

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

Veli-Matti Peltomäki

ESIMIEHEN ROOLI HENKILÖSTÖHALLINNON OHJELMISTON
MUUTOKSESSA: CASE RAUMAN KAUPUNKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen -suuntautumisvaihtoehto

2007

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 ESIMIEHEN ROOLI HENKILÖSTÖHALLINNON OHJELMISTON MUUTOKSESSA	7
2.1 Muutostarve.....	7
2.1.1 Pilottihanke.....	9
2.2 Esimiehen rooli muutoksessa	10
2.2.1 Esimiehen tuki muutokselle	11
2.2.2 Esimies muutoksen motivoijana.....	14
2.2.3 Muutoksesta palkitseminen	16
2.3 Muutosvastarinta	19
2.3.1 Mitä muutosvastarinta on ja mistä se johtuu	19
2.3.2 Muutosagentti	23
2.4 Muutoksen onnistuminen	24
2.4.1 Palaute	24
2.4.2 Muutoksesta oppiminen.....	26
3 TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIIITEKEHYS	28
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
4.1 Rauman kaupungin henkilöstötoimisto	29
4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	30
4.3 Tutkimusmenetelmä	30
4.4 Haastattelujen toteuttaminen	31
4.5 Luotettavuuden arviointi: reliabiliteetti ja validiteetti	31

5 TUTKIMUSTULOKSET	33
5.1 Haastattelu 1	33
5.2 Haastattelu 2	35
5.3 Haastattelu 3	37
5.4 Haastattelu 4	39
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	42
7 LOPUKSI.....	45
8 LÄHTEET.....	46

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

TIIVISTELMÄ

ESIMIEHEN ROOLI HENKILÖSTÖHALLINNON OHJELMISTON MUUTOKSESSA: CASE RAUMAN KAUPUNKI

Peltomäki Veli-Matti
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden Rauman yksikkö
Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Joulukuu 2007
Heinonen Eila
UDK: 331.1
Sivumäärä: 49

Avainsanat: muutosjohtaminen, esimiehen rooli, muutos, Rauman kaupunki

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia, millä tavoin työntekijät kokevat henkilöstöhallinnon ohjelmiston vaihdon Rauman kaupungin henkilöstötoimistossa. Pyrkimyksenä oli selvittää odotuksia ja toiveita muutoksesta, joita esimies kykenee käyttämään tukiessaan henkilökuntaa muutoksen läpiviennissä. Empiria toteutettiin henkilöstötoimiston henkilökunnalle osoitetuilla henkilökohtaisilla haastatteluilla.

Teoriaosassa tarkasteltiin yleisesti muutosta, sen etenemistä sekä esimiehen roolia muutoksen läpiviejänä. Teoriaosassa esiteltiin pääpiirteittäin esimiehen tärkeimmät vaikutusalueet muutosjohtamisessa.

Empiirisen osan tiedot kerättiin teemahaastatteluilla kaupungin henkilöstötoimistossa neljältä haastateltavalta. Haastatteluilla kerättiin henkilökunnalta kaikkein tärkeimpiä ja oleellisimpia tuntemuksia, joita muutos herättää.

Tutkimustuloksista saatiin hyvä kuva ihmisten tuntemuksista muutoksesta. Siten tutkimustuloksissa ja niiden johtopäätöksissä esiin nousikin erilaisia odotuksia esimiehen roolista muutoksessa. Haastateltavat, joita oli neljä, olivat kaikki pääpiirteittäin samaa mieltä keskusteltavista asioista.

Johtopäätöksissä koottiin neuvoja esimiehelle, miten hän voi tukea ja auttaa alaisiaan selviämään muutoksesta paremmin.

ABSTRACT

CASE TOWN OF RAUMA: MANAGER'S ROLE IN THE CHANGE OF PERSONNEL PROGRAMME

Peltomäki Veli-Matti
Satakunta University of Applied Sciences
Business and Administration Rauma
December 2007
Heinonen, Eila
UDK: 331.1
Number of pages: 49

Keywords: management by change, role of manager, change, town of Rauma

The topic of the scholarly thesis was to examine how the employees experienced the change of personnel and wage calculation programme in the personnel office in the town of Rauma. The aim was to gather information on the expectations and wishes of the employees regarding the change; information, which could then be used by the manager when supporting her personnel through the change. The research was carried out by arranging personal interviews with four employees who work in the personnel office in Rauma. Research was carried out as a qualitative study, whereby the employees were interviewed.

The theoretical part of the work dealt mainly with general change and how it can be managed in the organisation. It was told how the manager can play a factor in the successful implementation of the change, and an outline of the manager's most essential areas of influence upon the change management was also presented in this section.

In the empirical part of the study, a qualitative study method was used. The information of that part was collected from four employees of the town by interviewing them. By interviewing people personally, it was possible to gather, very essential and important information about the programme change, which had come into their mind during the change. Real opinions were brought into the study, giving indication as to how the employees really felt.

With the results of the interviews, an image of employees' expectations about the change was created. The results of the study showed that there were many different expectations of the manager's role. In the conclusions, advice was given to the manager on how to support and help her employees during the change.

1 JOHDANTO

Nykyään vannotaan muutoksen nimeen ja muutos on erittäin ajankohtainen aihe työelämässä. Julkisella puolella on paineita pystyä kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa työntekijöistä ja maineesta hyvänä työnantajana. Kilpailukyvyllä ylläpitäminen on tärkeää. Erilaisilla hankkeilla pyritään pysymään kilpailussa mukana ja pitämään julkinen sektori vetovoimaisena työnantajana. Kaupungin nykyinen henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan ohjelma on Prima, joka vaihdetaan Personec-FK ohjelmaan vuoden vaihteessa 2007 - 2008.

Organisaation toiminnan tärkein voimavara on henkilökunta. Se mahdollistaa toiminnan ja muutoksen. Siksi on hyvin tärkeää, että henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut työyhteisöön. Esimiehen tehtävänä on omalta osaltaan tukea ja motivoida henkilöstöään. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on hyvä ja tuottava. Tutkimuksen teoriaosassa on huomioitu muutoksen ajankohtaisuus, sen eri vaiheet ja miten esimies on taustalla vaikuttajana aina muutostarpeesta sen vakiinnuttajaksi.

Tein kvalitatiivisen haastattelun, jolla pyrin saamaan kuvan siitä, millä tavoin henkilökunta suhtautuu Rauman kaupungin henkilöstötoimistossa tehtävään palkka- ja henkilöstöhallinnon ohjelmiston muutokseen. Pyrin löytämään tietoa siitä, miten esimies on onnistunut muutoksenjohtajana tähän mennessä ja mitä häneltä odotetaan myöhemmässä vaiheessa. Pääasiassa hain tietoa henkilökunnan suhtautumisesta muutokseen ja miten esimies voisi paremmin tukea heitä sen erivaiheissa.

2 ESIMIEHEN ROOLI HENKILÖSTÖHALLINNON OHJELMISTON MUUTOKSESSA: CASE RAUMAN KAUPUNKI

2.1 Muutostarve

Jo 500-luvun lopussa ennen ajanlaskumme alkua kreikkalainen filosofi Herakleitos sanoi, että ”kaikki virtaa”, millä hän tarkoitti, että mikään ei ole pysyvää. Hänen mukaansa vain ja ainoastaan jatkuva muutos on pysyvää maailmassa. Huonona puolena todettakoon että ihmisillä on tapana liittää turvallisuus ja pysyvyys toisiinsa ja vastakohtaisesti muutos ja erilaisuus uhkaan ja turvattomuuteen. Tämä on huomattavissa erityisesti työelämän muutoksien kohdalla. Nämä työn organisoinnissa ja sisällöissä koetaan edelleen poikkeustilana, jota voisi hyvin verrata kiviksi sileällä työpolulla. Nykyään monissa organisaatioissa pyritään muokkaamaan työntekijöiden asenteita siten, että muutos koettaisiin osana työtä ja normaalia rutiinia, josta yritys maksaa palkkaa. Tämän hyväksyminen osaksi jokapäiväistä työtä helpottaisi kaikkein eniten juuri työntekijöitä itseään, mutta samalla koko organisaatio hyötyisi siitä. Kun muutos lopulta aikanaan on hyväksytty osaksi normaalia työntekoa, on siitä lyhyt askel seuraavaan eli tilanteeseen, jossa työntekijät pyrkivät tietoisesti hakemaan myönteisiä kokemuksia. (Viitala R 2003, 88–89.)

Nykyään eri yrityksissä ja organisaatioissa vannotaan erittäin vahvasti muutoksen nimeen. Eri ikä- ja ihmisryhmille se tarkoittaa varsin erilaisia asioita, jopa saman organisaation sisällä. Ylin johto uskoo konsulteilta ja mediasta saamaansa käsitystä, että koko muu toimintaympäristö on muuttumassa ja monet muut organisaatiot pyrkivät selviytymään uudessa ympäristössä ottamalla käyttöönsä uusia menetelmiä. Johdolle ja henkilöstölle tämä ei välttämättä tarkoita samoja asioita. Johto on voinut suunnitella muutoksen aivan toisella tavalla, kuin miten se lopulta käytännössä näkyy organisaation arjessa. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9.)

Kaikki yrityksissä olevat kehitysprosessit ovat erilaisia kestoiltaan, laajuudeltaan ja myös voimakkuudeltaan. Myös tarkoitus ja yllätyksellisyys vaihtelevat paljon.

Muutokset jotka ovat suunniteltuja ja johdettuja alkavat organisaation jäsenistä. Se tulee monesti myös erittäin äkillisenä ja yllätyksellisenä ulkoisesta toimintaympäristöstä, jolloin ei auta muu kuin reagoida mahdollisimman nopeasti.

Viitala (2003) luokittelee kirjassaan henkilöstöjohtaminen muutokset kahteen luokkaan: ensimmäisen asteen ja toisen asteen muutoksiin. Nämä ensimmäisen asteen ovat yleensä pienimuotoisia ja sisältävät pieniä parannuksia jo nyt olemassa oleviin perusrakenteisiin. Ensimmäisen asteen muutokset ovat osana luonnollista kasvua ja kehitystä. Toisen asteen muutokset ovat jo paljon rajumpia. Niissä on voimakkaasti vaikutuksia aiheuttavia tekijöitä. Ne aiheuttavat paljon laadullisia, voimakkaasti rakenteita uudistavia ja murroksiin johtavia toimia yritystoiminnassa. Ensimmäisen asteen muutos nähdäänkin tasaisesti etenevänä kehityksenä ja toisen asteen epäjatkuvana ja rajuna muuttumisena. Toisen asteen muutokset ovat nykypäivän yrityksissä lisääntyneet huomattavasti. (Viitala 2003, 88–89.)

Perusedellytyksenä muutoksen onnistumiselle on, että kaikki työntekijät ovat tietoisia muutoksen todellisista syistä ja tavoitteista. Henkilöt, jotka ovat pohtineet muutosta pitkään, eivät välttämättä ymmärrä, että asia voi olla täysin vieras muulle henkilökunnalle. Pitkään pohtineille asia onkin usein hyvin suunniteltu ja kaikki sen tavoitteet ovat kirkkaana heillä mielessä, kun taas muut eivät ole välttämättä edes vielä kuulleetkaan koko asiasta. Tällöin täytyy antaa aikaa myös muille tutustua asiaan ja jättää aikaa mahdollisille keskusteluille ja asian työstämiselle. Yhä edelleen keskustelun painoarvoa muutoksessa vähätellään. Yhteisellä pohdinnalla saadaan aikaan tuloksia, joihin kaikkien on helpompi sitoutua. Jos ihminen tuntee, että ei ole saanut vaikuttaa itseä koskevaan asiaan mitenkään, ei häneltä voi odottaa täydellistä sitoutumista tavoitteen saavuttamiseen. Yhteisen pohdinnan kautta ymmärrys muutoksesta ja sitä kautta sitoutuminen siihen kasvavat merkittävästi. Siten yhteisen pohdinnan ja suunnittelun jälkeen tulisikin varmistaa, että syyt ovat selvillä organisaation kaikille työntekijöille, joita muutos koskee. (Åhman 2004, 78.)

Pelkällä keskustelulla voidaan saada ihmeitä aikaan. Keskustelu helpottaa ja poistaa työntekijöiden pelkoja, ja kasvattaa tietoisuutta siitä miten tämä vaikuttaa

omaan työhön ja asemaan. Muutostilanteissa painotetaan eritoten keskustelun tärkeyttä, ja mahdollisuuden antamista henkilökunnalle vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja muutosta koskevien kysymysten osoittamiseen. Kiistatta pystytään huomaamaan, että mitä paremmin työyhteisö pystyy ja osaa keskustella vuorovaikutteisesti, niin sitä helpommalla se selviää myös vaikeimmista tilanteista ja muutoksista. (Nakari & Valtee 1995, 118.)

2.1.1 Pilottihanke

Hankkeen alussa on aina hyvä pohtia sitä, että testataanko muutosta ensin pieneen osaan organisaatiota vai koko organisaatioon. Pilottihankkeessa tuloksia voidaan saada aikaan hyvinkin nopeasti verrattuna koko organisaation kehittämisestä saataviin tuloksiin. (Kosonen & al.1999, 31–32)

Pilottihanke on yksi hyvä keino rajata kehitysprojekti pienempään ja siten helpommin hallittavaan alueeseen. Pilottihanke on projekti, jossa uudistettua toimintatapaa tai muita erilaisia muutoksia kokeillaan ainoastaan yhteen organisaation osaan tai yksikköön koko organisaation sijasta. Kohteena voi hyvin olla mikä tahansa tarkasti rajattu osa organisaatiosta, kuten esimerkiksi erillinen tulosyksikkö. Uuden toimintatavan hyödyistä, mahdollisista haitoista ja sen soveltuvuudesta pyritään saamaan uutta käytännön tietoa, jota voidaan käyttää ja ottaa huomioon myöhemmässä vaiheessa, kun kehittämistä laajennetaan koko organisaatioon. Pilotin mahdollisesti epäonnistuessa on riski paljon pienempi, kuin jos kokeilukenttänä on koko organisaatio. Yleisesti ottaen pilottia voidaan täten pitää kohtuullisen turvallisena kehityskeinona.

Hankkeen epäonnistumiseen voivat johtaa esimerkiksi vaikkapa panostamisen puute tai muuten vain huono toteutus. Voi käydä myös niin, että uudella tavalla toimiva organisaatio ei välttämättä saavutakaan parhaita odotettuja tuloksia. Pilotin tarkoitus onkin havaita muutoksesta hyviä ja huonoja puolia ennalta ja täten minimoida riskit, kun muutosta ajetaan koko organisaatioon. Pilotti on kohtuullisen turvallinen tapa löytää hyviä ja huonoja puolia muutoksesta. Kun pilotin käyttöä organisaation kehityksessä suunnitellaan, kokeiltavan toimintatavan hyvän tuntemuksen pitäisi olla merkittävin päätökseen vaikuttava

tekijä. Ovatko kaikki uuden toimintatavan mahdollisuudet ja riskit huomioitu ja siten tiedossa? Onko pilottia testattu aikaisemmin vastaavanlaisissa tapauksissa ja onko tiedossa, mitä kaikkia heikkouksia itse kehittämistyöhön mahtaa liittyä? Jos tavoitellun tyyppisistä toimintatavoista ei ole kokemuksia, on pilotin käyttäminen hyvä keino testata käytännössä toimintatavan tai muutoksen toimivuutta.

Pilottihanke voi onnistuessaan antaa hyvää näyttöä onnistuneesta kehitystyöstä, mikä taas auttaa muutoksen myymisessä muulle henkilökunnalle, jota muutos koskee. On normaalia että henkilökunta vierastaa täysin uusia toimintatapoja, jos näistä ei ole mitään käytännön näyttöä. Pilotista saatavilla kokemuksilla voidaan havainnollistaa ja näyttää konkreettisia kokemuksia kehityshankkeesta henkilökunnan jäsenille. Kokemusten jälkeen on henkilökuntaa paljon helpompi motivoida muutokseen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 106–108)

2.2 Esimiehen rooli muutoksessa

Muutosjohtaminen on olennainen ja vaativa osa esimiestyötä. Esimies on osana muutosta ja tukee sitä antamalla resursseja sekä tietämystä. Hän ottaa huomioon kaikki osapuolet, joita muutos koskee ja huomioi osapuolten edut ja intressit muutosta johtaessaan. (Watson 2006, 448.)

Nykyään alaiset ovat koulutettuja, itsenäisiä ja kokeneita, joten on kuviteltu että johtamisen tarve ja johtajien määrä tulisi laskemaan. Käytännössä esimiehiä ja johtajia tarvitaan kuten ennenkin, mutta erilaisissa rooleissa ja erilaisissa toimenkuvissa. Esimiehet vaikuttavat työyhteisön työskentelyyn monella tapaa suorasti ja epäsuorasti. He vaikuttavat suoraan muun muassa tuotoksiin. Epäsuoraa vaikuttamista ovat esimerkiksi arvoihin vaikuttaminen ja uskomuksien sekä minäkuvan muokkaaminen. Esimies on kuin laivan kapteeni ja monet seikat todistavat esimiestyön tarpeellisuudesta. Työn tekeminen vaatii nykyään paljon erilaista osaamista ja tietämystä. Usein työntekijät ovat jonkin kapean alan asiantuntijoita ja siitä syystä muutoksen vuoksi uusiin tehtäviin siirtyminen voi olla hyvin haastavaa. Jos ihminen joutuu vaihtamaan työnkuvaansa aivan erilaiseksi, niin hän tarvitsee paljon esimiehen tukea ja samalla tietenkin

omaehtoista opiskelua. Nykyäänhän menestyminen vaatii paljon itsenäistä oppimista ja opiskelua. Esimies toimii tällöin motivaation luoja ja samalla hänen tulee myös tukea alaisiaan muutoksissa. Esimiehen tulee luoda puitteet työntekijän taitojen hyödyntämiselle. Haittapuolena voidaan kokea alaisten liiallinen itsenäisyyden tarve, kun työt siirtyvät yhä enenevässä määrin tiimeille. Muutostapauksessa nimittäin roolit ja sosiaaliset suhteet ovat koetuksella. Ja monesti myös työtehtävät ovat huomattavasti epämääräisemmät kuin aikaisemmin. Esimiehen roolissa on selvästi aikaisempaa enemmän tehtävänä selvittää tiimityöhön liittyviä ongelmia, kuten esimerkiksi rooliepäselvyyksiä ja valtasuhteita. Esimiehet ohjaavat tiimien toiminnan suuntaa ja tiedonluontia, jolloin päästään toivottuihin ratkaisuihin ja suorituksiin. Tarkoituksena on tukea alaisten itsetuntoa ja toiminnan vastuuta ja vapautta. (Ruohotie 2002, 275–276.)

Maailma, ja samalla jokapäiväinen toimintoympäristömme ovat muuttumassa koko ajan monimutkaisemmiksi, mistä syystä työntekijät eivät ole välttämättä perillä työn tarkoituksesta ja päämääristä. Esimiehen tehtävänä onkin toimia suunnannäyttäjänä alaisilleen muutoksessa ja osoittaa kaikille heidän oma paikkansa muutoksessa. Puhutaan merkityksen kirkastamisesta, mikä on tehtävä, mutta mitä ei voida kuitenkaan saada koskaan valmiiksi. Esimiehen tuleekin rakentaa joukostaan tiimi, jossa kaikkien kykyjä ja taitoja voidaan käyttää ja kehittää monipuolisesti. (Salminen, J 2006, 25–26.)

Muutoksessa nousee pintaan erilaisia varsin vahvojakin tunteita. Työntekijöillä on usein tapana purkaa näitä esiin tulleita tunteitaan. Mahdollisia tunteita ovat muun muassa kiukku, vastustaminen, kostonhalu, ennakkoluuloisuus, riippuvuus, ihannointi ja juoruileminen. Kuitenkin kaiken tämän keskellä esimiehen tulee aina säilyttää oma aikuisuutensa ja pitää omat tunteensa kurissa. (Ahonen, T-M 2006, 43)

2.2.1 Esimiehen tuki muutokselle

Työntekijät huomaavat johdon käytöksestä mitä asioita johto pitää tärkeinä ja joihin kannattaa panostaa. Johdolla on siis suunnannäyttämisen rooli. Johdon tulee olla muutoksen takana ja antaa sille kaikki mahdollinen tuki. Ilman johdon tukea ja esimerkillistä asennetta ei työntekijöiltä voida odottaa motivoitumista muutoksen suhteen. Johto ei saa osoittaa hälläväliä -asennetta. Kun johto uskoo

vahvasti muutokseen, on se helpompaa myös henkilökunnan taholta. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, niin sitä korkeammalta tasolta on tuen muutokseen tultava. Suurimpana riskinä muutoksen toteutuksessa on, että johto olettaa muutoksen tapahtuvan oman toimen ohessa. Tähän tilanteeseen on moni muutos kaatunut, koska aikaa ei ole varattu riittävästi oman toimen oheen myös muutokselle. Täten seurauksena on, että toiminta valuu takaisin vanhoihin uomiinsa ja kehitys pysähtyy. Onnistuneen muutosprojektin onnistumisen takaamiseksi on siitä vastaamaan saatava mahdollisimman korkean tason esimies, jolla on valtaa päättää resursseista ja tarvittaessa käyttää käskyysvaltaa alaisiin. Jokaisella kehitys- ja muutosprojektilla tulisi siten olla selvästi määritelty vastuhenkilö, joka on vastuussa onnistumisesta nimellään ja asemallaan. (Lanning ym. 1999, 59–62.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on siis viestiä uudet tavoitteet ja samalla tehdä selväksi henkilökunnalle muutoksen tarkoitus. Jos ihminen ei ymmärrä jonkin asian tai muutoksen merkitystä, niin on hänen melko vaikea työskennellä sen puolesta. Kyse on mielekkyyseriaatteesta, jota ei saa unohtaa esimiestyössä eikä varsinkaan muutosjohtamisessa. Ihminen on suurissa vaikeuksissa henkisesti, jos häneltä katoaa työn mielekkyys. Elämän mielekkyyden kadottaminen on vielä pahempi asia. Jos ihminen ei koe työtään mielekkääksi tai edes millään tavalla hyödylliseksi, ei häneltä voida odottaa kovin suurta innostuneisuutta tai motivoituneisuutta. Työn mielekkyys ja työmotivaatio ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Ihminen joutuu tekemään kovasti ja jatkuvasti töitä pitääkseen motivaatiota ja työn mielekkyyttä yllä. Ne nimittäin eivät ole pysyviä asioita, koska monesti pienet ja mitättömänkin tuntuiset asiat voivat vahingoittaa työn mielekkyyttä ja siten myös motivaatiota. Siksi on väärin ajatella, että ihminen voisi olla huippumotivoitunut työstään koko ajan. Työn merkitys on hyvin yksilöllinen asia. Toisille se on vain tulonlähde, jolla elättää itsensä. Monille muille työ on taas haaste ja palkan merkitys on vastaavasti huomattavasti pienempi. Työssä vastaan tulevat haasteet motivoivat heitä ponnistelemaan eteenpäin.

Motivaatiotekijöitä on tietenkin paljon erilaisia ja jokainen arvostaa eri asioita. Mutta esimiehen on tärkeää tietää, että ihminen käynnistyy sisältä käsin ja ohjaa omaa toimintaansa tarpeidensa ja motiivinsa kautta. Muutoksenjohtamiselle haasteen luokien sen motivointikeinon löytäminen, joka innostaa työntekijän kohti uusia yhteisiä tavoitteita ja samalla pitää hänet innostuneena työstään. Ihmistä ei voi pitää koneena, joka tottelee vakiokäskyjä ja ärsykeitä. Muutoksessa on erittäin tärkeää huomata, että työntekijät tulkitsevat asioita ja tapahtumia aina omien aikaisempien subjektiivisten kokemustensa ja ajatustensa kautta. (Järvinen 2001, 97–99.)

Esimiehen tulee huolehtia siitä, että hänen vastualueensa muutosten toteuttamisen edellyttämät resurssit ja työolosuhteet ovat kunnossa. Tämä luo myös kuvaa siitä, että esimies on erittäin vahvasti muutoksen takana. Esimiehen vastuulla on, että henkilöstölle annetaan tarpeeksi voimavaroja uuden oppimiselle ja vanhan poisoppimiselle. Tämä on esimiehen tärkeä tehtävä ja tämän asian ollessa hyvin hoidettu, voidaan luoda huomattavasti paremmat lähtökohdat muutoksen toteutumiselle. Muutos tarvitsee aina aikaa ja huomiota, joten niiden huomiotta jättämisellä ja pienellä panostuksella ei pärjätä. Jos nykyisten asioiden ja työtehtävien hoitaminen vaatii koko työajan käytön, niin uusien asioiden oppiminen vaatii huomattavaa lisätyötä ja jostain luopumista. Jos uudistukset koetaan väistämättömäksi, niin minkäänlaisia laskelmia ei välttämättä edes tehdä ja siten pelivara ja resurssit ovat mitättömät. Tällaisessa tilanteessa työntekijöiden resurssit eli työskentely, huomio ja keskittyminen hajoavat moneen kohteeseen, jolloin seurauksena on virheitä, väsymistä ja laadun heikkenemistä. Esimiehen tulee olla tässä päättävässä asemassa. Hänen on parempi sanoa, että muutosta ei voida toteuttaa tai omaksua, jos resursseja ei anneta tai niitä ei ole. Se on parempi vaihtoehto kuin yrittää selviytyä ilman resursseja, jolloin työntekijät saattavat tuskastua ja turhautua. Resurssien suunnittelu ei ole mikään vaikea operaatio, vaan kysymyksessä on ennen kaikkea usein asioiden tärkeysjärjestykseen asettamisesta tai aikataulun laadinnasta. Monesti tosin joudutaan luopumaan jostain työtehtävästä tai laatutasoa joudutaan laskemaan, että resurssit riittäisivät. Esimiehen tulee laskea ja suunnitella resurssimäärä ja ajalliset tarpeet. (Viitala 2005, 323.)

2.2.2 Esimies muutoksen motivoijana

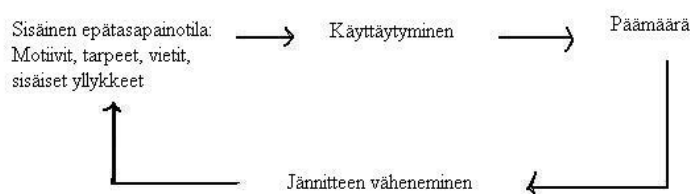
Esimes voi oman toimintansa kautta joko vahvistaa tai heikentää alaistensa motivaatiota. Hän voi siten olla erityisen kannustava ja innostava ja täten parantaa työhaluja tai sitten täysin latistaa henkilöstönsä työhalun. Useiden tutkimusten mukaan esimiesten heikkoja puolia Suomessa ovat eritoten työntekijöiden vähäinen kannustaminen sekä vaikeus saada aikaan yhteistyötä. Jos esimies pystyy kehittämään näitä asioita, hän vaikuttaa samalla omaan sekä myös alaistensa työmotivaatioon. (Kangas 1996, 33)

Motivaatio on käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmä. Motivoituneella käyttäytymisellä tarkoitetaan tarkoituksenmukaista ja päämäärähakuista käyttäytymistä. Tyypillistä motivoituneelle käyttäytymiselle on, että käyttäytyminen on henkilön oman tahdon alaista, kontrolloimaa ja ennen kaikkea vapaaehtoista toimintaa. (Juuti 1992, 30.)

Motivaatiolla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka saavat ihmisen toimimaan tavoitteellisesti ja tarmolla tavoitetta kohti. Motivoinnilla tarkoitetaan niitä kaikkia esimiehen toimenpiteitä, joiden avulla hän pyrkii saamaan alaisensa työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden toteuttamiseksi. Motivointi on siis hyvin pitkälti motivaatiotekijöihin vaikuttamista. Ihmisen käyttäytymiseen liittyy kaikkiaan melko valtaisa joukko erilaisia syitä, joita kaikkia hän ei pysty edes tiedostamaan. (Kangas 1996, 31.)

Motivaatio on tila, jonka motiivit ovat aikaansaaneet. Erilaisia motiiveja ovat esimerkiksi tarpeet, halut, sisäiset yllykkeet ja vietit. Kun puhutaan motivaatioprosessista (Kuvio 1), niin käsitellään usein sitä, millä tavoin käyttäytyminen saa alkunsa, miten tavoiteltua käyttäytymistä pidetään yllä ja miten se lakkaa. Puhutaan siis siitä, miten ihmisen käyttäytymistä pystytään ohjaamaan ja millaisia ovat ne erilaiset subjektiiviset reaktiot, joita käyttäytyminen aiheuttaa ihmisessä. Erilaisilla ihmisillä motivaatioon vaikuttavat erilaiset toiveet, tarpeet ja odotukset monella erilaisella tavalla. Motivaatio ei siten olekaan mitenkään yksiselitteinen asia. Motivaatio on ollut hyvin tutkittu aihe viime aikoina ja silti nykyäänkin sitä ymmärretään vain osittain. Organisaation toiminnan kannalta on hyvin keskeistä tarkastella motivaatiota, koska organisaation toimivuus ja siten samalla tuottavuus ovat

sidoksissa vahvasti siihen, kuinka motivoituneita sen työntekijät ovat. Organisaatiossa ihmisen motivaatioon vaikuttavat todella monet erilaiset tekijät, eikä motivaatio ole organisaatiossa mitenkään yksiselitteistä. Työntekijöiden hyvä motivaatiotaso on entistä tärkeämpää silloin, kun organisaatioissa tehdään muutoksia, joiden tuloksilla on entistä suurempi merkitys toimintaan perinteiseen työskentelytapaan verrattuna. (Juuti 1992, 30–31)



Kuvio 1. Motivaatioprosessi (Vartiainen & Falck 1993, 94.)

Motivoituneella käyttäytymisellä pyritään johonkin tiettyyn päämäärään tai tavoitteeseen. Erilaiset motiivit aiheuttavat ihmisessä epätasapainotilan, joka tasoittuu kun ihminen tavoittaa päämääränsä. Täten päämäärä on hyvä keino täyttää ihmisen toive. Ihmiset unelmoivat päämääristä ja niiden toteuttamisesta, ja siten ihmiset suuntaavat tarpeet ja käyttäytymisen tiettyyn suuntaan. Ihminen turhautuu ja stressaantuu helpolla, jos hän ei pysty saavuttamaan päämääriään, joita hän ihannoit ja arvostaa. Jos ihmisellä ei ole mitään mahdollisuuksia tavoittaa päämääriä, jotka ovat erittäin ihannoituja kulttuurissa, voi olla että hän vieraantuu täysin yhteiskunnasta. Tyypillinen oire turhautumisesta on aggressio, mutta turhautuminen ilmenee myös monella muulla tavalla. Aggressio kohdistuu usein sen aiheuttajaan, esimerkiksi työnjohtajaan tai itse työhön, mutta kohteena voi olla myös niin sanottu korvike kuten esimerkiksi puoliso tai muu perheenjäsen. (Juuti 1992, 31–32)

2.2.3 Muutoksesta palkitseminen

Palkitseminen nähdään ja sitä käytetään nykyisin johtamisvälineenä, jolla pyritään tukemaan organisaation menestystä ja kannustamaan työntekijöitä. Palkitsemisen tulisi kannustaa henkilöstöä työskentelemään organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Jos palkitsemisperusteet ovat oikein valitut, niin palkitseminen tukee organisaation menestystä. Palkitseminen on siten eräänlainen panostus, jolla kyetään saamaan aikaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja turvaamiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2003, 105.)

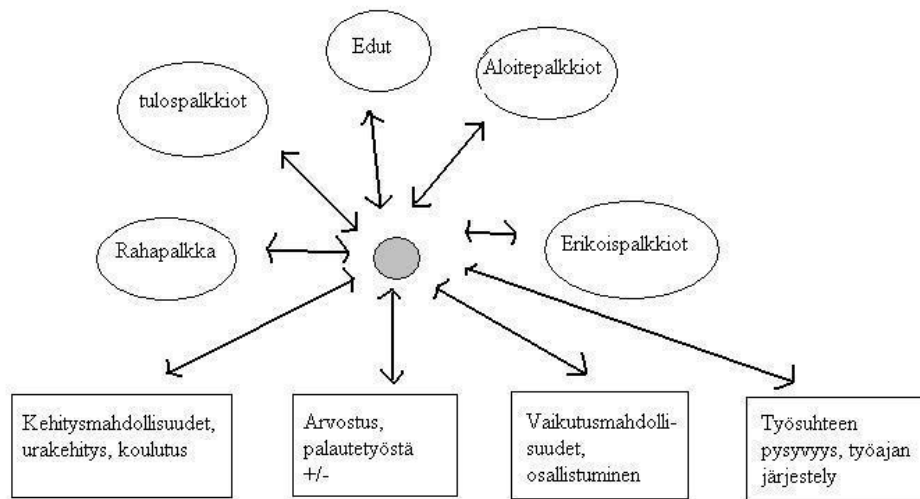
Kun tehdään suunnitelmaa työntekijän palkitsemisesta, pitää ottaa huomioon kyseistä työntekijää motivoivat tekijät. Motivaatiotekijät luokitellaan kahteen ryhmään: ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Yleisellä tasolla on kuitenkin huomattu, että ulkoiset motivaatiotekijät, esimerkiksi entistä korkeampi palkka, voivat vähentää tyytymättömyyttä vain hetkellisesti. Ulkoiset tekijät eivät yleensä motivoi ihmistä kehittämään työtään pitkäjänteisesti. Sisäiset tekijät ovat erittäin hyviä motivoimaan ihmistä eteenpäin ja kehittämään työtään ja itseään. Sisäisiin motivaatiokeinoihin kuuluvat muun muassa kehittymismahdollisuudet, hyvät työkaverit ja vaikutusmahdollisuudet. Nykyään palkitseminen onkin yhä erilaisempi valikoima ja yhdistelmä sisäisiä ja ulkoisia palkitsemisen muotoja. Siihen voivat kuulua nykyään sekä henkilökohtainen palkitseminen että ryhmäpalkkiot.

Sisäisillä palkkioilla on työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin paljon suurempi vaikutus, kuin ulkoisilla palkkioilla. Johdon tulisikin hyödyntää sisäisiin motivaatiotekijöihin perustuvia palkitsemismuotoja paljon nykyistä enemmän. (Ojala & Ahonen 2005, 182–183.)

Yksilöiden tavoitteet muuttuvat aina iän karttuessa. Se mikä on merkityksellistä yksilölle, riippuu paljon ihmisen henkilökohtaisista tavoitteista ja elämäntilanteesta. Nuoremmille on tärkeää luoda turvallinen koti perheelle ja lapsille. Nuoret työntekijät haluavat tavallisesti rakentaa uraa enemmän kuin vanhemmat työntekijät. Vanhempana tavoitteet liittyvät omaan terveyteen, jaksamiseen ja hyvinvointiin. Vanhemmille on myös tärkeitä, miten siirtää omaa

osaamistaan nuoremmille työntekijöille. Palkitsemisessa on siten huomioitava erikikäiset työntekijät ja palkitsemista muutettava siten, että se vetoaa senhetkisiin tarpeisiin. Työntekijät ovat kaikki yksilöitä ja odotukset elämän suhteen ovat hyvin erilaisia, mikä näkyy myös arvomaailmassa ja palkkioiden arvostuksessa. (Kauhanen, Rantamäki & Kolari 2006, 22)

Palkitseminen on perinteisesti jaettu kahteen eri osaan; taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkkioihin (Kuvio 2). Taloudellisilla palkkioilla tarkoitetaan erilaisia etuja, jotka voivat olla joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Lakisääteisiä ovat rahapalkkaan liittyvät esimerkiksi erilaiset etuudet ja työeläkkeet. Vapaaehtoisia etuja ovat työnantajan mahdollisesti maksamat vapaaehtoiset edut. Ei-taloudellisella palkitsemisella tarkoitetaan lähinnä uraan ja sosiaalisiin asioihin liittyviä keinoja. (Kauhanen 2003, 110.)



Kuvio 2. Palkkiot ja kannustimet palkitsemisjärjestelmässä (Helsilä 2002, 68)

Palkalla tarkoitetaan taloudellista korvausta, joka maksetaan tehdystä työstä. Palkka maksetaan tyypillisimmin rahana tai luontoisetuna taikka muuna taloudellisena vastikkeena. Verotuksessa palkalla tarkoitetaan kaikenlaatuista palkkaa, osapalkkiota, palkkiota sekä muita etuuksia, joka suoritetaan virasta tai toimesta tai sellaisesta tehdystä työstä, palveluksesta taikka tehtävästä, joka

suoritetaan korvausta vastaan työn tai tehtävän antajalle. Palkka voi määräytyä eri tavoin, kuten työajan, tuloksen tai jonkun muun sovitun määräytymisperusteen mukaan. (Kauhanen 2003, 112)

Palkan kannustavuuden perusteena on se, että sen avulla voidaan tyydyttää useita tarpeita. Rahalla ei pelkästään tyydytetä ihmisen perustarpeita tai ainoastaan taloudellista turvallisuutta, vaan sen avulla voidaan tyydyttää myös tärkeitä arvostuksen ja vallan tarpeita. Palkan avulla yksilö pystyy tyydyttämään myös suoritustarvetta. Kun palkka sidotaan työsuoritukseen, niin siitä tulee myös suorituksen mitta. Siten sen tavoitteena olisi lisätä myös sisäistä motivaatiota. Kaikkein vähiten palkkana itse rahan on todettu tyydyttävän itsensä toteuttamisen tarvetta. Myöskään yhteenkuuluvaisuuden tarpeiden tyydyttämisessä rahalla ei ole sanottavaa merkitystä, koska rahallahan ei yleensä saa ostettua rakkautta, ystävyyttä tai kiintymystä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 44.)

Kuten raha yleensäkin, palkka on arvon mitta. Työntekijän näkökulmasta hän myy aikaansa, tietämystään ja osaamistaan yritykselle. Tästä kaikesta hänelle maksetaan palkkaa, eli rahaa tai muuta vastiketta, jolla on arvoa. Palkka on siten eräänlainen hinta osaamiselle. Mitä tärkeämpää ja korkeampaa on oma osaaminen, niin sitä enemmän odotetaan palkkaa. Ihminen turhautuu, jos hän huomaa ja kokee, että hänen osaamisensa on alihinnoiteltu muihin työntekijöihin tai muiden yritysten samaa työtä tekeviin nähden. Työntekijältä katoaa motivaatio ja hän useimmiten alkaakin etsiä työtä muualta, mistä saisi parempaa hintaa osaamiselleen. Strömmer arvioi, että rahapalkkio motivoi työntekijää parantamaan suoritustaan, mikäli joku kolmesta seuraavasta edellytyksestä täyttyy.

Ensimmäinen edellytys on että, jos työntekijänä on rahaa kovasti arvostava työntekijä, on hän usein valmis kovaankin työhön saadakseen paljon rahaa. Usein tällaisia työntekijöitä ovat nuoret, joilla on esimerkiksi paljon asuntolainaa. Raha on arvostettua myös monille muille, mutta sen ansaitseminen ei mene esimerkiksi vapaa-ajan ohitse. Toinen toimivuuden edellytys on, että rahapalkka on selkeästi sidoksissa suoritukseen. Kun suoritus kasvaa, niin sitä myötä myös palkkion määrä kasvaa ja tietenkin myös päinvastoin. Kolmantena on edellytys, että työntekijä voi itse vaikuttaa suoritukseensa. Työntekijälle on maksettava isompi

korvaus jos hän ponnistelee paremman tuloksen saadakseen. (Strömmer 1999, 288)

Palkitsemismuotoja, jotka tukevat työntekijöiden sisäistä motivaatiota ovat muun muassa lisävastuun antaminen, itsensä kehittämisen mahdollisuus ja haasteiden tuomat mahdollisuudet (Salminen, J 2006. 84). Varsinkin asiantuntijoilla itsensä kehittäminen ja henkisen pääoman luonti menevät rahapalkkion ohitse. Heille on tärkeää kehittyä ja saada esimerkiksi tehtävien kierrosta uutta osaamista ja kokemusta. (Salminen, K 2006, Tekniikka & Talous)

Vähiten käytetty palkitsemistapa on aito kiitos. Se on edullinen työnantajalle, koska siitä ei aiheudu kuluja, mutta se on erittäin vahva keino motivoida ja luoda parempaa työtyytyväisyyttä. Kiitoksen onnistuminen on kiinni siitä, että se on annettava heti onnistuneen suorituksen jälkeen, että sillä pystytään motivoimaan uudelleen hyviin suorituksiin. Varsinkin, jos kiitos tulee johtoportaalta hyvien tulosten läpikäynnin yhteydessä, koetaan kiitos aiheelliseksi ja erittäin arvokkaaksi huomionosoitukseksi. (Gustafsson & Jokinen 1997, 120.)

2.3 Muutosvastarinta

2.3.1 Mitä muutosvastarinta on ja mistä se johtuu

Muutosvastarintaa voidaan pitää ihmisille paitsi luonnollisena, monesti myös erittäin hyödyllisenä. Vastustuksesta voidaan saada muutosten suunnittelijoille terveellistä ja hyödyllistä tietoa työyhteisön tosiasioista. Suunnittelijoilta jää huomioimatta monesti erittäin olennaisia kehitystyön onnistumiseen olennaisesti vaikuttavia asioita. Siten muutosten toteutuksessa keskeisintä ei olekaan täydellinen murtaminen, vaan ennen kaikkea se, että muutoksen puolesta puhuvat ja sitä vastustavat näkökulmat tulisivat mahdollisimman todellisina ja käytännönläheisinä esiin. Miksi muutosta pidetään tarpeellisenä? Mitkä ovat tekijät, jotka puoltavat tätä? Mitä mahdollisia epäonnistumisen riskejä se pitää sisällään? Mitkä seikat ovat sitä vastaan? Olisiko olemassa muita hyviä vaihtoehtoja?

Yksi muutoksen onnistumisen perusedellytyksistä on se, että kaikkia tällaisia esille tulleita näkökohtia pohditaan jo ennalta mahdollisimman monesta näkökulmasta ja syvällisesti. Näin ollen työyhteisössä tulisi olla keskustelua tai keskustelufoorumia, jotka mahdollistavat erilaisten näkökulmien esilletulon, suoran kohtaamisen ja yhdessä pohtimisen. (Nakari & Valtee 1995, 119.)

Ihmisten ammatillinen osaaminen ja itsetunto joutuvat hyvin herkästi koetukselle epävarmoissa muutostilanteissa. Erilaiset uudistukset herättävät monissa yksilöissä hyvinkin syviä pelkoja ja odotuksia siitä, miten he voivat selviytyä ammattitaidollaan ja osaamisellaan muuttuvissa olosuhteissa. Muutosten synnyttämät pelot ja epäluulot uutta kohtaan ovat palvelleet ihmisiä lajinkehityksellisessä mielessä: uusiin ja tuntemattomiin tilanteisiin on aina kannattanut varautua epäluuloisesti, koska nämä ovat voineet merkitä suurtakin vaaraa. Käytännössä yltiöpäiset ja hullunrohkeat ovat joko ennemmin tai myöhemmin joutuneet ylitsepääsemättömiin ongelmiin. (Järvinen 2001, 114.)

Työyhteisöstä ja organisaatiosta riippuen muutosvastarinta saa useita erilaisia ilmenemismuotoja. Toisilla henkilöillä vastustus voi ilmetä esimerkiksi passiivisena laiskuutena, toisilla puolestaan äänekkäänä, aktiivisena ja usein myös erittäin näkyvänä mielenilmaisuna. Tyypillisimpiä muutosvastarinnan ilmenemismuotoja ovat vaikkapa haluttomuus osallistua koulutustilaisuuksiin, passiivisuus kokouksissa, negatiivisten mielipiteiden ja ajatusten levittäminen sekä muutokseen varattujen resurssien pienentäminen. Vastarintaa voi esiintyä kaikilla organisaation tasoilla eikä vain pelkästään työntekijöiden keskuudessa. (Lanning ym. 1999, 137.)

Jalava jakaa (kirjassaan *Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistuminen*) muutosvastarinnan kahteen ryhmään: avoimeen ja ei-tietoiseen muutosvastarintaan. Hänen mukaansa avoin vastustus tulee esiin perusteluina, argumentteina ja myös väittelynä, joka voi mahdollisesti johtaa konflikteihin. Muutosvastarintana ei-tietoinen on huomattavasti vaikeammin kohdattavaa ja käsiteltävää. Se ilmenee mahdollisesti muun muassa tunteenomaisina purkauksina taikka vain äänettömänä ja sanattomana irtisanoutumisena. Muutosvastarintaa ei saa käyttää tulkinnallisena yleiskäsitteenä tai varsinkaan lyömäaseena

työntekijöitä vastaan, vaan tärkeämpää olisi nähdä yksilötasolla, ketkä vastustavat ja mistä syystä he näin tekevät. Kaikenlaiset muutokset tuottavat luonnostaan jonkin verran vastustusta henkilökunnan keskuudessa. Jotta vastustusta voidaan helpommin käsitellä, on parempi siirtyä yksilötasolle kyselemään perusteluita ja syitä vastarinnalle. Vastustukseen on aina löydettävissä syynsä. Monet syyt saattavat olla hyvinkin rationaalisia, toiset vastaavasti irrationaalisia, jotkut ovat hyvin perusteltuja ja hyväksyttävissä olevia, jotkut toiset taas eivät.

Perusasetelmana Jalava pitää sitä, että muuttumattomuus työyhteisön sisällä ei luo turvallista olotilaa muuttuvissa olosuhteissa. Hallitusti ja suunnitelmallisesti tehty kehittämistyö lienee tässä suhteessa parhain vaihtoehto. Vastustajan mielipide muutoshankkeesta saattaa olla, että se ei ehkä yllä asian ytimeen ja se on väärin kohdistettu, tai hänellä ei ole halua muuttaa asioiden rauhallista ja tuttua kulkua eikä siten halua lähteä opiskelemaan muutoksen häneltä vaatimia uusia asioita. Muutoksenvastustajilta saattaa löytyä erilaisia tavoitteita, faktatietoja tai näkökulmia asioihin. Esimies saa myös melko todennäköisesti tärkeää ja korvaamatonta yksilöllistä tietoa muutoksen ongelmista, kun hän keskustelee muutoksenvastustajien kanssa henkilökohtaisesti muutoksen tuomista vaikutuksista. Muutoshankkeiden suunnittelu ei myöskään voi koskaan olla sillä tavalla viimeisteltyä, että etukäteen pystyttäisiin huomioimaan kaikki asiaan vaikuttavat tekijät. Vastustajilta nimittäin usein saadaan kehitysideoita ja erilaisia tapoja parantaa muutoshanketta. Toiset esimiehet reagoivat muutostilanteessa nousevaan muutosvastarintaan negatiivisesti yrittäen kontrolloida, mitätöidä tai poistaa vastakkaiset ajatukset. Toiset saattavat jopa suuttua henkilöstölle. Henkilöstön kritiikki saattaa siten loppua, mutta ongelma pysyy tai vaihtoehtoisesti tilanne voi pahentua huomattavasti, kun osapuolet kaivautuvat poteroihinsa ja ammuskelevat sieltä toisiaan haluamatta enää edes pohtia omia kantojaan. Esimiehen kannattaa sen sijaan pyytää tervettä palautetta ja hyviä ideoita, jotta tällaiseen tilanteeseen ei missään nimessä päästäisi ajautumaan.

Muutosvastarintaan tai siitä aiheutuvaan palautteeseen voidaan reagoida esimerkiksi tekemällä siitä ”normaali toimintatapa”, joka johtaa keskusteluihin, joissa tuodaan esiin erilaisia mielipiteitä ja pyritään etsimään käyttökelpoisia ratkaisuja esiin tulleisiin ongelmiin. Näin aikaansaadut ja tehdyt ratkaisut eivät välttämättä tietenkään ole lopullisia tai edes pitkäikäisiä tai edes lainkaan

käytännössä toimivia, mutta ne ovat kuitenkin tällöin yhdessä tehtyjä ratkaisuja. Vuorovaikutus ja vapaa keskustelu kuitenkin loppujen lopuksi lähentävät eri osapuolten kantoja toisiinsa, vaikka mielipiteet saattavat alussa kuulostaa hyvinkin negatiivisilta tai jopa lähes tuhoavilta. (Jalava 2001, 140–141.)

Jalavan mukaan positiivinen kokemus syntyy ennen kaikkea lähtökohtaisesti silloin, kun ihminen itse on saanut olla suunnittelemassa itseään koskevaa hanketta. Silloin hän näkee ja ymmärtää hankkeen perusteet ja myös kokee, että hän on saanut henkilökohtaisesti vaikuttaa muutoksen suuntaan ja sen etenemisnopeuteen. On luonnollista, että tilannetta, jossa henkilön toiveiden mukaiset muutokset pystytään toteuttamaan, pidetään hyvänä. Tällainen muutos saattaa olla henkilölle jopa unelmien täyttymys (Jalava 2001, 141.)

Kaikenlaisissa muutoksissa, jotka koskevat organisaatioita tai henkilöstöryhmiä, tärkein lenkki on aina ihminen. Ihminen on aina katsonut tuntemattomaan tulevaisuuteen eräällä tavalla kaksijakoisesti. Tuntematon tulevaisuus herättää monissa uteliaisuutta, kehittymisen ja muuttumisen halua sekä mielenkiintoa kokeilla omia rajojaan. Toinen puoli on se, että se luultavasti myös herättää halua pysyä nykyisessä turvallisessa olotilassa sekä pyrkimystä tasapainoon ja muuttumattomuuteen. Näiden kahden asian välillä on keskinäistä jännitystä. Mikäli toteutuksessa yksilön vaa'assa uhkakuvat ja epävarmuus saavat enemmän huomiota kuin usko hyvään selviytymiseen ja hyviin tuloksiin, on tavallista ja luonnollista, että hänessä nousevat pinnalle puolustusreaktiot. Vanhassa pidättäytyminen sekä enemmän tai vähemmän aktiivinen kielteisyys ovat puolustusreaktioita, jos muutoksen toteutuksessa epäonnistutaan. (Nakari & Valtee 1995, 117.)

Toimintatapojen muutos lähtee johtamisen ja ihmisten muuttumisesta, mistä liiketoiminnan virtaviivaistamisessakin on kysymys. Muutos kohtaa aina vastarintaa, sillä inhimillisiin peruspieriteisiin kuuluu tietty mukavuudenhalu. Yksilötasolla todellinen muutos lähtee liikkeelle vasta, kun vallitseva tila on tarpeeksi epämukava, jotta kaiken kaikkiaan muutos kaikkien

epävarmuustekijöidenkin ohella alkaa tuntua hyvältä vaihtoehdolta. Tämä voi pahimmassa tapauksessa merkitä uhkaa joillekin organisaation työntekijöille, koska he ovat rakentaneet valta-asemansa kovalla työllä ja nyt uhkana on sen menettäminen.

Tämä yksistään riittää monille syyksi vastustaa rajusti projektia, vaikka tarkoitus olisi todella selkeä ja hyödyllinen. Muutos on kuitenkin aina myös mahdollisuus. Monet työntekijät kuitenkin suhtautuvat siihen positiivisesti ja siten heitä tulisi käyttää mahdollisimman paljon muutosagentteina organisaatiossa edesauttamassa hankkeen toteutumista ja vastarinnan vähentämiseksi. (Lumijärvi 1993, 78–79.)

2.3.2 Muutosagentti

Laajassa muutoksessa voidaan henkilökunnan joukosta valita muutosagentti. Henkilö voi olla joku, jolla on tarvittava tieto ja ennen kaikkea riittävä motivaatio puhua muutoksen puolesta. Hänen tehtävänä on muokata muiden työntekijöiden asennetta muutoksen puolelle ja samalla edistää onnistumista erilaisin tavoin. Muutosagentti on muutoksen veturi henkilökunnan keskuudessa. Hänen täytyy olla perillä kehityshankkeesta tai uusista toimintatavoista hyvin, jotta hän pystyy tosissaan sitoutumaan muutokseen ja tarpeen niin vaatiessa myös puolustamaan sitä. (Lanning ym. 1999, 78)

Muutosagenttina voi toimia organisaation ulkopuolinen henkilö. Parhain esimerkki ulkopuolisista agenteista ovat konsultit. Konsultin rooli edesauttajana voi olla esimerkiksi henkilökunnan kouluttaja, ohjaaja tai vieraileva luennoitsija. Konsultilla on hyvät mahdollisuudet toimia muutoksen puolesta ollessaan agenttina, koska hän pystyy ottamaan kantaa kaikkiin asioihin ja työskentelemään kehityshankkeen kaikilla eri tasoilla ja katsomaan asioita erilaisesta näkökulmasta. Huonona puolena ulkopuolisessa konsultissa on useimmiten sen kalleus ja aikaa vievyys. (Kosonen ym. 1999, 42–43.)

2.4 Muutoksen onnistuminen

2.4.1 Palaute

Ihminen tarvitsee työhönsä mielekkäitä tavoitteita, jotka ovat sitouttavia ja motivoivia. Jotta hän pystyisi arvioimaan onnistumistaan ja edistymistään, tarvitsee hän palautetta. Ihminen on luonnostaan palautehakuinen ja kaipaa sitä tekemästään työstään. Erityisesti työntekijä odottaa palautetta omalta esimieheltään. Käytännössä se on raportointia siitä, mitä esimies on roolistaan käsin havainnut työntekijöiden toiminnasta.

Palaute itsessään ei anna ohjeita, määräyksiä tai neuvoja toimintatavasta, vaan sen avulla henkilö pystyy itse ohjaamaan omaa toimintaansa. Ilman palautetta toiminnan itseohjaus on erittäin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Palaute on esimiehen työväline, jolla hän pystyy kertomaan alaisen käyttäytymisen ja toiminnan vaikutuksista organisaation muihin työntekijöihin ja työtuloksiin. Se että etenkin uudet työntekijät ovat tietämättömiä omien suoritustensa suhteen, on melko tavallinen ongelma. Palaute on erittäin tehokas ja voimakas esimiestyön väline, kun sitä käytetään työntekijän auttamiseen ja kyvykkyyden kehittämiseen. Oikeanlaisella ja hyvällä palautteenannolla pystytään vähentämään huomattavasti suoritukseen liittyvää epävarmuutta. Sen ja toiminnan arvioinnin keskeinen tehtävä onkin juuri yksittäisten ihmisten auttaminen ja sitä kautta koko työyhteisön suorituksen parantaminen. Tämän avulla työntekijä pystyy arvioimaan ja samalla kehittämään omaa osaamistaan. Työntekijän saadessa oikein suunnattua ja realistista palautetta, hän pystyy parantamaan itsetuntemustaan ja luomaan omasta työskentelystään realistisen kuvan. Tällä on keskeinen rooli, kun puhutaan osaamisen kehittämisestä. Jotta ihminen pystyy käytännössä kehittämään omaa osaamistaan, on hänen tiedettävä omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Jalava 2001, 100–101.)

Esimiehen positiivinen palaute on merkittävä vahvistus työntekijän omalle onnistumiselle, vaikka työntekijälle yleensä jo pelkkä onnistumisen kokemus tuottaa suurta tyydytystä sisäisesti. Jokaisella työntekijällä on tarve olla hyväksytty ja arvostettu. Kaikki viestit, varsinkin myönteinen palaute, vahvistavat näitä tarpeita, lisäävät rohkeutta asettaa uusia tavoitteita ja uskoa omaan osaamiseen. Onnistumisen tunne lisää uskoa itseensä ja sitä kautta riskinottohalu

ja sitoutuminen työhön ja tavoitteisiin kasvavat. Myönteisellä palautteella voidaan luoda tällä tavoin positiivinen kierre. Kielteisellä voidaan vastaavasti luoda negatiivinen kierre. Negatiivinen palaute voi luoda taistelutahtoa ja yritystä luoda parempaa tulosta, mutta todennäköisesti se voi vieraannuttaa, lamauttaa ja tehdä työntekijän araksi. (Viitala 2003, 161.)

Myönteisellä palautteella pystytään siis tukemaan itsetuntoa terveellä tavalla, mutta perustana kaikelle kehitykselle on kuitenkin kriittinen palaute. Myönteisellä palautteella saadaan aikaan mielihyvää ja tyydytyksen tunnetta, mutta kriittisellä saadaan ihminen ponnistamaan kovemmin ja hakemaan sitä kautta parempaa tyydytystä. Huonon itsetunnon omaava ihminen on hyvin tietoinen epäonnistumisestaan, jos hän epäonnistuu. Ellei hänelle anneta kritiikkiä, voi tilanteen tulkita siten ettei häneltä edes ole odotettu parempaa suoritusta. Tämä saattaa johtaa siihen, että itsetunnosta tulee entistä huonompi. Ennen kritiikin antoa tulee kuitenkin antaa aidosti oikeaa myönteistä palautetta, jos sitä vain voidaan antaa. (Salmimies & Salmimies 1998, 141)

Suomalaisilla työpaikoilla kuulee sanottavan, että on hyvä merkki jos ei kuulu mitään. Myönteisen palautteen saaminen on kuitenkin yhtä tärkeää ja arvokasta kuin huonommankin palautteen saaminen, koska sillä on oppimisen kannalta iso merkitys. Kritiikinsietokyky kasvaa myös työntekijän myönteisestä huomioimisesta, ja tarpeen tullen ollaan valmiita kuulemaan myös huonoa palautetta. Kun työntekijä uskoo omiin taitoihinsa ja mahdollisuuksiinsa, niin myös kritiikin koskemiin asioihin uskalletaan puuttua ja siten kehittää epäkohtia. Johtajalla ja esimiehellä on siis mahdollisuus voimistaa palautteenannolla alaisen uskoa omiin kykyihin ja itsensä kehittämiseen. Esimiehellä on asemansa vuoksi työntekijään paljon suurempi vaikutus, kuin työntekijöillä jotka ovat samalla hierarkiatasolla. (Viitala 2003, 161.)

Palautteenannolla pyritään parantamaan ja lisäämään toisen ihmisen käsitystä omasta toiminnastaan ja työkäyttäytymisestään. Henkilö ei itse tiedosta näitä asioita omasta toiminnastaan, mutta muut työntekijät huomaavat ne. Palautteenantoa kannattaa todellakin harjoitella, koska se on taitolaji ja sen antamista voi kehittää. Parasta olisi, jos palautemekanismi pystyttäisiin

rakentamaan osaksi työtä, niin että työntekijä kokee ja näkee työnsä tuloksen heti suorituksen jälkeen ja saa siitä henkilökohtaista tyydytystä. (Kansanen 2004, 119.)

2.4.2 Muutoksesta oppiminen

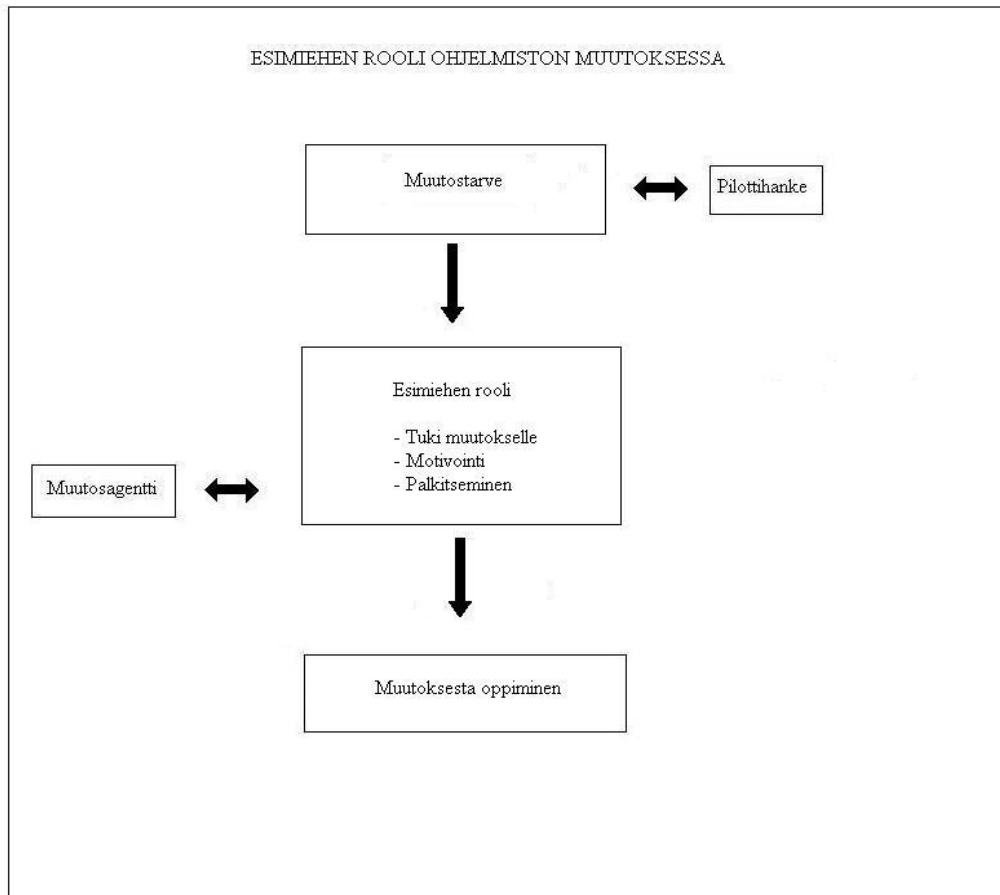
Muutoksen yhteydessä nykyinen osaaminen ja kyvyt saattavat käydä riittämättömiksi. Tämä haastaa ihmisen uusien tarvittavien taitojen hankkimiseen ja siten niiden oppiminen ja kehittyminen mahdollistaa muutoksen. Oppiminen ja muutos ovat siten erittäin vahvasti vuorovaikutuksessa toisiinsa. Jatkuva uuden oppimisen tarve liittyy nykyään yhä useammin toisen asteen muutoksiin, joihin eivät pädekään ensimmäisen asteen lineaarista kehitystä mukailevat muutosstrategiat. Oppimiskyvyn suurimpia haasteita ovatkin juuri ennakoimattomat ja jatkuvat muutosvirrat. Suuret muutokset organisaation toimintaympäristössä luovat pakotteen oppia pois ensin vanhasta ajattelu- ja toimintatavasta, mutta samalla ne luovat haasteen uuden toimintatavan oppimiseen. Oppimista voidaan siis pitää suorana reaktiona muutokseen. Toisaalta kehitykselle voidaan luoda perustaa ihmisten osaamisen vahvistumisella. Yrityksissä selviydytään isoistakin muutoksista helpolla, kunhan vain ihmisten osaaminen ja oppimiskyky ovat hyvät.

Prosessissa tulee vastaan aina yllätyksiä ja se on siten osittain tuntematon ja hämärän peitossa. Muutosjohtaminen onkin projektiin vaikuttamista ja henkilökunnan sopeutumisen tarkoituksenmukaista edistämistä. Parhaimman tuloksen saa, kun ymmärtää itse prosessin ja omaa hyvät valmiudet käyttää prosessin hallinnan työkaluja. Muutosta tulee tutkiskella myös oppimisen näkökulmasta, kun käynnistetään tarkoituksellisesti jokin kehityshanke. Teknisesti muutos on usein paljon helpompi suunnitella, kuin mitä sen toteuttaminen käytännössä on. Pelkällä kaavioiden laatimisella ei muutosta pystytä koskaan viemään päätökseen onnistuneesti, koska sen kohteena ja käytännön tekijöinä on aina ihminen. Onnistumisen ratkaisee kuitenkin se, miten hyvin nämä ihmiset käytännössä lähtevät mukaan. Kyseessä ovat psykologiset prosessit, joista kaikkein keskeisimmässä osassa on oppimisprosessi. Muutos on usein prosessi, joka vaikuttaa vähintään jollakin tavalla koko organisaatioon. Vaikutukset heijastuvat usein varsinkin organisaation toimintamalleihin, järjestelmiin ja

organisaation ulkoisiin suhteisiin. Organisaation työntekijöiden toimenkuvat, tehtäväkokonaisuudet ja ajattelutavat ovat myös asioita, joihin muutosprosessi vaikuttaa. Tämä tekee myös oppimisprosesseista jatkuvia ja monitasoisia, joista seuraa niiden kohtalaisen vaikea hallittavuus perinteiseen koulutus- ja kehittämisajatteluun verrattuna. Organisaation kehittymisessä ja muutoksissa on aina kyse yksilötason oppimisesta. Organisaatio kehittyy niin nopeasti, kuin siinä työskentelevät ihmiset pystyvät uuden asian oppimaan. Kehittyminen ja uudistuminen ovat siis aina henkilöstön yksilötason oppimisen varassa. (Viitala 2005, 29–30)

E. Olavi Salmisen kirjassa ”Joustava Urakehitys – Miten johtaa sitä” esitetään, että muutoksesta oppimisessa on kaiken kaikkiaan kuusi eri ihmistyyppiä. Ensimmäinen tyyppi on EVVK-yksilöt. Heitä ei muutos kiinnosta millään tavoin. He eivät itse asiassa huomaakaan koko muutosta. Toinen ryhmä ovat passiiviset, jotka huomaavat muutoksen tapahtuneen, mutta eivät ota tai eivät halua ottaa osaa siihen. Kolmantena tulevat reaktiiviset ihmiset, jotka vastaavat erilaisilla toimenpiteillä ja tunteilla muutokseen. Seuraava ihmisryhmä on proaktiiviset, jotka yleensä valmistutuvat muutokseen ennalta ja ovat siinä mukana. Proaktiiviset ihmiset ovat itse käynnistämässä muutosta ja provosoivat monesti sitä. Kuudes ryhmä on kaukokatseiset, jotka pystyvät aavistamaan ja näkemään jo kaukaa muutoksen. He myös tavoittelevat pitkän aikavälin tuloksia. Uusiutuminen ja urakehityksen joustavuus yksilötasolla edellyttää omaa henkilökohtaista analyysiä siitä missä menen, miten uudistun ja myös kenen tuella ja avulla. (Salminen E, O 2005, 163–164.)

3 TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS



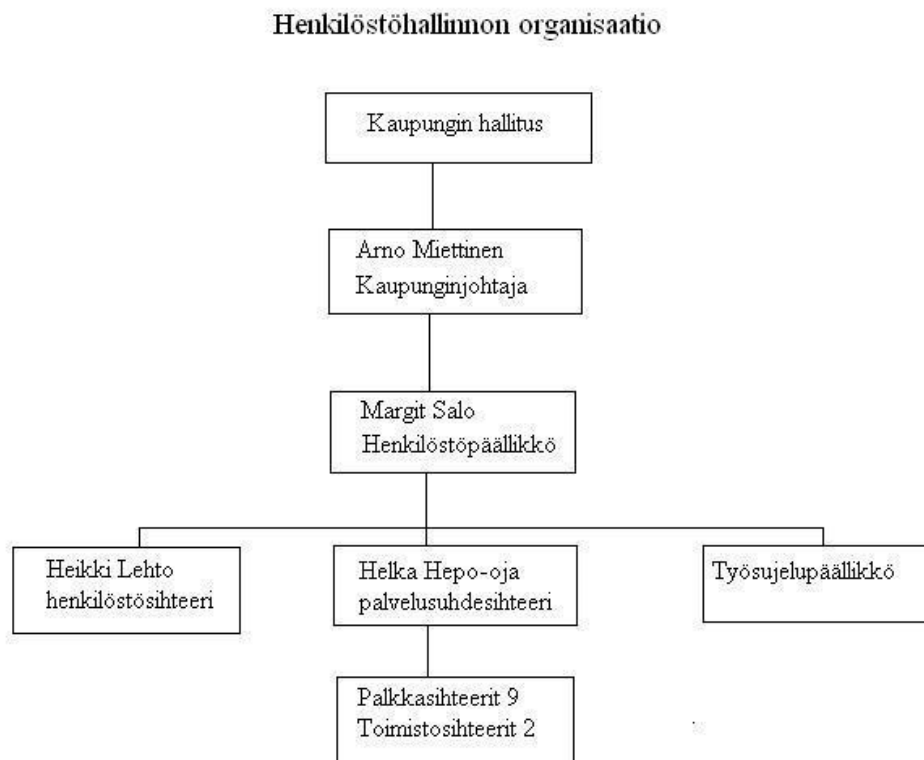
Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys näkyy yllä olevasta kuvasta. Koko ympäröivä laatikko kuvaa esimiehen roolia muutoksen toteuttamisessa, johon hän vaikuttaa koko muutoksen ajan. Muutostarvetta voidaan kokeilla pilottihankkeella, josta syystä kahteen suuntaan osoittava nuoli on näiden välillä. Pilottihanke on lähinnä muutoksen ja muutostarpeen testausta. Tämän jälkeen esimiehen tehtävä on antaa tukensa muutokselle ja ottaa henkilökunta mukaan muutokseen palkitsemalla ja motivoimalla. Muutosagentti on mukana kuviossa yhdistettynä esimiehen rooli- laatikkoon nuolella. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat myös muutoksesta oppiminen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Rauman kaupungin henkilöstötoimisto

Nykyinen Rauman kaupungin henkilöstötoimisto on saanut nykyisen asunsa ja henkilökuntansa jo 1993. Tuolloin Rauman maalaiskunta liitettiin Rauman kaupunkiin kuntaliitoksessa. Toimistoon keskitettiin vuonna 1993 kaikki kaupungin palkanlaskenta ja siinä vaiheessa kaupungin henkilöstötoimisto kasvoi nykyiseen kokoonsa.

Rauman kaupungin henkilöstötoimisto on osa isompaa kokonaisuutta eli Rauman kaupunkia. Toimisto sijaitsee Rauman kaupungintalossa. Toimisto on osa keskusviraston tulosaluetta.



Kuvio 3. Henkilöstöhallinnon organisaatio. (Rauman kaupunki 2007)

Henkilöstötoimistossa työskentelee vakituisesti 15 ihmistä. Heistä 11 on virkasuhteessa ja 4 työskentelee työsuhteessa. Toimistossa on myös ollut useana vuonna peräkkäin harjoittelijoita Satakunnan ammattikorkeakoulusta. On ollut myös muutamia lyhyempiaikaisia sijaisia ja lomittajia. Henkilöstötoimiston esimiehenä toimii henkilöstöpäällikkö Margit Salo.

Toimistossa hoidetaan Rauman kaupungin kaikkien työntekijöiden palkanlaskenta. Palkanlaskennan lisäksi henkilöstötoimistossa hoidetaan monia muita erilaisia tehtäviä jotka liittyvät läheisesti henkilöstö- ja palkkahallintoon. Näitä ovat muun muassa lisienlaskennat, Kelan ja verotoimiston kanssa asiointi ja asiakkaiden pyynnöstä erilaiset palkkatodistukset ja laskennat.

(Keskustelu henkilöstöpäällikön kanssa)

4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimukseni tarkoituksena on kartoittaa henkilöstötoimiston työntekijöiden tuntemuksia tulevasta muutoksesta, jossa henkilöstöhallinnon ohjelma vaihdetaan toiseen. Tarkoituksena on löytää esimiehelle erilaisia keinoja ja vaikuttimia tukea alaisten muutoksesta selviämistä. Pyrin saamaan henkilökohtaisesti haastattelemalla henkilökunnalta yksilötason tietoa muutoksen tuomista tunteista ja ajatuksista. Valitsen neljä työntekijää haastateltavikseni. Tarkoitukseni on saada tietoa työntekijöiden odotuksista ja tuntemuksista, ja sitä millä tavoin esimies voisi tukea alaisiaan paremmin. Tavoitteena on saada haastatteluista esimiehelle tietoa, jota hän voi käyttää muutoksen läpiviennissä.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Menetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja tavoitteena tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Olemassa olevien väittämien todentaminen ei ole niin olennaista kuin tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152.). Aineisto kerätään teemahaastattelujen avulla. Perusteluna metodinvalinnalle on se, että niillä saadaan paljon syvällistä ja henkilökohtaista tietoa. Tutkimukseen on valittu neljä henkilöä ja heidät on pyritty valitsemaan sen mukaan, kuinka paljon he ovat olleet tekemisissä muutoksen kanssa. Näin haastattelutulos on mahdollisimman syvällinen ja yksilöllistä tietoa antava.

4.4 Haastattelujen suorittaminen

Haastattelut toteutettiin tiistaina 27.11.2007. Kysymyksiä oli kahdeksan avointa kysymystä, jotka oli lähetetty haastateltaville jo etukäteen. He saivat täten pohtia rauhassa mitä tulee mieleen näistä asioista. Tulokset raportoitiin nimettöminä haastateltavien pyynnöstä. Lomakkeen päätarkoituksena oli herättää keskustelua itse haastattelutilaisuuteen, jolloin voitiin saada enemmän irti henkilökohtaista tietoa. Kyselylomakkeella on pääsääntöisesti pyritty testaamaan teoriaosassa käsiteltyjä asiakokonaisuuksia.

4.5 Luotettavuuden arviointi: reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, kun sillä on kyetty saamaan luotettavia ratkaisuja tutkimusongelmiin ja vastauksia siinä olleisiin kysymyksiin. Luotettavuuteen vaikuttaa se, että tutkimus on suoritettu puolueettomasti ja rehellisesti. Validiteetti kertoo, miten hyvin tutkimus pystyy mittaamaan, sitä mitä sillä oli tarkoitus mitata. Validiteettiin vaikuttaa haastattelututkimuksessa ensisijaisesti se, miten onnistuneita haastattelukysymykset olivat ja miten ne vastaavat tutkimusongelmaan. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimustulosten vastaavuutta teoriaosan käsitteisiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan miten pätevä tutkimus on aineiston, tulkintojen ja johtopäätösten välillä. Siten että myös muut tutkijat pystyvät tulkitsemaan tulokset samalla tavalla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, jotka ovat pysyviä vaikka tulosta mitattaisiin useampaan kertaan. Reliabiliteetin puutteellisuus saattaa johtua satunnaisvirheistä, joita voi syntyä otannasta, käsittelystä tai mittauksesta. (Heikkilä 1999, 178–179)

Teemahaastatteluun päädyin, koska niillä pystytään saamaan erittäin yksilötason ja syvällistä tietoa työntekijöiltä. Haastattelut toteutettiin kaupungin talolla. Tutkimuksessa haastateltiin neljää työntekijää, ja pyrittiin valitsemaan haastateltaviksi mahdollisimman erilaisia työntekijöitä. Haastateltavat suhtautuivat erittäin suurella mielenkiinnolla haastatteluihin. Pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman erilaisia mielipiteitä, vaikkakin työntekijöiden haastatteluista tuli vastauksista hyvin samanlaisia ja kaikki olivat melko pitkälle

samaa mieltä asioista. Kuitenkin oli jonkin verran vaihtelua eri vastaajien välillä. Haastatteluilla saatiin vastauksia ja ajatuksia tutkimusongelmaan, kuten oli tarkoitus. Tutkimus on tehty hyvin pitkälti teoriaosaan perustuen, jolla pyritään takaamaan hyvä sisäinen validiteetti.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Haastattelu 1

Henkilö A

27.11.2007, 45 minuuttia

Rauman kaupungintalolla

Henkilö A:n haastattelussa kävi ilmi, että hän piti muutostarvetta itsessään hyvin ymmärrettävänä, mutta keinoja huonoina. Hän olisi halunnut, että työntekijät olisi otettu mukaan jo ohjelmistoista päätettäessä. Hänen mukaansa työntekijät ovat kuitenkin se ryhmä johon valinta eniten vaikuttaa. A:n mukaan juuri kyseinen ohjelma on hyvin pitkälle turhaa kehitystä, koska kyseisestä ohjelmasta ei oletettavasti tule suurempia säästöjä, eikä tehostamista vielä pitkään aikaan. Poliitikot ovat päättäneet valita kyseisen ohjelman, joka on ainakin vielä toistaiseksi A:n mukaan hieman hidaskäyttöinen ja vaikeaselkoinen. Itsessään kehittämistä hän piti tervetulleena ja virkistävänä, jos vain myös asianosaiset työntekijät voisivat olla päättämässä omaa työtä koskevasta kehittämisestä.

A:n mukaan olisi pitänyt ehdottomasti valita pilottihanke, johon olisi voitu valita joku pieni osa-alue. Pilottihankkeesta hän olisi toivonut saatavan tietoa ja mahdollisia vikoja, jotka olisi voitu korjata jo ennen koko organisaation siirtymistä ohjelmaan. A piti koko organisaation yhtäaikaista siirtymistä uuteen ohjelmaan hieman edesvastuuttomana, koska pelkäsi, että saattaa tulla vastaan odottamattomia asioita, jotka olisi voitu hoitaa kuntoon pilottihankkeella jo paljon aikaisemmin.

Esimiehen tuki muutokselle koettiin lievästi epäonnistuneeksi. Tähän vaikutti luonnollisesti hyvin pitkälti ajan ja resurssien puute. Ennen kaikkea ylempää poliittista tahoja moitittiin siitä, että he eivät tiedä ohjelman (uuden eikä vanhan) käytännön työstä juuri mitään, eivätkä siten ymmärrä kuinka paljon aikaa olisi pitänyt varata muutoksen toteutukseen. Tuesta keskusteltiin erityisesti työtuntien osalta. A oli sitä mieltä, että ylitöiden teko ei voi olla ainoa oikea ratkaisu muutoksen nopeuttamiseen. Lomapäivien pitämisestä, saatikka ylityövapaiden

pitämisestä, ei voi juuri edes keskustella ja tällöin A pelkäsi, että työn ulkopuolinen elämä kärsii huomattavasti. Esimiehiltä toivottiin myös kritiikinsietokykyä paljon nykyistä enemmän.

Muutoksen motivoivat vaikutukset jäivät A:lla vähäisiksi. Hänen mielestä oli tärkeätä, että muutos saataisiin läpi minimaalisella riskillä, ja onnistumisen hän koki jollain tavalla motivoivan itseään.

A oli sitä mieltä, että häntä palkitsee huomattavasti esimiehen aito kiinnostus alaistensa jaksamisesta, esimiehen antama tuki ja kannustus. Hän piti tärkeänä, että esimies ei anna vain pelkkää kiitosta muutoksen opettelusta, vaan myös olisi itse aidosti kiinnostunut henkilökunnan työskentelystä. Raha ei ollut päällimmäisenä mielessä palkitsemisessa, mutta erittäin tärkeänä hän piti sitä, että ylityöt maksetaan rahana, eikä vapaana jota ei koskaan ehdi pitää. Rahasta A mainitsi, että vastuun kasvettua olisi tietenkin myös ansiota kasvatettava hieman. Lomien pitäminen oli myös yksi esiinnoussut asia, koska jokainen tarvitsee joskus lomaa yksityiselämää ajatellen ja viime aikoina loman pitäminen on ollut käytännössä lähes mahdotonta.

Muutoksen resursseista ja aikataulusta puhuessa nousi esiin, että aikataulutusta olisi pitänyt suunnitella paremmin ja antaa silloin isommat resurssit suunnitteluun. Nyt aika on yksinkertaisesti päässyt loppumaan ja paineet työntekijöillä ovat nousseet huomattavasti. Muutokselle hän toivoi rehtiä vastuunkantajaa eli vetäjää, joka olisi pitänyt huolen siitä, että olisi pysytty aikataulussa ja sovittu tiettyjä etappeja joista olisi pidetty kiinni. Vetäjäksi olisi voitu hänen mielestään valita esimies taikka kuka tahansa muu, joka olisi ollut mukana erittäin aktiivisesti ja eteenpäin vievästi. A kaipasi myös avointa ja rehellistä keskustelua kaikkien osapuolten välille muutoksen kulusta ja päätöksistä. Hän mainitsi, että kaikkien paremmin mukaan ottaminen olisi ollut motivaatiotakin edistävä keino, kun voidaan itse olla vaikuttamassa päätöksiin ja omaan työhön.

5.2 Haastattelu 2

Henkilö B

27.11.2007, 45 minuuttia

Rauman kaupungintalolla

B:n mieleen nousi muutostarpeesta se, että hän piti sitä ainoastaan poliitikkojen päätöksenä. Eli käytännössä siis kaupungin ylemmän johdon päätöksenä. Ohjelman muutoksella poliitikot ilmeisesti hänen mukaansa toivoivat saatavan ohjelmalla kustannussäästöjä, jolloin ei esimerkiksi uutta työvoimaa oteta taloon ja saadaan säästöjä myös itse ohjelmalla. B kylläkin epäili mahdollisia säästöjä, koska itse muutostyöhön ja koulutuksiin on uponnut todella paljon rahaa, jonka säästämiseen menee vielä kauan aikaa, vaikkakin uusi ohjelma toimisi täydellisesti. Muutoksen tarpeellisuuden hän myönsi ja totesi, että kilpailussa on pysyttävä mukana ja organisaation elinvoimaisena.

B olisi halunnut ehdottomasti jonkin hallintokunnan pilottikohteeksi, jolloin olisi voitu testata ohjelmaa käytännössä jo ennen vuoden vaihdetta 2008. Kohde olisi voinut olla pieni ja rajattu, jolloin tiedon siirto ja kommunikaatio olisi hyvin hallittu ja saatu selville vaikka minkälaista tietoa, jota olisi voinut käyttää myöhemmin hyväksi. Myös mahdollisia vikoja ja epäkohtia olisi voitu saada paranneltua jo ennen täyttä käyttöönottoa. Hankkeella olisi kyetty minimoimaan käyttöönoton aiheuttamia riskejä sekä helpottamaan työntekoa sitten myöhemmin, kun käytetään täysipäiväisesti.

Esimiehen roolista muutoksessa hän ymmärsi, että esimies on puun ja kuoren välissä, koska ylemmältä taholta hänen odotetaan vievän muutoksen läpi. B olisi kaivannut paljon enemmän rakentavaa keskustelua ja kommunikointia, joissa kaikki olisivat saaneet sanoa mielipiteensä avoimesti ilman, että kukaan olisi loukkaantunut siitä. Tällä tavoin olisi pystytty levittämään tietoa suoraan kaikille samalla tavalla, jotta kaikki olisivat voineet olla paremmin mukana. Keskustelun puute vaivasi häntä huomattavasti.

Kannustavaa palautetta olisi saanut olla paljon enemmän, eli käytännössä sitä, että esimies on oikeasti vahvasti tukemassa alaisiaan vaikeassa muutoksessa, eikä vain hiljaa taustalla toivomassa muutoksen onnistumista. Hän myös toivoi kriittistä palautetta molempiin suuntiin ja toivoi, että kritiikinsietokyky kasvaisi kaikilla osapuolilla, siten että uskallettaisiin sanoa asiat ääneen, olivat ne sitten positiivisia ja rakentavia taikka negatiivisia.

Henkilö B sanoi muutoksen vievän paljon ajassa taaksepäin. Hänen mukaansa ohjelman opetteluun on hyvin vaikea motivoitua, koska ohjelma on paljon vaikeampi eikä se käytännössä ole palkanlaskijoille minkäänlaista parannusta työntekoon ainakaan pitkään aikaan. Henkilöstöhallinnon puolella ohjelmassa on oletettavasti paljon enemmän mahdollisuuksia. B mainitsikin kuvaavana esimerkkinä, olisi sama jos annettaisiin nykyajan rakennusmiehelle 1960-luvun työvälineet ja käskettäisiin työskentelemään. Uuden oppiminen oli hänen mielestään kivaa, jos olisi selvästi parempi ohjelma jota oltaisiin ottamassa käyttöön. Muutoksen hän toisaalta koki mahdollisuutena ja tilaisuutena kehittää itseään. Muutoksessa oli tietenkin mahdollisuutena työn helpottuminen, mutta hänen mukaansa asia alkaa näyttää erittäin vahvasti palkanlaskennan puolelta ihan päinvastaiselta.

Palkitsemisen tiimoilta B piti erittäin tärkeänä, että pääkäyttäjille maksetaan lisäpalkkio tekemästään ylimääräisestä työstä. Vastuu lisääntyy hänen mielestään huomattavasti varsinkin pääkäyttäjillä, joten hänen mielestään olisi perusteltua maksaa heille hieman lisää palkkaa. Palkitsemisesta oli kaikkein eniten hänen mielestään hyvää siinä, kun esimies taikka johto huomioisi paremmin työntekijöiden uurastuksen ja osaisi arvostaa sitä paremmin. Ennen kaikkea arvostuksen näyttäminen olisi hänen mieleistään. Arvostusta voisi näyttää aidolla kiitoksella ja ottamalla enemmän selvää, mitä mieltä työntekijät ovat asioista. Täten hän toivoi yhteistä avointa palaute- tai keskustelutilaisuutta, jossa voitaisiin vaihtaa mielipiteitä ja antaa palautetta rehellisesti.

Resurssit ja aikataulut olivat B:n mukaan ihan liian kireät. Koulutus olisi pitänyt aloittaa jo paljon aikaisemmin keväällä ja siten olisi ollut enemmän aikaa varattuna muutokselle, koska omat työt on kuitenkin hoidettava alta pois, ennen kuin ehditään työskentelemään muutoksen saavuttamiseksi. Hän kaipasi erityisesti

ongelmienratkojaa sekä yhdyshenkilöä, jolta voitaisiin kysyä tarvittaessa apua, kun omat taidot eivät riitä.

Esimieheltä hän kaipasi hieman lisää kannustavaa ja asiantuntijamaista palautetta. Olisi erittäin tärkeää, että pystyttäisiin keskustelemaan rehellisesti ja avoimesti kaikista asioista, joka liittyvät muutokseen ja sen onnistumiseen. Esimiestä myös kaivattiin ihan tavallisiin ns. kahvipöytäkeskusteluihin. Näissä olisi tärkeää, että esimies olisi rohkeasti osana joukkoa.

5.3 Haastattelu 3

Henkilö C

27.11.2007, 45 minuuttia

Rauman kaupungintalolla

Henkilö C:n kohdalla muutostarvetta pohdittiin pitkään ja hänen mielestään olisi ollut paljon järkevämpää kehittää Primaa eli vanhaa ohjelmistoa edelleen, niin olisi oikeasti luotu lisähelppotusta työn tekemiseen ainakin palkanlaskennan puolella. Työn sujuvuuden kannalta vanhan ohjelman edelleen kehittäminen olisi ollut paljon suotuisampaa. Kaikki kuitenkin ovat jo valmiiksi Priman ammattilaisia, ja täten siis olisi ollut vankka ja ammattitaitoinen ”pohja” mille rakentaa uutta osaamista. Keskustelusta kävi ilmi, että C pelkäsi olevan kyseessä muutosta vain muutoksen vuoksi. Hän olisi toivonut henkilökunnan mukaanottoa suunnitteluihin, joissa muutostarvetta olisi tutkiskeltu ja analysoitu, että millä tavoin saadaan kaikkein parhain hyöty kaikille. Ja ennen kaikkea olisi keskusteltu siitä asiasta, onko muutoksen kannalta paras kaikkein halvin, mutta samalla kaikista erilaisin ohjelma verrattuna entiseen.

Pilottihanketta C kaipasi erityisesti sen takia, että olisi ollut kaikkein paras keino hahmottaa ohjelman toimintaa, kun pääsee kokeilemaan sitä käytännössä jo ennen

kuin vasta joulun jälkeen. Kokemus olisi tuonut tietoa ja varmuutta käyttämisestä ja samalla myös tietenkin mahdollisuuden nopeuttaa opiskelua.

Esimiehen tukea kaipasi myös työntekijä C. Pahimmaksi asiaksi hän mainitsi rakentavan keskustelun vähäisyyden. Se luo pohjan kaikelle kommunikoinnille ja jos se puuttuu, alkaa oletaminen toisen mielipiteistä. Esimies on C:een mukaan olettanut, että muutosta vastustetaan laajasti henkilökunnan keskuudessa, mutta asiaan ei koskaan ole puututtu keskustelemalla. Lähinnä muutos herättää keskustelun ja erityisen vetäjän puutteen takia tietämättömyyttä ja tiedon puutetta. Esimieheltä C kaipaa vahvoja kannanottoja asioihin, koska silloin esimies antaa suuntaa alaisilleen ja hänen huomataan olevan sitoutunut itsekin projektin toteuttamiseen.

C mainitsi motivaatiostaan sen, että ohjelma on opeteltava, koska on pakko. Pakko motivoi omalla tavallaan, koska silloin kyseessä voi olla myös työpaikan pysyvyyden vaarantuminen. Hän ei missään nimessä halunnut, että työpaikka olisi uhattuna sen takia, että hän ei ole oppinut ohjelman käyttöä ajoissa. Hänen mukaansa paras palkkio opiskelusta ja muutoksen onnistumisesta on ennen kaikkea se, että työpaikka pysyy tulevaisuudessakin Raumalla, koska perhe asuu täällä. C oli sitä mieltä, että ainakin kymmenet jollei sadat ihmiset ennen häntä ovat oppineet ohjelman käytön, niin miksei myös hän sitä sitten oppisi. Häntä myös motivoi omalla tavallaan ajatus siitä, että hän pääsee testaamaan omaa oppimiskykyään ja seuraamaan kuinka kauan menee, että hän on oppinut ohjelman suurpiirteittäin. Hän tosin epäili tässä menevän vielä pitkän aikaa, mutta lopputuloksena hän toivoi tätä kautta myös työpaikan olevan pysyvä edelleen tulevaisuudessa. Oma oppimiskyky on joutunut jo nyt koetukselle, mutta sen hyvään suoriutumiseen hän jaksoi yhä uskoa.

Palkitsemisesta hän vielä esitti toivomuksen, että varsinkin yksi omista töistään vapautettu pääkäyttäjä on ansainnut rahallisen korvauksen uurastuksestaan, koska hän on työskennellyt erittäin kovasti opiskellakseen ohjelman käyttöä.

Muutoksen resurssit ja ajankäyttö on C:n mukaan mennyt ihan mönkään. Koulutus olisi hänen mielestään pitänyt ehdottomasti aloittaa erittäin intensiivisesti jo reilusti ennen kesää, niin ei olisi tullut aivan näin kova kiire juuri ennen joulua. Hän olisi kaivannut esimiehen vahvempaa kantaa asioihin ja

samalla aikataulukin olisi oletettavasti pitänyt paremmin, kun olisi ollut joku seuraamassa paremmin ja jämäkämmin aikataulua.

Avointa keskustelua ja kehittävää palautteenantoa C kaipasi jonkin verran enemmän. Olisi hänen mukaansa erittäin tärkeää, että annettaisiin kritiikkiä ja pystyttäisiin ottamaan sitä vastaan puolin ja toisin. Kun kritiikki on asiallista, siitä pystytään oppimaan ja ottamaan huomioon toisen toiveet ja tarpeet paljon paremmin. Ja ennen kaikkea silloin voi nousta pintaan paljon uusia asioita muutoksesta ja sen toteuttamisen epäkohdista. Esimiehen toivottiin ottavan kantaa mahdollisimman nopeasti, jos on tarvetta. On tärkeää, että esimies puuttuu tilanteisiin heti jämäkästi. Se luo uskoa esimiehen kiinnostukseen ja siihen, että esimieheen voidaan luottaa, kun hänen apuaan tarvitaan.

5.4 Haastattelu 4

Henkilö D

27.11.2007, 45 minuuttia

Rauman kaupungintalolla

D on sitä mieltä että muutosta tarvitaan pakostakin, koska ympäristö muuttuu valtavan nopeasti ja mukana on pysyttävä hinnalla millä hyvänsä. D puolestaan kritisoi muutostarpeen analysoinnin toteutusta, koska henkilökuntaa ei otettu missään vaiheessa mukaan analysointiin. Henkilökunnalta ei kysytty missään vaiheessa, että missä olisi kehittämisen paikkoja ja miten kehittämistä voitaisiin viedä eteenpäin yhteisvoimin. Nyt muutoksesta on päättänyt kaupungin ylempi päättävä porras, ja muutos on siten käytännössä määrättyä. Muutos on tässä tapauksessa hyvin pitkälle D:een mukaan muutosta muutoksen vuoksi. Hänen mukaansa henkilökuntaa on hyvin vaikea motivoida innostumaan uudesta ohjelmasta, koska heidän mielipiteitään ei ole otettu huomioon mitenkään. Eikä hänen mielestään henkilökunta koe ohjelmaa mitenkään paremmaksi kuin vanha ohjelma, vaan asia tuntuu olevan käytännössä päinvastoin. Huonommasta on vaikea innostua, jos se hidastaa työntekoa kohtuuttomasti. Taustalla on D:een

mukaan kuitenkin toiminnan tehostaminen, joka tosin voi kestää vielä kauan, ennen kuin tähän hyötyyn päästään.

Pilottihankkeesta D:n mielipide on että sillä on aivan ehdoton tarve ohjelman testaamisessa käytännössä. Sillä pystytään karsimaan mahdolliset lastentaudit ohjelmasta alkuunsa, ennen varsinaista käyttöä. Samalla sillä pystytään parantamaan toimintatappoja.

D olisi toivonut esimiehen olevan enemmän vuorovaikutuksessa alaisten kanssa kaikista muutokseen liittyvistä asioista, koska näin tieto olisi kulkenut paljon enemmän molempiin suuntiin. Aika on vain yksinkertaisesti revittävä jostain alaisten kuuntelemiseen ja ennen kaikkea on olennaisen tärkeää reagoida edes jollain tavalla alaisten toiveisiin ja tarpeisiin.

Mutta D on sitä mieltä, että oma-aloitteisuutta kaivataan todella paljon myös alaisten puolelta. Nykyään esimies ei voi vain olla määräämässä koko ajan mitä pitäisi tehdä ja mitä ei. Alaisten on siten oltava itse valmiita miettimään omia työtapojaan ja asennettaan. Vuorovaikutuksen ja keskustelun pitää olla molemmin puolelta siten että molemmat hyötyvät ja ennen kaikkea saadaan muutosta eteenpäin rakentavasti.

Ylemmän johdon suhtautuminen ja uuden ohjelman täysin erilainen rakenne ovat latistaneet motivaatiota. Ylempi johto ei tunnu olevan kiinnostunut alaisten jaksamisesta ja tuen antamisesta. D mainitsi, että se ei voi olla vaikuttamatta, sekä hänen, että muiden motivaatioon. Hän pelkäsi eniten juuri sitä, että ohjelma on paluuta menneeseen eli käytännössä kehityksessä taaksepäin. Positiivisena puolena D mainitsi odotuksensa ohjelman parannuksista henkilöstöhallinnon puoleen ja toivoi sen aikanaan helpottavan työtä ja muokkaavan työnkuvaa hieman erilaiseksi.

Palkitsemisesta D sanoo aidon kiitoksen olevan todella tärkeää. Aito kiitos luo arvostusta alaisia kohtaan ja luo tunteen, että työn tekeminen on huomioitu jotenkin ja että se ei ole jäänyt huomaamatta. Mutta kiitos kannattaa jättää sanomatta, jos se ei todella ole aito ja oikea huomionosoitus. Silloin se koetaan lähinnä loukkaavaksi. Esimieheltä ja ylemmältä johdolta D kaipasi myös vahvempaa kannustamista muutoksen onnistumiseen. Myös rahalla on tärkeä rooli

D:n mielestä, koska kuitenkin nyt puhutaan suhteellisen pienipalkkaisista työntekijöistä.

Aikataulu oli D:n mielestä liian tiukka, mutta töiden järjestelyillä resurssit saataisiin riittämään, jos kaikki menee niin kuin pitäisi. D sanoi että muutos saadaan varmasti läpi, mutta tarvitaan järjestelyjä sekä hieman asenteen korjaamista sekä ylemmän johdon, että alaisten keskuudessa. Avoimet keskustelut varmasti olisivat auttaneet tähän ongelmaan jo aikaisemmin ennen koko muutosprojektia.

D toivoi muutosagentin mieltävän oman roolinsa asiantuntijana ja yhdyshenkilönä aikanaan muutoksen tapahduttua. Hänen toivottiin olevan ensiksi puolestapuhujana, mutta myöhemmin neuvojana sekä tuenantajana.

D:n mielestä esimieheltä on saatava selviä kannanottoja puolesta taikka vastaan, sekä mahdollisuuksien mukaan jopa käyttää määräysvaltaa, jos asiat eivät muuten etene. Määräysvalta on tietenkin viimeinen keino, mutta se on esimiehen työtä myös se, jos muuten ei asioista päästä selvyyteen ja hommat ala luistaa.

Esimiehen toivottiin olevan enemmän henkilökunnan keskuudessa läheisemmin, koska silloin hän pystyy paljon paremmin vaikuttamaan ja samalla saamaan kontaktia työntekijöihin. Hänen on aidosti kuunneltava työntekijöitä, ja myös tehtävä jotain epäkohdille, joita nousee esiin. Sillä tavoin hän saa alaistensa arvostuksen ja kunnioituksen.

Esimiehen tulee D:n mielestä antaa sekä positiivista – että negatiivista palautetta. Molemmat ovat oikein annettuna kehittäviä ja lisäävät kritiikinsietokykyä kaikilla osapuolilla.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Asenne muutosta kohtaan oli tutkimuksen perusteella työntekijöiden keskuudessa melko epäilevä. Muutosprojekti olisi voinut olla tällä hetkellä positiivisemmin vastaanotettu, jos työntekijät olisi otettu mukaan valitsemaan uutta ohjelmaa. Jos heiltä olisi kysytty, mitä uusia ominaisuuksia tarvittaisiin ohjelmaan, että työ olisi helpompaa, niin työntekijät olisivat lähteneet muutokseen paljon innokkaammin mukaan. Nyt ainakin palkanlaskennan työntekijät sanoivat uuden ohjelman olevan selvä harppaus taaksepäin, koska vanhassa ohjelmassa on paljon tarvittavia ominaisuuksia, joita uudessa ohjelmassa ei ole ollenkaan. Työntekijöiden mukaan ylempi johto ei ole ottanut ollenkaan heidän mielipidettään huomioon taikka heitä päätöksentekoon mukaan. Uskon, että motivaatiota voisi kasvattaa vielä tässäkin vaiheessa muutosta, jos ylempi johto alkaisi huomioida työntekijät paremmin. Vahinko kuitenkin on tapahtunut jo paljon aiemmin eli muutosprojektin alussa, kun muutosta ja muutostarvetta on lähdetty analysoimaan ja suunnittelemaan.

Muutostarvetta pidettiin yleisesti ottaen pelkästään muutoksena muutoksen vuoksi. Yleisesti ottaen oli puhuttu säästöistä, mutta henkilökunta epäili erittäin vahvasti, että säästöjä saadaan odottaa vielä pitkään. Muutoksen huono perustelu on henkilökunnan mielestä aiheuttanut motivaation roiman laskun työntekijöiden keskuudessa. Muutostarpeen analysointi olisi pitänyt tehdä paljon enemmän keskustelemalla myös henkilökunnan kanssa.

Tutkimuksen perusteella esimieheltä kaivattiin paljon nykyistä enemmän tukea muutoksen toteuttamiseen. Työntekijät toivoivat hänen olevan enemmän näkyvämpänä henkilönä muutoksen tukijana. Tällä hetkellä hänen ja työntekijöiden välillä on aivan liian vähän avointa keskustelua muutoksesta aiheutuneista tuntemuksista ja samalla myös mielipiteiden vaihdosta.

Työntekijät kuitenkin ymmärsivät hyvin sen tosiasian, että heidän oma esimiehensä on puun ja kuoren välissä, koska ylempi johto odottaa häneltä erilaisia tuloksia, kuin alaiset. Esimiehen on täten luovittava näiden erilaisten odotusten välimaastossa. Häneltä toivottiin avointa, rehellistä ja rakentavaa keskustelua muutokseen liittyvistä asioista. Palautetta toivottiin paljon enemmän

kuin mitä tähän mennessä on saatu. Työntekijät eivät halunneet olla pimennossa tapahtumilta vaan halusivat olla tietoisia kaikista muutoksista. Esimiehen toivottiin myös suhtautuvan palautteeseen reagoivasti siten, että hän ottaa myös asiakseen korjata epäkohdat, jos on korjattavaa, ilman että hänelle huomautetaan asiasta moneen otteeseen.

Hänen toivottiin myös olevan entistä enemmän käytännössä muutoksen vetäjänä. Hän on esimiehenä vastuussa muutoksen toteutuksesta, mutta työntekijät odottivat häneltä paljon isompaa vetäjän roolia, kuin mitä hän on nyt ollut. Muutokselle kaivattiin selvää vetäjää, joka veisi asioita paljon selvemmin eteenpäin eikä tulisi sellaista tilannetta, että kaikki vain ihmettelevät mitä pitäisi tehdä ja kenen toimesta. Erittäin näkyvää vetovastuuta arvostettiin haastatelluiden keskuudessa. Yksi haastateltava jopa toivoi esimiehen käyttävän omaavaansa määräysvaltaa, jos muuten ei päästä eteenpäin. Haastateltu oli sitä mieltä, että esimiehen täytyy rohkeasti olla esimies ja myös uskaltaa määrätä henkilökuntaa, vaikkakin se on tosin viimeinen suositeltava keino.

Muutosvastarintaa esiintyi lähinnä ihmettelynä ja miettimisenä, miksi otettiin juuri tämä ohjelma ja se, että heitä ei otettu mitenkään päätöksentekoon mukaan. Kaikki haastatellut ymmärtävät sen, että ohjelma aiotaan ottaa käyttöön pian, ja kaikkein helpoimmalla pääsee, kun vain tekee parhaansa oppiakseen sen käytön. Turha vastustaminen koettiin lapselliseksi ja turhaksi aikaa vieväksi kinasteluksi. Kaksi työntekijää mainitsi, että johtaja uskoo heidän olevan muutosvastarintaisia, ja yrittää kehittää siihen ratkaisuja, mutta tosiasiasa kaikki ovat muutoksen kannalla, koska vaihtoehtoja ei käytännössä ole. Muutosta itsessään ei siis vastusteta, mutta kaivattiin paljon enemmän avointa tiedonvälitystä ja keskustelua eri asioista, jotka koskettavat myös työntekijöitä. Työntekijät kaipaavat tietoa.

Aikataulun ja resurssien pettäminen on ollut paha motivaatiota laskeva asia. Aikataulutus ei ollut toiminut kesän ja alkusyksyn aikana ja sen takia toimistossa on ollut koko alkutalven kova kiire. Juuri aikataulutuksen onnistumista olisi voitu edistää työntekijöiden mielestä valitsemalla joku joukosta pitämään kiinni aikatauluista ja päätöksistä. Parhain tähän tehtävään olisi tietenkin ollut oma toimiston esimies. Ehdottaisin, että joku valittaisiin pysyvästi vain ja ainoastaan

muutoksen vetäjäksi, koska näyttää siltä, että muutos ei pääse täydellisesti toteutumaan vuodenvaihteessa niin kuin oli alun perin suunniteltu.

Muutoksesta toivottiin opittavan uutta ja mahdollisesti jotain, mikä helpottaisi työntekoa tulevaisuudessa. Nousi esille myös sellaiset asiat, kuten työpaikan pysyvyys ja sijaintipaikan pysyminen Raumalla. Työntekijät toivoivat, että ei tarvitsisi muuttaa minnekään työn perässä ja että he saavat jatkaa kaupungin palveluksessa. Oppimista pidettiin myös mahdollisuutena ja toivottiin sen avaavan erilaisia näkökulmia työhön ja uuden oppimisen helpottavan työntekoa ainakin edes joltain osin lähitulevaisuudessa. Työntekijöille pitäisi mielestäni luoda tässä yhteydessä konkreettiset mahdollisuudet parantaa osaamistaan. Heille tulisi antaa isommat resurssit varsinkin koulutuksen suhteen, mutta myös enemmän henkilökohtaista tukea esimerkiksi keskustelemalla ja huomioimalla heidän jaksamisensa.

Muutoksessa kaivataan kaikkien ihmisten oma-aloitteellisuutta, koska esimiehellä ei ole resursseja seurata kaikkien toimia. On tärkeää, että ihmiset ymmärtävät oman paikkansa muutoksessa, ja pyrkivät omatoimiseen työskentelyyn sen hyväksi. Esimiehellekään muutos ei ole varmasti ollut helppo ja asia kyllä ymmärrettiin myös työntekijöiden keskuudessa.

Yleisesti ottaen arvioin, että muutos on lähtenyt käyntiin kohtalaisen hyvin, vaikka alkuun päästiin pahasti aikataulusta myöhässä. Jos annetaan lisää aikaa muutokselle jonkin verran niin uskon vahvasti, että muutos tulee onnistumaan. Todennäköistä onkin, että vanha ohjelma pidetään uuden rinnalla vielä jonkin aikaa ja sillä maksetaan alkuvuoden palkat, jos uudella ohjelmalla ei vielä onnistu. Muutoksen lopullista onnistumista voisi tulevaisuudessa tutkia, ja saada sitä kautta lisää tietoa vastaavanlaisiin muutosprojekteihin käyttökelpoista tietoa.

7 LOPUKSI

Haluan kiittää ohjaajaani Eila Heinosta kannustuksesta ja rakentavasta palautteesta tutkimuksen eri vaiheissa. Esitän kiitoksen myös henkilöstötoimiston henkilöstöpäällikölle mielenkiintoisesta opinnäytetyön aiheesta ja tuesta, sekä haastatelluille mielenkiintoisista keskusteluhetkistä ja kaikille muille, jotka ovat olleet osaltaan auttamassa työn valmistumisessa.

8 LÄHTEET

Ahonen, T-M. 2006 Kuntalehti - Kunta. 19/2006. 43.

Gustafsson, R & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys. Helsinki. Kauppakaari.

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Otava.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki. Tammi

Hirsjärvi, S, Remes, P, & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - Valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki. Tammi

Juuti, P, Rannikko, H & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Helsinki. Otava. Aavaranta-sarja.

Juuti,P.1992.Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. OTAVA.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki. WSOY.

Kangas, P. 1996. työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki. Edita.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Helsinki. WSOY.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY.

Kauhanen, J, Rantamäki, T & kolari, A. 2006. Onnistu Palkitsemisessa. Helsinki. WSOY.

Kosonen, K, Buhanist, P, Kesäjärvi, S, Lehtonen T, Salonen, J & Tanskanen, T. 1998. Muutoksen Etulinjassa. Helsinki. K. Kosonen.

Lanning, H & Roiha, M & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen – Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki. Kauppakaari.

Lumijärvi, O-P. 1993. Toimintojohtaminen. Espoo. Weilin+Göös.

Nakari, R & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Helsinki. Helsingin kaupunki.

Otala, L & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki. WSOY.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki. Otava. Aavaranta-sarja No 4.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo Helsinki Juva. WSOY. Aikuiskasvatus.

Salmimies, P & Salmimies, R.1998. Esimiehen arkipsykologia. Porvoo. WSOY.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki. Talentum.

Salminen, E.O. 2005. Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä?. Helsinki. Edita

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita.

Tekniikka & Talouden www-sivu [verkkodokumentti]. [viitattu 20.10.2007]
Saatavissa: http://www.tekniikkatalous.fi/doc.ot?f_id=1051415

Vartiainen, M & Falck, A. 1993. Oikeudenmukaisen palkitsemisen perusteet. WSOY. Helsinki.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki. Inforviestintä.

Watson, T.G. 2006. Organizing and managing work organizational, managerial and strategic behavior in theory and practice. Pearson Education Limited. Harlow.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Helsinki. WSOY.

Hallintokunta-diaesitys. 2007. Henkilöstöhallinto. Rauman kaupunki.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

LIITE 1

1. Olenko ymmärtänyt muutostarpeen eli miksi vanha ohjelma vaihdetaan uuteen?
2. Onko pilottihanke mielestäni hyödyllinen ja mitä hyötyjä toivon siitä saatavan?
3. Miten koen esimieheni onnistuneen muutoksen tukijana?
4. Mitkä asiat minua motivoivat muutoksessa?
5. Minkälainen palkitseminen muutoksen onnistumisesta olisi mielestäni saatava?
6. Mikä on mielipiteeni muutoksen resursseista ja aikataulusta?
7. Mitä olen mieltä muutosagentin (Marja N) roolista ja miten toivon hänen vaikuttavan muutokseen?
8. Minkälaista palautetta kaipaan esimieheltä?