeksi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Valtiokonttorin www-sivut. Viitattu 30.3.2012. <http://www.valtiokonttori.fi>.
- Valtiovarainministeriön www-sivut. Viitattu 15.5.2012. <http://www.vm.fi/>.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Virtapuro, M. 2006. Muutoksen kohtaaminen. Teoksessa Sundvik, L (toim.) Toimiva työyhteisö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

## PUOLUSTUSVOIMIEN TYÖILMAPIIRIKYSELYN KYSYMYSSARJA

Työilmapiirikyselyn tavoitteena on saada työyhteisösi ilmapiiristä tietoa, jonka perusteella voidaan ryhtyä kehittämistoimenpiteisiin ja lisätä työilmapiirin avoimuutta.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu työasemalla.

### 1. Henkilöstöryhmäsi

- upseeri
- opistoupseeri
- erikoisupseeri
- aliupseeri
- siviili

### 2. Jos vastasit edelliseen kysymykseen siviili, tarkenna henkilöstöryhmäsi

- johto-, suunnittelu- tai asiantuntijatehtävä
- toimistotehtävä
- ammattitehtävä

### 3. Tämä työilmapiirikysely tehdään vuonna

- vuonna 2008
- vuonna 2009
- vuonna 2010
- vuonna 2011
- vuonna 2012
- vuonna 2013
- vuonna 2014

4. Työyksikössäni on toteutettu edellisen työilmapiirikyselyn (ml. purkutilaisuus) perusteella toimenpiteitä, joista on ollut hyötyä

- Kyllä
- Ei

Vastausvaihtoehdot väittämiin 5. - 46. ovat:

- olen täysin samaa mieltä
- olen pääosin samaa mieltä
- siltä väliltä
- olen pääosin eri mieltä
- olen täysin eri mieltä

5. Saan yleensä ajoissa ja helposti käyttööni työtehtäväni hoitamisen kannalta oleelliset tiedot
6. Uudistuksista ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää
7. Erilaisia työpaikkakokouksia tai työkokouksia, joihin olen voinut osallistua, on ollut työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) riittävästi
8. Esimieheni ohjaa ja tukee minua työssäni tarvittavan osaamisen kehittämisessä
9. Omat työtehtäväni ja vastuualueeni on määritelty selkeästi
10. Työmäärä on jakautunut oikeudenmukaisesti eri henkilöiden välille omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast)
11. Pystyn keskittymään työviikon aikana suuren osan ajasta tärkeimpiin työtehtäviini
12. Työni on sopivan vaativaa ja haasteellista
13. Saan lähimmältä esimieheltäni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin
14. Säännöllinen työaikani riittää yleensä tehtävieni hoitamiseen
15. Työtehtäväni/työni on riittävän itsenäistä
16. Saan lähimmältä esimieheltäni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni
17. Lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä
18. Töiden järjestely omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) on toteutettu hyvin, järkevällä tavalla
19. Työvälineeni ovat toimivat ja ajanmukaiset
20. Työtilat ovat työtehtäviin nähden sopivat
21. Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja
22. Työyksikössäni kannustetaan yhteistyöhön työyksikön sisällä ja muiden yksiköiden henkilöstön kanssa

23. Jos Suomeen hyökättäisiin, suomalaisten olisi puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta
24. Suoritusarviointi on omalla kohdallani vaikuttanut siihen, että yritän enemmän työssäni
25. Minun työtehtävääni arvostetaan omassa työyhteisössäni
26. Niiden työtovereiden keskuudessa, joiden seurassa päivittäin työskenteleminen, vallitsee hyvä yhteishenki, "me-henki"
27. Sukupuolten välinen tasa-arvo on toteutunut joukko-osastossani (vast) hyvin
28. Työyksikköni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) toimii kokonaisuutena ottaen hyvin
29. Työni puolustusvoimissa ei ole haitannut vakavasti perheasioitani
30. Minulla on tarkat tiedot omista henkilökohtaisista tulostavoitteistani
31. Olen halukas oppimaan uutta ja käyttämään työssäni uusia menetelmiä ja toimintatapoja
32. Työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) vallitsee hyvä työilmapiiri tai "henki"
33. Olen valmis nykyistä haasteellisempiin ja vaativampiin työtehtäviin
34. Työssäni/työpaikallani ei ole asioita, jotka haittaavat työmotivaatiani
35. Tunnen riittävän hyvin koko työyksikköni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) tulostavoitteet
36. Viikon poissaolon (esim. loma, komennus) jälkeen tulen töihin mielelläni
37. Yhteistyö oman työyksikköni ja muiden joukko-osaston (vast) työyksiköiden välillä on sujunut hyvin
38. Olen tyytyväinen työhöni (työni sisältöön, päivittäisiin työtehtäviin)
39. Työmotivaatio on lähelläni olevien muiden työntekijöiden kohdalla erittäin hyvä
40. Työtoverini auttavat ja tukevat toisiaan
41. Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä

42. Palkitseminen tapahtuu omassa työyksikössäni (perusyksikkö, esikunnan osasto tai vast) oikeudenmukaisesti
43. Lähelläni olevat työtoverini ovat hyvissä väleissä keskenään
44. Työmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa todennäköisesti olemaan hyvä
45. Joukko-osastossani tai esikunnassani vallitsee hyvä joukko-osastohenki
46. Ne työtoverit, joiden kanssa teen yhteistyötä, muodostavat hyvän, toimivan "tiimin"

**Vastausvaihtoehdot kysymyksiin 47. - 52. ovat:**

- ei juuri koskaan
- muutaman kerran vuodessa
- noin kerran kuussa
- muutaman kerran kuussa
- noin kerran viikossa
- useita kertoja viikossa
- päivittäin

47. Koen itseni täysin uupuneeksi työpäivän päättyessä
48. Tunnen itseni väsyneeksi, kun on noustava ylös aamulla ja lähdettävä työhön
49. Joudun työskentelemään liian lujasti työssäni
50. Tuntuu kuin olisin aivan lopussa
51. Työni stressaa minua aivan liikaa
52. Työhuolet pyörivät mielessäni vapaa-aikanani

**Vastausvaihtoehdot kysymyksiin 53 - 58 ovat eri kuin aikaisempiin kysymyksiin.**

53. Mihin seuraavista liikuntaryhmistä kuulut?

Ajattele kolmea viime kuukautta ja ota huomioon kaikki sellainen fyysinen rasitus, joka on kestänyt kerrallaan vähintään 20 minuuttia. (Liikunta on ripeää ja reipasta, kun se aiheuttaa ainakin jonkin verran hikoilua ja hengityksen kiihtymistä.)

- Ei juuri mitään liikuntaa viikossa
- Verkaista tai rauhallista liikuntaa yhtenä tai useampana päivänä viikossa
- Ripeää ja reipasta liikuntaa noin kerran viikossa

- Ripeää ja reipasta liikuntaa kaksi kertaa viikossa
- Ripeää ja reipasta liikuntaa kolme kertaa viikossa
- Ripeää ja reipasta liikuntaa ainakin neljä kertaa viikossa

54. Millaisena työpaikkana pidät puolustusvoimia kokonaisuutena ottaen verrattuna muihin valtionhallinnon tai kuntien työpaikkoihin

- paljon parempana
- jonkin verran parempana
- suunnilleen samanlaisena
- jonkin verran huonompana
- paljon huonompana

55. Millaisena työpaikkana pidät puolustusvoimia kokonaisuutena ottaen verrattuna yksityissektorin työpaikkoihin

- paljon parempana
- jonkin verran parempana
- suunnilleen samanlaisena
- jonkin verran huonompana
- paljon huonompana

56. Oletko hakenut tai harkinnut hakea toisen työnantajan palvelukseen viikoksi kuluneen 12 kuukauden aikana

- en ole edes harkinnut
- olen harkinnut hakemista
- olen hakenut

57. Missä työhön liittyvässä asiassa tai alueella asiat olivat Sinun kohdallasi kaikkein huonoimmin? Eli millä alueella koit omalla kohdallasi eniten ongelmia? VALITSE VAIN YKSI VAIHTOEHTO. Jos ongelmia ei kohdallasi esiinny, valitse kohta "ongelmia ei kohdallani esiinny". Työyksiköllä tarkoitetaan perusyksikköä, esikunnan osastoa tai vast.

- Toimeentulo lähimmän esimieheni kanssa ihmisenä
- Lähimmältä esimieheltäni saatava tuki
- Henkilökohtainen työmäärä, kiire
- Lähimmän esimieheni oikeudenmukaisuuden puute
- Omien työtehtävieni ja vastuualueeni määrittely
- Työmäärän jakautuminen eri ihmisten välille työyksikössäni
- Töiden järjestely työyksikössäni
- Ihmissuhteet ja ilmapiiri koko työyksikössäni
- Toimeentulo lähellä olevien työtovereiden kanssa
- Ongelmia ei kohdallani esiinny



58. Entä missä työhön liittyvässä asiassa tai alueella asiat olivat Sinun kohdallasi erityisen hyvin? Millä alueella tai asiassa tilanne oli parhain? VALITSE VAIN YKSI VAIHTOEHTO. Työyksiköllä tarkoitetaan perusyksikköä, esikunnan osastoa tai vast.

- Toimeentulo lähimmän esimieheni kanssa ihmisenä
- Lähimmältä esimieheltäni saatava tuki
- Henkilökohtainen työmäärä, kiire
- Lähimmän esimieheni oikeudenmukaisuus
- Omien työtehtävieni ja vastuualueeni määrittely
- Työmäärän jakautuminen eri ihmisten välille työyksikössäni
- Töiden järjestely työyksikössäni
- Ihmissuhteet ja ilmapiiri koko työyksikössäni
- Toimeentulo lähellä olevien työtoverien kanssa

**Vastausvaihtoehdot kysymyksiin 59. - 61. ovat:**

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

59. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni

60. Olen innostunut työstäni

61. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni

**Vastausvaihtoehdot väittämiin 62. - 67. ovat:**

- olen täysin samaa mieltä
- olen pääosin samaa mieltä
- siltä väliltä
- olen pääosin eri mieltä
- olen täysin eri mieltä

62. Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan

63. Lähin esimieheni tuntee hyvin työyksikön toiminnan eri osa-alueet

64. Eri ammattiryhmien välinen tasa-arvo on toteutunut joukko-osastossani (vast) hyvin

65. Kehityskeskusteluni oli avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne esimieheni kanssa

66. Kehityskeskustelussa sain itse vaikuttaa tulevan kauden tavoitteisiini

67. Suoritusarviointi oli kohdallani oikeudenmukainen

**Kysymyksissä 68. - 74. on eri vastausvaihtoehdot kuin aikaisemmissä kysymyksissä.**

68. Missä määrin toiveesi omaan henkilö- ja urasuunnitteluusi liittyen on otettu huomioon kehityskeskustelussa?

- on otettu huomioon
- on otettu huomioon, mutta ei ole voitu toteuttaa
- ei ole otettu huomioon
- en tunne suunnitelmaa

69. Montako päivää arvioit olleesi poissa töistä sairauden takia viimeksi kulu-  
neen 12 kuukauden aikana?

- En lainkaan
- 1 päivän
- 2-3 päivää
- 4-10 päivää
- 11 - 60 päivää
- 61 - 90 päivää
- 91 - 180 päivää
- yli 180 päivää

70. Millaisena pidät työkykyäsi nyt, kun vertaat sitä elinaikaiseen parhaim-  
paasi? Millaisen arvosanan annat nykyiselle työkyvyillesi?

- 7 (työkykyäni silloin kun se on parhaimmillaan)
- 6
- 5
- 4 (työkyky puolet parhaimmasta)
- 3
- 2
- 1 (täysin työkyvytön)

71. Uskotko, että työkykysi puolesta pystyisit työskentelemään nykyisessä  
ammattissasi kahden vuoden kuluttua?

- Melko varmasti
- En ole varma
- Tuskin

72. Onko sinuun kohdistunut työssäsi viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana sukupuolista häirintää?

- Ei viimeisen 12 kk aikana
- Viikoittain
- Kerran pari kuussa
- Harvemmin

73. Henkisellä väkivallalla tarkoitetaan jatkuvaa, toistuvaa kiusaamista, sortamista tai loukkaavaa kohtelua. Oletko aiemmin tuntenut olevasi tai oletko tällä hetkellä henkisen väkivallan ja kiusaamisen kohteena omassa työssäsi?

- Kyllä, tällä hetkellä
- Kyllä aiemmin, ei enää
- Ei koskaan

74. SEURAAVA KYSYMYS KOSKEE VAIN SOTILASHENKILÖSTÖÄ. JOS KUULUT SIVIILIHENKILÖSTÖÖN, VALITSE ENSIMMÄINEN KOHTA.

Kuinka monta maastovuorokautta arvioit sinulla olleen viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana?

- En kuulu sotilashenkilöstöön
- Ei yhtään maastovuorokautta
- 1-20 vuorokautta
- 21-60 vuorokautta
- 61-100 vuorokautta
- yli 100 vuorokautta

#### **Vain tutkimuskäyttöön tarkoitetut taustakysymykset**

Seuraavissa kysymyksissä kysytään tarkempia taustatietoja.

- Tuloksia käsitellään ainoastaan Maanpuolustuskorkeakoulun Käyttäytymistieteiden laitoksella, joka tekee tuloksista pääesikunnalle koosteita, joita hyödynnetään henkilöstövoimavarojen kehittämisessä.
- Näiden tutkimuskäyttöön tarkoitettujen kysymysten tuloksia on mahdollonta teknisesti saada esille joukko-osastotasolla (vast).
- Yksittäisten henkilöiden vastaukset eivät tule missään yhteydessä esiin.

75. Ikä

- -24
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55 -

76. Sukupuoli

- mies
- nainen

77. Puolustusvoimien palveluksessa oloaika

- 1 - 2 vuotta
- 3 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 -19 vuotta
- 20 vuotta tai kauemmin

78. Kuntoindeksi koostuu kestävyys- ja lihaskuntotesteistä. Mikäli olet suorittanut testit viimeisen 12 kuukauden aikana, mikä on kuntoindeksisi?

- heikko (alle 2,0)
- välttävä (2,0 - 2,9)
- tyydyttävä (3,0 - 3,9)
- hyvä (4,0 - 4,9)
- erinomainen (5,0 tai ylempi)
- En ole suorittanut testejä

**HAASTATTELUTEEMAT JA -KYSYMYSRUNKO****Taustatekijät:**

- \* **Sukupuoli**
- \* **Henkilöstöryhmä**
- \* **Kauanko ollut puolustusvoimien palveluksessa**

**1. Tulevan organisaatiomuutoksen henkilökohtainen kokeminen sekä vaikutus työyhteisön toimintaan**

- Minkälaisia tunteita tuleva muutos on sinussa herättänyt?
- Miten tuleva muutos näkyy työyhteisössä?
- Mitä mieltä olet johdon ja esimiesten toiminnasta muutosta edeltävänä aikana?
- Onko itselläsi/esimiehelläsi vaikutusmahdollisuuksia muutoksessa?

**2. Omaan työmotivaatioon vaikuttavat tekijät vakaassa tilanteessa sekä tulevan muutoksen vaikutus työmotivaatioon**

- Minkälaiset tekijät vaikuttavat työmotivaatioosi?
- Miten tärkeässä osassa työn pysyvyys ja jatkuvuus on motivaatiosi kannalta?
- Miten tuleva muutos on vaikuttanut työmotivaatioosi?

**3. Omaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät vakaassa tilanteessa sekä tulevan muutoksen vaikutukset**

- Miten itse työn sisältö vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Oletko tyytyväinen nykyisiin työoloihin, ergonomiaan, työsuojelun ja työterveyshuollon järjestämiseen?
- Miten tärkeää on oma terveys ja toimintakyky työhyvinvoinnin kannalta?
- Miten työn hallinta ja osaamisen ylläpito vaikuttaa hyvinvointiin?
- Miten työilmapiiri ja työpaikan yhteishenki vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Miten itse pystyt vaikuttamaan omaan työhyvinvointiisi?
- Miten tuleva muutos on vaikuttanut työhyvinvointiisi?

Haastattelut nauhoitetaan. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti.