



Muutoskyvykkyys ja muutosjohtaminen Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollossa.

”Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu hanke.”

Sanna Ahonen

Annika Koli

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2019

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
YAMK tutkinto

AHONEN, SANNA & KOLI, ANNIKA:

Muutoskyvykkyys ja muutosjohtaminen Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollossa.

”Etänä Enemmän - sote-työ uudistuu” hanke

Opinnäytetyö 93 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Marraskuu 2019

Tämä opinnäytetyö on osa ”Etänä enemmän - sote-työ uudistuu” hankkeen alkukartoitusta, jonka tarkoituksena on selvittää Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon muutoskyvykkyys ja esimiesten muutosjohtamistaitoja. Tutkimuksen tavoite on löytää muutoskyvykkyteen ja muutosjohtamistaitoihin vaikuttavia tekijöitä ja edistää niitä hankkeen kautta. Tutkimuskysymykset ovat: 1) Miten muutoskyvykkyteen vaikuttavat tekijät näkyvät hankkeeseen osallistuvissa Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä? ja 2) Miten muutosjohtamistaidot toteutuvat Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollossa? Tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Aineisto analysoitiin SPSS ohjelmalla.

Tutkimuksen tuloksissa tuli esille organisaatioiden muutoskyvykkyteen vaikuttavia tekijöitä sekä muutosjohtamistaitojen tilanne kohdeorganisaatioissa. Tilastollisia eroja työntekijöiden ja esimiesten välillä oli jonkin verran.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että muuttuvaan työelämään herättelyyn on kohdeorganisaatioissa tarvetta. Muutostarvetta perusteltaessa tulee huomioida perustehtävälle sitoutuneet vastuuntuntoiset työntekijät ja perustella muutos perustehtävää vaarantamatta. Työntekijöitä tulisi osallistaa muutokseen luomalla enemmän vaikuttamisen mahdollisuuksia, kuuntelemalla ja kannustamalla. Yhteisiä pelisääntöjä tulisi vahvistaa. Myös riittävät resurssit on huomioitava. Esimiesten muutosjohtamistaidot ovat kohdeorganisaatioissa kohtuullisen hyvällä tasolla. Positiiviset johtamisen piirteet toteutuvat esimiesten omassa johtamisessa erittäin ja melko hyvin. Esimiesten muutosjohtamisosaamiseen on tyytyväisiä 65% esimiehistä ja 77% työntekijöistä. Muutosjohtamisosaamista tulisi kehittää luomalla kouluttautumisen mahdollisuuksia.

ABSTRACT

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Management of Health Care and Social Services

AHONEN, SANNA & KOLI, ANNIKA:
Readiness for Change and Change Management Capabilities among Pirkanmaa Social and Health Care personnel.

Master's thesis 93 pages, appendices 8 pages
November 2019

The purpose was to examine Pirkanmaa social and health care personnel's readiness for change and their supervisors' change management capabilities. The aim was to determine the factors that facilitate readiness for change and change management skills. The overall objective was to develop these through the project.

The study was quantitative in nature, and the data were collected through electronic questionnaires. The data were analysed using SPSS software.

The results highlighted the factors facilitating the ability of the organizations to change, as well as the state of managers' change management skills in the target organizations. The results show that there is a need to wake up to a changing work life in the target organizations. When justifying the need for the change, the employees committed to the task needs to be considered and the change must be justified so that the basic task is not compromised. Employees should be involved, listened to and encouraged in the change processes. There is a need to strengthen the common rules. The sufficient resources must also be considered. The change management skills of supervisors are on reasonably good level in the target organizations. Positive leadership practices were well or fairly well implemented. According to respondents 65% of supervisors and 77% of employees were satisfied with their supervisors' change management skills. Change management skills should be developed through training.

Key words: Readiness for change, change management, change management capabilities

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE	7
3	TUTKIMUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
	3.1 “Etänä enemmän- sote-työ uudistuu”	8
	3.2 Pirkanmaan sosiaali- ja terveyssektori tutkimuksen kohteena	9
4	MUUTOSKYVYKKYYS JA MUUTOSJOHTAMINEN	11
	4.1 Kirjallisuuskatsaus	11
	4.2 Muutosprosessi.....	13
	4.2.1 Muutosprosessin vaiheet.....	13
	4.2.2 Tunteet muutosprosessissa	15
	4.3 Muutoksessa onnistuminen ja muutoskyvykkyys	17
	4.3.1 Muutoksen luonne, tarpeellisuus ja aiemmat kokemukset ..	18
	4.3.2 Persoonallisuus, resilienssi ja kyky oppia	19
	4.3.3 Muutoskyvykäs organisaatio ja resurssien vaikutus	20
	4.3.4 Synteesi muutoskyvykkyyydestä.....	21
	4.4 Muutosjohtaminen.....	22
	4.4.1 Muutosprosessi ja oikea-aikainen tuki.....	23
	4.4.2 Muutosviestintä johtamisessa	24
	4.4.3 Johtaja tavoitteiden asettajana, seuraajana ja palkitsijana ..	26
	4.4.4 Vuorovaikutus ja luottamus	27
	4.4.5 Osallistaminen.....	29
	4.4.6 Muutosjohtajan ominaisuudet.....	30
	4.4.7 Synteesi muutosjohtamisesta.....	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
	5.1 Kvantitatiivinen tutkimus.....	33
	5.2 Aineiston keruumenetelmä.....	33
	5.3 Aineiston analyysimenetelmä.....	37
	5.4 Analyysin toteuttaminen	38
6	TUTKIMUSTULOKSET	43
	6.1 Vastaaajien taustatiedot.....	43
	6.2 Työn piirteet, vaikutusmahdollisuudet, vastuut ja tavoitteet	44
	6.3 Oppiminen, kehittäminen ja uudistuminen	53
	6.1 Muutosjohtamistaidot	61
7	POHDINTA	65
	7.1 Luotettavuus	65

7.1.1 Tutkimuksen validius eli pätevyys.....	65
7.1.2 Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus	67
7.2 Eettisyys.....	70
7.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	71
7.3.1 Johtopäätökset.....	78
7.4 Jatkotutkimukset	79
LÄHTEET	80
LIITTEET	86
Liite 1. Aikaisemmat tutkimukset ja niiden keskeiset tulokset	86
Liite 2. Saatekirje	92
Liite 3. Merkitsevät korrelaatiot	93

1 JOHDANTO

”Vain muutos on pysyvää” – on viesti, jonka kuulee nykyään lähes päivittäin. Muutos nykypäivänä ei ole enää erillisiä projekteja tai uuden työkalun käyttöön ottoa, vaan muutosta tapahtuu koko ajan jokaisella työn osa-alueella, eikä sille näy loppua. Uudistumiskykyinen ja ketterä organisaatio on alati muuttuvassa maailmassa kilpailukykyinen ja elinvoimainen ja siten toivottava (Korhonen & Bergman 2019, 117). Jatkuva muutos kuitenkin haastaa niin työntekijää, esimiestä kuin työyhteisöä. Muutokset herättävät tunteita ja horjuttavat työntekijän kompetenssia ja itseluottamusta. Enää ei riitä työn rutiininomainen suorittaminen, vaan tulisi olla kyvykäs uudistumaan ja mukautumaan alati muuttuvaan ympäristöön. Ihmisen mukautumiskykyyn vaikuttavat monet asiat, mutta muutoksen onnistumisessa ovat avainasemassa esimiehet.

Esimiehen muutosjohtamistaidoilla on suuri merkitys työyhteisön muutoskyvykyydelle (Pirinen 2014, 15–17). Esimiehen oma sitoutuminen muutokseen, sen takana seisominen ja muutoksen ymmärtäminen ovat tärkeitä, sillä nämä edistävät alaisten sitoutumista ja motivoitumista muutoksessa ja siten muutoksen onnistumista (Terävä & Virtanen 2011, 27).

Vaikka muutoksia kuvataan yhdellä sanalla, ovat kaikki muutokset luonteeltaan erilaisia. Muutoksia on pieniä ja isoja, vaiheittain tai kerralla tapahtuvia. Niiden tavoitteena on parantaa toimintaa ja kehittää mahdollisia heikkouksia. Muutokset vaativat aina vaivannäköä ja niitä onkin usein menossa monta yhtä aikaa. Samanaikaisuus ja pirstaleisuus saavat usein aikaan epävarmuutta ja vastustusta. Muutostilanteessa on annettava aikaa sopeutumiselle ja muutoksen ymmärtämiselle. (Kuusela 2015, 163–165.)

Tämä opinnäytetyö on osa ”Etänä enemmän - sote-työ uudistuu” hankkeen alkukartoitusta. Opinnäytetyö keskittyy muutosjohtamisen osa-alueeseen, jonka tavoite hankkeessa on kehittää muutosjohtamisen toimintamalleja sekä vahvistaa muutoksen johtamiseen ja muutoskyvykkyyteen liittyvää osaamista. (Hankehakemus 2018, 8–9.)

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön muutoskyvykkyys ja esimiesten muutosjohtamistaitoja.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten muutoskyvykkyyteen vaikuttavat tekijät näkyvät hankkeeseen osallistuvissa Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä?
2. Miten muutosjohtamistaidot toteutuvat hankkeeseen osallistuvien Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköiden esimiehillä?

Tutkimuksen tavoite on tuoda tietoa kohdeorganisaatioiden muutoskyvykkydestä ja muutosjohtamistaidoista, joita voidaan edistää hankkeen avulla.

3 TUTKIMUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

3.1 ”Etänä enemmän- sote-työ uudistuu”

”Etänä enemmän - sote-työ uudistuu” hanke on osa EU:n rahoittamaa Suomen rakennerahaston ”Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020” - ohjelmaa. Tarkemmin hanke on osa ESR - ohjelmaa (Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus), jonka erillistavoitteena on tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen. Hanke on kolmi-vuotinen ja sitä koordinoi Tampereen Ammattikorkeakoulu. Hankkeessa ovat mukana myös Itä-Suomen yliopisto, Lapin yliopisto ja Satakunnan ammattikorkeakoulu. Rahaa hankkeelle on myönnetty 1,2 miljoonaa euroa. ”Etänä enemmän” hankkeen kokonaistavoitteena on lisätä sosiaali- ja terveysalan työhyvinvointia, työn hallintaa, sekä tuottavuutta. Osatavoitteina on kehittää sosiaali- ja terveysalalle soveltuva etäjohtamisen toimintamalli ja vahvistaa tähän liittyvää osaamista, kehittää etätyöohjauksen ja -vertaistuen toimintamalli ja vahvistaa tähän liittyvää osaamista, kehittää muutosjohtamisen toimintamalleja ja muutosjohtamisosaamista sekä kehittää osallisuuden rakenteita ja menetelmiä. Hankkeessa on tarkoitus tuottaa lisäarvoa, osaamista, toimintamalleja ja konkreettisia työkaluja sosiaali- ja terveysalan johdolle ja henkilöstölle. (Hankehakemus 2018, 1–3.)

Hankkeeseen sisältyy viisi työpakettia toimenpiteineen: 1) Etäjohtamisen mallin kehittäminen ja pilotointi, 2) etätyönohjaus ja -vertaistuen malli hajautettuihin organisaatioihin, 3) muutosjohtamisen malli hajautettuihin organisaatioihin, 4) osallisuuden rakenteet ja menetelmät, sekä 5) hankkeen evaluointi. Työpaketit sisältävät alkukartoitukset ja pilottiorganisaatioiden lähtötilanteen tarkastelun, kehittämisspilottien suunnittelun ja kokeilun sekä mallin tai menetelmän edelleen kehittämisen. (Hankehakemus 2018, 16–21.) Tämä opinnäytetyö on osa hankkeen muutosjohtamisen osa-aluetta.

3.2 Pirkanmaan sosiaali- ja terveyssektori tutkimuksen kohteena

Suomalaisen hyvinvoinnin tunnuspiirteenä on kaikkien ihmisten oikeus sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmää ohjataan lainsäädännöllä, valtiosuusjärjestelmällä, vuorovaikutusohjauksella kuten suositukset ja ohjeet, sekä valvonnalla. Ohjausvastuu on sosiaali- ja terveysministeriöllä (STM), joka myös johtaa ja ohjaa sosiaaliturvan sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden kehittämistä ja toimintapolitiikkaa. STM määrittelee myös sosiaali- ja terveyspolitiikan suuntaviivat, valmistelee keskeiset uudistukset ja ohjaa niiden toteuttamista. (STM a 2014, 7, 10–11.)

Tämä tutkimus on osa sosiaali- ja terveydenhuollon hanketta. Sosiaalihuolto tarkoittaa sosiaalihuollon ammattilaisten, yksilön, perheen ja yhteisön toimintakykyä ja sosiaalisti hyvinvointia ja osallisuutta edistäviä ja ylläpitäviä toimia, palveluita ja tukipalveluita (STM b n.d.). Terveydenhuollon palveluiden tavoitteena on edistää ja ylläpitää väestön terveyttä, hyvinvointia, työ- ja toimintakykyä sekä kaventaa terveyseroja. Terveyspalveluiden perustana ovat ehkäisevä terveydenhuolto ja koko väestön saatavilla olevat terveyspalvelut. Perusterveydenhuollolla tarkoitetaan kunnan järjestämää väestön terveydentilan seurantaa ja edistämistä sekä erilaisia palveluita. (STM c n.d.) Jatkossa työssä puhutaan sosiaali- ja terveydenhuollon toiminta-alasta käsitteellä ala.

Tutkimus sijoittuu Pirkanmaalle, joka on Suomen toiseksi suurin maakunta. Vuonna 2018 Pirkanmaan väkiluku oli 515909 asukasta. Tampereella asuu yli 40% Pirkanmaan väestöstä. Pirkanmaan muita kuntia ovat: Akaa, Hämeenkyrö, Ikaalinen, Juupajoki, Kangasala, Kihniö, Lempäälä, Mänttä-Vilppula, Nokia, Orivesi, Parkano, Pirkkala, Punkalaidun, Pälkäne, Ruovesi, Sastamala, Urjala, Valkeakoski, Vesilahti, Virrat ja Ylöjärvi. (Pirkanmaa 2017.) Vuonna 2014 Pirkanmaan työpaikoista 17 % oli sosiaali- ja terveydenhuollon alalla (Pirkanmaan talous n.d).

Hankkeeseen osallistuu myös Tampereen Kaupunkilähetys ry Tampereelta. Tampereen Kaupunkilähetys ry on voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen yhdis-

tys. Se on Sosiaalialan järjestö, joka tuottaa yhteiskunnan palvelutuotantoa täydentäviä palveluita yhteistyössä kaupungin ja muiden palvelutuottajien kanssa. Tampereen Kaupunkilähetys ry toimii ikäihmisten, kehitysvammaisten ja lapsiperheiden kanssa sekä tekee koulutus-, kehittämis- ja vapaaehtoistoimintaa. (Tampereen Kaupunkilähetys ry. n.d.)

Pirkanmaan alueella toimii monta sosiaali- ja terveysalan järjestäjää yhteistointa-alueena. Moni kunta on ulkoistanut toimintansa. Maakunnassa on 48 terveysasemaa tai hyvinvointipistettä. Pirkanmaa kuuluu Tampereen yliopistollisen sairaalan (Tays) erityisvastuualueeseen. Maakunnan alueella sosiaalipalveluiden tuotanto- ja järjestämistavat vaihtelevat huomattavasti. Maakunnan alueella on pulaa useista sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisista kuten sairaanhoitajista, hammaslääkäreistä ja sosiaalityöntekijöistä. Pirkanmaan alueen perusterveydenhuollon avohoidon, pois lukien suun terveydenhuolto, nettokäyttökustannukset olivat vuonna 2017 189 miljoonaa euroa eli asukasta kohden laskettuna 369 euroa. Tämä on kolme prosenttia enemmän kuin maan keskiarvo. (THL 2018.)

Tutkimuksen kohderyhmä oli Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtamistehtävissä työskentelevät esimiehet, sekä potilas- ja asiakastyötä tekevät työntekijät. Terveysdenhuollon ammattinimekkeitä on kolmea eri tasoa. Tutkintonimike on pääosin oppilaitoksen myöntämä ja säännöksiin määritelty. Terveysdenhuollon ammattihenkilön laillistettu tai nimikesuojattu ammattinimike perustuu lakiin ja asetukseen terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Työnantajan määrittelemä virka-, tehtävä- tai toimi nimike on esimerkiksi osastonhoitaja. (Valvira 2015.) Jatkossa työssä käytetään potilas- ja asiakastyötä tekevistä nimitystä työntekijä ja johtamistehtävissä työskentelevistä nimitystä esimies.

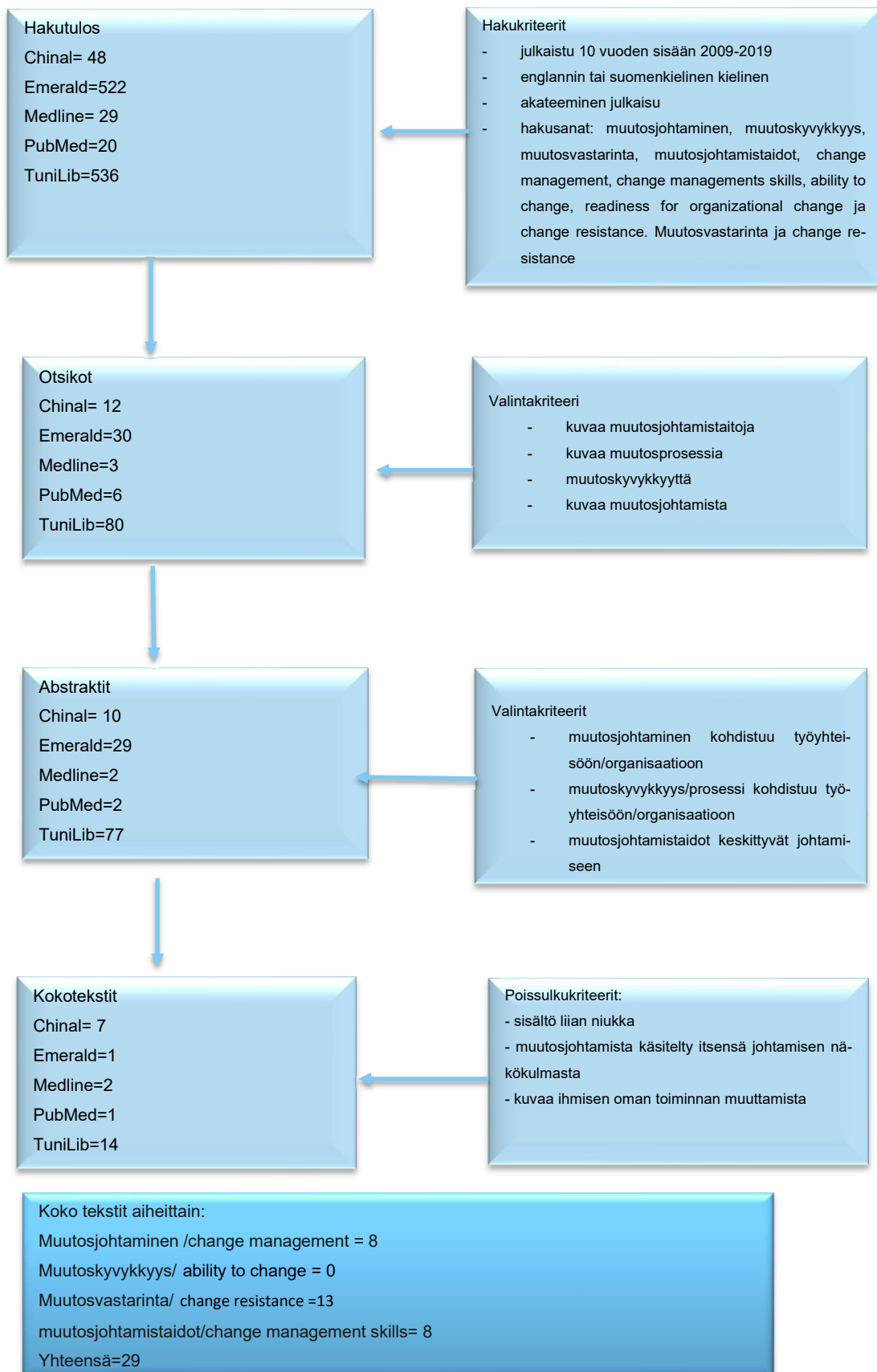
Sosiaalihuollon ammattihenkilöitä koskeva laki tuli voimaan 1.3.2016. Sosiaalihuollossa ammatinharjoittamisoikeuksia ovat oikeus toimia laillistettuna sosiaalihuollon ammattihenkilönä, oikeus käyttää nimikesuojattua ammattinimikettä sekä rajoitettu ammatinharjoittamislupa. Laillistettuja ammattihenkilöitä ovat esimerkiksi sosiaalityöntekijät ja sosionomit. Nimikesuojattuja ovat esimerkiksi lähihoitaja ja kodinhoitaja. (Valvira 2015.)

4 MUUTOSKYVYKKYYS JA MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen aihealueeseen on perehdytty tekemällä aiheesta kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus esittelee, mistä näkökulmista ja miten tutkimuksen aihe on aikaisemmin esitelty. Kirjallisuuskatsauksessa käytetään tutkimuksen kannalta oleellista kirjallisuutta kuten tutkimuselosteita, sekä muita keskeisiä julkaisuja. (Hirsjärvi ym. 2015, 121.) Kirjallisuuskatsaus ilmiöstä tehtiin hakusanoilla muutosjohtaminen, muutoskyvykkyys, muutosvastarinta, muutosjohtamistaidot ja vastaavilla englanninkielisillä hakusanoilla change management, change managements skills, ability to change, readiness for organizational change ja change resistance. Muutosvastarinta ja change resistance sanat otettiin mukaan syventämään muutoskyvykkyyttä tämän vastakkaisena ilmiönä. Hakuja tehtiin Chinal, Medline (Pubmed) ja Emerald tietokannoista sekä Ammattikorkeakoulun ja yliopiston yhteisestä Tunilib tietokannasta. Lisäksi haettiin perusteoksia ja julkaisuja Pirkanmaan Kirjastojen (PIKI) hakuohjelmalla.

Haku-kriteereinä pidettiin 10 vuoden julkaisuaikaikkunaa ja että lähde on tarpeeksi korkeatasoinen akateeminen julkaisu, josta on suomenkielinen tai englannin kielinen kokoteksti saatavilla. Käytännössä haut sijoittuivat vuosiin 2008-2019 johtuen siitä, että opinnäytetyöprosessi aloitettiin vuonna 2018. Opinnäytetöissä käytettiin pääsääntöisesti väitöskirjatasoisia ja lisensiaattitasoisia töitä, mutta suomenkielisten alaan kohdistuvien tutkimusten puutteen vuoksi, otettiin mukaan myös muutama maisteritasoinen päättötyö. Osassa kansainvälisistä hauista jouduttiin suuren hakulöydösmäärän vuoksi käyttämään rajaavia asiasanoja kuten change manegement, leadership, management ja change resistance. Opinnäytetyössä on käytetty lisäksi joitakin vanhempia aiheen perusteoksia asian hahmottamisessa, koska teoksiin on viitattu useammassa tutkimuksessa. Kuviossa 1 on esitetty Prisma mallia mukailleen kirjallisuuskatsauksen aineiston haku. Liitteessä 1 on esitetty käytettyjen tutkimusten keskeiset tulokset. Eri tietokannoista tuli esille muutama kertaan sama artikkeli. Artikkelit on kuitenkin mainittu prisma-mallissa vain kertaalleen.



KUVIO 1. Kirjallisuuskatsauksen haku, Prisma mallia mukailien (Liberati ym. 2009.)

4.2 Muutosprosessi

4.2.1 Muutosprosessin vaiheet

Muutos on prosessi, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin ennen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 50). Muutosprosessin ymmärtämiseksi on esitetty eri vaiheisiin jaettuja malleja, joiden avulla voidaan tarkastella lähemmin mitä muutosprosessissa tapahtuu.

Ponteva (2010) kuvailee muutosprosessin nelivaiheisena. Muutosta edeltävässä vaiheessa valmistellaan muutosta, ennakoidaan tulevaa ja herätellään muutostarvetta. Toista vaihetta leimaa epävarmuus ja erilaiset uhat, jotka lamaannuttavat työyhteisöä. Kolmannessa vaiheessa läpikäydään surutyötä ja muutosvastarinta on suurimmillaan. Neljännessä viimeisessä vaiheessa muutos hyväksytään, haasteisiin tartutaan ja opitaan uusi tapa toimia. (Ponteva 2010, 25.)

Heiskanen & Lehikoinen (2010, 50) teoksessa muutos kuvataan muutuskäyränä, jossa alkuun nähdään tarve muutokselle, tämän jälkeen suunnitellaan muutosta, viedään muutokset käytäntöön ja lopulta ylläpidetään muutosta.

Kurt Lewinin muutosprosessi ja voimakenttäanalyysi ovat vielä nykypäivänäkin yleismaailmallisesti päteviä malleja ymmärtää muutosta (Shirey 2013, 70, 72). Muutosprosessissa lähdetään liikkeelle purkamisen (unfreeze) vaiheesta, jossa pohditaan mitä pitää muuttaa ja miksi. Tällä luodaan tarve muutokselle. Tässä vaiheessa voidaan muutosta eteenpäin vieviä tai vaihtoehtoisesti muutosta estäviä asioita miettiä voimakenttäanalyysin avulla. Voimakenttäanalyysissä tuodaan esille muutoksessa vaikuttavat vastavoimat. Voidaan katsoa, että jotta muutos voisi toteutua, tulee muutosta tukevien voimien olla suurempia, kuin muutosta estävien. Muutoksen (change) vaiheessa toimitaan, osallistetaan ihmisiä toimimaan ja opetellaan uusia toimintamalleja ja -tapoja. Kolmannessa stabilointi vaiheessa (refreeze) yritetään saada tapahtunut muutos jäämään pysyväksi toimintatavaksi. (Cameron & Green 2009, 110–111.)

John Kotterin (1996) malliin viitataan useissa muutosjohtamisen oppaissa. Mallissa mennään vielä pienempiin, käytännössä kahdeksaan osaan, muutosprosessin jakamisessa. Prosessissa lähdetään liikkeelle muutostarpeen herättelystä. Henkilöstöä herätellään muutoksen välttämättömyyteen esimerkiksi tuomalla ilmi uhkakuvia muuttuvasta maailmasta tai tuomalla esille tyytymättömien asiakkaiden palautteet. Tavoitteena on vähentää tyytyväisyyttä nykyhetkeen. Jokaisen muutokseen osallistuvan tulisi nähdä tarve muutokselle, jotta muutoksessa voidaan päästä alkuun. Tämän jälkeen muutoksen eteenpäin viemiseksi perustetaan aktiivisten ja muutokseen sitoutuneiden toimijoiden joukko, jotka johdattavat valitussa muutoksessa eteenpäin. Näillä toimijoilla tulee olla aseman mukana tuomaa valtaa, uskottavuutta ja asian tuntemusta, mutta myös taitoja johtaa niin ihmistä kuin taitoja. Kolmannessa vaiheessa luodaan muutokselle visio ja strategia, jonka avulla visioon pyritään. Visio ja strategia varmistavat, että muutoksella on houkutteleva päämäärä ja suunnitelma edetä siihen. (Cameron & Green 2009, 115; Kotter 1996, 8, 38, 57.)

Toiminnan vaiheissa 4-7 toimitaan muutoksen etenemiseksi. Jotta visio ja strategia pääsevät näkyviin ja saadaan ihmiset mukaan muutokseen, tulee asiasta viestiä. Muutosviestintä on yksi muutoksessa onnistumisen oleellisimmista asioista. Viestintää tulisikin Kotterin mukaan olla 10 kertaa enemmän kuin oletetaan. Viestinnän tulisi olla myös yksinkertaista, monista eri kanavista tulevaa, esimerkiksi, unohtamatta kuuntelua. (Cameron & Green 2009, 115; Kotter 1996, 73–85.) Vaiheessa viisi on tarkoituksena poistaa esteet muutoksen tieltä. Mikäli organisaation rakenteessa on seikkoja, jotka estävät muutoksen toteutumista, tulee niihin puuttua. Kuudennessa vaiheessa työntekijöitä osallistetaan ja rohkaista toimimaan. Seitsemännessä vaiheessa asetetaan lyhyen tähtäimen tavoitteita, jotka onnistuessaan ruokkivat kokonaisuutoksen positiivista etenemistä. Välitavoitteet antavat myös seurattavia tuloksia, joista voidaan varmistaa, että suunta on vision ja strategian mukainen. Viimeisenä kahdeksantena vaiheena on saatutettujen uusien toimintamallien pitäminen toiminnassa. Uudet toimintatavat tulee juurruttaa osaksi organisaatiokulttuuria, jotta ne kestävät käytössä. (Cameron & Green 2009, 115.)

Vaikka erilaisia malleja on esitetty monen eri tutkijan ja kirjoittajan näkökulmista, on havaittavissa, että kaikissa esitetyissä malleissa on jonkinlainen muutokseen valmisteleva vaihe, jossa herätellään ihmisiä muutokseen ja suunnitellaan tulevaa käytännön tasolla. Tämän jälkeen tulee toiminnan vaihe, jossa luovutaan vanhasta ja opetellaan uudet toimintamallit ja viimeisenä tulee vaihe, jossa saavutettu muutos pyritään säilyttämään. Kuviossa 2 on kuvattu synteesi muutosprosessista.



KUVIO 2. Synteesi muutosprosessin vaiheista

4.2.2 Tunteet muutosprosessissa

Toinen tapa ymmärtää muutosprosessia on lähestyä sitä ihmisen tunteiden kautta. Muutoksessa ei ole kysymys ainoastaan teknisistä muutoksista tai oppimisesta, vaan oleellista on tekijä eli ihminen näiden teknisten muutosten keskellä. Muutosprosessin eteneminen yksilön mielessä ja ajatuksissa on muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää ymmärtää. (Salminen 2014, 303–305.) Myös Natase, Giuclea & Bold (2012) yhtenä tutkimustuloksenaan toteavat, että muutos tapahtuu aina ihmisten toimesta ja ihmisissä. Tämä inhimillinen tekijä tulisi aina huomioida muutoksissa. Ihmisiä tulisi ohjata ymmärtämään tunteitaan muutosprosessissa ja organisaationsa yhteyttä ympäristöön. (Natase ym. 2012, 15.)

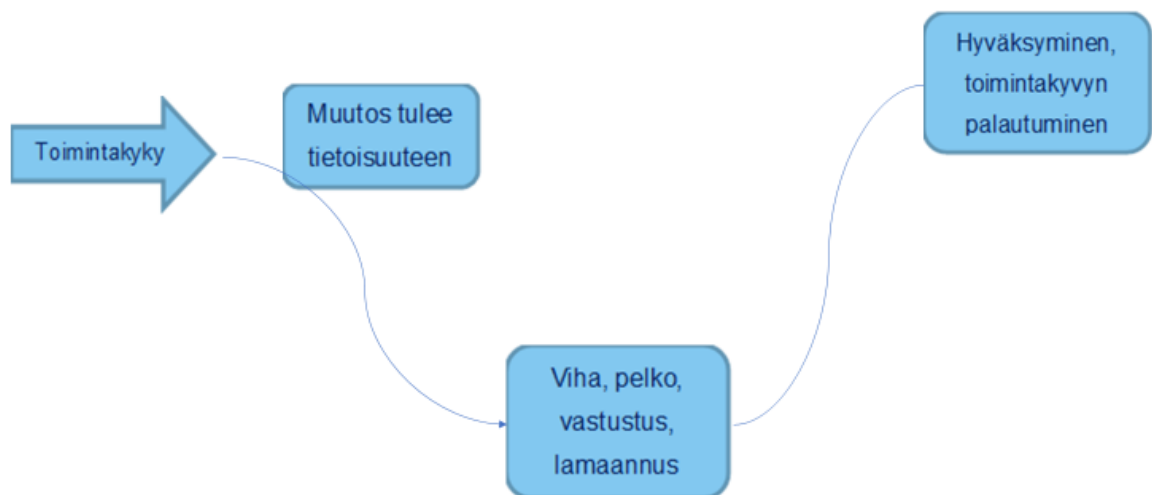
Alussa muutos tulee tiedostaa, sen jälkeen alkaa muutoksen ja sen vaikutusten käsittely ja ymmärtäminen, tämän jälkeen muutos hylätään tai hyväksytään ajatuksen tasolla, josta päästään ajattelun muuttumiseen tunnetasolla. Näiden vaiheiden kautta päästään vasta uuden osaamisen hankkimiseen ja toiminnan muuttumiseen. (Salminen 2014, 303–305.)

Muutosprosessin herättämiä tunteita on monessa yhteydessä verrattu surureaktioon, jossa menetetään jotain (Cameron & Green 2009, 31). Kubler-Ross & Kessler (2006) tuovat teoksessaan esille surun viisi vaihetta, joita on käytetty myös muutosprosessin etenemisen mallina. Vaiheet kieltäminen, viha, kaupan- teko, masennus ja hyväksyminen ovat välineitä, joiden kautta voidaan ymmärtää ja tuoda esille tunteita muutoksessa. (Kubler-Ross & Kessler 2006, 22.) Kaikki eivät käy kaikkia vaiheita läpi, eivätkä ne aina välttämättä esiinny tässä järjestyksessä. Harvoin muutosprosessissa esiintyvät tunteet ovat myöskään niin vahvoja, kuin läheisen menetyksen aiheuttamassa surureaktiossa. Näiden vaiheiden kautta voidaan kuitenkin ymmärtää, että muutos on tietyllä tapaa aina myös menetys ja se herättää ihmisissä eri vaiheissa erilaisia tunteita. Näitä tunteita tulisi ymmärtää ja tukea. (Cameron & Green 2009, 38.)

Heiskanen & Lehikoinen (2010) käsittelevät muutosprosessissa esiintyviä tunteita muutospyörän kautta. Alussa tilannetta kuvaa pelko ja jähmettyneisyys. Kun alun shokkitilasta päästää eteenpäin, alkaa epäilyksen vaihe. Muutokseen suhtaudutaan vastarinnalla ja koko muutosta kohtaan ollaan hyvin skeptisiä. Kun ymmärretään että muutos tapahtuu joka tapauksessa, leimaa tunteita huolestuneisuus ja sitä kautta käyttäytymistä saamattomuus ja jähmettyminen. Tässä vaiheessa on vaaranpaikka palata takaisin mukavuusalueelle eli vanhaan, tuttuun ja turvalliseen. Mutta kun tästä käänteen tekevästä vaiheesta päästään eteenpäin, leimaa tunteita innokkuus ja oivallus ja käyttäytymisen energisyys. Muutosta aletaan ymmärtämään ja siihen luotetaan. Lopussa muutokseen sitoudutaan ja tunne on vapautunut ja tyytyväinen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 51.)

Kuten tutkimuksissa on tuotu esille, ei muutosta käytännön toiminnassa voi tapahtua ennen kuin ihminen on päässyt sinuiksi asian kanssa tunnetasolla. Aikai-

sempiin tutkimuksiin ja teoksiin pohjaten voidaan katsoa, että tunneprosessi kulkee tietynlaisen notkahduksen eli vihan, pelon, vastustuksen ja lamaanutumisen kautta hyväksymiseen ja toimintaan. On kuitenkin huomattava, että jokaisen ihminen työstää oma tunneprosessinsa läpi, omalla tavallaan ja omaan tahtiinsa, jotta muutosta toiminnassa voi tapahtua. Kuviossa 3 on esitetty tunneprosessi muutoksessa.



KUVIO 3. Tunteet muutosprosessista

4.3 Muutoksessa onnistuminen ja muutoskyvykkyys

Muutoksen onnistumiseksi on ymmärrettävä muutoksen onnistumiselle välttämättömät tekijät. Lähtötilanteen ymmärtäminen, selkeä visio ja strategia sen toteuttamiseksi, organisaation kyvykkyiden varmistaminen, johtamisen osa-alueet, osallistaminen muutokseen, viestintä ja työkuulttuurin uudistaminen (Korhonen & Bergman 2019, 16.) Myös Nastase, Giuclea & Bold (2012) mukaan on tärkeää ymmärtää muutosta tukevat asiat ja muutosta estävät asiat. Aina on niitä, jotka vastustavat muutosta, mutta ilmiötä ymmärtämällä voidaan muutos saada aikaiseksi. (Nastase ym., 2012,15.)

Muutoksessa onnistumista voidaan lähestyä myös negatiivisen kautta. Voidaan pohtia mitkä asiat estävät muutoksessa onnistumista tai aiheuttavat muutosvastarintaa. Erwin & Garman (2009) tuovat artikkelissaan esille muutosvastarinnan 3 ulottuvuutta: kognitiivisen sekä tunteisiin ja käyttäytymiseen liittyvät osa-alueet. Heidän mukaansa muutosvastarintaan vaikuttavat yksilön avoimuus muutoksille, reagointi uhkiin sekä muutoksesta mahdollisesti saatava henkilökohtainen hyöty. (Erwin & Garman 2009, 53.) Nixonin (2014) artikkelissa taas tuodaan esille, kuinka muutosvastarinta ei ole jokaisessa muutoksessa esiintyvä ilmiö. Muutosvastarinta riippuu muutoksen luonteesta, siitä kuinka se on esitetty ja ihmisten persoonallisuuksista. (Nixon 2014, 501.)

Oleellista muutosprosessin onnistumiselle on siis sekä esimiesten että työntekijöiden muutoskyvykkyys. Muutoskyvykkyys on taitoa ennakoida tulevaa ja muuttua samalla itse. (Koskinen 2017, 5.) Muutoskyvykkyys on kykyä sietää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä sekä asenne oppia uutta (Koskinen & Kaivo-Oja 2017, 10).

Kuten jo edellä muutosprosessin herättämiä tunteita käsiteltäessä tuotiin esille, on myös Cameron & Green (2009) todenneet, että yksilöt eivät suhtaudu muutokseen aina samalla tavalla. He tuovat esille viisi tekijää, jotka vaikuttavat kuinka yksilö reagoi muutokseen. Muutoksen luonne, aiemmat muutokset organisaatiossa, muutoksen tarpeelliseksi kokeminen, persoonallisuus sekä oma eletty elämä ja historia vaikuttavat yksilön tapaan reagoida muutokseen ja siten kyvykkyyteen muuttua eli muutoskyvykkyyteen. (Cameron & Green 2009, 54–55.)

4.3.1 Muutoksen luonne, tarpeellisuus ja aiemmat kokemukset

Muutoksen tarpeelliseksi kokeminen, aiempien muutosten onnistuminen ja itse muutoksen luonne on tuotu esille monissa eri tutkimuksissa ja teoksissa. Muutoskyvykkyyteen sekä esimiehillä, että työntekijöillä vaikuttavat aiemmat kokemukset muutostilanteista, luottamus asiaan ja muutoksen tarpeelliseksi kokeminen. (Myllymäki 2017, 22–23.) Aiemmat positiiviset kokemukset muutoksesta

auttavat seuraavien muutosten vastaanottamisessa, kun taas negatiiviset kokemukset herkästi johtavat kyyniseen käyttäytymiseen muutoksia kohtaan (Stensaker & Meyer 2011, 121). Jotta muutos saataisiin onnistuneesti läpi ja ihmisen kyvykkyys vastaanottaa muutosta helpottuisi, tulisi muutoksen tavoitteiden olla selkeitä ja myös itselle tärkeitä. Tavoitteiden tulisi olla yhteydessä yrityksen strategiaan ja päätehtävään. Mitä enemmän muutos koetaan hyödylliseksi oman työn kannalta, sitä enemmän siihen sitoudutaan ja siten myös onnistutaan. (Myllymäki 2017, 22–23.) Organisaation kyky vastaanottaa muutosta vaihtelee sen mukaan, kuinka tarpeelliseksi muutos koetaan (Weiner 2009; Bank, Jippes, Leppink., Scherpbier, den Rooyen, van Luijk, Scheltus & Scheele 2017).

Sairaaloiden taloudellisuuden tavoittelussa yhtenä esteenä muutosprosessissa oli se, että muutosjohtajat eivät kokeneet taloudellista suorituskykyä tärkeänä ja se oli heidän mielestään ristiriidassa perustehtävän kanssa. (Erwin 2009, 39.) Myös Vuorisen (2008) väitöskirjassa tuotiin myös esille, että perustehtävän turvaamiseksi osastonhoitajat toimivat uudistuksissa maltillisesti välttämällä riskin ottoa. Myös innovatiivisuus oli maltillista. Heidän johtamisensa oli konkreettista, jossa tärkeimpänä nähtiin perustehtävän eli potilaan hoitotyön onnistuminen. (Vuorinen 2008, 113–114.) Onnistunut muutos vaatii kirkasta tavoitetta ja sen saavuttamiseksi onnistunutta strategiaa. (Tenho 2018, 74).

4.3.2 Persoonallisuus, resilienssi ja kyky oppia

Kyky sietää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä on osittain elämän varrella opittua. Kyse on ihmisen resilienssistä, jota kuvataan eri lähteissä sitkeytenä, sopeutumisenä, sietokykyinä, lannistumattomuutena ja muutosjoustavuutena. Resilientti ihminen on muutoskyvykäs. (Pojjula 2018, 16; Työterveyslaitos n.d.)

Korkean resilienssin omaavat ihmiset ovat usein positiivisia, itsensä hallitsevia, aktiivisia selviytymään, sitoutuvia ja kohtaavat pelkonsa. He ovat myös kognitiivisesti joustavia, epäitsekkäitä ja pyyteettömiä sekä koulutettuja. Persoonaltaan resilienssillä ihmisellä on vahva minän rakenne ja hyvät vuorovaikutustaidot. (Poi-

jula 2018, 123–129, 141.) Myös Erwin & Garman (2009) kertovat, että muutoskyvykkäät ihmiset omaavat paremman itsetunnon, ovat optimistisempia ja luottavat kykyihinsä hallita muutosta. He monesti myös haluavat ottaa enemmän riskejä. (Erwin & Garman 2009, 51.)

Persoonallisuus ja eletty elämä vaikuttavat muutosten vastaanottamiseen (Cameron & Green 2009, 54–55). Täten myös jokainen työntekijä ja esimies ottavat muutokset vastaan omista lähtökohdistaan ja historiastaan käsin (Pirinen 2014, 130–134). Kykyyn vastaanottaa muutos vaikuttaa myös ihmisen inhimilliset ja psykologiset pääomat kuten, itseohjautuvuus, optimismi, toivo ja resilienssi, mutta myös tiedot, taidot ja osaaminen (Sartori, Costantini, Ceschi & Tommasi 2018).

Uudistusten läpivienti vaatii uudistumiskykyä ja sitoutumista (Tenho 2018, 77). Henkilökohtainen resilienssi ja uudistumiskyky parantavat siis organisaatioissa tapahtuvien uudistusten ja muutosten vastaanottamista. Ihmiset, jotka ovat avoimia uudistuksille osallistuvat enemmän ja ovat yhteistyökykyisiä. (Shirey 2012, 552.)

Pitää kuitenkin muistaa, että muutoksessa horjutetaan aina henkilön itsetuntoa. Jokainen työntekijä ja johtaja haluaa tuntea itsensä hyväksytyksi ja onnistuneeksi. Kun muutos tulee itselle liian ahdistavaksi, halutaan jäädä vanhaan tuttuun ja turvalliseen. Muutos on aina uhka itsetunnon järkkymiselle ja ihminen haluaa suojata sisintään ja kasvojaan. (Järvinen 2011, 108–111.) Näiden pelkojen voittaminen on oleellista muutosvastarinnan voittamisessa (Wright 2010, 19).

4.3.3 Muutoskyvykäs organisaatio ja resurssien vaikutus

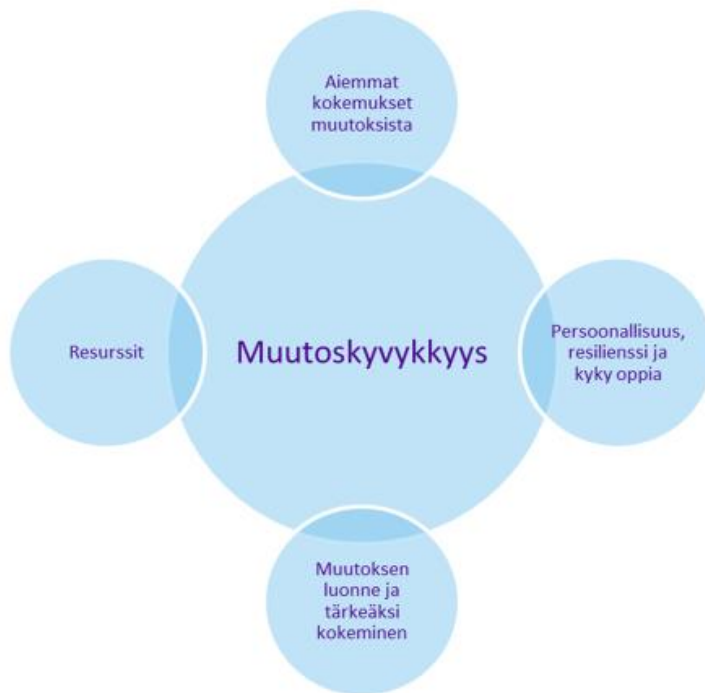
Jotta työelämässä pysytään jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön mukana, tulee myös työyhteisön ja organisaation olla muutoskyvykäs. Yhtenä tärkeänä asiana muutosten edistämiseksi on tuotu esille riittävät resurssit. Weiner (2009) toteaa tutkimuksessaan käytössä olevien resurssien vaikuttavan muutoskykykseen ja muutoksen omaksumiseen. Myös Dubois, Bentein, Mansour, Gilbert

& Bédard (2013) esittävät, että resurssien vähäisyys lisää henkistä uupumusta. Henkinen uupumus taas liitettiin lisääntyneeseen kynnisytyteen. Henkisen uupumuksen katsottiin myös haittaavan muutokseen sitoutumista. (Dubois ym., 2013, 188, 198.) Muutoskyvykäs organisaatio on nopeasti oppiva ja mahdollistaa aktiivisen osallistumisen. Kun ihminen saa osallistua ja näyttää osaamistaan, hän sitoutuu muutokseen. Muutoskyvykkäessä organisaatiossa toteutetaan jatkuvaa tulevaisuuden ennakointia yhdistettynä muutosjohtamiseen. Strategian tulee olla sellainen, että se mahdollistaa ketterän toimintaympäristön muutoksiin vastaamisen. (Koskinen & Kaivo-Oja 2017, 10,12.)

Yhteisöt ja organisaatiot, joilla on paljon psykologista pääomaa, ovat muutoskyvykkäämpiä. Psykologinen pääoma on itseluottamusta, realistista optimismia, resilienssiä ja toivoa. Jotta päästää vaikuttamaan näihin asioihin, tulee johtajan keskittyä inhimillisiin tarpeisiin, motivaatioon ja organisaation kulttuuriin ja toimivuuteen. Johtajan tulee myös itse mukautua nopeasti muutoksiin. (Poijula 2018, 182–184.)

4.3.4 Synteesi muutoskyvykkyydestä

Yhteenvedona aiemmasta kirjallisuudesta ja tutkimuksista voidaan todeta, että työntekijän muutoskyvykkyyteen vaikuttavat aiemmat kokemukset muutoksista, muutoksen luonne ja sen merkitykselliseksi kokeminen, työntekijän tiedot ja taidot ja kyky oppia uutta sekä persoonallisuus. Lisäksi muutoskyvykkyyteen vaikuttaa resurssien riittävyys. Kuviossa 4 on esitetty muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 4. Muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä

4.4 Muutosjohtaminen

Tarkastelemalla muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä, voidaan huomata, että osa tekijöistä on sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa. Möttö (2015) toteaaakin väitöskirjassaan johtamisen osa-alueiden olevan muutosprosessissa kaikkein tärkeimmät. Muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavat luottamus, motivaatio, sitoutuminen ja työyhteisötaidot, mutta johtaminen on kaikkien näiden perusta. (Möttö 2015, 213–214.)

Muutosjohtamisesta on kyse, kun johtaja tai esimies ohjaa työntekijää läpi tämän muutosprosessin kaikkine oppimisineen ja tunteiden käsittelyineen (Salminen 2014, 305). Johtajan merkitys tässä prosessissa on suuri. Muutosjohtaminen ei ole arkipäiväistä johtamista, vaan huomattavasti haastavampaa. Muutosjohtaminen voidaankin nähdä omana johtamisen lajinaan. (Kauhanen 2018.)

Vaikutusmahdollisuudet muutosprosessissa onnistumiseen ovat kuitenkin rajalliset. Esimiehellä ja työyhteisöllä on noin 60% mahdollisuus vaikuttaa työntekijänsä muutoskyvykkyyteen ja muutoksessa onnistumiseen. Tämä 60% on vuorovaikutusta, luottamusta omiin kykyihin ja muutoksessa käytettyjä menetelmiä ja tekniikoita kuten tavoitteen selkiyttämistä, palautteen antoa ja osallistamista. Loput 40% on henkilökohtaisia ominaisuuksia ja tilanteesta riippumattomia tekijöitä, joihin vaikuttaminen on lähes mahdotonta. (Salminen & Ruutu 2013, 181–182.) Tosin Poijula (2018, 139–141) toteaa, että persoonallisuus muokkautuu 40 ikävuoteen, joten siihen asti voidaan periaatteessa myös ihmisen resilienttiin persoonallisuuteen vaikuttaa.

4.4.1 Muutosprosessi ja oikea-aikainen tuki

Tunnistamalla ja ymmärtämällä eri vaiheet muutosprosessissa ja siinä vaikuttavat tunteet voidaan edistää muutoskyvykkyyttä ja siten itse muutosta (Myllymäki 2017, 75–77). Myös Rufo (2012) tuo tutkimuksessaan esille muutosjohtamisteorioiden tuntemuksen tärkeyden muutosta edistäessä. Esimiehen tulee tunnistaa muutoksen eri vaiheet ja tarjota oikea-aikaista tukea prosessin eri vaiheissa. Eri teorioita hyödyntämällä pystytään edistämään asian hyväksymistä. (Rufo 2012, 326.) Myös Shirey (2012) tuo esille tutkimuksessaan muutosprosessin ymmärtämisen tärkeyden muutoskyvykkyyttä edistettäessä. On huomioitava myös ihmisen resilienssi ja tämän ilmiön vaikutukset organisaation muutoskyvykkyyteen. (Shirey 2012, 553.)

Muutosjohtajalle onkin tärkeä taito osata soveltaa tätä teoreettista tietoa käytännön toimintaan (Hoe 2017, 15–16). Esimiehen rooli on muutoksen edessä siirtyä valvojasta työyhteisön toiminnan tukijaksi ja ohjaajaksi ja tämä vaatii erilaisia valmiuksia kuin perusjohtaminen (Laurila 2010, 52). Johtajan tuki siis vaihtelee muutosprosessin eri vaiheissa. Tuki voi olla tiedottamista, innostamista, kuuntelua ja ihan käytännön tukea opittavaan asiaan. Monesti alussa ylemmän johdon osallistuminen on suurta ja vähenee siitä eteenpäin. Keskijohdon osallistuminen taas on suurinta projektin keskivaiheessa. Joka tapauksessa johtajuuden tuen tulisi

mukailla muutosprosessia ja siinä etenkin tunneprosessia muutoksessa. (Gustafsson & Marniemi 2012, 121–124.)

Alussa kun huhut muutoksesta kulkevat, vastustaminen on suurta ja ilmapiiriä leimaa negatiivisuus ja pelko, tulee johtajan toistuvasti katkaista huhuilta siivet ja jakaa informaatiota muutoksen todellisesta luonteesta. On hyvä kuunnella huolia ja kritiikkiä ja oppia niistä. (Gustafsson & Marniemi 2012, 121–124.) Joukosta tulee kuitenkin huomata ikuisesti muutosta jarruttavat henkilöt, joiden käännäyttämiseen ei kannata uhrata aikaa. Heidät voidaan ohjata esimerkiksi toiseen tehtävään, jotta huomio ei kohdistu itse muutokseen. Monesti kuitenkin suuremman ryhmän positiivinen muutokseen suhtautuminen luo ryhmäpainetta ja jarruttelijankin on mahdotonta lähteä julkisesti vastustamaan muutosta. (Myllymäki 2018, 14.)

Luovuttamisen ja alistumisen vaiheessa tulee johtajan antaa ihmisille aikaa oppia uutta. Heitä tulee tukea, kannustaa, rohkaista ja aktivoida mukaan. Jokaiselle olisi hyvä antaa jokin tehtävä muutoksessa ja rohkaista yhteistyöhön. Tämä osallistaa ihmisiä sitoutumaan muutokseen. Kun toiminta on lähtenyt käyntiin, palkitaan hyvästä työstä. (Gustafsson & Marniemi 2012, 121–124.)

Muutokset on mahdollista viedä läpi ymmärtämällä muutosprosessi ja uskomalla muutokseen johtajana itse. On kuitenkin muistettava, että kaikki työntekijät eivät ole samalla tavalla valmiita muutokseen, eivätkä myöskään johtajat. Johtajan esimerkillä on kuitenkin ensisijainen merkitys muutosprosessissa. Jos johtaja ei toimi muutoksen vaatimalla tavalla, ei myöskään työntekijät koe muutosta tarpeellisena. (Myllymäki 2017, 75–77.)

4.4.2 Muutosviestintä johtamisessa

Muutosjohtamisessa ja muutosten läpiviemisessä keskeisessä roolissa on viestintä kaikissa sen muodoissa. Viestinnällä on tärkeä tarkoitus etenkin muutoksen ymmärtämisessä ja siten sen hyväksymisessä (Nixon 2014, 502). Esimerkiksi

Tenhon (2018, 69–71) tutkimuksessa tuodaan esille tiedon vapaan kulun ja viestimisen tärkeys muutoksen edistämisessä. Myös Nixon (2014, 502) toteaa, että viestintää tulisi olla jo aikaisessa vaiheessa ja sen tulisi olla selkeää ja jatkua läpi prosessin. Jotta uudistumista saadaan edistettyä, tulisi ottaa käyttöön kaikki viestinnän keinot, niin kirjallinen, suullinen, digitaalinen kuin kehon kieli (Korhonen & Bergman 2019, 130).

Muutosviestinnässä korostuukin tunneviestintä. Onnistunut muutosviestintä auttaa koko organisaatiota sitoutumaan muutokseen. Tämä edellyttää viestinnän prosessien ja työnjaon kunnossa olemista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19 - 22.) Muutosviestinnässä etenkin sisäinen viestintä on merkittävässä asemassa henkilöstön motivoitumisen kannalta. Viestinnän tulee olla avointa ja monikanavaista, kuten esimiestyö, osastopalaverit sekä ilmoitustaulu, hyödyntäen myös nykyaikaisia viestintämenetelmiä. Muutosviestinnässä ja muutosprosessiin osallistamisessa tulee ottaa huomioon myös viestinnän moninkertaisuus normaaliin verrattuna. Lisäksi on huomioitava henkilöstön osallistaminen jo muutosprosessin suunnittelu vaiheessa ja muissa vaiheissa sopivalla ja tarkoituksen mukaisella tavalla, sekä riittävä resurssien varaaminen sekä viestintään ja että osallistamiseen. (Kauhanen 2018.)

Viestintää tulee olla siis paljon ja sen tulee olla riittävän selkeää ja yksinkertaista, sillä kun ihmiset ymmärtävät mistä on kyse, niin he innostuvat (Alahuhta 2015, 62). Mikäli viestintä on puutteellista ei muutosta ymmärretä, eikä siihen sitouduta. Puutteellinen viestintä lisää myös huhuja ja muutosvastarintaa. (Paajanen 2012, 96.) Viestin tulee olla myös ytimekäs. Tulisi välttää puhumasta liian paljon ja ammattisanastolla. Nämä vaikeuttavat ymmärtämistä ja saattavat myös ärsyttää kuulijaa. (Myllymäki 2018, 20–24, 38–39, 67.) Tärkeää on myös huomioida, että viestin lopullisen tulkinnan tekee aina viestin vastaanottaja (Myllymäki 2018, 17).

4.4.3 Johtaja tavoitteiden asettajana, seuraajana ja palkitsijana

Yhtenä tärkeimpänä muutosjohtamisen tavoitteena on auttaa henkilöstä ymmärtämään asetetut tavoitteet, mistä on kyse ja miksi kyseinen muutos on välttämätön (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–22). Tärkeää on myös tavoitteellinen johtaminen, tarkasti määritellyt työroolit, projektin osittaminen ja aikataulutus (Salminen 2014, 305). Suunnitelmallisuus luo turvaa muutosten keskellä. Johtajuudella onkin tärkeä rooli muutoksen suunnittelussa ja sitä kautta turvallisen ilmapiiirin luomisessa. (Stensaker & Meyer 2011, 121.) Muutostilanteessa johtajan pitää pystyä vastaamaan alusta alkaen kysymyksiin miksi pitää kehittää, mihin muutosta tarvitaan ja mitä muutos tarkoittaa henkilöstön näkökulmasta? (Kauhanen 2018.)

Tärkeää on siis muutostahdon sytyttäminen ja muutosvastarinnan vähentäminen (Myllymäki 2018, 13). Tavoitteiden jatkuva kirkastaminen luo luottamusta itse asiaan ja johtajuuteen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–22). Myös Kumar, Kumar, Deshmukh & Adhish (2015) näkevät, että tärkeää on ennen kaikkea muutoksen ymmärtäminen. Muutosjohtamistaitoina esimiehellä tulee olla kyky nähdä mitä organisaatiossa tapahtuu, muutokset alalla ja niiden vaikutus omaan organisaatioon. Tärkeää on myös johtajan itsensä kehittäminen, palautteen kerääminen sekä verkostoitumistaidot. (Kumar ym. 2015, 86–89.)

Tavoitteita ei saa kuitenkaan asettaa liian pitkälle tulevaisuuteen, sillä ne unohdetaan helposti. Tarvitaan lyhyen tähtäimen pieniä osatavoitteita, sillä vain noin viikon mittaiset muutosjaksot vielä muistetaan, mutta sitä pidemmät yleensä unohdetaan. (Alaluhta 2015, 39.)

Johdon tehtävä on muutoksessa myös seuranta ja tavoitteisiin pääsystä palkitseminen (Korhonen & Bergman 2019, 121). Tavoitteiden toteutumista tulee seurata ja tavoitteisiin pääsystä palkita. Oikean suunnan seuranta voidaan tehdä esimerkiksi valvomalla tehtävien ja osatavoitteiden toteutumista tai seuraamalla kustannuksia, aikataulua tai erilaisia resursseja kuten henkilöt, laitteet ja tekniikka. (Paasivaara 2013, 103.)

Tärkeä esimiestaito onkin osata palkita henkilöstöä oikein. Palkitseminen on yksi johtamisen väline ja esimiehen tulee perehtyä organisaation palkitsemisen mahdollisuuksiin jo etukäteen ja myös kertoa niistä henkilöstölle. Palkitseminen voi olla joko aineellista tai aineetonta. Aineellinen palkinto voi olla esimerkiksi rahaa tai tavaraa. Aineeton palkitseminen taas on positiivista palautetta tai esimerkiksi mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa. Tärkeintä kuitenkin on, että esimies on palkitsemisessa oikeudenmukainen. (Ponteva 2010, 74–75.)

Palkitseminen on joka tapauksessa merkittävä keino suunnata muutosta oikeaan suuntaan. On kuitenkin huomattu, että ulkoinen palkitseminen saattaa jopa laskea sisäistä motivaatiota ja siten tärkeämpää onkin johtajan positiivinen kannustus, kiittäminen ja rohkaisu. (Korhonen & Bergman 2019, 74, 153.) Sisäisen motivaation kannalta on tärkeää myös seurata henkilöstön tyytyväisyyttä. Myös asiakastyytyväisyyden seuranta auttaa seuraamaan onko muutoksen suunta oikea. (Alahuhta 2015, 49.)

4.4.4 Vuorovaikutus ja luottamus

Jotta asiasta syntyy halutunlainen ymmärrys, tarvitaan vuorovaikutusta ja kuuntelemista. Vain tällä tavalla voidaan varmistaa oikeasti viestin perille meno. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 16.) Tärkeää on siis osata kuunnella henkilöstöä, jotta pystyy korjaamaan mahdolliset väärin ymmärrykset. Esimiehen on osattava olla inhimillinen, kuunteleva ja kulkea työntekijöidensä rinnalla. Heidät on osattava kohdata yksilöinä. Olennaista on, että esimies on reilu, osaa ottaa selvää asioista ja hänen viestintätaitonsa ovat kunnossa. Muutosviestinnässä tärkeitä osa-alueita ovat kannustaminen ja innostaminen. Muutoksessa esimiehen on osattava myös itsenä kannustaminen ja toimittava periksiantamattomasti. (Ponteva 2010, 91–107.)

On myös osattava nähdä, millaisessa tilanteessa viestii henkilöstölle. Sanoilla on suuri merkitys ja esimiehen on osattava kuvata selkeästi mitä tarkoittaa. (Ponteva 2010, 72–73, 87–88.) Dhingra & Punia (2016) käsittelevät tutkimuksessaan muu-

tosjohtamistaitoja ja emotionaalisen älykkyyden vaikutuksia muutosjohtamistaitoihin. Heidän mukaansa muutosjohtamisen tärkeimpiä taitoja ovat itsetuntemus, sosiaalinen tietoisuus, itsensä johtaminen ja sosiaaliset taidot. Tutkimuksen mukaan emotionaalinen älykkyys vaikuttaa merkittävästi muutosjohtamistaitoihin. Mitä enemmän on emotionaalista älykkyyttä, sitä paremmat ovat muutosjohtamisen taidot. Emotionaalinen älykkyys tarkoittaa omien ja muiden tunteiden käsittelyä, tunteiden ilmaisua ja kykyä ohjata mielipiteitä ja toimia muiden tunteiden pohjalta. (Dhingra & Punia 2016, 312, 317.)

Käytännössä inhimillinen henkilöstön kohtelu tarkoittaa ihmisiä ymmärtävää ja kunnioittavaa sekä ihmisystävällistä käytöstä. Tämä tarkoittaa, että esimies tuntee henkilöstön nimeltä, tietää heidän taustansa ja antaa heille aikaa. Reilu esimies kertoo henkilöstölle mieluummin liikaa kuin liian vähän, toistaa niin kauan, että viesti on tavoittanut kaikki ja tunnustaa jos ei tiedä jotain. (Ponteva 2010, 91–95.)

Arvostava ilmapiiri, toisen työn tunnustaminen ja kunnioitus luovat luottamusta. Luottamuksen luomiseen tarvitaan myös vastavuoroisuutta, rehellisyyttä ja avoimuutta. Luottamus toimii ikään kuin liimana muutoksessa ja uuden opettelussa. (Möttö 2015, 214.) Tärkeää luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa onkin puhua totta. Sama pätee kirjoitettuun materiaaliin. Vaikka asia olisi pelottava ja epämiellyttävä, tulee se kertoa todenmukaisesti. Tämä luo luottamusta itse asiaan, mutta ennen kaikkea muutoksen läpiviejiään eli johtajaan. (Myllymäki 2018, 17–19.)

Muutokset ovat usein haasteita työntekijöiden ja organisaatioiden motivaatiolle, työilmapiirille ja luottamukselle (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–22). Luottamus yhdessä organisaation tuen kanssa kuitenkin vähentävät muutosvastarintaa ja lisäävät muutoksen hyväksymistä (Thakur & Srivastata 2017, 230). Luottamuksen tuo esille tutkimuksessaan myös Erwin & Garman (2009, 53), joiden artikkelissa todetaan, että viestinnän ja johtajuuden keinoin luodaan luottamuksellista ilmapiiriä, vähennetään muutosvastarintaa, luodaan ymmärrystä asiaan ja osallistetaan yksilö muutokseen. Luottamusta lisää myös johtamisen ennustettavuus ja johdonmukaisuus (Möttö 2015, 214).

4.4.5 Osallistaminen

Muutokset vaativat osallistamisen tehostamista sekä syventämistä (Heiskanen & Lehikoinen. 2010, 19–22). Ihmisten varhainen osallistaminen muutokseen on keskeistä muutoksen onnistumiselle. Osallistaminen tarkoittaa ihmisten mukaan ottamista esimerkiksi pohtimaan muutoksen merkitystä, riskejä ja toteuttamista. Osallistamisen laajuus riippuu muutoksen luonteesta, organisaation koosta ja käytettävissä olevasta ajasta. (Erämetsä 2009, 283.)

Osallistaakseen muutokseen, tulee työntekijöitä kuunnella (Nixon 2014, 502). On tärkeää kysyä ja kuunnella. Avoin ja rehellinen kanssakäyminen ovat tärkeitä, jotta saadaan ihmiset mukaan keskusteluun. Tällöin ei perinteinen henkilöstölehti tai digitaalinen julkaisu ole oikea keino. Niillä toki tuodaan hyvin informaatiota esille ja luodaan johdon näkyvyyttä, mutta yksipuolisuudessaan ne eivät luo mahdollisuutta keskustelulle. (Korhonen & Bergman 2019, 110–113.) Myös työn tekeminen muutoskyvykkään ja ei niin muutoskyvykkään kesken saattaa edistää muutoksen eteenpäin viemistä (Shirey 2012, 553).

Erilaiset pienimuotoiset kokeilut ja pilotoinnit osallistavat ihmisiä muutokseen. Ne antavat mahdollisuuden avoimeen keskusteluun, arviointiin ja kehittämiseen. Niiden kautta pystytään matalalla kynnyksellä tuomaan mielipiteitä julki ja johtaja saa tärkeää tietoa muutoksen suunnasta ja ymmärryksen tasosta. Pienillä osavoitteilla ja niiden onnistumisella saadaan aikaan myös positiivisuuden ja onnistumisen kierre. (Myllymäki 2017, 101.) Itse näkemällä ja kokemalla myös yleensä uskotaan asiaan paremmin (Korhonen & Bergman 2019, 122–126).

Yksi henkilöstön muutokseen osallistamisen mahdollisuus on esimerkiksi erilaiset tilaisuudet missä henkilöstön on mahdollista päästä tuttujen ihmisten kanssa tuulettamaan ajatuksia eli jakamaan tunteita ja käytäntöjä. Tärkeää eivät ole niinkään tarjoilut vaan henkilöstön mahdollisuus sanoa ja vaikuttaa. Myös organisaatioiden intranet keskustelupalstat tukevat ajatusten jakamista. (Ponteva 2010, 71.)

Koulutus on ehkä perinteisin muutokseen osallistamisen keino. Onhan muutos ennen kaikkea uuden toimintatavan tai työkalun käyttöön ottoa. Uuden asian edessä voidaan kuitenkin kokea hetkellistä oppimisahdistusta. Oppimisahdistus voi olla väliaikaista osaamattomuuden pelkoa, osaamattomuudesta rankaisemisen pelkoa, henkilökohtaisen identiteetin menettämisen pelkoa tai ryhmän jäsenyyden menettämisen pelkoa. Jotta muutoksessa päästään eteenpäin, tulee eloonjäämisahdistuksen olla pienempi kuin oppimisahdistuksen. Tätä eroa tulisi pienentää ennen kaikkea vähentämällä oppimisahdistusta, johon keinoja ovat tiedotus, koulutus ja esimiehen aktiivinen kuuntelu. (Myllymäki 2017, 44–50.) Kouluttamalla uusia taitoja ja toimintatapoja, osallistamalla työntekijä muutokseen, viestimällä muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta edesautetaan yksilön ja yhteisön muutoskyvykkyyttä (Koskinen & Kaivo-Oja 2017, 10; Pirinen 2014 84, 131).

4.4.6 Muutosjohtajan ominaisuudet

Muutosjohtaminen haastaa eri tavalla myös itse johtajaa ja hänen persoonaansa. Yksi tärkeimmistä muutosjohtamisen johtamistaidoista on myönteisen ajattelemisen taito. Henkilöstön kanssa yhdessä on hyvä keksiä työyhteisölle myönteisiä sanoja. On tärkeää korostaa hyviä asioita ja olla myös itse johtajana valmis muutokseen. (Ponteva 2010, 98–104.) Myös Shireyn (2012, 553) tutkimuksessa tuodaan esille, kuinka positiivista asennetta tulisi tukea kognitiivisen valmennuksen keinoin ja kiinnittää huomiota ei toivottuun pessimistiseen asenteeseen.

Esimiehen on osattava olla myös peräänantamaton. Asioita on osattava selvittää ja kertoa niistä eteenpäin, on osattava olla sinnikäs ja viedä asiat loppuun asti. Peräänantamattomuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että lyö päätä seinään. Esimiehen on osattava hakea tarvittaessa kiertotie ja iloita pienistä voitoista. (Ponteva 2010, 98–104.)

Pakkasen (2011) tutkimuksen mukaan muutosjohtajan tärkeimpiä taitoja ovat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, eettiseen pätevyyteen eli vastuullisuuteen ja ammattipätevyyteen liittyvät tekijät. Tärkeitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat

esimerkiksi määrätietoisuus, avoimuus, käytännöllisyys ja rohkeus. Ammattipätevyytenä nähtiin asiantuntijuus, vuorovaikutustaidot, teoretiedot ja taidot sekä johtamistaidot. (Pakkanen 2011, 77.)

Myös Korhosen (2014) tutkimuksessa tuotiin esille ammatillinen osaaminen, ajanhallintataidot ja muutosprosessin hallinta muutosjohtajan tärkeinä valmiuksina. Alaiset taas näkevät esimiehen tärkeimpinä taitoina kyvyn kuunnella ja olla läsnä sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Tärkeänä koettiin myös käytännön työn tunteminen. (Korhonen 2014, 28–29.)

Hoen (2017) tutkimuksessa muutosjohtajan tärkeinä taitoina nähtiin sidosryhmien mukaan saaminen, motivoimisen taito, viestintä osaaminen ja oman johtajuuden rakentaminen. On osattava vaikuttaa asenteisiin, näkökulmiin ja arvoihin. Tärkeää on myös osata astua toisen kenkiin eli nähdä myös muu kuin oma näkökulma asiasta. (Hoe 2017, 15–16.)

4.4.7 Synteesi muutosjohtamisesta

Yhteenvetona voidaan todeta, että muutosjohtamisessa tärkeää on muutosprosessin ja erilaisten teorioiden ymmärtäminen ja niiden soveltaminen käytäntöön sekä niihin sopeutettu oikea-aikainen tuki. Muutoksen eteenpäin viemiseksi johtajan on asetettava tavoitteet, perusteltava ne, seurattava niitä ja palkittava tavoitteisiin pääsystä. Muutokselle tärkeää on myös luottamuksellisen, arvostavan ja kuuntelevat ilmapiirin luominen, osallistaminen muutoksessa, runsas ja selkeä viestintä. Johtajan omien ominaisuuksien ja motiivien tunnistaminen edesauttaa muutoksen kaikissa vaiheissa. Kuviossa 5 on esitetty muutosjohtamisen keinot muutoskyvykkyyden edistämässä.



KUVIO 5. Muutosjohtamisen keinot muutoskyvykkyyden edistämiseksi

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö on kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään määrien jakautumia, muutoksia ja eroja. Siinä aineiston keruu ja analyysi perustuvat jo aiemmin määriteltyyn ja tiedettyyn tietoon ilmiöstä. Kvantitatiivinen tutkimus kuvaa ja tulkitsee tutkittavaa ilmiötä ja siinä havaittuja yhteyksiä sekä vaikutussuhteita. Muutokset analysoidaan tilastollisesti matemaattisiin malleihin vertaamalla tai matemaattisesti mallintamalla. Kvantitatiivinen tutkimus pyritään hajottamaan mitattaviin osiin esimerkiksi kyselylomakkeen kysymyksiksi. Kysymykset ja vastaukset muutetaan muuttujiksi, mitkä saavat tiettyjä arvoja. Tilastolliset analyysitavat järjestävät ja vertaavat muuttujia ja niiden arvoja. Numerot sinällään eivät kerro mitään vaan ne on tulkittava. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2014, 83–85.) Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tutkittavan ilmiön ja siihen vaikuttavien tekijöiden tuntemista (Kananen 2011, 12). Opinnäytetyössä perehdyttiin aiheeseen liittyviin ilmiöihin kirjallisuuskatsauksen avulla.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan ja tulkitaan tutkittavaa ilmiötä sekä siinä havaittuja yhteyksiä ja vaikutussuhteita. Tutkimuksen avulla voidaan kuvata myös todellisuutta ja kartoittaa jonkin asian yleisyyttä. (Ronkainen ym. 2014, 83, 89.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää laajemmassa joukossa esiintyvän ilmiön nykytilaa, mikä tukee kvantitatiivisen tutkimuksen valintaa. Hankkeen lähtökodista käsin kohdejoukon tulee olla mahdollisimman laaja, mikä tukee kvantitatiivista tutkimusta.

5.2 Aineiston keruumenetelmä

Tieteellisessä tutkimuksessa on useita erilaisia tapoja kerätä aineistoa. Tyypillisimpiä menetelmiä ovat kyselyt, havainnoinnit ja haastattelut. Kyselyt voidaan toteuttaa puhelimitse, sähköisesti tai kyselylomakkeella. (Ronkainen ym. 2014,

113.) Kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ovat kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekistereiden ja tilastojen käyttö. Kyselylomake on tavallisin aineiston keruutapa ja siitä voidaan käyttää myös nimityksiä postikysely, informoitukysely tai joukkokysely riippuen siitä, miten kysely toteutetaan. (Ronkainen ym. 2014, 113–114, Vilka 2015, 94.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselylomake on tavallisin aineiston keruu menetelmä (Vilka 2015, 94). Tämän tutkimuksen toteutustavaksi valittiin hankkeen puolesta sähköinen kysely.

Kyselylomakkeella voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja lisäksi sen avulla voidaan kysyä monia asioita. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee ja vastaa itse kirjallisiin kysymyksiin. Tapa soveltuu suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä. Etuna kyselylomakkeessa on, että vastaaja jää tuntemattomaksi. Huolellisesti suunniteltu lomake voidaan nopeasti käsitellä tallennettavaan muotoon ja analysoida tietokoneohjelman avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 195; Vilka 2015, 94-96.)

Kyselylomakkeen heikkoutena on, että tutkimuksessa ei voida varmistaa kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita vastaajien näkökulmasta, ei tiedetä kuinka perillä vastaajat ovat asiasta ja kato saattaa nousta suureksi. Riskinä on tällöin vastausprosentin alhaisuus. Vastausten palautuksessa voi olla myös viiveitä, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen aikatauluun. Kyselylomake voidaan lähettää myös sähköpostilla, mikä voi vaikeuttaa vastaajan anonymiteetin turvaamista. (Hirsjärvi ym. 2015, 195; Ronkainen ym. 2014 113–114; Vilka 2015, 94–96.)

Kyselylomakkeena tutkimuksessa käytettiin aiemmin Dinno® -hankkeelle laadittua maksullista kyselylomaketta (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 10). Lomakkeen käyttö päätettiin Etänä enemmän hankkeen projektiryhmän toimesta. Kyselylomaketta täydennettiin soveltuvien osien etäjohtamisen, -työnohjauksen ja -vertaistuen sekä digitalisoituvat työn osioilla (Hankesuunnitelma 2018, 20). Hankkeen IT- asiantuntija toteutti kyselylomakkeen siirtämisen eLomake-editorille, sekä lähetti kyselyn saatekirjeineen (Liite 2) organisaatioiden

nimetyille yhdyshenkilöille, jotka lähettivät kyselyn edelleen hankkeeseen ilmoit-tautuneille esimiehille ja työntekijöille.

Kyselylomakkeessa voidaan käyttää eri tavalla muotoiltuja kysymyksiä. Yleensä käytössä on avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perus-tuvat kysymystyypit. (Hirsjärvi ym. 2015, 198–200.) Mittausmenetelmä määritte-lee, millaisia tilastollisia menetelmiä tutkimuksessa voidaan käyttää. Mitta-as-teikot jaetaan useimmiten neljään kategoriaan: luokittelu-, järjestys-, välimatka-, ja suhdeasteikko. Joissakin tapauksissa käytetään lisäksi viidettä kategoriaa, mikä on absoluuttinen asteikko. Luokittelu- eli nominaaliasteikkotyypin mukaan muuttujat voidaan jaotella eri ryhmiin tai kertoa ovatko ne samanlaisia vai erilai-sia. Esimerkiksi sukupuoli on luokitteluasteikollinen muuttuja. Järjestys- eli ordi-naaliasteikolliset muuttujat voidaan asettaa järjestykseen ominaisuuden määrän perusteella. Esimerkiksi täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä, sekä todistusar-vosanat ovat järjestysasteikollisia muuttujia. Välimatka-asteikollisten muuttujien välille voidaan määrittää järjestys, kuten suuruusjärjestys. Esimerkkinä tällaisesta muuttujasta on lämpötila. Suhdeasteikollisille muuttujille voidaan tehdä suhteelli-sia vertauksia, kuten esimerkiksi paino ja pituus. (Valli 2015, 32–39.)

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake koostui kokonaisuudessaan seitsemästä eri osa-alueesta, joista tämän tutkimuksen kannalta keskeiset osa-alueet olivat: osallistaminen, tavoitteet, vuorovaikutus, oppiminen ja kehittyminen sekä esimie-hen toiminta. Jokainen osa-alue sisälsi erilaisia väittämiä, joihin vastaaja valitsi vastauksen oman arvionsa perusteella. Lomakkeelta valitut osa-alueet sisälsivät luokittelu- ja järjestysasteikollisia muuttujia.

Likertin asteikolla vastausvaihtoehdot on nimetty esimerkiksi täysin, lähes, en osaa sanoa, jonkin verran ja ei lainkaan samaa mieltä. Neutraalivastaus on esi-merkiksi en osaa sanoa, joka sulkee pois pakkovastaamisen. Asteikolla saman-mielisyys kasvaa tai pienenee. (Valli 2015, 57–58.) Kyselylomakkeessa käytettiin eri asteikollisia kysymyksiä. Kyselylomakkeen väittämien asteikot on esitetty tau-lukossa 1.

TAULUKKO 1. Kyselylomakkeen väittämien asteikot

erittäin hyvin	melko hyvin	ei hyvin eikä huonosti	melko huonosti	erittäin huonosti
paljon	melko paljon	jonkin verran	vähän	ei lainkaan
täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en samaa enkä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä

Kyselylomakkeessa voidaan käyttää myös valmiita vastausvaihtoehtoja. Tällöin tutkijan on ennakolta tiedettävä, millaisia vastauksia tutkittavat mahdollisesti tuottavat. Valmiit vastausvaihtoehdot soveltuvat esimerkiksi taustatieto kysymyksiin. Vastausvaihtoehtoihin tulee kuitenkin aina lisätä ”Muu, mikä?” vaihtoehto. (Valli 2015, 70.) Tutkimuksen kyselylomakkeessa oli annettu joidenkin kysymysten kohdalla valmiit vaihtoehdot, mistä vastaaja valitsi itselleen sopivan vaihtoehdon. Näitä olivat esimerkiksi vastaajan taustatietoja selvittävät kysymykset liittyen työtehtävään ja työaikaan.

Onnistunut kvantitatiivinen tutkimus perustuu hyvälle otannalle. Otannan avulla pyritään saamaan laajasta perusjoukosta pienoismalli, mikä edustaa ryhmän jäseniä oikeassa suhteessa. Otantamenetelmiä on erilaisia, mutta niille yhteistä on satunnaisuus eli kuka tahansa yksilö voi tulla valituksi. Otannan koko riippuu perusjoukosta ja tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen tulosten analysoinnin ja käytettyjen tilastomenetelmien näkökulmasta on parempi, mitä isompi otoskoko on. Tällöin yleistysten tekeminen on varmempaa. (Valli 2015, 21–23.)

Tutkimukseen on ollut mahdollista osallistua kaikkien hankkeessa mukana olevien kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköiden esimiesten ja työntekijöiden. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja mukaan tutkimukseen on otettu kaikki, jotka ilmaisivat halukkuutensa lähteä mukaan. Kysely lähetettiin saatekirjeen (Liite 2) ja kyselylinkin kanssa organisaatioiden nimetyille yhdyshenkilöille, jotka lähettivät kyselyn hankkeeseen ilmoittautuneille esimiehille ja työntekijöille. Kyselyitä lähetettiin yhteensä 103:lle henkilölle. Muistutusviestit lähetettiin kahteen kertaan hankkeen valmentajan kautta. Kyselyyn vastasi 61 henkilöä. Vastausprosentti tutkimuksessa oli 59 prosenttia. Vastaajista osa oli jättänyt vastaamatta yksittäisiin väittämiin.

5.3 Aineiston analyysimenetelmä

Kyselylomakkeella oli kaikkiaan 19 kysymystä kaikille, mitkä sisälsivät yhteensä 134 väittämää. Lisäksi oli 4 avointa kysymystä. Näiden lisäksi esimiehille oli suunnattu kysymys, mikä sisälsi 19 väittämää. Kyselylomakkeen kysymyksistä valittiin analysoitavaksi 102 väittämää, sekä esimiehille suunnatun kysymyksen väittämät. Valitut kysymykset koskivat muutoskyvykkyyteen ja muutosjohtamiseen liittyviä osa-alueita, jotka kartoitettiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Avoimia kysymyksiä ei valittu analysoitavaksi, koska ne eivät käsitelleen muutosjohtamisen osa-alueita. Taulukossa 2 on esitetty osa-alueiden väittämät.

TAULUKKO 2. Muutosjohtamiseen liittyvät väittämät osa-alueittain

Osio	Laajuus
Työn piirteet, vaikutusmahdollisuudet, vastuut ja tavoitteet	41 väittämää
Oppiminen, kehittäminen, uudistuminen	23 väittämää
Johtamistapa	10 väittämää
Työyhteisön sisäinen toiminta	8 väittämää
Johtamisen piirteet	19 väittämää

Aineiston analyysimenetelmään vaikuttavat mittarit ja niiden mittaustasot (Kananen 2011, 85). Aineisto analysoitiin SPSS ohjelman avulla, joka on tilastotieteellisen analyysin ohjelmisto. Ohjelman avulla on mahdollista käsitellä ja hallita tietokantoja, koodata uudelleen ja luoda muuttujia, sekä tuottaa erilaisia tilastollisia tunnuslukuja, korrelaatioita ja suhdelukuja. (SPSS n.d).

Vastaukset saatiin valmiina SPSS pohjaan luotuna tiedostona hankkeen IT-asiantuntijalta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä selvittää määriä, riippuvuuksia ja syyseurauksia. Aineiston analyysimenetelmiä ovat ristiintaulukointi, korrelaatio- ja regressioanalyysi, sekä riippuvien muuttujien eroja ja riippuvuuksia selittävät analyysimenetelmät. (Kananen 2011, 85, 92.) Aineisto analysoitiin tutkimuksen kannalta soveltuvilla tilastollisilla testeillä. Tulosten analysointiin käytettiin keskiarvotestiä, Spearmanin korrelaatiotestiä, Mann Whintneyn U- testiä sekä ristiintaulukointi ja chi testiä. Mittarin vakaus arviointiin Chonbach'n alfa

testillä. Tulokset kirjoitettiin puhtaaksi Microsoft Word ohjelmalla. Kaaviot ja taulukot tehtiin Excel ohjelman avulla. Kuviot tehtiin Microsoft PowerPoint ohjelman avulla.

5.4 Analyysin toteuttaminen

Tutkimuksessa kerätään tietoa tilastoyksiköistä mittaamalla jotakin muuttujaa (Holopainen & Pulkkinen 2013, 16). Muuttuja voi olla selittävä tai selitettävä. Selittävä muuttuja eli taustamuuttuja tarkoittaa muuttujaa, jonka vaikutusta pyritään selvittämään. Taustamuuttujia ovat esimerkiksi ikä tai sukupuoli. Selitettävä muuttuja on tutkimuksen pääkohde, johon vaikuttavia tekijöitä etsitään. (Heikkilä 2014, 279.) Tässä tutkimuksessa käytetyssä kyselylomakkeessa kysyttiin kaikilta vastaajilta seitsemän taustamuuttajaa ja lisäksi esimiehiltä viisi taustamuuttujaa. Kaikille suunnatuista taustamuuttujista tutkimuksessa käytettiin neljää muuttujaa: minkälaisessa työssä toimit, kuinka kauan olet työskennellyt nykyisen organisaation palveluksessa, kuinka kauan olet työskennellyt sosiaali- ja terveydenhuollossa ja mikä on ikäsi. Muita taustamuuttujia ei valittu vastaajien anonyymiuden turvaamiseksi.

Minkälaisessa työssä toimit, taustamuuttuja kysymyksen vaihtoehtoina olivat: johtamisasema, asiakas/potilas työtätekevä tai muu työ. Jatkossa työssä käytetään johtamisasemassa olevista nimitystä esimies ja asiakas/potilastyötä tekevästä nimitystä työntekijä. Henkilöstö nimitystä käytetään kaikista vastaajista. Esimiehille suunnatuista taustamuuttujista valittiin muuttujaksi: kuinka kauan vastaaja on toiminut esimiehenä. Muihin kysymyksiin olivat vastanneet myös osallistujista ne, jotka eivät toimineet esimiehenä, joten näiden tulokset eivät olleet luotettavia.

Cronbach'n alfa (α) testillä voidaan arvioida mittauksen sisäistä yhteneväisyyttä, eli mittaavatko mittarin osatekijät samaa asiaa. Mittari on vakaa, jos siinä ei näy satunnaisvirheet. Mittarin pysyvyyttä voidaan arvioida toistomittauksella. Reliabiliteettia voidaan arvioida erilaisten tunnuslukujen avulla. (Kananen 2011, 119–

120; Ronkainen ym. 2014, 132.) Cronbachin alfa tulos on välillä 0 –1. Suuri kertoimen arvo kertoo korkeasta reliabiliteetista eli mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. Alpha arvon tulisi olla vähintään 0,7.(Heikkilä 2014, 178.) Taulukossa 3 on esitetty tutkimuksen mittarin Cronbach'n alfa tulokset.

TAULUKKO 3. Mittarin Cronbach'n alfa tulokset

Kysymys	Cronbach'n alpha	N of items
Miten seuraavat piirteet toteutuvat työssäsi?	0,802	7
Kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi?	0,892	11
Mitä mieltä olet seuraavista työyksikkösi liittyvistä tekijöistä?	0,875	9
Mitä mieltä olet arvoista, perustehtävästä, oman työsi vastuista, tavoitteista ja arvioinnista?	0,832	10
Mitä mieltä olet seuraavista palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä piirteistä?	0,661	7
Mitä mieltä olet seuraavista oppimiseen ja uudistumiseen liittyvistä tekijöistä työpaikallasi?	0,889	15
Mitä mieltä olet seuraavista kehittämiseen ja uudistamiseen liittyvistä piirteistä työpaikallasi ja työssäsi?	0,838	8
Miten seuraavat johtamisen piirteet toteutuvat?	0,941	10
Millaista on tiedonkulku, vuorovaikutus ja osallistuminen työyhteisössä?	0,866	7
Miten seuraavat johtamisen piirteet toteutuvat omassa johtamisessasi?	0,910	18

Tutkimuksessa saadun aineiston kuvailemiseen käytetään erilaisia tunnuslukuja. Tunnusluvut antava nopean ja ylimalkaisen tiedon tutkimuksen tuloksista. Tyypillisimpiä tunnuslukuja ovat lukumäärät eli frekvenssit, prosenttiosuudet sekä aritmeettiset keskiarvot. Myös hajontaluvut, moodi ja mediaani auttavat jäsentämään aineistoa. (Valli 2015, 73–78.) Tässä tutkimuksessa analysoitiin vastausten keskiarvot ja prosenttiosuudet ja taustamuuttujista lisäksi mediaani sekä alin ja ylin arvo.

Tutkimuksissa pyritään myös jäsentämään ilmiöiden välisiä vaikutussuhteita. Korrelaatio mittaa kahden muuttujan välistä riippuvuutta ja sen voimakkuutta.

(Kananen 2011, 108.) Korrelaatiokertoimet vaihtelevat kaikissa testeissä -1 ja +1 välillä. Korrelaation etumerkki ilmaisee muuttujien välisen riippuvuuden suunnan ja arvo 0 ilmoittaa ettei riippuvuutta ole. (Heikkilä 2014, 192–196.) Mitä suurempi korrelaatiokerroin on, sitä voimakkaampi riippuvuus muuttujilla on. Korrelaatiokertoimen arvo välillä 0.80-1.0 on erittäin korkea, välillä 0.60-0.80 korkea ja 0.3-0.5 kohtalainen tulos. Alle 0.30 arvo on heikko ja siten merkityksetön. (Metsämuuronen 2009, 317.) Korrelaation tilastollinen merkitsevyys arvioidaan p-arvolla. (Heikkilä 2014, 192–196.)

Tutkimuksissa käytettäviä korrelaatiotestejä ovat esimerkiksi Pearsonin korrelaatiotesti sekä Spearmanin ja Kendallin järjestyskorrelaatiotestit. Pearsonin korrelaatiotestissä molempien muuttujien on oltava vähintään välimatka-asteikollisia, kun taas Spearmanin ja Kendallin testeissä muuttujien on oltava nimensä mukaisesti järjestysasteikollisia (Holopainen & Pulkkinen, 2013, 239–240). Tässä tutkimuksessa käytettiin Spearmanin korrelaatiotestiä muuttujien ollessa järjestysasteikollisia. Spearmanin positiivinen korrelaatiokerroin kuvaa esimerkiksi vastaajaryhmien mielipiteiden olevan samansuuntaisia, kun taas negatiivinen tulos kertoo erimielisyydestä. Lähellä nollaa oleva tulos kertoo, ettei järjestyksessä ole yksimielisyyttä eikä erimielisyyttä. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 245–246.)

Tilastollisia merkitsevyystestejä on useita ja ne jakautuvat parametrisiin ja ei-parametrisiin testeihin. Parametrisissa testeissä vertaillaan keskiarvoja ja ne soveltuvat välimatka- ja suhdeasteikollisille muuttujille. Ei-parametriset testit soveltuvat luokittelu- ja järjestysasteikollisille muuttujille. Tilastollista merkitsevyyttä kuvaa tulosten p-arvo. P merkitsee riskiprosenttia eli tulosten yleistettävyyden riskiä eli millä todennäköisyydellä tulokset eivät ole sitä miltä tutkimustulos näyttää. Tuloksissa $p=0,000-0,001$ (***) tarkoittaa tilastollisesti erittäin merkitsevää, $p=0,002-0,010$ (**) tilastollisesti merkitsevää ja $p=0,011-0,050$ (*) tilastollisesti melkein merkitsevää. (Valli 2015, 103.)

Ristiintaulukoinnilla selvitetään kahden luokitellun muuttujan vaikutusta toisiinsa. Muuttujien välinen tilastollisesti merkitsevä riippuvuus testataan Khiin neliö-testillä. Testin tuloksena korkeintaan 20% odotetuista frekvensseistä saa olla < 5 . (Heikkilä 2014, 198–202.) Testitulokset tulee liittää ristiintaulukoinnin yhteyteen,

koska yksinensä tulos ei kerro mitään. Tuloksen liittäminen ristiintaulukoinnin yhteyteen selvittää liittyvätkö vertailtavat muuttujat toisiinsa vai eivät. Tulokseen vaikuttaa otoskoko, mitä pienempi otoskoko on, sitä vähemmän testi tekee johtopäätöksiä. (Valli 2015, 104.) Tämän tutkimuksen otoskoon pienuudesta ($n=61$) johtuen ristiintaulukoinnin tuloksia voitiin hyödyntää ainoastaan frekvenssien ja prosenttiosuuksien osoittamisessa.

Tuloksien testauksella pyritään selvittämään ennakkokäsityksien eli hypoteesien paikkansa pitävyyttä tietyssä joukossa. Hypoteesit ovat teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin perustuvia olettamuksia asioiden välisistä suhteista. Testauksessa asetetaan kaksi hypoteesi: nollahypoteesi ja vaihtoehtoinen hypoteesi. Nollahypoteesi (H_0) mukaan muuttujien välillä ei ole riippuvuutta eikä keskiarvojen välillä ole tilastollista eroa. Vaihtoehtoisen hypoteesin (H_1) mukaan muuttujien välillä on riippuvuutta tai eroja. Ennen tuloksien yleistämistä perusjoukkoon, varmistetaan vielä, että ero tai riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä. (Heikkilä 2014, 180–183.) Tässä tutkimuksessa nollahypoteesina (H_0), oli että esimiesten ja työntekijöiden vastauksien välillä ei ole eroa.

Hypoteesin tilastollisen testin valinta määräytyy käytetyn mitta-asteikon mukaan. Nominaaliasteikossa käytetään Khiin neliö- testiä, järjestysasteikollisissa Mann-Whitney testiä ja välimatka- ja suhdeasteikoissa T-testiä. Tuloksia tulkittaessa SPSS ohjelma ilmoittaa Sig (p arvo) arvon. Nollahypoteesi jää voimaan, jos p arvo ylittää merkitsevyysrajan ($p < 0,0051$). (Heikkilä 2014, 184–185.) Tässä tutkimuksessa käytettiin hypoteesien testaukseen Mann-Whitneyn U-testiä. Mann-Whitneyn U-testissä vertaillaan järjestyssijoja. Testillä voidaan vertailla kahta ryhmää yhtä aikaa, esimerkiksi todistusten arvoja ja sukupuolta. Testi ei edellytä normaalijakautuneisuutta eivätkä pienet otoskoot haittaa testin tekemistä. Testissä alkuperäiset arvot korvataan havaintoarvojen järjestyssijoilla. Tuloksien tulokinnassa tulee tarkastella p- arvoa. (Valli 2015, 111–114.)

Aineiston havainnollisuutta voidaan lisätä käyttämällä erilaisia graafisia esityksiä tai kuvioita. Kuvio mahdollistaa nopean kokonaiskuvan esityksen ilmiöstä. Kuviossa ei saa kuitenkaan olla liikaa asioita. Yksityiskohtaisemmat tiedot esitetään

erilaisissa taulukoissa. Taulukkomuoto on paras, jos halutaan esittää mahdollisimman tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa. Taulukon tulee olla selkeä. Se on yleensä kuvaileva eli siinä kerrotaan kuinka paljon mitäkin havaintoaineistossa esiintyy. (Valli 2015, 73–78.) Tässä tutkimuksessa on käytetty taulukoita ja kaavioita tulosten esittämisessä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseen vastasi 61 henkilöä (n=61). Tutkimukseen vastanneiden keski-ikä oli 47,12 vuotta ja mediaani-ikä 49 vuotta. Nuorin vastaaja oli 20 vuotias ja vanhin 62 vuotias. Vastanneista 57% oli työskennellyt nykyisessä organisaatiossa alle 10 vuotta. Keskiarvo työskentelylle nykyisessä organisaatiossa oli 10,6 vuotta, mediaani 6,75 vuotta, minimi 0 ja maksimi 38 vuotta. Tutkimukseen vastanneet olivat työskennelleet sosiaali- ja terveydenhuollossa keskimäärin 20,3 vuotta. Minimi aika oli yksi vuosi ja pisin aika 43 vuotta, mediaani oli 20 vuotta.

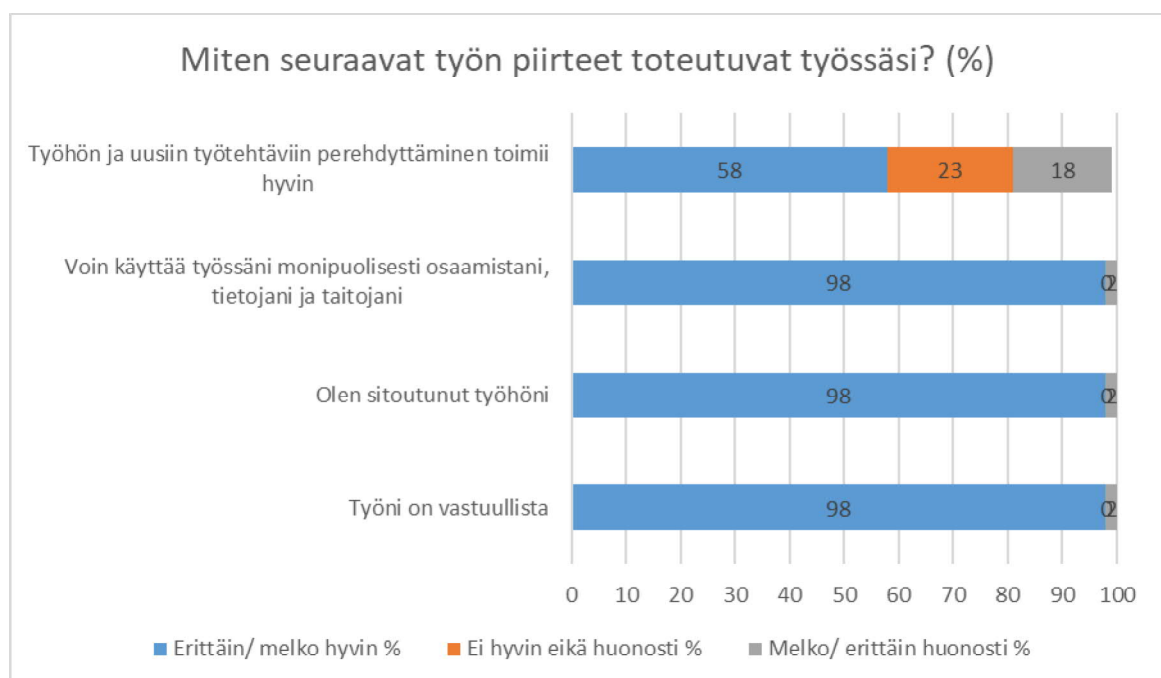
Vastanneista 51 % (n=31 vastaajaa) toimi esimiestehtävissä ja loput olivat työntekijöitä (n=30 vastaajaa). Esimiehet olivat toimineen johtamistehtävässä keskimäärin 10, vuotta, mediaani oli 9 vuotta. Pisin työkokemus esimiehenä oli 35 vuotta ja lyhyin 0 vuotta. Esimiehillä oli keskimäärin 27 alaista, pienin määrä oli 0 ja suurin 60 henkilöä. Taulukossa 4 on esitetty vastaajien taustatiedot.

TAULUKKO 4. Vastaajien taustatiedot (n=61)

Ikä	v	Työkokemus nykyisessä organisaatiossa	v.	Työkokemus esimiestehtävästä	v.
Nuorin vastaaja	20	Alin työkokemus	0	Alin työkokemus	0
vanhin vastaaja	62	Ylin työkokemus	38	Ylin työkokemus	35
keskiarvo	47,12	Keskiarvo	10,6	Keskiarvo	10
Työtehtävä	%	Työkokemus alalta työssä	v	Montako suoraa alaista	kpl
Esimies	50,8	Alin työkokemus	1	Vähiten alaisia	0
Työntekijä	49,2	Ylin työkokemus	43	Eniten alaisia	60
Muu	0	Keskiarvo	20,3	Keskiarvo	25,6

6.2 Työn piirteet, vaikutusmahdollisuudet, vastuut ja tavoitteet

Lähes kaikki vastaajista kokivat työnsä vastuulliseksi ja olivat sitoutuneita työhönsä. Vastaajat kokivat myös voivansa käyttää työssään monipuolisesti osaamistaan, tietojansa ja taitojansa. Perehdyttäminen jakoi mielipiteitä ja vain noin 58% koki, että perehdyttäminen työhön toimii erittäin tai melko hyvin. Vastaajista 23% ei ottanut kantaa ja 18% koki, että perehdyttäminen toimii huonosti tai erittäin huonosti. Kuviossa 6 on esitetty väittämien vastausprosentit.



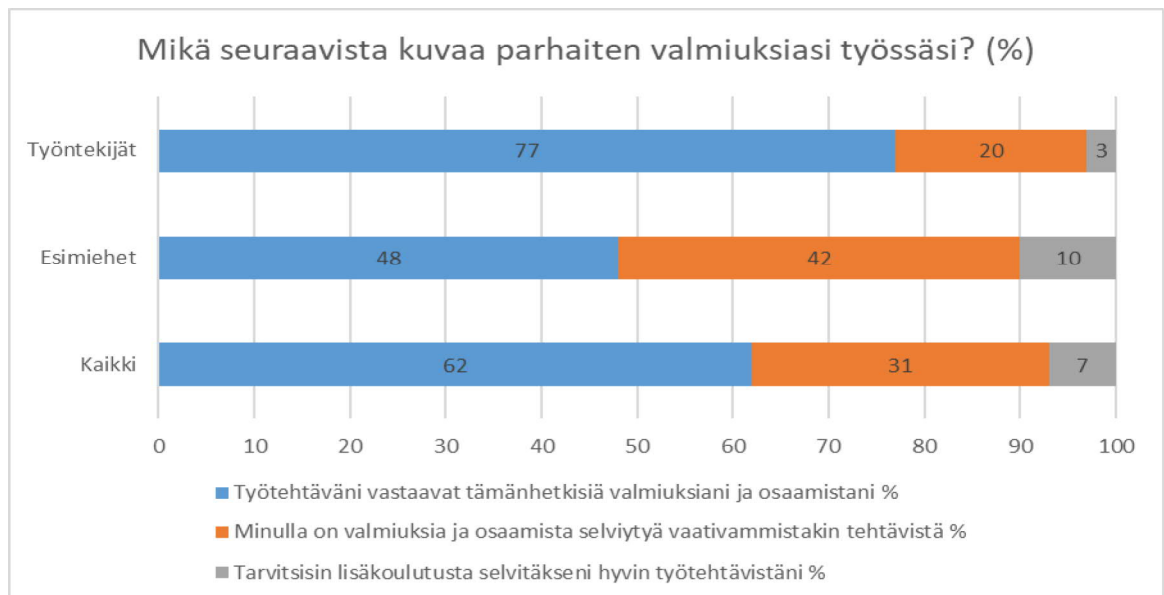
KUVIO 6. Työn piirteet (n=59-60)

Eroa työntekijöiden ja esimiesten vastauksissa ei juurikaan ollut, vaan vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä. Tilastollista yhteyttä ei todettu väittämien ja nykyisessä organisaatiossa, alalla työskentelyvuosien tai iän välillä. Taulukossa 5 on esitetty väittämien vastausprosentit ammattiryhmittäin eriteltyinä.

TAULUKKO 5. Työn piireet

Miten seuraavat työn piirteet toteutuvat työssäsi?	Kaikki yhteensä n=59-60	Esimiehet n=29-30	Työntekijät n=30
	Erittäin ja melko hyvin %	Erittäin ja melko hyvin %	Erittäin ja melko hyvin %
Työni on vastuullista	98	97	100
Olen sitoutunut työhöni	98	97	100
Voin käyttää työssäni monipuolisesti osaamistani, tietojani ja taitojani	98	97	100
Työhön ja uusiin työtehtäviin perehdyttäminen toimii hyvin	58	58	59

Työtehtävät vastasivat tämänhetkisiä valmiuksia ja osaamista 62% kaikista vastaajista. Työntekijöillä prosentti oli 77% kun esimiehillä vain 48%. Esimiehistä 42% koki, että he selviytyisivät vaativammastakin työstä. Tosin 10% koki myös tarvitsevansa lisäkoulutusta selvitäkseen työstä, kun vastaava prosentti työntekijöillä oli 3. Kuviossa 7 on esitetty väittämien vastaukset prosentteina.

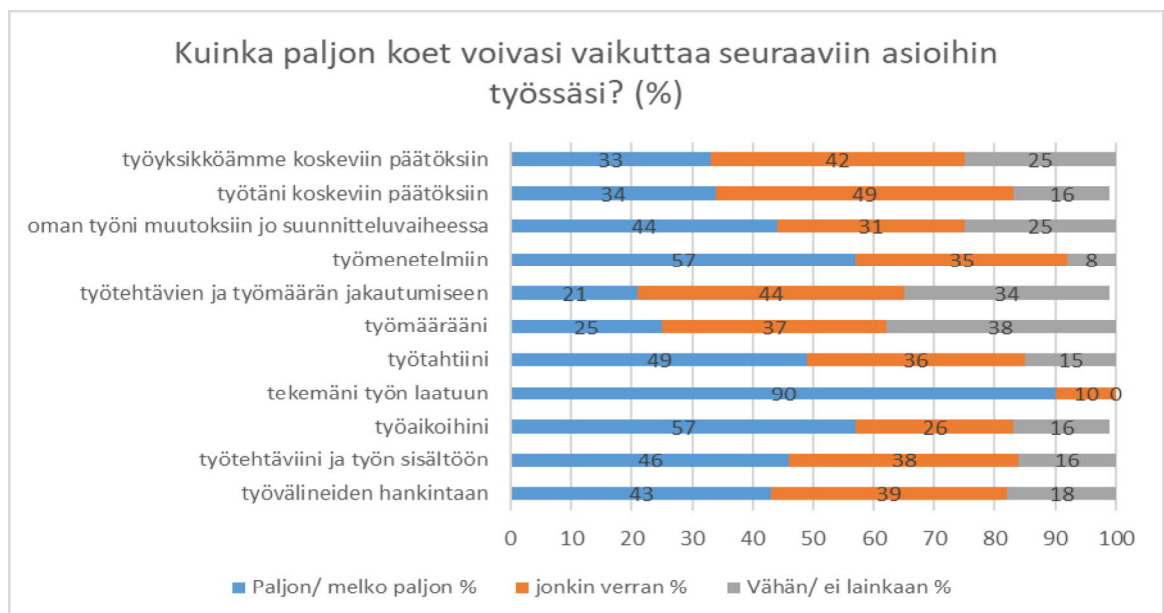


KUVIO 7. Valmiudet työssä (n=61)

Työssä vaikuttamisen osiossa kysyttiin vastaajien omia vaikutusmahdollisuuksia työhön. Vaikutusmahdollisuuksia kysyttiin usean väittämän avulla (kuvio 8). Lähes kaikissa väittämässä alle 50% koki voivansa vaikuttaa paljon ja melko paljon

työhönsä liittyvissä asioissa. Ainoastaan oman työn laatuun vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa selkeästi paljon ja melko paljon (90%). Työmääräänsä pystyi vaikuttamaan paljon ja melko paljon vain neljännes ja 38% ilmoitti, ettei voi vaikuttaa työmääräänsä lainkaan tai voi vaikuttaa vain vähän. Työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen pystyi vaikuttamaan paljon ja melko paljon vain noin viidennes ja 34% ilmoitti, ettei voi vaikuttaa työtehtävien jakautumiseen tai määrään lainkaan tai voi vaikuttaa vain vähän. Työtahtiin koki voivansa vaikuttaa noin puolet, mutta 15% vastasi, ettei voi vaikuttaa työtahtiin lainkaan tai vain vähän.

Työtä koskeviin päätöksiin katsottiin voivan vaikuttaa yleisesti melko heikosti. 34% koki voivansa vaikuttaa päätöksiin paljon ja melko paljon, noin puolet ilmoitti voivansa vaikuttaa jonkin verran ja 16% ei lainkaan tai vähän. Sama toistui työyksikköä koskevissa päätöksissä, jossa 33% ilmoitti voivansa vaikuttaa paljon ja melko paljon, vajaa puolet ilmoitti voivansa vaikuttaa jonkin verran, mutta neljännes ei lainkaan ja vähän. Oman työn muutoksiin suunnitteluvaiheessa koki voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon 44%, mutta neljännes koki, ettei voi vaikuttaa asiaan lainkaan tai voi vaikuttaa vain vähän. Työaikoihin ja työmenetelmiin koki voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon hieman reilu puolet, työvälineisiin, työtehtäviin ja työn sisältöön hieman vajaa puolet. Kuviossa 8 on esitetty väittämien vastaukset prosentteina.



KUVIO 8. Vaikutusmahdollisuudet työssä (n=61)

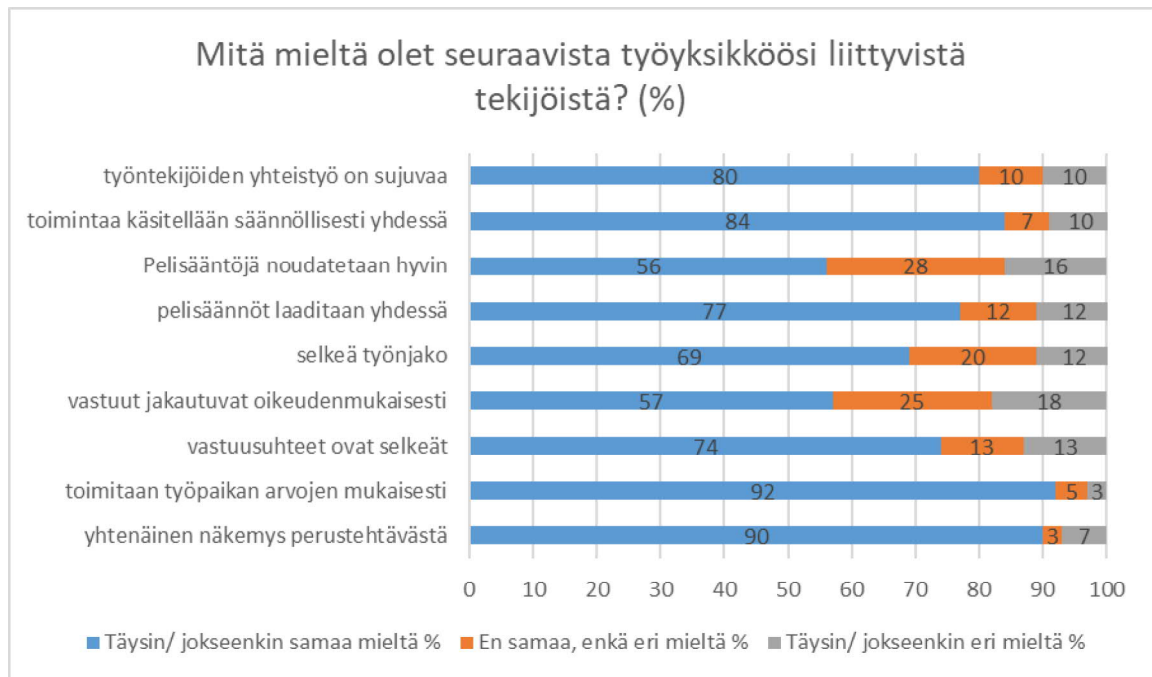
Eri vastaajaryhmien välillä löytyi eroja vaikutusmahdollisuuksissa. Esimiesten ja työntekijöiden välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa vastauksissa koskien työvälineiden hankintaa. Esimiehet pystyivät vaikuttamaan työvälineiden hankintaan enemmän kuin työntekijät. Merkitsevää eroa vastaajaryhmien välillä oli työyksikköä koskeviin päätöksiin vaikuttamisessa. Esimiehet pystyivät vaikuttamaan työyksikköä koskeviin päätöksiin enemmän kuin työntekijät. Työtehtäviin ja työn sisältöön kokivat esimiehet pystyvänsä vaikuttamaan enemmän kuin työntekijät, myös työaikoihin esimiehet pystyivät vaikuttamaan työntekijöitä enemmän. Taulukossa 6 on esitetty väittämien vastausprosentit ammattiryhmittäin eriteltyinä sekä tilastolliset merkitsevyydet.

TAULUKKO 6. Vaikutusmahdollisuudet työssä

Kuinka paljon koet voitavasi vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi?	Kaikki yhteensä n=61	Esimiehet n=31	Työntekijät n=30	p-arvo
	Paljon ja melko paljon %	Paljon ja melko paljon %	Paljon ja melko paljon %	Mann-Whitney
Työvälineiden hankintaan	43	61	23	0,000***
Työtehtäviini ja työn sisältöön	46	58	33	0,029*
Työaikoihini	57	68	47	0,024*
Tekemäni työn laatuun	90	93	87	
Työtahtini	49	42	57	
Työmäärä	25	26	24	
Työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen	21	29	13	
Työmenetelmiin	57	61	52	
Oman työni muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa	44	52	37	
Työtäni koskeviin päätöksiin	34	42	27	
Työyksikköämme koskeviin päätöksiin	33	53	13	0,003**

Vastaajien iällä ei ollut yhteyttä vastauksiin, mutta alalla työskentelyvuodet näkyivät vastauksissa. Alalla työskentely vuosilla oli yhteyttä työ tehtäviin ja työn sisältöön vaikuttamisessa ($r=0,369^{**}$). Mitä pidempään oli työskennelty alalla, sitä enemmän koettiin voivan vaikuttaa työtehtäviin ja työn sisältöön. Myös työvälineiden hankintaan ($r=0,353^{**}$), työtehtävien ja niiden jakautumisen ($r=0,342^{**}$), sekä työmäärään ($r=0,335^{**}$) vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät mitä kauemmin alalla oli työskennelty. Liitteessä 3 on yhteenveto tuloksien yhteyksistä taustamuuttujiin.

Työyksikön toimintaa ja siihen liittyviä erilaisia tekijöitä tiedusteltiin yhdeksän väittämän avulla (kuvio 9). Osio sisälsi kysymyksiä yhteistyöstä, työn jaosta, vastuista, sekä arvoista ja näkemystä perustehtävästä. Työyksikköön liittyvät tekijät nähtiin pääosin positiivisena. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että työyksikön jäsenillä on yhtenäinen näkemys perustehtävästä ja että työyksikössä toimitaan työpaikan arvojen mukaisesti. 80% vastaajista myös koki, että henkilöstön välinen yhteistyö on jokseenkin tai täysin sujuvaa. Viisi kuudesta vastaajasta oli myös sitä mieltä, että työyksikön toimintaa käsiteltiin säännöllisesti. Alhaisimmat arvot sai kysymys pelisääntöjen noudattamisesta, jossa vain noin puolet oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta. 16% vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä pelisääntöjen noudattamisesta. Kuitenkin kolme neljästä vastaajasta oli sitä mieltä, että pelisäännöt laaditaan yhdessä. Reilu puolen mielestä vastuut jakautuivat oikeudenmukaisesti, mutta 18% oli sitä mieltä, että vastuut eivät jakaudu tasaisesti. 74% oli kuitenkin sitä mieltä, että vastuusuhteet ovat selkeät. 69% oli myös sitä mieltä, että työnjako on selkeää. Kuviossa 9 on esitetty väittämien vastausprosentit.



KUVIO 9. Työyksikköön liittyvät tekijät (n=61)

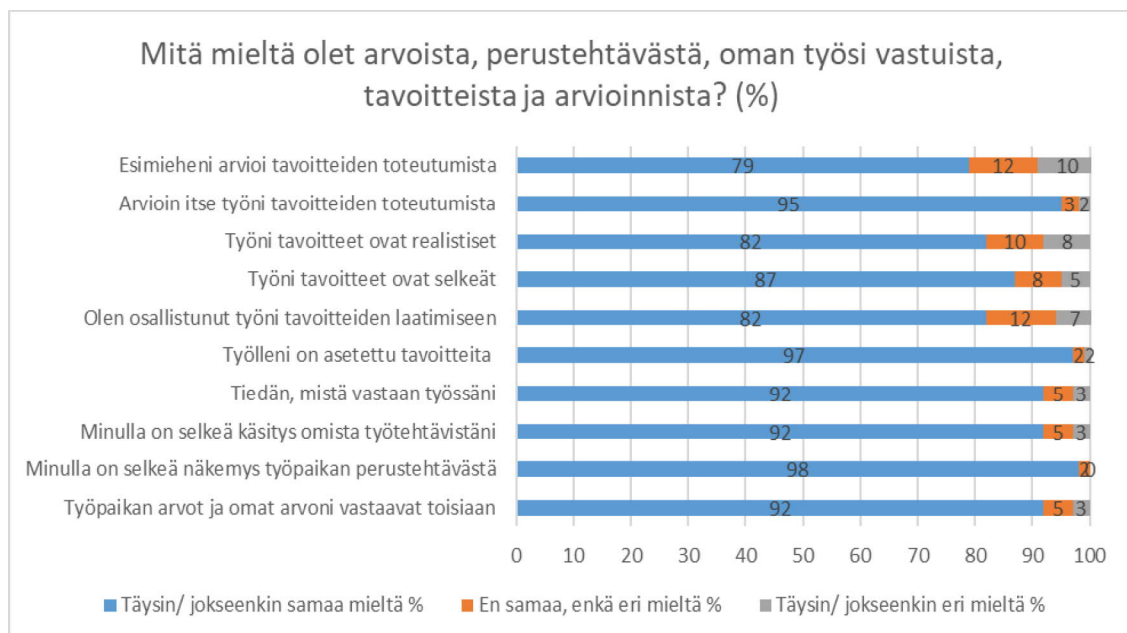
Työyksikön toimintaan ja siihen liittyvissä tekijöissä oli jonkin verran eroa työntekijöiden ja esimiesten vastauksissa, mutta vain yhdellä muuttujalla oli tilastollista merkitsevyyttä. Esimiehet arvioivat työntekijöitä useammin, että pelissäantöjä noudatetaan hyvin ja melko hyvin. Nykyisessä organisaatiossa työskentelyvuosilla, iällä tai sosiaali- ja terveysalalla työskentelyvuosilla ei ollut yhteyttä taulukon 7 muuttujiin. Taulukossa 7 on esitetty väittämien vastausprosentit ammattiryhmittäin eriteltyinä sekä tilastolliset merkitsevyydet.

TAULUKKO 7. Työyksikköön liittyvät tekijät

Mitä mieltä olet seuraavista työyksikkösi liittyvistä tekijöistä?	Kaikki yhteensä n=61	Esimiehet n=31	Työntekijät n=30	p-arvo
	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Mann-Whitney
Yhtenäinen näkemys perustehtävästä	90	87	93	
Toimitaan työpaikan arvojen mukaisesti	92	94	90	
Vastuusuhteet ovat selkeät	74	84	63	
Vastuut jakautuvat oikeudenmukaisesti	57	58	57	
Selkeä työnjako	69	68	70	

Pelissäännöt laaditaan yhdessä	77	74	79	
Pelissääntöjä noudatetaan hyvin	56	71	40	0,004**
Toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä	84	87	80	
Yhteistyö on sujuvaa	80	87	73	

Työn arvoista, perustehtävästä, vastuista, tavoitteista ja arvioinnista kysyttiin 10 väittämän kautta (kuvio 10). Kaikkiaan osion eri osa-alueet nähtiin positiivisina ja näkemys oli pääsääntöisesti yhtenäinen. Lähes kaikki vastaajat kokivat perustehtävän ja omat työtehtävänsä selkeinä, myös lähes kaikki tiesivät mistä vastaavat työssään. Työn arvojen ja omien arvojen koettiin vastaavan toisiaan hyvin. Lähes kaikkien työlle oli asetettu tavoitteita. 82% oli myös osallistunut tavoitteiden laatimiseen. 87% ilmoitti tavoitteiden olevan selkeät ja realistiset. Tavoitteiden arvioinnissa lähes kaikki ilmoitti arvioivansa itse oman työnsä tavoitteiden toteutumista. Esimiehiltä tuleva tavoitteiden arviointi koettiin hieman vähäisempänä ja neljä viidestä ilmoitti heidän esimiehensä arvioivan heidän tavoitteidensa toteutumista. 10% ilmoitti, ettei heidän esimiehensä arvioi heidän tavoitteidensa toteutumista lainkaan tai arvioi vain vähän.



KUVIO 10. Arvot, perustehtävä, vastuut, tavoitteet ja arviointi. (n=61)

Eroa esimiesten ja työntekijöiden välillä oli jonkin verran, mutta tilastollisia eroja ei vastausten välillä kuitenkaan löytynyt. Eroa esimiesten ja työntekijöiden välillä

oli esimerkiksi tavoitteiden laatimisessa. Työntekijöistä 77% oli osallistunut tavoitteidensa laatimiseen, kun vastaavasti esimiehistä oli osallistunut 87%. Vaikka esimiehet osallistuivat enemmän tavoitteidensa laatimiseen, kuitenkin heistä pienempi määrä koki tavoitteensa realistisiksi verrattuna työntekijöihin. Taulukossa 8 on esitetty väittämien vastausprosentit ammattiryhmittäin eriteltyinä.

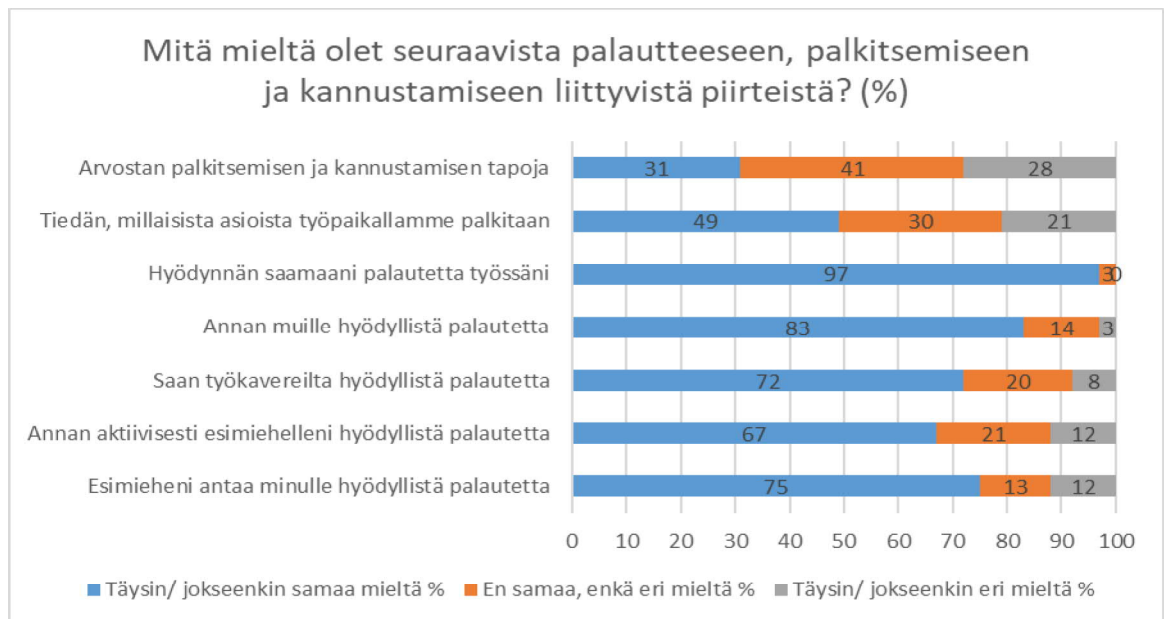
TAULUKKO 8. Arvot, perustehtävä, vastuut, tavoitteet ja arviointi

Mitä mieltä olet arvoista, perustehtävästä, oman työsi vastuista, tavoitteista ja arvioinnista?	Kaikki yhteensä n=61	Esimiehet n=31	Työntekijät n=30
	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %
Työpaikan arvot ja omat arvoni vastaavat toisiaan	92	94	90
Minulla on selkeä näkemys työpaikan perustehtävästä	98	100	97
Minulla on selkeä käsitys omista työtehtävistäni	92	90	93
Tiedän, mistä vastaan työssäni	92	94	90
Työlleni on asetettu tavoitteita	97	100	93
Olen osallistunut työni tavoitteiden laatimiseen	82	87	77
Työni tavoitteet ovat selkeät	87	84	90
Työni tavoitteet ovat realistiset	82	77	87
Arvioin itse työni tavoitteiden toteutumista	95	97	93
Esimieheni arvioi tavoitteiden toteutumista	79	84	73

Esimieheltä tulevalla tavoitteiden arvioinnilla oli yhteys työntekijän alalla työskentely vuosien kanssa ($r=0,313^*$). Mitä kauemmin työntekijä oli ollut sosiaali- ja terveysalalla, sitä enemmän hänen esimiehensä arvioi hänen työnsä tavoitteiden saavuttamista. Liitteessä 3 on yhteenveto tulosten yhteyksistä taustamuuttujiin.

Palautteesta, palkitsemisesta ja kannustamisesta kysyttiin 10 väittämän kautta (kuvio 11). Kaikista vastaajista kolme neljästä koki, että heidän esimiehensä ja työkaverinsa antoivat hyödyllistä palautetta. Itse palautetta esimiehille antoi 67% ja työkavereille 83%. Lähes kaikki hyödynsivät saamansa palautteen. Palkitsemiseen liittyviä asioita ei nähty yhtä positiivisina. Vain hieman vajaa puolet tiesi

millaisista asioista työpaikalla palkitaan ja noin kolmannes arvosti palkitsemisen ja kannustamisen keinoja.



KUVIO 11. Palaute, palkitseminen, kannustaminen (n=61)

Palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyen esiintyi eroja esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa, mutta tilastollista merkitystä työntekijöiden ja esimiesten välillä ei kuitenkaan ilmennyt (taulukko 9). Esimiehistä suurempi osa sai omilta esimiehiltään työn ja kehittymisen kannalta hyödyllistä palautetta kuin työntekijät. Esimiehet myös antoivat useammin esimiehelleen palautetta, kuin työntekijät. Esimiehet saivat myös kollegoiltaan enemmän hyödyllistä palautetta kuin työntekijät. Työkavereille palautetta antoi esimiehistä lähes kaikki ja työntekijöistä kolme neljästä. Asiakkailta, työkavereilta ja esimieheltä saatu palaute hyödynnettiin hyvin sekä työntekijöiden, että esimiesten keskuudessa. Palkitsemisen ja kannustamisen tapoja ei nähty niin positiivisina. Vain reilu kolmannes esimiehistä arvosti paljon tai melko paljon työpaikan palkitsemistapoja ja työntekijöistä vajaa neljännes. Työntekijöistä vain reilu kolmannes tiesi mistä asioista työpaikalla palkitaan. Taulukossa 9 on esitetty väittämien vastausprosentit ammattiryhmittäin eriteltyinä.

TAULUKKO 9. Palaute, palkitseminen, kannustaminen

Mitä mieltä olet seuraavista palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä piirteistä?	Kaikki yhteensä n=61	Esimiehet n=31	Työntekijät n=30
	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %
Esimieheni antaa minulle työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta	75	84	67
Annan aktiivisesti esimiehelleni hyödyllistä palautetta	67	77	57
Saan työkavereilta työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta	72	81	63
Annan muille heidän työtään ja kehittymistään palvelevaa palautetta	83	90	77
Hyödynnän työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saamaani palautetta työssäni	97	100	93
Tiedän, millaisista asioista työpaikallamme palkitaan	49	61	37
Arvostan työpaikkamme käyttämiä palkitsemisen ja kannustamisen tapoja	31	38	23

Alalla työskentely vuosilla oli yhteyttä osaan vastauksista (Liite 3). Mitä kauemmin oli työskennelty alalla, sitä enemmän esimiehet antoivat palautetta ($r=0,322^*$). Myös mitä pidempään oli työskennelty alalla, sitä enemmän annettiin palautetta esimiehille ($r=0,400^{***}$). Myös tietämys mistä asioista työssä palkitaan, lisääntyi työskentelyvuosien myötä ($r=0,367^{**}$). Sen sijaan työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saatua palautetta hyödynnettiin sitä vähemmän mitä pidempään oli työskennelty alalla ($r=-0.403^{***}$).

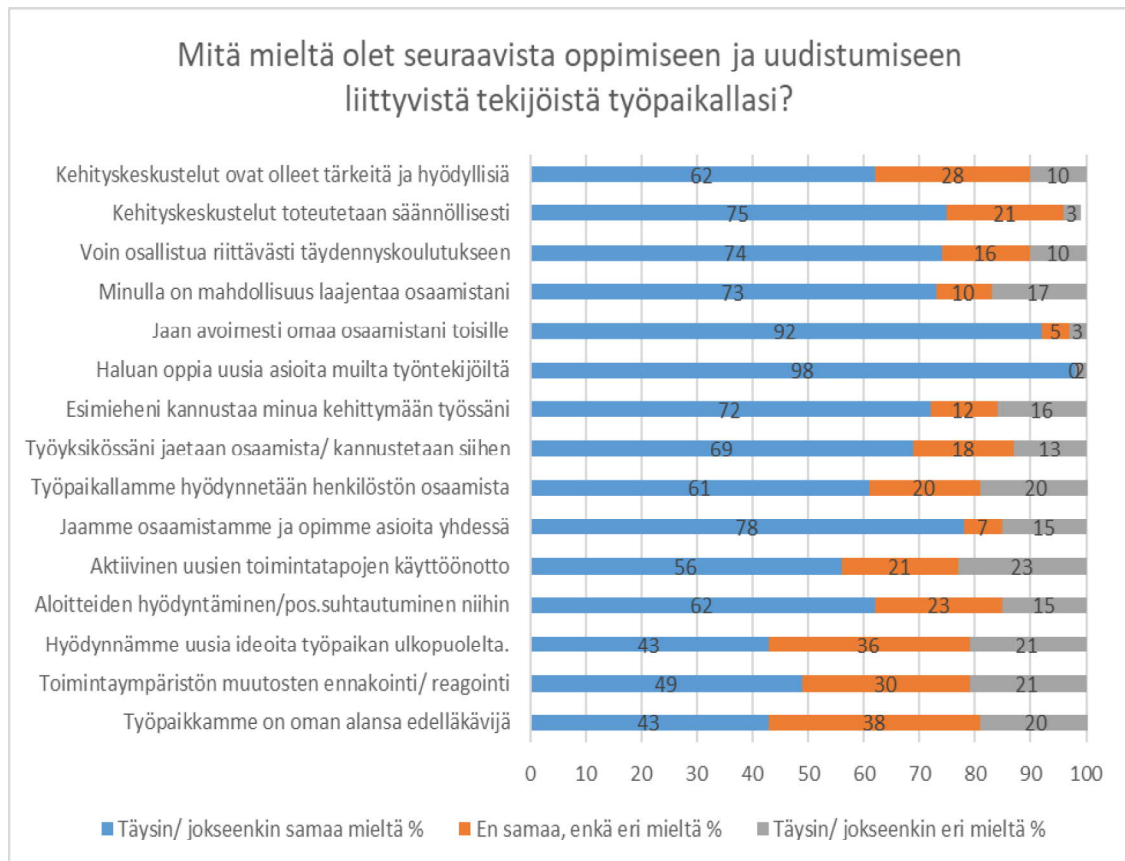
6.3 Oppiminen, kehittäminen ja uudistuminen

Osiassa selvitettiin työyhteisöiden ja yksilöiden oppimiseen ja uudistumiseen liittyviä asioita (kuviot 12). Vastaajista 75% ilmoitti, että kehityskeskustelut toteutetaan säännöllisesti ja hyödyllisiksi ja tärkeiksi ne kokivat 62%. Kuitenkin 10% vastaajista ilmoitti, että ovat täysin tai eri mieltä kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä. Täydennyskoulutukseen pystyi osallistumaan 74%, mutta 10% vastaajista ilmoitti, etteivät he voi osallistua täydennyskoulutukseen riittävästi. Osaamistaan

pystyi työssään laajentamaan 73%, mutta 17% ilmoitti, että ovat täysin tai jokseenkin erimieltä mahdollisuudesta laajentaa ja monipuolistaa osaamistaan työssään.

Tietoa jaettiin aktiivisesti ja halu oppia uusia asioita muilta työntekijöiltä oli suurta (kuvio 12). Työssä kehittymiseen kannustava esimies löytyi kolmelta neljästä, mutta 16% koki, että näin ei ollut, vaan he vastasivat olevansa asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastaaajista 69% koki, että työyksiköissä jaetaan osaamista ja kannustetaan osaamisen jakamiseen. Kuitenkin 13% oli jokseenkin tai täysin erimieltä asiasta. Noin kolme neljästä vastaajasta oli myös sitä mieltä, että työyhteisössä jaetaan osaamista ja opitaan asioita yhdessä. Henkilöstön osaamista hyödynnettiin 61% mielestä, mutta 20 % ilmoitti olevansa asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä.

Työpaikkojen uudistuminen koettiin kriittisemmin (kuvio 12). Vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla hankitaan ja hyödynnetään uusia ideoita työpaikan ulkopuolelta ja hieman reilu puolet oli sitä mieltä, että työpaikalla otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja välineitä. Aloitteita hyödynnettiin tai niihin suhtauduttiin positiivisesti 62% mielestä, mutta 15% oli asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä. Noin puolet näki työpaikkansa toimintaympäristöä ennakoivana ja vajaa puolet koki työpaikkansa olevan oman alansa edelläkävijä.



KUVIO 12 Oppiminen ja uudistuminen (n=61)

Eroja esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa liittyen oppimiseen ja uudistumiseen oli jonkin verran, mutta tilastollisesti merkitseviä eroja oli vain kahdessa muuttujassa (taulukko 10). Esimiesten esimiehet kannustivat työntekijöitään enemmän kehittymään kuin työntekijöiden esimiehet. Toinen tilastollisesti merkittävä ero koski työpaikan ulkopuolisten ideoiden hyödyntämistä. Esimiehet kokivat työntekijöitä enemmän, että ulkopuolisia ideoita hyödynnettiin. Muita, ei tilastollisia, eroja vastaajaryhmien vastauksissa oli esimerkiksi koskien kehityskeskusteluita (taulukko 10). Kehityskeskustelut hyödyllisiksi koki työntekijöistä hieman reilu puolet, mutta esimiehistä lähes kolme neljästä. Esimiehillä kehityskeskustelut myös toteutuivat säännöllisemmin, kuin työntekijöillä. Esimiehet saivat osallistua enemmän täydennyskoulutukseen ja laajentaa osaamistaan enemmän, kuin työntekijät. Esimiesten ideoihin ja aloitteisiin suhtauduttiin myös myönteisemmin ja niitä hyödynnettiin enemmän, kuin työntekijöiden. Työyksikön kyvystä ennakoita työympäristön muutoksia ja reagoida niihin, olivat esimiehet ja työntekijän melko samaa mieltä. Molemmissa ryhmissä noin puolet kokivat työyksikkönsä

ennakoivana ja reagoivana. Taulukossa 10 on esitetty väittämien vastausprosentit ammattiryhmittäin eriteltyinä, sekä tilastolliset merkitsevyydet.

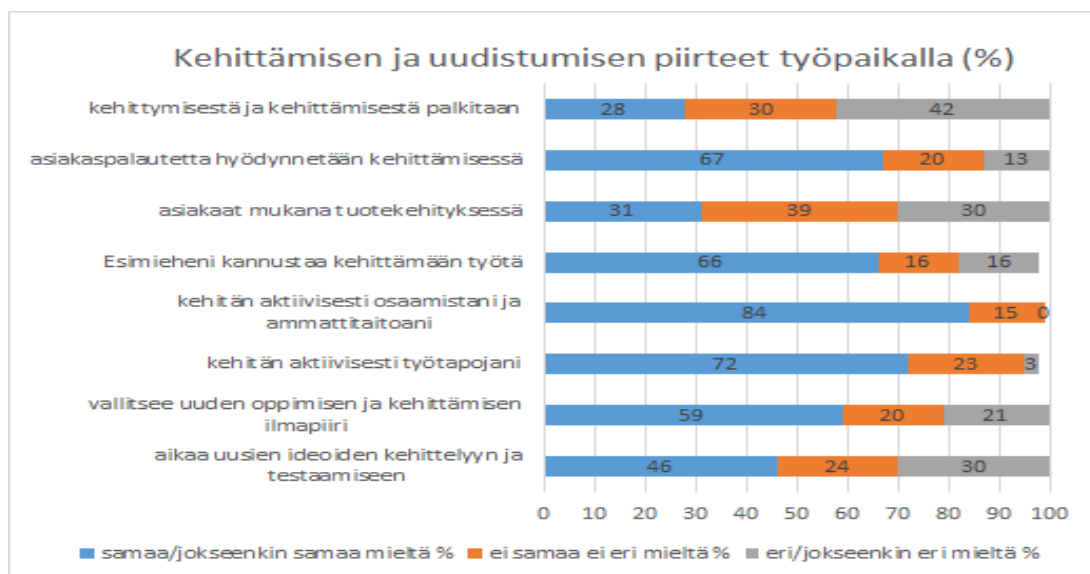
TAULUKKO 10. Oppiminen ja uudistuminen

Mitä mieltä olet seuraavista oppimiseen ja uudistumiseen liittyvistä teijöistä työpaikallasi?	Kaikki yhteensä n=61	Esimiehet n=31	Työntekijät n=30	p-arvo
	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Mann-Whitney
Työpaikkamme on oman alansa edelläkävijä	43	48	37	
Työpaikkamme ennakoi toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja reagoi niihin aktiivisesti	49	52	47	
Hankimme ja hyödynnämme laajasti uusia ideoita työpaikan ulkopuolelta	43	55	30	0,019*
Uusiin ideoihin ja aloitteisiin suhtaudutaan myönteisesti ja niitä hyödynnetään	62	71	53	
Työpaikallamme otetaan aktiivisesti käyttöön uusia toimintatapoja ja välineitä	56	65	47	
Jaamme osaamistamme ja opimme asioita yhdessä	78	84	72	
Työpaikallamme hyödynnetään henkilöstön osaamista monipuolisesti	61	65	57	
Työyksikössäni jaetaan osaamista ja siihen kannustetaan	69	71	67	
Esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni	72	81	63	0,046*
Haluan oppia uusia asioita muilta työntekijöiltä	98	97	100	
Jaan avoimesti omaa osaamistani toisille	92	94	90	
Minulla on mahdollisuus laajentaa ja monipuolistaa osaamistani työssäni	73	80	66	
Voin osallistua riittävästi työni kannalta hyödylliseen lisä- ja täydennyskoulutukseen	74	81	67	
Kehityskeskustelut toteutetaan säännöllisesti	75	81	70	
Kehityskeskustelut ovat olleet tärkeitä ja hyödyllisiä oman työni kannalta	62	71	53	

Alalla työskentelyvuosilla oli yhteyttä kehityskeskusteluiden tärkeäksi kokemiseen, sekä toteutumiseen (Liite 3). Mitä pidempään oli työskennelty alalla, sitä

tärkeämmäksi ne koettiin oman työn kannalta ($r=0,350^{**}$) ja mitä pidempään oli työskennelty alalla, sitä säännöllisemmin kehityskeskustelut toteutuivat ($r=0,302^*$).

Vastaajilta kysyttiin kehittymiseen ja uudistumiseen liittyvien piirteiden toteutumisesta työpaikalla kahdeksan väittämän avulla. Vastaajista hieman vajaa puolet koki työpaikalla käytettävän aikaa uusien ideoiden kehittelyyn ja testaamiseen. Henkilöstöstä 59% näki työpaikalla vallitsevan uuden oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri. 21% vastanneista koki, ettei työpaikalla vallitse edellä mainittu ilmapiiri. Vastanneista 72% kehitti aktiivisesti työtapojaan ja 84 % kehitti aktiivisesti osaamistaan ja ammattitaitoaan ja 66% vastaajista ilmoitti esimiehen kannustavat kehittämään työtä. Vastaajista 31% vastasi asiakkaiden ja verkostojen olevan aktiivisesti mukana tuotekehityksessä ja 67% henkilöstöstä näki asiakaspalautteita hyödynnettävien toimintoja ja tuotteita kehitettäessä. Vastanneista vain noin neljännes oli sitä mieltä, että kehittymisestä ja kehittämisestä palkitaan. Kuviossa 13 on esitetty väittämien vastaukset prosentteina.



KUVIO 13. Kehittämisen ja uudistumisen piirteiden toteutuminen työpaikalla (n=60-61)

Esimiehistä hieman yli puolet koki työpaikalla käytettävän aikaa uusien ideoiden kehittelyyn ja testaamiseen. Vastaavaa mieltä oli työntekijöistä vain 37%. Esimiehet olivat hieman enemmän sitä mieltä, että työpaikalla vallitsee uuden oppi-

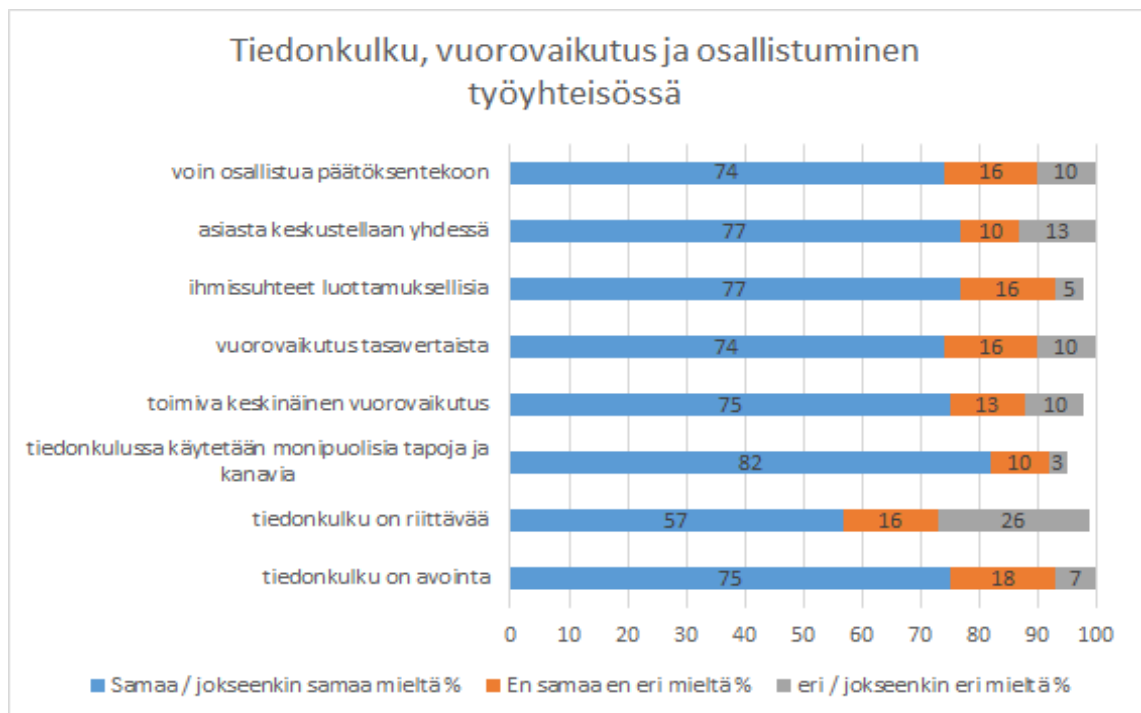
mista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri, kuin työntekijät. Esimiehistä yli 80% kehittää aktiivisesti työtapojaan ja osaamistaan sekä ammattitaitoaan. Työntekijöistä 66% vastasi kehittävänsä aktiivisesti työtapojaan ja 76% osaamistaan ja ammattitaitoaan. Esimiehen kannustukseen työn kehittämisessä oli tyytyväisiä esimiehistä 73% ja työntekijöistä 60%. Esimiehistä vähän alle puolet vastasi asiakkaiden ja verkostojen olevan aktiivisesti mukana tuotekehityksessä, kun taas työntekijöistä vain 17% oli samaa mieltä. Tulos on tilastollisesti merkitsevä. Esimiehistä lähes kaikki olivat sitä mieltä, että asiakaspalautteita hyödynnetään aktiivisesti. Vastaavasti työntekijöistä tätä mieltä on vain 43%. Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Sekä esimiehistä, että työntekijöistä vain alle 30% oli sitä mieltä, että kehittymisestä ja kehittämisestä palkitaan. Tilastollista yhteyttä ei todettu taulukon 11 muuttujien ja nykyisessä organisaatiossa työskentelyvuosien, iän tai alalla työskentelyvuosien välillä. Taulukossa 11 on esitetty väittämien vastaukset prosentteina ammattiryhmittäin eroteltuina ja yhdessä sekä tilastolliset merkitsevyydet.

TAULUKKO 11. Työpaikan ja työn kehittämiseen ja uudistamiseen liittyvien piirteiden toteutuminen

Mitä mieltä olet seuraavista kehittämiseen ja uudistamiseen liittyvistä piirteistä työpaikallasi ja työssäsäsi	Kaikki yhteensä n=60-61	Esimiehet n=30-31	Työntekijät n=29-30	p-arvo
	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä (%)	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä (%)	Täysin ja jokseenkin samaa mieltä (%)	Mann-Whiney
Työpaikallamme käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn ja testaamiseen	46	55	37	
Työpaikallamme vallitsee uuden oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri	59	65	54	
Kehitän itse aktiivisesti työtapojani	72	81	66	
Kehitän aktiivisesti osaamistani ja ammattitaitoani	84	94	76	
Esimieheni kannustaa minua kehittämään työtäni	66	73	60	
Asiakkaat ja verkostot ovat aktiivisesti mukana tuotekehityksessä	31	45	17	0,002**
Asiakaspalautetta hyödynnetään toimintoja ja tuotteita kehitettäessä	67	90	43	0,000***
Kehittymisestä ja kehittämisestä palkitaan	28	29	27	

Tiedonkulun, vuorovaikutuksen ja osallistumisen toteutumista työpaikalla pyydettiin arvioimaan kahdeksan eri väittämän avulla (kuvio 14). 75% vastaajista koki tiedonkulun olevan avointa ja vähän yli puolet oli sitä mieltä, että tiedonkulku on riittävää. Vastaajista 82% vastasi tiedonkulussa ja viestinnässä käytettävän mo-

nipuolisesti erilaisia tapoja ja kanavia. Vastaajista lähes $\frac{3}{4}$ oli tyytyväisiä työyksikön keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuuteen ja sen tasavertaisuuteen. Vastanneista 77% näki ihmissuhteiden olevan luottamuksellisia ja työyksikössä asioista keskustellaan usein yhdessä. 74% vastaajista koki voivansa osallistua työyksikön kannalta tärkeään päätöksentekoon. Kuviossa 14 on esitetty väittämien vastaukset prosentteina.



KUVIO 14. Tiedonkulku, vuorovaikutus ja osallistuminen työyhteisössä (n=57-61)

Sekä esimiehistä, että työntekijöistä yli 70% koki työyhteisössä olevan toimiva keskinäinen vuorovaikutus ja sen olevan myös tasavertaista. 77% esimiehistä ja työntekijöistä koki, että asioista keskustellaan usein yhdessä. Esimiehistä 81% ja työntekijöistä 70% oli tyytyväisiä tiedonkulun avoimuuteen. Tiedonkulun riittävyyteen oli tyytyväisiä vain noin puolet työntekijöistä, kun esimiehistä 61% vastasi tiedonkulun olevan riittävää. Tiedonkulun ja viestinnän monipuolisuuteen ja eri kanavien käyttämiseen oli esimiehistä tyytyväisiä 76%, kun taas työntekijöistä lähes kaikki olivat tyytyväisiä tämän muuttujan toteutumiseen. Ero on tilastollisesti merkitsevää. Tyytyväisyys tiedonkulun monipuolisuuteen ja eri kanavien käyttöön riippui työtehtävästä. Työtehtävällä, vastaajan iällä, työskentelyvuosilla alalla tai

työskentelyvuosilla nykyisessä organisaatiossa ei ollut yhteyttä tiedonkulun, vuorovaikutuksen ja osallistumisen muuttujiin. Taulukossa 12 on esitetty vastausprosentit ammattiryhmittäin sekä tilastollinen merkitsevyys.

TAULUKKO 12. Tiedonkulku, vuorovaikutus ja osallistuminen

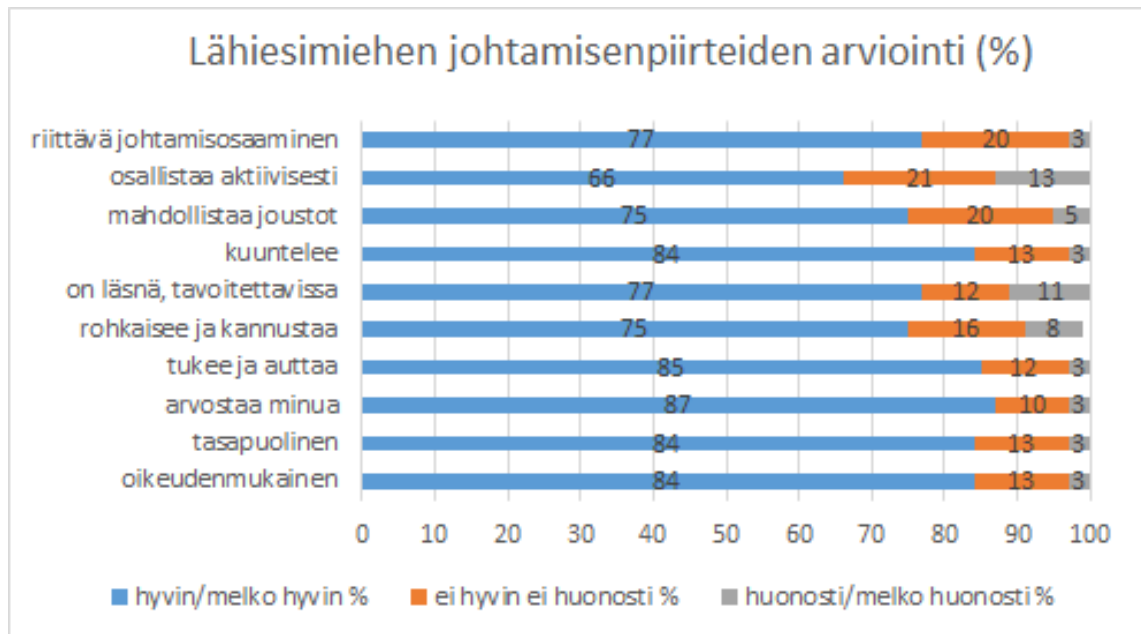
Millaista on tiedonkulku, vuorovaikutus ja osallistuminen työyhteisössäsi?	Kaikki yhteensä n=58-61	Esimiehet n=29-31	Työntekijät n=29-30	p-arvo
	Erittäin ja melko hyvin (%)	Erittäin ja melko hyvin (%)	Erittäin ja melko hyvin (%)	Mann-Whitney
tiedonkulku on avointa	75	81	70	
tiedonkulku on riittävää	57	61	53	
tiedonkulussa ja viestinnässä käytetään monipuolisesti eri tapoja ja kanavia	82	76	97	0,022*
vallitsee toimiva keskinäinen vuorovaikutus	75	74	79	
vuorovaikutus on tasavertaista	74	74	73	
ihmissuhteet ovat luottamukselliset	77	77	80	
asioista keskustellaan usein yhdessä	77	77	77	
voi osallistua päätöksentekoon	74	77	70	

6.1 Muutosjohtamistaidot

Tutkimuksen kyselomakkeessa pyydettiin koko henkilöstöä arvioimaan lähiesimiehen johtamisenpiirteiden toteutumista ja lisäksi esimiehiä pyydettiin arvioimaan omia johtamisen piirteiden toteutumista.

Kaikista vastanneista yli 80 % oli sitä mieltä, että esimies on oikeudenmukainen, tasapuolinen, kuuntelee sekä arvostaa ja tukee vastaajaa. Yli 75% vastaajista koki esimiehen rohkaisevan, olevan läsnä ja mahdollistavan yksilölliset joustot ja

tehtävänkuvat. Vastaajista 66% mukaan esimies luo aktiivisesti työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Vastaajista 77% oli tyytyväisiä lähiesimien johtamisosaamiseen. Kuviossa 15 on esitetty väittämien vastausprosentit.



KUVIO 15. Lähiesimiehen johtamisenpiirteiden toteutuminen (n=61)

Esimiehistä noin 80% kokee oman esimiehen olevan oikeudenmukainen, tasapuolinen, rohkaisevan, arvostavan vastaajaa sekä mahdollistavan yksilölliset joustot. Työntekijöistä yli 85% koki esimiehen olevan oikeudenmukainen, tasapuolinen ja arvostavan vastaajaa. Työntekijöistä 83% oli tyytyväisiä esimiehen tukeen ja 70% koki esimiehen mahdollistavan yksilölliset joustot. Esimiehet olivat tyytyväisempiä oman esimiehen tukeen, rohkaisuun ja osallistumisen mahdollisuuksien luomiseen kuin työntekijät. Työntekijät olivat tyytyväisempiä esimiehen läsnäoloon ja kuuntelemiseen kuin esimiehet. Heistä 71% koki oman esimiehen olevan läsnä ja tavoitettavissa ja 74% esimiehen kuuntelevan. Tilastollista merkittävyyttä oli kuuntelemisen piirteen toteutumisessa suhteessa työtehtävään. Työntekijät olivat tyytyväisempiä oman esimiehen kuuntelemiseen kuin esimiehet. Kummastakin ryhmästä yli 75% vastasi esimiehen omaavan riittävät johtamistaidot. Taulukossa 13 on esitetty väittämien vastausprosentit ammattiryhmittäin eriteltynä, sekä tilastolliset merkitsevyydet. Tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei todettu muuttujien ja vastaajien iän, nykyisessä organisaatiossa työskentelyvuosien tai alalla työskentelyvuosien välillä.

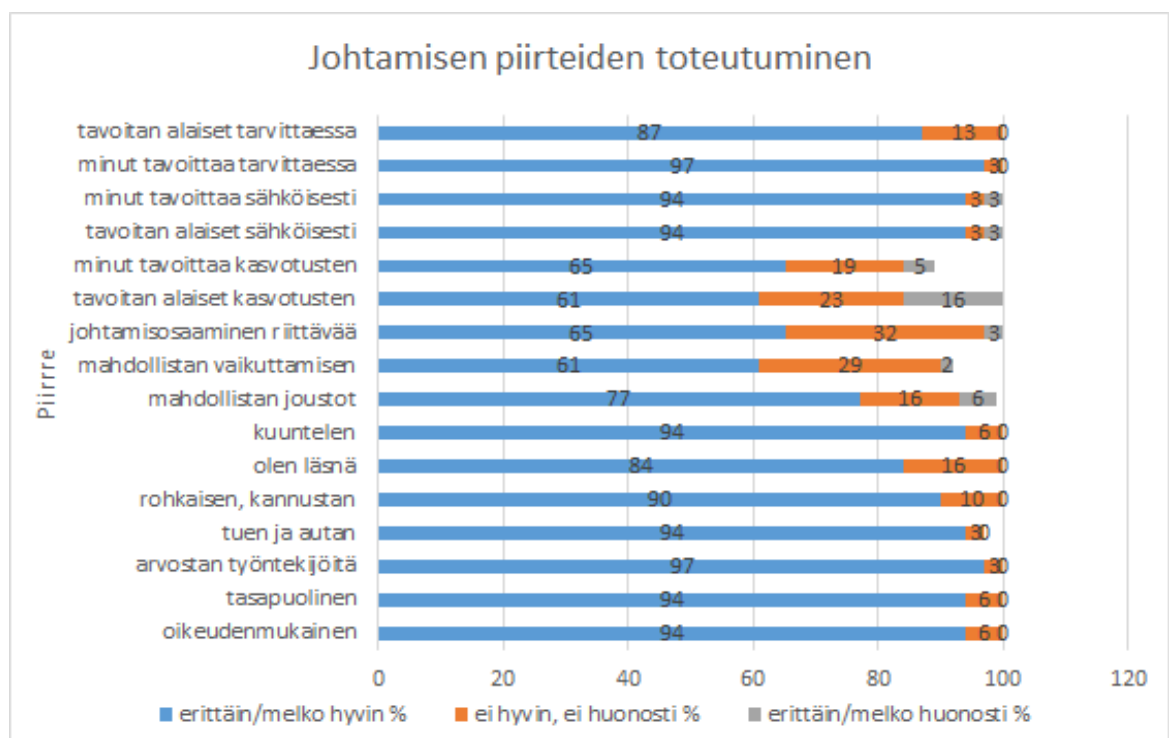
TAULUKKO 13. Johtamisen piirteiden arviointi tehtävä kohtaisesti

Miten seuraavat johtamisen piirteet toteutuvat esimiehelläsi?	Kaikki yhteensä n=61	Esimiehet n=31	Työntekijät n=30	p-arvo
	Erittäin ja melko hyvin (%=)	Erittäin ja melko hyvin (%)	Erittäin ja melko hyvin (%)	Mann-Whitney
Oikeudenmukaisuus	84	81	87	
Tasapuolisuus	84	81	87	
Arvostaa minua	87	81	93	
Tukee ja auttaa minua	85	87	83	
Rohkaisee minua	75	81	70	
On läsnä ja tavoitettavissa	77	71	83	
Kuuntelee	84	74	93	0,041*
Mahdollistaa joustot	75	81	70	
Luo osallistumisen mahdollisuuksia	66	71	60	
On riittävä johtamisosaaminen	77	77	77	

Esimiehille suunnatussa kysymyksessä, heitä (n=31) pyydettiin arvioimaan, miten johtamisen piirteet toteutuvat omassa johtamisessa. Yli 90 % vastaajista koki oikeidenmukaisuuden, tasapuolisuuden, työntekijöiden arvostamisen, kuuntelun, rohkaisemisen ja auttamisen toteutuvan omassa johtamisessa erittäin tai melko hyvin. Vastaajista lähes kaikki kokivat pystyvänsä olemaan riittävästi yhteydessä työntekijöihin sähköisten työvälineiden kautta ja työntekijöiden itseensä. Yhtä tyytyväisiä esimiehet eivät olleet kokemukseen työntekijöiden tavoittamisesta kasvotusten. 84% vastaajista näki olevansa läsnä ja riittävästi tavoitettavasti, kun taas 15% vastaajista oli sitä mieltä, että asia ei ole hyvin eikä huonosti. 61%

esimiehistä koki pystyvänsä olemaan riittävästi alaisiin yhteydessä kasvotusten, kun taas 16% vastaajista ei pysty olemaan riittävästi yhteydessä alaisiin.

77% vastaajista mahdollisti yksilölliset joustot tai tehtävän kuvat niitä tarvitseville. Esimiehistä 61% luo aktiivisesti työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Vastaajista 65% koki johtamisosaamisensa olevan riittävää, kun noin neljäsosan mukaan osaamisen riittävyys ei ollut hyvin eikä huonosti. Lähes kaikki esimiehet kokivat työntekijöiden tavoittavan heidät tarvittaessa ja 87% tavoitti työntekijät tarvittaessa. 90% vastaajista luotti työntekijöiden ammatilliseen osaamiseen ja 81% koki työntekijöiden luottavan erittäin tai melko hyvin itseensä esimiehenä. Kuviossa 16 on esitetty väittämien vastausprosentit. Tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei todettu esimiehenä toimimisvuosien ja eri johtamisen piirteiden välillä.



KUVIO 16. Esimiesasemassa olevien arviot johtamisen piirteiden toteutumisessa omassa johtamisessaan (n=30-31)

7 POHDINTA

7.1 Luotettavuus

Tutkimuksessa tulee arvioida työn luotettavuutta. Tutkimuksen validius ja reliabiliteetti muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen korkea reliabiliteetti ei takaa validiteettia. Tällöin tutkimusta toistettaessa tulokset pysyvät samoina, mutta mittari on virheellinen. (Kananen 2011, 118, 123). Luotettavuutta heikentää esimerkiksi satunnaisvirheet, kuten jos vastaaja muistaa vastatessaan jonkin asian väärin tai ymmärtää eri tavalla kuin tutkija, haastattelija merkitsee vastauksen väärin tai tuloksia tallennettaessa tehdään virhe. (Vilkkä 2015, 194.) Tutkimuksen laatu ja pätevyys liittyvät myös tutkimustulosten yleistettävyyteen. Kaikilla tutkimuksilla on omat alueensa, mihin tieto on siirrettävissä. Mikäli tutkimus ei kuitenkaan ole pätevä eli laadukas, ei sen tuloksia voi käyttää mihinkään. (Ronkainen ym. 2014, 129.)

7.1.1 Tutkimuksen validius eli pätevyys

Tutkimuksen validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksessa ei saa olla systemaattisia virheitä. Tämä tarkoittaa, sitä miten tutkittavat ovat ymmärtäneet mittarin. Validiuden tarkastelu alkaa jo suunnitteluvaiheessa, kun määritellään käsitteet, perusjoukko ja muuttuja, suunnitellaan mittari ja aineiston kerääminen. (Vilkkä 2015, 193–194; Hirsjärvi ym. 2015, 231–232.)

Validiteettia voidaan käyttää myös yleiskäsitteenä, kun puhutaan tutkimuksen laadusta tai luotettavuudesta. Validius voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen sisäistä logiikkaa ja johdonmukaisuutta, kun taas ulkoinen sitä miten tuloksia voidaan siirtää yhden tutkimuksen yhteydestä toiseen yhteyteen. (Ronkainen ym. 2014, 129–130.)

Validiteettia voidaan käyttää myös tutkimuksen laatua kuvaavana käsitteenä.

Tämä tarkoittaa, että tieto on tuotettu pätevällä tavalla tieteen yleisten kriteerien ja tutkimuksen tutkimusperinteen näkökulmasta. Tutkimuksen tulee olla pätevä kuvaamaan kohteena olevaa ilmiötä ja tulosten, sekä tutkittavan asian välillä on osoitettava olevan linkki. Tutkimuksen kaikki aineisto on tutkijan käsittelemää ja tulkitsemaa ja tutkijan onkin pidettävä huoli, että hänen omat käsityksensä ja tulkinta ei mene aineiston yli. (Ronkainen ym. 2014, 130–131.)

Kyselylomakkeeksi oli hankkeen toimesta valittu kysely, jota oli käytetty aiemmin alan tutkimuksissa. Kyselyyn oli kuitenkin mahdollista ehdottaa tutkijoiden tarpeelliseksi katsomia kysymyksiä ennen sen lähettämistä tutkimukseen osallistuville. Kyselylomake tuli kommentoitavaksi kuitenkin hyvin aikaisessa vaiheessa tutkimusprosessia, joka vaikutti kysymysten sopivuuden arviointiin sekä uusien kysymysten ehdottamiseen. Tällä oli todennäköisesti vaikutusta vastausten monipuolisuuteen ajatellen muutoskyvykkyyden ja muutosjohtamisen osa-alueita. Valmiin kyselylomakkeen vuoksi myös tutkimuskysymyksiä jouduttiin muokkamaan enemmän lomaketta vastaaviksi.

Alkuperäisen mittarin luotettavuutta on testattu useaan otteeseen aiemmissä tutkimuksissa. Mittariin lisättiin hankkeen toimesta kysymyksiä liittyen etäjohtamiseen. Muutosjohtamisen ja muutoskyvykkyyden osa-alueisiin ei tullut lisäkysymyksiä. Uudistettua mittaria testattiin hankkeen IT-asiantuntijan toimesta kuudella Tampereen ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulu tutkintoa suorittavalla opiskelijalla ennen tutkimukseen osallistuville lähettämistä. Vastauksen perusteella kyselylomakkeesta korjattiin joitakin kirjoitusvirheitä, mutta muutoksia kysymyksiin ei tehty. Tutkijat saivat hankkeen ICT asiantuntijalta tutkimuksen vastaukset valmiina SPSS ohjelmaan luotuna taulukkona. Tämä lisäsi analysoinnin ja tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkijoilla ei ollut aiempaa kokemusta SPSS ohjelman käytöstä.

Mikäli mittari olisi kehitetty muutoskyvykkyyden, ja muutosjohtamisen tarpeista käsin, olisi sen tullut sisältää kysymyksiä liittyen kaikkiin muutoskyvykkyyden ja muutosjohtajuuden osa-alueisiin. Tällaisenaan mittari ei mitannut esimerkiksi työntekijöiden aiempia kokemuksia muutoksista, resursseja tai resilienssiä. Se jäi myös vajaaksi muutoksen tärkeäksi kokemisen osa-alueella, sekä muutoksen

luonteen osa-alueella. Mittari ei myöskään sisältänyt kaikkia muutosjohtamisen keinojen osa-alueita muutoskyvykkyyden edistämisessä. Muutosprosessin ymmärtämisen osa-alue jäi kokonaan pois kyselystä ja osallistamisen, vuorovaikutuksen ja luottamuksen osa-alueet jäivät suppeiksi. Mittari toi tietoa muutoskyvykkyydestä ja muutosjohtamistaidoista Pirkanmaan sosiaali- ja terveysalalla, mutta suppeammin kuin tutkijat olisivat toivoneet.

7.1.2 Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. Saman henkilön tulee toistettaessa saada sama tulos. Tutkimustuloksia ei kuitenkaan pidä yleistää pätevyysalueen ulkopuolelle. (Vilkkä 2015 194; Hirsjärvi ym. 2015, 231; Ronkainen ym. 2014, 131.) Kvantitatiiviseen tutkimukseen on kehitelty erilaisia tilastollisia menetelmiä mittarin reliabiliteetin arviointiin (Hirsjärvi ym. 2015, 231).

Reliabiliteetista voidaan erottaa kaksi tekijää: stabiliteetti mikä mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa sekä konsistenssi eli yhteneväisyys. Konsistenssi tarkoittaa sitä, mittaavatko mittarit eri osatekijät samaa asiaa. (Kananen 2011, 119–120.) Reliabiliteetti koostuu yhdenväisyydestä ja vakaudesta. Mittari on vakaa, jos siinä ei näy satunnaisvirheet. Mittarin pysyvyyttä voidaan arvioida toistomittauksella. Reliabiliteettia voidaan arvioida erilaisten tunnuslukujen avulla. Käytetty tunnusluku on Cronbachin alfa (α), millä voidaan arvioida mittauksen sisäistä yhteneväisyyttä eli mittaavatko mittarin osatekijät samaa asiaa. (Kananen 2011, 119–120; Ronkainen ym. 2014, 132.) Cronbachin alfa tulos on välillä 0 –1. Suuri kertoimen arvo kertoo korkeasta reliabiliteetista eli mittarin osiot mittaavat saman tyyppistä asiaa. Alpha arvon tulisi olla vähintään 0,7. (Heikkilä 2014, 178.)

Kaikki mittarit ovat jossain määrin epätarkkoja ja mittaukseen sisältyy aina joko satunnaisia tai systemaattisia virheitä. Satunnaisvirheellä tarkoitetaan sellaista virhettä, mitä ei voida välttää eikä tutkija voi siihen vaikuttaa. Systemaattinen virhe vääristää koko aineiston samaan suuntaan esimerkiksi, jos työtyytyväisyys

kysely tehdään heti lomautusvaroituksen jälkeen. (Ronkainen ym. 2014, 131–132.)

Tutkimuksen mittarista valituille kysymysosioille tehtiin jokaiselle reliabiliteetti testi. Mittarista 10 kysymysosion reliabiliteetti oli korkea ($\alpha > ,70$). Yhden kysymysosion alpha –arvo oli tyydyttävä 0.661. Tämä kuitenkin hyväksyttiin, koska kysymysosio mittasi keskeistä palautteen osa- aluetta muutosjohtamisessa. Taulukossa 3 on esitetty mittariston Chronbach'n alpha (α) tulokset. Kyselylomakkeen Crohnbachin alpha tulokset olivat korkeat, mutta se ei tarkoita, että kyselylomake olisi juuri oikea mittamaan muutoskyvykkyyden ja muutosjohtamisen osa-alueita. Koska kyselylomaketta ei ole kehitetty muutoskyvykkyyden ja muutosjohtamisen teemoja ajatellen, se saattaa näkyä tutkimuksen tulosten monipuolisuudessa ja syvyydessä.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen heikkoutena on, että tutkimuksen tekijät eivät voi varmistaa kuinka vakavasti vastaajat ovat kyselyyn suhtautuneet ja ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita heidän näkökulmastaan (Hirsjärvi ym. 2015, 195; Ronkainen ym. 2014 113–114; Vilka 2015, 94–96). Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Kyselyyn vastasi 61 henkilöä (vastausprosentti 59). Tutkimustuloksia ei voida näin ollen yleistää hankkeeseen osallistuvien yksiköiden ulkopuolelle. On myös mahdollista, että kyselyyn vastasivat vain henkilöt, jotka muutenkin ovat aktiivisia ja osallistuvat kehittämiseen. Tämä on otettava huomioon tutkimuksen tuloksia luettaessa. Vastaajat vastasivat kaikkiin kysymyksiin, minkä voidaan ajatella olevan merkki vakavasta osallistumisesta.

Kyselylomakkeen yksittäisten väittämien kohdalla kaikki vastaajat eivät olleet vastanneet mitään. Tämä voi olla merkki kiireestä tutkimukseen vastaamisessa tai muusta inhimillisestä virheestä. Yksi uupunut vastaus on saattanut vaikuttaa kyseisen väittämän vastausprosenttiin, koska osallistuja joukko ei ollut suuri. Joidenkin kyselylomakkeen väittämien kohdalla oli katoa vastauksissa, mutta nämä olivat yksittäisiä. Yksi vastaaja on jättänyt vastaamatta johonkin väittämään. Tämä on saattanut vaikuttaa kyseisen väittämän vastausvaihtoehtojen prosenttimäärään, mutta kokonaisuutta ajatellen näillä ei ole merkitystä.

Tuloksia analysoitaessa tuli esille, että kaksi kyselyn väittämistä sisälsi kaksi eri kysymystä. Väittämät olivat ”aloitteita hyödynnetään ja niihin suhtaudutaan positiivisesti” ja ”työyksikössämme jaetaan tietoa ja kannustetaan siihen”. Saattaa olla, että aloitteisiin suhtaudutaan positiivisesti, mutta niitä ei hyödynnetä ja että työyksikössä jaetaan tietoa, mutta ei kannusteta siihen. Näissä kysymyksissä on mahdollisuus ymmärtää kysymys monella eri tapaa mikä vaikuttaa vastausten luotettavuuteen.

Tutkijoilla ei ollut tiedossa oliko osallistujien työyksiköissä käynnistettynä tällä hetkellä muutosta. Ei ole siis tiedossa ovatko vastaajat vastanneet kysymyksiin yleisellä tasolla vai koskien erityisesti menossa olevaa muutostilannetta. Esimerkiksi oman työn tavoitteet ja vastuut ovat tulosten mukaan hyvin selvillä ja realistiset, mutta tuloksista ei pystytä kuitenkaan osoittamaan onko kyseessä muutostilanteen vastuut vai yleisellä tasolla oman työn vastuut. Tuloksista voidaan päätellä vain yleisellä tasolla esimiesten toimintatapoja.

Tutkimustuloksista nousi esille joitakin riippuvuuksia, joilla oli tilastollista merkittävyyttä. Esimiesten ja työntekijöiden vastaukset olivat osittain hyvin samankaltaisia. Samankaltaisten vastausten taustalla saattaa olla vastaajaryhmän homogeenisuus ja mahdollisesti sama koulutustausta. Taustamuuttujissa ei kysytty ammattia, ainoastaan työskenteleekö vastaaja esimiehenä vain työntekijänä. Vastaajien mahdollinen homogeenisuus ja positiiviset tulokset vaikuttavat tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen. Koska vastaajien ammattinimekkeitä ei tiedetä, ei tuloksia voida yleistää tutkimukseen vastanneiden organisaatioiden ulkopuolelle.

Aikaisempia tutkimuksia muutosjohtamisesta ja muutoskyvykkyydestä liittyen organisaatioihin ja työyhteisöihin löytyi suomenkielisinä ja väitöskirjatasoisina ta-soisina vähän. Tutkimuksia on tehty aiheista kandidaatin tasoisina ja maisteritasoisina, mutta suomenkielisiä väitöstutkimuksia aiheesta on vähän. Tämän perusteella tämä tutkimus tuo uutta tietoa muutosjohtamisesta ja muutoskyvykkyydestä Pirkanmaalla.

Tämä tutkimus on ollut hieman perinteisestä tutkimustavasta poikkeava prosessi. Hankkeen puolesta on päätetty asioita, joihin tutkijoiden on tullut mukautua ja sopeutua. Tämä on tuonut tietynlaista helpotusta tutkijoille ja varmasti nopeuttanut tutkimuksen toteutusprosessia. Toisaalta se on tuonut myös omat haasteensa prosessiin, jossa aihetta on lähdetty käsittelemään poikkeuksellisesti kyselylomakkeen kautta, eikä tutkimuksen teemojen kautta. Kyselylomake määritteli osittain tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuskysymykset.

7.2 Eettisyys

Tutkimuksen keskeisiä eettisiä periaatteita ovat: toisten tekstiä ei plagioida, tutkija ei plagioi omia tutkimuksiaan, tuloksia ei sepitetä eikä kaunistella eikä yleistetä kritiikittömästi, raportointi ei saa olla puutteellista tai harhaanjohtavaa, toisen tutkijan osuutta ei saa vähätellä ja tutkimukseen myönnettyjä määrärahoja ei käytetä väärin. Hyvässä tutkimuksessa on otettu huomioon nämä seikat. (Hirsjärvi ym. 2015, 26–27.)

Tutkimuksen tekijä on vastuussa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyyden suojasta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston anonymisoinnille keskeiset tekijät ovat tutkittavien informointi, taustamuuttujat ja aineiston aihepiiri. Tutkimukseen osallistuvien anonymiteettiä voidaan parantaa muuttujan poistamisella, arvojen uudelleen luokittelulla sekä otannalla. (Kuula 2006, 204, 210–211.)

Tässä tutkimuksessa on mukana useiden kuntien esimiehiä ja työntekijöitä. Tuloksissa ei eritellä kuntakohtaisesti vastauksia anonymiuden turvaamiseksi, koska vastaajia oli suhteellisen vähän (n=61). Tutkimukseen osallistuville lähetettiin kyselyn mukana saatekirje (Liite 2) mistä käy ilmi tutkimuksen tarkoitus, tavoite, tutkimuskysymykset ja anonymiuden turvaamiseen liittyvät seikat. Saatekirje sisälsi myös tietosuojaselosteen. Tutkimukseen tarvittavat luvat haettiin hanketta koordinoivan tahon puolesta keskitetysti. Tutkimukseen vastaamisen muistutusviestit lähetettiin hankkeen valmentajan kautta osallistujien anonymiuden turvaamiseksi. Hankkeen ICT asiantuntija poisti kolmen osallistujan vastaukset ennen tulosten toimittamista tämän työn tekijöille.

Työn tekijät ovat säilyttäneet tutkimusaineistoa salasanojen takana, sitten että kenelläkään muulla ei ole ollut mahdollisuutta päästä tietoihin. Tekijät pyrkivät lähestymään aihetta monipuolisesti ilman ennako oletuksia. Tuloksia ei vääristelty, eikä mitään olennaista ole jätetty tarkoituksella esittämättä. Tekijät ovat käyttäneet asianmukaisia viittauksia muiden tekemistä tutkimuksista ja muusta lähdekirjallisuudesta. Tampereen ammattikorkeakoulun tukisäätiö on myöntänyt stipendin tähän työhön.

7.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Muutoskyvykkyyteen vaikuttaminen

Muutos tapahtuu prosessina, joka saa alkunsa muutokseen heräämisestä. Jotta muutoskyvykkyyttä voisi olla, tulisi jokaisen muutokseen osallistujan nähdä muutokselle tarve. Tutkimuksessa ei juurikaan paneuduttu siihen, kuinka hyvin työntekijöitä on herätelty muuttuvaan työelämään, mutta vastausten mukaan vain vajaa puolet näki työpaikkansa toimintaympäristöä ennakoivana. Myös työpaikan ulkopuolisten ideoiden hyödyntäminen oli heikkoa ja kaikkiaan työpaikkaansa edelläkävijänä piti vain vajaa puolet. Tilastollisesti merkitsevä ero oli ulkopuolisten ideoiden hyödyntämisessä. Esimiehet kokivat työntekijöitä useammin, että ulkopuolista tietoa ja ideoita hyödynnettiin. Tosin esimiehistäkin vain hieman reilu puolet oli sitä mieltä, että ideoita hyödynnettiin. Jotta muutosta voi tapahtua, tulee sille nähdä tarve (Ponteva 2010. 25; Kotter 1996, 8). Myös Weiner (2009) ja Bank ym. (2017) tuovat esille, että organisaation kyky ottaa muutosta vastaan riippuu siitä, kuinka tärkeäksi muutos koetaan. Tutkimustulosten pohjalta tulisi jatkuvasti muuttuva työelämä nostaa koko työyhteisön tietoisuuteen, sillä muutoskyvykkäessä organisaatiossa ennakoitaan tulevaa ja aistitaan työelämän muutoksia.

Muutoskyvykkyydelle oleellista on muutoksen luonne ja tärkeäksi kokeminen. Perustehtävä oli tutkimukseen vastaajille selkeä. Sekä työntekijät että esimiehet kokivat myös työn vastaavan heidän arvojaan. Etenkin sosiaali- ja terveydenhuollossa korostuu perustehtävän merkitys. Esimerkiksi Vuorisen (2008) väitöskir-

jassa tuotiin esille osastonhoitajien keskuudessa uudistusten maltillinen käyttöönotto, jotta perustehtävä ei vaarantuisi. Hoitohenkilökunta oli tutkimuksen mukaan työilleen hyvin sitoutunutta ja vastuullista. (Vuorinen 2008, 113–114.) Tämä korostaakin perustehtävän säilyttämisen tärkeyden ymmärtämistä muutosta perusteltaessa. Myös Erwinin (2009, 39) tutkimuksessa tuotiin esille, että muutoksen on oltava linjassa perustehtävän kanssa. Jos halutaan luoda mahdollisuus muutokselle, tulee kiinnittää huomiota muutoksen esiintuomiseen ja perustella se oman työn perustehtävän kannalta hyödylliseksi.

Muutoskyvykkyydelle on tärkeää realististen tavoitteiden asettaminen ja niiden perusteleminen johtajien toimesta. Jokaisen tulee myös tietää oma osansa muutoksessa. Tutkimuksen tulosten mukaan työyhteisöissä on työlle laadittu yhdessä tavoitteita ja ne ovat kohtuu realistiset. Esimiehet ovat osallistuneet hieman enemmän tavoitteiden laatimiseen kuin työntekijät, mutta vastaavasti taas työntekijät kokivat tavoitteensa realistisemmiksi kuin esimiehet.

Vastuiden jakautumisessa esimiehet kokivat vastuut selkeämmiksi kuin työntekijät. Vaikka tilastollista merkitystä asialla ei ollut, on asia hyvä huomioida käytännön kannalta ja selkeyttää vastuita etenkin työntekijöiden osalta. Pelisäännöt eivät olleet tulosten mukaan selkeät. Pelisääntöjä noudatettiin esimiesten mielestä huomattavasti paremmin kuin työntekijöiden mielestä. Vastuusuhteiden ja pelisääntöjen selkiyttäminen, sekä niiden kytkeminen päätehtävään on tärkeää, jotta jokainen tietää paikkansa ja tehtävänsä myös muutoksessa (Myllymäki 2017, 22–23). Yksi keino selkiyttää vastuita on työhön perehdyttäminen. Tulosten mukaan perehdyttämisessä oli puutteita sekä esimiesten, että työntekijöiden mielestä. Vain hieman reilu puolet vastaajista oli tyytyväisiä perehdyttämiseen.

Jotta Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon muutoskyvykkyyttä voidaan parantaa tulisi kiinnittää huomiota pelisääntöjen selkiyttämiseen ja noudattamiseen, sekä perehdyttämiseen. Yhteinen tavoite vaatii yhtenäistä näkemystä.

Osallistaminen, vuorovaikutus ja luottamus ovat oleellisia muutoksessa onnistumiselle. Osallistaminen on muutokseen vaikuttamista. Tuloksissa tuli esille, että ainoastaan oman työn laatuun koettiin voivan vaikuttaa paljon tai melko paljon.

Vastaajista vain pieni osa koki voivansa vaikuttaa esimerkiksi työaikaansa, työmääräänsä ja työtehtävien jakautumiseen. Myös työtä ja työyksikköä koskeviin päätöksiin koettiin voivan vaikuttaa heikosti. Eroa oli myös eri vastaajajoukkojen välillä. Esimiehet pystyivät vaikuttamaan tilastollisesti enemmän työvälineiden hankintaan, työyksikköä koskeviin päätöksiin, työtehtäviin, työn sisältöön sekä työaikoihin. On huomioitavaa, että esimerkiksi vain 13% työntekijöistä koki voivansa vaikuttaa työtehtäviensä ja työmääränsä jakautumiseen. Nixon (2014, 502) tuo tutkimuksessaan esille, että osallistaminen on ennen kaikkea kuuntelemista.

Vaikka on luonnollista, että esimiehellä päättävänä henkilönä todennäköisesti on enemmän vaikutusvaltaa esimerkiksi työvälineiden hankintaan, työtehtävien jakautumiseen ym. liittyen, tulisi työntekijöille kuitenkin luoda tunne kuulluksi tulemisesta ja sitä kautta vaikuttamisesta. Tulosten mukaan oli tilastollisesti merkittävää, että mitä kauemmin alalla on työskennelty, sitä enemmän koettiin voivan vaikuttaa työtehtäviin ja työn sisältöön, työvälineiden hankintaan, työtehtävien jakautumiseen sekä työmäärään. Koska pidempään alalla olleet kokivat vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi, tulisi kiinnittää huomiota myös vähemmän aikaa alalla olleiden vaikutusmahdollisuuksiin. Tuloksiin saattaa tosin vaikuttaa se, että esimiehet pystyivät vaikuttamaan enemmän ja esimiehet ovat luonnollisesti työskennelleet kauemmin sosiaali- ja terveysalalla ja siten tulosten mukaan alalla kauemmin työskennelleillä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia.

Osallistamiseen ja kuuntelemiseen liittyy myös henkilöstön aloitteisiin suhtautuminen ja niiden hyödyntäminen, sekä esimiehen kannustus kehittymään. Tutkimuksessa tuli esille, että vain hieman reilu puolet työntekijöistä koki, että heidän aloitteisiinsa suhtauduttiin myönteisesti, ja että niitä hyödynnettiin. Vastaava luku esimiehillä oli 73%. Vaikka tuloksella ei ollut tilastollista merkitsevyyttä, on asiaan hyvä jatkossa kiinnittää huomiota, sillä myönteinen aloitteisiin suhtautuminen on kuuntelua parhaimmillaan. Myönteinen suhtautuminen toki ei vielä tarkoita, että kaikkia aloitteita hyödynnettäisiin. Tilastollista eroa sen sijaan oli kannustavissa esimiehissä. Esimiehillä oli jonkin verran kannustavampia esimiehiä, sillä 81% esimiehistä vastasi, että heidän esimiehensä kannustaa heitä kehittymään paljon tai melko paljon. Vastaava prosentti työntekijöillä oli 63%.

Muutoksessa onnistumiseen vaikuttaa myös resurssien riittävyys. Resurssien riittävyyttä ei kyselyssä tiedusteltu, mutta tuloksista on pääteltävissä, että koska työtehtäviin ja työmäärän jakautumiseen vaikuttaminen oli heikkoa, ei resursseihin silloin todennäköisesti kyetä juurikaan vaikuttamaan. Esimerkiksi Dubois ym. (2013, 188, 198) toivat esille resurssien puutteen vaikutukset henkiseen uupumiseen ja siten kyynisyyteen ja muutoksiin sitoutumiseen. Näihin asioihin tulisi tutkimusorganisaatioissa kiinnittää jatkossa enemmän huomiota muutuskäyvyyden edistämiseksi. Jotta saadaan luotua osallistamisen mahdollisuuksia, tulisi ilmapiiri luoda myönteiseksi niin aloitteille kuin kehittymiselle. Tutkimustulosten mukaan tulisi kiinnittää huomiota etenkin työntekijöiden kannustamiseen ja kuuntelemiseen, sekä resurssien riittävyyteen.

Muutoksien keskiössä on yleensä uuden toimintatavan tai mallin käyttöönotto. Tällöin tärkeä osa muutuskäyvyyttä on henkilökohtainen halu oppia ja uudistua. Tutkimustulosten mukaan henkilöstöstä 74% pystyy osallistumaan riittävästi täydennyskoulutukseen ja 73% kokee pystyvänsä laajentamaan ja monipuolistamaan osaamistaan työssään riittävästi. On kuitenkin huomattavaa, että työntekijät eivät pysty osallistumaan täydennyskoulutukseen yhtä paljon kuin esimiehet. Sama koskee osaamisen laajentamista ja monipuolistamista. Vaikka erolla ei ole tilastollista merkitystä, on tämä huomioitava asia etenkin työntekijöiden muutuskäyvyyttä edistettäessä. Toisaalta tuloksista tuli esille, että vain 3% työntekijöistä kaipasi lisäkoulutusta, kun esimiehillä vastaava prosentti oli 10%. Vastajien mukaan tietoa kuitenkin jaetaan aktiivisesti ja halu oppia uusia asioita työkavereilta on suurta.

Tähän yhteyteen on hyvä tuoda esille työn ja omien valmiuksien suhde. Vajaa puolet esimiehistä koki, että työ vastaa heidän valmiuksiaan ja vajaa puolet myös koki alisuoriutuvansa työssään. Työntekijöistä 77% koki työn olevan linjassaan suhteessa valmiuksiinsa. Aiemmin tuli esille, että esimiehet osallistuvat enemmän omien tavoitteidensa laatimiseen, mutta tämän mukaan he silti kokevat, että selviäisivät vaativammastakin työstä. Kertooko tämä siitä, että organisaatioiden

mahdollisuudet tarjota etenemismahdollisuuksia ja haasteita työhön ovat suppeat. Työntekijät osallistuivat vähemmän tavoitteidensa laatimiseen, mutta kokivat myös tekevänsä työtä, joka vastaa heidän osaamistaan.

Kouluttamalla uusia taitoja edesautetaan muutосkyvykkyyttä (Koskinen & Kaivo-Oja 2017, 10). Kouluttaminen on myös yksi osallistamisen väline. Kykyyn vastaanottaa muutos vaikuttaa tietojen, taitojen ja osaamisen lisäksi myös ihmisen inhimilliset ja psykologiset pääomat (Sartori ym. 2018). Yhteenvetona voidaankin todeta, että asenne oppimista ja uudistumista kohtaan on tutkimusorganisaatioissa hyvä ja koulutukseen osallistumisen mahdollisuudet myös kohtuulliset. Kun muutосkyvykkyyttä halutaan parantaa, tulee huomioida kaikille tasapuolinen mahdollisuus täydennyskoulutukseen.

Muutoksen kolmannessa vaiheessa pyritään säilyttämään saavutettu muutos ja vahvistamaan uusia opittuja toimintoja. Tärkeää tällöin on etenkin toiminnan ja asetettujen tavoitteiden seuraaminen ja tähän liittyen palautteen antaminen ja palkitseminen. Tutkimuksen osallistujista lähes kaikki ilmoittivat seuraavansa itse omien tavoitteidensa toteutumista. 79 prosentilla myös esimiehet arvioivat tavoitteiden toteutumista. Esimiehet arvioivat tavoitteiden toteutumista sitä enemmän, mitä kauemmin on työskennelty alalla. Esimiesten esimiehet arvioivat myös tavoitteiden saavuttamista hieman enemmän kuin työntekijöiden esimiehet, mutta tällä ei ollut tilastollista eroa. Yksi tavoitteiden seuraamisen muodoista on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut toteutuivat esimiehillä paremmin kuin työntekijöillä. Esimiehet myös kokivat ne hyödyllisempinä kuin työntekijät. Tilastollista merkitsevyyttä eroilla ei kuitenkaan ollut.

Tuloksien mukaan palauteasioihin oltiin keskimäärin tyytyväisiä. Esimiehiltä ja työkavereilta saatiin hyödyllistä palautetta ja heille annettiin takaisin oman työn kannalta hyödyllistä palautetta. Esimiehille annettiin kuitenkin palautetta jonkin verran vähemmän kuin työkavereille. Esimiesten antama ja saama palaute kuitenkin lisääntyi mitä kauemmin oli työskennelty alalla. Palautetta hyödynnettiin yleisesti hyvin. Kuitenkin, mitä pidempään oli työskennelty alalla, sitä vähemmän hyödynnettiin työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saatua palautetta.

Palkitsemiseen kehittymisestä ja kehittämisestä oli tulosten mukaan tyytyväisiä vain noin neljännes. Esimiehistä tyytyväisiä oli 29% ja työntekijöistä 27%. Palkitsemisen keinoja arvosti 31%, mutta huomioitavaa on, että vain vajaa puolet edes tiesi mistä organisaatiossa palkitaan. Tutkimuksessa ei kysytty erikseen millaisia palkitsemiskeinoja organisaatiossa on käytössä. Yleisesti on tiedossa, että julkisella puolella ei juurikaan ole käytössä aineellinen palkitseminen vaan palkitseminen se on lähinnä aineetonta kiitosta ja positiivista palautetta. Aineetonta palkitsemista ei aina nähdä palkitsemisena vaan se otetaan vastaan palautteena, mikä on saattanut vaikuttaa myös tämän tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimusten mukaan palkitseminen on yksi johtamisen väline ja se on merkittävä keino muutoksen johtamisessa oikeaan suuntaan. Aineeton palkitseminen, kuten positiivinen palaute on tärkeämpää muutoksessa kuin aineellinen palkitseminen. (Alahuhta 2015, 49; Ponteva 2010, 74–75.) Myös pienet osatavoitteet ja onnistumiset ovat tärkeitä oikean suunnan osoittamisessa (Myllymäki 2017, 101). Tutkimuksen organisaatioissa olisikin hyvä nostaa esiin mitä palkitseminen tarkoittaa ja millaisia keinoja juuri kyseisessä työyhteisössä on käytettävissä. Tulosten mukaan tietoa tulisi kohdentaa etenkin vähemmän aikaa alalla olleisiin.

Muutosjohtajuus

Tutkimukseen vastanneista 77% koki oman esimiehen omaavan riittävän johtamisosaamisen. Työtehtävällä ei ollut eroa vastauksiin, vaan esimiehet ja työntekijät olivat yhtä tyytyväisiä oman esimiehen johtamisosaamiseen. Esimiesasemassa olevilta kysyttiin erikseen johtamisen piirteiden toteutumisesta omassa työssään. Vastanneista vain 65% oli tyytyväisiä johtamisosaamiseensa. Aikaisempien tutkimusten mukaan muutosjohtajan tärkeimpiä taitoja ovat johtamistaidot ja ammatillinen osaaminen (Hoe 2017, 15-16; Korhonen 2014, 28-29; Pakkanen 2011, 77). Onnistunut muutosjohtaminen vaatii esimieheltä vahvaa osaamista ja johtamistaitoja. Tähän peilaten johtamisosaamistaitojen koulutukseen ja parantamiseen on tarvetta kaikilla johtamisen tasoilla.

Kun vertaillaan työntekijöiden vastauksia esimiehen johtamisen piirteiden toteutumisesta esimiesten omaan arvioon samoista asioista, voidaan nähdä hyvin pieniä eroja työntekijöiden tyytyväisyyden ja esimiesten oman arvion välillä. Sekä työntekijöistä, että esimiehistä yli 90 % oli tyytyväisiä työntekijän arvostamiseen ja kuuntelemiseen. Pontevan (2010, 91-107) mukaan esimiehen on osattava kuunnella henkilöstöään. Myöskin esimiehen läsnä olemisesta ja tavoitettavuudesta oltiin lähes yhtä tyytyväisiä. Esimiehet kokivat olevansa hieman enemmän oikeudenmukaisempia ja tasapuolisempia, mitä työntekijät näkivät asia. Työntekijöistä 87% oli tyytyväisiä esimiehen oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen, kun esimiehistä 94% vastasi piirteiden toteutuvan erittäin tai melko hyvin. Esimiehet näkivät tukevansa ja auttavansa työntekijöitä hieman paremmin kuin työntekijät kokivat. Gustafssonin & Marniemen (2012, 121-124) mukaan johtajien tuki ja auttaminen ovat merkittäviä muutoksessa. Tuloksiin peilaten työntekijät voivat kuitenkin kaivata erilaista tukemista ja auttamista, mitä esimiehet antavat. Muutosprosessin alkaessa olisikin hyvä keskustella avoimesti minkälaista apua ja tukea työntekijät tarvitsevat.

Tulosten mukaan työntekijöistä 70% oli sitä mieltä, että esimies rohkaisee ja kannustaa, kun taas esimiehistä 90% koki tämän piirteiden toteutuvan hyvin tai melko hyvin. Gustafssonin & Marniemen (2012, 121-124) tutkimuksen mukaan muutosjohtajan on osattava kannustaa ja rohkaista työntekijöitä. Esimies onkin haastavassa roolissa muutoksen edessä. Työntekijät ovat kaikki erilaisia ja suhtautuvat muutokseen hyvin eri tavalla. He myös tarvitsevat erilaisia rohkaisun ja kannustamisen keinoja. Rohkaisemisesta ja kannustamisesta olisikin hyvä keskustella yhdessä esimiehen kanssa ja kaikkien tuoda esiin erilaisia keinoja. Näin esimies saisi työkaluja ja keinoja, siihen kuinka kannustaa ja rohkaista työntekijöitään jaksamaan muutoksen keskellä eteenpäin.

Tutkimukseen vastanneista tiedonkulun riittävyteen oli tyytyväisiä vain 57% vastaajista. Tiedonkulun avoimuuteen oli tyytyväisiä 75%. Johtamisasemassa olevat olivat tyytyväisempiä tiedonkulun avoimuuteen ja riittävyteen kuin työntekijät, mutta työntekijät olivat tyytyväisempiä tiedonkulun ja viestinnän monipuolisuuteen ja eri kanavien käyttöön kuin esimiehet. Kauhasen (2018) mukaan muutoksessa viestintä on merkittävässä asemassa henkilöstön sitoutumisen kannalta.

Muutosviestinnän tulee olla avointa ja monikanavaista. (Kauhanen 2018.) Myös Tenhon (2018, 69-71) ja Nixonin (2014, 502) tutkimuksissa todettiin viestinnän olevan merkittävässä roolissa muutoksessa ja sen tulisi olla vapaata ja monipuolista. Hoen (2017, 15-16) tutkimuksessa tärkeänä muutosjohtajan taitona nähtiin viestintä osaaminen. Tiedonkulun riittävyttä ja avoimuutta ei voi koskaan korostaa liikaa etenkin muutoksen yhteydessä. Johtamisasemassa olevat saavat tiedot aina ensin, mutta jos heistäkin vain 61% oli tyytyväisiä tiedonkulun riittävyteen, tulee tähän panostaa. Muutosviestinnällä on suuri merkitys muutoksen toteutumisessa ja siihen sitoutumisessa.

Tiedonkulku saattaa olla hyvinkin porrastettua ja näin ollen tuntua riittämättömältä tai vähemmän avoimelta. Työntekijät eivät aina saa kaikkea tietoa kirjallisena, vaan esimerkiksi esimies kertoo tiedotettavat asiat viikkopalaverissa. Näin tulee helposti tunne, että jotakin jää kertomatta tai salataan. Muutoksessa ja muutosjohtajana toimiessa on kiinnitettävä erityistä huomiota viestintään ja tiedonkulkuun. Yhtenä keinona muutosjohtajan olisi hyvä keskustella yhdessä henkilökunnan kanssa millaista viestinnän ja tiedonkulun pitäisi olla, mitä kanavia käytetään ja kuinka usein muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista tiedotetaan.

7.3.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten muutoskyvykkyyteen liittyvät asiat näkyvät Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä, sekä kuinka muutosjohtamistaidot toteutuvat. Tutkimuksen tulosten johtopäätöksenä voidaan todeta, että muuttuvan työelämän herättelyyn on kohdeorganisaatioissa tarvetta. Kun perustellaan muutoksen tarvetta, tulee huomioida perustehtävälle sitoutuneet vastuuntuntoiset työntekijät ja perustella muutos siten, ettei perustehtävä vaarannu. Työntekijöitä tulisi osallistaa muutokseen luomalla enemmän vaikuttamisen mahdollisuuksia, kuuntelemalla ja kannustamalla. Yhteisiä pelisääntöjä tulee vahvistaa. Myös riittävät resurssit on hyvä huomioida. Asenne oppimista ja uudistumista kohtaan on organisaatioissa hyvä.

Muutosjohtamistaidot toteutuvat Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta kohtuullisen hyvin. Tämän tutkimuksen esimiehistä 65% koki johtamisosaamisen olevan riittävällä tasolla. Työntekijöistä 77% oli tyytyväisiä esimiehensä johtamisosaamiseen. Johtamisosaamisen parantaminen vaikuttaisi positiivisesti muutosjohtamistaidon tilaan. Johtamisosaaminen on merkittävässä roolissa muutoksen onnistumisen kannalta, joten esimiesten johtamisosaamista tulisi vahvistaa esimerkiksi koulutusten tai työpajojen kautta hankkeen aikana.

7.4 Jatkotutkimukset

Johtamisosaamistulosten vuoksi jatkotutkimuksena olisi hyvä keskittyä esimiesten johtamisosaamiseen. Tulisi selvittää mitkä osa-alueet ovat kunnossa ja mihin kaivataan lisää koulutusta? Lisäksi tulisi perehtyä tarkemmin, miten työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia saataisi lisättyä.

LÄHTEET

Alahuhta, M., 2015, Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Bank, L., Jippes, M., Leppink, J., Scherpbier, A. JJA., den Rooyen, C., van Luijk Scheltus, J, and Scheele, F. 2017. Are they ready? Organizational readiness for change among clinical teaching teams. *Adv Med Educ. Pract.* 8, 807–815. Published online 2017 Dec 14. Luettu 7.2.2019 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5733925/>

Cameron, E. & Green, M. 2009. Making sense of change management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. Luettu 6.5.2019 http://www.bms.lk/download/GDM_Tutorials/e-books/Making_Sense_of_Change_Management.pdf

Dhingra, R. & Punia, B. 2016. Relational Analysis of Emotional Intelligence and Change Management: A Suggestive Model for Enriching Change Management Skills. *Vision* 20(4) 312–322. Luettu 11.2.2019 <https://journals-sagepub.com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1177/0972262916668726>

Dubois, C-A., Bentein, K., Mansour, J., Gilbert, F. & Bédard, J-L., 2013. Why Some Employees Adopt or Resist Reorganization of Work Practices in Health Care: Associations between Perceived Loss of Resources, Burnout, and Attitudes to Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2014, 11, 187-201. Luettu 31.5.2019 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3924440/pdf/ijerph-11-00187.pdf>

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Erwin, D. 2009. Changing Organizational Performance: Examining the Change Process. *Hospital Topics; Sarasota* 87 (3), 28-40. Luettu 7.2.2019 <https://pdfs.semanticscholar.org/2d86/99a00de5a2fb1b18cd590e2479289618887b.pdf>

Erwin, D. & Garman, A. 2009. Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (1), 39 – 56. Luettu 7.5.2019 <http://www.cin.ufpe.br/~llfj/Emerald/Resistance%20to%20organizational%20change%20-%20linking%20research%20and%20practice.pdf>

Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hankehakemus. 2018. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu. 22.3.2018. EURA-järjestelmä.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

- Heiskanen, M & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hoe, S.L. 2017. What makes a competent change manager? The importance of developing the “right” attitudes Development and Learning in Organizations: An International Journal 31 (5) ,14-16. Luettu 10.2.2019. <https://www-emeraldinsight-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfplus/10.1108/DLO-01-2017-0002>
- Holopainen, P. & Pulkkinen, P. 2013 Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro oy.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön viisaus ja vaikeus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari. e-kirja. Luettu 20.3.2019 <https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-tuottavuuden-kehittajana-2018/5-muutoksen-johtaminen/>
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent Oy
- Korhonen, S. 2014. Jatkuvaahan tää muutos on. Lähiesimiesten muutosjohtamisen osaaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Luettu 10.2.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85089/Korhonen_Sini.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Koskimies, E. 2018. Kohti tehokkaita prosesseja - työntekijäkokemus osana ketterää organisaatiokulttuurin muutosta: tapaustutkimus Tampereen Sähkölaitos Oy:n lähiesimiesten työntekijäkokemusten merkityksestä organisaation muutoskyvykkyydelle. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Pro Gradu-tutkielma. Luettu 7.2.2019 <http://tampub.uta.fi/handle/10024/104951>
- Koskinen, J. 2017. Muutoksen fasilitointi. Teoksessa: Muutoksiin yhdessä oppien. Tehy, tulevaisuusasiakirja. Luettu 7.5.2019 https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_n_tulevaisuusasiakirja_2017_id_9569.pdf
- Koskinen, J. & Kaivo-Oja, J. 2017. Kohti maailmanluokan ennakointi- ja muutostykyvykkyyttä. Teoksessa: Muutoksiin yhdessä oppien. Tehy, tulevaisuusasiakirja. Luettu 7.5.2019 https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_n_tulevaisuusasiakirja_2017_id_9569.pdf
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillman M. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kubler-Ross, E. & Kessler, D. 2006. Suru ja surutyö. Helsinki: Basam Books Oy

Kumar, S., Kumar, N., Deshmukh, V. & Adhish V. 2015. Change Management Skills. Indian Journal of Community Medicine 40 (2), 85-89. Luettu 11.2.2019. <http://web.b.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=30ee5f04-5c72-4896-90a2-8d68e5654aa5%40sessionmgr101>

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Laurila, M. 2010. Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Teoksessa Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.). Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171. Luettu 20.3.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf

Liberati, A., Altman, DG., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, PC., Ioannidis, JP., Clarke, M., Devereaux, PJ., Kleijnen, J. & Mother, D. 2009. The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. Journal of Clinical Epidemiology 62 (10), 1-34. Luettu 29.7.2019. <https://www.sciencedirect.com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S0895435609001802?via%3Dihub>

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. Tutkijalaitos International. Helsinki: Methelpo Oy

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy

Möttö, K. 2015. Järki ja tunteet muutosprosessin myllerryksessä. Liikennehallinnon virastouudistus case – Liikenteen turvallisuusvirasto. Tampereen Yliopisto. johtamiskorkeakoulu. Licensiaatintutkimus. Luettu 31.5.2019 <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98106/lisensiaatintyo07268.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Năstase, M., Giuclea, M., & Bold, O. 2012. The impact of change management in organizations, a survey of methods and techniques for a successful change. Review of International Comparative Management 13 (1), 5-16. Luettu 7.5.2019 <http://www.rmci.ase.ro/no13vol1/01.pdf>

Nixon, M. 2014. The Phenomena of change: A qualitative study. Proceedings of ASBBS 21 (1), 493-507. Luettu 7.5.2019 [http://asbbs.org/files/ASBBS2014/PDF/N/NixonM\(P493-507\).pdf](http://asbbs.org/files/ASBBS2014/PDF/N/NixonM(P493-507).pdf)

Paajanen, J. 2012. Organisaatiomuutoksen läpivieminen onnistuneesti Case: Lindström Oy, palvelun tuottamisen siirtäminen tulosyksikköorganisaation alaiseksi. Lahden ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Luettu 7.5.2019 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41573/Paajanen_Jenni.pdf?sequence=1

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä -osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro Gradu-tutkielma. Luettu 11.2.2019. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120019/urn_nbn_fi_uef-20120019.pdf

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Pirkanmaa. 2017. Yleisesittely, Pirkanmaan liitto 2017. Luettu 12.2.2019. <https://www.pirkanmaa.fi/wp-content/uploads/Pirkanmaa-2017-YLEISESITTELY.pdf>

Pirkanmaantalous. n.d. Luettu 12.2.2019. <https://pirkanmaantalous.fi/>

Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYPro Oy

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. e-kirja. Luettu 10.2.2019 <https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBXATDFBCI#kohta:68>

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma pro.

Rufo, R. 2012. Use of Change Management Theories in Gaining Acceptance of Telemedicine Technology. Critical Care Nursing Quarterly 35 (4), 322–327. Luettu 31.5.2019 <https://oce-ovid-com.libproxy.tuni.fi/article/00002727-20121000-00003/HTML>

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.

Salminen, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A. & Tommasi, F. 2018. How Do You Manage Change in Organizations? Training, Development, Innovation, and Their Relationships. Front Psychol 9, 313. Luettu 7.2.2019 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5890109/>

Shirey, M., 2012. How resilient are your team members? JONA – The Journal of Nursing Administration 42 (12), 551-553. Luettu 31.5.2019 <https://oce-ovid-com.libproxy.tuni.fi/article/00005110-201212000-00004/HTML>

Shirey, M., 2013. Lewin's Theory of Planned Change as a Strategic Resource. JONA – The Journal of Nursing Administration 43 (2), 69-72. Luettu 31.5.2019. <https://insights.ovid.com/pubmed?pmid=23343723>

SPSS.n.d. Ohjelmistot ja ratkaisut. Luettu 15.2.2019. <http://spss.fi/ohjelmistot-ratkaisut?view=article&id=31:ibm-spss-statistics-base&catid=19>

Stensaker, I.G. & Meyer, C. B. 2011. Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. Personnel Review 41 (1), 106-124. Luettu 6.2.2019 <https://www.emeraldinsight.com.elib.tamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/00483481211189974>

STM a. 2013. Terveydenhuolto Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Luettu 19.3.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/69928/URN_ISBN_978-952-00-3389-7.pdf

STM b n.d. Sosiaalipalvelut. Luettu 19.3.2019. <https://stm.fi/sosiaalipalvelut>.

STM c n.d. Terveyspalvelut. Luettu 19.3.2019. <https://stm.fi/terveyspalvelut>.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Luettu 18.2.2019. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/1036880/978-44-951-44-9985-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tampereen Kaupunkilähetys ry. N.d. Luettu 30.4.2018. <https://tamperecitymission.fi/kaupunkilahetys/yhdistystoiminta/>

Tenho, S. 2018. Muutosjohtaminen maakuntauudistuksessa ja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa Satakunnassa. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Pro gradu- tutkielma. Luettu 7.2.2019 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103271/1524551473.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Terävä, E. & Virtanen, P. 2011. Teoksessa Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Purmonen, P. & Makkonen, R.(toim.). Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:42. Luettu 20.3.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127409/C42_verkko-versio.pdf?sequence=1

Thakur, R. & Srivastata, S. 2017. From resistance to readiness: the role of mediating variables. Journal of Organizational Change Management 31 (1), 230-247. Luettu 31.5.2019 <https://www.emeraldinsight.com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfplus/10.1108/JOCM-06-2017-0237>

THL 2018. Tiedosta arviointiin tavoitteena paremmat palvelut. Sosiaali- ja terveyspalvelut Pirkanmaa. Asiantuntija-arvio THL:n asiantuntijaryhmä. Päätösten

tueksi 36. Harjoitus. THL. Luettu 31.5.2019 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137079/URN_ISBN_978-952-343-175-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työterveyslaitos .n.d. Mitä on resilienssi? Luettu 16.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valvira. 2015. Luettu 16.5.2019. <https://www.valvira.fi>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien sekä sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Luettu 7.2.2019 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf;jsessionid=825FF9E3B31ACB89E81B41DB320F2C32?sequence=1>

Weiner, B. J. 2009. A theory of organizational readiness for change. Implementation science 19 (4), 67 Luettu 7.2.2019 <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-4-67>

Wright, S. 2010. Dealing with resistance. Nursing Standard; London 24 (23), 18-20. Luettu 7.2.2019 <http://web.a.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c3a4ce07-512e4bab8974-9cf01c933cb8%40sessionmgr4007>

LIITTEET

Liite 1. Aikaisemmat tutkimukset ja niiden keskeiset tulokset

Tekijä, vuosi, tutkimuksen tyyppi	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus/tavoite	Metodi ja aineisto	Keskeiset tulokset
Bank, L., Jippes, M., Leppink, J., Scherpier, A. JJA., den Rooyen, C., van Luijk Scheltus, J., and Scheele 2017. Adv Med Educ Pract. 8, 807–815.	Are they ready? Organizational readiness for change among clinical teaching teams.	Tavoitteena oli selvittää, kuinka opetussuunnitelman muutosta voidaan tukea PGME-oppilaitoksessa	Kvantitatiivinen kyselytutkimus ORC-kyselylomakkeella ja "behavioral support-for-change"-lomakkeella. Näistä tehtiin kaksisuuntainen varianssianalyysi.	Tutkimuksessa tuli esille esimiesten muutoksessa edellä oleminen, sekä muutosjohtamisen tarve. Yhteenvedona voidaan todeta, että kliiniset opetusryhmät näyttävät noudattavan opetussuunnitelman muuttamista, jos ehdotettua muutosta pidetään tarpeellisenä. Tällöin muutoksen edistämiseen tartutaan. Välineitä muutokseen koettiin olevan kuitenkin liian vähän. Liian vähän ohjeita asianmukaisista muutosmalleista ja toteutusstrategioista.
Dhingra, R. & Punia, B.K.2016.Vision: The journal of Business Perspective 20 (4), 312–322.	Relational Analysis of Emotional, Intelligence and Change Management: A Suggestive Model for Enriching Change Management Skills	Tutkimukseen perustuvassa artikkelissa esitetään emotionaalisen älykkyyden vaikutusta muutosjohtamistaitoihin.	Kvantitatiivinen tutkimus, strukturoitu kyselylomake	Tulosten mukaan korkea emotionaalinen älykkyys korreloi vahvempia muutosjohtamistaitoja. Mitä korkeampi emotionaalinen älykkyys, sitä paremmat muutosjohtamistaidot.
Dubois, C-A., Bentein, K., Mansour, J., Gilbert, F. & Bédard, J-L. 2013. International Journal of Environmental Research and Public Health 11, 187-201.	Why Some Employees Adopt or Resist Reorganization of Work Practices in Health Care: Associations between Perceived Loss of Resources, Burnout, and Attitudes to Change	Tutkimuksessa selvitettiin menetettyjen resurssien, burnoutin ja muutosasenteiden suhteita toisiinsa.	Pitkittäistutkimus, jossa mittausajan kohtien välillä 12kk aikaa.	Tuloksissa tuli esille, että resurssien menetykset johti henkiseen uupumiseen, joka taas vaikutti negatiivisesti muutokseen sitoutumiseen, samalla vahvistaen kyynisyyttä.
Erwin, D. 2009. Hospital Topics; Sarasota 87 (3), 28-40	Changing Organizational Performance: Examining the Change Process	Tarkoitus tukea sairaalan muutosprosessia saavuttaakseen taloudellisia säästöjä tutkimalla muutosjohtamisen 4 vaihetta (ymmärtää tarpeen muuttaa, suunnitella muutosta, toteuttaa muutos ja ylläpitää muutosta.) ja sitä kautta antaa oikea aikaista tukea muutoksen eri vaiheissa.	Toimintatutkimus	Tutkimus osoitti muutaman tärkeän asian ajatellen muutoksen läpi viemistä onnistuneesti. Ensimmäinen haaste on johtajuuden, tavoitteen, taidon ja kurinalaisuuden puute muutoksen kannalta tärkeillä johtajilla. Toisena ongelmana oli että taloudellista suorituskykyä ei pidetty tärkeänä asiana tai

				että se oli ristiriidassa sairaalan perustehtävän kannalta. Tärkeää on myös ylläpitää muutosta eli pysyä sitoutuneena, energisenä ja kärsivällisenä muutoksen edetessä.
Erwin, D. & Garman, A. 2009. Leadership & Organization Development Journal 31 (1), 39 – 56.	Resistance to organizational change: Linking research and practice.	Tarkoituksena oli selvittää viime aikaisen tutkimusten avulla, miten muutosagentit ja muutostohtajat voivat edistää muutosta.	Kirjallisuuskatsaus	Viime aikaisissa tutkimuksissa on paljon käytännön ohjeita muutosvastarinnan käsittelyyn. Tutkimus tuo esille tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosvastarintaan: yksilölliset ominaisuudet koskien avoimuutta ja muutuskäyttöä, uhkien ja hyötyjen huomioiminen, viestintä, ymmärrys, osallistaminen, johtamistyylit, luottamus johtamiseen,
Hoe, S. L. 2017. Development and learning in organizations 31(5), 14-16	What makes a competent change manager? The importance of developing the "right" attitudes	Artikkelissa käsitellään mitä vaaditaan pätevältä muutostohtajalta.	Kirjallisuuskatsaus ja kirjoittajan oma kokemus.	Muutosjohtaja tarvitsee taitoja rakentaa johtajuutta, ottaa sidosryhmät mukaan, kyvyn motivoida ja soveltaa strukturoituja menetelmiä käytäntöön. Osavalla muutosjohtajalla on taitoa olla empaattinen ja joustava ja hän osaa yhdistää tietoa ja taitoa.
Korhonen, S. 2014. Tampereen ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö	"Jatkuvaahan tämä muutos on." Lähiesimiesten muutosjohtamisen osaaminen.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa erään terveyspalveluita tuottavan yrityksen lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamista sekä asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisen osaamisesta.	Laadullinen tutkimus 5 teemahaastattelua	Lähiesimiesten muutosjohtamisvalmiudet koostuivat neljästä osa-alueesta: ammatillinen osaaminen, lähiesimiehelle ominaiset piirteet, muutosprosessin hallinta ja ajanhallintataidot
Koskimies, E. 2018. Tampereen yliopisto. Pro Gradu-tutkielma.	Kohti tehokkaita prosesseja - työntekijäkokemus osana ketterää organisaatiokulttuurin muutosta: tapaustutkimus Tampereen Sähkölaitos Oy:n lähiesimiesten työntekijäkokemusten merkityksestä organisaation muutuskäyttöä varten	Tarkoituksena oli selvittää mistä positiivinen työntekijäkokemus rakentuu ja kuinka se vaikuttaa organisaation ketterään muutuskäyttöön.	laadullinen tapaustutkimus haastattelulla. teoriasidonnainen lähestymistapa.	Eniten positiivisiin kokemuksiin vaikuttavat työyhteisö ja sen ilmapiiri, arvostus, johtaminen, vaikuttaminen, kohtaanminen, sujuva yhteistyö sekä näitä kaikkia läpileikkaava vuorovaikutus. Avoin ja luottamuksellinen yhteisöllisyys, vastuusuhteiden selkeys ja ammatillinen autonomia, työn kuormittavuuden

				hallinta, päätöksenteon kyvykkyys ja tunnealy ovat keskeisessä asemassa organisaatioiden muutoskyvykkyuden rakentamisessa ja kilpailukyvyn kehittämisessä.
Kumar, S., Kumar, N., Deshmukh, V. & Adhish, S. 2015 Indian Journal of Community Medicine 40 (2), 85-89.	Change Management Skills	Artikkelissa käsiteltiin muutosta johtamisen ja organisaation näkökulmasta ja muutoksessa vaadittavia taitoja.	Kirjallisuuskatsaus	Terveystieteiden johtajien tulee ymmärtää ja osata hallita muutosta. Muutosjohtamistaitojen puute voi johtaa esimerkiksi tuottavuuden laskuun ja huonon laatuun.
Möttö, K. 2015. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Lisensiaattitutkimus	Järkeä ja tunteita muutosprosessin myllyryssä. Liikennehallinnon virastouudistus case – Liikenteen turvallisuusvirasto.		Empiirinen laadullinen tutkimus	Tutkimukset osoittavat, ettei ole yhtä oikeaa tapaa hoitaa muutosta, eikä siten tiettyä mallia. Jokainen muutos on erillinen johtuen inhimillisistä tekijöistä. Ainoastaan muutoksen laajuus ja tavoitteet määrittävät kuinka haasteellisesta muutoksesta on kyse.
Nästase, M., Giuclea, M., & Bold, O. 2012. Review of International Comparative Management 13 (1)	The impact of change management in organizations, a survey of methods and techniques for a successful change.	Tarkoituksena oli selvittää muutosteorioiden kautta ja inhimillisten tekijöiden vaikutuksia muutoksen onnistumiseen.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus.	Ihmiset ja heidän asenteensa vaikuttivat muutoksessa onnistumiseen.
Nixon, M. 2014. Proceedings of ASBBS 21(1)	The Phenomena of change	Miten organisaatioissa koetaan muutos?	Laadullinen fenomenologinen tutkimus.	Organisaation jäsenet näkevät muutokset tapahtumana, ei prosessina. Muutosvastarinta ei ole synnynnäistä, vaan riippuu tilanteesta. Haluaisivat osaksi muutokseen vaikuttamista.
Paajanen, J. 2012. Lahden ammattikorkeakoulu. YAMK oppinnäytetyö.	Organisaatiomuutoksen läpivieminen onnistuneesti Case: Lindström Oy, palvelun tuottamisen siirtäminen tulosyksikköorganisaation alaiseksi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä muutosten hallintaan, johtamiseen, muutosviestintään ja henkilöstön kokemuksiin kohdeorganisaation muutostilanteissa. Tavoitteena oli selvittää, miten muutosprosessi viedään läpi onnistuneesti.	Laadullinen tapaus-tutkimus, joka toteutettiin haastatteluiden avulla ja erilaisista asioista liittyvistä kokouksista.	Tuotettu prosessikuvaus onnistuneen muutoksen implementoinniksi.
Pakkanen, S. 2011. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu-tutkielma	Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä -osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutostavastarinna	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutostavastarinna sekä osastonhoitajalta edellytetyistä ominaisuuksista muutos-	Laadullinen tutkimus, 11 teema-haastattelua	Muutosjohtajan ominaisuuksina korostuivat henkilökohtaiset ominaisuudet, eettinen pätevyys ja ammattiosaaminen. Muutostyö vaatii henkilöstön sitouttamista, tukemista,

	sekä osastonhoitajalta edellytettyjä ominaisuuksia muutostohtajana	tosjohtajana osastonhoitajien itsensä kokemana.		kuuntelemista, tiedottamista, perustelemista ja motivoimista.
Rufo, R. 2012. Critical Care Nursing Quarterly 35 (4), 322–32	Use of Change Management Theories in Gaining Acceptance of Telemedicine Technology.		Tieteellinen artikkeli	Tutkimuksessa tulee esille muutosjohtamisteorioiden tunteumuksen tärkeys muutosta edistessä. Esimiehen tulee tunnistaa muutoksen eri vaiheet ja tarjota oikea-aikaista tukea prosessin eri vaiheissa. Eri teorioita hyödyn-tämällä pystytään edistämään asian hyväksymistä.
Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A. & Tommasi, F. 2018. Frontiers in Psychology 15 (9), 313	How do you manage change in organizations? Training, development, innovation, and their relationships.	Tavoitteena oli selvittää koulutuksen, kehittämisen ja innovoinnin vaikutuksia organisaatioiden muutosten vastaanottamiseen.	kirjallisuuskatsaus	Koulutuksen ja kehityksen yhteyksiä on tutkittu liian vähän, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Organisaatioiden innovaatioihin ja niiden mukana tuomiin muutoksien vastaanottamiseen ja eteenpäinviemiseen vaikuttaa inhimilliset ja psykologiset pääomat kuten tieto, taidot, osaaminen, itseohjautuvuus/tehokkuus, optimismi, toivo ja resilienssi.
Shirey, M. 2012. JONA – The Journal of Nursing Administration 42 (12), 551-553.	How resilient are your team members?		Tieteellinen artikkeli	Tässä artikkelissa tarkastellaan resilienssiä. Sen katsotaan vaikuttavan tiimin toimintaan ja siten menestymiseen. Johtajat ovat velvollisia tunnistamaan ja parantamaan sekä ryhmän että omaa resilienssiä. Kyky ymmärtää henkilökohtaista resilienssiä ja sen suhdetta muutosvalmiuteen on avain strategisen johtamisen osaamiselle.
Shirey, M. 2013. JONA – The Journal of Nursing Administration 43 (2), 69-72	Lewin's Theory of Planned Change as a Strategic Resource.		Tieteellinen artikkeli	Lewinin teoria on edelleen käyttökelpoinen muutosprosessin ymmärtämisessä ja monet uudemmat teoriat pohjaavat siihen. Teoria toimii parhaiten ennalta suunnitellussa muutoksessa missä muutos tapahtuu ylhäältä alaspäin. Muutosjohtaminen tarvitsee niin muutostohtamisen kuin projektin johtamisen taitoja.
Stensaker, J.G. & Meyer, C.B. 2011	Change experience and employee reactions: developing capabilities for change.	Tarkoituksena oli tutkia, miten kokemukset organisaatiomuutoksista vai-	Kahden laadullisesti toteutetun haastattelun tutkimuksen tulokset tutkimuksen kohteena.	Kokemukset organisaatiomuutoksista antavat työntekijöille mahdollisuuden ke-

Personnel Review 41(1), 106-124		kuttavat työntekijöiden muutokkyvykkyteen.		hittää muutosvalmiuksiaan, mikä johtaa lievempiin ja rakentavampiin reaktioihin muissa muutoksissa. Negatiiviset kokemukset voivat kuitenkin johtaa kynniseen käyttäytymiseen.
Tenho, S. 2018. Tampereen yliopisto. Pro gradu- tutkielma.	Muutosjohtaminen maakuntauudistuksessa ja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa Satakunnassa.	Tutkielman tavoitteena oli havainnollistaa muutosjohtamisen hyviä ja huonoja ominaisuuksia hallintouudistuksen kontekstissa.	Laadullinen tapaus- tutkimus. Analyysimenetelmänä abduktiivista sisälönanalyysiä	Tulosten mukaan muutoksen onnistunut valmistelu tarvitsee kirkasta tavoitetta ja sen saavuttamiseksi toteuttamiskelpoista strategiaa. Uudistuksen toteutuminen vaatii myös asennetta, joka sisältää uudistumiskykyisyyttä ja valmiutta sitoutua muutokseen. Lisäksi muutokseen tarvitaan toimijoiden välistä yhteistyötä, johon kuuluu tiedon vapaa kulku ja asioiden viestiminen.
Thakur, R. & Srivastata, S. 2017 Journal of Organizational Change Management 31 (1), 230-247.	From resistance to readiness: the role of mediating variables.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia luottamuksen, havaitun organisatorisen tuen ja emotionaalisen kiinnittyminen vaikutusta muutoksen vastustamiseen/ muutusvalmiuteen.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus.	Tulokset osoittavat kuinka muutokkyvykyys vähentää muutosvastarintaa. Se osoittaa myös kuina organisaation tuki, emotionaalinen yhteys ja luottamus vähentävät muutosvastarintaa.
Weiner, B. J. 2009 Implementation science: 19 (4), 67	A theory of organizational readiness for change.	Artikkelissa kuvataan organisaation muutokkyvykyttä ja kehitetään sen pohjalta teoria.		Organisaation kyky vastaanottaa muutosta vaihtelee sen mukaan, kuinka tarpeelliseksi muutos koetaan ja kuinka suotuisasti vastaanotetaan tehtävän vaatimukset, resursien saatavuus ja tilanteet.
Wright, S. 2010 Nursing Standard; London 24(23),18-20	Dealing with resistance.	Artikkelissa käsitellään, kuinka muutokseen reagoidaan ja kuinka muutosvastarinta voidaan voittaa.		Artikkelissa tuodaan esille keinoja, joilla saada muutosvastarinta voitettua. Keinot ovat antaa koulutusta, antaa ihmisille enemmän aikaa sopeutua, löytää keinoja osallistaa vastustajat muutokseen. Löytää keinoja voittaa ihmisten pelot, on keino muutosvastarinnan purkamiseen.

<p>Vuorinen, R. 2008. Tampereen yliopisto. Väitöskirja</p>	<p>Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien sekä sairaanhoitajien arvioimana.</p>	<p>Tavoitteena oli kuvata suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista osastonhoitajien sekä sairaanhoitajien arvioimana.</p>	<p>Metodologista triangulaatio yhdistäen kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta.</p>	<p>Osastonhoitajat valtuuttivat muutosjohtamisessa sairaanhoitajia toimimaan. He käyttivät suunnitelmallista ja harkittua johtamista. Rohkaiseminen ilmeni tukemisena, kannustamisena, harkittuna palkitsemisena, yhteiseen visioon kannustaminen tarkoitti yhteistyötä sekä asiantuntijoiden käyttämistä tavoitteiden asettamisessa ja arvioimisessa. Prosessien kyseenalaistaminen ilmeni uudistusten maltillisena käyttöönottona perustehtävän turvaamisen vuoksi.</p>
--	---	---	--	---

Liite 2. Saatekirje



TIEDOTE

(23.4.2019)

Valtakunnallisen hankkeen kysely: Etänä enemmän -sote-työ uudistuu

Valtakunnallisessa Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu hankkeessa (2019–2021) vastataan sote-työn muutokseen etäjohtamista, etätyönohjausta, etävertaistukkea, muutosjohtamista sekä etätyötä kehittämällä ja uudelleen muotoilemalla sekä näiden osaamista vahvistamalla. Hankkeen kokonaistavoitteena on lisätä sotehenkilöstön työhyvinvointia ja tuottavuutta sekä osallisuutta ja tukea henkilöstöä muutosjohtamisen haasteissa.

Teitä pyydetään osallistumaan tähän sähköiseen kyselyyn, jolla kartoitetaan hankkeeseen mukaan sitoutuneiden organisaatioiden työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista, työn hallinnasta, muutosjohtamisesta ja tuottavuudesta. Kysely toistetaan hankkeen lopussa keväällä 2021. Osallistumisenne kyselyyn on vapaaehtoista, mutta hankkeen vaikuttavuuden näkökulmasta teidän osallistumisenne tähän kyselyyn on ensiarvoisen tärkeää. Nyt toteutettavan hankkeen alkukartoituksen tuloksia käytetään hyväksi organisaatioiden kehittämisessä hankkeen aikana. Hankkeen tutkimuksellisille osioille on myönnetty tutkimusluvut hankkeeseen mukaan sitoutuneiden organisaatioiden toimesta.

Aineisto kerätään sähköisenä siten, että linkki kyselyyn lähetetään kunkin organisaation yhdyshenkilölle ja hän lähettää linkin osallistujille. Sähköiset vastaukset tallentuvat Tampereen ammattikorkeakoulun cf.omake-editorille ilman yksilöitäviä tietoja, joten vastaajia ei voida identifioida vastauksista eikä sähköisestä kyselystä synny henkilökisteriä. Kerättävästä aineistosta vastaa lehtori Tapio Yrjölä ja analysoinnista hankkeen toimijat sekä hankkeessa mukana olevat opiskelijat ohjatusti. Aineisto ja sen osat turvataan salasanoilla eikä aineistoa luovuteta ulkopuolisille tahoille.

Hankkeen aikana tuotettavat artikkelit, loppujulkaisu ja opinnäytetyöt toimitetaan osallistujille organisaatioille sähköisessä muodossa.

Mikäli teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja tästä sähköisestä kyselystä, vastaan mielelläni.

Tarja Heinonen

Projektipäällikkö

Tampereen ammattikorkeakoulu,

Kuntokatu 3, 33520 Tampere

p. +358 50 5685354

tarja.heinonen@tuni.fi

Liite 3. Merkitsevät korrelaatiot

Merkitsevät Spearmanin korrelaatiot rivimuuttajana työvuodet sosiaali- ja terveydenhuolto-alalla.

Kysymys/ väittämä	p-arvo	r-arvo
2.5 Kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi? Voin vaikuttaa työvälineiden hankintaan.	0.005	0.353
2.5 Kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi? Voin vaikuttaa työtehtäviini ja työn sisältöön.	0.003	0.369
2.5 Kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi? Voin vaikuttaa työmäärääni.	0.009	0.335
2.5 Kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi? Voin vaikuttaa työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen.	0.007	0.342
2.7 Mitä mieltä olet arvoista, perustehtävästä, oman työsi vastuista, tavoitteista ja arvioinnista? Esimieheni arvioi minulle/työlleni asetettujen tavoitteiden toteutumista.	0.014	0.313
2.8 Mitä mieltä olet seuraavista palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä piirteistä? Esimieheni antaa minulle työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta.	0.011	0.322
2.8 Mitä mieltä olet seuraavista palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä piirteistä? Annan aktiivisesti esimiehelleni hyödyllistä palautetta.	0.001	0.400
2.8 Mitä mieltä olet seuraavista palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä piirteistä? Hyödynnän työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saamaani palautetta.	0.001	-0.403
2.8 Mitä mieltä olet seuraavista palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä piirteistä? Tiedän, millaisista asioista työpaikallamme palkitaan	0.004	0.367
3.1 Mitä mieltä olet seuraavista oppimiseen ja uudistumiseen liittyvistä tekijöistä työpaikallasi? Kehityskeskustelut toteutuvat säännöllisesti	0.018	0.302
3.1 Mitä mieltä olet seuraavista oppimiseen ja uudistumiseen liittyvistä tekijöistä työpaikallasi? Kehityskeskustelut ovat olleet tärkeitä ja hyödyllisiä oman työni kannalta	0.006	0.350