

# **TYÖHYVINVOINTI MUUTOKSESSA**

Esimerkkinä Hämeen TE-toimisto Forssan toimipaikka



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Forssa, Sairaanhoidajakoulutus

Kevät, 2020

Heli Vilja-Sarromaa

---

<b>Tekijä</b>	Heli Vilja-Sarromaa	<b>Vuosi</b> 2020
<b>Työn nimi</b>	Työhyvinvointi muutoksessa: Esimerkkinä Hämeen TE-toimisto Forssan toimipaikka	
<b>Työn ohjaaja</b>	Päivi Homan-Helenius	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Hämeen TE-toimiston Forssan toimipaikan henkilökunnan kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta sekä työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa. Tarkoituksena oli myös pohtia, miten työhyvinvointia voitaisiin muutostilanteessa parantaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää jatkossa organisaatiomuutoksessa ja muutosjohtajuudessa.

Tutkimus toteutettiin kahtena ryhmähaastatteluna, joiden aineistot kerättiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Haastatteluihin osallistuneet valittiin tarkoituksenmukaisuuden periaatteella työntekijöistä, joilla oli omakohtainen kokemus organisaatiomuutoksesta. Toisen ryhmän muodostivat uudistetun tehtävänkuvan omaavat, ja toisen vanhaan tehtävään jääneet.

Opinnäytetyön tulokset ovat osittain erilaiset riippuen siitä kumpaan ryhmään haastateltavat kuuluivat. Uudistetuilla tehtävänkuvilla, uusissa tiimeissä työskentelevät suhtautuivat myönteisemmin muutoksen tarpeellisuuteen. He kertoivat osallisuuden kokemuksen ja osaaamisen vahvistuneen sekä antoivat myönteisempää palautetta esimiestyöstä ja johtamisesta muutoksessa. Muutoksen ajankohta herätti ihmettelyä molemmissa ryhmissä. Myös muutosviestinnässä nähtiin kehittämisen varaa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että fyysinen työympäristö oli parantunut muutoksen myötä. Työhyvinvointia muutostilanteissa voitaisiin haastateltavien mielestä parantaa jatkuvan palautteen, työntekijöiden aktiivisen kuuntelun ja avoimen keskustelun sekä samanaikaisen, jatkuvan ja valmiiksi mietityn viestinnän avulla.

**Avainsanat** Organisaatiomuutokset, työhyvinvointi, muutosjohtaminen, muutosviestintä

**Sivut** 51 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Degree Programme in Nursing  
Forssa

---

<b>Author</b>	Heli Vilja-Sarromaa	<b>Year</b> 2020
<b>Subject</b>	Well-being at Work in Change - Case Häme TE-office at Forssa	
<b>Supervisor</b>	Päivi Homan-Helenius	

---

ABSTRACT

The aim of this thesis was to survey personnel's experiences during organisational changes related to change management and well-being at work in Häme TE-office (Employment and Economic Development Office) at Forssa. The purpose was to consider how well-being at work can be improved during changes and to provide information on the subject which can be utilized in organisational change and change management in the future.

The research method included two group interviews based on qualitative material-based inductive content analysis. The information gathering method used was a semi-structured theme interview. The participants for the interviews were chosen from employees with first-hand experiences of restructuring.

The results of the study were partly contradictory. Professionals working with new positions in renewed teams had the most positive attitude towards change and its necessity. According to their experiences, the level of the involvement, contribution and competence was increased and therefore more positive feedback on leadership and change management during the change was given. In both interview, major challenges and need for development were found in change communication. On the other hand, physical working environment had improved during the change. In conclusion, according to the interviewees, the well-being at work during changes could be improved by receiving continuous feedback of their work, the active listening of the employees and the active dialogue through real-time, continuous and well planned communication.

**Keywords** Organisational changes, well-being at work, change management, change management communication

**Pages** 51 pages including appendices 4 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN .....	3
2.1	Organisaatiomuutos.....	3
2.1.1	Esimiestyö muutoksessa.....	8
2.1.2	Viestintä muutoksessa.....	9
2.1.3	Muutokseen osallistaminen .....	12
3	HENKILÖSTÖ ORGANISAATIOMUUTOKSESSA .....	13
3.1	Henkilöstön muutosvalmiudet.....	13
3.2	Henkilöstön muutosvastarinta.....	14
3.3	Henkilöstön työhyvinvointi muutoksessa .....	15
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	18
4.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	18
4.2	Tutkimuskysymykset .....	18
4.3	Toimintaympäristön kuvaus.....	18
4.4	Aineiston keruu ja analysointi.....	20
5	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....	24
5.1	Muutoksen tarpeellisuus.....	24
5.2	Muutoksen ajankohta .....	25
5.3	Muutos ja osaaminen.....	25
5.4	Muutos ja osallisuus.....	26
5.5	Muutos ja fyysinen työympäristö .....	29
5.6	Muutosjohtaminen .....	29
5.6.1	Esimiestyö ja johtaminen .....	29
5.6.2	Viestintä muutoksessa .....	31
5.7	Työhyvinvoinnin huomioiminen muutostilanteissa.....	33
6	POHDINTA.....	35
6.1	Keskeisten tulosten tarkastelu .....	35
6.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	39
6.3	Ehdotus jatkotutkimusaiheeksi .....	41
	LÄHTEET.....	43

## Liitteet

Liite 1: Saatekirje

Liite 2: Tietoinen suostumuslomake

Liite 3: Teemahaastattelurunko

## 1 JOHDANTO

Organisaatiomuutokset ovat arkipäivää työpaikoilla. Niillä on vaikutusta työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin muun muassa kiireen ja työn vaatimusten lisääntymisen takia. Tunteet ovat hyvin keskeisessä asemassa muutoksessa olevalle. Siinä missä epävarmuuden tunteen herääminen on hyvin luonnollinen reaktio muuttuvaan tilanteeseen, on kyynisyys, jatkuva stressi tai emotionaalinen uupumus merkkejä vakavasta työuupumuksesta. Tällöin esimiehen ja työtovereiden antama sosiaalinen tuki on hyvin ratkaisevassa asemassa. (Työterveyslaitos, 2019)

Työterveyslaitoksen (2019) mukaan seuraavat kysymykset ovat keskeisiä kun tarkastellaan organisaatiomuutoksen vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin:

Kuinka paljon muutos vaikuttaa työtehtäviin, kuinka muutoksen toteuttaminen koetaan ja millainen tilanne työpaikalla on ennen muutosta.

Vaikka tarve organisaatiomuutokseen tulee organisaation ulkopuolelta, kohdistuu sen vaikutus suuresti myös organisaation sisäpuolelle, sen työntekijöihin. Työterveyslaitoksen (2019) mukaan organisaatiomuutos ei aina ole uhka työntekijän hyvinvoinnille vaan se voi myös tukea sitä. Jos organisaatiomuutos koetaan myönteiseksi, se tukee hyvinvointia. Työntekijät, jotka ovat saaneet organisaatiolta paljon tukea jo ennen muutosta ja joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit kuten elämänhallinnan tunne ovat yleensä hyvässä tilanteessa. Muutos voi myös tarkoittaa mielekkäämpiä työtehtäviä ja siten lisätä työhyvinvointia. Toisaalta jokainen muutos on oma prosessi ja siihen liittyvät kokemukset ja tuntemukset yksilöllisiä. Hyvä muutoksen johtaminen on aina avainasemassa. (Työterveyslaitos, 2019)

Tämän opinnäytetyön kohteena olevassa Hämeen TE-toimistossa erilaiset muutokset ovat arkipäivää. Jatkuvien muutosten läpikäyminen vaatii paljon sekä johdolta että työntekijöiltä. Tässä opinnäytetyössä ollaan kiinnostuneita työntekijöiden työhyvinvoinnista muutoksessa. Ennako-oletuksena oli, että organisaatiomuutos herättää monenlaisia tunteita, niin negatiivisia kuin positiivisiakin. Aiheesta saatiin tietoa kysymällä Hämeen TE-toimiston Forssan yksikön asiantuntijoiden kokemuksia. Työntekijöiden haastattelut tehtiin ajankohtana, jolloin todella oltiin muutoksen keskellä. Kiinnostavimmaksi kysymykseksi nousikin Työterveyslaitoksen (2019) kolmesta kysymyksestä seuraava: Kuinka muutoksen toteuttaminen koetaan?

Forssan toimipaikan toimintamallin muutos on pilottihanke ”Kasvupilotteja kohti”-hankkeessa. Uudistuksen tavoitteena on tarjota asiakkaille aiempaa enemmän palveluja ja vastata paremmin heidän tarpeisiinsa sekä nykyaikaistaa TE-toimiston toiminta vastaamaan paremmin tämän päivän vaatimuksiin. (Forssan lehti, 2019) Hämeen TE-keskus käsittää sekä Kanta-

että Päijät-Hämeen. Näiden kahden maakunnan työllisyystilanne poikkeaa toisistaan. Ely-keskuksen toukokuun 2019 tiedotteen mukaan matalimmat työttömyysasteet olivat Lopella (4,0 %), Hausjärvellä (4,9 %) ja Tammelassa (5,5 %), jotka kaikki kuuluvat Kanta-Hämeeseen. Korkeimmat työttömyysasteet puolestaan olivat Lahdessa (12,9 %), Heinolassa (11,7 %) ja Forssassa (10,5 %). Näistä ainoastaan Forssa kuuluu Kanta-Hämeeseen. Heinäkuun (2019) työllisyyskatsauksen mukaan Lahden työttömyysaste (14,1 %) oli toiseksi korkein Joensuun (15,6 %) jälkeen.

Vaikka työllisyyskehitys Hämeessä on muutaman vuoden ajan ollut positiivista, on TE-palvelujen kehittämiseksi alueella silti edelleen tarvetta. Piloitoinnin kohteen valintaan vaikutti Forssan toimipaikan suhteellisen pieni koko. Toisaalta Forssassa on myös Kanta-Hämeen korkein työttömyysaste. Toimintamallin uudistuksen yhtenä isona tekijänä on yksityisten palveluntuottajien mukaantulo kokonaisuuteen. TE-toimisto hoitaa edelleen työttömyysturvalausunnot ja muut viranomaisasiat. Palveluntuottajan rooli on vahvistaa asiakkaan osaamista koulutuksella sekä ohjata häntä kohti työtä, oli se sitten tavallista tai tuettua työtä. (TE-palvelut, 2019).

## 2 ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN

Tämän tutkimuksen pääteemat ovat organisaatiomuutos, muutosjohtaminen ja työhyvinvointi muutostilanteessa. Tässä luvussa kuvataan organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista esimiestyön, työyhteisön sisäisen muutosviestinnän ja muutokseen osallistamisen näkökulmista.

### 2.1 Organisaatiomuutos

Aallon (2015) mukaan organisaatioita voidaan kuvata dynaamisina ja kompleksisina itsenäisinä kokonaisuuksina. Organisaatio on jatkuvasti muuttuva ja itseään korjaava. Organisaatiolle esitetään muutosvaade silloin kun ulkoiset olosuhteet muuttuvat. Sen tulee tarvittaessa kyetä muuttamaan ja uudistamaan toimintaansa. (Korkea-aho, 2015, s. 31)

Kauhasen (2018) mukaan osa muutoksista on luonnostaan sisäsyntyisiä, koska organisaatiossa huomataan, että entisellä toimintatavalla ei enää kannata jatkaa. Organisaatiomuutos tarkoittaa uutta tapaa organisoidua tai toimia. (Mäkelä, 2014, s. 7) Organisaatiomuutoksen olemukseen kuuluu sen laajuus. Se koskettaa yleensä useampaa työntekijää, heidän työtehtäviään ja asemaansa tai jopa koko organisaatiota ja sen henkilöstöä (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4).

Muutokset kuuluvat elämään ja myös organisaatiolla on tarve uudistua. Ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä tulevat impulssit ja signaalit ohjaavat niiden toiminnan kehittämistä. (Valtionkonttori, Kaikupalvelut, 2007, s. 4) Muutokset julkishallinnossa, joihin myös TE-toimistot kuuluvat, käynnistyvät yleensä poliittisten ja yhteiskunnallisten muutosten seurauksina. Näitä muutoksia voivat olla esimerkiksi yhteiskunnalliseen muutokseen sopeutuminen, aluepolitiikan painotukset ja julkishallinnon rooli. (Valtionkonttori, Kaikupalvelut, 2007, s. 9) Uudistuksen yhtenä lähtökohtana voi olla – kuten Hämeen TE-toimiston Forssan toimipaikan toimintamallin uudistuksessa – asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen parantaminen. Hämeen TE-toimistossa se tarkoittaa toiminnan uudistamista ja runsaamman palveluvalikoiman tarjoamista asiakkaille. (Forssan Lehti, 2019) Näiden uudistusten myötä tavoitellaan entistä parempaa työllisyyttä, sillä työllisyydellä on suuri vaikutus maakunnan yritysten kasvuun ja asukkaiden hyvinvointiin (TEM, 2018).

Hämeen työllisyyskatsauksen (toukokuu 2019) mukaan työttömien työnhakijoiden määrä kasvoi Forssassa 2 % verrattuna edellisvuoden toukokuuhun. Toimintamallin uudistamisen myötä tarkoitus onkin, että entistä useampi työtön työnhakija löytää itselleen soveltuvan työn tai saa omiin tarpeisiinsa räätälöityä palvelua, jotta työllistyminen helpottuu ja nykyistä harvemman työnhakijan työttömyys pitkittyy. Tarkoituksena on myös tarjota alueen yrityksille osaavaa työvoimaa panostamalla työnhakija-asiakkaiden koulutukseen. (Forssan lehti, 2019)

## 2.2 Muutosjohtaminen

Hiltusen (2012) mukaan hallittuun muutosjohtamiseen kuuluu hyvä organisointi, pitävät ja loogiset aikataulut, toimiva työnjako sekä selkeät toimenkuvaukset. Muutoksen johtaminen poikkeaa normaalista arkipäivän johtamisesta. Se on huomattavasti haastavampaa ja vaatii enemmän ja erilaista osaamista kuin arkipäivän johtaminen. Henkilöstö haluaa erityisesti tietoa seuraavista asioista: muutoksen tarpeellisuus, sen merkitys henkilökunnan näkökulmasta, muutoksen edellyttämät taidot ja valmiudet sekä oman toimenkuvan mahdollinen muuttuminen. Johdon pitäisikin jo muutoksen alussa kyetä vastaamaan kysymyksiin muutoksen tarpeellisuudesta sekä sen vaikutuksista henkilöstöön. (Kauhanen, 2018)

Kun puhutaan muutoksesta ei voida olla huomioimatta johtajuutta ja sen merkitystä muutoksen onnistumisen kannalta. Luukkosen (2018, s. 80) mukaan johtaja on muutoksen ajuri ja kriittinen tekijä muutosprosessissa. Johtaja vastaa sekä asioiden että ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten johtaminen muutoksessa on usein suurempi haaste kuin asioiden johtaminen. Näiden molempien hyvä hallinta on avain menestyksekkääseen muutoshankkeeseen. (Luukkonen 2018, s. 81) Kumpulaisen (2013, s. 198) tutkimustulosten mukaan kokonaisuuden johtaminen ja sen hyvä hallinta korostuvat muutoksissa. Peltoniemen (2018, s. 37) mukaan muutoksen toteuttaminen organisaation toiminnassa ei ole helppoa ja se asettaa-kin haasteita erityisesti johdolle.

Virtasen ja Stenvallin (2014, s. 196) mukaan johtamistyö julkishallinnollisessa organisaatiossa poikkeaa yrityksen johtamistyöstä. Julkishallinnon puolelle kaivataan lisää yrityksille tutumpaa taidokasta projektijohtamista. Heidän näkemyksensä mukaan muutos julkishallinnon organisaatiossa onnistuu parhaiten, jos prosessi voidaan vaiheistaa sarjaksi toimenpiteitä, jotka voidaan tarvittaessa vastuuttaa eri henkilöille. Projektijohtamisen taidot voidaan jakaa neljään pääosaamislajiin: realistinen projektisuunnittelu, visionäärinen johtaminen, sen tarkoituksenmukainen projektiohjaus ja monialaisuuden hallinta sekä viestintä projektin etenemisestä ja tuloksista. He painottavat myös projektijohtamisen taitojen kehittämistä ja siihen panostamista. Muutoksille ei näy loppua ja siten panostus on satsaus tulevaisuuteen.

Luukkosen (2018, s. 81) mukaan taitava muutosjohtaja tarkastelee organisaationsa menneisyyttä, jotta voi ottaa siitä oppia ja luoda edellytyksiä tulevalle muutokselle. Hyvälle muutosjohtajalle on tutkimuskirjallisuudessa määritelty lukuisia eri ominaisuuksia. Mäkelän (2014, s. 18) mukaan onnistunut muutosjohtaminen edellyttää johtajalta läsnäoloa ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Häneltä edellytetään myös rohkeutta tarttua ongelmatilanteisiin. Omalla esimerkillään hän myös rakentaa luottamusta, joka on avainasemassa muutoksen onnistumisen kannalta. Myös Kaltiaisen (2018, s. 4) tutkimuksen mukaan työntekijöiden luottamus ylintä johtoa

kohtaan on yksi ratkaiseva tekijä myönteisen muutoskokemuksen syntyemisessä, varsinkin muutoksen alkuvaiheessa. Luottamusta ruokkivat erityisesti kokemus oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuutta kokeva työntekijä puolestaan on taipuvainen luottamaan johtoon, joten luottamus ylittää johtoa kohtaan ja oikeudenmukaisuuskokemukset ruokkivat toisiaan. Johdon ja työntekijöiden suhde on täten parhaimmillaan vastavuoroinen. Luottamuksen rakentamiseen liittyy oleellisesti myös ajantasaisen tiedon jakaminen ja muutokselle myönteisen ilmapiirin rakentaminen. (Luukkonen 2018, s. 81)

Manka ja Manka (2016, s. 135) nostavat esille käsitteen ”moderni johtajuus” erotuksena perinteiselle johtamiselle, missä johtajan perustehtävänä on ollut alaisten valvonta ja yksinkertaisten sekä toistuvien työrüutiinien luominen turvaamaan työnteon oikeudenmukaisuutta. Moderni johtajuus taas korostaa vuorovaikutteisuutta ja sitä, että johtajan perustehtävänä on saada jokainen tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja arvokkaaksi. Tässä mallissa olennaista on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Työntekijöille sallitaan enemmän autonomiaa ja heidän uskotaan näin kykenevän vastuulliseen ja luovaan työntekoon. Modernia johtajuutta ei erotella perinteisen johtajuuden tavoin asia- ja ihmisten johtamiseen vaan se on parhaimmillaan tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista. Siinä ihmisten ja toiminnan johtaminen kulkevat käsi kädessä. Tässä yhteydessä puhutaan myös jaetusta johtajuudesta. Jaettua johtajuutta eivät määrittele perinteiset hierarkkiset suhteet vaan se sisältää usein vertaistyöskentelyä ja joskus ylöstai alaspäin vaikuttamista hierarkiassa. (Manka & Manka, 2016, 138)

Jaetun johtamisen käsite liittyy myös Mattilan (2007, s. 168) esiin tuomaan muutostilanteiden johtamiseen, joka poikkeaa vakaan tilanteen johtamisesta. Vakaassa tilanteessa asioihin ja prosesseihin liittyvien sääntöjen kunnioittamisesta pidetään yleensä kiinni. Muutostilanteissa taas asiiasältöihin kaivataan usein liikkumavaraa ja joustoa. Liikkumavara ja jousto näkyvät Mankan ja Mankan (2016, s. 140) esille tuomana vertaistyöskentelynä ja hierarkian eri tasoilla vaikuttamisena ammattiasemasta riippumatta. Toisaalta Mattila (2007, s. 168) painottaa, että muutostilanteissa ihmisten johtamiselta vaaditaan ehdotonta johdonmukaisuutta ja tasa-puolisuutta, kun taas vakaassa tilanteessa näissä voi olla joustoa.

Mankan ja Mankan (2016, s. 69) mukaan seuraavat piirteet näyttävät edistävän jaettua johtamista: yhteinen tavoite, sosiaalinen tuki sekä vaikuttamismahdollisuus siihen miten yhdessä työskennellään tavoitteiden saavuttamiseksi. Mankan & Mankan johtajuuskäsitys sopii hyvin muutostilanteeseen korostamalla yhteistä tavoitetta, vuorovaikutteisuutta ja yhdessä työskentelyä tavoitteen saavuttamiseksi. Tärkeää on myös sellaisen ilmapiirin luominen, jossa jokainen voi kokea itsensä ja työpanoksensa hyödylliseksi ja arvokkaaksi. Myös avoin tiedonkulku ja työntekijöiden kuunteleminen on liitetty onnistuneeseen muutosjohtamiseen. (Luukkonen, 2018, s. 83 ; Mäkelä, 2014, s. 23,25)

Virtasen ja Stenvallin (2018, s. 202) korostamiin hyviin projektijohtamisen taitoihin luetaan teknisen projektinhallinnan lisäksi erityisesti ihmisten johtamisen taitoja. Onnistuneilla muutoksen johtajilla on nimenomaan taitoa tunneälykkääseen ihmisten johtamiseen. Manka ja Manka (2016, s. 141) nimeävätkin useita piirteitä, jotka ovat toivottavia johtajille ja esimiehille. Nämä kaikki ovat tärkeitä myös ihmisten johtamisessa muutoksessa. Toivottavia ominaisuuksia ovat reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi, esimerkillisyys ja luotettavuus, psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykyys, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen ja innostaminen sekä optimismin johtaminen.

Harvardin emeritusprofessori John Kotterin kahdeksanvaiheiseen muutosmalliin (The 8-Step Process for Leading Change) perustuvassa artikkelissa esitellään kahdeksan muutoksen onnistumisen kannalta ratkaisevaa virhettä. Nämä virheet ovat

- 1) Muutoksen kiireellisyyttä ei korosteta riittävästi.
- 2) Ei perusteta tarpeeksi vaikutusvaltaista muutosta ohjaavaa tiimiä.
- 3) Visio puuttuu.
- 4) Visiota ei viestitä riittävän aktiivisesti ja ytimekkäästi.
- 5) Vision tiellä olevia esteitä ei raivata.
- 6) Lyhyen aikavälin onnistumisia ei suunnitella eikä luoda systemaattisesti.
- 7) Voitto julistetaan saavutetuksi liian aikaisin.
- 8) Muutosta ei juurruteta organisaatiokulttuuriin.

Ensimmäinen virhe voidaan välttää, mikäli johto onnistuu herättämään työntekijöiden motivaation. Ilman motivaatiota työntekijöitä ei saada myötämielisiksi muutokselle eivätkä he silloin auta sen toteuttamisessa. Ihmisten saaminen pois mukavuusalueelta ei ole helppoa. Motivaation aikaansaaminen vaatii tilanteen kiireellisyyden voimakasta korostamista. Kotterin mukaan myös johto voi halvaantua muutoksen kiireellisyyden edessä. Se voi pelätä työntekijöiden vastustusta, työmoraalin laskua ja kontrollin menetystä. Hänen mukaansa usea hyvin alkanut muutos onkin saanut alkunsa tuoreilla silmillä organisaatiota tarkastelevasta uudesta johtajasta, joka nähnyt tarpeen suurelle muutokselle. Erinomainen muutosjohtaja on lisäksi taitava ihmisten johtamisessa (leadership). Kotter painottaakin muutosjohtajuudessa nimenomaan ihmisten johtamisen tärkeyttä. (Kotter, 2017, s. 21-22)

Tarpeeksi vaikutusvaltaisen muutosta ohjaavan tiimin perustaminen on myös hyvin olennaista. Tiimissä on hyvä olla erilaisia ja eri tehtävissä työskenteleviä organisaation työntekijöitä kuten johtajia ja asiantuntijoita. Hyvä tiimi keskittyy ennen kaikkea ihmisten johtamiseen muutoksessa. Tiimin koko vaihtelee organisaation koon mukaan. Pienissä organisaatioissa riittää usein kolmesta viiteen ihmistä, mutta isoissa voidaan tarvita kym-

menkertainen määrä. Tiimit toimivat normaalien hierarkioiden ulkopuolella, sillä niissä on yleensä mukana ihmisiä, jotka eivät kuulu johtoryhmään. Tämä onkin välttämätöntä, sillä muutos edellyttää muodollisten rajojen, oletusten ja säännösten ulkopuolelle menemistä. Onnistunut tiimi löytää jaetun näkemyksen organisaationsa ongelmista ja mahdollisuuksista. Se myös viestii vahvasti keskenään ja siellä vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Muutoksen eteneminen vaatii tuekseen tarpeeksi vaikutusvaltaista ohjaavaa tiimiä. (Kotter, 2017, s. 22-23)

Onnistunut muutos edellyttää visiota eli tulevaisuuskuva, joka on suhteellisen helppo viestittävä ja tarpeeksi vetoava. Vision tehtävä on auttaa organisaation uuden suunnan kirkastamisessa. Ilman järkevää visiota voi muutosyritys hajaantua listaksi hämmentäviä ja yhteensopimattomia projekteja, jotka vievät organisaatiota väärään suuntaan tai ne eivät vie mihinkään. Kotterin mukaan epäonnistuneissa muutoksissa on usein lukuisia suunnitelmia, ohjeita ja ohjelmia, mutta ei visiota. Visio pitäisi kyetä kertomaan viidessä minuutissa niin, että se herättää kuulijassa sekä ymmärryksen että mielenkiinnon. (Kotter, 2017, s. 23)

Neljännän virheen välttämiseksi pitäisi visiota tai tulevaisuuskuva viestiä niin aktiivisesti kuin mahdollista. Siitä pitäisi viestiä kaikissa mahdollisissa yhteyksissä kuten keskusteluissa, kokouksissa ja muistioissa sekä kaikilla mahdollisilla kanavilla kuten intranetissä, blogeissa ja keskustelukanavilla. Kotterin mukaan vieläkin tärkeämpää on se, että johtajasta tulee uuden organisaatiokulttuurin elävä symboli. (Kotter, 2017, s. 24)

Esteiden raivaamista vision tieltä helpottaa niin monen työntekijän osallistaminen muutokseen kuin mahdollista. Esteet voivat olla organisaation rakenteista johtuvia tai ne voivat olla ihmisten mielissä ja ilmetä uuden vision suunnalle vastakkaisena käytöksenä. Työntekijöiden voimaannuttamiseksi ja luottamuksen säilyttämiseksi kaikenlaisten esteiden poistaminen on tarpeellista. (Kotter, 2017, s. 25-26)

Muutos vie aikaa ja vaatii työntekijöiltä pitkämielisyyttä. Lyhyen aikavälin tavoitteet ovat siksi hyvin tärkeitä. Pienet onnistumiset kertovat, että muutos on etenemässä oikeaan suuntaan. Ilman lyhyen aikavälin onnistumisia saattaa moni työntekijä luovuttaa tai liittyä muutosta vastustavien joukkoon. Lyhyen aikavälin onnistumisten saavuttaminen vaatii työtä. Kotterin mukaan onnistuneessa muutoksessa johtajat etsivät aktiivisesti edellytyksiä paremmille työskentelyolosuhteille, luovat tavoitteita ja palkitsevat työntekijöitä onnistumisista erilaisin tunnustuksin, ylennyksin ja jopa rahallisesti. Lyhyen aikavälin onnistumisten tuottamiseen sitoutuminen auttaa pitämään kiireellisyydestason korkealla ja pakottaa yksityiskohtaiseen analyttiseen ajatteluun, joka voi kirkastaa ja parantaa visiota. (Kotter, 2017, s. 26-27)

Seitsemäs virhe eli voiton julistaminen ennen aikojaan vältetään parhaiten kun edetään maltillisesti ja ymmärretään, että muutos vie aikaa, jopa useamman vuoden. (Kotter, 2017, s. 27-28)

Kahdeksannen virheen eli muutoksen juurruttamisen organisaation kulttuuriin laiminlyöminen voi olla kohtalokasta muutoksen pysyvyyden näkökulmasta. Ennen kuin uudet käytänteet on juurrutettu sosiaalisiin normeihin ja jaettuihin arvoihin käy helposti niin, että ne joutuvat alttiiksi alennustilalle heti kun muospaine on poistunut. Kotterin mukaan onnistuneelle juurruttamiselle on kaksi vaatimusta. Ensimmäinen on tietoinen yritys näyttää työntekijöille kuinka uudet avaukset, käytänteet ja asenteet ovat parantaneet organisaation toimintaa. Toinen vaatimus on varmistua siitä, että myös seuraavasta sukupolvesta nouseva tuleva johto tukee muutosta. (Kotter, 2017, s. 28-29)

Kotter muistuttaa vielä, että vaikka näiden kahdeksan virheen välttäminen luo edellytykset onnistuneelle muutokselle, niin todellisuudessa myös onnistuneet muutokset ovat usein epäselviä ja täynnä yllätyksiä. Näistä kahdeksasta kohdasta merkittävimpanä hän pitää tarpeeksi yksinkertaisen ja vetoavan vision luomista. (Kotter 2017, s. 29)

### 2.1.1 Esimiestyö muutoksessa

Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 119) mukaan muutoksessa tarvitaan edelläkävijöitä. Heidän mukaansa esimiehet ovat tässä ratkaisevassa asemassa. Myös Pirisen (2014) mukaan esimiesten taidot ovat keskeisessä asemassa organisaatioiden jatkuvien muutosten tehokkaassa ja onnistuneessa läpiviemisessä. Esimiehet voivat toimia ns. muutosagentteina. Heidät on ensin vakuutettava muutoksen tarpeellisuudesta, jotta he voivat toimia muutokseen tarvittavien tunteiden, ajatusten ja tekojen puolesta puhujina. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 119) Esimiesten on saatava työntekijät vakuuttuneiksi siitä, että he ovat oikea taho muutoksen eteenpäin viemiseen. Tähän vaaditaan osaamista ja hyvä suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pirinen, 2014)

Esimiehen tehtävät muutoksessa liittyvät sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Nämä tehtävät nousevat muutoksen strategisista tavoitteista. Laurilan (2018, s. 160) väitöstudkimuksessa esimiehen rooli on nimetty johdon ja työntekijäportaan välillä toimivaksi ”välimieheksi”. ”Välimiehen” tehtävänä on sovittaa molempien portaiden intressejä yhteen. Pirinen (2014) nimeää esimiehen tehtäviksi muutoksen johtamisessa seuraavat neljä osa-aluetta: muutoksen tavoitteiden johtaminen, muutoksen toteuttamisen johtaminen, läsnä oleminen työntekijöiden arjessa sekä työntekijöiden innostaminen muutoksessa. Esimiehen tehtävänä on kertoa muutoksen tavoitteet selkeästi ja ymmärrettävästi. Muutoksen konkretisoiminen ja lähemmäs käytäntöön tuominen on tärkeää. (Kalavainen, 2017) Muutoksen syiden perustelu ja tavoitteiden kertominen voidaan tiivistää

muutaman minuutin ns. hissipuheeksi. Tavoitteiden ja syiden ymmärtäminen mahdollistaa keskustelun aikaansaamisen, joka onkin esimiehen keskeinen tehtävä muutoksessa. (Pirinen, 2014) Yksilötasolla lähiesimiehen tuki ja mahdollisuus keskusteluun hänen kanssaan korostuu muutoksessa (Mäkelä 2014, s. 22-23).

Pirinen (2014) painottaa sitä, että esimiehen muutosjohtaminen ei ole ylimmän johdon muutosviestien autenttista toistamista ja jalkauttamista tiimin toimintaan vaan enemmänkin yhteistä keskustelua ja ideointia muutostavoitteiden näkökulmasta. Laurilan (2017, s. 29) mukaan esimiehen tehtävänä on suunnata alaisten tunteita ja toimintaa kohti yhteisiä muutostavoitteita. Muutostavoitteiden saavuttamisessa esimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus ovat erittäin tärkeitä, sillä ne vahvistavat työntekijän motivaatiota ja auttavat jaksamisessa. (Ahlsved & Kukkola, 2019, s. 11) Laurila (2017, s. 182) nimeää tutkimustulostensa perusteella konkreettisia tapoja esimiehen aktiiviselle läsnäololle. Esimies voi osallistua sekä virallisissa kokouksissa että kahvihuoneessa käytyihin keskusteluihin ja olla alaistensa saavutettavissa ongelmatilanteissa. Muutoksen toteutuksessa esimiehen vastuu on keskeinen. Hän toimii muutoksen suunnannäyttäjänä. Tähän vaaditaan tietoa, ymmärrystä, rohkeutta ja oma-aloitteisuutta. Esimiehen tehtävänä on muodostaa työntekijöiden kanssa yhteinen päämäärä. Hänen on myös jatkuvasti ”myytävä” muutosta ja pidettävä esillä sitä miksi muutos tehdään, mitä kohti ja miten sinne mennään. (Pirinen, 2014; Kalavainen, 2017) Kalavaisen (2017) mukaan esimiehen täytyy innostaa. Innostaa voi vaikka pienten onnistumisten näkyväksi tekemisellä. Esimies voi myös tukea vapaata ja kyseenalaistavaa ilmapiiriä. Tällöin työntekijöiden on helpompi ilmaista mielipiteitä ja esittää luovia ideoita. Turvallisen, vapaan ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen ruokkii työntekijöiden luovuutta ja muutoksessa hyödynnettävien ideoiden syntymistä. (Pirinen, 2014)

### 2.1.2 Viestintä muutoksessa

Muutosviestintä on yksi keskeisimmistä tekijöistä organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta. Sen merkitys on niin suuri, että sitä ei voi korostaa liikaa. Työyhteisö muodostuu monimutkaisesta vuorovaikutussuhdeverkostosta ja sosiaalisesti konstruoidusta tiedosta. Tietoa tulkitaan yksilöllisesti ja muovataan edelleen yhteisen tulkinnan kautta yhteiseksi ymmärrykseksi. Muutosviestijän tulisi tuntea nämä tulkinnat. (Juuti & Virtanen, 200, s. 104) Myllymäen (2018, s. 13) mukaan muutosviestinnällä on kahtalainen funktio. Sen avulla synnytetään ja ylläpidetään henkilöstön muutostahtoa sekä pienennetään muutosvastarintaa. Muutosviestintä on parhaimmillaan monikanavaista. Viestintäkanavina toimivat esimerkiksi johtajan pitämät infotilaisuudet joko kasvokkain tai verkon välityksellä, yhteinen keskustelu sekä erilaiset valmennus- ja koulutustilaisuudet. Sanallisen viestinnän ohella Myllymäki korostaa myös kirjallisen viestinnän tärkeyttä. Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 115-116) mukaan tarvitaan erilaisia osallistavia ja vuorovaikutteisia tapoja uudistumisen tavoitteiden ja keinojen

viestintään. Koulutustilaisuudet ovat tärkeitä, sillä niissä voidaan välittää tärkeimmät viestit ja ne luovat mahdollisuuden keskustelulle. Koulutussisältöjen tulisi kytkeytyä strategiaan tavoitteisiin.

Sekä Myllymäki (2018, s. 17-24) että Huttunen (2018, s. 173-178) painottavat muutosviestinnän selkeyttä, ymmärrettävyyttä ja totuudellisuutta. Pelkkä tiedon siirtäminen ei riitä vaan sitä pitää jäsentää ja muokata. Tiedon pitäisi antaa selkeät vastaukset muutoksen syihin, toteutustapoihin ja oletettuihin vaikutuksiin. (Luukkonen 2018, s. 85) Myös ajan antaminen viestin vastaanottajille tiedon sulattelemiseksi ja sisäistämiseksi on tärkeää. Yleensä johto on tiennyt viestittävästä asiasta kauemmin kuin viestin vastaanottajat. Johdolle muutoksen toimeenpano voi olla kauan jatkuneen suunnittelutyön lopputulos. Viestin vastaanottajat taas saattavat olla tietämättömiä johdon työskentelystä ja viestittävä asia on heille täysin uusi. (Myllymäki, 2018, s. 18-19) Alkuvaiheen viestinnässä tulisi myös huomioida vastaanottajien rajallinen tiedon vastaanottamisen kyky. Tässä vaiheessa muutoksen vastustaminen ja kritisoiminen on yleensä suurinta. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 51) Siksi jo alkuvaiheessa pitäisi kertoa tärkeimmät asiat muutoksen perusteista, siitä miksi muutos on välttämätön. Rantalan (2019, s. 34-35) mukaan viestinnässä on kyse määrän sijaan laadusta. Hän kehottaa pyrkimään selkeään ilmaisuun. Lyhyt ja kiteytetty viesti ymmärretään paremmin kuin pitkä ja seikkaperäinen selostus. Toisaalta muutosprosessin aikana tietoa ei voi koskaan olla liikaa. (Työterveyslaitos, 2019) Taitava johtaja myös kysyy, mistä työntekijät haluaisivat kuulla. Ajan antaminen kysymyksille ja kyseenalaistuksille on tärkeää. (Rantala, 2019, s. 34-35)

Huttusen (2018, s. 173) mukaan suomalainen työ- ja johtamiskulttuuri painottuu vahvasti tiedolliseen näkökulmaan ja järkiperäisiin perusteisiin. Hän painottaakin sitä, että rationaalisen tiedon jakamisen lisäksi viestijän olisi tärkeä elävöittää ja tuoda tieto lähemmäksi kuulijan arkea ja työtilanetta. Tällöin vastaanottajan on helpompi ymmärtää tiedon sisältö ja sen merkitys oman työn kannalta. Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 123) mukaan hyvä johtaja viestii kertomalla tarinoita ja konkretisoimalla asioita. Ydinviestin yksinkertaistamiseksi voi käyttää apuna visuaalista ilmaisua kuten erilaisia kuvia ja kuvioita. Muutosvision pukeminen kuvaksi tai kuvioksi ja sen säännöllinen esittäminen auttaa henkilöstöä ydinviestin sisäistämisessä ja sen sulauttamisessa omaa toimintaa ohjaavaksi. Ydinviestin tulisi vastata kysymyksiin siitä, miksi organisaatiomuutos tehdään juuri nyt ja mihin sen avulla pyritään. (Työterveyslaitos, 2019)

Viestinnän pitää myös olla totuudellista. Siinäkin tapauksessa jos johto tai esimies ei tiedä mitä seuraavaksi tapahtuu on parasta olla avoin ja rehellinen. Voidaan esimerkiksi kertoa, milloin asiasta saadaan lisää tietoa. (Luukkonen 2018, s. 85) Pahinta on jättää viestiminen kokonaan. Viesti tulisi myös esittää niin, että sitä ei voi tulkita väärin. (Myllymäki, 2018, s. 19; Juuti & Virtanen, 2009, s. 151) Juuti ja Virtanen (2009, s. 152) varoittavat-

kin huhujen syntymisestä. Näin käy helposti, mikäli johtaja tai esimies välttelee vuorovaikutusta alaistensa kanssa siksi, ettei vielä saa kertoa päätöksistä tai ei tiedä niitä. Tällöin huhut voivat täyttää viestinnällisen tyhjiön. Tämänkaltaisen tilanteen estämiseksi on tärkeää, että johtaja tai esimies on paljon läsnä ja pyrkii rauhoittamaan epätietoisuudesta aiheutuvaa ahdistusta sekä lisäämään luottamusta tulevaan. Luukkosen (2018, s. 84) mukaan tärkein viestintä onkin esimiesten ja suorassa alaisuudessa olevan henkilöstön välistä.

Huttunen (2018) ja Hakkarainen (2017, s. 14) nostavat esiin tunteiden huomioimisen tärkeyden. Muutosviestinnällä pyritään vaikuttamaan ennen kaikkea työntekijän tunnetilaan. Vaikuttaminen tapahtuu tiedottamisen, vuorovaikutuksen ja muutokseen osallistamisen kautta. Työntekijä pitäisi saada tunnetasolla vakuuttuneeksi siitä, että kaavailtu muutos on oikea valinta. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 158) Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 101) mukaan tunteiden käsittelyä ei saa unohtaa, mikäli uudistumisen halutaan olevan pysyvää. Heidän mukaansa tunteiden huomioiminen on osallistamisen keinoista kaikkein keskeisin.

Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 111) sekä Työterveyslaitoksen (2019) mukaan muutosviestinnän kaksisuuntaisuus on erityisen tärkeää. Se tarkoittaa kysymistä ja kuuntelemista ja on parhaimmillaan organisaation eri tasoilla tapahtuvaa vuoropuhelua. Juutin ja Virtasen (2009, s. 107) mukaan hyvä viestintä on aina kaksisuuntaista. Tämä tarkoittaa, että tiedon sisällöt ovat yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta (Juuti & Virtanen, 2009, s. 107). Korhosen (2019, s. 111) mukaan johtajalla on tässä erityinen rooli kokoaikaisena vuorovaikutteisena viestijänä. Kaksisuuntainen muutosviestintä on myös proaktiivista ja jatkuvaa (Hakkarainen, 2017, s.14). Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 117) mukaan osallistaminen ja strategiasta viestiminen on mahdollista yhdistää jo strategiaprosessiin. Varhainen muutokseen osallistaminen sitouttaa henkilöstöä huomattavasti paremmin ja viestit on helpompi ymmärtää ja sisäistää.

Viestintäsuunnitelman laatiminen on suositeltavaa. Siinä kuvataan kolme asiaa: viestien sisällöt, keille viestintä suunnataan ja miten varmistetaan viestin perille meno oikeille kohderyhmille. Myös viestinnän toteutuksen vastuista on hyvä sopia. (Työhyvinvointi muutoksessa, 2007, s. 68.)

Korhonen ja Bergman (2019, s. 114) nostavat esille digitaalisten työkalujen hyödyntämisen muutosviestinnässä. Ne tarjoavat monipuolisia kanavia tehokkaaseen viestintään. Organisaation sisäisessä viestintäkanavassa kuten Yammerissa johtaja voi käydä suoraa keskustelua henkilöstön kanssa. Vuorovaikutteisen kanavan kautta johtajan on mahdollista saada suora palautetta ja kehitysehdotuksia. Toisaalta johtajan on helppo sitä kautta korjata väärinkäsityksiä ennen kuin ne kasvavat suuriksi. Myös pelillisiä keinoja kannattaa kokeilla sekä lautapeliin että verkkopelien muodossa. Ne soveltuvat hyvin arvokeskusteluun ja muutoksen hahmottamiseen, mutta

myös uusien ideoiden ja näkökulmien tuottamiseen. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 118-119)

### 2.1.3 Muutokseen osallistaminen

Henkilöstön osallistumismahdollisuus muutokseen ja omaa työtä koskevien muutosten suunnitteluun luo pohjaa myönteiselle muutoskokemukselle ja vahvistaa muutokseen sitoutumista. Muutokseen sitoutunut työntekijä toimii muutosta edistävästi. (Peltoniemi, 2018, s. 44) Johto ja muutoksesta vastuussa olevat saavat täten myös arvokasta tietoa arkipäivän työn käytännöistä ja toiminnoista. Henkilöstöä kannattaa osallistaa laajasti, jotta saavutetaan mahdollisimman laaja ymmärrys työn sisällöistä. (Mäkelä, 2014, s. 47; Pahkin, 2015, s. 8) Laurilan (2018, s. 158) tutkimustulosten mukaan tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että muutosten valmistelu tapahtuukin lähellä käytännön toimintaa.

Pirisen (2014) mukaan työntekijä ei useinkaan näe muutosta negatiivisena sinänsä vaan epävarmuutta ja pelkoa aiheuttaa vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen. Mahdollisuus vaikuttaa itseä koskeviin ratkaisuihin on jokaiselle tärkeää. Tämän mahdollisuuden puuttuminen ruokkii ulkopuolisuuden ja epävarmuuden tunteita. Vaikuttamismahdollisuus vaikuttaa myös työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Kun työntekijöiden näkemyksiä kuunnellaan ja he pääsevät itse vaikuttamaan omaan työhönsä he ovat myös valmiimpia muuttamaan työtapojaan. (Pirinen, 2014) Kun pääsee osalliseksi muutoksen suunnittelusta ja päätöksenteosta, on helpompi motivoitua muutokseen ja kokea työ mielekkääksi. Osallistuminen lisää myös arvostetuksi tulemisen kokemusta sekä vähentää muutosvastarintaa. (Laurila, 2018, s. 200) Pahkinin (2015, s. 8, 61) mukaan johdolla ja esimiehillä on ratkaiseva rooli osallistamisen mahdollistajana. Heidän tehtävänä on huolehtia riittävästä vuorovaikutuksesta, tuen antamisesta sekä oikeudenmukaisesta toiminnasta.

Laurilan (2018, s. 190) mukaan muutokseen osallistaminen on yleisesti nähty vastuun delegoimisena sekä alaisten mielipiteiden ja näkemysten kuuntelemisena. Lopullisen päätöksentekovallan on kuitenkin nähty olevan esimiehellä tai häntä ylemmillä johtotasoilla. Väitöstutkimuksensa tulosten perusteella hän kuitenkin ehdottaa, että osallistamisessa voisi mennä askeleen pidemmälle, kohti jaettua päätöksentekoa. Tämä tarkoittaisi hänen mukaansa sitä, että kaikille asianomaisille tulisi antaa muutostilanteessa yhtäläinen mahdollisuus osallistua tasavertaisesti päätöksentekoprosessiin ja suunnittelun eri vaiheisiin.

### 3 HENKILÖSTÖ ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Tässä luvussa kuvataan henkilöstön muutosvalmiuksia ja -vastarintaa sekä työhyvinvointia muutoksessa.

#### 3.1 Henkilöstön muutosvalmiudet

Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 50-51) mukaan henkilöstö kokee muutokset prosessinomaisesti. He esittelevät muutoksen kokemisen kolmivaiheisena prosessina. Vaiheita ovat lamaannus, toiveen herääminen ja sopeutuminen. Myös Ponteva (2012) tarkastelee muutoksen kokemista monivaiheisena. Muutoksen valmistelun aikana koetaan usein levottomuutta ja huhut lähtevät helposti liikkeelle. Seuraavassa vaiheessa muutoksen merkitys työntekijöille selviää, ja tässä vaiheessa tunnetaan usein uhkaa, epävarmuutta ja lamaantumista. Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 51) mukaan tälle vaiheelle on tyypillistä muutoksen kieltäminen ja voimakas kritiikki. Tässä vaiheessa myös tiedon vastaanottamisen kyky on hyvin rajallinen. Tämä asettaa haasteita alkuvaiheen viestinnälle. Tämän jälkeen seuraa Pontevan mukaan vastustuksen vaihe. Tässä vaiheessa koetaan usein kaipauksen ja vihan tunteita. Koska muutos merkitsee aina ainakin osittain vanhasta luopumista, edellyttää se jonkinasteista surutyötä. Surutyön tekemiseen tulisi saada riittävästi aikaa ja ymmärrystä. Tässä vaiheessa esimiehen tuki ja jatkuva viestiminen muutoksen etenemisestä on tärkeää. Tämän vaiheen onnistunut läpikäynti luo pohjaa uuteen suuntaamiselle ja asian hyväksymiselle. Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 51) mukaan tämä ns. toiveen heräämisen vaihe sisältää tunteiden ja tunnelmien vuoristorataa. Siinä koetaan Pontevankin kuvaamia vihan ja kaipauksen tunteita, mutta toisaalta myös jonkinlaista toiveikkuutta tulevan suhteen.

Viimeinen vaihe on hyväksyminen tai sopeutuminen. (Ponteva, 2012; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 51). Tähän vaiheeseen pääseminen voi viedä aikaa ja se tapahtuu työntekijöillä usein omassa tahdissa. Ponteva painottaakin johtajan tai esimiehen antamaa tukea ja pitkämielisyyttä. Ominaista tälle vaiheelle on muutoksen näkeminen mahdollisuutena. Mennyttä ei enää pidetä nykyistä parempana. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 51)

Työntekijän aikaisemmilla muutoskokemuksilla on iso merkitys muutokseen asennoitumisessa. Myös elämäntilanne, terveydentila, motivaatio sekä oma rooli työpaikalla vaikuttavat siihen. Mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, sen arvostus, hyvä työkyky ja tukiverkostot edesauttavat myönteistä muutoskokemusta. (Rauramo, Kettunen & Sipilä 2013, s. 13.) Pahkinin ja Vesanton (2013, s. 5) mukaan muutoksiin voi valmistautua ja niihin valmistautuminen vähentää kielteisiä vaikutuksia. Työntekijät, jotka ovat saaneet saaneet johdolta ja esimiehiltä tukea jo ennen muutosta, ja joilla on vahvat henkilökohtaiset voimavarat, ovat hyvässä lähtö-

tilanteessa muutosta ajatellen. Työn vastuullisuuden ja itsenäisyyden lisääntyminen sekä mahdollisuus mielekkäämpiin työtehtäviin parantavat usein työhyvinvointia muutoksessa.

Tavoitteellinen muutos koskee jokaista työntekijää. Muutos vaikuttaa suoraan joidenkin työntekijöiden työtehtäviin ja tällöin on ymmärrettävää, että muuttuvat tavoitteet ja työtavat herättävät paljon kysymyksiä. Toisaalta vaikka oma työtehtävä ei muuttuisikaan, niin työympäristö muuttuu muun muassa toimintatapojen ja työtovereiden uusien toimenkuvien muodossa. Tämä aiheuttaa usein hämmennystä myös niiden keskuudessa, joiden työtehtäviin ei tullut muutoksia. Hämmennyksen käsittely vie aikaa. Organisaatiomuutos koskee siis aina jollain tavalla koko henkilöstöä. (Peltoniemi, 2018, s. 40) Muutokseen liittyviä tunteita on tärkeä käsitellä itselle sopivalla tavalla. Jollekin voi riittää työyhteisön yhteinen keskustelu ja toinen tarvitsee henkilökohtaista keskustelua esimiehen tai vaikkapa työterveyshuollon psykologin kanssa. Omien tunteiden työstäminen ei kuitenkaan saisi hankaloittaa muiden työskentelyä ja muutoksen käsittelyä. (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 8)

### 3.2 Henkilöstön muutosvastarinta

Muutoksesta puhuttaessa ei voida sivuuttaa muutosvastarinnan käsitettä. Laajalahden (2016, s. 2) mukaan muutosvastarintaa käsittelevässä kirjallisuudessa on usein hyödynnetty muutosvastarintakäsitteen kehittäjän, sosiaalipsykologi Kurt Lewinin fysiikasta lainaamaa metaforaa, jonka mukaan muutosvastarinta on hallitseva voima nykyisen tasapainotilan säilyttämiseksi. Peltoniemi (2018, s. 40) määrittelee muutosvastarinnan henkilöstön keskuudessa muutoksen aikana ilmeneväksi kriittiseksi ajatteluksi ja toiminnaksi. Muutosvastarinta on ihmiselle luontainen ja inhimillinen tapa reagoida uusiin ja vieraisiin asioihin, jotka rikkovat totutut rutiinit. (Pirhonen, 2014)

Peltoniemen (2018, s. 40) mukaan johdon yleensä oletetaan suhtautuvan muutokseen positiivisesti, koska he ovat muutoksen alkuunpanijoita. Johto myös usein olettaa alaistensa suhtautuvan asiaan samoin. Tällöin muutosvastarinta nähdään helposti esteenä joka on raivattava alta pois. Muutosvastarinnan käsitteeseen liitetäänkin usein negatiivinen mielikuva, vaikka oikein ymmärrettynä ja käsiteltynä siihen sisältyy paljon mahdollisuuksia. (Ahlsved & Kukkola, 2019, s. 19)

Pontevan (2012) mukaan muutoksen vastustajia kannattaa kuulla, sillä heillä on usein hyviä argumentteja, joista voi oppia ja jotka voivat olla hyödyllisiä muutoksen eteenpäin viemisen kannalta. Kuuntelu myös vähentää muutosvastarintaa ja lisää ymmärrystä puolin ja toisin. Pontevan mukaan muutosvastarinta voi toimia jopa hyvän yhteistyön lähtökohtana. Hänen

mukaansa välinpitämättömyys on paljon muutosvastarintaa hankalampi ilmiö. Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 101) mukaan taitava johtaja osaakin hyödyntää muutosvastarinnan ja se näkyy muutoksen laadukkaampana lopputuloksena. Muutosvastarinta kertoo myös organisaation kyvystä sitoutua toimintaan. Henkilöstön muutosvastarinta osoittaa sen, että työntekijät haluavat pitää kiinni itselleen jostain tärkeästä. Johdon tulisikin ottaa selvää siitä mihin henkilöstö on sitoutunut. Stenvall ja Virtanen (2007, s. 103) painottavat johdon ja esimiesten nopeaa ongelmiin puuttumista. Köykin (2017, s. 11) mukaan työyhteisössä olevaa kokemusta tulee arvostaa ja hyödyntää. Vanhasta toimintatavasta voidaan yleensä säilyttää jotain, jonka henkilöstö on kokenut tärkeäksi ja toimivaksi. Tämä osaltaan vähentää muutosvastarintaa.

Kauhasen (2018) mukaan on tärkeää, että muutosvastarinta kohdataan oikein ja käsitellään. Sitä ei saa jättää muhimaan, koska käsittelemättömät asiat nousevat helposti pintaan seuraavissa muutostilanteissa. Hän painottaa muutosvastarintaan liittyvien asioiden rauhallista ja asiallista käsitelyä. Syyllistäminen on turhaa. Kaikki pitäisi saada ymmärtämään miksi muutos tehdään, siitäkin huolimatta hyväksyvätkö he muutoksen vai eivät.

### 3.3 Henkilöstön työhyvinvointi muutoksessa

Kumpulaisen (2013, s. 64) mukaan työhyvinvoinnin tarkoituksena on turvata henkilöstön työkykyisyys ja organisaation sujuva toiminta. Työhyvinvoinnilla on siis keskeinen rooli myös organisaatiomuutoksen onnistuessa läpiviennissä.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2019) määrittelevät työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön rakentava ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.

Työterveyslaitoksen (2019) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Manka ja Manka (2016, s. 158-159) tarkastelevat työhyvinvointia muun muassa työn voimavarojen kautta. Niitä ovat työn voimaannuttavat piirteet: esimiehen antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja aktiivinen työ, johon sisältyvät vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolin selkeys. Ryhmän voimavaroja lisäävät ryhmän keskinäinen yhtenäisyys ja autonomia. Lisäksi yksilöllisiä voimavaroja ovat yksilön piirteiden kaltaiset ominaisuudet kuten tehokkuususkomukset, optimismi ja toiveisuus.

Työhyvinvointia voidaan myös tarkastella työntekijän oman psykologisen pääoman kehittämisen näkökulmasta. Mankan ja Mankan (2016, s. 158) mukaan se kytkeytyy mahdollisuuteen olla oman elämänsä ohjaksissa, mutta toisaalta kykyyn tuntea mielenrauhaa. Sillä on merkitystä työpäikällä käyttäytymisessä ja työntekijöiden suoriutumisessa. Sen on tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä niin työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen kuin vähäisempiin poissaoloihinkin. Lisäksi psykologinen pääoma ennustaa vähäisempiä lopettamisaikaita työssä sekä organisaatioon sitoutumista, joten se on tärkeä työnantajankin näkökulmasta (Manka & Manka, 2016, s.158). Työhyvinvoinnin keskiössä on siis yksilö itse. Alahuhtalan ja Huhdan (2018) mukaan terveyden ohella tärkeiksi nousevat ihmisen oma tekeminen, motivaatio ja asenne. Työntekijän vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan ei näin ollen voi sivuuttaa.

Kaltainen (2018, s. 17-18) tarkastelee väitöskirjassaan työntekijöiden psyykkisiä kokemuksia ja reaktioita muutoksen aikana. Hänen mukaansa useat organisaatiomuutokset epäonnistuvat inhimillisistä syistä. Niissä ei oteta tarpeeksi huomioon työntekijöiden kokemuksia, reaktioita tai tunteita muutokseen liittyen. Organisaatiomuutokset vaikuttavat usein haitallisesti työntekijöiden psyykkisiin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat muun muassa vähäisempi sitoutuminen työhön, työhyvinvoinnin ja luottamuksen heikkeneminen sekä lisääntynyt epävarmuuden ja uhan tunne. Nämä asiat ovat merkityksellisiä, ei pelkästään työhyvinvoinnin, vaan koko organisaation toiminnan näkökulmasta. Pahimmillaan työntekijöiden psyykkisten tekijöiden laiminlyönti voi häiritä koko organisaation toimintaa.

Pahkinin (2015, s. 7-8) tutkimuksen mukaan niin yksilöllisten kuin työhön liittyvien voimavaratekijöiden lisäksi muutuskokemus, eli yksilön oma kokemus muutoksesta ja sen vaikutuksista, osoittautui työhyvinvoinnin kannalta merkitseväksi tekijäksi. Mielenkiintoista oli se, että vaikka työtovereiden antama sosiaalinen tuki oli yhteydessä työhyvinvointiin ja myönteiseen muutuskokemukseen, niin se ei kuitenkaan suojannut kielteisen muutuskokemuksen työhyvinvointia heikentävältä vaikutukselta. Tämän vuoksi myönteinen muutuskokemus on ratkaisevassa asemassa, kun tarkastellaan työntekijöiden työhyvinvointia muutoksessa.

Myönteistä muutosta tukee oman osaamisen arvostaminen ja mahdollisuus lisätä sitä. Myös oman työn vaatimusten hallinnan merkitys korostuu muutostilanteissa. Yksilöiden valmentaminen ja onnistumisen tukeminen onkin esimiehen ja johtajan olennainen tehtävä (Korhonen & Bergman, 2019, s. 69). Tällä tavalla pystytään merkittävästi vaikuttamaan yksilöiden suoriutumiseen muutoksessa ja sitä kautta vaikuttamaan myös työhyvinvointiin.

Korhonen ja Bergman (2019, s. 69) suosittelevat muun muassa koulutusta- ja ohjeistamista tavalla, jolla ne tukevat strategian ja tavoitteiden viestintää ja palautteen keräämistä. Heidän mukaansa koulutuksia ei

voi kokonaan ulkoistaa, jos halutaan viedä keskustelua oikeaan suuntaan. Organisaation järjestämät sisäiset koulutukset ovat keskustelua herättäviä, osallistavia sekä oiva tilaisuus antaa johdolle palautetta ja saada ajantasaista tietoa muutoksesta.

Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 77) mukaan onnistunut muutos edellyttää luottamusta. Heidän mukaansa luottamus vahvistaa muutostilanteissa henkilöstön jaksamista. Luottamuksellisessa ilmapiirissä vuorovaikutus ja keskustelu on vapaampaa ja avoimempaa, mikä puolestaan lisää henkilöstön jaksamista ja nostaa työsuoritusten tasoa. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 80-81).

## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 4.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Hämeen TE-toimiston Forssan toimipaikan henkilökunnan kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta sekä työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa. Tarkoituksena on myös pohtia, miten työhyvinvointia voitaisiin muutostilanteessa parantaa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voi hyödyntää organisaatiomuutoksessa.

### 4.2 Tutkimuskysymykset

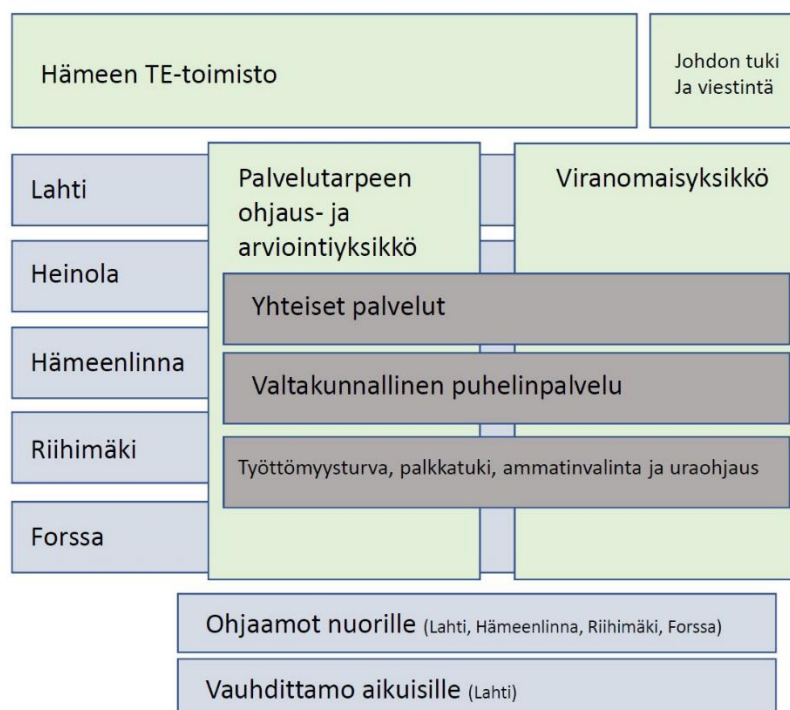
Opinnäytetyön tavoitteisiin päästään vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: Minkälaisia kokemuksia Hämeen TE-toimiston Forssan toimipaikan henkilökunnalla on organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta sekä niiden vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin? Miten työhyvinvointia muutostilanteissa voidaan parantaa?

### 4.3 Toimintaympäristön kuvaus

Opinnäytetyössäni käsittelen Hämeen TE-toimiston Forssan toimipaikan toimintamallin muutosta. Hämeen TE-toimisto palvelee työnhakijoita, työnantajia ja yhteistyökumppaneita viidessä eri toimipisteessä: Lahdessa, Hämeenlinnassa, Heinolassa, Forssassa ja Riihimäellä (Hämeen TE-toimisto, 2019). TE-palveluilla eli julkisilla työvoima- ja yrityspalveluilla edistetään työnhakijoiden työllistymistä, kansalaisten työllistymiskyvyn kehittymistä sekä työmarkkinoiden toimivuutta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019). Kaikkea toimintaa ohjaa Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta.

Forssan toimipaikan toimintamallin muutos pohjaa viime hallituskauden Työ- ja elinkeinoministeriön koordinoimaan Kasvupalvelu-uudistukseen. Kasvupalvelu-uudistuksen valmistelu päättyi 8.3.2019 Sipilän hallituksen eron myötä. Kasvupalvelupilotit kuitenkin toteutetaan ja niitä on suunnattu kevään 2019 aikana uudelleen niin, että ne rakennetaan nykyisen, voimassa olevan lainsäädännön pohjalle (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019). Hämeen TE-toimiston Forssan toimipaikan toimintamallin muutoksen (ja myöhemmin muiden Hämeen toimipaikkojen) tavoitteena on tarjota asiakkaille aiempaa enemmän palveluja ja vastata paremmin heidän tarpeisiinsa sekä samalla uudistaa TE-toimiston toimintaa. (Forssan lehti, 2019)

Toimintamallin muutos päätettiin aloittaa Forssan toimipaikasta sen riittävän pienen koon vuoksi. Forssan toimipaikassa on 23 työntekijää. Toimintamallin uudistuksessa lähdettiin siitä, että työntekijäresursseja ei vähennetä. Muutos lähti käyntiin YT-neuvotteluilla, joiden kautta siirryttiin toteutusvaiheeseen. Henkilöstö sai ilmoittaa, että mistä tehtävistä he ovat kiinnostuneita, ja tehtäviä jaettiin sen mukaan. (Forssan lehti, 2019) Tehtäviin ilmoittautuminen alkoi 14.2.2019, jolloin käytiin ryhmäkeskustelu palvelujohtajien johdolla. Tehtäviin piti ilmoittautua viimeistään 28.2.2019. Maaliskuun alussa käytiin muutoskeskustelut henkilöstön kanssa ja 18.3.2019 tehtiin johdolle esitys henkilöstön sijoittumisesta uusiin tehtäviin. 19.3.2019 johto päätti henkilöstön sijoittumisen. Heti tämän jälkeen alettiin rakentaa prosesseja, perehdyttää henkilöstöä ja tiedottaa sekä pitää yhteyttä yhteistyökumppaneihin kuten kuntiin ja Kelaan. Uudistunut toiminta alkoi 2.5.2019. (TE-palvelut, 2019) Tosin yksityisten palveluntuottajien mukaantulo viivästyi tästä päivämäärästä. Toimintamallin muutos tarkoittaa sitä, että entisen kolmen palvelulinjan (Työnvälitys- ja yrityspalvelut, Osaamisen kehittämispalvelut ja Tuetun työllistymisen palvelut) sijaan on kaksi palvelulinjaa: Palvelutarpeen ohjaus- ja arviointiyksikkö sekä Viranomaisyksikkö (kuviot 1). Arviointi- ja ohjausyksikössä sekä viranomaisyksikössä uusilla tehtävänkuvilla työskentelevät toimivat tiiminä eivätkä entiseen tapaan työpareina. (TE-palvelut, 2019) Uutta on myös yksityisten palveluntuottajien mukaantulo palvelumalliin.



Kuvio 1. Hämeen TE-toimiston tuleva organisaatio. Forssassa toiminnassa 2.5.2019 alkaen.

Muutosprosessin ajan on ollut käytössä keskustelukanava Yammer, vihko kirjallisia viestejä varten sekä mahdollisuus esimiesten tapaamiseen sovi-  
tuin ajoin. Muutos oli tarkoitus toteuttaa kompleksisuusteoreettisella läh-  
tökohdalla. Teorian mukaisesti uudistuksessa ajatellaan kokonaisuuksia ja  
ratkotaan haasteita ja ongelmia vuorovaikutuksessa osana kokonaisuutta.  
(TE-palvelut, 2019) Henkilöstö osallistui kehittämiseen eli palvelujen ja toi-  
mintatapojen rakentamiseen. Tehtävävalintojen selvittyä jatkettiin suun-  
nittelua ja palvelun kehittämistä yhteistyössä henkilöstön kanssa. (TE-  
palvelut, 2019)

Hämeen työllisyyskatsauksen (toukokuu 2019) mukaan työttömyys on las-  
kenut muissa paitsi Forssan seutukunnassa. Edellisvuoden toukokuuhun  
verrattuna työttömien työnhakijoiden määrä kasvoi Forssassa 2 %. Suju-  
villa ja osuvilla kasvupalveluilla voidaan vaikuttaa merkittävästä Päijät-Hä-  
meen maakunnan tulevaisuuden elinvoimaan (TEM, 2018).

#### 4.4 Aineiston keruu ja analysointi

Aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu (Liite  
1), joka on laadittu tätä opinnäytetyötä varten. Haastattelu toteutettiin  
haastattelijan ylläpitämänä ryhmäkeskusteluna eli fokusryhmähaastatte-  
luna (Kaila & Mäntyranta, 2008, s. 1507).

Haastateltavien valinnassa tavoitteena ei ollut tilastollinen edustavuus,  
vaan siinä pyrittiin saamaan koolle haastateltavia, jotka pystyvät tuomaan  
tutkittavaan asiaan erilaisia näkökulmia (Mäntyranta & Kaila, 2008, s.  
1509). Osallistujat valittiin tarkoituksenmukaisuuden perusteella työnteki-  
jistä, joilla on omakohtainen kokemus organisaatiomuutoksesta. (Aho &  
Kylmä, 2012, s. 274 ; Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 59)

Haastatteluryhmiä oli kaksi. Toiseen ryhmään kuului neljä työntekijää, joi-  
den tehtävänkuva ei muuttunut muutoksen seurauksena ja toiseen ryh-  
mään neljä, joiden tehtävänkuva muuttui. Toimintamallin muutokseen  
osallistuvat esimiehet oli päätetty jättää haastattelujen ulkopuolelle.

Haastatteluissa pyrittiin saamaan aikaan mahdollisimman paljon keskuste-  
lua osallistujien välille. Fokusryhmähaastattelun etuna onkin sen keskuste-  
lua herättelevä luonne. Näin saadaan monipuolinen ja rikas aineisto, jota  
ei olisi saatavissa muilla tutkimusmenetelmillä (Kaila & Mäntyranta 2008,  
s. 1507). Haastattelussa korostuvat haastateltavien tulkinnat ja heidän asi-  
oille antamansa merkitykset. Teemahaastattelun etuna on myös se, että  
kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavien vastauksiin pe-  
rustuen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 88)

Ennen haastatteluja haastateltaville toimitettiin saatekirje (Liite 2) ja tee-  
mahaastattelurunko (Liite 1), joissa kerrottiin opinnäytetyöstä ja sen teki-  
jästä sekä teemahaastattelun kysymyksistä. Ennen haastattelujen alkua

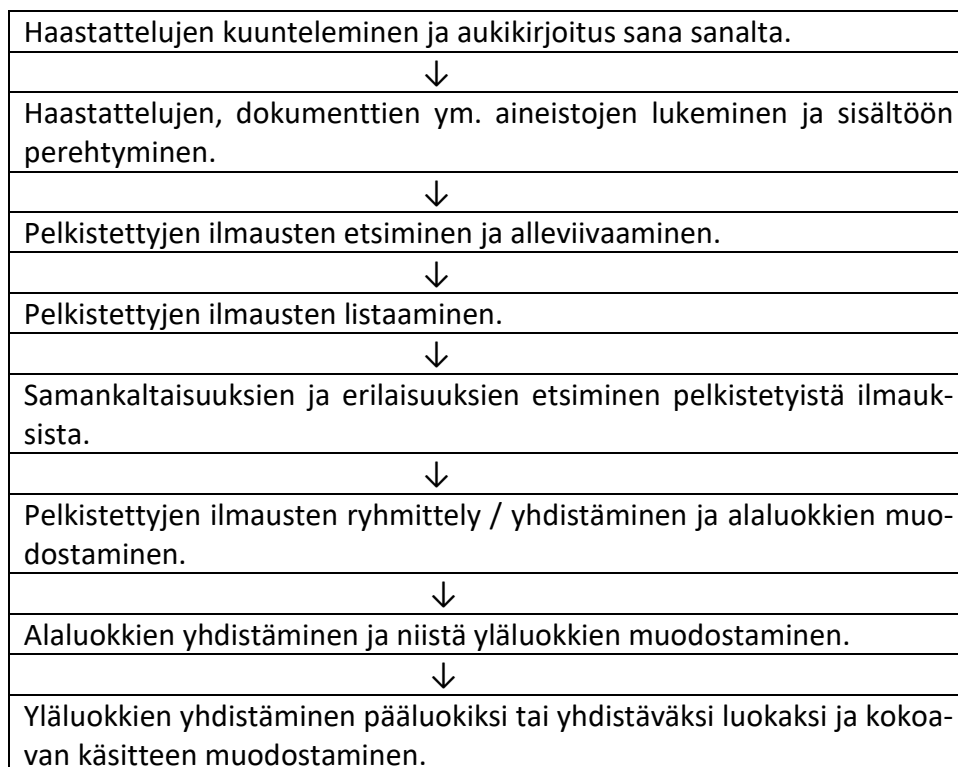
haastateltaville jaettiin tietoinen suostumuslomake (Liite 3), jonka he allekirjoittivat.

Haastatteluissa oli käytössä teemahaastattelurunko, jossa oli neljä teemaa. Kysymykset olivat suoria kysymyksiä. Johdattelevia kysymyksiä ei esitetty. Teemat oli laadittu siten, että niiden avulla oli mahdollista saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Litteroitavaa aineistoa kertyi 38 sivua. Koska tässä tutkimuksessa tutkittiin ihmisten mielipiteitä ja näkemyksiä, riitti aineiston sanatarkka litterointi. (Kaila & Mäntyranta, 2008, s. 1511)

Teemahaastatteluissa kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin avulla (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 54). Teemahaastattelun kolme teemaa perustuvat aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja ne ovat: organisaatiomuutos, muutosjohtaminen ja työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Tarkoituksena oli tarkastella aineistoa mahdollisimman avoimesti kiinnittämällä huomiota siihen, mitä se kertoo tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysi tähtää aina tutkittavan ilmiön tiivistettyyn kuvaamiseen. Analyysin myötä aineisto muuttuu haastatteluaineistosta tutkittavan ilmiön teoreettiseksi kuvaukseksi. (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 66, 113)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistellään siten, että saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Sisällönanalyysin avulla voidaan järjestellä ja kuvata tutkimusaineistoa. Sisältöä kuvaavat luokat ohjautuvat aineistosta käsin. Keskeistä on tunnistaa sisällöllisiä väittämiä, jotka ilmaisevat jotain tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 112-113) Aineistolähtöisessä analyysissä ei aikaisemmillä tiedoilla tai teorioilla pitäisi olla merkitystä analyysin suorittamisen ja lopputuloksen kanssa. Täten analyysiyksikötkään eivät ole etukäteen sovit-tuja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108) Ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108).

Aineistolähtöisen analyysin päävaiheet voidaan nimetä seuraavasti: 1) yleiskuvan hahmottaminen aineistosta, 2) aineiston pelkistäminen eli tutkimuksen kannalta epäoleellisen karsiminen ja valikoidun tiedon perusteella teoreettisten käsitteiden muodostaminen, 3) aineiston ryhmittely ja 4) aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden muodostaminen. (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 116; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122) Kuviossa 2 esitellään aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen.



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi ja Sara-järvi 2018, 123).

Ennen analyysin aloittamista luin litteroidut haastattelut useaan kertaan. Samalla mietin, mitkä sisällöt ovat tutkimuksen kannalta olennaisia. Analyysiyksiköksi valitsin ilmauksen, Seitamaa-Hakkaraisen (2014) sanoin ”ajatuksellisen kokonaisuuden”. Etsin litteroidusta aineistosta tutkimustehtäviä kuvaavia ilmaisuja. Ilmaisut liittyivät yleisiin kokemuksiin organisatiomuutoksesta, työhyvinvointiin muutoksessa, johtamiseen ja esimiestyöhön muutoksessa, viestintään muutoksessa ja kehittämis ehdotuksiin siitä, miten työhyvinvointia muutoksessa voisi parantaa. Alleviivasin samaa tarkoittavat asiat samalla värillä ja erottelin erilaisia ilmiöitä alleviivaamalla niitä eri väreillä. Etsin näin kaikki tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Seuraavaksi ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset ja muodostin niistä alaluokkia. Yhdistetyistä alaluokista muodostui yläluokkia ja niistä vielä yhdistäviä luokkia eli kokoavia käsitteitä. Toisin sanoen vähittäisen pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin avulla rakennettu synteesi antoi vastauksen tutkimuksen tarkoitukseen ja tehtäviin (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 119). Kuviossa 3 esitellään esimerkin avulla sisällönanalyysin eteneminen.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Yläluokat	Yhdistävä luokka
"Tämän kiinteistön puitteita on korjattu pikku hiljaa."	Kiinteistön puitteet. Korjaukset.	Kiinteistöä korjattu.	Kiinteistön parempi kunto.	Fyysinen työympäristö.
"Nyt kun tuli tämä muutosjuttu, niin meille tehtiin tänne ryhmähuone. Sinne tilattiin uudet pöydät ja tuolit."	Tehty ryhmähuone. Uusia kalusteita tilattu.	Tehty uusia työtiloja. Työergonomiaan kiinnitetty huomiota.	Fyysisen työympäristön parantuminen.	

Kuvio 3. Esimerkki induktiivisen sisällönanalyysin etenemisestä.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Teemahaastatteluihin osallistui kahdeksan Hämeen TE-toimiston Forssan toimipaikan työntekijää. Haastattelut toteutettiin kahtena ryhmähaastatteluna. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui neljä työntekijää, joiden tehtävänkuva ei muuttunut organisaatiomuutoksessa ja toiseen neljä, joiden tehtävänkuva muuttui.

Tulososiossa esitetyistä, tuloksia havainnollistavista sitaateista on karsittu täytesanoja kuten niin kuin, tota jne. Lisäksi murre sanoja on karsittu, vaikkakin puhekieli säilytetty, haastateltavan anonymiteetin säilyttämiseksi. Muuten sitaatit ovat suoria lainauksia litteroiduista haastatteluista.

### 5.1 Muutoksen tarpeellisuus

Organisaatiomuutoksen tarpeellisuutta pidettiin kyseenalaisena niiden haastateltavien keskuudessa, joiden tehtävänkuvat eivät muuttuneet. Muutoksen tarpeen kyseenalaistamiseen vaikutti kokemus siitä, että ei ole voinut vaikuttaa muutokseen millään tavalla. Muutama haastateltava koki, että ei ole tullut kuulluksi eikä huomioiduksi muutoksessa.

”Kyseenalanen, siis sillai, et sen kyseenalaistaa edelleen.”

”... mä uskon, että kukaan meillä ei oo sillai muutosvastarintainen, ettei hyväksyittäis, et asiat muuttuu ja ympäristö muuttuu. Mut miten ite on ollu osallisena siinä muutoksen alkuvaiheessa...ikään kuin kokemuksena, että oonko saanu oman ääneni kuuluviin...niin se tuntuu, että sillä ei oo ollu yhtään mitään vaikutusta.”

”...mun työlläni ei ole arvoa tässä muutoksessa.”

Toisaalta muutoksen tarpeellisuudelle etsittiin syitä palvelulinjojen välisistä jäykkyyksistä. Arveltiin, että nykyisen palvelumallin heikkous aiheutti tarpeen muutokselle. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että koska muutoksessa ollaan vasta alkuvaiheessa, niin suhtautuminen siihen on sen takia enemmän kielteistä kuin myönteistä.

”...mutta tosta tarpeellisuudesta, se on kyl vaikee sanoa, että mistä se tuli. Mutta vois ajatella, että osittain se tuli siitä, että nää palvelulinjojen väliset jäykkyydet saattoi siihen vaikuttaa.”

”...ehkä ollaan hyvinkin skeptisessä vaiheessa tässä muutoksessa, ihan senkin takia, että me ollaan niin alussa.”

Osa haastateltavista kertoi muutoksen olevan tarpeellinen.

Yksi haastateltava kertoi kokeneensa muutoksen hyvin tarpeelliseksi. Hän myös kertoi sen tuoneen selvän parannuksen omaan työhyvinvointiin. Toisenkin haastateltava kertoi uskovansa, että loppujen lopuksi muutos koituu hyväksi työyhteisölle ja hitsaa sitä tiiviimmäksi.

”...mulla ainakin parani niin hyvin työhyvinvointi.”

”...niin kyl mä uskon, että tää tuo meitä työyhteisönä tiiviimmäksi.”

## 5.2 Muutoksen ajankohta

Muutoksen ajankohtaa ei kummassakaan ryhmässä pidetty erityisen hyvänä. Se, että muutosta ollaan jatkettu siitä huolimatta, että maakunta- ja sote-uudistus jäivät toteutumatta eikä työvoimapalvelulaki uudistunut, herätti ihmetystä. Yhden haastateltavan mukaan muut Suomen TE-keskukset keskeyttivät hankkeensa. Hänestä oli sen vuoksi kummallista, että Hämeen TE-keskus jatkoi pilottihankettaan.

”Tuntuu oudolta, että muutosta on jatkettu vaikka sote ja maakunnat kaatui ja työvoimapalvelulaki säilyi ennallaan.”

Muutoksen ajankohtaan liittyi myös toivomus siitä, että henkilöstöä olisi kuunneltu siinä, että kannattaako muutosta uudessa tilanteessa viedä sellaisenaan läpi.

”...se on silleen tuntunut oudolta ensinnäkin, että sitä on jatkettu sitä muutoksen tekoa vaikka ne lait ei tullu voimaan ja se ei voinut tulla semmoseen se muutos voimaan, mitä alunperin ajateltiin.”

## 5.3 Muutos ja osaaminen

Haastateltavat, joiden tehtävänkuvat muuttuivat, nostivat esille osaamisen vahvistuminen organisaatiomuutoksen myötä. He kokivat, että uuden mallin myötä oma osaaminen pääsee paremmin esille. He myös kertoivat työn mielekkyyden lisääntyneen. Oman osaamisen esille tuomiseen ja sen vahvistamiseen sekä työn mielekkyyden lisääntymiseen vaikutti kolmella haastateltavalla tehtävänkuvan laajeneminen uudistuksen myötä. Yhden haastateltavan tehtävänkuva puolestaan kapeni hieman, minkä hän koki pelkästään hyvänä asiana, sillä hän kuvaili olleensa aikaisemmin hankalassa työtilanteessa suuren kuormituksen takia. Muutoksen seurauksena hänellä on mahdollisuus tehdä laadukkaampaa työtä.

”... enemmän sisältöä päivään...yhtä oppimista...se on pelkästään hyvä asia.”

”...tulee se oma osaaminen paljon paremmin hyödynnettyä.”

Muutoksen pitkä valmisteluaika ja maakuntamallien mahdollinen toteutuminen oli jo pidemmän ajan herättänyt epävarmuutta, jopa oman työpaikan säilymisen suhteen. Tällainen tilanne ei ollut omiaan vahvistamaan yhteistyötä vaan enemmänkin turvaamaan omaa selustaa eli oman osaamisen kasvua ja ”markkinakelpoisuutta”.

”...silloinhan oli oikeasti tulossa maakuntamallit. Silloin oli tulossa kaikki mahdolliset lait ja mehän oikeasti mietittiin, että mihin mä haen, että mulla on tulevaisuudessa töitä.”

”...et missä oltais parempia kuin kaveri, et jos täytyy valita vaan puolet, et on niiden puolten joukossa.”

”...sitä oli jo kaksi vuotta toivotettu, että sitten tulee sitä ja nyt teidän pitäisi suurentaa teidän osaamista...”

”Jälkikäteen voi ajatella, että pelko oli turhaa, mutta sitä ei parane vähentellä, koska ne oli kuitenkin aitoja pelkoja.”

Haastateltavat, joiden tehtävänkuvat eivät muuttuneet, nostivat esille uusien tiimien keskuudessa tapahtuvan kehittämistyön, jonka etenemisestä ja suunnitelluista uusista toimintatavoista he eivät olleet saaneet riittävästi tietoa.

Tämä oli aiheuttanut huolta tietämättömyyden vaikutuksista omaan työhön ja siinä suoriutumiseen.

”...kyllähän ne vaikuttaa ne tekemiset, koska samojen ihmisten ja asiakkaiden kanssa kuitenkin operoidaan, niin sitä kauttahan ne vaikuttaa jokaisen työhön, vaikka sun varsinainen tehtäväkuva ei oo muuttunu.”

”...nyt ei tiedä, että onko niissä kehittämispalavereissa otettu huomioon näitä meidän työtehtäviä.”

”...meidän ydintehtävä mun ymmärtääkseni on saada niitä työpaikkoja ja täyttämään niitä ja ihmisille töitä. Niin me ollaankin nyt ulkona koko tästä mitä siellä puuhastellaan.”

”...kaikki tapahtuu heidän keskuudessaan näissä kahdessa erillisessä tiimissä. Siinä vaiheessa viimeistään on tipahdettu kaikesta yhteisestä pois.”

#### 5.4 Muutos ja osallisuus

Haastateltavat, joiden tehtävänkuvat eivät muuttuneet, toivat esille osattomuuden ja ulkopuolisuuden kokemuksia. Heitä ei kuunneltu tarpeeksi eikä mielipiteitä kysytty.

”Koen olevani hyvin ulkopuolinen enkä tiedä mitä kollega naapurihuoneessa tekee.”

”Meidät on niin kuin työnnetty vähän syrjään ja annettu ymmärtää, että meidän ei tarvitse tietää kaikista asioista.”

Vanhoihin tehtäviin jääneiden mielestä muutoksen alkuvaiheessa ei osattu ajatella sitä, että muutos tulee vaikuttamaan kaikkiin työntekijöihin, huolimatta siitä, muuttuiko tehtävänkuva vai ei.

”Ehkä se meni alussa vähän kapeasti. Ajateltiin, että ainoastaan asiakaspalvelussa olevat, siellä palvelulinjoilla olevien tehtävät muuttuu. Sitä ehkä vasta nyt on ymmärretty, että kyllähän se koskee kaikkia periaatteessa.”

Myös haastateltavat, joiden tehtävänkuvat muuttuivat, tunnistivat uhan vanhaan työtehtävään jääneiden (yhteisten palveluiden työntekijöiden) ajautumisesta uuden toimintamallin ja -tapojen ulkopuolelle. Työyhteisön pelättiin eriytyvän liikaa yhteishengen kustannuksella. Forssan toimipisteen suhteellisen pieni koko ja henkilöstömäärä on koettu hyväksi yhteisöllisyyden kannalta. Se on mahdollistanut yhteiset aamu- ja iltapäiväkahvit, joiden lomassa on voinut vaihtaa myös työhön liittyviä ajatuksia. Haastateltavat ilmaisivat pelkoa tämän yhteisöllisyyden katoamisesta uusien tiimien ja toimintamallin myötä.

”Tulee semmosta erillisyyttä, mitä on jo ehkä havaittavissakin.”

”...se vahvuus on nyt pikkuisen karisemassa välillä.”

”...sä olet niin kuin menettämässä jotain minkä sä koet arvokkaaks täällä työpaikalla ja työyhteisössä.”

Osallisuuden kokemukseen liittyy myös yksityisten palveluntuottajien mukaantulon herättämät tunteet. Niiden tulo herätti pelkoa oman työpanoksen riittämättömyydestä. Pelättiin, että oman työpanoksen riittämättömyys voi olla osasyynä syynä siihen, että yksityiset palveluntuottajat halutaan mukaan kuvioon. Yksityisten palveluntuottajien mukaantulon arveltiin johtuvan tarpeesta parempiin ja tehokkaampiin työvoimapalveluihin. Myös vastuukysymykset herättivät keskustelua, sillä TE-keskuksella on edelleen juridinen vastuu työnhakijoista. Useampi haastateltava totesi, että muutoksia on ollut ennenkin ja niihin on totuttu. Tämä muutos on kuitenkin erilainen juuri yksityisen palveluntuotannon mukaantulon takia.

”...tässä nyt halutaan tietysti myös katsoa sitä, et miten se ulkopuolinen palveluntuottaja hoitaa tän työn ja osaako se tehdä paremmin ja tehokkaammin ja saako se asiakkaat paremmin sinne työmarkkinoille.”

”...mikä merkitys sillä mun työllä on, teenkö mä huonosti työni ja näin, kun mun työni ikään kuin siirretään ulkopuolisen tehtäväksi.

”...TE-toimistoilta viedään työkalut, jos niiden asiakkaille ei saa tehdä työtarjouksia silloin kun ne on palvelussa...niin miten mä osoitan sen, että mä teen työni hyvin?”

”Ajatusmalli on, että se palveluntuottaja hoitaa kokonaisvaltaisesti.”

”Elikä se on tavoite niin kuin ulkoistaa tää meidän henkilöasiakaspalvelu aika pitkälti, ...jos ajatellaan juridisesti ja viranomaistyötä yleensä... niin kyllähän meillä edelleen on se vastuu.”

”Mä koen, että tää on ehkä kaikkein haastavin koska nythän me ikään kuin ulkoistetaan meidän palvelut, et se ei oo enää meidän käsissä, vaan se on aika pitkälti tuolla ulkopuolisten käsissä.”

Toisaalta yksi haastateltava korosti, että tunne siitä, ettei tee työtään tarpeeksi hyvin oli vain ensireaktio.

”Mutta että ensimmäisenä tuli semmoinen negatiivinen ajattelutapa asiaan, mitä mä täällä sitten teen jos ei mun asiantuntijuutta tarvita. Mutta se ei tietenkään ollut se totuus. Sitä kyllä tarvitaan.”

Yksityisten palveluntuottajien tulo mukaan kuvioon ei tapahtunut suunnitellun aikataulun mukaan ja se herätti kysymyksiä. Siirtymäajan pituus ja tietämättömyys siitä ketkä henkilöt palvelua tulevat Forssan alueella tuotamaan, nousi esille. Myös palveluntuottajien perehdytysaika mietitytti.

”...mulla tuli mieleen, että kuinkahan pitkäksi tää siirtymäaika tässä nyt menee.”

”Elikä nyt on vasta hakuvaiheessa henkilöt, jotka tulee sitä palvelua tuotamaan Forssan alueella. Sit jos se tulee ihan pystymetsästä, sil on pitkät perehdytykset, niin en ihan jaksa uskoa, että tässä ihan lähiaikoina päästään täysipainoisesti palveluja käyttämään.”

”...ollaan tietysti vähän skeptisiä ja kriittisiä, koska eihän meillä oo vielä käytännön tietoo.”

Yhden haastateltavan mukaan oli oikeastaan vain hyvä asia, että yksityinen palveluntuotanto ei tullut kuvioihin mukaan suunnitellussa aikataulussa, sillä silloin kaikki muutokset olisivat tulleet kerralla.

”...niin se olisi ollut aikamoinen suma ja siitä ei olisi kyllä selvinnyt. Et nyt saa sentään sen pari kuukautta kattoo niitä omia töitä, et miten toimitaan.”

## 5.5 Muutos ja fyysinen työympäristö

Molemmissa haastatteluryhmissä nostettiin esille fyysisen työympäristön parantuminen uudistuksen myötä. Organisaatiomuutoksessa syntyneiden kahden uuden tiimin käyttöön on kunnostettu ryhmähuone, jonka voi varata tiimin käyttöön. Myös työergonomiaan on kiinnitetty huomiota. Jokaiselle työntekijälle on esimerkiksi tilattu uudet työtuolit.

”Fyysiset työympäristöt on nyt laitettu kuntoon.”

”Tämän kiinteistön puitteita on parannettu pikku hiljaa.”

”Nyt kun tuli tämä muutosjuttu, niin meille tehtiin tänne ryhmähuone. Sinne tilattiin uudet pöydät ja tuolit.”

”Jos yksi tarvitsi jotain, niin myös muilta kysyttiin, että kuka tarvitsee ja mitä. Nyt kaikille tilattiin samalla kerralla uudet työtuolit. Pieni asia muuten, mutta työnteon kannalta iso asia.”

## 5.6 Muutosjohtaminen

### 5.6.1 Esimiestyö ja johtaminen

Haastatteluihin osallistuneilla oli useita eri esimiehiä. Esimiestyön vahvuuksina muutostilanteessa koettiin esimiesten antama vapaus tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä itsenäisesti. Myös kyky reagoida nopeasti työntekijän tarpeisiin ja työntekijöiden osaamisen tunnistaminen saivat kiitosta.

Uusien tiimien työntekijät kokivat hyvänä sen, että he ovat voineet vapaasti hakea ratkaisuja siihen, miten työn voisi hoitaa mahdollisimman hyvin ja toimivasti. Siihen liittyi myös kokemus siitä, että saa oppia uusia asioita ja antaa itsestään enemmän kuin aiemmin. Esimiesten taito kuunnella ja antaa tukea nousi myös esille. Yksi haastateltavista nosti esiin esimiehen halun kuunnella ja antaa tukea erityisesti ongelmatilanteissa.

”Mä olen voinut sanoa omalle esimiehelle, että nyt minä tarvitsen kuuntelijaa, ja sitten olen saattanut puhua hänen kanssaan tunnin ja käynyt läpi kaikki mun kipukohdat ja sen jälkeen asiat ovat olleet mulle selviä.”

Toisaalta esiin nousi myös kokemus siitä, että keskustelua ja kuuntelua olisi voinut olla enemmän.

”...just se semmonen avoimuus ja että keskusteltais nyt ja myös kuunneltais. Voidaanhan me keskustella, mutta...kuullaanko ja vaikuttaako se mihinkään.”

Esimiesten erilaiset tyyliä nähtiin vahvuuksina, toisaalta vapaiden käsien antamisena ja toisaalta sen varmistamisena, että työ sujuu ja tavoitteet ovat selkeät.

”Että molemmat on tavallaan hyviä juttuja.”

”Nyt kun on uusi esimies, niin toki siinä on ensin vähän harjoittelemista, tai tutustumista.”

Esimiesten läsnäoloa Forssan toimipisteessä olisi toivottu hieman enemmän. Fyysinen läsnäolo olisi osaltaan auttanut myös haastattelussa esille nousutta toivetta siitä, että joissakin tilanteissa olisi tarvittu tiukempia rajoja ja ohjeita siitä, miten toimitaan.

”Olisiko muutos sujunut helpommin, jos esimiehillä olisi työpiste Forssassa?”

”Kuitenkin vaikka työpiste ei ole Forssassa, niin on mennyt yllättävän hyvin.”

”Joissakin tilanteissa olisi ollut hyvä, jos esimies olisi sanonut selkeästi mitä tehdään. Olisin toivonut vähän enemmän rajoja.”

Haastateltavat, joiden tehtäväkuvat eivät muuttuneet, kokivat, etteivät he voineet olla varmoja siitä, että heidän esimiehensä olivat riittävän hyvin perillä muutoksesta.

”...tuntuu, että pysyykö se esimiestasokaan enää, niin kuin kaikki mukana tässä muutoksessa.”

Haastateltavat, joiden tehtäväkuvat muuttuivat, nostivat esille uusien tiimien onnistuneet henkilövalinnat. Jokainen hakija pääsi haluamaansa työtehtävään. Johto ja esimiehet saivat kiitosta siitä, että he tunnistivat uusiin tehtäviin hakeneiden osaamisen.

”Henkilövalinnat ovat olleet onnistuneet. Ei tätä minun mielestä paremmin olisi voitu tehdä. Minun mielestä kenelläkään ei ole paha mieli.”

”Kaikista pahinta olisi ollut se, että kaikki muut pääsee, mutta yksi ei pääse.”

Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että muutosprosessille olisi pitänyt palkata ulkopuolinen muutosjohtaja. Heidän mukaansa muutos olisi silloin luultavasti ollut hallitumpi ja kaikkia työntekijöitä paremmin osallistava. Hallitsemattomuus on yhden haastateltavan mukaan näkynyt siinä, että kukaan ei ole tuntunut ottavan vastuuta kokonaisuudesta ja muutos on edennyt virheiden kautta oppimalla.

”...et se olis semmonen hallittu muutos, jossa kaikki tasot olis huomioitu ja kukaan ei tuntis jäävänsä sinne jonnekin kehän ulkopuolelle.”

”Tuntuu, että tää on menny niin hallitsemattomasti.”

”...virheitten kautta opitaan, mutta kerkeätkö mä tätä virhettä omassa elämässäni toista kertaa tekemään sillä tavalla, että tekisin sen paremmin.”

### 5.6.2 Viestintä muutoksessa

Muutosprosessin ajan on ollut käytössä Yammer-keskustelukanava, vihko viestejä varten sekä mahdollisuus esimiesten tapaamiseen sovituin ajoin.

Haastatteluissa nousi esille viestintäkanavien vähyys ja pelko siitä, että tietoa on saattanut mennä sen takia hukkaan. Muutoksesta tiedottamisen olisi toivottu olevan huolellisemmin suunniteltua, tasapuolisempaa sekä pienempiin kokonaisuuksiin ripoteltua, jotta se olisi ollut ymmärrettävämpää. Varsinkin alkuvaiheessa olisi toivottu enemmän tietoa siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan keskenään hyvin erilaisiin asiakkaisiin.

”Tiedottamista ei oltu suunniteltu huolellisesti.”

”Johdon olis pitänyt olla paljon enempi ja vahvemmin mukana siinä alussa.”

”Tiedotus ei ollut kaikille samaa, osalla oli tieto ja osalla ei.”

”Asioita olisi ollut hyvä alusta alkaen selittää mahdollisimman pienissä osissa, jotta se olisi mennyt ymmärrykseen paremmin.”

”...varsinkin siinä alkuvaiheessa kun hirveän pitkälle oli se mielikuva, että nämä jotka on kaikkein heikoimmassa asemassa laitetaan ihan samaan muiden kanssa, eikä niitä huomioida millään tavalla.”

Muutosprosessin vaiheista ja niiden kestosta olisi toivottu tarkempaa tietoa. Yksi haastateltava toi esille muutoksen aloituksen ajankohdan muuttumisen useaan kertaan. Hänen mukaansa alusta asti olisi ollut reilumpaa viestiä, että ajankohta voi siirtyä, vaikka tiettyyn ajankohtaan pyritään.

”...kun olisi alusta sanottu, että yritetään aloittaa tänä päivänä, niin sillä olisi ihan eri sointu kuin se, että aloitetaan.”

”...siltä sanomalta lähti voima, koska mitä sanottiin, niin se ei pitänytkään.”

”Ja siinä alussa oli se, että kun tää muutos alkoi, niin me ei tiedetty sitä prosessia, mitä kaikkea se pitää sisällään.”

Tarkempi tieto olisi helpottanut muutoksesta ulospäin viestimistä, joka koettiin ongelmalliseksi, koska ei tiedetty mitä voi kertoa. Vaikka tiedotus oli sovittu tapahtuvaksi vain ylimmän johdon toimesta, niin eri verkostot ja yhteistyökumppanit esittivät kysymyksiä muillekin työntekijöille.

”Jokainen verkostopalaveri, mihin mä ikinä menin, oli silleen, että siellä oli listalla se, ja oletettiin, että mä kerron siitä asiasta. Niin siinä oot aika vaikeassa asemassa kun siitä ei ole johto mitään kertonu ja siitä ei oo kukaan muu kertonu, ja et saa oikeen itekään kertoa.”

”Me ei saatu olla kasvot tälle muutokselle vaan oltiin sen suhteen asiakkaan kanssa samalla tavalla mukana tässä.”

Toisaalta esille tuli myös näkemys, jonka mukaan niukka tiedotus saattoi olla harkittua, jotta keskeneräinen tieto ei aiheuttaisi väärinkäsityksiä ja virheellisiä huhuja.

”Että onko siinä tavoite se, että jos sitä alkaa kauheen aikaseen keskusteleen, vuoden alusta esimerkiks, niin sitten se jauhaa , se jauhaa. Mutta sitten kun se tulee kertalaakista, niin se on siinä.”

Yammeria ei koettu kovin mieluisaksi kanavaksi, sillä siitä puuttui yksityisyys. Koko Suomen TE-keskusten ja ELY-keskusten henkilökunnalla oli pääsy sinne.

”Kun sinne jotain kirjoitit, niin näit, että sen on 300 ihmistä lukenut.”

Yammeriin kirjoitettuihin kysymyksiin olisi toivottu nopeaa johdon reagointia vastauksen muodossa. Nyt näin ei haastateltavien mukaan tapahtunut, vaan vastausta piti odotella kauan.

”Että kun sinne kilahtaa viesti, että nyt on tämmöinen huoli täällä, niin joku vastaa siihen heti.”

Tällä hetkellä uusien tiimien käytössä on omat suljetut Yammer-ryhmät. Vanhoihin tehtäviin jääneet kokivat jäävänsä vaille tärkeää tietoa, koska heillä ei ole pääsyä lukemaan ko. ryhmien kirjoituksia. Se taas lisää ulkopuolisuuden ja epävarmuuden tunteita.

”Me ollaan osattomia tavallaan niistäkin tiedonmurusista mitä siellä on: ”yksityinen, ei pääsyä, yksityinen, ei pääsyä”.”

”Kun tietää sen toistenkin muutoksen tuskan, niin tulee jotenkin semmoinen olo, että ei halua olla häirikkö [kyselemällä].”

Vastauksista kävi kokonaisuudessaan ilmi se, että Yammeria ei käytetty haastateltavien mukaan tarkoituksenmukaisesti.

”Yammer ei auttanut saamaan työpaikan pahaa mieltä pienemmäksi. Siinä ei kuulunut työyhteisön ääni.”

## 5.7 Työhyvinvoinnin huomioiminen muutostilanteissa

Haastatteluvastauksista nousi esiin seuraavia ehdotuksia työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioimiseksi muutostilanteissa:

Palautteen saamista ja antamista pidettiin erittäin tärkeänä. Nyt pelkona oli, että yksityisten palveluntuottajien tulon myötä kaikki palaute ohjautuu heille.

”...se semmonen palaute, joka tän tyyppisessä [työssä] on mun mielestä äärimmäisen tärkeä. Et sä saat sitä suoraa palautetta asiakkailta ja näät työs tuloksen...niin näähän jää kaikki nyt tässä ikään kuin pois, koska ne menee sinne ulkopuolelle.”

TE-toimistoissa tehtävän työn julkisuuskuva koettiin rasitteena. ”Työkkäri”- sanalla ei ole kovin positiivinen kaiku, sillä siihen assosioituu työttömäksi jääminen, joka on aina ikävä asia. Haastateltavat toivat esille sen, että jos työvoimapalveluissa jossain päin Suomea tapahtuu virhe, se päättyy helposti julkisuuteen. Julkisuudessa korostuukin haastateltavien mielestä enemmän negatiivinen julkisuus kuin positiivinen. Tämän negatiivisen julkisuuskuvan koettiin vaikuttavan muutostilanteessa jaksamiseen. Positiivisen palautteen saaminen esim. johdolta tai työkavereilta lisäisi oman työn arvostusta ja merkityksellisyyden kokemusta ja auttaisi kestämään myös negatiivista julkisuutta.

”...jos joku sanoo työkkäri, niin se kuulostaa kirosanalta.”

”Vaikka kuitenkin me täällä saadaan ihmisiä eteenpäin, mikä on hirveän positiivista.”

”...julkisuus on meille aika ankara tässä ammatissa.”

”Jos joku tekee jossakin Kittilässä jonkun virheen, niin me ollaan ihan yhtä lailla pölkylä siitä kuin kuka tahansa muu ja kaikki meitä teila.”

”...niin se muutoksessa varmaan sitten korostuu.”

Kuulluksi tulemista ja avointa keskustelua toivottiin olevan enemmän. Työntekijöiden huoli tulisi ottaa tosissaan ja tarjota paljon tukea. Tähän liittyy myös vastausten saaminen mieltä askarruttaviin kysymyksiin. Vastauksia toivottiin myös kirjallisessa muodossa, jotta niihin voisi tarvittaessa myöhemmin palata.

”Et jos jotain ajattelee niinku neuvoja sitten seuraaville, niin tavallaan käytettäis kaikki mahdollisuudet sen epävarmuuden kitkemiseen.”

Viestinnän merkitystä muutoksessa ei voi vähätellä eikä sitä voi koskaan olla liikaa. Viestinnän tulisi olla kaikille samansisältöistä, samanaikaista, jatkuvaa ja valmiiksi mietittyä. Tietoa olisi hyvä saada osissa, pieninä palasina, jotta se olisi helpompi sisäistää. Ajantasaisen muutokseen liittyvän tiedon toivottiin löytyvän koottuna yhdestä paikasta, esim. Yammerista. Johdon ja esimiesten vastuuta viestinnässä korostettiin.

”...haluan peräänkuuluttaa myös sitä, että se tiedotus olisi kaikille sama.”

”Ja se, että ne asiat olis mahdollisimman selkeitä, niin ehkä auttais sitä seuraavaa, kun tätä muutosta oletettavasti tehdään sitten seuraavassa paikassa.”

”Et tarvis selittää alusta alkaen mahdollisimman pienissä osissa. Sit se menee ymmärrykseenkin paremmin.”

”...jotkut asiat on esimiehen tehtäviä tiedottaa, eikä meidän. Että se ois helpompaa kun esimiehet tiedottais kaikkia samanaikaisesti, niin sit ei tuu sitä, että joku on tiedottanu ja joku ei oo tiedottanu.”

”...semmoista keskitettyä, koordinoitua tiedonvälitystä missä nyt mennään.”

Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstö oli keskenään sopinut joka viikoisista toimipaikan yhteisistä vapaaehtoisista aamukahvitapaamisista. Tarkoituksena oli, että siellä voisi keskustella mieltä askarruttavista asioista. Yhteisillä kahvihetkillä pyritään myös säilyttämään Forssan toimipaikassa vahvana ollut yhteisöllisyys ja hyvä yhteishenki.

”Se heräs yhdessä kahvipöytäkeskustelussa...”

”Koska sen huomaa, että kyllähän täällä vähän joskus on pinna normaalia kireämmällä...että sais sitten tuulettaa.”

## 6 POHDINTA

### 6.1 Keskeisten tulosten tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä kuvattiin työntekijöiden työhyvinvointia muutoksessa. Sitä tarkasteltiin kokemuksina organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta. Lisäksi oltiin kiinnostuttu siitä miten työhyvinvointia muutostilanteissa voitaisiin parantaa. Tässä opinnäytetyössä organisaatiomuutostokemukset voidaan jaotella seuraaviin asiakokonaisuuksiin: muutoksen tarpeellisuus, muutoksen ajankohta, työntekijöiden osallisuus ja osaminen muutoksessa sekä fyysinen työympäristö muutoksessa. Kokemukset muutosjohtamisesta voidaan jakaa esimiestyöhön ja johtamiseen sekä viestintään.

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat osittain hyvin erilaiset riippuen siitä, olivatko haastateltavat uuden tehtävänkuvan omaavia uusien tiimien jäseniä vai vanhaan tehtävään jääneitä. Osa haastateltavista kyseenalaisti muutoksen tarpeellisuuden. Muutos koettiin itsestä ulkopuolisena tapahtumana, johon ei päässyt vaikuttamaan. Kotterin (2017) mukaan johdon tehtävänä on herättää työntekijöiden motivaatio muutosta kohtaan. Tämä edellyttää niin muutoksen kiireellisyyden tunteen luomista, selkeää ja ymmärrettävää visiota kuin työntekijöiden laajaa osallistamista. Tämän tutkimuksen mukaan johto onnistui näissä vain osittain. Osa työntekijöistä joutui arvailemaan muutoksen syitä, joiden uskottiin liittyvän entisen palvelumallin jäykkyyteen. Entinen palvelumalli käsitti kolme palvelulinjaa, joita olivat työnvälitys- ja yrityspalvelut, osaamisen kehittämispalvelut ja tuetun työllistymisen palvelut. Näiden lisäksi organisaatioon kuuluivat yhteiset palvelut, joka käsittää valtakunnallisen puhelinpalvelun sekä työttömyysturvan, palkkatuen ja uraohjauksen. Toimintamallin muutoksen myötä palvelulinjojen määrä väheni kahteen yksikköön: palvelutarpeen ohjaus/arviointiyksikköön ja viranomaisyksikköön. Yhteiset palvelut jäivät ennalleen.

Muutoksen tarpeellisuuden kyseenalaistaminen saattoi osittain johtua muutoksen ajankohdasta. Muutosta oli valmisteltu uskoen, että maakunta- ja sote-uudistus saadaan valmiiksi ja myös työvoimapalvelulaki uudistuu. Kun näin ei tapahtunutkaan, herätti muutoksen jatkaminen sellaisenaan ihmetystä työntekijöiden keskuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2019) mukaan Kasvupalvelupilotit toteutetaan, vaikka Kasvupalvelu-uudistuksen valmistelu päättyikin. Tämä herättää kysymyksen, että miten paljon päätösvaltaa on yksittäisellä TE-toimistolla, kun muutokset valtionhallinnossa ovat ulkoa ohjattuja ja perustuvat viime kädessä poliittisiin päätöksiin.

Kauhasen (2018) mukaan johdon tehtävänä on jo muutoksen alussa perustella muutoksen tarpeellisuus ja kertoa sen henkilöstövaikutuksista. Tässä muutoksessa lähdettiin siitä, että työntekijäresursseja ei vähennetä. Luuk-

kosen (2018, 81) mukaan taitava muutosjohtaja tarkastelee organisaationsa menneisyyttä ottaen siitä oppia, luoden näin edellytyksiä tulevalle muutokselle. Viimeisin suurempi muutos Hämeen TE-toimistossa on koettu vuonna 2013 jolloin julkiset työvoima- ja yrityspalvelut uudistuivat. Tällöin TE-toimistoja yhdistettiin suuremmiksi yksiköiksi ja Hämeen TE-toimisto aloitti toimintansa. Hämeen TE-toimiston toimialueeksi tuli Kanta- ja Päijät-Hämeen maakunnat. Henkilöstöä toimialueella oli noin 200 ja toimipaikkoja viisi: Forssa, Hämeenlinna, Riihimäki, Lahti ja Heinola. (Mäkelä, 2014, s. 10)

Mäkelä (2014) tarkasteli YAMK-opinnäytetyössään tätä edellistä muutosta muutosprosessin läpiviennin kehittämisen näkökulmasta. Hän tuotti kehittämissuhteita myös seuraavia organisaatiomuutoksia ajatellen. Hänen opinnäytetyönsä tulosten mukaan muutosprosessin onnistumisen kannalta keskeistä on hyvä valmistelu, joka jatkuu koko muutosprosessin ajan. Hän myös listaa kehittämissuhteita seuraavaa muutosta ajatellen. Nämä ehdotuksia ovat: paikallisen "rautalankaversio" tekeminen koko muutosprosessista sisältäen päätavoitteen, välitavoitteet ja aikataulun, vastuuhenkilöiden määrittäminen ja viestinnästä sopiminen sekä koko projektista vastaavan projektipäällikön valinta. (Mäkelä, 2014, s. 47-48) Näiden ehdotusten huomioiminen on sikäläkin tärkeää, että aiemmilla muutoskokemuksilla on iso merkitys uuteen muutokseen asennoitumisessa. (Rauramo et al. 2013, s. 13)

Mäkelän opinnäytetyöprosessin aikaan muutoksesta oli kulunut vuosi. Hänen mukaansa rakenteet olivat siinä vaiheessa valmiit mutta työkäytännöissä oli vielä kehitettävää. Muutos oli aluksi arvioitu lähinnä hallinnolliseksi, mutta sen vaikutus olikin laajempi ulottuen kaikkeen arkipäivän työhön. (Mäkelä, 2014, s. 6, 12) Toimenpiteiden seurauksia organisaation eri tasoille ei Mäkelän (2014) opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan kaikilta osin mietitty riittävästi. Myös tämän opinnäytetyön tulosten perusteella näyttäisi siltä, että tämänkin muutoksen vaikutus on suurempi mitä alun perin ajateltiin. Haastateltavien mukaan muutos koskettaa myös yhteisten palveluiden työntekijöitä, joiden tehtäväkuva ei muuttunut. Heidän mukaansa alussa ajateltiin, että muutos koskisi vain palvelulinjoilla, uudistuneilla tehtäväkuvilla työskenteleviä. Tästä syystä vanhoihin tehtäviin jääneet työntekijät tunsivat huolta omasta tietämättömyydestä muutoksen etenemisen suhteen ja sen vaikutuksista omassa työssä suoriutumiseen. Mäkelän (2014) mukaan suurten linjojen lisäksi pitäisikin miettiä muutoksen vaikutuksia ruohonjuuritasolle saakka. Tästä syystä henkilöstön osallistuminen muutoksen valmisteluun on tärkeää. Myös Pahkin (2015) ja Kotter (2017) ovat sitä mieltä, että henkilöstöä kannattaa osallistaa muutokseen mahdollisimman laajasti. Kun muutosten valmistelu tapahtuu lähellä käytännön toimintaa, saadaan laaja ymmärrys työn sisällöistä. (Pahkin, 2015, s. 8; Mäkelä, 2014, s. 47) Myös muutokseen motivoimiseen ja sen esteiden kuten muutosvastarinnan vähentämiseen tai poistamiseen voidaan vaikuttaa mahdollisimman laajalla henkilöstön osallistamisella. (Kotter, 2017, s. 25-26 ; Laurila, 2018, s. 200)

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella työntekijät, joiden tehtävänkuva ei muuttunut kokivat enemmän osattomuutta ja ulkopuolisuutta. Toisaalta taas työntekijät, joiden tehtävänkuva muuttui ja jotka oli valittu uusiin tiimeihin, kuvasivat osallisuuden kokemuksen vahvistumista. Uusien tiimien jäsenten mahdollisuus valmistella uusia tehtäviä ja toimintatapoja on yhteneväinen Laurilan (2018, s. 158) väitöstutkimuksessa esiin tuodun muutostehokkaan toimintatavan kanssa, jossa muutosten valmistelu tapahtuu lähellä käytännön toimintaa. Hämeen TE-toimiston Forssan toimipaikan uuden toimintamallin johdosta syntyneisiin uusiin tehtäviin sai kuka tahansa työntekijä ilmoittaa kiinnostuksensa ja tehtäviä jaettiin sen mukaan. Uusiin tehtäviin valitut olivat hyvin tyytyväisiä tähän menettelyyn. Heidän mukaansa johto ja esimiehet tunnistivat hyvin työntekijöiden vahvuudet valintoja tehdessä. Jokainen kiinnostuksensa ilmoittanut pääsi siihen tehtävään, johon oli ilmoittautunut. Tämä lisäsi luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden tunnetta johtoa ja esimiehiä kohtaan.

Osallisuuden ja työhyvinvoinnin kokemukseen liittyy myös haastatteluissa laajasti esiin nostettu pelko siitä, että yksityisten palveluntuottajien muukaantulon myötä suora asiakaspalaute ohjautuu palveluntuottajille eikä enää itselle. Suora palaute on koettu erittäin tärkeäksi oman työmotivaation ja työssä jaksamisen kannalta. Haastatteluissa tuotiin esille TE-toimistoissa tehtävän työn julkista kuvaa, joka usein mediassa esitellään negatiivisessa valossa. Työttömäksi jääminen on aina ikävä asia ja ”työkäri” -sanan klangi negatiivinen. Kuitenkin TE-toimistoissa tehtävä työ tuottaa hyvin positiivisia asioita kuten työpaikkoja ja koulutusta, niitä vailla oleville ihmisille.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä oltiin juuri muutoksen keskellä, joka varmasti vaikutti myös tutkimustuloksiin. Vaikka muutoksen valmistelu oli aloitettu jo edellisvuoden kesällä, niin uuden toimintamallin käyttöönotto oli vasta alkanut, ja siitä puuttui vielä yksityisten palveluntuottajien muukaantulo. Haastateltavat toivoivat, että työntekijöiden kuuntelua ja avointa keskustelua olisi ollut enemmän. Heidän mukaansa työntekijöiden huoli tulisi ottaa tosissaan ja johdon ja esimiesten tarjota paljon tukea. Tässä vaiheessa moni työntekijä ei todennäköisesti vielä ollut muutoksen prosessimallin viimeisessä vaiheessa eli hyväksymis- ja sopeutumisvaiheessa, vaan ns. toiveen heräämisen vaiheessa, jolle on tyypillistä tunteiden ja tunnelmien vuoristorata. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 51 ; Ponteva, 2012) Jokainen työntekijä käy vaiheet läpi omassa tahdissa ja viimeiseen vaiheeseen pääseminen voi viedä aikaa. Tässä vaiheessa johdon ja esimiehen antama tuki ja pitkämielisyys on erityisen tärkeää. (Ponteva, 2012)

Muutoksesta viestiminen herätti paljon keskustelua. Siihen olisi kaivattu lisää selkeyttä, tasapuolisuutta ja samanaikaisuutta. Myllymäen (2018, s. 13) mukaan muutosviestinnällä synnytetään ja ylläpidetään henkilöstön muutostahtoa sekä pienennetään muutosvastarintaa. Varsinkin alkuvaiheen viestinnässä on otettava huomioon vastaanottajien rajallinen tiedon

vastaanottamisen kyky. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella olisi toivottu, että muutoksesta olisi tiedotettu pienemmissä osissa, pala kerrallaan. Näin kokonaisuus olisi ollut helpompi ymmärtää. Etenkin alkuvaiheen viestinnässä on tärkeää sen jatkuva luonne. Koska tiedon vastaanottamisen kyky on rajallinen, saattaa kertaluontoisen tiedotuksen asiat jäädä sisäistämättä. Muutosviestinnän sisältöön alkuvaiheessa olisi kaivattu lisää tietoa muutoksen vaikutuksesta asiakastyöhön. Työntekijöillä heräsi huoli erityyppisten asiakasryhmien tasapuolisesta huomioimisesta. Tarkempi tiedotus olisi myös auttanut muutoksesta ulospäin viestimistä esim. yhteistyökumppaneille. Vaikka tiedotus oli sovittu johdon tehtäväksi, niin asiantuntijoilta kysyttiin paljon muutoksen sisällöstä. Toisaalta yksi haastateltava toi esille näkökulman, jonka mukaan niukka tiedotus saattoi olla harvittua, jotta keskeneräinen tieto ei aiheuttaisi väärinkäsityksiä ja virheellisiä huhuja. Myllymäen (2018, s. 19) sekä Juutin ja Virtasen (2009, s. 151) mukaan viestimisen tulisi kuitenkin olla jatkuvaa siitä huolimatta, että uutta tiedotettavaa olisi vain vähän tai ei ollenkaan. Tällöin voisi esim. kertoa milloin asiasta saadaan tarkempaa tietoa.

Mäkelän (2014, s. 47) ehdottama ”rautalankaversio” muutosprosessista, joka sisältäisi päätavoitteen, välitavoitteet ja aikataulun olisi hyödyllinen myös tässä muutoksessa. Muutosprosessin vaiheista ja niiden kestosta olisi toivottu tarkempaa tietoa. Luukkonen (2018, s. 85) painottaa avointa ja rehellistä otetta muutosviestinnässä. Jos asia on kesken tai ei tiedetä mitä seuraavaksi tapahtuu, on se parasta kertoa työntekijöille. Tämä avoimuus olisi estänyt turhautumisen tunteita, joita koettiin silloin kun aiemmin kerrottu aikataulu ei pitänyt kääntä. Huttunen (2018) ja Hakkarainen (2017, s. 14) painottavat juuri tunteiden huomioimisen tärkeyttä muutosviestinnässä.

Sekä tämän että Mäkelän (2014, s. 42) opinnäytetyön mukaan ajantasaisen muutokseen liittyvän tiedon tulisi löytyä yhdestä paikasta. Vuonna 2014 sähköisinä viestintäkanavina hyödynnettiin intranettia ja sähköpostia. Tällä hetkellä käytössä on viestintäkanava Yammer. Sitä voisi tämän opinnäytetyön tulosten mukaan hyödyntää paremmin. Se olisi hyvä paikka muutosta koskevalle ajantasaiselle tiedolle. Erityisen tärkeää on tiedon saatavuus kaikille, joiden työtä muutos jollain lailla koskee.

Mäkelä (2014, s. 48) toi esille huolen palvelulinjojen liiallisesta eriytymisestä ja sen vaikutuksista yhteishengen ja työhyvinvointiin. Tässä opinnäytetyössä sama huoli koski yhteisten palveluiden työntekijöiden ja uudistuneilla palvelulinjoilla työskentelevien liiallista eriytymistä ja yhteisöllisyyden kokemuksen heikkenemistä. Huolta aiheutti myös muutoksen ulkopuolella olevien esimiesten tietämättömyys muutoksen sisällöistä ja niiden vaikutuksesta yhteisten palveluiden työntekijöiden työhön. Esimies on kuitenkin se taho, jonka tehtäväksi koetaan tiedotuksen toteuttaminen ja jonka puoleen käännetään ongelmatilanteissa. Mäkelä (2014, s. 48) esitti seuraavaa muutosta varten projektipäällikön valitsemista. Tässä opinnäy-

tetyössä kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että ulkopuolinen muutosjohtaja olisi ollut hyvä ratkaisu. Heidän mukaansa muutos olisi silloin todennäköisesti ollut hallitumpi ja kaikkia työntekijöitä paremmin osallistava. Muutosjohtajalta vaaditaan sekä asioiden että ihmisten johtamista, joista jälkimmäinen korostuu. Muutosjohtaminen edellyttääkin paljon läsnäoloa ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Muutosjohtajalla, jonka tehtävänä on vain ja ainoastaan muutoksen läpivienti lienee parhaat mahdollisuudet tähän.

## 6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on asianmukaisen tutkimuksen edellytys (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 23). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkimuksessa käytetään tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä (Kananen, 2017, s. 189). Lähtökohtana tutkimuksessa tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, s. 25). Myös aihevalinnassa on huomioitava tämä perustavanlaatuinen lähtökohta. Tutkimusongelmien tai -tutkimuskysymysten mukaisesti valitun menetelmän käyttö tulee perustella. Kylmän & Juvakan (2007, s. 146) mukaan on tärkeä selvittää, että voidaanko haluttu tieto saavuttaa valitulla menetelmällä ja onko menetelmä myös eettisesti oikeutettu.

Tutkimustyössä tulee noudattaa hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja objektiivisuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Kananen, 2017, s. 190). Tämä varmistetaan sillä, että tutkimuksessa käytetään tieteellisiä aineistonkeruu-, tutkimus-, ja arviointimenetelmiä (Kananen, 2017, s. 190). Lukijan helpompi arvioida eettisiä kysymyksiä silloin kun tutkimusprosessi on tehty läpinäkyväksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimustyössä on myös tärkeää kunnioittaa muiden tutkijoiden julkaisuja, joita käytetään oman aihealueen olemassa olevaan tutkimustietoon perehtymisessä. Tämä kunnioitus näkyy asianmukaisina lähdeviittauksina. (Kananen, 2017, s. 191)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka teemat oli laadittu tätä opinnäytetyötä varten. Teemat olivat syntyneet tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelu toteutettiin haastattelijan ylläpitämänä ryhmäkeskusteluna eli fokusryhmähaastatteluna.

Haastatteluun osallistujat oli valittu tarkoituksenmukaisuuden perusteella työntekijöistä, joilla on omakohtainen kokemus organisaatiomuutoksesta (Aho & Kylmä, 2012, s. 274 ; Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 59). Ennen haastatteluja osallistujille toimitettiin saatekirje ja teemahaastattelurunko,

joissa kerrottiin opinnäytetyöstä ja sen tekijästä sekä teemahaastattelun kysymyksistä. Ennen haastattelujen alkua haastateltaville jaettiin tietoinen suostumuslomake, jonka he allekirjoittivat. Haastateltaville kerrottiin myös mahdollisuudesta keskeyttää haastattelu milloin vain. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhat tuhottiin asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuksen ja hyväksymisen jälkeen. (Tenk, 2019) Näin kenenkään tutkimukseen osallistuneen henkilöllisyys ei paljastunut. Tutkimuksen kohdeorganisaatiolta Hämeen TE-toimistolta haettiin tutkimusta varten tutkimuslupa. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös tutkimuksen ja sen tulosten avoimuus ja vastuullisuus (Kananen, 2017, s. 190). Opinnäytetyö on julkinen ja vapaasti luettavissa ja arvioitavissa opinnäytetöiden valtakunnallisessa sähköisessä julkaisuarkisto Theseuksessa (theseus.fi).

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihe ja luotettavuuden arviointi liittyvät vahvasti toisiinsa. Tutkija joutuu ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja työn luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta, s. 209-211) Kanasen (2017, s. 173) mukaan laadullisen tutkimuksen arvioimiselle ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta kaiken luotettavuustarkastelun edellytys on työn riittävä dokumentaatio.

Kanasen (2017, s. 176) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan käyttää seuraavia tekijöitä:

- informantin vahvistus (tutkitun kannalta)
- vahvistettavuus
- arvioitavuus/dokumentaatio
- tulkinnan ristiriidattomuus
- saturaatio (kylläntyminen)
- aikaisemmat tutkimukset

Tässä tutkimuksessa tutkimusraportti lähetettiin luettavaksi ja kommentoitavaksi haastatteluun osallistuneille. Näin varmistettiin, että tutkija on ymmärtänyt haastateltavan sanomiset oikein (Kananen, 2017, s. 177). Informantin vahvistus liittyy tutkimuksen uskottavuuteen. Tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta, 2014, s. 212)

Vahvistettavuuteen on pyritty keräämällä tietoa muista samaa aihepiiriä koskevista tutkimuksista ja vertaamalla niitä oman tutkimuksen tulkintoihin ja tuloksiin. Näin on saatu vahvistusta esitetyille väitteille ja tulkinnoille.

Riittävän dokumentaation kautta on pyritty oman tutkimuksen arvioitavuuteen. Tutkimusraportissa on yritetty kertoa mahdollisimman tarkasti aineistonkeräyksestä ja sen jälkeisistä vaiheista. (Eskola & Suoranta, 2014,

s. 214) Kaikki tutkimuksen eri vaiheet perusteluineen on pyritty dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti.

Tulkinnan ristiriidattomuudella eli sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan oikeiden tulkintojen tekemistä aineistosta (Kananen 2017, s. 179). Laadullisessa tutkimuksessa kuten tässäkin tutkimuksessa on eri lähteistä kerättyä aineistoa ja tulkinnat on jouduttu tekemään monilähteisenä synteeseinä (Kananen 2017, s. 179). Tulkintaa on ollut tekemässä vain yksi tutkija, joka saattaa heikentää sisäistä validiteettia, sillä tällöin ei ole voitu vertailla kahden tai useamman tutkijan johtopäätöksiä keskenään.

Saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset alkavat toistua (Kananen 2017, s. 179). Tässä tutkimuksessa haluttiin tietoa ilmiöstä, johon liittyy useita ihmisiä. Tämän vuoksi haastateltiin useaa, tässä tapauksessa kahdeksaa ihmistä. Haastattelut toteutettiin kahtena ryhmähaastatteluna, joihin kumpaankin osallistui neljä henkilöä. Mäntyrannan ja Kailan (2008) mukaan useimmissa tutkimuksissa on järjestetty vähintään kolme fokusryhmähaastattelua, mutta riittävän aineiston kokoa on vaikea arvioida etukäteen. Tässä tutkimuksessa toisessa ryhmähaastattelussa saatiin osittain samaa tietoa kuin ensimmäisessä, mutta myös uutta tietoa tuli esille. Tämä saattoi osaksi joutua eroista ryhmien välillä. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui työntekijöitä, joiden tehtävänkuvat eivät muuttuneet muutoksessa ja toiseen työntekijöitä, joiden tehtävänkuvat muuttuivat.

Aikaisemmista tutkimuksista voidaan hakea vahvistusta saaduille tutkimustuloksille. Tässä tutkimuksessa olen verrannut saatuja tuloksia teoriaosassa esittelemääni aikaisempaan tutkimustietoon aiheesta. Löysin omista ja aiemmista tutkimustuloksista monia yhtäläisyyksiä kuten työntekijöiden kuuntelemisen ja osallistamisen sekä ajantasaisen, selkeän ja tasapuolisen viestinnän tärkeyden muutostilanteissa.

Eskola ja Suoranta (2014, s. 211) sekä Kylmä ja Juvakka (2007, s. 129) nostavat esille tutkijan subjektiviteetin ja sen myöntämisen. Tutkijan on arvioitava oman vaikutuksensa merkitystä aineistoon ja tutkimusprosessiin. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen objektiivisuutta lisää se, että en tuntenut tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota ja työntekijöitä entuudestaan. Siten olin vapaa ennako-oletuksista ja pystyin menemään haastattelutilanteisiin avoimin mielin. Pyrin myös olemaan mahdollisimman neutraali enkä tuonut omia näkemyksiä esille. Tuin myös vapaata keskustelua keskeyttämällä mahdollisimman vähän ja rohkaisemalla kaikkia haastateltavia ottamaan osaa keskusteluun, huolehtien kuitenkin temahaastattelurungon mukaisten kysymysten käsittelemisestä.

### 6.3 Ehdotus jatkotutkimusaiheeksi

Tämän opinnäytetyön tekeminen tapahtui keskellä tutkittavana olevan organisaation muutosvaihetta. Uusi toimintamalli oli käynnistynyt 2.5.2019

ja teemahaastattelut tehtiin 23.5.2019. Uuteen toimintamalliin kuuluvat yksityiset palveluntuottajat eivät olleet vielä aloittaneet, joten muutos oli sen osalta vielä kesken. Jatkoa ajatellen olisikin mielenkiintoista tutkia työntekijöiden työhyvinvointia sen jälkeen, kun muutos on viety kokonaan läpi ja toiminta vakiintunut.

## LÄHTEET

Aalto, J. (2015). Organisaatiomuutos vai muuttuva organisaatio? Integroitu kirjallisuuskatsaus organisaatiomuutos-ilmiön ja -käsitteen kuvaustavoista ja määritelmistä vuosien 2000–2015 organisaatiomuutoskirjallisuudessa. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen yliopisto. Haettu 20.5.2019 osoitteesta: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20151218/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20151218.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20151218/urn_nbn_fi_uef-20151218.pdf)

Aho, A-L. & Kylmä, J. (2012). Sensitiivinen tutkimus hoitotieteessä – näkökohtia tutkimusprosessin eri vaiheissa. *Hoitotiede* 4/2012, s. 271-280. Haettu 21.5. Elektra-tietokannasta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.128673>

Ahlsved, S. & Kukkola, P. (2019). *Onnistunut organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta*. Opinnäytetyö. Työelämän kehittäminen ja esimiestyö. Ylempi AMK-tutkinto. Lapin ammattikorkeakoulu. Haettu 6.8.2019 osoitteesta: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201902011857>

Alahuhtala, T. & Huhta, H-R. (2018). *Johda terveyttä: työnantajan opas*. Alma Talent. Haettu 20.5.2019 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.132534>

Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Tampere: Vastapaino.

*Forssan lehti*. (5.5.2019). Hämeen TE-toimisto uudistuu – Uudistus käynnistyi Forssan toimipaikasta. Haettu 20.5.2019 osoitteesta: <https://www.forssanlehti.fi/lounais-hamee/hameen-te-toimisto-uudistuu-uudistus-kaynnistyi-forssan-toimipaikasta-275390>

Hakkarainen, M. (2017). *Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön hyvinvoinnille muutostilanteessa*. Yhteisöviestinnän maisterintutkielma. Jyväskylän yliopisto. Haettu 6.8.2019 osoitteesta: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201708283580>

Hiltunen, A. (2012). *Johtamisen taito: elämänmittainen matka*. Talentum Media. Haettu 20.5.2019 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.125952>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsingin yliopistopaino.

Huttunen, T. *Johdetaan yhdessä : hypeä vai työpaikan todellisuutta?* [Helsinki]: Kauppakamari. Haettu 6.8.2019 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.133513>

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.

Kaila, M. & Mäntyranta, T. (2008). Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim* 124/2008, 1507-13. Haettu 20.5.2019 osoitteesta: <https://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf>

Kalavainen, S. (2017). Muutoksessa esimies voi luoda kovaa maata jalkojen alle. *Verkkolehti Työpiste* 3.4.2017. Haettu 6.8.2019 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyopiste/muutoksessa-esimies-voi-luoda-kovaa-maata-jalkojen-alle/>

Kaltainen, J. (2018). *Dynamics of trust, fairness, cognitive appraisals, and work engagement in organizational changes : Development and test of a theoretical model*. Väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta, sosiaalitieteiden tohtorihjelma. Helsingin yliopisto. Haettu 20.8.2019 osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3342-7>

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). *Tutkimus hoitotieteessä*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Kauppakamari. Haettu 20.5. 2019 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.133480>

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent. Haettu 21.7.2019 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.134293>

Korkea-aho, A. (2013). *Henkilöstön motivointi organisaatiomuutoksessa: Tapausesimerkinä OK Perintä Oy*. Pro gradu -tutkielma. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Vaasan yliopisto. Haettu 20.5.2019 osoitteesta: <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/5548/Henkilöstön+motivointi+organisaatiomuutoksessa>

Kotter, J. (2017). Leading change: why transformation efforts fail. *Accountancy SA* 9/2017, s. 19-29. Haettu 29.7.2019 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.proquest1937382081>

Kumpulainen, K. (2013). *Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi: pitkäaikaisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa*. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Haettu 21.7.2019 osoitteesta: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1215-2/urn\\_isbn\\_978-952-61-1215-2.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1215-2/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf)

Kylmä, J. & Juvakka, T. (2012). *Laadullinen terveystutkimus*. 2. painos. Helsinki: Edita.

Köykkä, S. (2017). *Muutosvastarinnan hallinta kehityshankkeissa*. Opin-  
näytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkea-  
koulu. Haettu 6.8.2019 osoitteesta:  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705229493>

Laajalahti, T. (2016). *Paha, pahempi muutos. Miksi muutosta vastuste-  
taan?* Yhteisöviestinnän maisterintutkielma. Jyväskylän yliopisto. Haettu  
6.8.2019 osoitteesta:  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201603081789>

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta. Haettu 7.7.2019 osoitteesta:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120916>

Laurila, M. (2017). *"Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yh-  
dessä samaan suuntaan" : Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä  
muutosjohtamisesta*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Haettu 6.8.2019 osoit-  
teesta: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-  
9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf)

Luukkonen, J. (2018). *Matkalla maakunnallisiin sosiaali- ja terveystalou-  
s- ja palvelu- ja terveyspalveluihin : Tutkimus maakunnallisten sosiaali- ja terveystalou-  
s- ja palvelu- ja terveyspalvelukuntayhtymien  
syntyprosesseista*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Haettu 6.8.2019 osoit-  
teesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0789-9>

Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media. Haettu  
20.5.2019 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.129468>

Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos : Avaimet organisaation hallittuun uu-  
distumiseen*. Helsinki: Talentum.

Myllymäki, R. (2018). *Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas*. Tuusula:  
Ketterät kirjat Oy.

Mäkelä, E. (2014). *Kehittämisehdotuksia Hämeen työ- ja elinkeinotoimis-  
ton organisaatiomuutokseen*. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma. Ylempi AMK-tutkinto. Tampereen ammatti-  
korkeakoulu. Haettu 20.5.2019 osoitteesta: [http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-  
201405086453](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405086453)

Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). *Organisaatiomuutos henkilöstöhallinnon  
näkökulmasta*. Työterveyslaitos. Haettu 20.5.2019 osoitteesta:  
[http://urn.fi/URN:\[ISBN:%20978-952-261-338-7%20\(pdf\)\]](http://urn.fi/URN:[ISBN:%20978-952-261-338-7%20(pdf)])

Peltoniemi, J. (2018). *Kaiken keskellä : Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Haettu 6.8.2019 osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7514-2>

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Talent. Haettu 6.8.2019 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.128246>

Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. Helsinki: Talentum Media. Haettu 6.8.2019 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.125962>

Rantala, T. (2019). *Pieni kirja johtamisesta*. Alma Talent. Haettu 6.8.2019 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.133970>

Rauramo, P., Kettunen, M. & Sipilä, R. (2013). Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus. Haettu 6.8.2019 osoitteesta: [https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 6.8.2019 osoitteesta: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Seitamaa-Hakkarainen, P. (2014). Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Metodix – metoditietämystä kaikille. Haettu 9.8.2019 osoitteesta: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). Työhyvinvointi. Haettu 20.5.2019 osoitteesta: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

TE-palvelut. (2019). Toimintamallin muutos – Forssa.

TE-palvelut. (2019). Forssan työllistämispalvelut. Haettu 17.8.2019 osoitteesta: [http://toimistot.te-palvelut.fi/hame/forssan\\_tyollistamispalvelut](http://toimistot.te-palvelut.fi/hame/forssan_tyollistamispalvelut)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Haettu 20.5.2019 osoitteesta: [www.tenk.fi](http://www.tenk.fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019). Haettu 7.7.2019 osoitteesta: <https://tem.fi/kasvupalvelu-uudistus>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). Haettu 7.7.2019 osoitteesta: [https://www.uusiph.fi/wp-content/uploads/2019/01/TE\\_Mannisenmäki\\_HyvinvoivaMaakunta\\_esitys11\\_122018.pdf](https://www.uusiph.fi/wp-content/uploads/2019/01/TE_Mannisenmäki_HyvinvoivaMaakunta_esitys11_122018.pdf)

Työhyvinvointi muutoksessa 2007. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Valtiokonttori. Haettu 7.7.2019 osoitteesta: <https://vm.fi/documents/10623/307711/Työhyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc/Työhyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf.pdf>

Työllisyyskatsaus, Häme, toukokuu 2019. Haettu 7.7.2019 osoitteesta: <http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/37279645/Työllisyyskatsaus+toukokuu+2019/6ff0cdee-8acb-48ab-b3f3-75554bc30bee>

Työllisyyskatsaus, Häme, heinäkuu 2019. Haettu 20.8.2019 osoitteesta: <http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/37279645/Ty%C3%B6llisyyskatsaus+hein%C3%A4kuu+2019/4642dcd9-3d98-4477-9397-bc4e83050a1b>

Työterveyslaitos. (2019). Työhyvinvointi. Haettu 20.5.2019 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Olen Hämeen ammattikorkeakoulun sairaanhoitajien muuntokoulutuksen opiskelija. Päivitin aiemman opistotason psykiatrisen sairaanhoitajatutkinnon ammattikorkeakoulututkinnoksi. Teen opintoihin liittyvää opinnäytetyötä Forssan TE-keskuksen organisaatiomuutoksesta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, johon toivon sinun osallistuvan. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata TE-toimiston työntekijöiden kokemuksia muutokseen liittyen. Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa muutoksen vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tiedonkeruu tapahtuu teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelut järjestetään kahtena ryhmähaastatteluna. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelut on tarkoitus nauhoittaa ja ne ovat luottamuksellisia. Haastatteluun osallistuvien henkilötietoja ei paljasteta missään vaiheessa. Opinnäytetyön valmistuttua nauhoitukset ja aineistot hävitetään asianmukaisella tavalla.

Opinnäytetyöni ohjaava opettaja on Päivi Homan-Helenius.

Annan mielelläni lisätietoa opinnäytetyöstä ja haastattelusta.

Ystävällisin terveisin,

Heli Vilja-Sarromaa  
[heli.vilja-sarromaa@student.hamk.fi](mailto:heli.vilja-sarromaa@student.hamk.fi)

Suostun haastatteluun, jossa selvitetään työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä organisaatiomuutoksessa. Olen tietoinen opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Minulla on milloin tahansa mahdollisuus keskeyttää tutkimus syytä ilmoittamatta.

Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyöntekijän käytössä.

Opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä, opinnäytetyön raportista ei pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa.

Aika ja paikka

---

Allekirjoitus

-----

**Teemahaastattelurunko:****1) Taustatiedot:**

- Muuttuiko tehtäväkuvasi organisaatiomuutoksessa?
- Miten se muuttui, jos muuttui?
- Mikä on tehtäväkuvasi (lyhyesti)?

**2) Organisaatiomuutos** (muutosten laajuus, tarpeellisuus, työtehtävien muuttuminen, työilmapiiri)

- Miten olet kokenut organisaatiossa tapahtuneen muutoksen?
- Kuinka laajoja muutokset ovat olleet?
- Mikä siinä on ollut onnistunutta ja mikä vähemmän onnistunutta?
- Koitko muutoksen tarpeelliseksi?
- Miten se on vaikuttanut työtehtäviesi määrään? Onko sinulle tullut uusia työtehtäviä?
- Entä työtehtäviesi sujuvuuteen? Onko työn tekeminen nyt joustavampaa?
- Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työilmapiiriin?

**3) Muutosjohtaminen** (ylin johto, esimiestyö, viestintä ja osallistaminen)

- Miten koit ylimmän johdon toiminnan muutoksessa? Miten hyvin muutoksen tavoitteista ja toimenpiteistä viestittiin ylimmän johdon taholta?
- Miten koit esimiehen roolin (mm. tuen antaminen ja viestiminen)? [ jos hän on joku muu kuin projektin vastuullinen esimies]
- Miten koit esimiehen roolin (mm. tuen antaminen ja viestiminen)? [ jos esimiehellä on ollut projektissa vastuu]
- Miten esimies on tukenut sinua uudessa tiimissä? [jos työntekijä on siirtynyt uuteen tiimiin]
- Miten esimies on tukenut sinua vanhassa tehtävässäsi? [Jos työntekijän tehtäväkuva ei ole muuttunut]
- Miten muutoksesta viestittiin kaikissa sen vaiheissa? Oliko viestintä riittävää?
- Mitä viestinnän kanavia muutoksessa käytettiin? Oliko niitä riittävästi?
- Oliko tiedonkulku avointa?
- Tuntuuko sinusta, että tulit kuulluksi?
- Oliko sinulla mahdollisuus vaikuttaa uusien työprosessien luomiseen?
- Saitko riittävästi vaikuttaa päätöksiin ja mahdolliseen tehtäväkuvan muutokseen?

**4) Työhyvinvointi muutoksessa** (työtyytyväisyys, työviihtyvyys, työn imu, työssä jaksaminen)

- Kuinka tyytyväinen olet työhösi tällä hetkellä?
- Mitkä asiat vaikuttavat työtyytyväisyyteesi tällä hetkellä?
- Miten koet työssä viihtymisen tällä hetkellä?
- Entä työssä jaksamisen tällä hetkellä?
- Saatko toteuttaa itseäsi työssäsi?

#### **5) Kehitysehdotukset ja vapaa sana**

- Missä onnistuttiin?
- Mitä olisi voitu tehdä paremmin?
- Mitä muuta haluat sanoa aiheesta?