

Vapaaehtoisuus, informointi ja vaikuttaminen siirtomenettelyissä

Ismo Lumijärvi

VOLUNTARINESS, INFORMING AND INFLUENCING IN EMPLOYEE RELOCATIONS

This article is concerned with job transfers or employee relocations in two state corporations in Finland. We have recently seen increasing numbers of employer-initiated relocations in connection with major organizational reforms. Relocation of civil servants on a broader scale will be necessary when staff reductions or other major operative changes are needed. Legislation on civil servants requires that before any decisions are taken on relocations, the civil servant must be given the opportunity to present his or her views on the options available. Furthermore, the law on co-determination says that management-labour talks must be started in cases where staff members are transferred to other jobs or permanently moved to another location. There must be adequate communication and interaction between management and the civil servants possibly affected by the relocations or layoffs. The talks should be started well ahead of the actual changes so that the people concerned can look into the underlying causes of the change and state their own opinion. On the other hand, the civil servant's consent is not necessary needed. In fact, the individual employee has very limited freedom of choice: if the civil servant has no legitimate reason to refuse the new post that is offered to him/her, then the office is entitled to take steps to discharge that employee.

In this study we examine the results of a questionnaire to explore relocations carried out in two Finnish state corporations. The process of relocation is evaluated by employees who had themselves been relocated. The purpose is to look at the nature of this process especially from the point of view of the relocatees themselves. How well were the relocatees informed about the forthcoming transfer? To what extent did the relocatees feel that the transfer was forced/voluntary; did they feel they had any say in the matter? The questionnaire was mailed to 153 relocated persons who were in the employ of Posts and Telecommunications (PT), and to 173 employees relocated from Finnish Railways (VR) to other jobs in public administration. Most of the transfers of the employees concerned had taken place between 1988 (43 %) and 1991 (28 %).

The majority of the respondents thought that their transfer had taken place on a voluntary basis (79 % said yes, only 11 % said definitely no), even though the general rationale of the transfers was not seriously called into question. Just over half of the respondents (51 %) said that management had agreed with them about the relocation in advance

and that they therefore were given an opportunity to influence details related to their job move. However, one fifth (20 %) of the respondents felt that they had hardly any changes of influencing the process. Looking more closely at the influence factor, about 80 percent of the respondents said that they had had at least some influence over the choice of their future job. By contrast, the possibility to influence the content of one's job was much poorer. About half of the respondents (55 %) had in their previous job had a task force or comparable group that dealt with issues of relocations. But participation was at a very low level; only 12 percent said they had taken part in the work of such a group. Over half of the respondents had heard about the decisions less than two months ahead of time and 80 percent less than four months ahead of time. Almost 70 % of the respondents thought that the information provided in connection with the relocation process was at least rather open and honest. However, there were again 25 percent of those who were of the opposite opinion.

Key words: personnel transfer, employee relocation, voluntarism, influencing

1. TAUSTAA

Virkamiesten siirtoja on toimeenpantu viime vuosina erityisesti laajojen organisaatiomuutosten ja saneerausten yhteydessä. Esimerkiksi valtion suuret liikelaitokset, posti-tele ja valtionrautatiet ovat viime vuosina tehneet mittavia uudelleenjärjestelyjä, joiden seurauksena on jouduttu sijoittamaan runsaasti henkilöstöä uusiin tehtäviin. Merkittäviä uudelleensijoittamisia on tapahtunut myös keskusvirastofuusioiden yhteydessä. Niinpä opetushallituksen perustaminen vuonna 1991 merkitsi kouluhallituksen ja ammatikasvatushallituksen toimintojen yhteensulautumista. Vastaavalla tavalla muodostettiin sosiaali- ja lääkintöhallitus, joka sittemmin muuttui edelleen sosiaali- ja terveysalan kehittämisskeskukseksi. Muitakin keskusvirastoja on muutettu kehittämisskeskuksiksi ja/tai sulautettu ministeriöraakenteen osaksi.

Aluehallinnossa laajempia henkilöstön uudelleenjärjestelyjä ovat aiheuttaneet piirijaon uudistukset, maakuntaliittojen ja seutukaavaliittojen yhdistämiset sekä laaja-alaisten toimialakuntainliittojen yhteenkokoamiset (esim. erityissairaanhoidon kuntainliittojen yhdistämiset). Lääninhallinnon ajankohtaisten muutoshankkeiden ja aluevirastojen fuusiohankkeiden pohjalta voi arvioida, että laajoja uudelleenjärjestelyjä on edelleen odotettavissa aluehallinnossa.

Kunnallisella sektorilla henkilöstön uudelleensijoittamisia on toimeenpantu kaupunkien sisäisissä hallinnonalojen uudelleenjärjestelyissä sekä yksittäisten virkojen yhdistelyjen ja lakkauttamisten osana. Eräät suuret kaupungit ja kaupunkiryhmät ovat perustaneet ns. henkilöstöpankkeja työntekijöittensä uudelleensijoittamiseksi.

Vähittäistä henkilöstön uudelleensijoittamista tapahtuu tietenkin kaiken aikaa niin valtionhallinnon kuin kuntienkin palveluksessa mm. teknologisten uudistusten ja toimintojen automatisointien yhteydessä (ks. Valtee 1986, 40–42). Henkilöstöä vapautuu manuaalisista tehtävistä, esimerkiksi kortistojen ylläpidosta. Vastaavasti automaatio luo uusia työkonstellaatiota. Toiminnallisista, tuotannollisista tai taloudellisista syistä tapahtuneiden henkilöstön uudelleensijoittumisten vuositista kokonaisuutena on erittäin vaikea arvioida, mutta varmuudella puhutaan viimeisten viiden vuoden aikana tuhansista henkilöistä, koska jo pelkästään valtionrautateiden ja posti-telen muutokset ovat koskettaneet useita satoja työntekijöitä (esim. telepuolen urakointiyksiköiden perustamiset). Pienimmillään uudelleenjärjestelyt ovat merkinneet siirtymiä ja tehtävävaihdoksia yksikön sisällä, laajimmillaan henkilökuntaa on jouduttu siirtämään kokonaan muihin virastoihin, jolloin myös Valtiokonttorin ohjaavaa roolia on tarvittu.

2. VIRKAMIESLAKI JA SOPIMUKSET SIIRTOJA OHJAAMASSA

Siirtojen legaalisen perustana on 1980-luvun lopulla uusittu virkamieslaki (755/86), joka mahdollistaa virkamiesten uudelleensijoittamisen silloin, kun virka joudutaan lakkauttamaan tai kun viraston toiminta muuttuu muutoin niin oleellisesti, että virka käy tarpeettomaksi. Laki mahdollistaa siirtojen toteuttamisen melko joustavasti. Virkamiehen suostumustakaan ei periaatteessa siirtoon tarvita. Riittävä ehto on, että virka tarpeettomana lakkautetaan tai viraston tai sen osan työmäärä muuttuu pysyväisluonteisesti ja niin

olennaisesti, että tämä edellyttää virkamiehen siirtoa. Samalla siirto luonnollisesti edellyttää, että on olemassa avoinna oleva, asianomaiselle soveltuva virka. Tällainen virka voidaan osoittaa joko nykyisen viraston sisältä tai jostain muusta virastosta.

Virkamiehen aseman kannalta uudelleensijoittamista koskevilla säännöksillä on kahtalainen vaikutus. Yhtäältä ne mahdollistavat työpaikan muutokset toiminnallisten tms. syiden perusteella jopa ilman virkamiehen omaa halukkuutta tällaisille muutoksille. Ne tässä mielessä heikentävät virkamiehen oikeutta ja mahdollisuuksia päättää virka-asemastaan. Toisaalta siirtomenettelyn soveltaminen merkitsee samalla pyrkimystä virkamiehen palvelussuhteen jatkuvuuden turvaamiseen, mikä on niinkään yksi virkamieslain peruspyrkimyksistä. Kunnat ovat vastaavasti pyrkineet valtion tavoin ylläpitämään henkilöstönsä työsuhteita toimintamuutoksista huolimatta. Palvelussuhteen jatkumisen pääasiallinen muoto ovat tällöin juuri siirrot toisiin tehtäviin. Laki ei kuitenkaan velvoita työnantajaa siirtoihin, vaan se ainoastaan mahdollistaa sen: siirron perusteet toimivat tarvittaessa myös irtisanomisen perusteena silloin, kun siirtoon soveltuva avoinna oleva tointa ei pystytä osoittamaan virkamiehelle (ks. Bruun ym. 1988, 172–176).

Siirtojen ehdollisuus on tullut korostetusti esille kahden viime vuoden aikana, jolloin valtionhallinnossa ja kunnissa on ollut siirtoihin soveltuvia avoimia virkoja ja toimia entistä vähemmän. Säästötoimien vuoksi virkoja on jätetty täyttämättä, jolloin paineet irtisanomisiin ovat kasvanut.

3. PÄÄSEVÄTKÖ VIRKAMIEHET VAIKUTTA- MAAN SIOITTUMISEENSA?

Koska siirtojen kohteiksi on viime vuosina joutunut joka tapauksessa satoja virkamiehiä, niiden luonnetta on perusteltua selvittää tarkemmin. Tässä artikkelissa tarkastellaan kysymystä, missä määrin virkamiehet voivat vaikuttaa ja tuoda esille omia tavoitteitaan silloin, kun heihin kohdistuu uudelleensijoittumisvelvoite. Ovatko he siirtomenettelyjen yhteydessä pelkkiä toimintojen 'objekteja'. Kysymys on kiinnostava sikäli, että virkamieslaki ei todellakaan edellytä virkamiehen omaa suostumusta sellaisissa siirroissa, jotka aiheutuvat organisaation toiminnallisista tms. muutoksista. Virkamieslaki ja sitä täsmentävät asetukset (723/1987 ja 725/1987) edellyttävät kuitenkin varsinaisten virkamiessiirtojen osalta,

että ennen siirtopäätöksen tekemistä virkamiehelle tulee varata mahdollisuus tuoda esiin omat näkökantansa potentiaalisista siirtymisvaihtoehdoista ennen siirtopäätöksen tekemistä. Myös luottamusmiestä pitäisi tarvittaessa kuulla ennen siirtopäätöstä.

Henkilöstön siirtoihin liittyvästä kuulemisveloitteesta on mainintoja myös valtioneuvoston rationalisointipäätöksissä (VNp 6. 11. 1980; VM 24. 11. 1980; VM 17. 5. 1984) sekä valtion yhteistoimintalaissa (VYTL 1. 1. 1989). Valtion yhteistoimintalaissa todetaan, että neuvottelumenetelyä tulee käyttää silloin, kun henkilöstöä siirretään toisiin tehtäviin, toiseen valtion virkaan tai pysyvästi toiselle paikkakunnalle. Yt-lain piiriin kuuluvat myös viraston tai sen osan lakkauttaminen tai siirto toiselle paikkakunnalle taikka sen toiminnan laajentaminen tai supistaminen silloin, kun toimenpiteet johtuvat hallinnollisista, taloudellisista tai tuotannollisista syistä tapahtuvasta työn tilapäisestä tai pysyvästä vähentymisestä. Yt-laki edellyttää näistä asioista tapahtuvaa riittävää tiedottamista ja neuvottelua asianomaisten siirron, lomautusten tai irtisanomisen kohteeksi mahdollisesti joutuvien virkamiesten ja johdon välillä. Tiedottamisen ja neuvottelun tulisi tapahtua niin paljon ennen aiottuja uudelleenjärjestelyjä, että asianomaisilla on todellinen mahdollisuus perehtyä muutosten syihin ja lausua muutoksesta oman mielipiteensä. Asianosaisia ovat johto sekä siirtojen kohteeksi joutuvat. Kunnallista työpaikkademokratiaa koskevassa sopimuksessa on niinikään vastaavantyyppiset tiedonsaanti- ja neuvotteluelvoitteet.

4. ORGANISAATIOKIRJALLISUUDESSA ESITETTYJÄ PERIAATTEITA JA SUUNTAVIIVOJA

Henkilöstön siirtojen toteuttaminen ei ole pelkästään legalistinen kysymys, vaan asiaa on käsitelty myös johtamis- ja organisaatioteoreettisessa alan kirjallisuudessa. On pohdittu mm. siirtojen vapaaehtoisuuden ja kommunikoinnin merkitystä sekä työpaikanvaihdoksiin liittyviä sosiaalislamismiongelmiä. Organisaation aloitteesta ja toimesta tapahtuvien henkilöstön uudelleensijoitumisten kohdalla on esimerkiksi korostettu juuri *tarvetta tiettyyn omaehtoisuuteen* (Cuming 1989, 113). Sinänsä perusteltujen ulkoisten syiden pohjalta käynnistyvien siirtojen ei tarvitse merkitä sitä, että vaihdokset tapahtuvat kokonaisuudessaan organisaation ohjaamina. Muutoksen yhteydessä myös työntekijä voi olla siirron käynnistäjänä,

vaikka hakeutuminen toiseen työpaikkaan tapahtuisikin odotettavissa olevan 'pakon' edessä tai tietyin määräjän sisällä. Siirtoihin pitäisi sisällyttää mahdollisimman paljon ehdollisuutta ja vapaaehtoisuutta, vaikka lähtökohtana olisivatkin organisatoriset välttämättömyydet. Yksilön työpaikanvaihdos voi olla funktio sekä organisaation 'tarpeista' että yksilön omista tavoitteista. Työntekijää voidaan pyytää hakemaan uutta hänelle soveltuvaa tointa tai perustana voi olla organisaation taholta tullut yllyke, tavoite tai suostuttelu. Tällä tavoin on mm. Sääski (1987, 21) jakanut työpaikkaliikkuvuuden vapaaehtoisuudeltaan kolmeen ryhmään sen mukaan:

- a) onko työntekijä itse oma-aloitteisesti hakenut uutta tointa,
- b) onko häntä pyydetty hakemaan sitä tai
- c) onko hänet siirretty uuteen tehtävään ilman valintamahdollisuutta.

Campion (1991) näkee vapaaehtoisuusdimension tärkeäksi erityisesti siksi, että siirtojen taustalta löytyy yleensä aina yhden syyn sijasta useita erityyppisiä syitä. Juuri syiden monitahoisuus mahdollistaa pakottavuuteen eriasteisuutta. Liikkuvuus voi olla vain osaksi organisaation kontrolloimaa, koska se on muutoinkin vain osittain vältettävissä organisaation toimenpitein (tästä myös Vanhala 1981, 4–5).

Vapaaehtoisuusksymyksen ohella toinen kirjallisuudessa paljon keskusteltu aihe henkilöstön siirtoihin liittyy on ollut *kommunikointi* (ks. Mumford 1976; Cuming 1989). Kun henkilöjärjestelyjä merkitsevät organisaatiomuutokset näyttävät väistämättömiltä ja pysyviltä ilman mahdollisuutta esimerkiksi lomautuksen kautta tapahtuviin tilapäisjärjestelyihin, viimeistään tässä vaiheessa eteen tulevat johdon ja henkilöstön väliset konsultaatiot sekä informointi tulevista muutoksista ja niihin liittyvistä uudelleenjärjestelyistä.

Henkilökunnan kannalta keskeistä on ensinnäkin se informaatio, joka liittyy uudelleenjärjestelyihin johtaneisiin tekijöihin. Tämä tieto auttaa suhtautumaan tilanteeseen faktojen pohjalta. Pinder ja Walter (1984, 214) katsovat, että siirtojen positiivinen vaikutus on suoraan riippuvainen siitä, missä määrin selvä kuva siirrettävillä on siirron syystä ja miten hyväksyttävänä siirron syy koetaan.

Siirtojen kohteeksi joutuville on oletettavasti merkitystä myös sillä, miten paljon ennen siirtoa tieto toimeenpantavista muutoksista saadaan. Informoinnin tulisi tapahtua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Samalla organisaatiossa tulisi heti käynnistää toimenpiteet uusien työpaik-

kojen löytämiseksi työntekijöille. Henkilölle, joka toimii lakkautuksen alaisessa organisaatiossa, periaatteellinen tieto siirrosta pitäisi tulla niin nopeasti, että vaihtoehtoisjärjestelyihin jää riittävästi aikaa. Paineet kohdistuvat henkilöstöasioista vastaaviin. Henkilöstöpäälliköiden tulisi ottaa yhteyttä kollegoihin sekä mahdollisiin uudelleensijoittamisen keskusorgaaneihin. Tiedon täytyisi kulkea siitä, minkätyyppisiä ammatti-ihmisiä on vapautumassa ja millaisia vapaita tai vapautuvia työpaikkoja on tarjolla.

Riittävän aikainen tiedottaminen todennäköisesti lisää tuntemuksia siitä, että organisaation koetaan työskentelevän myös työntekijöidensä edun mukaisesti. Tämä edistää toimenpiteiden kokemista moraalisesti ja eettisesti perusteltuina. Henkilökunta tulee tietoiseksi siitä, että organisaatio tekee jotain myös heidän etujensa suojelemiseksi. Samalla yleensä kohenee organisaation imago myös suhteessa ulkoiseen yhteisöön. (Mumford 1976, 52–55)

Toisaalta tieto vähennyksistä saattaa olla omiaan heikentämään henkilöstön sitoutumista organisaatioon lisäämällä epävarmuuden ilmapiiriä (Romzek 1985). Tätä kautta supistukset voivat vaikuttaa edelleen väliillisesti työntekijöiden omaehtoisen lähtöhalukkuuden lisääntymiseen. Tieto vähennyksistä saattaa jopa lisätä omaehtoista vaihtuvuutta niin paljon, että se vähentää epäsuorasti ja ainakin väliaikaisesti myös liiallisen työvoiman ongelmaa. Suunnitellun työvoimavähennyksen tarvetta se ei kuitenkaan yleensä riitä poistamaan. Mikäli taas mahdollisuuksia työpaikanvaihdoksille on hyvin vähän, tilanne johtaa helposti asetelmaan, jossa yleisen epävarmuuden ilmapiiri pyrkii altistamaan ristiriitoja eri henkilöstöryhmien välille (Greenhalgh 1980). Tästäkin syystä uudelleenjärjestelyjä koskevan ennaltatiedottamisen merkitystä ei pitäisi vähätellä.

Tieto vähennyksistä saattaa merkitä myös yleistä suorituskyvyn laskua, ainakin tilapäisesti. Erityisesti niille, jotka ovat olleet suhteellisen kauan ja suhteellisen vakaassa työympäristössä, työpaikan voimakas myllerrys siirtoineen ja henkilövähennyksineen saattaa olla traumaattinen kokemus. Mitä pikemmin uuden työpaikan etsintä aloitetaan ja mitä enemmän siihen varataan aikaa, sitä suurempi on traumausten välttymisen todennäköisyys.

Cuming (1989, 121) esittää, että siirtouhallaisten työntekijöiden tulisi voida käydä palkallisena työaikana työpaikkahaastatteluissa. Heille pitäisi jakaa informaatiota vaihtoehtoisista työtilaisuuksista ja niiden hakumenettelystä. Sopi-

vista työnantajista voidaan antaa suosituksia. Suurissa vähennyksissä näitä keinoja joudutaan soveltamaan yhdessä keskusorgaanien ja työvoimaviranomaisten kanssa. Paikallisen työvoimatoimiston henkilökunnalle voidaan tarjota mahdollisuus tulla lakkautuksenalaiselle työpaikalle työaikana tapaamaan ihmisiä, joita vähennykset tulevat koskemaan ja haastattelemaan heitä uusien työpaikkojen löytämiseksi, ennenkuin toimipaikan lopettaminen aktualisoituu. (Mumfordin 1976, 54)

Olisi epärealistista odottaa kenenkään pitävän mieluisana sinänsä päästä mukaan suunnittelemaan muutoksia, jotka merkitsevät vähennyksiä ja mahdollisesti siirtoa myös itselle. Kuitenkin, jos tarvittavat muutokset voidaan toteuttaa hyvissä ajoin ja kontrolloidusti, ei *osallistumista* koeta ainakaan täysin turhaksi. Kun voi olla yhtä mieltä yhteisistä päämääristä ja ne sisältyvät suunniteltuihin ratkaisuihin, asenteelliset seuraukset jatkoa ajatellen ovat todennäköisesti huomattavasti helpommat kuin muutoin olisivat. Tarpeelliset, epämiellyttävätkin ratkaisut pystytään hyväksymään realistisemmin. Tärkeää on siten paitsi se, missä määrin siirtoon joudutaan 'pakon sanelemana' ja missä määrin siirtoon sisältyy siirrettävän kannalta vapausasteita, myös se, pääseekö siirrettävä itse mitenkään vaikuttamaan tulevaan sijoittumiseensa ja työtehtäviensä muutokseen. (Mumford 1976, 36–37)

Kuvattaessaan posti- ja telelaitoksessa noudatettavaa henkilöstöpolitiikkaa siirtojen yhteydessä Elkelä (1985, 20–21) toteaa: »Siirron kohteena oleville henkilöille on selvitettävä vallitseva tilanne ja perusteltava suunniteltu ratkaisu. Vaikka lopputuloksena olisikin menettely, jossa siirrot yksiköstä toiseen tai virastosta toiseen toteutetaan isännänvallan avulla, tulisi aina kuitenkin pyrkiä sopimukseen kyseisten henkilöiden kanssa. Toimenpiteen perustelujen ymmärtäminen ja hyväksyminen on työmotivaation ja tulevan työpanoksen kannalta tärkeää.»

Siirretyiksi joutuvien informaatiotarpeet eivät lopu mahdollisen uuden työpaikan löytymiseen. Työntekijä tarvitsee tarkempaa tietoa tulevista työolosuhteistaan. Työntekijöiden sosiaalistumista käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Wanous 1980) painotetaan usein, että uutta työpaikkaa koskeva *ennakkoinformaatio* ohjaa keskeisesti uuteen organisaatioon sopeutumista. Ennako-odotukset syntyvät jo vanhassa työpaikassa. Informaatiota voi olla jaossa enemmän tai vähemmän ja se voi olla enemmän tai vähemmän paikansapitävää. Uutta työpaikkaa koskevan tiedon määrän, relevanttisuuden ja rehellisyyden on

havaittu korreloivan positiivisesti juuri siihen, miten nopeasti uuteen työpaikkaan sopeudutaan.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Miten valtionhallinnossa toimeenpannuissa henkilöstön uudelleenjärjestelyissä on toteutunut työntekijöiden omaehtoisuus ja ennaltainformointi? Missä määrin siirtojen kohteeksi joutuneet ovat päässeet vaikuttamaan tuleviin tehtäviinsä? Muun muassa näiden kysymysten selvittämiseksi toimeenpantiin elokuussa 1992 kyselytutkimus, joka kohdistettiin valtionrautateiden sekä postilaitoksen organisaatiomuutosten yhteydessä uudelleensijoitetuille henkilöille. Kyselyllä haluttiin selvittää, missä määrin siirtoihin mukaan joutuneet olivat todella kokeneet siirtonsa vapaaehtoisena, miten he olivat kokeneet tiedotuksen toimivuuden siirtomenettelyn yhteydessä ja missä määrin he olivat päässeet vaikuttamaan siirtomenettelyssään. Samalla tutkimuksessa valaistiin siirtomenettelyjen toimivuutta myös muulta osin (ks. Lumijärvi 1993). Kyselylomake postitettiin 153:lle postin palveluksessa ja siirroissa mukanaolleelle henkilölle sekä 173:lle valtionrautateiltä muualle valtionhallintoon siirtyneelle henkilölle. Kohdehenkilöt poimittiin laitosten toimesta niistä henkilöistä, joiden tiedettiin joutuneen organisaatiomuutoksen, toiminnan supistamisen tai lakkauttamisen kautta työpaikanvaihdokseen. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 197 henkilöä eli vastausprosentiksi tuli 60.4 prosenttia. Kaikkien siirrot olivat tapahtuneet viiden vuoden sisällä tutkimusajankohtaan (v. 1992) nähden (taulukko 1). Pääosin siirrot olivat ajoittuneet vuosille 1988 (43 %) ja 1991 (28 %).

Sekä valtionrautatiet että posti-tele ovat olleet viime vuosina voimakkaiden rakenteellisten myllerrysten kohteena. VR:llä automaation ja teknologian kehittyminen on ollut tärkeä muutosten käynnistäjä. Postilaitoksen kohdalla saneeraus on

koskettanut erityisesti postikonttoriverkostoa ja merkinnyt varsinkin postikonttorinhoitajien uudelleensijoittelua postin muihin vakansseihin. Julkisuudessa esitetyn arvion mukaan postikonttoriverkoston vuosina 1990–1991 toteutettu saneeraus merkitsi kaikkiaan noin 1800 postikonttorinhoitajan uudelleensijoittamista. Tele-puolella muutos on ollut ehkä kaikkein rajuihin koskettaen lähes koko henkilöstöä. Vähennykset ovat pudottamassa sen henkilöstömäärää vuoteen 1995 mennessä 10000:sta ainakin 6000:teen, jolloin pudotus merkitsee siten vähintään 40 %:n pudotusta! Telen kohdalla puhutaan kaikkiaan useita tuhansia työntekijöitä koskevasta uudelleenjärjestelystä, koska jo pelkästään perustettuihin ns. urakointiyksiköihin siirrettiin aikanaan yli 3000 työntekijää. Henkilökuntaa on jouduttu siirtämään sekä oman viraston muihin yksiköihin että kokonaan muihin virastoihin.

6. SIIRTUMISEN VAPAAEHTOISUUS/PAKONOMAISUUS

Tutkimukseen vastanneista suurin osa näki siirtonsa tapahtuneen vapaaehtoisuuden pohjalta (taulukko 2). Myöskään siirtojen yleistä perustelua ei sinänsä asetettu kyseenalaiseksi.

Tutkituista osa vaihtoi työpaikkaa ns. virkasiirtona haettuaan ensin vapaana olevaa paikkaa. Eräs vastaaja kuvaa tilannettaan seuraavasti: »Olin aina halunnut pois pääkaupunkiseudulta ja kun tuli tilaisuus siirtyä virkoineen muualle hallintoon, taistelin siirron itselleni. Minua ei siis siirretty, eikä työni ollut vähenemässä.» Kyseisen tyyppiset siirrot perustuivat paljolti omaan aktiivisuuteen ja haluun vaihtaa työpaikkaa ilmoitettujen mahdollisuuksien perusteella. Eräissä yksiköissä kaikki halukkaat saivat mahdollisuuden anoa siirtoa toiseen työpaikkaan. Osalla oli mahdollisuus valita työpaikkansa useista tarjollaoleista työpaikoista oman mielenkiintonsa perusteella. Virastoissa oli nähtävillä työpaikkailmoituksia,

Taulukko 1. Kuinka kauan siirrosta on kulunut? (työskentelyaika nykyisessä työpaikassa)

	%
1–12 kuukautta	16.7
1–3 vuotta	32.3
yli 3 vuotta	51.0
	100.0
N	197

Taulukko 2. Tehtiinkö siirrot pääosin vapaaehtoisuuteen pyrkimällä?

	%
Kyllä	79.8
Ei	10.9
En osaa sanoa	9.3
	100.0

joista sai ottaa yhteyttä niihin, jotka kiinnostivat. Työvoimaa tarvinnut virastot ottivat siirtoon hakukkaita haastatteluun, jonka jälkeen tekivät valintansa.

Vapaaehtoisuuden ohella tuotiin toki monissa vastauksissa esille vaihtoehtojen vähyys ja se, että töiden loppuminen oli joka tapauksessa uhkaamassa: »Se, että suostuin tällaiseen, johtui lähinnä siitä, että vastaan hangoittelu ei olisi vaikuttanut lopputulokseen...» Seuraavat kommentit kuvaavat tyypillistä alkuvaiheen tilannetta:

»Siirrossa lähdettiin vapaaehtoisuudesta, se oli hyvä. Mutta samaan aikaan liikkui huhuja, joiden mukaan jossain oli tehty lista niistä henkilöistä, joiden toivottiin lähtevän: jokaisen piti itse arvata, oliko hän ko. »ei toivottu henkilö...»

»Työpaikkaa oli vaihdettava, koska tietoon tuli, että työ loppuu tai siirtyy yksityiselle 3 vuoden kuluessa... Vaihtoehtona olisi ollut siirtyminen toiselle paikkakunnalle saman alan töihin.»

»Hakeuduini vapaaehtoisesti toisiin tehtäviin, koska »haistoin» työpaikkani loppuvan lähitulevaisuudessa – kuten kävikin.»

Johtamistutkimuksissa on joskus viitattu ongelmaan, joka syntyy pyrittäessä tarvittaviin henkilövähenneisiin vapaaehtoisen hakeutumisen pohjalta. Oma-aloitteisuus saattaa johtaa siihen, että »väävät» henkilöt lähtevät. Tällaiseen ilmiöön viitattiin vain yhdessä vastauksessa: »Edellisessä työpaikassani kävi niin, että siirtoihin hakeutuivat kiireisimmissä työpisteissä työskentelevät ja puolestaan ne, joiden oli ajateltu lähtevän (hallinnon kevennys) jäivät, joten meidän lähteneiden tilalle jouduttiin itseasiassa palkkaamaan myöhemmin lisäväkeä...»

Vanhala (1985, 9–10) kuvaa valtionrautateillä tehtyjä siirtoja toteamalla, että lähtökohtana on aina ollut pyrkimys ennakoida tiettyjen toimintojen loppumista ja vähentymistä sekä edistää näistä toiminnoista tapahtuvaa vapaaehtoista uudelleenhakeutumista muualle VR:n sisällä. Esimerkiksi ratapihojen automaatioinvestointeihin ryhtyessä oli tiedossa, että uudistuksen vaikutuksesta kokonainen ammattiryhmä tulisi aikaa myöten tarpeettomaksi. Henkilöstöä yritettiin houkutella jo useita vuosia ennen tilanteen konkretisointumista toisiin tehtäviin ja työpisteisiin samalla paikkakunnalla taikka hakeutumaan VR:n tehtäviin toisille paikkakunnille ja piireihin. Kun suoranaisia pakkosiirtoja ei henkilöstöpoliittisista syistä haluttu käyttää, sopeuttamistoimet ovat kestäneet vuosia aiheuttaen myös lisäkustannuksia.

Kyselyssä tiedusteltiin myös siirtojen suoranaisestä edistämisestä? Vastaukset jakautuivat melkoisesti: 33 % vastasi, että heitä oli edistetty ja menettelyinä oli käytetty virallisia ilmoituksia

sekä avoimena olevista viroista tiedottamista ilmoitustauluilla, henkilöstölehdessä sekä tiedotustilaisuuksissa. Noin 30 % ilmoitti, että heidän työpaikallaan oli käytetty myös lieviä »painostuskeinoja», kuten vihjailuja ja kehotuksia hakeutua muualle. Runsas kolmannes (38 %) vastasi, ettei hakeutumista muualle edistetty mitenkään erityisesti.

Alle vuoden sisään siirretyistä vain 19 % mainitsee vapaaehtoisen liikkuvuuden edistämistä, kun yli 3 vuotta sitten siirretyistä edistämisen mainitsijoita oli 40 %. Vapausasteet näyttäisivät vähentyneen viime vuosina samalla, kun avoimien työpaikkojen tarjonta on pudonnut. Korkeamman koulutuksen saaneet ja vähintään 3 vuotta entisessä työpaikassaan työskennelleet mainitsivat niinkään edistämisestä selvästi useammin kuin vähemmän koulutetut ja alle 3 vuotta entisessä työpaikassaan työskennelleet.

Vastaajilta tiedusteltiin erikseen käsitystä siitä, missä määrin siirto tapahtui olosuhteiden pakosta (taulukko 3). Vastaukset myötäilivät vapaaehtoisuutta kuvaavan kysymyksen vastauksia. Vain noin 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän kohdallaan kysymys oli selvästi olosuhteiden pakosta eikä omasta halusta. 46 % katsoi siirron perustuneen osaksi omaan halukkuuteen, osaksi sopivaan eteen tulleeseen siirtomahdollisuuteen ja loput 34 % hakivat itse siirtoa ja tekivät ratkaisunsa, kun siihen tuli sopiva tilaisuus.

Viimeisen vuoden aikana työpaikkaa vaihtaneissa oli olosuhteiden pakosta siirryneitä suhteessa seitsenkertainen määrä (40 %) niihin verrattuna, joilla vastaavantyyppinen siirto oli tapahtunut yli kolme vuotta sitten (5 %)! Vapausasteiden määrä näyttää siten tämänkin mukaan vähentyneen viime vuosina siirtojen yhteydessä. Toisaalta odotetusti niistä, joilla muutos merkitsi palkkauksen heikkenemistä tai esimiesaseman menettämistä, huomattava osa koki siirtonsa pakkosiirtona.

Taulukko 3. Missä määrin siirto tapahtui olosuhteiden »pakosta»?

	%
Kysymys oli selvästi olosuhteiden pakosta eikä omasta halusta	19.6
Siirto perustui osaksi omaan halukkuuteen, osaksi sopivaan eteen tulleeseen siirtomahdollisuuteen	45.9
Haki itse aktiivisesti siirtoa ja teki päätöksen itsenäisesti, kun siihen tuli sopiva tilaisuus	34.5
	100.0

7. SIIRTOPROSESSIIN VAIKUTTAMINEN

Siirrettyjen kuuleminen

Suurin osa vastaajista katsoi, että heitä kuunneltiin muutoksen yhteydessä riittävästi. Silti ehkä yllättävän suuri osa, viidesosa vastaajista katsoi, että heidän kannanottojaan kuunneltiin jokseenkin tai täysin riittämättömästi.

Tässäkin ne, joiden siirrosta oli kulunut alle vuosi olivat selvästi tyytymättömämpiä kuin aiemmin siirretyt, mikä viittaa valtion henkilöstöpolitiikan kiristymiseen tältä osin. Toisaalta ero voi toki ainakin osittain selittyä myös sillä, että aika häivyttää osaltaan negatiivisia kokemushavaintoja.

Taulukko 4. Kuunneltiinko muutoksen yhteydessä riittävästi siirtojen kohteeksi joutuvien kannanottoja?

	%
Täysin riittävästi	30.2
Jokseenkin riittävästi	32.8
Jokseenkin riittämättömästi	10.0
Täysin riittämättömästi	10.0
En osaa sanoa	17.0
	100.0

Vaikuttamistapa

Vastaajista hieman yli puolet (51 %) ilmoitti, että siirrosta sovittiin heidän kanssaan ennalta ja heillä oli tätä kautta mahdollisuus vaikuttaa siirtoaan koskeviin asioihin (taulukko 5). Neljäsosa ilmoitti, että siirrosta keskusteltiin heidän kanssaan ja että heidän mielipiteensä vaikutti ainakin osaksi ratkaisuun. Kuitenkin viidesosa vastaajista katsoi, ettei heillä ollut mahdollisuuksia vaikuttaa siirtoaan koskeviin asioihin juuri lainkaan.

Vaikuttamisaste

Kysyttäessä, miten henkilö koki vaikutusmahdollisuutensa kokonaisuudessaan siirtoprosessin yhteydessä, suurin osa vastaajista eli noin 80 % oli tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa (taulukko 6).

Ikäryhmävertailusta ilmenee edelleen, että vanhemmat, yli 45-vuotiaat olivat selvästi kriittisempiä vaikutusmahdollisuuksiinsa kuin alle 35-vuotiaat. Edellisistä oli tyytymättömiä 20 prosenttia,

Taulukko 5. Millä tavalla oli mukana (vaikuttamassa) siirtoaan koskevilla valmisteluissa?

	%
Ei ollut lainkaan mukana asian käsittelyssä	7.0
Sai vain ilmoituksen tulevista järjestelyistä	7.5
Siirrosta keskusteltiin, mutta mielipidettä ei huomioitu erityisemmin	5.9
Siirrosta keskusteltiin ja oma mielipide vaikutti jonkin verran ratkaisuun	25.3
Siirrosta sovittiin yhdessä	51.1
Jokin muu osallistumistapa	3.2
	100.0

Taulukko 6. Tyytyväisyys vaikutusmahdollisuuksiin siirtoprosessissa yleensä.

	%
Täysin tyytyväinen	37.0
Jokseenkin tyytyväinen	42.4
Jokseenkin tyytymätön	7.4
Täysin tyytymätön	5.8
Ei osaa sanoa	7.4
	100.0

mutta jälkimmäisistä vain 8 prosenttia. Alemman koulutustason työntekijät olivat vaikutusmahdollisuuksiinsa tyytyväisempiä kuin ylioppilastutkinnon suorittaneiden. Ylioppilastutkinnon suorittaneiden ohella toisaalta myös ammatillisen kurssin suorittaneissa oli keskimääräistä enemmän vaikutusmahdollisuuksiinsa tyytymättömiä. Lisäksi sisäisen siirron kokeneet olivat tyytymättömämpiä vaikutukseensa kuin kokonaan toiselle toimialalle sijoitetut.

Tyytyväisimpiä vaikutusmahdollisuuksiinsa olivat odotetusti ne, joiden palkkaus parani työpaikanvaihdon myötä. Siirrosta kulunut aika näyttää myös selittävän tyytyväisyseroja, koska äskettäin työpaikkaa vaihtaneissa oli vain vähän vaikutusmahdollisuuksiinsa hyvin tyytyväisiä (13 %), kun näitä oli yli kolme vuotta sitten siirron kokeneissa lähes puolet (49 %). Onko selityksenä tässäkin henkilöstöpolitiikan muutos? Vai toimiiko aika tyytymättömyyskokemuksia vaimentavana tekijänä (valikoiva muisti!)? Ensinmainittuun selitykseen viittaavia havaintoja saatiin esille muidenkin kysymysten kohdalla, mikä viittaa siihen, että vapausasteita ilmeisestikin oli siirtojen yhteydessä aiemmin enemmän.

Vaikuttamiskohde

Tiedusteltaessa tarkemmin vaikutuskohteista noin 80 % vastaajista ilmoitti, että heillä oli ainakin jossain määrin mahdollisuuksia vaikuttaa tulevan toimipaikkansa valintaan (taulukko 7). Vaikutusmahdollisuudet tulevien työtehtävien sisältöön olivat jo heikommat: yli 45 %:a vastaajista koki, ettei päässyt vaikuttamaan lainkaan uusien työtehtäviensä valintaan.

Tulevan toimipaikkansa valintaan vähän vaikutusta omanneissa oli keskimääräistä enemmän odotetusti niitä, joiden palkkaus heikkeni siirron yhteydessä sekä niitä, jotka menettivät esimiesasemansa siirron myötä. Vastaavasti ne, joiden palkkaus parani siirrossa sekä ne, joilla siirto merkitsi työpaikan muuttumista toisen läänin alueelle, kokivat päässeensä vaikuttamaan toimipaikkansa valintaan selvästi keskimääräistä enemmän. Viimemainituista lähes kaikki kokivat päässeensä itse valitsemaan muuttokohteensa. Juuri heidän joukossaan oli runsaasti myös niitä, jotka ilmaisivat kommentteissa tyytyväisyyttään päästessään siirron myötä muuttamaan esim. asuinpaikkakunnalleen, entiselle kotipaikkakunnalleen, taikka vain muuten pois ruuhka-Suomesta, kuten eräs asian ilmaisi.

Tulevien työtehtäviensä sisältöön näyttävät päässeen vaikuttamaan erityisesti korkeamman koulutuksen omanneet, esimiesasemassa olleet sekä ne, joilla siirto merkitsi muutosta työntekijästä esimiesasemaan.

8. MUUTOKSESTA INFORMOINTI

Kyselyyn vastanneista noin puolella (55 %) oli ollut entisessä työpaikassaan jokin työryhmä tai vastaava, joka käsitteli ja suunnitteli henkilöstösiirtoja. Vajaalla kolmanneksella (30 %) ei sellaista ollut. Niissäkin työpaikoissa, joissa tällainen työryhmä oli, osallistuminen sen toimintaan

Taulukko 7. Missä määrin pystyi vaikuttamaan: a) tulevan toimipaikan valintaan b) tuleviin työtehtäviin?

	Toimi- paikka %	Työteh- tävät %
Kykeni paljon vaikuttamaan	40.2	12.1
Kykeni jossain määrin vaikuttamaan	39.7	41.6
Ei lainkaan vaikutusmahdollisuutta	20.1	46.3
	100.0	100.0

oli ehkä yllättävänkin vähäistä, vain 12 % ilmoitti osallistuneensa itse tällaisen työryhmän työskentelyyn.

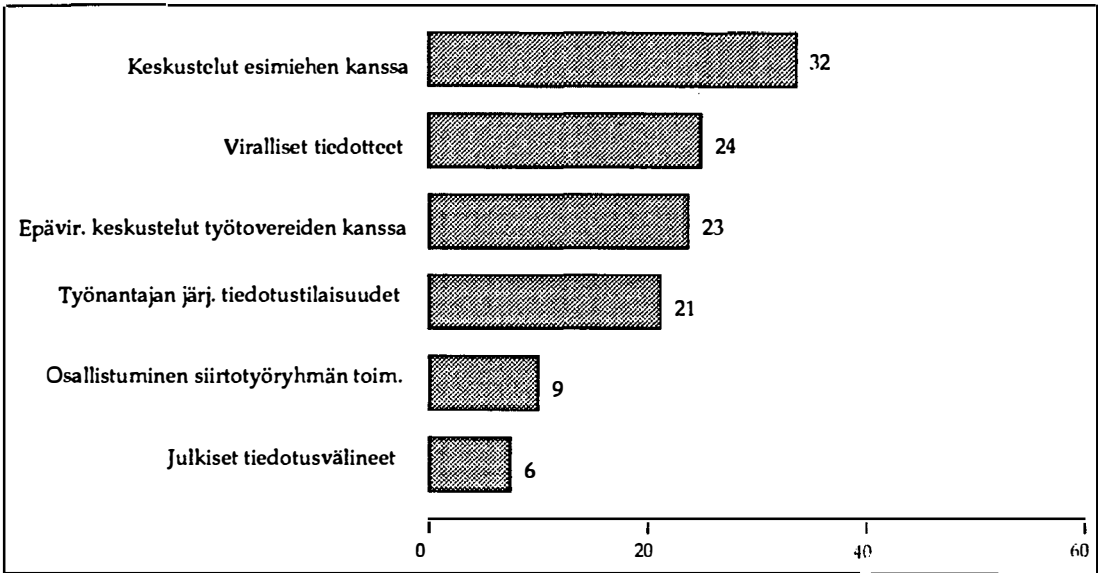
Siirrosta ilmoittaminen tapahtui suhteellisen lyhyellä varoitusaajalla: yli puolella vastaajista siirtoilmoitus oli annettu alle kaksi kuukautta ja 80 %:lla vastaajista alle neljä kuukautta ennen siirtoa (taulukko 8). Osalla varoitusaika merkitsi siirtoon liittynyttä odotusaikaa, osalla taas aikaa, joka oli käytettävissä muualle hakeutumiseen. On todennäköistä, että jonkinlaista ennakkollista informaatiota ja 'huhuja' vähentämisistä kuultiin jo aiemmin. Kaikkiaan lähes kolmannes vastaajista koki, että heitä informoitiin muutoksesta jokuksinkin tai aivan liian lähellä siirtoa.

Siirtojen tärkeimmiksi tietolähteiksi ilmoitettiin keskustelut esimiehen kanssa sekä viralliset tiedotteet (ks. kuvio 1). Varsin moni mainitsi myös epäviralliset keskustelut työtovereiden kanssa sekä erilliset työnantajan järjestämät keskustelutilaisuudet jopa erittäin tärkeiksi informaatiokanaviksi. Merkityksettömimpinä pidettiin julkisia tiedotusvälineitä sekä osallistumista siirtoja käsitelleen työryhmän toimintaan. Tulos ei siten (onneksi) viittaa siihen joskus esitettyyn väitteeseen, että virastojen muutostilanteissa joudutaan olemaan pelkästään julkisten tiedotusvälineiden varassa. Ehkä yllättävänä on pidettävä työryhmäkanavien ja osallistumismuotojen merkityksen vähäisyyttä myös informaation välittämisen väylinä.

Kysyttäessä työnantajan taholta tapahtuneen tiedottamisen määrällistä riittävyyttä vastauksissa ilmeni suurta hajontaa (taulukko 9). Noin neljäsosa katsoi saaneensa kaikki tarpeelliset tiedot, neljäsosa lähes kaikki tarpeelliset tiedot, mutta saman verran vastaajista katsoi saaneensa vain jonkin verran tarpeellisia tietoja ja yksi neljäsosa katsoi, ettei ollut saanut juuri lainkaan tai ei olleenaan tarpeellisia tietoja siirtoprosessin yhteydessä.

Taulukko 8. Kuinka paljon aikaisemmin sai tietää siirrosta toiseen työpaikkaan ennen sen toimeenpanoa?

	%
alle 2 kk	62.4
3–4 kk	19.1
5–6 kk	8.9
yli 6 kk–12 kk	6.2
yli vuosi	3.4
	100.0



Kuvio 1. Eri tietolähteiden merkitys siirtoprosessin yhteydessä (erittäin tärkeä -osuus, %).

Taulukko 9. Siirtoihin liittyneen tiedottamisen määrällinen riittävyys.

	%
Sai kaikki tarpeelliset tiedot	27.8
Sai lähes kaikki tarpeelliset tiedot	23.5
Sai jonkin verran tarpeellisia tietoja	23.5
Ei saanut juuri lainkaan tarpeellisia tietoja	13.4
Ei saanut lainkaan tarpeellisia tietoja	9.6
Ei osaa sanoa	2.2
	100.0

Taulukko 10. Siirtoihin liittyneen tiedottamisen avoimuus ja rehellisyys.

	%
Täysin avointa ja rehellistä	31.7
Jokseenkin avointa ja rehellistä	37.7
Ei kovin avointa ja rehellistä	14.0
Ei lainkaan avointa ja rehellistä	11.8
Ei osaa sanoa	4.8
	100.0

Lähes 70 % vastaajista piti siirtoprosessin yhteydessä tapahtunutta tiedottamista avoimena ja rehellisenä (taulukko 10). Tässäkin vastanneista

löytyi silti noin 25 % vastakkaisen mielipiteen edustajaa. Eräissä kommentteissa vihjattiin suoraan väärään informaatioon.

Odotusaikana, ennen siirtymistä uuteen työpaikkaan ilmeni huomattavan monilla epävarmuuden kokemista sekä pelkoa. Epätietoisuus työsuhteen jatkumisesta koettiin jo sinänsä henkisesti raskaaksi, kun lopullinen siirtopäätös useissa tapauksissa viipyi. Vastauksissa tuotiin esille, että juuri siirtopäätöksen odottelu ja epätietoisuus tulevaisuudesta oli kenties raskainta koko prosessissa. Tilanne helpottui siirron jälkeen. Organisaation supistustoimien riepottelu julkisessa sanassa lisäsi osaltaan henkilöstön epävarmuutta. Epävarmuus ja huhut pääsivät jylläämään erityisesti siksi, että useinkaan johto ei selvittänyt henkilöstölle heti painokkaasti, etteivät muutokset merkitse irtisanomisia. Epävarmuus synnytti ristiriitoja, epäilyjä ja keskinäistä kyräilyä henkilökunnan keskuuteen. Ei tiedetty, kuka joutuu lähtemään, koska ja millä perusteilla. Joku arvostelikin esimiestään siitä, ettei tämä uskaltanut ilmoittaa siirrosta tarpeeksi ajoissa, vaan siirsi ilmoittamisen viime tippaan, tai sitten ilmoituksen antamista 'palloteltiin' esimieheltä toiselle. Tiedotusongelmia kommentoitiin mm. seuraavasti:

»Hyväksyn organisaatiomuutokset, enkä yleensä halua olla kehityksen jarruna, mutta pitkä epätietoisuus työn jatkuvuudesta ja työn tulevasta kuvasta,

oli tuleva tehtävä mitä, missä, milloin, se stressaa ihmistä.»

»Olin varmaan niiden ensimmäisten siirrettävien joukossa ja kaikki tuntui niin salakähmäiseltä. En saanut esim. mitään virallisia papereita koskien siirtoani...»

»Ennen siirtoja tieto kulki huonosti. Tiedettiin että siirtoja tulee, mutta ei sitä minne ja koska. Tuntui että kaikki kävi turhan nopeasti ja hätiköidysti. Asiakaspalvelussa työskentelevät saivat kuulla kunniansa asiakkailta, koska ei osattu kertoa mitä tapahtuu ja milloin. Henkisesti raskainta aikaa puoli vuotta ennen siirtoa siirtoajankohtaan.»

»Siitä kun tieto saneeraustarpeesta tuli, alkoi kalamalan painostava, todella raskas kausi. Hyvätkin työtövertit saattoivat muuttua kilpailijaksi toistaan vastaan. Jokainen tunsu oman työnsä korvaamattomaksi, uskoivat työnsä jatkuvan. Ratapuoli ei ollut enää sitäkään vähää mitä ennen... Tunsin lopullisen siirron suurena helpotuksena. Uskon sinne jääneillä olevan henkisesti hyvin raskasta. Tieto jatkuvasta saneerauksesta on heillä taakkana edelleen. Epätietoisuus on hyvin kuluttavaa.»

»Tiedotusta ei ollut riittävästi. Järjestelyt ontuivat, ensin kehoitettiin hakeutumaan pois, ja sitten kun halusi hakeutua, ei tiedetty miten menetellä. Minäkin sain tiedon siirrosta n. 2 vk etukäteen. Muutoinkin kaikki oli epäselvää: esim. poliisitoimeen siirron halunneet eivät päässeet sinne jne.»

Vastauksista löytyi viitteitä siitä, että epävarmuus synnytti välillisesti muuallehakeutumista myös niiden joukossa, jotka eivät suoranaisesti olleet 'siirtolistalla'. Niinpä eräs vastaajista toteasi: »Edellisessä työpaikassa työntekijöiden työmotivaatio laski romahdusmaisesti siitä hetkestä, kun alettiin esittämään mahdollisuuksia siirtä muihin valtion laitoksiin. Oma hakeutumiseni muualle johtui yleisen ilmapiirin muutoksesta. Työpaikkani ja -tehtäväni ei ollut uhattuna.» Kaikkiaan kyselyn vastauksissa tiedottaminen oli yksi eniten kritisoiduista siirron osatekijöistä.

9. LOPPUARVIOITA

Henkilöstön uudelleenjärjestelyt ja henkilöstöpolitiikan joustavoittaminen näyttävät tulleen viime vuosina jäädäkseen myös valtionhallintoon. Tässä mielessä virkamieslakiin 1980-luvulla tehdyt siirtomenettelyä koskevat muutokset tuntuvat tänään varsin ajankohtaisilta. Virkamieslaki ei edellytä virkamiehen suostumusta siirtoonsa silloin, kun virka lakkautetaan. Virkamiehelle pitäisi kuitenkin varata mahdollisuus tulla kuulluksi ennen siirtopäätöksen tekoa. Tämän tutkimuksen havainnot viittaavat siihen, että vapaaehtoisuutta on pyritty korostamaan varsin yleisesti siirtomenettelyjen yhteydessä. Niinpä useimmat tässä tutkituista uudelleensijoittuneista korostivat työpaikkavaihdoksensa omaehtoisuutta, vaikka

käytännössä lähes kaikilla oli edessään työpäikan lopettaminen tai sen fuusiointi. Virkamiehille oli pyritty tarjoamaan uudelleensijoittumisvaihtoehtoja. Osaa oli 'hopotettu', houkuteltu, suostuteltu tai edistetty muuten hakeutumaan uuteen työpaikkaan muutosten edellä, mutta useimmat olivat silti saaneet (tai ehtineet tehdä) lopullisen valinnan itse.

Tutkituista selvä enemmistö koki tullessa kuulaksi riittävän hyvin ennen siirron toimeenpanoa ja enemmistö koki myös päässeensä vaikuttamaan tulevan toimipaikkansa valintaan. Jos osaa tutkituista siirroista tulkitaan ahtaasti, kysymyksessä eivät olleet pakkosiirrot sanan varsinaisessa merkityksessä eivätkä virkamieslain tarkoittamat virkamiesten siirrot. Kysymyksessä olivat organisaatiomuutoksia edeltäneet ja enemmän tai vähemmän ohjatut, mutta sinällään omaehtoiset työpaikanvaihdokset. Tilanteet toki muistuttivat ulkoisesti niitä olosuhteita ja ehtoja, joiden vallitessa virkamieslain mukaan siirtoja voidaan toteuttaa.

Siirtotapahtuman pakonomaisuuden välttämisen ja tulevan tilanteen ennakointi heijastuivat yleisesti siirtokokemusten myönteisyyteen. Havainto viittaa kaikkienensa siihen, että olisi ilmeisen tärkeää tarjota työntekijöille vaihtoehtoja silloin, kun organisaatiomuutos joka tapauksessa tulee ennemmin tai myöhemmin merkitsemään virkojen lakkauttamista tai vähentämistä.

Selvimmät puutteellisuudet koskivat tiedottamista, erityisesti siirtoa edeltäneen ajan epätietoisuutta sekä vähäistä tai huonoa tiedonkulkua siirtojen yhteydessä. Tiedotus edessä olevasta muutoksesta saattoi jäädä 'viime tippaan'. Juuri epätietoisuus muutoksen toteutuksen ajankohdasta koettiin varsin ongelmalliseksi. Jouduttiin tulemaan toimeen pitkään erilaisten huhujen varassa. Kun virallisia tietoja ei ollut, syntyi epäluuloja, jotka tekivät tilanteen kokemisen henkisesti raskaaksi. Juuri odottelu koettiin stressaavana ja pelkotiloja aiheuttavana vaiheena, johon osalla liittyi myös suoranaisia terveydellisiä ongelmia.

Riittävän ajoissa tapahtuva siirtoilmoitus antaisi mahdollisuuksia sopeutua tilanteeseen, hallita sitä jotenkin ja järjestää asioitaan kuntoon erityisesti, jos siirto merkitsee asuin- tai työpaikkakunnan muutosta. Tutkituista vain harva tiesi siirrostaan vuotta ennen siirron konkretisoitumista. Tyypillisesti varoitusaika näyttäisi olleen yksi-kolme kuukautta, mitä pidettiin perustellusti liian lyhyenä.

Muutoksen suunnitteluun ja valmisteluun osallistuminen näyttää lisäävän myönteisiä siirtoko-

kemuksia. Eräs vastaaja totesi kytkennän seuraavasti: »Olin organisaation muutosprosessissa projektin vetäjänä – jona aikana kouliinnuin alustavasti nykyisiin työtehtäviini – joten koulutusai-ka jäi siitä syystä pienemmäksi. Siirtoprosessi kaikenkaikkiaan mielenkiintoinen – ei henkistä kuormitusta sanottavammin. Esimiehen tuki auttoi ja oli tarpeellinen.» Silti vain 10 prosenttia vastaajista ilmoittaa osallistuneensa siirtoja käsitelleen työryhmän toimintaan. Siirtomenettelyjen viranomaistoteutuksessa edettiin ilmeisesti ns. top down -strategian mukaisesti siten, että ensin tehtiin ylimmällä tasolla ratkaisut vähennyksistä tai fuusioista. Tämän jälkeen tieto 'vieritettiin' organisaatioissa alaspäin antamalla ohjeita henkilöstön uudelleensijoittamiselle sekä sopimalla siirtojen toimeenpanon aikatauluista ja tiedotuksesta. Vaikka henkilöstön uudelleenjärjestelyjen suunnittelussa ei päästäisikään ns. bottom up -etenemissuuntaan, työryhmien käyttö saattaisi silti olla suositeltavaa, koska osallistumalla enemmän muutosten suunnitteluun voidaan hälventää ainakin osin niihin liittyviä epäluuloja.

Kaikkiaan tutkimuksissa uudelleensijoittamisissa sekä virkamieslain edellyttämä kuulemisperiaate että organisaatiotutkimuksen perustelemat suuntaviivat näyttävät toteutuneen vähintäinkin kohdullisesti. On kuitenkin muistettava, että tässä kohteena olleet uudelleensijoittamiset ajoittuivat pääosiltaan vuosille 1988 ja 1991. Tänä päivänä ylipäätään edellytykset siirtojen toteuttamiselle ovat entisestään heikentyneet, koska siirroissa tarvittavien vapaiden työpaikkojen määrä on vähentynyt niin valtionhallinnossa kuin kuntienkin virastoissa. Henkilöstön uudelleenjärjestelyissä tarvittaisiin selvästi myös muun työelämän mu-kaantuloa.

LÄHTEET

- Bruun, N. & Mäenpää, O. & Tuori, K.: *Uusi Virkamies-oikeus*. Otava, Keuruu 1988.
- Campion, M.: Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research. *Journal of Applied Psychology* 76 (1991):2.
- Cuming, M.: *The Theory and Practice of Personnel Management*. Heinemann Professional Publishing. Trowbridge 1989.
- Elkelä, K.: Ammattien muutos ja inhimillinen työnantaja. Henkilöstöpolitiikka, Valtion henkilöstön liikkuvuus, *Valtion henkilöstöpolitiikan neuvottelukunnan julkaisu* 1, Helsinki 1985.
- Greenhalgh, L.: A process model of organizational turnover: The relationship with job security as a case in point. *The Academy of Management Review* 5 (1980):2.
- Lumijärvi, I.: *Henkilöstön siirrot organisaatiomuutosten yhteydessä*. Tutkimus henkilöstön uudelleensijoittamisesta kahdessa valtion liikelaitoksessa. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia sarja No 169, Vaasa 1993.
- Mumford, P.: *Redundancy and Security-of-Employment*. A Gower Press Special Study, Guildford, Surrey 1976.
- Pinder, C. & Walter, G.: Personnel Transfers and Employee Development. *Research in Personnel and Human Resources Management* 2 (1984), s. 187–218.
- Romzek, B.: The Effects of Public Service Recognition, Job Security and Staff Reductions on Organizational Involvement. *Public Administration Review* 45 (1985):2.
- Sääski, N.: Työvoiman ulkoinen ja sisäinen liikkuvuus. *Työvoimakatsaus* 30:1, Helsinki 1987.
- Vanhala, S.: *Työvoiman vaihtuvuuden mittaamisesta*. Helsingin kauppar korkeakoulu, Työpapereita F-23, Helsinki 1981.
- Valtee, P.: *Automaation soveltaminen ja vaikutukset VTVL:n sopimusaloilla*. Kyselyyn perustuva analyysi. Tampereen keskuspaino, Tampere 1986.
- Vanhala, J.: VR:n taloudellista tulosta parannetaan: Miten rautatiet hoitaa henkilöstöasiansa? Henkilöstöpolitiikka, *Valtion henkilöstöpolitiikan neuvottelukunnan julkaisu* 1, Valtion henkilöstöpolitiikan neuvottelukunta, Helsinki 1985.
- Wanous, J.: *Organizational Entry*. Reading, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts 1980.