

Yhteisten palveluiden henkilökunnan kokemukset Turun yliopiston hallintouudistuksessa

Katariina Ervasti

Pro gradu -tutkielma

Yleinen kasvatustiede

Kasvatustieteiden laitos

Turun yliopisto

Marraskuu 2018

Turun yliopiston laaturjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

TURUN YLIOPISTO

Kasvatustieteiden laitos/Kasvatustieteiden tiedekunta

ERVASTI, KATARIINA: Yhteisten palveluiden henkilökunnan kokemukset Turun yliopiston hallintouudistuksessa

Pro gradu -tutkielma, 87 s., 4 liites.

Yleinen kasvatustiede

Marraskuu 2018

Tutkimuksessa selvitettiin Turun yliopiston yhteisten palveluiden työntekijöiden kokemuksia vuoden 2017 aikana toteutetusta hallintouudistuksesta. Päättökysymykset käsittelivät työntekijöiden kokemuksia uudistuksesta, työmotivaatiota ja työhön sitoutumista uudistuksen jälkeen, sekä uudistuksen työhön aiheuttamien muutosten yhteyttä työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Yliopistojen akateemista henkilökuntaa on tutkittu melko paljon, mutta hallintohenkilöstö on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli nostaa esiin juuri hallintohenkilöstön kokemukset ja näkemykset yliopiston rakenneuudistuksessa.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä, johon vastasi 125 yhteisten palveluiden työntekijää. Kysely sisälsi sekä monivalintaväittämiä että avoimia kysymyksiä. Tutkimusaineistoa käsiteltiin SPSS -tilasto-ohjelmalla, jonka avulla tarkasteltiin muuttujien välisiä yhteyksiä sekä ryhmiteltiin ja vertailtiin kyselyn vastaajia.

Tutkimuksen tulosten perusteella uudistus vaikutti eri tavoin yhteisten palveluiden työntekijöiden työhön. Valtaosalle aiheutui muutoksia työn sisältöön, määrään, vaativuuteen sekä työn fyysiseen sijaintiin. Palkkatason muutoksia aiheutui sen sijaan vain 10 prosentille kyselyn vastaajista. Vastaajat suhtautuivat melko varauksellisesti uudistukseen. Kritiikkiä esitettiin niin uudistuksen toteutustavasta kuin seurauksista. Tästä huolimatta vastaajien työmotivaatio ja työhön sitoutuminen erityisesti sisäisen motivaation ja affektiivisen sitoutumisen osalta ovat vahvoja, eivätkä uudistuksen aiheuttamat muutokset olleet yhteydessä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen tilaan uudistuksen jälkeen.

Asiasanat: yliopistot, hallintopalvelut, uudistaminen, työmotivaatio, sitoutuminen

Sisältö

1. JOHDANTO	1
2. JULKISEN SEKTORIN HALLINNON MUUTOS	4
2.1 Yritysmailman malli	4
2.2 Julkishallinnon muodonmuutos	7
3. UUSI YLIOPISTOPOLITIIKKA	10
3.1 Yliopisto organisaationa	10
3.2 Yliopistolaki	11
3.3 Markkinalogiikka yliopistossa	14
3.4 Hallintohenkilöstö yliopistojen organisaatiomuutoksessa	15
4. ORGANISAATIOMUUTOS	19
4.1 Organisaation ja johdon näkökulma	20
4.2 Työntekijän näkökulma	22
4.2.1 Työhön sitoutuminen	25
4.2.2 Työmotivaatio	28
5. TURUN YLIOPISTON TALOUDEN SOPEUTTAMIS- JA RAKENTEIDEN KEHITTÄMISOHJELMA	31
5.1 Yhteiset palvelut	32
5.2 Palveluita asiakkaille	36
6. TUTKIMUSTEHTÄVÄ	40
7. AINEISTO JA MENETELMÄ	42
7.1 Kohderyhmä	42
7.2 Kysely ja mittauksen luotettavuus	42
7.3 Aineiston analyysi	47
7.4 Aineiston kuvailua	50
8. TULOKSET	52
8.1 Työntekijän kokema uudistus	52
8.1.1 Työnkuva	54
8.1.2 Etenemis- ja vaikuttamismahdollisuudet	59
8.1.3 Johtaminen	61
8.1.4 Palvelukulttuuri ja työvaiheiden digitalisointi	64
8.1.5 Uudistuksen suunnittelu, toteutus ja seuraukset	68
8.2 Työntekijän motivaatio ja sitoutuminen uudistuksen jälkeen	73
8.2.1 Riittämätön palkka ja kiire ongelmina	73

8.2.2 Paremman palkan perässä muualle töihin	77
8.3 Työn muutosten yhteys motivaatioon ja sitoutumiseen	79
9. POHDINTA	81
9.1 Yhteenveto	81
9.2 Tutkimuksen luotettavuus	84
9.3 Jatkotutkimusaiheet	86
LÄHTEET	
LIITTEET	

KUVIOT

Kuvio 1. Yhteisten palveluiden sijoittuminen Turun yliopiston organisaatiokaavioon.	33
Kuvio 2. Yhteisten palveluiden rakennekaavio.	34
Kuvio 3. Yhteisten palveluiden palvelukokonaisuudet.	38
Kuvio 4. Tutkimusasetelma	40
Kuvio 5. Muutokset vastaajien työssä.	53
Kuvio 6. Työntekijöiden suhtautuminen muuttuneeseen työnkuvaan.	55
Kuvio 7. Vastaajien kokemukset etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksistaan.	60
Kuvio 8. Vastaajien suhtautuminen työn valvontaan, kontrolliin ja arviointiin, sekä esimiesten käyttämään valtaan.	62
Kuvio 9. Vastaajien näkemyksiä esimiehen ja alaisen luottamuksesta sekä esimiehen alaiselle tarjoamasta tuesta.	63
Kuvio 10. Kokonaisuudistuksen tavoitteiden toteutuminen.	64
Kuvio 11. Vastaajien kokemuksia palvelukulttuuriin liittyen.	65
Kuvio 12. Vastaajien kokemukset työn digitalisoinnista.	67
Kuvio 13. Vastaajien kokemuksia uudistuksen toteuttamisesta ja vaikutuksista.	69
Kuvio 14. Vastaajien kokemuksia uudistuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurauksista.	72
Kuvio 15. Vastaajien kokemuksia uudistuksen tarpeellisuudesta.	73
Kuvio 16. Vastaajien sisäinen työmotivaatio.	74
Kuvio 17. Vastaajien ulkoinen työmotivaatio.	75
Kuvio 18. Työmotivaatioon vaikuttavia työyhteisön ominaisuuksia.	77
Kuvio 19. Vastaajien affektiivinen sitoutuminen.	78
Kuvio 20. Vastaajien jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen.	78
Kuvio 21. Vastaajien työmotivaatio ja sitoutuminen tarkasteltuna sen mukaan, onko vastaajan työssä tapahtunut muutoksia uudistuksen myötä.	79

TAULUKOT

Taulukko 1. Kyselyn sisältö suhteessa tutkimuskysymyksiin.	44
Taulukko 2. Vastaajien taustatietoja.	50
Taulukko 3. Työtehtävien sisällöllisen muutoksen vaikutus vastaajan tyytyväisyyteen työtehtäviään kohtaan ristiintaulukkona.	54

Taulukko 4. Työtehtävien sisällöllisen muutoksen vaikutus vastaajan kokemukseen työtehtävien mielenkiintoisuudesta ristiintaulukkona.	56
Taulukko 5. Työtehtävien muuttuneen sisällön vaikutus vastaajan kokemukseen uusiin tehtäviin perehtymisestä ristiintaulukkona.	57
Taulukko 6. Työntekijöiden suhtautuminen muuttuneeseen työnkuvaan eroteltuna sen mukaan, ovatko vastaajan työtehtävät lisääntyneet ja työn vaatavuustaso noussut.	58
Taulukko 7. Työntekijöiden suhtautuminen muuttuneeseen työnkuvaan eroteltuna palkkatason nousun mukaan.	58
Taulukko 8. Työntekijöiden suhtautuminen muuttuneisiin etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin eroteltuna esimiesaseman ja työtehtävien sisällön muutoksen mukaan.	60
Taulukko 9. Työntekijöiden suhtautuminen muuttuneisiin etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin työn vaatavuustason nousun mukaan.	61
Taulukko 10. Työntekijöiden suhtautuminen muuttuneisiin etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin eroteltuna iän mukaan.	61
Taulukko 11. Työntekijöiden suhtautuminen yliopiston palvelukulttuuriin eroteltuna sen mukaan, onko vastaajan työtehtävien sisältö muuttunut.	66
Taulukko 12. Työntekijöiden suhtautuminen yliopiston palvelukulttuuriin eroteltuna sen mukaan, ovatko vastaajan työn vaatavuus- ja palkkataso muuttuneet sekä missä yksikössä hän työskentelee.	66
Taulukko 13. Vastaajien kokemukset uudistuksen aiheuttamasta stressistä ristiintaulukossa.	70
Taulukko 14. Esimiesaseman yhteys uudistuksen jälkeiseen sisäiseen motivaatioon ja affektiiviseen sitoutumiseen.	80

1. JOHDANTO

Suomalainen yhteiskunta on kehittynyt vuosikymmenien saatossa vauraaksi hyvinvointivaltioksi. Meillä tehdään paljon töitä menestyksen ja kehittymisen eteen, mutta toisaalta globalisaatio sekä ylikansalliset virtaukset vaikuttavat suuresti pieneen valtioon. Viime vuosikymmeninä kansainvälisen politiikan trendit ovat rantautuneet myös Suomeen ja Simolan (2008) mukaan Suomessa onkin siirrytty toisen tasavallan hyvinvointivaltiosta kolmannen tasavallan kilpailukykyvaltioon. Globalisaation myötä kansainvälinen kilpailu kiihtyy ja valtioiden on huolehdittava kilpailukyvystään erilaisin keinoin. Kansainväliset virtaukset ovat muokanneet näitä keinoja ja nykyään Suomessakin kilpailukykyä kehitetään ja hallitaan pitkälti tehokkuus- ja tuloksellisuustavoittein. Käytännössä kilpailukykyvaltioajattelu on tarkoittanut politiikan paradigman muutosta. Uudet politiikan hallinnan ja johtamisen muodot ovat saaneet vahvasti vaikutteita talouselämästä, ja Ballin (2001; 2003) mukaan tähän uuteen politiikkaan kuuluvat markkinamuotoisuus, managerialismi ja suoritekeskeisyys. Nämä periaatteet leviävät yhä laajemmin yhteiskunnan eri osa-alueille, kuten työelämään ja koulutusjärjestelmään. (Rinne, ym. 2012, 46–47.)

Uusliberalistinen politiikka ja managerialismi levisivät vaihe vaiheelta suomalaiseen julkishallintoon 1990-luvun aikana. Aluksi uudistusten tavoitteita, suunnitelmia ja toimeenpanoja toteutettiin hajanaisesti, mutta vuosikymmenen aikana niistä muodostui selkeä ja yhtenäinen hallinnonuudistusohjelma. Lopputuloksena oli laaja julkisen hallinnon muutos, joka kosketti kaikkia sen osa-alueita aina kunnista ministeriöihin ja sosiaali- ja terveystalouksista koulutukseen. (Patomäki 2005, 62–63.) Uusliberalismiin tiiviisti liittyvä uusi julkisjohtamisen aate, eli New Public Management on levittänyt liike-elämässä käytössä olevia tavoitteita ja keinoja julkisen sektorin ohella myös muille yhteiskunnan osa-alueille (Kallio & Kallio 2012, 57; Patomäki 2005, 62–63). Uusi julkisjohtaminen on muuttanut merkittävästi sekä työelämää, että lopulta myös suomalaista yliopistolaitosta (Kallio & Kallio 2012, 57).

Jälkiteollisessa hyvinvointiyhteiskunnassa työelämä on muuttunut uusliberalististen periaatteiden mukaisesti (Julkunen 2008, 19). Talouden muutokset, palvelualojen kasvu, kansainvälistyminen, yritysten välisen kilpailun kiristyminen ja kustannuspaineiden kasvu ovat muokanneet työelämää. (Nätti & Pyöriä 2017, 26.) Tietointensiivisellä, korkeaa osaamista, koulutusta ja tekniikan

hallintaa vaativalla työllä on suuri rooli (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 16; Siltala 2004, 135). Ihmisen henkisten kykyjen katsotaan vahvistavan hänen kilpailukykyään. Tuottavuuden lähde ovat jatkuvaan oppimiseen koulutetut ihmiset, jotka tuottavat, käsittelevät ja jalostavat tietoa. (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 24–28.) Uusliberalistisen politiikan ja markkinalogiikan myötä työtä on alettu tarkastelemaan kustannustehokkuuden tai -tehottomuuden kannalta, vaikka tämä näkemys on usein ristiriidassa työn sisällön kanssa. Lisäksi työelämän kiristynyt kilpailu lisää paineita niin työnantajien kuin työntekijöiden osalta tulosvelvoitteiden muodossa. (Siltala 2004, 293, 296; Blom, Melin & Pyöriä 2001, 103.) Ulkoinen kontrolli on pyritty korvaamaan yksilöiden itseohjautuvuudella, eli autonomialla ja luottamuksella. Todellisuudessa kontrolli on vain muuttanut muotoaan, sillä työhön kohdistuu edelleen valtaa, vallan käytäntöjä ja kontrollia. Nykyään työn valvonta toteutetaan muun muassa työn tuloksen, laadun ja vaikuttavuuden mittareilla. (Julkunen 2008, 163, 166.)

Liike- ja talouselämän periaatteiden ja käytäntöjen tuomisella yliopistoihin on ollut merkittäviä seurauksia ja käytännössä ne ovatkin tarkoittaneet mittavia uudistuksia suomalaisissa yliopistoissa. Suomessa yliopistolaitoksen uudistukset kulminoituivat vuoden 2009 yliopistolakiin. Rakenneuudistuksia on käyty läpi myös Turun yliopistossa, jossa toimeenpantiin vuoden 2017 aikana talouden sopeuttamis- ja kehittämisohjelma. Uudistusten myötä yliopistojen arvomaailma ja toimintatavat ovat muuttuneet muistuttamaan kilpailullisilla markkinoilla toimivan yrityksen periaatteita. Tämä on tarkoittanut mullistuksia yliopistojen jokapäiväisessä toiminnassa ja työntekijät ovat joutuneet sopeutumaan uudenlaiseen organisaatioon. Akateemisen henkilökunnan kokemuksia massiivisissa yliopistouudistuksissa on tutkittu paljon, mutta hallintohenkilöstön näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle. Hallintotyöntekijät ovat omien alojensa asiantuntijoita tai generalisteja, ja heidän työnsä muodostaa akateemisesta työstä erillisen, itsenäisen alueen. Whitchurchin (2004) mukaan uudistukset ovatkin akateemisen henkilöstön lisäksi vaikuttaneet myös hallintohenkilöstön kokemukseen työstään ja hän toteaaakin, että hallintotyön arvostus yliopistoissa on uudistusten myötä kasvanut. (Whitchurch 2004, 280–281.)

Tässä tutkimuksessa käsittelen Turun yliopistossa toteutettua talouden sopeuttamis- ja kehittämisohjelmaa, jonka sisältämistä teemakokonaisuuksista perehdyn erityisesti rakenteellisten muutosten toimenpidekokonaisuuteen. Aikaisemmin lähinnä Turun yliopiston tiedekunnissa sijainneet hallinnolliset toiminnot on nyt keskitetty tiedekunnista yliopiston yhteisiin palveluihin. Keskitetyissä yhteisissä palveluissa työskentelee lukuisia uusia kokoonpanoja uudenlaisien tehtäväkokonaisuuksien ja vastuualueiden parissa. Aikaisemmasta moninaisesta työnkuvasta on siirrytty ositettuihin työprosesseihin ja akateemisten johtajien alaisuudesta on siirrytty managerijohtajien alaisuuteen. Työntekijät on sijoitettu fyysisesti uudestaan ja tämä on tarkoittanut muun muassa uusia työryhmiä sekä esimiehiä. Työtehtävien suorittamiseksi on otettu käyttöön uusia digitaalisia työvälineitä ja ylipäätään työympäristön kulttuuri on muuttunut kohti yritysmäistä palvelukulttuuria. (Turun yliopisto 2016b; 2016c.) Tutkimuksessa selvitän, minkälaisia kokemuksia henkilöstöllä on toteutuneista muutoksista, minkälaisia muutoksia uudistus on henkilökunnalle aiheuttanut ja miten henkilökunta on ottanut muutokset vastaan. Lisäksi tarkastelen yhteisten palveluiden henkilökunnan työmotivaatiota ja työhön sitoutumista uudistuksen jälkeen. Selvitän, ovatko muutokset työssä yhteydessä siihen, minkälaisia työntekijän motivaatio ja sitoutuminen uudistuksen jälkeen ovat. Tutkimusmenetelmä oli sähköinen kysely, joka toimitettiin kohderyhmään kuuluville henkilöille sähköpostitse.

Tutkimusraportin teoriaosiossa käsittelen niitä ilmiöitä, jotka yliopistouudistusten taustalla ovat vaikuttaneet. Ensimmäisessä luvussa käsittelen julkisen sektorin hallinnon muutosta ja tästä jatkan yliopistopolitiikan muutoksiin. Käsittelen Suomessa toteutuneita yliopistouudistuksia sekä uuden yliopistolain sisältöä ja seurauksia. Hallinnon uudistukset ovat käytännössä tarkoittaneet organisaatiomuutoksia, joten seuraavaksi käsittelenkin organisaatiomuutosta niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Teoriaosion lopuksi perehdyn Turun yliopiston uudistuksiin ja hallinnon rakenteeseen. Tämän jälkeen määrittelen tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät seikat. Raportin lopussa käsittelen tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten järjestyksessä sekä esitän tekemäni johtopäätökset.

2. JULKISEN SEKTORIN HALLINNON MUUTOS

Hallintouudistusten taustalla on usein tyytymättömyys, joka koskee esimerkiksi hallinnon kustannuksia ja toiminnan tehokkuutta. Tyytymättömyys herättää tarpeen kehittää hallintoa, mikä johtaa uudistuksiin. Hallinnon kehittämisen kohteita voivat olla esimerkiksi hallintokulttuuri, hallinnon rakenteet ja järjestelmät. Kehittämisen kohde määrittää, miten ja minkälaisessa aikataulussa uudistukset on mahdollista toteuttaa. Uudistusten toteuttamiseen vaikuttavat kuitenkin myös monet muut tekijät, kuten kansainväliset vaikutteet sekä taloudelliset ja poliittiset tekijät. (Lähdesmäki 2003, 12–14.)

Julkisella sektorilla on viimeisten vuosikymmenten aikana toteutettu mittavia uudistuksia niin Suomessa kuin ulkomailla. Näiden uudistusten taustalla on tyytymättömyys julkisen sektorin toimintakykyyn; palveluilta vaadittiin tehokkuutta aiempaa pienemmillä kustannuksilla. Julkishallinnon uudistuksiin liittyy varsinainen politiikan paradigman muutos, joka ilmenee talouselämän ja kilpailullisten markkinoiden periaatteiden soveltamisena julkisen sektorin palveluiden tuotannossa. Käytännössä uudistukset ovat tarkoittaneet muun muassa julkisen sektorin kustannusten, tehtävien, työntekijöiden sekä ohjaus- ja johtamisjärjestelmän muutoksia. Tavoitteena oli – yritysmaailmasta mallia ottamalla – tehostaa julkisen sektorin toimintaa muun muassa pienentämällä organisaatioita, madaltamalla hierarkiaa sekä kannustamalla innovaatioihin ja tuloksellisuuteen. (Lähdesmäki 2003, 9; 14–15.)

2.1 Yritysmaailman malli

Uusliberalismi on ideologia, jonka mukaan ”ihmisten hyvinvointia voidaan parhaiten edistää vapauttamalla yksilön yritteliäisyys ja osaaminen sellaisessa institutionaalisessa viitekehyksessä, jota määrittävät vahva yksityinen omistusoikeus, vapaat markkinat ja vapaa kauppa” (Harvey 2008, 7). Vapailla markkinoilla kilpailu on keskeistä ja sen nähdään tehostavan taloudellista toimintaa (Herranen 2015, 28). Valtion tehtävä on varmistaa markkinoiden toimivuus ja mikäli joillain yhteiskunnan alueilla, kuten koulutuksen ja terveydenhuollon parissa, ei markkinoita ole, ne tulee luoda (Harvey 2008, 7–8). Yksilöt nähdään rationaalisesti käyttäytyvinä markkinatoimijoina, esimerkiksi kuluttajina ja asiakkaina, jotka toiminnallaan tavoittelevat omaa etuaan. Uusliberalismi on laajasti yhteiskunnassa esiintyvä kehityskulku. (Herranen 2015,

28.) Sen ideologiaan liittyviä käytäntöjä ovat muun muassa New Public Managementiin, eli uuteen julkisjohtamiseen ja managerialismiin liittyvät tulosohjaus, ulkoistaminen ja toiminnan tehostaminen. (Patomäki 2005, 62.) Uusliberalistista politiikkaa noudattavassa valtiossa korostetaan siis markkinoita, yksityisomistamista sekä yksityistä toimintaa. Julkisiin varoihin kohdistetaan menoleikkauksia. (Herranen 2015, 29.) 1970-luvun jälkeen uusliberalismi on levinnyt lähes kaikkialle maailmaan ja juurtunut valtioiden poliittistaloudelliseen toimintaan. (Harvey 2008, 8.) Tämän tutkimuksen aiheena oleva Turun yliopiston rakenneuudistus, kuten koko suomalaisen yliopistolaitoksen uudistaminen, perustuu niin ikään pitkälti uusliberalistiseen politiikkaan, sekä siihen liittyviin käytäntöihin.

1980-luvulla Euroopassa levisi uusliberalistista arvomaailmaa edustava uusi julkisjohtamisen aate eli New Public Management (NPM). NPM on Herranen (2015, 28) mukaan julkishallinnossa viime vuosikymmenien aikana tapahtuneita uudistuksia kuvaava yleiskäsite. Sen käytäntöjä määrittävät liike-elämästä tutut tulosohjaukseen perustuvat johtamiskäytännöt. Aate on levinnyt liike-elämästä myös länsimaisten valtioiden julkisen hallinnon organisaatioihin. (Kallio & Kallio 2012, 57.) Suomeen New Public Management on levinnyt ensisijaisesti ylikansallisesti toimivan OECD:n eli Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön toimesta. NPM määrittelee julkishallinnon olemuksen, tehtävät, tavoitteet ja keinot samanlaisiksi markkinayritysten kanssa. Tällöin organisaation tehtävänä on palveluiden tuottaminen ja tämän toteuttamiseksi NPM:n keinoja ovat esimerkiksi julkisen ja yksityisen rajan häivyttäminen, kilpailuttaminen, yksityistäminen ja ulkoistaminen, hallinnon hajauttaminen sekä keinotekoisien ”sisäisten markkinoiden” luominen. Hallinnon sijaan on alettu puhua hallinnasta, sillä uudessa järjestelmässä hallinnan tehtävänä on tehostaa asiakkaiden tarvitsemien palveluiden tuottamista. Tämän järjestelmän ihanteena ovat kilpailulliset markkinat ja tehokkaasti voittoa tuottava yksityisen yrityksen malli, jotka istutettiin nyt siis myös julkiseen hallintoon ja yliopistolaitokseen. (Patomäki 2005, 58–61.) Uuden julkisjohtamisen taustalla on ollut tarpeita kustannusvaikuttavuuden lisäämiselle, minkä seurauksena julkisten palveluiden asiakaslähtöisyyttä on alettu korostaa. Viranomaisten tehtäväksi on siis tullut kuluttajien tarpeisiin vastaaminen. (Koivumäki 2005, 16.)

NPM:n sanastoon kuuluvat muun muassa tehokkuus, tuotanto, tuote, strategia, tulosvastuu, kannustin, tilinpito, tulos, arviointi, asiakaspalaute ja kehityskeskustelu (Patomäki 2005, 83–84). Uuden julkisjohtamisen keskus käsitteen, tuloksellisuuden, tarkasteluun on kehitelty niin sanottu 3E-malli. Sen mukaan tuloksellisuus koostuu taloudellisuudesta (Economy), tuottavuudesta (Efficiency) ja vaikuttavuudesta (Effectiveness). 3E-mallin mukaisesti toiminnassa tulisi pyrkiä saamaan mahdollisimman suuri tulos mahdollisimman pienillä kustannuksilla ja panoksilla, sekä seurata tulosta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Koivumäki 2005, 16–17.) Taloudellisuus, tuottavuus ja vaikuttavuus ovat NPM:n keskeisimpiä arvoja, jotka ohjaavat modernina pidetyn julkisjohtamisen toteutumista (Lähdesmäki 2003, 66).

Uuden julkisjohtamisen taustalla vaikuttaa vahvasti julkisen valinnan teoria. Julkiseen valintaan liittyvät muun muassa tarve supistaa julkista sektoria sekä näkemys julkisjohtajan roolista. Sen mukaan politiikka on markkinajärjestelmä, johon liittyvät yrittäjät, säännöt ja tavat. Julkinen valinta korostaa edustuksellisen demokratian asemaa, sekä kilpailukykyä, käyttäjän valintaa ja läpinäkyvyyttä. Julkisen valinnan näkemyksen mukaan julkishyödykkeet ovat julkisen sektorin tuotoksia, joiden tuottaminen tehostuu, kun palveluiden tuottajien välistä kilpailua lisätään, tuotantoa ulkoistetaan ja virkamiehiä kannustetaan tulospalkkiojärjestelmällä. Keskustelu julkisesta valinnasta johti julkiseen sektoriin kohdistettuihin vaatimuksiin tehokkaammasta ja taloudellisemmasta palveluiden tuottamisesta, läpinäkyvämmästä päätöksenteosta sekä kansalaisten osallistumismahdollisuuksien parantamisesta. (Lähdesmäki 2003, 43–48; Aucoin 1990, 117–118.)

Uuden julkisjohtamisen lisäksi uusliberalismin arvomaailmaa edustaa yksityisen sektorin johtamista ja yrittäjämäisiä periaatteita ihannoiva managerialismi (Lähdesmäki 2003, 49). Managerialismilla tarkoitetaan johtamisvaltaisuutta, eli yksilöjohtamisen korostamista. Uuden politiikan myötä se on vallannut alaa aina 1980-luvulta alkaen niin julkisella sektorilla, kuin kaikilla suomalaisen koulutusjärjestelmän tasoilla (Ojala 2003, 27; Rinne, ym. 2012, 33; Herranen 2015; 28). Herranen (2015, 29) mukaan managerialismi on yksityisen sektorin johtamisoppi. Kyseessä on johtaja-asemien korostaminen, jonka myötä yksilöjohtajille keskitetään paljon valtaa ja auktoriteettia. Esimerkiksi

yliopistolaitoksessa managerialistinen ajattelu on muokannut rehtorin asemaa ja tehtäviä yritysjohtajan aseman ja tehtävien kaltaiseksi. (Rinne, ym. 2012, 33–34; Herranen 2015, 29.)

Ojalan (2003, 27) mukaan managerialismia on perusteltu muun muassa toiminnan tehostamisella ja julkisen toiminnan uskottavuuden palauttamisella. Sen oppeihin kuuluvat työsuoritteiden mittaaminen, taloudellisiin korvauksiin perustuva kannustinjärjestelmä, jatkuva toiminnan tehostaminen sekä henkilöstöresurssien kytkeminen tuottavuuteen (Herranen 2015, 29; Lähdesmäki 2003, 49). Managerialismissa toiminnan tuloksellisuutta seurataan tarkasti ja organisaatioissa tilivelvollisuus sisältää tehokkuusvastuun (Ojala 2003, 27). Managerialismin perusajatus on, että organisaation toimintaa voidaan tehostaa purkamalla byrokratiaa. Julkisella sektorilla tämä tarkoittaa muun muassa sen kutistamista, palveluiden yksityistämistä sekä julkisten varojen tehostettua käyttöä. (Lähdesmäki 2003, 51.)

2.2 Julkishallinnon muodonmuutos

Julkisen sektorin hallinto on muuttunut monissa maissa, mutta suomalaisessa kontekstissa julkishallinnon uudistuksia tulisi Herrasen (2015) mukaan tarkastella erityisesti suhteessa hyvinvointivaltioon. Julkishallinnon uudistuksia on Suomessa toteutettu paljon ja skandinaavisen maltilliseen tyyliin, mutta pohjoismaisessa mittakaavassa huomattavan johdonmukaisesti ja määrätietoisesti (Temmes 1998, 448; 453). Ennen 1990-luvun lamaa suomalainen hyvinvointivaltiojärjestelmä oli kasvanut yli hallintokoneiston suorituskyvyn. Yhteiskunnan nähtiin byrokratisoituneen ja hallinnon palvelukyvyn heikenneen. Byrokratisoituminen ilmeni Suomessa muun muassa virkamiesten määrän kasvulla, resurssien lisääntymisellä, hallintomenettelyn ja hierarkkisten organisaatioiden monimutkaistumisella, sekä erilaisten kansalaisia koskevien ja yhteiskunnallisten sääntelyjen mutkistumisella. Lisäksi niin kutsuttu hyvinvointivaltion kriisikeskustelu käsitteli hyvinvointivaltion kustannuksia sekä julkisten palveluiden tehokkuutta. Hyvinvointivaltiojärjestelmän suuret kustannukset ja toiminnan tehottomuus herättivät tyytymättömyyttä, ja koko hyvinvointivaltion hyväksyttävyyttä kyseenalaistettiin. (Lähdesmäki 2003, 17–18.) Toisaalta 90-luvun lamaan ajoittui laaja yhteiskunnan suunnanmuutos kohti uusliberalistisia arvoja ja toimintamalleja. Käytännössä tämä tarkoitti

hyvinvointivaltioon ja julkishallintoon kohdistuneita uudistuksia ja leikkauksia. (Herranen 2015, 30–31.)

Hallituksen vuonna 1990 tekemän, hallinnon uudistusta koskeneen linjauksen mukaan julkista hallintoa tuli kehittää asiakaslähtöiseksi, palvelutasoltaan hyväksi, taloudelliseksi sekä henkilöstöä kannustavaksi. Julkisen sektorin tuottavuutta tuli parantaa, kunnallista itsehallintoa vahvistaa sekä byrokraattisia toimintatapoja vähentää. 1990-luvun alkuun ajoittuikin hallinnon kehittäminen, joka tarkoitti käytännössä hallinnon hajauttamista ja keventämistä, ohjausjärjestelmien uudistamista, sääntelyn purkamista sekä markkinaorientaation vahvistamista. Päällekkäisiä tehtäviä purettiin, sekä päätösvaltaa siirrettiin keskushallinnosta alue- ja paikallishallintoon. (Lähdesmäki 2003, 125–128.) Julkisen sektorin toimintaa hajautettiin yksiköihin, joiden välisen kilpailun ajateltiin tehostavan niiden toimintaa. Julkisten palveluiden tehokkuuteen on pyritty myös esimerkiksi kuntaliitoksilla ja maakuntakoikeiluilla (Rusko 2009, 300). Uudistuksia perusteltiin julkisen hallinnon tehottomuudella ja laskeneella uskottavuudella. Toimintaa tuli siis tehostaa, koska aikaisempi toiminta nähtiin liian kalliiksi. Muutoksia pidettiin tarpeellisena uudistamisena, koska julkista sektoria tuli modernisoida ja tehostaa vastaamaan paremmin nykyaikaisen yhteiskunnan vaatimuksia. Herrasen (2015, 29) mukaan näiden perustelujen todenperäisyydestä ei kuitenkaan ole empiiristä näyttöä. (Herranen 2015, 29.)

Hajauttamisen lisäksi uuden politiikan käytäntöihin kuuluu ulkoistaminen, ja hallintotyöhön sisältyykin nykyään huomattava määrä ulkopuolisilta konsulteilta ostettuja palveluita. (Herranen 2015, 30–31.) Ulkoistamiseen liittyy niin kutsuttu tilaaja-tuottajamalli, joka tarkoittaa yksinkertaisuudessaan palvelun tilaajan ja tuottajan roolien eriyttämistä toisistaan. Mallia on käytetty muun muassa sosiaali- ja terveystalouden organisoinnissa. (THL 2016.) Vuonna 2003 käynnistetty ja jo päättynyt valtion tuottavuusohjelma on keskeinen käytännön esimerkki siitä, miten muun muassa julkishallinnon kilpailukykyä on pyritty varmistamaan (Kangasharju & Pääkkönen 2010, 1). Ohjelman taustalla oli huoli uuden sukupolven riittämättömyydestä korvata suuret ikäluokat työvoimassa ja julkishallinnon tavoitteeksi asetettiin työn tuottavuuden kasvattaminen sekä työvoimakilpailukykyä vahvistaminen. Tuottavuusohjelman käytännön toteuttamisessa noudatettiin ahkerasti uuden julkisjohtamisen periaatteita aina

markkinoita ja yksityisomistajuutta tukevasta valtiosta kilpailun korostamiseen ja talouskuriin. (Herranen 2015, 32–33; 39.)

1990-luvun uudistuksilla pyrittiin parantamaan palveluiden tuloksellisuutta ja tuottavuutta, edistämään markkinaohjausta, uudistamaan johtamista ja vähentämään keskitettyä ohjausta. Markkinaohjautumiseen siirtymistä pohjustettiin numeerisella mittaamisella ja vertaisarvioinneilla. Muodonmuutos sisälsi muun muassa virastojen tulosbudjetoinnin ja tulosityksiköiden liikelaitoistamisen, eli liikelaitoksista siirryttiin pörssiyhtiöksi. Käytännössä muutos merkitsi kustannusten ja tuotteistettujen suoritusten laskentaa. (Siltala 2004, 294–295.) Eräs keskeisimmistä uudistuksista olikin tulosohjausjärjestelmän perustaminen, joka toi julkishallintoon paljon uusia toimintatapoja. Käytännössä tulosohjaus tarkoittaa yksilöiden ja yksiköiden tulosvastuuta. Sopimuksenvaraisesti hallinto siis jakaa voimavarat niillä saavutettujen tulosten perusteella. Tulosohjauksen myötä kehittyi tulosjohtaminen, josta kehittyi vakio julkisella sektorilla. Sen mukaisesti mahdollinen toimintavapaus korvataan tulosvastuulla sekä erilaisilla mittareilla ja tulosten analysoinnilla. (Koivumäki 2005, 18.) Tulosohjaus toi siis uudenlaisia hallinnan muotoja työelämään ja korvasi perinteisen hierarkkisen valvonnan (Rusko 2009, 302).

New Public Management saavutti jalansijaa muutoksen myötä ja tulosjohtaminen muutti julkisia työpaikkoja. Valtion ja kuntien virastoista muodostettiin pienempiä kirjanpitoyksiköitä ja työtehtävät jaettiin uusiksi siten, että käytännössä kaikkien työmäärä kasvoi entisestä. (Siltala 2004, 294–295.) Keskushallintoa puolestaan yksinkertaistettiin esimerkiksi yhdistämällä virastoja (Koivumäki 2005, 17). New Public Managementin periaatteiden mukaisesti toiminnan tehokkuutta pyrittiin lisäämään palveluiden yksityistämällä ja kilpailuttamisella. Kunnissa valtaa siirrettiin valtuustoilta virkamiehille, ja valtuustoille jäi lähinnä legitimoiva rooli. Tulosjohtamisen on katsottu muuttaneen julkisen hallinnon tehokkuusarvoja palveleviksi ja vahvistaneen managerismia demokratian kustannuksella. (Siltala 2004, 294–295.)

3. UUSI YLIOPISTOPOLITIikka

Suomalaista korkeakoulujärjestelmää on 1990-luvulta lähtien kritisoitu hajanaisuudesta ja laadun puutteesta. 2000-luvun alussa alettiin esittää vaatimuksia yliopistolaitoksen uudistamisesta. Ulkomailla uudistuksia oli tehty ja esimerkiksi yliopistojen taloudellista autonomiaa oli lisätty. Suomessakin valtioneuvosto teki vuonna 2005 päätöksen julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellisesta kehittämisestä. Kehitystyön tavoitteeksi tuli erityisesti Suomen kansainvälisen kilpailukyvyn parantaminen kehittämällä kansantalouden, yhteiskunnan hyvinvoinnin ja kansalaisten hyvinvoinnin kannalta keskeisten alojen tutkimusta. (Hautamäki & Stähle 2012, 65.)

3.1 Yliopisto organisaationa

Toisesta maailmansodasta lähtien aina 1980-luvulle asti korkeakoulujen ja valtion suhde säilyi Suomessa hyvin samanlaisena vuodesta toiseen. Korkeakoulut tarjosivat koulutuksen soveltuville henkilöille ja valtion rooli oli tämän toiminnan rahoittaminen. Korkeakouluilla oli vapaus itse päättää tarjoamansa koulutuksen laadusta. (Rinne, ym. 2012, 44.) 1980-luvun jälkeen suomalaisessa korkeakoululaitoksessa on kuitenkin tapahtunut suuria ja perinpohjaisia muutoksia. Jälkitekollisessa maailmassa kehittyi valtion ja yliopistojen välinen ”ehdollisten sopimusten” järjestelmä, jonka myötä korkeakoulujen autonomia toteutuu vain, mikäli korkeakoulu täyttää valtion sille asettamat normit. Näin tulosvastuu on korvannut luottamuksen yliopiston ja valtion välisessä suhteessa. (Rinne, ym. 2012, 44.) Lisäksi korkeakoulutus on Suomessa laajentunut ja siitä on tullut osa niin monien suomalaisten koulutuspolkua, että jo useiden vuosikymmenten ajan on puhuttu massakoulutuksesta. Korkeakoulutukseen kohdistetut odotukset ovat kasvaneet ja siitä on tullut Suomen kansainvälisen kilpailukyvyn merkittävä tekijä korkean koulutuksen, laadukkaan tutkimuksen ja innovaatioihin perustuvan tuotteliaisuuden muodossa. Yliopiston perinteinen tehtävä akateemisen koulutuksen tarjoajana ja tutkimuksen tekijänä on siis saanut rinnalleen kolmannen palvelutehtävän, jonka mukaan yliopiston tulee ”edistää tutkimustulosten yhteiskunnallista vaikuttavuutta” (Yliopistolaki, 2 §). Suomessa uuden politiikan keskeinen ilmentymä onkin vuoden 2009 uusi yliopistolaki, joka uudisti yliopistojen yhteiskunnallisen aseman, tehtävät ja roolin. (Rinne ym. 2012, 14–17.)

Yliopistoinstituution pitkä historia, ajalliset kerrostumat ja erilaiset traditiot muodostavat sen institutionaalisen erityisluonteen (Rinne, ym. 2012, 61). Organisaationa yliopisto koostuu useista erilaisista laitoksista ja tiedekunnista. Yritykseen verrattuna yliopiston muodostama kokonaisuus on melko hajanainen. (Stähle 2012, 15.) Yliopisto-organisaation toimintaa voidaan tarkastella kahdella toisiinsa kietoutuvalla tasolla; tieteenalatasolla sekä instituutiotasolla. Tieteenalatason toiminta on tietoon ja tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa. Tieteenalat muodostavat yliopiston perinteisen ja ensisijaisen organisaatiomuodon. Instituutiotaso pitää sisällään yliopiston toiminnan organisoimisen, hallinnon ja koordinoimisen. Instituutiona yliopisto nähdään organisaationa, joka yhdistää, integroi ja koordinoi eri tieteenaloja. Yliopiston organisaatorakenne voidaan nähdä myös matriisimaisena, johon kuuluvat hallinnollinen ja akateeminen elementti. Hallinnollinen elementti käsittää erilaiset tutkimuksen ja opetuksen tukitoimet, akateeminen elementti puolestaan akateemiset ydintoiminnot. (Rinne, ym. 2012, 62–63.)

Kuten Clark (1983), myös Rinne ym. (2012) kutsuvat yliopistoa bottom-up-suuntaiseksi instituutioksi, joka tarkoittaa perusrakenteeltaan raskasta tietoinstituutiota. Tällaisessa instituutiossa muutoksen tulisi onnistuakseen alkaa ruohonjuuritasolta. Muutoksille tulee siis – yliopiston perusluonne tietäen – antaa riittävästi aikaa, sillä nopeat ja ylhäältä etenevät muutokset harvoin onnistuvat. (Clark 1983, 234; Rinne ym. 2012, 14.) Yliopistolaitokseen kohdistuneet muutokset edellyttävät Stählen (2012) mukaan yliopistoilta integroitumista yhtenäisiksi organisaatioiksi. Yliopistoille uusi ajatus siitä, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensä summa tulisi panna täytäntöön siten, että uusi yliopisto-organisaatio toimisi tehokkaammin, kuin yksittäiset tiedekunnat erikseen tahoillaan. Tällainen malli on lähes suoraan yritysmaailmasta, jossa yritykset koostuvat osastoista ja muodostavat kokonaisuuksia. Stähle (2012) pohtiikin, onko yliopiston ylipäätään mahdollista muokkautua tällaisen yritysmallin mukaiseksi. (Stähle 2012, 16.)

3.2 Yliopistolaki

Vuoden 1997 yliopistolaissa ja -asetuksessa säädettiin yliopistojen tutkimuksesta, opetuksesta, hallinnosta, opiskelijoista ja muutoksenhausta (Finlex HE 7/2009). Laissa säädettiin yliopistohallinnon perusrunko, mutta jokainen yliopisto sai itse päättää tarkemmin hallinnon organisoinnista. Tarkoitus

oli mahdollistaa jokaisen yliopiston päätöksentekojärjestelmän kehittäminen yksilöllisesti opetus ja tutkimus huomioiden. (Narikka & Nurmi 2013, 19–20.)

Vuoden 2009 uutta yliopistolakia edelsivät niin keskustelut yliopiston toiminnasta ja asemasta kansainvälisessä kontekstissa, kuin useat arvioinnit Suomen yliopistolaitoksesta. Niin OECD:ssä ja EU:ssa käydyissä keskusteluissa kuin esimerkiksi Tiede- ja teknologianeuvoston arvioinnista käy ilmi, että suomalainen tutkimus ja koulutus ovat kansainvälisessä vertailussa esimerkillisiä, mutta haasteita aiheuttavat talouden ja teknologian globalisoituminen, muut globalisaation avaamat mahdollisuudet ja toisaalta haasteet, elinkeino- ja yhteiskuntarakenteen jatkuva muutos vaurauden ja hyvinvoinnin edistämiseksi, sekä tarve panostaa innovaatiodynamiikkaan kansainvälisessä kilpailussa pärjäämiseksi. Raskaiden uravaatimusten, pitkien opiskeluaikojen, syvään juurtuneiden ja toisistaan eriteltyjen tieteenalojen sekä rajoitettujen johtamis- ja ohjaukseen pelättiin ajavan suomalainen yliopistolaitos vaikeuksiin. Arvioinnin mukaan yliopistolaitoksen kehittämiseksi tulisi edistää yksiköiden toiminnan vaikuttavuutta, laatua, sisältöä ja tehokkuutta. Tämä kehittämistyö toteutettaisiin käytännössä organisaatio- ja rakenneuudistuksin. Yliopistojen kansainvälisessä kilpailukyvyssä nähtiin keskeisiä puutteita, joiden korjaamiseksi olisi tehtävä lainsäädännöllisiä, taloudellisia ja asenteellisia toimia. Yliopistojen sisäisen eriytyneisyyden ongelma tulisi ratkaista vahvistamalla yliopistojen johtamista. Lisäksi nähtiin tärkeänä lisätä yliopistojen taloudellista toimivaltaa. Näistä lähtökohdista hallitus valmisteli esityksen uudesta yliopistolaista, jonka tarkoitus oli kehittää suomalainen yliopistolaitos nykyaikaiseksi yliopistoksi, jolla on monia tavoitteita, monipuolinen rahoituspohja, määrätietoiset ohjausjärjestelmät ja vankat valmiudet reagoida muuttuvan ympäristön vaatimuksiin. (Finlex HE 7/2009.)

Uusi yliopistolaki astui voimaan vuonna 2010. Se toimi keinona saavuttaa edellä käsitellyt tavoitteet korkeakoulujen rakenteellisella kehittämisellä sekä rahoitusjärjestelmän uudistamisella (Tomperi 2009, 145; HE 7/2009). Näin yliopistolaitos kehitettiin vastaamaan paremmin muun muassa globalisaation haasteisiin ja työelämän muutoksiin siten, että Suomen kilpailukyky, yhteiskunnallinen hyvinvointi, sekä kulttuuri, luovuus ja sivistys vahvistuvat (Finlex HE 7/2009). Uusi laki sinetöi uusliberalistisen politiikan linjauksia, joiden seurauksena yliopistolaitos muuttui kulttuuriltaan aiempaa yritysmäisemmäksi ja

managerialistisemmaksi. Uuden lain myötä yliopistoihin kohdistui juridinen muutos, kun ne siirtyivät valtion omistuksesta julkisoikeudellisiksi laitoksiksi ja näin ollen itsenäisiksi oikeushenkilöiksi. Käytännössä tämä tarkoitti yliopistoille suurempaa taloudellista autonomiaa, ja toisaalta myös suurempaa vastuuta toiminnastaan. Nykyään yliopiston hallituksen kokoonpanosta on oltava vähintään 40 prosenttia yliopiston ulkopuolisia edustajia, ennen lakiuudistusta ulkopuolisia edustajia sai olla korkeintaan kolmannes kokoonpanosta (Narikka & Nurmi 2013, 19). Hallituksen puheenjohtajan, rehtorin ja dekaaneiden valtaa lisättiin aikaisemmasta. Tämä tehtiin aikaisemman kollegiaalisen päätöksenteon kustannuksella ja se edustaa managerialistista johtamisvaltaisuutta, joka nostaa esiin yksilöjohtajia (Ojala 2003, 27). Lisäksi yliopiston yksiköitä kasvatettiin tiedekunta- ja laitusrakenteita uusimalla. (Rinne ym. 2012, 56–57.)

Käytännössä muuttuneeseen toimintaympäristöön vastaamisella tarkoitettiin muun muassa kansainvälisen yhteistyön lisäämistä, huippututkimukseen panostamista sekä laadun ja vaikuttavuuden vahvistamista. Lisäksi yliopistojen roolia korostettiin koko valtion kansainvälisen kilpailukyvyn kannalta keskeisessä innovaatiotoiminnassa. Uuden yliopistolain seurauksina on nähty muun muassa yliopistojen rahoituspohjan laajeneminen sekä ylempänäkin käsittelemäni yksilöjohtajuuden korostaminen ja liike-elämän ohjauksen tuominen yliopistojen päätöksentekoon. (Rinne ym. 2012, 56–57.) Henkilökunnan asemaa muutettiin siten, että palvelussuhteet muutettiin virkasuhteista työsuhteiksi. Tämän nähtiin mahdollistavan aikaisempaa kannustavamman ja palkitsevamman henkilöstöpolitiikan harjoittamisen. Kyseinen uudistus koski luonnollisesti opetus- ja tutkimushenkilökunnan rinnalla myös tämän tutkimuksen kohdejoukkoa, eli yliopiston hallintohenkilöstöä. (Finlex HE 7/2009; Narikka & Nurmi 2013, 20.) Käytännössä uudistus tarkoitti hallintotyöntekijöiden kannalta esimerkiksi sitä, etteivät he voineet enää toimia asioiden virkavastuullisina esittelijöinä. Esittelijältä vaaditaan aina ratkaisuehdotusta asiaan, sekä kaikkien siihen vaikuttavien säädösten selvittämistä. (Valtion virkamieslaki 1994/750.) Palvelussuhteessa toimivat työntekijät ovat puolestaan asioiden valmistelijoita, sillä he toimivat ilman virkavastuuta. Palkat määräytyivät uuden lain myötä valtion kehittämän uuden palkkausjärjestelmän perusteella, eli työn vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella aikaisempien virkavuosiin pohjautuvien ikälisien sijaan (Raivio 2013, 18).

3.3 Markkinalogiikka yliopistossa

Markkinalogiikka tarkoittaa yliopistojen toiminnan ja tutkimustulosten taloudellista arvottamista. Tämä on vahvistanut innovaatioajattelua ja nykyisen innovaatioyliopiston perusajatus on, että yliopisto osallistuu muun muassa kansainvälisen kilpailukyvyyn edistämiseen tuottamalla tieteelliseen tutkimukseen perustuvia innovaatioita. Innovaatioiden ajatellaan olevan keino rakentaa kaupallista menestystä tieteellisillä läpimurroilla ja teknologisilla saavutuksilla. Tämä toteutetaan panostamalla yliopistotutkimuksen laatuun ja huippuosaamiseen. (Hautamäki & Ståhle 2012, 54–55, 61.) Koska yliopistoilla on tiedon, osaamisen ja innovaatioiden tuottajana jatkuvasti kasvava rooli yhteiskunnan menestystekijänä, synnyttävät myös niihin kohdistuvat tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset paineita. Toiminnan tulisi siis olla yhä tuloksellisempaa, vaikka rahoitus kutistuu. Samalla yliopiston sivistystavoitteet kärsivät. Hautamäki ja Ståhle (2012) kysyvätkin, onko uuden yliopistopolitiikan suuntana innovaatiot vai sivistys, ajautuvatko yliopistot jatkossa yhä lähemmäs innovaatiojärjestelmää vai säilyykö sivistysyliopisto.

Markkinalogiikan myötä yliopistojen arkeen on mukautunut myös tulohajaus. Markkinatalouden peruseriaatteiden mukaan kilpailu ensinnäkin tehostaa kustannustehokkuutta. Toiseksi kustannustehokkuuskilpailun ansiosta samoilla kustannuksilla saadaan enemmän tulosta. Tällaisten periaatteiden siirtäminen liike-elämästä akateemiseen yhteisöön ja yliopistolaitokseen ei kuitenkaan ole aivan yksinkertaista, sillä tiede ei toimi markkinatalouden logiikalla. Tulosojohtaminen sopii hyvin tilanteeseen, jossa työn tavoitteet ovat puhtaasti määrällisiä, mutta yliopistolaitoksen toiminnan tavoitteet ovat myös laadullisia, mikä tulisi huomioida. (Ståhle 2012, 17.) Tulohajauksen on uskottu heikentävän sekä yliopistohenkilökunnan työmotivaatiota että opetuksen ja tutkintojen laatua (Kallio & Kallio 2012, 56). Tästä huolimatta yliopistoissakin yksiköille on luotu omat budjettinsa. Käytettävissä olevat varat on sidottu yksiköiden määrällisiin tuotoksiin, kuten valmistuneiden määrään, tutkimuksen ja opetuksen laadulliseen arviointiin, sekä ulkoiseen rahoitukseen. (Patomäki 2005, 11–12.)

Tuloksellisuusvaatimusten myötä yliopistoihin on levinnyt myös suoritekeskeisyyden kulttuuri. Suoritekeskeisyys on kulttuurin ja säätelyn muoto, joka käytännössä tarkoittaa jatkuvaa arviointia, vertailua ja näyttöjä. Suoritekeskeisyyteen liittyy myös kaiken mitattavaan muotoon muuttaminen.

Koulutuksen parissa oppimisesta ja opettamisesta tehdään erilaisia mittauksia ja arviointeja, yliopistojen tuloksellisuutta mitataan esimerkiksi valmistuneiden määrällä. Suoritekeskeisyyden tavoitteena on kontrolloida työntekoa ja työntekijöitä. Organisaatioiden toiminnassa suoritekeskeisyys edellyttää jatkuvaa informaation tuottamista ja käsittelyä. Erilaisissa arviointikokouksissa, vuosikatsauksissa, raporteissa ja dokumentoinneissa esitellään näyttöjä suorituskyvystä, tehokkuudesta ja tuottavuudesta. Suoritekeskeisessä kulttuurissa käytetään omanlaistaan sepitteellistä kieltä, jonka mukaisesti toiminnasta ei näytetä koko totuutta, ainoastaan hyvältä näyttävät ja toimivat seikat. Erityisen konkreettinen esimerkki tällaisesta sepityksestä on strategia, jollaisia myös yliopistoissa nykyään laaditaan. Rinne ym. (2012) muistuttavat, että strategioihin liittyy keskeisesti eettinen ristiriita. (Rinne, ym. 2012, 34–38.)

Uudistusten tarkoituksena on ollut kehittää monipuolisia mekanismeja tieteellisen tiedon siirtämiseen, kehittämiseen, vaihtamiseen, organisointiin sekä levittämiseen ympäröivään yhteiskuntaan. Uudistettujen yliopistojen on tarkoitus tuottaa myös suoraa taloudellista hyötyä, mutta sen lisäksi tärkeää on tiedon ja osaamisen siirto esimerkiksi yliopistoista yritysten hyödynnettäväksi ja toisinpäin. Yliopistojen ja liike-elämän vuorovaikutteisen yhteistyön tavoitteena on molemminpuolinen inspiroiminen, uudenlaisten oppimisympäristöjen kehittäminen yhteiskuntaan, sekä hyödyn tuominen kaikille osapuolille, niin yliopistoille, yrityksille kuin julkiselle sektorille. (Stähle 2012, 18–19.)

3.4 Hallintohenkilöstö yliopistojen organisaatiomuutoksessa

Kuten ylempänä käy ilmi, uusi yliopistolaki on kirvoittanut paljon kritiikkiä erityisesti yliopistojen akateemiselta henkilökunnalta. Arvopohjan muutosten on nähty muun muassa vaarantavan yliopiston vetovoimana pidetyn akateemisen vapauden (Ylijoki 2009, 83–84). Lisäksi yritysmäisyyden vahvistumisen ja markkinaistamisen pelätään johtavan ”manageriaaliseen peliin” ja hyödyntavoitteluun (Rinne, Ym. 2012, 48). Yliopistotyö voidaan kuitenkin jakaa tutkimus-, ja opetustyön lisäksi myös hallintotyöhön. Miten hallintohenkilökunta on kokenut uuden yliopistolain ja yliopistolaitoksen viimeaikaiset uudistukset? Tässä tutkimuksessa keskitytään Turun yliopiston hallintohenkilökunnan kokemuksiin. Yliopistotyölle tyypillistä ovat työn kompleksisuus ja vaikeasti määriteltävyys sekä moninaiset toiminnot ja roolit. Yliopistotyö ei esimerkiksi ole sidottu tiettyyn aikaan tai paikkaan, lisäksi työn ja vapaa-ajan erottelu on vaikeaa.

(Kuoppala, Lätti & Pekkola 2012, 12–16.) Niin yliopistojen hallintouudistuksia kuin ylipäätään yliopistotyötä koskevissa tutkimuksissa on usein keskitytty rehtoreiden, professorien, tutkijoiden ja opettajien näkökulmiin. Hallintohenkilökunta on puolestaan jätetty vähemmälle huomiolle, ja tämän tutkimuksen tarkoitus onkin osaltaan nostaa esiin myös tämän unohdetun kansan ääni yliopistouudistuksessa.

Viimeaikaisten uudistusten myötä yliopiston hallinto on muuttunut voimakkaasti ja tämä on vaikuttanut hallintohenkilöstön kokemuksiin työssään. Whitchurchin (2004) mukaan yliopistohallinnon monipuolistuessa ja laajentuessa hallinnon tehtäväkuva on uudistunut. Hallintohenkilöstöltä vaaditaan aikaisempien perinteisten valmiuksien lisäksi myös erikoistuneempia taitoja toimia yhteistyössä eri alojen asiantuntijoiden kanssa niin yliopistossa sisäisesti, kuin ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Yliopiston hallinto ja johto ovat lähestyneet toisiaan, mikä on tarkoittanut muun muassa ylempien hallintohenkilöiden vallan lisääntymistä. Tämä on vaikuttanut hallintojohtajien rooleihin sekä työidentiteettiin. Yksilöille haasteita ovat aiheuttaneet tasapainon löytäminen perinteisen hallinnon toteuttamisen, ja uudistusten mukaisen innovatiivisen yliopiston johtamisen välillä. (Whitchurch 2004, 280, 296–297.)

Rinne ym. (2012) raportoivat tutkimuksessaan managerialistisesta hallintapolitiikasta yliopistolaisten kokemana, että uusi yliopistopolitiikka otettiin yliopistoväen keskuudessa varautuneesti vastaan. Ylempien hallintotyöntekijöiden suhtautuminen uuteen yliopistopolitiikkaan oli keskivertoa myönteisempää, kun puolestaan opetustyötä tekevät ja professorit suhtautuivat kielteisemmin erityisesti managerialismiin. Tarkemmin suhtautuminen kilpailu- ja huippuyksikköpolitiikkaan oli keskivertoa myönteisempää ylemmän hallintoväen lisäksi myös alempien hallintotyöntekijöiden keskuudessa. Vaikka myönteisiä näkemyksiä uudesta politiikasta esitettiin varauksella, esitti eräs alempi hallintotyöntekijä varovasti myönteisen viestin, jonka mukaan yliopistojen toimintatapoja on hyvä muuttaa ja tästä virinnyt keskustelu on aiheellista. Tästä huolimatta hallintohenkilöstökin esitti kritiikkiä uudistuksista ja esimerkiksi yliopistojen yritysmäistyminen herätti vastääniä. Tyytymättömyyttä esitettiin ylimpiä päättäjiä, eli ministeriö- ja hallitustasoa kohtaan. Alemmalta hallintohenkilökunnalta saatiin kriittistä palautetta siitä, että päätökset uudistuksista tehtiin ylätasolla ja kentän näkökulma jätettiin huomiotta. (Rinne,

ym. 2012, 104–113, 117–128.) Uusi, tuloksellisuuteen perustuva palkkausjärjestelmä kirvoitti kovaa kritiikkiä kaikilta työntekijäryhmiltä, niin ikään hallintoväeltä. Työajan kohdentaminen, eli työn toteutumisen seuranta ja sähköinen raportointi työajankohdentamisjärjestelmä SoleTM:ään oli hallintotyöntekijöitä koskeva uudistus, jota pidettiin melko epäonnistuneena. Ongelmia nähtiin vaihdellen aina uuteen järjestelmään liittyvästä kontrollista ja valvonnasta SoleTM-järjestelmän epäkäytännöllisyyteen. Melko vakiintuneen kaavan mukaan hallintotyöntekijät olivat muita myötämielisempiä myös laadunhallinnan ja arvioinnin suhteen, eräs ylempi hallintotyöntekijä piti laatutyötä yliopistoille välttämättömänä. (Rinne, ym. 2012, 137–150.)

Mikkola (2013) raportoi Pro gradu -tutkielmassaan, että hallinto henkilökunnan työn vaativuustaso on jonkin verran noussut, sekä tehtäväkuvat laajentuneet hallintouudistusten myötä. Tätä on pidetty positiivisena muutoksena. Hallinto henkilökunta on kokenut hallinnon rakenneuudistusten lisänneen heidän työnsä monimutkaisuutta sekä vaatimuksia omaksua uusia toimintatapoja. Näiden on koettu lisäävän stressiä, kiirettä, uupumusta sekä tuen tarvetta työssä. Toisaalta Mikkolan tutkimuksessa hallinto henkilöstö näki rakenneuudistuksissa myös positiivista. Esimerkiksi uudelleen sijoittuminen tutustutti uusiin kollegoihin ja työtehtäviin tuoden kaivattua piristystä työn sosiaaliseen ja sisällölliseen ulottuvuuteen. Uusi toimintakulttuuri myös edellyttää hallinto henkilöstön mukaan ”osaamista vähän kaikessa”, mikä on pirstaloinut hallintotyötä. Mikkolan tutkimuksen mukaan hallinto henkilökunta kokee, että hallintotyö ja byrokratia yliopistoissa ovat lisääntyneet, kilpailu on kasvanut ja työilmapiiri heikentynyt. Oman tutkimukseni kannalta kiinnostava havainto Mikkolan tutkimuksessa on, että noin kolme neljäsosaa hänen tutkimukseensa osallistuneista hallintotyöntekijöistä koki olevansa sitoutunut yliopistoon työnantajana. Esimiehet ovat hieman useammin sitoutuneita, kuin alemmat hallintotyöntekijät. Mikkolan mukaan yliopistojen henkilöstöpolitiikkaa tulisi kehittää siten, että henkilöstön virkeys ja motivoituneisuus huomioitaisiin paremmin. Tähän liittyen hän kyseenalaistaa nykyaikaisen yliopisto-organisaation johtamisen vallalla, ja ehdottaa tilalle hallinta-ajattelua, joka mahdollistaa osaamisen ja monimuotoisuuden huomioinnin organisaatiossa. (Mikkola 2013, 51–60.)

Kuten sanottu, suomalaisissa yliopistoissa on toteutettu laajoja uudistuksia eikä Turun yliopisto luonnollisesti ole yksittäistapaus. Oman tutkimukseni kannalta

mielenkiintoinen esimerkki on Helsingin yliopistossa vuosina 2015-2017 toteutetut mullistavat rakenteelliset muutokset. Kyseessä on Turun yliopiston kanssa rinnakkainen ja melko dramaattinen ilmiö. Helsingin yliopistossa uudistukset kohdistuivat yliopiston hallinto-organisaatioon, tiedekuntien rakenteisiin ja koulutusohjelmiin. Erityisesti haasteita aiheuttivat yhteistoimintaneuvottelut ja mittavat henkilökunnan irtisanomiset. Hallinto-organisaation uudistukseen liittyi tiiviisti palveluorganisaation istuttaminen yliopistoon. (Aalto 2017.)

Professori Sue Scottin (2017) vetämän ryhmän raportti Helsingin yliopiston henkilöstön kokemuksista paljasti syvää tyytymättömyyttä toteutuneita uudistuksia kohtaan. Ensinnäkin uudistukset oli useiden työntekijöiden mukaan toteutettu liian nopeasti ja niitä oli liian paljon. Scottin (2017) mukaan Helsingin yliopiston työntekijät ilmaisivat surua, hämmentyneisyyttä sekä vihaa, koska eivät kokeneet tunnistavansa yliopistoa uudistusten jälkeen enää entisekseen. Työntekijät olivat toivoneet selkeämpää ja avoimempaa tiedottamista muutoksista. Heidän mukaansa esimerkiksi irtisanomisia ei hoidettu tyydyttävällä tavalla ja ylipäätään uudistusten tarpeellisuutta ei perusteltu riittävän selkeästi. Raportista käy ilmi työntekijöiden laajalla rintamalla esittämä kritiikki sekä työnantajaa kohtaan syntynyt syvä epäluottamus ja huoli työntekijöiden kunnioittamisesta. Lisäksi henkilöstö on huolissaan työnsä tulevaisuudesta ja turhautunut työn epävarmuuteen. Positiivista palautetta annettiin uudistuksiin liittyen hyvin vähän. Näidenkin näkemysten mukaan uudistusten positiiviset seuraukset ilmenisivät vasta myöhemmin. (Scott 2017, 14–27; 35–36.)

4. ORGANISAATIOMUUTOS

Organisaatiomuutoksia on hyvin erilaisia, niin isoja kuin pieniä, rakenteisiin, fyysiseen sijaintiin, palvelun laatuun kuin työnjakoon liittyviä. Muutokset vaihtelevat myös niiden laajuuden ja syvyyden osalta. Lisäksi muutokset voivat olla hyvinkin tarkkaan ennakkoon suunniteltuja tai vähemmän suunniteltuja ja hallitsemattomampia. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Tässä tutkimuksessa käsittelen ennakkoon huolellisesti suunniteltua organisaatiomuutosta. Ilmiönä organisaatiomuutos on monimutkainen ja sitä on mahdollista tarkkailla hyvin eri tavoin, siksi sitä on hankala määritellä tai kuvailla täysin yksiselitteisesti (Juuti & Virtanen 2009, 16). Yhteenvetona voidaan kuitenkin sanoa, että organisaatiomuutoksen tarkoitus on muuttaa organisaation rakenteita, toimintatapoja ja arvoja (Peltonen 2007, 132).

Scottin (1998, 29) mukaan organisaatioita voi tarkastella ainakin kolmella tavalla. Ensiksi niitä voi tarkastella sosiaalipsykologisesta näkökulmasta, eli keskittymällä yksilöihin ja heidän väliseen vuorovaikutukseen. Toiseksi organisaatioita voi tarkastella osarakenteiden tasolla ja kolmanneksi kokonaisuutena. (Scott 1998, 29.) Itse keskityn tässä tutkimuksessa yksittäisten työntekijöiden kokemuksiin. Organisaatiomuutoksia on tutkittu paljon niin kotimaassa kuin ulkomailla, erityisesti 1980–1990 -luvulla tehtiin paljon tutkimusta aiheesta niin kauppatieteen ja johtamisen kuin sosiologian ja psykologian aloilla (Mattila 2006, 18). Heikkilä (1998) kuvaa muutosten voimaa käsitteellä muutosmyrsky; muutokset todella pistävät niin organisaatiot kuin yksilöt koville.

Suomea voisi kuvailla peräti organisaatiomuutosten luvatuksi maaksi. Alasoinin, ym. (2014, 18) mukaan Suomessa jopa noin puolet yrityksistä toteutti organisaatiomuutoksen vuosien 2012 ja 2014 välillä. Nykyaikana niin yritykset kuin organisaatiot ovat jatkuvasti muutospaineiden kohteena muuttuvan ympäristön vuoksi. Toimintaa on kehitettävä alituisen vastaamaan paremmin ympäristön vaatimukseen. Lisäksi organisaation elinkaareen kuuluvat luontevana osana muutokset. Ulkoisten paineiden lisäksi syy muutokseen voi olla lähtöisin myös organisaation sisältä, esimerkiksi henkilövaihdokset voivat aiheuttaa muutoksia. (Peltonen 2007, 131.) Tässä tutkimuksessa käsittelen lähtökohtaisesti nimenomaan ulkoisten paineiden aiheuttamaa organisaatiomuutosta. Viime vuosikymmeninä sekä yrityksissä, että julkisen sektorin organisaatioissa on käyty läpi suuria organisaatiomuutoksia, jotka ovat

vaikuttaneet työntekijöiden arkeen ja uudistaneet työelämää. (Juuti & Virtanen 2009, 16–19, 32.)

4.1 Organisaation ja johdon näkökulma

Muutoksen toteuttaminen organisaatiossa on aikaa vievä prosessi, jonka toteuttamiseen liittyy vallankäyttöä ja organisatorista politikointia (Peltonen 2007, 137). Muutoksen toteuttajien tavoite on luonnollisesti viedä muutos läpi mahdollisimman vaivattomasti ja vähin vastaäänin. Todellisuudessa tämä harvoin toteutuu, joten johtajat käyttävät erilaisia menetelmiä vastarinnan hiljentämiseksi. Muutosvastarinta tarkoittaa yleensä työntekijätason oppositiota johdon esittämälle muutokselle organisaation toiminnassa ja sille on esitetty erilaisia syitä, kuten puolustavat rutiinit ja luontainen vakauden kaipuu (Peltonen 2007, 137; Mattila 2006, 18). Toiminnan tehostaminen voi aiheuttaa myös pelkoa esimerkiksi irtisanomisista, mikä on työntekijän näkökulmasta luonnollinen syy vastarinnalle (Mattila 2006, 224). Muutosvastarinta on todellinen ja merkittävä haaste organisaatiomuutoksia toteutettaessa ja Mattilan (2006, 212) mukaan jopa suurin osa uudistusprojekteista epäonnistuu rajun vastarinnan vuoksi. Muutosta puolustavat ja vastustavat voimat toistavat melko samanlaista kaavaa organisaatiosta ja toimialasta riippumatta (Mattila 2006, 215). Sunin (1996, 85) mukaan sekä muutoksen toteutuminen, että työntekijöiden sopeutuminen muutokseen ovat usein huomattavasti odotettua hitaampia.

Organisaatioissa esiintyvän muutosvastarinnan tarkastelu on pitkälti sidottu työnantajan näkökulmaan ja paljon on pohdittu, miten vastarinta onnistuttaisiin minimoimaan ja nujertamaan (Mattila 2006, 224). Johtajan ensisijainen tehtävä organisaatiomuutoksessa on tiedottaa henkilöstöä muutoksen tarpeesta, uusista toimintatavoista sekä arvoista. Lisäksi tärkeä tehtävä on varmistaa, että henkilöstö sitoutuu uusiin toimintatapoihin ja arvoihin. Muutos herättää lähes poikkeuksetta vastarintaa ja johtajan tehtävä on muutokseen innostamisen lisäksi huomioida myös muutoksen vastustajat. Lähtökohtana muutokselle on tasapainoinen ja stabiili organisaatio. Kun muutokselle on havaittu tarvetta ja se on huolella suunniteltu, alkaa toteuttaminen. Jotta vastarinta onnistuttaisiin minimoimaan, tulisi muutoksen tarve tuoda vahvasti ilmi ja erityisesti sen kiireellisyys. Muutoksesta tulisi luoda houkutteleva visio hahmottamaan muutoksen tavoitteita ja suuntaa. Tästä visiosta tulisi tiedottaa mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi vastarinnan minimoimiseen voi pyrkiä valitsemalla

muutoksen toteuttajiksi organisaation hierarkiassa korkealla olevia henkilöitä. (Peltonen 2007, 132–134.)

Muutoksen johtajien tulisi itse toimia muutoksen esikuvina, ja noudattaa uusia toimintatapoja ikään kuin esimerkkinä muille. Peltonen (2007) esittelee Kurt Lewinin kolmivaihemallia, jota mukaillen toteuttaminen alkaa organisaation stabiiliutta horjuttamalla. Lewin kutsui tätä voimassaolevan rakenteen ja toimintatavan sulattamiseksi. Seuraavaksi epätasapainoisessa tilassa olevassa organisaatiossa vahvistetaan uusia toimintatapoja. Tässä vaiheessa vastarintaa voi pyrkiä heikentämään kannustamalla työntekijöitä uusien toimintatapojen pariin, esimerkiksi muutokseen myönteisesti suhtautuvia voi palkita jopa ylennyksillä. Näin he toimivat ikään kuin esimerkkinä muille työntekijöille. Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa uudet toimintatavat vakiinnutetaan organisaatioon ja saavutetaan uusi tasapainoinen ja stabiili tila. Usein johtajat korostavat toteutuneen muutoksen ja uusien toimintatapojen merkitystä koko organisaation menestyksen kannalta. Tätä vaihetta Lewin kutsui organisaation uudelleen jähmettämiseksi. (Peltonen 2007, 133.)

Mattilan (2006, 234) väitöskirjatutkimuksen mukaan parhaiten johtajat välttävät ja pehmittävät muutosvastarinnan syntymistä pyrkimällä käytännöllään vahvistamaan luottamusta sekä tulevaisuusodotuksia. Tärkeää on siis antaa aikaa muutokselle, eikä turvautua houkuttelevilta vaikuttaviin, nopeasti toimeenpantaviin ja yksisuuntaisiin toiminnan muotoihin. Nämä toiminnan muodot eivät pidä sisällään luottamusta rakentavaa, vastavuoroista ja avointa neuvottelua. Vaikka tällainen toiminta usein saa muutoksen aikaan nopeasti ja on siten tehokas strategia, hajottaa se luottamusta organisaation jäsenten välillä eikä huomioi eri osapuolten erilaisia tavoitteita ja toiveita. (Mattila 2006, 234.) Suni (1996, 73) kuvailee nopeasti etenevän muutoksen olleen 1990-luvun Postipankissa erittäin haastava toteuttaa. Henkilöstö kärsi epävarmuudesta ja irtosanomispelosta toiminnan tehostamisen ja kustannuskarsinnan vuoksi. Työntekijät kokivat menettävänsä valtaa muutoksen myötä ja Postipankissa syntyi voimakasta muutosvastarintaa. Tilannetta hankaloitti kyvyttömyys konfliktien ja vaikeiden tilanteiden käsittelyssä, näin osa ongelmista jäi painamaan työntekijöiden mieliä. (Sunni 1996, 73–75.) Mattilan (2006, 235) loppupäätelmä tutkimuksestaan on kuitenkin lohdullinen; rajussa ja kuluttavassakin muutoksessa henkilöstö ei pidä itseään organisaation

vastustajana, vaan kokee olevansa organisaation kanssa samalla puolella. Tällainen suhtautuminen on syvään juurtuneen sitoutumisen seurausta, jota työnantajan ei pidä missään nimessä romuttaa.

Muutosprosessissa on tärkeää sekä vastarinnan että muutosta puolustavien voimien analysointi. Tärkeää on, että oikeita asenteita ja voimia tuetaan sekä vastarinta tunnustetaan ja sitä työstetään. (Peltonen 2007, 132.) Muutoksen hallitseminen ei kuitenkaan aukottomasti ole johtajien käsissä, vaan sen etenemiseen ja onnistumiseen vaikuttavat lukuisat tekijät. On siis turha ajatella, että johtajan mahdollisuudet viedä muutos läpi täysin haluamallaan tavalla olisivat erityisen suuret. Muutokseen vaikuttaa aina joukko keskenään ristiriitaisia voimia ja niiden yhteisvaikutuksesta muutos etenee aina enemmän tai vähemmän hallitsemattomasti. Paraskaan johtaja ei voi kaikkiin mahdollisiin tekijöihin etukäteen varautua. (Peltonen 2007, 134–135.) Lisäksi Aro (2002, 77) muistuttaa, että muutosvastarinnalla on tärkeä ja hyödyllinen tehtävä organisaatiomuutoksen prosessissa. Vastarinnan tarkoitus on kyseenalaistaa muutos ja näin varmistaa, ettei johto toteuta tarpeettomia, huonosti harkittuja tai turhan impulsiivisia muutoksia. Tästä syystä johdon olisi tarpeen muistaa, että muutosvastarinnan nostama kritiikki voi sisältää informaatiota, jota on syytä kuunnella ja hyödyntää. (Aro 2002, 77–78.)

4.2 Työntekijän näkökulma

Muutoksiin sopeutuminen tapahtuu hyvin yksilöllisesti. Osa ihmisistä lähtee muutokseen mukaan innokkaasti, mutta vastahakoisuus on yleistä ja osa ihmisistä jopa pelkää muutosta. Myönteisestä suhtautumisesta on paljon hyötyä sopeutumisen kannalta. Yksilön on helpompi säilyttää voimavaransa, mikäli hän suhtautuu myönteisesti muutokseen. (Juuti & Virtanen 2009, 123–124.) Jokainen kuitenkin tarkastelee muutosta omasta näkökulmastaan ja arvioi sitä muun muassa omien tavoitteidensa näkökulmasta (Aro 2002, 54). Kielteisesti suhtautuminen kuormittaa ja stressaa yksilöä, jolloin hänen voimavaransa kuluvat (Juuti & Virtanen 2009, 123–124). Aro (2002, 77) esittää, että yksilön suhtautumiseen organisaatiomuutokseen vaikuttaa hänen asemansa organisaatiossa. Esimiehet siis usein puolustavat muutosta, kun alaiset puolestaan vastustavat sitä. (Aro 2002, 77.)

Muutos tarkoittaa aina poikkeusta organisaatioon tasapainoiseen, stabiiliin tilaan (Peltonen 2007, 133). Muun muassa siksi ne herättävät usein yksilöissä voimakkaitakin tunteita, jotka voivat olla niin positiivisia kuin negatiivisia. Usein valtaosa ihmisistä suhtautuu vähintään varauksella, ellei jopa kielteisesti muutoksiin. Vastarinnan voimakkuuteen ja ylipäätään henkilöstön suhtautumiseen vaikuttavat kuitenkin lukuisat asiat, kuten Mattilakin (2006, 213–214) tutkimuksessaan huomasi. Esimerkiksi pitkittyneet tai jatkuvat muutokset väsyttävät henkilöstöä sekä aiheuttavat kyynisyyttä ja huolta tulevaisuudesta. Jos muutos onnistuu ja henkilöstökin pääsee näkemään, miten organisaatio on kehittynyt ympäristön asettamien haasteiden mukaisesti, sekoittuu huoleen ja uupumukseen tyypillisesti myös ylpeyttä ja arvostusta työnantajaa kohtaan. (Mattila 2006, 213–214.)

Jokaisella yksilöllä on omat kokemuksensa ja ajattelutapansa, jotka muokkaavat hänen uskomuksiaan ja asenteitaan. Ihmisen kokemukset, ajattelutapa, uskomukset, asenteet ja tunteet vaikuttavat aina siihen, miten hän kohtaa erilaiset tapahtumat. Tästä syystä ihmiset tulkitsevat tapahtumia ja muutoksia hyvin eri tavoin. Mahdolliset muistot samankaltaisista tilanteista ohjaavat yksilön tunteita. Mitä keskeisempään asiaan yksilön elämän kannalta muutos kohdistuu, sitä voimakkaammaksi hänen tunteensa muodostuvat. (Juuti & Virtanen 2009, 118.) Lisäksi hänen asemoitumiseensa ja suhtautumiseensa muutosta kohtaan vaikuttavat hänen tulevaisuuden odotuksensa. Ne voivat olla esimerkiksi arvio työn jatkuvuudesta sekä toive urakehityksestä. (Mattila 2006, 190.) Uudet tapahtumat selitetään siis vanhojen tapahtumien avulla. Ihmisen tulkinnoissa tapahtuu helposti virheitä ja näin syntyy vääristymiä. Muutokseen sopeutuminen edellyttää siis aina myös muutosta omassa ajattelussa, mikä ei ole mahdoton tehtävä, mutta haastavaa. (Juuti & Virtanen 2009, 110–112.) Mattilan (2006, 75) mukaan muutosvastarinta syntyy yleensä aikaisemmissa muutoksissa koetusta riittämättömyyden tunteesta, ei varsinaisesti työn sisällön tai työpaikan muutoksen kielteisenä pitämisestä. Lisäksi muutosvastarinnan syntyyn vaikuttavat usein yhteiskunnallisesti ajankohtaiset aiheet, esimerkiksi tiiviisti uutisoidut, muissa yrityksissä tehdyt irtisanomiset herättävät pelkoa ja vastarintaa työntekijöissä (Mattila 2006, 76).

Usein muutoksen aiheuttamat tunteet vyöryvät yksilön mieleen tunneaaltoina, joiden sisältö vaihtelee aina ärtymyksestä ja vihasta pelkoon ja hämmennykseen.

Näitä erilaisia tunteita tulisi käsitellä tilanteiden vaatimilla tavoilla, mutta yksilöille haasteita aiheuttavat nykyisen työelämän jatkuvat muutokset. Muutoksia tulee kiivaaseen tahtiin toinen toisensa perään, eikä yksilöille jää aikaa käsitellä edellistä muutosta ennen kuin seuraavasta jo tiedotetaan. Tämä on Juutin ja Virtasen (2009) mukaan johtanut siihen, että ihmiset keskittyvät vain hoitamaan työtehtävänsä, eivätkä huomioi muutoksia tilanteiden vaatimilla tavoilla. (Juuti & Virtanen 2009, 118–120.)

Valitettavan usein muutosten herättämät kielteiset tunteet jäävät käsittelemättä, ja vaikuttavat siten voimakkaasti työyhteisöön ikään kuin pinnan alta. Muutoksen aiheuttamat kielteiset tunteet henkilöityvät helposti, kun etsitään syntipukkia ikäville tunteille ja kokemuksille. Lisäksi asiat saavat helposti tarpeettoman suuret mittasuhteet ja toisiinsa liittymättömiä asioita yhdistetään. Huhut ja väärinkäsitykset sekoittuvat todellisuuteen. Tällaiset tilanteet ovat haastavia, ja niiden ratkominen organisaatiotasolla vaatii niin aikaa kuin yhteistyötä. Työntekijöitä ei saisi jättää yksin selviytymään kielteisistä tunteista. Ensimmäinen askel on kielteisten tunteiden tunnistaminen ja myöntäminen. Tämän jälkeen asiasta on keskusteltava yhteisesti. Tilanteen ratkaiseminen vaatii jokaiselta yksilöltä avointa keskustelua myös kipeistä aiheista. Lopulta on luotava uusia mielikuvia ja käytäntöjä, jotka eivät toista ongelmalliseksi todettua kaavaa. Muutos on välttämätöntä organisaation kehityksen kannalta ja jossain määrin se kuuluu minkä tahansa organisaation kehityskulkuun. Siksi on tärkeää, että muutoksia osattaisiin käsitellä oikealla tavalla organisaatioissa niin ryhmän kuin yksilönkin tasolla. (Peltonen 2007, 135; Juuti & Virtanen 2009, 118–122.)

Mattila raportoi työntekijöiden voimattomuuden, avuttomuuden ja pienuuden tunteista organisaatiomuutoksen myllerryksessä. Hänen mukaansa organisaation tarkoituksenmukainen uudistaminen kohti menestyvämpiä toimintamalleja voi näyttäytyä yksilön tasolla hyvinkin kohtuuttomalta ja uuvuttavalta. Organisaation johdon ja henkilöstön tavoitteet ja voimavarat ovat erilaisia ja lisäksi työntekijän positio organisaatiossa vaikuttaa siihen, miten muutos hänelle näyttäytyy. Työntekijät saattavat kokea jopa katkeruuden tunteita sekä ristiriitaisuutta oman velvollisuudentunnon sekä omien mahdollisuuksien välillä. (Mattila 2006, 74–75.) Myös Heikkilän (1998, 27) mukaan organisatoriset tekijät, kuten rakenneuudistukset kuormittavat työntekijöitä ja ovat tyypillisiä stressin aiheuttajia. Stressiä voivat aiheuttaa yksittäiset, esimerkiksi

työympäristöön liittyvät tekijät, puhumattakaan laajoista organisaatiomuutoksista, jotka uudistavat niin työtehtäviä, työn organisointia kuin työpaikan sosiaalisia suhteita. (Heikkilä 1998, 28.)

Suurissa muutoksissa työntekijän luottamus työnantajaa kohtaan on ratkaisevassa roolissa. Mattilan (2006) mukaan luottamus on suoraan yhteydessä organisaation kykyyn kohdata ja toteuttaa muutoksia. Luottamuksen kohteet voi jakaa kolmeen; ensinnä työnantajaorganisaation johtoon, työtovereihin sekä työntekijään itseensä. Johtoon kohdistuva luottamus syntyy muun muassa työntekijöiden arvostamisesta, työpaikkojen pysyvyydestä sekä toimintojen reiluudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Työtovereita ja työyhteisöä kohtaan tunnettu luottamus syntyy puolestaan yhdenvertaisuudesta, hyväksi koetusta yhteishengestä ja yksilöiden välisestä solidaarisuudesta. Itseään kohtaan tunnettu luottamus rakentuu omien onnistumisten ja ansioiden, sekä työn ja ajan hallinnan taitojen perusteella. (Mattila 2006, 77–79, 87–88.)

Organisaatiomuutosten on useissa tutkimuksissa todettu olevan niin suoraan kuin epäsuoraan yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin. Verhaeghe ym. on tutkimuksessaan sairaanhoitajien kokemuksista työpaikan jatkuvassa muutoksessa raportoinut muutoksen negatiivisesta vaikutuksesta sairaanhoitajien psyykkiseen hyvinvointiin. Muutokset lisäsivät sairaanhoitajien stressiä ja heikensivät työtyytyväisyyttä. (Verhaeghe 2006, 646–656.) Nuutila, Manka ja Heikkilä-Tammi raportoivat puolestaan työn mielekkyyden heikentymisestä tutkimuksessaan Tampereen ympäristökuntien henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä uudistuksen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. Työntekijät kokivat muuttuneen työnkuvansa sisältävän työtehtäviä, jotka eivät kuuluneet heille tai vastanneet heidän osaamistaan. Lisäksi muuttuneet työnkuvat vaikuttivat useiden työntekijöiden mukaan epäselviltä ja tämä aiheutti epävarmuuden tunteita. (Nuutila, Manka & Heikkilä-Tammi 2011, 124–125.)

4.2.1 Työhön sitoutuminen

Yksilöiden suhtautuminen viime vuosina työelämää mullistaneisiin organisaatiomuutoksiin vaihtelee. Laajasti on kuitenkin puhuttu turvallisuuden tunteen menettämisestä ja epävarmuuden lisääntymisestä työntekijöiden keskuudessa. Julkisessa keskustelussa painottuvat uuden työelämän kurjuus ja

työpahoinvointi, vaikka todellisuudessa nykytyöelämään liittyvät myös korkean työhyvinvoinnin ja vahvan työhön sitoutumisen ilmiöt. Julkinen keskustelu kuitenkin painottaa työelämän epävarmuuden tuhoavan yksilöiden työhön sitoutumista. Ajatellaan, että yksilön on vaikea sitoutua työhön, josta ei välttämättä saa palkkioksi vakituista ja pitkäaikaista työsuhdetta. (Saari & Koivunen 2017, 63–64.)

Työhön sitoutuminen tarkoittaa työntekijän suhdetta ja kiinnittymistä omaan työpaikkaansa (Saari 2014, Jokivuori 2002). Käytännössä työhönsä sitoutunut ihminen haluaa ja suunnittelee pysyvänsä työssään, eikä etsi parempaa työtä toisaalta. Lisäksi työhön sitoutuminen tarkoittaa yksilön suhdetta työtehtäviinsä, ammattiinsa ja työyhteisöönsä. Työhön ja tarkemmin työnantajaorganisaatioon sitoutuminen jaetaan usein kolmeen eri sitoutumisen tyyppiin; affektiiviseen, jatkuvuuteen perustuvaan sekä normatiiviseen. Affektiivinen sitoutuminen perustuu työn mielekkyyteen ja myönteiseen suhtautumiseen työnantajaa kohtaan. Se tarkoittaa käytännössä usein myös sitä, että työntekijä haluaa pysyä työnantajaorganisaation palveluksessa jatkossakin. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen tarkoittaa työsuhteen jatkuvuuden arvostamista ja työntekijän arviota siitä, minkälaisia seurauksia työpaikan vaihtamisesta hänelle olisi. Jos työntekijä arvioi, ettei uuteen paikkaan vaihtaminen toisi hänelle uutta hyötyä, voidaan hänen sanoa olevan jatkuvuussitoutunut. Tämän kaltainen sitoutuminen ei kuitenkaan perustu työntekijän ja työnantajan yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin, vaan ainoastaan työntekijän oman tilanteen arviointiin. Työntekijä voi olla työssään motivoitunut, tehokas ja tuottava, mutta työnantajaorganisaatio olla silti vain välietappi hänen odottaessaan parempaa vaihtoehtoa. Kolmas sitoutumisen tyyppi, normatiivinen sitoutuminen, perustuu työntekijän tahtoon noudattaa sääntöjä ja normeja. Normatiivinen sitoutuminen liitetään usein erityisesti niin sanottuihin kutsumusammatteihin sekä iäkkäämpiin työntekijöihin. Työnantajan palvelukseen halutaan jäädä, koska lähteminen loukkaisi jotain normia. Esimerkiksi eläkeikää lähestyvän työntekijän siirtyminen uuden työnantajan palvelukseen loukkaisi normia, jonka mukaan eläkeikään saakka työskennellään saman työnantajan palveluksessa. (Saari & Koivunen 2017, 65–69.)

Työhön sitoutumiseen vaikuttavat useat, niin yleiset työelämään kuin yksittäisiin työpaikkoihin liittyvät tekijät. Työpaikkaan liittyviä tekijöitä voivat olla työn organisoimisen tavat, työpaikan ilmapiiri, etenemismahdollisuudet ja koettu tasa-

arvo. Yksilöön liittyviä taustatekijöitä ovat muun muassa ikä, koulutus, sosioekonominen asema ja se, kuinka kauan yksilö on samassa organisaatiossa työskennellyt. Saaren ja Koivusen (2017) tutkimuksen mukaan iäkkäämmät ovat nuoria vahvemmin sitoutuneita työhönsä. Samoin pitempään samassa työpaikassa työskennelleet ovat sitoutuneempia, kuin vähemmän aikaa työskennelleet ja useammin työpaikkaa vaihtavat työntekijät. Koulutus vaikuttaa siten, että korkeammin koulutautuneet vaihtavat työpaikkaa todennäköisemmin ja alemmin koulutautuneet sitoutuvat mieluummin yhteen työnantajaan. Lisäksi vaihtelua on alojen ja ammattien välillä, myös työnantajasektori vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Julkisen sektorin työntekijät ovat sitoutuneempia kuin yksityisen sektorin. (Saari & Koivunen 2017, 72–74, 76.)

Työnantajaan sitoutumisen toivotaan luonnollisesti olevan vastavuoroista, mutta varsinkaan nykyajan työelämässä se ei aina toteudu. Esimerkiksi epävarmuus työn jatkumisesta voi heikentää työntekijän sitoutumista. Ylipäätään työntekijän kokiessa, ettei saa vastakaikua sitoutumiselleen, heikentyy myös hänen lojaliteettinsa. (Saari & Koivunen 2017, 70.) Myös jatkuvat organisaatiomuutokset heikentävät työntekijöiden sitoutumispohjaa (Saari & Pyöriä 2012, 41). Turunen (2014) on esittänyt, että suomalaisten työntekijöiden työhön sitoutuminen on eurooppalaista keskiarvoa heikompi. Keskustelua onkin käyty siitä, onko suomalaisten työhön sitoutuminen jo huolestuttavan alhaista. (Saari & Koivunen 2017, 71.)

Erityisesti tietotyön parissa asiantuntijaorganisaatioissa työntekijän sitoutuminen on yhä arvokkaampaa työnantajalle. Tietotyöntekijät ovat tietoinensa ja osaamisinsä usein hyvin arvokasta pääomaa työnantajaorganisaatiolle ja heidän menettämisensä voi tarkoittaa niin hiljaisen tiedon kuin asiakkaidenkin menettämistä. Lisäksi uuden yhtä pätevän henkilön löytäminen ja perehdyttäminen edellisen tilalle on haastavaa ja työlästä. Tämä koskee erityisesti tietotyötä, mutta työhön sitoutumisesta on myös yleisesti hyötyä niin työntekijöille kuin työnantajille. Työhön sitoutuminen on yhteydessä työntekijän hyvinvointiin. Lisäksi se lisää työn laadukkuutta ja tehokkuutta, eli työhön sitoutuminen vaikuttaa myös työnantajaorganisaation tuottavuuteen. Työnantaja voi erilaisilla käytännöillään ja työhyvinvointiin panostamalla edistää työntekijöidensä sitoutumista. Saaren ja Koivusen (2017) mukaan erityisesti esimieheltä ja työyhteisöltä saatu tuki, työn vaihtelevuus ja oman työn

hyödylliseksi kokeminen ovat tärkeitä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Ylipäätään työpaikalla vallitsevat hyvät sosiaaliset suhteet nähdään sitoutumisen edistäjänä. Mahdollisuudet oppia töissä uusia taitoja sekä vaikuttaa omaan työhönsä lisäävät sitoutumista. Sitoutumista puolestaan heikentävät epävarmuus työn jatkumisesta, kiire sekä työn yksitoikkoisuus. (Saari & Koivunen 2017, 66, 76–77.)

4.2.2 Työmotivaatio

Ihmisen motivaatiossa yhdistyvät hänen persoonallisuutensa, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristönsä. Motivaatio vaikuttaa kaikkeen toimintaamme jokaisella elämän osa-alueella. Se toimii ikään kuin toimintamme polttoaineena. Motivoituneen henkilön toiminta on vapaaehtoista, tahdonalaista, päämäärätietoista sekä tarkoituksenmukaista. Motiivit voivat kuitenkin olla niin tietoisia kuin tiedostamattomiakin. Motivaatio ohjaa ihmisen vireyttä, aktiivisuutta sekä ahkeruutta hänen toimiessaan tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaatio on siis järjestelmä, joka virittää, ohjaa ja ylläpitää ihmisen käyttäytymistä. Motivaatiolla on hyvin keskeinen merkitys yksilön elämässä, sillä se vaikuttaa muun muassa yksilön opiskeluun, ammatinvalintaan, harrastuksiin, elintapoihin sekä työssä suoriutumiseen. (Sinokki 2016, 60–62.)

Työmotivaatio on puolestaan tila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa. Työmotivaatio syntyy yksilön tunnepohjaisesta sitoutumisesta työtehtäväänsä, eli hänen tuntemastaan ylpeydestä ja velvollisuudesta. Työmotivaatioon vaikuttavat useat tekijät, niin työhön liittyvät seikat kuten työn ominaisuudet sekä työympäristö, kuin yksilöön liittyvät seikat, kuten elämänvaihe, persoonallisuus sekä elämäkokemus. On hyvin yksilöllistä, minkälaiset asiat työssä motivoivat. Työntekijän arvot, asenteet, urasuuntautuneisuus ja käsitykset työstä muokkaavat hänen työmotivaatiotaan. Toinen motivoituu työn sisällöstä, toinen siitä saadusta taloudellisesta palkkiosta. (Sinokki 2016, 80–82.) Motivaatio voidaan siis karkeasti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa ilon ja nautinnon ohjausta yksilön toimintaan, kun taas ulkoinen motivaatio tarkoittaa esimerkiksi palkkioiden ja rangaistusten ohjausta. (Sinokki 2016, 60–62.) Sisäinen motivaatio liittyy monesti esimerkiksi työn sisältöön, sen mielekkyyteen ja monipuolisuuteen. Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy esimerkiksi palkkaan ja osallistumismahdollisuuksiin, eli ulkoisiin tekijöihin. (Sinokki 2016, 98.)

Motivoivaa työtä on kuvailtu muun muassa sopivan haasteelliseksi ja lisäksi siihen on nähty liittyvän saavutettavissa olevia palkkioita, hyväksytyjä tavoitteita sekä tarkoituksenmukainen osuus tärkeässä kokonaisuudessa (Sinokki 2016, 82).

Työn ulkoisten seikkojen, kuten palkan merkitys työmotivaation kannalta on toki olemassa, mutta tärkeimpien tekijöiden on todettu olevan mielekkäät työtehtävät, mahdollisuus kehittyä, hyvä johtaminen ja toimiva työyhteisö. Useat tutkimukset tukevat tätä tietoa, esimerkiksi Saarinen ym. (2015, 23–25) toteavat tutkimuksessaan palvelumotivaatiosta ja työhyvinvoinnista terveydenhuollossa, että valtaosa ihmisistä ajattelee motivoituessaan taloudellisen hyödyn lisäksi myös muiden ihmisten hyvinvointia ja etua. Motivaatio rakentuu yksinkertaisilta vaikuttavista asioista, muun muassa oikeudenmukaisuudesta ja ihmisten kunnioittamisesta. Näiden toteutuminen ei kuitenkaan aina kiireen ja paineiden keskellä ole aivan yksinkertaista. (Saari & Pyöriä 2012, 41.)

Työmotivaation merkitys työntekijän ahkeruudelle ja työtehokkuudelle on hyvin keskeinen. Motivoitunut työntekijä käyttää voimavarojaan saavuttaakseen tavoitteensa. (Sinokki 2016, 82–83.) Nakarin (2003, 47) mukaan työntekijän motivaatio toimia organisaation parhaaksi on hyvin keskeinen organisaation menestystekijä. (Nakari 2003, 47–48.) Myös Sinokki (2016, 83) toteaa, että organisaation on panostettava työntekijöidensä työmotivaatioon huomattavasti, mikäli tavoittelee korkeaa työn tuottavuutta. Henkilöstön motivoituneisuus on ratkaisevaa organisaation toimivuuden ja tuottavuuden kannalta. Työmotivaatio on siis merkittävä tekijä niin yksilön kuin koko organisaation tasolla. (Sinokki 2016, 83, 98.)

Asiantuntijatyössä tyypillistä on kiinnostus oman työn sisältöön ja sitä pidetäänkin motivaation kannalta tärkeämpänä kuin ulkoisia kannustimia, kuten palkkaa. Voidaan siis puhua sisäisesti rakentuvasta tehtävämotivaatiosta, joten näiden henkilöiden voi olla haastavaa motivoitua NPM:n ja tulosohjauksen mukaisista määrällisistä tavoitteista, kuten tuloksellisuudesta. Ainoastaan, mikäli tulosohjauksen myötä asiantuntijatehtävissä työskentelevät kokevat, että heidän työsuoritukseensa kohdistunut kiinnostus kasvaa, voi heidän työmotivaationsa työtyytyväisyyden ohella vahvistua. (Kallio & Kallio 2012, 61.)

Sinokin (2016) mukaan jatkuvat muutokset työpaikalla aiheuttavat stressiä työntekijöille. Stressi tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, ettei pysty selviytymään vaatimuksista, joita häneen kohdistetaan. Liiallisella stressillä on lukuisia haitallisia seurauksia työntekijän työhyvinvointiin ja työkykyyn, yksi näistä on negatiivinen vaikutus työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 94–95.) Työpahoinvoinnin ja työelämän kurjuuden lisääntyessä herää kysymyksiä siitä, minkälainen vaikutus organisaatiomuutoksilla on työntekijän työmotivaatioon (Saari & Koivunen 2017, 63–64). Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, ovatko muutokset työntekijöiden työssä yhteydessä siihen, minkälaisia heidän työmotivaatioonsa ja työhön sitoutumisensa ovat organisaatiomuutoksen jälkeen.

5. TURUN YLIOPISTON TALOUDEN SOPEUTTAMIS- JA RAKENTEIDEN KEHITTÄMISOHJELMA

Syyskuussa 2015 Turun yliopiston hallitus teki päätöksen yliopiston talouden sopeuttamis- ja rakenteiden kehittämisohjelma Sokesta. Rakenteellisen uudistuksen toimeenpanoa edelsi selvitystyö, jota tehtiin hallintotehtävien keskittämisen, yhteisten palveluiden kokonaisuudistuksen sekä opintohallinnon keskittämisen ohjausryhmissä. Rakenteellisen uudistuksen ohjausryhmän tehtävänä oli selvittää, onko Turun yliopiston hallintotehtävien keskittämisestä hyötyä pyrittäessä kustannussäästöihin sekä hallintopalveluiden kehittämiseen. Hallintotehtävien keskittämisen ohjausryhmän tekemän selvitystyön seurauksena Turun yliopiston hallitus teki kesäkuussa 2016 yliopiston johtosääntöön muutoksen, joka mahdollisti yhteisten palveluiden kokonaisuudistuksen toteuttamisen vuoden 2017 alusta alkaen. Tämän seurauksena koko hallinto- ja toimistohenkilökunta siirrettiin hallinnollisesti keskitettyihin yliopiston yhteisiin palveluihin. Yhteisten palveluiden jokaiseen yksikköön valittiin uusi päällikkö ja siirtyvien työntekijöiden kanssa käytiin henkilökohtaiset keskustelut. Yhteisten palveluiden kokonaisuudistuksen taustalla oli vuonna 2012 käynnistetty hallinnon kehittämistyö. Tämän tarkoituksena oli yliopiston hallintorakenteiden keventäminen, toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja sujuvoittaminen sekä hallinto- ja tukipalveluiden tehostaminen. Hallinto- ja tukipalveluiden henkilöstön asiantuntemuksen on nähty olevan keskeinen tekijä yliopiston kilpailukykyä ja elinvoimaa kehitettäessä. Henkilöstöön pyrittiin panostamaan erityisesti esimiestyön ja johtamisen oikeudenmukaisuudella sekä vastuullisuudella, sillä näiden nähtiin parantavan työntekijöiden työhön sitoutumista sekä työmotivaatiota. (Turun yliopisto 2016b.)

Turun yliopiston Soke-ohjelma toteutettiin pääosin vuoden 2017 aikana. Ohjelman taustalla olivat ympäristön muutokset, yliopistoihin kohdistetut muuttuneet vaatimukset, yliopistojen rahoitukseen kohdistuneet säästötoimenpiteet sekä toiminnan tehostamisvaatimukset. Soke-ohjelman tavoite oli sekä taloudellinen säästäminen että yliopiston toiminnan kehittäminen ja tehostaminen. Yliopiston perustehtävä on tieteellisen tutkimuksen tekeminen ja siihen perustuvan opetuksen antaminen. Soke-ohjelman keskeinen periaate oli, että näitä perustehtäviä vaalitaan ja uudistukset toteutetaan niitä vaarantamatta. Lisäksi uudistukset ja säästötoimenpiteet haluttiin toteuttaa ilman

henkilöstön irtisanomisia. Tarkoitus oli siis keventää yliopiston hallintoa ja tehostaa sen toimintaa. Soke-ohjelma sisälsi neljä kokonaisuutta; rakenteelliset muutokset sekä hallinto- ja tukipalveluiden kehittäminen, kansallinen koulutuksen profilointi ja yliopistojen välinen yhteistyö, koulutuksen ja tutkimuksen uusien tulolähteiden käyttöönotto sekä alijäämäisen tilinpäätöksen tekeminen vuosina 2016–2017. Tutkielmassani keskityn pääosin rakenteellisten muutosten sekä hallinto- ja tukipalveluiden kehittämisen toimenpidekokonaisuuteen. (Turun yliopisto, 2016b; 2017c.)

Kyseessä oli todella suuri uudistus, joka koski kaikkia yliopiston yksiköitä ja aiheutti merkittäviä muutoksia hallinto- ja toimistohenkilökunnan työarkeen. Uudistuksen tavoitteena oli vähintään 10 prosentin säästö yliopiston henkilöstökustannuksiin vuoden 2017 aikana. Käytännössä tällä tarkoitettiin tehokkuuden lisäämistä, eli palvelut tuotettaisiin aiempaa pienemmällä henkilömäärällä. Irtisanomisia ei suunniteltu, joten säästötavoitteisiin päästiin määräaikaisten työsuhteiden päättymisillä sekä eläköitymisillä. Uudistuksen myötä yliopiston valtasi palvelukulttuuri, jonka keskiössä on asiakas. Yhteisten palveluiden tehtäväksi tuli tuottaa asiakkaille mahdollisimman laadukkaita palveluita. Lisäksi uudistuksen tavoitteina oli johtamisjärjestelmän tehostaminen, tiedonkulun kehittäminen ja digitalisaation hyödyntäminen tuottavuuden parantamisessa. Lisäksi siirtyminen yhteisiin palveluihin tarkoitti muun muassa uusia tilajärjestelyjä. (Turun yliopisto 2016c.) Tässä tutkimuksessa käsittelen yhteisten palveluiden työntekijöiden kokemuksia erityisesti päivittyneiden työnkuvien, johtamisen, yliopiston uuden palvelukulttuurin sekä digitaalisten työvälineiden hyödyntämisen osalta.

5.1 Yhteiset palvelut

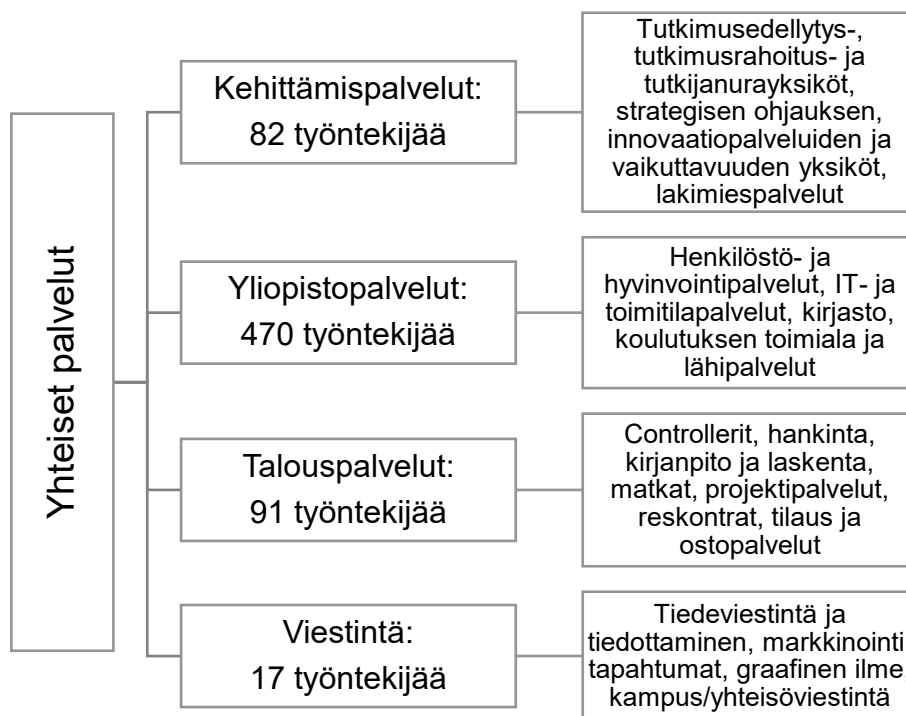
Yhteiset palvelut on Turun yliopiston yksikkö, joka koostuu kehittämis-, talous- ja yliopistopalveluista sekä viestinnästä. Uudistusta perusteltiin tarpeella tehostaa yliopiston hallinnon toimintaa. Käytännössä tähän tavoitteeseen pyrittiin tunnistamalla ja poistamalla työprosesseista päällekkäisiä työvaiheita, yhtenäistämällä toimintaa, johtamista kehittämällä sekä teettämällä työtehtäviä aikaisempaa pienemmällä työntekijämäärällä. Digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia pyrittiin hyödyntämään palveluiden tuottamisessa ja viestinnässä. Lisäksi hallinnon tarjoamista palveluista rakennettiin

palvelukokonaisuuksia, joiden tarkoitus on palvella mahdollisimman laajasti koko yliopistoyhteisöä, ei aiemman järjestelmän mukaisesti vain yhtä tiedekuntaa tai erillislaitosta. Henkilökunnalle tarjottiin muutostukea ja heitä valmennettiin uuteen palvelukulttuuriin. Lisäksi henkilökunta pyrittiin ottamaan mukaan kehittämistyöhön ja työprosessien uudistamiseen. (Turun yliopisto, 2016c.)



Kuvio 1. Yhteisten palveluiden sijoittuminen Turun yliopiston organisaatiokaavioon (Turun yliopisto 2018).

Yliopiston johdon muodostavat hallitus ja yliopistokollegio. Näiden alapuolelle asettuvat rehtori sekä vararehtorit. Johdon ja rehtorin alaisuudessa toimivat sekä tiedekunnat ja erilliset laitokset että yhteiset palvelut. (Turun yliopisto 2018; Kuvio 1.) Yhteiset palvelut koostuvat kehittämis-, talous- ja yliopistopalveluista sekä viestinnästä (Kuvio 2). Hallinto- ja toimistohenkilökunnan tehtävät sijoittuvat näiden kokonaisuuksien alle. Ennen uudistusta kyseinen henkilökunta oli melko tasaisesti jakautunut työskentelemään yhteisiin palveluihin, tiedekuntiin, erillisiin laitoksiin sekä koulutuksen toimialalle.



Kuvio 2. Yhteisten palveluiden rakennekaavio.

Kehittämispalveluissa kehitetään, tuetaan ja palvellaan yliopiston toimintaa siten, että yliopiston strategia toteutuu. Kehittämispalveluiden toimiala sisältää useita erilaisia vastuualueita hoitavia yksiköitä, joiden tehtävänä on edistää tieteellisen tutkimuksen toteutumista Turun yliopistossa, toimia yliopiston johdon tukena strategisessa suunnittelussa sekä edistää yliopiston innovaatioiden kehittämistä merkittäväksi liiketoiminnaksi. Näitä yksiköitä ovat muun muassa tutkimusedellytykset- tutkimusrahoitus- sekä tutkijanurayksiköt, strategisen ohjauksen yksikkö ja innovaatiopalveluyksikkö. Lisäksi vaikuttavuusyksikkö sijoittuu yliopiston kehittämispalveluihin. Vaikuttavuusyksikkö tarjoaa vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja kansainvälisen edistävyyden asiantuntemusta yliopistoyhteisön käyttöön. Lisäksi yksikön vastuulla ovat yliopiston varainkeruu ja laadunhallinta. Turun yliopiston lakiasioita, kuten sopimuspolitiikkaa, hoidetaan myös kehittämispalveluissa. (Turun yliopisto 2016f.)

Kehittämispalveluiden lisäksi yhteisiin palveluihin kuuluvat talouspalvelut, iso yksikkö, joka vastaa käytännössä kaikista yliopiston talouteen liittyvistä asioista. Talouspalveluiden kokonaisuus muodostuu controller-tiimeistä, hankinta-, laskenta-, matka-, projekti-, reskontra- sekä tilaus- ja ostopalveluista. Controller-tiimit hoitavat talouden suunnittelua, budjetointia, investointisuunnittelua,

yksikkökohtaista raportointia, talouden kuukausiseurantaa sekä analysointia. Hankintapalveluiden piiriin kuuluvat hankintoihin ja kilpailutukseen kuuluvat asiat. Yliopiston kirjanpidosta, tilinpäätöksestä, kustannuslaskennasta ja hinnoittelusta on vastuussa laskentapalvelut. Matkapalvelut hoitavat kaikkia yliopiston matkustamiseen liittyviä asioita. Projektipalvelut hoitavat projektin aikaisia täydentävän rahoituksen talouspalveluita. Reskontrapalveluissa työskentelevät ovat vastuussa yliopiston yksiköille tarjottavista myynti- ja ostolaskupalveluista. (Turun yliopisto 2015a.)

Kolmanneksi yhteisten palveluiden alaisena toimii yliopistopalveluiden yksikkö. Kyseinen yksikkö koostuu henkilöstö-, hyvinvointi-, IT-, lähi- ja toimitilapalveluista sekä kirjastosta ja koulutuksen toimialasta. Henkilöstöpalvelut vastaavat koko yliopiston henkilöstöhallinnosta ja henkilöstösuunnittelusta. Hyvinvointipalvelut huolehtivat puolestaan laaja-alaisesti yliopistoyhteisön hyvinvoinnista vastaten niin opiskelu- kuin työhyvinvoinnista. IT-palvelut tarjoavat yliopistoyhteisölle nimensäkin mukaisesti tietoteknisiä palveluita, eli muun muassa opiskelun ja tutkimuksen tietojärjestelmiä, sekä apua ja tukea järjestelmähankinnoissa ja tietoturva-asioissa. Lähipalvelut toimivat lähellä tiedekuntia ja laitoksia, niiden tärkein tehtävä on edistää arjen sujuvuutta yliopistolla ja antaa yleisneuvontaa yhteisölle tarkoitetuista palveluista. Toimitilapalvelut hallinnoivat tiloja ja kiinteistöjä, jotka ovat Turun yliopiston käytössä. Turun yliopiston kirjasto hankkii tietoaineistoja yliopistolle, tiedekunnille ja laitoksille, sekä tarjoaa aineistoja lainattavaksi yliopistoyhteisön jäsenille. Lisäksi kirjasto tarjoaa neuvontaa ja opastusta esimerkiksi tiedonhankintaan liittyen. Viimeinen yliopistopalveluiden yksikkö, koulutuksen toimiala, vastaa yliopiston opintoasioiden hallinnosta ja palveluista. Koulutuksen toimialan piiriin kuuluvat muun muassa opiskelijavalinta, avoin yliopisto ja koulutuksen kehittäminen. Kaikki opintohallinnolliset asiat – myös tiedekunnissa tehtävät opintoasioihin liittyvät työt – ovat osa koulutuksen toimialaa ja näin ollen yhteisiä palveluita. (Turun yliopisto 2017d.)

Viestintäyksikkö hoitaa yliopiston tiedottamiseen, uutisoimiseen, markkinointiviestintään ja sidosryhmätoimintaan liittyviä tehtäviä. Vastuualueeseen kuuluvat sekä sisäinen, että ulkoinen viestintä ja lisäksi työtehtäviä hoidetaan muun muassa kääntämisen sekä graafisen materiaalin

tuottamisen ja käsittelyn parissa. Viestintäyksikkö tarjoaa myös vastuualueisiinsa liittyvää koulutusta ja konsultointia. (Turun yliopisto 2015b.)

Yhteensä Yhteisissä palveluissa työskentelee 660 työntekijää, jotka ovat sijoittuneet omiin yksiköihinsä, palvelupisteisiin sekä keskitettyihin palveluihin. Keskitetyt palvelut ovat sijainnista riippumattomia, palvelupisteisiin sijoitetut tehtävät on puolestaan tarkoitettu toteutumaan mahdollisimman lähellä palveluiden käyttäjiä. Esimiehiä yhteisissä palveluissa työskentelee 66. (Turun yliopisto 2016c.)

Tiedekunnissa ei enää juurikaan työskentele hallinto- ja toimistohenkilökuntaa, joten jokaiselle tiedekunnalle on nimetty tiedekuntakoordinaattori. Tiedekuntakoordinaattori tai tiedekuntapäällikkö ovat uusia nimikkeitä entiselle tiedekunnan dekaanille. Dekaanit toimivat yliopistotoiminnan asiantuntijoina ja hoitavat tiedekuntien ja yhteisten palveluiden välistä yhteistyötä. Lisäksi jokaiselle laitokselle on nimetty laitoskoordinaattori, joka kuuluu yhteisten palveluiden henkilökuntaan. Laitoskoordinaattorilla on perustehtävä esimerkiksi henkilöstöpalveluyksikössä tai talouspalveluissa, ja hän työskentelee palvelupisteessä. Laitoskoordinaattori osallistuu muun muassa laitoksen vuosisuunnitteluun sekä strategian tavoitteiden toteutumisen seurantaan. (Turun yliopisto 2016c.)

5.2 Palveluita asiakkaille

Yliopistouudistuksiin liittyy vahvasti liike-elämän termistön tuominen akateemiseen maailmaan. Turun yliopistossakin on kokonaisuudistuksen myötä alettu puhua palveluista ja asiakkaista, joilla tarkoitetaan yliopistoyhteisöä. Tämä noudattelee muun muassa Herrasen (2015, 28) kuvailemaa uusliberalistista politiikkaa, johon kuuluu keskeisesti yksilöiden näkeminen markkinatoimijoina, eli asiakkaina tai kuluttajina. Turun yliopistossa toteutetussa yhteisten palveluiden kokonaisuudistuksessa korostetut työn tuloksellisuusvaatimukset ja palvelujärjestelmän luominen ovat NPM:n luomia ilmiöitä. NPM:n arvomaailman mukaisesti yhteisten palveluiden työskentelyn tavoitteeksi asetettiin uudistuksen myötä mahdollisimman laadukkaiden palveluiden tuottaminen asiakkaille ja parhaan mahdollisen lopputuloksen tavoittelu työssä ylipäättään. NPM korostaa juuri asiakkaiden tarvitsemien palveluiden tuottamista organisaation tärkeänä

tehtävänä. (Patomäki 20057, 58–61.) Muun muassa tulosvastuuta korostamalla ja uudistetulla johtamisella pyritään lisäämään toiminnan kustannustehokkuutta (Koivumäki 2005, 16). Tässä alaluvussa käsittelen palvelujärjestelmän suunnittelua ja kehittelyä yhteisten palveluiden ohjausryhmän loppuraportissa annettujen tietojen perusteella. Kyseisestä raportista on selkeästi huomattavissa, kuinka Turun yliopistossa on otettu käyttöön liike-elämän käsitteistöä, jota käytetään muun muassa perustelemaan akateemiseen ympäristöön kohdistuvaa uudistusta.

Yhteisiä palveluita muodostettaessa yksiköiden palvelukuvia ja palveluihin liittyviä prosesseja oli selvennettävä. Koko vuoden 2017 ajan toteutettiin palvelujohtamisen toimeenpanoa, joka sisälsi useiden työpajojen työskentelyä, palvelukuvausten ja palvelukartan laatimista, palvelukeskusten toiminnan testaamista, sekä jatkuvaa seuranta ja arviointia. Lopulta yhteisille palveluille kehiteltiin palvelukokonaisuudet, joiden piirissä olevia palveluita ne nyt tarjoavat yliopistoyhteisölle. Palvelukokonaisuudet on jaoteltu niiden kohderyhmän – koko yliopistoyhteisön, opiskelijoiden, työntekijöiden, tutkijoiden, opettajien ja johdon – mukaan (Kuvio 3). Vastuu palvelukokonaisuuksien järjestämisestä on jaettu eri yhteisten palveluiden yksiköille, osan palveluista tietyt yksiköt tuottavat yhteistyössä. Näin ollen palvelukokonaisuudet sijaitsevat työntekijöiden mukaan joko palvelupisteissä, tiedekuntien lähelle sijoitetuissa yksiköissä tai keskitetyissä yksiköissä, joihin on sijoitettu paikasta riippumattomat palvelut. Palvelupisteet sijaitsevat kolmessa palvelupisteessä eri puolilla yliopiston kampusta, mahdollisimman lähellä tiedekuntia ja laitoksia. Palvelupisteisiin on nimetty omat palvelupäälliköt, joiden alaisuudessa ne toimivat. (Turun yliopisto 2016c.)



Kuvio 3. Yhteisten palveluiden palvelukokonaisuudet.

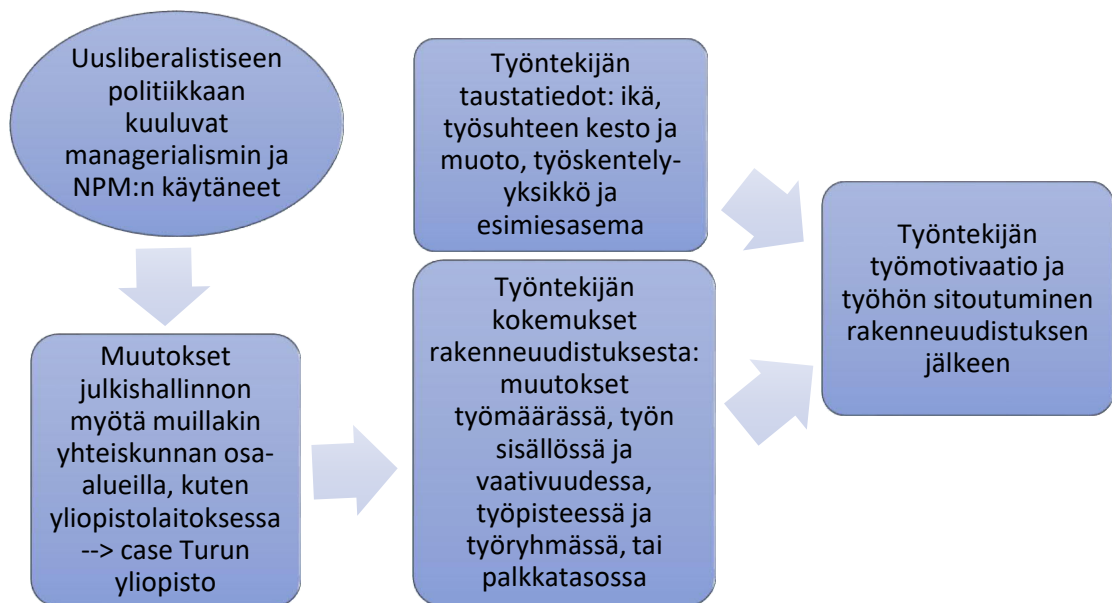
Uuden palvelukulttuurin keskiössä on asiakas, jolle pyritään tuottamaan mahdollisimman laadukkaat palvelut. Asiakkailla tarkoitetaan yliopistoyhteisön jäseniä, eli opettajia, tutkijoita, opiskelijoita, työntekijöitä ja johtoa. Asiakkaita kuuntelemalla, auttamalla ja neuvomalla pyritään luomaan mahdollisimman laadukas palvelukokemus, jotta asiakas olisi mahdollisimman tyytyväinen. Yhteisten palveluiden ohjausryhmän loppuraportin mukaan uuden kulttuurin mukaisesti työntekijöiden ei tule tavoitella asiakkaiden odotusten täyttämistä, vaan pikemminkin niiden ylittämistä, pelkkä hyvä ei siis riitä, ainoastaan paras. Työntekijöiden aktiivisuutta ja kehittymishalukkuutta arvostetaan. Uuden oppimista, yhdessä menestymistä ja osaamisen arvostamista korostetaan. Toimintaa seurataan ja arvioidaan jatkuvasti, loppuraportin mukaan ”mitä mitataan, se kehittyy”. Myös palautejärjestelmää on pyritty kehittämään, ja palautteiden saamiseksi ja hyödyntämiseksi on luotu erilaisia palautekäytäntöjä. Digitalisaation hyödyntäminen on niin ikään edellyttänyt uusien toimintatapojen omaksumista. (Turun yliopisto 2016c.)

Digitalisaatio on saanut jalansijaa muun muassa asiakaspalvelun, rekrytoinnin ja työajan seurannan järjestämisessä sekä erilaisissa tietojärjestelmissä, kuten tilavarausjärjestelmä, tutkimustietojärjestelmä, kirjastotietojärjestelmä, kehityskeskustelujärjestelmä sekä erilaiset sähköiset lomakkeet. Lisäksi yhteisten palveluiden käytössä olevia digitaalisia työvälineitä sekä niiden käyttötapoja on yhdenmukaistettu ja kehitetty. Uudistuksen myötä yhteiset palvelut ovat määritelleet yliopistoyhteisön käytössä olevat työ- ja tallennusvälineet, kuten sähköpostin ja kalenterin, verkkokokoustyökalun, sosiaalisen median kanavat sekä tiedon tallentamiseen ja jakamiseen käytettävät palvelut. Uudet oppimisympäristöt, opetusteknologia sekä tutkimuksen IT-infrastruktuurit vaativat ja tulevat vaatimaan henkilöstöltä uudenlaista osaamista ja yliopistolta heidän kouluttamista. IT-uudistuksien taustalla ovat niin ikään palveluiden laatuun ja kustannustehokkuuteen liittyvät tavoitteet. IT-järjestelmien kehittämisellä sekä tiettyjen työvaiheiden ja -prosessien digitalisoimisella on pyritty tekemään säästöjä, sekä tehostamaan niin opiskelua, oppimista kuin tutkimistakin. (Turun yliopisto 2016c; 2016g.)

Henkilökunnalle tarjottiin muutostukea ja eri asemissa toimiville työntekijöille järjestettiin valmennusta uuteen palvelumalliin ja -kulttuuriin liittyen. Lisäksi koko henkilökunta pyrittiin ottamaan mukaan työprosessien uudistamiseen ja kehittämiseen. Uudistuksen myötä uusiin yksiköihin siirtyvien henkilöiden kanssa käytiin henkilökohtaiset keskustelut ja kaikille työntekijöille haluttiin mahdollistaa kehittyminen omassa työssään. Uudistuksessa onnistumisen nähtiin olevan kiinni siitä, kuinka henkilökunta sopeutuu uudistuksen tuomiin muutoksiin työssään ja organisaatiossa. (Turun yliopisto 2016c.) Henkilökuntaa pyrittiin tukemaan muutoksessa siten, että osaaminen saataisiin mahdollisimman tehokkaasti esiin (Turun yliopisto 2016h).

6. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimuksessa selvitän, ovatko muutokset työssä tai työntekijän tausta yhteydessä siihen, minkälainen työntekijän motivaatio ja sitoutuminen uudistuksen jälkeen ovat. Kuviossa 4 on esitelty tutkimusasetelma. Riippumattomat muuttujat ovat yhteisten palveluiden kokonaisuudistuksen aiheuttamat muutokset työntekijän työssä sekä työntekijän taustatiedot aina iästä esimiesasemaan. Riippuvat muuttujat ovat työntekijän työmotivaation ja työhön sitoutumisen tila kokonaisuudistuksen jälkeen.



Kuvio 4. Tutkimusasetelma.

1. Miten henkilökunta on kokenut kokonaisuudistuksen?

- Minkälaisia muutoksia uudistus on aiheuttanut henkilökunnan työhön?
- Miten henkilökunta suhtautuu uudistuksen myötä muuttuneisiin työtehtäviin, johtamiseen, palvelukulttuuriin, työvaiheiden digitalisointiin sekä työntekijän vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksiin?
- Minkälaisia eroja eri asemissa olevien ja erilaisia muutoksia työssään kokeneiden työntekijöiden välillä on suhtautumisessa uudistukseen?
- Minkälaisia näkemyksiä henkilöstöllä on uudistuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurauksista?

2. Minkälainen henkilöstön työmotivaatio on ja kuinka sitoutuneita he ovat työhönsä uudistuksen jälkeen?
 - Minkälaisia ovat henkilöstön sisäinen ja ulkoinen työmotivaatio?
 - Minkälaisia ovat henkilöstön affektiivinen ja jatkuvuuteen perustuva työhön sitoutuminen?
3. Onko työn muutos tai työntekijän tausta yhteydessä siihen, minkälainen hänen työmotivaationsa ja työhön sitoutuminen ovat uudistuksen jälkeen?
 - Ovatko muutokset työmäärässä, työn sisällössä ja vaativuudessa, työpisteessä ja työryhmässä, tai palkkatasossa yhteydessä työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen?
 - Ovatko työntekijän ikä, työsuhteen kesto ja muoto, työskentelyyksikkö tai esimiesasema yhteydessä työmotivaatioon ja sitoutumiseen?

Ensimmäinen tutkimuskysymys koskee henkilöstön kokemuksia uudistuksesta. Tarkoitukseni on selvittää, miten uudistus on vaikuttanut henkilöstön työhön, miten henkilöstö on suhtautunut erilaisiin käytännön muutoksiin kuten muuttuneeseen työnkuvaan, johtamisen ja työn valvonnan muutoksiin, sekä minkälaisia eroja työntekijöiden välillä suhtautumisessa on. Lisäksi selvitän työntekijöiden näkemyksiä uudistuksen suunnittelutyöstä, toteuttamisesta ja seurauksista. Toinen tutkimuskysymys koskee yhteisten palveluiden henkilöstön työmotivaatiota ja työhön sitoutumista uudistuksen jälkeen. Selvitän, minkälainen työmotivaatio henkilöstöllä on, sekä miten sitoutunut henkilöstö on työhönsä. Viimeinen tutkimuskysymys koskee työssä tapahtuneiden muutosten, sekä työntekijän aseman yhteyttä hänen työmotivaatioonsa ja työhön sitoutumiseensa.

7. AINEISTO JA MENETELMÄ

7.1 Kohderyhmä

Turun yliopistossa työskenteli vuoden 2017 lopussa 3412 henkilöä, joista opetus- ja tutkimushenkilökuntaa oli noin 62 prosenttia ja niin sanottua muuta henkilökuntaa noin 38 prosenttia (Turun yliopisto 2017a). Yliopiston opetus- ja tutkimushenkilökunta käsittää professorit, lehtorit ja yliopisto-opettajat, muun opetushenkilökunnan, tutkijat ja tohtorikoulutettavat. Turun yliopiston muu henkilökunta tarkoittaa hallinto- ja toimistohenkilökuntaa, eli tarkemmin opetuksen ja tutkimuksen tukihenkilöstöä, kirjasto- ja IT-henkilöstöä, hallinto- ja toimistohenkilöstöä sekä muuta henkilöstöä. (Turun yliopisto 2016d.) Tutkimuseni kohderyhmä on Turun yliopiston hallintohenkilökunta, joka on tiedekunnista ja muista erillislaitoksista siirretty työskentelemään hallinnollisesti keskitettyyn yhteisten palveluiden kokonaisuuteen. Yhteisten palveluiden kokonaisuudistuksen myötä yhteisten palveluiden henkilökunta koostui 1.1.2017 alkaen henkilöstö-, talous-, kehittämis-, lähi-, hyvinvointi-, toimitila- ja IT-palveluiden sekä viestinnän, koulutuksen toimialan ja kirjaston henkilökunnasta. Yhteensä yhteisissä palveluissa työskentelee noin 660 henkilöä. (Turun yliopisto, 2016c.)

Yliopistossa työn hierarkiat ja valta kytkeytyvät tieteeseen ja tutkimukseen (Rinne, ym. 2012, 75). Hallintohenkilökunta työskentelee yliopistoorganisaatiossa rinnakkain akateemisen henkilöstön kanssa. He sijoittuvat erilaisiin asemiin niin keskenään kuin suhteessa akateemiseen henkilöstöön. Yliopiston perinteisessä hierarkiassa hallintohenkilöstö sijoittuu alimmaksi, koska se ei paikannu tieteellisen tutkimuksen piiriin. Hallintohenkilökunnan määrä yliopistoissa on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana. Tätä on selitetty muun muassa opiskelijamäärien kasvulla, yliopistojen rahoitusrakenteen monipuolistumisella sekä uusien ammattiryhmien, kuten opetuksen kehittäjien, syntymisellä. Lisäksi erityisesti ylempien hallintotyöntekijöiden valta on lisääntynyt yliopistoissa toteutettujen uudistusten myötä. (Rinne, ym. 2012, 77–80.)

7.2 Kysely ja mittauksen luotettavuus

Valitsin tämän tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi kyselyn, koska kohdejoukko on melko suuri ja tarkoitus oli selvittää mahdollisimman monen ihmisen kokemuksia. Kyselyllä on mahdollista tutkia suurtakin joukkoa ihmisiä

kätevämmin, kuin esimerkiksi haastattelulla. Lisäksi kysely on menetelmänä taloudellinen, suurenkin ihmisjoukon saavuttaminen on vaivatonta eikä aiheuta kustannuksia. Tutkimuksen tuloksia ei pyritä yleistämään suurempaan joukkoon ja koskemaan esimerkiksi kaikkien suomalaisten yliopistojen hallintohenkilökuntaa, koska aineisto on kerätty ainoastaan Turun yliopistosta. Kyseessä on siis eräänlainen case-tutkimus Turun yliopistosta.

Kysely toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä, joka lähetettiin sähköpostitse kohderyhmään kuuluville yhteisten palveluiden työntekijöille. Kysely lähetettiin vastaanottajille huhti-toukokuun 2018 vaihteessa yhteisten palveluiden johdon välittämänä ja kysely oli auki noin kuukauden. Sähköisen kyselyn arvioitiin olevan sopiva kyselyn toteuttamisen muoto tutkimuksen kohderyhmää ajatellen. Yliopiston henkilökunta on helppo tavoittaa sähköpostitse, koska tiedonkulku ylipäättään digitalisoituu yliopistossa ja muun muassa sähköpostin käyttöä edellytetään kaikilta työntekijöiltä päivittäin (Turun yliopisto 2016g). Kysely koostui eri aihealueita käsittelevistä osioista ja kysymykset olivat pääosin viisiportaisia Likert-asteikollisia monivalintaväittämiä, lisäksi joukossa oli neljä avointa kysymystä (Liite 2).

Vehkalahden (2008, 40) mukaan mittauksen luotettavuutta voi tarkastella validiteetin sekä reliabiliteetin perusteella. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli mitataanko sitä, mitä oli tarkoituskin. Keskeistä on, että teoreettiset käsitteet on operationalisoitu tarkoituksenmukaisesti. Kyselyn suunnitteluvaiheessa on mittauksen validiteetin kannalta tärkeää, että kysymykset ovat selkeitä ja yksiselitteisiä. Jos kysymykset jättävät vastaajalle tulkinnanvaraa, ne voivat tarkoittaa eri vastaajille hyvin erilaisia asioita. (Vehkalahti 2008, 40.) Tämä on pyritty tässä tutkimuksessa minimoimaan mahdollisimman selkeällä kysymyksenasettelulla siten, että vastaaja ymmärtää kysymykset kuten tutkija on tarkoittanut. Lisäksi kyselyn suunnitteluvaiheessa yksi tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluva henkilö kommentoi kyselylomaketta. Hänen antamansa palautteen perusteella erityisesti kysymysten muotoilua ja sanavalintoja tarkennettiin mahdollisimman yksiselitteisiksi. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan tutkimuksen luotettavuutta, toistettavuutta tai tarkkuutta, eli miten tarkka mittaus on. (Vehkalahti 2008, 40–41.) Kyselyn reliabiliteettia lisää se, että mitattavia asioita käsitellään kutakin useissa eri muuttujissa (Virolainen 2010, 126).

Kysymysten sisältö määrittyi tutkimuskysymysten mukaan. Vallin (2010) mukaan vastaajan motivaatio vastata kyselyyn vaihtelee kyselyn edetessä. Hänen ehdottamansa mallin mukaisesti kyselyn alussa esitetään niin sanotut lämmittelykysymykset, eli selvitetään vastaajan taustatietoja. Tämän jälkeen kysytään vielä helppoja kysymyksiä, joiden kautta rakennetaan luottamusta seuraavia, arkaluontoisempia kysymyksiä varten. Kyselyn lopussa palataan vielä helpompiin kysymyksiin, tätä Valli kutsuu kyselyn jäähdyttelyvaiheeksi. (Valli 2010, 104 – 105.) Rakensin kyselyn tämän mallin mukaisesti, koska Turun yliopiston hallintouudistus on paljon tunteita herättävä ja herkkä aihe, jonka kritisointi voidaan esimerkiksi esimiesasemassa nähdä kyseenalaisena. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja perustui anonymiteettiin. Aineistoa käsiteltiin siten, ettei tutkimusraportista ole tunnistettavissa yksittäisiä henkilöitä.

Taulukko 1. Kyselyn sisältö suhteessa tutkimuskysymyksiin.

Kyselyn osio	Kyselyn kysymys	Tutkimuskysymys
1. Osio: Taustatiedot	·Vastaajan ikä, työvuodet Turun yliopistossa, työsuhde, työskentely-yksikkö ja esimiesasema ·Uudistuksen vaikutukset vastaajan työn määrään, vaatavuustasoon ja sisältöön, sekä muutokset työn fyysisessä sijainnissa, työyhteisössä ja palkassa.	1. Miten henkilökunta on kokenut kokonaisuudistuksen? 3. Onko työtehtävien muutos tai työntekijän asema yhteydessä siihen, minkälainen hänen työmotivaationsa ja työhön sitoutuminen ovat uudistuksen jälkeen?
2. Osio: Yhteisten palveluiden kokonaisuudistus	·Vastaajan suhtautuminen uudistuksen aiheuttamiin muutoksiin työnkuvassa, johtamisessa ja työntekijän asemassa, sekä uuteen palvelukulttuuriin ja digitalisaation hyödyntämiseen työnteossa. ·Vastaajan kokemukset uudistuksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurauksiin liittyen.	1. Miten henkilökunta on kokenut kokonaisuudistuksen?

<p>3. Osio: Työskentely yhteisissä palveluissa</p>	<p>·Vastaajan kokemukset sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon liittyvistä tekijöistä omalla kohdallaan, sekä muista motivaatioon liittyvistä tekijöistä hänen työyhteisössään. ·Affektiiviseen ja jatkuvuuteen työhön sitoutumiseen liittyviä tekijöitä.</p>	<p>2. Minkälainen henkilöstön työmotivaatio on ja kuinka sitoutuneita he ovat työhönsä uudistuksen jälkeen? 3. Onko työtehtävien muutos tai työntekijän asema yhteydessä siihen, minkälainen hänen työmotivaationsa ja työhön sitoutuminen ovat uudistuksen jälkeen?</p>
--	---	--

Kyselyn alussa selvitetään vastaajien taustatietoja. Tarkoituksena on kysyä vastaajilta ainoastaan välttämättömimmät taustatiedot, jotta heidän luottamuksensa anonymiinä pysymiseen säilyisi (Taulukko 1). Esimerkiksi työhön sitoutumista tutkittaessa keskeisiä ovat tiedot työntekijöiden henkilökohtaisesta elämästä, esimerkiksi perhetilanteesta, mutta tässä kyselyssä tärkeää on pitää vastaajat täysin tunnistamattomina, ja siksi muun muassa perhetilannetta koskevat, hyvin yksilöivät kysymykset on jätetty pois. Lisäksi kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitetään tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä tietoja kokonaisuudistuksen aiheuttamista välittömistä käytännön muutoksista esimerkiksi vastaajan työtehtäviin ja työn sijoittumiseen.

Kyselyn toisessa osiossa selvitetään vastaajan näkemyksiä ja kokemuksia yhteisten palveluiden kokonaisuudistuksesta (Taulukko 1). Vastaajat kertovat Likert-asteikollisiin monivalintaväittämiin vastaamalla, miten kokonaisuudistus on muuttanut heidän työhönsä liittyviä asioita, kuten vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön sekä työtehtävien mielenkiintoisuutta. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään kärkkäämpiä väitteitä koskien edelleen saman aihepiiriin asioita. Vastaaja kertoo monivalintaväittämiin vastaamalla, miten tietyt kokonaisuudistuksen tavoitteet ovat toteutuneet. Kolmanneksi vastaajan suhtautumista selvitetään pyytämällä vastaajia arvioimaan kokonaisuudistukseen liittyviä ilmiöitä, kuten työvaiheiden digitalisointia ja uutta palvelukulttuuria. Osion lopuksi käsitellään vastaajien näkemyksiä uudistuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja seurauksista. Organisaatiomuutoksen onnistuneen toteutuksen kannalta tärkeää on muun muassa realistinen ja kaikki osapuolet huomioiva aikataulu sekä avoin ja riittävä tiedottaminen (Peltonen

2007, 132–133). Väittämässä käsitelläänkin muun muassa näitä tekijöitä ja lisäksi kokemuksia siitä, miten työntekijän mielipide otettiin uudistusta koskeneessa päätöksenteossa huomioon. Organisaatiomuutokset aiheuttavat työntekijöissä usein stressiä ja tyytymättömyyttä (Heikkilä 1998, 27). Tästä syystä kyselyssä tarkastellaan myös vastaajien kokemuksia uudistuksen seurauksista, kuten työntekijöiden tyytymättömyydestä, stressistä ja huolesta liittyen työsuhteen jatkoon, sekä toisaalta myös mahdollisista uudistuksesta koituneista hyödyistä. Osio sisältää myös yhden avoimen kysymyksen, johon vastaamalla voi täydentää monivalintaväittämiin antamia vastauksia.

Kyselyn kolmannessa osiossa käsitellään vastaajien työmotivaatiota sekä työhön sitoutumista (Taulukko 1). Työhön sitoutumista tutkitaan tyypillisesti kyselyissä Likert-asteikollisilla väittämillä. Lisäksi niin työhön sitoutumista, työmotivaatiota kuin yliopistolaisten kokemuksia yliopistojen hallintouudistuksissa on tutkittu aikaisemminkin kyselymenetelmällä, joten tutkimiani ilmiöitä on jo muokattu mitattavaan muotoon. (Rinne, ym. 2012; Jokivuori 2002; Virolainen 2010.)

Vastaajien työmotivaatiota lähestytään siitä tehdyn karkean jaon perusteella ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. On hyvin yksilöllistä, mikä koetaan motivoivana työn kannalta. Kyselyssä tarkastellaan ulkoisia tekijöitä kuten palkkaa, työn mahdollistamaa valtaa sekä itselle saatavaa hyötyä, ja sisäisiä tekijöitä, kuten työn mielekkyyttä, itsensä kokemista tarpeelliseksi sekä ylpeyttä omasta työstä. Ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon jaottelun lisäksi työmotivaatiota voidaan lähestyä työn ominaisuuksien sekä yksilön ominaisuuksien kautta. Työhön liittyviä ominaisuuksia ovat muun muassa työympäristö ja työyhteisö, sekä työn hektisyys. (Sinokki 2016, 60–62; 80–82; 98.) Yksilöön liittyviä ominaisuuksia, kuten elämäntilannetta ja persoonallisuutta ei tässä kyselyssä syvemmin käsitellä. Linjausta perustellaan sillä, että esimerkiksi perhetilanne yksilöi vastaajia liikaa ja saattaa herättää pelon anonymiteetin menettämisestä. Lisäksi tämän tutkimuksen menetelmä ja kohdejoukon koko eivät tarjoa soveltuvia puitteita vastaajien persoonallisuuteen liittyvien analyysien tekemiseksi.

Työhön sitoutumista lähestytään affektiivisen sekä jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen kautta. Affektiivista sitoutumista mitataan suhtautumisella työnantajaan, halulla jatkaa organisaatiossa työskentelyä, halulla toimia organisaation puolesta sekä kokemuksella työn sisällöllisestä mielekkyydestä.

(Saari & Koivunen 2017, 65–69; Jokivuori 2002, 43–44.) Jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista mitataan väittämillä, jotka koskevat irtisanoutumisen suunnittelua, uuden työn etsimistä, nykyisen työn riittävyttä, vaihtelun kaipaamista ja tuttuja tapoja. Myös tämä osio koostuu monivalintaväittämistä, joille on viisi vastausvaihtoehtoa (täysin samaa mieltä ... täysin eri mieltä).

7.3 Aineiston analyysi

Yhteisten palveluiden 660 työntekijästä kyselyyn vastasi 125 henkilöä, eli vastausprosentti oli 19. Sähköisen kyselyaineiston analysoinnissa käytettiin enimmäkseen tilastollisia menetelmiä ja hyödynnettiin SPSS-tilasto-ohjelmaa. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin kuvailevia tunnuslukuja, sekä useita tilastollisia testejä. Kaikissa käytetyissä testeissä tilastollisen merkitsevyyden raja-arvo oli 0,05. Lisäksi aineistoa muokattiin helpommin käsiteltäväksi ja paremmin tilastollisiin testeihin soveltuvaksi muun muassa uudelleenluokittelemalla viisiluokkaisia muuttujia kolmiluokkaisiksi ja kääntämällä erisuuntaisesti koodattuja osioita samansuuntaisiksi.

Vastaajien taustatietoja esitellään kuvailevien tunnuslukujen avulla. Tämän jälkeen analysoitaessa vastaajien suhtautumista kokonaisuudistusta kohtaan hyödynnettiin kuvailevien tunnuslukujen lisäksi myös ristiintaulukointia ja Khiin neliö -testiä. Kahden muuttujan välisiä yhteyksiä on vaivatonta tutkia taulukoiden avulla. Vehkalahden (2008, 68) mukaan ristiintaulukointi onkin yksi yhteiskuntatutkimuksen keskeisistä perusmenetelmistä. Ristiintaulukon pohjalta voidaan Khiin neliö -testillä saada tietoa kahden eri muuttujan välisestä yhteydestä. Khiin neliö -testi sopii tilanteeseen, jossa halutaan selvittää, miten muuttujan arvot ovat jakautuneet toisen muuttujan luokissa.¹ Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin ristiintaulukointia ja Khiin neliö -testiä, kun vertailtiin, miten muutokset esimerkiksi vastaajien työmäärässä ja -tehtävissä vaikuttivat heidän suhtautumiseensa kokonaisuudistukseen. Ristiintaulukointi ja Khiin neliö -testi soveltuivat tähän tarkoitukseen, koska kyseessä oli kategoristen muuttujien, eli taustatietojen, arvojen jakautuminen toisten kategoristen muuttujien, eli suhtautumista mittaavien muuttujien luokissa.

¹ Tässä tutkimuksessa Khiin neliö -testin käyttöehdot täyttyvät, mikäli teoreettiset solufrekvenssit ovat alle viisi korkeintaan 20 prosentissa soluista, sekä pienin teoreettinen solufrekvenssi on vähintään yksi. Metsämuurosen mukaan yhtä solua kohden tulisi olla vähintään viisi havaintoa, mutta tämä ei matematiikan kannalta ole täysi välttämättömyys. (Metsämuuronen 2006, 347.)

Riippumattomien otosten T-testiä, sekä sen epäparametrinen vastinetta Mann-Whitneyn U-testiä hyödynnettiin tarkasteltaessa työntekijöiden välisiä eroja suhtautumisessa kokonaisuudistusta kohtaan.² Epäparametriseen vastineeseen turvauduttiin, kun riippumattomien otosten T-testin käyttöehdot eivät täyttyneet (Metsämuuronen 2010, 261). Yksisuuntaisella varianssianalyysillä vertaillaan kolmen tai useamman riippumattoman ryhmän keskiarvoja. Ryhmän riippumattomuus tarkoittaa, ettei yksi vastaaja voi kuulua kuin yhteen ryhmään. Yksisuuntaisessa varianssianalyysissä ryhmitteleviä muuttujia on vain yksi. (Metsämuuronen 2001, 104.) Tässä tutkimuksessa yksisuuntaista varianssianalyysiä käytettiin tarkasteltaessa työntekijän aseman muutoksien yhteyttä siihen, miten hän suhtautui kokonaisuudistukseen. Riippumattomat muuttujat olivat kolmiluokkaisia työtehtävien sisällön ja työmäärän muutosta kuvaavia muuttujia. Kruskal-Wallis-testi on yksisuuntaisen varianssianalyysin epäparametrinen vastine (Metsämuuronen 2001, 105). Sitä käytettiin tässä tutkimuksessa niissä tapauksissa, kun yksisuuntaisen varianssianalyysin käyttöehdot eivät täyttyneet.³

Esimerkiksi työhön sitoutumista ja työmotivaatiota mitattiin useilla muuttujilla, joista muodostettiin mitattavaa ilmiötä kuvaavia summamuuttujia. Jokivuoren (2002, 42) mukaan summamuuttujat ovat luotettava mittari esimerkiksi työhön sitoutumista tutkittaessa, sillä sitoutuminen ilmiönä muodostuu useista osatekijöistä ja yksittäisillä muuttujilla voidaan käsitellä vain näitä osatekijöitä. Summamuuttujalla kyetään muodostamaan kokonaisuus, joka kattaa mahdollisimman laajasti ilmiöön liittyvät osatekijät. (Jokivuori 2002, 42.) Tässä tutkimuksessa käytettiin summamuuttujia, jotta kyettiin selvittämään tutkittavia

² Riippumattomien otosten T-testiä käytetään kahden riippumattoman otoksen keskiarvojen vertailuun. Tämän testin tekemät oletukset aineistosta ovat, että tutkimusmuuttuja on jatkuva, mitattu vähintään välimatka-asteikolla sekä on normaalisti jakautunut. Nummenmaan (2009) mukaan jokaisesta testattavasta muuttujasta on oltava vähintään 15 havaintoa, kun taas Metsämuuronen (2006) pitää raja-arvona 20–30 havaintoa. Tässä tutkimuksessa raja-arvona käytettiin 20 havaintoa. Lisäksi tarkasteltavien ryhmien varianssien on oltava riittävän samanlaiset (Nummenmaa 2009, 73–74; Metsämuuronen 2006, 269).

³ Yksisuuntaisen varianssianalyysin käyttöehdot ovat, että tutkimusmuuttuja on riittävän normaalisti jakautunut kaikissa luokittelevan muuttujan ryhmissä, vertailtavien ryhmien varianssit ovat yhtä suuret ja havaintojen on oltava toisistaan riippumattomia. Kussakin vertailtavassa ryhmässä on oltava riittävä määrä vastaajia, koska liian pieni otoskoko voi vaikuttaa normaalisuuden ehtoon. (Metsämuuronen 2001, 105–106.) Tässä tutkimuksessa raja-arvona pidettiin 20 vastaajaa, koska se on usein määritelty myös useampisuuntaisen varianssianalyysin raja-arvoksi (Nummenmaa 2009, 77).

ilmiöitä niistä muodostuvien kokonaisuuksien, ei ainoastaan yksittäisten muuttujien perusteella.

Summamuuttujia muodostettaessa apuna käytettiin pääkomponenttianalyysiä. Sitä käytetään muuttujien ryhmittelyyn muutamien ryhmien avulla vähennetään tutkittavan ilmiön hajanaisuutta. Pääkomponenttianalyysillä on mahdollisuus tiivistää aineistoa siten, että teoriassa ja käytännössä toisiinsa liittyvät muuttujat yhdistetään. Suuri määrä muuttujia ikään kuin tiivistetään muutamaankin pääkomponenttiin. Tavoitteena on muodostaa sellaiset pääkomponentit, joilla pystytään parhaiten selittämään muuttujien kokonaisvaihtelua. (Metsämuuronen 2001, 19.)⁴ Pääkomponenttianalyysin perusteella muodostettiin summamuuttujia, jotka kuvasivat vastaajien työmotivaatiota, työhön sitoutumista sekä vastaajien suhtautumista uudistuksen aiheuttamiin muutoksiin.

Mahdollisia yhteyksiä työn muutoksien ja työntekijän aseman, sekä työmotivaation ja sitoutumisen välillä selvitettiin edellä esitettyjen parametrinen ja epäparametrinen testien lisäksi Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimella. Korrelaatiokertoimen tarkoituksena on yksinkertaisesti kertoa, kuinka paljon kahden muuttujan välillä on yhteyttä, ja minkä suuntaista se on. (Metsämuuronen 2001, 59.) Parametrinen Pearsonin korrelaatiokertoimen käyttöehdot ovat, että muuttujat ovat normaalisti jakautuneita ja jatkuvia (Nummenmaa 2009, 85). Lisäksi havaintoja tulisi olla mielellään yli 100.

Avoimiin kysymyksiin vastasi vaihdellen 54–66 vastaajaa, eli 43–53 prosenttia vastaajista. Avoimia kysymyksiä käytettiin lähinnä mahdollistamaan vastaajille vastaustensa täydentäminen, mikäli heille jäi monivalintakysymysten jälkeen vielä sanomatta jotain aiheeseen liittyvää. Saatua vastauksia hyödynnettiin monivalintaväittämien analyysin täydentämiseen. Saadut vastaukset esittivät hyvin kriittisiä näkökantoja uudistukseen ja kritiikkiä esitettiin jopa alatyyliseen

⁴ Pääkomponenttianalyysin käyttöehdot ovat, että muuttujat ovat vähintään järjestysasteikollisia ja niiden välillä on aitoja, vähintään melko voimakkaita korrelaatioita. Melko voimakkaan korrelaation raja-arvo on 0,3. Lisäksi otoskoon tulisi olla vähintään viisi kertaa muuttujien määrä, mutta mielellään ainakin 200. Tulokset ovat vakuuttavampia, mikäli muuttujat ovat jakautuneet normaalisti. Pääkomponenteissa jokaisen komponentin selitysasteen tulisi olla vähintään viisi prosenttia ja lisäksi väittämä tulee asettaa komponenttiin ainoastaan, jos sen lataus on vähintään 0,3. (Metsämuuronen 2001, 19; 25.) Summamuuttujien reliabiliteettia tarkastellaan Cronbachin alfan avulla. Alfa-arvon tulee olla vähintään 0,6. Summamuuttujan sisältämien muuttujien tulisi korreloida keskenään positiivisesti. Lisäksi jokaisen osamuuttujan tulisi korreloida summamuuttujaan ainakin kohtalaisen voimakkaasti. (Metsämuuronen 2006, 493; 497.)

sävyyn. Avoimet vastaukset houkuttelivat selkeästi juuri kärjistetyin kritiikin esittämiseen, mikä on vastausten analysoinnissa otettu huomioon. Avoimissa vastauksissa esiintyneen kritiikin määrä oli paikoin ristiriidassa monivalintaväittämiin saatujen vastausten kanssa, eli niiden tulokinnassa käytettiin harkintaa. Painoarvoa analyysissa annettiin vastausten sisällölle, mutta alatyylisiä ja hyvin kärjistyviä ilmaisuja ei luonnollisesti tulososiossa suoraan siteerata eikä niiden merkitystä aineiston kokonaisanalyysin kannalta korostettu.

7.4 Aineiston kuvailua

Sähköiseen kyselyyn vastasi 125 yhteisten palveluiden työntekijää. Enemmistö vastaajista oli yliopistopalveluiden työntekijöitä, noin viidennes kehittämispalveluiden työntekijöitä ja loput talouspalveluiden sekä viestintäyksikön työntekijöitä (Taulukko 2). Suhteessa toisiinsa yksiköt ovat aineistossa edustettuna melko realistisesti, yliopistopalvelut on yhteisten palveluiden suurin yksikkö ja viestintä pienin. Todellisuudessa talouspalveluissa työskentelee hieman enemmän työntekijöitä, kuin kehittämispalveluissa, mutta ero ei ole merkittävä. (Turun yliopisto 2017b.) Tämän osalta näen aineiston edustavan hyvin populaatiota.

Taulukko 2. Vastaajien taustatietoja.

	Kyselyn vastaajat N/%
Työskentely-yksikkö	
Yliopistopalvelut	73/58 %
Kehittämispalvelut	27/22 %
Talouspalvelut	20/16 %
Viestintä	5/4 %
Ikä	
Alle 25-vuotiaat	0/0 %
25-34-vuotiaat	12/10 %
35-44-vuotiaat	47/37 %
45-54-vuotiaat	35/28 %
Yli 55-vuotiaat	31/25 %
Työvuodet Turun yliopistossa	
Alle vuosi	1/1 %
1-3 vuotta	7/6 %
4-6 vuotta	17/14 %
7-9 vuotta	25/20 %
Yli 10 vuotta	74/60 %
Työsuhde	
Toistaiseksi voimassa oleva	116/94 %
Määräaikainen	8/6 %
Esimiesasema	

Esimies	21/17 %
Alainen	104/83 %
	n = 125

Suurimman ikäluokan muodostivat 35-44-vuotiaat vastaajat ja toiseksi eniten oli 45-54-vuotiaita vastaajia. Yli 55-vuotiaat muodostivat neljänneksen vastaajista ja pienin ikäryhmä oli 25-34-vuotiaat. (Taulukko 2.) Alle 25-vuotiaita työntekijöitä ei kyselyyn vastannut lainkaan. Myös todellisuudessa 35-55-vuotiaat muodostavat merkittävän enemmistön yliopiston muusta henkilökunnasta ja työntekijät jakautuvat melko tasaisesti tähän ikäryhmään (Turun yliopisto 2017a).

Yli puolet vastaajista oli työskennellyt Turun yliopiston palveluksessa jo yli 10 vuotta (Taulukko 2). Kyselyyn vastaaminen oli siis kiinnostanut erityisesti pitkään Turun yliopiston palveluksessa olleita työntekijöitä. Todellisuudessa lähes 40 prosenttia Turun yliopiston kaikista työntekijöistä on työskennellyt Turun yliopistossa vasta alle 5 vuotta, seuraavaksi eniten, eli reilut 30 prosenttia työntekijöistä on työskennellyt yliopistossa 5-15 vuotta (Turun yliopisto 2017a). 94 prosenttia kyselyn vastaajista työskenteli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa ja loput 6 prosenttia määräaikaisessa työsuhteessa (Taulukko 2). Määräaikaisten työntekijöiden sopimukset vaihtelivat noin puolesta vuodesta viiteen vuoteen ja osa odotti saavansa määräaikaisen sopimuksen päätyttyä toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen. Todellisuudessa yliopiston muusta henkilökunnasta noin 70 prosenttia työskentelee vakituisessa työsuhteessa ja 30 prosenttia määräaikaisessa (Turun yliopisto 2017a). Yhteisissä palveluissa työskentelee 66 esimestä (Turun yliopisto 2017b), eli he muodostavat 10 prosenttia yhteisten palveluiden 660 työntekijän henkilöstöstä. Kyselyyn vastanneista 17 prosenttia ilmoitti työskentelevänsä esimiesasemassa (Taulukko 2). Kyselyn vastausprosentti jäi 125 vastaajalla melko vaatimattomasti 19 prosenttiin, mutta aineisto edustaa melko hyvin populaatiota, kuten edellä on työskentely-yksikön, iän, työskentelyvuosien, työsopimuksen tyypin ja esimiesaseman osalta esitetty.

8. TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten järjestyksessä. Ensin tarkastellaan vastaajien kokemuksia uudistuksesta. Käyn läpi, miten uudistus on vaikuttanut vastaajien työhön ja tarkastelen vastaajien suhtautumista uudistusta kohtaan. Suhtautumista tarkastellaan muuttuneen työnkuvan, työntekijän vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksien, johtamisen, palvelukulttuurin sekä työvaiheiden digitalisoinnin osalta. Lisäksi selvitetään, minkälaisia eroja työntekijöiden välillä on suhtautumisessa. Tämä tehdään vertailemalla vastaajia sen perusteella, minkälaisia muutoksia uudistus on heidän kohdallaan aiheuttanut esimerkiksi työmäärään, työn sisältöön ja palkkaan. Tarkastelen myös, minkälaisia näkemyksiä vastaajilla on uudistuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurauksista.

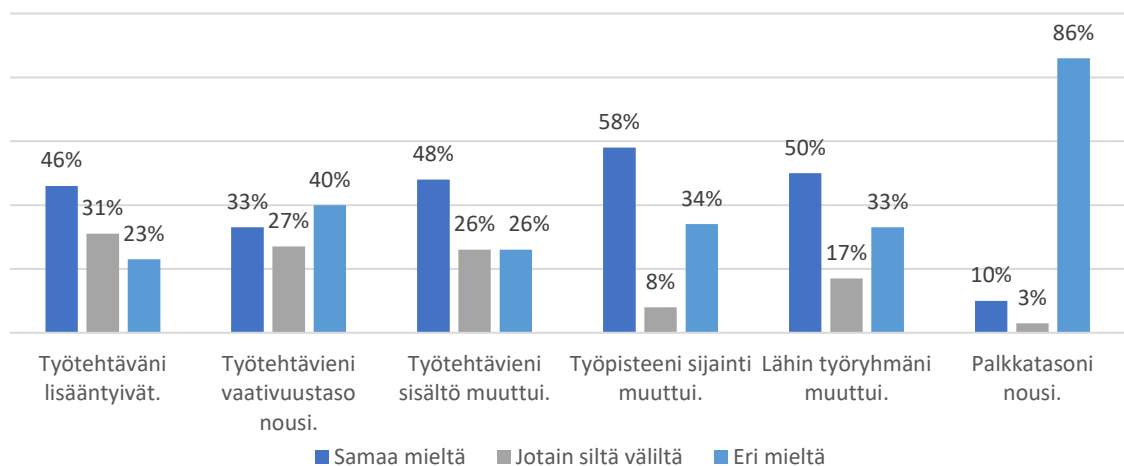
Tämän jälkeen käsitellään toista tutkimuskysymystä, eli vastaajien työmotivaatiota ja työhön sitoutumista uudistuksen jälkeisessä organisaatiossa. Työmotivaatiota lähestytään sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon perustuvan jaottelun pohjalta, työhön sitoutumista puolestaan affektiivisen ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen osalta. Viimeiseksi käsitellään kolmatta tutkimuskysymystä, eli miten muutokset vastaajan työssä sekä vastaajan asema ovat yhteydessä hänen työmotivaatioonsa ja sitoutumiseensa. Tarkastelen, ovatko esimerkiksi kasvanut työmäärä, palkankorotus, esimiesasema tai työskentely-yksikkö yhteydessä siihen, minkälaisia vastaajan työmotivaatio ja sitoutuminen ovat uudistuksen jälkeen.

8.1 Työntekijän kokema uudistus

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsittelee työntekijöiden kokemusta kokonaisuudistuksesta. Henkilöstön kokemuksia uudistuksesta oman työn kannalta sekä suhtautumista uudistukseen käsiteltiin eri aihealueiden muodostamin kokonaisuuksin. Nämä aihealueet olivat suhtautuminen muuttuneeseen työnkuvaan, etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin, johtamiseen, uuteen palvelukulttuuriin sekä digitalisaation hyödyntämiseen. Tarkastelen myös työntekijöiden näkemyksiä uudistuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurauksista. Lisäksi työntekijöiden välisiä eroja suhtautumisessa selvitetään vastaajan taustatietojen, kuten iän ja esimiesaseman mukaan sekä sen perusteella, miten uudistus vaikutti vastaajan työhön. Vastaajien kokemuksia uudistuksesta ja suhtautumista sen aiheuttamiin

muutoksiin käsiteltiin sekä Likert-asteikollisilla väittämillä että avoimilla kysymyksillä. Väittämien vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, jossain määrin samaa mieltä, jostain siltä väliltä, jossain määrin eri mieltä, täysin eri mieltä sekä en osaa sanoa. (Liite 2, kysymykset 6–13.) Vertailtaessa työntekijöiden välisiä eroja suhtautumisessa hyödynnettiin summamuuttujia, jotka kuvasivat vastaajan suhtautumista muuttuneeseen työnkuvaan, työntekijän etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin, johtamiseen sekä palvelukulttuuriin (Liite 4).

Kokonaisuudistus vaikutti noin puolella vastaajista työtehtävien sisältöön, työpisteen sijaintiin tai lähimpään työryhmään. Lisäksi työtehtävien määrä kasvoi lähes puolella vastaajista. Palkka nousi uudistuksen myötä vain kymmenyksellä vastaajista. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Muutokset vastaajien työssä. Puuttuvien vastausten takia yhteenlaskettu vastausten määrä jää joidenkin väittämien osalta alle 100 prosenttiin.

Avoimista vastauksista käy ilmi, että uudistus on koettu eri tavoin ja se on aiheuttanut erilaisia muutoksia eri työntekijöille. Noin 20 vastaajaa kertoi uudistuksen myötä saamastaan ylennyksestä, työsuhteen vakinaistamisesta tai täysin uudesta työtehtävästä, joka toi lisää valtaa ja paransi yksittäisen työntekijän asemaa organisaatiossa. Uudistuksen myötä perustettiin myös uusia tehtäviä, joita osa vastaajista oli valittu hoitamaan. Vastuu oli lisääntynyt monilla myös ilman varsinaista ylennystä tai vallan lisääntymistä.

”Siirryin toisiin tehtäviin korkeampaan asemaan.”

”Työsuhteeni vakinaistettiin.”

”Tulin esimiesasemaan, 14 alaista, eli periaatteessa ylennys, vaikka palkka tai nimike ei muuttunut.”

Vastapainoksi 15 vastaajaa kertoi myös arvostuksen ja vallan vähenemisestä kohdallaan, ja koki saaneensa jonkinlaisen alennuksen työtehtävissään. Osa heistä kertoi olleensa aikaisemmin vastuussa isoista kokonaisuuksista, joiden tilalle tuli uudistuksen myötä useita epäselviä ja pirstaleisia vastuualueita. Lisäksi uudistukseen liittyvät koulutukset ja palaverit veivät nyt aikaisempaa enemmän aikaa varsinaisilta työtehtäviltä. Näiden lisäksi muutamat vastaajat kertoivat, ettei uudistus heidän kohdallaan ollut aiheuttanut minkäänlaista muutosta, mitä osa piti toivottavana ja osa puolestaan harmitteli.

”Kuuluin ennen selkeästi laitoksen yhteisöön ja hallitsin laitoksen toimintaan liittyviä asioita kokonaisvaltaisesti. Nyt tehtäväkuva on kapeutunut selkeästi.”

”Nimike vastaavanlainen, vain työkenttä muuttui yhden laitoksen sujuvasta kokonaispyörimisen vastuusta, koko tiedekunnan hajanaiseksi pyörikykseksi.”

”Mikään työssä ei muuttunut muuten, mutta nyt on turhanpäiväisiä YPA-koulutuksia vähän väliä ja se häiritsee oikeisiin töihin keskittymistä.”

”Uudistus ei vaikuttanut tilanteeseeni mitenkään, valitettavasti.”

8.1.1 Työnkuva

Vastaajien suhtautumista muuttuneeseen työnkuvaan käsiteltiin yhteensä kuudessa väittämässä (Liite 2, kysymys 8). Työtyytyväisyyttä koskeneen väittämän vastaukset painottuivat erimielisyyttä ilmaiseviin vastausluokkiin (Kuvio 6). Ne vastaajat, joiden työtehtävien sisältö oli kokonaisuudistuksen myötä muuttunut, jakoutuivat melko tasaisesti tyytyväisiin ja tyytymättömiin (Taulukko 3).

Taulukko 3. Työtehtävien sisällöllisen muutoksen vaikutus vastaajan tyytyväisyyteen työtehtäviään kohtaan ristiintaulukkona.

	Työtehtäviinsä tyytyväiset	Neutraalit	Työtehtäviinsä tyytymättömät	Yhteensä	N
Työtehtävien sisältö muuttunut	43 %	15 %	42 %	100 %	60
Työtehtävien sisällössä pieni muutos	19 %	22 %	59 %	100 %	32
Työtehtävien sisällössä ei muutosta	5 %	27 %	68 %	100 %	22

p=0,007

Avoimissa vastauksissa negatiiviset kokemukset korostuvat, mutta muutama vastaaja koki uudistuksen vaikutuksen työnkuvaansa myönteisenä.

”Työni monipuolisuus ja vastuullisuus vihdoinkin lisääntyivät.”

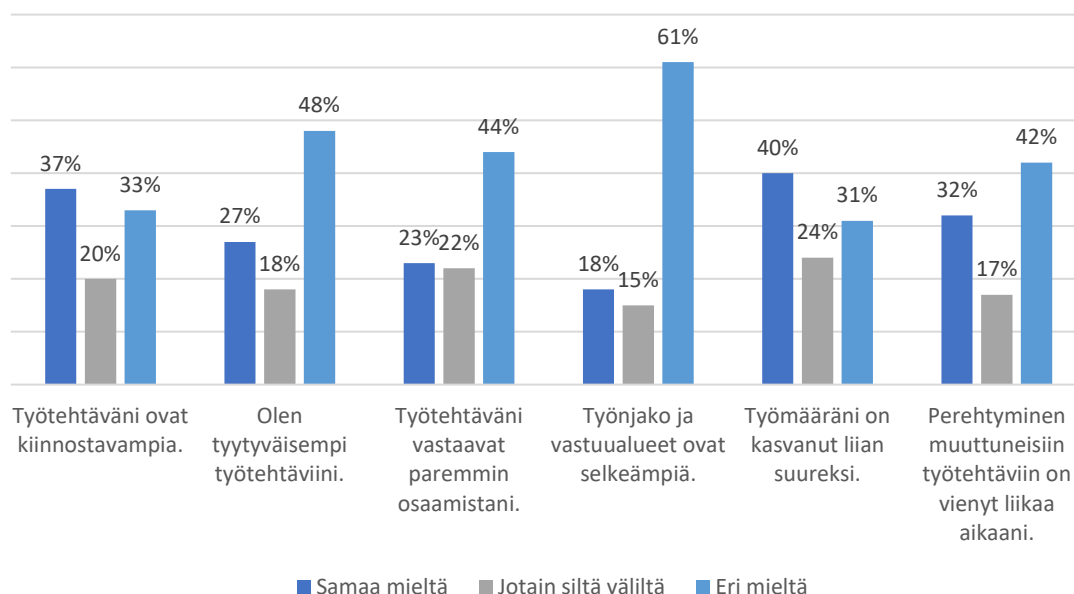
Yli puolessa avoimista vastauksista esitettiin täysin päinvastaisia ja suurta tyytymättömyyttä ilmaisevia näkemyksiä. Erityisesti uusien työtehtävien yksipuolisuus aiheutti tyytymättömyyttä avointen vastausten perusteella.

”Työni on muuttunut rutiinitehtäväksi ja on paljon vähemmän haasteellista ja monipuolista kuin aikaisemmin.”

”Nykyään työ on yksipuolisempaa.”

”Työtehtävät ovat yksinkertaisempia, puuduttavampia ja epäoleellisempia.”

Yksitoikkoisuuden kritiikistä huolimatta valtaosa niistä vastaajista, joiden työtehtävien sisältö oli uudistuksen myötä muuttunut, piti työtehtäviään aiempaa mielenkiintoisempina (Taulukko 4). Ylipäätään vastaajien näkemykset työtehtävien mielenkiintoisuudesta jakoutuivat melko tasaisesti eri vastausluokkiin (Kuvio 6).



Kuvio 6. Työntekijöiden suhtautuminen muuttuneeseen työnkuvaan.

Taulukko 4. Työtehtävien sisällöllisen muutoksen vaikutus vastaajan kokemukseen työtehtävien mielenkiintoisuudesta ristiintaulukkona.

	Työtehtävät aiempaa kiinnostavampia	Työtehtävät jossain määrin kiinnostavampia	Työtehtävät eivät lainkaan kiinnostavampia	Yhteensä	N
Työtehtävien sisältö muuttunut	65 %	12 %	23 %	100 %	60
Työtehtävien sisällössä pieni muutos	23 %	43 %	34 %	100 %	30
Työtehtävien sisällössä ei muutosta	0 %	33 %	67 %	100 %	21

p<0,001

Lähes puolet vastaajista ei nähnyt työtehtävien vastaavan aiempaa paremmin osaamistaan (Kuvio 6). Avoimista vastauksista käy ilmi, miten kymmenet työntekijät kokevat vuosien varrella kertyneen ammattitaitonsa ja osaamisensa valuvan hukkaan, koska uudet työtehtävät eivät niitä edellytä. Aikaisemmin korkeasti arvostetulla substanssiosaamisella ei koettu enää olevan merkitystä.

”Yliopiston verkostoista ja yliopiston toiminnan laajemmasta tuntemuksesta ei ole nykyisessä tehtävässä enää juurikaan hyötyä.”

”Työtehtäväni eivät sisällä tehtäviä, joissa minulla on vuosikausien verran erityisosaamista.”

”Vanhalla substanssiosaamisella ei enää merkitystä.”

Ennen uudistusta omaa osaamista ja yliopiston tuntemusta oli päässyt hyödyntämään yliopistoyhteisön hyväksi, mutta nyt työtä koettiin tehtävän ainoastaan tilastoja varten. Uuden osaamisen kerryttäminen koettiin myös haastavaksi, koska uusien työtehtävien nähtiin olevan hajanaisia ja vaativan epärealistisen laajaa hallintaa.

”Ennen koin todella auttavani opetus- ja tutkimushenkilökuntaa, nyt tuntuu että teen töitä lähinnä vain papereita ja tilastoja varten.”

”Työtehtävät hajaantuvat nyt niin laajalle, että osaamista ei tunnu kertyvän. Vaaditaan niin monen oppiaineen hallintaa, että ei mahdollista enää hallita yksityiskohtia.”

Uusia työtehtäviä varten järjestetyt koulutukset koettiin epärelevantteiksi, koska ne veivät paljon aikaa ja tällä välin työtehtävät kasaantuivat. Vastaajat, joiden

työtehtävien sisältö oli muuttunut, jakautuivat tasaisesti sen suhteen, oliko perehtyminen uusiin tehtäviin vienyt liikaa aikaa (Taulukko 5).

Taulukko 5. Työtehtävien muuttuneen sisällön vaikutus vastaajan kokemukseen uusiin tehtäviin perehtymisestä ristiintaulukkona.

	Perehtyminen uusiin tehtäviin vienyt liikaa aikaa	Neutraalit	Perehtyminen uusiin tehtäviin ei vienyt liikaa aikaa	Yhteensä	N
Työtehtävien sisältö muuttunut	42 %	16 %	42 %	100 %	60
Työtehtävien sisällössä pieni muutos	38 %	26 %	36 %	100 %	31
Työtehtävien sisällössä ei muutosta	10 %	14 %	76 %	100 %	21

p=0,026

Työnjaon ja vastualueiden selkeyden suhteen vastaajat olivat melko yksimielisiä (Kuvio 6). Epäselvän työnjaon ja kontaktien suhteen kerrottiin, että uudistuksen myötä on tullut hankalaksi lähestyä oikeita tahoja tiettyjen asioiden tiimoilta.

”Jatkuva epäselvyys siitä, kuka ja missä tiettyjä asioita hoidetaan, vai hoitaako joku niitä ylipäätään.”

Aikaisemmin yhtä vastuualuetta hoitavat henkilöt työskentelivät lähellä toisiaan, nyt työpisteiden fyysinen sijainti on sekoittanut yhteistyömahdollisuuksia.

”Työhuoneen sijainnin muutos kauas palvelua tarvitsevista henkilöistä, joiden kanssa olisi hyvä neuvotella asioista jatkuvasti. Työn hajanaisuus ympäri taloa. Aiemmin tuntui hyvältä vastata kokonaisuudesta!”

”Kontaktit oppiaine- ja laitostasolle katosivat, enää ei tiedä kehen olla yhteydessä.”

”On paljon tehtäviä, mitkä eivät kuulu kenellekään.”

Yli kolmessakymmenessä, eli noin puolessa avoimista vastauksista kerrottiin myös työntekijöiden tietämättömyydestä oman työnkuvansa suhteen. Osa ei osannut vielääkään sanoa, mikä varsinaisesti kuuluu omaan tehtävänkuvaan ja mikä ei. Kokonaisuuden kannalta moni vastaaja kertoi hallinnan tunteen puuttuvan, ikään kuin kukaan ei tietäisi, miten vastualueet todella jakautuvat.

”Edelleen puuttuu selkeä kuva siitä, mikä kaikki kuuluu tehtäviini ja mikä taas ei.”

”Kokonaiskuvaa/-hallintaa ei tunnu olevan kenelläkään, kun jokainen hallinnonala tietää vain oman osuutensa.”

”Työnjaossa eri tiimien välillä sekä toimivien käytäntöjen/prosessien/järjestelmien luomisessa olisi vielä paljon parantamisen varaa.”

Työmäärää koskevan väittämän vastaukset jakoutuivat tasaisesti eri vastausluokkiin (Kuvio 6). Peräti 74 prosenttia niistä vastaajista, joiden työmäärä oli kokonaisuudistuksen myötä kasvanut, koki, että heidän työmääränsä oli nykyään liian suuri ($\chi^2(4)=63,122$; $p<0,001$). Muutama vastaaja kertoi avoimessa vastauksessaan, ettei työpäivän aikana ehdi tehdä läheskään kaikkia työtehtäviään. Siksi useat työntekijät, niin alaiset kuin esimiehet, joutuvat käyttämään vapaa-aikaansa iltaisin ja viikonloppuisin työasioiden hoitamiseen. Näin kärjistyneitä tilanteita ei kuitenkaan avoimista vastauksista laajemmin ilmennyt.

Taulukko 6. Työntekijöiden suhtautuminen muuttuneeseen työnkuvaan eroteltuna sen mukaan, ovatko vastaajan työtehtävät lisääntyneet ja työn vaativuustaso noussut. Tarkastelu suoritettu yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Vastausten keskiarvot ulottuvuudella 1 = erittäin myönteinen – 5 = erittäin kielteinen.

	Keskiarvo	Keskihajonta	N	F	p-arvo
Työtehtäväni lisääntyivät	3,33	1,11	58	4,995	0,018
Jotain siltä väliltä	3,26	1,31	39		
Työtehtäväni eivät lisääntyneet	4,16	1,32	25		
Yhteensä			122*		
Työtehtävien vaativuustaso nousi	2,80	1,18	42	23,932	<0,001
Jotain siltä väliltä	3,54	0,88	34		
Työtehtävien vaativuus taso ei noussut	4,05	1,30	46		
Yhteensä			122*		

*Kyselyyn vastasi 125 työntekijää, mutta kaikkiin väittämiin ei saatu vastauksia kaikilta vastaajilta.

Taulukko 7. Työntekijöiden suhtautuminen muuttuneeseen työnkuvaan eroteltuna palkkatason nousun mukaan. Tarkastelu suoritettu Kruskal-Wallis testillä.

	Järjestyslukujen keskiarvo	N	Khiin neliö	P-arvo
Palkkatasoni nousi.	27,35	13	20,224	<0,001
Jotain siltä väliltä	20,50	4		
Palkkatasoni ei noussut.	66,76	104		
Yhteensä		121		

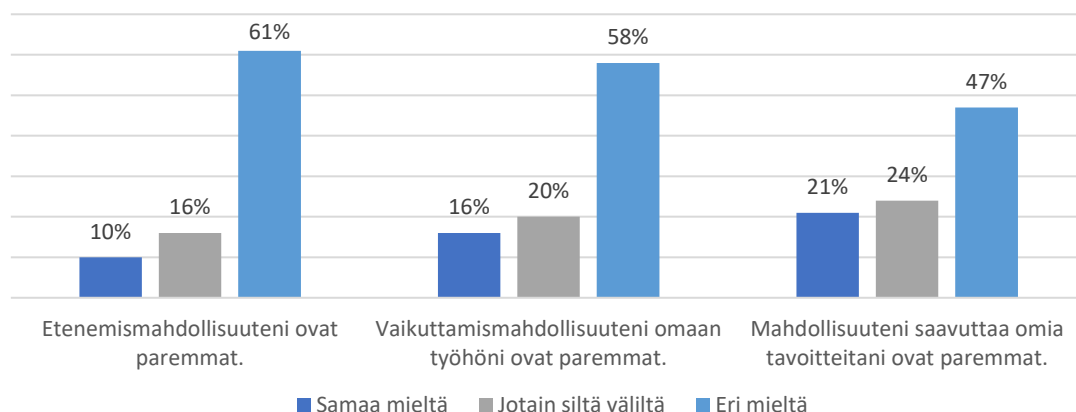
Yksisuuntaisen varianssianalyysin ja Kruskal-Wallis testien mukaan vastaajan muuttunut työmäärä, työtehtävien vaativuustason nousu sekä palkankorotus vaikuttivat siihen, miten hän suhtautui uudistuksen myötä muuttuneeseen työnkuvaansa. Ne vastaajat, joiden työtehtävät eivät olleet lainkaan lisääntyneet aiemmasta sekä ne, joiden palkka ei ollut uudistuksen myötä noussut, suhtautuivat muutoksiin työnkuvassa negatiivisemmin, kuin ne vastaajat, joiden työmäärä oli lisääntynyt tai palkka noussut. Ne vastaajat, joiden työtehtävien vaativuustaso oli uudistuksen myötä noussut merkittävästi, suhtautuivat myönteisemmin työnkuvan muutoksiin, kuin ne vastaajat, joiden työtehtävien vaativuus ei ollut lainkaan lisääntynyt. (Taulukko 6; Taulukko 7.)

Edellä esitettyjen tulosten perusteella hallintohenkilöstön esittämä kritiikki työnkuvan muutoksiin liittyen kohdistuu uusien työtehtävien vaatimaan osaamiseen, työmäärään ja ajankäyttöön, sekä epäselvään ja hajanaiseen työnjakoon. Vuosien ajan kerrytetty yliopisto-organisaation tuntemus ja asiantuntijatehtävien vaatima osaaminen koetaan merkityksettöminä hajanaisten ja epäselvien työtehtävien hoidossa. Aikaisemmin omaa osaamista on arvostettu ja sitä on päässyt aidosti hyödyntämään yliopistoyhteisön hyväksi. Uudistuksen jälkeen tunne siitä, että työtä tehdään vain tilastoja varten, on vahvistunut. Uusia tehtäviä varten järjestetty koulutus nähdään turhana ja vievän aikaa oikeilta töiltä. Työmäärä on monilla kasvanut liian suureksi ja työnjako on epäselvä – johdollakaan ei tunnu olevan selvää käsitystä siitä, kuka vastaa mistäkin. Työntekijät, joiden työnkuva on muuttunut, kokevat sen eri tavoin. Osa on työtehtäviinsä tyytyväinen ja pitää niitä mielenkiintoisina, osa puolestaan tylsistyy rutiininomaisissa ja yksipuolisissa tehtävissä.

8.1.2 Etenemis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Henkilöstön kokemuksia uudistuksen aiheuttamista muutoksista käsiteltiin myös työssä etenemistä, omaan työhön vaikuttamista sekä omien tavoitteiden saavuttamista koskevien mahdollisuuksien kautta (Liite 2, kysymys 8). Työntekijöiden kokemukset näiden mahdollisuuksien muutoksista olivat melko kielteisiä. Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, etteivät heidän etenemismahdollisuutensa tai vaikuttamismahdollisuutensa omaan työhön olleet parantuneet uudistuksen myötä. Vastaajien käsitykset työntekijöiden mahdollisuuksista saavuttaa omia tavoitteitaan olivat hieman positiivisemmat, vaikka vastaukset painottuivat edelleen erimielisyyttä ilmaiseviin luokkiin. (Kuvio

7.) Näiden tulosten perusteella voi tulkita, etteivät henkilöstön kokemukset asemastaan olleet parantuneet kokonaisuudistuksen myötä. Vastaajilta ei kysytty lainkaan, kuinka tyytyväisiä he asemaansa olivat, mutta parannusta uudistus ei siihen selvästi ollut tuonut.



Kuvio 7. Vastaajien kokemukset etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksistaan.

Kruskal-Wallis ja riippumattomien otosten t-testin sekä yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan ikäryhmien sekä esimiesten ja alaisten välillä on tilastollisesti merkitsevästi eroa suhtautumisessa muutoksiin työntekijän etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksissa. Lisäksi suhtautumiseen vaikuttavat muutokset työn vaativuustasossa ja sisällössä. 35-44-vuotiaat suhtautuivat 45-54- sekä yli 55-vuotiaita myönteisemmin työntekijän aseman muutoksiin. Myös esimiesasemassa työskentelevät suhtautuivat alaisia myönteisemmin työntekijän aseman muutoksiin. Lisäksi ne vastaajat, joiden työtehtävien vaativuus oli lisääntynyt tai työn sisältö merkittävästi muuttunut, kokivat muita myönteisemmin myös muutokset työntekijän asemassa. (Taulukko 8; Taulukko 9; Taulukko 10.)

Taulukko 8. Työntekijöiden suhtautuminen muuttuneisiin etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin eroteltuna esimiesaseman ja työtehtävien sisällön muutoksen mukaan. Tarkastelu suoritettu riippumattomien otosten t-testillä. Vastausten keskiarvot ulottuvuudella 1 = erittäin myönteinen – 5 = erittäin kielteinen.

	Keskiarvo	Keskihajonta	N	t	p-arvo
Työtehtävieni sisältö muuttui.	3,55	1,06	61	6,885	0,002
Jotain siltä väliltä	4,27	0,82	32		
Työtehtävieni sisältö ei muuttunut.	4,17	1,56	32		
Yhteensä			125		
Esimies	3,30	1,32	20	-2,337	0,021
Alainen	3,98	1,16	102		
Yhteensä			122		

Taulukko 9. Työntekijöiden suhtautuminen muuttuneisiin etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin työn vaatavuustason nousun mukaan. Tarkastelu suoritettu yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Vastausten keskiarvot ulottuvuudella 1 = erittäin myönteinen – 5 = erittäin kielteinen.

	Keskiarvo	Keskihajonta	N	F	p-arvo
Työtehtävieni vaatavuustaso nousi.	3,50	1,11	42	11,183	0,004
Jotain siltä väliltä	3,91	0,92	34		
Työtehtävieni vaatavuustaso ei noussut.	4,22	1,35	46		
Yhteensä			122		

Taulukko 10. Työntekijöiden suhtautuminen muuttuneisiin etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin eroteltuna iän mukaan. Tarkastelu suoritettu Kruskal-Wallis testillä. Vastausten keskiarvot ulottuvuudella 1 = erittäin myönteinen – 5 = erittäin kielteinen.

	Järjestyslukujen keskiarvo	N	Khiin neliö	p-arvo
35-44-vuotiaat	46,49	45	16,695	0,001
45-54-vuotiaat	71,41	35		
yli 55-vuotiaat	75,27	31		
Yhteensä		113*		

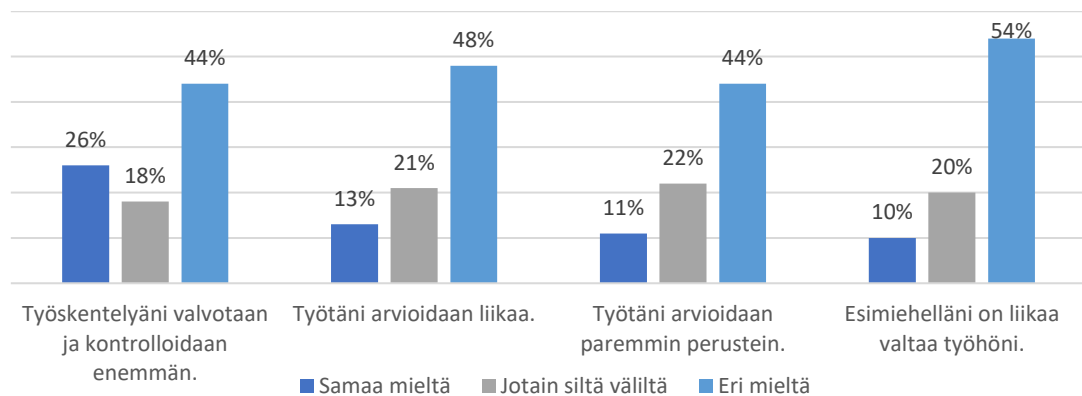
*Alle 35-vuotitailla ikäryhmillä ei tilastollisesti merkitsevää yhteyttä suhtautumiseen etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksia kohtaan.

Avoimissa vastauksissa työntekijöiden etenemis- ja vaikuttamismahdollisuudet eivät vastaajia puhuttaneet. Väittämien vastaukset sen sijaan osoittivat, että muuttuneiden työnkuvien lisäksi myös työntekijän aseman muutokset kirvoittivat kyselyn vastaajilta kritiikkiä. Joukkoon mahtui toki myös tilanteeseensa tyytyväisiä työntekijöitä. Suurin osa kyselyn vastaajista ei kuitenkaan kokenut, että heidän asemansa olisi työntekijän vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksien osalta parantunut. Kokonaisuudistuksen toimintaperiaatteiden mukaisesti työntekijöiden kehittymishalua ja omaa aktiivisuutta on pyritty vahvistamaan ja korostamaan, mikä ei ole aivan samassa linjassa edellä raportoitujen tulosten kanssa. (Turun yliopisto 2016c.)

8.1.3 Johtaminen

Vastaajien suhtautumista johtamiskäytäntöjen mahdollisia muutoksia kohtaan käsiteltiin seitsemässä väittämässä (Liite 2, kysymys 8). Neljässä ensimmäisessä käsiteltiin työn valvontaa, kontrollia ja arviointia sekä esimiehen valtaa. Hieman alle puolet vastaajista ei kokenut työskentelynsä valvonnan tai kontrollin lisääntyneen uudistuksen myötä tai työhönsä muutenkaan kohdistuvan liikaa arviointia. Valtaosa vastaajista ei myöskään kokenut esimiehillä olevan liikaa

valtaa alaisten työhön. Kyselyssä selvitettiin lisäksi, arvioitiinko työtä uudistuksen myötä aikaisempaa paremmin perustein, ja lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että näin ei ollut. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Vastaajien suhtautuminen työn valvontaan, kontrolliin ja arviointiin, sekä esimiesten käyttämään valtaan.

Noin kymmenessä avoimessa vastauksessa kerrottiin, että uusi työskentelypaikka sijaitsee kaukana esimiehestä eikä esimiehen kanssa siksi olla palavereja lukuun ottamatta tekemisissä. Esimiehen koettiin olevan käytännössä tavoittamattomissa.

”Esimieheni työpaikka sijaitsee muualla. Käytännössä hän on täysin tavoittamattomissa, enkä tee hänen kanssaan minkäänlaista yhteistyötä.”

”Esimies on lähes täysin tavoittamattomissa.”

Tällaiset kokemukset selittävät edellä esittämiä tuloksia, joiden mukaan vastaajat eivät kokeneet esimerkiksi työn valvonnan ja kontrollin lisääntyneen. Muutamista vastauksista kävi kuitenkin ilmi myös se, miten vastaaja koki työn valvonnan lisääntyneen. Näin oli käynyt esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijälle oli aikaisemman yhden tilalle tullut kaksi esimiestä ja nyt hän koki olevansa kahden esimiehen valvovan silmän alla.

”Minulle tuli kaksi esimiestä: toimialueen esimies ja lähiesimies. Koen olevani kahden esimiehen valvonnassa.”

Vastaajien suhtautumista johtamisen mahdollisiin muutoksiin käsiteltiin lisäksi esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen sekä esimiehen tarjoamaan tukeen liittyen. Vastausten perusteella näitä oli ollut vaikea arvioida ja lisäksi vastaukset painottuivat hieman erimielisyyttä ilmaiseviin luokkiin. (Kuvio 9.) Avoimissa vastauksissa osa vastaajista kertoi esimiehensä vaihtuneen ja tästä vastaajilla oli

erilaisia kokemuksia. Osa oli erittäin tyytyväisiä uuteen esimieheensä, piti tätä aiempaa parempana ja koki saavansa hyvää ohjausta työssään.

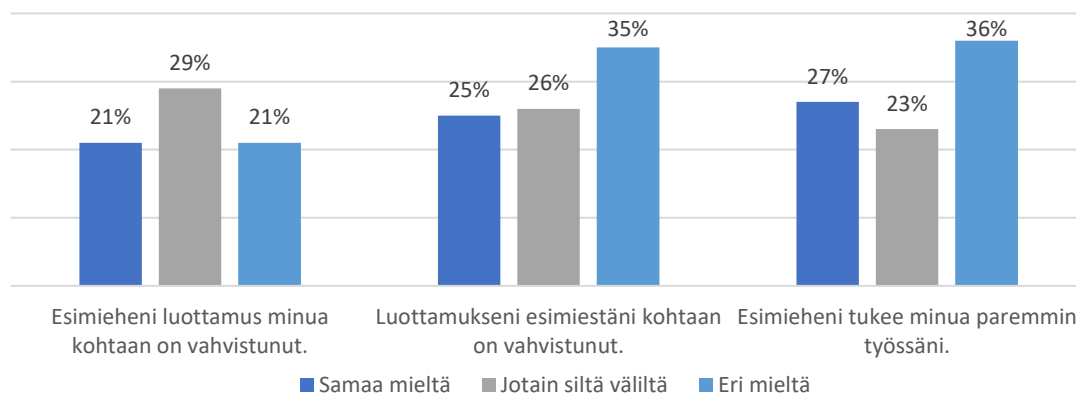
”Esimies vaihtui, uusi esimies on monin tavoin parempi kuin entinen.”

”Työskentely on paremmin ja tiiviimmin ohjattua.”

Osa puolestaan harmitteli esimiehen olevan melko tietämätön uudistuneesta organisaatiosta ja koki esimiehen tuen hyvin heikoksi. Muutamasta vastauksesta kävi myös ilmi, että alainen piti esimiestä ammattitaitoisena, mutta hänen aikansa ei riittänyt alaisten riittävään tukemiseen.

”Esimies on uusi ja aivan pihalla.”

”En saa ollenkaan tukea esimieheltäni, koska hänellä ei riitä aika. Hänkin tekee töitä vapaa-ajallaan ja viikonloppuisin koska 38h viikossa ei riitä.”



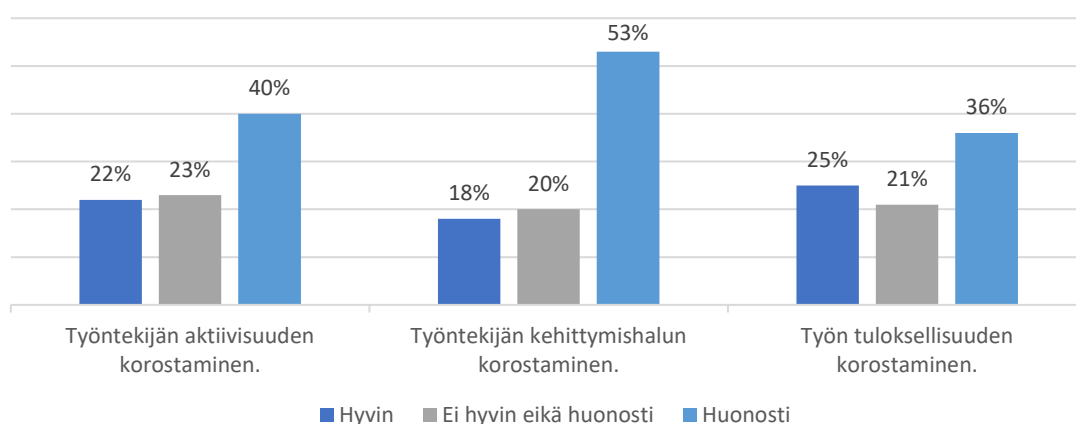
Kuvio 9. Vastaajien näkemyksiä esimiehen ja alaisen luottamuksesta sekä esimiehen alaiselle tarjoamasta tuesta.

Alaisten ja esimiesten välistä luottamusta ja esimieheltä saatua tukea koskeneiden väittämien vastaukset sekä avoimet vastaukset painottuivat kielteisiin näkemyksiin. Luottamus on keskeinen tekijä onnistuneen johtamisen toteuttamisessa. Usein organisaatiomuutoksissa luottamus johtoon kärsii väliaikaisesti varsinkin, jos työntekijät kokevat tulleen sivuutetuksi esimerkiksi muutosta koskevassa tiedotuksessa ja päätöksenteossa. Luottamus ja tyytyväisyys organisaation johtoon palautuvat kuitenkin hiljalleen, kun muutos on vakiintunut ja uusiin toimintatapoihin sekä -arvoihin on sopeuduttu. (Peltonen 2007, 133.) Avoimista vastauksista käy ilmi, että vastaajilla on hyvin erilaisia kokemuksia uusista esimiehistä, mutta kukaan ei ole kertonut uudistuksen aiheuttamista muutoksista vanhan ja tutun esimiehen johtamisessa. Tämän

vuoksi tieto vastaajan esimiehen vaihtumisesta olisi tarjonnut tälle tutkimukselle arvokasta lisätietoa.

8.1.4 Palvelukulttuuri ja työvaiheiden digitalisointi

Vastaajien suhtautumista kokonaisuudistuksen myötä yliopistolle istutettuun palvelukulttuuriin käsiteltiin kuudessa väittämässä (Liite 2, kysymykset 10–11). Kolmessa ensimmäisessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan, miten tietyt kokonaisuudistuksen tavoitteet ovat heidän mielestään onnistuneet. Saatujen vastausten perusteella työntekijän aktiivisuuden ja kehittymishalun sekä työn tuloksellisuuden korostaminen eivät olleet onnistuneet erityisen hyvin (Kuvio 10).



Kuvio 10. Kokonaisuudistuksen tavoitteiden toteutuminen.

Aiemmin käsiteltiin vastaajien kokemuksia työntekijän vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksien muutoksista. Niistä kävivät ilmi sekä vastaajien vaihtelevat kokemukset että valtaosan näkemys siitä, ettei työntekijän asema ollut uudistuksen myötä parantunut. Tulokset vastaajien kokemuksista työntekijän aktiivisuuden ja kehittymishalun korostamisesta tukevat ylempänä esitettyjä tuloksia työntekijän aseman muutoksista. Työn tuloksellisuuden korostamisessa oli sen sijaan onnistuttu vastaajien mielestä hieman paremmin, vaikka noin kolmannes vastaajista arvioi tämänkin tavoitteen toteutuneen huonosti (Kuvio 10). Avoimissa vastauksissa ilmenee kuitenkin kritiikkiä juuri työn tuloksellisuuden ja tehostamisen osalta. Lähes 40 vastaajaa kritisoi erilaisten palaverien vievän liikaa aikaa varsinaisten työtehtävien hoitamiselta sekä epäselvien ja hajanaisten työtehtävien haittaavan työn tehokkuutta. Lisäksi kerrottiin työn tuloksellisuuteen liittyvien mittareiden ongelmallisuudesta.

”Käytän ison osan ajastani kokouksiin ja koulutuksiin, joilla ei ole mitään relevanssia varsinaisen työni kannalta. Näistä on minulle vain harmia, koska omat työt kasaantuvat samaan aikaan.”

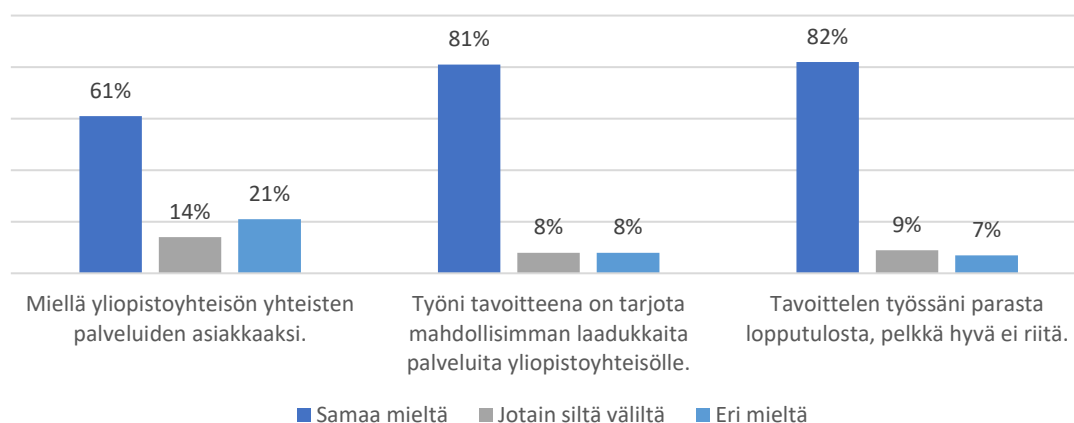
”Aikaa menee asioiden järjestelyyn enemmän, kun kaikkia tehtäviä tekee liian moni ihminen. Muutosten tekeminen on hitaampaa ja organisaatio on todella jähmeä.”

”Yhteisten palveluiden yksiköt ovat hajallaan ja jotta yksikkö voi keskustella keskenään vievät palaverit suuren osan työajasta. Uudistus on johtanut töiden tehottomuuteen.”

”Epätietoisuus siitä mistä kysyy apua ja kuka missäkin tapauksessa osaa neuvoa, hidastaa käytännön työtä.”

”Erilaiset mittarit stressaavat. Työnlaatua ei voi mitata pelkillä luvuilla, työ on sen laatuista, että luvut eivät ehkä ole oikea mittari.”

Vastaajien suhtautumista uuteen palvelukulttuuriin käsiteltiin lisäksi väittämissä, jotka koskivat yliopistoyhteisön mieltämistä yhteisten palveluiden asiakkaaksi sekä vastaajan tavoitteita työssään. Väittämiin annettujen vastausten perusteella enemmistö vastaajista mielsi yliopistoyhteisön yhteisten palveluiden asiakkaaksi sekä työnsä tavoitteeksi tarjota yliopistoyhteisölle mahdollisimman laadukkaita palveluita. Lisäksi vastaajien merkittävä enemmistö tavoitteli työssään parasta lopputulosta, sillä pelkkä hyvä ei heille riittänyt. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Vastaajien kokemuksia palvelukulttuurista.

Vastaajan työskentely-yksikkö, palkkatason nousu, sekä työtehtävien sisällön ja vaativuustason muutokset olivat yhteydessä siihen, miten työntekijä suhtautui yliopiston palvelukulttuuriin. Ne vastaajat, joiden työn sisältö oli muuttunut, suhtautuivat myönteisemmin yliopiston palvelukulttuuriin kuin ne vastaajat, joiden työtehtävät eivät olleet muuttuneet. Myös ne vastaajat, joiden työtehtävien vaativuus oli uudistuksen myötä lisääntynyt, arvioivat uutta palvelukulttuuria

myönteisemmin kuin ne vastaajat, joiden työn vaativuus ei ollut lainkaan lisääntynyt. Yliopisto- ja kehittämispalveluissa työskentelevät arvioivat uuteen kulttuuriin liittyvien tavoitteiden, kuten työntekijän kehittymishalun ja aktiivisuuden korostamisen toteutuneen heikommin, kuin talouspalveluissa työskentelevät. Lisäksi ne vastaajat, joiden palkka oli noussut uudistuksen myötä, suhtautuivat palvelukulttuuriin myönteisemmin. (Taulukko 11; Taulukko 12.)

Taulukko 11. Työntekijöiden suhtautuminen yliopiston palvelukulttuuriin eroteltuna sen mukaan, onko vastaajan työtehtävien sisältö muuttunut. Tarkastelu suoritettu yksisuuntaisella varianssianalysillä. Vastausten keskiarvot ulottuvuudella 1 = erittäin myönteinen – 5 = erittäin kielteinen.

	Keskiarvo	Keskihajonta	N	F	p-arvo
Työtehtävieni sisältö muuttui.	3,54	1,14	61	5,241	0,007
Jotain siltä väliltä	3,83	1,10	32		
Työtehtävieni sisältö ei muuttunut.	4,37	1,36	32		
Yhteensä			125		

Taulukko 12. Työntekijöiden suhtautuminen yliopiston palvelukulttuuriin eroteltuna sen mukaan, ovatko vastaajan työn vaativuus- ja palkkataso muuttuneet sekä missä yksikössä hän työskentelee. Tarkastelu suoritettu Kruskal-Wallis testillä. Vastausten keskiarvot ulottuvuudella 1 = erittäin myönteinen – 5 = erittäin kielteinen.

	Järjestyslukujen keskiarvo	N	Khiin neliö	p-arvo
Työtehtävät aiempaa vaativampia	51,28	41	6,639	0,036
Työtehtävät jossain määrin vaativampia	64,32	34		
Työtehtävät eivät lainkaan vaativampia	70,62	49		
Yhteensä		120		
Palkkataso nousi	32,12	13	10,219	0,006
Palkkataso nousi jossain määrin	71,41	4		
Palkkatasoni ei noussut	63,95	104		
Yhteensä		121		
Yliopistopalvelut	68,17	73	9,105	0,028
Kehittämispalvelut	63,04	27		
Talouspalvelut	41,40	20		
Yhteensä		120*		

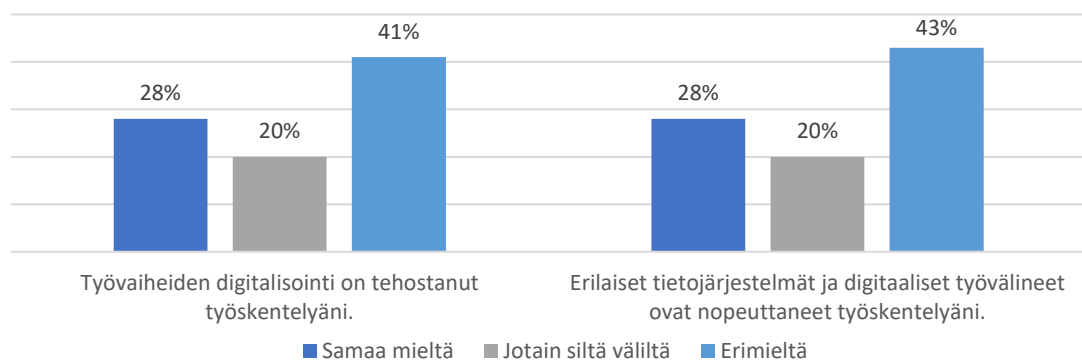
*Viestintäyksikkö ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä suhtautumiseen palvelukulttuuria kohtaan.

Palvelukulttuuria koskeviin väittämiin tulleiden vastausten perusteella siihen kuuluvat ilmentymät, kuten asiakkaista puhuminen ja laatutavoitteet oli vastaanotettu melko hyvin ja omaksuttu onnistuneesti vastaajien valtaosan

keskuudessa. Myös kymmenet avoimet vastaukset osoittavat, että työntekijät olivat omaksuneet uuden palvelukulttuurin hyvin. Yli 40 vastauksessa kirjoitettiin nimenomaan palveluista esimerkiksi työtehtävien ja hallinnon sijaan, sekä asiakkaita esimerkiksi opiskelijoiden ja tutkijoiden sijaan. Vastapainoksi muutama vastaaja esitti, ettei palveluiden tuottamisesta ja asiakkaita puhuminen sovi yliopistomaailmaan.

”Puhe asiakkaista ja palvelujen tuottajista ei mielestäni sovi yliopistomaailmaan. Itse näen, että täällä tehdään yhdessä töitä yhteisen hyvän eteen, niin hallinto, opetus- ja tutkimushenkilökunta kuin opiskelijatkin. Yrity maailman ajattelu ei sovi akateemisen yhteisöön, vaan se on keinotekoinen ja päälleliimattu.”

Vastaajien kokemuksia digitalisaation hyödyntämisestä työvaiheiden tehostamiseksi tarkasteltiin kahdessa väittämässä (Liite 2, kysymys 11). Näihin väittämiin saadut vastaukset paljastavat, että vastaajien näkemykset digitalisaation hyödyntämisestä vaihtelevat, mutta painottuvat kielteisiin näkemyksiin. Vastausten jakauma oli hyvin samanlainen niin työn tehostumista kuin sen nopeutumista koskevissa väittämässä. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Vastaajien kokemukset työn digitalisoinnista.

Avoimissa vastauksissa digitalisaatio ei juuri puhututtanut vastaajia, mutta muutamia myönteisiä näkökulmia esitettiin. Digitalisaation todettiin tarjoavan hyviä mahdollisuuksia työn tehostamiseksi, mutta toistaiseksi sen täyttää potentiaalia ei nähty hyödynnettävän. Digitalisaatiolta odotettiin näiden avointen vastausten perusteella paljon työn tehostamisen lisäksi myös palveluiden laadun kehittämiseksi.

”Digitalisaatiolla voidaan saavuttaa samanaikaisesti parempaa ja tehokkaampaa palvelua mutta en ainakaan vielä näe miten tilanne olisi muuttunut paremmaksi käytännön tasolla.”

Monivalintaväittämiin saatujen vastausten kielteisestä painotuksesta huolimatta oli siis nähtävissä, että digitalisaatioon suhtaudutaan yhteisissä palveluissa toiveikkaasti. Yksi vastaaja kertoi erityisesti tietojärjestelmien käytön haastavaksi ja hidastavan omaa työskentelyään. Näiden tulosten perusteella on tulkittavissa, ettei digitalisaation ole vielä koettu tarjoavan merkittävää etua kyselyn vastaajille, mutta sen potentiaali työn tehostamisen ja nopeuttamisen kannalta nähdään lupaavana.

8.1.5 Uudistuksen suunnittelu, toteutus ja seuraukset

Ylempänä käsiteltyjen tulosten perusteella on tulkittavissa, että kyselyn vastaajien suhtautuminen kokonaisuudistukseen on melko kriittinen. Tämä tutkimus ajoittuu hyvin lähelle uudistuksen käytännön toteutusta, joten muutokset ja siihen liittyvät tunteet – niin myönteiset kuin kielteiset – ovat edelleen työntekijöiden tuoreessa muistissa. Vastaajien näkemyksiä uudistuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurauksista selvitettiin useissa väittämässä, jotka koskivat muun muassa uudistuksesta tiedottamista, vastaajan kiinnostusta osallistua uudistuksen suunnitteluun sekä hänen tyytyväisyyttään uudistuksen aiheuttamiin muutoksiin (Liite 2, kysymys 12).

Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että kokonaisuudistuksesta ei tiedotettu avoimesti ja riittävästi. Lisäksi vastaajien kokemuksen mukaan työntekijöiden mielipidettä ei otettu huomioon uudistusta koskeneessa päätöksenteossa. Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että uudistuksen toteuttamiseen ei myöskään varattu riittävästi aikaa. (Kuvio 13.) Yhteensä yli 50 avoimessa vastauksessa esitettiin kritiikkiä uudistuksen aikatauluun, tiedottamiseen ja työntekijöiden kuulemiseen liittyen. Tiedottamisen oli nähty toteutuneen niin sanotusti ylhäältä alaspäin, eli johto oli vaikuttanut tehneen päätöksen kaikessa hiljaisuudessa ja alaisten tiedottaminen oli ollut niukkaa. Lähes 30 vastaajan kokemuksen mukaan työntekijöitä oli kuultu hyvin epätasaisesti, osalta oli tiedusteltu avoimesti esimerkiksi työntekijän sijoittumiseen liittyviä toiveita, kun taas osaa ei oltu otettu keskusteluun mukaan lainkaan. Työntekijät olivat kokeneet, että johto ei ollut todellisuudessa kuunnellut heidän näkemyksiään, vaikka puheenvuoroja olisikin annettu.

”Mielestäni uudistus olisi pitänyt toteuttaa vaiheittain, eikä kertarysäyksellä ja ajankohta olisi pitänyt miettiä tarkemmin.”

”Kokonaisuudistuksen aikataulutusta vaikeutti uuteen sopeutumista ja uuden mallin hyvien puolten näkymistä.”

”Mielestäni työntekijöiden ajatukset olisi pitänyt ottaa paremmin huomioon.”

”Kaikki tulee ylhäältä annettuna. Loppujen lopuksi todellisuudessa mihinkään ei pysty vaikuttamaan.”

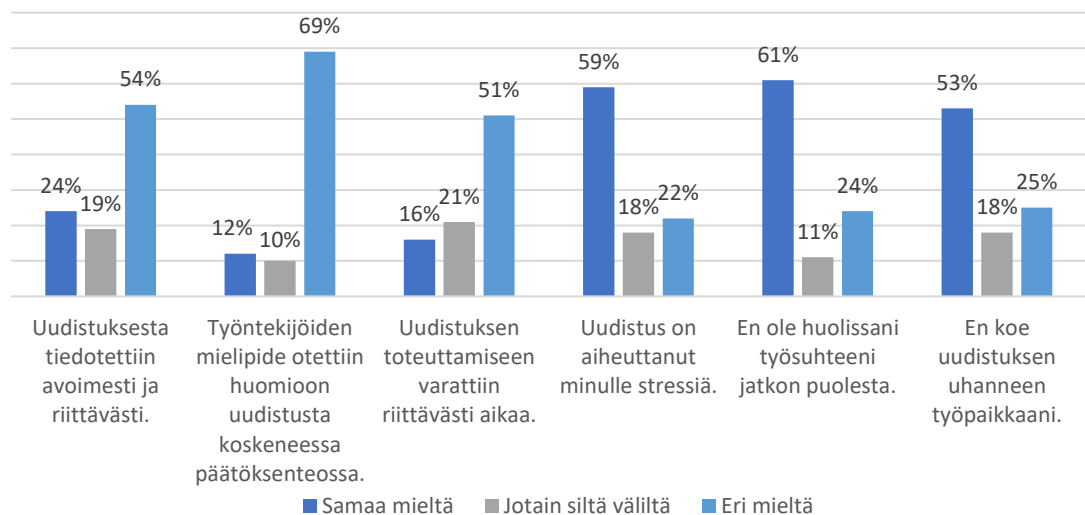
”Päätös oli tehty ylhäällä valmiiksi, työntekijöiden ja laitosten mielipiteitä ei haluttu kuunnella.”

”Ymmärtääkseni henkilökuntaa kuultiin mutta ei kuunneltu.”

”Muutos toteutettiin epätasaisesti, Toisilta kysyttiin mihin yksikköön/mihin tehtäviin haluavat, toisilta ei ensinkään.”

”Kokonaisuudistusta on havaintoni mukaan leimannut pelon ilmapiiri, jossa ihmiset eivät ole uskaltaneet sanoa mielipiteitään tai kyseenalaistaa tehtyjä/suunniteltua ratkaisuja.”

Rakentavankin kritiikin antaminen koettiin haastavaksi, koska keskusteluilmapiiri oli aistittu kireäksi. Uudistuksen aikataulu nähtiin hätäiseksi ja sen kerrottiin hankaloittaneen muutoksiin sopeutumista sekä tuottaneen koko uudistukselle negatiivisen maineen. Kiire ja stressi olivat lopulta piilottaneet uudistuksen hyvät puolet ja edut.



Kuvio 13. Vastaajien kokemuksia uudistuksen toteuttamisesta ja vaikutuksista.

Niin väittämiin kuin avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset kertovat työntekijöiden keskuudessa vallitsevasta tyytymättömyydestä uudistuksen toteuttamistapaan. Organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta tärkeää on niin avoin tiedottaminen ja työntekijöiden näkemyksen huomioiminen kuin

huolellisesti suunniteltu aikataulu, joka mahdollistaa kaikille riittävästi aikaa sopeutumiseen. Näiden tekijöiden laiminlyönti luo epäluottamuksen ilmapiiriä johdon ja työntekijöiden välille. (Mattila 2006, 76–78; 103.)

Valtaosa vastaajista kertoi, että kokonaisuudistus oli aiheuttanut heille stressiä (Kuvio 13). Erityisesti stressiä aiheutui niille vastaajille, joiden työmäärä oli lisääntynyt tai työtehtävien sisältö muuttunut (Taulukko 13). Näiden tulosten perusteella voi tulkita, että lisääntyneet ja muuttuneet työtehtävät olivat ainakin osasy siihen, että uudistus oli koettu stressaavana. Myös useissa avoimissa vastauksissa kerrottiin uudistuksen aiheuttaneen stressiä niin alaisille kuin esimiehille. Stressin aiheuttajiksi nähtiin ensisijaisesti kiire sekä työtehtävien hoitamisessa lisääntyneiden palaverien ja koulutusten lomassa, että sopeutumisessa uuteen organisaatioon. Stressin koettiin kuormittaneen työyhteisöjä ja näin heikentäneen työskentelyilmapiiriä.

Taulukko 13. Vastaajien kokemukset uudistuksen aiheuttamasta stressistä ristiintaulukossa.

	Uudistus aiheutti stressiä	Jotain siltä väliltä	Uudistus ei aiheuttanut stressiä	Yhteensä	N	p-arvo
Työtehtävieni sisältö muuttui	67 %	16 %	17 %	100 %	61	0,001
Jotain siltä väliltä	68 %	26 %	6 %	100 %	31	
Työtehtävieni sisältö ei muuttunut	39 %	13 %	48 %	100 %	31	
Työtehtäväni lisääntyivät	70 %	23 %	7 %	100 %	57	<0,001
Jotain siltä väliltä	59 %	21 %	20 %	100 %	39	
Työtehtäväni eivät lisääntyneet	41 %	4 %	55 %	100 %	27	

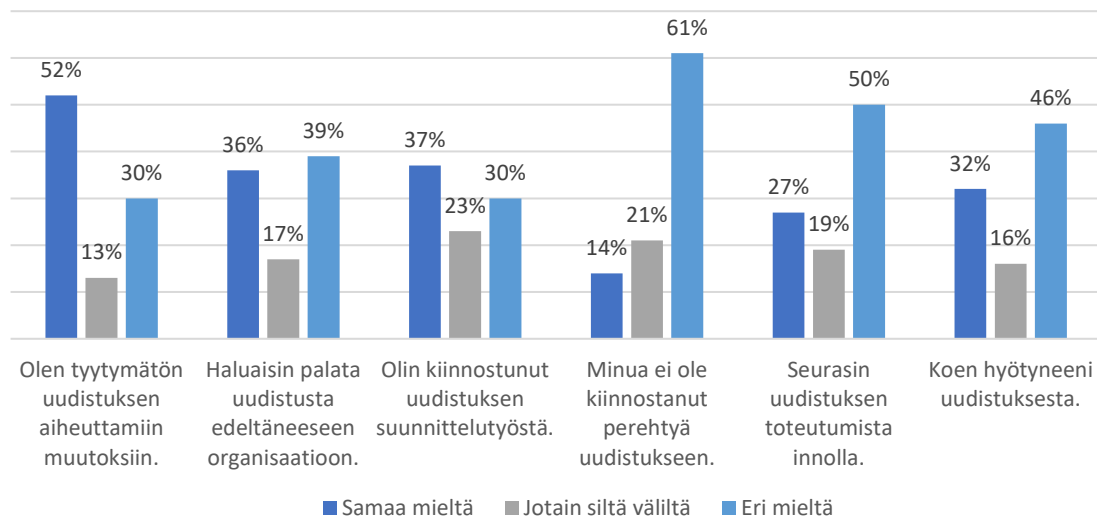
Työntekijän näkökulmasta negatiivista suhtautumista organisaatiomuutoksia kohtaan perustellaan usein irtisanomisen pelolla ja huolella oman työsuhteen jatkosta. (Mattila 2006, 224). Vastaajien keskuudessa havaittavasta negatiivisesta suhtautumisesta huolimatta valtaosa heistä ei ollut huolissaan työsuhteensa jatkon puolesta, eikä kokenut uudistuksen uhanneen työpaikkaansa (Kuvio 13). Mann Whitneyyn U-testin perusteella ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden välillä siinä, aiheuttiko uudistus huolta työsuhteen jatkon puolesta tai koettiinko

uudistuksen uhanneen vastaajan työpaikkaa. Mattilan (2006, 76) mukaan työntekijöiden epävarmuutta tulevaisuuden suhteen helpottaa muutostilanteissa vahva luottamus organisaation johtoon. Mikäli työntekijöillä ei aikaisempien kokemustensa perusteella ole syytä olla luottamatta johtoonsa, he suhtautuvat myös muutokseen luottavaisemmin ja heidän tulevaisuuden odotuksensa ovat valoisammat. Luottamus työnantajaa kohtaan rakentuu nimenomaan yhteisen menneisyyden varaan. (Mattila 2006, 76–78.) Yli puolet kyselyyn vastanneista työntekijöistä oli toiminut Turun yliopiston palveluksessa yli 10 vuotta. Vuosien aikana kertynyt luottamus työnantajaa kohtaan on varmasti auttanut sopeutumaan myös tähän organisaatiomuutokseen. Lisäksi yhteisten palveluiden kokonaisuudistuksen keskeinen – ellei jopa ensisijainen – tavoite oli, ettei irtisanomisia jouduttaisi tekemään (Turun yliopisto 2016c). Työntekijöillä on ollut selvä luottamus tähän, mikä kävi osaltaan ilmi myös avoimissa vastauksissa. 18 vastaajaa totesi, että uudistuksen aiheuttamasta tyytymättömyydestä huolimatta tärkeintä on, että irtisanomiset vältettiin ja johtoa kiiteltiin tästä. Eräs vastaaja vertasi Turun yliopiston tilannetta muissa suomalaisissa yliopistoissa toteutettuihin uudistuksiin.

”Uudistus parempi vaihtoehto kuin irtisanomiset.”

”Verrattuna muihin korkeakouluihin Turun yliopisto veti kyllä pinnat itselleen kotiin.”

Vastaajan kokemuksia uudistuksen suunnittelusta ja seurauksista omalla kohdallaan sekä kiinnostusta uudistusta kohtaan tarkasteltiin yhteensä kuudessa väittämässä. Näiden muuttujien saamien arvojen perusteella valtaosa vastaajista oli ollut kiinnostunut sekä uudistuksen suunnittelutyöstä että ylipäättään perehtymään uudistukseen. Kovin suurella innolla uudistuksen toteutumista ei sen sijaan oltu seurattu. Enemmistö vastaajista kertoi olevansa tyytymätön uudistuksen aiheuttamiin muutoksiin, mutta kysyttäessä vastaajan halua palata entiseen organisaatioon, jakautuivat vastaukset tasaisesti. Lisäksi lähes puolet vastaajista koki hyötyneensä uudistuksesta. (Kuvio 14.) Ne vastaajat, joiden työtehtävien sisältö oli uudistuksen myötä muuttunut, kokivat useimmiten hyötyneensä uudistuksesta, heistä näin koki 48 prosenttia. Sen sijaan vastaajat, joiden työtehtävien sisältö ei ollut muuttunut, ei useimmiten myöskään kokenut hyötyneensä uudistuksesta. Näin koki 62 prosenttia heistä ($\chi^2(4)=18,584$; $p=0,001$). Esimerkiksi palkkatason nousu ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä siihen, kokiko vastaaja hyötyneensä uudistuksesta.

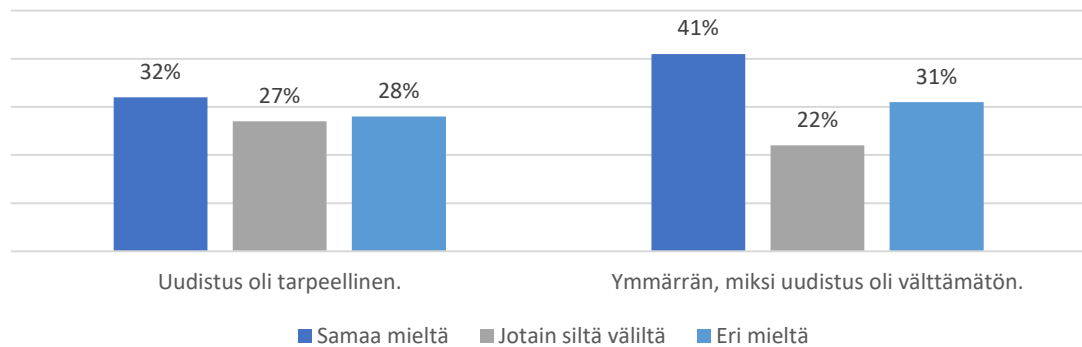


Kuvio 14. Vastaajien kokemuksia uudistuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurauksista.

Vaikka vastaajien suhtautuminen uudistukseen oli melko kielteistä, sen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä kysyttäessä noin kolmasosa vastaajista näki uudistuksen tarpeelliseksi ja noin 40 prosenttia ymmärsi, miksi se oli välttämätöntä toteuttaa (Kuvio 15). Uudistuksen välttämättömyyttä mitannut muuttuja on vahvasti työnantajan näkökulmasta käsin muotoiltu ja näin jälkikäteen tarkasteltuna sen muotoilu on melko epäonnistunut. Ensisijainen tarkoitus oli mitata, oliko uudistus vastaajan mielestä välttämätön. Se, että työntekijä kokee muutoksen organisaation menestyksen kannalta tarpeelliseksi ja välttämättömäksi, helpottaa usein myös hänen sopeutumistaan muutokseen (Mattila 2006, 94). Avointen vastausten perusteella työntekijät olivat hyvin tietoisia uudistukseen liittyvistä faktoista, vaikka uudistustoimenpiteitä koskeva tiedottaminen olikin koettu puutteelliseksi. Tyytymättömyyden syiden kerrottiin ennen kaikkea liittyneen jo aikaisemmin esiin nostettuihin liian tiukkaan aikatauluun, vähäiseen tiedottamiseen sekä vastualueiden ja työnkuvien epäselvyyteen. 23 avoimessa vastauksessa korostettiin erityisesti sitä, että uudistuksen syyt ja tavoitteet ymmärretään työntekijätasolla, mutta suunnittelu ja toteutus hoidettiin heidän mielestään puutteellisesti, mikä on aiheuttanut tyytymättömyyttä.

”Kokonaisuudistus oli tarpeen, mutta ei näin toteutettuna.”

”Ymmärrän kokonaisuudistuksen periaatteet ja tarpeellisuuden.”



Kuvio 15. Vastaajien kokemuksia uudistuksen tarpeellisuudesta.

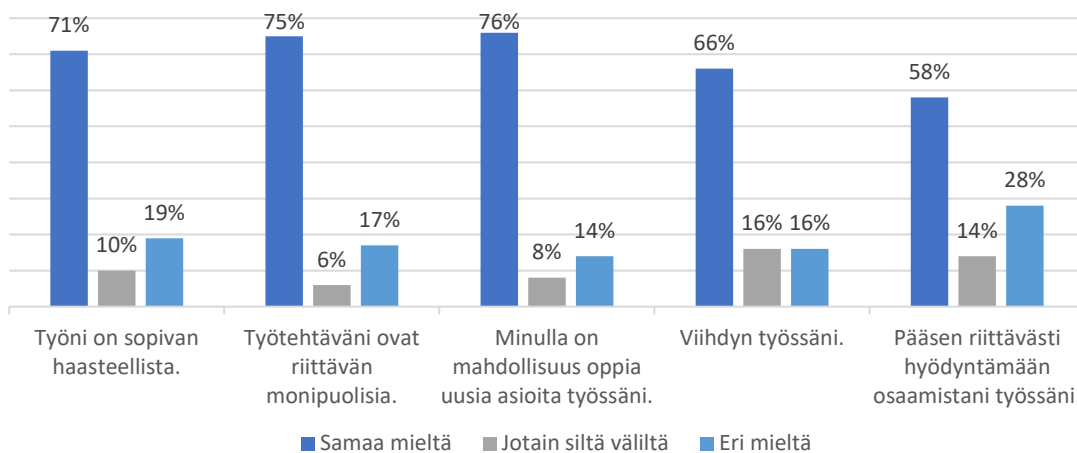
8.2 Työmotivaatio ja sitoutuminen

Vastaajan työmotivaatiota ja työhön sitoutumista uudistuksen jälkeen käsiteltiin toisessa tutkimuskysymyksessä. Työmotivaatiota käsittelevät muuttajat jaettiin sisäistä motivaatiota, ulkoista motivaatiota sekä motivaatioon vaikuttavia työn ominaisuuksia koskeviin muuttujiin. Työhön sitoutumista käsittelevät muuttajat jaettiin puolestaan affektiivista ja jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista koskeviin muuttujiin. (Liite 2; kysymykset 14–15.) Tässä aluvuossa vastaajien työmotivaatiota koskevat tulokset käsitellään ensin, minkä jälkeen siirrytään tarkastelemaan työhön sitoutumista.

8.2.1 Riittämätön palkka ja kiire heikentävät motivaatiota

Sisäistä työmotivaatiota käsiteltiin viidessä muuttujassa. Valtaosa vastaajista oli tyytyväisiä työnsä haasteellisuuteen ja monipuolisuuteen, sekä kertoivat viihtyvänsä työssään. Enemmistö vastaajista koki myös pääsevänsä työssään oppimaan uusia asioita, sekä hyödyntämänsä riittävästi omaa osaamistaan. (Kuva 16.) Näiden muuttujien saamien arvojen perusteella on tulkittavissa, että vastaajien selkeällä enemmistöllä sisäinen työmotivaatio oli hyvällä tasolla. Avoimissa vastauksissa sisäiseen työmotivaatioon liittyvät tekijät eivät suuresti puhuttaneet. Muutama vastaaja otti jälleen esiin työnkuvien hajanaisuuden, jonka vuoksi heidän työmotivaationsa oli kärsinyt. Työntekoon oli hankala motivoitua, koska oli epäselvää, mitä varsinaisesti tuli tehdä ja miten. Sisäisen työmotivaation sijaan ulkoiseen työmotivaatioon liittyvät tekijät, erityisesti palkkaus, puhuttivat laajasti avoimissa vastauksissa. Yksilöiden välillä on merkittäviä eroja sen suhteen, minkälaiset asiat työssä motivoivat. Sisäinen motivaatio nähdään ilon ja nautinnon ohjauksena yksilön toimintaan, jolloin muun muassa käsittelemäni työn monipuolisuus ja mielekkyys koetaan merkittävinä

motivaatiotekijöinä. Mikäli yksilö motivoituu kuitenkin enemmän esimerkiksi palkastaan, eivät sisäisen motivaation elementit kerro paljoakaan hänen kokonaistyömotivaationsa tilasta. (Sinokki 2016, 60–62; 80–82; 98.)



Kuvio 16. Vastaajien sisäinen työmotivaatio.

Ulkoista työmotivaatiota käsiteltiin viidessä muuttujassa. Enemmistö vastaajista ei kokenut palkkansa vastaavan enempää työn vaativuustasoa, kuin heidän henkilökohtaista suoritustasoaankaan (Kuvio 17). Noin 40 avoimessa vastauksessa ilmaistiin tyytymättömyyttä palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen. Palkkausjärjestelmää kritisoivat niin alais- kuin esimiesasemissa työskentelevät. Eniten tyytymättömyyttä aiheutti tehtävien vaativuustason määrittely, joka koettiin epäoikeudenmukaiseksi. Yli 20 vastaajaa kertoi, kuinka samanlaisista työtehtävistä maksetaan eri työntekijöille eri vaativuustasojen mukaista palkkaa. Lisäksi neljä vastaajaa kertoi saaneensa aina samaa palkkaa, vaikka heidän työtehtävänsä ja niiden vaativuus olivat vaihdelleet pitkän työsuhteen aikana.

”Palkka-asiat hoidetaan epäoikeudenmukaisesti yliopistossa.”

”Palkkani ei todellakaan vastaa tehtäväni vaativuustasoa.”

”Palkkausjärjestelmä ei valitettavasti millään tavalla kannusta työssä hyvin suoriutumiseen.”

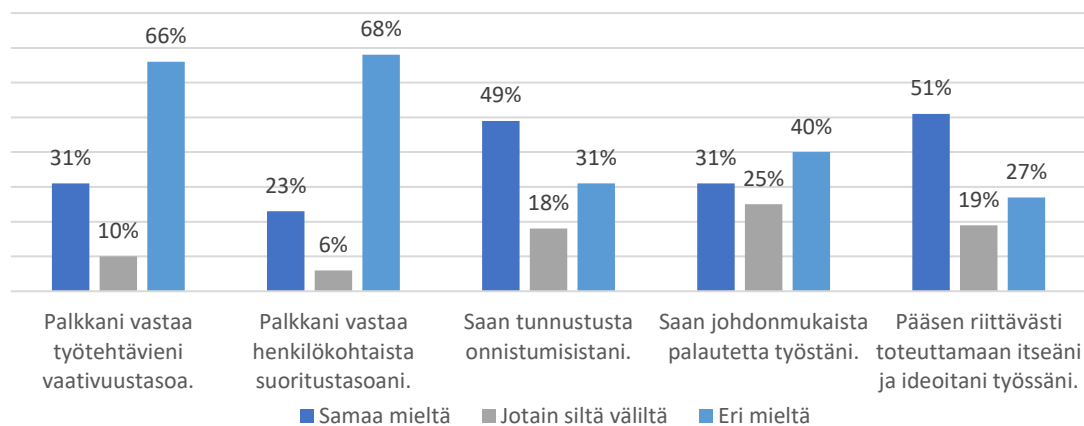
”Yliopiston palkkajärjestelmä ei ole toimiva. Kysymys ei ole edes rahasta, vaan siitä miten tehtävien vaativuustasoja määritetään. Olen työskennellyt useassa eri positiossa, palkkatasoni (tehtäväkohtainen vaativuus) on ollut koko ajan sama, vaikka tehtävät ovat olleet hyvin eri tasoisia. Palkka ei ole tosiasiallisesti sidottu tehtävään, vaan henkilöön.”

”Vaikka työtehtävät ovat nykyään vastuullisempia, silti palkka on sama kuin ennen. Samanlaista työtä tekevillä ei ole sama palkka.”

Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden keskuudessa vallitsi melko yhdenmukainen kokemus riittämättömästä palkasta, mutta muut käsittelemäni ulkoisen työmotivaation elementit jakoivat vastaajien näkemyksiä (Kuvio 17). Avoimista vastauksista kävi ilmi, että vastaajien kokemukset työpaikan palautekulttuurista ja sen toimivuudesta vaihtelivat paljon. Osa kertoi, ettei saanut juuri koskaan palautetta työstään, tämä koski sekä myönteistä palautetta, että kritiikkiä. Toisaalta 17 vastaajaa kertoi olevansa tyytyväinen siihen, miten esimies antoi palautetta ja sen kautta kannusti ja ohjasi työnteossa. Näiden lisäksi yhdeksän vastaajaa kertoi, että palaute kanavoitui heidän yksikössään väärin. Kiitosta ja kritiikkiä annettiin väärille henkilöille, koska vastuualueiden epäselvyyden vuoksi palautteen antaja ei tiennyt, kenelle palaute tulisi osoittaa.

”Saan perusteetonta kiitosta työstäni, koska ihmiset ovat tietämättömiä siitä mitä työtehtäviä todellisuudessa hoidan.”

”Nykyään saan kritiikkiä sellaisistakin YPAn palveluista, jotka eivät kuulu työtehtäviini ja joihin en voi vaikuttaa.”



Kuvio 17. Vastaajien ulkoinen työmotivaatio.

Työmotivaatioon vaikuttavia työn ominaisuuksia käsiteltiin yhteensä seitsemässä muuttujassa. 56 prosenttia vastaajista koki, etteivät he ehdi tehdä työtehtäviään niin hyvin, kuin haluaisivat. 20 prosentilla vastaajista oli kuitenkin riittävästi aikaa. 58 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työtilansa tarjosivat sopivat puitteet työskentelylle. Näiden muuttujien saamien arvojen perusteella voidaan tulkita, että yhteisissä palveluissa kiire ja ajanpuute ovat melko yleinen ongelma, sen sijaan valtaosalle työntekijöistä pystytään tarjoamaan tarkoituksenmukaiset

työtilat. Avoimissa vastauksissa esiintyi laajaa tyytymättömyyttä juuri kiireeseen ja työtiloihin liittyen. Ajankäytön osalta yli 45 vastaajaa kertoi palavereista, joissa edellytetään työntekijöiden läsnäoloa, mutta jotka vievät yksinkertaisesti liikaa aikaa. Nämä kokoukset haittaavat muuta työskentelyä, koska niitä on niin paljon. Työtilojen osalta kritiikkiä esitettiin sekä fyysisen sijainnin että rauhattomuuden osalta.

”Tämänhetkiset työtilat ovat muuten hyvät, mutta meitä työskentelee liian monta yhdessä huoneessa, tilanahtaus ja hapen loppuminen, huoneilman lämpeneminen haittaavat työntekoa.”

”Käytössämme on liian pieni fyysinen tila, ja toisinaan se haittaa työskentelyä.”

”Kaipaen rauhallista työhuonetta.”

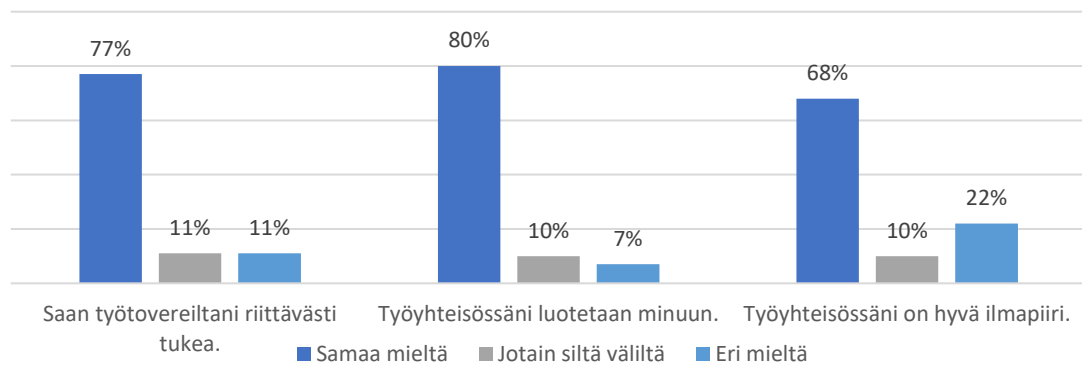
”Jatkuva kiire heikentää yhteishenkeä.”

Uudistuksen myötä työntekijöitä sijoitettiin uusiin työskentelypisteisiin. Osa työntekijöistä joutui kauas niistä tahoista, joiden kanssa tekee jatkuvasti yhteistyötä ja käytännön yhteistyö hankaloitui. Itse työtilan kerrottiin useassa tapauksessa olevan liian pieni, mikä aiheuttaa muun muassa ongelmia ilmanlaatuun.

Ajankäytön ja työtilojen lisäksi työmotivaatioon vaikuttavista työn ominaisuuksista käsiteltiin myös työilmapiiriä ja työntekijöiden kohtelua yksiköissä. Valtaosa vastaajista oli selkeästi tyytyväisiä työmotivaation kannalta keskeisiin työyhteisönsä ominaisuuksiin (Kuvio 18). Avoimissa vastauksissa sen sijaan esitettiin jälleen kritiikkiä. Luottamusta ja työtovereilta saatavaa tukea ei suoraan kommentoitu, mutta työilmapiirin nähtiin noin 20 vastauksessa heikentyneen. Edellä käsitelty tyytymättömyys työtiloista aiheuttaa avointen vastausten perusteella kireää ilmapiiriä. Eräs vastaaja kuvaili työtiloja niin riittämättömiksi, että työntekijät jatkuvasti häiritsevät toisiaan tahattomasti ja lisäksi heidän väliset suhteensa ovat koetuksella.

”Työilmapiiri on painunut ennätysellisen alhaalle.”

”Nyt tilat ovat huonosti suunniteltuja pienillä pöydillä ja kaikuvilla huoneilla. Jatkuva melu ja liike häiritsee työtä mutta asiaan ei ole mitään korjausta. Hallinnon ihmiset ovat myös keskenään riidoissa enemmän ja huhut ovat moninkertaistuneet.”



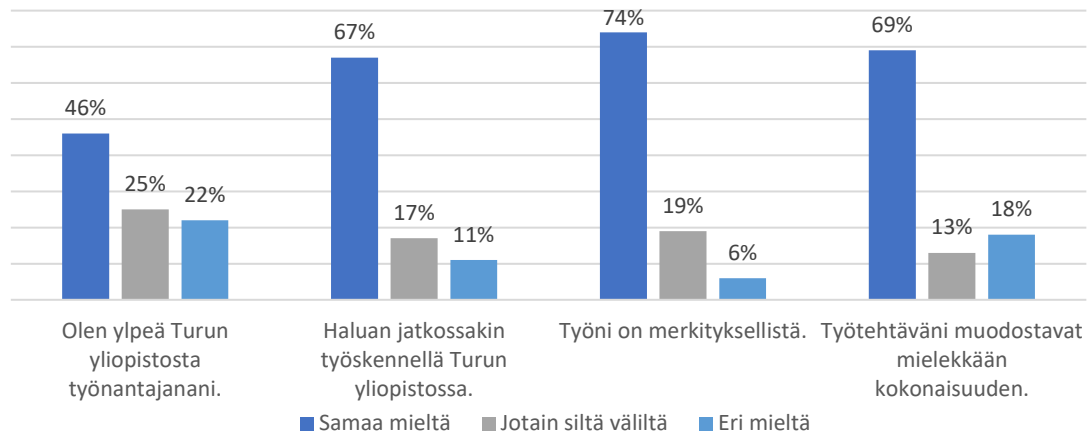
Kuvio 18. Työmotivaatioon vaikuttavia työyhteisön ominaisuuksia.

Viimeisinä työmotivaatioon liittyvinä tekijöinä käsittelen vastaajien kokemusta työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun toteutumisesta yhteisten palveluiden yksiköissä. Oikeudenmukaisuus ja ihmisten kunnioittaminen työpaikalla ovat ensisijaisen tärkeitä tekijöitä niin työmotivaation kuin kokonaisvaltaisen työhyvinvoinninkin kannalta (Saari & Pyöriä 2012, 41). 46 prosenttia vastaajista oli täysin tai jossain määrin sitä mieltä, että heidän yksikössään työntekijöitä kohdeltiin tasa-arvoisesti. 33 prosenttia vastaajista oli kuitenkin täysin tai jossain määrin päinvastaista mieltä. Heidän välilleen asettuivat loput 19 prosenttia vastaajista. 56 prosenttia vastaajista koki, että heidän yksikössään työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Eri mieltä oli jälleen 30 prosenttia vastaajista. Siitä huolimatta, että enemmistö vastaajista koki sekä tasa-arvoisen että oikeudenmukaisen kohtelun toteutuvan heidän yksikössään, oli noin kolmannes vastaajista eri mieltä väittämien kanssa. Jälleen avoimissa vastauksissa esitettiin kriittisiä näkökantoja. Kokonaisuudistuksen nähtiin eriarvoistaneen työntekijöitä, koska lähtökohtaisesti työntekijät eivät kokeneet tullessa kuulluiksi tasapuolisesti. Osalle työntekijöistä oli heidän mukaansa annettu muita enemmän mahdollisuuksia ilmaista mielipiteensä ja toiveensa uudistuksen suhteen. Näin myös uudistuksen nähtiin vaikuttaneen työntekijöihin epätasaisesti, osa oli saanut esimerkiksi toivomansa ylennyksen tai paremman työtilan, kun taas osa oli saanut uusia, aiempaa vaativampia työtehtäviä, vaikka palkkaus oli säilynyt entisellään.

8.2.2 Paremman palkan perässä muualle töihin

Työhön sitoutumista koskevat muuttujat jaettiin affektiivista ja jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista käsitteleviin muuttujiin. Affektiivista sitoutumista käsiteltiin neljällä muuttujalla, jotka koskivat vastaajan tuntemaa ylpeyttä työnantajastaan, hänen haluaan työskennellä jatkossakin Turun yliopiston

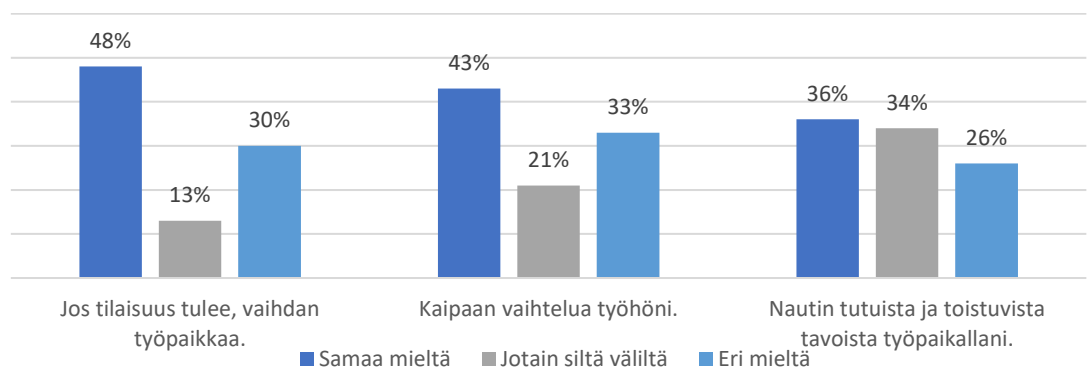
palveluksessa, hänen kokemustaan työnsä sisällöllisestä merkityksellisyydestä sekä työtehtävien muodostamaa kokonaisuutta (Kuvio 19). Muuttujien saamien arvojen perusteella vastaajien affektiivinen sitoutuminen työhönsä on valtaosalla melko voimakas.



Kuvio 19. Vastaajien affektiivinen sitoutuminen.

Jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista mitattiin kolmella muuttujalla, jotka käsittelivät vastaajien kiinnostusta vaihtaa työpaikkaa sopivan tilaisuuden tullen, kaipuuta vaihteluun työssään sekä mieltymystä tuttuihin ja toistuviin tapoihin työpaikalla. Melko laajasta affektiivisestä sitoutumisesta huolimatta lähes puolet vastaajista olivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa sopivan tilaisuuden tullen. (Kuvio 20.) Avointen vastausten perusteella erityisesti riittämättömäksi koettu palkka herätti vastaajien kiinnostuksen seurata avoimena olevia työpaikkoja yliopiston ulkopuolella. Yhden esimiehen mukaan yliopisto oli jo menettänyt hyviä työntekijöitä palkkausjärjestelmänsä vuoksi.

”Eniten negatiivista kommenttia saan alaisilta palkkauksen tasosta. Palkkausjärjestelmää tulisi tarkastella koko yliopiston tasolla uudestaan. Nykymenolla parhaat tyypit lähtevät talosta ulos. Näin on jo käynyt.”

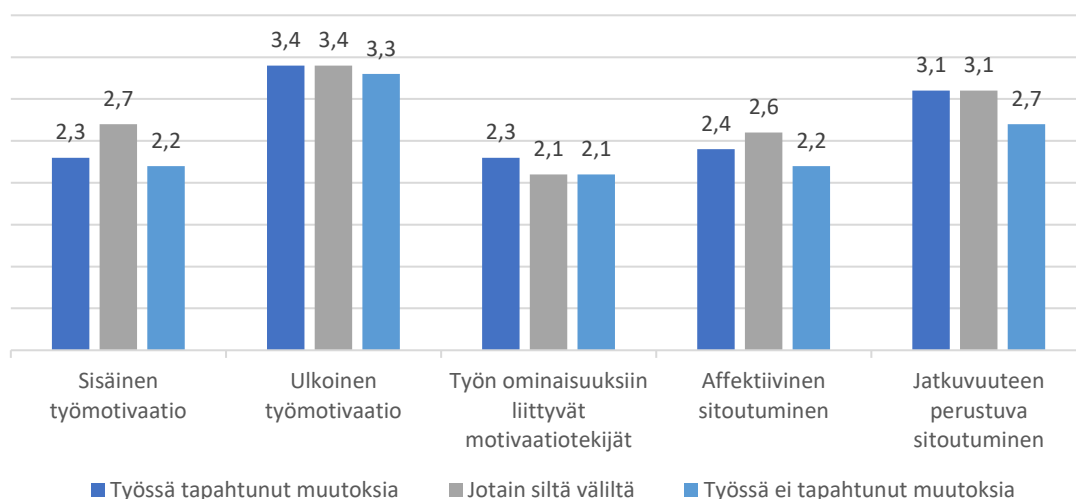


Kuvio 20. Vastaajien jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen.

8.3 Työn muutosten yhteys motivaatioon ja sitoutumiseen

Kolmas tutkimuskysymys käsittelee kritiikkiä herättäneen uudistuksen aiheuttamien muutosten ja työntekijän aseman, sekä työntekijän motivaation ja sitoutumisen välistä yhteyttä. Tarkastelussa on työn muutosten, kuten työn sisällön, määrän ja vaativuuden lisääntymisen, sekä esimerkiksi vastaajan iän ja mahdollisen esimiesaseman yhteys siihen, kuinka motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on uudistuksen jälkeen. Tarkastelussa hyödynnetään sekä työn muutoksia mitanneista muuttujista muodostettua summamuuttujaa, että työmotivaatiota ja työhön sitoutumista kuvaavia summamuuttujia (Liite 4). Lisäksi käytössä ovat vastaajan taustatietoja, työn muutoksia, motivaatiota ja sitoutumista selvittäneet yksittäiset muuttujat.

Kruskal-Wallis testin mukaan uudistuksen aiheuttamat muutokset vastaajan työssä eivät olleet tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä siihen, kuinka motivoitunut ja sitoutunut hän oli työhönsä uudistuksen jälkeen. Lisäksi Pearsonin korrelaatiokertoimen mukaan työn muutoksia kuvannut summamuuttuja korreloi vain heikosti työmotivaatiota ja työhön sitoutumista kuvaavien summamuuttujien kanssa. Tämän tuloksen perusteella uudistuksen aiheuttamat muutokset työssä eivät olleet tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä siihen, minkälainen työntekijän työmotivaatio ja työhön sitoutuminen olivat uudistuksen jälkeen.



Kuvio 21. Vastaajien työmotivaatio ja sitoutuminen tarkasteltuna sen mukaan, onko vastaajan työssä tapahtunut muutoksia uudistuksen myötä. Vastausten keskiarvot ulottuvuudella 1 = erittäin myönteinen – 5 = erittäin kielteinen.

Kuviossa 21 esitetään vastaajaryhmien välisiä eroja työmotivaation ja työhön sitoutumisen välillä. Vastaajat on jaettu ryhmiin sen mukaan, onko heidän työssään tapahtunut muutoksia uudistuksen myötä. Ryhmittelyssä on käytetty työssä tapahtuneita muutoksia kuvaavaa summamuuttujaa (Liite 4). Verrattuna niihin vastaajiin, joiden työssä ei ollut tapahtunut muutoksia, oli jokaisen työmotivaatiota ja työhön sitoutumista mittaavan summamuuttujan keskiarvo hieman korkeampi siinä vastaajaryhmässä, jonka työhön oli aiheutunut muutoksia uudistuksen myötä. Työmotivaatio ja sitoutuminen olivat siis hieman heikompia niillä vastaajilla, joille oli aiheutunut muutoksia. Ryhmien väliset erot ovat kuitenkin hyvin pieniä. Tämä tarkoittaa, että työntekijöille aiheutuneista merkittävistä muutoksista, sekä uudistuksen aiheuttamasta kritiikistä ja tyytymättömyydestä huolimatta työntekijöiden välillä ei ollut merkittäviä eroja sen suhteen, kuinka motivoituneita ja sitoutuneita he työhönsä olivat uudistuksen jälkeen.

Työntekijän asemaan liittyvistä taustatiedoista ainoastaan esimiesasema oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä siihen, minkälainen vastaajan työmotivaatio ja sitoutuminen olivat uudistuksen jälkeen. Riippumattomien otosten t-testin mukaan esimiesasema on yhteydessä vastaajan sisäiseen työmotivaatioon ja affektiiviseen sitoutumiseen. Esimiehet ovat alaisia vahvemmin motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. (Taulukko 14.) Myös Pearsonin korrelaatiokertoimen mukaan juuri esimiesasema on kohtalaisen voimakkaasti yhteydessä siihen, minkälaisia työntekijän sisäinen työmotivaatio ja affektiivinen sitoutuminen uudistuksen jälkeen ovat. Tuloksen mukaan esimiesten sisäinen motivaatio ja affektiivinen sitoutuminen ovat alaisasemassa työskenteleviä vahvemmat. ($r=0,306$; $p=0,001$; $r =0,316$; $p<0,001$.)

Taulukko 14. Esimiesaseman yhteys uudistuksen jälkeiseen sisäiseen motivaatioon ja affektiiviseen sitoutumiseen. Tarkastelu suoritettu riippumattomien otosten t-testillä. Vastausten keskiarvot ulottuvuudella 1 = erittäin myönteinen – 5 = erittäin kielteinen.

	Esimies		Alainen		t	p-arvo
	ka	kh	ka	kh		
Sisäinen motivaatio	1,67	0,64	2,54	1,07	-4,958	<0,000
Affektiivinen sitoutuminen	1,75	0,56	2,54	0,95	-5,157	<0,000
N	21		104			

9. POHDINTA

9.1 Yhteenveto

Tutkimukseni tulosten perusteella työntekijöiden suhtautuminen kokonaisuudistusta kohtaan oli kriittinen. Tästä huolimatta esimerkiksi managerialistisen politiikan linjauksia seuraileva palvelukulttuuri ja sen ilmentymät, kuten laatutavoitteet ja asiakkaista puhuminen, oli omaksuttu työntekijöiden keskuudessa melko hyvin. Tämän tutkimuksen tulokset saavat monilta osin tukea muista yliopistouudistuksista ja yliopistojen hallintohenkilöstöä käsitelleistä tutkimuksista. Rinteen, ym. (2012) mukaan hallintohenkilökunta suhtautuikin akateemista henkilöstöä myönteisemmin juuri managerialistiseen politiikkaan ja esimerkiksi tulosvastuuseen (Rinne, ym. 2012, 128; 107–110). Mikkola (2013) puolestaan raportoi Pro gradu -tutkielmassaan yliopistojen hallintouudistusten vaikuttaneen erityisesti hallintotyöntekijöiden työtehtävien laajuuteen ja vaativuuteen. Lähtökohtaisesti tämä on nähty myönteisessä valossa, mutta omassa tutkimuksessani esimerkiksi työn vaativuustasoon nähden riittämätön palkka herätti tyytymättömyyttä. Lisäksi sekä Mikkolan tutkimuksessa että omassani hallintotyöntekijät kertoivat työn pirstaloitumisesta uudistuksen myötä. Työtehtävien sekä vastuualueiden hajanaisuus poikivat kritiikkiä. (Mikkola 2013, 51–60.) Yhteisissä palveluissa työntekijöiden välinen yhteistyö oli haastavaa, koska työpisteet sijaitsivat kaukana toisistaan ja lisäksi oli epäselvää, kuka loppupeleissä vastasi mistäkin.

Työn valvonta ja kontrolli ovat uuden yliopistopolitiikan keskeisiä ilmentymiä, kun liike-elämän normistoa ja toimintatapoja on siirretty julkisen sektorin organisaatioihin (Patomäki 2005, 58–62; Herranen 2015, 29). Rinteen ym. (2012) tutkimuksessa havaittiin, että hallintohenkilöstö on suhtautunut opetus- ja tutkimushenkilöstöä myönteisemmin juuri managerialistiseen ja tulosvastuun politiikkaan yliopistoissa (Rinne, ym. 2012, 109–110). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan valtaosa Turun yliopiston hallintohenkilökunnasta ei näe keskeisiä managerialismin ja uusliberalismin piirteitä, kuten työn valvontaa ja kontrollia sekä esimiesvaltaa liiallisina työssään. Mahdollisesti ne eivät siis olleet lisääntyneet uudistuksen myötä. Toisaalta tätä selittivät avointen vastausten mukaan myös esimiesten etäisyys, ei niinkään erityinen myönteisyys juuri managerialismin ja uusliberalismin piirteitä kohtaan.

Kokonaisuudistuksen aikataulu oli hankaloittanut työntekijöiden sopeutumista uudistukseen. Johto oli työntekijöiden mielestä turvautunut Peltosenkin (2007, 138) kuvailemiin liian nopeisiin liikkeisiin uudistuksen läpiviennissä ja tämä oli aiheuttanut syvää tyytymättömyyttä työntekijöissä. Myös Scott (2017) kertoo raportissaan Helsingin yliopiston rakenneuudistuksesta työntekijöiden olleen tyytymättömiä uudistuksen aikatauluun. Muutoksia oli toteutettu lyhyessä ajassa liian paljon, mikä oli aiheuttanut massiivista muutosvastarintaa työntekijöiden keskuudessa (Scott 2017, 14–27; 35–36). Kuten Mikkola omassa tutkimuksessaan (2013, 51–60), myös tämän tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa työntekijöille aiheutuneen stressiä uudistuksesta. Tämä on toki luonnollista merkittävässä organisaatiomuutoksissa (Peltonen 2007, 138).

Liian nopean aikataulun lisäksi vastaajat olivat tyytymättömiä uudistusta koskeneeseen tiedottamiseen. He kokivat, että tiedottaminen oli ollut niukkaa ja kulkenut puhtaasti ylhäältä alaspäin, kuten koko uudistuksen kerrottiin työntekijänäkökulmasta toteutuneen. Peltosen (2007) mukaan mikäli molempiin suuntiin toimivaa kommunikaatiota ei organisaatiomuutoksessa onnistuta löytämään, tuudittautuu johto helposti ajatukseen juuri ylhäältä alaspäin suuntaavasta muutoksesta. Tällaisen uudistuksen suunnitteluun eivät kaikki organisaatiotasot välttämättä osallistu lainkaan, kuten ei yhteisissä palveluissakaan koettu tapahtuneen. (Peltonen 2007, 138.) Luonnollisesti työntekijät suhtautuvat usein varauksella muutoksiin, joita toteutetaan tällä tavalla ylhäältä käsin (Peltonen 2007, 135). Kuten Helsingissä, myös Turun yliopistossa työntekijät olisivat toivoneet avoimempaa tiedottamista muutoksiin liittyen. Organisaatioissa ylhäältä alas toteutettavat uudistukset kielivät managerialistisesta, yksilöjohtamista korostavasta politiikasta. Juuri kyselyn vastaajien kokemukset työntekijöiden mielipiteen ja näkökulman laiminlyönnistä uudistuksen suunnittelussa ja toteutuksessa osoittavat managerialismin piirteitä uudistuksen toteuttamistavassa.

Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden sisäinen työmotivaatio ja affektiivinen sitoutuminen olivat vahvoja. Tämä on luonnollista, sillä näihin liittyy samanlaisia tekijöitä, kuten työn sisällöllinen mielekkyys (Sinokki 2016, 98; Saari & Koivunen 2017, 65). Merkittävä enemmistö vastaajista koki työnsä merkitykselliseksi sekä työtehtävistä muodostuvan kokonaisuuden mielekkääksi. Kallion ja Kallion (2012, 61) mukaan juuri kiinnostus työn sisältöön nähdään eräänä keskeisimpänä

asiantuntijatyön motivaatiotekijänä. Sen sijaan esimerkiksi palkkaa ja muita ulkoisia kannustimia ei pidetä yhtä tärkeinä asiantuntijatyössä, eli mahdollisesti vastaajienkin keskuudessa melko laajaa tyytymättömyyttä palkkatason suhteen ei tulisi liikaa korostaa. (Kallio & Kallio 2012, 61.) Näkemykset ulkoisista kannustimista työmotivaatioon vaihtelivatkin vastaajien keskuudessa, mutta erityisesti palkkaan oltiin tyytymättömiä. Myöskään jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen ei ollut yhtä voimakasta, kuin affektiivinen sitoutuminen työhön. Syyt näihin puutteisiin ovat avointen vastausten perusteella samat, erityisesti tyytymättömyys palkkaukseen heikensi niin ulkoista työmotivaatiota, kuin jatkuvuuteen perustuvaa työhön sitoutumistakin. Uudistuksen aiheuttamat muutokset eivät olleet yhteydessä työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen työhönsä. Työntekijän asemaan liittyvistä tekijöistä ainoastaan esimiesasema oli yhteydessä työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Vaikuttaa siltä, että muun muassa työn sisällöllinen mielekkyys koetaan yhteisissä palveluissa niin vahvana, että siitä rakentuvat sisäinen työmotivaatio ja affektiivinen sitoutuminen ovat voimakkaita huolimatta laajasti kritisoidusta ja massiivisesta uudistuksesta.

Vahvan sisäisen työmotivaation ja affektiivisen sitoutumisen sekä uudistuksen aiheuttaman laajan kritiikin ja tyytymättömyyden välillä voisi nähdä olevan tietynlainen ristiriita. Ristiriita kuitenkin ainakin osittain selittyy juuri sillä, ettei yhteyttä uudistuksen aiheuttamien muutosten sekä työmotivaation ja sitoutumisen väliltä löytynyt. Yhteisten palveluiden työntekijöiden motivaatio ja työhönsä sitoutuminen rakentuvat siis sellaisten tekijöiden varaan, joita uudistus ei horjuttanut. Lisäksi muutoksen herättämän vastarinnan voi omalta osaltaan nähdä selittävän ristiriitaa. Joidenkin kyselylomakkeen suhtautumista mitanneiden muuttujien saamat arvot paljastavat vastaajien joukossa vallitsevan ainakin jossain määrin muutosvastarintaa. Tämä selittää vastaajien kriittistä suhtautumista uudistukseen. Lisäksi on huomioitava, että uudistusprosessi oli tutkimushetkellä edelleen käynnissä tai vähintään hyvin tuoreessa muistissa yhteisten palveluiden työntekijöillä. Siksi sen aiheuttama negatiivisuus voi korostua tämän tutkimuksen tuloksissa tarpeettoman paljon. Negatiiviset vastaukset voivat siis olla lähinnä uudistuksen tuoreudesta johtuvia, mikä myös osaltaan selittää ristiriitaa vahvan motivaation ja sitoutumisen, sekä laajan tyytymättömyyden välillä.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kyselyn vastausprosentti jäi valitettavan pieneksi, sillä alle viidennes yhteisten palveluiden työntekijöistä antoi siihen vastauksensa. Uudistus oli tutkimusaiheena melko arkaluontoinen ja esimerkiksi esimiesasemassa uudistuksen kritisoiminen voidaan kokea kiusalliseksi. Tämä seikka on voinut laskea työntekijöiden halukkuutta vastata kyselyyn. Matala vastausprosentti vaikuttaa luonnollisesti tulosten yleistettävyyteen. Koska kyseessä oli case - tutkimus Turun yliopistosta, ei tuloksia kuitenkaan ole tarkoitus pyrkiä yleistämään koskemaan esimerkiksi kaikkien suomalaisten yliopistojen hallintohenkilökuntaa. Huomautan kuitenkin, että – kuten aiemmin on käynyt ilmi – tämän tutkimuksen tulokset Turun yliopiston uudistuksesta ovat hyvin samansuuntaisia muidenkin yliopistojen uudistuksia koskeneiden tutkimusten kanssa. Lisäksi pohdin, mitä matala vastausprosentti kertoo kohdejoukkoon kuuluvien henkilöiden luottamuksesta tutkijaa kohtaan. Kuten sanottu, kokonaisuudistus oli tutkimusaiheena arkaluontoinen ja esimerkiksi epäilykset vastaajan todellisesta anonymiteetistä on voinut vaikuttaa vastausinnostukseen sekä annettuihin vastauksiin. Mahdollisesti varsinkin monivalintaväittämässä on haluttu tuoda esiin myönteisempää suhtautumista uudistusta kohtaan. Toisaalta työntekijöiden kiinnostus uudistusta kohtaan on voinut ehtiä laskea ennen tämän tutkimuksen toteuttamista, minkä vuoksi vastausprosentti on jäänyt matalaksi. Kyselyyn saatujen vastausten perusteella enemmistö vastaajista oli ollut kiinnostunut perehtymään uudistukseen, mutta se oli myös ollut työntekijöiden jokapäiväistä työarkea jo yli vuoden ajan tämän tutkimuksen toteuttamisen aikoihin. Mahdollisesti vastausintoa hillitsi siis myös työntekijöiden kyllästyminen tutkimuksen aiheeseen.

Eräiden tutkimuksen kannalta keskeisten käsitteiden operationalisointi jäi kyselyä laadittaessa puutteelliseksi, mikä kävi ilmi tutkimuksen tuloksia analysoitaessa. Esimerkiksi työmotivaatioon liittyviä seikkoja, kuten parhaan mahdollisen lopputuloksen tavoittelemista omassa työssä, tarkasteltiin todellisuudessa myös muun muassa palvelukulttuuriin suhtautumista koskevissa muuttujissa. Ylipäätään kysely sisälsi heikkouksia myös eräiden väittämien muotoilun suhteen. Kuten tulososiossa totean, vastaajan kokemusta uudistuksen välttämättömyydestä mitannut muuttuja on vahvasti työnantajan näkökulmasta käsin muotoiltu. Muuttujan ensisijainen tarkoitus oli mitata vastaajan käsitystä

siitä, oliko uudistus hänen mielestään välttämätön. Epäonnistuneen muotoilun vuoksi muuttuja mittasi lopulta sitä, onko vastaaja omaksunut työnantajan näkemyksen siitä, miksi uudistus oli välttämätön. Lisäksi kyselyssä olisi ollut tarpeellista selvittää tarkemmin tiettyjä uudistuksen aiheuttamia muutoksia vastaajan työssä, kuten oliko hänen esimiehensä uudistuksen myötä vaihtunut. Tieto esimiehen vaihtumisesta olisi tarjonnut arvokasta lisätietoa tulosten tulkintaa tukemaan. Tämän kaltaisista puutteista käy selkeästi ilmi tutkijan kokemattomuus ja lisäksi ne ovat luonnollisesti vaikuttaneet myös tulosten luotettavuuteen.

Tulosten analyysivaiheessa muodostettiin summamuuttujia, jotka kuvasivat muun muassa vastaajien työmotivaatiota ja työhön sitoutumista sekä suhtautumista uudistukseen. Kyseiset summamuuttujat muodostettiin pääkomponenttianalyysin avulla, ja niiden Cronbachin alfojen saamia arvoja tarkasteltaessa käy ilmi, että ainakin statistisesti tarkasteltuna ne ovat hyviä (Liite 3; Liite 4). Joidenkin käsitteiden puutteellisen operationalisoinnin vuoksi summamuuttujien sisällöllinen tarkastelu teorian näkökulmasta paljastaa kuitenkin puutteita. Esimerkiksi sisäistä työmotivaatiota kuvaavan summamuuttujan Cronbachin alfa on yli 0,9 ja se sisältää hyvin samankaltaisia muuttujia. Osan samaa asiaa mitanneista muuttujista olisi mahdollisesti voinut jättää pois summamuuttujasta, koska ne eivät tuoneet varsinaista lisäarvoa summamuuttujalle.

Avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset korostivat uudistuksen huonoja puolia, vaikka monivalintaväittämiin tulleista vastauksista voi päätellä vastaajien joukossa olleen myös myönteisemmin uudistukseen suhtautuvia. Pohdinkin, käytettiinkö kyselyä ja erityisesti avoimia kysymyksiä oman turhautumisen purkamiseen. Mikäli kysely houkutteli juuri uudistukseen tyytymättömiä vastaamaan, saattavat tulokset antaa jossain määrin vääristyneen kuvan uudistuksen herättämän kritiikin laajuudesta. Tutkimus ja aineistonkeruu ajoittuivat melko lähelle uudistuksen toteutusta, joten sen herättämät tunteet saattoivat osalla vastaajista olla vielä hyvin pinnassa. Tämä näkyi myös avoimissa vastauksissa käytetyssä kielessä, joka sisälsi melko kärjistettyä ilmaisua. Pyrin tulkitsemaan tämän kaltaisia ilmaisuja harkiten, ja välttämään liian kärkkäiden johtopäätösten tekemistä niiden perusteella.

Kyselyn monivalintaväittämiin annettiin muuttujasta riippuen melko paljon ”jotain siltä väliltä” ja ”en osaa sanoa” -vastauksia. Erityisesti ”en osaa sanoa” -vastausten osalta pohdin, tulisiko ne tulkita enemmän uudistukseen perehtymättömyytenä, vastaajan kokemuksena epäselvästä kysymyksenasettelusta vai vastaajan kokemuksena kyseisen asian merkityksettömyydestä omalla kohdalla. Esimerkiksi johtamista koskeviin väittämiin annetut vastaukset kertovat, että mahdollisesti ilmiötä oli hankala arvioida tai siihen ei osattu tai haluttu ottaa kantaa, sillä ”en osaa sanoa”- ja ”jotain siltä väliltä” -vastausvaihtoehtoja valittiin usein.

9.3 Jatkotutkimusaiheet

Saamani tulokset koskien kyselyn vastaajien vahvaa sisäistä motivaatiota ja affektiivista sitoutumista ovat samankaltaisia kuin Rinteen ym. (2012) raportoimat tulokset akateemisista työntekijöistä. Heidän mukaansa akateemikot suhtautuvat hyvin kriittisesti yliopistouudistuksiin, mutta ovat silti tyytyväisiä työnsä sisältöön ja pitävät työtään merkityksellisenä (Rinne, ym. 2012, 104–107; 220–236). Ilmiötä selitetään muun muassa akateemisen työn kutsumuksellisuudella, intohimolla sekä työn imulla (Jauhiainen, ym. 2015, 144). Pohdinkin, kokevatko hallintotyöntekijät samankaltaista vetoa akateemiseen maailmaan, vaikka eivät tee tutkimus- tai opetustyötä. Rinteen, ym. (2012) mukaan hallintotyöntekijät kokivat työnsä jopa merkityksellisemmäksi, kuin akateeminen henkilökunta. Merkityksellisyyden kokemuksen kannalta hallintotyöntekijät pitivät keskeisinä työnsä vaikuttavuutta, mahdollisuutta kehittämistyöhön sekä omaa ammattitaitoa, sen kehittämistä ja hyödyntämistä. (Rinne, ym. 2012, 315–316.) Hallintohenkilöstön osalta korostettiin erityisesti työn yhteiskunnallista merkitystä, ja siten mahdollisuutta vaikuttaa. (Rinne, ym. 2012, 290–291.) Hallintohenkilöstö pitää myös oman palvelutehtävänsä merkityksellisyyttä tärkeänä työhön liittyvän identiteettinsä kannalta. Ylipäätään Rinne, ym. toteavat, että hallintotyöntekijöiden identiteetti muodostuu erilaisista tekijöistä verrattuna akateemiseen henkilöstöön. (Rinne, ym. 2012, 311; 312.) Yliopistohallinnon tehtävä on opetus- ja tutkimustoiminnan tukeminen, joten tämän kokeminen merkitykselliseksi ja kiehtovaksi vahvistaa mahdollisesti osaltaan myös yliopiston hallintotyön kutsumuksellisuutta ja houkuttelevuutta. Tämä olisi mielenkiintoinen tutkimuksen aihe ja ylipäätään yliopiston hallintotyöntekijät muodostavat

kiinnostavan tutkimuskohteen. Akateemista henkilöstöä on tutkittu melko paljon eri näkökulmista, mutta hallintohenkilöstön näkökulma on jäänyt usein piiloon.

Kuten todettu, Turun yliopiston hallintouudistus oli tutkimuksen toteutushetkellä osittain edelleen käynnissä tai vähintäänkin työntekijöiden tuoreessa muistissa. Muutokset herättävät usein kielteisiä reaktioita työntekijöissä, mikä on luonnollinen osa organisaatiomuutosta. Kielteistä suhtautumista esiintyy jossain määrin lähes aina, kun toimintatapoja työpaikalla muutetaan (Peltonen 2007, 131; 137). Kokonaisuudistuksen todellisia seurauksia ja vaikutuksia olisi mahdollista selvittää seurantatutkimuksella, sillä tämänkaltaiset mittavat uudistukset ovat ajallisesti pitkiä prosesseja, joihin sopeutuminen, ja joiden lopullinen muotoutuminen vievät aikaa. Olisikin siis mielenkiintoista palata työntekijöiden kokemuksiin esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua ja selvittää, herättääkö uudistus edelleen yhtä voimakasta kritiikkiä vai nostettaisiinko esille enemmän myös myönteisiä huomioita.

LÄHTEET

- Aalto, S. 2017. Helsingin yliopistossa selvitettiin yliopistolaisten kokemuksia vuosien 2015–2017 rakennemuutoksista. Helsingin yliopisto. Korkeakoulu- ja tiedepolitiikka. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/korkeakoulu-tiedepolitiikka/helsingin-yliopistossa-selvitettiin-yliopistolaisten-kokemuksia-vuosien-2015-2017-rakennemuutoksista> Viitattu 10.10.2018.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E., Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311/2014.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.
- Aucoin, P. 1990. Administrative reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance*, 3, 2, 115–137.
- Ball, S. 2001. Globaalit toimintaperiaatteet ja kansalliset politiikat eurooppalaisessa koulutuksessa. Teoksessa A. Jauhiainen, R. Rinne, J. Tähtinen. (toim.) *Koulutuspolitiikka Suomessa ja ylikansalliset mallit. Kasvatusalan tutkimuksia 1*. Suomen kasvatustieteellinen seura, 21–43.
- Ball, S. J. 2003. The teachers' soul and terrors of performativity. *Journal of Education Policy*. 18 (2), 215–228.
- Blom, R., Melin, H., Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Clark, B. 1983. The higher education system. Academic organization in cross-national perspective. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. 2001. Factsheet 12 – Työterveys ja työturvallisuus sekä työllistettävyys. 28.3.2001. <https://osha.europa.eu/fi/tools-and-publications/publications/factsheets/12/view> Viitattu 11.1.2018.
- Finlex. 2009. Hallituksen esitykset. 7/2009. Hallituksen esitys yliopistolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009/20090007> Viitattu 12.12.2017.
- Harvey, D. 2008. Uusliberalismin lyhyt historia. Tampere: Vastapaino.

Hautamäki, A., Ståhle, P. 2012. Ristiriitainen tiedepolitiikkamme. Suuntana innovaatiot vai sivistys? Helsinki: Gaudeamus.

Heikkilä, T. 1998. Muutosmyrsky – pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Report No 7.

Herranen, O. 2015. Uusi julkisjohtaminen ja valtion tuottavuusohjelman kova ydin. Hallinnon tutkimus, 34, 1, 27–42.

Jauhiainen, A., Jauhiainen, A., Laiho, A. 2015. Akateemiset huomiotaloudessa. Teoksessa K. Brunila, J. Onnismaa, H. Pasanen. (toim.) Koko elämä töihin. Koulutus tietokykykapitalismissa. Tampere: Vastapaino. 123–146.

Jauhiainen, A., Rinne, R., Tähtinen, J. (toim.) 2001. Koulutuspolitiikka Suomessa ja ylikansalliset mallit. Kasvatusalan tutkimuksia 1. Suomen kasvatustieteellinen seura.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 206.

Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.

Julkunen, R., Nätti, J., Anttila, T. 2004. Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa. Tampere: Vastapaino.

Juuti, P., Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kallio, K-M., Kallio, T. 2012. Tulosohtaus yliopistojen asiantuntijatyössä. Teoksessa P. Ståhle, A. Ainamo. (toim.) Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohtamista. Helsinki: Gaudeamus. 56–77.

Kangasharju, A., Pääkkönen, J. 2010. Mainettaan parempi tuottavuusohjelma? Katsaus valtion virastojen ja laitosten työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT Tutkimukset 159/2010.

Kantola, A. 2002. Markkinakuri ja managerivalta. Poliittinen hallinta Suomen 1990-luvun talouskriisissä. Helsinki: Pallas.

- Kauko, J. 2011. Korkeakoulupolitiikan dynamiikat Suomessa. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 239. Helsingin yliopisto.
- Kauppi, P. 2017. Kahlittu yliopistomme. Miten vapaudumme byrokratiasta ja opetuksen ylenkatsomisesta. Helsinki: Into.
- Koivumäki, J. 2005. Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla – Lähenivätkö julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajien työelämäkokemukset? Hallinnon tutkimus, 3, 14–31.
- Kuoppala, K., Lähti, R., Pekkola, E. 2012. Akateemisesti tyypillinen ja epätyypillinen työ? Teoksessa M. V. Volanen. (toim.) Toiseksi paras? Tieteentekijät ja uusi yliopisto. Helsinki: Tieteentekijöiden liitto.
- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Acta Wasaensia No 113. Hallintotiede 7.
- Mansikkamäki, U. 2010. Yliopistouudistus Helsingin yliopistossa. Taustat, tavoitteet ja toteutus. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 70.
- Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, 2006.
- Metsämuuronen, J. 2001. Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2010. Pienten aineistojen tilastollinen testaaminen. Teoksessa J. Aaltola, R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 251–273.
- Mikkola, S. 2013. Hallinnon henkilöstö ja hallinnon uudistus. Suomen yliopistolaki- ja rahoitusuudistus yliopistojen hallintohenkilöstön kokemana vuoden 2010 jälkeen. Specian julkaisusarja 1/2013.
- Mäenpää, O. 2009. Yliopistolaki. Helsinki: WSOYpro.

- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Narikka, J., Nurmi, E. 2013. Uudet yliopistot ja uudistuvat ammattikorkeakoulut. Helsinki: Tietosanoma.
- Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Harjoituskirja. Helsinki: Tammi.
- Nuutinen, S., Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. 2011. Muutosjohtaminen kunnassa – henkilöstöhallinnon järjestelmän uudistuminen työhyvinvoinnin haasteena. Teoksessa Tampereen yliopisto. (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2010. Työn tuottavuus + työelämän laatu – mahdollisuus vai mahdottomuus? Työelämän tutkimuspäivien julkaisuja 2/2011, 118–129.
- Nätti, J., Pyöriä, P. 2017. Epätyyppilliset työsuhteet, epävarmuus ja liikkuvuus. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus. 26–41.
- Ojala, I. 2003. Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen. Acta Wasaensia 119. Hallintotiede 8.
- Patomäki, H. 2005. Yliopisto OYJ. Tulosjohtamisen ongelmat – ja vaihtoehto. Helsinki. Gaudeamus. Helsinki: Ky-Palvelu.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita.
- Raivio, K. 2013. Uusi yliopistolaki – siunaus vai kirous? Teoksessa K. Raivio (toim.) Laatu, laatu, laatu. Yliopistojen elinehto. Helsinki: Suomen Toivo - ajatuspaja. 9–24.
- Rinne, R., Jauhiainen, A., Simola, H., Lehto, R., Jauhiainen, A., Laiho, A. 2012. Valta, uusi yliopistopolitiikka ja yliopistotyö suomessa. Managerialistinen hallintapolitiikka yliopistolaisten kokemana. Suomen kasvatustieteellinen seura Kasvatusalan tutkimuksia 58.
- Rusko, R. 2009. Johtamisparadigman kehitys julkishallinnossa. Perinteisestä julkishallinnosta uuden julkisjohtamisen kautta julkiseen arvojohtamiseen? Poliittika, 51, 4, 300–309.

- Saarinen, A., Ruokolainen, M., Taimio, H., Pirttilä, J., Mauno, S. 2015. Palvelumotivaatio ja työhyvinvointi terveydenhuollossa. Kunnallisan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 86.
- Saari, T., Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus. 63–80.
- Saari, T., Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. 41–60.
- Scott, S. 2017. Helsinki University Change Review. Beyond the Changes: The effect of, and lessons from, the downsizing and restructuring process of 2015 – 2017. <http://yliopisto2020.fi/wp-content/uploads/2017/10/Beyond-the-Changes-SUE-SCOTT-full-report.pdf> Viitattu 28.3.2018
- Scott, W. R. 1998. Organizations – Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Prentice Hall.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Simola, H. 2008. Kasvatustiede yhteiskuntatieteenä – Pohdintoja suomalaisen kasvatustieteen edellytyksistä yhteiskuntakritiikkiin ja -analyysiin. Teoksessa P. Siljander, A. Kivelä. (toim.) Kasvatustieteen tila ja tutkimuskäytännöt. Paradigmat katosivat, mitä jäljellä? Kasvatusalan tutkimuksia 38. Suomen kasvatustieteellinen seura. 393–418.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Stähle, P. 2012. Yliopisto – tietämyksen edelläkävijä? Teoksessa P. Stähle, A. Ainamo. (toim.) Innostava yliopisto. Helsinki: Gaudeamus. 14–25.
- Suni, M. 1996. Markkinoiden murtuessa. Teoksessa R. Tainio, A. Valpola. (toim.) Johtajana muutoksissa – Kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Porvoo, Helsinki, Juva: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY. 62–87.
- Temmes, M. 1998. Finland and New Public Management. International Review of Administrative Sciences. 64, 3, 441–456.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2016. Sote-uudistus. Tilaaaja-tuottajamalli. <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-jarjestaminen/tilaaaja-tuottajamalli> Viitattu 2.2.2018.

Tomperi, T. 2009. Yliopistolaki taustoinen. Koulutuspoliittinen tarkastelu. Teoksessa T. Tomperi (toim.) Akateeminen kysymys. Yliopistolain kritiikki ja kiista uudesta yliopistosta. Tampere: Vastapaino, 145–202.

Turunen, T. 2014. Lack of commitment? Work orientations of Finnish employees in a European comparison. Nordic journal of working life. 4, 2, 65–83.

Turun yliopisto. 2013. Intranet. Hallinnon rakenteiden ja prosessien tarkastelu. HalRake-loppuraportti. 4.12.2013. https://intranet.utu.fi/fi/sivustot/tyoryhmat/halrake/Documents/HalRake_loppuraportti_intraan.pdf#search=halrake Viitattu 5.2.2018. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2015a. Intranet. Yksiköt. Johto ja yhteiset palvelut. Yhteiset palvelut. Talouspalvelut. <https://intranet.utu.fi/fi/Yksikko/talous> Viitattu 24.9.2018. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2015b. Intranet. Yksiköt. Johto ja yhteiset palvelut. Yhteiset palvelut. Viestintä. <https://intranet.utu.fi/fi/Yksikko/viestinta> Viitattu 24.9.2018. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2016a. Intranet. Ajankohtaista. Soke-ohjelma. Ypa-aikataulu. <https://intranet.utu.fi/fi/ajankohtaista/soke/Documents/ypa-aikataulu.pdf> Viitattu 20.2.2018. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2016b. Soke. Hallintotehtävien keskittäminen. Ohjausryhmän loppuraportti 4.4.2016. https://intranet.utu.fi/fi/ajankohtaista/soke/hallintotehtavien-keskittaminen/Documents/SoKe_muu_hallinto_loppuraportti_ja_liitteet.pdf Viitattu 2.3.2018. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2016c. Soke. Yhteisten palveluiden kokonaisuudistus. Ohjausryhmän loppuraportti joulukuu 2016. https://intranet.utu.fi/fi/ajankohtaista/soke/yhteisten-palveluiden-kokonaisuudistus/Documents/YPA_loppuraportti_valmis_joulu2016.pdf Viitattu

18.12.2017. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2016d. Intranet. Turun yliopiston henkilöstökertomus 2016. https://intranet.utu.fi/index/akateeminen-portfolio/Documents/Henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus_2016_lopullinen.pdf#search=henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus%202016 Viitattu 2.3.2018.

Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2016e. Turun yliopiston strategia 2016-2020. <https://intranet.utu.fi/fi/sivustot/strategia> Viitattu 2.3.2018. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2016f. Intranet. Yksiköt. Johto ja yhteiset palvelut. Yhteiset palvelut. Kehittämispalvelut. <https://intranet.utu.fi/fi/Yksikko/kehittamispalvelut> Viitattu 24.9.2018. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2016g. Intranet. Soke. IT-soketyöryhmän loppuraportti ja U4 yliopistojen yhteinen digitaalinen kampus: infotilaisuuden 15.9.2016 materiaalit. https://intranet.utu.fi/fi/ajankohtaista/soke/Documents/IT_Soke_info_15_9_2016.pdf Viitattu 24.9.2018. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto 2016h. Intranet. Soke. Yhteisten palveluiden kokonaisuudistus. Kokousmuistio 1/2016. https://intranet.utu.fi/fi/ajankohtaista/soke/yhteisten-palveluiden-kokonaisuudistus/Documents/Soke_YPA_ohry_muistio%202016_1.pdf Viitattu 2.3.2018. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2017a. Intranet. Turun yliopiston henkilöstökertomus 2017. https://intranet.utu.fi/index/henkilostotilastot/Documents/Henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus_2017_lopullinen.pdf#search=henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus%202017 Viitattu 2.3.2018. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2017b. Intranet. Ajankohtaista. Yhteisten palveluiden sijoittuminen. https://intranet.utu.fi/fi/ajankohtaista/soke/yhteisten-palveluiden-kokonaisuudistus/Documents/YPA%20palvelupisteiden_l%C3%A4hipalveluiden

[%20ja%20koton%20henkil%C3%B6kunnan%20sijoittuminen.pdf](#) Viitattu 18.12.2017. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2017c. Intranet. Ajankohtaista. Soke-ohjelma. Talouden sopeuttaminen ja rakenteiden kehittäminen (Soke). <https://intranet.utu.fi/fi/ajankohtaista/soke> Viitattu 4.9.2018. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2017d. Intranet. Yksiköt. Johto ja yhteiset palvelut. Yhteiset palvelut. Yliopistopalvelut. <https://intranet.utu.fi/fi/yksikko/yliopistopalvelut> Viitattu 24.9.2018. Saatavissa: Intranet yliopiston sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Turun yliopisto. 2018. Yliopiston organisaatio ja johto. Organisaatiokaavio. <https://www.utu.fi/fi/Yliopisto/johto/Sivut/home.aspx> Viitattu 4.9.2018.

Wainwright, D., Calnan, M. 2002. Work stress. The making of a modern epidemic. Buckingham: Open University Press.

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola, R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus, 103–127.

Valtion virkamieslaki. 19.8.1994/750.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Verhaeghe, R., Vlerick, P., Gemmel, P., Van Maele, G., De Backer, G. 2006. Impact of recurrent changes in the work environment on nurses' psychological well-being and sickness absence. *Journal of Advanced Nursing*. 56, 6, 646–656.

Whitchurch, C. 2004. Administrative Managers – A critical link. *Higher Education Quarterly*. 58, 4, 280–298.

Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan sellanen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-8:2010.

Yleisradio. Uutiset. 5.11.2008. Yliopistolain uudistukset herättävät huolta yliopistoväessä. <https://yle.fi/uutiset/3-6117818> Viitattu 12.12.2017.

Yleisradio. Uutiset. 15.9.2016. Arvio tyytymättömyyden: Uuden yliopistolain vaikutukset jääneet vähäisiksi, mutta henkilöstön hyvinvointi kärsi. <https://yle.fi/uutiset/3-9168701> Viitattu 11.1.2018.

Ylijoki, O. 2009. Yliopiston lumo. Teoksessa T. Tomperi. (toim.) Akateeminen kysymys. Yliopistolain kritiikki ja kiista uudesta yliopistosta. Tampere: Vastapaino, 83–92.

Yliopistolaki. 24.7.2009/558.

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saatekirje.

Pro gradu -kysely: Yliopiston yhteisten palveluiden kokonaisuudistus

Hyvä yhteisten palveluiden työntekijä!

Olen yleisen kasvatustieteen opiskelija ja teen Pro gradu -tutkielmaani yliopiston yhteisten palveluiden kokonaisuudistuksesta. Turun yliopistossa toteutettiin vuoden 2017 aikana talouden sopeuttamis- ja rakenteiden kehittämishjelma, jonka osana yliopiston hallintoa uudistettiin. Yliopiston hallinnolliset tehtävät keskitettiin yhteisiin palveluihin. Tutkielmassani perehdyn työntekijöiden kokemuksiin tästä uudistuksesta. Keskityn erityisesti työmotivaation ja työhön sitoutumisen näkökulmaan organisaatiomuutoksessa. Kohdejoukkoon kuuluvat kaikki yhteisten palveluiden työntekijät yksiköstä ja asemasta riippumatta.

Pyydän Sinua ystävällisesti vastaamaan sähköiseen kyselyyni. Vastaaminen vie aikaa noin 20 minuuttia ja se tehdään nimettömänä. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja siten, ettei vastaajan henkilöllisyys missään vaiheessa paljastu.

Kysely löytyy osoitteesta:

<https://link.webpolsurveys.com/S/8F60830A824A1B7A>

Lämmin kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin,

Katariina Ervasti

ankaer@utu.fi

0440240294

Liite 2. Kyselylomake.

Kysely Turun yliopiston yhteisten palveluiden henkilökunnalle

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn yliopiston yhteisten palveluiden kokonaisuudistuksesta!

TAUSTATIEDOT

1. Minkä ikäinen olet?

- Alle 25
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- Yli 55

2. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Turun yliopiston palveluksessa?

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Minkälainen on nykyinen työsuhteesi?

- Toistaiseksi voimassa oleva
 - Määräaikainen, kuinka pitkä?
-

4. Missä yhteisten palveluiden yksikössä työskentelet?

- Yliopistopalvelut
- Kehittämispalvelut
- Talouspalvelut
- Viestintä

5. Toimitko esimiestehtävissä?

- Kyllä
- En

YHTEISTEN PALVELUIDEN KOKONAISUUDISTUS

6. Miten yhteisten palveluiden kokonaisuudistus vaikutti seuraaviin asioihin kohdallasi?

	Samaa mieltä	Jotain siltä väliltä	Eri mieltä
Työtehtäväni lisääntyivät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävieni vaativuustaso nousi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävieni sisältö muuttui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpisteeni sijainti muuttui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähin työryhmäni muuttui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkatasoni nousi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Muuttuiko asemasi työyhteisössä kokonaisuudistuksen myötä? Jos, niin miten? (esim. ylennys)

8. Miten seuraavat asiat muuttuivat työssäsi yhteisten palveluiden kokonaisuudistuksen myötä?

	Täysin samaa mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Jotain siltä väliltä	Jossain määrin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työtehtäväni ovat kiinnostavampia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnjako ja vastualueet ovat selkeämpiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemismahdollisuuteni ovat paremmat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikuttamismahdollisuuteni omaan työhöni ovat paremmat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamukseni esimiestäni kohtaan on vahvistunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuuteni saavuttaa omia tavoitteitani ovat paremmat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni luottamus minua kohtaan on vahvistunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani on varampi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväisempi työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni vastaavat paremmin osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on kasvanut liian suureksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelyäni valvotaan ja kontrolloidaan enemmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee minua paremmin työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehtyminen muuttuneisiin työtehtäviin on vienyt liikaa aikaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehelläni on liikaa valtaa työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtäni arvioidaan liikaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtäni arvioidaan paremmin perusteiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Tuleeko mieleesi jotain muuta keskeistä, mikä työssäsi muuttui kokonaisuudistuksen myötä?

YHTEISTEN PALVELUIDEN KOKONAISUUDISTUS

10. Miten seuraavat kokonaisuudistuksen tavoitteet ovat mielestäsi toteutuneet?

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Ei hyvin eikä huonosti	Melko huonosti	Erittäin huonosti	En osaa sanoa
Työntekijän aktiivisuuden korostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän kehittymishalun korostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tuloksellisuuden korostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten koet seuraavat asiat oman työsi kannalta?

	Täysin samaa mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Jotain siltä väliltä	Jossain määrin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työvaiheiden digitalisointi on tehostanut työskentelyäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaiset tietojärjestelmät ja digitaaliset työvälineet ovat nopeuttaneet työskentelyäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miellän yliopistoyhteisön yhteisten palveluiden asiakkaaksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tavoitteena on tarjota mahdollisimman laadukkaita palveluita yliopistoyhteisölle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoittelen työssäni parasta lopputulosta, pelkkä hyvä ei riitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mitä mieltä olet seuraavista kokonaisuudistukseen liittyvistä asioista?

	Täysin samaa mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Jotain siltä väliltä	Jossain määrin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Kokonaisuudistuksesta tiedotettiin avoimesti ja riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden mielipide otettiin huomioon kokonaisuudistusta koskeneessa päätöksenteossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ole huolissani työsuhteeni jatkon puolesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisuudistukseen liittyvät muutokset ovat aiheuttaneet minulle stressiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytymätön kokonaisuudistuksen aiheuttamiin muutoksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurasin kokonaisuudistuksen toteutumista innolla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En koe kokonaisuudistuksen uhanneen työpaikkaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen hyötyneni kokonaisuudistuksesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut kokonaisuudistuksen suunnittelutyöstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin palata kokonaisuudistusta edeltäneeseen organisaatioon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua ei ole kiinnostanut perehtyä kokonaisuudistukseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisuudistus oli tarpeellinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, miksi kokonaisuudistus oli välttämätön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisuudistuksen toteuttamiseen varattiin riittävästi aikaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Onko jokin muu kokonaisuudistukseen liittyvä asia herättänyt sinussa ajatuksia tai haluatko täydentää vastauksiasi?

TYÖSKENTELY YHTEISISSÄ PALVELUISSA

14. Miten koet seuraavien asioiden toteutuvan työssäsi tällä hetkellä?

	Täysin samaa mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Jotain siltä väliltä	Jossain määrin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työni on sopivan haasteellista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni muodostavat mielekkään kokonaisuuden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on merkityksellistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat riittävän monipuolisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos tilaisuus tulee, vaihdan työpaikkaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla ei ole aikaa tehdä työtehtäviäni niin hyvin, kuin haluaisin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nautin tutuista ja toistuvista tavoista työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus oppia uusia asioita työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaipaen vaihtelua työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan jatkossakin työskennellä Turun yliopistossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen riittävästi toteuttamaan itseäni ja ideoitani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen riittävästi hyödyntämään osaamistani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkani vastaa tehtäväni vaatavuustasoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkani vastaa henkilökohtaista suoritustasoani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ylpeä Turun yliopistosta työnantajani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Miten koet seuraavien asioiden toteutuvan työyhteisössäsi tällä hetkellä?

	Täysin samaa mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Jotain siltä väliltä	Jossain määrin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työntekijöitä kohdellaan yksikössäni oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni luotetaan minuun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan johdonmukaista palautetta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tunnustusta onnistumisistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työtovereiltani riittävästi tukea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöitä kohdellaan yksikössäni tasa-arvoisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilat tarjoavat sopivat puitteet työskentelylle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Tuleeko mieleesi jotain, millä haluaisit täydentää vastauksiasi?

Liite 3. Rotatoidut komponenttimatriisit.

A Työmotivaatio

	Sisäinen motivaatio			
Minulla on mahdollisuus oppia uusia asioita työssäni.	0,848			
Työni on sopivan haasteellista.	0,829			
Pääsen riittävästi hyödyntämään osaamistani työssäni.	0,823			
Työtehtäväni ovat riittävän monipuolisia.	0,795			
Pääsen riittävästi toteuttamaan itseäni ja ideoitani työssäni.	0,772			
Viihdyn työssäni.	0,567			
		Työyhteisön vaikutus motivaatioon		
Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri.		0,875		
Työyhteisössäni luotetaan minuun.		0,684		
Saan työtovereiltani riittävästi tukea.		0,650		
			Ulkoinen motivaatio; palkka	
Palkkani vastaa tehtäväni vaativuustasoa.			0,924	
Palkkani vastaa henkilökohtaista suoritustasoani.			0,907	
				Ulkoinen motivaatio; palaute
Saan johdonmukaista palautetta työstäni.				0,886
Saan tunnustusta onnistumisistani.				0,872

B Työhön sitoutuminen

	Affektiivinen sitoutuminen	
Työni on merkityksellistä.	0,838	
Työtehtäväni muodostavat mielekkään kokonaisuuden.	0,764	
Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni.	0,676	
Olen ylpeä Turun yliopistosta työnantajani.	0,596	
		Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen

Haluan jatkossakin työskennellä Turun yliopistossa.		0,429
Nautin tutuista ja toistuvista tavoista työpaikallani.		0,843
Jos tilaisuus tulee, vaihdan työpaikkaa.		0,560
Kaipaen vaihtelua työhöni.		0,477

C Suhtautuminen kokonaisuudistukseen

	Työnkuva			
Olen tyytyväisempi työtehtäviini.	0,909			
Työtehtäväni vastaavat paremmin osaamistani.	0,859			
Työtehtäväni ovat kiinnostavampia.	0,838			
Työnjako ja vastualueet ovat selkeämpiä.	0,739			
		Johtaminen		
Esimieheni luottamus minua kohtaan on vahvistunut.		0,810		
Työtäni arvioidaan liikaa.		0,805		
Esimieheni tukee minua paremmin työssäni.		0,792		
Työskentelyäni valvotaan ja kontrolloidaan enemmän.		0,784		
Luottamukseni esimiestäni kohtaan on vahvistunut.		0,759		
Esimiehelläni on liikaa valtaa työhöni.		0,702		
			Palvelukulttuuri	
Työntekijän aktiivisuuden korostaminen.			0,905	
Työntekijän kehittymishalun korostaminen.			0,890	
Työn tuloksellisuuden korostaminen.			0,851	
				Etenemis- ja vaikuttamismahdollisuudet
Mahdollisuuteni saavuttaa omia tavoitteitani ovat paremmat.				0,877
Vaikuttamismahdollisuuteni omaan työhöni ovat paremmat.				0,876

Etenemismahdollisuuteni ovat paremmat.				0,819
--	--	--	--	-------

Liite 4. Summamuuttujat.

Summamuuttuja	Osiot	Cronbachin alfa	Min-max	Ka/kh
1. Suhtautuminen muuttuneeseen työnkuvaan	<p>Työtehtäväni ovat kiinnostavampia.</p> <p>Olen tyytyväisempi työtehtäviini.</p> <p>Työnjako ja vastualueet ovat selkeämmät.</p> <p>Työtehtäväni vastaavat paremmin osaamistani.</p>	0,868	1 (samaa mieltä) -5 (eri mieltä)	3,46/ 1,27
2. Suhtautuminen johtamiseen	<p>Luottamukseni esimiestäni kohtaan on vahvistunut.</p> <p>Esimieheni luottamus minua kohtaan on vahvistunut.</p> <p>Esimieheni tukee minua paremmin työssäni.</p> <p>Työtäni arvioidaan liikaa.</p> <p>Työskentelyäni valvotaan ja kontrolloidaan enemmän.</p> <p>Esimiehelläni on liikaa valtaa työhöni.</p>	0,867	1 (samaa mieltä) -5 (eri mieltä)	3,18/ 1,32
3. Suhtautuminen työntekijän etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuk-sien muutoksiin	<p>Mahdollisuuteni saavuttaa omia tavoitteitani ovat paremmat.</p> <p>Etenemismahdollisuuteni ovat paremmat.</p> <p>Vaikuttamismahdollisuuteni omaan työhöni ovat paremmat.</p>	0,820	1 (samaa mieltä) -5 (eri mieltä)	3,87/ 1,20
4. Suhtautuminen palvelukulttuuriin	<p>Työntekijän aktiivisuuden korostaminen.</p> <p>Työntekijän kehittymishalun korostaminen.</p> <p>Työn tuloksellisuuden korostaminen.</p>	0,854	1 (samaa mieltä) -5 (eri mieltä)	3,83/ 1,22

Summamuuttuja	Osiot	Cronbachin alfa	Min-max	Ka/kh
---------------	-------	-----------------	---------	-------

1. Sisäinen motivaatio	<p>Työni on sopivan haasteellista.</p> <p>Työtehtäväni ovat riittävän monipuolisia.</p> <p>Viihdyn työssäni.</p> <p>Pääsen riittävästi hyödyntämään osaamistani työssäni.</p> <p>Pääsen riittävästi toteuttamaan itseäni ja ideoitani työssäni.</p> <p>Minulla on mahdollisuus oppia uusia asioita työssäni.</p>	0,908	1 (samaa mieltä) - 5 (eri mieltä)	2,39/1,06
2. Ulkoinen työmotivaatio	<p>Palkkani vastaa henkilökohtaista suoritustasoani.</p> <p>Palkkani vastaa työtehtäväni vaativuustasoa.</p> <p>Saan johdonmukaista palautetta työstäni.</p> <p>Saan tunnustusta onnistumisistani.</p>	0,761	1 (samaa mieltä) - 5 (eri mieltä)	3,36/1,06
3. Työyhteisöön liittyvät motivaatiotekijät	<p>Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri.</p> <p>Työyhteisössäni luotetaan minuun.</p> <p>Saan työtovereiltani riittävästi tukea.</p>	0,680	1 (samaa mieltä) - 5 (eri mieltä)	2,16/0,89
4. Affektiivinen sitoutuminen	<p>Työni on merkityksellistä.</p> <p>Työtehtäväni muodostavat mielekkään kokonaisuuden.</p> <p>Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni.</p> <p>Olen ylpeä Turun yliopistosta työnantajani.</p>	0,744	1 (samaa mieltä) - 5 (eri mieltä)	2,41/0,94
5. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	<p>Haluan jatkossakin työskennellä Turun yliopistossa.</p> <p>Nautin tutuista ja toistuvista tavoista työpaikallani.</p> <p>Jos tilaisuus tulee, vaihdan työpaikkaa.</p>	0,608	1 (samaa mieltä) - 5 (eri mieltä)	3,00/0,94

	Kaipaan vaihtelua työhöni.			
6. Työn muutokset	Työtehtäväni lisääntyivät.			
	Työtehtävieni vaativuustaso nousi.			
	Työtehtävieni sisältö muuttui.	0,773	1 (samaa mieltä) - 3 (eri mieltä)	1,97/0,81
	Työpisteeni sijainti muuttui.			
	Lähin työryhmäni muuttui.			
	Palkkatasoni nousi.			