



# Organisaatiomuutos esihenkilöiden kokemana yrityksessä X

Riikka Roiha

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Organisaatiomuutos esihenkilöiden kokemana yrityksessä X

Riikka Roiha  
Tradenomi AMK  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2022

**Organisaatiomuutos esihenkilöiden kokemana yrityksessä X**

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen esihenkilöiden kokemuksia vuoden 2022 alussa tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta ja tuottaa tietoa sen vaikutuksista heidän työidentiteettiinsä, omaan työhön ja omiin tiimeihin.

Tietoperustaosuudessa perehdytään organisaatiomuutoksen teoriaan yleisesti, sen muutosprosessiin ja siihen miten se vaikuttaa yksilöön. Lisäksi tietoperustaosuudessa käsitellään muutosjohtamista ja mitä se tarkoittaa esihenkilön näkökulmasta.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella ja sen analysoinnissa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselylomake lähetettiin 14 esihenkilölle ja vastausprosentti oli 64 %. Tuloksista ilmeni, että organisaatiomuutos koettiin jossain määrin tarpeelliseksi, mutta tavoitteet jäivät esihenkilöille epäselviksi. Esihenkilöt olisivat kaivanneet enemmän tukea omilta esihenkilöiltään, sekä parempaa tiedottamista organisaatiomuutoksesta ja sen aikataulusta. Organisaatiomuutos vaikutti saatujen vastausten perusteella esihenkilöiden työhyvinvointiin aiheuttaen stressiä vastaajille. Tulosten perusteella vastaajien joukosta ei löytynyt organisaatiomuutokselle vastarintaa. Esihenkilöiden tiimeissä nousi vastausten perusteella huoli päivittäisen työn sujuvuudesta ja organisaatiomuutos aiheutti niissä muutosvastarintaa.

Kohdeyrityksen tulevaisuuden organisaatiomuutoksissa yrityksen johdon olisi hyvä pyrkiä varmistamaan, että muutoksen visio ja tavoitteet ovat varmasti henkilöstölle selvät. Saatujen tuloksien perusteella viestintään ja tiedottamisen riittävyteen kannattaisi panostaa vielä lisää. Esihenkilöille voisi tarjota erilaisia vaihtoehtoja lisäkoulutukseen muutosjohtamisesta ja pyrkiä näin varmistamaan ymmärrys riittävän tuen tarjoamisesta muutoksen kohteena olevalle henkilöstöryhmälle. Jatkotutkimuksena voisi olla mielenkiintoista selvittää, kuinka esihenkilöiden tiimit ovat organisaation kokeneet ja mitä ajatuksia se heissä on herättänyt.

Riikka Roiha

**Organizational change experienced by superiors in company X**

Year	2022	Pages	41
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to study the experiences of the supervisors of company X about the organizational change that took place at the beginning of 2022. The aim was to provide information on how supervisors felt during and after organizational change and how it their work identity, their own work and their own teams.

The theoretical framework of the thesis introduces organizational change in general, its process of change and how it affects the individual. The theoretical part goes through change management process and what it means from supervisor`s perspective.

The empirical part of the thesis was implemented by quantitative survey methods. Online interview form was sent to 14 supervisors and the response rate was 64 %. An Excel program was used for the analysis. The results showed that organizational change was considered necessary to some extent, but its objectives remained unclear to supervisors. Superiors would have needed more support from their own superiors, as well as better information about the organizational change and its schedule. The change affected the well-being of supervisors at work and caused stress, but there was no resistance of change. Concerns of how to handle day-to-day work arose in supervisors` teams, and the organizational change caused resistance to change among them.

In future organizational changes, the company`s management should strive to ensure that the vision and goals of the change are clear to the personnel. Further efforts are needed on communication and the adequacy of information. Supervisors could be offered a variety of options for additional training in change management and seek to ensure an understanding of providing adequate support to the personnel undergoing change. As further research it might be interesting to find out how the teams of supervisors have experienced organizational change and what thoughts it has aroused in them.

Keywords: organizational change, change management, supervisor, experience

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Organisaatiomuutos.....	7
2.1	Organisaatiomuutoksen taustatekijät ja muutostyypit .....	7
2.2	Organisaatiomuutoksen muutosprosessi.....	8
2.3	Organisaatiomuutoksen vaikutukset yksilöön.....	9
3	Muutosjohtaminen .....	10
4	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä.....	13
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	13
4.2	Kokemus tutkimuksen kohteena.....	14
5	Opinnäytetyön tutkimuksen toteutus .....	15
5.1	Aineiston keruu .....	16
5.2	Kyselylomakkeen laadinta ja esitestaus.....	16
5.3	Aineiston analysointi .....	17
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	17
5.5	Tutkimuksen eettisyys .....	18
6	Opinnäytetyön tulokset .....	19
6.1	Organisaatiomuutoksen vaikutukset esihenkilöiden työhön.....	19
6.2	Organisaatiomuutoksen tarpeellisuus ja tiedotus kohdeorganisaatiossa.....	20
6.3	Organisaatiomuutoksesta johtuvat muutokset esihenkilöiden työidentiteettiin...	23
6.4	Organisaatiomuutoksesta johtuvat muutokset esihenkilöiden tiimeihin .....	26
6.5	Yhteenveto.....	28
6.6	Pohdinta.....	30
	Kuviot .....	36
	Liitteet .....	36

## 1 Johdanto

Työelämä on nykypäivänä jatkuvassa muutoksessa ja organisaatiomuutokset ovat olennainen osa sitä. Organisaatiomuutoksilla, uusilla innovaatioilla ja markkinoinnilla yritykset ja organisaatiot pyrkivät muun muassa parantamaan kilpailukykyään ja tehokkuuttaan ja sopeutumaan ulkopuolelta tuleviin muutoksiin. (Tyni 2020, 6-9.) Organisaatiomuutos on aina siirtymistä jo olemassa olevasta tilasta seuraavaan tilaan (Burke 2018, 120-125).

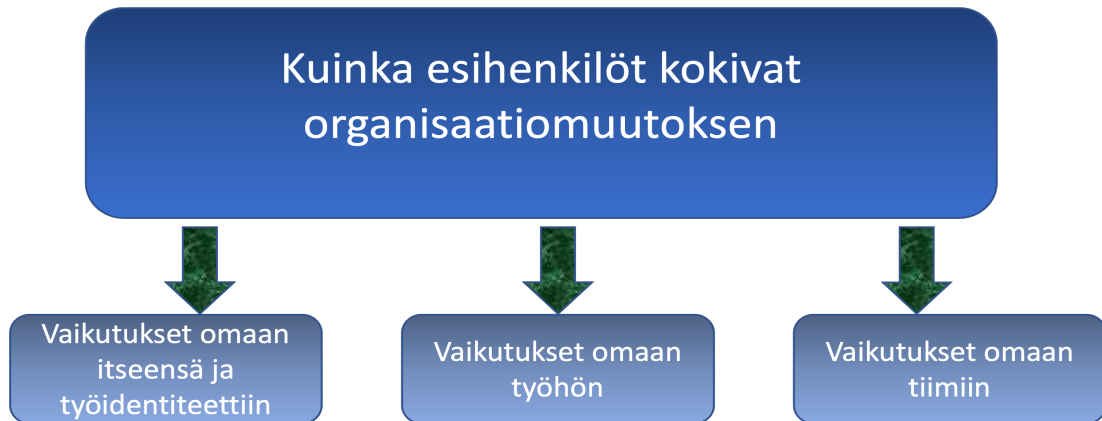
Organisaatiomuutoksessa johtaminen ja esihenkilöiden toiminta korostuu (Työterveyslaitos 2022a). Henkilöstön riittävä tukeminen ja valmistelu tulevaan muutokseen on ensisijaisen tärkeää ja samalla esihenkilöille haastavaa. Hyvien johtamistaitojen avulla on mahdollista löytää organisaation tehokkuudelle asettamien tavoitteiden ja työhyvinvoinnin välinen tasapaino. (American society for quality 2021; Suonsivu 2014, 11.)

Organisaatiomuutokset vaikuttavat myös työntekijöiden työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi koostuu työn itsensä lisäksi sen mielekkyydestä, turvallisuudesta, hyvinvoinnista ja terveydestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatiossa organisaation kehitys, joustavuus, päämäärällisyys, työyhteisötaidot, mahdollisuudet vaikuttaa, vuorovaikutuksen määrä työyhteisössä, johtaminen sekä työntekijän omakohtaiset asenteet ja kokemukset (Manka & Manka 2016, 87).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yritys X:n esihenkilöiden kokemuksia vuoden 2022 alussa tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta. Yritys X on julkinen osakeyhtiö, joka on listattu Helsingin pörssissä. Se toimii Suomessa ja Ruotsissa terveyden ja hyvinvoinnin alalla. Yritys X työllistää yli 1300 työntekijää ja ammatinharjoittajaa. Opinnäytetyö tehtiin yritys X:n pääkaupunkiseudun alueelle. Aihe oli erittäin ajankohtainen, sillä yrityksessä oli tapahtunut organisaatiomuutos vuoden 2022 alussa ja esihenkilöiden toimipaikkoihin, toimenkuviin ja tiimeihin oli tullut isojakin muutoksia. Aiheen ajankohtaisuuden lisäksi, sen valintaan vaikutti aiheen mielenkiintoisuus, opinnäytetyön tekijänä oli kiinnostavaa selvittää esihenkilöstön kokemukset organisaatiomuutoksesta. Opinnäytetyö tehtiin keväällä 2022 ja haastattelulomake lähetettiin haastateltaville maaliskuussa 2022.

Tavoitteena oli tuottaa tietoa, kuinka esihenkilöt kokivat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen heidän työidentiteettiinsä, omaan työhön ja omiin tiimeihin. Saatuja tietoja voidaan hyödyntää tulevaisuudessa vastaavanlaisissa organisaatiomuutoksissa ja muutosprosessia pystytään muokkaamaan niiden pohjalta entistä toimivammaksi. Tiedot auttavat ymmärtämään tarkemmin organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilöstön näkökulmasta ja etenkin esihenkilöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, kuinka esihenkilöt kokivat organisaatiomuutoksen ja osaongelmina sen vaikutukset heihin itseensä ja työidentiteettiin, vaikutukset omaan työhön ja vaikutukset omaan tiimiin. Tutkimusongelma ja osaongelmat on kuvattu alla olevassa kuviossa.



Kuvio 1: Tutkimusongelma ja osaongelmat

## 2 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksesta johtuva muutos on yleensä laaja ja se koskettaa usein joko koko organisaatiota ja henkilöstöä tai useaa työntekijää, heidän asemaansa ja työtehtäviään. Organisaation toiminnan supistaminen tai kasvattaminen ja työpisteen ja toimenkuvan muuttuminen ovat organisaatiomuutoksia. (Pahkin & Vesanto 2013, 4-5.) Työelämä on jatkuvassa muutostarpeessa ja kilpailukykyä pyritään parantamaan. Paine tehokkuuden lisäämiseen sekä yhteiskunnan teknologiset ja taloudelliset muutokset ovat omalta osaltaan vaikuttaneet siihen, että muutosta ei voida estää, vaan organisaatiot pyrkivät sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin ja turvaamaan oman jatkuvuutensa. (Rauramo 2013, 5; Juuti & Virtanen 2009, 13; Työterveyslaitos 2022b.) Muutoksien tekeminen organisaatioissa nähdään usein hankalana toteuttaa, mutta siitä on tullut pysyvä osa niiden toimintaa ja olisikin hyvä nähdä organisaatiomuutos osana organisaation elinkaarta sen sijaan, että ajatellaan sen olevan muutos normaalista poikkeavaan (Lindell 2017,30; Rönn 2021, 3). Maltillinen ja pieni muutos kerran vuodessa ja neljän tai viiden vuoden välein tapahtuva suurempi muutos pitää organisaation mukana kilpailussa (Hihnala 2020, 15).

### 2.1 Organisaatiomuutoksen taustatekijät ja muutostyyppit

Organisaatiomuutoksen taustalla on usein joko sisäiset tai ulkoiset syyt. Sisäisiä syitä voivat olla esimerkiksi organisaation rakenteiden, strategian ja tavoitteiden uudistaminen, toimitusjohtajan vaihtuminen tai suuri työntekijöiden vaihtuvuus. (Laurila 2017, 35.)

Ulkoisia syitä voivat olla esimerkiksi lainsäädännölliset, taloudelliset tai ekologiset olosuhteet tai tilanteet, jotka vaikuttavat organisaation suoriutumiskykyyn kuten lainsäädännön muutokset ja talouden suhdannevaihtelut. Myös samalla toimialalla toimivia kilpailijoita, sijoittajia, alihankkijoita ja asiakkaita voidaan pitää ulkoisina syinä, jotka ovat osaltaan vaikuttamassa organisaatiomuutosten tapahtumiseen. (Laurila 2017, 35.)

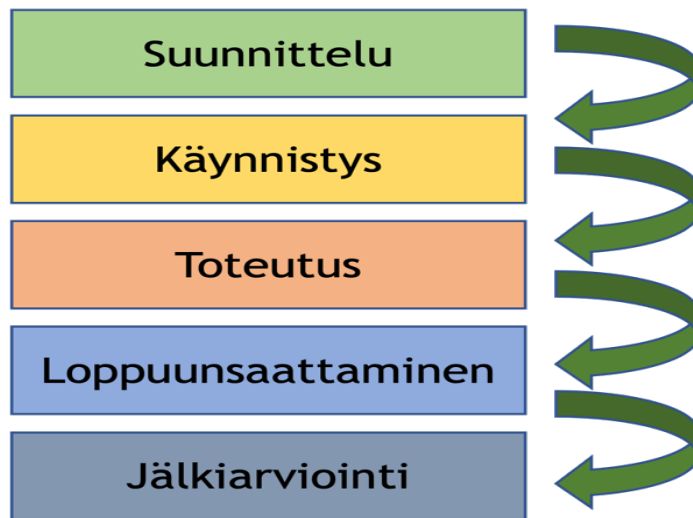
Organisaatiomuutoksen etenemistä voidaan kuvailla termeillä rationaalinen ja inkrementaalinen. Kokonaisvaltainen ja nopeassa aikataulussa toteutettava rationaalinen muutos vaatii onnistuakseen laajaa ja kattavaa suunnitelmavaihetta ja mahdollisten yllätystekijöiden minimoimista ja siinä kokonaisuus ohjaa osatekijöitä. Inkrementaalinen muutos taas etenee hitaasti vaiheittain ja pyrkii korjaamaan mahdollisia virheitä jo muutoksen toteuttamisen aikana. Usein parhaimpaan lopputulokseen päästään, kun yhdistellään näiden kahden toimintamallin eri osia: selkeä suunnitelma, eteneminen rauhassa vaiheittain ja tiedon ja oppimisen hyödyntäminen muutosprosessissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 54-56.)

## 2.2 Organisaatiomuutoksen muutosprosessi

Muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen kuuluu eri vaiheita. Muutosvaiheet ovat Kallankarin (2018, 19) teosta muutoksen johtamisesta ja Pahkinin ja Vesannon (2013, 4-5) opasta organisaatiomuutoksesta mukailten: suunnittelu, käynnistys, toteutus, loppuunsaattaminen ja jälkiarviointi. Organisaatiomuutos alkaa, kun siitä tiedotetaan työpaikalla ja asia julkistetaan virallisesti ja se loppuu, kun muutosprosessi on saatu valmiiksi. Alussa laaditaan suunnitelma ja tulevat toimenpiteet kartoitetaan huolellisesti, sen jälkeen suunnitelma laitetaan toteutukseen. (Pahkin ym. 2013, 4-5; Kallankari 2019, 19.)

Muutoksen tavoite ja tarkoitus kannattaa muotoilla selkeäksi visioksi, sillä se helpottaa muutoksen viemistä käytäntöön osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Toteutusvaihe on usein kaaottinen ja siihen sisältyy asioita ja toimenpiteitä, joita on mahdotonta määrittellä ennalta. Toteutusvaiheessa joustavuuden merkitys korostuu, sillä tarvittaessa olisi hyvä, että suunnitelmia pystytään arvioimaan ja muokkaamaan vielä toteutuksen jo alettua. Haasteena toteutusvaiheessa on henkilöstön mielenkiinnon ja motivaation ylläpitäminen muutosta kohtaan. (Stenvall ym. 2007, 49-50.)

Muutoksen loppuunsaattamista ja vakiinnuttamista voidaan edesauttaa henkilöstön tukemisen, perehdyttämisen ja informoimisen jatkamisella vielä akuuteimman muutosvaiheen jälkeen. Seuranta ja arviointi ovat muutoksen vakiinnuttamisen keskeisiä menetelmiä ja ne auttavat arvioimaan muutoksen loppuvaiheessa ja jälkiarvioinnissa sen onnistumista. Arviointia olisi hyvä toteuttaa myös henkilöstön näkökulmasta, kysymällä heidän mielipiteitään muutoksen vaikutuksista ja ihmisten tyytyväisyydestä muutokseen. Arviointi voi olla sisäistä tai ulkoista ja tuloksia olisi hyvä verrata alkuperäisiin tavoitteisiin. (Kauhanen 2018, 52; Mattila 2007, 192-201.)



Kuvio 2: Muutosprosessin vaiheet (tiedot: Pahkin ym. 2013, 4-5; Kallankari 2019, 19.)

Muutoksen kohteena oleva henkilöstö käy yleensä myös tietyt vaiheet läpi muutosprosessin aikana. Stenvall ja Virtanen (2007, 50-51) käsittelevät näitä muutoksia kirjassaan *Muutosta johtamassa* ja ne ovat: lamaannusvaihe, heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Ensimmäisessä lamaannusvaiheessa ilmenee usein muutosvastarintaa. Viestintä ja tiedon perille saaminen voi olla haasteellista, kun asiaa kritisoidaan tai se saatetaan kieltää kokonaan. Henkilöstö saattaa olla jonkin asteisessa shokkitilassa ja heille annettu informaatio on voinut mennä ohi. Toinen vaihe on toiveen heräämisvaihe. Silloin henkilöstön tunnetilat voivat olla ristiriitaisia ja vaihtelevat paljon positiivisen ja negatiivisen ajatusmaailman välillä. Viimeisessä sopeutumisvaiheessa henkilöstö alkaa näkemään muutoksen positiiviset mahdollisuudet, eikä uudistusta enää pidetä niin huonona vaihtoehtona. Alun muutosvastarinnasta huolimatta muutokset koetaan pääsääntöisesti mielekkäiksi, kun niiden tavoitteet tuodaan selkeästi esille ja varmistetaan, että henkilöstö on ne ymmärtänyt. Työyhteisön hyvä yhteishenki tukee ja kehittää uusia työskentelytapoja. (Stenvall ym. 2007, 50-51.)

Eri työyhteisöt tarvitsevat muutoksen prosessointiin eri ajan, osalla se voi viedä kauemmin kuin toisilla. Osa organisaatiosta voi olla vielä muutosvastarinta- tai surutyövaiheessa, kun osa taas on jo oppimassa uutta. Tämä on myös hyvä huomioida organisaatiomuutosta suunniteltaessa. (Tyni 2020, 78-80.)

### 2.3 Organisaatiomuutoksen vaikutukset yksilöön

Ihmiselle tapahtuu elämän ja työuran aikana monia eri muutoksia. Uudet asiat ja uuteen siirtyminen tuntuvat aluksi usein pelottavilta, mutta lopulta ihminen sopeutuu ja hyväksyy muutokset. Jokainen kokee muutokset yksilöllisesti ja omalla tavallaan, eikä se, että yhteen muutokseen sopeutuu helposti tarkoita, että seuraavan kanssa olisi samoin. Ihminen pyrkii kontrolloimaan elämäänsä ja haluaa tietää mitä tapahtuu ja miten toimia erilaisissa tilanteissa.

Kun ihmisen elämässä tapahtuu muutoksia, tunne siitä, että tilanne olisi hallinnassa usein häviää ainakin osittain. (Ylikoski & Ylikoski 2009 11-12; Työterveyslaitos 2021a).

Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa neljä eri periaatetta:

- aiemmat kokemukset ja niiden tulkinta
- kasvatus ja kuinka ihminen on opetettu toimimaan kohdatessaan muutoksen
- kuinka helposti ihminen kykenee muuttamaan omia toimintatapojaan
- kuinka ihminen pystyy yhdistämään kolme edellä mainittua ominaisuutta keskenään (Juuti ym. 2009, 110-112)

Muutos tarkoittaa aina sitä, että vanhasta ja totutusta asiasta täytyy luopua, jos ei kokonaan niin ainakin osittain. Epävarmuus ja turvattomuus voivat lisääntyä uuden tilanteen aiheuttaessa negatiivisia ajatuksia ja oman aseman koetaan olevan uhattuna. Syntyy vastustusta ja kaipuuta vanhaa kohtaan ja muutosvastarinnan välttämiseksi tilanteeseen totuttelulle olisi hyvä antaa riittävästi aikaa ja menetelmiä. Kun muutos on hyväksytty, on siihen mahdollista sitoutua. (Ylikoski ym. 2009, 45-46.)

### 3 Muutosjohtaminen

Jotta organisaatiomuutos saadaan toteutettua onnistuneesti, tarvitaan hyvää muutosjohtamista (Junnola 2012, 9.). Muutoksen johtaminen on prosessi, jonka tavoitteena on muutosjohtamisen avulla nykytilan ja tavoitetilan välisen välimatkan ja siitä aiheutuvan epäsuhtan poistaminen. Sen toteutumiseen vaikuttaa johtaminen ja muutoksen toteutustapa. Johtaminen näkyy työyhteisön vuorovaikutuksessa, tiedottamisessa, päätöksissä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksissa itse muutoksen aikana. Muutosjohtaminen on muutosprosessin eri vaiheiden läpivientiä suunnitellusti aikataulun sallimissa rajoissa ja resurssit huomioiden. (Kallankari 2019, 15; Ylikoski ym. 2009, 16.) Työntekijöiden tukeminen ja valmistelu, muutoksen vaiheiden määrittely ja edistymisen seuranta ovat esihenkilöille tärkeitä osa-alueita. Muutos-tilanteessa korostuu tarve esihenkilön läsnä olevaan johtamiseen, rohkeuteen tarttua ongelma-kohtiin ja kyky tulevaisuuden ennakkointiin. Hyvät johtamistaidot myötävaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin sekä valmiuteen oppia ja hyväksyä uutta. (American Society for Quality 2021; Suonsivu 2014,11; Kallankari 2019, 245; Manka ym. 2016, 16-18.)

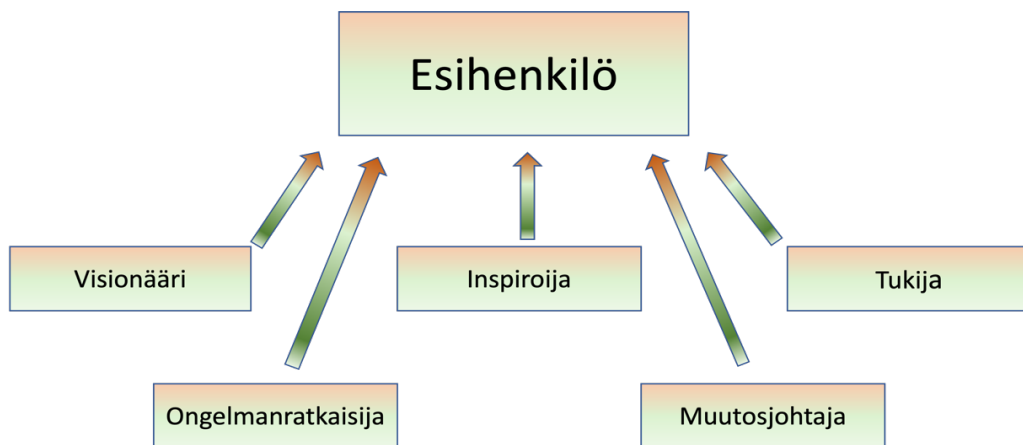
Muutosta voidaan johtaa yhdessä työntekijät mukaan ottaen tai ylhäältä alaspäin ja muutoksen tarpeellisuus ja toimintatavat tulee esitellä selkeästi esihenkilöiden toimesta (Kilpiä & Kvist 2006, 15; Peltonen 2008, 131). Työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitäminen muutosprosessin aikana ei aina ole helppoa. Rohkaisevalla ja kannustavalla johtamisella sekä antamalla työntekijöille aikaa sopeutumiseen, luodaan turvallisuuden tunnetta ja tuetaan

työhyvinvointia. Työhyvinvointia pystytään myös lisäämään ja muutosvastarintaa vähentämään pienillä ennakoivilla ja työntekijät huomioonottavilla asioilla. Tällaisia asioita ovat ennakoiva, riittävä, rehellinen ja avoin tiedottaminen sekä työntekijöiden mielipiteiden ja ajatuksien kuunteleminen. (Virolainen 2012, 110.)

Muutosjohtamisessa organisaatiomuutoksen aikana pitää kiinnittää erityisesti huomiota viestintään ja vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13). Johtaminen on suurelta osalta viestintää ja sitä voidaankin pitää yhtenä esihenkilön tärkeimmistä työkaluista (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 13). Puhumisen ja kielenkäytön lisäksi viestinnässä tulee huomioida ilmeet ja asennot eli niin sanotut ei kielelliset ilmaisutavat (Alanen & Hirvonen 2013, 85). Ajantasaisuus, selkeys, totuudenmukaisuus ja ytimekkyys ovat asioita, jotka viestiessä olisi hyvä muistaa (Myllymäki 2018, 67). Avoin viestiminen on muutoksen aikana avain asemassa ja sen tulee olla tietoista ja tavoitteellista, jotta väärän tiedon ja huhujen aiheuttamalta ahdistukselta vältytään työntekijöiden keskuudessa (Juuti ym. 2009, 68-69; Juppo 2011, 43). Lisäksi viesti olisi hyvä muodostaa niin, että siinä on mahdollisimman vähän tulkinnan varaa, jotta vältetään mahdolliset väärinymmärrykset (Myllymäki 2018,17).

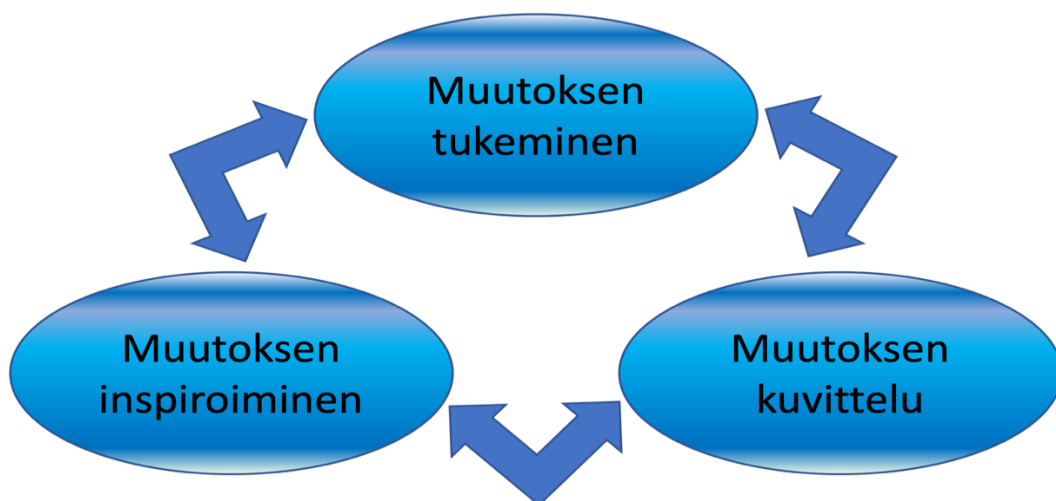
Muutosprosessissa esihenkilö toteuttaa ja esittää alaisilleen johdon vision. Muutosprosessin aikana esihenkilön työtehtävät voivat olla suuressa muutoksessa ja rooli hankala ja vaikea. Haastavissa tilanteissa kannattaa usein panostaa niihin asioihin, joihin oikeasti pystyy vaikuttamaan ja jättää loput myöhempään ajankohtaan. Esihenkilön oma esimerkki on ratkaisevan tärkeä ja toimii työntekijöille motivaattorina. (Luukkala 2011, 186; Ponteva 2010, 67-68.)

Esihenkilöllä voi olla muutosprosessin aikana monia eri rooleja tai vain yksi. Näitä rooleja ovat visionääri, inspiroija, tukija, ongelmanratkaisija ja muutosjohtaja. Visionääri kykenee näkemään muutoksesta kumpuavat tulevaisuuden näkymät haastavassakin tilanteessa ja luomaan alaisilleen positiivisia mielikuvia sen hyödyistä. Inspiroija motivoi alaisiaan ja ottaa heidät muutokseen mukaan näyttäen esimerkkiä omalla tekemisellään. Tukija pyrkii luomaan muutosilmapiirin resursoimalla ja ottamalla heidät konkreettisesti osaksi muutosta ja rohkaisemalla henkilöstöä luovuuteen ja innovatiivisuuteen tukemalla ja palkitsemalla heitä. Tukija haluaa jatkuvasti kehittää myös omia taitojaan. Ongelmanratkaisija analysoi tilanteen, kehittää luovia ratkaisuja ja on ongelmatilanteissa aina askeleen edellä huolellisen seurannan ansiosta. Muutosjohtaja koordinoi muutosta, kommunikoi, luo selkeät tavoitteet ja odotukset alaisilleen, ottaa heidät muutokseen mukaan, ennakoi ja käsittelee alaistensa ongelmia ja konflikteja, tunnustaa ja palkitse onnistumisia ja saa muutokset kestämään. (Gilley 2005, 39-54.)



Kuvio 3: Esihenkilön roolit muutosprosessin aikana (mukaillen: Gilley 2005, 39-54.)

Esihenkilön tehtävät muutoksen aikana voi ajatella kolmena kokonaisuutena: muutoksen tukeminen, muutoksen kuvittelu ja muutoksen inspiroiminen. Muutoksen miettiminen eri näkökulmista, visioiminen sekä muutoksen tarpeen ymmärtäminen, voidaan ajatella yhdeksi kokonaisuudeksi, muutoksen kuvitteluksi. Toisen kokonaisuuden, inspiroitumisen, aikana esihenkilö tuo muutoksen tarpeellisuuden alaistensa tietoisuuteen ja auttaa heitä hyväksymään sen sekä vie muutosprosessia eteenpäin omalla aktiivisuudellaan muut mukaan ottaen. Kolmas kokonaisuus, muutoksen tukeminen, taas vaatii esihenkilöltä resurssien huomioimista, huolellista ja jatkuvaa kommunikointia alaisten kanssa ja työyhteisön kannustamista muutokseen. (Gilley 2005, 8-9.)



Kuvio 4: Esihenkilön tehtävät muutosprosessissa (mukaillen: Gilley 2005, 8-9.)

Muutoksen onnistumisen takaamiseksi, myös esihenkilöt tarvitsevat tukea työhönsä. Esihenkilöiden tukipiiri koostuu heidän esihenkilöistään, työterveyshuollosta ja henkilöstöihmisistä. Usein esihenkilö jää kuitenkin yksin. (Ponteva 2010, 68.) Muutosprosessin aikana esihenkilöön kohdistuu paine useasta eri suunnasta, mikä voi lisätä stressin määrää. Vertaistuki on yksi

olennaisimmista keinoista purkaa stressiä, ja keskustelutuokiot kollegoiden kanssa ovat erittäin tarpeellisia. Vertaistuen lisäksi tarjolla voi olla ulkoisen tuen keinoja kuten työnohjaus, mentorointi, valmennus ja perehdytys tai niin sanottu sisäisen tuen keino eli itsensä johtaminen. (Virolainen 2012, 201.)

Esihenkilö toimii esimerkkinä työyhteisössä, mikä korostaa itsensä johtamisen merkitystä. Itsensä johtaminen tarkoittaa, että esihenkilö huomioi ajankäyttönsä resursoinnin, pitää itseltään huolta henkisesti ja fyysisesti, luo itselleen henkilökohtaisen kehityssuunnitelman ja tavoitteet ja kerää palautetta niin omilta esihenkilöiltään kuin alaisiltaan. (Aarnikoivu 2013, 123-124.) Muutostilanteessa esihenkilön itsetunto ja työmotivaatio voi nousta muutosprosessin toteuttamisen myötä tulevasta lisävastuusta ja hän kokee lisääntyneen työmäärän mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittymiseen (Virolainen 2012, 201-202). Esihenkilön ei voi olettaa johtavan muutosta parhaalla mahdollisella tavalla, jos hänen oma asenteensa sitä kohtaan on negatiivinen tai neutraali. Kaikissa muutoksissa myös esihenkilöille syntyy, kielteisiä, myönteisiä ja neutraaleja käyttäytymismalleja, mutta eniten suurien ja vaikeiden muutoksien kohdalla. (Viento 2017, 67.) Toisaalta jos esihenkilön vaikutusmahdollisuudet muutosprosessissa ovat pienet ja suunnitelma tarkasti rajattu ja laadittu, on ymmärrettävää, että työhyvinvointi ja motivaatio voivat kärsiä (Virolainen 2012, 201-202).

#### 4 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Määrällinen tutkimusmenetelmä eli kyselylomake valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tavoitteena oli tuottaa tietoa, kuinka esihenkilöt kokivat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen heidän työidentiteettiinsä, omaan työhön ja omiin tunteihinsa sen sijaan, että olisi pureuduttu vain yhteen osa-alueeseen. Kyselyn avulla pystyttiin kartoittamaan kolmea haluttua osa-alueita, vastaajat pystyivät säilyttämään anonymiteettinsä ja vastaukset pystyttiin keräämään suhteellisen nopeasti.

##### 4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia kysymyksiin, jotka perustuvat tutkimusongelmiin ja keskeisessä asemassa ovat aiemmat teoriat sekä käsitteiden määrittely. Tutkittava tieto on yleensä numeerista tai aineistoa, joka on määritelty numeeriseen muotoon ja sillä selvitetään asioita, jotka liittyvät lukumääriin ja prosenttiosuuksiin. Numerollisten tietojen tulkinta avataan, esitetään ja selitetään sanallisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 131; Heikkilä 2014, 13; Vilka 2007, 14.) Lisäksi tulkintoja havainnollistetaan kuvioiden avulla. Tutkimusmenetelmälle on tavanomaista, että se kartoittaa olemassa olevaa tilannetta, mutta ei selitä syitä asioiden taustalla (Heikkilä 2014, 30, 187).

Määrällisessä tutkimuksessa on usein tutkimusmenetelmänä survey-tutkimus, jossa tutkimusaineistoa kerätään kyselylomakkeen tai strukturoidun haastattelun avulla. Vastaukset kerätään standardoidusti jokaiselta vastaajalta ja he muodostavat yhdessä otoksen jostain tietyistä ihmisjoukosta. Standardoitu tarkoittaa, että kysymykset ovat kaikille vastaajille täsmälleen samanlaiset. (Hirsjärvi ym. 2009, 125, 182.)

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että on onnistuttu mittaamaan haluttua asiaa. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin (Heikkilä 2014, 30,187). Sisäinen validiteetti tarkoittaa omaa luotettavuutta, jossa otetaan huomioon muun muassa käsitteiden oikeellisuus, teorian valinta ja mittarin muodostus. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan, että kyseessä oleva tutkimus voidaan yleistää. Myös tulosten oikea tulkinta on huomioitava. (Metsämuuronen 2005, 57,65,110.)

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Tutkimus on voitava toistaa, tulokset eivät voi olla satunnaisia. Sisäinen reliabiliteetti tarkoittaa, että vaikka samat mittaukset toistettaisiin useasti, tulokset pysyvät samoina. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa, että mittaukset ovat toistettavissa muissakin tutkimuksissa ja tilanteissa. (Heikkilä 2014, 30,187.)

#### 4.2 Kokemus tutkimuksen kohteena

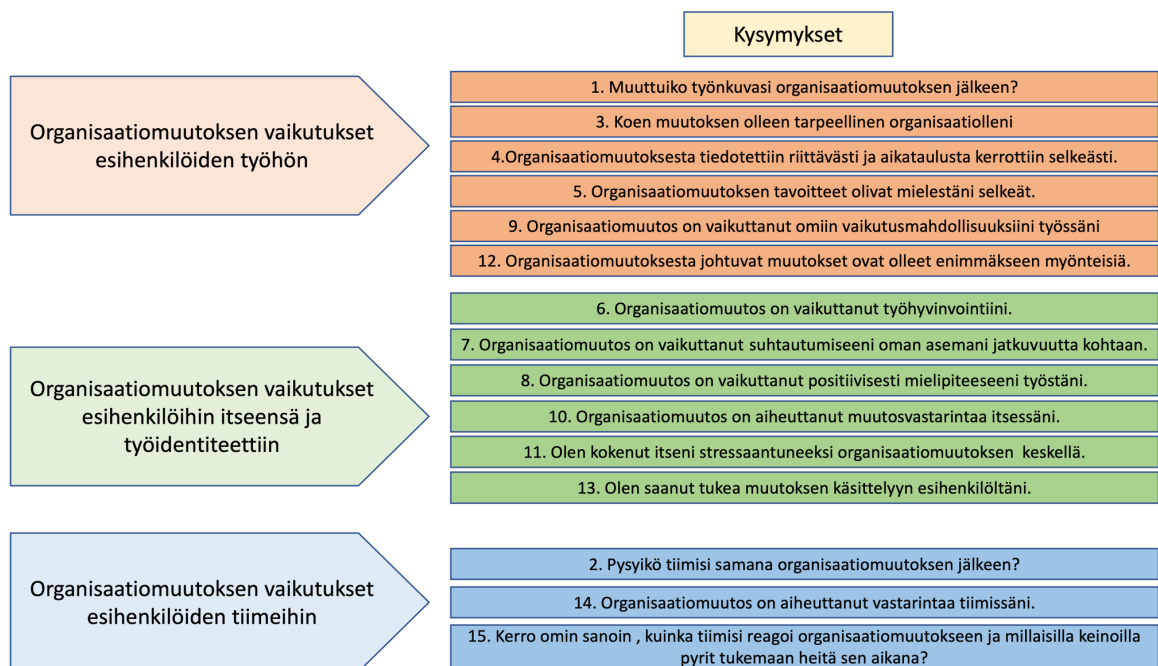
Kokea-verbillä on monta eri käyttötarkoitusta. Sillä voidaan kuvata oppimista, aistihavaintoa, henkilöllä voi olla kokemusta tai hän on voinut kokea jonkin asian. Kokemukseen pohjautuvia näkemyksiä ja ajatuksia voi vaihtaa ja sen pystyy pukemaan sanoiksi. (Niiniluoto 2002, 9-10; Kotkavirta 2002, 15.) Kokemus voi olla myös tapahtuma, joka tuntuu kokijasta merkityksellisesti ja mieleenpainuvalta ja voi vahvistaa tai horjuttaa hänen identiteettiään (Kotkavirta 2002, 16).

Kokemuksen tutkiminen liittyy aina voimakkaasti yksittäisiin tutkimukseen osallistuvien kokemuksiin, eikä se tuo yleispätevää käsitystä tutkimuskohteesta. Tutkimuksessa siihen osallistuvat kuvaavat kokemuksiaan jollain tavalla, esimerkiksi vastaamalla haastattelulomakkeeseen, jotta kokemusta voidaan tutkia. Tutkimus on aina subjektiivista ja kokemuksen tutkimisen edellytyksenä on tutkijan käsitys omasta itsestään samanlaisena kokevana henkilönä kuin tutkittavansa. (Perttula 2006, 140, 143-144, 154.) Tutkijan tavoitteena on käsittää koettu tapahtuma sellaisena kuin se haastateltavien mielestä on ja kertoa siitä niin, että se pysyy muuttumattomana säilyttäen oman alkuperäisyytensä. Tutkimusta tekevän tutkijan tulee säilyttää objektiivisuutensa ja lähestyä aihetta tieteellisellä asenteella, eikä käsitellä sitä oman etukäteisymmärryksensä mukaan. (Lehtomaa 2006, 163-164.)

## 5 Opinnäytetyön tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen haastattelu toteutettiin 14 esihenkilölle e-lomakkeena lähetettävän kyselylomakkeen avulla maaliskuussa 2022. Kyselylomakkeessa haastatteli luokki kysymykset ja vastauspohjat lomakkeelle valmiiksi ja niiden järjestys ja muoto on täysin ennalta määritelty. Kyselylomake on nopea tapa haastatella, mutta tutkimuksen onnistumiseksi kysymyslomakkeen on oltava onnistunut. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 44-45; Tuomi & Sarajärvi 2002, 76-77.) Lomakkeessa (liite 2) oli 15 kysymystä, joista 14 oli numeerisia 1-3- tai 1-4-kysymyksiä ja viimeinen kysymys oli avoin kysymys.

Kysymykset 1, 3-5, 9 ja 12 käsittelivät organisaatiomuutoksen vaikutuksia esihenkilöiden työhön. Kysymykset 6-8, 10-11 ja 13 käsittelivät organisaatiomuutoksen vaikutuksia esihenkilöihin itseensä ja työidentiteettiin. Kysymykset 2, 14 ja 15 käsittelivät organisaatiomuutoksen vaikutuksia esihenkilöiden tiimeihin (Kuvio 5). Tulosten arvioinnissa hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, joka kohdentuu mittaamiseen ja soveltuu siten opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 233; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 55-65.) Saatujen tulosten sanallisen tulkinnan tukemiseksi luotiin lisäksi visuaalista materiaalia. Tehdyillä kuvioilla pystyttiin helposti havainnoimaan saatuja tuloksia ymmärrettävästi. Alla olevassa kuviossa näkyy, kuinka kysymykset jakautuivat eri osa-alueille (kuvio 5).



Kuvio 5: Kysymysten jakautuminen osaongelmien mukaan

## 5.1 Aineiston keruu

Opinnäytetyössä kerättiin tietoa 14:n esihenkilön kokemuksista organisaatiomuutoksesta ja haluttiin käyttää kiinteää runkoa kyselylomakkeen kysymyksissä. Tästä syystä aineiston keruu suoritettiin eLomake-ohjelmalla tehdyllä kyselylomakkeella. Kyselylomake sopii haastattelu-muodoksi, kun haastateltavia on monta ja he edustavat kohtalaisen yhtenäistä ryhmää. (Hirsjärvi ym. 2000, 202-205.) Myöskin aikataululliset syyt ja vallitseva covid-19 tilanne tukivat kyselylomakkeen käyttöä tiedonkeruussa. Tietojen käsittely on nopeampaa kuin esimerkiksi teemahaastattelussa ja saatu aineisto on vertailukelpoista (Hirsjärvi ym. 2000, 202-205). Avoinmessä haastattelussa haastattelijan haastateltavien kanssa käymä vuoropuhelu on enemmän haastateltavan henkilön ajatusten, kokemusten, mielipiteiden ja tunteiden käsittelyä sen mukaan kuin ne keskustelun edetessä tulevat vastaan ja sen tekeminen ja tulosten litterointi vie paljon aikaa ja voi edellyttää useampaa haastattelukertaa. (Hirsjärvi ym. 2000, 204.)

Kyselylomake (liite 2) lähetettiin Yritys X:n 14:lle Vantaalla työskentelevälle esihenkilölle sähköpostilinkkinä ja mukana oli saatekirje, jossa kerrottiin opinnäytetyöstä. Vastausaikaa oli yksi viikko ja kyselyn vastausprosentiksi saatiin 64 %. Lomakkeen kysymykset muotoutuivat teorian ja tutkimusongelman ja osaongelmien pohjalta ja se sisälsi 15 kysymystä.

Lomake on luotu Laureassa käytössä olevalla eLomake-ohjelmalla ja vastaajat pystyivät säilyttämään anonymiteettinsä kyselyyn vastatessaan. Tämä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta, kun haastateltavat voivat rehellisesti kertoa omista tuntemuksistaan ilman, että heidän tarvitsee pelätä tunnistamista. Haastateltavia valitessa on tärkeää huomioida heidän innokkuutensa ja aktiivisuutensa vastata haastattelulomakkeeseen sekä se, että haastateltavaksi valikoituneilla on riittävästi tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Janhonen & Nikkonen 2001, 126-127).

## 5.2 Kyselylomakkeen laadinta ja esitestaus

Kyselylomakkeen pohjana on hyvä käyttää kirjallisuuteen perustuvaa teoriapohjaa. Tutkimusongelman miettiminen ja sen täsmentäminen on hyvä mieltä valmiiksi ja käsitteet kannattaa määritellä tarkasti. Esitettyjen kysymysten tulisi antaa tarvittavat vastaukset tutkittavana olevaan asiaan, sillä lomakkeiden lähettämisen ja vastaustietojen saamisen jälkeen kysymyksiä ei voi enää vaihtaa. (Heikkilä 2014, 47,49.)

Kyselylomakkeen kysymykset ovat usein joko avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Asteikkokysymyksissä haastateltava vastaa erilaisiin väittämiin esimerkiksi onko hän vahvasti samaa mieltä tai vahvasti eri mieltä esitetystä väittämästä. Yksi tällaisista asteikoista on Likertin mielipide asteikko. (Hirsjärvi ym. 2000, 187-189.) Likertin asteikko on yleensä 5- tai 7- portainen ja mielipidekysymykset muodostavat

nousevan tai laskevan skaalan. Asteikon ääripäät ovat yleensä ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. (Hirsjärvi ym. 2009, 189.)

Kyselylomakkeen (liite 2) kysymykset muotoutuivat teorian ja tutkimusongelman ja osaongelmien pohjalta ja se sisälsi 14 monivalintakysymystä ja yhden avoimen kysymyksen. Kaksi ensimmäistä kysymystä käsittelivät haastateltavien työnkuvan muutosta ja tiimien kokoonpanon muutoksia. Monivalintakysymykset 3-14 perustuivat Likertin asteikkoon ja olivat 4-portaisia. Viimeinen 15. kysymys oli avoin.

Lomakkeen kysymykset koskivat tutkimusongelmaan ja osaongelmiin (kuvio 1) pohjautuen organisaatiomuutoksen vaikutuksia esihenkilöiden työhön, heihin itseensä ja työidentiteettiinsä ja heidän tiimeihinsä. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin yhdessä yrityksen edustajan kanssa ja testattiin kahdella esihenkilönä toimivalla, organisaatiomuutoksen työuransa aikana kokeneella esihenkilöllä, jotka eivät kuitenkaan kuuluneet tutkimusjoukkoon. Kyselylomakkeen liitteeksi laitettiin saatekirje (liite 1), jotta saataisiin vastaus mahdollisimman monelta esihenkilöltä.

### 5.3 Aineiston analysointi

Aineistoa päästiin analysoimaan esivaiheiden jälkeen. Tällaisia esivaiheita ovat saatujen tietojen tarkistus, jolloin kartoitetaan vastauksista mahdolliset virheet ja puuttuvat tiedot. Seuraavaksi aineisto järjestellään saadun tiedon analysoimiseksi ja tallentamiseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen mukaisesti aineistosta etsitään muuttujia ja se lajitellaan niiden mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 209-211.) Kysymyksien 1-14 analysoinnissa käytettiin apuna Excel-ohjelmaa. Avoin kysymys koski esihenkilöiden tiimiä ja esihenkilön heille antamaa tukea. Vastauksista etsitään samankaltaisuuksia ja muodostetaan niistä asiakokonaisuuksia. Haastattelusta saatuja vastauksia esitellään työssä numeerisesti prosentteina, pylväs- ja ympyrädiagrammeilla sekä sanallisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 209-211.)

### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Kokonaisluotettavuus muodostuu tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista eli luotettavuudesta ja pätevyydestä. Reliabiliteetti tarkoittaa, että jos tutkimus tehtäisiin uudestaan jonkun toisen tutkijan toimesta eri ajankohtana, olisivat tutkimustulokset silti toteutettavissa. (Vilka 2015,194.) Jos tulokset ovat sattumanvaraisia, se ei ole luotettava. Luotettavuuteen voi vaikuttaa heikentävästi myös, jos tutkimuksen aikana tietojen keräämisessä tai käsittelyssä tapahtuu virheitä. Tutkijan tulee arvioida tutkimustaan ja saamiaan tuloksia kokosen tekemisen ajan kriittisesti ja hyödyntää tutkimusmenetelmiä, jotka tutkija hallitsee. (Heikkilä 2014, 28.)

Opinnäytetyössä hyödynnettiin siihen sopivaa määrällistä tutkimusmenetelmää. Tulosten analysoinnissa ja keräämisessä pyrittiin välttämään virheitä, jotka vaarantaisivat ne. Haastattelusta on mahdotonta saada täysin samanlaisia vastauksia, vaikka se toteutettaisiin samalle tutkimusjoukolle myöhemmin, sillä tutkittavan joukon ajatukset, kokemukset ja mielipiteet tutkittavasta asiasta voivat muuttua ajan myötä. Tulokset kuvastavat tietyn joukon tuntemuksia, näkemyksiä ja kokemuksia tällä hetkellä.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus oikeita asioita eli sitä mitä tutkimuksella on haluttu selvittää. Jos tavoitteet on määritelty väärin, tullaan tutkimuksessa mittaamaan vääriä asioita. Validius varmistetaan hyvällä etukäteissuunnittelulla, koska siihen on mahdotonta vaikuttaa enää tutkimuksen valmistuttua. Kyselylomakkeen kysymykset tulisi laatia niin että ne vastaavat tutkimusongelmiin. Perusjoukon ja muuttujien määrittely, korkea vastausprosentti ja aineiston kerääminen vaikuttavat osaltaan tutkimuksen pätevyyden arviointiin. (Heikkilä 2014, 27; Vilka 2015, 193.)

Opinnäytetyön tutkimusongelma ja osaongelmat mietittiin sen tavoitteiden pohjalta ja haastattelulomakkeen kysymykset laadittiin niin, että ne vastaisivat tutkimusongelmiin.

## 5.5 Tutkimuksen eettisyys

Tässä opinnäytetyössä haastattelulomake luotiin eLomake -ohjelmalla, jolloin haastateltaville lähetettiin linkki haastattelulomakkeeseen sähköpostitse. eLomake -ohjelmalla yhteys on salattu ja vastaukset tallentuivat vain Laurean käyttöön rajatulle palvelimelle. Ainoastaan kyselyn tekijä ja tarvittaessa Laurean pääkäyttäjä pääsivät vastauksiin käsiksi. Vastauslomakkeen palautuksen jälkeen, missään ei näkynyt sähköpostiosoitetta tai muitakaan vastaajan henkilöllisyyden paljastavia tietoja lomaketta hallinnoivalle haastattelun tekijälle.

Tutkimuksen aikana herää usein kysymyksiä, jotka koskevat tutkittavien ja tutkimusaineiston suojaa. Tutkimusaineisto ei saa joutua missään vaiheessa väärin käsiin ja tutkittavien anonymiteetin tulee säilyä. (Kuula 2006, 25; Vilka 2015, 35.) Haastateltaville tulee selvittää, kuinka heidän anonymiteettinsa säilytetään tutkimusaineistoa kerättyä ja tutkimusta tehdessä. Tutkimuksesta saatava tieto on myös luotettavampaa, kun haastateltava tietää voidensa vastata kysymyksiin täysin rehellisesti omien tuntemuksiensa mukaan ilman, että hänen tarvitsee pelätä henkilöllisyytensä paljastumista tai vastausten suoraa kohdentumista haastateltavaan. Tutkimuksen tietojen pitää olla luottamuksellisia ja tutkija on salassapitovelvollinen ja vaitiolovelvollinen aineiston suhteen. Tutkimusaineiston säilytys ja hävittäminen täytyy tehdä aina huolellisesti. (Mäkinen 2006, 93, 114; Vilka 2007, 164; Kuula 2006, 108-109, 214.)

Tutkimukseen osallistumisen tulee aina olla vapaaehtoista ja siitä pitää olla mahdollisuus kieltäytyä vielä myös jo tutkimuksen alettua. Haastateltavalle tulee olla tarjolla riittävästi tietoa tutkimukseen liittyvistä asioista. (Mäkinen 2006, 95.) Tämän tutkimuksen haastattelukyselyn

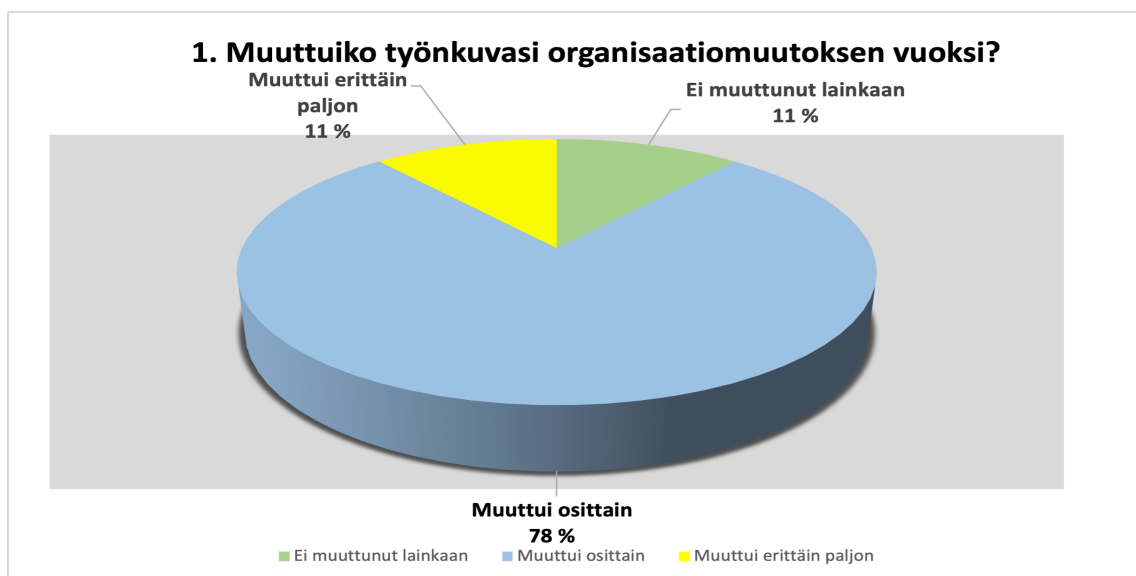
mukaan liitettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, haastateltavien anonyymiteetin säilymisestä ja siitä että kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Mukaan liitettiin myös opinnäytetyön tekijän yhteystiedot ja haastateltavilla oli mahdollisuus esittää halutessaan lisäkysymyksiä haastatteluun ja tutkimukseen liittyen. Haastattelulomakkeet käsiteltiin luottamuksellisesti ja ne hävitettiin asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Saatu aineisto käsiteltiin vääristelemättä ja rehellisesti.

## 6 Opinnäytetyön tulokset

Haastattelulomake lähetettiin 14 esihenkilölle ja saatu vastausprosentti oli 64 %. Kysymyksiin 1-14 vastasi 100 % haastatelluista ja avoimeen kysymykseen numero 15 vastasi 67 % haastatelluista. Kysymyksissä 1 ja 2 oli käytössä kolmiportainen asteikko ja kysymyksissä 3-14 neliportainen asteikko, täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

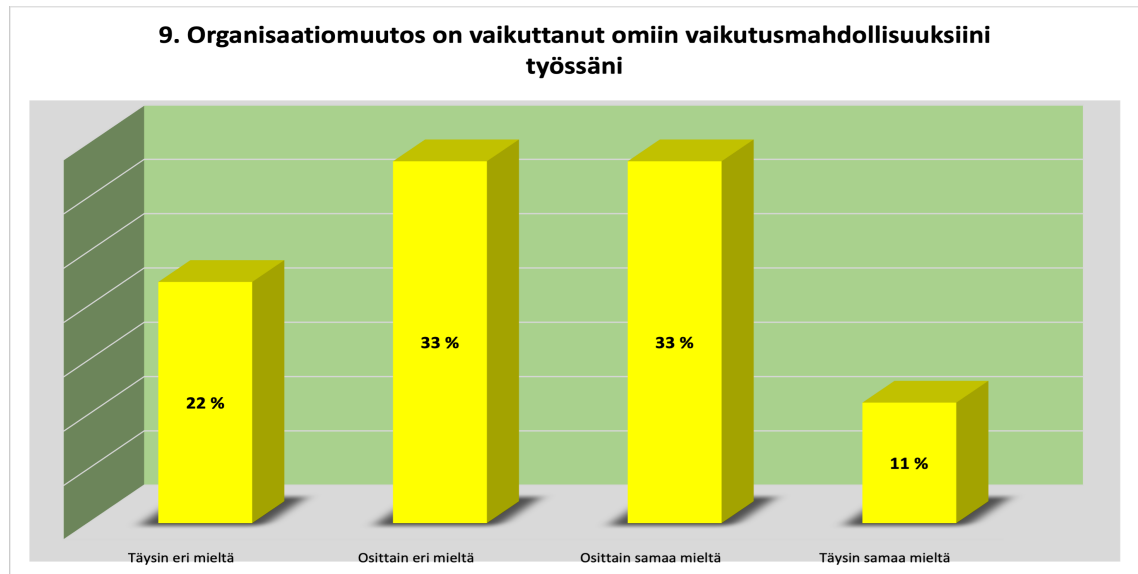
### 6.1 Organisaatiomuutoksen vaikutukset esihenkilöiden työhön

Kysymyksissä 1 ja 9 kysyttiin esihenkilöiden työnkuvan muutoksista ja organisaatiomuutoksen vaikutuksista vaikutusmahdollisuuksiin omassa työssä. Kysymys 1 oli, muuttuiko työnkuvasi organisaatiomuutoksen vuoksi. Vastaus asteikko oli kolmeportainen ja vaihtoehdot olivat, ei muuttunut lainkaan, muuttui osittain ja muuttui erittäin paljon. 11 %:lla haastatelluista työnkuva ei muuttunut lainkaan, 78 %:lla työnkuva muuttui osittain ja 11 %:lla työnkuva muuttui erittäin paljon. Organisaatiomuutoksen myötä 89 % lomakkeeseen vastanneista esihenkilöistä työnkuva siis muuttui osittain tai erittäin paljon.



Kuvio 6: Kysymys 1. Muuttuiko työnkuvasi organisaatiomuutoksen jälkeen?

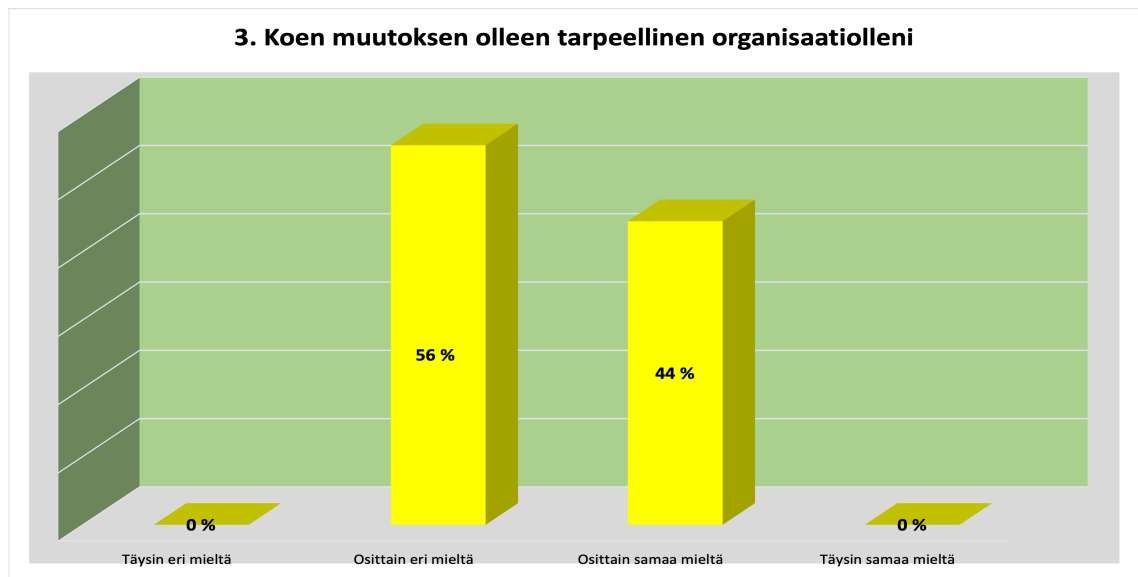
Kysymys 9 oli, organisaatiomuutos on vaikuttanut omiin vaikutusmahdollisuuksiini työssäni. 22 % oli täysin eri mieltä, 33 % oli osittain samaa mieltä, 33 % oli osittain eri mieltä ja 11 % oli täysin samaa mieltä. 22 % haastatelluista koki, että organisaatiomuutos ei ole vaikuttanut heidän vaikutusmahdollisuuksiinsa omassa työssään ja 66 % koki, että se on vaikuttanut osittain. Suurin osa esihenkilöistä siis koki, että myös organisaatiomuutoksen jälkeen heillä on mahdollisuus vaikuttaa omassa työssään.



Kuvio 7: Kysymys 9. Organisaatiomuutos on vaikuttanut omiin vaikutusmahdollisuuksiini työssäni

## 6.2 Organisaatiomuutoksen tarpeellisuus ja tiedotus kohdeorganisaatiossa

Kysymyksissä 3,4,5 ja 12 kysyttiin esihenkilöiden mielipiteitä organisaatiomuutoksen tarpeellisuudesta, sen tavoitteiden selkeydestä, organisaatiomuutoksen tiedotuksesta ja aikataulutuksesta sekä tehtyjen muutosten myönteisyydestä. Kysymys 3 oli, koen muutoksen olleen tarpeellinen organisaatiolleni. Vastausasteikko oli neliportainen ja vaihtoehdot olivat, täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja osittain samaa mieltä. 56 % haastatelluista oli osittain eri mieltä ja 44 % osittain samaa mieltä siitä, että muutos oli organisaatiolle tarpeellinen.



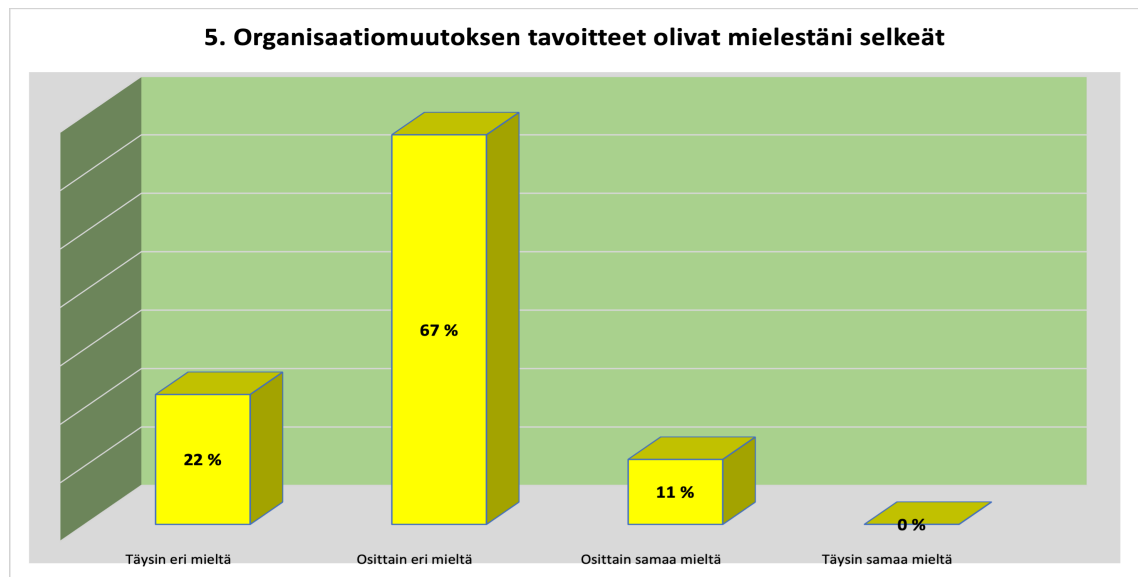
Kuvio 8: Kysymys 3. Koen muutoksen olleen tarpeellinen organisaatiolleni

Kysymys 4 oli, organisaatiomuutoksesta tiedotettiin riittävästi ja aikataulusta kerrottiin selkeästi. 44 % haastatelluista oli täysin eri mieltä, 22 % osittain erimieltä ja 33 % osittain samaa mieltä siitä, että organisaatiomuutoksesta tiedotettiin riittävästi ja aikataulusta kerrottiin selkeästi.



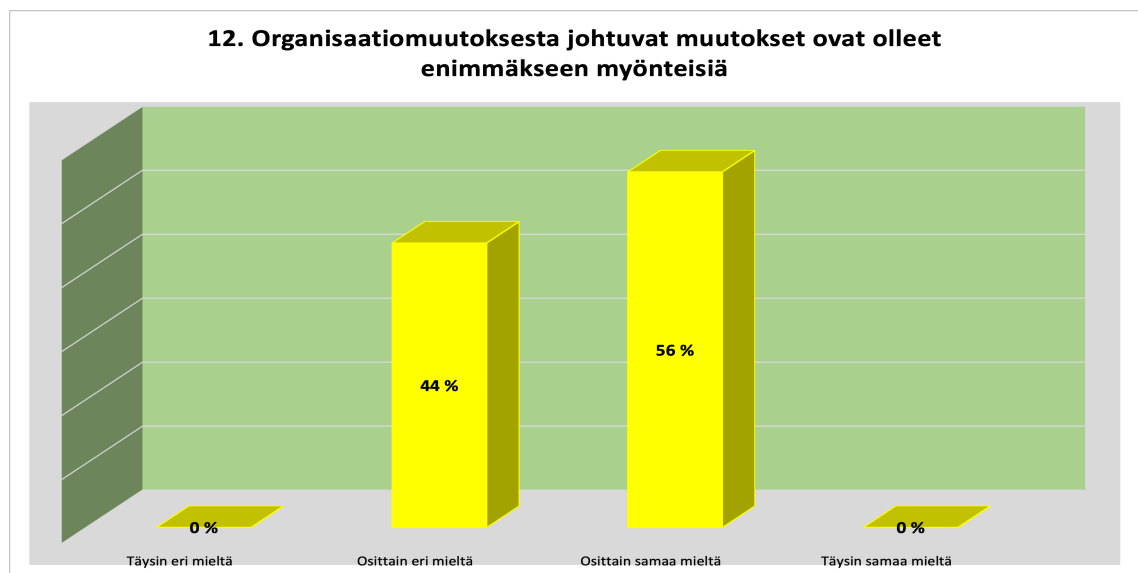
Kuvio 9: Kysymys 4. Organisaatiomuutoksesta tiedotettiin riittävästi ja aikataulusta kerrottiin selkeästi

Kysymys 5 oli, organisaatiomuutoksen tavoitteet olivat mielestäni selkeät. 22 % oli täysin eri mieltä, 67 % osittain eri mieltä ja 11 % osittain samaa mieltä. 89 % haastatelluista koki siis, että organisaatiomuutoksen tavoitteet olivat esihenkilöille epäselvät.



Kuvio 10: Kysymys 5. Organisaatiomuutoksen tavoitteet olivat mielestäni selkeät

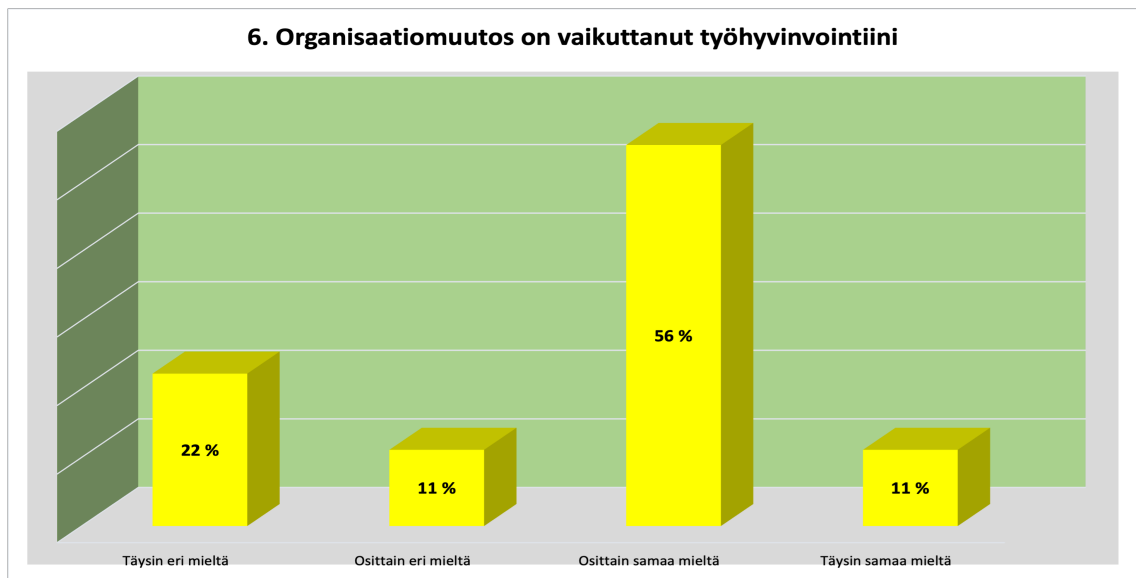
Kysymys 12 oli, organisaatiomuutoksesta johtuvat muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä. 44 % haastatelluista oli osittain eri mieltä ja 56 % oli osittain samaa mieltä. Kaikki haastateltavat siis kokivat, että vaikka osa organisaatiomuutoksen myötä tulleista muutoksista oli myönteisiä, oli muutoksista osa myös negatiivisia.



Kuvio 11: Kysymys 12. Organisaatiomuutoksesta johtuvat muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä

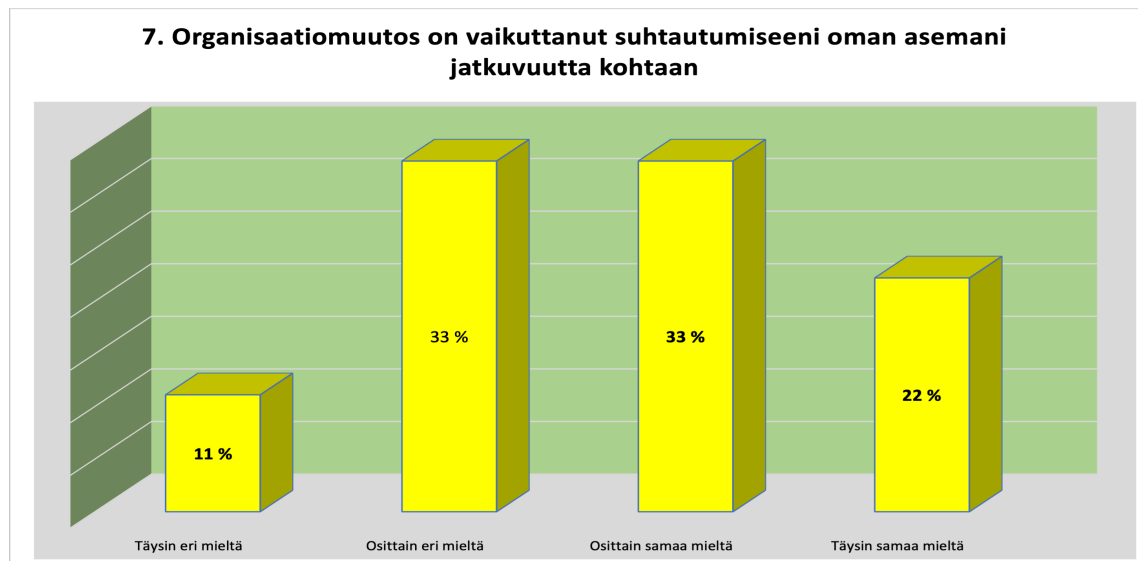
### 6.3 Organisaatiomuutoksesta johtuvat muutokset esihenkilöiden työidentiteettiin

Kysymykset 6,7,8, 10,11 ja 13 käsittelivät, kuinka esihenkilöt ovat kokeneet organisaatiomuutoksen vaikuttavan työidentiteettiinsä ja ovatko he saaneet tukea omilta esimiehiltään muutoksen käsittelyyn. Kysymys 6 oli, organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiini. 22 % haastatelluista oli täysin eri mieltä, 11 % oli osittain eri mieltä, 56 % oli osittain samaa mieltä ja 11 % oli täysin samaa mieltä. 78 % haastatelluista koki siis organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työhyvinvointiinsa jossain määrin.



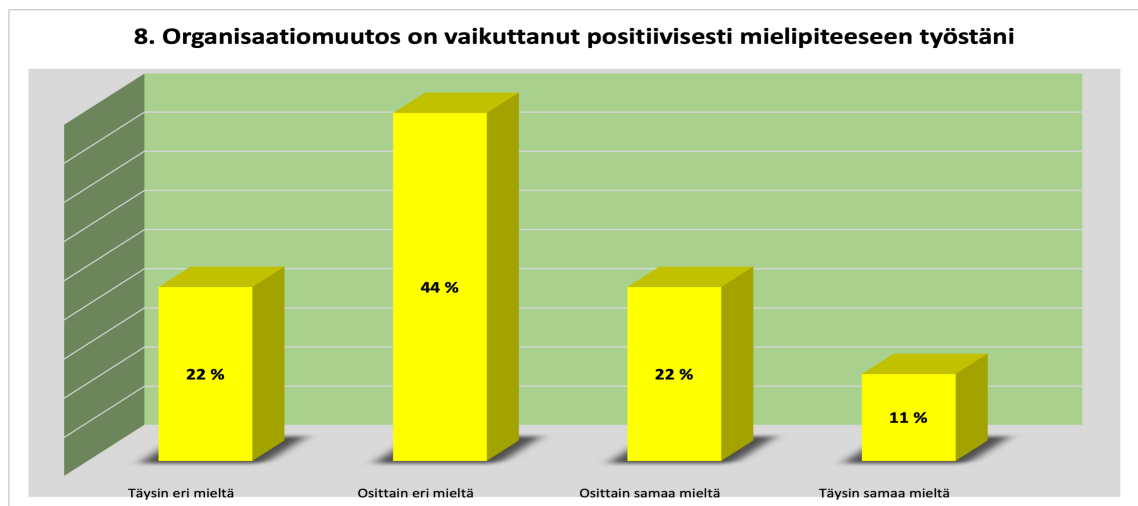
Kuvio 12: Kysymys 6. Organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiini

Kysymys 7 oli, organisaatiomuutos on vaikuttanut suhtautumiseeni oman asemani jatkuvuutta kohtaan. Täysin eri mieltä oli 11 % haastatelluista, 33 % oli osittain eri mieltä, 33 % oli osittain samaa mieltä ja 22 % oli täysin samaa mieltä. Suurin osa haastatelluista 88 % koki, että organisaatiomuutoksella oli vaikutusta heidän suhtautumiseensa oman asemansa jatkuvuutta kohtaan.



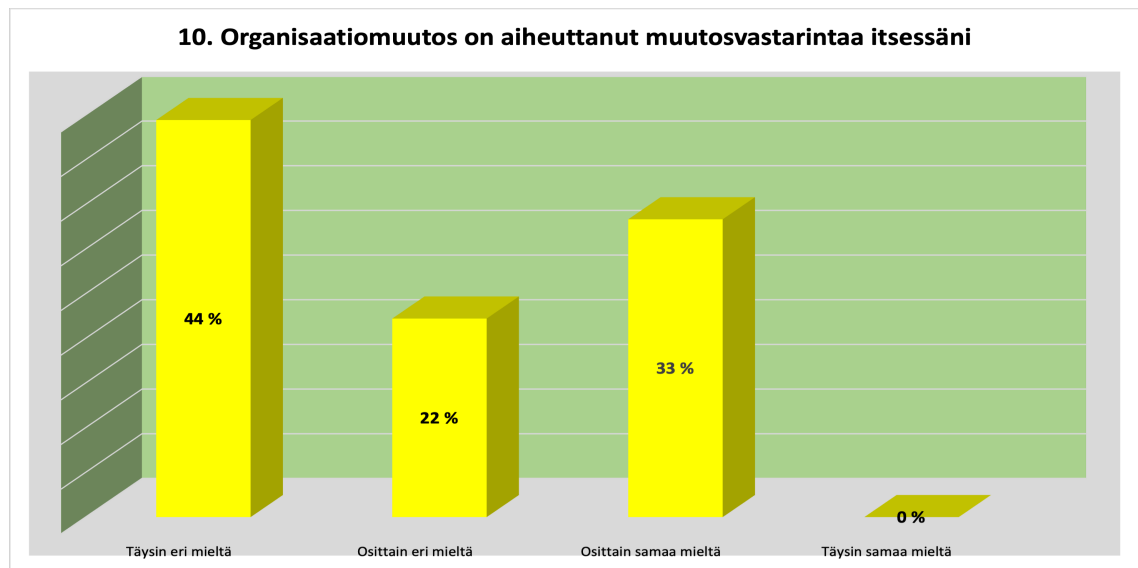
Kuvio 13: Kysymys 7. Organisaatiomuutos on vaikuttanut suhtautumiseeni oman asemani jatkuvuutta kohtaan

Kysymys 8 oli, organisaatiomuutos on vaikuttanut positiivisesti mielipiteeseeni työstäni. Haastatelluista täysin eri mieltä oli 22 %, osittain eri mieltä oli 44 %, osittain samaa mieltä oli 22 % vastaajista ja täysin samaa mieltä oli 11 %. 2/3 osaa haastatelluista koki, että organisaatiomuutos ei ole vaikuttanut positiivisesti heidän mielipiteeseensä työstään.



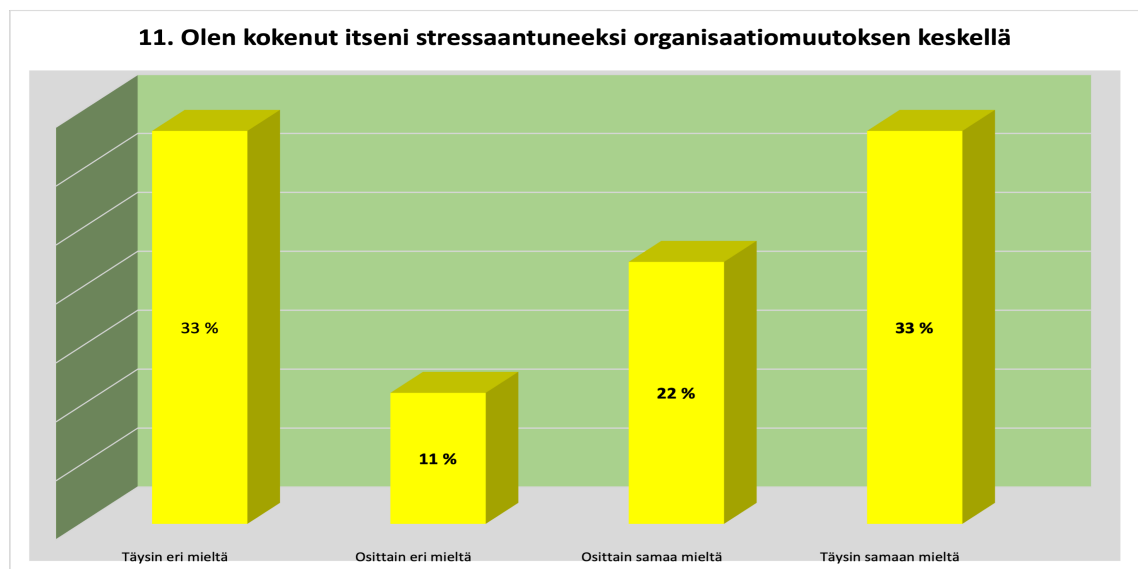
Kuvio 14: Kysymys 8. Organisaatiomuutos on vaikuttanut positiivisesti mielipiteeseen työstäni

Kysymys 10 oli, organisaatiomuutos on aiheuttanut muutosvastarintaa itsessäni. Haastatelluista 44 % oli täysin eri mieltä, 22 % oli osittain eri mieltä ja 33 % oli osittain samaa mieltä. Haastatellut eivät olleet kokeneet itsessään lainkaan muutosvastarintaa tai se oli ollut vain vähäistä.



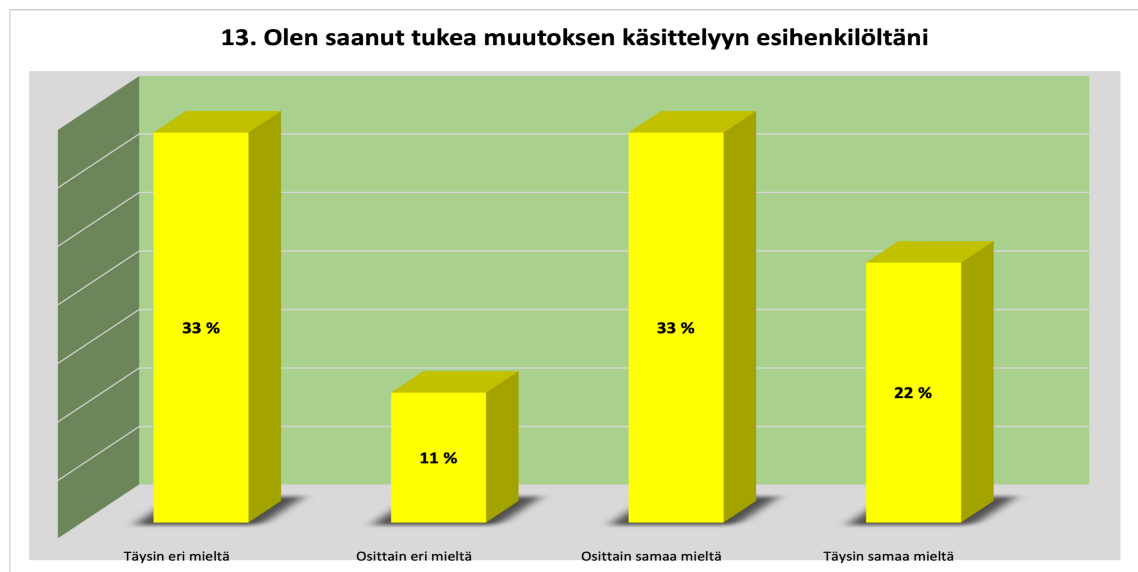
Kuvio 15: Kysymys 10. Organisaatiomuutos on aiheuttanut muutosvastarintaa itsessäni

Kysymys 11 oli, olen kokenut itseni stressaantuneeksi organisaatiomuutoksen keskellä. haastatelluista 33 % oli täysin eri mieltä, 11 % oli osittain eri mieltä, 22 % oli osittain samaa mieltä ja 33 % oli täysin samaa mieltä. 66 % haastatelluista oli kokenut itsensä stressaantuneeksi tai osittain stressaantuneeksi organisaatiomuutoksen keskellä.



Kuvio 16: Kysymys 11. Olen kokenut itseni stressaantuneeksi organisaatiomuutoksen keskellä

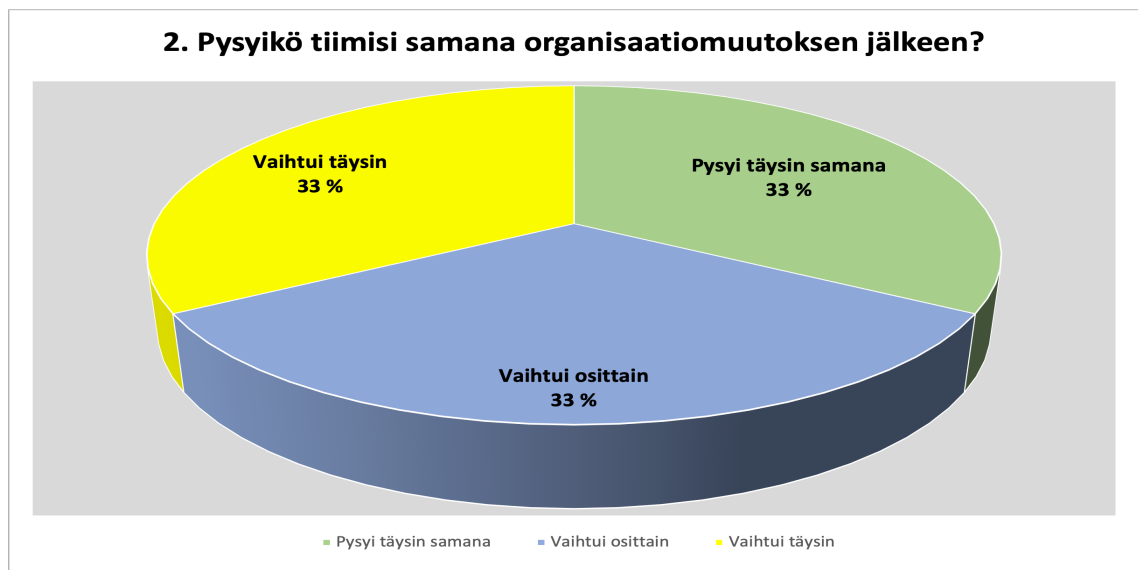
Kysymys 13 oli, olen saanut tukea muutoksen käsittelyyn esihenkilöltäni. Haastatelluista 33 % oli täysin eri mieltä, 11 % oli osittain eri mieltä, 33 % oli osittain samaa mieltä ja 22 % oli täysin samaa mieltä. 33 % haastatelluista koki, ettei ollut saanut lainkaan tukea esihenkilöltään 33 % oli saanut tukea osittain ja 33 % koki, että oli saanut hyvin tukea muutoksen käsittelyyn.



Kuvio 17: Kysymys 13. Olen saanut tukea muutoksen käsittelyyn esihenkilöltäni

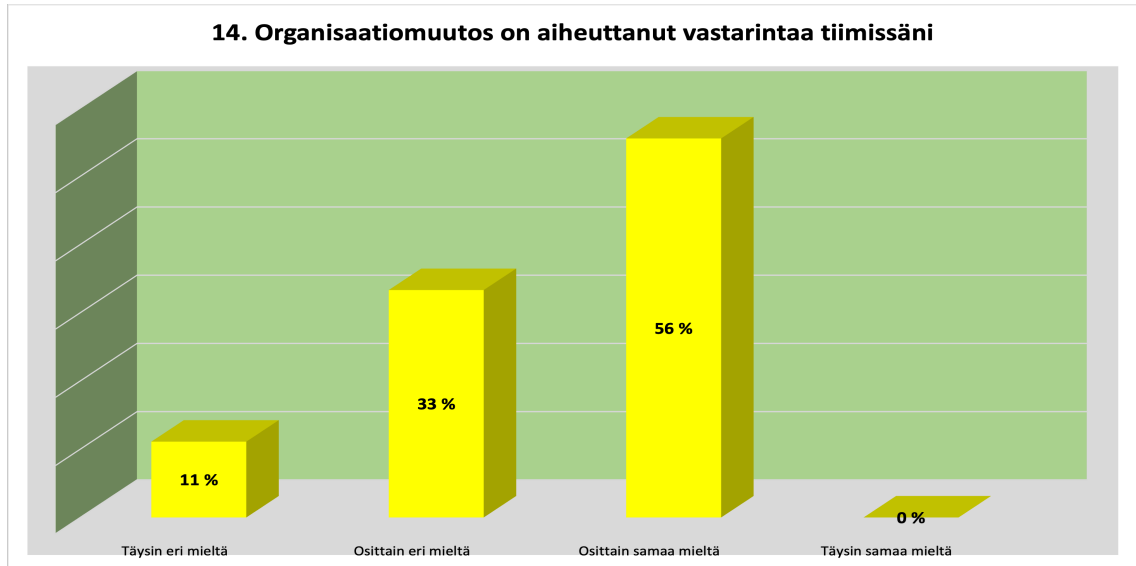
#### 6.4 Organisaatiomuutoksesta johtuvat muutokset esihenkilöiden tiimeihin

Kysymykset 2, 14 ja 15 käsittelevät esihenkilöiden tiimin kokoonpanoa, sen tuntemaa muutosvastarintaa ja miten tiimi reagoi organisaatiomuutokseen ja kuinka esihenkilöt tiimejään tukivat sen aikana. Kysymys 2 oli, pysykö tiimisi samana organisaatiomuutoksen jälkeen. Vastausasteikko oli tässäkin kysymyksessä kolmiportainen ja vastausvaihtoehdot olivat, pysyi täysin samana, vaihtui osittain ja vaihtui täysin. Vastaukset jakautuivat tasan kolmelle eri vastausvaihtoehdolle 33 %:lla pysyi täysin samana, 33 %:lla vaihtui osittain ja 33 %:lla vaihtui täysin.



Kuvio 18: Kysymys 2. Pysykö tiimisi samana organisaatiomuutoksen jälkeen?

Kysymys 14 oli, organisaatiomuutos on aiheuttanut vastarintaa tiimissäni. 11 % haastatelluista oli täysin eri mieltä, 33 % oli osittain eri mieltä ja 56 % oli osittain samaa mieltä. 89 % haastatelluista koki, että organisaatiomuutos oli aiheuttanut heidän tiimeissään jonkinlaista muutostarintaa.



Kuvio 19: Kysymys 14. Organisaatiomuutos on aiheuttanut vastarintaa tiimissäni

Kysymys 15 oli, kerro omin sanoin, kuinka tiimisi reagoi organisaatiomuutokseen ja millaisilla keinoilla pyrit tukemaan heitä sen aikana. Avoimen kysymyksen vastausprosentti oli 67 %. Vastauksissa tiimien reagoineista organisaatiomuutosta koskien nousivat keskeisimmiksi seuraavat asiat:

- huoli esihenkilöiden ajankäytöstä muutoksen jälkeen
- huoli esihenkilöiden tavoitettavuudesta, kun toimipaikkoja on enemmän kuin yksi
- huoli työnjaosta ja sen muuttumisesta
- organisaatiomuutoksen vaikutus päivittäiseen työhön

Esimerkkejä esihenkilöiden vastauksista, miten tiimit reagoivat.

*”Ovat olleet huolissaan, miten tavoitettavuus ja henkilökohtainen apu nyt toteutetaan.”*

*”Minulta kysyttiin, että miten jaan aikani asemien kesken.”*

*”Kyselyjä tuli uusista henkilöistä ja siitä kuka vastaa mistäkin.”*

*”Tiimi suhtautui luottavaisesti, joskin jännittivät vaikuttaako se esimieheen.”*

Vastauksissa keinoista, joilla esihenkilöt pyrkivät tukemaan tiimejään organisaatiomuutoksen aikana keskeisimmiksi keinoiksi nousivat:

- keskittyminen perustyöhön
- keskustelu organisaatiomuutoksesta, vastaaminen kysymyksiin mahdollisimman hyvin
- informaation kulun takaaminen
- tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus niin uusien kuin vanhojakin tiimiläisiä kohtaan
- kommunikoinnin vahvistaminen: viestit, puhelut, tapaamiset
- mahdollistamalla tiimiläisten osallistuminen 1-2-1:eihin, tiimipalaveriin, yrityksen järjestämiin yksikkökokouksiin ja webinaareihin

Esimerkkejä esihenkilöiden vastauksista, millaisilla keinoilla he pyrkivät tukemaan tiimiläisiä.

*”Pitämällä työntekijöiden fokuksessa.”*

*”Asiasta keskusteltiin paljon ja vahvistin vahvan informaation kulun.”*

*”Sanoin, että kaikki asemat ja henkilöt ovat samalla viivalla ja yhtä tärkeitä.”*

*”Kehotin tulemaan juttelemaan, sanoin että aina voi soittaa ja viestiä, järjestetään myös aina halutessa tapaaminen.”*

*”Olen pyrkinyt pitämään säännölliset 1-2-1:t ja tiimipalaverit.”*

*”Pyrin asemilla käydessäni tapaamaan tiimiläisiäni niin usein kuin mahdollista.”*

## 6.5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, kuinka esihenkilöt kokivat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen heidän työidentiteettiinsä, omaan työhön ja omiin tiimeihin. Kyselylomakkeen kysymysten avulla saatiin informaatiota, kuinka organisaatiomuutos on vaikuttanut esihenkilöihin ja heidän työidentiteettiinsä, kuinka he ovat kokeneet sen vaikuttaneen heidän työhönsä ja kuinka muutos on vaikuttanut ja vastaanotettu esihenkilöiden tiimeissä. Saatua tutkimustietoa voidaan hyödyntää apuna tulevissa organisaatiomuutoksissa ja yrityksen käytännöissä niiden aikana sekä yrityksen tavassa viestiä henkilöstölleen.

Luvussa kaksi käsitellään organisaatiomuutosta ja millaisina muutoksina se voi henkilöstölle näkyä. Kuten organisaatiomuutoksessa usein, myös kohdeyrityksessä kyselyn perustella suurimmalla osalla esihenkilöistä työn kuva ja tiimit muuttuivat organisaatiomuutoksen jälkeen. Työnkuvien ja tiimien kokoonpanojen muutosten jälkeen, esihenkilöt kokivat vastausten perusteella edelleen kuitenkin pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä.

Luvussa 2.2, organisaation muutosprosessi, Stenvallin ja Virtasen (2007, 49-50) mukaan muutoksen tavoite ja tarkoitus kannattaa muotoilla selkeäksi visioksi, sillä se helpottaa muutoksen viemistä käytäntöön osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Kyselyn tulosten perusteella kohdeyrityksen X esihenkilöt kokivat, että organisaatiomuutoksen tavoitteet jäivät josain määrin epäselviksi.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 50-51) mukaan, vaikka aluksi voi olla muutosvastarintaa, muutokset koetaan pääsääntöisesti mielekkäiksi, kun niiden tavoitteet tuodaan selkeästi esille ja varmistetaan, että henkilöstö on ne ymmärtänyt. Kyselystä saatujen tulosten mukaan esihenkilöt eivät kokeneet muutosvastarintaa, mutta vastauksien perusteella he kokivat, että muutos oli vain osittain tarpeellinen ja tehdyt muutokset vain osittain myönteisiä. Kohdeyrityksen esihenkilöt olisivat luultavasti kokeneet muutokset tarpeellisemmiksi ja myönteisemmiksi, jos organisaatiomuutoksen tavoitteet olisivat olleet heille selkeämmät.

Luvussa 3, muutosjohtaminen, korostetaan organisaatiomuutoksen aikaisen viestinnän ja tiedottamisen tärkeyttä. Kyselystä saatujen tulosten mukaan kaikkien haastateltavien mielestä organisaatiomuutoksesta tiedottaminen ja sen aikataulun selkeys oli ollut puutteellista tai osittain puutteellista organisaatiomuutoksen aikana. Kuten luvussa 3 todetaan, viestiminen on muutoksen aikana avainasemassa ja viestiessä olisi hyvä muistaa muun muassa ajantasaisuus, selkeys ja ytimekkyys.

Luvussa 3 käsitellään myös muutosjohtamista ja esihenkilön roolia muutosjohtamisessa. Pontevan (2010, 68) mukaan muutostilanteessa korostuu tarve läsnä olevaan johtamiseen ja esihenkilöt tarvitsevat tukea työhönsä, jotta muutos onnistuu. Esihenkilöille tärkeitä osa-alueita ovat työntekijöiden tukeminen ja valmistelu, muutoksen vaiheiden määrittely ja edistymisen seuranta. Muutosprosessin aikana esihenkilön työtehtävät voivat olla suuressa muutoksessa ja rooli hankala ja vaikea, esihenkilöön kohdistuu paine useasta eri suunnasta, mikä voi lisätä stressin määrää. Kyselystä saatujen vastausten mukaan organisaatiomuutos vaikutti jossain määrin negatiivisesti esihenkilöiden mielipiteeseen omasta työstään ja sen koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin ja aiheuttavan stressiä. Suurin osa kyselyyn vastaajista koki, ettei ollut saanut tukea riittävästi esihenkilöltään organisaatiomuutoksen käsittelyssä. Virolaisen (2012, 201-202) mukaan työhyvinvointi ja motivaatio voivat kärsiä esimerkiksi, jos esihenkilön vaikutusmahdollisuudet muutosprosessissa ovat pienet ja suunnitelma on tarkasti rajattu ja laadittu

Kuten luvussa 3 todetaan, organisaatiomuutoksen aikana esihenkilöiden oma esimerkki on ratkaisevan tärkeä ja toimii työntekijöille motivaattorina. 2/3 osalla kohdeyrityksen esihenkilöistä tiimin kokoonpano muuttui osittain tai täysin ja suurimmassa osassa tiimeistä organisaatiomuutos oli aiheuttanut jonkinlaista vastarintaa. Tiimeissä oltiin huolestuneita esihenkilöiden ajankäytöstä, tavoitettavuudesta, työnjaosta ja organisaatiomuutoksen vaikutuksista päivittäiseen työhön.

Luvussa 3 Virolaisen (2012, 110) mukaan työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitäminen ei ole aina helppoa muutosprosessin aikana. Rohkaisevalla ja kannustavalla johtamisella sekä antamalla työntekijöille aikaa sopeutumiseen, luodaan turvallisuuden tunnetta ja tuetaan työhyvinvointia. Pienillä ennakoivilla ja työntekijät huomioon ottavilla asioilla pystytään lisäämään

työhyvinvointia ja vähentämään muutosvastarintaa. Tällaisia asioita ovat ennakoiva, riittävä, rehellinen ja avoin tiedottaminen sekä työntekijöiden mielipiteiden ja ajatuksien kuunteleminen. Kyselyn vastausten perusteella esihenkilöt pyrkivät tukemaan tiimejään käyttämällä hyväksien muutosjohtamisessa hyväksi havaittuja työkaluja eli ylläpitämällä kommunikointia eri tavoilla, olemalla tasapuoleisia ja oikeudenmukaisia, huolehtimalla riittävästä informaation kulusta ja mahdollistamalla tiimiläistensä osallistumisen eri yhteistyöpalaveriinin organisaatiossa.

Oheisessa kuviossa (kuvio 20) on vielä yhteenveto esihenkilöiden vastauksista organisaatiomuutoksen vaikutuksista heidän omaan työhönsä, työidentiteettiin ja omaan itseensä ja omiin tiimeihin.



Kuvio 20: Yhteenveto organisaatiomuutoksen vaikutuksista

## 6.6 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen ja kyselytutkimuksen toteuttaminen on ollut kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoinen kokemus ja opettanut paljon. Prosessin varrella on ollut joitakin ongelmia ja esimerkiksi tiukka aikataulu on luonut omat haasteensa tekemiseen, mutta hyvällä aikataulutuksella olen onnistunut pysymään tavoiteaikataulussani. Kyselylomakkeen teko oli mielestäni työn haastavin osuus ja kysymysten laatiminen oikeanlaisen tiedon saamiseksi ei ollut helppoa. Olen kuitenkin tyytyväinen työni lopputulokseen. Kyselyn tuloksista nousi esiin

mielenkiintoisia asioita ja koen, että kohdeyritys varmasti hyötyy saaduista tutkimustuloksista.

Kuten opinnäytetyön johdannossa todetaan, organisaatiomuutos on aina siirtymistä jo olemassa olevasta tilasta seuraavaan tilaan (Burke 2018, 120-125). Yritys X:n organisaatiomuutos koski esihenkilöitä ja heidän toimipaikkoihinsa, työnkuviin ja tiimeihin tuli isoja muutoksia. Organisaatiomuutos toteutettiin melko nopealla aikataululla, sillä siitä tiedotettiin henkilökunnalle loppusyksystä 2021 ja se tuli voimaan vuoden 2022 alusta.

Opinnäytetyön tietoperustaosio tukee kohdeyrityksen esihenkilöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta, joka oli haastava esihenkilöille yrityksessä X ja vaati heiltä paljon. Esihenkilön rooli organisaatiomuutoksessa ei ole helppo ja rooleja on usein enemmän kuin yksi. Gilley:n (2005, 39-54) mukaisesti, esihenkilöiden pitäisi luoda alaisilleen positiivisia mielikuvia käynnissä olevasta muutoksesta, motivoida omalla esimerkillään, saada työntekijät osallistumaan konkreettisesti muutokseen ja ennakoida ongelmatilanteita. Heidän pitäisi olla visionäärejä, inspiroijia, tukijoita ja ongelmanratkaisijoita. Kohdeyrityksen organisaatiomuutoksen aikana esihenkilöiden piti samanaikaisesti pystyä sisäistämään omaa uutta työnkuvaansa ja muutoksen tavoitteita ja tarkoitusta sekä johtaa omaa tiimiään muutoksen läpi. Tiimien kokoonpanojen muuttuessa, esihenkilöiden piti tuoda muutos alaistensa tietoisuuteen, auttaa heitä hyväksymään se ja tukea tiimejä niiden kokemissa muutoksissa.

Viestintään ja tiedottamiseen ei voi koskaan panostaa liikaa. Esihenkilöt kokivat saaneensa liian vähän informaatiota organisaatiomuutoksesta ja aikataulutuksesta muutoksen aikana. Avoimissa vastauksissa ilmeni, että tiimeillä oli paljon kysymyksiä organisaatiomuutosta koskien, joihin esihenkilöillä ei kuitenkaan ollut antaa vastauksia. Juutin ym. (2009, 68-69) ja Jupon (2011, 43) mukaan riittävä tiedottaminen muutoksen aikana estää väärinymmärryksiä ja väärän tiedon ja huhujen leviämistä. Kohdeyrityksessä olisi hyvä pohtia keinoja, kuinka tiedottaminen ja viestintä saataisiin vielä selkeämmäksi ja paremmaksi.

Tulosten mukaan organisaatiomuutoksen tavoitteet jäivät esihenkilöille jossain määrin epäselviksi, mikä varmasti omalta osaltaan hankaloitti tiimien johtamista muutoksen läpi. Vaikka organisaatiomuutoksen tavoitteet olivat varmasti tarkoin mietitty yrityksen johdossa, tulevaisuudessa muutoksissa kannattaisi miettiä vielä tarkemmin niiden selkeyttä ja määrittelyä. Virolaisen (2012, 110) mukaan esihenkilöt, joille muutoksen tavoitteet ovat selkeät, pystyvät antamaan tiimeilleen aikaa sopeutua uuteen ja näin ollen luomaan turvallisuuden tunnetta ja tukemaan työhyvinvointia. Työntekijöiden huomioiminen vähentää myös muutosvastarintaa.

Organisaatiomuutoksen aikana myös esihenkilöiden oman tuen ja vertaistuen tarve korostuu, sillä niillä pystytään myös purkamaan organisaatiomuutoksesta mahdollisesti aiheutuvia stressitekijöitä. Myös epävarmuus omasta tulevaisuudesta voi lisätä stressiä ja vaikuttaa työhyvinvointiin. Kohdeyrityksessä voisi miettiä, kuinka tulevaisuudessa muutoskohteena olevat

henkilöstöryhmät saisivat tarvitsemaansa tukea riittävästi muutoksen käsittelyssä esihenkilöiltään. Esimerkiksi esihenkilöiden tapaa johtaa muutoksessa, voidaan parantaa ja kehittää ja heille voisi tarjota erilaisia vaihtoehtoja lisäkoulutukseen muutosjohtamisesta ja pyrkiä näin varmistamaan ymmärrys riittävän tuen tarjoamisesta muutoksen kohteena olevalle henkilöstöryhmälle.

Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia, kuinka henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksesta seuranneet muutokset ja kartoittaa heidän mielipiteitään siitä

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Burke, W.W. 2018. Organization Change. Theory and Practice. 5th edition. Sage Publications.

Gilley, A. 2005. The Manager as Change Leader. USA: Praeger Publisher.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus 9. painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi

Holloway, I. & Galvin, K. 2017. Qualitative Research in Nursing and Healthcare. 4. painos. Iso-Britannia: John Wiley & Sons Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä.: Gummerus Kirjapaino Oy.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WSOY.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto.

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

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. 1. painos. Helsinki: Kustannus oy Duodecim.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1.painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kilpiä, T. & Kvist, H. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Kotkavirta, J. 2002. Kokemuksen ehdot ja hahmot. Teoksessa Haaparanta, L. & Oesch, E. 2002. Kokemus. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lampi, H. 2006. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusprosessi. Luentomateriaali. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällön analyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkanen, M. (toim.): Laadulliset tutkimukset hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.

- Lehtomaa, M. 2006. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. 2006. Kokemuksen tutkimus: Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia Oy.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanna Pro cop.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Myllymäki, R. 2018, Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Nieminen, H. 1998. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.): Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva. WSOY.
- Niiniluoto, I. 2002. Kokemus-kollokivion avaussanat. Teoksessa Haaparanta, L. & Oesch, E. 2002. Kokemus. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi - teemoja, näkökulmia ja haasteita. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.
- Perttula, J. 2006. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteen-teoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. 2006. Kokemuksen tutkimus: Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja Mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa- ihmisyys muutoksen kohtamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki: Painojussit Oy.

## Sähköiset

Alanen, A. & Hirvonen, M. 2013. Esipuhe: erityisryhmien viestintä ja viestinnän esteettömyys. Puhe ja kieli 33:3. Artikkel. Viitattu 22.3.2022. <https://journal.fi/pk/article/view/9429/6718>

American Society for Quality. 2021. What is Change Management? Verkkosivu. Viitattu 26.1.2022. <https://asq.org/quality-resources/change-management>

Hihnala, H. 2020. Esimiehenä muuttuvan organisaation aallokoissa. Organisaation tuen merkitys muutoksen johtamisessa. Pro Gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 25.3.2022. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11032/Esimiehen%C3%A4%20muuttuvan%20organisaation%20aallokoissa%20-%20Organisaatio%20tuen%20merkitys%20muutoksen%20johtamisessa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Junnola, L. 2012. Organisaatiomuutoksen onnistunut loppuunsaattaminen. Case: Kouvola kaupunki. Kandidaatin tutkielma. Lappeenranta Yliopisto. Viitattu 22.3.2022. <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/77487/Kandidaatintutkielma%20Laura%20Junnola%206.5.2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä johtajuudesta. Pro Gradu- tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 25.3.2022. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf)

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 22.3.2022. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-745-3.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-745-3.pdf)

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013, Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 13.2.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä: Nykypaino Oy. Viitattu 22.3.2022. [https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)

Rönn, K-M. 2021. Muutosjohtamista koronan keskellä. Kaupan alan työntekijöiden kertomuksia koronana vaikutuksista. Pro Gradu. Helsingin yliopisto. Viitattu 22.3.2022. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/332126/Ronn\\_Kaisa-Maria\\_Pro%20Gradu-tutkielma\\_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/332126/Ronn_Kaisa-Maria_Pro%20Gradu-tutkielma_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 4.2.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tyni, Jenna. 2020. Organisaatiomuutos, hyvästä vai pahasta? Tapaustutkimuserään yrityksen toimihenkilöiden kokemuksista. Pro Gradu-tutkielma. Oulun yliopisto. Viitattu 22.3.2022. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202005161847.pdf>

Työterveyslaitos. 2022a. Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Viitattu 23.2.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa>

Työterveyslaitos. 2022b. Organisaatiomuutos. Viitattu 23.3.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>

Viento, S. 2017. Esimiesten muutosvalmius ja johtaminen organisaatiomuutoksessa. Pro Gradu-tutkielma. Lappeenranta Teknillinen Yliopisto. Viitattu 23.3.2022. [https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/143238/Pro%20Gradu\\_Viento\\_Saara.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/143238/Pro%20Gradu_Viento_Saara.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimusongelma ja osaongelmat.....	7
Kuvio 2: Muutosprosessin vaiheet (tiedot: Pahkin ym. 2013, 4-5; Kallankari 2019, 19.) .....	9
Kuvio 3: Esihenkilön roolit muutosprosessin aikana (mukaillen: Gilley 2005, 39-54.) .....	12
Kuvio 4: Esihenkilön tehtävät muutosprosessissa (mukaillen: Gilley 2005, 8-9.).....	12
Kuvio 5: Kysymysten jakautuminen osaongelmien mukaan .....	15
Kuvio 6: Kysymys 1. Muuttuiko työnkuvasi organisaatiomuutoksen jälkeen?.....	19
Kuvio 7: Kysymys 9. Organisaatiomuutos on vaikuttanut omiin vaikutusmahdollisuuksiini työssäni .....	20
Kuvio 8: Kysymys 3. Koen muutoksen olleen tarpeellinen organisaatiolleni .....	21
Kuvio 9: Kysymys 4. Organisaatiomuutoksesta tiedotettiin riittävästi ja aikataulusta kerrottiin selkeästi .....	21
Kuvio 10: Kysymys 5. Organisaatiomuutoksen tavoitteet olivat mielestäni selkeät.....	22
Kuvio 11: Kysymys 12. Organisaatiomuutoksesta johtuvat muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä .....	22
Kuvio 12: Kysymys 6. Organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiini .....	23
Kuvio 13: Kysymys 7. Organisaatiomuutos on vaikuttanut suhtautumiseeni oman asemani jatkuvuutta kohtaan .....	24
Kuvio 14: Kysymys 8. Organisaatiomuutos on vaikuttanut positiivisesti mielipiteeseen työstäni .....	24
Kuvio 15: Kysymys 10. Organisaatiomuutos on aiheuttanut muutosvastarintaa itsessäni .....	25
Kuvio 16: Kysymys 11. Olen kokenut itseni stressaantuneeksi organisaatiomuutoksen keskellä .....	25
Kuvio 17: Kysymys 13. Olen saanut tukea muutoksen käsittelyyn esihenkilöltäni.....	26
Kuvio 18: Kysymys 2. Pysykö tiimisi samana organisaatiomuutoksen jälkeen? .....	26
Kuvio 19: Kysymys 14. Organisaatiomuutos on aiheuttanut vastarintaa tiimissäni.....	27
Kuvio 20: Yhteenveto organisaatiomuutoksen vaikutuksista .....	30

## Liitteet

Liite 1 Saatekirje esihenkilölle .....	37
Liite 2: Kyselylomake esihenkilölle .....	38

## Liite 1 Saatekirje esihenkilölle

Hei,

Teen parhaillaan Laurea ammattikorkeakouluun opinnäytetyötä, jonka aiheena on organisatiomuutos ja kuinka esihenkilöt ovat sen vastaanottaneet. Valitsin aiheen opinnäytetyöhöni sen ajankohtaisuuden vuoksi.

Pyydän teitä osallistumaan opinnäytetyöhöni vastaamalla ohessa linkkinä olevaan kyselytutkimukseen 20.3.2022 mennessä. Vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia ja on täysin vapaaehtoista.

Saatu aineisto käsitellään luottamuksellisesti, se on vain tutkimuksen tekijän henkilökohtaiseen käyttöön, eivätkä yksittäisen vastaajan henkilötiedot missään vaiheessa näy tutkimuksen tekijälle tai erotu vastauksista. Aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Mikäli teille tulee mieleen kysyttävää tai haluatte lisätietoja, vastaan mielelläni.

Kiitos jo etukäteen vastauksista!

Ystävällisin terveisin,

Riikka Roiha

## Liite 2: Kyselylomake esihenkilölle

## Kyselylomake esihenkilölle

- **Kuinka esihenkilönä vastaanotit 1/2022 voimaan tulleen organisaatiomuutoksen?**

- 1. Muuttuiko työnkuvasi organisaatiomuutoksen vuoksi?

1 Ei muuttunut lainkaan

2 Muuttui osittain

3 muuttui erittäin paljon

- 2. Pysyikö tiimisi samana organisaatiomuutoksen jälkeen?

1 Pysyi täysin samana

2 Vaihtui osittain

3 Vaihtui täysin

- 3. Koen muutoksen olleen tarpeellinen organisaatiolleni.

1 Täysin eri mieltä

2 Osittain eri mieltä

3 Osittain samaa mieltä

4 Täysin samaa mieltä

- 4. Organisaatiomuutoksesta tiedotettiin riittävästi ja aikataulusta kerrottiin selkeästi.

1 Täysin eri mieltä

2 Osittain eri mieltä

3 Osittain samaa mieltä

4 Täysin samaa mieltä

- 5. Organisaatiomuutoksen tavoitteet olivat mielestäni selkeät.

1 Täysin eri mieltä

2 Osittain eri mieltä

3 Osittain samaa mieltä

4 Täysin samaa mieltä

- 6. Organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiini.

1 Täysin eri mieltä

2 Osittain eri mieltä

3 Osittain samaa mieltä

4 Täysin samaa mieltä

- 7. Organisaatiomuutos on vaikuttanut suhtautumiseeni oman asemani jatkuvuutta kohtaan.

1 Täysin eri mieltä

2 Osittain eri mieltä

3 Osittain samaa mieltä

4 Täysin samaa mieltä

- 8. Organisaatiomuutos on vaikuttanut positiivisesti mielipiteeseeni työstäni.

1 Täysin eri mieltä

2 Osittain eri mieltä

3 Osittain samaa mieltä

4 Täysin samaa mieltä

- 9. Organisaatiomuutos on vaikuttanut omiin vaikutusmahdollisuuksiini työssäni.

1 Täysin eri mieltä

2 Osittain eri mieltä

3 Osittain samaa mieltä

4 Täysin samaa mieltä

- 10. Organisaatiomuutos on aiheuttanut muutosvastarintaa itsessäni.

1 Täysin eri mieltä

2 Osittain eri mieltä

3 Osittain samaa mieltä

4 Täysin samaa mieltä

- 11. Olen kokenut itseni stressaantuneeksi organisaatiomuutoksen keskellä.

1 Täysin eri mieltä

2 Osittain eri mieltä

3 Osittain samaa mieltä

4 Täysin samaa mieltä

- 12. Organisaatiomuutoksesta johtuvat muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä.

1 Täysin eri mieltä

2 Osittain eri mieltä

3 Osittain samaa mieltä

4 Täysin samaa mieltä

- 13. Olen saanut tukea muutoksen käsittelyyn esihenkilöltäni.

1 Täysin eri mieltä

2 Osittain eri mieltä

3 Osittain samaa mieltä

4 Täysin samaa mieltä

- 14. Organisaatiomuutos on aiheuttanut vastarintaa tiimissäni.

1 Täysin eri mieltä

2 Osittain eri mieltä

3 Osittain samaa mieltä

4 Täysin samaa mieltä

- 15. Kerro omin sanoin, kuinka tiimisi reagoi organisaatiomuutokseen ja millaisilla keinoilla pyrit tukemaan heitä sen aikana?