

Katja Virtanen

MUUTOKSEN JOHTAMISEN HAASTEET JA ONNISTUMISTEKIJÄT ORGANISAATION YKSIKÖSSÄ

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemisalan ammattikorkeakoulututkinto

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus

2025



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Restonomi (AMK)
Tekijä	Katja Virtanen
Työn nimi	Muutoksen johtamisen haasteet ja onnistumistekijät organisaation yksikössä
Toimeksiantaja	Eckerö Line Ab Oy
Vuosi	2025
Sivut	41 sivua, liitteitä 3 sivua
Työn ohjaaja(t)	Eeva Koljonen, Jenni Anttila

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esihenkilörakenteessa tehtyjen muutosten vaikutusta Eckerö Line Ab Oy:n rahdin yksikön toimintaan. Tarkemmin haluttiin tutkia, miten työntekijät ja esihenkilöt kokivat muutoksen ja millaiset tekijät tukivat sen onnistumista ja mitkä toisaalta nousivat haasteiksi muutoksen toteuttamiselle. Nämä kysymykset yhdessä muodostivat tutkimusongelman.

Tutkimus tehtiin yhdistämällä laadullinen ja määrällinen tutkimustapa. Teoreettinen viitekehys muodostettiin kirjallisuuskatsauksella, jossa esiteltiin muutosjohtamisen tunnettuja malleja sekä malleissa tunnistetut muutosjohtamisen onnistumistekijät ja haasteet. Nämä kirjallisuuskatsauksen esille tulleet elementit toimivat tutkimuskysymysten pohjana. Esihenkilöille toteutettiin teema-haastattelut ja henkilöstölle suunnattiin sähköinen asteikkokysely. Kyselyyn vastasi 13 työntekijää eli 46,4 % kyselylinkin saaneista. Aineistoa tutkittaessa kyselyn ja haastattelujen sisällöt analysoitiin sekä vertailtiin henkilöstön ja esihenkilöiden kokemuksia. Näin saatiin muodostettua kokonaiskuva muutoksen tilasta yksikössä.

Tutkimuksen tuloksista voitiin todeta, että esihenkilörakenteen muutos on ollut oikeansuuntainen ja tarpeellinen sekä perusteltu. Muutokset ovat olleet myös loogisia ja vahvistaneet esihenkilöiden toimenkuvia sekä selkeyttäneet työnjakoa ja vastuualueita. Työyhteisössä oli jo osittain mukauduttu muutoksiin. Muutosten juurruttaminen työyhteisöön oli kuitenkin vielä kesken, mutta suunta oli oikea. Haasteina havaittiin viestintä, joka esitettiin kehityskohteena kuten henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin sekä jatkuva työnjaon selkeänä pitäminen. Työ tuotti toimeksiantajalle konkreettisia kehitysehdotuksia esihenkilötyön ja muutosjohtamisen tueksi.

Asiasanat: muutosjohtaminen, prosessijohtaminen, johtaminen, viestintä, haasteet, muutosvastarinta, muutosprosessi.

Degree title	Bachelor of Hospitality Management
Author	Katja Virtanen
Thesis title	Challenges and success factors in change management within an organizational unit
Commissioned by	Eckerö Line Ab Oy
Time	2025
Pages	41 pages, 3 pages of appendices
Supervisor	Eeva Koljonen, Jenni Anttila

ABSTRACT

The aim of this thesis was to examine the impact of changes made to the supervisor structure on the operations of the freight unit at Eckerö Line Ab Oy. More specifically, the study sought to explore how employees and supervisors experienced the change, what factors supported its successful implementation, and which aspects emerged as challenges during the change process. Together, these questions formed the research problem.

The study was conducted using a combination of qualitative and quantitative methods. The theoretical framework was established through studying well-known change management models as well as the success factors and challenges identified within these models. The elements highlighted in the literature served as the basis for the research questions. The supervisors participated in themed interviews, and an online scale-based survey was distributed to the staff. Thirteen employees responded, representing 46.4 % who received the survey link. In the analysis, the content of both the survey and the interviews was examined and the experiences of staff and supervisors were compared. This approach provided an overall picture of the state of change within the unit.

The responses indicated that the change in the supervisor structure was appropriate, necessary, and well-justified. The changes were also logical, strengthening the roles of supervisors and clarifying the division of labor and areas of responsibility. The work community had already partially adapted to the changes. However, the process of embedding the changes into the work community was still ongoing, yet the direction was positive. Communication was identified as a challenge, along with staff involvement in the change process and the continuous clarification of the division of labor. The thesis produced concrete development suggestions for the client to support the supervisory work and change management.

Keywords: Challenges, change management, change process, communication, leadership, process management, resistance to change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUKSEN KONTEKSTI.....	6
2.1	Tutkimuksen tavoitteet ja taustat	6
2.2	Matkailun monialayritys toimeksiantajana.....	6
2.3	Tutkimuskohde, laivayhtiön rahdin yksikkö.....	7
2.4	Muutokset yksikössä.....	9
2.5	Tutkimuksen rajaus.....	10
3	KESKEISET TYÖN KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
3.1	Muutosjohtaminen, ja sen haasteet sekä onnistumistekijät.	10
3.2	Tunnetuimmat muutosjohtamisen mallit	12
3.3	Muutosjohtamisen tunnetummat haasteet ja onnistumistekijät.....	17
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
4.1	Tiedonkeruu ja tutkimusmenetelmät.....	21
4.2	Kirjallisuuskatsausksen toteutus	22
4.3	Empiirinen tutkimus	24
4.4	Tutkimuskysymykset.....	27
5	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	30
6	TUKIMUKSEN TULOKSET	31
6.1	Tutkimustulosten yhteenveto ja suositukset toimeksiantajalle	35
7	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	39

LIITTEET

Liite 1. Esihenkilöiden kyselylomake

Liite 2. Henkilöstön kyselylomake

1 JOHDANTO

Tutkimuksellinen opinnäytetyö käsittelee muutosjohtamisen onnistumistekijöitä ja haasteita. Tutkimusongelmana työssä käsitellään, mitkä elementit nousevat yleisimmiksi onnistumistekijöiksi muutosjohtamisessa. Vastavuoroisesti pyritään selvittämään, mitkä nousevat yleisimmiksi haasteiksi, jotka voivat haitata tai jopa estää muutosjohtamisessa asetettuun tavoitteeseen pääsyä. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan, onko esille noussut uusia elementtejä, risiiritäisyyksiä tai tutkimusaukkoja muutosjohtamisen onnistumistekijöissä ja haasteissa. Tutkimus toteutettiin laivayhtiö Eckerö Line Ab Oy:lle rahdin toimintojen yksikköön keväällä 2025. Opinnäytetyön myötä sain mahdollisuuden syventyä aiheeseen tarkemmin ja tutkia muutoksen johtamisen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Erityisesti tarkastelin sitä, miten muutosprosessin haasteet voidaan kääntää onnistumisiksi.

Aihe on ajankohtainen, koska maailma muuttuu nopeasti ja myös organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu. Ne kohtaavat jatkuvasti muutoksia, joihin on vastattava ketterästi ja lähes kaikkien organisaatioiden on jossain vaiheessa tehtävä toimintaansa vaikuttavia muutoksia. Tärkeä edellytys muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle on onnistunut ja tehokas johtaminen. Tutkimalla muutosprosessin haasteita sekä onnistumistekijöitä voidaan paremmin ymmärtää, mitkä strategiat ja käytännöt tukevat onnistumista muutosprosessissa ja mitkä sitä heikentävät esimerkiksi aiheuttamalla muutosvastarintaa.

Opinnäytetyön kohteena olevassa organisaation yksikössä on tehty muutoksia henkilöstöhallinnossa. Muutosprosessi on tutkimuksen aikana vielä kesken, joten tämä opinnäytetyö voi tarjota organisaatiolle konkreettista hyötyä jatkoa ajatellen. Työ antaa mahdollisuuden analysoida tilannetta ja esittää kehitysehdotuksia.

2 TUTKIMUKSEN KONTEKSTI

2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja taustat

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kokonaisvaltainen käsitys muutosjohtamisen keskeisistä haasteista ja onnistumistekijöistä organisaation yksikön näkökulmaa ajatellen. Tarkoituksena on tunnistaa ja ymmärtää muutoksen johtamisen keskeiset onnistumistekijät, jotka ovat tukeneet muutoksen läpivientiä, ja suurimmat haasteet, jotka ovat vaikeuttaneet muutosprosessia yksikössä. Tarkoituksena on analysoida ja tuoda tietoa siitä, miten muutokset ovat vaikuttaneet organisaation johtamiskäytäntöihin, työskentelytapoihin ja henkilöstön kokemukseen sekä tunnistaa kehityskohteita, tehdä suosituksia ja syventää ymmärrystä, jolla yksikössä voidaan kehittää muutosjohtamista tulevaisuudessa.

Tutkimus on suunnattu toimeksiantajana toimivalle organisaatio Eckerö Line Ab Oy:lle, sen rahdin yksikölle. Yksikössä on tehty hiljattain muutoksia henkilöstöhallinnossa ja muutosprosessi oli tutkimuksen aikana vielä kesken. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa organisaatiolle konkreettista hyötyä ja tarjota mahdollisuus tehdä analyysin perusteella kehitysehdotuksia sekä hyödyntää tuloksia organisaation muissa yksiköissä. Organisaation kannalta on myös hyödyllistä nähdä tuloksista, nousevatko onnistumistekijöiksi ja haasteiksi muita kuin yleisesti tiedettyjä ja tutkittuja seikkoja tai seikkoja, jotka voivat osoittautua kyseiselle organisaatiolle ominaisiksi. Työ tarjoaa myös huomioita esihenkilötyön kehittämiseen ja henkilöstön kokemusten huomioimiseen muutostilanteessa.

Opinnäytetyö toimii myös laajempänä viitekehyksenä ymmärrykselle muutosjohtamisesta sekä käytännössä sovellettavaksi matkailu- ja logistiikka-alan toimintaympäristössä. Näissä ympäristöissä toiminta ja muutokset ovat usein nopeampaisia ja yllättäviäkin.

2.2 Matkailun monialayritys toimeksiantajana

Eckerö Line Ab Oy on suomalainen laivayhtiö, joka liikennöi Suomenlahdella Helsingin ja Tallinnan välillä. Yhtiö perustettiin vuonna 1994 ja on monialayri-

tys, joka liikennöi tällä hetkellä kahdella aluksella: M/S Finlandia Helsingin länsiterminaalista Tallinnan satamaan sekä Finbo Cargo, joka liikennöi Vuosaari-Muuga-välillä. Eckerö Line tarjoaa sekä rahti- että matkustajaliikennettä, ja sen palveluihin kuuluvat laajasti erilaiset matkapaketit, myymälä- ja ravintolapalvelut, kokous- ja ryhmätuotteet sekä hotellipaketit. (Eckerö Line s.a.a.)

Yhtiön toiminta perustuu suomalaisuuteen ja suomalaisiin palveluihin. Eckerö Linen työntekijät työskentelevät Suomen Merimies Unionin neuvotteleman suomalaisen työehtosopimuksen piirissä, ja yhtiöllä on Suomalaisen Työn Avainlipputunnus sekä tavoitteena on myös olla Itämeren paras työpaikka. Tavoitteena on edistää tasa-arvoa työelämässä. (Eckerö Line s.a.a)

Eckerö Linen missiona olla silta Eurooppaan ja tarjota parasta palvelua sekä olla viihtyisimmän laivamatkan tarjoaja Tallinnaan. Sen arvoihin kuuluvat työn ilo, reiluus ja eteenpäin katsominen. Yhtiö panostaa asiakaspalveluun ja turvallisuuteen sekä kehittää toimintaansa jatkuvasti yhteistyössä viranomaisten kanssa. Yhtiö on sitoutunut edistämään vastuullista matkailua ja kehittämään kestäviä toimintatapoja. Eckerö Line kuuluu Sustainable Travel Finland -ohjelmaan ja käyttää ISO14001-ympäristöjärjestelmää toimintansa ympäristövaikutusten hallintaan. Asiakkaita ovat risteilymatkustajat, työmatkalaiset, kokousasiakkaat, sekä rahdin asiakkaat kuten kuljetusfirmat ja automatkustajat. Asiakkaiden turvallisuus on toiminnan perusta. (Eckerö Line s.a.b.)

2.3 Tutkimuskohde, laivayhtiön rahdin yksikkö

Rahdilla on kolme toimipistettä: Länsisataman ja Vuosaaren toimipisteet Helsingissä sekä yksi toimipiste Tallinnassa. Vuosaari-Muuga-välillä kulkeva M/S Finbo Cargo keskittyy rahtiin ja kuljettaa vain rekkoja sekä automatkustajia. Laivan palvelut on suunniteltu autolla liikkuvien asiakassegmentin mukaan. Länsiterminaalien ja Tallinnan sataman välillä liikennöivä M/S Finlandia kuljettaa rahtia sekä risteily- ja reittimatkustajia esim. työmatkaajia. Palvelut laivalla on suunniteltu vastaamaan monipuolisesti eri matkustajatyyppejä. Laivalla on buffetravintola sekä useita baareja ja kauppoja. Viihdetarjonta on monipuolista ympäri vuoden sesonkien mukaan kattaen tähtiartisteja, lastenohjelmaa ja erilaisia teemaviikkoja.

M/S Finlandialla autokannet ovat ns. suljettuja autokansia, pituutta 1950 m ja vetoisuutta 665 autoa ja 60 rekkaa, M/S Finbo Cargon autokansi on osittain avonainen ja rahtimetrejä myös 2000 m, 665 autoa ja 100 rekkaa. Laivat kuljettavat ainoastaan ”nupillista” rahtia eli laivaan ei lastata irtokontteja/-periä lainkaan. Eckerö Line takaa Suomen huoltovarmuutta ja tarjoaa luotettavan väylän vientiteollisuudelle Euroopan markkinoille. Rahti muodostuu pääsääntöisesti kappalerahdista, päivittäistavaroista, raaka-aineista ym. Rahti kuljettaa myös erilaisten luokitusten omaavia vaarallisia aineita.

Rahtiyksikössä on noin kolmekymmentä työntekijää, mukaan lukien esihenkilöt. Vuoropäälliköt huolehtivat henkilöstöön ja päivittäisen työn sujumiseen liittyvistä asioista, varaamon ja myynnin tehtävistä sekä valvovat lähtöselvitystä ja lastausta. He siis huolehtivat operatiivisen toiminnan onnistumisesta. Kentällä toimivia työntekijöitä ovat rahtilähdönselvittäjät, joiden työtehtäviin kuuluvat mm. rahtivarausten viimeistely ja lähtöselvitys, asiakaspalvelu toimipisteellä. Rahtikoordinaattori on pääsääntöisesti yhteydessä ulkomaisiin sopimusasiakkaisiin ja vastaa autokansien kapasiteettien hallinnasta. Hänen tehtäviinsä kuuluvat myös vaarallisten aineiden varaus, lastauksen hallinnointi sekä muut myyntiä ja asiakaspalvelua tukevat toiminnot. Kenttäkoordinaattori tehtäviin kuuluu liikenteen ohjaus laivan lastauksessa, yhteyshenkilönä alihankkijoiden palveluille sekä muu kentällä tapahtuva toiminta. Muita rahdin työtehtäviä ovat asiakkuushallinta, yhteydenpito sidosryhmiin, rahdin maatoiminnot, sopimusneuvottelut sekä asiakaspalveluun liittyvät toiminnot.

Rahdin yksikkö on iso osa organisaation toimintaa ja käsittää logistiikan, kuljetusketjujen organisointia. Asiakaspalvelua ja myyntiä kansainvälisillä markkinoilla, статистиikkaa, myyntiennusteita, sopimushallintaa, B2B-myyntiä, tiedolla johtamista ja kysynnän ohjaamista. Lisäksi käytännön operatiivista toimintaa kuten lähtöselvitystoimintoja, vaarallisten aineiden kuljetusten käsittelyä, laivan lastausta, kapasiteetin optimointia ja yhteistyötä viranomaisten kanssa. Rahti käsittää siis oikeastaan kaiken autokannella tapahtuvan toiminnan ja siihen liittyvät yhteistyökumppanit ja sidosryhmät (Yksikön sisäisestä dokumentista).

2.4 Muutokset yksikössä

Rahtitoiminnoissa muutosprosessi esihenkilörakenteessa aloitettiin Helsingin toimipisteissä vuonna 2023 loppukesästä. Ennen muutosta vuorovastaavat toimivat operatiivisessa työssä ja asiakaspalvelussa aamu- ja iltavuorossa. Vuoroeshenkilö toimi päivävuorossa ja vastasi operatiivisesta kentällä tapahtuvasta toiminnasta vuorovastaavien kanssa. Kaikki tekivät siis kaikkia edellä mainittuja toimintoja. Rahtiyksikön johtaja vastasi pääsääntöisesti rahdin ylemmän johdon tehtävistä. Rakenteesta puuttui ikään kuin yksi välitaso, joka huolehtisi henkilöstöön liittyvästä esihenkilötyöstä.

Linjajohdon rakennetta muokattiin selkeyttämällä vuorovastaavien toimenkuvat ja vastuualueet. Vuoroeshenkilöt, siis entiset vuorovastaavat, huolehtivat operatiivisista toiminnoista kuten kapasiteetin hallinnasta, tämä tarkoittaa sitä, että molempien laivojen autokannet saadaan joka lähdölle mahdollisimman optimaalisesti lastattua. He vastaavat asiakaspalvelusta ja huolehtivat henkilökunnan riittävydestä ja päivittäisestä työnjaosta sekä valvovat työnjaon toteutumista. Vuoroeshenkilö ”irrotettiin” vuorotyöstä ja operatiivisesta toiminnasta vastaamaan asiakkuuspäällikön toiminnasta, jossa hän toimii myynnin ja varaamon välissä sekä seuraa analytiikkaa asiakaskäyttäytymisestä. Hän ohjaa vuoroeshenkilöitä ja hänen tiimiinsä kuuluvat edellä mainittujen lisäksi operatiivisessa työssä toimivat, sekä koordinaattorit varaamossa ja kentällä sekä assistentit.

Muutosprosessi esihenkilörakenteessa on vielä kesken ja työnkuvat sekä vastuualueet tulevat vielä tarkentumaan. Uudistus on jakanut esihenkilöihin kohdistuvaa työtaakkaa, jossa aiemmin he vastasivat päivittäisestä operatiivisesta toiminnasta sekä henkilöstöhallinnosta. Pääsääntöisesti muutos on otettu vastaan positiivisessa mielessä. Varustamossa suoritettussa henkilöstön työtyytyväisyystutkimuksessa havaittiin haasteena työtehtävien roolituksen epäselvyys. Positiivisena asiana koettiin lähiesihenkilön roolin myötä resurssien lisääminen henkilöstön asioiden hoitoon. Muutoksen pääpiirteet ovat siis toimenkuvien muutoksessa ja resurssien lisäämisessä.

2.5 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa keskitytään organisaatiossa toteutettuihin muutosten onnistumistekijöihin ja haasteisiin. Erityisesti keskitytään tutkimaan, miten muutokset ovat vaikuttaneet työskentelytapoihin, henkilöstön kokemuksiin muutosproses- sissa ja johtamiseen. Tarkastelu tapahtuu kirjallisuuskatsauksen pohjalta, millä pyritään nostamaan tutkimuksessa esille nousevat keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat muutosjohtamisen haasteisiin ja onnistumisiin.

Tutkimuksen kohderyhmänä on muutoksessa mukana ollut henkilöstö, esihenkilöt ja johto. Ja siinä keskitytään organisaation yksikön sisällä tapahtuviin muutoksiin. Tällä saadaan selvitettyä, miten muutosjohtaminen koetaan organisaatiossa erityisesti henkilöstön ja lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa ei eritellä yksittäisten henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä vaan tutkimustuloksia katsotaan kokonaisvaltaisesti kirjallisuutta ja aiempia tutkimustuloksia aiheesta hyödyntäen.

3 KESKEISET TYÖN KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Luvussa esitellään tutkimuksessa keskeisiksi muodostuvat käsitteet ja teoriapohjaan perustuvat tunnetut muutosjohtamisen mallit. Nämä muodostavat työn viitekehysten. Ydinteemana on muutosjohtaminen ja sen elementit sekä muutosprosessissa yleisesti esille nousseet haasteet ja onnistumistekijät. Muutosjohtamista hahmotetaan kokonaisuutena: mitä se tarkoittaa, miksi se on tärkeä organisaatioille sekä mitkä ovat onnistuneen muutosjohtamisen tärkeimmät teemat. Luvussa esitellään tunnetuimpia muutosjohtamisen malleja: Kotterin 8 askelta, Lewinin kolmivaihemalli, ADKAR sekä Bridgesin muutosmalli. Näihin teorioihin perustuen pyritään tutkimuksessa luomaan ymmärrystä onnistuneeseen muutosjohtamiseen ja analysoimaan tulokset selkeästi ja organisaatiossa hyödynnettävään muotoon.

3.1 Muutosjohtaminen, ja sen haasteet sekä onnistumistekijät.

Piha (2020, 15–19) kuvaa, että ihmisellä on luontainen taipumus uteliaisuuden, uuden löytämiseen mutta myös pelkoon tuntematonta kohtaan. Ihmiset voivat kokea paljon epävarmuutta, jos itse eivät voi vaikuttaa muutokseen tai tietää muutoksen lopputulemaa. Tätähän muutos usein on, tuntematonta, joka

arveluttaa ja luo ennakkoluuloja. Samaan aikaan meissä on myös uteliaisuutta uusiin mahdollisuuksiin. Uteliaisuus auttaa meidät selviämään muutoksesta ja oppimaan uutta.

Organisaatiossa havaitaan tarve muutokselle, kun ei enää ei voida toimia samalla tavalla kuin ennen. Organisaation on ryhdyttävä toteuttamaan muutoksia ja päivitettävä toimintaansa. Tarve muutokselle voi ilmetä esim. uuden järjestelmän käyttöönoton myötä, uuden strategian, yrityksen fuusion tai organisaatiossa tehtyjen rakennemuutosten vuoksi. Muutosjohtamisen tehtävänä on auttaa organisaatioita ja työntekijöitä sopeutumaan muutoksiin ja omaksumaan uusia toimintatapoja, rakenteita tai kulttuureja. Tavoitteena on varmistaa, että muutosprosessissa päästään toivottuihin tuloksiin (Yrityksen Perustaminen s.a.).

Muutosjohtamista tehdään pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Strateginen johtaminen määrittää mitä ja miksi muutetaan. Yleensä kyse on pitkän aikavälin muutoksista, kokonaisstrategiasta, laajoista organisaation muutoksista. Operatiivinen muutosjohtaminen määrittää, miten muutos toteutetaan käytännössä. Siihen kuuluvat lisäksi lyhyen aikavälin muutokset, päivittäiset toiminnot ja muutokset sekä toimintamallien muokkaaminen arkisessa työssä (Suomi.fi 2025).

Strateginen muutosjohtaminen suuntaa tietoisesti tulevaisuuteen. Pitkällä aikavälillä luodaan yritykselle mahdollisuudet menestymiseen erilaisten toimenpiteiden ja päätösten avulla. Strategia luo myös organisaatioon johdonmukaisuutta ja roolituksen johtamisesta, joka selkeyttää strategiaa henkilöstölle. Strateginen johtaminen on muuttunut suuntaan, jossa puhutaan osallistavasta strategiasta mm. henkilöstön mukaan ottamisesta strategian toteuttamiseen kokonaisvaltaisesti. Strategisessa johtamisessa muutokset vaikuttavat strategian onnistumiseen, yritysten on oltava alati hereillä ja elettävä tulevaisuuden osalta epävarmuudessa, joka muuttaa monesti lopullista muotoa suunnitellusta strategiasta (Vuorinen 2013).

Siitä kuinka moni muutosprosessista onnistuu ja kuinka moni epäonnistuu, on tehty lukuisia tutkimuksia. Muutosprosessissa on myös yleisesti tunnistettu suurimmat haasteet ja onnistumistekijät. Muutosjohtamisesta haasteellista tekee myös se, että muutosprosessi yleensä koskee jollain tavalla ihmisiä, olipa

kyseessä millainen muutostyyppi tahansa, se kohdistuu lähes aina henkilökuntaan, johtoon tai sidosryhmiin. Muutosjohtamisessa onnistumista tukevat johdon sitoutuminen muutokseen ja esimerkin näyttäminen. Muutoksen strategian, vision ja tavoitteen vieminen henkilöstölle selkeästi, tehokas, avoin viestintä, henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin ja riittävät resurssit muutoksen läpiviennille tukevat onnistumista muutosprosessissa (Balentor 2023).

Muutosprosessin läpiviennin haasteiksi voivat nousta epäselvät tavoitteet, strategia ja visio, viestintää ei ole ollut riittävästi, eikä johto ole sitoutunut muutoksen läpivientiin, myös resurssien riittämättömyys ja henkilöstön osallistamattomuus prosessiin aiheuttavat haasteita (Balentor 2023).

3.2 Tunnetuimmat muutosjohtamisen mallit

Luvussa keskitytään tutkimaan neljää tunnetuinta muutosjohtamisen mallia. Muutos itsessään on onnistumistekijä ja haaste. Jos muutosprosessi onnistuu, on se voitto kaikille, jos taas muutos epäonnistuu, eikä tavoitteessa pysytä tai tavoitteeseen asti ei päästä, voi se saattaa organisaation ja sen ihmiset ongelmiin (Kotter 2005).

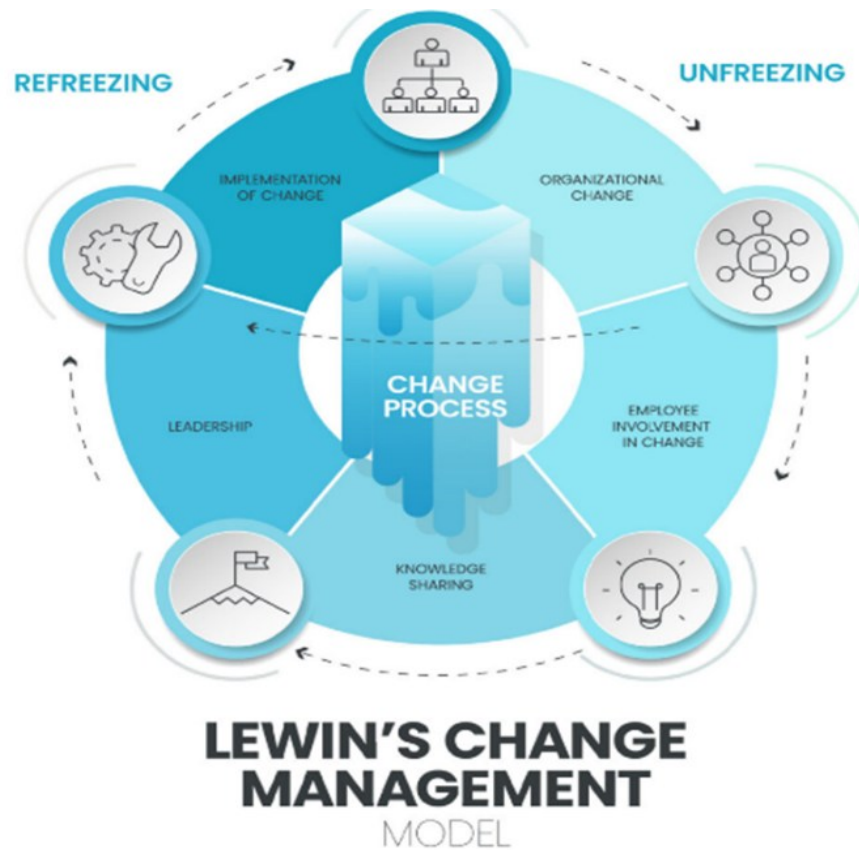
Yksi muutosjohtamisen tunnetuimmasta malleista on Kotterin 8 askeleen malli (1996). Tässä keskeisinä elementteinä ovat muutosprosessin jako kahdeksaan eri portaaseen (ks. kuva 1). Muutosprosessin portaikon ensimmäinen askelma on kiireellisyyden tunteen luominen ja on saatava muut huomaamaan tarve muutokselle ja toiminnalle. Seuraavassa askelmassa luodaan kuvaa, että muutosprosessiin on ryhdyttävä nopeasti, jotta vältetään havaitut uhat, esim. markkinatilanteen kiristyminen. Portaissa edetään rakentamalla vahva tiimi, joka vie muutosprosessia eteenpäin. Tiimin tehtävä on vision ja strategian kirkastaminen ja kauppaaminen muille, viestintä ja tiimin toimiminen esimerkkinä muutosprosessin luotsaamisessa eteenpäin. Mallissa portaikon puolella välissä muutosta viedään eteenpäin valtuuttamalla ihmisiä toimintaan ja lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisen juhlistaminen työyhteisössä. Viimeisimpinä portaina on uusien toimintatapojen rakentaminen ja toteuttaminen sekä muutoksen juurruttaminen työyhteisöön. Toimintaa organisaatiossa tehdään uuden yrityskulttuurin mukaan sekä siinä pysytään eikä vanhoihin malleihin palata enää (Savonia 2024).



Kuva 1. Kotterin 8 askelta muutokseen (Savonia 2024)

Vanhimpia klassisia muutosmalleja on Kurt Lewinin (1951) kolmen askeleen ”sulatus, muutos ja jäädytys” -malli (ks. kuva 2). Tässä organisaatio tunnistaa muutoksen tarpeen ja valmistautuu muutokseen. Toisessa vaiheessa uudet toimintamallit otetaan konkreettisiksi käytänteiksi ja kolmannessa vaiheessa muutoksesta tehdään pysyvä organisaatioon (Savonia 2024).

Ensimmäisen askeleen ”sulatuksen” taustalla on tasapainon järkkäminen organisaatiossa, yksilöä tai ryhmää valmistetaan muutokseen sekä motivoidaan hyväksymään uusia vaihtoehtoja. Sulattamisessa vanhat toimintamallit ja käytänteet saadaan murrettua ja voidaan siirtyä seuraavaan ”muutos”-vaiheeseen. Tässä vaiheessa muutos tulisi markkinoida samaistumisen ja muutoksen sisäistämisen kautta. Siinä opetellaan uusia toimintatapoja ja käyttäytymismalleja ja pyritään luomaan tulevaisuudesta muutoksen myötä houkutteleva tavoite. Kolmannessa vaiheessa, ”jäädyttämisessä”, muutoksen tuomat uudet toimintatavat, kulttuuri ja käytänteet juurrutetaan sekä vakiinnutetaan, jäädytetään uudeksi malliksi organisaatiossa (Möttö 2015).



Kuva 2. Kurt Lewin kolmen vaiheen muutosmalli: sulatus, muutos, jäädytys (Savonia 2024)

Yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä muutosjohtamisen malleista on myös ADKAR-malli, joka koostuu viidestä elementistä, Awareness, Desire, Knowledge, Ability ja Reinforcement. Yksilön tietoisuus muutoksen tarpeesta, halu osallistua muutokseen, tieto miten muutos toteutetaan, kyky ja taidot suoriutua muutoksesta ja viimeisenä vahvistaminen eli tehdään uusista käytänteistä pysyviä (Mölkänen 2024).

Mallin kehitti 2000-luvun vaihteessa Prosci-yhtiön Jeff Hiatt. Hän kehitti mallin tutkittuaan useita satoja muutosprosesseja eri organisaatioissa. Perustana ADKAR-mallissa on yksilön muutoksen hallinta muutosjohtamisessa. Tämä nähdään yksilön kulkemana tienä, jossa yksilö kulkee ohjattuna muutoksen läpi. Muutos matkalla on viisi pistettä, joista jokainen on tärkeä elementti yksilön kulkemalla muutosmatkalla. Ohjattuna yksilöä autetaan puuttamalla matkalla mahdollisesti ilmeneviin esteisiin ja tukien yksilöä ymmärtämään muutos ja omaksumaan muutoksen vaatimat uudet käytänteet ja toimintamallit (Prosci s.a.).

Muutosmatkan ensimmäisessä elementissä käsitellään tietoisuutta. Yksilö kykenee havaitsemaan tarpeen muutokselle ja ymmärtää miten välttämätön se on. Hän käsittää riskitekijöiden ja muiden uhkien mahdollisuuden, jos muutosta ei lähdetä toteuttamaan. Tässä tiedon välittäminen yksilön kannalta on avainasemassa. Tärkeää on myös huolehtia, että yksilö ymmärtää mistä muutoksessa ja sen vaatimissa toimenpiteissä todella on kyse (Prosci Awareness-eBook s.a.).

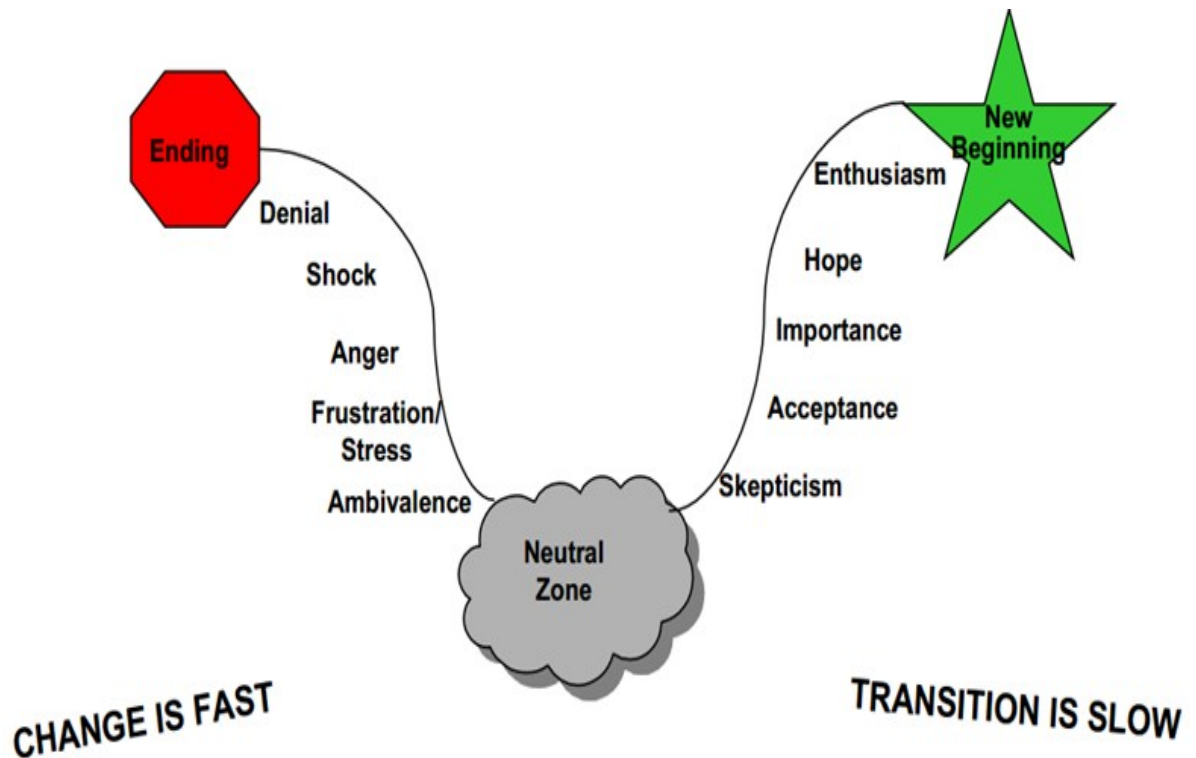
Yksilön rakennettua riittävästi tietämystä muutoksesta tullaan toiseen kohtaan, missä käsitellään halua muutoksen toteuttamiselle ja siihen sitoutumiselle (Prosci Desire-eBook s.a.). Keskiössä ovat tällöin yksilön omat valinnat ja halukkuus osallistua muutosprosessiin. Se miten yksilö sitoutuu muutosprosessiin, perustuu yksilön arvoihin, tietoisuuteen ja vallitsevaan tilanteeseen.

Kolmannessa vaiheessa yksilö on ensimmäisen kohdan tietoisuuden muodostamisesta tulevasta tilanteesta ja toisen kohdan muutosprosessiin sitoutumisen halusta siirtynyt tiedon pisteeseen. Tässä yksilö tietää, millainen muutos on ja miten se toteutetaan sekä mitä se yksilöltä vaatii. Tässä oleellisessa asemassa ovat riittävät resurssit tiedon hankkimiselle, koulutukselle ja ymmärrys yksilön tiedon tasosta ja oppimistyyleistä ja tarpeista (Prosci Knowledge-eBook s.a.).

Mallin neljännessä vaiheessa keskiössä on yksilön kyky ja taidot tehdä muutoksen vaatimat asiat konkreettisesti. Yksilöllä tulee olla riittävästi resursseja ja oikeanlaisia välineitä toteuttaa käytännössä muutosta hallitusti (Prosci Ability-eBook s.a.).

Viimeinen ja viides vaihe, vahvistaminen, on hyvin oleellinen muutoksen pysyvyyden kannalta. Tässä vaiheessa on tärkeää, että uusista käytänteistä pidetään kiinni, yksilöä motivoidaan ja palkitaan uusien mallien toteuttamisesta sekä erityisesti varotaan palaamasta vanhaan. Tässä vaiheessa esihenkilötyöllä on suuri merkitys ja yksilölle tarjottu tuki ja kannustaminen uusien mallien toteuttamisessa on ensiarvoisen tärkeää, jotta uudet mallit jäävät pysyviksi (Prosci Reinforcement-eBook s.a.).

Tunnettuihin muutosjohtamisen malleihin lukeutuu myös William Bridgesin kehittämä muutosmalli. Tässä mallissa keskitytään muutoksen psykologiseen puoleen. Mallissa ihminen kulkee kolmivaiheisen psykologisen prosessin läpi. Jokainen siirtymä seuraavaan vaiheeseen sisältää välietappeja (ks. kuva 3). Nämä välivaiheet ovat erilaisia tunnetiloja kuten järkytys, toivo, skeptisyys ja viha. Näitä tunnetiloja ihminen käsittelee muutosmatkallaan eri vaiheiden läpi. Päätepiste on uuden alku (Bridges 2009).



Kuva 3. Bridgesin mallin kolme pistettä välietappeineen (Bidges 2009).

Bridgesin (2009) kolmivaiheisen mallin ensimmäinen alkupiste käsittää lopettamisen. Tässä tilassa huomataan, että vanha ei enää toimi, vanhasta on päästettävä irti. Vanhat käytänteet, toimintatavat ja ajattelumallit on lopetettava toimimattomina. Lopettamisvaiheessa hyväksytään muutoksen tuomat menetykset ja valmistaudutaan uuteen. Tässä vaiheessa työntekijöille tarjottava tuki on ensiarvoisen tärkeää. Tärkeää on myös viestintä, mitä ihmisiltä odotetaan henkilötasolla muutoksessa ja että henkilöstö ymmärtää miksi muutos on välttämätön ja mihin sillä pyritään. Tässä vaiheessa on hyvä tunnistaa mitä kukin menettää muutoksen myötä. Ongelma on myytävä henkilöstölle, miksi on välttämätöntä muuttua ja mikä on tavoite. Tällä henkilöstö sitoutetaan muutosprosessiin.

Toinen neutraali vaihe on tila, missä vanhoista menetelmistä, ajattelumalleista ja käytänteistä on päästetty irti ja missä uusia muutoksen tuomia toimintamalleja ei vielä ole kuitenkaan otettu kokonaisuudessaan käyttöön, vaan muutokseen sitoutuminen on vielä vaiheessa. Vanhat mallit eivät enää toimi ja toinen vaihe esittelee neutraalin tason. Tässä neutraalissa vaiheessa uuteen sopeutumista auttaa tuki henkilöstölle, koulutukset, selkeä viestintä sekä pienten etappien asettaminen muutoksessa ja niihin pääsemisen juhlinta sekä palkitsemisen muistaminen. Rehellisyys siitä mitä tiedetään ja mihin ei pystytä vastaamaan sekä monipuolisuus viestinnässä ovat tärkeässä asemassa, kuten myös toistaminen, kerran kerrottu ei välttämättä riitä, asiat voidaan joutua kertomaan uudestaan, jotta asiat jäävät työntekijöiden mieleen (Bridges 2009).

Kolmas ja viimeinen vaihe on uuden alku, jossa muutos on hyväksytty ja siihen liittyneet uudet mallit ovat juurtuneet työyhteisöön. Henkilöstö ymmärtää miten muutos vaikuttaa heidän työnteoonsa ja miksi muutos oli tarpeen. Selkeä vision ja strategian esittäminen sitouttaa työntekijöitä ja tekee tässä viimeisessä vaiheessa henkilöstöstä motivoituneita ja sitoutuneita uuteen tilaan (Bridges 2009).

3.3 Muutosjohtamisen tunnetummat haasteet ja onnistumistekijät

Tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista huomataan, mitkä ovat olennaisia tekijöitä ja mihin tulee kiinnittää huomiota, jotta muutosjohtamisella saavutetaan haluttu pysyvä muutoksen lopputulos. Olipa malli mikä hyvänsä on tunnistettavissa tietyt samat haasteet, jotka vastavuoroisesti nousevat muutoksen onnistumistekijöiksi, kun näihin elementteihin vain kiinnitetään alusta pitäen riittävää huomiota. Aihetta tutkittaessa esille tuli selvästi viestinnän ja kommunikoinnin nouseminen keskeiseksi aiheeksi onnistumistekijänä sekä haasteena muutosprosessissa. Viestintä ja kommunikaatio voidaan liittää myös melkeinpä kaikkiin yleisimpiin muutosjohtamisen haasteisiin ja onnistumistekijöihin. Viestintä on sidoksissa vahvasti usein muutoksissa haasteeksi nousevaan muutosvastarintaan, johtamiseen ja esihenkilötyöhön sekä organisaation sitoutumiseen muutoksessa ja muutosprosessin myötä uusien käytänteiden omaksumisessa.

Muutosviestintä

Muutosviestinnällä on keskeinen merkitys muutoksessa ja se on olennainen osa koko muutosprosessin läpi vientiä alusta loppuun. Tehokas, proaktiivinen, avoin ja jatkuva viestintä osallistaa henkilöstöä ja johtoa sekä kaikkia sidosryhmiä. Tieto siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi, vähentää epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Selkeä ja tehokas viestintä strategiasta ja visiosta auttaa hahmottamaan, mitä ollaan tavoittelemassa. Viestinnän on oltava myös monipuolista, suullista, kirjallista ja vuorovaikutteista. Sidosryhmien pysyessä ajan tasalla tehokkaalla viestinnällä pystytään myös arvioimaan ja mukautumaan muutosprosessin eri vaiheissa mahdollisesti ilmeneviin yllätyksiin tilanteiden vaatimalla tavalla (Errida & Lotfi 2021).

Muutosviestinnän tärkeimpiä tavoitteita on organisaation työntekijöiden informoiminen muutoksesta ja mihin se heidän työssään vaikuttaa. Tiedolla vaikutetaan myös tulevaan muutokseen valmistautumisessa. Muutosviestinnän tehtävää voidaan pitää yhteisöllisyyden rakentajana ja ryhmän identiteetin muokkaajana organisaation vaatimuksiin sopivaksi. Viestintä virallisten kanavien kautta ja aktiivinen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä sitouttaa ja edistää luottamusta johtoon ja muutostarpeeseen enemmän kuin kollegoiden ja työyhteisön sisäinen epävirallinen informaatio muutoksesta. Luottamuksen rakentaminen johdon ja henkilöstön välillä on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta, koska luottamus johtaa parempaan yhteistyökykyyn, positiivisempiin asenteisiin sekä tehokkaampaan suorituskkykyyn. Viestinnällä on oleellinen merkitys organisaation kulttuurissa ja ilmapiirissä (Elving 2005).

Muutosjohtamisen malleissa monesti todetaan, että suunnitellun muutoksen strategian ja vision määrittäminen on ensiarvoisen tärkeää muutostarpeen kartoittamiselle ja muutosprosessin läpi viemiselle. Hyvin suunniteltu viestintästrategia on oleellinen osa muutosprosessin onnistuneessa tukemisessa ja loppuun saattamisessa. Viestintästrategioilla voidaan antaa raamit mistä ja mitä tietoa jaetaan organisaatiossa sisäisesti ja ulkoisesti ja mitä kanavia viestinnässä käytetään (Viestintä Ruuti 2024).

Muutoksen johtamisen ja esihenkilötyön merkitys

Viestinnän kanssa tiiviisti kytköksissä on myös johtaminen ja esihenkilötyö. Vahva johtajuus sekä johdon tuki henkilöstölle yhdistetään muutosprosessissa onnistumiseen organisaatiossa. Toisaalta heikko johtajuus ja esihenkilötoiminta voivat muodostua isoksi haasteeksi muutoksen läpiviennille ja tavoitteissa pysymiselle.

Muutosprosessissa johto antaa kasvot muutokselle, se kertoo strategiasta ja visiosta, huolehtii riittävästä resursseista muutoksen läpiviennille, viestii oikea-aikaisesti, tukee, kuuntelee, antaa ja ottaa palautetta sekä asettaa välietappoja muutosprosessin aikana ja palkitsee tavoitteisiin pääsystä. Johdon on oltava viestinnässä rehellinen ja avoin sekä näytettävä esimerkkiä muutokseen sitoutumisesta omalla toiminnallaan. Tämä lisää luottamusta ja oikeudenmukaisuuden tunnetta henkilöstössä.

Esihenkilöiden rooli muutosjohtamisessa on erityisen vaativa. Arkisen esihenkilötyön lisäksi on ohjattava henkilöstöä muutosprosessissa. Monesti muutosorganisaatiossa voi koskea myös esihenkilöiden työnkuvaa. Tämä lisää esihenkilöiden vastuuta ja työtä entisestään muutosprosessissa. Myös esihenkilöt tarvitsevat tukea sekä resursseja johdolta muutosprosessin läpivientiin. Esihenkilöt ovat muutosprosessissa usein kommunikaation ja viestinnän välikkappaleina henkilöstön ja johdon välillä. On tärkeää, että viestintä ja kommunikaatio muutoksessa on molemmin suuntaista vuoropuhelua (Työterveyslaitos s.a.).

Muutosvastarinta

Muutosvastarinta koetaan yleisesti tunnettuna haasteena muutosjohtamisessa. Muutosvastarinta ei välttämättä ole vain haaste, joka on pyrittävä tukahduttamaan. Muutosvastarinta voidaan nähdä myös ohjaavana ns. muutosprosessin raiteillaan pitävänä elementtinä. Muutosvastarinta nousee monista eri seikoista, pelosta, epävarmuudesta, turvattomuudesta, epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta, uhasta omasta asemasta organisaatiosta. Muutosvastarinta on kritisointia muutosta kohtaan, hidastelua muutoksen läpiviennissä, johdon toiminnan ja muutoksen tarpeellisuuden kyseenalaistamista ja vanhoissa käytänteissä pysymistä.

Yleinen syy muutosvastarinnalle on epätietoisuus vallitsevasta tai tulevasta tilasta. Muutoksen taustoista ei tiedetä tarpeeksi, eivätkä uudet toimintamallit tai oma asema tulevaisuudessa organisaatiossa ole selvillä. Pelko ja epävarmuus omasta osaamisesta uudessa tilanteessa luo vastarintaa, sen minkä toimintamallin yksilö ennen hallisi hyvin, riittääkö osaaminen enää uudessa tilanteessa, tuleeko oma osaaminen kyseenalaistetuksi, entä muuttuuko asema työyhteisössä. Muutosvastarintaa yhteisössä ja yksilössä nostaa luottamuksen puute koko muutosta ja johdon toimintaa kohtaan. Onko muutos välttämätön ja tietääkö johto mitä ollaan tekemässä (Integrated Consulting Group 2019).

Teoksessa Muutosvoimaa (Piha & Sutinen) käsittelevät muutosvastarinnan keskeisimpänä nostattajana pelkoa. Pelkoa muutosta kohtaan nostaa se, jos yksilö ei ole aidosti ollut mukana vaikuttamassa, häntä ei ole kuultu omista tarpeista ja tunteista. Organisaation tulisi ottaa ihmiset alusta alkaen mukaan muutoksen suunnitteluun, heille tulisi antaa mahdollisuus haastaa ja kyseenalaistaa. Pelkoa muutosta kohtaan hälventävät henkilöstön osallistaminen ja kuuleminen. Henkilöstön tulisi uskaltaa haastaa johtoa, hiljaisuuden kulttuuri organisaatiossa luovat pelkoja muutosta kohtaan (Piha & Sutinen 2020, 38–40).

Muutosvastarinta mielletään usein negatiivisena ilmiönä, mutta se voidaan nähdä muutoksen kannalta hyödyllisenä ja positiivisena elementtinä. Muutosvastarinnalla voidaan haastaa mihin seikkoihin muutoksessa tulisi kiinnittää huomiota, jotta muutos saavuttaisi halutun lopputuloksen (Ketola 2022). Muutosvastarinnan myötä voidaan havaita muutosprosessin mahdolliset ”sudenkuopat”, korjata muutosprosessin suuntaa ja tarkentaa visiota.

Kommunikointi

Muutosjohtamisen malleissa, haasteissa ja onnistumistekijöissä yhteiseksi nimittäjäksi nousee kommunikointi. Kommunikointi on vahvasti sidoksissa viestintään. Kommunikointi muutostilanteessa molempiin suuntiin, johdolta henkilöstölle ja päinvastoin, vähentää muutosvastarintaa, lisää luottamusta organisaatiossa molempiin suuntiin sekä auttaa henkilöstöä luomaan positiivista näkökulmaa muutoksen tarpeellisuuteen, tavoitteisiin ja muutoksen läpivientiin.

Kommunikaatio on muutosjohtamisen tehokkaimpia välineitä henkilöstölle sekä johtajille, samalla se on oleellinen osa johtamista ja muutosta (Piha & Sutinen, 355)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus. Aluksi esitellään lähestymistapa tutkimukseen, tämän jälkeen käsitellään tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja perusteet sekä miksi niitä on tutkimuksessa käytetty. Lopuksi kuvataan aineiston analyysi.

Tutkimuksessa empiiriseen osuuteen syvennyttään käyttäen pohjana kirjallisuuskatsausta. Laadullisella tutkimuksella saadaan syvälinen näkemys muutosjohtamiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin sekä tutkimusongelmaan. Tutkimusta voisi joissain määrin pitää myös yhdistelmä tutkimuksena (mixed method), koska tutkimus perustuu määrälliseen kyselytutkimukseen ja teema-haastatteluihin. Tällä tavoin voidaan ymmärtää ilmiötä eri näkökulmista, tämä tukee tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tiedonkeruu ja tutkimusmenetelmät

Osiossa keskitytään kuvaamaan tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät. Tutkimus on jaettu kahteen osioon. Ensimmäiseksi esitellään kirjallisuuskatsauksen toteutus ja katsauksen aineiston analyysi. Tämän jälkeen keskitytään kerättyyn empiiriseen aineistoon ja sen analysointiin. Tiedonkeruu systemaattisella kirjallisuuskatsauksella on tutkimuksen tietoperusta, jonka pohjalta tarkastellaan muutosjohtamisen teorioita sekä niiden vaikutuksia organisaation esihenkilörakenteeseen ja työnjakoon sekä esihenkilötyöhön. Kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjen mallien kautta esiin nousevat muun muassa roolien ja vastuiden määrittely, muutosviestinnän merkitys ja työn sujuvuus arjessa sekä johdon ja esihenkilöiden tuki muutostilanteessa. Näin saadaan tunnistettua keskeiset teemat ja analysoitua jo tutkittua tietoa.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa empiiristä tietoa kerätään kyselytutkimuksella henkilöstölle ja esihenkilöille toteutetulla teemahaastattelulla. Tällä saadaan

hahmotettua kokonaiskuva yksikössä tehdyistä muutoksista. Tutkimusmenetelmien valinnat ovat perusteltuja, koska tutkimuksen tavoitteena on saada henkilöstöltä tietoa heidän kokemuksistaan muutoksessa sekä tietoa uudistusta esihenkilörakenteesta kuten esihenkilöiden tehtävistä ja työnkuvista. Perusteita menetelmän valinnalle on sähköisen kyselyn toteutettavuus käytännössä ja henkilöstön tavoittaminen vaivattomasti. Haastattelut sopivat erityisesti pienemmälle kohderyhmälle kuten esihenkilöille. Näin saadaan tuotettua tietoa monipuolisesti ja kohdennetusti.

Tutkimuksen empiiristä osuutta voidaan siis pitää sekamenetelmällä toteutettuna. Empiirisessä tutkimuksessa myös hyödynnetään kirjallisuuskatsauksessa esille nousseita tuloksia. Kirjallisuuskatsauksen avulla luodaan teoreettinen viitekehys ja perusta empiiriselle tutkimukselle. Näin saadaan pohja tutkimuskysymyksille ja siitä saatavalle aineistolle, joka tukee tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuksen lopputulosta.

4.2 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa, kirjallisuuskatsauksessa, kerättiin tutkittua tietoa ja analysoitiin aikaisempia tutkimustuloksia muutosjohtamisen onnistumistekijöistä ja haasteista. Aineistoa kerättiin tieteellisistä artikkeleista, tutkimuksista, muutosjohtamista käsittelevästä kirjallisuuden klassikkoteoksista ja aihetta käsittelevistä raporteista. Tiedonhakuja tehtiin erilaisista tieteellisistä tietokannoista kuten Google Scholar sekä ResearchGate, SSRN. Aiheesta tehdyt pro gradut ja tutkielmat toimivat hyvinä lähteinä relevantin tiedon etsinnälle. Hakusanoina käytettiin mm. muutosjohtaminen, muutosjohtamisen haasteet, muutosvastarinta, muutosviestintä, muutoksen hallinta, change management ja change leadership sekä resistance to change. Myös muutosjohtamisen tunnettujen mallien, kuten Kotter, Lewin ja ADKAR, nimillä löytyi paljon aiheeseen liittyvää aineistoa ja päästiin ketterästi aihetta käsittelevään tutkittuun tietoon käsiksi.

Tutkimuksen toteutuksessa teoriapohjan etsiminen osoittautui jollain tasolla haasteelliseksi. Tietoa aiheesta löytyi monen eri väylän kautta, siksi tiedon todenperäisyyteen oli kiinnitettävä erityisen paljon huomiota. Uusia teorioita

sekä uusia versioita tutkitusta tiedosta on paljon saatavilla, niin paljon, että alkuperäisen teorian, johon tutkittu tieto perustui, oli jopa haasteellista löytää.

Kirjallisuuskatsauksen aineiston analysointi

Tässä luvussa keskitytään kirjallisuuskatsauksen aineiston analysointiin. Kirjallisuuskatsauksessa on keskitytty muutosjohtamisen onnistumistekijöihin ja haasteisiin sekä siihen, miten ne nousevat esille tutkitussa tiedossa. Aineiston analyysissä voidaan arvioida, mitä uutta ilmenee tai nouseeko esille jotain muuta huomioitavaa.

Katsauksen perusteella analysoitaessa tuloksia voidaan sanoa, että muutosjohtamisen haasteet ja onnistumistekijät ovat pysyneet melko samanlaisina aikaisempiin tutkimuksiin verrattaessa kuten klassisiin Kotterin (1996) ja Lewinin (1951) malleihin viitekehyksinä muutosjohtamisessa. Muutosvastarinta, viestinnän tärkeys ja johdon merkitys omalla sitoutumisellaan sekä henkilöstön tukemisella, korostuvat edelleen. Uutena havaintona esille nousee näkökulma **muutosvastarinnan hyödyntäminen** positiivisena ilmiönä, joka edistää avointa kommunikaatiota sekä muutosta ohjaavana tekijänä, jonka avulla havaitaan muutosprosessissa korjaamista vaativat pisteet. Perinteisesti muutosvastarintaa on pidetty muutosta hidastavana ja haittaavana tekijänä. Havaittavissa on, että muutosvastarintaa voidaan pitää muutokselle ohjaavana, ja muutosta tukevana tekijänä, lisäksi sillä voidaan lisätä henkilöstön ja johdon välistä vuoropuhelua.

Huomiota kiinnittää muutosjohtamisen malleissa ja haasteissa sekä onnistumistekijöissä yhtäläisyydet. Olipa muutosjohtamisen malli mikä hyvänsä voidaan havaita keskeisiksi haasteiksi ja onnistumistekijöiksi nousevan samat tekijät. Voidaan myös huomata, että haasteet ja onnistumistekijät ovat toistensa vastavoimia, esim. puutteellinen viestintä nostaa muutosjohtamisen onnistumisen haastavaksi, kun taas riittävä, avoin, oikea-aikainen ja proaktiivinen viestintä nostaa yhdeksi onnistumistekijäksi muutosjohtamisessa.

Analysoidessa kirjallisuuskatsauksen tuloksia, voidaan havaita jonkinlaista riskiä sekä puutteita yleisissä tutkituissa muutosjohtamisen malleissa.

Pohdintaa **ristiriidoista** herättää johdon rooli vastuun kantajana (esim. Kotter, 1996). Kuitenkin monissa tutkimuksissa korostetaan henkilöstön osallistamista päätöksentekoon, samaten viestinnän merkitystä korostetaan, kuitenkin tiheä ja epäselvä viestintä aiheuttaa epäluottamusta ja muutosvastarintaa. Myös joidenkin perinteisten muutosmallien jäykkyys voidaan kyseenalaistaa. Mallit eivät välttämättä toimi kaikissa organisaatioissa ja kaikissa tilanteissa, joissa vaaditaan joustavuutta sekä ketteryyttä.

Puutteena voidaan havaita, ettei perinteisissä malleissa huomioida juuri lainkaan digitaalisen muutoksen johtamista. Ketterää kehitystä ja sopeutumista digitalisaation kehitykseen ja sen tuomiin uusiin työkaluihin ei juurikaan mainita muutosjohtamisen klassisissa malleissa. Digitalisaatiosta on myös uudemmissa muutosjohtamisen malleissa kovin vähän mainintaa. Kirjallisuuskatsauksesta tehdyn analyysin perusteella voidaan todeta, että organisaatioilta edellytetään yhä enemmän muutosvalmiutta, ketterämpää toimintaa ja joustavuutta. Tähän perustuen aihepiiri tarjoaa paljon potentiaalia jatkotutkimukselle.

4.3 Empiirinen tutkimus

Tutkimuksen empiirinen osa koostuu laadullisesta sekä määrällisestä menetelmästä (mixed methods). Sekamenetelmällä voidaan yhdistää kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tieto. Laadullinen tieto, esim. haastattelut, auttaa ymmärtämään esihenkilöiden kokemuksia ja määrällinen kyselytutkimuksesta saatu tieto antaa kokonaiskuvan muutosprosessin vastaanotosta.

Monimenetelmätutkimuksessa on vahvuutensa, kun yhdistetään laadullinen ja määrällinen tieto rinnakkain. Menetelmällä on myös haasteita, jotka voivat tulla esille tutkimusta tehdessä, esimerkiksi laajemman kvantitatiivisen aineiston suhde suppeampaan laadulliseen aineistoon. Tämä voi aiheuttaa aineiston epätasapainon ja vaikuttaa tutkimustuloksiin väärin tavalla. Esim. kun määrällinen aineisto on huomattavasti isompi kuin laadullinen, voi laadullinen jäädä pinnalliseksi täydennykseksi (Freshwater 2007; Vilkkä & Mankki 2024, 63–65). Tutkijan olisi arvioitava käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä vastaavako ne tasavertaisesti tutkimuskysymyksiin. Yhdistelmämenetelmällä tutkittaessa määrällinen ja laadullinen aineisto kerätään ja yhdistetään eli integroi-

daan ja analysoidaan rinnakkain. Tarkoituksena havaita ristiriitoja, samankaltaisuuksia ja toisiaan täydentäviä piirteitä tutkimustuloksissa (Patton 2015; Vilka & Mankki 2024, 65).

Henkilöstökyselyn toteutus

Tutkimuksen empiirisessä vaiheessa keskitytään siis tutkimaan organisaation yksikössä muutosjohtamisen tilaa. Kvantitatiivisella menetelmällä kerättiin tutkimustietoa henkilöstöltä. Kysely järjestettiin 2025 toukokuun puolessa välissä ja kysely lähetettiin sähköisesti 28 työntekijälle. Vastausaikaa kyselyyn annettiin viikko, jota vielä jatkettiin. Henkilöstön kyselyssä käytettiin sähköistä Webropol tiedonkeruujärjestelmää. Kyselyssä käytettiin Likert-asteikkoa, jossa oli 5 eri väittämää sekä avoimia kysymyksiä. Kysymyksiä oli 13 ja viimeinen kysymys oli vapaan sanan kommenttikenttä ilman väittämiä (liite 2). Kysely oli myös täysin anonyymi eli vastaajia ei voinut henkilöidä vastausten perusteella.

Verkkokyselyt ovat yleisiä strukturoiduissa kvantitatiivisissa tiedonkeruutekniikoissa. Verkkopohjaiset kyselyt ovat kustannustehokkaita ja mahdollistavat laajan tiedonkeruun tutkimukselle. Jotta saataisiin verkkokyselyyn mahdollisimman hyvä vastausprosentti, on helposti ymmärrettävän ja selkeän saatekirjeen suunnittelu tärkeää. Saatekirjeessä on oltava, mitä tutkitaan ja miksi, vastaajien anonymiteetti ja luottamuksellisuus sekä tietojen käyttötarkoitus. Lomakkeen olisi oltava teknisesti toimiva ja visuaalisesti vastaamiseen motivoiva. Eettisesti on huomioitava vastaajien kunnioitus ja tietojen asianmukainen käsittely ja säilyttäminen. Haasteiksi verkkopohjaisissa kyselyissä saattaa muodostua alhainen vastausprosentti, aineiston kohtalainen tai heikko laatu. Lisäksi esim. sähköpostilla lähetettyyn kyselyyn ei voida varmuudella taata, että vastaaja on se, kelle kysely on lähetetty. Koska kyselyyn vastataan itsenäisesti ilman haastattelijan läsnäoloa, voivat vastaukset jäädä epäselviksi niin että helposti valitaan neutraali vaihtoehto tai jätetään vastaamatta kokonaan (Tietoarkisto s.a.).

Kysely perustui kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyihin muutosjohtamisen malleihin soveltaen niitä henkilöstön arkeen. Esille kysymyksissä nousevat muun muassa viestinnän riittävyys, selkeys, esihenkilöiden tuki muutoksessa, vastuiden jakautuminen sekä työnjaon ymmärrettävyys. Näin saadaan mitattua

juuri niitä muutosjohtamisen osa-alueita, joita muutosjohtamisen teorioissa pidetään keskeisinä tekijöinä muutosprosessin onnistumisen kannalta. Nämä kyselyt kohdistettiin organisaation yksikössä työskentelevälle henkilöstölle. Kyselyaineiston pohjalta saatiin kuva, miten henkilöstö kokee ja suhtautuu muutosprosesseihin sekä muutosjohtamisen toteuttamiseen. Tulokset antavat tietoa siitä missä muutos on ollut onnistunutta ja missä on ilmennyt haasteita.

Esihenkilöiden haastattelut

Esihenkilöille toteutettiin heidän työnkuvaansa sopiva, teemahaastattelu (liite 1). Kyselykaavakkeessa oli aihepiireittäin teemat, joita käsiteltiin haastattelussa vapaamuotoisella keskustelulla. Haastattelut kestivät noin 45 minuuttia ja ne dokumentoitiin kirjallisina muistiinpanoina. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteydellä toukokuun 2025 alkupuolella kuten henkilöstönkin kysely. Tarkkaa osallistujamäärää ei ilmoiteta henkilöstörakenteen ja anonyymiteetin turvaamiseksi. Haastattelut auttavat syventämään ymmärrystä siitä, miten muutos on vaikuttanut esihenkilöiden toimenkuvaan ja selkeyttänyt heidän työnkuvaansa sekä miten työnjako, ja vastuut ovat uudessa rakenteessa jakautuneet heille. Kuten henkilöstön määrällisessä kyselytutkimuksessa myös tässä kysymysten teemat ovat yhteydessä kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn tietoperustaan. Esimerkkinä voidaan mainita Kotterin (1996) malli, jossa muutosprosessin onnistumiseksi esihenkilöiden ja johdon viestintä henkilöstölle on erityisen tärkeää.

Menetelmien ja tietoperustan kytkentä toisiinsa osoittaa, että tutkimuksessa kerättiin tietoa kohdennetusti. Tämä tuki hyvin työn perustaa ja tavoitteita. Henkilöstöltä saatiin siis kokemuksellista tietoa ja esihenkilöiltä rakenteellista, nämä molemmat linkittyivät teoriapohjaan. Haastatteluissa ei tallennettu henkilökohtaisia kokemuksia muutosprosessista, vaan haastatteluissa keskityttiin muutoksen rakenteeseen ja käytännössä toteuttamiseen. Tämä teki tutkimuksen empiirisestä osasta myös kvalitatiivisen. Näin ollen yhdistelmä tutkimus on perusteltu.

4.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymysten muodostaminen alkaa yleensä tutkimusongelmasta. Tutkimus itsessään on usein prosessi, joka muuttuu ja muotoutuu edetessään. Tutkimusongelma on tutkimuksen ydin, jonka ympärille tutkimuskysymykset rakentuvat, kysymykset toimivat myös tutkimuksen aihetta rajaavina ja tarkentavina tekijöinä. Tutkimuksen edetessä tutkijan on hyvä varautua tutkimuskysymysten uudelleen asetteluun tutkimusprosessin muokkauksessa, jos kysymykset eivät enää vastaa kerättyyn tietopohjaan. Päättämiskysymys tarvitsee vastauksen ratkaisemiseen alatutkimuskysymyksiä, näihin vastaaminen tukee perusteellisemmän vastauksen muodostamista päättämiskysymykseen. Hyvin muotoiltu tutkimuskysymys ohjaa koko tutkimusprosessia, koska se vaikuttaa tapaan millä aineistoa kerätään ja mitä tutkimusmenetelmiä käytetään (Muotoilu.info 2023)

Laadullinen tutkimusmenetelmän prosessi ei aina etene tasaisesti. Suunnitelmiin voi tulla yllättäviä muutoksia, esimerkiksi tutkimuskysymykset voivat muuttua tutkimukseen soveltumattomiksi tai merkityksettömiksi. Myös kerätty aineisto voi osoittautua pettymykseksi. Tutkijan on oltava tarkkana ja valmis muuttamaan suuntaa alkuperäisistä lähtökohdista ja mukauttamaan tutkimustansa aineistosta nouseviin uusiin elementteihin. Tutkimus on prosessi, jossa yllätykset ja epävarmuus ovat osana tutkimusmatkaa. Tutkimuksen päättäminen ei ole tutkimuksen loppu, vaan usein uuden alku. Tutkimuksessa saadut vastaukset nostavat usein uusia kysymyksiä ja näkökulmia tutkimusta käsittelevään aiheeseen (Alasuutari 1993, 235–237).

Tavoitteena tutkimuksessa on selvittää muutosjohtamisen haasteita ja onnistumistekijöitä organisaation yksikössä. Erityisesti pyritään selvittämään, miten tehdyt muutokset esihenkilöiden toimenkuissa sekä työnjaossa ovat vaikuttaneet yksikössä henkilöstön ja esihenkilöiden näkökulmasta katsottuna. Tutkimuskysymykset pohjaavat työn tavoitteiseen ja tietoperustaan. Kysymykset ohjaavat tiedonkeruuta sekä analyysia ja ne ovat runkona empiiriselle tutkimukselle. Tutkimuskysymyksillä on tarkoitus hahmottaa kokonaiskuvaa muutoksen käytännöllisistä ja rakenteellisista vaikutuksista sekä löytää mahdollisia kehityskohteita tulevaisuuteen. Tavoitteen pohjalta on mietitty aihetta tarkasteltavaksi seuraavanlaisten kysymysten kautta:

1. Mitkä seikat ovat tukeneet organisaation yksikköä muutoksessa onnistumisessa.
2. Millaiset haasteet ovat nousseet vaikeuttamaan muutosprosessia.
3. Miten muutos on vaikuttanut rakenteeseen esihenkilötyössä ja heidän työnkuvaansa.
4. Miten henkilöstö kokee muutoksen vaikutukset arkityössä ja esihenkilötyössä.

Empiirisen aineiston analysointi

Tutkimuksessa käytettiin määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Lisäksi kirjallisuuskatsauksesta saatu teoreettinen viitekehys toimi ohjenuorana tutkimustyössä. Menetelmät sulautuivat näin hyvin yhteen kirjallisuuskatsauksen teorian kanssa. Tutkimuksessa oli näin piirteitä Alasuutarin (1993, 238) teoksessaan esille nostamaan häilyvään rajaan tutkimuksen empiirisen ja teoreettisten osien välillä. Käytännössä tutkimuksessa tehdyt havainnot ja aineisto kietoutuvat yhteen käsitteiden ja teorioiden kanssa. Työskentelymenetelmien samankaltaisuus voi johtaa teoreettisessa tutkimuksessa empiirisille lähteille ja empiirisessä tutkimuksessa voi nousta uusia teoreettisia näkökulmia. Tämän vuoksi tutkijan on hyvä aktiivisesti kirjata ylös tehtyjä havaintoja ja kirjata muistiinpanoihin lukemaansa.

Esihenkilöiden haastatteluaineiston analysointi

Haastatteluaineisoa analysoitiin teemoitteluun perustuvalla menetelmällä. Tämä menetelmä sopi mielestäni analysointiin hyvin, koska tällä menetelmällä havaittiin haastatteluista toistuvat aiheet sekä luontevasti esille nousevat kokemukset ja ilmiöt.

Haastatteluissa oli tarkoitus perehtyä kolmeen pääteemaan (liite 1):

- Organisaation yksikössä tehtyyn esihenkilörakenteen uudelleen järjestykseen
- Esihenkilöiden työnkuvien muutoksiin
- Missä tilanteessa muutosprosessissa ollaan tällä hetkellä.

Haastattelut oli dokumentoitu kirjallisina, muistiinpanoja vertailtiin toisiinsa ja muodostettiin kokonaiskuvaa muutosprosessista. Vertailussa etsittiin samankaltaisuuksia ja selkeitä eroavaisuuksia. Aineistosta tunnistettiin kirjallisuuskatsauksessa esille nousseita muutosjohtamisen eri osa-alueita ja toistuvasti esille nousevia elementtejä. Näin aineistosta saatiin eriteltyä selkeät teemat ja tehtyä tutkimuskysymyksiä sekä teoriapohjaa hyvin tukevia havaintoja.

Henkilöstön kyselytutkimuksen aineiston analysointi

Henkilöstölle toteutetun kyselyn tuloksia tutkittiin etsimällä vastauksista, miten henkilöstö kokee osastolla tehdyt muutokset ja johtamisen. Webropol-ohjelman omat mittarit auttoivat aineiston avaamisessa. Kyselyssä oli jokaisen kysymyksen kohdalla väittämät asteikolla 1–5 (ks. kuva 4). Ohjelma näytti kysymykseen vastanneiden osuuden prosentteina eri väittämässä, sekä keskiarvon ja mediaanin. Niistä voitiin nähdä, kuinka suuri osa vastanneista oli samaa mieltä eri väittämistä eli mikä kysymyksen viidestä eri väittämästä sai suurimman prosentoin. **Kysymykset jaettiin eri osioihin teemojen mukaan ja vertailtiin kussakin osiossa vastausten jakautumista väittämässä.** Näin saatiin muodostettua kuva, miten henkilöstö suhtautui eri teemoihin, sekä kuva muutosprosessista ja sen johtamisesta, missä oli onnistuttu ja missä oli koettu haasteita.

1. Uudistusten myötä esihenkilöt ovat helpommin tavoitettavissa työvuoron aikana.

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Valinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 4. Henkilöstökyselyn ensimmäinen kysymys väittämiseen

Viimeisessä kysymyksessä kerättiin avoimia kommentteja, joissa työntekijät saivat kertoa omin sanoin ajatuksia tehdyistä muutoksista ja miten työskentelyn koetaan sujuvan muutosten myötä. Vastauksista etsittiin samankaltaisia

piirteitä ja toistuiko jokin teema useamman henkilön vastauksissa. Kokonaiskuva kyselyn vastauksista saatiin siis tutkimalla, miten vastaus prosentti jakautui eri väittämien kohdalla sekä avoimessa kyselyssä havaituista vastausten yhtäläisyyksistä.

5 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuksessa noudatettiin hyviä eettisiä periaatteita. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat mukana täysin vapaaehtoisesti. Heille oli kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta, sisällöstä ja anonyymiyden ja tietosuojan toteutumisesta. Lähiesihenkilöiden haastattelut suoritettiin nimettöminä ja luottamuksellisesti. Haastatteluissa keskityttiin työnkuvaan ja yksikön rakenteellisiin muutoksiin sekä roolien selkeyteen. Haastatteluissa ei kerätty henkilökohtaisia arvioita tai mielipiteitä yksittäisistä henkilöistä, vaan keskustelu pidettiin keskittyneenä työrooleihin ja niihin tehdyissä muutoksissa. Koska haastateltavat toimivat esihenkilöasemassa ja kohteena on organisaation yksikkö, kiinnitettiin erityistä huomiota anonyymiteetin suojaan. Verkkokysely suoritettiin nimettömänä, joten ketään yksittäistä henkilöä ei voida vastausten perusteella tunnistaa.

Henkilöstölle verkossa toteutettu kyselytutkimuksen eettisyys perustuu tutkimuksen yksityisyydensuojaan. Tutkimuksissa saatu tieto ja eettisyys liittyvät vahvasti toisiinsa. Anonymiteetti on keskeinen ihmistietoa keräävässä tutkimuksissa. Tietoa käsitellään anonymiteetti säilyttäen niin, ettei yksittäisiä kyselyyn vastaajia voi tunnistaa ja henkilöidä. Kyselytutkimuksen tulokset esitellään keskiarvoina ja miten tutkimustulokset jakautuvat. Tutkimusmenetelmässä yksittäisestä henkilöstä ei saada tietoa vaan yksilö on osana suurempaa joukkoa. Menetelmä tekee yksilön kokemukset ja yksilöllisyyden näkymättömäksi. Yksilön kannalta voisi tarkastella miten tutkimusmenetelmiä voisi rakentaa säilyttämällä kyselyyn osallistujan yksilöllisyys (Palmroth & Nurmi 1996, 83–88).

Tutkimuksen aineisto käsitellään anonymiteetti säilyttäen. Tutkimusaineisto säilytetään asianmukaisesti suojattuna tutkimuksen ajan ja hävitetään työn valmistuttua. Tutkimukselle ei vaadita tietosuojailmoitusta, koska sisällössä ei ole arkaluontoisia tietoja, eikä erityisiä riskejä tule tutkimukseen osallistujille.

Tutkimuksen luotettavuus on pyritty takaamaan tarkalla suunnittelulla ja tutkimusmenetelmien huolellisilla valinnoilla puntaroiden asiaa eri näkökulmista. Sekamenetelmällä on tutkimukseen saatu luotettavuutta, määrällisen ja laadullisen näkökulman kautta. Kyselyssä käytetty asteikkopohjainen vastaaminen tuottaa tilastollisesti tarkasteltavaa aineistoa ja avoimet vastaukset antavat syvempää ymmärrystä tutkimuksen tuloksia analysoitaessa.

Tuloksia on analysoitu objektiivisesti sekä tukeuduttu kirjallisuuskatsauksessa esille nousseisiin teemoihin ja huomioihin teoriapohjassa. Tutkimusmenetelmät ovat kuvattu mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta tutkimus olisi mahdollista arvioida ja toistaa myös tulevaisuudessa.

6 TUKIMUKSEN TULOKSET

Esihenkilöille toteutetuista haastattelujen tuloksista oli selvästi havaittavissa yhteneväiset näkemykset. Kaiken kaikkiaan muutos koettiin oikeansuuntaisena ja positiivisena kehityksenä. Haastattelujen jälkeen vastauksia analysoitaessa esille nousivat aihepiirit: **Työnkuvien selkeytyminen ja vastuiden jakautuminen, muutospelko** sekä **muutokseen suhtautuminen kehitysnäkymineen**. Nämä kuvasivat muutoksen onnistumistekijöitä ja haasteita.

Onnistumistekijöinä haastatteluissa havaittiin, että muutosprosessi esihenkilörakenteessa koettiin loogisena ja erityisen tarpeellisena työnjaon ja vastuualueiden selkeyttämiseksi. Roolituksen selkeytyminen esihenkilötyössä toi esihenkilöille tarkoituksenmukaisemmat ja selkeämmät vastuualueet aikaisempaan verrattuna. Nämä yhdessä helpottavat esihenkilöiden arjen työtä. Esille nousivat myös viestintä ja johdon tuki. Vastaajat kokivat saaneensa riittävästi tukea ja informaatiota muutoksista. Muutosprosessin johtaminen ja toimivuus käytännössä koettiin onnistuneeksi ja esille nousivat myös huomiot, mitä vahvuuksia voidaan käyttää ja mitä kehitetään. Kokemukset voidaan siis tulkita muutoksessa onnistumistekijöihin. Tässä myös havaitaan kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjen mallien keskeisiä muutosjohtamisen elementtejä kuten viestinnän merkitys ja muutosjohtamisen selkeä rakentaminen (Kotter 1996, Lewin 1951).

Haasteina koettiin, että muutosprosessin alussa esiintyi jonkin verran epäselvyyksiä ohjeistuksessa ja henkilöstön oireilua muutospelosta, onko muutos

tarpeellinen ja epävarmuus muutoksen toimivuudesta sekä miksi samat asiat tehdään toisella tavalla kuin mihin on aiemmin totuttu. Tehdyt muutokset on kuitenkin havaittu toimiviksi ja tarpeellisiksi toteuttaa. Haastatteluista esille nousi se, miten muutos on juurtunut työyhteisöön. Vastaajat kokevat suunnan olevan hyvä, mutta muutokset eivät ole vielä täysin juurtuneet työyhteisöön.

Kehitettäväksi kohteeksi nousi viestintä. Pääsääntöisesti viestintä toimii hyvin ja tiedonkulusta pidetään huolta erilaisten viestintäkanavien ja osastopalaverien muodossa, mutta viestintään voisi kiinnittää vielä enemmän huomiota. Haasteet ja kehityskohteet ovat linjassa kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin yleisimpiin haasteisiin. Tuloksista huomataan, että muutosprosessi on kesken ja työnkuvat elävät edelleen.

Henkilöstön kyselyn tulokset

Verkkokysely kohdistettiin rahtiyksikön henkilöstölle. Vastausprosentiksi saatiin lopuksi n. 46,4 % eli 28:sta kyselylinkin saaneesta 13 henkilöä vastasi. Kyselystä laskettiin myös kaikkien kysymysten keskiarvo. Tällä saatiin jo hahmotettua kokonaiskuva yksikössä toteutetusta muutosprosessin ja johtamisen tilasta. Kyselytutkimus analysoitiin neljän teeman kautta. Kysymykset (liite 2) sijoitettiin niiden aihepiirien mukaan sopivaan teemaan. Avoimet kommentit sulautuivat hyvin kokonaisuuteen ja mitään erityistä aihetta ei esille noussut.

Henkilöstökyselyn teemat

- Esihenkilötyön selkeys.
- Muutosten viestintä.
- Rakenteellisten muutosten vaikutukset.
- Muutokseen sopeutuminen.

Esihenkilötyön selkeys

Tämän teeman alle oli sijoitettu viisi kysymystä:

1. Uudistusten myötä esihenkilöt ovat helpommin tavoitettavissa työvuoron aikana (keskiarvo 3.2).
2. Mielestäni työnjako esihenkilöiden välillä toimii hyvin (keskiarvo 2,8).
3. Koen, että muutokset työnjaossa ovat sujuvoittaneet työtä entisestä (keskiarvo 2.6).

6. Yksikössä toteutettujen muutosten jälkeen olen paremmin selvillä, kuka vastaa mistäkin ja kenen puoleen voin tarvittaessa kääntyä (keskiarvo 3.0).
9. Työnjaon muutokset ovat tehneet työyhteisöstä oikeudenmukaisemman keskiarvo 2.5).

Esihenkilötyön selkeydessä vastaukset jakautuvat melko selkeästi (ks. Kuva 5). Esihenkilöiden **saavutettavuuden** koettiin olevan melko hyvä (ks. kuva 5) 54 % yhteisellä osuudella. **Työnjaon toimivuutta** (keskiarvo 2.8) esihenkilöiden välillä sekä **oikeudenmukaisuutta** (keskiarvo 2.5) koskevat vastaukset hajaantuivat jokaiselle väittämälle. **Työn sujuvuus** sai neutraaleja vastauksia osuudella 31 %. Kysymys **kuka esihenkilö vastaa mistäkin ja kenen puoleen voi kääntyä** jakautui melko eri mieltä ja melko samaa mieltä oleviin, kuitenkin ”Täysin samaa mieltä” olevien osuus nosti tulosta positiivisen puolelle (ks. kuva 5).

Uudistusten myötä esihenkilöt ovat helpommin tavoitettavissa työvuoron aikana.



Yksikössä toteutettujen muutosten jälkeen, olen paremmin selvillä kuka vastaamistakin ja kenen puoleen voin tarvittaessa kääntyä



Kuva 5. Kyselytutkimuksen prosenttijakaumia esihenkilötyön selkeydestä.

Muutosten viestintä

Viestinnän kaksi kysymystä:

4. Viestintä työpaikalla tehdyistä muutoksista on ollut oikea-aikaista, ymmärrettävää ja riittävää (keskiarvo 2.6).
5. Tehtyjen muutosten aikana ohjeistus ja vastuut olivat ajoittain epäselviä (keskiarvo 3.8).

Viestinnän tulos jakautui tasaisesti väittämien melko samaa mieltä 31 % ja melko eri mieltä 39 % vastanneiden kesken. Neutraalit ”En osaa sanoa” vastauksia oli 15 %. **Ohjeistus ja vastuut** muutoksen aikana koettiin epäselvinä

osuudella yli 50 %, mutta 31 % vastasi neutraalisti. Tulos näyttää, että kokemukset viestinnästä ovat epävarmoja.

Rakenteellisten muutosten vaikutukset

Teemassa kolme kysymystä:

7. Verrattuna aiempaan, uusi rakenne esihenkilötyössä tukee paremmin koko yksikön toimintaa (keskiarvo 2.6)
8. Uusi esihenkilötyön rakenne lisää mielestäni motivoituneisuutta työyhteisössä (Keskiarvo 2.3).
12. Mielestäni esihenkilötyön uusi rakenne ja uudet toimintatavat ovat vakiintuneet arjen työhön (keskiarvo 3.2).

Uuden rakenteen nähtiin **tukevan yksikön toimintaa aikaisempaan verrattuna** kaksijakoisesti. ”Jokseenkin eri mieltä” oli 39 % ja ”Jokseenkin samaa mieltä” 31 % vastanneista. Epävarmuus vastaajissa näkyi kysymyksessä **motivaatiosta** osuuksilla ”Jokseenkin eri mieltä” 38 % ja ”En osaa sanoa” 31 %. Kysymyksessä **uuden esihenkilörakenteen omaksuminen ja toimintatapojen vakiintuminen arjen työhön** (Ks. kuva 6) vastauksissa korostui neutraalit ja myönteiset näkemykset.

Mielestäni esihenkilötyön uusi rakenne ja uudet toimintatavat ovat vakiintuneet arjen työhön.



Kuva 6. Prosenttijakautumaa kysymyksestä 12. Rakenteellisten muutosten vaikutusten teeman alta.

Muutokseen sopeutuminen

Teemaan muutokseen sopeutumisen alle oli asetettu kaksi kysymystä:

10. Työyhteisössä on pystytty sopeutumaan muutoksiin hyvin (keskiarvo 3.2).
11. Olen saanut ilmaista näkemykseni muutoksesta ja mahdollisuuden vaikuttaa muutoksen toteutukseen (keskiarvo 2.0).

Vastaajien näkemykset näiden kahden kysymyksen välillä olivat hyvin kaksija-koiset. **Sopeutuminen muutokseen** koettiin myönteisenä (ks. kuva 7), kun taas **mahdollisuudet vaikuttaa muutoksen toteutukseen** nähtiin melko kriittisesti ”täysin eri mieltä” olevien osuuden ollessa 39 %.

Työyhteisössä on pystytty sopeutumaan muutokseen hyvin.



Kuva 7. Prosenttijakautuma kysymys 10.

Henkilöstön kyselytutkimuksen tulosten perusteella yhteenvetona todetaan, että henkilöstön kokemukset muutoksesta vaihtelevat jonkin verran. Kun lasketaan kaikkien kysymysten keskiarvot, kokonaiskeskiarvoksi muodostui 2,6 asteikolla 1–5. Tulos on hieman alle 3 eli neutraalin. Suurimmassa osassa kysymyksistä vastaukset jakautuvat melko tasan kahteen osaan samaa mieltä olevien ja eri mieltä olevien välillä. Myös prosenttiosuuksien jakautuminen tasaisesti eri väittämien kesken on huomattavaa. Tulos on siis melko tasainen, eikä kokonaiskuvasta hahmotu henkilöstön kokemuksista mitään kovin suuria haasteita.

6.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja suositukset toimeksiantajalle

Muutoksen vaikutuksia tutkittiin työyhteisölle suunnatun kyselytutkimuksen ja esihenkilöille suunnatun teemahaastattelun avulla. Näiden tulosten perusteella saatiin kokonaiskuva muutoksen johtamisesta, onnistumistekijöistä ja haasteista sekä havaittiin kehityskohteet Eckerö Linen rahdin yksikössä.

Onnistumistekijöiksi todettiin kokemukset vastualueiden ja esihenkilörakenteen selkeytymisestä. Uudelleen järjestely on vähentänyt päällekkäisyyksiä ja helpottanut esihenkilöiden arjen työtä ja uudistus koettiin tarpeellisena ja loogisena. Esihenkilöt kokivat tuen olleen riittävää muutoksen aikana, myös henkilöstö näki ohjeistuksen olleen pääsääntöisesti riittävää, vaikka viestinnässä havaittiin kehitystarpeita. Työyhteisö on sopeutunut muutokseen melko hyvin ja noin puolet ilmaisi hyväksyneensä muutoksen ja sen juurtumisen arkeen, vaikka prosessi on vielä kesken. Suurin osa kokee muutoksen olleen oikeansuuntainen ja tarpeellinen, vaikka siihen liittyy edelleen epävarmuutta.

Haasteiksi nousivat muutospelko, alkuvaiheen epäselvyydet ja työntekijöiden epätietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta, mikä esiintyy myös muutosjohtamisen malleissa (Kotter 1996, Lewin 1951). Viestintä nähtiin haasteellisimpana tekijänä henkilöstön näkökulmasta, sitä ei koettu riittävän avoimeksi ja selkeäksi. Esihenkilöillä viestintä oli melko hyvällä tasolla. Osallistamisen puute näkyi tuloksissa siten, ettei henkilöstöllä ollut riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa muutokseen. Tämä voi aiheuttaa muutosvastarintaa, heikentää muutokseen sitoutumista sekä muutoksen juurtumista työyhteisöön. Muutoksen keskeneräisyys tuli esille esihenkilöstön haastatteluissa ja henkilöstön kyse-lyssä. Uusi organisaatorakenne ja työnkuvat eivät ole vielä täysin valmiit ja ne vaativat selkeyttämistä.

Suositukset toimeksiantajalle

Muutoksen toteutus on ollut perusteltu ja tarpeellinen. Vaikutukset nähdään pääosin positiivisina. Vastuiden ja uuden rakenteen kommunikointi sekä selkeyden jatkuva ylläpitäminen vähentävät epävarmuutta. Muutosviestintä tulisi pitää mahdollisimman ymmärrettävänä, ajantasaisena ja tavoitettavana. Koska esihenkilöt kokivat viestinnän olleen pääpiirteissään hyvällä tasolla verrattuna henkilöstöön, voi olla, että viestinnässä on esiintynyt katkoksia. Toisaalta voidaan ajatella, mikä on yksilön vastuu tiedon vastaanottamisessa. Viestintää voidaan kehittää jatkossa esim. perustamalla osastolle oma WhatsApp-ryhmä, jossa voidaan keskittyä osaston sisäiseen viestintään. Tällä voidaan nopeuttaa tiedonkulkua ja madaltaa kynnystä arjen asioiden tiedottamisessa. Viikkopalaveriinkin voidaan lisätä oma kohta muutostilannekatsaukselle, jossa keskustellaan avoimesti muutokseen liittyvistä asioista, kuten missä ollaan menossa muutosprosessissa.

Henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista muutokseen voidaan lisätä osallistamalla työyhteisöä, kysymällä palautetta heiltä säännöllisesti sekä keskusteluilla ja kokemusten huomioinnilla. Palavereissa henkilöstöltä voidaan kerätä ideoita muutosprosessin läpivientiin sekä kriittiset äänenpainot muutoksesta otetaan vastaan arvostavasti. Nimetöntä palautetta voidaan kerätä esimerkiksi palautelaatikon avulla ja kokeneempia työntekijöitä voisi hyödyntää ”epävirallisina” tukihenkilöinä. henkilöstölle olisi hyvä tarjota mahdollisuutta matalalla

kynnyksellä keskustella esihenkilön kanssa mieltä askarruttavista asioista esim. mitä muutos tuo tullessaan ja miten se minuun vaikuttaa. Näin henkilöstö kokee, että heidän näkemyksillään on aidosti merkitystä.

Johdon aktiivinen tuki esihenkilötyössä auttaa vahvistamaan esihenkilöiden asemaa entisestään ja pitää uuden esihenkilörakenteen roolit selkeinä. Esihenkilöiden toimenkuvat voidaan esittää työntekijöille kirjallisesti ja ymmärrettävästi jäseneltyinä osastopalavereissa sekä päivittää niitä tarvittaessa muutosten edetessä. Esihenkilöitä voidaan tukea viestimällä heille muutoksessa etenemisestä sekä järjestää tapaamisia, joissa käsitellään muutosta ja kuunnellaan esihenkilöiden omia kokemuksia ja tarpeita. Johdon tulisi tarjota heille riittävästi tukea ja resursseja sekä antaa palautetta säännöllisesti ja varmistaa, että esihenkilöt eivät jää yksin vaatimusten kanssa vaan voivat kehittyä itsekkin muutoksessa. Näin saadaan vakaa tukiranka muutokselle. Organisaatiolla on hyvä pohja jatkaa muutoksen kehittämistä ja loppuun viemistä, kun vain esille tulleisiin haasteisiin vastataan ja onnistumistekijöitä hyödynnetään. Kysely ja haastattelut osoittavat, että työyhteisössä ollaan valmiita muutokseen ja haasteet ovat selätettävissä.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilörakenteen muutos on vaikuttanut Eckerö Linen rahdin yksikön toimintaan sekä millä tavoin henkilöstö ja esihenkilöt ovat muutoksen kokeneet. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä seikat nousivat muutosjohtamisen onnistumistekijöiksi ja mitkä haasteiksi. Tutkimus toteutettiin henkilöstölle sähköisellä kyselykaavakkeella ja esihenkilöille teemahaastattelulla.

Opinnäytetyössä onnistuttiin tavoittamaan henkilöstön ja esihenkilöiden näkemyksiä monipuolisesti ja havaittiin selkeät onnistumistekijät ja haasteet muutoksessa. Kysely antoi melko kattavasti tietoa henkilöstön kokemuksista, ja tutkimusmenetelmät toimivat hyvin yhteen muutoksen kokonaiskuvaa hahmotettaessa. Työ tarjoaa toimeksiantajalle konkreettisia tutkimustuloksia ja kehittämisohdotuksia, joita organisaatio voi hyödyntää tulevaisuuden muutoksissa ja muutosten juurruttamisessa.

Haasteena opinnäytetyössä oli muutoksen keskeneräisyys. Tämä vaikutti siihen, että osa vastaajista oli epävarmoja muutoksen vaikutuksista. Henkilöstön ja esihenkilöiden näkemykset erosivat jonkin verran toisistaan ja tämä piti huomioida vastausten analysoinnissa. Kirjallisuuskatsauksessa ongelma oli löytää muutosjohtamisen mallien alkuperäisiä julkaisuja. Malleja käsiteltiin monissa lähteissä ja muunnoksia malleista löytyi hyvin runsaasti sekä erilaisia tutkimuksia aiheesta. Mutta relevanttien lähteiden kanssa vaadittiin tarkkuutta.

Tämä opinnäytetyö tarjosi itselleni tärkeän mahdollisuuden perehtyä kunnolla muutosjohtamisen käytännössä esiintyviin haasteisiin ja onnistumistekijöihin. Opin myös tunnistamaan kirjallisuuskatsauksessa esitetyt muutosjohtamisen mallit käytännössä työelämän eri tilanteissa. Sain kokemusta erilaisista aineistonkeruumenetelmistä ja analysoinneista sekä tulosten käsittelystä suositukseen. Opinnäytetyö lisäsi kiinnostusta aiheeseen ja näytti miten haasteellinen muutosprosessi voi organisaatiolle olla ja kuinka paljon se vaatii johdolta ja etenkin esihenkilöiltä onnistuakseen, sillä muutoksissa moni joutuu astumaan mukavuusalueensa ulkopuolelle. Kaiken keskiössä useimmiten ovat ihmiset.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen Tutkimus, 235–238. Jyväskylä: Vastapaino 1993. [viitattu 9.5.2015]

Balentor. 2024. Miksi muutokset epäonnistuvat? – Tunnista 4 kriittistä tekijää [Verkossa] Saatavilla: <https://www.balentor.fi/miksi-muutokset-epaonnistuvat-tunnista-4-kriittista-tekijaa> [viitattu 18.2.2025].

Balentor. 2023. Moderni muutosjohtaminen – 5 kriittistä onnistumistekijää. [Verkossa] Saatavilla: <https://www.balentor.fi/moderni-muutosjohtaminen-5-kriittista-onnistumistekijaa> [viitattu 18.2.2025].

Bridges, W. 2009. Managing Transitions. [Verkossa] Saatavilla: <https://pdfs.semanticscholar.org/9419/ed3547eb05fb1902512e6ce6d61675f8ff32.pdf> [viitattu 25.2.2025].

Eckerö Line. s.a.a. Vastuullisuus ja ympäristö. [verkossa] Saatavilla: <https://www.eckeroline.fi/vastuullisuus-ja-ymparisto> [viitattu 27.2.2025].

Eckerö Line. s.a.b. Yritysesittely. [Verkossa] Saatavilla: <https://www.eckeroline.fi/yritysesittely> [viitattu 27.1.2025].

Elving, W.J.L. 2005. The role of communication in organisational change. Corporate Communications: An International Journal 10(2) 132–133. [Verkossa] Saatavilla: https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://www.academia.edu/download/31174734/Elving_CCIJ.pdf&hl=fi&sa=T&oi=gsc-r-gga&ct=res&cd=0&d=5076474748218597302&ei=psfMZ5POJpuoieo-PoZvUwQ4&scisig=AFWwaeaQyoeEgr8L-cK2eje-Tnx [viitattu 30.1.2025].

Errida, A. & Lotfi, B. 2021. 'The determinants of organizational change management success: Literature review and case study', International Journal of Engineering Business Management, 13, pp. 1–15. [Verkossa] Saatavilla: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/18479790211016273> [viitattu 8.2.2025].

Integrated Consulting Group. 2019. Käännä vastarinta voimaksi - pikaopas hyvään muutokseen, 6–7. [Verkossa] Saatavilla: <https://www.integratedconsulting.eu/app/uploads/sites/19/2019/08/e-kirja-vastarinta-voimaksi-small.pdf> [viitattu 10.3.2025].

Ketola, L. 2022. *Muutosvastarinnan hyödyntäminen*. (Kandidaatintutkielma, Jyväskylän yliopisto, Informaatioteknologian tiedekunta). [Verkossa] Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/bitstreams/5b4b30eb-ff12-4550-9092-91c42369eb8e/download> [viitattu 5.2.2025].

Kotter, J. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press. [viitattu 9.5.2025]

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2005. Jäävuoremme sulaa, 13. Helsinki: Talentum 2014. [viitattu 2.2.2025].

Lewin, K. 1951. Field theory in Social Science: selected theoretical papers. Harper & Brothers [viitattu 9.5.2025].

Muotoilu.info. 2023. Tutkimuskysymys syntyy tutkimusongelmasta. [Verkossa] Saatavilla: <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/amk-opin-naytettyo/tutkimuskysymys-syntyy-tutkimusongelmasta/> [viitattu 15.5.2025].

Mölkänen, T. 2024. ADKAR-malli ketjuohjatun organisaation muutoksessa. [Verkossa] Saatavilla: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/166926/Pro%20gradu%20Tero%20M%C3%B6lk%C3%A4nen%20Adkar-malli%20muutoksessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 18.2.2025].

Möttö, K. 2015. Järki ja tunteet muutosprosessin myllerryksessä: Liikennehallinnon virastouudistus Case – Liikenteen turvallisuusvirasto. Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. [Verkossa] Saatavilla: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98106/lisensiaatintyo07268.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 1.3.2025].

Palmroth, A.& Nurmi, I. 1996. Alttiiksi asettumisen etiikka: Laadullisen tutkimuksen eettisiä kysymyksiä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunta. [viitattu: 16.5.2025]

Piha, K & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa. Alma Talent. [viitattu 26.2.2025].

Prosci. s.a. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. [Verkossa] Saatavilla: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> [viitattu 3.3.2025].

Prosci. s.a. The Prosci ADKAR Model eBook Bundle. Ability-eBook. [Verkossa] Saatavilla: <https://empower.prosci.com/en-us/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle> [viitattu 3.3.2025].

Prosci. s.a. The Prosci ADKAR Model eBook Bundle. Awareness-eBook. [Verkossa] Saatavilla: <https://empower.prosci.com/en-us/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle> [Viitattu 3.3.2025].

Prosci. s.a. The Prosci ADKAR Model eBook Bundle. Desire-eBook. [Verkossa] Saatavilla: <https://empower.prosci.com/en-us/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle> [viitattu 3.3.2025].

Prosci. s.a. The Prosci ADKAR Model eBook Bundle. Knowledge-eBook. [Verkossa] Saatavilla: <https://empower.prosci.com/en-us/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle> [viitattu 3. maaliskuuta 2025].

Prosci. s.a. *The Prosci ADKAR Model eBook Bundle. Reinforcement -eBook.* [Verkossa] Saatavilla: <https://empower.prosci.com/en-us/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle> [Haettu 3.3.2025].

Savonia. 2025. Savonia-artikkeli Pro: Muutosjohtaminen kaksoisiirtymässä OSA 1: Johtaminen [Verkossa] Saatavilla <https://www.savonia.fi/tki/muutosjohtaminen-kaksoisiirtymassa-osa-1-johtaminen/> [viitattu 14.2.2025].

Savonia. 2025. Savonia-artikkeli Pro: Muutosjohtaminen kaksoissiirtymässä OSA 2: Muutosjohtamisen mallit [Verkossa] Saatavilla: <https://www.savonia.fi/tki/muutosjohtaminen-kaksoissiirtymassa-osa-2-muutosjohtamisen-mallit/> [viitattu 14.2.2025].

Suomi.fi. 2025. Johtamisen malleja. [Verkossa] Saatavilla: <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtamisen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja> [viitattu 18.2.2025].

Tietoarkisto. s.a. Posti- ja verkkokyselyaineiston kerääminen [Verkossa] Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/postikysely/postikysely/> [viitattu 17.5.2025].

Työterveyslaitos. s.a. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. [Verkossa] Saatavilla: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa> [viitattu 10.3.2025].

Viestintä Ruuti. 2024. Näin luot muutosviestinnän strategian yrityksellesi. [Verkossa] Saatavilla: <https://www.viestintaruuti.fi/fi/blogi/nain-luot-muutosviestinnan-strategian-yrityksellesi/> [viitattu 9.3.2025].

Vilkkä, H. & Mankki, V. 2024. Johdatus monimenetelmätutkimukseen, 63–65. Jyväskylä: Santalahti-kustannus. [viitattu 16.5.2025]

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. Mitä on strateginen johtaminen, 15–17. Helsinki: Talentum. [viitattu 26.2.2025].

Yrityksen perustaminen. s.a. Muutosjohtaminen. [Verkossa] Saatavilla: <https://yrityksen-perustaminen.net/yrittajan-sanakirja/muutosjohtaminen> [viitattu 18.2.2025].

ESIHENKILÖIDEN TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET.

1. Nykyinen työnkuva ja vastuut.

- Miten kuvailisit tämänhetkistä työnkuvaasi?
- Mitkä ovat keskeisimmät tehtäväsi ja vastuualueesi?
- Kenen/keiden kanssa teet eniten yhteistyötä?

2. Työnkuvan muutokset.

- Onko työnkuvassasi tapahtunut muutoksia viimeisen vuoden aikana, jos on, niin mitä muutoksia?
- Onko tehtäviä ja vastuualueita tullut lisää tai poistunut, vai siirretty toisille? Entä onko tehtävänkuvan rooli muuttunut?

3. Organisaatorakenteen muutokset yksikössä.

- Mitä muutoksia työskentelemässäsi yksikössä on tehty työnjaon kannalta?
- Miten roolit, vastuualueet ja tehtävät eroavat aiemmasta?
- Oliko sinulla esihenkilönä mahdollisuutta osallistua/vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.
- Miten koet muutosprosessia johdetun yksikössä? Mikä onnistui, mikä jäi puutteelliseksi.
- Oliko esihenkilöille tarjottu viestintä, tuki ja ohjeistus toimivaa muutoksen aikana?
- Koetko uuden organisaatorakenteen ja toimintatapojen juurtuneen arki-työhön?
- Mitkä asiat tukivat muutosten onnistumista ja missä olisi kehitettävää tulevaisuutta varten.

SÄHKÖINEN KYSELY WEBROPOL, HENKILÖSTÖLLE.

Hei!

Olen Katja Virtanen ja teen opinnäytetyötäni Eckerö Linen rahdin yksikköön liittyen. Työn aiheena on rahdin yksikön toiminnan ja esihenkilötyön kehittämisen muutoksissa, sekä esihenkilötyön tukeminen muutosprosessien johtamisessa. Kyselyllä on tarkoitus kartoittaa, miten muutokset päivittäisessä työssä koetaan ja mitä ajatuksia arjen sujumisesta sinulla on.

Kysely on täysin anonyymi, eikä vastauksia voida yhdistää yksittäiseen henkilöön. Vastauksia käytetään vain opinnäytetyöhön ja yksikön kehittämiseen. Tulokset esitellään ainoastaan yleisellä tasolla, vastauksia ei näytetä sellaisenaan. Vastaaminen vie n. 5–7 minuuttia. Kysymyksissä käytetään asteikkoa ja lopuksi voit halutessasi antaa kommentteja vapaassa kentässä.

Kiitos ajastasi ja osallistumisestasi!

Terveisin,

Katja Virtanen

Opiskelija, Matkailu- ja palveluliiketoiminnan AMK-tutkinto

1. Uudistusten myötä esihenkilöt ovat helpommin tavoitettavissa työvuoron aikana.
2. Mielestäni työnjako esihenkilöiden välillä toimii hyvin.
3. Koen, että muutokset työnjaossa ovat sujuvoittaneet työtä entisestä.
4. Viestintä työpaikalla tehdyistä muutoksista on ollut oikea aikaista, ymmärrettävää ja riittävää.
5. Tehtyjen muutosten aikana ohjeistus ja vastuut olivat ajoittain epäselviä.
6. Yksikössä toteutettujen muutosten jälkeen, olen paremmin selvillä kuka vastaa mistäkin ja kenen puoleen voin tarvittaessa kääntyä.
7. Verrattuna aiempaan, uusi rakenne esihenkilötyössä tukee paremmin koko yksikön toimintaa.
8. Uusi esihenkilötyön rakenne lisää mielestäni motivoituneisuutta työyhteisössä.
9. Työnjaon muutokset ovat tehneet työyhteisöstä oikeudenmukaisemman.

10. Työyhteisössä on pystytty sopeutumaan muutoksiin hyvin.
11. Olen saanut ilmaista näkemykseni muutoksesta ja mahdollisuuden vaikuttaa muutoksen toteutukseen.
12. Mielestäni esihenkilötyön uusi rakenne ja uudet toimintatavat ovat vakiintuneet arjen työhön.
13. Vapaa tekstikenttä. Ajatuksia työn sujuvuudesta, muutoksista tai kehittämisestä.