

TE-palvelut 2024 - uudistuksen muutosvalmennusten vaikuttavuus henkilöstön näkökulmasta

Case Hämeen TE-toimisto

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

2024

Susan Mustonen

Liiketoiminnan kehittäminen

Tiivistelmä

Tekijä Susan Mustonen

Vuosi 2024

Työn nimi TE-palvelut 2024 - uudistuksen muutosvalmennusten vaikuttavuus henkilöstön näkökulmasta, case Hämeen TE-toimisto

Ohjaaja Mikko Mäntyneva

Tuleva TE-palvelut 2024 – uudistus on historiallinen ja merkittävä muutos työllisyyspalveluille. Uudistus tarkoittaa sitä, että TE-toimistot lakkautetaan 31.12.2024 ja työllisyyspalveluiden hoito siirtyy kunnille 1.1.2025 alkaen. Siirron mukana siirtyy myös TE-toimistoissa työskentelevä henkilöstö liikkeenluovutuksella uusille työllisyysalueille.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Hämeen TE-toimisto. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tulevan organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilöstön näkökulmasta sekä muutoksen myötä henkilöstölle tarjottavien muutosvalmennusten vaikuttavuutta ja tarpeellisuutta henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen teoriaosio käsittelee organisaatiomuutosta ja muutosta soveltuvin osin. Muutokseen liittyy olennaisesti myös työhyvinvointi, joka haluttiin huomioida niin teoriassa kuin itse tutkimuksessa. Tutkimus toteutettiin määrällisen ja laadullisen tutkimuksen piirteitä yhdistävällä sähköisellä kyselytutkimuksella, jossa oli koko Hämeen TE-toimiston henkilöstö mukana.

Tutkimustulosten mukaan voidaan todeta, että tuleva organisaatiomuutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin ja muutokseen sitoutumiseen. Muutosvalmennuksien ei ole koettu olevan kovinkaan tarpeellisia muutoksessa valmennusten jääneen hyvin yleiselle tasolle.

Muutoksessa henkilöstön osallistaminen muutokseen ja sitä kautta sitouttaminen sekä muutosviestintä ovat olennaisessa ja isossa osassa muutosta. Jos näissä epäonnistutaan ja henkilöstö ei koe osallisuutta muutokseen, aiheuttaa se hyvin usein muutosvastarintaa, joka pahimmillaan voi näkyä sairaspoissaoloina sekä poikkeuksellisen suurena henkilöstön vaihtuvuutena.

Avainsanat Muutosjohtaminen, muutosvalmennus, työhyvinvointi, TE24-uudistus.

Sivut 99 sivua ja liitteitä 9 sivua

Name of Degree Programme	Abstract
Author Susan Mustonen	Year 2024
Subject TE-services 2024 - the effectiveness of the change training of the reform from the perspective of the personnel, case Häme TE-office	
Supervisors Mikko Mäntyneva	

The future TE services 2024 – the reform is a historic and significant change for employment services. The reform means that the TE offices will be abolished on December 31, 2024, and the administration of employment services will be transferred to the municipalities from January 1, 2025. Along with the transfer, the personnel working in the TE offices will also be transferred to new employment areas.

The client of the thesis is Häme TE office. The purpose of the study was to investigate the effects of the upcoming organizational change from the perspective of the personnel, as well as the effectiveness and necessity of the change training offered to the personnel with the change from the perspective of the personnel.

The theory section of the study deals with organizational change and change as applicable. Work well-being is also fundamentally related to the change, which was wanted to be considered both in theory and in the research itself. The research was carried out with an electronic survey combining features of quantitative and qualitative research, in which the entire staff of the TE office in Häme participated.

According to the research results, it can be stated that the upcoming organizational change has affected the staff's well-being at work and commitment to the change. Change coaching has not been perceived to be very necessary during the change, as the coaching has remained at a very general level.

In the change, involving the personnel in the change and thereby committing them as well as change communication are an essential and large part of the change. If these fail and the personnel do not feel involved in the change, it very often causes resistance to change, which at worst can be seen as sick leave and an exceptionally high turnover of personnel.

Keywords Change management, change coaching, well-being at work, TE24 reform.

Pages 99 pages and appendices 9 pages

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja aiheen rajausta	8
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	Toimeksiantaja, työvoimatoimistojen historiaa ja uudistus.....	9
2.1	Työvoimatoimistojen historia	10
2.2	TE24-uudistus.....	11
3	Organisaatiomuutos	12
3.1	Mitä organisaatiomuutos tarkoittaa	12
3.2	Organisaatiomuutokseen vaikuttavat tekijät	13
3.3	Organisaatiomuutoksen tavoitteet.....	13
3.4	Organisaatiomuutoksen vaiheet.....	14
3.5	Organisaatiomuutoksen roolit ja vastuut	18
3.5.1	Esihenkilön rooli muutoksessa.....	18
3.5.2	Henkilöstöhallinnon rooli muutoksessa	19
3.5.3	Henkilöstön edustajien rooli muutoksessa	19
3.5.4	Työntekijöiden rooli muutoksessa	19
4	Muutos	20
4.1	Muutosjohtamisen prosessi.....	20
4.2	Muutoksessa toimivia rooleja	22
4.3	Muutosjohtaminen.....	25
4.3.1	Muutosjohtamisen eri vaiheet	26
4.3.2	Muutosvastarinta	31
4.3.3	Muutoskyvykyys.....	34
4.3.4	Resilienssi	37
4.4	Henkilöstön sitouttaminen muutoksessa	38
4.5	Esihenkilötyö muutoksessa	40
4.6	Muutosviestintä	43
4.7	Muutosvalmennus.....	44
4.8	Onnistunut muutos	47
5	Työhyvinvointi	50
5.1	Mitä työhyvinvointi tarkoittaa?	50
5.2	Työhyvinvoinnin edistäminen	52

5.3	Henkilöstöjohtaminen työhyvinvoinnin tukena	54
5.4	Työhyvinvointi muutoksessa	56
5.5	Esihenkilötyö työhyvinvoinnin tukena muutoksessa	58
6	Empiirinen tutkimus.....	59
6.1	Tutkimuksen toteutus	60
6.2	Tutkimusmenetelmän valinta	61
6.3	Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusaineiston keruu	63
6.4	Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruumenetelmä	64
6.5	Tutkimuksen aineiston analysointi.....	65
7	Tutkimustulokset	67
7.1	Kyselytutkimus tulevasta organisaatiomuutoksesta.....	68
7.2	Kyselytutkimus muutosvalmennuksista	75
7.2.1	Muutosvalmennukset.....	77
7.2.2	Mitä repussa mukana - valmennus	78
7.2.3	Reppu selässä kohti uutta – valmennus	81
7.3	Tulosten yhteenveto.....	85
7.3.1	Tutkimustulokset organisaatiomuutoksesta	85
7.3.2	Tutkimustulokset muutosvalmennukset	86
8	Johtopäätökset.....	87
9	Pohdinta.....	90
	Lähteet	92

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Työllisyysalueiden muodostaminen (Valtioneuvosto, 2022). 12

Kuva 2. Valpolan viisi ryhmää organisaatioiden yhteen menosta (Valpola, 2004, s. 17).14

Kuva 3. Kompleksisuusajatteluun perustuva organisaation kehittäminen (Juuti & Luoma, 2009, s. 26)..... 18

Kuva 4. Tiivistelmä rooleista ja niiden vahvuuksista ja heikkouksista sekä johtamiselle asettamista vaatimuksista. (Mattila, 2007, s. 89).....	23
Kuva 5. Muutoksen vaiheet (Ponteva, 2012, Muutos, toinen kappale, ensimmäinen osio)	27
Kuva 6. Kotterin muutosprosessin kahdeksan vaihetta (Kotter, 2012, s. 23).	28
Kuva 7. Valpolan viisi tekijää onnistuneessa muutoksessa (Valpola, 2004, s. 29; Valkealahti, ym., 2019).....	30
Kuva 8. Yksilön muutoskäyrä Virginia Satir- mallin mukaan (Korhonen & Bergman, 2019, s. 151).	37
Kuva 9. Muutosta johtavan esihenkilön ympyrä (Pirinen, 2014, Esimies muutoksen johtajana, esimiestyö muutosprosessissa, esimiehen perustehtävät muutoksessa).	42
Kuva 10. Työhyvinvoinnin tekijät (Kehusmaa, 2011, s. 15).	51
Kuva 11. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo, 2009, s.3).....	52
Kuva 12. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala, 2021, s. 12).	55
Kuva 13. Organisaatiomuutos kyselyyn vastanneiden jakauma työskentely/vuosi.	68
Kuva 14. Hämeen TE-toimiston henkilöstön suhtautuminen tulevaan organisaatiomuutokseen.....	69
Kuva 15. Hämeen TE-toimiston henkilöstön sitoutuminen tulevaan organisaatiomuutokseen.	71
Kuva 16. Hämeen TE-toimiston henkilöstön kokemukset tulevan organisaation muutoksen kuormittavuudesta.	71
Kuva 17. Miten Hämeen TE-toimiston henkilöstön työhyvinvointi on otettu huomioon tulevan organisaatiomuutoksen aikana.	72
Kuva 18. Oletko saanut tukea esihenkilöltäsi muutoksen aikana.	73

Kuva 19. Kysely työpaikan vaihdoksen harkinnasta.....	74
Kuva 20. Kyselyyn vastanneiden työskentelypaikka.	75
Kuva 21. Henkilöstön osallistuminen muutosvalmennuksiin vuonna 2023 ja 2024.....	76
Kuva 22. Muutosvalmennuksiin osallistujien jakauma.	77
Kuva 23. Mitä repussa mukana - muutosvalmennuksen sisällön hyödyllisyys tulevassa muutoksessa.	78
Kuva 24. Mitä repussa mukana - muutosvalmennuksen hyödyllisyys ja valmistavuus tulevaan muutokseen liittyen.	80
Kuva 25. Miten Mitä repussa mukana - muutosvalmennus vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin.	81
Kuva 26. Reppu selässä kohti uutta – muutosvalmennuksen sisällön hyödyllisyys tulevassa muutoksessa.	82
Kuva 27. Reppu selässä kohti uutta - muutosvalmennuksen hyödyllisyys ja valmistavuus tulevaan muutokseen liittyen.....	83
Kuva 28. Miten Reppu selässä kohti uutta - muutosvalmennus vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin.	84

Liitteet

Liite 1.	Aineistohallintasuunnitelma
Liite 2.	Saateviesti organisaatiomuutoksen kyselytutkimukseen
Liite 3.	Organisaatiomuutoksen kyselyrunko
Liite 4.	Saateviesti muutosvalmennusten kyselytutkimukseen
Liite 5.	Muutosvalmennusten kyselyrunko

1 Johdanto

Opinnäytetyön taustalla on historiallinen eduskunnan maaliskuussa 2023 vahvistama TE24-uudistus. TE24-uudistus tarkoittaa sitä, että valtion aikaisemmin järjestämät julkiset työvoima- ja yrityspalvelut tullaan siirtämään hallitusti kunnille tai useammasta kunnasta muodostuvalle yhteistoiminta-alueelle 1.1.2025. TE-toimistojen henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksella kunnille. Liikkeenluovutus tarkoittaa sitä, että valtioilla TE-palveluissa työskentelevä henkilöstö siirtyy uusille työllisyysalueille niin sanottuina vanhoina työntekijöinä, jolloin työsuhteiden oikeudet ja velvollisuudet sekä niihin liittyvä työsuhde edut siirtyvät uudelle työnantajalle. Henkilöstövähennyksiä ei muutoksella tavoitella. (TEM, 2022)

TE24-uudistuksella tavoitellaan työllisyysasteen nostoa siirtämällä TE-palvelut kunnille ja sitä niiden muodostamille uusille työllisyysalueille. Työllisyyspalvelut halutaan tuoda lähemmäksi asiakasta ja asiakaslähtöisemmäksi. Uudistuksen tavoitteena tukea elinkeinoelämän uudistumismahdollisuuksia siten, että paikallisuus korostuu esimerkiksi palvelujen räätälöimisessä ja tarjonnassa. (TEM, 2022). Sillä pyritään ratkaisemaan myös paljon puhuttanutta kohtaanto-ongelmaa. Paikallistuntemusta hyödyntämällä pyritään saamaan ratkaisuja kohtaanto-ongelmaan ja tätä kautta lisäämään alueen elinvoimaa ja kasvua, koska uudistuksen päätavoite on työllisyysprosentin nostossa. Lisäksi on arvioitu, että kun työllisyyspalvelut, kunnan koulutuspalvelut ja elinkeinopalvelut ovat saman järjestäjän vastuulla, nopeamman työllistymisen tavoite tulee paremmin tuettua kuin nykyisellä mallilla. (TEM, 2022; Valtioneuvosto, 2022)

Tuleva muutos on iso, historiallinen ja ainutlaatuinen minkä vuoksi aihe valikoitui opinnäytetyön tutkimuksen kohteeksi. Tutkimuksessa tarkastellaan Hämeen TE-toimiston henkilöstön kokemuksia tulevasta organisaatiomuutoksesta sekä muutosvalmennuksista, joita on hankittu muutosta tukemaan. Hämeen TE-toimistossa työskentelee tällä hetkellä 252 henkilöä, Hämeenlinnan ja Lahden seudun kuntakokeilujen puolella henkilöstöä on 114, yhteensä tutkimukseen rajautuvaa henkilöstöä on siis 366. Tutkija on itse työskennellyt Hämeen TE-toimistossa yli kolmen vuoden ajan ja on myös osallinen tulevassa muutoksessa. Tutkimustulokset voivat tarjota Hämeen TE-toimiston johdolle näkemyksiä siihen, miten tulevassa muutoksessa voidaan henkilökuntaa tukea vielä paremmin, esimerkiksi muutosvalmennusten kautta vaikuttamalla muutosvalmennusten sisältöön.

1.1 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja aiheen raja

Tutkimuksen lähtökohtana on iso organisaatiomuutos, kun TE-palvelut siirretään kunnille 1.1.2025 alkaen eli TE24-uudistus. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Hämeen TE-toimiston henkilöstön kokemuksia tulevasta organisaatiomuutoksesta ja muutosvalmennuksista. Lisäksi tavoitteena on selvittää, onko muutosvalmennuksista ollut henkilöstölle apua tulevassa muutoksessa. Tähän liittyy olennaisena osana organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, työhyvinvointi sekä muutosvalmennukset. Tutkimuksesta voitiin muodostaa kaksi tutkimusongelmaa, joihin haettiin tutkimuksella vastauksia: *Miten tuleva organisaatiomuutos on koettu Hämeen TE-toimiston henkilöstön keskuudessa sekä miten se on vaikuttanut henkilöstöön? Ja miten Hämeen TE-toimiston henkilöstö on kokenut muutosvalmennusten tarpeellisuuden tulevalle muutokselle?*

Tästä johdettiin vielä tutkimusta täydentävät alakysymykset:

- Miten henkilökunta on kokenut tulevan organisaatiomuutoksen?
- Mitä haasteita henkilökunta on kokenut tulevassa muutoksessa?
- Miten henkilökunta on sitoutunut muutokseen?
- Miten muutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin?
- Miten henkilökunta on kokenut muutosvalmennusten tarpeellisuuden muutoksessa?
- Miten muutosvalmennusten sisältö on koettu henkilöstön tasolla?
- Miten muutosvalmennukset ovat tukeneet henkilöstöä muutoksen aikana?

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan organisaatiomuutosta, muutosjohtamista ja työhyvinvointia tutkimuksen soveltuvien osien. Tutkimus rajattiin koskemaan Hämeen TE-toimiston henkilöstöä, johon kuuluu Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen maakunnissa työskentelevä TE-toimiston henkilöstö. Tutkimuksessa on mukana myös jo tällä hetkellä Hämeenlinnan ja Lahden seudun kuntakokeiluissa työskentelevä henkilöstö molemmista maakunnista.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustaa ja syitä miksi kyseinen aihe valikoitui tutkimuksen kohteeksi. Johdannossa kuvataan tutkimuskysymykset ja tutkimuksen aiheen raja. Luvussa kaksi esitellään tutkimuksen toimeksiantaja, työvoimatoimistojen historiaa ja TE24-uudistus. Kolmannessa luvussa käsitellään yhtä teoreettisen viitekehyksen

osa-aluetta organisaatiomuutosta. Neljännessä luvussa käsitellään toinen teoreettisen viitekehyksen osa-alue, jossa käsitellään muutosta, muutoksen prosesseja, muutosjohtamista, henkilöstön sitouttamista muutoksessa ja esihenkilötyötä muutoksesta. Viidennessä luvussa käsitellään viimeinen teoreettisen viitekehyksen osa-aluetta, joka on työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöjohtamista ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin, työhyvinvointia muutoksessa ja esihenkilötyötä työhyvinvoinnin tukena sekä muutosvalmennuksia.

Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja tutkimukseen valitut menetelmät. Luvussa on kerrottu tarkemmin kohderyhmästä, tutkimuksen aikajanasta sekä tutkimukseen valikoidusta aineistosta. Luvussa on myös aineiston analysointi. Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja tutkimustulosten yhteenveto. Tutkimus koostuu kahdesta eri tutkimuksesta, joten molempien tutkimusten aineistot on analysoitu erikseen ja liitetty osaksi tutkimusraporttia. Kahdeksannessa luvussa esitellään johtopäätökset ja vastataan myös tutkimuskysymyksiin. Yhdeksännessä luvussa on pohdintaa tutkimuksen hyödynnettävyydestä. Pohdinnan jälkeen lähdeluettelo ja liitesivut. Aineistohallintasuunnitelma ja Webropol-kyselyihin liittyvät dokumentoinnit löytyvät liitesivustolta.

2 Toimeksiantaja, työvoimatoimistojen historiaa ja uudistus

Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto, tutummin Hämeen TE-toimisto on yksi 15 alueellisesta TE-toimistosta. Hämeen TE-toimisto toimii Kanta-Hämeen (Forssa, Hämeenlinna ja Riihimäki) sekä Päijät-Hämeen (Lahti, Heinola, Hartola ja Sysmä) alueella. Hämeen TE-toimisto on työ- ja elinkeinopalveluita järjestävä ja tuottava valtion viranomainen. Hämeen TE-toimisto tarjoaa työnhakija-asiakkaalle hänen tilanteeseensa sopivaa apua, työnantaja-asiakkaalle apua sopivan tekijän löytämiseen ja toiminnan kehittämiseen sekä apua aloittaville yrittäjille yrittäjäpolun alkuvaiheessa. (Valtiolle, 2023)

Hämeen TE-toimistossa työskennellään monipuolisissa työnvälityksen ja yrityspalveluiden työtehtävissä. Henkilöasiakkaille on tarjolla erilaisia työnhakutaitoja edistäviä valmennuksia, työvoimakoulutuksia, työkokeilu- ja palkkatukimahdollisuuksia. Maahanmuuttajille on tarjolla kotoutumista edistäviä koulutuksia. Yritysassiakkaita autetaan tarpeen mukaan työpaikkailmoitusten julkaisemisessa, avoinna olevien työpaikkojen täyttämässä ehdokashauulla ja koulutustarpeisiin löytyy rekry-, täsmä- tai muutokoulutuksia. Yrityksille, jotka tähtäävät kasvuun ja kansainvälistymiseen on tarjolla erilaisia palveluita yhteistyössä

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (lyhyemmin ELY-keskusten) kanssa. Lisäksi Hämeen TE-toimisto tekee laaja-alaista yhteistyötä alueellisten ja valtakunnallisten toimijoiden ja yhteistyökumppanien kanssa. (TE-palvelut, 2023)

2.1 Työvoimatoimistojen historia

1900-luvun alusta asti työttömyyden hoito oli keskittynyt kuntien vastuulle ja se oli olennainen osa kuntien itsehallintoon liittyviä tehtäviä. Suurtyöttömyyden vuosina 1930-luvulla tämä ajatus vahvistui entisestään. Silloin työttömyyden hoidossa keskeisin ajatus oli reagoida jo tapahtuneisiin muutoksiin työmarkkinoilla. 1956 voimaan tuli uusi työllisyyslaki, joka muutti myös ajatuksen suuntaa siten, että työvoiman tarjonta ja kysyntä pysyisivät jatkuvasti tasapainossa ja sitä piti pyrkiä varmistamaan taloudellisin keinoin. Työttömyyden sekä sen haittojen torjunnasta siirryttiin työllisyyttä luoviin ja sitä ylläpitäviin keinoihin. (Arkistojen portti, n.d)

1940-luvulla valtio otti suurempaa roolia työttömyyden ehkäisyssä, jolloin työvoimahallinto keskitettiin vuonna 1941 kulkulaitosten ja yleisten töiden ministeriölle. Kun seuraavana vuonna Suomi jaettiin työvoimapiireihin, jäi työttömyyden torjunta kunnallisille toimintansa vuonna 1941 aloittaneille työvoimalautakunnille. Jatkosodan jälkeen vuonna 1945 työasiainlautakunta jatkoi työvoimalautakunnan töitä. Työasiainlautakunnat lakkautettiin vuonna 1957, jolloin perustetut työllisyyslautakunnat jatkoivat paikallistasolla työllisyyteen liittyvien asioiden hoitoa. Vuonna 1959 työnvälitys siirtyi kokonaan valtion hoidettavaksi ja vuonna 1961 työllisyysasiat siirtyivät kokonaisuudessaan valtiolle. (Arkistojen portti, n.d.)

Vuonna 1970 perustettiin valtiollinen Työnvälitystoimisto, jonka nimi myöhemmin muuttui Työvoimatoimistoksi. TE-toimistojen nimi otettiin käyttöön 2000-luvulla. Vuoden 2013 organisaatio uudistuksessa perustettiin nykyiset TE-toimistot, jolloin ne liitettiin nykyisten ELY-keskusten yhteyteen. Muutoksessa TE-toimistojen kappalemäärä pieneni 80:stä 15:een ELY-keskusten alueellisen jaon mukaisesti. TE-toimistojen lakisääteisiin tehtäviin määriteltiin uudistuksen myötä kolme päätehtävää: työnhakijoiden tukeminen nopeassa työllistymisessä, osaavan työvoiman saatavuuden parantaminen ja toimintaedellytysten turvaaminen yrityksille. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2021)

2.2 TE24-uudistus

Marinin hallituksen aikana käynnistettiin työllisyyden kuntakokeilut ajalla 1.3.2021 – 31.12.2024. Työllisyyden kuntakokeiluihin osallistui 25 kokeilualueetta ja 118 kuntaa. Työllisyyden kuntakokeilussa kunnat vastaavat työ- ja elinkeinopalveluiden toteuttamisesta. Kuntakokeilujen tavoitteena on tavoitella vahvempaa vaikuttavuutta työllisyyden edistämisessä yhdistämällä valtion ja kunnan palveluja, resursseja ja osaamista. Tavoitteena on myös parantaa pidempään työttömänä olleiden ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien pääsemistä työmarkkinoille sekä kehittää työllistymistä tukevia palveluita ja palvelumalleja, joiden avulla voidaan tunnistaa paremmin yksilölliset palvelutarpeet. Kuntakokeilujen asiakasryhmään kuuluvat kaikki ne työttömät ja työvoimapalveluissa olevat, jotka eivät ole oikeutettuja ansiosidonnaiseen päivärahaan. Kohderyhmään kuuluvat myös kaikki työttömät alle 30-vuotiaat, maahanmuuttajat ja vieraskieliset, jotka eivät ole työssä olevia. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.)

Keväällä 2021 Marinin hallitus päätti jatkaa työllisyyspalveluiden kuntiin siirron edistämistä. Valtioneuvosto antoi hallituksen esityksen TE-palveluiden siirtämisestä kunnille eduskunnalle 6.10.2022. Tasavallan presidentti vahvisti 23.3.2023 julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämistä koskevan lakipaketin, jolloin TE-palvelut siirtyvät kuntien ja kuntien muodostamille yhteistoiminta-alueiden vetovastuulle 1.1.2025 alkaen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.)

Uudistuksen taustalla on työllisyysasteen nosto ja elinvoiman lisääminen. Uudistuksen kautta tavoitellaan palvelujen parempaa räätälöintiä paikallisiin tarpeisiin sopivammaksi lähempänä henkilö- ja yritysasiakkaita. Työllisyyspalvelut, kunnan koulutuspalvelut ja elinkeinopalvelut ovat uudistuksen myötä saman järjestäjän vastuulla, joka tukee selkeämmin nopeamman työllistymisen tavoitetta. (Valtioneuvosto, 2023)

TE-palvelujen siirron yhteydessä kunnille luodaan rahoitusmalli, joka kannustaa kuntia kehittämään toimintojaan niin, että toimintoja kehittämällä saadaan luotua 7000–10 000 lisätyöllistä. Uudistuksen myötä TE-palvelut halutaan tuoda lähemmäksi työnhakijoita ja työnantajia. Uudistuksessa halutaan korostaa myös paikallisuuden tärkeyttä palvelujen räätälöinnissä, jolloin voidaan ottaa paikalliset ongelmakohdat huomioon työmarkkinoilla ja edistää paikallisuus huomioiden työllisyyttä ja työllisyyden hoitoa. (Valtioneuvosto, 2022)

Aikataulu TE-palveluiden siirrolle kuntiin tai kuntien muodostamille työllisyysalueille on tiukka. Alla oleva kuva 1. esittää Valtioneuvoston aikataulun konkreettisen siirron etenemisestä.

Kuva 1. Työllisyysalueiden muodostaminen (Valtioneuvosto, 2022).

Valtioneuvosto tekee päätökset työllisyysalueista viimeistään helmikuussa 2024.



3 Organisaatiomuutos

Tässä luvussa käsitellään organisaatiomuutosta, sen tavoitteita sekä sen eri vaiheita. Luvussa käydään läpi myös organisaatiomuutokseen vaikuttavat erilaiset roolit ja vastuut. Luvussa esitellään organisaatiomuutoksen neljä erilaista tyyppiä, jotka esiintyvät organisaatiomuutoksessa.

3.1 Mitä organisaatiomuutos tarkoittaa

Tänä päivänä ainut pysyvä asia organisaatioissa on jatkuva muutos. Organisaatiomuutos voi tarkoittaa pienempiä muutoksia toimintatavoissa tai vastaavasti isoja muutoksia koko organisaation rakenteisiin. Organisaatiomuutos herättää työntekijöissä laajan kirjon tunteita, myönteisiä sekä negatiivisiaakin. Jokainen kokee organisaatiomuutoksen omalla tavallaan, kokemukset eivät täten ole yleistettävissä. Muutosta helpottaa avoin ja myönteinen suhtautuminen. Henkilöstön vähennystarpeita aiheuttava organisaatiomuutos koetaan usein negatiivisena. Organisaatiomuutos voidaan kokea haastavana myös sen vuoksi, että työntekijöiden tulee sopeutua uusiin toimintatapoihin, malleihin, tavoitteisiin ja toiminta-ajatuksiin, jotka voidaan kokea osittain erittäin haastavaksi. (Ponteva, 2010, s. 9)

3.2 Organisaatiomuutokseen vaikuttavat tekijät

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa hyvin paljon siihen, minkälainen organisaation muuntautumiskyky on sekä siihen, miten muutos koetaan koko organisaation tasolla. Luottamuksellisessa, avoimessa ja osallistavassa organisaatiokulttuurissa muutos on usein helpompi ja ketterämpi kuin organisaatiossa, jossa ei ole luottamusta, avoimuutta eikä osallistavuutta. Organisaatiokulttuurissa toiminnan tulisi olla näkyvää. Näkyvä toiminta vahvistaa luottamusta sekä jättää spekuloinnit vähemmälle osalle. Organisaation toimintamallien tulisi olla henkilöstölle selkeitä. Organisaation visio, missio ja strategian tulisi olla henkilöstöllä tiedossa, ja henkilöstö sekä johto ovat sitoutuneet noudattamaan sitä. Organisaatiokulttuurin kehittäminen myönteisempään suuntaa on suotavaa, sillä muutos on ainut pysyvä asia. (Kvist & Kilpiä, 2006. ss. 114–116, 121)

Organisaatiomuutos vaatii niin organisaatiolta kuin sen henkilöstöltäkin muutostahtoa, tahtoa haluta olla osa muutosta, vaikka se tarkoittaisikin vanhasta luopumista ja uuden opettelua sekä itsetyytyväisyyden vähenemistä, ainakin hetkellisesti. Katse ohjautuu enemmän sisäänpäin kuin ulospäin tilanteissa, jossa organisaatiolla ja sen henkilöstöllä on vahva itsetyytyväisyyden tunne tai he kokevat vääränlaista pakottavuutta muutokseen. Tällaisessa tilanteessa ei haluta nähdä tai havaita sitä mikä on olennaista tällä hetkellä ja tulevassa muutoksessa. Helposti vääränlaista pakottavuutta tuntevat osapuolet monesti jäävät pikku asioihin kiinni, henkilökohtaistavat muutostilannetta eivätkä hahmota kokonaisuutta. Aito pakottavuuden tunne muutokseen ohjaa organisaatiota ja sen henkilöstöä toimimaan muutoksessa ja edistämään sitä, tarttumaan niin sanotusti toimeen. (Kotter, 2009, ss. 6–8)

Organisaatiomuutoksessa ketään ei voi pakottaa muutokseen, vaan halu muutokseen tulee jokaisen löytää ihan itse. Muutosta helpottaa huomattavasti se, jos henkilö voi nähdä itsensä ja työnsä osana muutosta ja myös osana muutoksen jälkeen. Organisaatiomuutokset ovat aina pitkiä prosesseja, jonka vuoksi on tärkeää viestiä riittävästi muutoksessa, osallistaa henkilökuntaa muutokseen ja tarjota tukea muutoksen aikana. Henkilöstölle tarjottava tuki voi olla luonteeltaan esimerkiksi koulutusta muuttuviin työtehtäviin ja vastuisiin tai tukea muutoksen hallitsemiseen ja läpi käymiseen. (Ponteva, 2012, Muutos, toinen kappale)

3.3 Organisaatiomuutoksen tavoitteet

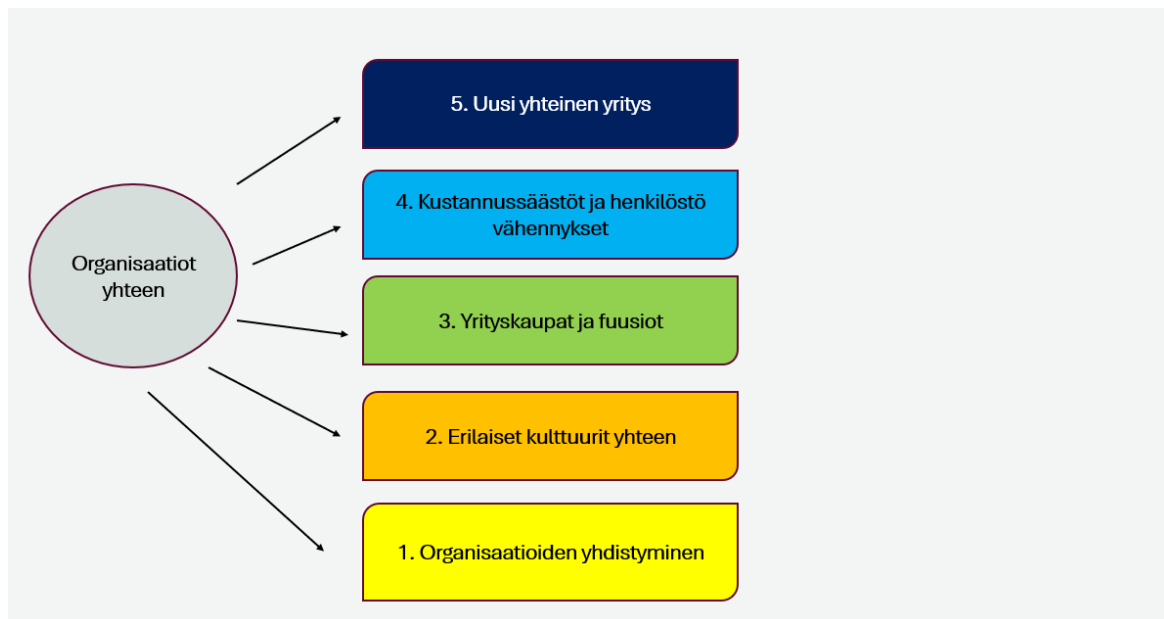
Organisaatiomuutoksen tavoitteena on tehostaa toimintaa ja työtapoja, työmäärän tasaisen jakautumisen edistäminen sekä selkeyttää ja tiivistää työnkuvia organisaation strategisten

tavoitteiden mukaisesti ja työhyvinvointia edistävästi. (Valtiolla, 2023). Tavoitteena on uudistaa työtapoja tuloksellisempaan ja tehokkaampaan suuntaan. Mielekkäässä muutoksessa panostetaan erityisesti seuraaviin asioihin: työkuorman optimointiin, työilmapiirin säilyttämiseen hyvänä, epävarmuuden vähentämiseen, muutoksen hyväksymiseen ja voimavarojen ylläpitämiseen. Usein organisaatiomuutoksen taustalla ovat liiketaloudelliset syyt, joita ovat tehokkuuden ja kannattavuuden parantaminen. Tavoitteena on viestiä muutoksesta avoimesti ja henkilöstöä osallistavasti koko prosessin ajan. Mitä paremmin viestintä on hoidettu muutoksen aikana, sitä paremmin henkilöstö osallistaa itsensä muutosprosessiin. (Työterveyslaitos, n.d.)

3.4 Organisaatiomuutoksen vaiheet

Organisaatiomuutos voi olla organisaation toiminnassa tapahtuvaa muutosta tai kyse voi olla organisaatioiden yhdistymisestä. Erilaiset organisaatioiden yhteen menot on jaoteltu ryhmiin haastavuutensa mukaan. Alla olevassa kuvassa 2. on kuvattu Anneli Valpolan kuvaama organisaatiot yhteen ryhmäjäko.

Kuva 2. Valpolan viisi ryhmää organisaatioiden yhteen menosta (Valpola, 2004, s. 17).



Haastavuustasolla 1. ovat organisaatioiden yhdistyminen, jolloin muutos tarkoittaa sitä, että kaksi tai useampi yksikkö liitetään yhteisen johdon alaisuuteen. Muutos voi olla esimerkiksi markkinointi- ja myyntiosastojen yhdistäminen. Se voi tarkoittaa myös yhden esihenkilön organisaatiosta siirtymistä tiimiorganisaatioon, jossa on useita esihenkilöitä vastuualueineen.

Haastavuustasolla 2. ovat erilaiset kulttuurit yhteen, jolloin muutos tarkoittaa esimerkiksi eri organisaatioiden erilaisten toimintojen yhdistämistä, jolloin johtamis- ja toimintatyyliit seuraavat perässä. Se voi olla myös erilaisten ammatillisten kulttuurien yhdistämistä esimerkiksi talous ja markkinointi, jolloin opetellaan yhteistä kieltä asioista keskustelemiseen. Haastavuustasolla 3. ovat yrityskaupat ja fuusiot, joka tarkoittaa konkreettisesti erilaisten yritysten yhdistämistä toisiinsa yrityskaupan tai fuusion myötä. Haasteena yrityskaupassa ja fuusiossa on osaamisen siirtyminen toimialalta tai yritykseltä toiselle, vahvaa osaamista voi tippua yrityskaupan tai fuusion myötä pois jo alkuvaiheessa. (Valpola, 2004, ss. 20–22)

Haastavuustasolla 4. ovat kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset, jotka nimensä mukaan tarkoittavat vähennyksiä ja säästöjä. Syinä näihin voi olla vaade tuloksen parantamisesta, joka tarvitaan nopealla aikataululla, toimintojen yhdistäminen ja karsiminen, jonka vuoksi yksiköitä ja tehtäviä voidaan lopettaa, toimintoja voidaan siirtää tai ulkoistaa ja henkilöstöä lomauttaa. Tämä on haastavin taso henkilöstön näkökulmasta, sillä hyvin usein se tuo mukanaan lomautuksia ja irtisanomisia. Haastavuustasolla 5. on uusi yhteinen yritys, jolloin luodaan yhteinen imago, jolla saadaan luotsattua luottamusta yrityksen tulevaisuuteen. Tähän kuuluu olennaisena osana yhteisten visioiden ja arvojen luominen, jolla parannetaan osaamista ja tehokasta resurssien käyttöä. Yrittäjyyteen ja innovatiivisuuteen panostetaan sekä luodaan uudenlaiset toimintatavat ja prosessit, jotka mahdollistavat uudenlaisen yhteistyön tekemisen. Jotta uudelle voidaan luoda tilaa, tulee henkilöstö saada hyvin mukaan muutokseen ja irtaantumaan vanhoista totutuista toimintatavoista. (Valpola, 2004. ss. 23–24)

Organisaatiot pyrkivät muutoksen avulla parantamaan kilpailukykyään, ulkoisiin muutoksiin sopeutumista sekä turvaamaan olemassaolonsa tulevaisuudessa. Organisaatiomuutos voidaan nähdä työntekijän näkökulmasta toimenä, joka vaikuttaa arkipäiväiseen tapaan tehdä työtä, jolloin uusia työtehtäviä voi tulla hoidettavaksi, esihenkilöt ja työtoverit voivat muuttua ja aikaisemmin voimassa olevat toimintatavat voivat muuttua sekä pahimmassa tapauksessa työsuhte voi tulla päätökseen. Organisaatiomuutos on myös samalla eräänlainen oppimisprosessi, jossa opitaan pois nykyisestä tekemisestä ja suunnataan kohti uutta. (Työterveyslaitos, n.d.). Organisaatiomuutos voi koskettaa koko organisaatiota tai sitten vaihtoehtoisesti organisaation rajattua osaa, kuten yhtä tiimiä tai työprosessia. Organisaatiomuutos voi siis olla iso tai pieni, niitä voi olla nopeita tai hitaita ja ne voivat keskittyä erilaisiin muutosta vaativiin asioihin. (Valkealahti, ym., 2019; Juuti, ym., 2009, s. 16)

Organisaatiomuutoksessa on monia eri vaiheita, jotka tulee ottaa muutoksen aikana huomioon. Tämän vuoksi organisaatiomuutos kannattaakin suunnitella huolella. Puolittain valmisteltu organisaatiomuutos jää helposti puolitiehen eikä organisaatiomuutoksella

tavoiteta sitä, mitä sillä on alun perin haluttu saavuttaa. Organisaatiomuutoksen muutosmatkan eri vaiheisiin on hyvä kiinnittää erityistä huomiota jo suunnittelussa. Yleisesti organisaatiomuutoksen käynnistytksen taustalla ovat nykyisen tilanteen haasteet ja ongelmat, joiden myötä siirrytään tarkastelemaan muutosvisiota kohti parempaa, tavoiteltavaa tulevaisuuden tilaa. Tarkastelussa otetaan usein huomioon menneisyyden kokemukset, joiden jälkeen voidaan lähteä tekemään konkreettisia matkajärjestelyjä muutoksen matkalla tai sitten järjestys voi olla ihan toisenlainen. Organisaatiomuutoksessa ei voi liiaksi korostaa eri muutoksen vaiheiden tärkeyttä, jotta muutos saadaan vietyä haluttuun suuntaan kohti parempaa tulevaisuutta. (Salminen, 2021)

Muutostarve toimii aina organisaation muutosprosessin laukaisevana tekijänä. Organisaation muutostarve voi tulla ulkoa- tai sisältäpäin. Toivottavin vaihtoehto olisi kuitenkin, että muutosprosessi tulisi sisältäpäin. Muutostarpeen tullessa ulkopuolelta, se tulee niin sanotusti pakotettuna ja silloin organisaation pitäisi olla jo toimintavalmiudessa. Muutostarve tulee siis tunnistaa, hyväksyä, analysoida ja määrittää toivottu lopputulema. (Valkealahti, ym., 2019)

Organisaatiomuutoksen tyyppejä voidaan hahmottaa kahden eri tekijän näkökulmasta, joita ovat organisaation strategisen suunnan selkeys ja organisaation uudistumishalukkuus. Näiden pohjalta voidaan hahmottaa neljä erilaista organisaatiomuutoksen tyyppiä, joita ovat pysähtyneisyysdentila, lepokitkatila, kiehuntatila ja Flow-tila.

Ensimmäinen näistä on pysähtyneisyyden tilassa oleva organisaatio. Pysähtyneisyyden tilassa oleva organisaatio kärsii kaaoksesta ja se on jo luiskahtanut kuilun reunalta kuiluun. Pysähtyneisyyden tilassa oleva organisaatio kärsii hyvin usein ristiriidoista, epäluottamuksesta ja syyttelyistä. Organisaatio on siis tilassa, jossa jokainen puolustaa omaa asemaansa. Johtaminen ei toimi, se on käskyttävää ja autoritaarista, eikä sitä osata lähteä muuttamaan, sillä tuntuu, että kyseinen tapa on ainoa, joka saa organisaatiossa vastakaikua. Organisaatiossa takerrutaan hyvin vahvasti vanhoihin toimintamalleihin eikä osata tai haluta lähteä uudistamaan näitä, kyse on eräänlaisesta olemassaolontaistelusta. Kaikki aika kuluu itsensä puolustamiseen, joka vaikuttaa siihen, että strategista johtamista on vaikea toteuttaa. Kyseissä tilassa olevassa organisaatiossa uuden luominen on minimaalista ja energia kuluu päivittäiseen selviytymistaisteluun. (Juuti, ym., 2009, s. 25)

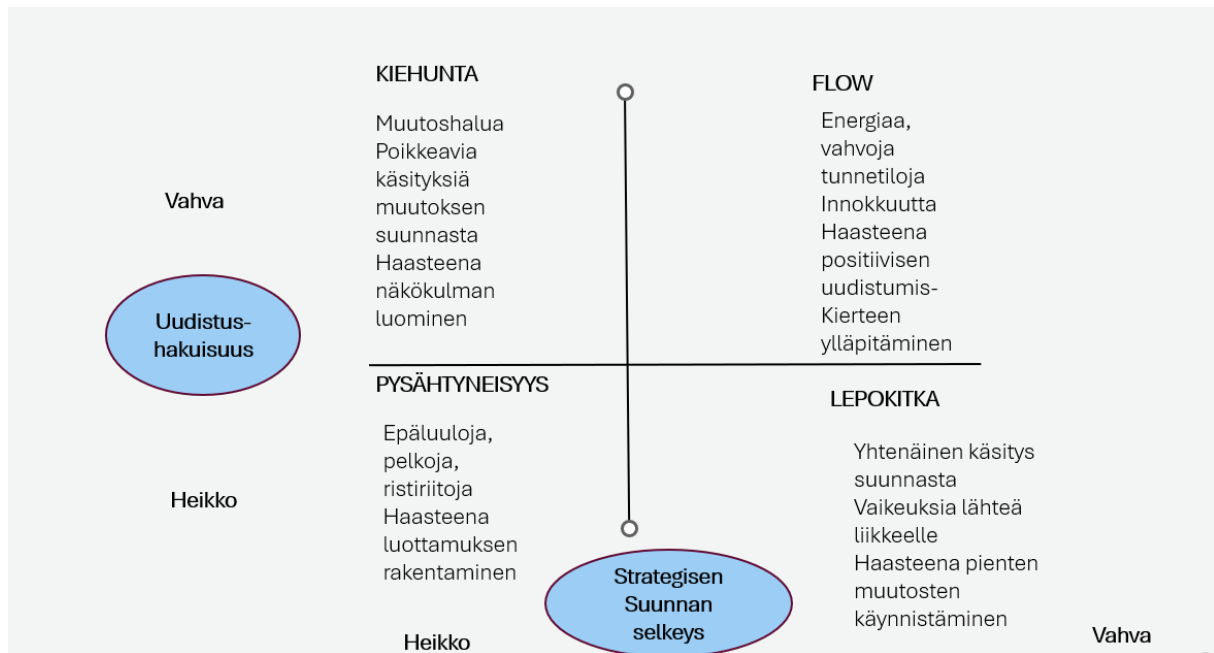
Pysähtyneisyyden tilassa olevan organisaation vastakohtana toimii kiehuntatilassa oleva organisaatio. Kiehuntatilassa oleva organisaatio on täynnä uudistumishalukkuutta, mutta haastetta aiheuttaa suunnan ja menetelmien päättäminen, joilla halutaan toteuttaa pyrkimystä eteenpäin. Syynä tähän voi olla esimerkiksi uuden johtajan saapuminen

organisaatioon, jolla on uudistumishalukkuutta, mutta uudistuksen prosessi on hieman epäselvä. Toisena syynä voi olla halu päästä pois pysähtyneisyyden tilasta ja uudistaa vanhoja toimintatapoja paremmin nykyaikaa vastaavaksi ja prosessia palvelevaksi. Kolmantena syynä voi olla organisaation johdossa vaikuttavat narsistiset persoonat, joista jokainen haluaa johtaa organisaatiota oman näkemyksensä mukaan. Neljäntenä syynä voi olla vähäinen organisaation kasvu, joka on johtanut siihen, että organisaation johtamisjärjestelmät ovat auttamatta jääneet alikehittyneeseen tilaan. Tämä aiheuttaa sen, että kaaos saa enenevässä määrin tilaa järjestykseltä eikä näiden välille enää löydetä tasapainoa. (Juuti, ym., 2009, s. 25–26)

Organisaatio voi olla myös lepokitkassa, joka tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on näkemys siitä millaiseksi sen tulisi kehittyä, muttei tahtotilaa eikä yhtenäistä näkemystä sen eteenpäin viemiseksi löydy. Tällaisessa organisaatiossa on yleisellä tasolla hahmotettu kehittymisen suunta, mutta syystä tai toisesta organisaatiossa ei päästä liikkeelle. Organisaatio voi ajautua lepokitkan tilaan monista eri syistä. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi muutoshaluttomuus tai pettymykset aiemmissa kehitymispyrkimyksissä. Myös hyvin menestyvä organisaatio voi ajautua lepokitkan tilaan, jos kehittyminen ja uudistaminen unohdetaan. Aikaisempi menestys on saattanut sokaista organisaation henkilöstön ja johdon, jolloin taantumisen alkaa. Vaikka organisaation vakava tila on tunnistettu, siitä huolimatta organisaatio ei pysty toimimaan, sillä vanhat toimintatavat ovat iskostuneet liian vahvasti organisaatioon. Lepokitkan tila on voinut aiheutua myös siksi, että työyhteisö ei kommunikoi keskenään tarpeeksi ja elää omissa maailmoissaan. Tämän takia johdon muutoshankkeet eivät saa aikaan haluttua kehittymistä, koska kehittämistoimenpiteitä pyritään tekemään hyvin minimalistisessa määrin. (Juuti, ym., 2009, s. 26–27)

Flow-organisaatiot ovat huippusuorituksiin yltäviä organisaatioita, joissa on hyvin vahva muutoshalu sekä yhtenäinen näkemys organisaation tulevaisuuden suunnasta. Tällainen organisaatio parhaimmassa tapauksessa toteuttaa hyvin itseohjautuvasti omaa tahtotilaansa ja se on saanut organisaation jäsenet sitoutumaan tähän tahtotilaan. Kyseisestä tilasta voidaan käyttää ilmaisua kollektiivinen virtaus, *flow*, jonka vaikutuksesta omia rajoja ylitetään. Se saa aikaan myös ajan ja paikan tajun katoamista. (Juuti, ym., 2009, s. 27) Alla olevassa kuvassa 3. kuvataan näiden neljän organisaatiomuutoksen tyypit.

Kuva 3. Kompleksisuusajatteluun perustuva organisaation kehittäminen (Juuti & Luoma, 2009, s. 26).



3.5 Organisaatiomuutoksen roolit ja vastuut

Organisaatiomuutokseen tarvitaan kaikkien työpanosta. Pelkästään ylimmän johdon panostus ei riitä. Organisaation jokainen jäsen on mukana organisaatiomuutoksessa oman työnsä näkökulmasta. Johdon tehtävä organisaatiomuutoksessa on päätösten tekeminen sekä vastuu muutosprosessin toteuttamisesta. Organisaatiomuutokselle tarvitaan yleensä ns. "kasvot", jolla tarkoitetaan henkilöä, jonka puoleen voi kääntyä. Tällainen henkilö voi olla johdon edustaja tai muutosjohtaja, joka vastaa myös omalta osaltaan muutosprosessin viestinnästä. Oikea aikaisella viestinnällä on suuri merkitys tässä kohden. Mitä paremmin henkilöstölle viestitään muutoksen varhaisessa vaiheessa ja sen aikana, sitä paremmin henkilöstö saadaan muutokseen mukaan.

3.5.1 Esihenkilön rooli muutoksessa

Esihenkilöillä on oma roolinsa organisaatiomuutoksessa. Organisaatiomuutos työllistää esihenkilöitä tavallista enemmän, koska esihenkilöiden on huolehdittava työajan suunnittelusta läpi muutosprosessin haastavien vaiheiden muuttuvassa

toimintaympäristössä, jotta perustehtävistä huolehtimiseen ja muutosprosessiin jää riittävästi aikaa. Esihenkilöiden tulee olla henkilöstön tukena muutoksen aikana, puuttua ilmapiiri ongelmiin ja katkaista huhuilta siivet. Muutosprosessin aikana esihenkilöille on taattava riittävä tuki oman esihenkilön ja henkilöstöhallinnon kautta. Tiedon jakaminen voi muutosprosessissa olla esihenkilöille haastavaa, sillä monesti he saavat tiedot samaan aikaan henkilökunnan kanssa. Tästä huolimatta tulee kuitenkin muistaa, että ajan järjestäminen henkilöstön mahdollisille kysymyksille ja keskustelun tarpeelle on tärkeää. Esihenkilön tärkeimpiä työtehtäviä muutoksessa ovat muutoksesta keskusteleminen, läsnä oleminen, jatkuva viestintä ja huolehtiminen keskeisten tehtävien tekemisestä muutoksen keskellä. (Työterveyslaitos, n.d)

3.5.2 Henkilöstöhallinnon rooli muutoksessa

Muutosprosessin etenemisen seuranta, sen arviointi ja seuranta kuuluvat henkilöstöhallinnon tehtäviin. Henkilöstön tasavertaisesta kohtelusta ja työlainsäädäntöjä noudattavista toimintatavoista henkilöstöhallinnon tulee huolehtia muutoinkin mutta erityisesti muutosprosessin aikana. Henkilöstöhallinnon yksi tärkeimmistä tehtävistä muutosprosessin aikana on esihenkilöiden tukeminen. Henkilöstöhallinto keskittyy muutosprosessin hallintaan, mutta myös yksilöiden työllistettävyyden edistämiseen. (Työterveyslaitos, n.d.)

3.5.3 Henkilöstön edustajien rooli muutoksessa

Työntekijöiden edustajina toimivat luottamusmiehet, työsuojeluasiamiehet ja työsuojeluvaltuutetut, jotka ovat henkilöstön tukena muutoinkin, mutta erityisesti muutosprosessissa. Heidän tehtävänä on tuoda henkilöstön näkemyksiä työnantajan tietoon. Muutosprosessit ovat henkilöstön edustajille haastavia tilanteita. Heidän tehtävänä onkin olla henkilöstön tukena, tuoda tietoa henkilöstölle, neuvoa ja auttaa henkilöstöä erinäisissä työsuhteisiin liittyvissä kysymyksissä. (Työterveyslaitos, n.d.)

3.5.4 Työntekijöiden rooli muutoksessa

Muutosprosessissa työntekijät ovat aktiivisia osallistujia. Muutostilanteissa syntyy paljon erinäköisiä kysymyksiä liittyen tulevaan työnkuvaan, sen mielekkyyteen ja omaan asemaan. Työntekijöiden on tärkeää päästä osallistumaan, ja jos mahdollista päästä myös erinäisiin muutosta koskeviin työryhmiin. Työntekijöiden on tärkeää tuoda oma näkökulmansa esille, esimerkiksi henkilöstön edustajien kautta. Työntekijöiden osallistaminen itse

muutosprosessiin on tärkeää tulevan muutoksen näkökulmasta. Mitä paremmin henkilöstö saadaan osallistettua muutokseen, sitä paremmat onnistumisen mahdollisuudet tulevalle muutokselle luodaan. (Työterveyslaitos, n.d.)

Yhteenvetona voidaankin todeta, että organisaatiomuutoksessa ja muutoksessa on useita erilaisia rooleja ja jokainen rooli on tärkeä. Jokaisella roolilla on oma osuutensa muutoksen onnistumisessa. Muutos ei todennäköisesti tule onnistumaan ilman kaikkien roolien panostusta muutokseen.

4 Muutos

Tässä luvussa käydään läpi muutosjohtamista ja sen eri vaiheita henkilöstön sitouttamisesta esihenkilön vaikutukseen muutosjohtamisessa. Tämän päivän yritys ja organisaatiokulttuuri muuttuu todella kovaa vauhtia ja oikeastaan ainoa pysyvä tila on jatkuva muutos. Muutos voi johtua toimintaympäristön muutoksesta tai sitten organisaation sisältä tulevasta muutospaineesta. Muutoksessa ja sen johtamisessa on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota muutosjohtamisen eri keinoihin. Mitä paremmin onnistutaan muutosjohtamisessa ja sen avoimuudessa, sitä paremmat lähtökohdat organisaatiossa on muutoksen toteuttamiselle. Esihenkilöiden rooli korostuu muutosjohtamisessa ja heikko esihenkilötyö saattaa olla esteenä muutoksen onnistumiselle.

4.1 Muutosjohtamisen prosessi

Tämän päivän yritys- ja organisaatiokulttuurit ovat jatkuvassa muutoksessa toimintaympäristön, työnmurroksen ja muiden tekijöiden muutoksien vuoksi. Muutokset ovat välttämättömiä, koska ilman muutosta ja uudistumista eivät organisaatiot olisi elinkelpoisia. (Stenvall & Virtanen, 2007, s.43). Muutos voi koskea esimerkiksi vanhojen prosessien parannusta tai uusien sisäistämistä, tiimien, työtehtävien tai vastuiden muutosta, henkilöstön uudelleen kouluttautumistarpeita tai henkilöstön vähennystarpeita. Muutos voi siis tarkoittaa monia eri asioita, uhkaa tai mahdollisuutta. Muutosta voikin kuvata prosessina: se on kuin joki, jonka virtaussuunta on eteenpäin, samaa jokea ei voi tavata kahta kertaa, seuraavan tapaamisen yhteydessä joessa virtaava vesi on eri, tuuli puhaltaa eri suunnasta ja ympäristö on muuttunut. Kun muutosprosessi on alkanut, sitä ei voi enää pysäyttää. Olennaista onkin, miten muutoksen eri prosessit otetaan haltuun ja miten muutos viedään läpi. Olennaista muutoksessa on kehittyminen muutoksen mukana ja olemalla osallisena muutoksessa. (Valpola, 2004. s. 27; Salminen, 2022 s. 10; Kanerva, 2019, s. 14). Muutos voi olla prosessi,

jossa on selkeä alku ja loppu tai sitten muutos voi olla jatkuvaa kehittämistä, jolloin muutoksen prosessi ei pääty koskaan. (Kallunki, 2008, s. 33). Muutosprosessi saa alkusysäyksen jo paljon aikaisemmin ennen kuin sitä edes lähdetään suunnittelemaan ja valmistelemaan. Toki on tärkeää muistaa, että ihan kaikkia muutoksen vaiheita ei ole mahdollista suunnitella etukäteen, joten tilannetekijöiden huomioiminen on tärkeässä asemassa. (Kvist & Kilpiä, 2006, ss. 16–17)

Pääsääntöisesti muutos pyritään näkemään myönteisenä organisaatiota eteenpäin vievänä kehityskulkuna. Muutokset voivat olla isoja tai pieniä, kuten jo aikaisemmin totesimme. Muutoksen tarve voi lähteä organisaation sisältä tai se voi tulla ulkoa. Sisältä päin sysäyksen saanut muutos on yleensä helpompi suunnitella ja hallita kuin ulkoa lähtevä muutostarve. Oli sitten kyseessä iso tai pieni muutos, sisältä- tai ulkoapäin muutostarvetta vaativa muutos, on muutos kuitenkin aina haaste. Todellista lopputulemaa on vaikea ennustaa, vaikka selkeät suuntaviivat olisivatkin olemassa. Muutokselle voi luoda paremmat onnistumisedellytykset henkilöstöä aktiivisesti tiedottamalla eri muutoksen vaiheista ja sitouttamalla sekä osallistamalla henkilöstöä muutoksen eri vaiheissa. (Kanerva, 2019, s. 15; Juuti ym., 2009, s. 28; Ponteva, 2010, s. 10)

Muutoksessa voidaan eriyttää kaksi eri näkökulmaa: makronäkökulma, joka kuvaa muutoksessa tapahtuvat vaiheet organisaation kokonaisuuden tasolla ja mikronäkökulma, joka kuvaa yksilötason muutos näkökulmaa. Makronäkökulman asiat tapahtuvat johtotasolla, jossa päätetään muutoksesta, sen tiedottamisesta sekä jalkauttamisesta. Mikronäkökulman muutokset eli yksilötasolla tapahtuvat muutokset ovat monesti paikallisia ja pieniä muutoksia, joilla on kuitenkin merkitystä prosessin loppuun viemiseksi. Mikrotasolla tapahtuu muutoksen käytännön vieminen toteutukseen. Molemmat näkökulmat ovat toisistaan riippuvaisia muutoksen prosessissa. (Ponteva, 2010, s. 10)

Tiiviimmillään muutosprosessissa voi olla kolme vaihetta: loppu – tyhjiys – alku. Jotta uudelle voidaan tehdä tilaa, täytyy vanhasta päästää irti. Vanhasta irti päästämisen ja uuden alkamisen välissä on aina tärkeä tila, jota kutsutaan tyhjyydeksi, jolloin muutos tiedostetaan tapahtuvaksi ja omaan elämään vaikuttavaksi. Muutoksen ensivaihe on aina vanhasta ja totutusta luopuminen. Vanhasta luopumiseen liittyy aina vahvoja tunteita ja muutosvastarintaakin. Kyseenalaistetaan uutta ja tulevaa ja väitellään siitä, miksi ei voida jatkaa kuten ennen. Vanhasta luopumiseen liittyy myös pelkoa tulevasta, onko minulla enää sijaa uudessa organisaatiossa tai uudessa tiimissä ja tarvitaanko osaamistani vielä? (Valpola, 2004, s. 35)

Yhteenvetona muutoksesta voidaan todeta, että on sitten kyse pienestä tai isosta muutoksesta, se tarkoittaa aina vanhasta luopumista ja herättää tunteita siinä joukossa, jota muutos koskettaa. Tunteita voi olla positiivisesta kokemuksesta negatiiviiseen ja kaikkea siltä väliltä. Nykyaikana muutostahti on suuri ja työyhteisöissä voidaankin ajatella, että ainoa pysyvä asia on jatkuva muutos. Nopea muutostahti aiheuttaa paineita yrityksille ja organisaatioille, koska se vaatii niiltä ketteryyttä pysyä mukana alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Osallistamalla henkilöstöä mahdollisimman hyvin muutoksen eri vaiheissa voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin muutoksesta sekä muutoksen onnistumiseen.

4.2 Muutoksessa toimivia rooleja

Muutoksessa esiintyy henkilöstössä erilaisia rooleja, joita henkilöstö voi omaksua tietoisesti tai tietämättään. Monesti yleisenä oletuksena muutoksessa johdon tasolta on se, että henkilöstö lähtee mukaan muutokseen, toimii muutoksessa aktiivisesti sekä vaikuttaa asemaansa aktiivisesti muutostilanteessa. Tämä on harhaanjohtava käsitys, sillä yleensä henkilöstöllä on ihan tarpeeksi jo siinä, että se kykenee säilyttämään nykyisen toimintakykynsä muutoksen aikana. Monesti tämä johtaa siihen, että henkilöstö passivoituu eikä uuden kehittäminen tai siihen osallistuminen ole edes realistisesti mahdollista. Myös muutosvastarintaa esiintyy tässä kohden, joka voi esiintyä avoimena tai peiteltynä vastustamisena. (Mattila, 2007. ss. 69–71)

Muutoksen johtamista auttaa huomattavasti se, jos erilaiset roolit muutoksessa on tunnistettu ja tätä myötä niiden kanssa osataan toimia. Muutostilanteissa esiintyvät roolit voidaan karkeasti jakaa viiteen eri päätyyppiin: aktivisteihin, seurailijoihin, epäilijöihin, oppositioon ja opportunisteihin. Alla oleva kuvassa 4. esitetään eri roolit niiden vahvuudet ja heikkoudet sekä millainen tehtävä esihenkilöllä on johtamisen näkökulmasta näiden eri roolien kanssa. Taulukko kuvaa hyvin eri rooleja, vaikka se ei olekaan tyhjentävä. Yksi henkilö voi omata muutoksen aikana eri rooleja tai niiden yhdistelmiä erilaisissa tilanteissa. Esihenkilön ei tulisikaan olla liian lukitseva näiden roolien kanssa, sillä silloin ei välttämättä onnistu tulkitsemaan henkilöstöä oikealla tavalla ja esihenkilö voi täten aiheuttaa tahtomattaan muutosvastarintaa. (Mattila, 2007, s. 72)

Kuva 4. Tiivistelmä rooleista ja niiden vahvuuksista ja heikkouksista sekä johtamiselle asettamista vaatimuksista. (Mattila, 2007, s. 89).

Rooli	Vahvuudet	Heikkoudet	Johtamisen ja esimiestyön tehtävä
Aktivistit	Kehittäjäluonne Uudistusraivaajahenki Innostavuus Joustavuus Omaksumiskyky Sitoutuminen kehittämiseen	Uutuuden kaipuu Rutiinien karttaminen	Ravita, suojella ja hillitä
Seurailijat	Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään Sitoutuminen työyhteisöön ja organisaatioon Sitoutuminen päätöksiin Kokemus ja hiljainen tieto	Varovaisuus Liiankin jalat maassa	Innostaa ja sitouttaa
Epäilijät	Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään Sitoutuminen työyhteisöön ja organisaatioon Kokemus ja hiljainen tieto Mahdollisuus myönteiseen mielipidevaikutukseen	Passiivisuus Pessimismi Negatiivinen viestintä ja mielipidevaikuttaisuus	Vakuuttaa ja sitouttaa
Oppositio	Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään Sitoutuminen työyhteisöön ja organisaatioon Kokemus ja hiljainen tieto	Taipumus sabotointiin Pessimismi Negatiivinen viestintä ja mielipidevaikuttaisuus	Vakuuttaa, rajoittaa ja karsia
Opportunistit	Joustavuus Omaksumiskyky Osaaminen	Säännöistä piittaamattomuus Sitoutumisen puute Rutiinien ja velvollisuuksien karttaminen Oman edun tavoittelu	Ohjata, rajoittaa ja karsia

Aktivistit ovat muutosta kannattavia ja he usein toimivatkin muutoksen vetureina. Aktivisteilla on positiivista uteliaisuutta uutta kohtaan, ja he ovat siitä kiinnostuneita ihan jo pelkästään sen vuoksi, että se on uutta ja erilaista. Aktivisteille tyypillisintä on erotella menneisyyden ja tulevaisuuden välisiä eroja ja perustella muutosta tarpeelliseksi tulevaisuuden kannalta. Aktivistit ei suinkaan ole luonnonvalinta, vaan muutosaktivistiksi voi myös kasvaa hyvän johtamisen myötä. Aktivisteille on tärkeää korostaa työntekijän omaa vastuuta omasta osaamisesta ja sen kasvattamisen huolehtimisesta sekä työpaikkansa säilyvyydestä. Aktivistit tunnetusti nostavat muutoskyvyn jokaisen organisaation yhteiseksi asiaksi, joten he saattavat aiheuttaa konflikteja tällä toiminnallaan työyhteisössä. Suurin heikkous aktivistilla on tyypillinen vauhtisokeus. Tämä vaatii esihenkilöltä kärsivällisyyttä ja tilanteen hallintaa, ettei vauhtisokeus kasva liian suureksi. (Mattila, 2007, ss. 72–76)

Seurailijat ovat varovaisen hiljaisia seurailijoita muutoksessa. He usein jättäytyvät taka-alalle seurailijan rooliin ja toimivat muutoksessa passiivisessa roolissa. He eivät niinkään vastusta

muutosta, mutta eivät myöskään ole siitä erityisen innoissaan. Seurailijat mielellään nimensä mukaisesti seuraavat tilannetta hieman kauempaa ennen kuin lähtevät aktiivisesti mukaan muutokseen kuten aktivistit. Yleensä tämä tapahtuu siinä kohden, kun seurailijat varmistuvat omasta asemastaan muutoksessa ja sen jälkeen. Seurailijat toimivat myös yleensä työpaikan maalaisjärkenä. Seurailijat ovat hyvin usein organisaation enemmistöä muutoksessa. Esihenkilöillä on olennainen rooli seurailijoiden aktivoimisessa huolehtimalla, että kaikki kunnia ja kiitos ei valu aktivisteille. (Mattila, 2007, ss. 78–79)

Epäilijät ovat nimensä mukaan hyvin varauksella muutokseen suhtautuvia epäilijöitä. Monesti epäilijöiden taustalla saattaa vaikuttaa aiemmat huonot kokemukset muutoksesta. Epäilijät ovat seurailijoiden tapaan lojaaleja organisaatiotaan kohtaan, mutta epäilykset ja epävarmuus purkautuvat erilaisina epäilysten ja pelkojen kylvämisenä työyhteisöön. Epäilijät ovat monesti pettyneet johdon erilaisiin missio-, visio- ja strategiapuheisiin, joiden vuoksi aiheutuu epäuskoa myös uuden muutoksen vaiheissa. Epäilijät kyseenalaistavat muutoksen ja sen tarpeellisuuden. Epäilijät eivät kuitenkaan yleensä ole loppuun asti epäilijöitä, vaan kun uutta muutosta on sulateltu tarpeeksi ja siitä on käyty avointa keskustelua, epäilijät tarttuvat toimeen ja sitouttavat itsensä muutokseen. Esihenkilöiden rooli epäilijöiden kanssa on tarjota avointa keskustelua ja luottamusta, jotta epäilyksä saadaan väistymään muutoksen tieltä. (Mattila, 2007, ss. 80–81)

Oppositio vastustaa epäilijöitä huomattavasti enemmän muutosta. Monesti opposition kanta muutokseen ja tulevaan on lähtökohtaisesti aina kielteinen ja jyrkkä. Oppositio kokee vain menettävänsä muutoksessa, eikä suinkaan saavansa mitään uutta. Oppositio kokee yleensä hyvin vahvaa muutosvastarintaa eivätkä he ole valmiita luopumaan vanhasta ja ottamaan uutta vastaan. Oppositiossa olevat saattavat omalla käytöksellään tulehduttaa työyhteisön, joka aiheuttaa työyhteisön toimintakyvyn menetyksen vähitellen. Esihenkilön tehtävänä onkin olla armollinen oppositiolle mutta myös itselleen, sillä muutoksessa kaikkia ei aina voi miellyttää. Perustelemalla muutoksen ja sen tarpeellisuuden sekä selventämällä muutoksen vaiheet ja sen tavoitteet, voidaan oppositiotakin saada osallistumaan muutokseen. (Mattila, 2007, ss. 82–83)

Opportunistit ovat harvinaisin rooli muutoksessa. Opportunistit ovat välinpitämättömiä muutosta ja sen lopputulemaa kohtaan. Opportunisteille käy lähes kaikki, kunhan oma asema on turvattu. Opportunistit ovat yleensä työyhteisön hierarkian yläpäässä ja he juonittelevat omien etujensa parantamiseksi muiden kustannuksella. Monesti opportunistit kokevat epäluottamusta työnantajaa kohtaan ja ovatkin valmiita puolustamaan omaa

asemaansa häikäilemättömin keinoin. Esihenkilön onkin tärkeää tunnistaa tämä ryhmä ja pyrkiä rajoittamaan juonittelua ja pelaamista. (Mattila, 2007, ss. 83–85)

Yhteenvetona voidaan todeta, että muutoksessa henkilöstön sisällä voi olla monenlaisia rooleja. Vaikka mahdollista muutosvastarintaa aiheuttavia rooleja on vähemmän kuin muutokseen osallistuvia, on tärkeää tunnistaa eri roolit ja toimia niiden mukaan. Vaikka muutosvastarintaa aiheuttavia rooleja on suhteellisen vähän, tulee kuitenkin muistaa, että jopa pieni vaikuttajajoukko saa käännettyä suuremmankin porukan pään niin halutessaan, joten tunnistaminen ja oikea aikainen ja jatkuva ohjaaminen oikeaan suuntaan on tarpeen.

4.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista kohti muutoksen tavoitteita, mutta ennen kaikkea se on ihmisten johtamista. Muutosjohtaminen tarkoittaa kaikkia niitä työkaluja, tapoja ja osaamista, mitä tarvitaan huomioimaan ihmiset muutoksessa ja johdattamaan ihmiset kohti muutoksen tavoitteita. Muutosjohtaminen on uusien tapojen tuomista työyhteisön arkeen. Tänä päivänä organisaatiot ovat jatkuvan muutospaineen ympäröimiä koska toimintaympäristö ja asiakkaiden vaatimukset muuttuvat koko ajan. Muutosjohtamista tarvitaan siis yhä enenevässä määrin. Muutosjohtaminen tarkoittaa kaikkia niitä prosesseja, visioita ja voimia, jotka mahdollistavat muutoksen viemisen eteenpäin fiksummin, nopeammin ja ennen kaikkea tehokkaammin. (Terveystalo, 2022; Melisma, 2023; Packalen, 2020)

Johtaminen liittyy olennaisesti muutosjohtamiseen. Määritelmä johtamiselle tarkoittaa pyrkimystä vaikuttaa muihin niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Johtamista on kahta eri tyyppiä, ihmisten ja asioiden johtamista. Kuitenkin tänä päivänä ihmisten ja asioiden johtamisen nähdään nivoutuvan yhteen, joka muodostaa yhden johtamiskokonaisuuden. Johtamisen tavoitteena on saada työntekijät toimimaan niin, että on mahdollista saavuttaa annetut tavoitteet (Kanerva, 2019, s. 16). Hyvä johtaja antaa työntekijöilleen suunnan ja raamit, joiden puitteissa työtä voidaan tehdä. Hyvä johtaja myös kuuntelee työntekijöiden ideoita ja osallistaa kehittämiseen, vahvistaa yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja mahdollistaa osaamisen kehittämisen. (Nurminen, 2021)

Muutosjohtamisen suurimman haasteen koetaan olevan rakenteissa ja strategioissa, mutta tämä ei pidä paikkaansa. Suurin haaste on se, kuinka ihmisten käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa muutosjohtamisella. Muutostilanne lisää tunneperäistä reaktiota, jotka ovat haastavia hyvällekin muutosjohtajalle. Muutosjohtajalta vaaditaankin erittäin hyviä

tunneälytaitoja, sillä muutoksen ytimessä on ihmisten tunteet, jotka puolestaan vaikuttavat siihen, miten ihmiset kokevat muutoksen, käyttäytyvät muutoksessa ja tätä kautta ne vaikuttavat muutoksen toteutumiseen ja onnistumiseen. Nykyaikaisessa muutosjohtamisessa tulisi ymmärtää, että ihmiset ovat isoin ja tärkein osa muutosjohtamista. (Piha & Sutinen, 2020, s. 139)

Muutosjohtaminen on yksi vaikeimmista johtamisen muodoista, sillä siinä tulee hallita muutosprosessin eri osa-alueet ja sisäistää, milloin tulee olla jämäkkä johtaja ja milloin tulee kannustaa ja tukea muutoksen eri vaiheissa. Muutosjohtamisessa korostuu neljä eri tasoa muutokselle: ensimmäisellä tasolla vanha tieto korvataan uudella, joka vaatii toistamista. Toinen taso on asennemuutos, joka vaatii runsaasti aikaa, muutostarpeen ymmärtämistä ja hyväksymistä. Kolmas taso on yksilön käyttäytymisen muutos, jossa myös alkaa näkyä yksilökohtaisia eroja. Neljäs taso on ryhmätason muutos, joka vaatii ennen kaikkea aikaa sekä määrätietoista johtamista kohti muutoksen tavoite tilaa. (Kallunki, 2008, s. 38). Hyvä muutosjohtaja onkin innovatiivinen, dynaaminen ja tulevaisuuteen katseensa suuntaava. (Pirinen, 2014, muutoksen johtaminen)

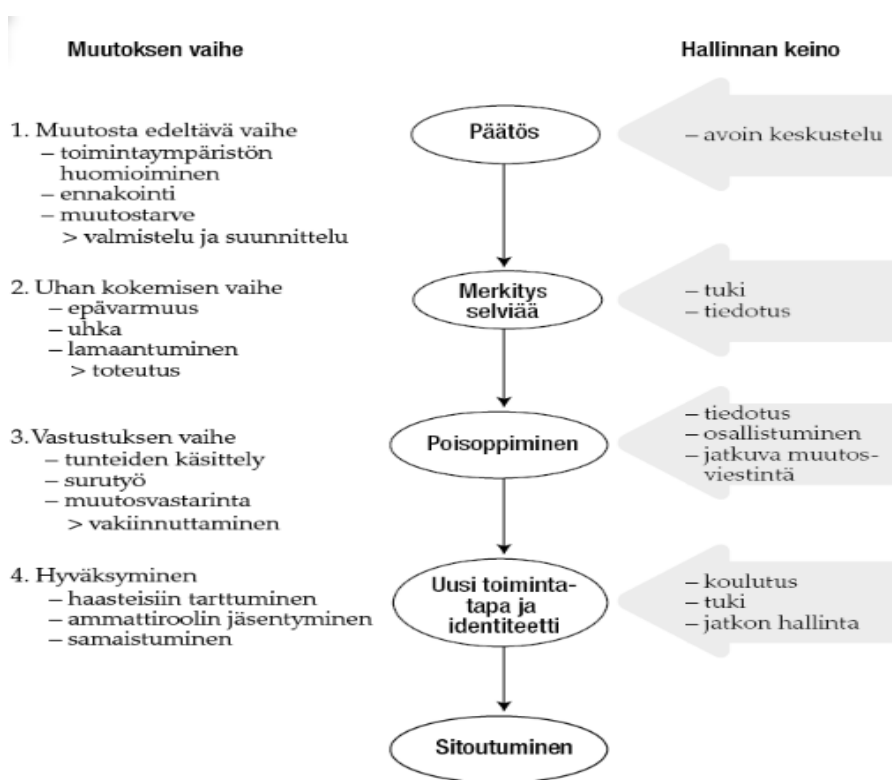
Muutosjohtaminen on siis strukturoidun prosessin ja ihmisten johtamista eri työkaluilla, joilla tavoitellaan halutun lopputuloksen saavuttamista. Muutosjohtamisessa olennaista päämäärän lisäksi on ymmärtää, mitä vaiheita tavoiteltu muutos pitää sisällään ja kuinka paljon työtä muutoksen päämäärän tavoittelu vaatii sekä muutoksen aikatauluttaminen. Muutosjohtamiseen liittyy olennaisesti myös projektin hallinta, joka kulkee muutoshallinnan kanssa rinnakkain. Projektinhallinta on erilaisten työkalujen, taitojen, tietojen ja tekniikoiden käyttöä, joilla tuotetaan tietoa ja viedään projekti onnistuneesti kohti tavoitetta. Muutoksenhallinta taas keskittyy valmistamaan yksilöitä sekä tukemaan muutoksen eri vaiheissa sekä käyttöönottossa. Muutoksenhallinta sisältää erilaisia työkaluja ihmisten johtamiseen haluttuun tavoitteeseen pääsemiseksi. Sekä projektinhallinta että muutoksenhallinta tukevat organisaatiomuutosta. Kuten jo edellä todettiinkin, projektinhallinta keskittyy tehtäviin, joita tarvitaan projektin aloitukseen ja läpi viemiseen, kun taas muutoshallinta keskittyy ihmisiin, joita muutos koskettaa antaen tietoa ja tukea muutoksesta, mahdollisuuden osallistua muutokseen. (Prosci, n.d)

4.3.1 Muutosjohtamisen eri vaiheet

Ennen ensimmäistä muutosvaihetta on yleensä vaihe, jossa henkilöstön levottomuus lisääntyy ja huhut alkavat liikkua. Uudet asiat saatetaan kokea negatiivisena jopa uhkana. Kun henkilöstön uhan kokemus alkaa väistyä, yleensä seuraava vaihe on muutoksen

vastustus. Vanhoista totutuista asioista ja tavoista on vaikea päästää irti ja niitä kaivataan. Tähän samaan vaiheeseen kuuluu myös se, että uusia asioita sekä uudistajia kohtaan saatetaan tuntea jopa vihaa. Vanhasta luopuminen antaa tilaa sitoutua uuteen muutokseen. Muutoksen käsittely perinpohjaisesti luo tilaa muutoksen hyväksymiselle. Muutos tarkoittaa aina vanhasta totutusta luopumista ja sille tulee antaa riittävästi aikaa. Nykytilanteen hyväksymisellä luodaan edellytykset uuden tilanteen omaksumiselle. Ellei vanhasta ole pystytty luopumaan, ei uuden tilanteen sitouttamiseen ole edellytyksiä. (Ponteva, 2012, Muutoksen vaiheet, toinen kappale ensimmäinen osio) Muutoksen eri vaiheita ja sen hallinnan keinoja voidaan kuvata seuraavassa kuvassa 5.

Kuva 5. Muutoksen vaiheet (Ponteva, 2012, Muutos, toinen kappale, ensimmäinen osio)

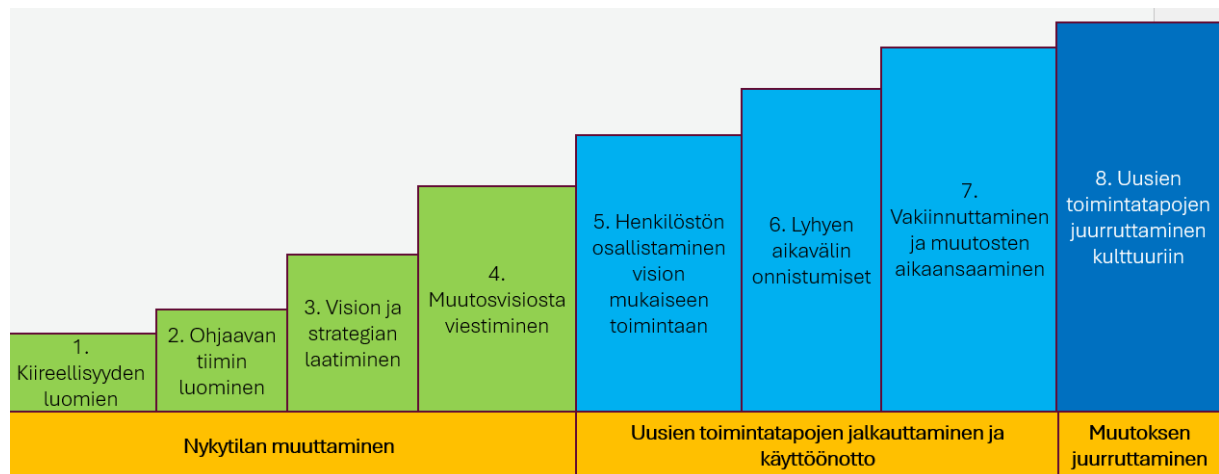


Yksilön kannalta muutosta edeltävä vaihe voi olla raskas. Kun levottomuus ja huhut lisääntyvät, yhteistyötaidot yleensä heikkenevät. Mitä lyhyempänä tämä vaihe saadaan pidettyä, sitä parempi se on kaikille osapuolille. Esihenkilöllä on tärkeä rooli huhujen siipien katkaisemisessa, tiedon jakamisessa ja henkilöstön rauhoittamisessa. Seuraava vaihe on yleensä uhan kokeminen, joka saattaa liittyä menetyksen tunteeseen. Tämä vaihe ei yleensä kestä kovin pitkään, mutta ennen kuin uhan kokemus on väistynyt ei yksilö pääse muutoksessa eteenpäin. Esihenkilön tukea tarvitaan tässäkin kohden. Kun uhan tuntemukset väistyvät ovat vuorossa kaipauksen ja vihan tunteet, jotka nousevat esiin, kun vanhasta

luovutaan. Tärkeimmistä asioista luopuminen on aina vaikeampaa, mutta jos asialle annetaan tarpeeksi aikaa, se on mahdollista ja kiinnittyminen uuteen voi alkaa. Tässä kohden muutosvastaisuus voi ottaa henkilöstössä vallan, jos vanhasta luopumiselle ei anneta riittävästi aikaa. Esihenkilön roolina on jatkuvasti tuoda tietoa muutoksen etenemisestä, vaikka mitään uutta kerrottavaa ei olisikaan. Koska yksilöiden kokemukset ovat hyvin erilaisia, on tärkeää antaa aikaa muutoksen hyväksymiselle, vaikka paine johdon tasolta olisikin suuri. (Ponteva, 2012, Muutos, toinen kappale, ensimmäinen osio)

John P. Kotter on luonut organisaatiomuutokselle kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen prosessin onnistuneeseen muutokseen. Alla on kuvattu kuvassa 6. Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin eri askeleet.

Kuva 6. Kotterin muutosprosessin kahdeksan vaihetta (Kotter, 2012, s. 23).



Ensimmäinen vaihe kuvastaa muutoksen välttämättömyyttä ja kiireellisyyttä. On tärkeää saada luotua tunne kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä sekä saada henkilöstö kokemaan, että muutos on tarpeellinen organisaatiolle. Toisessa vaiheessa tulee perustaa tiimi, joka ohjaa muutosta. Tiimissä tulee olla riittävästi osaamista muutosprosessin läpiviemiseksi ja sen tulee toimia yhtenäisesti ja tavoitteiden mukaisesti koko prosessin ajan. Kolmannessa vaiheessa luodaan visio, joka auttaa ohjaamaan muutosta sekä kehitetään strategiaa tämän vision saavuttamiseksi. Neljännessä vaiheessa muutosviestinnän avulla viestitään suunnitelluissa kanavissa ja suunnitelluilla toimenpiteillä, joilla pyritään vahvistamaan yhteisen kuvan muodostumista organisaation tulevaisuudesta. (Kotter, 2012, s. 23; Valkealahti, ym., 2019)

Viidennessä vaiheessa poistetaan mahdolliset esteet muutokselle esimerkiksi järjestelmät ja rakenteet. Kannustetaan riskinottoon ja hyödyntämään luovuutta sekä osallistetaan henkilöstö muutokseen. Kuudennessa vaiheessa muutoksen eteneminen tehdään näkyväksi ja varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset. Lisäksi onnistumisia tuodaan esiin ja pyritään saamaan muutokselle lisää tukea. Seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan tehdyt parannukset sekä tehdään tarvittaessa lisää muutoksia järjestelmiin, työvoimaan, rakenteisiin ja käytänteisiin. Seitsemännessä vaiheessa on tärkeää myös lujittaa henkilöstön uskoa muutokseen sekä muutosprosessin etenemiseen kohti päämäärää. Kahdeksannessa eli viimeisessä vaiheessa organisaatioon juurrutetaan uudet toimintatavat. Tavoitteena on, että muutos juurtuu yksilötasojen toiminnasta koko organisaatiokulttuuriin ja tätä kautta pysyviksi toimintatavoiksi. Organisaatiomuutoksen jälkeen toimintaa edelleen kehitetään koko ajan kohti parempaa ja tuottavampaa organisaatiota. (Kotter, 2012, s. 23; Valkealahti, ym., 2019)

Anneli Valpola kuvaa onnistunutta muutosta viisi vaiheiseksi prosessiksi. Alla oleva kuva 7. antaa havainnollisen kuvan Valpolan viisi vaiheisesta prosessista.

Kuva 7. Valpolan viisi tekijää onnistuneessa muutoksessa (Valpola, 2004, s. 29; Valkealahti, ym., 2019).

V1	V2	V3	V4	V5	Seuraukset
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Onnistunut muutos
Puuttuu	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Viimeisenä työlliställä
Muutostarpeen määrittely	+ Puuttuu	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Nopea alku, joka kuihtuu pois
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Puuttuu	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Ahdistuneisuutta, turhautuneisuutta
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Puuttuu	+ Ankkurointi käytäntöön	= Satunnaisia ponnisteluja, vääriä alkuja
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Puuttuu	= Syvä pettymys ja kyynisyys

Muutostarpeen määrittely on muutosvaiheen perusta ja muutoksessa se on ensimmäinen vaihe. Muutoksen tarpeellisuus, tavoitteet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet tulee kertoa määrittelyvaiheessa. Yhteisen näkemyksen luominen on muutosvaiheen toinen tekijä. Yhteinen näkemys auttaa suuntaamaan toimintaa kohti tavoitteita. Sen avulla suunnitellaan toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvioidaan tuloksia. Kolmas tekijä on muutoskyvystä huolehtiminen, jota tarvitaan muutoksen onnistumiseen. Neljäs tekijä on ensimmäisistä toimenpiteistä huolehtiminen, johon kuuluu myös viestinnällinen puoli. Viides tekijä on ankkurointi käytäntöön, joka tarkoittaa uusien käytäntöjen ottamista käyttöön. Ankkurointivaiheeseen voi kulua organisaatiosta riippuen useista kuukausista jopa vuosiin. Muutoksen johtaminen on sitä haasteellisempi, mitä useampi asia taulukosta on työn kohteena. Usein tarvitaankin määrätietoista läpivientiä asioille, suunnittelua mitä muutoksia on tarpeellista priorisoida ja missä järjestyksessä asioihin tartutaan, jotta varsinainen perustyö ei häiriinny muutoksessa. Koko prosessin perusta on muutostarpeen hyväksyminen. Muutostarve kertoo, miksi kyseinen muutos on tarpeen ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Yhteinen näkemys tarvitaan muutoksen läpivientiin ja haluttujen tulosten

saavuttamiseen. Yhteinen näkemys tarvitaan myös henkilöstön sitouttamiseen muutosprosessissa. Muutosvoimaa tarvitaan viemään organisaation muutosprosessi läpi. Organisaation muutoskykyyn vaikuttaa muun muassa toimiala ja työtehtävät sekä se, onko kokemusta aikaisemmista muutosprosesseista. Muutoksen suunnalle kriittisiä ovat ensimmäiset toimenpiteet, jotka monesti määrittävät myös muutoksen suunnan ja vauhdin. (Valpola, 2004, ss. 29–31; Valkealahti, ym., 2019)

Muutosjohtaminen ei ole vain prosessien johtamista, vaan se on myös muutoksen johtamista ihmisenäkökulma huomioiden. Muutosjohtamisen fokuksessa on yksilöiden kuljettaminen muutoksen läpi niin, että hyödyt, joita tavoitellaan toteutuvat. Muutosprosessissa, jossa on systemaattisesti toteutettu muutosjohtaminen, on paremmat edellytykset saavuttaa tavoitteet kuin taas sellaisessa muutosprosessissa, jossa muutosjohtaminen on heikkoa. (Kolehmainen, n.d.)

Muutosjohtamisen malleja on useita, tässä on esitelty vain Kotterin muutosjohtamisen malli, jota on täydennetty Vapolan mallilla onnistuneesta muutosjohtamisen mallista. Jokainen organisaatio kuitenkin määrittelee itse käyttämänsä muutosjohtamisen mallit ja räätälöi ne omaan toimintaan sopivaksi. Yhteenvetona voidaankin todeta, että olennaista muutosprosessissa on määritellä alkutilanne, tavoiteltu tila muutoksen jälkeen ja tähän välille muutoksen eri vaiheet henkilöstöä unohtamatta sekä seuranta muutosprosessin jälkeen. Onnistunut muutos vaatii myös henkilöstön tuen muutokselle. Mitä enemmän on muutosvastarintaa, sitä todennäköisemmin muutos epäonnistuu eikä haluttuja tavoitteita saavuteta.

4.3.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on hyvin yleistä lähes jokaisessa muutoksessa. Muutoksessa muutosvastarinta on luonnollinen osa sen kehityksen kulkua. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun vastusta. Se voi tarkoittaa myös muutoksen kritisointia. Muutosvastarinta voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä muutosta kohtaan, haluttomuutena ottaa vastaan siihen liittyvää informaatiota tai vastaavasti se voi aiheuttaa itsensä suojelun korostumista. Muutosvastarinta kumpuaa ihmisten halusta pitää kiinni vanhasta totutusta ja uusi tilanne tai asia voi pelottaa, eikä muutosta haluta hyväksyä. Monesti pelkkä muutos ei tuo muutosvastarintaa esille vaan ne seuraukset, jotka muutoksesta koituvat. Hyvin paljon on yksilöistä kiinni, miten he kokevat muutoksen: toiset saattavat kokea muutoksen järkeväksi ja ottavat positiivisella asenteella muutoksen vastaan, kun taas toiset voivat kokea lähtökohtaisesti kaiken negatiivisena, muutoksen eritoten.

(Ponteva, 2012, Muutos, toinen kappale, toinen osio) Muutosvastarinta voi kohdentua myös pelkästään johtamiseen. Muutosvastarinnan aiheuttavien tekijöiden tunnistaminen antaa mahdollisuuden korjata tilannetta positiivisempaan suuntaan. (Maurer, n.d.) Myös johtotasolla voidaan kokea muutosvastarintaa tulevaa muutosta kohtaan. Muutosvastarinta ei suinkaan ole pelkästään suorittavaa työtä tekevän henkilöstön ongelma. (Salminen, 2022, ss. 135–136)

Muutosvastarinta voi ilmetä myös erinäköisenä sabotaasina ja joskus myös kapinana, harvemmin kuitenkin viimeisenä vaihtoehtona. Muutoksen johtajille on tärkeää ymmärtää se, että muutos saattaa herättää vastarintaa ja onkin tärkeää ymmärtää yleisimmät syyt, jotka aiheuttavat muutosvastarintaa. (Kanter, 2012) Kymmenen yleisintä syytä, jotka aiheuttavat muutosvastarintaa ovat:

1. Hallinnan menetys on ensimmäisiä muutosvastarintaa aiheuttavia asioita. Yksilöt kokevat itsemääräämisoikeutensa tärkeäksi ja se on yleensä ensimmäinen asia, johon tuleva muutos voi vaikuttaa. Hyvä muutosjohtaja osallistaa henkilöstöä ja ottaa mukaan keskusteluun, jolloin muutosvastarinta voi lieventyä.
2. Liiallinen epävarmuus. Jos muutos tuntuu kohtuuttomalta, sitä on vaikea ymmärtää ja oma tilanne tuntuu epäselvältä, muutosvastarinta korostuu. Prosessin selkiyttäminen ja aikatauluttaminen voi lieventää tässä kohden muutosvastarintaa.
3. Yllättävät päätökset. Jos päätöksiä valmistellaan salassa ja avoimuus puuttuu henkilöstöstä voi tuntua, että kyseinen tieto tuli yllätyksenä, jolloin muutosvastarinta voimistuu. Tätä voidaan lievittää avoimella viestimisellä ja päätöksenteolla.
4. Liian suuri muutos. Kun muutoksessa kaikki näyttää liian erilaiselta ja tuttua ja turvallista ei jää enää yhtään uuteen toimintaan voi muutosvastarinta vahvistua. Tiedon jakaminen ja sen perustelu voi auttaa tässä kohden lievittämään kyseistä muutosvastarintaa.
5. Kasvojen menetys. Tässä kohden usein ne yksilöt kokevat vahvaa muutosvastarintaa, jotka ovat olleet edellisessä muutoksessa vetovastuussa. Pelko siitä, että onkin tehnyt jotain väärin edellisellä kerralla, on suuri kuin myös pelko siitä, että tulee uuden muutoksen myötä häväistyksi. Muutosvastarintaa voidaan hälventää avoimella keskustelulla aikaisemman ja nykyisen tilanteen ja muutostarpeen eroilla.
6. Huoli omasta osaamisesta. Muutosvastarinta nousee esiin, kun yksilö tuntee, ettei osaa tai pärjää. Tätä voidaan helpottaa tarjoamalla erilaisia valmennuksia ja kursseja oman osaamisen kehittämiseen.
7. Työmäärän kasvaminen. Muutos aiheuttaa niille työmäärän kasvua, jotka ovat suunnittelu ja testaus vaiheessa mukana. Työmäärän äkillinen kasvu ja sen

aiheuttama kuormittuminen saattavat aiheuttaa muutosvastarintaa. Tätä voidaan välttää sillä, että henkilöille, jotka osallistuvat suunnittelu ja testaus vaiheeseen taataan rauha tehdä kyseistä työtä sen vaatiman työmäärän. He voisivat muutoksen aikana keskittyä vain muutoksen vaatimiin osa-alueisiin.

8. Aaltoilun vaikutukset. Muutosvastarinta voi aiheutua siitä, kun yksilöt eivät koe olevansa sidoksissa muutokseen, vaan he tarkkailevat muutosta hieman kauempaa. Sidosryhmäyhteistyön lisääminen tässä kohden voi lieventää muutosvastarintaa.
9. Menneisyyden kaunat. Joskus menneisyydestä voi löytyä kipeitä kohtia, kaunoja, jotka voivat vaikuttaa uuteen muutokseen negatiivisesti. Näiden kipukohtien avaaminen ja käsittely voi lieventää muutosvastarintaa.
10. Uhan todellisuus. Tämä korostuu eritoten silloin, kun koetaan, että muutoksen mukana tuomat uudet järjestelmät uhkaavat nykyisiä olemassa olevia työpaikkoja. Tässäkin kohden avoin keskustelu voi lieventää muutosvastarintaa. Todellista uhkaa se ei poista kokonaan, mutta voi auttaa ymmärtämään miksi näin toimitaan. (Kanter, 2012)

Muutosvastarintaa ei tulisi nähdä uhkana vaan mahdollisuutena. Siinä on todellinen kohta opetella kuuntelemaan ja ymmärtämään toisten ajatuksia. Jo pelkkä kuuntelu voi lieventää muutosvastarintaa. Tämä on seurausta siitä, että toinen osapuoli kokee, että hän on tullut kuulluksi. Muutosvastarinta nimestään huolimatta voi olla avain hyvälle yhteistyölle työstämällä asioita ja ymmärtämällä myös toisen osapuolen näkökulman. (Pontevea, 2012, Muutos, toinen kappale, toinen osio)

Muutosvastarintaa voi siis esiintyä eri tavoin ja sitä voidaan lievittää monella eri tavalla. Aina muutos ei kuitenkaan etene pelkästään henkilöstöä osallistamalla, innostamalla ja motivoimalla. Vaikka näin koitettaisiin toimia, muutosvastarintaa ja vastustusta voi esiintyä siitä huolimatta. Tällöin se vaatii muutosjohtajalta johtamisen keinoja, jolloin on käytettävä työnantajan direktio-oikeutta muutoksen eri vaiheiden läpi viemiseen sekä koko muutoksen läpi viemiseen. (Salminen, 2022, s. 119)

Muutosvastarinta voi nostaa muutoksen kustannuksia, koska työteho voi laskea jopa neljänneksen muutosvastarinnan takia. Työtehon alenemiseen voi olla syynä epävarmuus omasta tulevaisuudesta tai muutoksen vaiheista sekä muutoksesta tiedottamisen puutteellisuus. Tiedottaminen onkin tässä avain asemassa, sillä puutteellinen tai liian vähäinen tieto voi johtaa arvailuihin ja erilaisiin mielikuviin muutoksen vaiheista ja lopputulemasta. Ajantasainen tiedottaminen ja asioista rehellisesti, totuudenmukaisesti ja näkyvästi kertominen lieventää arvailuita ja mielikuvia. Muutosvastarintaa varten onkin hyvä

laatia strategia, jonka pohjalta toimitaan. (Ponteva, 2012, Muutos, toinen kappale, toinen osio)

On sitten kyse organisaatiomuutoksesta tai pienemmästä muutoksesta, voidaan todeta, että lähes kaksi kolmasosaa kaikista muutoksista epäonnistuu. Fortune 500- johtajat ovat todenneet, että ensisijaisesti vastustus on ollut syynä epäonnistumisiin. Tietohallintojohtajat ovat puolestaan todenneet, että vastustus on ollut 80 %:sti syynä muutoksien epäonnistumisiin, eikä suinkaan teknologian käytettävyys. Tämä on vain osittainen totuus, sillä usein muutoksen epäonnistumisen syynä ovat johtajien suunnittelemat muutokset, jotka ovat liian suuria muutoksia ja joilla ei nähdä olevan parantavaa vaikutusta. Muutokset voivat olla liian nopealla aikataululla toteutettavia, jolloin henkilöstöllä ei jää tarpeeksi aikaa käsitellä muutosta. Muutosvastarintaa lisää se, että johtotasolla vastarinta on huomattu, mutta muutosta pusketaan entistä vahvemmin läpi. (Maurer, n.d.)

Muutosvastarinnassa voidaan erottaa kolme eri tasoa: ensimmäinen taso on tiedon puute. Toinen taso on tunteen muutos, joka yleensä johtuu pelosta omaa asemaa kohtaan tulevan muutoksen jälkeen. Kolmas taso on huomion puute, jossa korostuu luottamus ja sen puute, joka voi yksilöityä muutosjohtajaan. Tasot voivat vaikuttaa erikseen, mutta hyvin usein ne vaikuttavat samanaikaisesti. Muutosvastarintaa voidaan lievittää kertomalla, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä siitä seuraa. Tärkeintä on saada kyseinen asia kerrottua ymmärrettävästi ja avoimesti. Henkilökuntaa on tärkeää osallistaa jo heti muutoksen alkuvaiheessa mukaan muutokseen ja olla rehellinen muutoksen mahdollisista vaikutuksista heti alkumetreiltä lähtien. Luottamuksen osoitus henkilöstölle ja sen pitäminen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosvastarinnan lieventymiseen. (Maurer, n.d.)

Yhteenvetona muutosvastarinnasta voidaankin todeta, että muutosvastarinnassa voi esiintyä erilaisia tapoja vastustaa muutosta. Ehkä päälimmäisenä muutosvastarintaan liittyy kuitenkin pelko omasta asemasta muutoksen jälkeisessä organisaatiossa. Muutosvastarintaa voidaan lievittää kertomalla, miksi muutos tehdään ja miksi se on tarpeellista, käymällä läpi muutoksen eri vaiheet, aikataulu ja muutoksen vaikutukset selkeästi ja johdonmukaisesti. Avoimuus ja rehellisyys korostuvat muutoksen joka vaiheessa. Muutosviestintä ja henkilöstön sitouttaminen ovat olennaisia tekijöitä, joilla voidaan alentaa muutosvastarintaa.

4.3.3 Muutoskyvykyys

Työelämä muuttuu tänä päivänä kovaa vauhtia ja muutokset työelämässä voivat olla isoja tai pieniä, mutta yhteistä näille muutoksille on, että niissä tarvitaan muutoskyvykkyyttä.

Organisaatioilla tulee olla muutoskyvykkyyttä riittävästi, jotta muutos on mahdollista suorittaa. Yksilöiden muutoskyvykkyys on tärkeässä roolissa muutosprosessissa, sillä yksilöt kuitenkin toteuttavat muutoksen. Organisaatioiden yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on muutoskyvykkyys. Muutoskyvykkyys organisaatioissa tarkoittaa kykyä tunnistaa kehittämistarpeet, vahvuudet ja mahdollisuudet, kykyä valita oikea suunta, asettaa sitä tukevat tavoitteet, osallistaa yksilöt muutokseen, joita se koskee ja saada yksilöt suuntaamaan positiivisesti kohti muutosta. (Hietala & Punkari, 2023; Perttilä, 2015)

Muutoskyvykkyudessa on kyse organisaation uudistumiskyvystä. Mitä uudistumiskykyisempi organisaatio on, sitä todennäköisemmin sillä on myös muutoskyvykkyyttä. Organisaatiolta vie useita vuosia kehittää uudistumiskykyään ja se vaatii muun muassa henkilöstön sitouttamista, avointa ja rehellistä keskustelua, luottamusta, mahdollisuutta kyseenalaistaa toimintamalleja ja tapoja, kriittisen ajattelun sallimista, osaamisen kehittämistä ja luovuutta. Kaikki nämä ovat osia organisaation toimintakulttuurista, jotka yhdistettynä organisaation yksilöihin muodostavat organisaation muutoskyvykkyyden. (Hietala & Punkari, 2023). Organisaation muutoskyvykkyys on taitoa säilyttää organisaation toimintakyky muutoksien aikana ja niiden jälkeen. (CCEA, n.d.)

Muutoskyvykkyys on yksi väline, jolla organisaatio voi luoda itselleen kilpailuetua muihin nähden. Tulevaisuuden työelämässä muutoskyvykkyys on olennainen taito, jolla kilpailussa pärjätään mukana. Muutoskykyinen organisaatio kykenee toimimaan ketterästi ja säilyttämään toimintakykynsä muutoksissa. Se pyrkii suhtautumaan uteliaasti tulevaan muutokseen, päästämään irti vanhasta ja lähtee rohkeasti kokeilemaan uutta. Organisaatio, joka on muutoskykyinen, on utelias, luova, kekseliäs ja se työskentelee kunnianhimoisesti kohti tavoitetta. Lyhyesti sanottuna muutoskyvykkyys auttaa organisaatioita menestymään erilaisissa muutoksissa ja suuntaamaan kohti ratkaisuja, joilla tavoitteisiin päästään. Muutoskyvykkyyden vahvistaminen organisaatioissa on tärkeää ja siihen tuleekin varata riittävästi resurssia, jotta muutoskyvykäs kulttuuri saadaan muodostettua. (Lainio, 2023)

Muutoskyvykkyys vaatii johtamista. Muutoskyvykkyyden johtaminen voidaan jakaa kolmeen peruspilariin, joita ovat: 1. kannustaminen ja arvostaminen, 2. kuunteleminen ja kritiikin salliminen ja 3. henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon. Jotta muutoskyvykkyys voi toteutua, vaatii se psykologisen turvallisuuden tunteen, jonka lähtökohhta on luottamus organisaatiota ja työyhteisöä kohtaan sekä luottamus omaan kykyyn oppia ja selviytyä muutoksesta. (Lainio, 2023). Esihenkilöllä, joka toimii muutosjohtajana, tulee olla ennen kaikkea oma muutoskyvykkyys hyvällä tasolla ja lisäksi hänen tulee olla innostava johtaja, joka löytää keinot yksilöiden innostamiseen kohti tulevaa muutosta. Hyvä muutosjohtaja

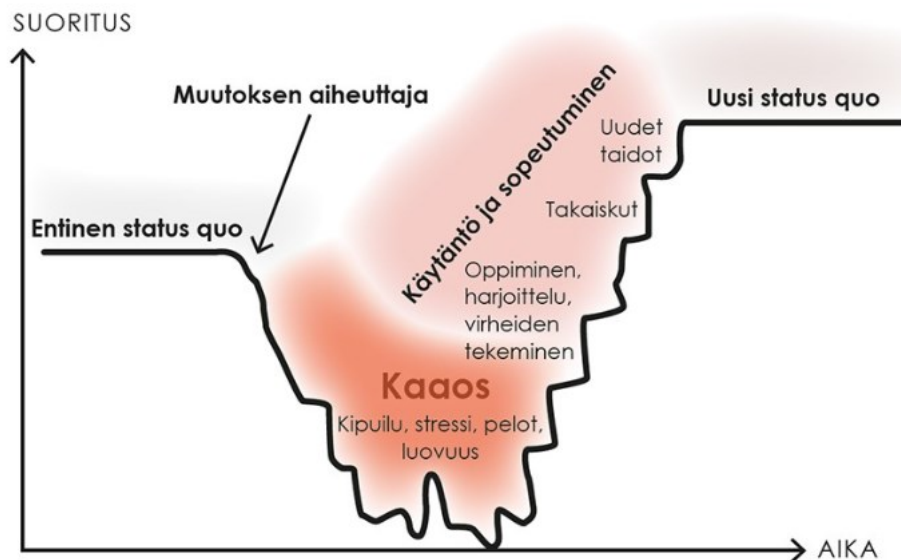
kuuntelee aktiivisesti ja kannustaa eteenpäin kohti muutoksen eri vaiheita. Kiittäminen ja jatkuva palautteen antaminen toimivat yksilöä motivoivina tekijöinä. Hyvän muutosjohtajan tulisi hallita nämä taidot. Näillä toimenpiteillä voidaan lisätä yksilöiden muutoskyvykkyyttä. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 152–153)

Yksilöiden muutoskyvykkyys koostuu monesta eri asiasta. Yksilöiden muutoskyvykkyyteen voivat vaikuttaa esimerkiksi kokemukset aikaisemmista muutoksista, muutoksen kohdentuminen ja sen merkityksellisyys yksilölle, yksilön persoonallisuus, työn merkityksellisyys ja yksilön tiedot ja taidot. (Ahonen, Koli & Laaksonen, 2019, s. 14–18). Voidaankin todeta, että yksilöillä on hyvin erilainen muutoskyvykkyys aiempien kokemusten ja yksilön ominaisuuksien perusteella. Yksilön muutoskyvykkyyteen vaikuttaa hyvin vahvasti oman minäkuvan kokeminen sekä luottamus omiin taitoihin. Myös yksilön yhteistyötaidot nousevat tässä kohden esiin joko muutoskyvykkyyttä tukevasti tai sitä heikentävästi. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 152)

Yksilön muutoskyvykkyys liittyy hyvin vahvasti positiiviseen minäkuvaan sekä luottoon omaa osaamistaan kohtaan. Työyhteisö voi osaltaan parantaa tai heikentää yksilön muutoskyvykkyyttä. Työyhteisön ollessa vahva ja yhtenäinen, on vaikutus yksilön muutoskyvykkyyteen suurempi kuin silloin, jos työyhteisön yhteishenki ei ole niin hyvä. Muutoskyvykkyys on poistumista omalta mukavuus alueelta, epätietoisuuden sietämistä, voimavarojen keskittämistä tulevaan ja tavoitteiden suuntaamista kohti päämäärää. Jokainen voi harjoittamalla lisätä omaa muutoskyvykkyyttään. Jatkuvat muutostilanteet harjoittavat muutoskyvykkyyttä. Mitä useammin tasapainon ja hallinnan tunteen on löytänyt uudessa tilanteessa, sitä helpompaa se on myös uusien haasteiden edessä. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 152)

Yksilön muutuskäyrää voidaankin kuvata alla olevalla kuvalla 8.

Kuva 8. Yksilön muutuskäyrä Virginia Satir- mallin mukaan (Korhonen & Bergman, 2019, s. 151).



Yhteenvetona voidaan todeta, että muutuskäyry on tärkeää niin organisaatiolle kuin yksilöillekin. Mitä paremmin organisaatiokulttuuria on rakennettu avoimeen, luottamukselliseen ja kehittyvään suuntaan, sitä suurempi on organisaation uudistumis- ja muutuskäyry. Yksilöiden muutuskäyryä voidaan vahvistaa organisaatiotasolla hyvällä osallistavalla johtamisella, joka on avointa ja luottamuksellista. Yksilöt voivat myös itse harjoittaa omaa muutuskäyryä keskittämällä voimavaroja olennaiseen, keskittämällä negatiivisuuden sijasta positiiviseen näkökulmaan, vahvistamalla omaa osaamistaan sekä osallistamalla aktiivisesti muutoksen eri vaiheisiin, keskusteluihin ja hankkimalla niistä tietoa. Jokaisen yksilön muutuskäyryyn ei aina pystytä vaikuttamaan, ja näissä kohden tulee yksilön miettiä, onko aika suunnata uusille urille, jos muutos tuntuu mahdottomalta.

4.3.4 Resilienssi

Mitä resilienssi oikein on? Resilienssi on psyykkistä selviytymiskykyä, joustavuutta ja uudelleen suhtautumista elämäntilanteiden muuttuviin asioihin. Olennaisena osana tähän kuuluu muiden tukeminen, mutta myös uskallus pyytää apua. Haastavissa elämäntilanteissa muiden tuki voi auttaa vahvistamaan resilienssiä. (Mieli, 2022)

Resilienssi tarkoittaa siis yksilön toimintakyvyn säilymistä muuttuvissa olosuhteissa ja tapoja selviytyä erilaisissa elämäntilanteissa niin myötä kuin vastoinkäymisissäkin. Resilienssi

tarkoittaa myös kykyä palautua haastavista ja uusistakin tilanteista. Tämä taito on nykyajan työelämässä äärimmäisen tärkeä, sillä työelämä on jatkuvassa muutoksessa, kun yhdestä muutoksesta on selvitty, on vastassa jo toinen. Jokaisella yksilöllä on omanlaisensa resilienssi, joka koostuu monista eri asioista. Se voi koostua esimerkiksi sisukkuudesta ja ymmärryksestä käsitellä muuttuvia tilanteita ja tunteita. Resilienssi koostuu siis yksilöiden psyykkisten ominaisuuksien lisäksi toiminta- ja ajattelutavoista, joita jokainen pystyy kehittämään. (Teso ry, 2022)

Työyhteisön resilienssiä voidaan kuvata toiminta-, toipumis- ja sopeutumiskykynä. Työyhteisön resilienssi liittyy siis siihen, minkälaisia toimintatapoja on saatu kehitettyä toipumis- ja sopeutumistarpeiden ennakointiin. Työyhteisössä, joka on muuntautumiskykyinen ja toipuu nopeasti uusista haasteista, voidaan sanoa olevan hyvä resilienssi. Työyhteisön työskentelytavoilla on suuri merkitys työyhteisön resilienssiin. Jos työyhteisössä on lupa kokeilla uutta ja epäonnistua sekä tilanteet käsitellään rakentavasti yhdessä, se monesti vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja tätä kautta resilienssiä. (Kankainen, 2022)

Empatiakyky ja lupa hyödyntää innovatiivisuutta lisäävät resilienssiä. Sen sijaan liian kaavamaisesti ohjeita noudattavassa työyhteisössä, jossa virhe on häpeä, resilienssi on heikko. Työstä tulee myös palautua riittävästi ja sillä on suoranainen merkitys niin työyhteisön resilienssiin kuin yksilön resilienssiin. Resilienssi on tärkeää nyky-yhteiskunnalle, koska jatkuva muutos ja epävarmuus ovat pysyviä. Muutoksessa täytyy pysyä mukana tai muuten tippuu kyydistä pois. Resilienssi on tärkeä voimavara toimintakyvyn säilyttämisessä alati vaihtuvissa muutoksissa. (Kankainen, 2022)

Yhteenvetona voidaankin todeta, että resilienssi on tärkeä tekijä elämässä yleensä, mutta myös muutostilanteissa. Resilienssi voi olla kokemuksien kautta hankittua ja opeteltua. Työyhteisöissäkin on tärkeää jatkuvasti vahvistaa resilienssiä, jotta esimerkiksi muutostilanteissa voidaan selviytyä helpommin.

4.4 Henkilöstön sitouttaminen muutoksessa

Puhuttaessa työntekijöiden sitouttamisesta yleensä ensimmäisenä tulee mieleen henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen. Suuri vaihtuvuus organisaatiossa tarkoittaakin usein sitä, että henkilöt eivät sitoudu työhönsä eivätkä organisaatioon, joka tekee henkilöistä lähtöherkkiä. Lähtöherkkyys on suppea tapa ilmaista sitoutumista. Henkilöstön sitoutumiseen liittyy hyvin vahvasti myös psykologinen puoli, jos se ei ole kunnossa, on lähtöherkkyys korkeampi.

Sitoutumiseen liittyy vahvasti myös tunnetilat. Mitä paremmin yksilö kokee yhteenkuuluvuutta organisaatioon, tekevänsä merkityksellistä työtä ja pystyvänsä kehittymään, sitä vahvempi on sitoutuminen tunne tasolla ja lähtöherkkyys matalampi. Jos taas yksilö kokee organisaation kaukaisena ja olevansa vain ”yksi osa koneistoa”, ei tunne tasolla muodostu sitoutumista ja lähtöherkkyys on suurempi. (Viitala, 2021, s. 39)

Sitoutumisesta voidaan puhua kahden kauppana. Tällä tarkoitetaan sitä, että myös työnantajan on esitettävä sitoutumista työntekijöihinsä. Työnantaja voi osoittaa sitoutumistaan osoittamalla luottamusta ja antamalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä sekä kehittyä työssään. Sitouttamiselle tärkeää on myös työntekijän luottamus työsuhteensa pysyvyyteen. Sitouttamisella on koettu olevan vaikutuksia sairaspöissaoloihin: sitoutunut työntekijä jää harvemmin sairauslomalle kuin sitoutumaton. (Viitala, 2021, s. 40) Muutos tilanteissa työntekijän sitoutumisella organisaatioon on suuri merkitys. Toki se voi vaikuttaa myös negatiivisella tavalla, jos sitoutunut työntekijä ei halua päästää vanhasta irti eikä ottaa muutosta vastaan.

Sitouttamisessa on kyse yksilön kiinnittymisestä organisaatioon. Mitä arvokkaammaksi yksilö tuntee työpanoksensa ja itsensä organisaation näkökulmasta ja mitä enemmän yksilö kokee luottamusta organisaatiota kohtaan, sitä enemmän yksilö on todennäköisesti sitoutunut organisaatioon ja tulevaan muutokseen. (Ponteva, 2010, s. 42) Luottamus on avainsana muutoksessa ja sitouttamisessa. Silloin kun luottamus organisaatiota kohtaan on myönteinen, on sillä positiivisia vaikutuksia henkilöstön muutokseen sitoutumiseen. Sitoutumista muutokseen heikentää luottamuksen puute. Luottamus tai sen puute voi kohdistua organisaatioon, sen johtoon, esihenkilöihin tai työyhteisöön. Jokaisessa kohdassa on omat ongelmansa muutokseen sitoutumisen näkökulmasta. Jos luottamuksen puute kohdistuu jo lähtökohtaisesti organisaatioon, sen johtoon tai esihenkilöihin, tilanne hankaloituu ja muutokseen sitoutuminen tulee todennäköisesti kokemaan vastarintaa, joka voi pahimmillaan aiheuttaa työssä kuormittumista ja sairaspöissaoloja. Luottamuksen puute työyhteisöön saattaa myös aiheuttaa sairaspöissaoloja, vaikeuttaa muutokseen sitoutumista sekä pahimmassa tapauksessa irtisanoutumista. (Mattila, 2007, ss. 50–60)

Silloin kun luottamus on hyvällä tasolla organisaatioon, sen johtoon, esihenkilöihin ja työyhteisöön, se vahvistaa sitoutumista yhteiseen muutokseen. Myönteiset kokemukset organisaatiosta tai ylipäättään työnantajasta vaikuttavat muutospöivyykkyteen positiivisesti ja vahvistavat muutokseen sitoutumista ja luottamusta. Luottamuksella työyhteisöä kohtaan voi olla positiivisuutta nostattavia vaikutuksia: mitä vahvempi ja yhteenkuuluvaisempi työyhteisö, sitä vahvempi luottamus sillä on toisiaan kohtaan. (Mattila, 2007, ss. 50–56)

Erilaisissa muutostilanteissa henkilöstön sitouttaminen on olennaista. Jotta henkilöstö haluaisi ponnistella organisaation hyväksi, tulee henkilöstön lähtökohtaisesti ymmärtää muutos ja kokea se tarpeelliseksi sekä mielekkääksi. (Salmimies & Ruutu, 2013, kolmas luku, motiiviluotaus) Tässäkään kohden ei voi liikaa korostaa viestinnän ja avoimen keskustelun sekä luottamuksen tarvetta muutoksen yhteydessä kuin siihen sitouttamisenkin osalta.

Yhteenvetona voidaankin todeta, että henkilöstön sitouttaminen alkaa jo ennen muutosta. Muutostilanne osittain kertoo myös sen, miten hyvin henkilöstöä on osattu sitouttaa ja millainen luottamus henkilöstöllä on työnantajaa kohtaan. Jos organisaatio on toiminut kovin kireästi ja kärsinyt huonosta työilmapiiristä jo ennen muutosta, ei muutosvaihe ainakaan tuo helpotusta tähän. Toki kun muutos on saatu tehtyä, se voi osaltaan jopa parantaa työilmapiiriä ja sitoutumista organisaatioon.

4.5 Esihenkilötyö muutoksessa

Itse muutosprosessi on monesti aikaa vievä ja vaativa kokonaisuus, jossa tunnetilat ja tilanteet heittelevät henkilöstössä ääripäästä toiseen. Esihenkilöillä onkin haastava työkenttä muutoksessa, sillä he ovat juuri niitä henkilöitä, joiden tulisi olla tukena ja pitää tiimi oikeilla raiteilla koko muutosprosessin ajan. Jotta esihenkilö voi onnistua tässä vaativassa tehtävässä, joka on tiimin luotsaaminen läpi muutoksen toimintakykyisenä, tulee esihenkilöllä itsellään olla hyvä muutoskyvykyys ja tuki omilta esihenkilöiltään. Esihenkilöiden on myös erittäin tärkeää tunnistaa muutosprosessin eri vaiheet, jotta pystytään tarjoamaan oikeanlaista tukea henkilöstölle oikeaan aikaan.

Esihenkilöiltä vaaditaan muutosjohtamisessa monesti rohkeaa ja ennakkoluulotonta johtamista. Esihenkilöiden tärkeimpiin työtehtäviin kuuluu henkilöstön valmistaminen tulevaan, mutta myös henkilöstön johtaminen tässä hetkessä sekä onnistua hyödyntämään henkilöstön vahvuuksia muutosprosessin keskelläkin. Esihenkilöillä on monia rooleja: heidän tulee olla jämäköitä, mutta kuitenkin helposti lähestyttäviä, tulee olla suora ja kurinalainen, mutta kuitenkin empatiakykyinen ja myötätuntoinen. Lisäksi heidän tulee olla kuuntelutaitoisia, positiivisia, kannustavia ja henkilöstöään tulevaisuuteen luotsaavia. Vaikka näitä taitoja tarvitaan jokapäiväisessä työelämässä, silti ne korostuvat erityisesti muutostilanteissa. (Pirinen, 2014, Esimies muutoksen johtajana, Esimiestyö muutosprosessissa)

Esihenkilöillä on useita perustehtäviä muutoksessa ja näitä ovat esimerkiksi:

- Muutoksen strategisten tavoitteiden toteuttaminen yhdessä henkilöstön kanssa.
- Auttaa henkilöstöä ymmärtämään miksi muutos tehdään ja mitä siitä on hyötyä tulevaisuudessa.
- Toimia suunnannäyttäjänä, olla läsnä, antaa palautetta muutoksen aikana ja toimia tukena muutoksessa.
- Tunnistaa henkilöstöstä muutosmyönteiset ja muutosvastarintaa kokevat. Hyödyntää muutosmyönteisten kokemuksia ja tarjota tukea ja ymmärrystä muutosvastarintaa kokeville.
- Arvioida yhdessä henkilöstön kanssa saavutettuja lopputuloksia, tuoda onnistumiset esille sekä motivoida henkilöstöä.
- Kerrata muutoksen eri vaiheet ja suunnan pitäminen vakaana kohti tavoitetta.
- Onnistumisten palkitseminen. (Pirinen, 2014, Esimies muutoksen johtajana, esimiestyö muutosprosessissa, esimiehen perustehtävät muutoksessa).

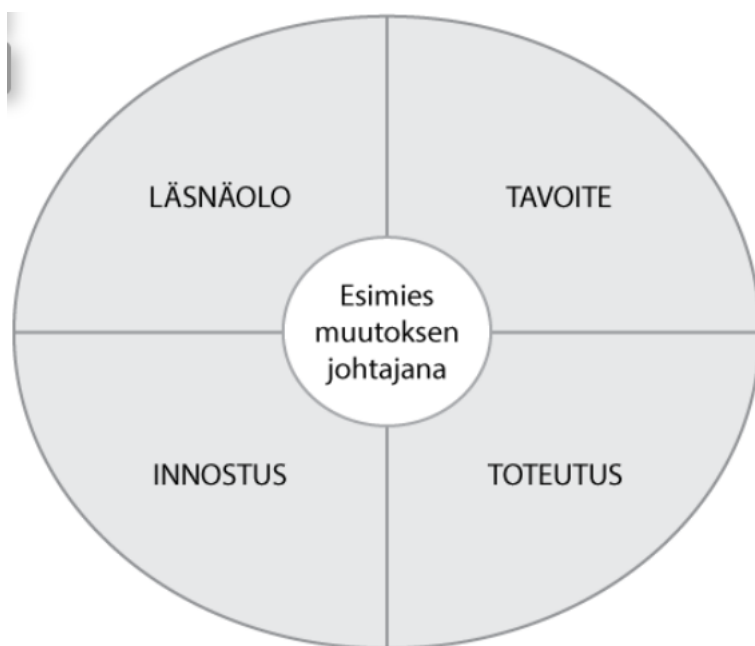
Kaikki edellä mainitut tehtävät ovat esihenkilöille tärkeitä, mutta erityisesti henkilöstön kannustaminen muutoksen jokaisessa vaiheessa ja suunnan säilyttäminen muutoksen aikana kohti tavoitetta. Kuuntelu- ja keskusteluavun tarjoaminen on olennaisessa osassa muutoksessa. (Pirinen, 2014, Esimiestyö muutosprosessissa, esimiehen perustehtävät muutoksessa). Tärkeimpiä esihenkilön tehtäviä muutoksessa on luottamuksen luominen, olla läsnä ja käytettävissä koko muutosprosessin ajan sekä johtaa henkilöstöä esimerkillään ja toimia valmentavana ja mahdollistavana johtajana, joka saa henkilöstön motivoitumaan tulevaan muutokseen. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 105–106). Muutosvastarinnan työstäminen kuuluu myös tärkeimpiin esihenkilön tehtäviin muutosjohtajan roolissa. Mitä paremmin esihenkilö pystyy selventämään muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet sekä lieventämään mahdollisia epävarmuuksia, huhuja ja pelkoja, sitä paremmin hän myös saa motivoitua ja osallistettua henkilöstöä muutokseen. (Salminen, 2022, s. 176)

Esihenkilöllä tulisi olla muutenkin myönteinen vaikutus henkilöstöönsä, mutta muutoksen aikana tämä korostuu entisestään. Hyvä esihenkilö on innostunut ja hän saa myös henkilöstönsä innostumaan. Muutoksessa tämä on erittäin tärkeä taito. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 148) Jatkuva palautteen antaminen henkilöstölle myös muutoksessa on tärkeää. Palautteen antamisen kautta henkilöstöä voidaan saada motivoitumaan muutokseen. Jatkuva palautteen antaminen kuuluu olennaisesti hyvään esihenkilötyöhön, mutta muutoksessa se voi olla ratkaiseva tekijä, joka sitouttaa ja motivoittaa henkilöstöä. Esihenkilön olisikin hyvä opetella antamaan rakentavaa palautetta. (Ponteva, 2010, s. 74) Vaikka esihenkilö voi kokea jatkuvan avoimen keskustelun ja palautteen antamisen vaikeaksi

ja emotionaalisesti kuormittavaksi, tulisi silti keskustelua ja palautteen antamista pitää yllä luottamuksen rakentamiseksi. (Piha & Sutinen, 2020, s. 196)

Esihenkilön muutosjohtamisen neljä osa-aluetta voidaan kiteyttää alla olevaan kuvaan 9. Näistä neljästä osa-alueesta jokainen on yhtä tärkeä. Tavoitteiden läpikäyminen ja selventäminen, toteutus vaihe ja näiden välillä muistaa henkilöstön innostaminen ja osallistaminen sekä läsnäolo.

Kuva 9. Muutosta johtavan esihenkilön ympyrä (Pirinen, 2014, Esimies muutoksen johtajana, esimiestyö muutosprosessissa, esimiehen perustehtävät muutoksessa).



Esihenkilö toimii muutosprosessissa muutosjohtajana. Muutoksen johtamiseenkin on useita eri tyyliä, jotka riippuvat muutosta johtavasta esihenkilöstä. Muutoksen johtamisessa voidaan hyödyntää visionääristä johtamistyyliä, jossa muutosjohtaja motivoi ja innostaa henkilöstöä muutoksen kautta mahdollistuvaan tulevaisuuteen. Visionäärinen muutosjohtaja on taitava motivoimaan ja innostamaan henkilöstöä luomalla selkeän kuva määränpäästä ja tavoitteesta. Muutoksen johtamisessa voidaan hyödyntää myös valmentavaa johtamistyyliä. Tälle tyylille on ominaista nimensä mukaan valmentava tyyli muutoksessa. Jatkuva keskustelu ja motivointi siitä, miten henkilöstö voi päästä tavoitteisiin. Tässä tyylissä ei tarjoilla valmiita ratkaisuja vaan osallistamalla henkilöstöä muutosjohtaja löytää ne yhdessä henkilöstön kanssa. Tyyliä on myös muita, tässä vain kaksi useammin käytettyä mallia. (Pirinen, 2014, Esimies muutoksen johtajana, esimiestyö muutosprosessissa, esimiehen perustehtävät muutoksessa)

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilöillä on muutoksessa ja sen johtamisessa monia eri tehtäviä. Tärkeimpinä tehtävinä voidaan nostaa avoin keskustelu muutosprosessin aikana sekä sen jälkeen. Tärkeää on kertoa avoimesti ja salailematta myös vaikeista asioista esimerkiksi mahdollisista lomautuksista ja irtisanomisista. Esihenkilön tulee toimia muutoksessa suunnan näyttäjänä, tarjota keskustelu- ja kuunteluapua, selvittää mahdolliset epäkohdat ja ristiriidat sekä motivoida ja tukea henkilöstöä muutoksen aikana, että sen jälkeen. Kannustaminen ja palautteen antaminen on myös tärkeää. Esihenkilön tehtävä on jo muutenkin laaja, mutta muutosprosessissa se korostuu entisestään. Esihenkilö tarvitsee myös omien esihenkilöidensä tuen, jotta hän voi onnistua tehtävässään. Esihenkilö voi hyödyntää muutoksen johtamisessa eri johtamisen malleja, edellä esitelty vain visionäärinen ja valmentava johtamistyyli.

4.6 Muutosviestintä

Muutosprosessissa muutosviestinnän tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Muutosviestinnässä on olennaista sen reaaliaikaisuus, saavutettavuus ja avoimuus. Muutostilanteissa korostuu viestinnän merkitys, joka on yksi kriittisimmistä tekijöistä toiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle sekä muutoksen onnistumiselle. Ennen muutosta organisaatiossa onkin hyvä päättää, mitä viestintä kanavia käytetään muutoksesta viestimiseen. Viestintä kytkeytyy muutostilanteissa hyvin vahvasti myös johtamiseen ja voidaankin todeta, että ilman kunnollista ja riittävää viestintää monet muutokset epäonnistuvat. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 60–61)

Viestintä voidaan jakaa eri malliin. *Dissipatiivinen työyhteisöviestintä* on enemmänkin hajaannustilassa olevan organisaation kaoottista viestintää. Tässä mallissa viestintä ei ole organisoitua ja oikea aikaista eikä viestinnällisiä tavoitteita ole juurikaan mietitty. Tällainen viestintä tyyli voi olla esimerkiksi pienemmässä organisaatiossa, jossa henkilöstöä on vähän. *Dialoginen työyhteisöviestintä* on modernin organisaation viestintä malli, jossa on vahvaa sidosryhmä verkostotoimintaa. Viestinnän tavoitteet on mietitty ennen viestinnän aloittamista, ja ne pohjautuvat vahvasti organisaation strategiaan linjauksiin. Tällainen viestintä on osallistavaa, tiedottavaa ja suunniteltua. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 62)

Muutoksessa on tärkeää, että muutosviestinnän toteuttaminen on suunniteltua ja se palvelee tarkoitustaan muutoksessa. Viestintää tarvitaan muutoksessa, jotta muutosprosessi saataisiin mahdollisimman onnistuneesti vietyä läpi. Viestinnän avulla myös profiloidaan muutoksen sisältö, tarkoituksena luoda myönteinen profiili muutokselle. Viestinnän rooli on muutosprosessissa myös siksi tärkeä, että muutoksesta saadaan riittävästi tietoa välitettyä

henkilöstölle, muutoksen vaiheista ja sen tavoitteista. Viestintä auttaa myös sitouttamaan henkilöstöä muutokseen. Hyvin hoidettu viestintä muutostilanteissa vähentää huhuja ja epätietoisuutta, joka taas osaltaan vähentää henkilöstön pahoinvointia. Viestinnän tarkoituksena on myös saada aikaan muutostilanteiden vaatimaan vuoropuhelua. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 66–67)

Muutosviestinnän tavoitteena on saada tuotua henkilöstölle riittävästi ja reaaliaikaisesti tietoa muutoksesta, sen vaiheista ja tavoitteista. Viestintään on tärkeää valita oikeat kanavat, joita pitkin viestintä hoidetaan koko muutosprosessin ajan. Viestinnän tulee olla selkeää ja ymmärrettävää, ei korulauseita sisältävää tai vaikeasti ymmärrettäviä rivien välistä luettavia tietoja. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 70–73). Viestintä on ennen kaikkea yhteisymmärryksen luomista. Tärkeää on myös, että viestintä jatkuu koko muutosprosessin ajan, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus saada riittävästi tietoa koko muutosprosessin ajan. Viestinnällä on tärkeää esittää koko muutosprosessin aikajana useita kertoja muutoksen aikana sekä käydä läpi sillä hetkellä käynnissä olevaa muutosvaihetta. Viestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on myös osallistaa henkilöstöä ja onkin tärkeää, että henkilöstö kokee tulleen kuulluksi muutosprosessin eri vaiheissa. (Pirinen, 2014, Esimies muutoksen johtajana, muutosviestintä)

Yhteenvetona voidaan todeta, että ilman hyvin suunniteltua muutosviestintää muutosprosessi jää tyngäksi ja epäonnistuminen on todennäköisempää. Johdon ja esihenkilöiden tulee sitoutua avoimeen ja aitoon viestintään. Muutosviestintä vaatii johdolta ja esihenkilöiltä suunnitelmallisuutta ja reaaliaikaisuutta viestinnässä. Viestintä perustuu myös luottamukselle, joten rehellisyys myös vaikeissa tilanteissa on tarpeen. Avoin ja rehellinen viestintä lisää henkilöstön luottamusta, kun taas salaileva ja piiloteleva viestintä vähentää sitä. Hyvällä muutosviestinnällä voidaan henkilöstöä saada paremmin sitoutumaan ja osallistumaan muutokseen.

4.7 Muutosvalmennus

Muutosvalmennus on myös osa viestintää, jonka avulla henkilöstöä voidaan saada sitoutettua muutokseen. Kun muutos on ajankohtainen organisaatiossa, voidaan henkilöstölle ja esihenkilöille tarjota muutoksen tueksi muutosvalmennusta.

Muutosvalmennuksen lähtökohtana on, että valmennus tarjoaa ja tuottaa sellaisia taitoja, joilla henkilöstö voi menestyä muutoksessa. Muutosvalmennuksen toteutusmuodon tulisi olla hyvin joustava henkilöstön näkökulmasta. Valmennuksien pituuteen tulee kiinnittää myös erityistä huomiota, ei pitkitetä valmennusta vaan valmennuksen vuoksi, vaan räätälöidään

kyseiseen organisaatiomuutokseen ja sen henkilöstölle soveltuvan pituinen valmennus. (Salminen, 2022, s. 137)

Aikataulullisesti liian lyhyt muutosvalmennus ei välttämättä täytä sille asetettuja tarpeita, sillä aikataulun kiireellisyyden vuoksi henkilöstö ei välttämättä ehdi osallistua valmennukseen, saatikaan kertaamaan valmennuksen aikana opittuja oppeja. Pidempi, rauhassa toteutettu valmennus yleensä vastaa tähän tarpeeseen. Valmennuksen jakaminen useampaan osioon ja jokaiselle osiolle riittävä ajan varaaminen tehostaa henkilöstön oppimista ja mahdollistaa valmennukseen osallistujien potentiaalia osaamisen kehittämiseen. (Salminen, 2022, s. 138)

Organisaatiosta riippumatta muutos voidaan kokea vaikeaksi. Nykypäivänä muutos on välttämätöntä ja tarpeellista, jotta organisaatio voi pysyä mukana kilpailussa. Muutosprosessin tarvitaan tukea ja välttämättä organisaation ja sen esihenkilöiden tuki ei aina riitä, joten on tärkeää osata hankkia tukea muutokseen myös organisaation ulkopuolelta erilaisten muutosvalmennusten muodossa. (Boyatzis, ym., 2019, n.d)

Hyvä muutosvalmennus koostuu ajankohtaisista kysymyksistä muutokseen ja sen eri vaiheeseen liittyen huomioiden osallistujien henkilökohtaiset tarpeet. Muutosvalmennuksen tarkoituksena on tarjota mahdollisuutta ymmärtää muutosta ja oppia muutoksesta sekä siitä mikä sinun oma roolisi muutoksessa on ja miten juuri sinä suhtaudut muutokseen. Huonosti toteutettu muutosvalmennus on vastakohta edelliselle. (Boyatzis, ym., 2019, n.d.)

Vaikka organisaatio hankkisikin ulkopuolisen toimijan muutosvalmennuksia toteuttamaan, kuten yleensä on, tulee kuitenkin muistaa, että muutos on organisaation ja sen henkilöstön oma matka kohti uutta, jonka onnistumisesta vastaa yksin organisaatio ja sen henkilöstö. Parhaimmillaan muutosvalmennus saa henkilöstön avoimemmaksi muutokselle tiedon kulun kautta, jota he saavat myös valmennuksista. Henkilöstö voi myös päästä kehittämään omaa osaamistaan ja ymmärrystään muutoksen tarpeellisuudesta muutoksen aikana ja ennen kaikkea keskustelemaan. Tämä voi saada henkilöstöä sitoutumaan muutokseen. (Salminen, 2022, s. 138)

Muutosvalmennuksen tulisi olla jatkuvaa ja osana koko henkilöstön osaamisen kehittämistä niin organisaation muutosmatkalla kuin myös sen jälkeenkin. Muutosvalmennuksen tulisi kytkeytyä organisaation päivittäiseen tekemiseen ja johtamiseen hyvin tiiviisti, jotta siitä olisi vastaavanlaista hyötyä organisaation muutosmatkalla. Mikäli näin ei ole, ei muutosvalmennuksesta ole sen suurempaa hyötyä. Muutosvalmennus voidaan

nähdä yhtenä osana organisaation strategiaa henkilöstön osaamisen kehittämisessä.
(Salminen, 2022, s. 138)

Muutosvalmennuksen perimmäinen tarkoitus onkin auttaa henkilöstöä hyväksymään tulossa olevat muutokset ja ymmärtämään niitä paremmin. Muutosvalmennus auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutosvoiman, johon emme voi vaikuttaa ja auttaa havainnoimaan ne asiat, joihin voimme vaikuttaa. Muutosvalmennus voi auttaa löytämään uusia toimintatapoja muutostilanteessa. Muutosvalmennus auttaa myös saamaan muutoksen myötä tulevaa tilannetta paremmin haltuun (Valmennustalo Virta, n.d.)

Hyvin räätälöidyt muutosvalmennukset voivat tulla todelliseen tarpeeseen henkilöstön osalta muutoksessa. Kuten edellä jo mainittiin, valmennukset räätälöidään tilaajakohtaisesti. Se miten näissä onnistutaan, on tilaajasta ja palveluntuottajasta kiinni. Parhaimmillaan hyvin räätälöidyt muutosvalmennukset antavat henkilöstölle työkaluja muutokseen valmistautumiseen ja sen käsittelemiseen sekä auttavat ymmärtämään ja sisäistämään muutosta. Muutosvalmennus voi antaa työkaluja esimerkiksi resilienssin eli muutoskyvykkyyden vahvistamiseen, uusien toimintatapojen tai pelisääntöjen selkiyttämiseen, ristiriitojen ennaltaehkäisemiseen, työhyvinvointiin ja vuorovaikutuksen parantamiseen. (Valmennustalo Virta, n.d.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaation tarpeisiin muutostilanteissa räätälöity muutosvalmennus voi tuoda henkilöstölle ja esihenkilöille ymmärrystä muutoksen juuri syistä sekä työkaluja muutokseen. Haastetta muutosvalmennusten räätälöimiseen tuo aikataulutus ja sisältö. Vaikka muutosvalmennukset räätälöidäänkin tilaajakohtaisesti, on niissä hyvinkin usein myös yhteneväisiä yleisluontoisia piirteitä. Tärkeää onkin huomioida, miten sisältö saadaan vastaamaan tilaajan toiveita ja hyödyttämään mahdollisimman paljon muutoksessa kamppailevaa henkilöstöä. Muutosvalmennuksia olisi hyvä järjestää koko henkilöstölle, esihenkilöt mukaan lukien. Muutosvalmennusten sisällöstä riippuu osittain myös, miten henkilöstö saadaan ymmärtämään muutosta ja sitoutumaan muutokseen. Jos muutosvalmennusten sisältö ja toteutus on jäänyt vajavaiseksi, henkilöstö ei välttämättä sitoudu valmennuksiin ja muutokseen kovin hyvin. Tämän myötä varsinkaan muutosvalmennusten jatkot eivät saa kannatusta ja saattavat täten jäädä hyvinkin vajavaisiksi osallistuja määrältään.

4.8 Onnistunut muutos

Onnistuneeseen muutokseen vaikuttaa ennen kaikkea muutosprosessin suunnittelu, reaaliaikainen johtaminen ja viestintä, avoimuus muutoksessa ja henkilöstön osallistaminen muutokseen sekä muutoksen seuranta ja läpikäynti muutosprosessin valmistumisen jälkeen. Muutos vaatii näiden kaikkien osatekijöiden lähes saumatonta yhteistyötä onnistuakseen. Henkilöstölle tulee kertoa, miksi muutos tehdään, mitä vaiheita siinä on, miten se vaikuttaa henkilöstöön ja mikä on muutoksen tavoite.

Onnistuneen muutoksen ytimessä on muutoksen lähtökohdan ymmärtäminen sekä tavoitteen kirkastaminen. Onnistunut muutos vaatii vahvan johdon ja esihenkilöiden tuen. Muutoksen onnistuminen vaatii niin johdon kuin esihenkilöiden sitoutumista muutokseen. Se vaatii myös sen, että johto ja esihenkilöt onnistuvat viestimään muutostarpeesta perusteluineen henkilöstölle, sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille. Jotta tässä voidaan onnistua, vaatii se hyvää vuorovaikuttamista, aktiivista viestintää, yhdessä oppimisen kulttuurin luomista ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä riittävää resursointia muutoksen läpiviemiseen. (Purmonen & Makkonen, 2011, ss. 25–26)

Jotta muutos voi onnistua, vaatii se hyvin tehdyn suunnitteluvaiheen, joka tulee tehdä perusteellisesti ja huolellisesti. Suunnitteluvaiheeseen on hyvä varata riittävästi aikaa, jotta muutosta tulee pohdittua laajalti. Suunnitteluvaiheessa tulee tähdentää, miksi muutosta tehdään, onko muutos toimintaa hyödyttävä ja tarkastella resursseja, joita muutoksen toteuttamiseen tarvitaan. Suunnitteluvaiheessa tulee tehdä suunnitelmaa myös muutosvastarintaa varten, sillä jokainen muutos sisältää aina vastarintaa. Suunnitteluvaihe on muutosprosessin perusta, joka ratkaisee sen, tuleeko muutosprosessiin positiivinen vai negatiivinen kierre. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 46–48)

Muutosvaiheen jälkeen tulee muutoksen toteutusvaihe, joka sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien luomisen, muutoksen vakiinnuttamisen sekä arvioinnin ja seurannan. Toteutusvaihe on vaativa ja siksi sen toteutukseen tulisi varata riittävästi aikaa. Monesti toteutusvaiheen ongelmakohdat johtuvat liian kiireellisestä aikataulusta ja muutosjohtajan kyvyttömyydestä. Toisaalta on tärkeää aikatauluttaa muutosprosessi, jotta se ei veny turhan pitkään eikä vaikuttavuus kärsi. Perustavan laatusuunnittelulla mahdollistetaan edellytykset onnistuneelle toteutusprosessille. Toteutusprosessin aikana on tärkeää saada pidettyä muutosprosessi mielenkiintoisena ja liikkeessä. Tähän vaaditaan myös muutosjohtajan panostusta motivaation ylläpitämiseen. Toteutusprosessia vahvistamaan voidaan hyödyntää erilaisia

kokouksia tai palavereja, joissa käydään läpi onnistumisia ja tavoitteita, jotta mielenkiinto ja päämäärä pysyvät selvillä koko prosessin ajan. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 49–50)

Henkilöstön vaikutus muutoksen onnistumisessa on iso. Jos henkilöstöä ei saada vakuutettua muutoksen tarpeellisuudesta ja tavoitteista eikä henkilöstöä saada osallistettua muutokseen, muutos todennäköisesti epäonnistuu jo ennen kuin on ehtinyt alkaakaan. Muutoksen onnistuminen vaatii onnistunutta ihmisten johtamista. Muutos ei onnistu pelkästään analyysien ja raporttien analysoinnilla ja tulkinalla, vaikka ne liittyisivät ihmisten käyttäytymisen analysointiin, koska siitä ei seuraa automaattisesti ihmisten toiminnan muutosta. Henkilöstölle voi olla hankalaa hahmottaa muutosta, sen tarpeellisuutta ja eri vaiheita sekä lopputulemaa erilaisten raporttien ja analyysien kautta. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 140) Henkilöstön kohdalla on tärkeää tunnistaa erilaiset vaiheet muutoksen aikana, joita ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Näissä eri vaiheissa henkilöstö kaipaa tukea kuunteluun ja keskusteluun sekä tietoa muutosprosessista. Mitä paremmin muutosjohtaja onnistuu tukemaan henkilöstöä näissä eri vaiheissa, sitä paremmin muutosprosessi etenee kohti onnistumista. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 51)

Onnistuneelle muutokselle ominaispiirteitä ovat muutoksen perustan luominen, siihen liittyvät käynnistystoimet, muutoksen hallittu eteneminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. Muutoksen onnistumisessa voidaan hyödyntää jo aiemmin esiteltyä John Kotterin kahdeksankokoista mallia onnistuneeseen muutokseen, joka sisältää: 1. muutoksen kiireellisyyden luonnin, 2. muutosta ohjaavan ryhmän kokoaminen, 3. muutosvision ja strategian kehittäminen, 4. muutosviestinnän, 5. kannustamisen ja motivoinnin muutoksessa toimimiseen, 6. lyhyen aikavälin onnistumisten kerronta ja vahvistaminen, 7. toimintatapojen vakiinnuttaminen ja 8. uuden kulttuurin vakiinnuttaminen. (Mattila, 2007, s. 132)

Toisaalta muutoksen epäonnistumiseen vaikuttaa Kotterin mukaan seuraavat tekijät: 1. muutoksen viivästyminen, 2. epäonnistutaan vahvan johdon hankkimisessa, 3. vision aliarviointi, 4. viestinnän puute, 5. vision hukkuminen häirtätekijöihin, 6. lyhyen aikavälin tavoitteiden epäonnistuminen, 7. tulosten julkistaminen ennen aikojaan ja 8. muutosta ei juurruteta kulttuuriin tarpeeksi vahvasti. Näitä sudenloukkoja muutoksessa tulee välttää. Mitä paremmin muutos on suunniteltu ja siitä on viestitty henkilöstölle sekä osallistettu henkilöstöä muutokseen, sitä paremmat mahdollisuudet muutoksella on onnistua. (Mattila, 2007, ss. 132–133)

Muutoksen onnistuminen vaatii onnistunutta muutosviestintää ja henkilöstön osallistamista. Johdon ja esihenkilöiden viestinnän tulee olla selkeää ja reaaliaikaista muutoksessa.

Viestinnän merkitys muutoksen onnistumisessa on suuri. Johdon ja esihenkilöiden tulee viestiä henkilöstölle reaaliaikaisesti ja avoimesti muutoksesta. Hyvin hoidetulla viestinnällä voidaan osallistaa henkilöstöä muutokseen ja luoda henkilöstölle luottamusta. Avoin viestintä vähentää huhuja ja epäkohtia. Epäjohdonmukainen ja salaileva viestintä puolestaan saattavat lisätä henkilöstön muutosvastarintaa ja epäluottamusta muutokseen ja johtoon. Muutoksessa muutosviestinnän tulisikin olla kaksisuuntaista, henkilöstöä osallistavaa viestintää. Viestinnässä olennaista on nimenomaan kuuntelu ja kysymyksiin vastaaminen. Tällöin muutoksella on mahdollisuus onnistua. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 141; Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 66–67; Korhonen & Bergman, 2019 s. 111)

Esihenkilöillä on tärkeä rooli muutoksen onnistumisessa. Esihenkilöiden tehtävänä kertoa henkilöstölle muutoksen tarpeellisuus eli miksi muutos tehdään, mikä muuttuu ja miten muutos tulee vaikuttamaan henkilöstön toimintaan. Koska esihenkilön tehtävänä on perustella muutoksen tarpeellisuus henkilöstölle, tulee esihenkilöllä olla riittävä ymmärrys muutoksesta, sen perusteista ja vaikutuksista. Esihenkilöllä pitää siis olla kykyä muuttaa organisaation tavoitteet ymmärrettäviksi muutoshaasteiksi henkilöstölle. Lisäksi esihenkilöllä tulee olla kärsivällisyyttä ja taitoa kuunnella herkäälläkin korvalla henkilöstöä. Esihenkilön tulee sitoutua muutokseen, jotta hän voi toimia esimerkkinä henkilöstölle ja tätä kautta saada henkilöstöä motivoitumaan sekä osallistumaan muutokseen. Jotta esihenkilö voi toimia edellä kuvatulla tavalla, on tärkeää, että esihenkilöillä on ymmärrys muutoksen syistä. Onnistunut muutos vaatii motivaation sekä osaamisen johtamista. (Purmonen & Makkonen, 2011, ss. 26–27)

Yhteenvetona voidaankin todeta, että onnistunut muutosprosessi vaatii ennen kaikkea muutoksen lähtökohdan, tavoitteiden ja lopputuleman ymmärtämistä. Onnistunut muutos vaatii johdon ja esihenkilöiden sitoutumisen muutokseen ja vuorovaikutteisuuden luomisen johdon ja henkilöstön välille. Onnistunut muutos vaatii henkilöstön osallistamisen ja osaamisen johtamisen. Se vaatii hyvää esihenkilötyötä muutosjohtajalta, joka vaikeissakin tilanteissa osaa pitää muutoksen suunnan oikeana ja keskittyä olennaiseen. Onnistunut muutos vaatii myös välitavoitteiden tarkistamista, niiden jakamista ja niistä keskustelua. Motivaation kasvattamista, luottamusta muutokseen ja vaikutusmahdollisuuksia. Se vaatii aikataulutusta ja muutoksen eri vaiheiden huolellista suunnittelua. Huolellisesti tehty suunnitteluvaihe antaa toteutusvaiheelle edellytyksiä onnistua. Kaiken tämän nitoo yhteen muutosviestintä, joka on suunnitellun mukaisesti reaaliaikaista ja vuorovaikutuksellista.

5 Työhyvinvointi

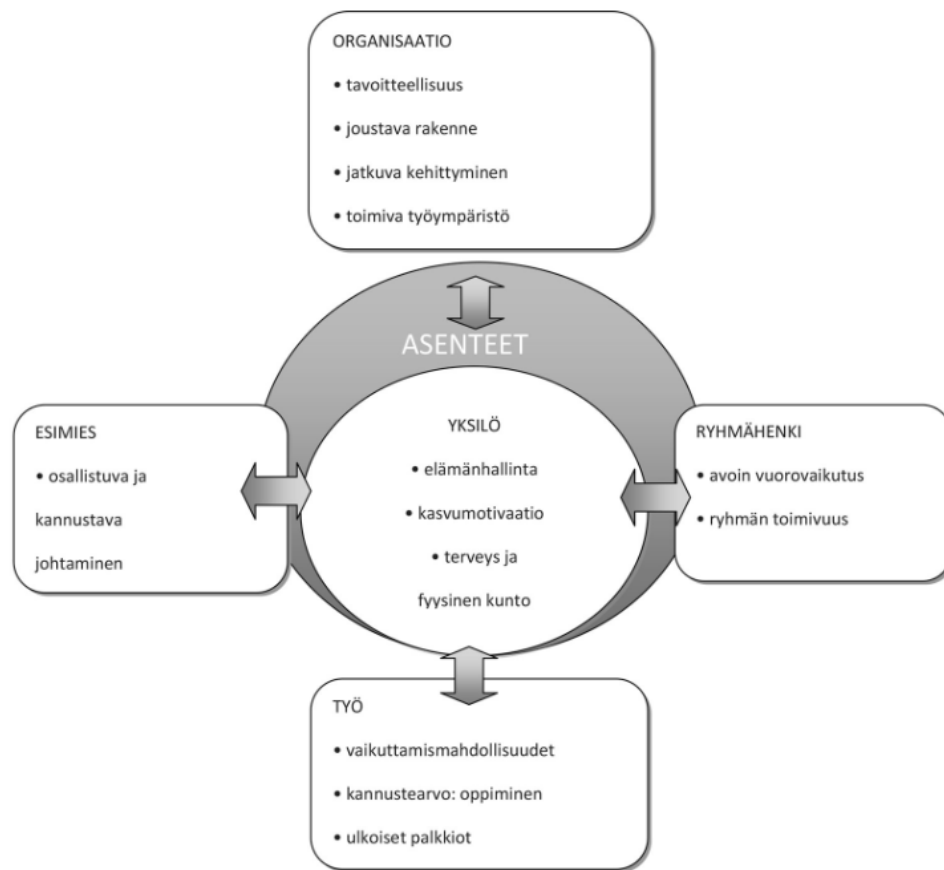
Tässä luvussa käydään läpi työhyvinvoinnin merkitystä työyhteisöissä sekä työhyvinvoinnin merkitystä muutoksessa. Muutosprosessissa työhyvinvoinnin merkitys korostuu. Jo aiemmin huonosti voineelle työyhteisölle muutosprosessi voi olla haastava viedä läpi, kun taas paremmin voivalle työyhteisölle muutosprosessin läpivieminen voi olla hieman ketterämpää. Henkilöstön työhyvinvointi on tärkeää, sillä usein se on ensimmäinen asia, joka näkyy myös asiakkaalle. Työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen, kannattavuuteen sekä sitoutumiseen. Hyvinvoiva henkilöstö sitoutuu ja toimii tuottavammin kuin huonosti voiva henkilöstö.

5.1 Mitä työhyvinvointi tarkoittaa?

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa mielekästä ja sujuvaa työtä, jota voi tehdä turvallisessa työympäristössä ja joka edistää työhyvinvointia, oppimista ja työuraa. Eurooppalaisen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa työssä. Työhyvinvointi on laaja käsite, joka käsittää työn psyykkisyyden ja fyysisyyden rasittavuuden lisäksi myös työmotivaation, työn imun, toiminnan teorian ja uudistuvan eli transformatiivisen oppimisen. Esihenkilötyöllä on vaikutusta työhyvinvoinnin toteutumiseen työn organisoinnin, palautteen, vaikutusmahdollisuuksien ja kannustavuuden näkökulmasta. (Kehusmaa, 2011, s. 13)

Työhyvinvointi on jokaisen yksilön henkilökohtaista tunnetta, hyvinvointia ja se käsittää myös yksilön sekä yhteisön vireystilan. Työhyvinvointi on yksilöiden ja yhteisön jatkuvaa kehittämistä parempaan suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kehittyä ja kokea onnistumisen tunteita. Alla olevalla kuvalla 10. voidaan kuvata työhyvinvoinnin tekijät. Jokaisella toimijalla on omanlaisensa vaikutus työhyvinvoinnin muodostamiseen. Yhden tai useamman osatekijän puuttuminen vaikuttaa työhyvinvointia heikentävästi. Mitä enemmän onnistuneita tekijöitä on, sitä vahvempana työhyvinvointi näyttäytyy.

Kuva 10. Työhyvinvoinnin tekijät (Kehusmaa, 2011, s. 15).



Työ- ja elinkeinoministeriö laatii vuosittain työolobarometrin, joka on laajin työelämän laatua Suomessa käsittelevä tutkimus. Kyseisen barometrin taustalle on määritelty työelämän laadun käsite, joka muodostuu seuraavasta neljästä tekijästä:

- kohtelun tasapuolisuus
- varmuus työpaikasta
- luottamus, kannustus ja innostavuus
- voimavarojen jakautuminen tasaisesti suhteessa vaatimustasoon.

Näiden tekijöiden tasapaino muodostaa työelämän laadun. Laadun tekijöiksi on valittu tärkeitä kohteita, joilla on suuri vaikutus yksilön kokonaisvaltaiseen työelämän- ja elämän laatuun. (Kehusmaa, 2011, s. 16). Päivi Rauramo jakaa teoksessaan *Työhyvinvoinnin portaavat* (2009) työhyvinvoinnin osatekijät erilaisiin portaisiin, joista voidaan huomata, että kaikki lähtee psykologisen turvallisuuden tunteesta, joka on perusta kaikelle muulle. Alla oleva kuva 11. kuvaa näitä työhyvinvoinnin portaita.

Kuva 11. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo, 2009, s.3).



Rauramon työhyvinvoinnin portaita voidaan käyttää työkaluna työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Työhyvinvoinnin portaiden perustana ovat yksilön perustarpeet: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Jotta yksilö voi kokea hyvinvointia, on tärkeää, että nämä edellä mainitut tarpeet tyydyttyvät niin työssä kuin elämässäkin. Ydin työhyvinvoinnissa on työssä itsessään. Johto, esihenkilöt ja työntekijät yhdessä muodostavat työpaikan työhyvinvointijärjestelmän. Sitä puolestaan tukee henkilöstöhallinto, työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto. (Rauramo, 2009, s. 1)

5.2 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointia lisääviä keinoja ovat muun muassa hyvä johtaminen, vuorovaikutustaidot, henkilöstön tukeminen ja huomioon ottaminen. Työhyvinvointia lisäävät myös työn merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa työhön ja työn sisältöön, motivoiva johtaminen, hyvä työyhteisö ja kouluttautumismahdollisuudet. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työssä jaksamiseen. Henkilöstön työhyvinvoinnin ollessa hyvällä tasolla myös työn tuottavuus ja

työhön sitoutuminen kasvaa. Työtyytyväisyyden lisääntyessä yleensä sairaspöissaoloprosentti laskee. (STM, n.d.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeää molemmille osapuolille, niin työnantajalle kuin työntekijöillekin. Työnantajan vastuisiin kuuluu huolehtia työturvallisuudesta, johtamisesta ja työntekijöiden tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijän vastuisiin kuuluu hoitaa työnsä työnantajan ohjeiden mukaan sekä huolehtia omasta ammatillisesta kehityksestään. Työilmapiiiristä huolehtiminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. (STM, n.d.)

Hyvän työympäristön tulee olla fyysisesti turvallinen mutta myös psyykkisesti ja sosiaalisesti turvallinen ympäristö. Työnantajan tulee sitoutua edistämään työntekijöiden turvallisuutta työssä ja työympäristössä, edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoista kohtelua sekä ehkäistä syrjintää ja sukupuolista häirintää. Lainsäädäntö ohjaa työhyvinvoinnin edistämistä erilaisin laein, joihin työnantajan tulee sitoutua. (Kauhanen, 2012, s. 195–196). Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 1. luvun 1. §:n mukaan *tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.* (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 1 luku 1. §). Kun taas Terveystenhuoltolain (30.12.2010/1326) 1 luvun 2. §:n 1 momentin mukaan tarkoituksena on *edistää ja ylläpitää väestön terveyttä, hyvinvointia, työ- ja toimintakykyä sekä sosiaalista turvallisuutta;* (Terveystenhuoltolaki 1. luku, 2. §, 1 momentti)

Näistä eri laeista huolimatta moni organisaatio tekee työhyvinvoinnin edistämisen eteen paljon toimenpiteitä omaehtoisesti, sillä näillä toimenpiteillä on vaikutus työkykyyn, työilmapiiiriin, laadun ja tuottavuuden parantamiseen sekä sairaspöissaolosten laskuun. Nykyään organisaatiot panostavat ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin esimerkiksi työkyvyn osalta, jolloin pidemmät työurat mahdollistuvat työkyvyn pysyessä ennallaan tai parantuessa. Myös tuottavuus, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi paranevat. Nykyisessä toimintaympäristön ja työn muutoksessa työhyvinvointiin panostaminen, siitä huolehtiminen ja sen kehittäminen voivat olla yritykselle myös kilpailutekijöitä ja luoda kilpailuetua kilpakumppaneihin verrattuna. (Kauhanen, 2012, ss. 197–200)

Työhyvinvoinnilla on suora yhteys tuottavuuteen. Työhyvinvointia edistäville tekijöillä on välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia organisaatioon. Toiminnan kannattavuus parantuu, kun tuottojen ja kustannusten välistä suhdetta saadaan parannettua. Yhtenä tekijänä tässä

on henkilöstön työhyvinvointiin investoiminen. Henkilöstön työhyvinvointiin investoimalla vähennetään sairauspoissaloiden-, ammattitautien-, työtapaturmien- ja työkyvyttömyyden aiheuttamien kustannusten vaikutusta. Työhyvinvointiin panostaminen on organisaation yksi kilpailutekijä, joilla organisaatio voi saada työhyvinvointiin investoimansa summan takaisin 10–20 prosenttisesti, kun tuottavuus paranee. Tämä vaikutus voidaan laskea siitä, kun organisaation jaksaminen, uudistuminen ja tuloksentekokyky paranee pitkällä aikavälillä. (Kehusmaa, 2011, s. 81)

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatioille on elintärkeää huolehtia työhyvinvoinnin kasvattamisesta ja kehittämisestä. Työhyvinvointiin panostamalla organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden ja parantaa myös tuottavuuttaan sekä kannattavuuttaan. Vaikka työhyvinvointiin investoimisella voi olla hetkellisesti kustannuksia nostavia vaikutuksia, pitkällä aikavälillä, muun muassa sairaspöissaoloiden vähentymisenä ja tuottavuuden kasvuna, organisaatio voi saavuttaa työhyvinvointiin investoimansa summan 10–20 prosenttisesti takaisin. Henkilöstön työhyvinvointiin panostamalla organisaatio myös lisää henkilöstön organisaatioon sitoutumista ja työn mielekkyyttä. Työn vaihtaminen ei tällöin tule niin helposti kyseeseen, kun henkilöstöstä ja sen jaksamisesta huolehditaan.

5.3 Henkilöstöjohtaminen työhyvinvoinnin tukena

Yrityksen yksi tärkeimmistä johtamisen alueista on henkilöstöjohtaminen.

Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa olennaisesti henkilöstön työhyvinvointiin.

Henkilöstöjohtamisella huolehditaan liiketoiminnassa tarvittavan työpanoksen ja osaamisen riittävydestä, henkilöstön sitouttamisesta, suorituskyyvystä sekä organisaatiokulttuurista.

Vaikka henkilöstöjohtaminen on jokaiselle yritykselle ja organisaatiolle välttämätön pakko, se on ennen kaikkea myös todella iso mahdollisuus. Hyvällä henkilöstöjohtamisella organisaatio voi luoda itselleen kilpailuetua ja näin menestyä paremmin. (Viitala, 2021, s. 4)

Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan siitä, että organisaatiossa on tarpeeksi työvoimaa työkokonaisuuksien suorittamiseen liiketoiminnan mukaisesti. Henkilöstöjohtamisella voidaan vahvistaa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden suorituskyykyä, vahvistamalla osaamista, motivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia. Lisäksi tulee varmistaa, että henkilöstöjohtamisessa noudatetaan lakeja ja sopimuksia sekä hyvän johtamisen periaatteita. Henkilöstöjohtaminen myös vahvistaa yrityksen tai organisaation uudistumis- ja kehittymiskykyä sekä huolehtii hyvästä työnantajakokemuksesta ja -imagosta. (Viitala, 2021, s.12)

Henkilöstöjohtamisessa on neljä keskeistä tehtäväaluetta. Näitä alueita ovat: 1. suunnittelu, joka tarkoittaa henkilöstöjohtamisen suuntaviivojen ja tavoitteiden määrittelyä, 2. organisointi ja resurssointi, joka tarkoittaa nimensä mukaan tehtävien ja työpanosten suunnittelua, 3. käytännön toteutus sisältää prosessit suunniteltujen toimintojen toteuttamisesta, 4. tulosten arviointi, johon myös kuuluu henkilöstöjohtamisen uudistaminen ja kehittäminen. Riitta Viitala on kuvannut tätä prosessia kuvion muodossa teoksessaan *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Kuva 12. on esitetty alla.

Kuva 12. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala, 2021, s. 12).



Henkilöstöjohtamisen päämääränä on kyetä mahdollistamaan henkilöstön osalta organisaation toiminta ja saavuttaa liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. Henkilöstöjohtamiseen määritetään yksityiskohtaisempia tavoitteita, esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin ja työnantajakuvaan kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä, joiden avulla päämäärä voidaan saavuttaa. Tavoitteiden määrittelyssä joudutaan ottamaan huomioon myös organisaation toimintaympäristön ja toiminnan kehityssuuntia sekä huomioimaan sidosryhmien, johdon, asiakkaiden sekä henkilöstön toiveet ja tavoitteet. Parhaimmassa tapauksessa nämä molemmat voidaan yhdistää, jolloin asetettu tavoite tukee henkilöstön työhyvinvointia ja täten näkyy parempana asiakaspalveluna, joka puolestaan kasvattaa organisaation liiketoimintaa. (Viitala, 2021, s. 12)

Henkilöstöjohtamista voidaan ajatella porrasmallin kautta. Alimmalla portaalla on portaikon perusta, josta edetään aina seuraavalle kynnykselle. Mitä paremmin alimman tason portaikko

on rakennettu, sitä kestävämpi portaikko on kokonaisuudessaan. Kaikki lähtee siis perustan tekemisestä, jolloin mahdollistuu myös ylemmälle portaikolle pääsy. Portaikon alimpana on henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit ja ylimpänä on organisaation menestys. Väliin jäävillä portailla on kullakin oma merkityksensä viitoittaessaan tietä ylimmälle portaalle. Näiltä kolmelta portaalta löytyy järjestyksessä henkilöstö käytännöt, henkilöstö voimavarat ja organisaation toimintakyky ennen kuin päästään viidennelle portaalle organisaation menestykseen. Jokaisella portaalla on oma tärkeä tehtävänsä kohti lopullista päämäärää. (Viitala, 2021, s. 23–25)

Henkilöstöjohtamisen peruspilarina on henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit, johon nivoutuu henkilökunnan ja työkokonaisuuksien oikea resurssointi ja mitoitus sekä johdon tasolta lähtevä ajattelu, että henkilöstö on strategisesti tärkeää organisaation toiminnalle. Tämän ympärille nivoutuu henkilöstökäytännöt ja voimavarat, joiden jälkeen voidaan lähteä rakentamaan organisaation toimintakykyä ja menestystä. Näiden portaiden huolellinen rakentaminen ja kehittäminen auttavat organisaatiota myös muutoksessa. Mitä paremmin organisaatio on onnistunut henkilöstöjohtamisessaan, sitä paremmin henkilöstö toimii muutostilanteissa ja täten muutosvastarinta voi jäädä huomattavasti pienemmäksi kuin heikommalla henkilöstöjohtamisella. Henkilöstöjohtamisella on siis vaikutusta myös organisaation muutoskyvykkyyteen. Muutostilanteissa korostuu erityisesti työhyvinvointi, henkilöstön osallistaminen tulevaan muutokseen ja esihenkilön tuki muutoksen aikana. (Viitala, 2021, s. 25–29)

Yhteenvetona voidaankin todeta, että henkilöstöjohtaminen on olennainen osa työntekijöiden sitouttamista ja työhyvinvointia. Hyvällä henkilöstöjohtamisella henkilöstöä saadaan sitoutettua organisaatioon ja vahvistettua työhyvinvointia. Sen avulla saadaan organisaation toiminta- ja kilpailukykyä parannettua ja luotua kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Huonolla henkilöstöjohtamisella taas on päinvastainen vaikutus edellä mainittuihin asioihin.

5.4 Työhyvinvointi muutoksessa

Henkilöstön työhyvinvoinnin hoitamiseen laki asettaa omat määritteensä. Nykyisin monet työnantajat panostavat henkilöstön työhyvinvointiin ennalta ehkäisevästi. Hyvinvoiva henkilöstö on tuottava ja tärkeä kilpailutekijä organisaatiolle. Työhyvinvointiakin tulee osata johtaa. Päämääränä työhyvinvoinnilla on kokonaisvaltainen työntekijöiden hyvinvointi. Tämän toteutuessa henkilöstön tuottavuus kasvaa ja henkilöstöstä tulee organisaatioon sitoutunutta. (Viitala, 2021, s. 130)

Lähtökohtana työhyvinvoinnille on tunnistaa erityisesti sitä uhkaavat ja heikentävät tekijät. Työssä on tärkeää tunnistaa erilaiset kuormitustekijät, joita ovat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät. Fyysistä kuormitusta voivat aiheuttaa esimerkiksi työvuorot ja työasennot. Psyykkistä kuormitusta voivat aiheuttaa esimerkiksi vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja jatkuvat muutokset. Sosiaalista kuormitusta voi puolestaan aiheuttaa esimerkiksi huono työilmapiiri. Jos näitä tekijöitä ei ole tunnistettu ja eikä lähdetty kehittämään, ne kertaantuvat muutoksen aikana ja täten muutos voi olla haastava suorittaa onnistuneesti päätökseen. (Viitala, 2021, s. 131)

Muutostilanteissa on tärkeää luoda luottamus johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön välille. Jos henkilöstö kokee asemansa uhatuksi muutoksessa, se vaikuttaa suoraan henkilöstön työhyvinvointiin tuottavuutta laskevana, sairaspotilaalojen lisääntymisenä, passiivisuutena sekä vaihtuvuutena. Muutoksen epävarmuustilanteet heikentävät työssä suoriutumista, työhyvinvointia, työn mielekkyyttä, osaamisen kehittymistä sekä ne myös lisäävät työssä kuormittumista, jotka voivat johtaa pahimmillaan pitkiin sairauslomiin tai työpaikan vaihdoksiin. (Rauramo, 2013, s. 3)

Muutoksessakin luottamuksen luominen ja perusturvallisuuden takaaminen ovat tärkeitä. Turvattomuuden tunne heikentää yksilön perustehtävässä suoriutumista, yksilön hyvinvointia ja tuloksellisuutta. (Rauramo, 2013, s. 4) On tärkeää huolehtia yksilöiden turvallisuuden tunteesta myös muutoksen aikana viestimällä muutoksesta selkeästi ja reaaliaikaisesti sekä totuudenmukaisesti. Johdon ja esihenkilöiden tulee pyrkiä säilyttämään henkilöstön luottamus myös muutoksen aikana. Psykologisen turvallisuuden tunne muutoksessa korostuu entisestään. On tärkeää luoda työyhteisö, jossa on lupa onnistua ja epäonnistua. Muutoksen aikana on tärkeää säilyttää jo luotu psykologinen turvallisuuden tunne ja myös vahvistaa sitä. Psykologisen turvallisuuden rapautuminen muutoksessa voi saada aikaan muutoksen epäonnistumisen. (Cygnel, 2021)

Muutos herättää yksilöissä monenlaisia tunteita, positiivisia ja negatiivisia. Yksilön persoonasta riippuu, miten yksilö suhtautuu muutokseen. Yksilöiden henkilökohtainen kokemus muutoksesta haastaa esihenkilötyötä ja on tärkeää tunnistaa yksilöiden erilaiset tavat käsitellä muutosta ja tukea yksilön hyvinvointia muutoksen aikana. Yksilön muutuskokemukseen voidaan vaikuttaa hyvällä muutosjohtamisella, luottamuksen luomisella, aktiivisella muutosviestinnällä ja osallistamalla henkilöstöä muutokseen. (Rauramo, 2013, s. 13).

Muutoksessa on tärkeää tukea henkilöstön hyvinvointia muutoinkin kuin puuttumalla pahaan oloon. Muutoksen aikanakin on tärkeää kannustaa henkilöitä positiivisuuteen ja luoda positiivisia kokemuksia työn ja muutoksen ympärille, jotta henkilöstön vire pysyy positiivisena. Muutoksessa korostuu esihenkilöiden taidot työn organisoinnissa ja viestinnässä myös haastavissa tilanteissa. Näitä kehittämällä ja parantamalla, lisätään luottamusta henkilöstön keskuudessa ja saadaan luotua positiivista virettä muutoksen aikanakin. (Ranta, 2021, s. 69)

Henkilöstölle voidaan tarjota työhyvinvoinnin tueksi ja muutostarpeen ymmärtämiseksi erilaisia muutosvalmennuksia. Muutosvalmennukset voivat olla sisällöltään hyvinkin erilaisia, yhteneväistä runkoa näille ei ole. Tärkein muutosvalmennuksissa onkin, että ne räätälöidään henkilöstöä tukevaksi muutoksessa ja ne tukevat henkilöstöä muutoksessa. (Salminen, 2022, s. 135)

Yhteenvetona voidaan todeta, että psykologisen turvallisuuden tunteen säilyttäminen muutoksessa on olennainen ja tärkeä asia. Silloin kun psykologinen turvallisuus heikentyy, se vaikuttaa yksilöiden tapaan käsitellä muutosta ja osallistua muutokseen. Työhyvinvointiin muutoksen aikana liittyy olennaiselta osin muutostarpeen käsittely eli miksi muutosta tehdään ja mitä hyötyä siitä on tulevaisuudessa sekä miten muutos vaikuttaa henkilöstön asemaan. Työhyvinvointia muutoksen aikana vahvistaa hyvä muutosjohtaminen, reaaliaikainen viestintä, osallistaminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet sekä raportointi myös väliaikoina. Henkilöstön virkistys- ja yhteispäiviä ei tulisi unohtaa muutoksen aikanakaan, vaan nämä tulisi säilyttää. Muutosvalmennuksilla voidaan edesauttaa henkilöstön sitoutumista muutokseen.

5.5 Esihenkilötyö työhyvinvoinnin tukena muutoksessa

Esihenkilötyö on tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin johtamisessa. Esihenkilön pitää tietää roolinsa ja työtehtävänsä, jotta hän voi johtaa työhyvinvointia. Lähtökohtana työhyvinvointitoiminnalle on työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen, työn sujuvuus ja työn tuottavuuden johtaminen. Erilaiset muutokset työympäristössä haastavat työhyvinvointia. Muutosprosessi on yksi näistä muutoksista. Muutosprosessissa johtaminen korostuu muutos- ja osaamisen johtamiseen ja perustyön hallintaan muutoksen keskellä. Muutosprosessissa korostuu myös esihenkilön rooli tiedon tuojana ja tuen tarjoajana. Muutosprosessin aikanakin on tärkeää tunnistaa epäkohdat ja ongelmat, joihin tulee puuttua reaktiivisella otteella. (Eilittä, ym., 2017, s. 16)

Muutostilanteissa korostuu etenkin henkilöstön jaksaminen, joka luo esihenkilötyöllekin omat haasteensa. Muutostilanteessa esihenkilön on tärkeää huolehtia niin henkilöstön kuin omasta jaksamisestaan. Vaikka muutos ei vaikuttaisi fyysiseen puoleen, se voi vaikuttaa henkiseen puoleen erittäin paljon. Muutostilanteessa korostuu eritoten henkilöstön henkisestä puolesta huolehtiminen. Muutostilanteita varten johdon tulee varmistaa esihenkilöiden riittävä koulutus ja valmentautuminen, jotta esihenkilöt voivat antaa tarvittavaa tukea henkilöstölle myös muutostilanteissa. (Kärkkäinen, ym., s. 240)

Esihenkilötyö työhyvinvoinnin edistäjänä näkyy esimerkiksi työvuorosunnittelussa. Yksilölle tulisi jäädä riittävästi aikaa suorittaa työnsä parhaalla mahdollisimmalla tavalla vapaa-aikaa unohtamatta, jotta yksilö voi palautua riittävästi. Tämä korostuu etenkin muutoksessa, jolloin henkilöstömäärä voi vaihdella muutoksen takia. Esihenkilön tulee muutoinkin, mutta erityisesti muutoksessa, edistää työyhteisönsä hyvinvointia, tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta. (Kärkkäinen, ym., s. 241)

Yhteenvetona voidaankin todeta, että muutoksessa työhyvinvoinnin säilymisen ja sen kohentamisen osalta esihenkilön tärkeimpiin tehtäviin alueisiin kuuluu nykyisten työprosessien ja resurssien huolehtimisen lisäksi tarjota kuuntelu ja keskustelu apua. Puuttua tarvittaessa ongelmakohtiin rakentavasti, kannustaa ja motivoida henkilöstöä muutoksen läpi. Esihenkilö tarvitsee itse myös johdon tuen ja riittävästi osaamista muutosjohtamiseen. Tätä voidaan tarvittaessa parantaa erilaisilla esihenkilövalmennuksilla.

6 Empiirinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää historiallisen TE24-uudistuksen muutoksen henkilöstövaikutuksia ja muutosvalmennusten tarpeellisuutta tukemaan tulevassa muutoksessa. Tässä luvussa esitellään tutkimukseen käytettävät tutkimusmenetelmät. Tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jonka tutkimusaineiston keruu on toteutettu määrällisessä tutkimuksessa käytettävää kyselylomaketta hyödyntäen, jota täydennettiin avoimilla kvalitatiivisilla eli laadullisilla kysymyksillä. Tutkimuksessa on viitteitä myös tapaustutkimuksessa, sillä tutkimuksen kohteena on erillinen muutosprosessi. Tutkimuksessa on siis hyödynnetty monimenetelmäistä tutkimusotetta, jotta tutkimuskysymyksiin on saatu selvitettyä vastaukset.

6.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu monimenetelmällisellä tutkimuksella, jossa on hyödynnetty määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä ja jossa on myös viitteitä tapaustutkimuksesta. Tässä alaluvussa on yleisellä tasolla kerrottu tutkimukseen valittujen menetelmien ominaisuuksista. Vaikka opinnäytetyöni on monimenetelmäinen tutkimus, jossa on viitteitä tapaustutkimuksesta ja laadullisesta tutkimuksesta, on tutkimusosion pääpaino määrällisessä tutkimuksessa siitä huolimatta, vaikka tutkimuksen kyselylomaketta on täydennetty avoimilla laadullisilla kysymyksillä.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus edellyttää pohjatietoja tutkittavasta kohteesta ja se sisältää lukuja ja yleistettävää tietoa. Määrällinen tutkimus soveltuukin lukujen ja ilmiöiden määrällisesti kvantifioitavien piirteiden lukujen tutkintaan. (Kananen, 2015, s. 201).

Määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään tutkimusaineiston keräämisessä kyselylomaketta, systemaattista havainnointia tai valmiiden tilastojen käyttöä. Määrällisen tutkimuksen kyselylomakkeiden sisältö on kaikille sama ja usein ne ovat strukturoituja kyselyjä. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös valmiita rekistereitä kyselyn toteuttamiseen. Määrällisen tutkimuksen aineisto on numeerisessa muodossa. (Vilka, 2021, s. 76–78).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii selittämään ja ymmärtämään ilmiötä tutkimuksen avulla ja se sisältääkin usein, vastaukset miten ja miksi kysymyksiin. Miksi – kysymyksen oleellisin tavoite on saada tutkijaa laajentamaan vaihtoehtoja, jotta tutkimus ei jäisi vain yhden tai kahden näkökulman alle. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on, että sen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen vaan tuottaa tutkimuksen kohteena olevasta kohteesta välittömiä tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen materiaali koostuu yleensä teksteistä. (Kananen, 2015, ss.70–71; Vilka, 2021, ss. 94–97). Siinä ei myöskään ole tarkoitus tehdä tilastollisesti yleistäviä tutkimuksia, kuten puolestaan määrällisessä tutkimuksessa tehdään. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 98). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon, että aineiston analysointitapaa on hyvä miettiä jo ennen kuin tutkimusmenetelmää ottaa käyttöön. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 69)

Laadullinen tutkimus ymmärretäänkin usein kuvaukseksi aineiston muodosta. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 11). Ja se pyrkii aineiston analyysin kautta antamaan syväluotaavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä ja selittämään ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 68).

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää saada tavoitettua tutkimuskohde tutkimusotteen avulla hyödyntäen tutkimusotteeseen liittyviä menetelmiä. Laadullinen tutkimus soveltuu

käytettäväksi yleensä silloin kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään mahdollisimman vähän. (Kananen, 2015, ss. 70–71)

Tutkimukseen, joka on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä, sisältyy kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Oheinen kysymys edellyttää tutkimuksen tekijöiltä täsmentämistä siitä tutkitaanko merkityksiä, jotka liittyvät kokemuksiin vai käsityksiin. Kokemuksien ja käsitysten suhde saattaa olla ongelmallinen, koska kokemus on jokaisen omakohtainen, kun taas käsitys on perinteisiä ja tyypillisiä tapoja ajatella. (Vilka, 2021, ss. 94–97)

Tapaustutkimuksessa valitusta tapauksesta pyritään tuottamaan mahdollisimman yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimuksella ei täten pyritä yleistettävyyteen. (Jyväskylän yliopisto, 2015). Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena voi olla organisaatio, yritys tai joku tietty prosessi. Tapaustutkimukselle ominaista on se, että siinä pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta tapauksesta tutustumalla siihen kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksessa aihe tai ilmiö on tutkimuksen kohteena. Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole tutkia aihetta tai ilmiötä yleistämisen vuoksi, vaan nimenomaan lisätiedon tuottamiseen tutkittavasta kohteesta ja sen mahdolliseen hyödyntämiseen tulevaisuudessa. Tapaustutkimuksessa kuten laadullisessakin tutkimuksessa kysymykset ovat usein, miten ja miksi – muodossa. Tutkimuksessa pyritään näiden kysymysten avulla selittämään tutkittavaa ilmiötä. (Kallinen & Kinnunen, n.d)

6.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Määrällisen kyselytutkimuksen tarkoituksena oli myös saada yksilöllisempiä vastauksia tutkimuskysymyksiin tutkittavasta asiasta, joten mukaan lisättiin avoimia laadullisia kysymyksiä. Monimenetelmäinen tutkimusote mahdollistaa tutkittavien henkilökohtaisten mielipiteiden esiin saamisen sekä laajemman ja yksilöllisemmän tulkinnan tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 46–47)

Tutkimukseen on määritetty kaksi tutkimusongelmaa:

- Miten tuleva organisaatiomuutos on koettu Hämeen TE-toimiston henkilöstön keskuudessa sekä miten se on vaikuttanut henkilöstöön?
- Miten Hämeen TE-toimiston henkilöstö on kokenut muutosvalmennusten tarpeellisuuden tulevalle muutokselle?

Tästä johdettiin vielä tutkimusta täydentävät alakysymykset:

- Miten henkilökunta on kokenut tulevan organisaatiomuutoksen?
- Mitä haasteita henkilökunta on kokenut tulevassa muutoksessa?
- Miten henkilökunta on sitoutunut muutokseen?
- Miten muutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin?
- Miten henkilökunta on kokenut muutosvalmennusten tarpeellisuuden muutoksessa?
- Miten muutosvalmennusten sisältö on koettu henkilöstön tasolla?
- Miten muutosvalmennukset ovat tukeneet henkilöstöä muutoksen aikana?

Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselylomakkeella. Kyselytutkimuksessa hyödynnettiin strukturoituja kysymyksiä, joita täydennettiin avoimilla laadullisilla kysymyksillä.

Tutkimuksessa oli olennaista tehdä kyselylomakkeet hyödyntäen sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Tämän lisäksi kysely teemoitettiin laadukkaampien ja syventävien vastausten saamiseksi.

Tutkimuksen kohteena oli koko Hämeen TE-toimiston henkilöstö. Henkilöstömäärän perusteella voitiin olettaa, että myös tutkimukseen osallistujien määrä voisi olla suurehko. Tutkimus olisi voitu suorittaa myös haastatteluina, joko yksilö-, pari- tai ryhmämuotoisena, mutta anonymiteetin ja ajankäytön vuoksi päädyttiin tekemään kyselylomake.

Lomakekyselyn ominaisuuksiin kuuluu se, että tutkija päättää ennalta kysymysten muodon ja niiden etenemisjärjestyksen. Lomakekysely toimii tutkimuksissa, joissa itse tutkimusongelma ei ole laaja ja tavoitteena on saada yksilöllistä asiaa koskevien mielipiteiden, näkemysten tai kokemusten kuvaaminen. Tutkimuksen kyselylomakkeet oli toteutettu teemoittain.

Teemakyselylle on ominaista strukturoitu kysely sekä olennaisesti tutkimukseen viittaavien aiheiden tai teemojen poiminta, joita tarvitaan, jotta tutkimusongelmaan saadaan vastaukset. (Vilka, 2021, s. 100–101). Sen vuoksi sitä hyödynnettiin myös tässä tutkimuksessa.

Anonyymi Webropol-kysely lähetettiin osallistujien sähköpostiin. Kyselytutkimus oli suunniteltu huolella, jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin vastaukset. Kyselytutkimuksessa tutkimukseen valittu teema oli kaikille sama, joka pohjautui tutkimukseen. Tutkimuksen luonteen vuoksi kyselytutkimus oli parhain tapa suorittaa tutkimus. Osallistujajoukko käsitti ensimmäisen vaiheen kyselytutkimuksessa n. 252 henkilöä ja toiseen vaiheen kyselytutkimuksessa n. 366 henkilöä. Kyselytutkimukseen päädyttäessä on myös otettu huomioon, että kaikki osallistujajoukkoon kuuluvat eivät välttämättä vastaa kyselytutkimukseen, mutta myös aineiston analysointi ja jatkokäsittely. Lisäksi kyselytutkimus oli taloudellisesti huokeampi suorittaa kuin haastattelututkimus. Tutkimuksessa haluttiin myös

säilyttää vastaajien anonymiteetti ja välttää massiivista henkilötietojen käsittelystä aiheutuvaan tulvaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 35)

6.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Hämeen TE-toimiston koko henkilöstö Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen puolella sekä Hämeenlinnan ja Lahden seudun kuntakokeiluissa oleva henkilöstö esihenkilöt mukaan luettuina. Hämeen TE-toimistossa henkilöstöä oli tutkimuksen aikana 252 henkilöä ja kuntakokeiluissa 114 henkilöä. Kyselyn ensimmäinen osio koski pelkästään Hämeen TE-toimiston henkilöstöä, sillä siinä selvitettiin henkilöstön tuntemuksia organisaatiomuutoksesta. Toinen kysely kattoi koko Hämeen TE-toimiston henkilöstön mukaan lukien Hämeenlinnan ja Lahden seudun kuntakokeiluissa olevan henkilöstön. Toisessa kyselyssä selvitettiin muutosvalmennusten tarpeellisuutta muutoksessa henkilöstön näkökulmasta.

Kohderyhmältä ei pyydetty erikseen suostumusta osallistua kumpaankaan kyselytutkimukseen, vaan anonyymit kyselytutkimukset lähetettiin saatesanojen kanssa suoraan kohderyhmän sähköposteihin koko henkilöstöä koskevan sähköpostin kautta. Henkilöstömäärä kohdeorganisaatiossa oli kuitenkin suuri, joten tutkimuksen kannalta ajateltiin vastauksia tulevan riittävästi tutkimukseen liittyvistä ajankohtaisista aiheista. Kyselytutkimuksista saatu materiaali purettiin jatkokäsittelyä ja analysointia varten, jonka jälkeen alkoi tulosten kirjoittaminen.

Tutkimuksen teoreettiseen osuuteen aineistoa kerättiin hyödyntäen Hämeen ammattikorkeakoulun kirjaston, Forssan kirjaston ja finna.fi tiedonhakupalvelua. Lähdeaineistona tutkimuksen teoriaosuudessa hyödynnettiin kirjallista materiaalia, teemoihin soveltuvia ammattijulkaisuja soveltuvien osien ja aikaisempia tutkimuksia. Tutkimukseen valitun teoriaosuuden ollessa laaja, on tutkimukseen valittu teemoja kohdentavia, kyseiseen tutkimukseen ja organisaation tilanteeseen olennaisesti liittyvää teoriamateriaalia.

Tutkimusaineiston kysymykset luotiin teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen ja organisaation tulevaa muutosta koskien. Kyselytutkimukseen muodostui täten kaksi pääteemaa: organisaatiomuutos ja muutosvalmennukset. Organisaatiomuutoksen teemassa tutkimuskysymykset kohdentuivat henkilöstön kokemuksiin organisaatiomuutosta kohtaan ja siihen sitoutumisesta. Muutosvalmennusten teemassa tutkimuskysymykset kohdentuivat henkilöstön kokemuksiin muutosvalmennuksista, muutosvalmennusten sisältöön sekä muutosvalmennusten tarpeellisuuteen muutoksessa henkilöstön näkökulmasta.

Kyselytutkimus toteutettiin anonyyminä kyselytutkimuksena ja se suoritettiin kahdessa eri osassa. Ensimmäinen kyselytutkimus organisaatiomuutosta koskien lähetettiin viikolla neljä (4). Kyselyyn varattiin kaksi (2) viikkoa vastausaikaa. Toinen kyselytutkimus koskien muutosvalmennuksia lähetettiin viikolla kuusi (6). Tähän kyselyyn varattiin myös kaksi (2) viikkoa vastausaikaa.

6.4 Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusta ohjaa määritetyt tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset, joihin vastaukset selvitetään tutkimusmenetelmillä. Tutkimusmenetelmä tulee valita tutkimukseen tutkimusongelman mukaan. Ennen tutkimusmenetelmän valintaa tutkijan tulee pohtia millä tavoin kyseiseen tutkimusongelmaan saadaan tuotettua luotettavana pidettävä ratkaisu. Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät muodostavat tutkimusmenetelmän. Tutkimusote muodostuu erilaisten aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien käytöstä. (Kananen, 2015, s. 63)

Tutkijan tulee päättää ennen kerättävän aineiston määrää ja tutkimusmenetelmien valintaa haluaako hän tuoda tutkimuksessaan esille tutkittavan aiheen kokonaiskuvan vai havainnoida sen erityspiirteitä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 102). Tässä tutkimuksessa on haluttu tutkia Hämeen TE-toimiston kokemuksia tulevasta organisaatiomuutoksesta sekä siihen liittyviä erityspiirteitä. Tutkimusmenetelmiä kuvataan usein myös metodeina: metodit auttavat tutkijaa tuottamaan tutkimukseen tietoa hyödyntämällä erilaisia aineistoja ja analyysejä. Metodin tarkoitus on kuvata lukijalle, miten tieto on tutkimukseen saatu. Tutkijan tulee myös pystyä perustelemaan työssään käytetyt metodit. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset ohjaavat tutkijaa metodin valinnassa, jonka tehtävänä on ratkaista tutkimukselle asetetut tutkimusongelmat. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 18)

Tutkimus on toteutettu laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmällä, jossa on myös viitteitä tapaustutkimuksesta. Tutkimuksen kyselyosio toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena, jossa oli myös avoimia laadullisia kysymyksiä tutkimuskysymysten selvittämiseen ja laadullisemman materiaalin saamiseksi. Tutkimuksessa on mahdollista käyttää kahta ei tutkimusmenetelmää ilman, että ne kumoavat toisensa. Monesti määrällinen ja laadullinen tutkimus täydentävät toinen toistaan. Tutkimus voi olla painottunut määrällisiin menetelmiin, joita kuitenkin täydennetään laadullisilla menetelmillä. Määrällinen ja laadullinen tutkimus ovat monesti toisiaan täydentäviä tutkimuksia, ja niitä on hyvin vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Useamman tutkimusmenetelmän käyttöä tutkimuksessa

kutsutaan monimenetelmätutkimukseksi. (Hirsjärvi, yms., 1997, s.136–137; Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 73)

Teoreettinen viitekehys pohjautui tutkimuksen suorittamiseen. Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan opinnäytetyöhön määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Kyselylomakkeessa hyödynnettiin strukturoitua menetelmää ja niitä täydennettiin avoimilla laadullisilla kysymyksillä, joiden avulla pyrittiin keräämään henkilökohtaisempaa tietoa tutkittavista teemoista, vaikka tutkimus olikin anonymisti toteutettu.

Tutkimukseen valittiin aineistonkeruutavaksi kyselylomake. Kyselytutkimusten etuna on laajemman tutkimusmateriaalin kerääminen kuin esimerkiksi haastattelututkimuksissa. Kyselylomake myös säästää tutkijan aikaa ja on taloudellisempi vaihtoehto kuin esimerkiksi haastattelututkimus. Kyselylomakkeen suunnittelu ja luominen tulee tehdä huolella, jotta siitä saatava aineisto on mahdollista prosessoida kyselyn jälkeen. Kyselylomakkeeseen voidaan sijoittaa strukturoituja, puoli strukturoituja monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysymysten järjestys tulee miettiä huolella, jotta kysely näyttää yhdenmukaiselta ja johdonmukaiselta eikä nopeasti kasaan kyhätyltä. (Hirsjärvi, yms., 1997, ss. 193–199)

Kysely toteutettiin sähköisellä Webropol-kyselyllä, joka lähetettiin henkilökunnan sähköposteihin. Kyselyn ensimmäinen osio koski organisaatiomuutosta ja se oli suunnattu Hämeen TE-toimiston nykyiselle henkilöstölle. Ensimmäinen kysely lähetettiin 252 henkilölle anonyyminä Webropol-kyselynä. Kyselyn toinen osio koski muutosvalmennusten tarpeellisuutta muutoksessa ja niistä saatuja kokemuksia. Kysely oli suunnattu Hämeen TE-toimiston henkilöstölle sekä Hämeenlinnan ja Lahden seudun kuntakokeiluissa olevalle Hämeen TE-toimiston henkilöstölle. Toinen kysely lähetettiin 366 henkilölle anonyyminä Webropol-kyselynä. Molemmilla kyselyillä oli vastausaikaa kaksi (2) viikkoa ja ensimmäisen viikon jälkeen muistutettiin henkilöstöä avoinna olevasta kyselystä.

Ensimmäinen kysely organisaatiomuutoksesta ajoitettiin alkamaan tammikuussa 2024 viikolle neljä (4). Kyselyn vastausaika oli 23.1-4.2.2024. Toinen kysely muutosvalmennuksista ajoitettiin alkamaan helmikuussa 2024 viikolle kuusi (6). Kyselyn vastausaika oli kaksi (2) viikkoa ajalla 6.2-19.2.2024.

6.5 Tutkimuksen aineiston analysointi

Tutkimukseen valittu analysointimenetelmä kuvaa miten tutkimusaineistoa on suunniteltu käsittelevän. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on rikastuttaa tutkimusta ja kasvattaa

tutkimuksen informaatioarvoa. Ennen kuin aineistoa lähdetään keräämään tutkimukseen, tulisi tutkijan valita käyttämänsä analysointimenetelmä tutkimuksen tulkintaan. Tutkimukseen valittu analysointimenetelmä vaikuttaa olennaisesti aineiston muotoon ja kokoon. Valittujen aineistonkeruu- ja analysointimenetelmien tulisi tukea toinen toistaan. Tutkimuksen kokonaisuutta voi olla helpompi suunnitella tutkimuksen edetessä, jos analysointi menetelmä on valittu tutkimukseen etukäteen. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 77)

Sisällönanalyysi on yleisin käytetty analyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Se soveltuu myös määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi. Laadullisen tutkimuksen aineistosta voi löytyä paljon kiinnostavaa aineistoa, joka ei suoranaisesti liity kyseiseen tutkimukseen, tällöin onkin tärkeää rajata aineistosta kaikki sellainen pois mikä ei suoranaisesti liity tutkimukseen. Sisällönanalyysissa onkin tärkeää kohdentaa aineisto tutkimuskysymysten kanssa, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan tutkimuksen aikana myös vastaukset. Kun aineisto on saatu kohdennettua, voidaan aineisto luokitella käytettävään muotoon. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, ss. 103–105). Tässä tutkimuksessa on käytetty sisällönanalyysia analyysimenetelmänä.

Laadullinen analyysi voidaan jakaa induktiiviseen, deduktiiviseen ja abduktiiviseen analyysiin. Induktiivisessa analyysissa tapausta tutkitaan yksityiskohtaisesti ilman yleistystä, kun vastaavasti deduktiivisessa analyysissa pyritään yleisten teorioiden kautta tutkimaan yksittäistä tapausta. Abduktiivisen analyysin mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun tutkimuksen havaintoihin liittyy jokin johtolanka. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 107). Tässä tutkimuksessa on käytetty induktiivista analyysia, koska tutkitaan tietyn organisaation muutostilanteita, eikä tutkimus pyri yleistettävyyteen.

Aineiston jaottelua voidaan laadullisessa tutkimuksessa tehdä myös aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriasidonnaiseen analyysiin. Näissä jaotteluissa voidaan huomioida paremmin analyysin tekoa ohjaavat tekijät. Aineistolähtöisessä analyysissa aineistosta valitaan tutkimukseen soveltuvimmat aineistot nimenomaan tutkittavan tapauksen näkökulmasta eivätkä aiemmat teoriat saa vaikuttaa analysointiin. Teoriasidonnaisessa analyysissa aikaisempi teoria ohjaa tai avustaa analyysiä, mutta se ei suoraan perustu teoriaan. Kun taas teorialähtöisessä analyysissa valmis teoria ohjaa tutkimusta. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, ss. 108–110)

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä analyysimenetelmää, koska tutkimus pohjautui tutkimuksessa saatavaan tietoon eikä valmiiseen jo olemassa olevaan teoriaan. Tutkimuksessa tarkasteltiin Hämeen TE-toimiston henkilöstön kokemuksia tulevasta

organisaatiomuutoksesta ja siihen liittyvistä muutosvalmennuksista. Aineistoa ei haluttu rakentaa valmiin teorian avulla, vaan aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Aineiston analysointiin ei luoda valmiita analysointiyksiköitä, vaan aineisto analysoidaan aineistossa ilmenevien teemojen mukaan.

Aineistolähtöinen analyysimenetelmä voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistäminen, kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen karsitaan aineistosta pois. Aineistosta etsitään pelkistetyt tutkimuksen kannalta olennaiset ilmaisut. Aineiston pelkistämisen jälkeen seuraa aineiston klusterointi eli ryhmittely. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia, jonka jälkeen nämä ryhmitellään ja lopulta yhdistetään eri luokiksi, joista voidaan muodostaa alaluokat. Luokittelua jatketaan muodostamalla yläluokkia ja lopulta pääluokkia. Viimeinen vaihe on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Käsitteellistämisen avulla rakennetaan kuvaus tutkimusaiheesta ja johtopäätökset. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, ss. 122–127)

Tutkimuksen kysely toteutettiin kahdessa eri osassa, ensimmäinen kysely koski tulevaa organisaatiomuutosta, joka tarkoittaa sitä, että TE-toimistot lakkautetaan ja TE-toimistojen henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksella uusille työllisyysalueille. Kyselyn toinen osio koski henkilöstölle järjestettäviä muutosvalmennuksia. Molemmista kerättiin data anonyymien Webropol-kyselyn kautta. Molemmissa kyselyissä vastausaikaa oli kaksi (2) viikkoa. Ja henkilöstöä muistutettiin opinnäytetyön kyselystä ensimmäisen viikon jälkeen. Tulosten analysointiin käytettiin apuna Word ja Excel -taulukoita. Tutkimuksen aineisto pelkistettiin ja karsittiin tutkimukselle epäoleelliset vastaukset pois. Aineiston pelkistämisen jälkeen vastauksille luotiin ryhmittely vastausten samankaltaisuuden perusteella, jonka jälkeen luotiin alaluokat, jotta kohdentaminen tutkimuskysymyksiin olisi helpompaa. Tutkimustulokset esitetään graafisin taulukoin ja litteroiduin tekstivastauksin.

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka saatiin kyselytutkimuksilla. Tutkimuksen aineistona hyödynnettiin tutkijan teettämiä kyselyjä Hämeen TE-toimiston henkilöstölle. Kyselytuloksia hyödynnettiin tutkimuksessa selvittämään Hämeen TE-toimiston henkilöstön kokemuksia tulevasta organisaatiomuutoksesta ja siihen liittyvistä muutosvalmennuksista sekä muutosvalmennusten tarpeellisuudesta muutoksen tukena. Kyselyn avulla tutkija pyrki keräämään Hämeen TE-toimiston näkemyksiä tulevasta organisaatiomuutoksesta ja niihin liittyvistä muutosvalmennuksista sekä muutosvalmennusten tarpeellisuudesta muutoksen

tukena. Tutkimuksen tulokset on esitetty havainnollistavin taulukoin tekstiosuuden tukemiseksi.

7.1 Kyselytutkimus tulevasta organisaatiomuutoksesta

Organisaatiomuutosta koskeva kysely lähetettiin kaikkiaan 252 henkilölle. Kyselyn ensimmäinen osio ulotettiin koskemaan vain tällä hetkellä Hämeen TE-toimistossa työskentelevää henkilöstöä. Kysely toteutettiin aikavälillä 23.1 – 5.2.2024. Vastauksia kyselyyn saatiin 87 kpl, joka oli 35 %:a mahdollisesta kokonaisvastausmäärästä.

Organisaatiomuutosta koskeva kysely sisälsi myös avoimia vastausvaihtoehtoja. Vaikka prosentuaalisesti vastausmäärä näyttää pienehköltä, vastauksia kertyi kuitenkin riittävästi, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan vastattua.

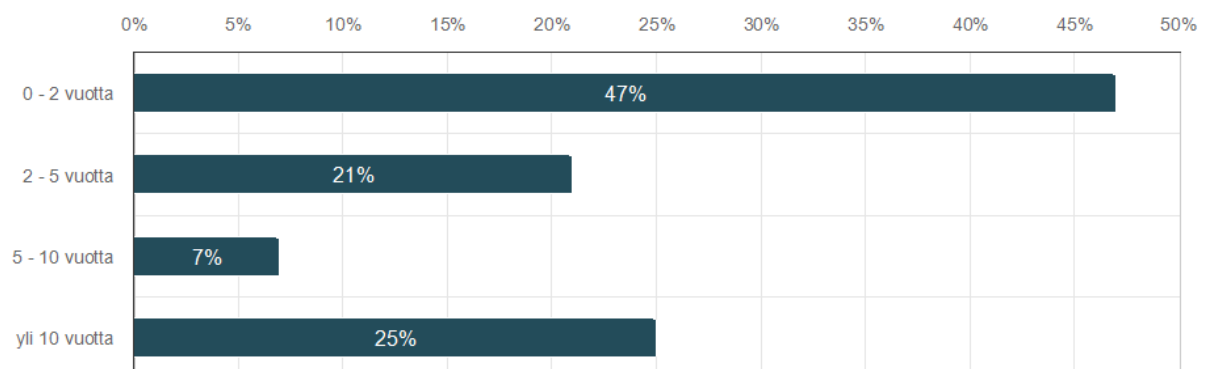
Tutkimuksen ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin vastaajien jakaumaa, miten kauan he ovat työskennelleet Hämeen TE-toimistossa. Vastauksia kysymykseen saatiin 87 kpl.

Tutkimustulokset jakautuivat seuraavasti:

- 0–2 vuotta työskennelleitä kyselyyn vastanneista oli 47 %
- 2–5 vuotta työskennelleitä kyselyyn vastanneista oli 21 %
- 5–10 vuotta työskennelleitä kyselyyn vastanneista oli 7 %
- yli 10 vuotta työskennelleitä kyselyyn vastanneista oli 25 %

Tutkimustulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 13. graafisessa muodossa.

Kuva 13. Organisaatiomuutos kyselyyn vastanneiden jakauma työskentely/vuosi.

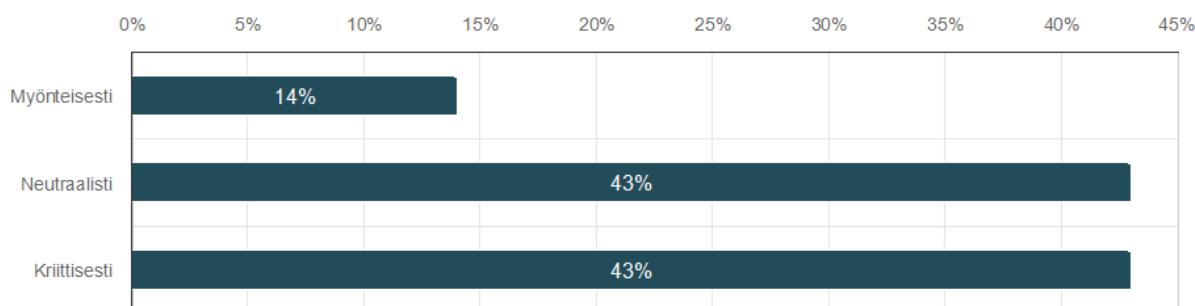


Tutkimuksen toisella kysymyksellä selvitettiin, miten Hämeen TE-toimiston henkilöstö suhtautuu tulevaan organisaatiomuutokseen. Vastauksia kysymykseen saatiin 86 kpl. Tutkimustulokset jakautuivat seuraavanlaisesti:

- Myönteinen kokemus 14 %
- Neutraali kokemus 43 %
- Kriittinen kokemus 43 %

Tutkimustulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 14. graafisessa muodossa.

Kuva 14. Hämeen TE-toimiston henkilöstön suhtautuminen tulevaan organisaatiomuutokseen.



Henkilöstön suhtautuminen tulevaan organisaatiomuutokseen oli pääosin neutraalia ja kriittistä. Näitä vastauksia oli 43 %:lla vastaajista. Myönteisesti muutokseen suhtautuvia oli huomattavasti pienempi joukko. Näitä vastauksia oli 14 %:lla vastaajista.

Tutkimuksen kolmannella kysymyksellä selvitettiin mitä haasteita Hämeen TE-toimiston henkilöstö on kokenut tulevassa muutoksessa. Tutkimuksen kolmatta kohtaa selvitettiin laaja-alaisesti eri alakysymyksillä. Tutkimustuloksen selvittämiseksi oli hyödynnetty suljettuja sekä avoimia kysymyksiä. Vastauksia kysymykseen saatiin 68 kpl. Avoimista kysymyksistä oli tulkittavissa, että oma jaksaminen ja työhyvinvointi nousi suurimpana huolen aiheena esille. Näitä vastauksia oli 30 %:lla vastaajista. Seuraavaksi suurin huoli oli palkkaukseen ja tulevaan sijaintiin liittyvät huolet. Molempia vastauksia oli 15 %:lla vastaajista. Neljäntenä huolenaiheena oli työllisyyden hoidon ymmärtäminen tulevilla työllisyysalueilla. Näitä vastauksia oli 12 %:lla vastaajista. Viidentenä huolenaihetta aiheutti kuntien rahatilanne työllisyyden hoidossa, joka nousi esiin 10 %:lla vastaajista. Erinäisiä muita vastauksia, jotka eivät suoraan liittyneet kysyttävään asiaan tai niistä ei ollut yksilöitävissä mitään tutkimukseen viittaavaa asiaa oli 19 %: a vastauksista. Huoli palkkauksesta ja tulevasta

sijainnista sisälsi myös huolen lomista ja etätömahdollisuudesta. Näitä oli jokaisessa vastauksessa, joten niitä ei eritelty erikseen.

Muutoksen kannalta huolestuttavinta on nimenomaan se, että henkilöstö kokee kyselyn perusteella tulevan muutoksen kuormittavan omaa jaksamistaan ja työhyvinvointiaan. Esille nostettiin tässä kohden myös tiedon puute tulevasta muutoksesta, joka vaikuttaa jaksamiseen. Epätietoisuuden todettiin olevan pitkittynyttä ja motivaatiota nakertavaa. Henkilöstön kokemat haasteet tulevaan organisaatiomuutokseen liittyen vastaavat myös osittain jo kysymykseen miten tuleva muutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin.

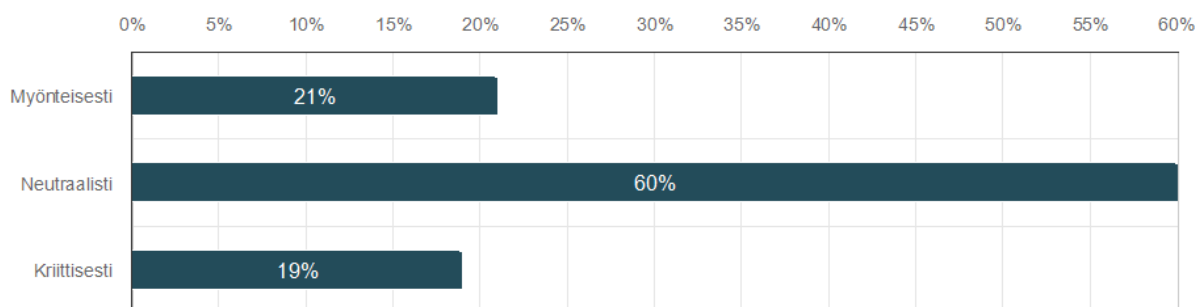
Tästä johdettiin alakysymys, minkälaista tukea Hämeen TE-toimiston henkilöstö on kokenut tarvitsevänsä organisaatiomuutoksen aikana. Vastauksia kysymykseen saatiin 52kpl. Vastauksista suurin osa, 48 %:a koostui halusta saada selkeää konkreettista tietoa ja faktaa uusilta työllisyysalueilta ja nykyiseltä johdolta aikataulujen, työtehtävien, sijainnin ja palkan suhteen. 27 %:ssa vastauksista korostui avoimen keskustelun tarve, jota toivottiin niin nykyiseltä johdolta, että tulevilta työllisyysalueilta. Vastauksissa korostui pelko ja epätietoisuus oman työn jatkuvuudesta, palkkauksesta, sijainnista ja tulevista työtehtävistä. Vastausten perusteella tähän mennessä järjestetyt infot on koettu vain pintaa raapaisevaksi, eikä konkreettista tietoa ole saatu. Vastausten perusteella konkreettisen tiedon puute muutoksen etenemisestä ja vaiheista jättää liikaa tilaa spekulatiolle ja erilaisille skenaarioille. 10 %:ssa vastauksista korostui myös kokemukset siitä, että tulevat organisaatiot eivät halua osallistaa TE-toimiston henkilöstöä tarpeeksi muutokseen. Erinäisiä muita vastauksia, jotka eivät suoraan liittyneet kysyttävään asiaan tai niistä ei ollut yksilöitävissä mitään tutkimukseen viittaavaa asiaa oli 15 %: a vastauksista. Yhteenvetona tuen tarpeesta voidaan todeta, että Hämeen TE-toimiston henkilöstö kaipaa avointa tiedottamista sekä konkreettisia aikatauluja ja tekoja muutosta koskien. Parempi tiedottaminen voisi myös rauhoittaa henkilöstöä tulevan muutoksen osalta.

Tutkimuksen neljännellä kysymyksellä selvitettiin Hämeen TE-toimiston henkilöstön sitoutumista tulevaan organisaatiomuutokseen. Kysymykseen saatiin vastauksia 87 kpl. Tutkimuksen tulokset jakautuivat seuraavasti:

- Myönteisesti 21 %
- Neutraalisti 60 %
- Kriittisesti 19 %

Tutkimustulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 15. graafisessa muodossa.

Kuva 15. Hämeen TE-toimiston henkilöstön sitoutuminen tulevaan organisaatiomuutokseen.



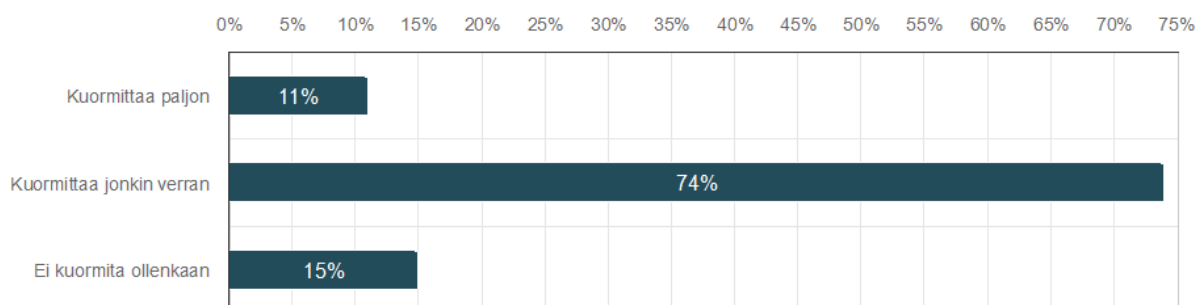
60 %:ssa vastauksista henkilöstön sitoutuminen tulevaan organisaatiomuutokseen oli pääosin neutraalia. Hieman pienempi joukko vastasi sitoutumisensa tulevaan organisaatiomuutokseen olevan myönteistä. Näitä vastauksia oli 21 %: a. Kriittisesti tulevaan muutokseen sitoutuvia oli 19 %:a vastaajista. Vastaajien kokonaismäärä kyselyssä oli 87 kpl.

Tutkimuksen viidennellä kysymyksellä selvitettiin tulevan organisaatiomuutoksen vaikutuksia Hämeen TE-toimiston työhyvinvointiin. Kysymykseen miten voimavaroja kuormittavana Hämeen TE-toimiston henkilöstö on kokenut tulevan organisaatiomuutoksen, saatiin vastauksia 87 kpl. Tutkimuksen tulokset jakautuivat seuraavasti:

- Kuormittaa paljon 11 %
- Kuormittaa jonkin verran 74 %
- Ei kuormita ollenkaan 15 %

Tutkimustulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 16. graafisessa muodossa.

Kuva 16. Hämeen TE-toimiston henkilöstön kokemukset tulevan organisaation muutoksen kuormittavuudesta.



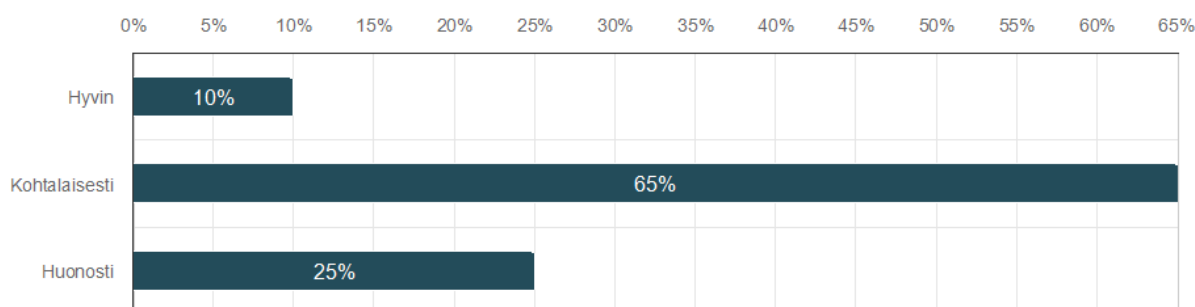
Voidaankin todeta, että aikaisemmista vastauksista huolimatta suurin osa kyselyyn vastanneista kokee tulevan organisaatiomuutoksen kuormittavan jonkin verran. Näitä vastauksia oli 74 %:lla vastaajista. Kuormittavuuden suuremmassa mittakaavassa kokee vastaajista 11 %:a, joka vastaajien kokonaismäärän nähden on kuitenkin vähäinen.

Tästä johdettiin vielä alakysymys, miten työntekijöiden hyvinvointi on otettu huomioon organisaatiomuutoksen aikana sekä mitä olisi tullut ottaa paremmin huomioon työntekijöiden hyvinvoinnissa tulevan muutoksen aikana. Työntekijöiden hyvinvoinnin huomioon ottamista koskevaan kyselyyn saatiin vastauksia 87 kpl. Tutkimuksen tulokset jakautuivat seuraavasti:

- Hyvin 10 %
- Kohtalaisesti 65 %
- Huonosti 25 %

Tutkimustulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 17. graafisessa muodossa.

Kuva 17. Miten Hämeen TE-toimiston henkilöstön työhyvinvointi on otettu huomioon tulevan organisaatiomuutoksen aikana.



Kyselyn tuloksista voidaan tehdä yhteenveto, että suurin osa kyselyyn vastanneista kokee työhyvinvoinnin huomioidun kohtalaisella tasolla tulevaan organisaatiomuutokseen liittyen. Kuten edellä olevista kysymyksistä voitiinkin jo päätellä, että omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät kuormitukset ovat suurimmillaan muutoksen epätietoisuuden ja tiedonpuutteen vuoksi. Tämä kysymys heijastaa myös vastauksia edellisistä kysymyksistä ja on suoraan linkitetty niihin. Tiedon puute ja epäselvyydet tulevaisuudesta liittyvät suoraan työhyvinvointiin muutoksen aikana.

Avoimista kysymyksistä työhyvinvointiin liittyen voitiin koota seuraavat teemat: konkreettisen tiedon jakamisen puutteen vaikutus työhyvinvointia heikentävästi oli suurin teema. Näitä

vastauksia oli 52 %:lla vastaajista. Tiedottamisen ja osallistamisen puute oli toiseksi suurin teema. Näitä vastauksia oli 33 %:lla vastaajista. Tavoitteiden epärealisuus tulevaan muutokseen nähden oli pienin teema. Näitä vastauksia oli 14 %:lla vastaajista. Vastauksia tähän kohtaan saatiin yhteensä 21 kpl. Kuten edellisissäkin vastauksissa oleva teema tiedon konkretisoitumisesta, toistuu myös tässä kyselyssä. Hämeen TE-toimiston henkilöstön kyselyn vastausten perusteella konkretian lisääminen muutokseen toisi vastauksia avoimena oleviin kysymyksiin ja myös työhyvinvointiin. Muutostilanteessa henkilöstön kannalta haastavin tilanne yleensä on epätietoudessa eläminen. Joka korostuu myös tämän tutkimuksen vastauksissa.

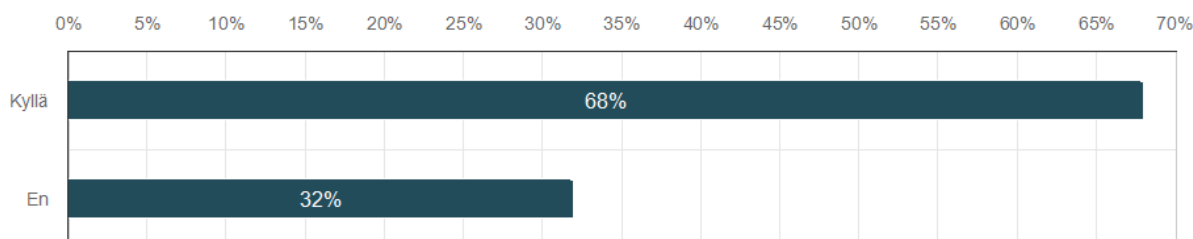
Tutkimuksessa korostui selkeästi se, että tietoa ei ole saatu riittävästi tulevaa muutosta koskien eikä myöskään muutoksen etenemisestä ja sen vaikutuksista. Vastaajista vain 39 %:a koki saaneensa riittävästi tietoa, kun taas vastaajista 61 %:a koki, että tietoa ei ole saatu riittävästi. Tämä konkretisoi edellisten kysymysten tutkimustuloksia siitä, että henkilöstön toive on konkreettisissa tiedoissa tulevaa muutosta ja sen vaikutuksia kohtaan. Avoimissa kysymyksissä korostui epätietoisuus siitä mihin ollaan siirtymässä, palkoista ja työtehtävistä, jotka olivat nähtävissä myös kyselyn kolmannessa osiossa. Konkreettinen tiedon tarve korostui tulevaan organisaatiomuutokseen liittyen erityisesti siirtosuuntaa, työtehtäviä ja palkkausta koskevista asioista.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös työntekijöiden kantaa siihen, onko esihenkilöltä saanut tukea organisaatiomuutoksessa. Kyselyyn vastauksia saatiin kaikkiaan 87 kpl. Kyselyn tulokset jakautuivat seuraavasti:

- Kyllä 68 %
- En 32 %

Kyselyn tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 18. graafisessa muodossa.

Kuva 18. Oletko saanut tukea esihenkilöltäsi muutoksen aikana.



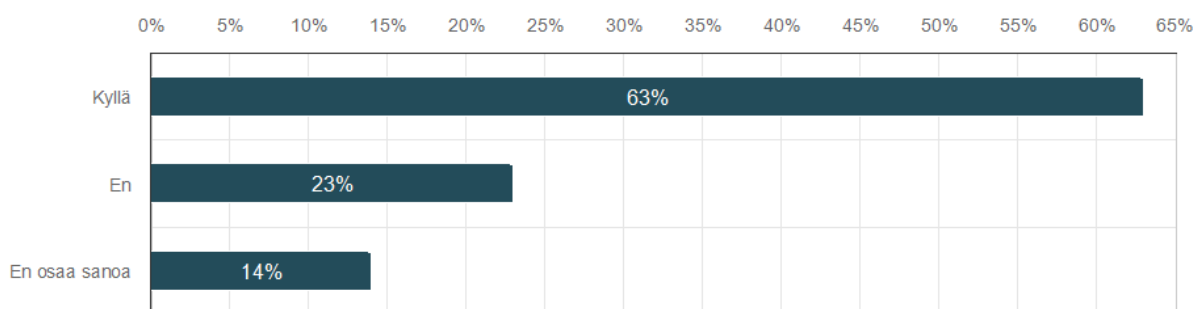
Avoimen kysymyksen vastauksissa korostui osassa vastauksista se, että myöskään esihenkilöt eivät tiedä sen tarkemmin asioista, kuin mitä nyt on tiedotettu, joten lisätiedon saaminen on täten ollut mahdotonta. 45 %:ssa vastauksista korostui positiivisena esihenkilön sympatian ja keskusteluavun tarjoaminen. 32 %:ssa vastauksissa korostui keskustelun puute esihenkilön kanssa ja tuen tarpeen riittämättömyys. Vastauksia oli yhteensä 22 kpl, joista 23 %:a oli erinäisiä muita vastauksia, jotka eivät suoraan liittyneet kysyttävään asiaan tai niistä ei ollut yksilöitävissä mitään tutkimukseen viittaavaa asiaa.

Koska muutokseen liittyy hyvin vahvasti myös työpaikan vaihdoksen suuntaus, haluttiin sitä selvittää myös tässä tutkimuksessa, vaikka se ei varsinaisesti tutkimuskysymyksenä ollutkaan. Kyselyyn työpaikan vaihdosta harkinneista saatiin yhteensä 86 kpl vastauksia. Kyselyn vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

- Kyllä 63 %
- En 23 %
- En osaa sanoa 14 %

Kyselyn tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 19. graafisessa muodossa.

Kuva 19. Kysely työpaikan vaihdoksen harkinnasta.



Avoimissa vastauksissa korostui huoli epävarmuudesta työn jatkuvuuden suhteen huomioiden jo kuntien nykyisen taloudellisen tilanteen. Tämä oli selkeästi suurin huoli tulevassa muutoksessa. Näitä vastauksia oli 46 %:a vastauksista. Toiseksi suurimpana ryhmänä avoimista vastauksista erottui tulevan muutoksen keskeneräisyys. Näissä vastauksissa korostui huoli omasta siirtosuunnasta, työtehtävistä, palkkauksesta, etätöiden mahdollisuudesta sekä arvostuksen puutteesta siirtyvää henkilöstöä kohtaan. Epätietoisuus omasta tulevaisuudesta siirtosuuntien suhteen ja työtehtävien osalta sekä yleinen keskeneräisyys muutoksessa on selkeästi vastausten perusteella muutosta kuormittava

tekijä. Näitä vastauksia oli 27 %:a vastauksista. Kolmanneksi suurimpana ryhmänä avoimista vastauksista korostui haluttomuus vaihtaa kunnalle töihin. Vastauksista korostui arvostuksen puute TE-toimiston nykyistä henkilöstöä kohtaan, huono valmistelu muutoksen osalta ja kuntien arvot. Kokemukset arvostuksen puutteesta nousivat esiin jokaisessa vastauksessa. Näitä vastauksia oli 12 %:a vastauksista. Vastauksia oli kaikkiaan 52 kpl, joista 15 %:a oli erinäisiä muita vastauksia, jotka eivät suoraan liittyneet kysyttävään asiaan tai niistä ei ollut yksilöitävissä mitään tutkimukseen viittaavaa asiaa.

7.2 Kyselytutkimus muutosvalmennuksista

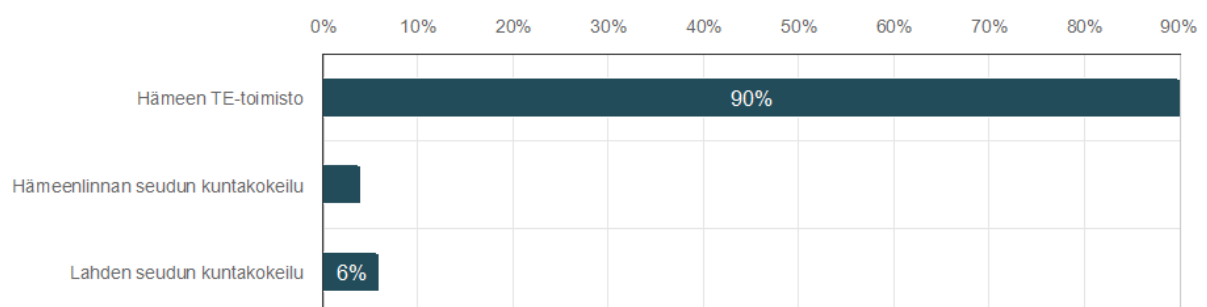
Muutosvalmennuksia koskeva kysely lähetettiin kaikkiaan 366 henkilölle. Kyselyn toinen osio koski koko Hämeen TE-toimistossa työskentelevää henkilöstöä myös Hämeenlinnan ja Lahden seutujen kuntakokeilut mukaan lukien. Kysely toteutettiin aikavälillä 6.2 – 19.2.2024. Vastauksia kyselyyn saatiin 51 kpl, joka oli 14 %:a mahdollisesta kokonaisvastausmäärästä. Muutosvalmennuksia koskeva kysely sisälsi myös avoimia vastausvaihtoehtoja. Vaikka prosentuaalisesti vastausmäärä näyttää pienehköltä, vastauksia kertyi kuitenkin riittävästi, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan vastattua.

Tutkimuksen ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin vastaajien työskentelypaikkojen jakaumaa. Vastauksia kysymykseen saatiin 51 kpl. Tutkimustulokset jakautuivat seuraavasti:

- Hämeen TE-toimisto 90 %
- Hämeenlinnan seudun kuntakokeilu 4 %
- Lahden seudun kuntakokeilu 6 %

Tutkimuksen tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 20. graafisessa muodossa.

Kuva 20. Kyselyyn vastanneiden työskentelypaikka.



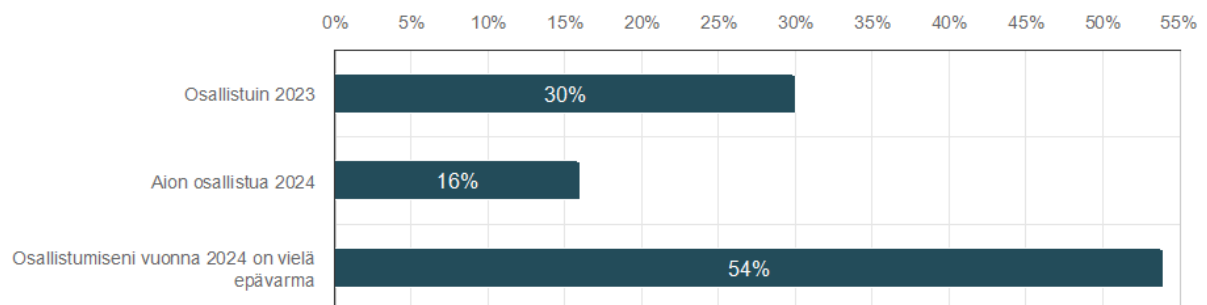
Hämeen TE-toimistossa työskentelevien osuus oli kaikista suurin kyselyyn vastanneista. Osaltaan tätä voi vastausten jakaumaa voi myös selittää se, että Hämeenlinnan ja Lahden seudun kuntakokeiluista ei välttämättä ole vielä ennätetty osallistua muutosta koskeviin muutosvalmennuksiin. Kyselyn suhteellisen pientä vastaaja määrää voi osaltaan selittää sama tekijä.

Tutkimuksen toisella kysymyksellä selvitettiin vastaajien osallistumista tarjolla oleviin muutosvalmennuksiin. Vastauksia kysymykseen saatiin 50 kpl. Tutkimustulokset jakautuivat seuraavanlaisesti:

- Osallistuin 2023 30 %
- Aion osallistua 2024 16 %
- Osallistumiseni vuonna 2024 on vielä epävarma 54 %

Tutkimuksen tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 21. graafisessa muodossa.

Kuva 21. Henkilöstön osallistuminen muutosvalmennuksiin vuonna 2023 ja 2024.



Tutkimustulos osoittaa sen, että vastaajista suurin osa vielä pohtii osallistumista muutosvalmennuksiin. Tutkimuksen kannalta olennaista on kuitenkin se, että tutkittavasta asiasta pystyttiin kuitenkin saamaan riittävästi tietoa osallistuneiden antamien vastausten perusteella.

Tutkimuskysymyksestä johdettiin vielä alakysymys osallistumisen epävarmuuteen liittyen. Avoimissa vastauksissa korostui suurimmilta osilta se, että henkilöstöllä on jo aikaisempia kokemuksia vastaavista muutosvalmennuksista, eivätkä ne ole tuoneet mitään lisäarvoa osallistumisen jälkeen. 57 %:ssa vastauksista korostui kokemus muutosvalmennusten hyödyttömyydestä tulevaa muutosta koskien. 24 %:ssa vastauksissa erottui myös tieto siitä, että valmennukset olivat täyttyneet liian nopeasti, jotta olisi ennättänyt ilmoittautua mukaan.

Lisäksi 14 %:ssa vastauksista tuli myös ilmi, että kuntakokeilujen puolella koettiin muutosvalmennuksista tietoa olevan vähän eikä vähäinkään tieto ole kulkenut hyvin. Tämä voi osaltaan selittää kuntakokeilujen puolen pientä vastausmäärää, jos tietoakaan muutosvalmennuksista ei ole ollut riittävästi saatavilla. Vastauksia oli kaikkiaan 21 kpl.

7.2.1 Muutosvalmennukset

Muutosvalmennuksia on ollut kahta erilaista valmennusta tarjolla: ”Mitä repussa mukana” – valmennus, jossa käsiteltiin muutokseen valmistautumista omien tunteiden, voimavarojen ja motivaation kautta ja sitä, miten voi vahvistaa omaa resilienssiä. Toinen muutosvalmennus oli ”Reppu selässä kohti uutta” – valmennus, jossa valmentaudutaan kohti tulevaa muutosta, omien muutosjohtamisen taitojen lisääminen valmennuksen avulla sekä oman osaamisen ja vahvuuksien kartoittaminen. Tutkimuksen avulla selvitettiin henkilöstön kokemuksia näistä molemmista valmennuksista, joiden tulokset on esitelty seuraavissa alakappaleissa.

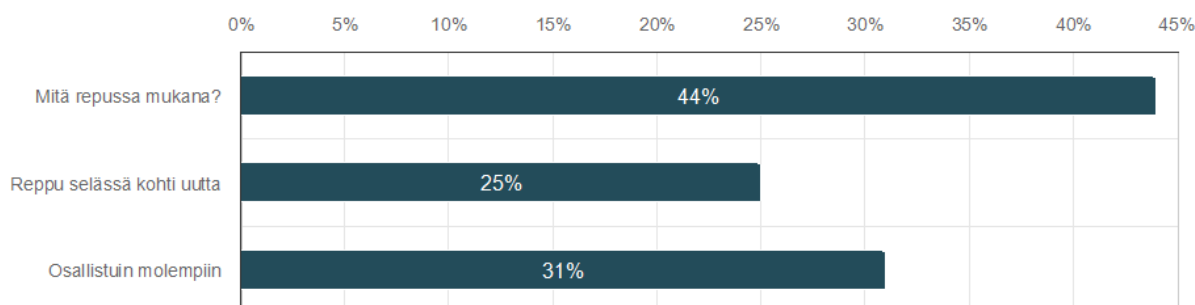
Tutkimuksessa selvitettiin Hämeen TE-toimiston henkilöstön osallistumisjakaumaa näiden kahden tarjottavan valmennuksen osalta. Vastauksia kysymykseen saatiin 16 kpl.

Tutkimustulokset jakautuvat seuraavanlaisesti:

- Mitä repussa mukana – valmennus 44 %
- Reppu selässä kohti uutta – valmennus 25 %
- Osallistuin molempiin 31 %

Tutkimuksen tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 22. graafisessa muodossa.

Kuva 22. Muutosvalmennuksiin osallistujien jakauma.



7.2.2 Mitä repussa mukana - valmennus

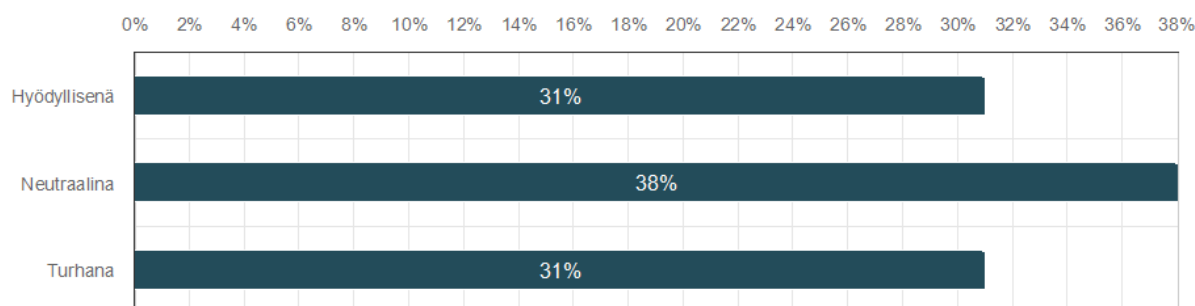
Tutkimuksen kolmannella kysymyksellä selvitettiin ”Mitä repussa mukana” – valmennuksen sisältöä tulevaan muutokseen nähden. Vastauksia tutkimuskysymykseen saatiin 13 kpl.

Tutkimustulokset jakaantuivat seuraavanlaisesti:

- Hyödyllisenä 31 %
- Neutraalina 38 %
- Turhana 31 %

Tutkimuksen tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 23. graafisessa muodossa.

Kuva 23. Mitä repussa mukana - muutosvalmennuksen sisällön hyödyllisyys tulevassa muutoksessa.



Tutkimuksen kolmatta kohtaa selvitettiin laaja-alaisesti eri alakysymyksillä. Tutkimustuloksen selvittämiseksi oli hyödynnetty suljettuja sekä avoimia kysymyksiä. Vastauksia kysymyksiin sisällön laadukkuudesta ja kokonaisuudesta saatiin kaikkiaan 20 kpl. Avoimista kysymyksistä oli tulkittavissa henkilöstön antamista vastauksista, että valmennusten ei koettu olevan asian ytimessä, vaan enemmänkin pintapuolista ja kevyehköä yleisen muutoksen läpikäymistä. Valmennus koettiin myös suuremmilta osin yksinpuheluksi, jossa myös oli kiireen tuntua. Valmennuksen laatua ei täten koettu kovinkaan hyväksi pohjautuen yleiseen tietoon. Edellä mainitut asiat korostuivat lähes jokaisessa vastauksessa.

Suurimman ryhmän kyselyssä muodostivat ne, jotka kokivat valmennuksen kokonaisuuden vastaavan neutraalisti muutokseen. Näitä vastauksia oli 50 %:a vastaajista. Toiseksi suurimman ryhmän muodostivat ne, jotka kokivat valmennuskokonaisuuden vastaavan huonosti muutokseen. Näitä vastauksia oli 36 %:a vastaajista. Pienimmän ryhmän kyselyssä muodostivat ne, jotka kokivat valmennuksen kolmen eri kokonaisuuden valmistavan

muutokseen hyvin. Näitä vastauksia oli 14 %:a vastauksista. Alakysymyksellä selvitettiin, mitä valmennukseen olisi toivottu lisää, jotta se olisi vastannut tarpeeseen. Vastauksia kysymykseen saatiin kaikkiaan kahdeksan (8) kappaletta, joissa korostui erityisesti tarve muutoksen ja sen etenemisen analysointiin myös kriittisellä tasolla. Näissä vastauksissa korostettiin myös tarvetta ongelmakohtien havaitsemiseen, niihin palaamiseen ja tätä kautta kehittämiseen, näitä vastauksia oli 63 %: a vastauksista. Lopuissa vastauksissa korostui valmennuksen tarve yksilön tunteita ja tarpeita huomioiden, näitä vastauksia oli 37 %: a vastauksista.

Valmennuksen yhtenä kohtana oli oman muutoskyvykkyyden eli resilienssin vahvistaminen. Henkilöstöltä kysyttiin, minkälaiseksi se kokee tämänhetkisen resilienssin. Vastauksia kysymykseen saatiin 50 kpl, joista erinomaiseksi resilienssin koki 24 %:a, hyväksi 54 %:a, tyydyttäväksi 20 %:a ja heikoksi 2 %:a vastaajista. Kyselyn perusteella voidaankin sanoa, että Hämeen TE-toimiston kyselyyn vastanneella henkilöstöllä on suhteellisen hyvä resilienssi vastausten perusteella. Tästä johdettiin useita alakysymyksiä, joilla selvitettiin, mahdollistiko valmennus henkilöstölle resilienssin vahvistamiseen, muutoksen käsittelyyn ja siihen valmistautumiseen liittyviä työkaluja tai toimintamalleja. Vastauksia kyselyyn saatiin kaikkiaan 17kpl, ja vastanneista 47 %:a koki, että valmennuksesta sai hyödyllistä tietoa oman resilienssin vahvistamiseen yleisellä tasolla, joita voi myös hyödyntää tulevaan muutokseen valmistautumisessa. Vastaajista 53 %:a koki, että valmennus ei tuonut lisää hyödyllistä tietoa muutokseen valmistautumiseen. Vastauksissa korostui jo tiedossa olevan tiedon jakaminen ja konkretian puuttuminen. Myös valmentajan vaihdos kesken valmennuksen koettiin huonona omien henkilökohtaisten kokemusten jakamisen puolesta. Hyödyllisyyden maksimoimiseksi olisi toivottu enemmän harjoituksia ja esimerkkejä sekä vahvempaa konkreettista suuntautumista tähän tulevaan muutokseen liittyen.

Vastaajista 35 %:a koki saaneensa uusia työkaluja ja toimintamalleja valmennuksesta. Vastauksissa korostettiin hyvää kokemusta muutosprosessin eri vaiheiden ja omien voimavarojen tunnistamiseen hyödynnettävissä olevien työkalujen läpikäymiseen. Myös oman osaamisen tunnistaminen koettiin hyödyllisenä. Kun taas 65 %:a vastaajista koki, että ei ollut saanut uusia työkaluja tai toimintamalleja valmennuksesta. Vastauksissa korostui konkretian puutteellisuus tulevaan muutokseen liittyen ja yleisellä tasolla muutoksen läpikäyminen. Muutamissa vastauksissa korostui myös muutosvalmennusten liian aikainen ajankohta tulevaan muutokseen liittyen. Kaikkiaan vastauksia oli 17 kpl.

Vastaajista 67 %:a koki valmennuksesta olevan hyötyä omien voimavarojen ja kuormittavuustekijöiden tunnistamisessa. Vastauksissa korostui ennen kaikkea yhteinen

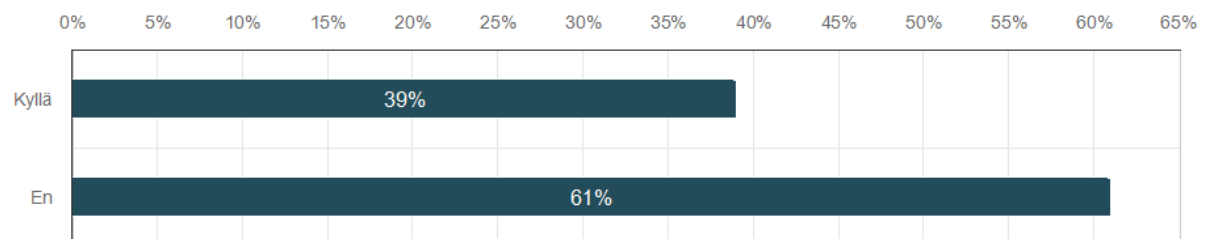
keskustelu muiden kollegoiden kanssa ja kokemusten jakaminen, vaikka tälle koettiinkin järjestetyn liian vähän aikaa valmennuskerroilla. Vastaajista 33 %:a koki, että valmennuksesta ei saatu sen enempää hyötyä omien voimavarojen ja kuormittavuustekijöiden tunnistamiseen valmennuksen pintapuolisuuden vuoksi. Kaikkiaan vastauksia oli 18 kpl.

Tutkimuksen neljännellä kysymyksellä selvitettiin muutosvalmennuksen hyödyllisyyttä tulevaan muutokseen liittyen ja siihen valmistaen. Vastauksia kysymykseen saatiin 18 kpl. Tutkimustulokset jakaantuivat seuraavanlaisesti:

- Kyllä 39 %
- En 61 %

Tutkimuksen tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 24. graafisessa muodossa.

Kuva 24. Mitä repussa mukana - muutosvalmennuksen hyödyllisyys ja valmistavuus tulevaan muutokseen liittyen.



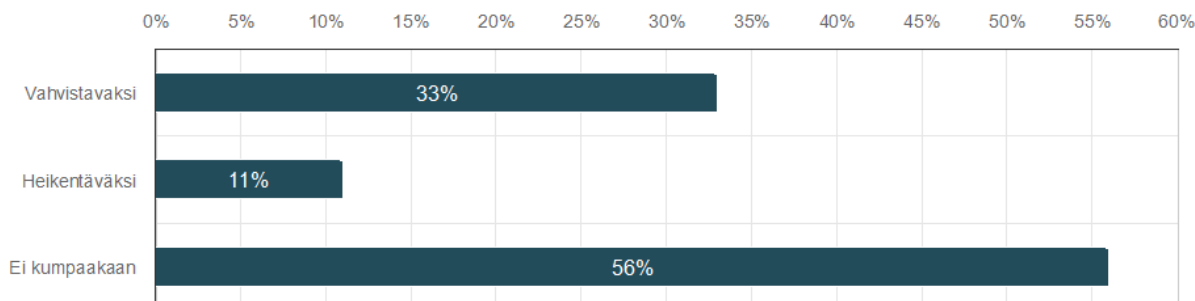
Avoimissa kysymyksissä korostui, että valmennuksiin olisi kaivattu lisää konkretiaa ja tietoa tulevasta muutoksesta, jotta valmennuksesta olisi saanut paremman hyödyn irti ja jotta se olisi valmistanut tulevaan muutokseen paremmin.

Tutkimuksen viidennellä kysymyksellä selvitettiin, miten valmennuksen koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Vastauksia kysymykseen saatiin kaikkiaan 18 kpl. Tutkimustulokset jakaantuivat seuraavanlaisesti:

- Vahvistavaksi 33 %
- Heikentäväksi 11 %
- Ei kumpaakaan 56 %

Tutkimuksen tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 25. graafisessa muodossa.

Kuva 25. Miten Mitä repussa mukana - muutosvalmennus vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin.



Kyselyn perusteella voidaan todeta, että valmennuksessa ei ollut suuria työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. 56 %:a vastaajista totesi, että valmennus ei vahvistanut eikä heikentänyt työhyvinvointia. Kuitenkin valmennukseen osallistujista 33 %:a totesi valmennuksen vahvistaneen työhyvinvointia, joka on sinällään suhteellisen hyvä toteuma kokonaisprosentteista. Valmennukseen osallistujista vain 11 %:a totesi valmennuksen heikentäneen työhyvinvointia. Avoimista kysymyksistä saatiin tarkennusta siihen, miksi valmennuksen koettiin heikentäneen työhyvinvointia. Vastauksissa korostui valmennuksen pintapuolisuus eikä valmennuksella ollut yhtymäkohtaa tulevan muutoksen konkretiaan.

Avoimissa kysymyksissä, joita oli kaikkiaan 12 kpl vastaukset jakaantuivat tasan positiivisten ja negatiivisten vastausten suhteen. Valmennuksessa työhyvinvointia vahvistavana tekijänä koettiin se, että valmennuksessa sai aikaa keskustella tulevasta muutoksesta sekä myös miettiä omaa asemaa ja voimavaroja muutoksen keskellä. Vastauksissa korostui myös se, että kukaan ei ole yksin epä tietoisuuden kanssa ja monella oli vastaavanlaisia kokemuksia ja kysymyksiä muutokseen liittyen eli vertaistuen tarve korostui. Vastauksissa tuli myös ilmi, että valmennuksen ei koettu vaikuttavan työhyvinvointia vahvistavasti osittain siksi, että konkretia tulevaan muutokseen liittyen puuttui kokonaan. Vastausten prosentuaaliset osuudet jakautuivat tässä kohdassa tasan 50 %:a molempiin vastauksiin.

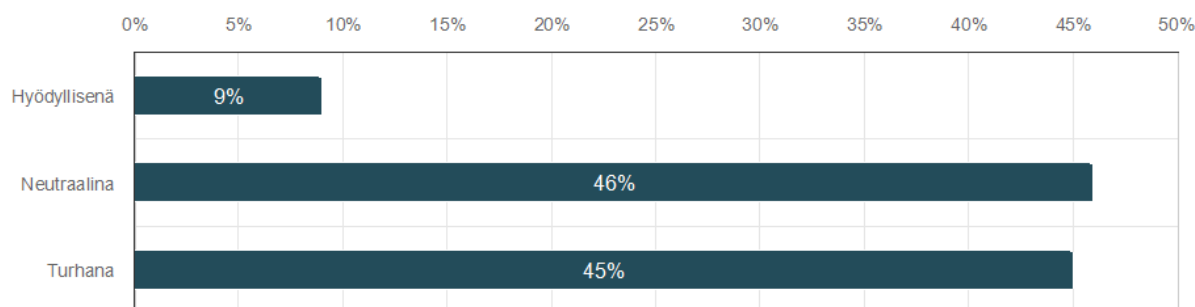
7.2.3 Reppu selässä kohti uutta – valmennus

Tutkimuksen kuudennella kysymyksellä selvitettiin ”Reppu selässä kohti uutta” – valmennuksen sisältöä tulevaan muutokseen nähden. Vastauksia tutkimuskysymykseen saatiin 11 kpl. Tutkimustulokset jakaantuivat seuraavanlaisesti:

- Hyödyllisenä 9 %
- Neutraalina 45 %
- Turhana 46 %

Tutkimuksen tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 26. graafisessa muodossa.

Kuva 26. Reppu selässä kohti uutta – muutosvalmennuksen sisällön hyödyllisyys tulevassa muutoksessa.



Tutkimuksen kuudetta kohtaa selvitettiin laaja-alaisesti eri alakysymyksillä. Tutkimustuloksen selvittämiseksi oli hyödynnetty suljettuja sekä avoimia kysymyksiä. Vastauksia kysymyksiin sisällön laadukkuudesta ja kokonaisuudesta saatiin kaikkiaan 10 kpl. Avoimista kysymyksistä oli tulkittavissa henkilöstön antamista vastauksista, että valmennuksen toteutuksessa koettiin kiireellisyyden tuntua. Materiaalit käytiin läpi kiireen tunnussa ja yhteisille ryhmäkeskusteluille jäi liian vähän aikaa ja niitä oli materiaaliin nähden turhan paljon, joka välissä, jolloin laadukkuutta keskusteluihin oli vaikea saada mukaan. Lisäksi yhdistettävyyttä läpi käytyyn materiaaliin nähden oli vaikea saada lyhyillä keskustelutuokioilla. Materiaalien työstämiseen olisi kaivattu lisää aikaa. Jokaisessa vastauksessa korostui tämä sama piirre.

Valmennuksen yhtenä osa-alueena oli omien muutosjohtamisen taitojen tunnistaminen. Kyselyyn vastanneista henkilöistä 53 %:a vastaajista koki muutosjohtamisen taitojensa olevan hyvät. Muutosjohtamisen taidot kohtalaisiksi kokeneita oli 42 %:a vastaajista ja huonoksi omat muutosjohtamisen taidot kokeneita oli 5 %:a vastaajista. Vastauksia oli yhteensä 38 kpl. Seuraavana kohtana oli selvittää lisäsikö valmennus muutosjohtamisen taitoja, joista 21 %:a vastaajista koki, että valmennus lisäsi omia muutosjohtamisen taitoja, kun taas 79 %:a vastaajista koki, että valmennus ei lisännyt omia muutosjohtamisen taitoja. Vastauksia oli yhteensä 14 kpl. Avoimissa vastauksissa korostui edelleen konkretian puute tulevaan muutokseen liittyen, materiaalien esittämisen kiireys ja yhteyden puuttuminen tulevaan muutokseen liittyen.

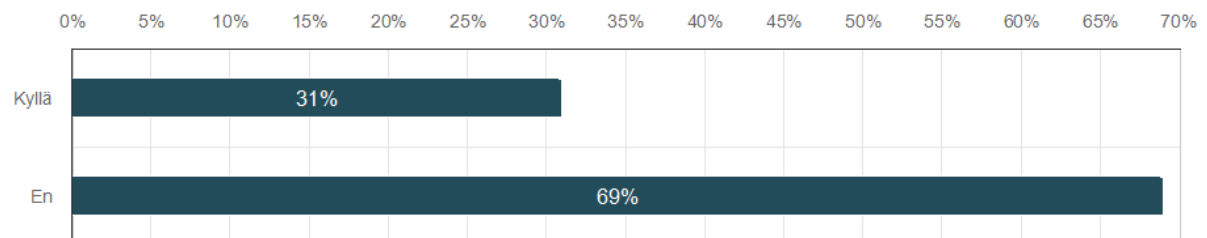
Valmennuksen yhtenä osa-alueena oli myös oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen. Kyselyyn vastanneista 39 %:a koki, että valmennus lisäsi oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistamista. Kun taas 62 %:a vastanneista koki, että valmennus ei lisännyt oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistamista. Vastauksia oli yhteensä 13 kpl. Avoimissa kysymyksissä korostui kiireys ja pienryhmä keskusteluiden paljous, jolloin materiaali käytiin vauhdilla läpi ja kokemus jäi vajavaiseksi. Näitä oli jokaisessa vastauksessa, joita oli kaikkiaan 13 kpl.

Tutkimuksen seitsemännellä kysymyksellä selvitettiin valmennuksen hyödyllisyyttä ja tulevaan muutokseen valmistavuutta. Vastauksia tutkimuskysymykseen saatiin 13 kpl. Tutkimustulokset jakaantuivat seuraavanlaisesti:

- Kyllä 31 %
- En 69 %

Tutkimuksen tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 27. graafisessa muodossa.

Kuva 27. Reppu selässä kohti uutta - muutosvalmennuksen hyödyllisyys ja valmistavuus tulevaan muutokseen liittyen.



Tutkimuksen seitsemättä kohtaa selvitettiin myös avoimella kysymyksellä mitä valmennukseen olisi toivottu lisää, jotta se olisi valmistanut tulevaan muutokseen paremmin. Avoimissa vastauksissa korostui ylätasoinen keskustelu teoriaan pohjautuen ja siihen olisi kaivattu nimenomaan syvempää vuoropuhelua yhdistäen tähän myös teoriaa. Lisäksi valmennuksen suurin paino oli oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistamisessa, joka sai aikaan ristiriitaisia tunteita valmennukseen osallistujissa. Oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistamisen painotus sai osallistujissa aikaan tunteen työnhakua varten tehtävästä harjoituksesta. Tämä tunne edes auttoi aikaisempaa tunnetta siitä, että työtä ei välttämättä riitä kaikille kunnille siirtyville, vaan nyt on hyvä hetki harjoitella työnhakua varten. Vastauksia avoimeen kysymykseen saatiin 10 kappaletta, joissa 60 %:ssa vastauksista korostui tämä

sama teema. Lisäksi kritiikkiä sai myös liian suuri ajallinen painotus oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistamiseen käytetystä ajasta valmennuksen kokonaiskestosta, joka sai kritiikkiä jokaisessa vastauksessa.

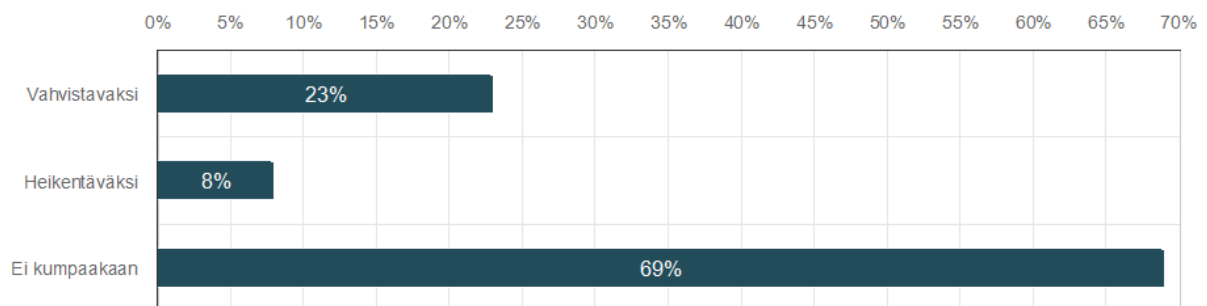
Tutkimuksen yhdeksännellä kysymyksellä selvitettiin, miten valmennuksen koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Vastauksia kysymykseen saatiin kaikkiaan 13 kpl.

Tutkimustulokset jakaantuivat seuraavanlaisesti:

- Vahvistavaksi 23 %
- Heikentäväksi 8 %
- Ei kumpaakaan 69 %

Tutkimuksen tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 28. graafisessa muodossa.

Kuva 28. Miten Reppu selässä kohti uutta - muutosvalmennus vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin.



Kyselyn perusteella voidaan todeta, että valmennuksessa ei ollut suuria työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. 69 %:a vastaajista totesi, että valmennus ei vahvistanut eikä heikentänyt työhyvinvointia. Kuitenkin valmennukseen osallistujista 23 %:a totesi valmennuksen vahvistaneen työhyvinvointia, joka on sinällään suhteellisen hyvä toteuma kokonaisprosentista. Valmennukseen osallistujista vain 8 %:a totesi valmennuksen heikentäneen työhyvinvointia. Avoimista kysymyksistä nousi esiin ryhmäkeskustelujen negatiivissävytteinen keskustelu, jonka koettiin vaikuttavan työhyvinvointia heikentävästi.

Avoimissa kysymyksissä vastaajien vastauksista korostui, että valmennus toi mukavan hengähdyshetken arjen työhön ja valmennuksen aikana onnistuttiin myös käyttämään aika valmennukseen paneutuen eikä työasioita hoitaen samaan aikaan. Vuorovaikutus kollegoiden kanssa toi myös positiivista virettä muutoksen keskelle. Näitä vastauksia oli 31

%:lla vastaajista. Työhyvinvointia heikentävänä tekijänä nousi esiin ryhmäkeskustelujen negatiivissävytteinen keskustelu 15 %:ssa vastauksista. Vastauksissa, joissa ei koettu työhyvinvointia vahvistavia eikä heikentäviä tekijöitä nousi esiin valmennuksen aikataulutus. Koettiin, että valmennus oli liian aikaisin. Vastauksissa korostui edelleen myös yleistettävyyden ja vuoropuhelun vähäisyys valmentajan kanssa. Näitä vastauksia oli 54 %:a vastauksista. Vastauksia avoimeen kysymykseen saatiin kaikkiaan 13 kpl.

7.3 Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa on esitetty kyselytutkimusten tulokset kootusti. Koska kyselyt jakaantuivat kahteen eri kyselyyn ja molemmat kyselyt olivat suhteellisen laajoja kyselyitä, on tutkimustulosten yhteenveto jaettu eri kappaleisiin lukemisen helpottamiseksi ja tutkimustulosten selkiyttämisen vuoksi.

7.3.1 Tutkimustulokset organisaatiomuutoksesta

Organisaatiomuutoksikysely oli suunnattu vain tällä hetkellä Hämeen TE-toimistossa työskentelevälle henkilöstölle. Organisaatiomuutoksikyselyyn vastauksia saatiin kaikkiaan 87 kpl. Suurin vastaaja joukko oli Hämeen TE-toimistossa 0–2 vuotta työskennelleet, joita oli 47 %:a vastaajista. Organisaatiomuutoksen kyselytulosten perusteella suhtautuminen tulevaan organisaatiomuutokseen oli pääosin neutraalia ja kriittistä. Näitä vastauksia oli 86 %:lla vastaajista. Vastauksia oli yhteensä 86 kpl. Myönteisesti tulevaan organisaatiomuutokseen suhtautuvia oli vain 14 %:a vastaajista. 82 %:a vastaajista koki sitoutumisensa tulevaan muutokseen pääsääntöisesti neutraalina ja myönteisenä. Vastauksia oli 87 kpl. Kriittisesti tulevaan muutokseen sitoutuneita oli 20 %:a samasta vastaaja määrästä.

Oma jaksaminen ja hyvinvointi oli henkilöstön yksi suurempia huolen aiheita tulevaan muutokseen liittyen. Jaksamiseen ja hyvinvointiin vaikuttivat epätietoisuus tulevasta siirtosuunnasta, työn jatkuvuus muutoksen jälkeen ja palkkaus. Konkreettisen tiedon puute nousi suurimmassa osissa vastauksista esille. Tällä on suora yhteys moneenkin asiaan, joita kyselyssä selvitettiin. Muutosprosessin yhtenä tärkeimpänä osa-alueena on viestintä, ja tässä kohden sen on koettu pahasti epäonnistuneen juuri sen konkreettisuuden puuttumisen vuoksi.

Yhtenä tärkeänä huomioina esille voidaan nostaa Hämeen TE-toimiston nykyisen henkilöstön huoli työllisyyden hoidosta tulevan muutoksen myötä. Hämeen TE-toimiston henkilöstöllä on vahva osaaminen ja kokemus työllisyyden hoidosta ja sen haasteista, ja

muutoksen lähestyessä huoli on kasvanut, miten työllisyyttä tullaan jatkossa hoitamaan. Myös kuntien nykyinen ja tuleva rahatilanne työllisyyden hoidossa herätti huolta. Tällä on suora yhteys epävarmuuteen työn jatkuvuuteen muutoksen jälkeen.

Muutosta koskevien konkreettisten tietojen puutteen koettiin olevan iso tekijä henkilöstön jaksamisessa ja muutokseen suhtautumisessa sekä siihen sitoutumisessa. Epätietoisuus ja spekulatiot ovat saaneet jalan sijaa, koska konkreettista tietoa siirtosuunnista, palkkauksesta ja työnkuvista ei ole ollut saatavilla. Tällä on suora yhteys henkilöstön työhyvinvointiin, jaksamiseen, motivaatioon ja muutokseen sitoutumiseen.

Vastaajista 85 %:a totesi tulevan muutoksen kuormittavan paljon tai jonkin verran, joka on suhteellisen suuri osa vastaajamäärästä. Vastauksia oli 86 kpl. Muutoksen kuormittavuudella on suora yhteys motivaatioon, jaksamiseen, työhyvinvointiin sekä muutokseen sitoutumiseen. Edelleen konkreettisen tiedon puute ja epätietoisuus korostuivat myös kuormittavuuden tekijöissä. Esihenkilöjen osalta henkilöstö on kokenut saavansa suhteellisen hyvää tukea tulevaan muutokseen liittyen. Tuki on suuremmilta osin ollut kuuntelu- ja keskustelu apua. Muutoksen kannalta on hyvä, että esihenkilöt ovat olleet tukena henkilöstölle, vaikka heitä itseäänkin muutos koskettaa.

Kyselyssä kysyttiin myös työpaikan vaihdosta harkinneiden määrää, joita oli 63 %:a kyselyyn vastanneista 86 vastaajasta. Määrä on suhteellisen suuri kyselyn joukkoon nähden. Suurimpana tekijänä työpaikan vaihdokseen liittyen koettiin epävarmuus työn jatkuvuudesta sekä kuntien taloudellinen tilanne. Seuraavina huolen aiheina olivat palkkaus ja kuntien arvostus siirtyvää henkilöstöä kohtaan, jonka koettiin olevan vähäinen. Osassa vastauksissa korostui myös haluttomuus siirtyä kunnille työhön.

7.3.2 Tutkimustulokset muutosvalmennukset

Muutosvalmennuksia koskeva kysely oli suunnattu koko Hämeen TE-toimiston henkilöstölle Hämeenlinnan ja Lahden seudun kuntakokeilut myös mukaan lukien. Muutosvalmennuksia koskevasta kyselystä korostui Hämeen TE-toimiston suuri vastaajajoukko, joka oli 90 %:a kyselyyn vastanneista 51 vastaajasta. Hämeenlinnan seudun kuntakokeilusta vastaajajoukko oli 4 %:a ja Lahden seudun kuntakokeilusta 6 %:a vastaajista. Osittain Hämeenlinnan ja Lahden seudun kuntakokeilun pientä vastaajajoukkoa selittää kyselyssä esiin noussut tiedon puute saatavilla olevista valmennuksista. Tietoa ei ole saatu riittävän aikaisessa vaiheessa tai ollenkaan. Ja kyselyssä nousi vielä esiin sekin, että valmennukset ovat täyttyneet nopeasti, jolloin paikkoja ei ole enää ollut tarjolla.

Mitä repussa mukana – valmennuksen sisältöä ei koettu muutosta vahvistavana muttei myöskään sitä heikentävänä. Tähän vaikutti se, että valmennuksessa läpi käyty materiaali oli suuremmilta osin osallistujille tuttua. Valmennuksen heikkoutena koettiin, että materiaali oli hyvin yleisluontoista ja se jäi teorian tasolle. Lisäksi valmentajan vaihtuminen kesken valmennuksen vaikutti valmennukseen sitoutumiseen ja heikensi valmennuksen tavoitteiden saavuttamista.

Valmennus koettiin suurimmilta osin hyvin yleisluontoisena ja pintapuolisena, koska materiaali oli hyvin yleisluontoista eikä syventävää ja yhdistävää tekijää tulevaan muutokseen ollut. Valmennus ei myöskään erityisemmin vahvistanut osallistujien resilienssiä tai työhyvinvointia. Hyvänä kuitenkin koettiin vuoropuhelu kollegoiden kanssa valmennuksen aikana. Valmennuksessa oli tuloksien mukaan kiireen tuntua materiaalin läpikäymisessä ja koettiin, että valmennuksen taso jäi hyvin paljon valmentajan monologian tasolle.

Reppu selässä kohti uutta – valmennuksessa oli havaittavissa samoja piirteitä kuin edellisessä valmennuksessa. Teoria oli hyvin yleisluontoista, eikä syventävyyttä ja yhdistävyyttä tulevaan muutokseen ollut otettu huomioon. Teoria ja valmennus jäi kokemusten mukaan hyvin pintapuoliseksi. Samaa kiirehtimisen tuntua tunnettiin myös tässä valmennuksessa. Valmennuksen materiaali käytiin kiireellä läpi eikä kunnollisille ryhmämuotoisille keskusteluille jäänyt aikaa. Materiaalin käyminen kiirehtimällä läpi, valmentajan monologia ja vuoropuhelun puute saivat aikaan tunteen pintapuolisesta valmennuksesta. Lisäksi omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistamiseen käytettiin poikkeuksellisen paljon aikaa, joka sai osallistujille tunteen, että tässä harjoitellaan hakemaan töitä eikä paneuduta varsinaiseen muutokseen.

Kummankaan valmennuksen laadun ei koettu olevan riittävän hyvällä tasolla konkretian puuttumisen vuoksi. Yhdistettävyyttä tulevaan muutokseen ei myöskään valmennuksessa ollut otettu huomioon. Vuoropuhelua valmentajan ja koko ryhmän kanssa yhteisesti toivottiin lisää sekä teorian käymistä läpi syvällisemmin ja nimenomaan tulevaan muutokseen liittyen. Myös uusien työkalujen tai toimintatapojen saaminen valmennuksesta oli hyvin vähäistä.

8 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä vastataan tutkimuskysymyksiin tutkimusaineiston avulla. Työhön oli määritelty kaksi tutkittavaa asiaa organisaatiomuutos ja muutoksessa tukena olevat muutosvalmennukset. Johtopäätökset on myös jaettu näiden aihepiirien mukaan.

Ensimmäisenä tarkastellaan organisaatiomuutoskyselyn tutkimustuloksia, jonka jälkeen on muutosvalmennusten tarkastelun vuoro. Organisaatiomuutoksen tutkimusta varten oli määritelty seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten tuleva organisaatiomuutos on koettu Hämeen TE-toimiston henkilöstön keskuudessa sekä miten se on vaikuttanut henkilöstöön?

Ja tästä johdettiin vielä tutkimusta täydentävät alakysymykset:

- Miten henkilökunta on kokenut tulevan organisaatiomuutoksen?
- Mitä haasteita henkilökunta on kokenut tulevassa muutoksessa?
- Miten henkilökunta on sitoutunut muutokseen?
- Miten muutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin?

Tutkimuskysymyksillä saaduilla tutkimustuloksilla voidaan päätellä, että tuleva organisaatiomuutos on vaikuttanut Hämeen TE-toimiston henkilöstöön työhyvinvointia heikentävästi ja omaa jaksamista kuormittavasti. Hämeen TE-toimiston henkilöstö on kokenut tulevan organisaatiomuutoksen pääosin neutraalisti ja kriittisesti ja sitoutuminen muutokseen on samalla tasolla. Työpaikan vaihdoksen harkinnan suuri prosentti vastaajien keskuudessa kertoo myös siitä, että sitoutuminen muutokseen ei ole niin hyvällä tasolla kuin se voisi olla. Suurimpana haasteena Hämeen TE-toimiston henkilöstö on kokenut konkreettisen tiedon puutteen tulevassa muutoksessa. Asioista keskustellaan ja kerrotaan yleisellä tasolla, mutta kaikki ratkaisevat tekijät puuttuvat, muun muassa siirtosuunta, tehtäväkuvaukset ja palkkaus suurimpina epäkohtina. Työllisyyden hoidon säilyminen yhtä hyvällä tasolla kuin nykyään muutoksen jälkeen, nousi myös esiin haasteena. Tuleva organisaatiomuutos on vaikuttanut Hämeen TE-toimiston henkilöstöön työhyvinvointia kuormittavasti eritoten tiedon puutteen vuoksi.

Muutoksessa tärkein elementti on viestinnän oikea-aikaisuus ja konkreettisuus, joka vaikuttaa suoraan henkilöstön muutokseen sitouttamiseen. Tutkimustuloksista on nähtävillä, että epävarmuutta luotsaava ja sitouttamista heikentävä tekijä on nimenomaan viestinnän vaillinaisuus. Viestinnästä puuttuu konkretia siirtosuunnista, tehtäväkuvista ja palkkauksesta. Tämä aiheuttaa henkilöstössä epävarmuutta työn jatkuvuudesta ja riittävydestä muutoksen jälkeen. Kyseisen muutoksen osalta valmistelut ovat vielä hyvin vaiheessa, ja konkretia muutokseen liittyen on tulossa vasta tulevana keväänä. Konkretian saamisen aikatauluihin ei ole ollut mahdollista vaikuttaa toimiston tasolta, sillä kyse on poliittisesta päätöksestä, jolloin tiedot saadaan päätösten jälkeen. Huolestuttavana

näkökulmana konkretian puuttumisen lisäksi on henkilöstön vaihtuvuus ja osaamisen varmistaminen tuleville työllisyysalueille siirryttäessä.

Vaikka Hämeen TE-toimisto siirtyikin liikkeen luovutuksella tuleville työllisyysalueille, on konkretian puuttuminen viestinnästä ja valmistelusta jo aiheuttanut kuormittavuutta ja työhyvinvoinnin heikkenemistä sekä spekulatioita työn jatkuvuudesta ja riittävydestä muutoksen jälkeen. Tämä on osaltaan lisännyt muutokseen sitoutumattomuutta. Kyseessä on poliittinen päätös ja päätökset tulevat ylemmältä taholta, joka on hankaloittanut tiedon jakamista henkilöstölle tulevaan muutokseen liittyen konkretian tasolla.

Muutosvalmennuksen tutkimusta oli määritelty seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten Hämeen TE-toimiston henkilöstö on kokenut muutosvalmennusten tarpeellisuuden tulevalle muutokselle?

Ja tästä johdettiin vielä tutkimusta täydentävät alakysymykset:

- Miten henkilökunta on kokenut muutosvalmennusten tarpeellisuuden muutoksessa?
- Miten muutosvalmennusten sisältö on koettu henkilöstön tasolla?
- Miten muutosvalmennukset ovat tukeneet henkilöstöä muutoksen aikana?

Tutkimuskysymyksillä saaduilla tutkimustuloksilla voidaan päätellä, että muutosvalmennuksia ei koettu suuremmilta osin kovinkaan tarpeelliseksi tulevaan muutokseen valmistautuessa. Tähän kohtaan vaikuttaa suuremmilta osin valmennusten pintapuolisuus ja teorian yleistettävyyys. Valmennusten sisältöä ei myöskään koettu kovinkaan hyvänä niiden pintapuolisuuden ja yleistettävyyden vuoksi. Lisäksi kiireen tuntu näkyi molemmissa valmennuksissa, joten syvälliselle keskustelulle ja osallistamiselle ei jäänyt valmennuksissa aikaa, vaan lähinnä se oli valmentajan pitämää teoriaa muutoksesta ja sen vaiheista yleisesti. Henkilöstö ei kokenut saavansa muutosvalmennuksista sen suurempaa tukea tulevaan muutokseen liittyen, sillä materiaali oli yleisluontoista ja tuttua. Syventävyys ja konkretia tulevaan muutokseen liittyen puuttui kokonaan.

Tutkimuksessa saaduista vastauksista korostuu selkeästi valmennusten yleistettävyyys. Valmennusten laatua olisi voinut parantaa kohdistamalla niitä nimenomaan henkilöstöä koskettavaan muutokseen liittyen. Teoria on hyvä olla muutoksissa mukana, mutta sitä olisi pitänyt kyetä keskustelun kautta syventämään ja kohdistamaan muutoksen kohteena olevaan joukkoon. Yleistä tietoa on jokaisella saatavilla internetin syövereistä, mutta kohdennus olisi voinut luoda toisenlaisen tuloksen ja vaikuttavuuden muutosvalmennusten

suhteen. Valmennuksia ei ole myöskään koettu edellä mainittujen asioiden vuoksi työhyvinvointia lisäävänä ja muutosvastarintaa heikentävänä. Näihin asioihin olisi ollut hyvä kiinnittää huomiota valmennuksien valmistelu vaiheessa paremmin.

9 Pohdinta

Tavoitteet tutkimuksessa saavutettiin onnistuneesti. Tutkimus on ajankohtainen tulevaan muutokseen liittyen. Tutkimuksen tuloksina Hämeen TE-toimisto sai tulokset henkilöstön kokemuksista organisaatiomuutoksesta sekä siitä onko henkilöstö kokenut muutosta tukemaan hankitut muutosvalmennukset tarpeelliseksi. Koska muutos on TE-toimistoille historiallinen, ei aikaisempaa materiaalia tutkimuksen tueksi ollut saatavissa. Sen vuoksi tähän tutkimukseen haluttiin selvittää mahdollisimman laajasti henkilöstön kokemuksia tulevasta organisaatiomuutoksesta ja muutosvalmennuksista.

Tutkija arvioi itse työn kattavaksi ja laajaksi. Teoriaosuudessa on kiinnitetty huomioita siihen, että teoria tukee tutkimuskysymyksiä. Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen ovat laajoja käsitteitä, joten tutkimustyötä varten niistä pyrittiin poimimaan tutkimukselle olennaisin aihepiiri teorioineen. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa kiinnitettiin huomioita tutkimuksen luotettavuuteen sekä tutkimustulosten selkeään esittämiseen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittu sähköinen kyselylomake tuki hyvin tutkimuksen tavoitetta ja avointen kysymysten lisääminen lomakkeeseen toi tutkimukseen syvyyttä ja laadukkuutta. Tutkimus myös pyrittiin laatimaan objektiivisesti ja teoriaan sitoen. Tutkimuksen aineiston käsittely ja analysointi on tutkijan taholta käsitelty objektiivisesti, jotta tutkijan omat odotukset eivät vaikuta tutkimustuloksiin.

Tutkimus on laadittu hyviä tutkimusperiaatteita noudattaen. Tutkimuksen työvaiheet on pyritty avaamaan lukijalle selkeästi teoria ja tutkijan rooli huomioiden. Tutkimus toteutettiin anonymyminä tutkimuksena, joten siinä ei käsitelty henkilötietoja laisinkaan. Tutkimukseen osallistuvalla kohderyhmälle kerrottiin kyselyn saatteessa selkeästi, mitä varten kysely on luotu, ja mitä sillä on tarkoitus selvittää.

Tutkimuksen ajankohdan valinta onnistui suhteellisen hyvin ja tutkimukseen saatiin riittävä määrä tuloksia, joiden kautta pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tulevalla organisaatiomuutoksella voitiin todeta olevan vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja muutokseen sitoutumiseen. Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa osittaista muutosvastarintaa, joka on normaali vaihe muutoksessa. Tätä olisi voitu ehkäistä

paremmalla ja konkreettisemmalla viestinnällä. Koska tulevaan muutokseen on vielä aikaa ja TE-toimistot lakkautetaan 31.12.2024, on hyvää aikaa parantaa muutosviestintää eritoten kun lisätietoa on saatavissa, ja siten saada hyvinvointia kohennettua ja henkilöstöä sitoutumaan muutokseen. Henkilöstö ei myöskään suuremmilta osin kokenut, että tähän asti järjestetyt muutosvalmennukset olisivat olleet erityisen tarpeellisia, tulevaan muutokseen valmistavia tai hyvinvointia tukevia valmennuksia. Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa konkreettisin tiedon puute sekä hyvin yleisluontoinen valmennusten sisältö, joka ei suoraan kohdentunut nykyiseen tilanteeseen. Tätä osiota voidaan kehittää muutosvalmennusten sisältöä parantamalla luopuen yleistyksistä ja ottamalla tulevaan muutokseen liittyviä elementtejä mukaan valmennukseen. Näitä näkökulmia on hyvä miettiä ja työstää vielä, kun on aikaa vaikuttaa kyseisiin asioihin. Henkilöstön osallistaminen muutokseen ja sitä kautta osaamisen siirtymisen varmistaminen on varmasti yksi tämän muutoksen tärkeimpiä asioita, jotka tulisi ottaa huomioon.

Lähteet

- Ahonen, S., Koli, A. & Laaksonen, H. (2019). *Esimies muutoksenkyvykkyyden edistäjänä*. Teos: terveydenhuollon osastonjohtajat, 2019:4, s. 14–18.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343548/Esimies_muutoskyvykkyyden_edistajana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arkistojen Portti. (n.d.). *Työvoimalautakunnista työasiainlautakuntiin*.
<https://portti.kansallisarkisto.fi/fi/aineisto-oppaat/ty%C3%B6voimalautakunnista-ty%C3%B6asiainlautakuntiin> Haettu 3.11.2023.
- Boyatzis, R., Melvin, S. & Van Oosten, E. (2019). *Coaching for Change*.
<https://hbr.org/2019/09/coaching-for-change>
- CCEA. (n.d.). *Muutoskyvykkyyden kehittäminen*. <https://ccea.fi/palvelu/muutoskyvykkyyden-kehittaminen/>
- Cygnel, S. (24.11.2021). *Psykologinen turvallisuus: kaikilla on lupa olla oma itsensä*. Telma. Työturvallisuus. <https://telma-lehti.fi/psykologinen-turvallisuus>
- Eilittä, T., Juola, K. & Marttila, T. *Työntekijöiden työhyvinvointi Pk-yritysten eri kehitysvaiheissa*. [Oulun ammattikorkeakoulu]. Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123644/eilitta_tuija.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Elinkeino, - liikenne- ja ympäristökeskus. (17.3.2021). *Suomi 100 – Taustat ja Tarinat, juhlasivuilla esitellään virastojen toimintaa ennen ja nyt*. <https://www.ely-keskus.fi/web/suomi-100-taustat-ja-tarinat/mista-ely-keskukset-ja-te-toimistot-ovat-lahtoisin->
- Eskola J., Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Hietala, T & Punkari, H. (19.9.2023). *Muutoskyvykkyys ja muutoksen tavoitteellinen johtaminen*. SeAmk. <https://lehti.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/muutoskyvykkyys-ja-muutoksen-tavoitteellinen-johtaminen/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

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

Jyväskylän yliopisto. (23.4.2015). *Tapaustutkimus*.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategia/t/tapaustutkimus>

Kallunki, H. (2008). *Muutos ja johtaminen organisaatioissa – tapaus esimerkkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala*. [Lapin yliopisto. Pro gradu].

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60865/6010.pdf?sequence=1>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: [Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto].

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kanerva, S. (2019). *Muutosjohtaminen toimintaympäristön muuttuessa*. [Hämeen ammattikorkeakoulu. Pro gradu].

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/169163/Kanerva_Sami.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kankainen, S. (23.2.2022). *Mitä on resilienssi työyhteisössä?* Helsingin yliopisto.

<https://hyplus.helsinki.fi/mita-on-resilienssi-tyoyhteisossa/>

Kanter, R. (25.9.2012). *Ten Reasons People Resist Change*. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang>

Kananen J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstö voimavarojen johtaminen*. Talentum Media.

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EAEBHXBTDG#piste:b0>

- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy. Kariston Kirjapaino Oy.
[https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)kilpailuetuna](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)kilpailuetuna)
- Kolehmainen, T. (n.d.). *Mitä on muutosjohtaminen?*
<https://teppokolehmainen.com/blogi/muutosjohtaminen>
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä*. Alma Talent Oy.
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FADBHXDTEB#piste:tBx/kohta:\(\(20\)Johtaja\(\(20\)muutoksen\(\(20\)ytimessä\(\(e4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FADBHXDTEB#piste:tBx/kohta:((20)Johtaja((20)muutoksen((20)ytimessä((e4)
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*.
https://books.google.fi/books?id=xpGX1EWL_EMC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false
- Kotter, J. (2009). *Tärkeys järjestykseen Nyt*. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
 Suomennos Laukkanen, M.
- Kvist, H & Kilpiä, T. (2006). *Muutosaskeleita*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kärkkäinen, M., Lindström, K. & Leppänen, A. (2002). *Työhyvinvoinnistako menestystä?*
<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93501/52179>
- Lainio, J. (28.2.2023). *Ratkaistaan. Organisaation muutoskyvykkyys nojaa tietoon, tunteeseen ja toimintaan*. Samk.
<https://www.tiedollajohtaminen.fi/ratkaistaan/ratkaistaan-organisaation-muutoskyvykkyys-nojaa-tietoon-tunteeseen-ja-toimintaan/>
- Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Maurer, R. (n.d.). *Resistance to Change – Why it Matters and What to do About It*.
<https://rickmaurer.com/articles/resistance-to-change-why-it-matters/>

Melisma, T. (26.1.2023). *Mitä on hyvä muutosjohtaminen?*

<https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html> Haettu 1.12.2023.

Mieli. (12.12.2022). *Resilienssi auttaa selviytymään.* [https://mieli.fi/vahvista-](https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/#:~:text=Resilienssi%20on%20psykkist%C3%A4%20selviytymiskyky%C3%A4%20ja%20joustavuutta.%20Se%20on,yhteis%C3%B6%20p%C3%A4r%C3%A4%C3%A4%20arjen%20haasteista%20C%20stressist%C3%A4%20tai%20muutoksista%20huolimatta.)

[mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-](https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/#:~:text=Resilienssi%20on%20psykkist%C3%A4%20selviytymiskyky%C3%A4%20ja%20joustavuutta.%20Se%20on,yhteis%C3%B6%20p%C3%A4r%C3%A4%C3%A4%20arjen%20haasteista%20C%20stressist%C3%A4%20tai%20muutoksista%20huolimatta.)

[selviytymaan/#:~:text=Resilienssi%20on%20psykkist%C3%A4%20selviytymiskyky%C3%A4%20ja%20joustavuutta.%20Se%20on,yhteis%C3%B6%20p%C3%A4r%C3%A4%C3%A4%20arjen%20haasteista%20C%20stressist%C3%A4%20tai%20muutoksista%20huolimatta.](https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/#:~:text=Resilienssi%20on%20psykkist%C3%A4%20selviytymiskyky%C3%A4%20ja%20joustavuutta.%20Se%20on,yhteis%C3%B6%20p%C3%A4r%C3%A4%C3%A4%20arjen%20haasteista%20C%20stressist%C3%A4%20tai%20muutoksista%20huolimatta.)

Nurminen, H. (26.3.2021). *Mitä on hyvä johtajuus? Apua johtamiseen.*

<https://www.johdetaanyhdessa.com/blogi/mita-on-hyva-johtajuus>

Packalèn, A. (26.2.2020). *Auli Packalèn: "Voisitko vääntää rautalangasta, mitä on*

muutosjohtaminen?" [https://ccea.fi/2020/02/26/auli-packalen-voisitko-vaantaa-](https://ccea.fi/2020/02/26/auli-packalen-voisitko-vaantaa-rautalangasta-mita-on-muutosjohtaminen/)

[rautalangasta-mita-on-muutosjohtaminen/](https://ccea.fi/2020/02/26/auli-packalen-voisitko-vaantaa-rautalangasta-mita-on-muutosjohtaminen/)

Perttilä, R. (30.11.2015). *Muutoskyvykyys menestyksen mahdollistajana. Aika muutokselle.*

<https://www.novetos.fi/blogi/muutoskyvykyys-menestyksen-mahdollistaja>

Piha, K. & Sutinen, M. (2020). *Muutosvoima – tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen.* Helsinki. Alma Talent Oy.

Pirinen, H. (2014). (Päivitetty 23.11.2015). *Esimies muutoksen johtajana.* Talentum. Alma

Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)E)

[fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)ETULINJASSA\(\(20\):Muutoksen\(\(20\)johtaminen\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)ETULINJASSA((20):Muutoksen((20)johtaminen((20)/piste:b0)

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa.* Talentum. Alma Talent Oy.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAJBHXCTDG#/kohta:2/piste:b183)

[fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAJBHXCTDG#/kohta:2/piste:b183](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAJBHXCTDG#/kohta:2/piste:b183)

Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa.* Talentum. Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CADBHXBTGDG#kohta:MUUTOKSESSA((20)/piste:b43)

[fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CADBHXBTGDG#kohta:MUUTOKSESSA\(\(20\)/piste:b43](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CADBHXBTGDG#kohta:MUUTOKSESSA((20)/piste:b43)

Prosci. (n.d). *Definition of Change Management.*

<https://www.prosci.com/resources/articles/definition-of-change-management>

- Purmonen, P. & Makkonen, R. (2011). *Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalla*. [Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu]
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127409/C42_verkkoversio.pdf?sequence=1
- Ranta, R. (2021). *Kehittämisen käytännöt*. Helsinki.
<https://www.ellibslibrary.com/fi/hamk/9789526946269>
- Rauramo, P. (2009). *Työhyvinvoinnin portaat – työkirja*. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja-taytettava.pdf> Haettu 19.12.2023.
- Rauramo, P. (2013). *Työhyvinvointi muutostilanteissa*. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino Oy. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf> Haettu 19.12.2023.
- Salminen, J. (2022). *Muutoksen johtaminen*. Brick Impact Oy.
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-6614-17-5>
- Salminen, J. (9.6.2021). *Onnistunut organisaatiomuutos – Oman muutospolun löytäminen*. Brik. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-organisaatiomuutos/> Haettu 24.11.2023.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*.
[https://emea01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fverkkokirjahyly.almatalent.fi%2Fteos%2FIABBCXCTDG%23kohta%3ARATKAISUJA\(\(20\)ESIMIESTY\(\(d6\)N\(\(20\)HAASTEISIIN\(\(20\)%2Fpiste%3Ab6%2Fhaku%3Asitouttaminen\(20\)m uutosessa&data=05%7C01%7C%7Cb95821e5cd6b46b608f508dbf746f66f%7C84df9e7fe9f640afb435aaaaaaaaaaaa%7C1%7C0%7C638375656390306959%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzliLCJBTiI6IkhYWw iLCJXVCi6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=zA8BocZJozAZRFbMQWYrYY3RO2HOa3XwJRHH1BMN1zU%3D&reserved=0](https://emea01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fverkkokirjahyly.almatalent.fi%2Fteos%2FIABBCXCTDG%23kohta%3ARATKAISUJA((20)ESIMIESTY((d6)N((20)HAASTEISIIN((20)%2Fpiste%3Ab6%2Fhaku%3Asitouttaminen(20)m uutosessa&data=05%7C01%7C%7Cb95821e5cd6b46b608f508dbf746f66f%7C84df9e7fe9f640afb435aaaaaaaaaaaa%7C1%7C0%7C638375656390306959%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzliLCJBTiI6IkhYWw iLCJXVCi6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=zA8BocZJozAZRFbMQWYrYY3RO2HOa3XwJRHH1BMN1zU%3D&reserved=0)
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki. Edita Publishing Oy.

TE-palvelut. (6.10.2023). *Työnhakijalle*. <https://toimistot.te-palvelut.fi/hame/asioimeilla/tyonhakijalle> Haettu 9.1.2024.

TE-palvelut. (21.12.2023). *Työnantajalle*. <https://toimistot.te-palvelut.fi/hame/asioimeilla/tyonantajalle> Haettu 9.1.2024.

Terveystalo. (30.12.2010/1326). <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Terveystalo. (17.11.2021, päivitetty 22.11.2022). *Muutosjohtaminen*.
<https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketit/Muutosjohtaminen>
Haettu 1.12.2023

Teso ry. (28.1.2022). *Resilienssi – Mitä Se Tarkoittaa Ja Miksi Siitä On Hyötyä Työelämässä*.
<https://www.teso.fi/resilienssi-mita-se-tarkoittaa-ja-miksi-siita-on-hyotya-tyoelamassa/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Tammi.

Työterveyslaitos. (n.d). *Organisaatiomuutos*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>

Työterveyslaitos. (n.d). *Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet*.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet> Haettu 25.11.2023.

Työterveyslaitos. (n.d.). *Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa*.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa> Haettu 25.11.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.) *TE-palvelut 2024 – uudistus*. <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus> Haettu 1.11.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d). *Työllisyyden kuntakokeilut*. <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut>
Haettu 1.11.2023.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

- Valkealahti, K., Karilainen, I. & Nikkola, H. (23.9.2019). Onnistuneen muutosprosessin tekijät. HAMK Unlimited Professional. <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/onnistuneen-organisaatiomuutoksen-tekijat/> Haettu 25.11.2023.
- Valmennustalo Virta. (n.d.) *Muutosvalmennus*. <https://valmennustalovirta.fi/tyoyhteison-muutosvalmennus/>
- Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot*. 1. painos. Talentum. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BABBXXBTAGID#/kohta:1/piste:b383>
- Valtiolle. (17.5.2023). *Työ- ja elinkeinotoimistot*. https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Tyonantajat_ja_tyontekijat/Tyo_ja_elinkeinoministerio/Tyo_ja_elinkeinotoimistot Haettu 1.11.2023.
- Valtiolla. (12.10.2023). *Organisaatiomuutoksen toteuttaminen*. <https://www.valtiolla.fi/hanke/organisaatiomuutoksen-toteuttaminen/#:~:text=Organisaatiomuutoksen%20tavoitteena%20on%20tehostaa%20toimintaa%2C%20edist%C3%A4%C3%A4%20ty%C3%B6m%C3%A4%C3%A4n%20tasaista,ja%20toiminnan%20yhdenmukaistamiseen%20t%C3%A4ht%C3%A4v%C3%A4t%20strategiset%20tavoitteet%20huomioon%20ottaen.> Haettu 25.11.2023.
- Valtioneuvosto. (6.10.2022). *Hallituksen esitys TE-palveluiden uudistuksesta tuo palvelut lähelle asiakkaita*. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/hallituksen-esitys-te-palveluiden-uudistuksesta-tuo-palvelut-lahelle-asiakkaita> Haettu 3.11.2023.
- Valtioneuvosto. (7.7.2022). *TE-palvelut 2024 – uudistus: Ministerityöryhmä linjasi muutoksista hallituksen esitysluonnokseen lausuntopalautteen pohjalta*. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/te-palvelut-2024-uudistus-ministerityoryhma-linjasi-muutoksista-hallituksen-esitysluonnokseen-lausuntopalautteen-pohjalta> Haettu 3.11.2023.
- Valtioneuvosto. (3.11.2023). *TE-palvelut 2024 – uudistus: Työllisyysalueiden muodostaminen etenee*. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/te-palvelut-2024-uudistus-tyollisyysalueiden-muodostaminen-etenee> Haettu 3.11.2023.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorat ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus Oy.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>

Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma

Aineistojen kuvaus ja tieteellinen käytäntö

Tutkimuksen teoriaosuuteen on käytetty kattavasti luotettavaa ja asiaan soveltuvaan lähdemateriaalia. Lähdemateriaalina on hyödynnetty kattavasti kirjallista materiaalia, erilaisia kattavia julkaisuja ja artikkeleita. Lähteet on merkitty Hämeen ammattikorkeakoulun lähdeviittausohjeistuksen mukaan. Lähdeluettelo löytyy pohdinnan jälkeen ennen liitetiedostoja.

Tutkimukseen laadittiin myös kaksi tutkimusongelmiin ratkaisuja hakevaa kyselyä, jotka toteutettiin kyselylomakkeella. Lomakekyselyyn osallistuvalla joukolla lähetettiin sähköinen kysely sähköpostilla hyödyntäen webropol-lomaketta kyselyyn. Kysely suoritettiin anonymisti, joten henkilötietojen käsittelyyn ei kyselyssä tarvinnut erityisemmin panostaa. Tutkimustulokset säilytetään ja myöhemmin hävitetään ohjeistuksen mukaisesti.

Ennen opinnäytetyön aloitusta toimeksiantajan eli Hämeen TE-toimiston kanssa on tehty opinnäytetyösopimus, jossa on määritelty tutkimukseen tarvittavat tiedot ja otettu kantaa siihen, että miten tutkimus tulee suorittaa organisaation kannalta luotettavalla tavalla.

Aineiston säilytys

Tutkimus on tehty kotikoneella suojatussa verkkoyhteydessä. Tietokone on suojattu pin-koodilla, joka on vain tietokoneen omistajan eli opinnäytetyön tekijän tiedossa. Tutkimus on tallennettu tietokoneen kovalevylle. Tutkimuksesta on tallennettu eri versiot, joissa päivämäärä erottaa tuoreimman version.

Tutkimuksessa ei käsitelty arkaluontoisia tai henkilötietoja, sillä kaikki tutkimuksen kyselyt toteutettiin anonymisti kyselytutkimuksena, joka kohdennettiin koko organisaation yhteiseen postiin, josta jakelu listan mukaan eteenpäin. Kyselylomakkeen vastaukset saapuivat anonymisti ilman yksilöintitietoja. Tutkimus ei sisällä Hämeen TE-toimiston salassa pidettäviä tietoja. Tutkimusaineistoa opinnäytetyöstä ei anneta jatkokäyttöön. Kun opinnäytetyö valmistuu Hämeen TE-toimisto, saa tutkimusaineiston omistusoikeuden. Opiskelija itse säilyttää aineistoa tietoturvasyistä vuoden päivät opinnäytetyön hyväksymispäivästä.

Liite 2. Saateviesti organisaatiomuutoksen kyselytutkimukseen

Hei,

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa liiketalouden kehittämisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Hämeen TE-toimisto ja pyytäisin sinua vastaamaan opinnäytetyöhöni liittyvään kyselyyn. Tutkimus toteutetaan kahdessa osassa ja tämä on kyselyn ensimmäinen osio. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Hämeen TE-toimiston henkilöstön kokemuksia tulevasta organisaatiomuutoksesta.

Tutkimuksen avulla pyritään saamaan selville, minkälaisia kokemuksia Hämeen TE-toimiston henkilöstöllä on tulevasta organisaatiomuutoksesta. Tämän kyselyn avulla selvitetään henkilöstön kokemuksia. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä. Mitä enemmän tutkimukseen saadaan vastauksia, sitä todenmukaisempi kuva on mahdollista saada Hämeen TE-toimiston henkilöstön kokemuksista. Kyselystä saatavia tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi muutoksia koskevien infojen tai valmennusten suunnittelussa. Kysely on anonyymi.

Vastaaminen on vapaaehtoista ja vie aikaa vain 5–10 minuuttia.

Kysely on vastattavissa 23.1 – 5.2.2024 välisen ajan.

Tämä kysely koskee vain TE-toimistossa tällä hetkellä työskenteleviä henkilöitä. Kysely on anonyymi ja vastausten tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Sinua ei voida tunnistaa vastaajaksi tutkimuksen tuloksista. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tutkimukseen, johon tämä saatekirje liittyy. Aineiston sisällön tallentamisen jälkeen vastauslomakkeet hävitetään.

Opinnäytetyö valmistuu huhtikuussa 2024. Se tulee saatavaksi Theseus-tietokantaan.

Ystävällisin terveisin,

Susan Mustonen

Liite 3. Organisaatiomuutos kyselyrunko

1. Miten kauan olet työskennellyt TE-toimistossa:
 - 0–2 vuotta
 - 2–5 vuotta
 - 5–10 vuotta
 - yli 10 vuotta
2. Minkälaisia ajatuksia tuleva organisaatiomuutos on sinussa herättänyt?
 - a) Myönteisiä b) Neutraaleja c) Kriittisiä
3. Miten suhtaudut tulevaan organisaatiomuutokseen?
 - a) Myönteisesti b) Neutraalisti c) Kriittisesti
4. Oletko saanut riittävästi tietoa tulevan organisaatiomuutoksen etenemisestä ja sen vaikutuksista?
 - a) Kyllä b) En
5. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, mitä olisit kaivannut lisää?
6. Oletko saanut tukea esihenkilöltäsi muutoksessa?
 - a) Kyllä b) En
7. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, niin minkälaista tukea olisit kaivannut esihenkilöltäsi?
8. Miten olet sitoutunut organisaatiomuutokseen?
 - a) Myönteisesti b) Neutraalisti c) Kriittisesti
9. Minkälaisia haasteita olet kokenut tulevan organisaationmuutoksen myötä?
10. Minkälaista tukea koet, että olisit tarvinnut/tarvitsisit organisaatiomuutoksen aikana?
11. Kuinka voimavaroja kuormittavana olet kokenut tulevan organisaatiomuutoksen?
 - a) Kuormittaa paljon b) Kuormittaa jonkin verran c) Ei kuormita ollenkaan
12. Miten mielestäsi työntekijöiden hyvinvointi otettu huomioon tulevan organisaatiomuutoksen aikana?

a) Hyvin b) Kohtalaisesti c) Huonosti

13. Jos vastasit edelliseen kysymykseen huonosti, kertoisitko, mitä mielestäsi olisi tullut tehdä paremmin, jotta työntekijöiden hyvinvointi olisi huomioitu paremmin muutoksessa.

14. Oletko harkinnut työpaikan vaihdosta organisaatiomuutoksen vuoksi?

a) Kyllä b) En c) En osaa sanoa

15. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin mitkä syyt ovat vaikuttaneet työpaikan vaihdoksen harkintaan?

Liite 4. Saateviesti muutosvalmennusten kyselytutkimukseen

Hei,

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa liiketalouden kehittämisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Hämeen TE-toimisto ja pyytäisin sinua vastaamaan opinnäytetyöhöni liittyvään kyselyyn. Tutkimus toteutetaan kahdessa osassa ja tämä on kyselyn toinen ja viimeinen osio. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Hämeen TE-toimiston henkilöstön kokemuksia tulevaan muutokseen liittyvistä muutosvalmennuksista ja niiden tarpeellisuudesta muutoksessa. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan selville, minkälaisia kokemuksia Hämeen TE-toimiston henkilöstöllä on muutosvalmennuksista ja miten tarpeelliseksi muutosvalmennukset on koettu. Näitä kokemuksia pyritään selvittämään tämän kyselyn avulla. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä. Mitä enemmän tutkimukseen saadaan vastauksia, sitä todenmukaisempi kuva on mahdollista saada Hämeen TE-toimiston henkilöstön kokemuksista. Kyselystä saatavia tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi muutoksia koskevien infojen tai valmennusten suunnittelussa. Kysely on anonyymi.

Vastaaminen on vapaaehtoista ja vie aikaa vain 15–20 minuuttia.

Kysely on vastattavissa 6.2 – 19.2.2024 välisen ajan.

Tämä kysely koskee koko Hämeen TE-toimistossa työskenteleviä henkilöitä myös kuntakokeilun puolelta. Kysely on anonyymi ja vastausten tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Sinua ei voida tunnistaa vastaajaksi tutkimuksen tuloksista.

Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tutkimukseen, johon tämä saatekirje liittyy. Aineiston sisällön tallentamisen jälkeen vastauslomakkeet hävitetään.

Opinnäytetyö valmistuu huhtikuussa 2024. Se tulee saatavaksi Theseus-tietokantaan.

Ystävällisin terveisin,

Susan Mustonen

Liite 5. Muutosvalmennusten kyselyrunko

1. Työskentely paikkasi?
 - Hämeen TE-toimisto
 - Hämeenlinnan seudun kuntakokeilu
 - Lahden seudun kuntakokeilu

2. Oletko osallistunut tarjolla oleviin muutosvalmennuksiin vuonna 2023 vai aiotko osallistua vasta vuoden 2024 aikana?
 - a) Osallistuin 2023 b) Aion osallistua 2024 c) Osallistumisen vuonna 2024 on vielä epävarma

3. Jos vastasit edelliseen kysymykseen, että et aio osallistua, kertoisitko miksi et halua osallistua muutosvalmennuksiin?

4. Jos osallistuit, osallistuitko molempiin muutosvalmennuksiin vai vaan toiseen: ”Mitä repussa mukana?” ja ”Reppu selässä kohti uutta.”
 - a) Mitä repussa mukana b) Reppu selässä kohti uutta c) Osallistuin molempiin

5. Jos olet osallistunut ”Mitä repussa mukana?” – muutosvalmennukseen, miten koit valmennuksen sisällön?
 - a) Hyödyllisenä b) Neutraalina c) Turhana

6. Jos vastasit edelliseen kysymykseen turhana, mitä valmennuksen sisällössä olisi tullut mielestäsi olla, jotta se olisi vastannut tarkoitukseen?

7. Miten mielestäsi valmennuksen kolme eri kokonaisuutta sisällöllisesti auttoivat muutokseen valmistautumisessa?
 - a) Hyvin b) Neutraalisti c) Huonosti

8. Jos vastasit edelliseen kysymykseen huonosti, mitä olisit toivonut valmennuksen sisältöön lisää?

9. Minkälaiseksi koet resilienssisi eli muutostaitosi?

a) Erinomaiseksi b) Hyväksi c) Tyydyttäväksi d) Heikoksi

10. Saitko valmennuksesta hyödyllistä tietoa oman resilienssin vahvistamiseen?

a) Kyllä b) En

11. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, mitä olisit kaivannut lisää, jotta tavoite olisi täytynyt?

12. Saitko uusia työkaluja tai toimintamalleja valmennuksesta, joita voit hyödyntää muutosprosessin käsittelemiseen ja muutokseen valmistautumiseen?

a) Kyllä b) En

13. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kertoisitko, minkälaisia uusia työkaluja tai toimintamalleja valmennuksesta jäi käteen?

14. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, kertoisitko, mitä olisit kaivannut lisää, jotta tavoite olisi täytynyt?

15. Auttoiko valmennus tunnistamaan voimavaroja ja kuormitustekijöitä?

a) Kyllä b) Ei

16. Saitko valmennuksen kautta uusia työkaluja voimavarojen ja kuormitustekijöiden tasapainottamiseen?

a) Kyllä b) En

17. Koitko valmennuksen hyödylliseksi ja tulevaan muutokseen valmistavaksi?

a) Kyllä b) En

18. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, kertoisitko, mitä olisit kaivannut valmennukseen lisää, jotta siitä olisi ollut hyötyä muutokseen valmistautumisessa?
19. Koitko valmennuksen työhyvinvointia vahvistavaksi vai heikentäväksi?
- a) Vahvistavaksi b) Heikentäväksi c) Ei kumpaakaan
20. Millä tavoin valmennus vahvisti/heikensi työhyvinvointia?
21. Jos olet osallistunut ”Reppu selässä kohti uutta” – muutosvalmennukseen, miten koit valmennuksen sisällön?
- a) Hyödyllisenä b) Neutraalina c) Turhana
22. Jos vastasit edelliseen kysymykseen turhana, mitä valmennuksen sisällössä olisi tullut mielestäsi olla, jotta se olisi vastannut tarkoitukseen?
23. Minkälaiset muutosjohtamisen taidot sinulla itselläsi on?
- a) Hyvät b) Kohtalaiset c) Huonot
24. Lisäsikö valmennus omia muutosjohtamisen taitojasi?
- a) Kyllä b) Ei
25. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, kertoisitko, mitä olisit kaivannut valmennukseen lisää, jotta tavoite olisi täytynyt?
26. Auttoiko valmennus tunnistamaan omia vahvuuksia, osaamistasi ja potentiaaliasi?
- a) Kyllä b) Ei
27. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, kertoisitko, mitä olisit kaivannut lisää, jotta tavoite olisi täytynyt?
28. Koitko valmennuksen hyödylliseksi ja tulevaan muutokseen valmistavaksi?

a) Kyllä b) En

29. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, kertoisitko, mitä olisit kaivannut valmennukseen lisää, jotta siitä olisi ollut hyötyä muutokseen valmistautumisessa?

30. Koitko valmennuksen työhyvinvointia vahvistavaksi vai heikentäväksi?

a) Vahvistavaksi b) Heikentäväksi c) Ei kumpaakaan

31. Millä tavoin valmennus vahvisti/heikensi työhyvinvointia?