

# Yksilön muutosvalmius

CASE: Konsernipalveluyksikkö Koppari

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Satu Rajala

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

RAJALA, SATU:

Yksilön muutosvalmius  
CASE: Konsernipalveluyksikkö  
Koppari

Taloushallinnon opinnäytetyö, 50 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä on yksilön muutosvalmius organisaatiomuutoksen yhteydessä. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Tampereen kaupungille. Kaupunki aikoo uudistaa koko toimintamallinsa vuonna 2017. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka työntekijät suhtautuvat kolmen eri yksikön fuusioon.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäinen luku käsittelee organisaatiomuutoksen laajaa ilmiötä. Siinä syvennytään muutosprosessin vaiheisiin ja tarkastellaan muutosta sekä organisaation johdon että yksilön näkökulmista. Toinen luku käsittelee palvelukeskusmallin ideologiaa. Luku keskittyy palvelukeskuksen hyötyihin. Luvussa myös tarkastellaan, kuinka palvelukeskus eroaa ulkoistamisen mallista ja millainen on tulevaisuuden palvelukeskus.

Opinnäytetyön empiirinen osa sisältää toimeksiantajaorganisaation ja tutkimusasetelman esittelyn, tutkimusaineiston analyysin, johtopäätökset sekä luotettavuuden arvioinnin. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista kysely tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Kysely lähetettiin 272 työntekijälle ja vastausprosentiksi muodostui 41,70.

Tutkimustulokset osoittivat, että muutos herättää yksilöissä erilaisia tunteita. Johtopäätöksinä esitetään, että muutoksen vaikutuksia mitattaisiin ja erilaisia työpajoja järjestettäisiin myös organisaatiomuutoksen jälkeen. Lisäksi ehdotetaan, että muutosvisio nostettaisiin yhä voimakkaammin esille. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää muutoksen jälkihuollossa tai tulevaisuudessa vastaavien projektien yhteydessä.

Asiasanat: Organisaatiomuutos, Yksilö, Muutosjohtaminen,  
Muutosprosessi, Palvelukeskus, Osaamiskeskus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

RAJALA, SATU:

An individual's preparedness for  
change

CASE: Concern service unit Koppari

Bachelor's Thesis in Financial Management, 50 pages, 4 pages of  
appendices

Spring 2016

ABSTRACT

---

The aim of this study was to find out how well prepared individuals are for organizational change. The thesis was commissioned by the city of Tampere. The city council will change its operating model completely by 2017. The purpose of the thesis was to discover how employees feel about the fusion of three different units.

The theoretical part of the thesis consists of two parts. The first part discusses organizational change. The chapter examines the various steps of the change process. It also examines change from both the management and the employees' perspective. The second part introduces the concept of shared service centre (SSC). The chapter focus on the benefits of an SSC. In addition, it discusses how an SSC differs from outsourcing and what future SSCs might be like.

The empirical part of the thesis begins with an introduction of the city of Tampere. The data of the study is introduced in the subsequent chapters. The study was carried out through a quantitative survey. The survey was sent to 272 employees and the rate of return was 41.70 per cent.

The results of the study show that change awakens different emotions in individuals. To conclude, the effects of change should be analyzed and workshops should be arranged after the change has taken place. Furthermore an organization's vision for change should be made more visible. The results of study can be used in aftercare or in the future.

Keywords: Organizational change, Individual, Change management, Process of change, Shared service centre, Multifunctional centre

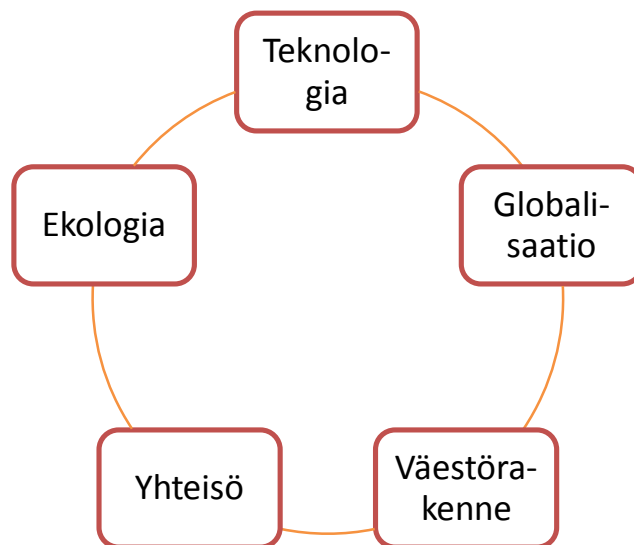
## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimustausta	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset	6
1.3	Tutkimusmenetelmät	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	KOHTI MUUTOSTA	9
2.1	Organisaatiomuutos	9
2.2	Strateginen projekti	10
2.3	Muutosprosessi	10
2.4	Muutosjohtaminen	14
2.5	Yhteistyö ja yksilön rooli	16
3	PALVELUKESKUSMALLI	18
3.1	Palvelukeskus vs. ulkoistaminen	18
3.2	Palveluprosessit	20
3.3	Kustannukset	21
3.4	Palvelukeskuksesta osaamiskeskukseksi	22
3.5	Julkisen sektorin palvelutuotanto	22
4	CASE: KONSERNIPALVELUYKSIKÖ KOPPARI	24
4.1	Tutkimusaineiston hankinta	24
	YHTEENVETO	27
	LÄHTEET	27
	LIITTEET	34

## 1 JOHDANTO

Vuosien saatossa eri elinkeinot ovat ajautuneet murrokseen. Elinkeinojen murros – ja monet muut tekijät, kuten yhä kiihtyvä kilpailu – asettavat organisaatioille haasteita kehittää tuotantoaan ja muuttaa rakenteitaan joustavammaksi vastaamaan yhteiskunnan tarpeita.

Professori Lynda Gratton on määritellyt muutokselle viisi voimaa (kuvio 1.), jotka auttavat ymmärtämään mitä muutoksia työelämässä on tapahtunut ja tulee tapahtumaan tänään ja huomenna. Esimerkiksi muutoksen yhteisössä ja väestörakenteessa tulevat pidentämään työkästä ja toisaalta taas muuttamaan yhteiskunnan palveluntarpeita. Palveluiden uudelleenjärjestely muuttaa näin ollen myös julkisen sektorin organisaatorakenteita. (Gratton 2011, 23-50.) Juuri palvelurakennemuutos sekä muut hallinnolliset hankkeet aiheuttavat tulevina vuosina organisaatiomuutoksia julkisella sektorilla. Tällaiset muutokset ovat huomattavan suuria projekteja staattisena pidetyllä valtio- ja kuntasektorilla. (Juuti & Virtanen 2009, 20.)



Kuvio 1. Viisi voimaa. (Gratton 2011, 23.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee yksilön eli työntekijän kokemuksia organisaatiomuutoksen yhteydessä ja se tehdään toimeksiantona

Tampereen kaupungille. Kaupunki aikoo uudistaa koko toimintamallinsa vuonna 2017. Uudistuksen taustalle on käynnistetty Tampere2017 – projekti. Tulevaa muutosta silmällä pitäen vuonna 2016 perustetaan uusi osaamiskeskus Koppari, johon siirtyvät Hallintopalvelukeskuksen ja Taloushallinnon palvelukeskuksen koko henkilökunta sekä muutamia toimintoja Konsernihallinnosta. (Ikonen & Rajamäki 2015, 4.)

*”Tampere vastaa julkisen talouden haasteisiin uudistamalla muun muassa toimintamalliaan. Haluamme rakentaa kaupunkia ja sen palveluja yhdessä eri toimijoiden kanssa. Uudistuksilla valmistaudumme myös sote-muutoksien tuomaan uuteen kuntaan, jonka tehtävät painottuvat elinvoiman, koulutuksen, sivistyksen ja hyvän kaupunkiympäristön luomiseen.” (Lindell 2015.)*

## 1.1 Tutkimustausta

Organisaatiomuutos ei ole ilmiönä uusi, vaan sitä on tutkittu paljon eri tieteenalojen valossa. Aiheesta on myös tehty paljon opinnäytetöitä. Tutkimuksien aihealueet vaihtelevat aina yksilön kokemuksista, muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmiin asti. Mari Partio selvitti opinnäytetyössään, millaiset ovat henkilöstön muutoskokemukset ja -odotukset. Tutkimustuloksista käy ilmi, että työntekijät kokivat muutosprosessin jokseenkin raskaana. He myös kokivat muutosviestinnässä puutteita. (Partio 2015.)

Myös palvelukeskusmallia on tutkittu aiemmin esimerkiksi pro-gradu-tutkielmissa ja opinnäytetöissä. Taru Heikkisen pro-gradu-tutkielman tarkoituksena oli selvittää palvelukeskusmallin käyttöönottoa kolmesta eri näkökulmasta: tehokkuus, innovaatio ja muoti-ilmiö. Tutkielman tuloksista käy ilmi, että tehokkuuden näkökulma korostuu eniten. Se on toimeksiantajaorganisaation painavin syy siirtyä palvelukeskusmalliin. Tehokkuuden lisäksi palvelukeskus koettiin jossain määrin muoti-ilmiönä. Sen sijaan kovinkaan innovatiivisena itse mallia ei pidetty. Palveluprosessien kehittämistyössä kuitenkin nähtiin innovatiivisia piirteitä. Palvelukeskuksen tulevaisuutta arvioidaan tulevilla muoti-ilmiöillä ja kehityslinjoilla. (Heikkinen 2005.)

Essi Aholan tarkoituksena oli puolestaan selvittää opinnäytetyössään palvelukeskusmallin immateriaalisia menestystekijöitä. Immateriaalisten eli aineettomien menestystekijöiden kautta rakennettiin linkki palvelukeskuksen suorituskykyyn ja tutkimuksen tuloksena syntyi suorituskyvyn mittaristo sekä SWOT-analyysi. (Ahola 2014.)

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä on yksilön muutosvalmius. Tarkoituksena on saada tietoa, kuinka yksilö suhtautuu tulevaan organisaatiomuutokseen. Lisäksi halutaan selvittää, mitä onnistunut muutosprosessi vaatii.

Työn aihe rajattiin alan kirjallisuudessa havaittujen teemojen perusteella. Lisäksi rajaukseen vaikuttivat julkinen sektori toimialana ja sen ominaiset piirteet organisaatiomuutoksen yhteydessä. Kirjallisuuden pohjalta opinnäytetyön teemana toistuu organisaatiomuutoksen sekä palvelukeskusmallin ilmiöitä. Näiden teemojen kautta muodostettiin myös tutkimuskysymykset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 83-83.)

Päättämiskysymykseksi muodostui ”mikä on yksilön muutosvalmius?”. Alatutkimuskysymykset ovat ”kuinka yksilön aiemmat muutoskokemukset vaikuttavat nykytilanteeseen?” ja ”miten viestintä tukee muutosvalmiutta?”.

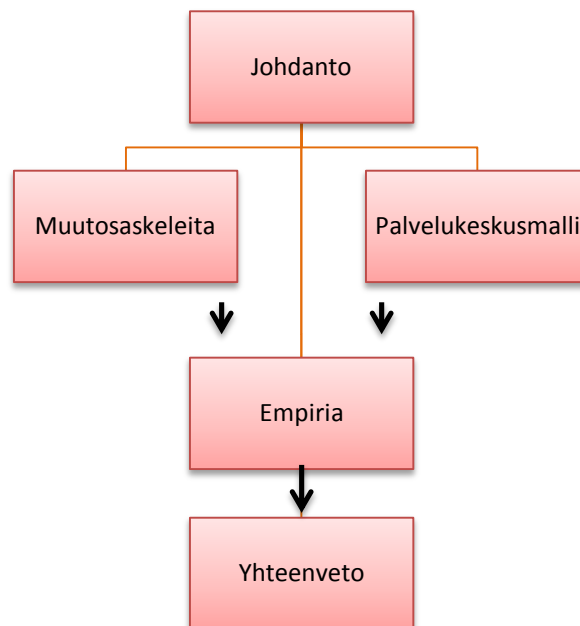
## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen juuret ovat luonnontieteissä. Nykyään sitä käytetään etenkin sosiaali- ja yhteiskuntatieteiden aloilla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan syyn ja seurauksen suhdetta ja sille ominaista on aineiston analysointi tilastollisessa muodossa. Sen taustalla on realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista faktoista. (Hirsjärvi ym. 2013, 139-140.)

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin lomakekysely, koska toimeksiantajan toiveena oli laaja otanta. Kysely on standardi tapa kerätä tietoa kohderyhmästä ja se mahdollistaa suuren joukon tavoittamisen. Kyselyn heikkoutena voidaan kuitenkin nähdä sen pinnallisuus. Opinnäytetyön kohderyhmänä on uuden osaamiskeskuksen vakituiset työntekijät. Kysely oli puolistrukturoitu ja se oli avoinna henkilöstölle 30.11-11.12.2015. Kyselylomaketta laatiessa huomioitiin, kuinka paljon kohderyhmällä on aikaa ja halua vastata kyselyyn. (Hirsjärvi ym. 2013, 193-195 & 198.)

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, teoriasta, empiriasta ja yhteenvedosta (kuvio 2.). Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta, opinnäytetyön tavoitteet, aiheen rajausta, tutkimuskysymykset ja –menetelmät. Alussa avataan aihetta ja toimeksiantajayritystä.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen päälukuun. Luku kaksi pureutuu organisaatiomuutoksen laajaan ilmiöön. Luku esittelee muutosprosessin vaiheet kahdesta näkökulmasta, kuinka muutosta johdetaan onnistuneesti sekä miten yksilö kokee muutoksen.



Kolmas luku puolestaan käsittelee palvelukeskusmallia. Ensimmäisenä verrataan palvelukeskusta ulkoistamisen malliin, jonka jälkeen palvelukeskusta käsitellään eri näkökulmista. Näkökulmiksi valittiin palvelukeskuksen palveluprosessit, mallin kustannushyödyt, tulevaisuuden kehityslinjat sekä julkisen sektorin palvelutuotanto.

Empiirinen osuus alkaa neljännestä luvusta. Ensimmäisenä esitellään toimeksiantajaorganisaation nykytila ja tulevan muutoksen tavoitteita. Seuraavana pureudutaan tutkimusaineistoon ja –tuloksiin. Lisäksi analysoidaan johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuus.

Viides luku, yhteenveto, päättää opinnäytetyön asiasisällön. Luku kokoaa yhteen opinnäytetyön tärkeimmät huomiot sekä teorian että empirian osuudesta. Viimeisenä ovat lähteet ja liitteet.

## 2 KOHTI MUUTOSTA

Tämä luku käsittelee organisaatiomuutoksen laajaa ilmiötä. Ensimmäisenä esitellään organisaatiomuutoksen ja strategisen projektin käsitteet. Tämän jälkeen pureudutaan muutosprosessin vaiheisiin ja viimeisenä tarkastellaan millaisia muutosaskeleita johto ja yksilö ottavat prosessin edetessä.

### 2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos on ilmiö, joka voi olla iso, pieni, nopea tai hidas. Muutos voi kohdistua erilaisiin asioihin organisaation sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä. Sisäisiä muutoksia ovat esimerkiksi muutos organisaation rakenteessa, tuotekehitys tai uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. Kun taas ulkoisia muutoksia ovat toiminnan ulkoistaminen, yrityskaupat tai toimitilojen muutto. (Juuti & Virtanen 2009, 16.)

Nopeaa tai kokonaisvaltaista muutosta kutsutaan rationaaliseksi, kun taas hitaasti etenevää muutosta inkrementaaliseksi. Onnistunut rationaalinen muutosprosessi on looginen, jossa kokonaisuus ohjaa osia eikä muutos häiritse organisaation perustyötehtäviä. Inkrementaalisisessa prosessissa ei tapahdu kerralla kokonaisvaltaista muutosta vaan edetään vähitellen kohti uudistusta. Eri vaiheissa muutuskokonaisuus selkiytyy ja muutokseen sopeutumiseen on aikaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 54.)

Organisaatiokulttuurin merkitys muutosvalmiuteen on huomattava. Muutoksen kulttuurinäkökulman tarkastelu on voimistunut organisaatiossa 1980-luvulta lähtien. (Aaltio, Auvinen, Huhtinen, Juuti, Kemppainen, Lämsä, Salojärvi, Suutarinen, Tainio, Uusi-Rauva, Vesterinen & Wink 2010, 209.) Jokaisessa työyhteisössä kulttuurinäkökulma rakentuu yhteisölle ominaisten ajatus- ja toimintamallien mukaan. Mallit muodostavat organisaatiokulttuurille viitekehyksen, jonka puitteissa myös itse muutos tapahtuu. Se onko organisaatiokulttuuri rakentunut

muutosmyönteiseksi vai –vastaiseksi, määrittää koko yhteisön muutosvalmiutta. (Kilpiä & Kvist 2006, 118.)

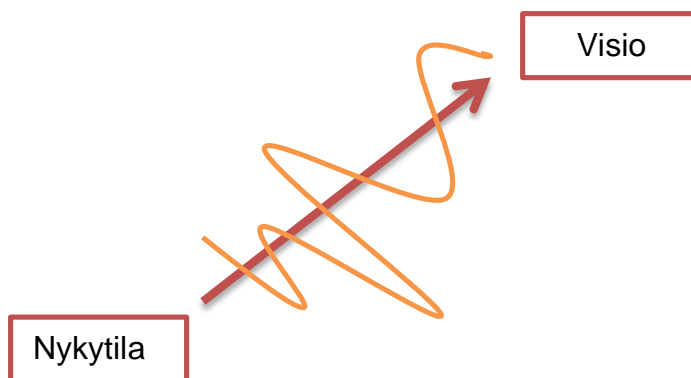
## 2.2 Strateginen projekti

Strategia ohjaa yrityksen toimintaa kohti päämäärää. Strateginen projekti taas pyrkii toteuttamaan yrityksen strategiaa samalla tehden merkittäviä muutoksia esimerkiksi organisaation rakenteisiin. Strategisen projektin tunnuspiirre on yleensä sen pitkä kesto. (Heimonen, Kalin, Kvist, Lillkäll, Masalin, Niutanen & Valpola 2010, 65-67.)

Etenkin suurissa organisaatioissa muutoksen taustalle käynnistetään projekti, jonka tarkoituksena on tutkia, ohjata ja toteuttaa eri muutosvaiheita. Usein projekti myös hajautetaan projektin sisäiseen projektiin eli osaprojektiin. Jokaiselle osaprojektille määritetään oma tehtävänsä kokonaisuudessa. (Kotter 1996, 21.)

## 2.3 Muutosprosessi

Jokainen muutos on ainutlaatuinen ja muutosprosessin toteutukset eroavat toisistaan. Muutos ei ole yksittäinen hanke vaan jatkuva prosessi yrityksen toiminnassa. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Se on myös oppimisprosessi, jossa vanhoista toimintavoista opitaan pois samalla kun uusia tulee tilalle (Työterveyslaitos 2014).



Kuvio 3. transformaation eli muutoksen eteneminen (Kilpiä & Kvist 2006, 34.)

Hasse Kvist ja Teemu Kilpiä kuvaavat teoksessaan Muutosaskeleita (2006, 32) muutoksen kulkua purjehtimiseksi aavalla merellä. Kuvio 3 havainnollistaa kuinka tuulten suunnat ja merenkäynti vaikuttavat navigointiin ja vauhdin ylläpitämiseen.

Seuraavaksi pureudutaan syvemmin prosessin kolmeen perinteiseen vaiheeseen sekä John Kotterin klassiseen teoriaan muutosprosessin kahdeksasta eri vaiheesta.

### **Ennen muutosta**

Ennen muutoksen toteutusta organisaation johdolla on käsitys muutostarpeesta (Ylikoski 1993, 29). Muutostarpeen tunnistamisen jälkeen suunnitellaan muutoksen kokonaisuutta ja ennakoidaan tarvittavia toimenpiteitä. Perusteellisessa suunnitteluvaiheessa tulee harkita kriittisesti muutoksen kannattavuutta. Kannattavuutta voidaan analysoida esimerkiksi selvittämällä muutoksen hyödyllisyys suhteessa jo olemassa olevaan toimintaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-48.) Muutoksen suunnitteluvaihe kulkee käsi kädessä strategisen projektin käynnistämisen kanssa (Kotter 1996, 21.)

Muutossuunnitelmasta on hyvä laatia dokumentti, joka sisältää esimerkiksi muutoksen tavoitteet, aikataulun, kustannukset ja riskit. Ennalta arvaamattomien tilanteiden varalta olisi vielä hyvä laatia vaihtoehtoinen suunnitelma. (Nurmi 2012, 123.)

### **Toteutus**

Toteutusvaiheessa tapahtuu paljon. Siinä muun muassa toteutetaan suunniteltuja toimenpiteitä, harjoitetaan aktiivista muutosviestintää, aikaansaadaan uusia rutiineja ja seurataan prosessin etenemistä. Siksi muutosjohtamisen merkitys korostuu. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-50.)

Muutostieto saattaa konkretisoitua henkilöstölle ensi kerran vasta toteutusvaiheessa (Stenvall & Virtanen 2007, 49). Tieto muutoksesta voidaan kokea uhkaavana, jopa lamaannuttavana. Tiedotuksen tarve

lisääntyä ja samoja asioita pitää tarvittaessa käsitellä useaan kertaan. (Ylikoski 1993, 33-36.)

Toteutusvaiheessa henkilöstön keskuudessa saattaa liikkua erilaisia huhuja. Kuulopuheet syntyvät tilanteissa, joissa ihmisellä on puutteellista tietoa ja joissa puutteita täydennetään esimerkiksi olettamuksilla. (Järvinen 2008, 100.) Tehokas viestintä henkilöstölle, niin ongelmista kuin onnistumisistakin, katkaisee haitallisilta huhuilta siivet (Nurmi 2012, 125).

Toteutusvaiheessa voi tapahtua jotain odottamatonta, vaikka muutossuunnitelmaa noudatettaisiinkin huolellisesti. Tilanteet ovat yllättäviä ja ratkaisut saattavat poiketa suunnitelmasta. Vaiheen huomattavin haaste on kuitenkin pitää muutoksen toteutus liikkeellä ja henkilöstöä motivoivana. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.)

### **Muutoksen jälkeen**

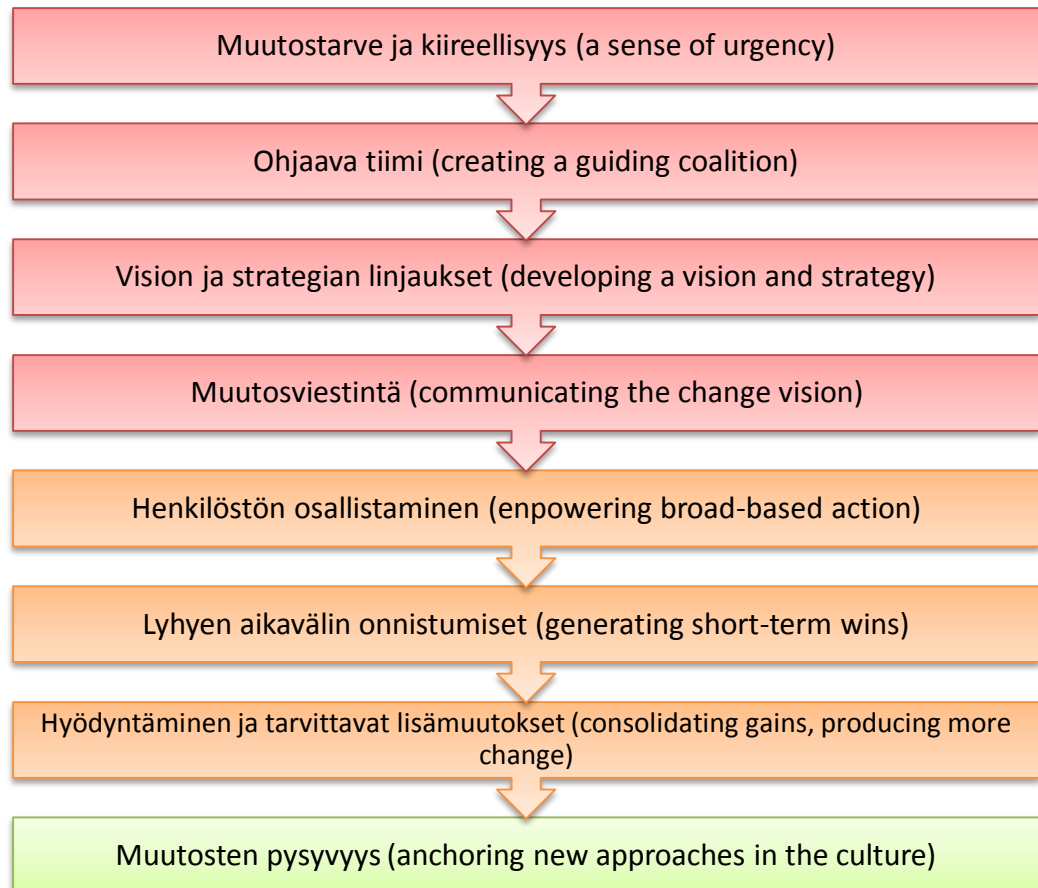
Muutosprosessi ei pääty, kun uusi toiminta otetaan käyttöön vaan siitä seuraa muutoksen jälkeinen aika (Työterveyslaitos 2014). Tämä on vaihe, jossa haluttu toiminta vakiinnutetaan osaksi organisaatiota (Stenvall & Virtanen 2007, 50). Muutoksen jälkeen johdolta vaaditaan henkilöstön sitouttamista, toiminnan arviointia ja ongelmiin puuttumista (Työterveyslaitos 2014).

Muutoksen jälkeisessä ajassa henkilöstön roolit korostuvat - kuinka muutos hyväksytään ja haasteisiin tartutaan? Se miten työyhteisö kokee uudistuksen muutosvaiheessa, vaikuttaa myös siihen kuinka muutos hyväksytään. Oppiminen on alkutekijöissä ja kokonaiskuva on irrallinen. Ideaalisessa tilassa henkilöstö tarttuu haasteisiin ottamalla vastuuta ja tekemällä yhteistyötä. Tällöin uudistus saa hiljaisen hyväksynnän. (Ylikoski 1993, 73-74.)

### **Kahdeksanvaiheinen prosessi**

Kuviossa 4 havainnollistetaan John P. Kotterin muutosprosessin mallia. Kotterin mukaan jokaisen muuttuvan organisaation tulisi käydä vaiheet läpi johdonmukaisessa järjestyksessä. Prosessin neljä ensimmäistä vaihetta

paneutuvat organisaation nykytilaan (merkitty kuvioon punaisella). Vaihe viisi vaiheeseen seitsemän kuvaa tilannetta, jossa organisaatio ottaa käyttöön uusia toimintatapoja (merkitty kuvioon oranssilla). Viimeinen, kahdeksas, vaihe rakentaa muutokset pysyviksi (merkitty kuvioon vihreällä). (Kotter 1996, 24-26.)



Kuvio 4. John P. Kotter kahdeksanvaiheinen muutosprosessi. (Kotter 1996, 20.)

Kun henkilöstön keskuudessa vallitsee tyytyväisyys organisaation nykytilaan eikä muutostarvetta tunnisteta, muutosten välttämättömyyttä ei ymmärretä. Kun muutostarve on tunnistettu, prosessin ympärille perustetaan ohjaava työryhmä eli tiimi. Kokoonpanoltaan tiimin on oltava vahva. Ensimmäisenä työryhmä aloittaa vision ja siihen tähtäävien toimenpiteiden eli strategian työstämisen. Tarpeeksi selkeä visio avaa muutoksen suunnan myös henkilöstölle. Johto näyttää esimerkkiä sitoutumalla muutosvisioon ja siitä viestitään tehokkaasti eri kanavissa,

kuten henkilöstötilaisuuksissa, raporteissa tai intranetissä. (Kotter 1996, 38-99.)

Henkilöstön mahdollisuus osallistua muutosprosessiin sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Tarkoituksena on myös siirtää vastuuta mahdollisimman laajalle joukolle. Vastuu kasvattaa henkilöstön motivaatiota muutosta kohtaan. Visiota kohti kulkiessa matkan varrelle asetetaan lyhyen aikavälin tavoitteita. Niissä onnistuminen antaa niin johdolle kuin henkilöstöllekin konkreettisia todisteita siitä, että prosessin lopulliset päämäärät on mahdollista saavuttaa. Mittavan muutosprosessin seitsemännessä vaiheessa on samanaikaisesti käynnissä useita eri projekteja. Uusia toimintatapoja opitaan ja niiden käytäntöjä vakiinnutetaan. Ongelmiin paneudutaan ja tarvittaessa toteutetaan lisämuutoksia. (Kotter 1996, 107-150.)

Muutosprosessi on edennyt viimeiseen vaiheeseen. Siinä tarkoituksena on ankkuroida uudet tavat pysyvästi organisaation toimintaympäristöön. Organisaatiossa vallitseva kulttuuri eli arvot ja normit vaikuttavat siihen, kuinka muutos juurtuu. (Kotter 1996, 154-155.)

## 2.4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on muutostilanteiden hallintaa (Stenvall & Virtanen 2007, 44). Se on ihmisten johtamista. Se on vuorovaikuttamista eri toimijoiden ja toisistaan poikkeavien näkemysten välillä. (Juuti & Virtanen 2009, 140.) Vuorovaikutuksen avaintekijöitä ovat esimiehen kyky kommunikoida ja rakentaa luottamusta (Stenvall & Virtanen 2007, 13).

Onnistunut muutosjohtaminen vaatii esimieheltä hyvää ammattitaitoa (Kilpiä & Kvist 2006, 17). Myös strategisen johtamisen osaaminen voidaan nähdä muutosjohtamisen edellytyksenä (Juuti & Virtanen 2009, 148). Tämän lisäksi muutosjohtajalta vaaditaan kärsivällisyyttä. Vastoinkäymisiin, ja toisaalta myös onnistumisiin, kannattaa suhtautua neutraalisti. (Stenvall & Virtanen 2007, 105.) Muutoksen tarkoitusten ja

tavoitteiden esittäminen henkilöstölle ymmärrettävästi voi olla muutosjohtajalle haastavaa (Järvinen 2008, 97).

Muutosjohtajan kannattaa jo etukäteen huomioida muutosvastarinnan todennäköisyys. Muutosvastarintaa kohdatessa omien ja henkilöstön intressien välille tulisi avata dialogi. Vuoropuhelu vahvistaa osapuolten välistä luottamusta ja sen avulla voidaan löytää kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Muutosvastarintaa voidaan myös minimoida muutosta tukevilla palkitsemisjärjestelmillä. (Stenvall & Virtanen 2007, 100-103.)

Muutostilanteissa ihmisläheinen johtamistapa on noussut esiin yhä voimakkaammin. Ihmisläheisellä johtajuudella tarkoitetaan yksilöä kunnioittavaa suhtautumista alaisiin. Esimies on kiinnostunut työntekijöiden ajatuksista - hän kyselee ja kuuntelee. (Perttula & Syväjärvi 2012, 203.) Läsnä oleva johtaja on käytettävissä ja valmentaa henkilöstöä uuden oppimiselle (Stenvall & Virtanen 2007, 105-106). Suuntaus korostaa jo aiemmin mainittujen arvojen, kommunikaation ja luottamuksen, lisäksi avoimuutta, sitoutumista ja osallistumista. (Perttula & Syväjärvi 2012, 206).

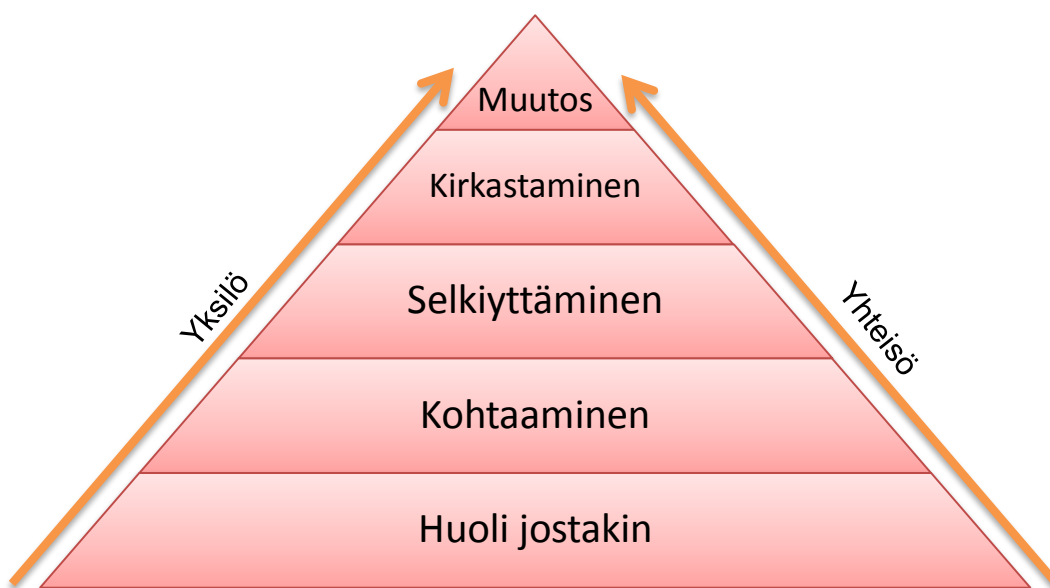
Etevä muutosjohtaja pystyy jakamaan omaa auktoriteettiaan ja antamaan myös henkilöstölle vastuuta vaativia rooleja. (Stenvall & Virtanen 2007, 107.) Hiljaiset signaalit -menetelmä on yksi tapa ottaa henkilöstö mukaan muutosprosessiin. Henkilöstö kohtaa jokapäiväisessä työssään sellaisia osa-alueita, joita pitäisi kehittää. Tätä kutsutaan ns. hiljaiseksi tiedoksi. (Kesti 2010, 119 & 247.) Hiljainen tieto on yksilöllistä ja perustuu työntekijän omiin kokemuksiin. Työntekijöiden välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä siitä kuitenkin tulee yhteisöllinen resurssi, joka voi kääntyä organisaatiota vastaan. Hiljaiset signaalit -mittauksella organisaation johto voi mitata kehittämistarpeita eli poikkeamia. Mittauksessa saadaan selville mahdollinen poikkeama optimaalisesta tilasta. (Perttula & Syväjärvi 2012, 174-177.)



## 2.5 Yhteistyö ja yksilön rooli

Organisaatio muodostuu yksilöistä eli ihmisistä. Yksilön käyttäytymistä ja oppimista työyhteisössä on tutkittu paljon muun muassa erilaisten psykologisten teorioiden kautta. (Juuti 2006, 23 & 90.) Muutos herättää yksilössä aina tunteita, joko myönteisiä tai kielteisiä (Juuti 2009, 110). Yksilöt myös tulkitsevat tunteitaan omalla tavallaan. Tulkinta perustuu yksilön mielikuviin ja toiveisiin, jotka puolestaan perustuvat aiempiin kokemuksiin muutoksista. (Ylikoski 1993, 15.)

Muutostunteiden aalto saattaa kasvattaa riippuvuutta esimieheen (Stenvall & Virtanen 2007, 94). Toisaalta taas negatiiviset tunteet jäävät herkästi yksilön omaan tai työyhteisön sisäiseen tietoon. Kun negatiiviset tunteet jäävät käsittelemättä, ne objektoituvat yhteisöön. Objektoituessaan kielteinen kokemus, tapahtuma tai henkilö saa kasvot. (Juuti 2009, 121.)



Kuvio 5. Yksilöllinen ja yksilöiden välinen muutosdynamikka. (Stenvall & Virtanen 2007, 98.)

Yksilön muutosdynamikalla on välittömiä yhteyksiä koko henkilöstön muutosdynamikkaan. Muutosdynamikalla tarkoitetaan yksilön emotionaalis-kognitiivista käyttäytymistä muutostilanteessa. Sen tunnistaminen on olennainen osa muutoksen hallintaa. Muutosdynamikka

voidaan kuvata pyramidikuviolla (kuvio 5.), josta nähdään kuinka yksilö ja yhteisö etenevät kohti muutosta.

Negatiivisen emotion kautta yksilö kokee epävarmuutta esimerkiksi organisaation nykytilasta. Huoli saattaa aiheuttaa levottomuutta, apatiaa, vihaa, pettymystä tai turhautumista. Kohtaamisvaiheessa yksilö tunnistaa muutoksen tavoitteet ja tarpeet. Huoli kääntyy muutokselle alttiiksi ja yksilö alkaa ohjauksen kautta valmistautumaan muutokseen. Selkiyttämävaiheessa yksilö sitoutuu muutokseen. Yksilö on valmis kommunikoimaan ja työstämään muutosta omista ja työyhteisön lähtökohdista. Kirkastamisen aikana muutoksen tavoitteet aukeavat yksilölle yhä enemmän ja viimeinenkin muutosvastarinta murtuu. Päämäärä eli muutos on saavutettu ja muutosten sisäistäminen voi alkaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 96-99.)

Yksilön sitoutumisella työhönsä on merkittävä rooli organisaation toiminnassa. Vahva sitoutuminen ilmenee positiivisena suhtautumisena organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Näin ollen sitoutuminen lisää yksilön muutosmyönteisyyttä. Lopulta yksilön ja työyhteisön suhde toisiinsa on kuitenkin vastavuoroinen - molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan (Perttula & Syväjärvi 2012, 57.) Onnistuneen muutosprojektin läpivieminen ei ole yksin johdon vaan koko organisaation yhteinen saavutus. Jatkuvassa muutosten maailmassa yhteistyö parhaimmillaan edistää työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2014.) Seuraavaksi tarkastellaan, millaisia hyötyjä palvelukeskusmalli tarjoaa organisaatiolle.

### 3 PALVELUKESKUSMALLI

Tämä luku avaa palvelukeskuksen käsitettä vertaamalla mallia ulkoistamiseen ja esittelemällä mallin keskeisimmät hyödyt. Lisäksi tarkastellaan tulevaisuuden osaamiskeskuksia ja mallin soveltuvuutta julkisen sektorin palveluihin.

Ensimmäiset palvelukeskukset, shared service centers, syntyivät Yhdysvalloissa, kun yritysten piti keksiä keinoja kasvattaa tuottoaan pienemmillä resursseilla. Siitä lähtien organisaatioiden palvelukeskukset ovatkin yleistyneet ympäri maailmaa niin yksityisillä kuin julkisellakin sektorilla. Palvelukeskukset toimivat kuin itsenäiset yritykset, mutta ovat tilivelvollisia toimistaan organisaation johdolle. (Herbert 2013.)

#### 3.1 Palvelukeskus vs. ulkoistaminen

Termit hajautettu ja keskitetty nousevat esiin puhuttaessa eri organisaatiomalleista (Herbert & Seal 2009). Hajautettua mallia käytetään, kun toimintayksiköiden tarpeet ovat erilaiset tai yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti kaukana toisistaan. Keskitettyä mallia taas käytetään, kun yhdistetään käytäntöjä ja tavoitellaan volyymietuja. (Logy 2015.) Sekä palvelukeskus- että ulkoistamisen malli pyrkivät yhdistelemään hajautetun ja keskitetyn mallin vahvuuksia (Paavola 2014).

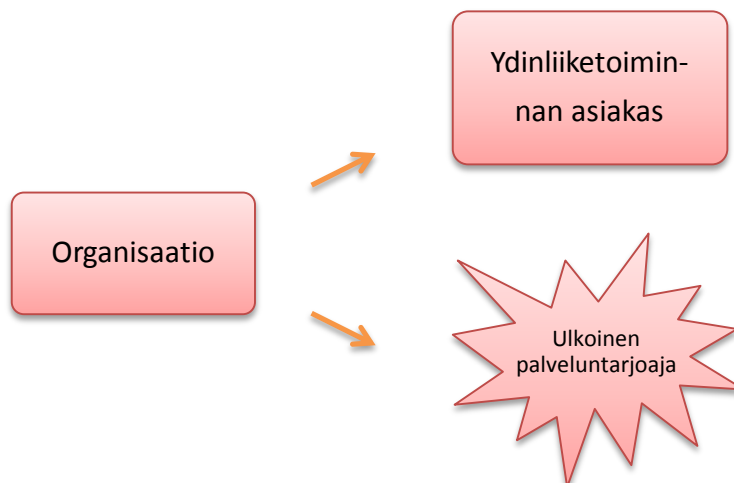
Mallit eivät teoriassa juuri eroakaan toisistaan, vaan ne tavoittelevat usein samoja aika- ja kustannushyötyjä. Lisäksi molemmat mallit vapauttavat resursseja ydinliiketoiminnan kilpailukyvyn kehittämiseen. Organisaation ydinliiketoiminnasta erotetut palvelut on molemmissa malleissa keskitetty yhteen. (Cacciaguidi-Fahy, Currie & Fahy 2002.) Kuviot 6 ja 7 havainnollistavat palvelukeskuksen ja ulkoisen palveluntarjoajan sekä yhtenäisyyksiä että eroja.



Kuvio 6. Palvelukeskusmalli. (Mukaien lähteistä: Ahola 2014. Herbert & Seal 2009.)

Palvelukeskusmallissa organisaatio keskittää tuotantoa tukevat palvelut itsenäisiin yksiköihin – keskuksiin (kuvio 6). Tuotantoa tukevia palveluita ovat esimerkiksi taloushallinto, henkilöstöhallinto ja IT-palvelut. (Herbert 2013.) Karkeasti mallia voidaan kutsua palveluiden sisäiseksi ulkoistamiseksi. Organisaatio ja palvelukeskus ovat toisilleen sisäisiä asiakkaita. Palvelukeskus voi halutessaan myydä palveluitaan myös ulkoisille asiakkaille. Näin organisaatio toimii ydinliiketoimintansa lisäksi laaja vaikutteisesti eri osa-alueilla ja saattaa kasvattaa kokonaistuottoaan. (Herbert & Seal 2009.)

Ulkoistamisella puolestaan tarkoitetaan palvelun ostamista ulkopuoliselta palveluntarjoajalta (kuvio 7). Kun palvelut ostetaan ulkopuolelta, tulee organisaatiohierarkiaan katkos, jolloin kahden eri toimijan intressit pitää sovittaa yhteen. (Herbert & Seal 2009.) Organisaatiolle on haastavaa ulkoistettujen palveluiden laadunvalvonta. Kun taas palveluntarjoajalla saattaa olla puutteelliset tiedot ydinliiketoiminnan toimialasta. (Paavola 2014.) Vastaavasti palvelukeskusmallissa kontrolli pysyy organisaation sisällä ja muuttuviin tarpeisiin voidaan reagoida nopeammin. (Herbert & Seal 2009). Parhaimmillaan ulkoistaminen voi kuitenkin avata kanavan huippuluokan osaamiseen ja viimeisimpään teknologiaan (Paavola 2014).



Kuvio 7. Ulkoistamisen malli. (Mukaillen lähteistä: Ahola 2014. Herbert & Seal 2009.)

Vaikka mallit usein erotetaan, niiden ei kuitenkaan tarvitse olla toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja (Herbert & Seal 2011). Liiketoiminnassa on mahdollista hyödyntää molempien parhaimpia puolia. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmät ja niiden käyttötuki voidaan tilata ulkopuoliselta ohjelmiston toimittajalta, vaikka muut palvelut olisi järjestetty palvelukeskukseen. (Wilson 2004.)

### 3.2 Palveluprosessit

Palvelukeskuksessa tietyn alan päivittäistehtävistä on kehitetty erilaisia palveluprosesseja, jotka mahdollistavat toiminnan yhtenäistämisen ja jatkuvan kehityksen (Heikkinen 2005). Yhtenäiset palveluprosessit takaavat tarjotuille palveluille korkean laadun ja nopean läpimenoajan. Palvelukeskuksissa palvelun laatu on arvolupaus asiakkaalle. Laadukas arvolupaus korostaa muun muassa alan asiantuntemusta, sujuvuutta, sisällön osuvuutta ja oikea-aikaisuutta. Palveluprosessin laadun sovittaminen yhteen asiakkaiden odotusten mukaisesti on myös osa arvolupautta. (Paavola 2014.)

Palveluiden laatua ja tehokkuutta mitataan erilaisilla mittareilla. Erillisellä palvelusopimuksella voidaan sopia jonkin erityisen lisäpalvelun tuottamisesta. Lisäpalvelu poikkeaa standardoiduista työtehtävistä, mikä

tuottaa palvelukeskukselle lisäarvoa. (Shah 1998.) Prosessia kehittämällä, esimerkiksi tietojärjestelmien avulla tai pitämällä yllä asiantuntemusta, palveluiden laatua pystytään parantamaan. Asiantuntemusta onkin palvelukeskuksessa helpompi kehittää kuin esimerkiksi hajautetusti toimivassa organisaatiossa. (Paavola 2014.) Hajautetusti toimivassa organisaatiossa alan erikoisosaamiseen ei ole välttämättä tarvittavia resursseja (Shah 1998).

### 3.3 Kustannukset

Kustannussäästöt perustuvat esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämiseen tai keskuksen sisäisiin rekrytointeihin eli henkilöstön joustavaan liikkuvuuteen. Palvelukeskus mahdollistaa toiminnan keskittämisen fyysisesti samaan paikkaan, joka omalta osaltaan lisää joustavuutta. (Heikkinen 2005.)

Yhdysvaltalainen tutkimus osoittaa, että tutkitun organisaation tuotto nousi 25 prosenttia palvelukeskuksmallin käyttöönoton myötä. Merkittäviä säästöjä saavutettiin esimerkiksi HR:n ja palkanlaskennan henkilöstökustannuksissa, koska prosessit ja niitä tukevat toiminnanohjausjärjestelmät kehittyivät huomattavasti palvelukeskuksessa. (McDowell 2011.) Toiminnanohjausjärjestelmän avulla data kulkee järjestelmissä automaattisesti. Se vähentää manuaalisen työn määrää ja mahdollistaa henkilöstöressurssien pienentämisen tai uudelleen järjestelyn. Toiminnanohjausjärjestelmään investointi on kuitenkin verrattain kallista ja sitä valittaessa kannattaa tarkistaa sen soveltuvuus ydinliiketoiminnan funktioihin. (Wilson 2014.)

Kustannushyötyjen voidaan ajatella perustuvan kolmeen lähtökohtaan, joita ovat volyyymi-, taito- ja ulkoistusedut. Kustannukset alenevat, kun palvelut tuotetaan suuremmalla massalla eli volyyymilla. Kun palveluprosessit optimoidaan standardeiksi ja henkilöstön asiantuntevuuteen panostetaan, saavutetaan taitoetu ja kustannukset laskevat. Ulkoistuseduilla puolestaan tarkoitetaan hyötyä, joka saavutetaan kun toiminnot irtautetaan varsinaisesta liiketoimintayksiköstä

palvelukeskukseen (kuviot 6). Ulkoistusedulla tavoitellaan myös kustannusten läpinäkyvyyttä eli kustannusten jakautumista suoritekohtaisesti. Palvelukeskuksien hyödyksi nähdäänkin yleisesti kustannusten tehokas hallinta. Tämä korostuu etenkin vaikean taloussuhdanteen aikana. (Paavola 2014.) Esimerkiksi kustannuslaskennan avulla voidaan selvittää kustannusten läpinäkyvyyttä (Taloussanomien 2015).

### 3.4 Palvelukeskuksesta osaamiskeskukseksi

Yksi palvelukeskuksen keskeisimmistä haasteista on, että toiminnan vakiintuessa henkilöstö saattaa kokea työtehtävät rutiininomaisena. Keskuksien suppeahko hierarkia osaltaan myös kaventaa työtehtävien monipuolisuutta. Siksi on tärkeää investoida palveluprosessien suunnitteluun ja kehittämiseen. (Cacciaguidi-Fahy, Currie & Fahy 2002.) Lähtökohtaisesti palvelukeskuksen toimintoja on helppo suhteuttaa sekä toiminnan kasvuun että sen supistumiseen. Strategian säännöllisellä tarkastamisella voidaan arvioida kehittymistarpeita. (Paavola 2014.)

Mallin tarjoamat mahdollisuudet ovatkin lähes rajattomat. Jo olemassa olevaa palvelukeskusta voidaan kasvattaa yhä laajemmaksi kokonaisuudeksi. Syntyy monitoimintakeskus, a multifunctional center, joka on lähitulevaisuuden trendi perinteisen mallin soveltamisessa. (Zandman 2013.) Monitoimintakeskusta voidaan myös kutsua osaamiskeskukseksi, jossa eri toiminnot eri palvelualoilta on yhdistetty samaan keskukseen. Suuntana ovat tietovaltaiset prosessit ja tiedon analysointi. Osaamiskeskuksessa palveluprosessit ja kustannushyödyt on viety hivenen pidemmälle kuin edeltäjässään. Esimerkiksi taloushallinnon palveluissa keskitytään yhä kasvavassa määrin lisäarvon tuottamiseen raportoinnin avulla. (Paavola 2014.)

### 3.5 Julkisen sektorin palvelutuotanto

Julkisella sektorilla rakenteiden uudistamistarpeet ovat yksi vallitsevista muutostrendeistä. Kankeat palvelurakenteet halutaan purkaa ja

uudenlaisille palveluille on tehtävä tilaa. Toisaalta esimerkiksi kuntien itsehallintoa halutaan kasvattaa, mutta toisaalta kuntarajojen ylittävää yhteistyötä halutaan lisätä. Julkisen sektorin uudistuksiin kohdistuu erityisiä paineita tehokkuuden lisäämiseksi. (Kuntatalouden opettajat 2006, 34-44.) Tehokkuuden lisäämisellä tavoitellaankin jo aiemmin esille nousseita tavoitteita – aika- ja kustannushyötyjä. (Cacciaguidi-Fahy, Currie & Fahy 2002).

Prosessinomaisuus on oleellinen osa tehostamista. Kustannussäästöt tavoitetaan, kun palveluprosessit ovat standardeja ja tehokkaita. (Herbert 2013.) Virtanen ja Wennberg kuvaavat prosesseja teoksessaan *Prosessijohtaminen julkishallinnossa seuraavasti*:

*”Prosessilähtöinen ajattelutapa mahdollistaa olemassa olevien hallinnon rakenteiden muuttamisen tietoisesti entistä asiakaslähtöisempään suuntaan -.” (Virtanen & Wennberg 2005, 14.)*

Perinteisen tulosityksikköorganisaation toimintaa on mahdollista viedä kohti prosessiorganisaatiota suunnittelemalla tehokkaita prosesseja. Laadullisesti tehokkaat prosessit antavat lisäarvoa myös asiakkaille. (Virtanen & Wennberg 2005, 65). Myös julkisella sektorilla voidaan hyödyntää palvelu- tai osaamiskeskuksien tarjoamia hyötyjä. Keskuksien palvelut on mahdollista järjestää myös yli kuntarajojen. David Wilsonin mukaan niitä jopa tarvitaan täyttämään kansalaisten kasvaneet palvelutarpeet ja paikkaamaan alijäämäistä taloutta (Wilson 2004).

Seuraavaksi siirrytään opinnäytetyön empiiriseen osuuteen. Luku sisältää toimeksiantajan esittelyn, tutkimuksen vaiheet, muodostetut johtopäätökset sekä luotettavuuden arvioinnin.



## 4 CASE: KONSERNIPALVELUYKSIKKÖ KOPPARI

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tampereen kaupunki. Kaupunki tuottaa sille asettuja lakisääteisiä ja muita vapaaehtoisia tehtäviä edistääkseen asukkaiden hyvinvointia ja kestävästä kehitystä (Kuntaliitto 2015).

Tampereen kaupungissa organisaatio on varsin monimuotoinen. Kuten muissakin kunnissa ylin johto järjestäytyy poliittisesti neljän vuoden välein. Kaupungin keskushallinnosta vastaa konsernihallinto, joka on jaettu eri ryhmiin. Vuonna 2016 Konsernihallinnon alla aloittaa toimintansa uusi konsernipalveluita tuottava yksikkö Koppari. (Tampereen kaupunki 2015.)

### 4.1 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla (liite 2 ja 3) ennen uuden yksikön toiminnan aloittamista. Kysely oli avoinna kohderyhmälle 30.11-11.12.2015. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla saateviesteineen maanantaina 30. marraskuuta. Muistutusviesti lähetettiin tiistaina 8. joulukuuta niin ikään sähköpostilla. Kyselyyn muodostui 20 kysymystä, jotka ryhmiteltiin viiteen eri osioon. Osiot otsikoitiin seuraavasti: lähtötiedot, aiemmat muutoskokemukset, konsernipalveluyksikkö Koppari, muutosviestintä ja muutoksen jälkeen.

Ensimmäisenä kysyttiin vastaajan lähtötietoja. Lähtötiedot haluttiin kyselyn taustalle, koska niitä voidaan peilata kyselyn tuloksiin. Kysymykset aseteltiin monivalinnoiksi, joiden vastausvaihtoehdot haarukoitiin kahteen tai neljään vaihtoehtoon. Kysymykset 1-3:

1. Sukupuoli
2. Ikä
3. Työhistoria Tampereen kaupungilla

Seuraavassa osiossa kysyttiin yksilön aiemmista muutoskokemuksista. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, vaikuttavatko aiemmat kokemukset nykytilanteeseen. Kysymykset aseteltiin monivalinnoiksi, joissa vastausvaihtoehdot olivat joko kyllä tai ei. Kyllä vaihtoehdon perään

lisättiin jatkokysymys, jonka tarkoituksena oli saada syvempää tietoa aiheesta. Kysymykset 4-5:

4. Oletko kokenut muutoksia aiemmin työurasi aikana?
5. Ovatko aiemmat muutostokemukset vaikuttaneet asenteisiisi nykyistä muutosta kohtaan?

Kolmantena kysyttiin yksilön valmiuksia nykyistä muutosta kohtaan. Kysymykset numero 7 ja 11 aseteltiin avoimiksi, koska näistä alueista haluttiin syvempää tietoa. Loput osion kysymyksistä olivat monivalintoja, joissa vastausten haarukointi asetettiin viiteen, kolmeen tai kahteen vaihtoehtoon. Kysymyksiin 8 ja 10 kyllä vastausvaihtoehdon perään lisättiin jatkokysymys. Kysymykset 6-11:

6. Vuoden 2016 alusta alkaen työskentelen
7. Millaisena näet organisaation nykytilan ja muutostarpeen?
8. Muuttuvatko työtehtäväsi muutoksen myötä?
9. Oletko halukas oppimaan uutta?
10. Koetko muutoksen rasitteena itsellesi tai työyhteisöllesi?
11. Millaisena koet vaikutusmahdollisuutesi ja kuinka niitä voisi lisätä?

Neljännessä osiossa kysyttiin yksilön mielipiteitä muutosviestinnästä. Tarkoituksena on selvittää, miten viestintä on onnistunut ja millaisilla työkaluilla viestintä olisi tehokkainta. Kysymys 17 oli avoin ja muut monivalintoja. Monivalintojen haarukointi vaihteli kahdesta neljään tai viiteen vastausvaihtoehtoon. Kysymyksissä 12 ja 16 vastausvaihtoehdon perään lisättiin jatkokysymys. Kysymykset 12-17:

12. Mikä on mielestäsi tehokkain viestintäkanava?
13. Kuinka usein muutosprosessin etenemisestä henkilöstölle pitäisi mielestäsi kertoa?
14. Miten lähin esimiehesi toimii muutosviestinnässä ja muutoksen johdossa? Arvioi.
15. Miten muutosjohto toimii muutosviestinnässä ja muutoksen johdossa? Arvioi.
16. Saavuttaako muutosviestintä kaikki osapuolet tasapuolisesti?
17. Millaista tukea tarvitset muutostilanteissa?

Viimeisessä osiossa kysyttiin yksilön ajatuksia muutoksen jälkeisestä ajasta. Osion ensimmäinen kysymys oli monivalinta ja kaksi viimeistä avoimia kysymyksiä. Kysymykset 18-20:

18. Miten luotat työnantajaasi muutoksen jälkeen? Arvioi.
19. Millaisia yhteisiä arvoja ja/tai toimintatapoja haluaisit Kopparissa noudatettavan?
20. Mitä toivoisit tapahtuvan muutoksen jälkeisessä ajassa? Kerro ajatuksistasi vapaasti.

Tutkimus sisältää arkaluontoista tietoa. Työntekijöiden anonymiteetin suojaamiseksi tutkimustulokset, johtopäätökset sekä luotettavuuden arviointi ovat toimeksiantajayrityksen sisäisessä käytössä.

## YHTEENVETO

Eri elinkeinot ovat vuosien saatossa ajautuneet murrokseen. Organisaatioissa on tapahtunut ja tulee jatkossakin tapahtumaan muutoksia niin tuotannossa, palveluissa kuin rakenteissakin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Tampereen kaupunki ja tarkoituksena oli selvittää, kuinka yksilö suhtautuu tulevaan organisaatiomuutokseen. Päättökysymykseksi muodostui ”mikä on yksilön muutosvalmius”. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin organisaatiomuutoksen ja palvelukeskusmallin ilmiöitä. Organisaatiomuutosta käsiteltiin erityisesti muutosprosessin, muutosjohtamisen ja yksilön kokemusten näkökulmista. Lisäksi luku avaa organisaatiomuutoksen ja strategisen projektin käsitteitä. Palvelukeskusmallia puolestaan verrattiin ulkoistamiseen ja sen hyödyt rajattiin kustannustehokkuuden ja laadukkaiden palveluprosessien näkökulmiin. Palvelukeskusmallin hyötyjä tarkasteltiin myös julkisen sektorin tarpeiden mukaan.

Opinnäytetyön empiirinen osuus alkaa toimeksiantajaorganisaation esittelyllä. Tämän jälkeen lukijalle avattiin, kuinka tutkimusaineisto hankittiin ja kuinka sitä analysoitiin. Seuraavaksi esitettiin johtopäätökset ja lopuksi arvioitiin tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimus osoitti, että aihe on ajankohtainen. Saatujen tutkimustulosten valossa voidaan tehdä yleistyksiä. Johtopäätöksinä esitettiin, että muutoksen vaikutuksia mitattaisiin ja työpajoja järjestettäisiin myös toiminnan aloittamisen jälkeen. Lisäksi esitettiin, että viestintää tehostettaisiin nostamalla muutosvisio voimakkaammin esiin.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin vastausprosentin, validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Luotettavuutta analysoitiin myös arvioimalla käytetyn tutkimusmenetelmän erityispiirteitä. Kyselyn pinnallisuus onkin syytä huomioida analysoidessa luotettavuutta. Tutkijan on mahdotonta varmistaa, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja

ovatko he vastanneet kysymyksiin rehellisesti. Tutkija ei myöskään voi olettaa, että kaikki vastanneet ovat ymmärtäneet kysymyksen oikein. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.)

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää toimeksiantaja organisaation muutoksen jälkihuollossa. Jälkihuollolla tarkoitetaan seikkoja, joita tutkimustulosten valossa pitäisi vielä muutoksen jälkeen kehittää. Tulokset antavat myös konkreettista tietoa, miten tulevaisuudessa muutosprosessi voidaan toteuttaa paremmin. Lisäksi Tampereen kaupunki voi käyttää tutkimustuloksia soveltuvien osien Tampere2017 -projektissa.

Jatkotutkimuksena voidaan esimerkiksi kartoittaa, mitä muutoksen jälkeen tapahtui. Tämä mahdollistaisi tilanteiden ennen ja jälkeen vertailun. Vertailu antaa johdolle hyödyllistä tietoa muutoksen vaikutusten arvioinnista. Sen avulla voidaan havaita asiat, joissa on onnistuttu ja joita pitäisi vielä kehittää.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Aaltio, I. Auvinen, T. P. Huhtinen, A-M. Juuti, P. Kemppainen, R. P. Lämsä A-M. Salojärvi, S. Suutarinen, M. Tainio, R. Uusi-Rauva, E. Vesterinen, P-L. Wink, H. 2010. Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Gratton, L. 2011. The Shift – the future of work is already here. London, United Kingdoms: HarperCollins Publishers.

Heimonen, J. Kalin, R. Kvist, H. Lillkäll, L. Masalin, L. Niutanen, K. Valpola, A. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15-17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ikonen, A-K. 2015. Toimintamallia muokataan tamperelaisten hyväksi. Tampere-lehti. Tampere: SLY-Lehtipainot Oy.

Juuti, P. Rannikko, H. Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe – Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttömöillä. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 7. Painos. Helsinki: WSOYpro.

Kesti, M. 2010. Stateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

Kunnasallistalouden opettajat. 2006. Kuntarakenteita etsimässä – puheenvuoroja kunta- ja palvelurakenteiden uudistustarpeista ja – mahdollisuuksista. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet – kohti parempia muutoksia. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Perttula, J. Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia – ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rajamäki, A. 2015. Tampere valmistautuu uuteen toimintamalliin. Tampere-lehti. Tampere: SLY-Lehtipainot Oy.

Stenvall, J. Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, P. Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa – ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 2. painos. Mikkeli: Länsi-Savo Oy.

### **Elektroniset lähteet**

Ahola, E. 2014. Palvelukeskuksen menestystekijät – Case KPMG OY Ab. Lahden ammattikorkeakoulu. [viitattu 25.10.2015]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80652/Ahola\\_Essi.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80652/Ahola_Essi.pdf?sequence=2)

Cacciaguidi-Fahy, S. Currie, J. & Fahy, M. 2002. Financial Shared Services Centres: Opportunities and Challenges for the Accounting Profession. ACCA Research Report No. 79 [viitattu 19.10.2015]. Saatavissa: <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/outsourcing-publications/rr-079-002.pdf>

Heikkinen, T. 2005. Taloushallinnon palvelukeskusmalli - tehokkuuden tavoittelua, innovatiivinen ratkaisu vai muoti-ilmiö. Tampereen yliopisto. [viitattu 12.10.2015].

Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92662/gradu00527.pdf?sequence=1>

Herbert, I. 2013. The rise and rise of shared-service centres is a revolution that's going under the radar. Financial Management. [viitattu 12.10.2015]. Saatavissa: <http://www.fm-magazine.com/pdfs/FM2013july.pdf>

Herbert, I. Seal, W. 2009. The role of shared services. Management Services. [viitattu 27.10.2015]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/234317290/20C67171D09141CCPQ/1?accountid=16407>

Kuntaliitto. 2015. Virtuaalikunta – mikä on kunta. [viitattu 12.10.2015]. Saatavissa: <http://www.virtuaalikunta.net/fi/tietoa/mika-on-kunta/Sivut/default.aspx>

KvantiMOTV. 2008. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 19.12.2015]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

Lindell, R. 2015. Tampereella edessä suurten muutosten vuosi. Tampereen kaupunki. [viitattu 29.10.2015]. Saatavissa: [http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2015/10/27102015\\_9.html](http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2015/10/27102015_9.html)

Logy. 2015. Keskittää vai hajauttaa. Suomen osto- ja logistiikkayhdistys Logy ry. [viitattu 9.11.2015]. Saatavissa: <http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/oman-organisaation-resurssit/keskittaa-vai-hajauttaa/>

Loora. 2015. Organisaatio ja johtaminen. Tampereen kaupungin sisäinen materiaali. [viitattu 20.10.2015]. Saatavissa: <https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/Etusivu/Organisaatio+ja+johtaminen>

McDowell, J. 2011. Shared services centers can drive significant savings. Healthcare Financial Management. [viitattu 12.10.2015]. Saatavissa:



<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/873636123/fulltextPDF/DED405FE3C3C43C1PQ/6?accountid=16407>

Paavola, U. 2014. Palvelukeskusmallin hyötyjen realisoiminen. KPMG Oy. Bonnier Pro. [viitattu 25.10.2015]. Saatavissa: <http://bonnierpro.fi.aineistot.lamk.fi/fi/app/talous-ja-rahoitus/palvelukeskusmallin-hyotyjen-realisoiminen>

Partio, M. 2015. Organisaatiomuutokseen suhtautuminen – kokemuksia ja odotuksia PKSSK:n Logistiset palvelut -vastualueen perustamisesta. Karelia ammattikorkeakoulu. [viitattu 25.10.2015]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96850/Partio\\_Maria.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96850/Partio_Maria.pdf?sequence=1)

Shah, B. 1998. Shared services – is it for you. Industrial Management. [viitattu 02.12.2015]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/211617866/fulltextPDF/80574DF362D54BDFPQ/1?accountid=16407>

Taloussanomat. 2015. Kustannuslaskenta. Sanoma Media Finland Oy. [viitattu 25.11.2015]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/kustannuslaskenta/>

Tampereen kaupunki. 2015. Hallinto ja talous - organisaatio. Tampereen kaupunki. [viitattu 20.10.2015]. Saatavissa: <http://www.tampere.fi/hallintojatalous/organisaatio.html>

Työterveyslaitos. 2014. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos. [viitattu 12.10.2015]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx)

Wilson, D. 2004. Shared services – a strategy for reinventing government. [viitattu 02.12.2015]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/229689498/fulltextPDF/37007D83C103403CPQ/1?accountid=16407>

Zandman, Z. 2013. Organizations seek to align shared services centers with broader business strategy: Deloitte's 2013 Global Shared Services Survey. Deloitte. [viitattu 12.10.2015].

Saatavissa: <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/organizations-seek-to-shared-services-centers-with-broader-business-strategy.html>

## LIITTEET

## Liite 1. Saatekirje

Tämä sähköpostiviesti lähetetään 272 vastaanottajalle.  
33 vastaanottajaa lähettää automaattisia vastauksia.

Lähetä

Lähetäjä sarajala

Vastaanottaja...

Kopio...

Aihe Kysely Kopparin henkilöstölle

Hei!

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyötä Tampereen kaupungille aiheesta yksilön muutosvalmius. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka työntekijä kokee organisaatiomuutoksen. Tutkimukseen on saatu kaupungin virallinen tutkimuslupa.

Tutkimus toteutetaan kyselynä ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi muutosprosessin toteutuksessa, muutoksen jälkihuollossa tai tulevaisuudessa vastaavanlaisten projektien yhteydessä. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymeina. Opinnäytetyö julkaistaan verkossa osoitteessa [www.Theseus.fi](http://www.Theseus.fi).

Vastaaminen tapahtuu sähköisesti alla olevan linkin kautta. Kysely sulkeutuu perjantaina 11.12.2015. Mikäli sinulla on kysyttävää, minuun voi olla yhteydessä sähköpostilla tai soittamalla. Kiitos yhteistyöstä ja mukavaa joulun odotusta!

Terveisin

Satu Rajala, Lahden ammattikorkeakoulu

Linkki kyselyyn:  
<https://www.webropolsurveys.com/S/BFA317A3CF01FDB3.par>

## Liite 2. Kysely sivu 1

### Yksilön muutosvalmius: Kohti Kopparia

Vastaukset ovat anonymoivia. Kyselyn lopuksi muista painaa "Läheta" -näppäintä. Kiitos osallistumisestasi!

#### Lähtötiedot

##### 1. Sukupuoli

- Mies  
 Nainen

##### 2. Iää

- 20-25  
 26-45  
 46-55  
 56+

##### 3. Kuinka pitkää on työhistoriasi Tampereen kaupungilla

- 0-9 vuotta  
 10-19 vuotta  
 20-29 vuotta  
 yä 30 vuotta

#### Aiemmat muutoskokemukset

##### 4. Oletko kokenut muutoksia aiemmin työssäsi aikana?

- Kyllä, milloin?   
 Ei

##### 5. Ovatko aiemmat kokemukset vaikuttaneet asenteisiin nykyistä muutosta kohtaan?

- Kyllä, miten?   
 Ei

#### Konsernipalveluyksikkö Koppari

##### 6. Vuoden 2016 alusta alkaen työskentelet

- Tehnopalveluissa  
 Henkilöstöpalveluissa  
 Tietopalveluissa  
 Hallintopalveluissa  
 ICT-palveluissa

##### 7. Millaisena näet organisaation nykytilan ja muutostarpeen?

##### 8. Muuttuvatko työtehtäväsi tulevan muutoksen myötä?

- Kyllä, miten?   
 Ei  
 En osaa sanoa

##### 9. Oletko halukas oppimaan uutta?

- Kyllä  
 Ei

##### 10. Koetko muutoksen rasitteena itsellesi tai työyhteisöllesi?

- Kyllä, miten?   
 Ei

##### 11. Millaisena koet vaikutusmahdollisuutesi ja kuinka niitä voisi lisätä?

[Seuraava ->](#)

## Liite 3. Kysely sivu 2

## Muutosviestintä

12. Mikä on mielestäsi tehokkain viestintäkanava?

- Koko henkilöstön kattava tilaisuus  
 Henkilöstötilaisuus palvelukurssissa  
 Henkilöstötilaisuus tiimitasolla  
 Sähköpostitiedote  
 Muu, mikä?

13. Kuinka usein muutosprosessin etenemisestä henkilöstölle pitäisi mielestäsi kertoa?

- Viihtäen  
 Kuukausittain  
 Joka toinen kuukausi  
 Harvemmin

14. Miten lähin esimiesi toimii muutosviestinnässä ja muutoksen johdossa? Arvioi.

- Kiittävästi  
 Hyvin  
 En osaa sanoa  
 Tyydyttävästi  
 Huonosti

15. Miten johto toimii muutosviestinnässä ja muutoksen johdossa? Arvioi.

- Kiittävästi  
 Hyvin  
 En osaa sanoa  
 Tyydyttävästi  
 Huonosti

16. Saavuttaako muutosviestintä kaikki osapuolet tasapuolisesti?

- Kyllä  
 Ei, miten viestintää voi parantaa?

17. Millaista tukea tarvitset muutostilanteessa?

## Muutoksen jälkeen

18. Miten luotat työnantajaasi muutoksen jälkeen? Arvioi.


- Enemmän kuin nyt  
 Yhtä paljon kuin ennenkin  
 Vähemmän kuin nyt

19. Millaisia yhteisiä arvoja ja/tai toimintatapoja haluaisit Kopperissa noudatettavan?

20. Mitä toivoisit tapahtuvan muutoksen jälkeisessä ajassa? Kerro ajatuksistasi vapaasti.

## Liite 4. Muistutusviesti

ti 8.12.2015 8:28

 Rajala Satu M  
VL: Kysely Kopparin henkilöstölle

Vastaanottaja

Hei, kiitos kaikille jo vastanneille! Muistutan, että kysely on avoinna perjantaihin asti.

Linkki: <https://www.webropolsurveys.com/S/BFA317A3CF01FDB3.par>

Terveisin Satu Rajala

**Lähtettäjä:** Rajala Satu M  
**Lähetetty:** 30. marraskuuta 2015 8:22  
**Aihe:** Kysely Kopparin henkilöstölle

Hei!

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyötä Tampereen kaupungille aiheesta yksilön muutosvalmius. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka työntekijä kokee organisaatiomuutoksen. Tutkimukseen on saatu kaupungin virallinen tutkimuslupa.

Tutkimus toteutetaan kyselynä ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi muutosprosessin toteutuksessa, muutoksen jälkihuollossa tai tulevaisuudessa vastaavanlaisten projektien yhteydessä. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymeina. Opinnäytetyö julkaistaan verkossa osoitteessa [www.Theseus.fi](http://www.Theseus.fi).

Vastaaminen tapahtuu sähköisesti alla olevan linkin kautta. Kysely sulkeutuu perjantaina 11.12.2015. Mikäli sinulla on kysyttävää, minuun voi olla yhteydessä sähköpostilla tai soittamalla. Kiitos yhteistyöstä ja mukavaa joulun odotusta!

Terveisin