

Katja Gustafsson

Organisaatiomuutoksen vaikutukset Kansaneläkelaitoksen Porin
toimiston esimiestyöhön

Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinoinnin ja viestinnän suuntautumisvaihtoehto
2010

ORGANISAATIOMUUTOKSEN
VAIKUTUKSET KANSANELÄKELAITOKSEN PORIN
TOIMISTON ESIMIESTYÖHÖN

Gustafsson, Katja
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2010
Ohjaaja: Silventoinen, Marjatta
Sivumäärä: 38
Liitteitä: 2

Asiasanat: muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, esimies

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia vaikutuksia Kansaneläkelaitoksen Porin vakuutuspiirin ja Sata-Pirkan vakuutuspiirin yhdistämisellä Satakunnan vakuutuspiiriksi on ollut Porin toimistossa toimivien esimiesten työhön. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten esimiehet ovat kokeneet muutoksen ja miten se on vaikuttanut heidän työhönsä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti teemahaastattelua mukailevalla kyselylomakkeella, joka hyväksytettiin Kelan Porin toimiston edustajalla ennen kyselyn toteuttamista ja lähetettiin sähköpostitse vastaajille. Lomake sisälsi avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajat saivat vastata kysymyksiin haastattelutyypillisesti omin sanoin.

Työn teoreettisessa osassa keskityttiin organisaatiomuutokseen, muutosjohtamiseen ja esimiestyöhön. Näihin käsitteisiin liittyen tarkasteltiin muun muassa organisaatiomuutoksen etenemistä, muutoksen hallintaa, muutosvastarintaa ja esimiestä muutostilanteissa.

Empiirisessä osassa käsiteltiin tutkimustuloksia, jotka kerättiin haastattelujen sijaan kyselylomakkeilla. Lomakkeilla selvitettiin esimiesten suhtautumista muutokseen ja muutoksen vaikutuksia heidän työhönsä. Kyselyyn vastasi seitsemästä esimiehestä kuusi. Tulokset käsiteltiin kysymyksittäin ja niistä tehtiin vielä yhteenveto.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet toteutuivat lähes toivotulla tavalla. Kyselylomakkeilla saatiin tietoa esimiesten suhtautumisesta muutokseen ja sen vaikutuksista heidän työhönsä. Kaikki esimiehet pitivät muutosta enemmän mahdollisuutena kuin uhkana ja sen koettiin tuoneen jonkin verran stressiä. Muutoksella koettiin myös olleen jonkin verran vaikutusta työilmapiiriin. Vaikutusta oli työilmapiirin osalta lisääntyneellä työmäärällä, joka näkyi kiireenä ja näin ollen myös osaltaan kiristi hieman ilmapiiriä. Esimiesten työhön muutos vaikutti lisääntyneellä tai muuttuneella alaisten määrällä.

THE IMPACTS OF AN ORGANIZATIONAL CHANGE ON THE DUTIES OF SUPERIORS IN THE OFFICE OF PORI IN SOCIAL INSURANCE INSTITUTION

Gustafsson, Katja

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

May 2010

Supervisor: Silventoinen, Marjatta

Number of pages: 38

Appendices: 2

Key words: management of change, organizational change, superior

The purpose of this thesis was to study the impacts of the organizational change on the duties of superiors in the office of Pori in Social Insurance Institution, when the insurance regions of Pori and Sata-Pirkka were integrated. The idea was to work out how the superiors experienced the organizational change and what kind of impacts it has had on their duties.

The research was executed with a qualitative questionnaire. The form was in the submission of Social Insurance Institution before executing the survey and it was sent by E-mail to the respondents. The questionnaire included explicit questions, so that the superiors were able to answer the questions with their own words.

The theoretical part of the thesis concentrated on organizational change, management of change and the duties of superior. The part also reviewed the progress of an organizational change, control of a change, the resistance of a change and superiors duties when facing an organizational change.

The empirical part of the thesis covered the results of the questionnaire. The questions sorted out how the superiors took the change and what kind of effects the change has had on their work. Six superiors of total seven answered the questionnaire. The results were covered one question at a time and then in summary.

The meaning of the survey as well as the target came true quite well. The questionnaire gave lots of information about the superiors' attitude towards the change and the influences on their duties. All of the superiors considered the change more as a possibility than a threat. It was experienced, that the change brought some stress too. It was also experienced, that the change has brought some sort of changes in working atmosphere. The change increased the amount of work and it has brought some rush and superiors have had more subordinates.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS.....	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2	Tutkimuksen viitekehys.....	7
2.3	Tutkimusmenetelmä.....	7
3	ORGANISAATIOMUUTOS.....	9
3.1	Mitä organisaatiomuutoksella tarkoitetaan?.....	9
3.2	Organisaatiomuutoksen tyypit.....	10
3.3	Organisaatiomuutoksen eteneminen.....	11
4	MUUTOSJOHTAMINEN JA MUUTOKSEN HALLINTA.....	12
4.1	Muutosjohtamisen määritelmä.....	12
4.2	Muutoksen hallinta.....	14
4.3	Muutosvastarinta ja muutosmyönteisyys.....	16
5	ESIMIESTYÖ.....	18
5.1	Mitä esimiestyö on?.....	18
5.2	Esimiehen viestintä.....	21
5.3	Esimies muutostilanteissa.....	22
6	KOHDEORGANISAATION ESITTELY.....	24
6.1	Kansaneläkelaitos.....	24
6.2	Porin vakuutuspiiristä Satakunnan vakuutuspiiriksi.....	26
7	TUTKIMUSKYSelyn TOTEUTTAMINEN.....	30
7.1	Tutkimusaineisto ja sen kerääminen.....	30
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	31
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	32
9	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....	35
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Nykyajan muuttuva maailma ja sen tarjoamat uudet mahdollisuudet vaativat organisaatioilta yhä enemmän uudistuksia ja kehittymistä, jotta ne pysyisivät kustannustehokkaina ja voisivat tarjota asiakkailleen ajanmukaista ja helppoa palvelua. Sekä pienet että suuret muutokset ovat tulleet kaikenlaisten alojen organisaatioille tutuiksi muun muassa kehittyvän teknologian johdosta. Nämä muutokset vaativat organisaatioiden johdolta ja esimiehiltä oikeanlaista suhtautumista muutoksiin.

Muutoksella on vaikutuksia lähes kaikkeen organisaation toimintaan. Henkilöstön on sopeuduttava uusiin toimintatapoihin ja osattava suhtautua muutokseen oikealla tavalla. Henkilöstön oikeanlainen asenne muutosta kohtaan auttaa koko organisaatiota jatkamaan toimintaansa keskeytyttä ja tehokkaasti. Oikean asenteen löytämiseen vaikuttavat henkilöstön jäsenten omat aikaisemmat kokemukset muutostilanteista sekä yksityis- että työelämässä.

Muutos pakottaa esimiehen käymään läpi oman muutosprosessinsa, mutta samalla hänen on myös toimittava työntekijöiden muutoksen ymmärtäjänä. Kun esimies osaa suhtautua muutokseen oikealla tavalla, viestii hän sekä omalla toiminnallaan että olemuksellaan muulle henkilöstölle muutoksen hyväksynnästä. Esimies toimii eräänlaisena esimerkkinä alaisilleen ja edesauttaa organisaatiota pitämään muutoksen hallinnassa koko muutosprosessin ajan. Onnistuneella esimiestyöllä onkin paljon vaikutusta muutoksessa onnistumiseen. Muutosta vievät eteenpäin ihmiset ja näiden ihmisten toiminnasta riippuu muun henkilöstön toiminta. Organisaatiomuutoksen kokeessa organisaatiossa henkilöstö seuraa esimiestensä ja ylemmän johdon jalanjäljissä. Parhaimmassa tapauksessa nämä jalanjäljet johtavat lopulta entistä toimivampaan ja tuloksellisempaan toimintaan.

Tässä tutkimuksessa käsitellään organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään, miten esimiehet suhtautuvat muutokseen, miten muutoksen läpivienti on heidän mielestään onnistunut ja miten he kokevat sen vaikuttavan omaan työhönsä esimiehinä. Tutkimuskysely toteutetaan kyselylomakkein, jotka sisältävät avoimia kysymyksiä. Tutkimuksessa käsiteltävällä

organisaatiomuutoksella viitataan Kansaneläkelaitoksen Porin vakuutuspiirin muuttamiseen Satakunnan vakuutuspiiriksi 1.1.2010 alkaen. Muutoksessa Porin vakuutuspiiri ja Sata-Pirkan vakuutuspiiri yhdistettiin Satakunnan vakuutuspiiriksi. Myös Rauma ja Eurajoki liitettiin Satakunnan vakuutuspiiriin. Muutoksen myötä Porin vakuutuspiirin aikana toimineista lähikuntien toimistoista Nakkilan toimisto on suljettu kokonaan 1.4.2010. Muutoksella on ollut vaikutuksia muiden alueen toimistojen aukioloaikoihin niin, että aukioloaikoja on lyhennetty. Muutoksen johdosta on tehty myös joitakin henkilöstön uudelleen sijoittamisia muista toimistoista Porin toimistoon ja Porin toimistosta muualle. Irtisanomisia muutos ei kuitenkaan ole aiheuttanut. Henkilöstörakenteen muuttuminen vaikuttaa yleensä kaikenlaisissa organisaatiomuutoksissa omalta osaltaan myös esimiesten työhön ja heidän on muutoksen keskellä opastettava muualta siirtyneet työntekijät uuden toimiston tapoihin samalla, kun vanhoja työntekijöitä perehdytetään toimimaan uudella muutoksen vaatimalla tavalla.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Kansaneläkelaitoksen Satakunnan vakuutuspiirin Porin toimistossa esimiestyötä tekevät henkilöt ovat kokeneet organisaatiomuutoksen ja miten muutos on heidän mielestään vaikuttanut heidän omaan työhönsä. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että kaikki tutkimukseen osallistuvat esimiehet vastaavat tutkimukseen täysin anonymisti. Tutkimuskyselyn tavoitteena oli saada käsitys siitä, miten organisaatiomuutoksessa on onnistuttu Kelan Satakunnan vakuutuspiirin Porin toimistossa esimiesten kannalta ja millaisia vaikutuksia muutoksella on ollut Porin toimistossa esimiestehtävissä toimivien työhön. Tavoitteena oli, että tutkimuksen kyselyyn vastaavat kaikki Kelan Porin toimistossa esimiestehtävissä toimivat henkilöt.

2.2 Tutkimuksen viitekehys

Tässä tutkimuksessa viitekehysten tärkeimpiä käsitteitä ovat organisaatiomuutos, muutosjohtaminen ja esimiestyö. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään lähde-materiaalin avulla näihin käsitteisiin liittyen myös muutoksenhallintaan, muutosvas-tarintaan ja muutosmyönteisyyteen sekä esimiesviestintään. Esimiesviestinnän osalta käsitellään myös erilaisten muutostunteiden käsittelyä esimiehen näkökulmasta. Pää-paino on teoriaosassa kuitenkin organisaatiomuutokseen ja esimiestyöhön liittyvissä asioissa.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen eli laadullinen tutki-mus. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ei pyri mittaamaan tilastollisesti jotakin il-miötä, vaan tulkitsemaan ilmiön syitä ja merkityksiä (Saaranen-Kauppinen & Puus-niekkala, 2006). Menetelmä sopii tähän tutkimukseen hyvin, koska tutkimuksessa sel-vitetään organisaatiomuutoksen aiheuttamia vaikutuksia esimiesten kannalta katsot-tuna. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkittavien näkökulmat tulevat hyvin esille. Tutkimus on tällöin diagnosoivaa, ar-vioivaa ja luovaa pohdintaa. Tässä tutkimukseen vastaajiksi valittiin kyseessä olevan organisaation tietyn toimiston esimiehet, koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvit-tää organisaatiomuutoksen vaikutuksia nimenomaan Kelan Satakunnan vakuutuspii-rin Porin toimistossa toimivien esimiesten työhön. Lisäksi oli käytettävissä olevan ajan ja tutkijan omien resurssien kannalta järkevää valita tutkittavaksi vain yhden toimiston esimiehet.

Kysely mukaili teemahaastattelua ja itse kyselylomake oli puolistrukturoidun haas-tattelun tyyppinen avoimine kysymyksineen. Puolistrukturoidussa haastattelussa ky-symykset ovat kaikille samat. Vastauksia ei kuitenkaan ole sidottu erillisiin vastaus-vaihtoehtoihin, vaan vastaajat vastaavat kuhunkin kysymykseen omin sanoin. (Hirs-järvi & Hurme 2000, 47) Strukturoidusta haastattelusta käytetään yleensä nimitystä lomakehaastattelu, mutta siinä kyselylomakkeelle on suunniteltu ennalta valmiit vas-tausvaihtoehdot (Eskola & Suoranta 2000, 86). Tässä tapauksessa oli kuitenkin jär-

kevämpää antaa vastaajille mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin, jotta tutkimuksen tulokset vastaisivat enemmän haastatteluin toteutettua tutkimusta. Kyselyyn vastaavien määrä on tässä tutkimuksessa 6 henkilöä.

Tässä tutkimuksessa on olennaista se, ettei vastauksia hankittu haastattelujen avulla, vaan avoimista kysymyksistä koostuvilla kyselylomakkeilla. Tämän johdosta vastaajat pystyivät vastaamaan kysymyksiin omassa rauhassa, nimettöminä ja mahdollisimman itsenäisesti. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että kyselyyn vastataan täysin nimettömästi. Vastaukset eivät näin ollen tuo esille vastaajan henkilöllisyyttä tai tarkkaa tehtävänimikettä, vaan kaikki vastaajat ovat vain jonkin tason esimiestehtävissä toimivia henkilöitä. Kuten puolistrukturoidulle haastattelullekin on ominaista, kaikille esitettiin kuitenkin samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Reliabiliteetin eli tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkimuksen toteuttaminen aiemmin kuvatulla tavalla antaa paremmat mahdollisuudet saada sellaisia vastauksia, joihin tutkijalla ei ole ollut vaikutusta. Vastaajat voivat myös vastata suoremmin, koska heidän henkilöllisyytensä ei tule tutkimuksessa esille ja näin ollen myöskään vastauksista ei voida päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Lisäksi tämän tutkimuksen aihe ja kysymykset eivät liity arkoihin aiheisiin, joten vastaajilla ei ole paineita vastata tietyllä tavalla. Arat kysymysaiheet saattaisivat saada vastaajat välttelemään todellisen tilanteen kertomista ja vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla.

Tutkimuksen pätevyyttä ja uskottavuutta voidaan kuvata validiteetin avulla. Tutkija ei välttämättä havaitse suhteita ja periaatteita tai saattaa kysyä vääriä kysymyksiä (Kirk & Miller 1986, 29-30). Tämä saattaa heikentää tutkimuksen pätevyyttä. Pätevyys merkitsee myös uskottavuutta ja sitä, onko tutkimus vakuuttava. Eskolan ja Suorannan (2000, 219-222) mukaan tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista.

3 ORGANISAATIOMUUTOS

3.1 Mitä organisaatiomuutoksella tarkoitetaan?

Muutokset ovat ilmiöitä, joita tapahtuu ympärillämme koko ajan ja niitä on havaittavissa erilaisissa yhteyksissä. Elämässä tapahtuu muutoksia, mutta myös ympäristössä ja siinä sijaitsevissa organisaatioissa. Ihminen havaitsee ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja havainnoi niitä (Aro 2002, 21). Omaa käyttäytymistä voidaan tehtyjen havaintojen jälkeen tarvittaessa muuttaa. Myös organisaatioissa voidaan muokata ja uudistaa toimintatapoja, kun huomataan tarve tai mahdollisuus uudistumiselle.

Nykyaikana lähes kaikissa organisaatioissa koetaan jossain vaiheessa muutoksia, olivat ne sitten pieniä tai suuria. Muuttuva maailma vaatii organisaatioita muuttamaan toimintatapojaan, jotta ne voisivat jatkossakin säilyttää asemansa markkinoilla ja tuottaa tulosta. Maailmasta ei myöskään helposti löydy organisaatiota, jolla ei olisi kilpailijoita. Kansaneläkelaitoksen kaltaisella organisaatiolla kilpailukyvyyn sijaan korostuu asiakaspalveluhenkisyys ja palvelun laatu. Vaikka useissa organisaatioissa kilpailevien organisaatioiden uudet toimintatavat ja kehitys patistavat muutoksiin ja toimintamallien muokkauksiin, tarvitaan muutoksia myös palvelun laadun ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Muutostilanteissa organisaatioiden työvälineitä nykyaikaistetaan ja toimintatapoja uudistetaan. Tämä vaikuttaa myös ihmisiin organisaatioiden sisällä ja heidän toimintaansa sekä työtehtäviinsä. Pysyvyys on nykyajan organisaatioille vieras sana. Muutosta ei kuitenkaan voi estää, sillä muutosta tapahtuu koko ajan, kaikkialla. Olemme liikkeessä, halusimme tai emme (Juuti & Virtanen 2009, 13).

Organisaatiomuutos lähtee usein liikkeelle uudistumisen halusta. Organisaatio on saattanut jumiutua niin sanottuun lepokitkan tilaan, koska se on unohtanut jatkuvan kehittymisen merkityksen (Juuti & Virtanen 2009, 27). Joissakin organisaatioissa muutosta saatetaan kypsyttellä vuosikausia ja sille on asetettu selkeät tavoitteet läpivientiin tietyllä aikavälillä. Suuremmissa organisaatiomuutoksissa vaaditaan kuu-kausien ja jopa vuosien suunnittelua ja strategisointia ennen muutoksen varsinaista toteutusta. Kauan samassa tilassa olleessa ja samoja käytäntöjä noudattaneessa organisaatiossa huomataan usein jossain vaiheessa olevan tarvetta ja myös mahdollisuuk-

sia toiminnan kehittämiseksi. Yritysmailmaan on voinut tulla tarjolle aivan uusia välineitä, joita organisaatiossa ei vielä ole hyödynnetty. Teknologian nopea kehittyminen tarjoaa mahdollisuuksia hyödyntää näitä välineitä tehokkaasti. Tällaisia voivat olla esimerkiksi uudenlaiset sähköisen median palvelut, kuten asiakaspalvelua helpottava erilaisten hakemusten täyttäminen sähköisesti tai muu Internetin kautta hyödynnettävissä oleva palvelu.

3.2 Organisaatiomuutoksen tyypit

Organisaatiomuutoksen suunnittelun ja toteuttamisen aikaväli voi vaihdella muutostyyppistä riippuen. Osa muutoksista saattaa vaatia laaja-alaisempaa ja pitempää suunnittelua kuin pienemmät, lyhyellä aikavälillä tapahtuvat muutokset. Toiset muutokset sisältävät vain pieniä parannuksia tai uudistuksia, toiset vaativat suuria uhrauksia ja voimakkaita uudistuksia. Monet organisaatiomuutoksia kirjoissaan käsittelevät kirjailijat ovat jaotelleet organisaatiomuutoksen tyypeihin sen mukaan, millaisessa ajassa muutos tapahtuu.

Erämetsän (2004, 219) mukaan muutokset voidaan jakaa kolmeen eri muutostyyppiin. Kulttuurimuutosta, joka kestää 2-10 vuotta, voidaan verrata parisuhteen muutokseen. Siinä muutetaan jotain, mikä on vuosikymmeniä muovautunut nykytilaansa. Suuri strateginen muutos sen sijaan kestää noin yhdestä viiteen vuoteen. Tähän muutostyyppiin voidaan luokitella muun muassa yritysten fuusioituminen. Taktisen muutoksen kesto on yleensä noin 1-18 kuukautta. Tällaiseksi muutokseksi voidaan luokitella esimerkiksi toiminnan tiimiyttäminen.

Muutos voi siis tapahtua hyvin lyhyellä aikavälillä tai muutoksen toteuttaminen saattaa vaatia vuosien muutosprosessin. Aika ja sen käyttö ovat muutostilanteissa suuressa roolissa. Hyvin suunniteltu ja valmisteltu muutos toteutetaan järkevässä aikataulussa, ei kiireessä. Muutokseen tarvittava aika riippuu aina muutosta läpikäyvästä organisaatiosta. Kyseessä ei ole kilpailu saada muutos aikaan ennen muita organisaatioita tai suoriutua muutoksesta mahdollisimman nopeasti, vaan tarkoituksena on kehittää omaa organisaatiota hallitusti. Näin saadaan suurin hyöty ja vältytään vastoin käymisiltä, joita saattaa syntyä esimerkiksi tilanteissa, joissa pyritään uusien tekno-

logisten keksintöjen perässä ”ensimmäisenä maaliviivalle”. Muutosta ei kannata myöskään hidastella. Liian pitkään kestänyt muutoksen läpivienti johtaa pitkään tulosten ja onnistumisten odotteluun. Tämä voi myös johtaa siihen, että ihmiset organisaatiossa menettävät uskonsa muutoksen onnistumiseen ja näin muutoksessa onnistuminen vaikeutuu entisestään. (Erämetsä 2004, 218)

3.3 Organisaatiomuutoksen eteneminen

Muutos lähtee usein liikkeelle uudistumisen halusta tai toimintaympäristön uudistumisesta. Muutos ei kuitenkaan tapahdu koskaan itsestään, vaan se vaatii aina jonkinlaisia toimenpiteitä organisaation sisällä. Lisäksi yksi pieni muutos voi organisaatiossa vaikuttaa kaikkeen toimintaan, joten muutoksessa tulee ottaa huomioon niin muut yksiköt ja osastot kuin tiimitkin. Muutoksen etenemiseen ei ole yhtä tiettyä reittiä, vaan se toteutetaan aina organisaatiosta riippuen. Hyvin suunniteltu muutosprosessi etenee paremmin kuin hätäisesti tehty.

John P. Kotterin (1996) malli muutoksen portaista on kahdeksanvaiheinen. Ensimmäisenä tähdennetään muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys. Johdon on oltava tällöin avoin muutosvaatimuksille ja muutoksesta on tarvittaessa tehtävä tärkeä asia. Toiseksi on perustettava muutosta ja sen kulkua ohjaava tiimi. Tähän tarkoitukseen on luotava riittävän vahva ryhmä ohjaamaan muutosta. Kolmantena tulee vision ja strategian laatiminen. Tässä vaiheessa tulisi laatia selkeä kuva siitä, mitkä ovat muutokseen liittyvät tavoitteet ja pääreitti näihin tavoitteisiin. Neljäs vaihe on muutosvisiosta viestiminen. Muutoksen visiosta viestimiseen käytetään kaikkia mahdollisia keinoja. Viidentenä vaiheena on henkilöstön valtuuttaminen muutoksen vision mukaiseen toimintaan. Tällöin irtaudutaan esteistä ja kannustetaan uusiin ideoihin. Kuudes vaihe on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Henkilöstöön on luotava uskoa muutoksessa onnistumiseen pienillä keinoilla. Seitsemäntenä tulisi vakiinnuttaa ja toteuttaa uusia muutoksia. Tässä vaiheessa tulisi myös lisätä tuulta purjeisiin ja luoda uskoa muutoksen onnistumiseen. Viimeisenä vaiheena on uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Uudet tavat tulisi muokata luonteviksi ja kyseessä olevaan organisaatiokulttuuriin sopiviksi.

Mattilan (2007, 131) mukaan onnistuneen muutoksen neljä tärkeintä tehtävää ovat perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Muutoksen suunnittelussa ja läpiviennissä on hyvä pitää pää kylmänä. Innokkuus on hyvä piirre, mutta toisaalta liiallinen innokkuus voi johtaa liiallisiin uudistuksiin. Tällöin ollaankin jo muuttamassa koko organisaatiokulttuuria, vaikka olisi pitänyt muovata vain pientä osaa organisaation toiminnassa. Kerralla ei kannata haukata liian suurta palaa, ellei organisaatiota ympäröivä liiketoimintaympäristö sitä erityisesti vaadi.

Organisaatiomuutos voi myös epäonnistua, jos sen etenemisvaiheessa on tehty virheitä. Kotter (1996) on laatinut oman listansa puutteista, jotka saattavat johtaa muutosprosessin epäonnistumiseen. Hänen mukaansa etenemisvaiheen ensimmäinen virhe on viivyttelyn hyväksyminen, jolloin muutoksen kiireellisyyttä ei onnistuta viestimään oikealla tavalla. Toisena ja kolmantena virheenä on jättää johdon tuki hankkimatta ja aliarvioida vision merkitys. Visiosta saatetaan epähuomiossa myös viestiä liian vähän tai annetaan erilaisten häiritsevien tekijöiden peittää uusi visio. Lisäksi lyhyen aikavälin voittojen luominen saattaa uupua, mutta silti voittoa juhlistetaan liian ajoissa. Viimeisenä virheenä Kotter mainitsee muutoksen ankkuroinnin jättämisen puolitiehen. Muutos on saatettu saada alkuun organisaatiokulttuuriin juurruttamisen suhteen, mutta se on jätetty hoitamatta loppuun.

4 MUUTOSJOHTAMINEN JA MUUTOKSEN HALLINTA

4.1 Muutosjohtamisen määritelmä

Hermans (1995, 17) määrittelee muutosjohtamisen olevan johtajuutta, jolla sekä itseä että organisaatiota kehitetään eteenpäin. Muutosjohtaminen on siis johtajuutta, joka keskittyy koko organisaation kehittämiseen ja muuttamiseen. Erityisen tärkeää on ottaa huomioon organisaatiossa työskentelevät ihmiset. Muutoskaan ei perustu vain organisaation muuttamiseen, vaan myös ihmisiin ja heidän toimintatapoihinsa sen sisällä. Muutosjohtamisen avulla muutos pidetään raiteillaan ja organisaation kehittyminen pysyy vakaana. Koska muutokset ovat vaikeasti hallittavia ja hankalia enustaa etukäteen, on muutosjohtamisen kannalta erityisen tärkeää muutoksen ymmär-

täminen. Oikeanlainen suhtautuminen muutokseen auttaa hyväksymään kaikenlaisia muutoksia paremmin. Hyväksymisen kautta muutoksia on myös helpompi hyödyntää tulevaisuudessa. Toisten mielestä muutoksia pitäisi lykätä mahdollisimman pitkälle ja olisi paljon parempaa, jos muutoksia ei tapahtuisi lainkaan (Drucker 2000, 89).

Russell-Jonesin (2000, 75-80) mukaan tärkeintä muutosjohtamisessa on suunnittelu. Se sisältää tulevien ongelmien ennakkointia ja niiden ratkaisumahdollisuuksien läpikäymistä. Muutosta varten kootun suunnitteluryhmän valinta on myös tärkeää ja ryhmän kokoamisessa voi – ja pitääkin – tarvittaessa käyttää ulkopuolista apua. Kun suunnittelutyöhön on onnistuttu valitsemaan oikeanlainen ryhmä, muutoksen suunnittelussa osataan ottaa huomioon kaikki olennaiset seikat sen onnistumiseksi. Suunnitteluvaiheessa keskitytään esimerkiksi itse muutoksen toteutukseen, joten on tärkeää katsoa tulevaisuuteen ja tiedostaa riskit. Näiden riskien ja mahdollisten ongelmien varalta kannattaa laatia oma suunnitelmansa, jotta ne eivät estä muutoksen onnistunutta toteutusta. Suunnitteluvaiheessa muita huomioonotettavia asioita ovat myös resurssien jakaminen, ajoituksen suunnittelu, mahdollisten seurausten analysointi ja yhteishengen luominen muutosta kokevan organisaation henkilöstössä. On tärkeää huomioida koko organisaation henkilöstö, jos muutos koskee kaikkia organisaatiossa toimivia. Russell-Jonesin (2000, 77) laatimassa taulukossa on jaoteltu suunnitteluvaiheen eteneminen (Kuva 1).

TAVOITTEET	TEHTÄVÄT	MENETELMÄT	TULOKSET
Suunnitella muutoksen toteutus	Kehittää suunnitelmaa, varautua yllätyksiin, jakaa resurssit, sopia ajoitus	Keskustelut, kenttätutkimus, työryhmät, suunnittelumenetelmien sovellus	Suunnitelma, riskianalyysi, vastuusuhteiden kartoitus, resurssien jako

Kuva 1 Muutoksen suunnitteluvaihe

Vaikka muutosjohtaminen ei suuremmin eroakaan johtamisesta yleensä, vaatii se tietynlaista keskittymistä myös muutosta läpikäyvän organisaation henkilöstön työhyvinvointiin. Aron (2002, 10-11) mukaan suuri osa suomalaisten kokemasta työväsymyksestä voidaan yhdistää nopeaan ja jatkuvaan muutokseen. Muutosjohtamisessa

on huomioitava henkilöstön perehdyttäminen muutoksesta johtuviin uudistuksiin niin, että organisaation toiminta häiriintyisi mahdollisimman vähän. Hyvin perehdytetty henkilöstö auttaa organisaatiota jatkamaan toimintaansa normaalisti ja tehokkaasti organisaatiossa tapahtuvista muutoksista huolimatta.

4.2 Muutoksen hallinta

Muutoksen läpiviennissä on olennaista ja erittäin tärkeää pitää organisaation muutosprosessi hallinnassa koko ajan. Kuten kaikissa elämän muutostilanteissa, hallitsemattomuuden tunne tuottaa stressiä ja voi pahimmillaan vaikuttaa myös elämän laatuun (Honkanen 2006, 11). Siksi olisi tärkeää pitää muutos hallinnassa ja muistaa, että se ei kosketa vain organisaatiota, vaan myös ihmisiä sen sisällä. Hyvä suunnittelu on kaiken perusta, mutta prosessia on hallittava koko muutoksen läpiviennin ajan aina ensimmäisestä ideasta henkilöstön perehdyttämiseen asti. Muutos on myös sulautettava onnistuneesti organisaatioon, ennen kuin voidaan puhua onnistuneesta muutoksen hallinnasta. Stenvall ja Virtanen (2007, 44-45) ovat nimenneet muutoksen hallintaan liittyen kaksi erilaista toimintamallia, intuitiivisen toimintamallin ja rationaalisen suunnitelmamallin. Intuitiivisessa toimintamallissa muutos toteutetaan niin, että sen luotetaan toteutuvan itsestään. Tällaisessa toimintamallissa muutosta viedään läpi suhtautuen siihen spontaanisti ja matkan varrella oppien. Rationaalisen suunnitelmamallin prosessi vastaa sen sijaan täysin hallittua muutosprosessia. Muutoksen suunnitelma on tarkka ja täsmällinen. Rationaalisen mallin mukaan toteutetulle muutokselle on myös suunniteltu valmiiksi kaikki etenemisvaiheet.

Muutoksen hallintaan on hyvinkin erilaisia näkemyksiä. Juuti ja Virtanen (2009) jakavat muutoksen hallinnan kuuden eri kielikuvan avulla useampiin tapoihin hallita muutosta. Muutoksen hallintaan liittyen he kuvaavat organisaatiomuutosta kuudella eri kielikuvalla. Ensimmäinen kielikuva on organisaatiomuutos eräänlaisena koelaboratoriona. Tämän kielikuvan mukaan organisaatio on osista muodostunut systeemi ja kone, muutos on kontrolloitua ja kokeen tavoite on selkeä. Tämän kielikuvan mukainen muutos perustuu tarkkaan projektinhallintaan ja dokumentointiin. Toinen kielikuva on organisaatiomuutos matkana. Organisaatiota pidetään oppivana ja jatkuvassa liikkeessä olevana ja toimintaympäristö määrittää muutoksen kehittymistä.

Kolmas kielikuva on organisaatiomuutos prosessityöpajana. Organisaatio on kykenevä ratkaisemaan tulevia ongelmia. Muutos koostuu toiminnoista, joilla tähdätään tiettyyn tulokseen. Ongelmat on hahmoteltu ja muutostilanne ennalta suunniteltu. Neljäs kielikuva määrittää muutosta eräänlaisena vankilana, jolloin organisaatio on vallankäytön näyttämö ja muutoksen hallinta varsin kontrolloitua. Ulkoiset muutosmotiivit ovat tärkeitä ja muutosta toteutetaan olosuhteiden pakosta. Muutosta toteutetaan ulkoisten paineiden vuoksi. Viidennen kielikuvan mukaan organisaatiomuutos on kuin hiekkakakku. Organisaatio toteuttaa tiettyä tehtävää ja sen rakentaminen voi olla työlästä ja hidasta. Muutoksen motiivina voi olla sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä. Projektinhallinta on täsmällistä, tarkoituksenmukaista ja yhteistoiminta osallistavaa. Kuudes ja viimeinen kielikuva kuvastaa organisaatiomuutosta vallankumouksena. Muutos voi olla hyvinkin radikaali ja nopea ja se kohdistuu koko organisaation toimintaan. Odotusarvo on korkealla ja muutokset toteutetaan usein keinolla millä hyvänsä. Kelassa kyseessä oli vakuutuspiirien yhdistäminen, jolloin kahdesta samalla alueella toimivasta vakuutuspiiristä yhdistettiin alueelle yksi suurempi vakuutuspiiri. Yhdistäminen muutti esimiesten alaisten määrää ja toi myös uusia työntekijöitä muista toimistoista.

Muutoksen hallintaan vaikuttavat monet osatekijät. Organisaatiosta riippuu, miten hallinta käytännössä toteutetaan ja onko hallinta onnistunutta. Mattila (2007) on koonnut muutoksen hallittuun etenemiseen eri vaiheita. Ensimmäisenä on pilottiprojektien jälkeen laajentaa muutoshanke koko rintamalle ja päivittää tai korvata pilottihankkeessa sopimattomaksi osoittautunut työmalli. Toisena on sääntöjen vahvistaminen. Tässä vaiheessa vahvistetaan, kuka vastaa, kuka avustaa, kuka tekee, kuka tukee ja kenen kaikkien on oltava tietoisia muutokseen liittyvistä asioista. Kolmannessa vaiheessa levitetään tietoa ja synnytetään osaamista. Henkilöstöä informoidaan ja koulutetaan. Neljännessä vaiheessa on tärkeää seurata tehtävien kulkua ja jakaa tehtäviä uudelleen. Viidennessä vaiheessa taas mitataan tehtävissä onnistumista ja palkitaan henkilöstöä onnistumisista. Kuudenneksi keskitytään muutokseen ja rajataan matkan varrella liian laajalle levinnyttä muutosta uudelleen. Seitsemännessä vaiheessa pyritään olemaan tavoitettavissa henkilöstöä varten. Tässä vaiheessa on tärkeää muistaa, että myös muu henkilöstö on mukana muutoksessa ja että he seuraa-

vat esimiehensä esimerkkiä. Viimeisen eli kahdeksannen vaiheen tehtävänä on huolehtia toimivasta tiedonkulusta ja viestinnästä.

Tärkeänä osana muutoksen hallintaa voidaan mainita myös työyhteisön viestintä ja sen merkitystä ei voi koskaan korostaa liikaa. Työyhteisön viestintä vaikuttaa muutokseen. Sen avulla muutokselle voidaan antaa lisää vauhtia tai hidastaa sitä. Organisaatiomuutoksen viestintäkulttuureita ovat yksisuuntainen muutostiedotuskulttuuri ja kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri. Yksisuuntaisessa muutostiedotuskulttuurissa tietoa välitetään rajattu määrä, ei yhtään enempää. Tiedottaminen suuntautuu ylhäältä alas. Tiedon välityksessä olennaisia ovat erilaiset strategia-asiakirjat, esitteet, dokumentit ja muistiot. Kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri sen sijaan mahdollistaa henkilöstön osallisuuden muutosprosessiin ja itse muutoksen suunnitteluun. Tietoa välittyy alhaalta ylös, koska siitä uskotaan olevan hyötyä muutoksen toteutuksessa. (Juuti & Virtanen 2009, 104-107)

4.3 Muutosvastarinta ja muutosmyönteisyys

Muutosvastarinnasta on tullut eräänlainen ase, jolla organisaation ruohonjuuritasoa syytetään johdon kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden epäonnistumisesta. Suuri osa muutosvastarinnasta lähtee siitä henkilöstön osasta, joka on ollut vähiten mukana muutoksen valmistelussa. Tämä osa henkilöstöä pystyy muodostamaan mielipiteensä muutoksesta vasta, kun johto ja esimiehet jo odottavat ripeää toimintaa. (Mattila 2007, 20-21) Olennaista muutosvastarinnassa on se, että se ilmenee herkästi käyttäytymisessä ja henkilöstössä. Tyypillisintä on kieltää muutoksen tuomat uudet asiat ja pitää muutosta epärealistisena. Muutosvastarinta saatetaan myös kohdistaa suoraan niihin toimijoihin, jotka muutoksen ovat organisaatioon tuoneet. Paras syntipukki löytyy yleensä muutosta eteenpäin vievästä tiimistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 101)

Erämetsän (2009, 265-267) mukaan muutosvastarintaan voi liittyä erilaisia ajatuksia ja uskomuksia omasta asenteesta riippuen. Joku saattaa kokea, että mikään ei muutoksen myötä kuitenkaan lopulta muutu tai että muutos on turhaa, koska kohta on tulossa jo seuraava muutos. Toisen mielestä organisaatiossa ei ole aikaa muutokselle,

kun on jo valmiiksi liikaa töitä tehtävänä. Tällainen ajattelu viestii yleensä resurssipulasta. Joku voi myös uskoa, että koska muutosta on ennenkin yritetty siinä onnistumatta, se ei tule onnistumaan tälläkään kertaa. Yhtenä – varmasti melko yleisenä epävarmuutta synnyttävänä – ajatuksena saattaa olla epäily muutoksen tuomasta liian pienestä hyödystä.

Edellä mainitut ajatukset ovat peräisin kokemuksista ja tulkinnoista. Muutoksen aiheuttamat tunteet perustuvat aiemmin koettuun tai siihen, miten asian uskotaan ja oletetaan olevan. Kun nämä tunteet ovat negatiivisia ja varautuneita, ne voivat aiheuttaa niin pelkoa, epäoikeudenmukaisuuden tunteita, pettymystä ja turhautumista kuin myös hallitsemattomuuden tunteita. Nämä tuntemukset ovat hyvin yleisiä ja täysin ymmärrettäviä tuntemuksia muutosvastarintaan liittyen.

Muutosvastarinnan ei kuitenkaan pidä olettaa olevan vain huono asia. Terve muutosvastarinta on täysin normaalia, jopa hyödyllistä. Jos muutosvastarintaa ei ilmenisi muutoksissa lainkaan, mikä tahansa muutos hyväksyttäisiin sellaisenaan. Tuloksena saattaisi olla ryntääminen hyödyttömään - jopa organisaation tilannetta entisestään pahentavaan - muutoshankkeeseen. Ihmisellä on kuitenkin taipumus säilyttää jotain tuttua ja turvallista, joten muutokset pelottavat ja muutosvastarinta viestittää myös pelosta jotakin uutta ja vierasta kohtaan. (Erämetsä 2004, 98-99)

Erämetsän (2004, 100) mukaan terve muutosvastarinta ei suhtaudu muutokseen kategorisen kieltävästi, vapauttaa asioiden selviämisen ja suunnitelman parannusten jälkeen energian itse muutokseen eikä tartuta periaatteellista tai pelokasta tunnetta koko organisaatioon. Terve muutosvastarinta on muutokselle yleensä vain hyväksi ja saattaa auttaa muutostunteiden käsittelyssä. Muutokset luovat aina epävarmuutta, mutta jos henkilöstö on edes osittain positiivisella mielellä mukana muutoksessa, sen onnistumismahdollisuudet ovat aina paremmat.

Vastarinta voi olla myös erittäin negatiivinen ja muutosta hankaloittava asia. Erämetsän (2004, 99) mukaan ihmisissä voi ilmetä jopa eräänlaista muutuskauhua, joka voi lamauttaa koko organisaation toiminnan ja alentaa sen suoritustasoa. Vaikka työelämässä tapahtuvat muutokset eivät suuresti eroa ihmisen yksityiselämän muutoksista, niihin saatetaan suhtautua jo alussa huonosti. Tämä johtuu siitä, että muutokset kos-

kevat kokonaisia ihmisryhmiä ja muutokset koetaan johdon aikaansaamina muutoksina (Arikoski & Sallinen 2007, 45).

Muutos ei kuitenkaan kaikissa tapauksissa johda automaattisesti vastarintaan. Toiset työntekijät voivat pitää muutosta vain positiivisena asiana, etenkin jos yrityksessä toteutettava muutos esimerkiksi parantaa henkilöstön työoloja tai helpottaa tehtävistä suoriutumista. Muutosmyönteinen työntekijä ottaa muutoksen vastaan avosylin ja on jopa innoissaan tulevasta uudistuksesta. Innokas ja muutokseen positiivisesti suhtautuva henkilöstö saattaa haluta osallistua muutoksen toteutukseen entistä hanakammin. Muutosmyönteisyys helpottaa organisaation toimintaa, koska positiivisesti muutokseen suhtautuva henkilöstö pystyy keskittymään työyhteisönsä kehittämiseen sen sijaan, että toimisivat hidasteina muutosta vastaan.

Kelassa ei ollut havaittavissa varsinaista muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan piirteitä oli kuitenkin havaittavissa siinä, miten työtehtävien lisääntymiseen suhtauduttiin. Lisääntynyt työmäärä lisäsi kiireen tuntua ja vaikutti päivittäiseen työhön tuomalla jonkin verran lisää stressiä ja huolta siitä, miten työt saadaan hoidettua yhtä tehokkaasti kuin aiemmin.

5 ESIMIESTYÖ

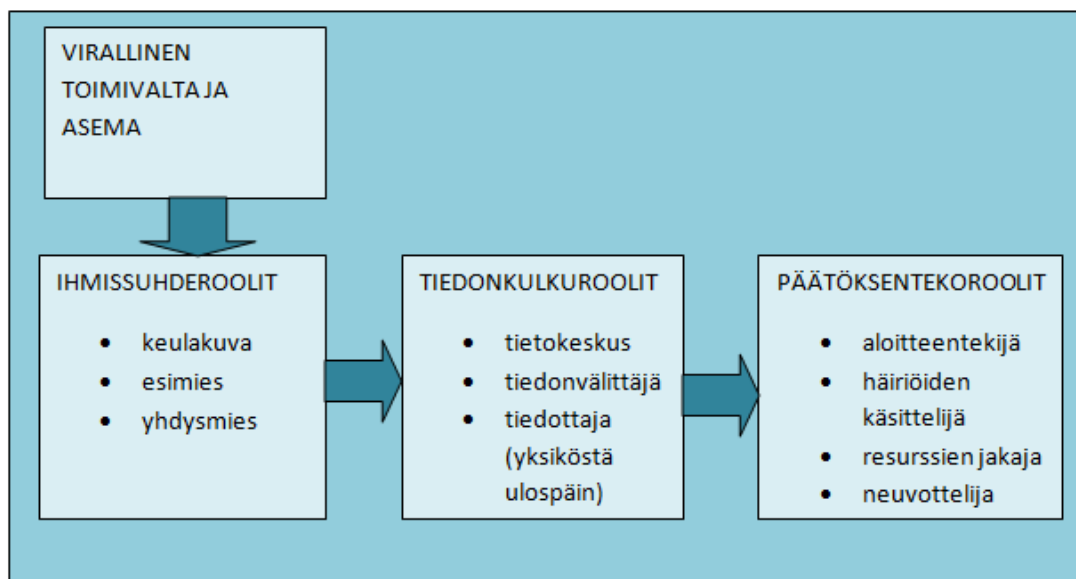
5.1 Mitä esimiestyö on?

Esimiehellä on organisaatioissa monenlaisia omasta työalueestaan riippuvia tehtäviä. Esimiehellä voi olla johdettavanaan lähes kokonainen organisaation henkilöstö, useita työryhmiä tai vain yksi pienempi useista työntekijöistä koostuva työryhmä. Kelan Satakunnan vakuutuspiirin Porin toimistossa toimii esimiehiä sekä ylemmässä johdossa että etuuskoreittain (etuuskien mukaan jaotellut ”korit”) lähiesimiehinä omissa ryhmissään. Esimiehet toimivat esimiestehtävien lisäksi etuusratkaisijoina. Esimiestyöhön liittyvät myös kehityskeskustelut. Kelassa lähiesimiehet käyvät kehityskeskusteluja omiin etuusryhmiinsä kuuluvien työntekijöiden kanssa.

Usein organisaation koko henkilöstöä tai tietyn yksikön henkilöstöä johtava esimies toimii organisaation ylemmässä johtoportaan ja työryhmiä johtavat esimiehet eräänlaisina lähiesimiehinä. Lähiesimiehet toimivat myös tiedonvälittäjinä ylemmän johdon ja henkilöstön välillä molempiin suuntiin niin Kelassa kuin muissakin organisaatioissa. Vaikka esimiehen tehtäväkenttä saattaa tuntua monimutkaiselta kokonaisuudelta, tehtävät voidaan jakaa yksinkertaisesti myös kahteen osa-alueeseen; asioista huolehtimiseen ja ihmisistä huolehtimiseen. Asioista huolehtimisella tarkoitetaan asiakaspalvelun suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja tulosten arvioimista. Ihmisten johtaminen koostuu muun muassa työntekijöiden tarpeiden huomioonottamisesta, henkilöstön kehittämisestä ja kannustamisesta (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 39).

Myös Erämetsä (2009) jakaa esimiehen tehtävät asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Management sisältää tavoitteiden toteutumisen seurannan, hallinnolliset päätökset ja raportoinnin. Leadership on kommunikointia ja palautteen antamista. Eräs tapa toimia on määrittää esimiehen oma ydinvastuu, jolloin esimies vastaa tavoitteiden toteutumisesta ja ihmisten sitoutumisesta. Esimiehellä voi myös olla jaoteltuna eräänlainen ydintehtävien joukko. Tehtävajoukko voi olla varsin laaja ja näitä tehtäviä voivat olla esimerkiksi huolehtiminen siitä, että henkilöstö on tietoinen tavoitteista, säännöllinen kommunikointi ja ymmärryksen varmistaminen, pelisäännöistä sopiminen, henkilöstön yksilöllinen osaamisen kehittäminen sekä rakentavan ja myönteisen palautteen antaminen aina, kun siihen on aihetta. Muita tehtäviä voivat olla organisaation asioista viestiminen henkilöstölle ja henkilöstöltä ylemmälle johdolle, vastuun ja vapauden antaminen tehtävissä onnistumisen kannalta, työkalujen ja toimintatapojen toimivuuden varmistaminen, henkilöstön perehdyttäminen ja tehtävien jako sekä sellaisten ongelmien ratkaiseminen, joita muut eivät voi ratkaista.

Joutsenkunnas ja Heikurainen (2003, 61) ovat koonneet kuvion esimiehen rooleista (Kuva 2). Esimies voi toimia erilaisissa rooleissa, jotka määräytyvät hänen tehtävien perusteella. Roolit kertovat, toimiiko esimies esimerkiksi henkilöstön keulakuvana, tiedonvälittäjänä, aloitteentekijänä tai resurssien jakajana. Omia roolejaan läpikäymällä esimies saa kuvan siitä, miten voisi kehittää omaa esimestyöskentelyään tai tehostaa omaa ajankäyttöään.



Kuva 2 Esimiehen roolit

Esimiehillä on erilaisia johtamistyyliä, joihin vaikuttaa muun muassa esimiehen oma persoonallisuus. Joutsenkunnas ja Heikurainen (2003) tuovat esille kolme erilaista johtamistyyliä. Heidän mukaansa esimiehen johtamistyyli voi olla autoritaarinen, demokraattinen tai hälläväliä-tyyli. Autoritaarista johtamistapaa käyttävä esimies määrää, mitä työntekijät tekevät. Työntekijöiden mielipiteitä ei yleensä oteta huomioon ja tyyli voi tuntua etäiseltä. Autoritaarinen tapa voi tuoda hyviä työtuloksia, mutta se voi myös olla liian hyökkäävää. Demokraattinen johtamistyyli huomioi myös työntekijöiden näkökulmia ja ihmiset pyritään saamaan osallisiksi asioiden käsittelyyn. Tyyli kannustaa yhteistyöhön, työhön panostetaan ja työtehtävistä sovitaan yhdessä. Hälläväliä-tyylin johtaminen vastaa ”antaa mennä”-asennetta, jossa asioiden annetaan kulkea omalla painollaan. Toiminnasta ei löydy järjestelmällisyyttä ja se voi näkyä heikossa työn laadussa. Myös työmotivaatio voi olla puutteellista.

Esimiehelle kuuluvat tehtävät voidaan jakaa myös sen mukaan, onko kyse työryhmien tarpeista vai onko tarkoituksena keskittyä vain oman tiimin työntekijöiden tarpeisiin. Kyseessä olevasta tarpeesta riippuu, mitä esimiehen kannattaa hyödyntää ja ottaa huomioon tehtävissään. Joutsenkunnas ja Heikurainen (2003, 40) jaottelevat esimiehen tehtävät näistä tarpeista ja kohteesta riippuen. Työryhmien tarpeisiin keskit-

tyvän esimiehen tehtävänä on asettaa tavoitteet kullekin työryhmälle, luoda yhteishenkeä, kannustaa, varmistaa tiedonkulku ja kouluttaa ryhmää.

Esimies voi myös keskittyä vain oman tiiminsä työntekijöihin. Oman tiiminsä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden täyttämiseksi esimiehen on havaittava työntekijöiden henkilökohtaiset kyvyt, kannustettava ja palkittava yksilöllisesti, käsiteltävä henkilökohtaisia ongelmia ja kehitettävä ja koulutettava työntekijöitä. Esimies voi myös listata koko esimiestehtävänsä yksityiskohtaisesti alusta alkaen. Eräs tapa on keskittyä siihen, mitä täytyisi osata ja mitä kannattaisi painottaa. Tällaisia painotettavia osa-alueita voivat olla muun muassa esimiehen itsetuntemus, itsensä johtaminen, vaikeiden asioiden käsittely, selkeä viestintä, ihmisten kuunteleminen, stressinhallinta, hyvä ongelmanratkaisukyky ja kokonaisuuksien hahmottaminen.

5.2 Esimiehen viestintä

Viestintä on yksi esimiehen tehtävien tärkeimmistä osa-alueista. Esimies sijoittuu viestintäkentällä yleensä ylemmän johdon ja alaistensa väliin toimien eräänlaisena viestinviejänä molempiin suuntiin. Organisaation tavoitteet viedään työntekijöiden tietoon ja työntekijöiden tarpeet ylemmälle johdolle. Vuorovaikutus on esimiehen ja työntekijöiden välillä välitöntä, joten johtaminen on vaativaa. Lisäksi suurin osa esimiehen viestinnästä on suoraa viestintää. Viestintä voi tapahtua kahden jonkun kanssa, kun on kyse esimerkiksi kehityskeskustelusta tai motivoinnista. Viestintää on myös ryhmälle suunnattu tieto, jota jaetaan työryhmän omissa kokouksissa tai delegoitaessa työtehtäviä ryhmän jäsenille. (Åberg 1994, 75)

Åberg (2006, 110) korostaa esimieheltä alaiselle suunnatun viestinnän tärkeyttä. Sisäiseen viestintään tyytyväisen henkilöstön jäsenet ovat usein tyytyväisiä myös työhönsä. Lisäksi he ovat usein motivoituneempia. Työyhteisössä tapahtuvaan viestintään liittyen voidaan puhua aktiivisesta alaisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että alainen osallistuu viestintään ja on vuorovaikutteinen. Tällainen alainen on myös luova ja aloitteellinen. Aloitteellisuus ja aktiivinen osallistuminen voivat osoittautua hyvinkin tuottaviksi tavoiksi hyödyntää myös työntekijöiden ideoita organisaation toiminnan

kehittämiseksi. Näin henkilöstöllä on mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan omaan työhönsä ja sen kautta myös työn mielekkyys voi parantua merkittävästi.

Kansanen (2004, 122-126) antaa esimiesviestinnän kannalta eväitä vääränlaisen ja tehottoman kommunikoinnin välttämiseen. Esimiehen tulisi välttää liiallisen arvosteleman vuorovaikutustavan käyttöä ja arvioida tehtyä työtä vasta, kun se on ajankohtaista. Toisten tunteet tulisi ottaa huomioon kaikenlaisissa viestintätilanteissa, eikä tunteita pitäisi vähätellä tai kieltää. Useimmat eivät myöskään pidä siitä, että heidän tunteitaan analysoidaan. Myös liian kärkevää vuorovaikutusta tulisi välttää. Koska elekielen merkitys on usein suuressa roolissa, esimiehen tulisi tiedostaa, mitä hän oikeastaan omalla suhtautumisellaan viestii alaisilleen. Vaikka muutostilanne toisi esimiehelle suurta stressiä, hänen tulisi pyrkiä mahdollisimman tavanomaiseen käyttäytymiseen ja suhtautua muutokseen neutraalisti. Tällöin esimies on puolueeton, eikä levitä liiallista negatiivisuutta muussa henkilöstössä. Esimiehen on siis oltava muutoksen käsittelyssä alustensa tukena, mutta muistettava myös olla hyvänä esimerkkinä heille.

Esimiehen viestinnän kannalta on Mattilan (2008, 73) mukaan tärkeää toimia tiedonjakajana sen sijaan, että toimisi eräänlaisena tulppana tiedonkululle. Tiedon tulisi kulkea hyvin kaikkiin suuntiin, jotta koko organisaatio pysyisi mukana muutoksessa ja olisi selvillä muutoksen etenemisestä. Muutostilanteissa ajankohtainen informaatio on aina tärkeää ja tietojen puute voi aiheuttaa epätietoisuutta sekä epäilyksiä omasta menestymisestä työssä. Tämä ei koske vain esimiehen viestintää. Muutostilanteissa korostuu koko organisaation viestintä kaikkien työyhteisön jäsenten osalta.

5.3 Esimies muutostilanteissa

Henkilöstö kokee muutokset ensisijaisesti uhkana, joka synnyttää heissä epävarmuutta, huolta, jännitystä, pelkoja ja ahdistusta. Jos organisaation johto ei tiedota ja perustelee riittävästi muutoksen syitä, tilanne voi synnyttää erilaisia pelonsekaisia mielikuvia, jotka leviävät henkilöstön keskuudessa kulovalkean tavoin. Muutos uhkaa myös ihmisten itsemääräämispyrkimystä. Tilanteen vaarana on, että työntekijät kokevat olevansa vain pelinappuloita. Siksi olisi tärkeää, että ihmiset voivat tuoda esiin nä-

kemyksiään muutoksista ja myös vaikuttaa niiden toteuttamiseen. Esimies on tällaisessa tilanteessa tärkeässä roolissa, sillä hän toimii tiedonvälittäjänä henkilöstön ja johdon välillä kumpaankin suuntaan. (Järvinen 2004, 83) Esimiehen on otettava huomioon kaikki organisaatiossa hänen alaisinaan toimivat henkilöt, joita muutos koskee ja huomioitava heidän osuutensa muutokseen (Watson 2006, 448).

Järvisen (2004, 85-86) mukaan työyhteisön tunteet nousevat muutostilanteessa pintaan, mikä saattaa aiheuttaa henkilöstössä negatiivisuutta ja jännitystä. Tästä taas voi seurata työnteon ja työasioiden syrjäytyminen ja korvautuminen työntekijöiden huolilla ja peloilla. Ei ole ollenkaan harvinaista, että henkilöstö alkaa etsiä syntipukkia ongelmille. Esimiehen tehtävänä on oikaista työntekijöiden käsityksiä muutoksen tarkoituksesta ja saada henkilöstö ymmärtämään, että he ovat mukana toteuttamassa muutosta. Työyhteisö ja sen jäsenet saattavat stressaantua erityisesti, kun he kokevat menettävänsä hallinnantunteen työhönsä. Kokonaisuus saattaa tuntua olevan rikkoutumassa, mikä näkyy työyhteisön jäsenten vastakkaisina reaktioina: toiset ponnistelevat sitkeästi ja jotkut alkavat luovuttaa ja muuttua kyynisiksi. Tämä pahentaa tilannetta entisestään ja voi johtaa siihen, että stressi alkaakin purkautua ihmisten välisinä jännitteinä, syyttelynä ja ristiriitoina. Tämän jälkeen työnteko saattaa tuntua entistä kuormittavammalta, myös esimiehelle. Kun tehokkuusvaatimukset kasvavat, on esimiesten tehtävänä seurata valppaana henkilöstönsä jaksamista, ja heidän tulee puuttua tilanteeseen ennen kuin ajaudutaan stressikierteeseen.

Järvinen (2004, 86) toteaa myös, että työyhteisössä ilmenevän stressin käsittely vaatii yleensä organisaatiotason ratkaisuja. Siihen tarvitaan organisaation ylimmän johdon päätöksiä ja linjauksia. Tällöin organisaatiossa olisi pohdittava, voisiko osan tehtävistä jättää tekemättä tai tehdä nykyistä alhaisemmilla laatuvaatimuksilla tai voisiko organisaation joustavuutta ja henkilöstön monitaitoisuutta lisätä niin, että henkilöstöä voisi tarvittaessa siirtää sinne, missä työvoimaa tarvitaan.

Muutostilanteen keskellä seisovalle esimiehelle tulee usein välttämättä mieleen erilaisia tunteita myös omasta suhtautumisesta muutostilanteeseen, eikä hänen pidäkään unohtaa omaa itseään. Sen sijaan että esimies keskittyisi vain omaan napaansa tai vaihtoehtoisesti kiinnittäisi huomiota vain alaisiinsa, tulisi muutostilanteessa ottaa huomioon kaikki osapuolet ylempää johtoa unohtamatta. Koska tietoa välittyy yl-

häältä alas, ylemmältä johdolta esimiehelle ja esimieheltä taas hänen alaisilleen, esimiehen kannalta olisi tärkeää ikään kuin sulautua tiedonvirtaan siten, että tieto välittyy oikealla tavalla koko ajan. Vaikka esimiehellä olisi oma – joko positiivinen tai negatiivinen – kuva ja käsitys muutoksesta, tulisi hänen toimia osana muutoksen viemistä onnistuneeseen lopputulokseen. Kilpinen (2008, 187) toteaa teoksessaan seuraavasti: ”Hyvä johtaja osaa luoda kuvan siitä, mitä hyvää joen toisella puolella on ja mitä tältä puolelta puuttuu.” Tällä viitataan tilanteeseen, jossa organisaatio on jäänyt toimimaan vanhan toimintamallin mukaisesti joen toiselle puolelle ja sen olisi tarkoitus siirtyä uusiin, toimivampiin toimintatapoihin toiselle puolelle jokea. Organisaation henkilöstön vakuuttaminen muutoksen hyödyllisyydestä on siis osaltaan myös esimiehen vastuulla.

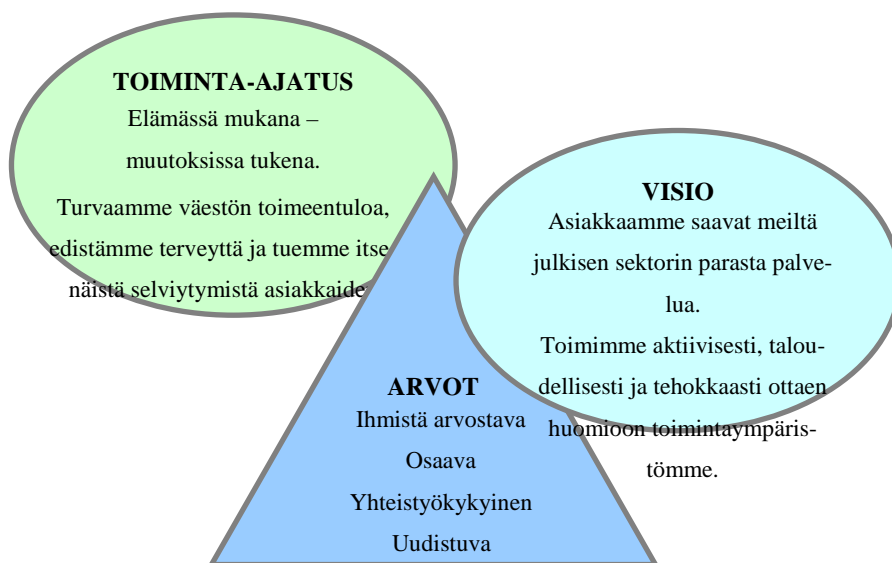
6 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

6.1 Kansaneläkelaitos

Eduskunnan valvonnan alaisena toimiva Kansaneläkelaitos eli Kela perustettiin vuonna 1937 ja tuolloin palveluiden piiriin sisältyivät kansaneläkkeet. Kelan hallintoa ja toimintaa valvoo 12 valtuutettua ja 8 tilintarkastajaa. Toimintaa johtaa 10 hengen hallitus. Toiminta on laajentunut vähitellen ja kun vuonna 1964 tuli voimaan sairausvakuutuslaki, tuli sen toimeenpano Kelan tehtäväksi. 1980-luvulla palveluihin sisällytettiin työttömyysturva ja 1990-luvulla Kelan piiriin lisättiin muun muassa lapsilisät, asumistuki ja opintotuki.

Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka menoista valtio rahoittaa yli puolet. Loppuosa rahoitetaan työnantajien ja vakuutettujen maksuilla. Vuosittaiset kokonaismenot ovat noin 11 miljardia euroa, josta etuuksiin kuluu yli 10 miljardia euroa. Itse toimintaan kuluu noin 3 prosenttia kaikista menoista. Kelassa ratkaistaan vuosittain yli neljä miljoonaa etuushakemusta. Toimistoissa, puhelinpalveluissa ja verkko-palveluissa asioivien määrä on vuosittain noin 10 miljoonaa asiointikertaa. Kaikki Suomen sosiaaliturvaan oikeutetut saavat oman Kela-kortin.

Kela huolehtii Suomessa asuvien sosiaaliturvasta, johon sisältyvät lapsiperheille suunnatut tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki ja vähimmäiseläkkeet. Kela huolehtii myös vammaisetuuksista, sotilasavustuksesta ja maahanmuuttajien tuista. Tavoitteena on kehittää aktiivisesti sosiaaliturvaa ja sen toimeenpanoa. Toiminta-ajatusta kuvaavaksi lauseeksi on määritelty ”Elämässä mukana – muutoksissa tukena”. Toiminta perustuu arvoihin, joiden mukaan Kela on ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva organisaatio (Kuva 3).



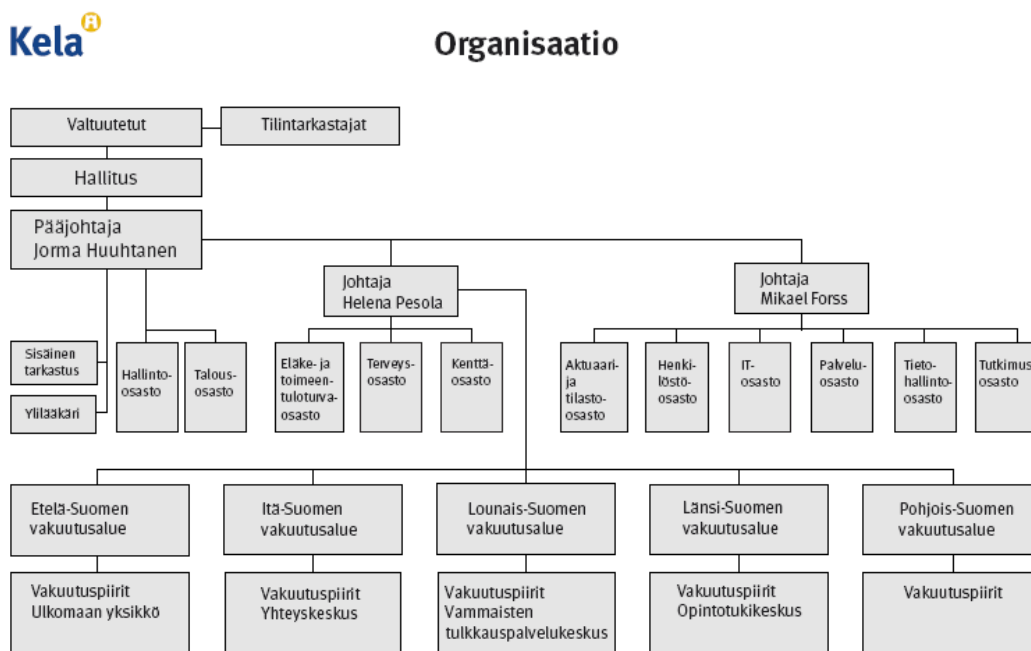
Kuva 3 Kelan toiminta-ajatus, visio ja arvot

Organisaationa Kela muodostuu valtuutetuista, hallituksesta, keskushallinnosta ja aluehallinnosta (Kuva 4). Valtuutetut ovat eduskunnan nimeämiä ja valtuutettujen ryhmä koostuu puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta, varavaltuutetuista sekä sihteeristä. He vahvistavat hallituksen esityksestä Kelan tilinpäätöksen perusteet ja tilinpäätöksen sekä myöntävät vastuuvapauden hallitukselle. Valtuutetut antavat myös vuosittain eduskunnalle esityksen omasta toiminnastaan. Valtuutettujen valitsema 10 henkilön hallitus johtaa Kelan toimintaa. Keskushallinto toimii pääosin Helsingissä ja sisältää myös sisäisen tarkastuksen ja ylilääkäriin.

Kelan aluehallinto jakautuu viiteen vakuutusalueeseen. Vakuutusalueet jakautuvat vakuutuspiireihin, joista Satakunnan vakuutuspiiri kuuluu Lounais-Suomen vakuutusalueeseen. Satakunnan vakuutuspiirin kunnat ovat Eura, Eurajoki, Harjavalta, Honkajoki, Huittinen, Jämijärvi, Kankaanpää, Karvia, Kiikoinen, Kokemäki, Köyliö,

Lavia, Luvia, Merikarvia, Nakkila, Pomarkku, Pori, Rauma, Siikainen, Säskylä ja Ulvila.

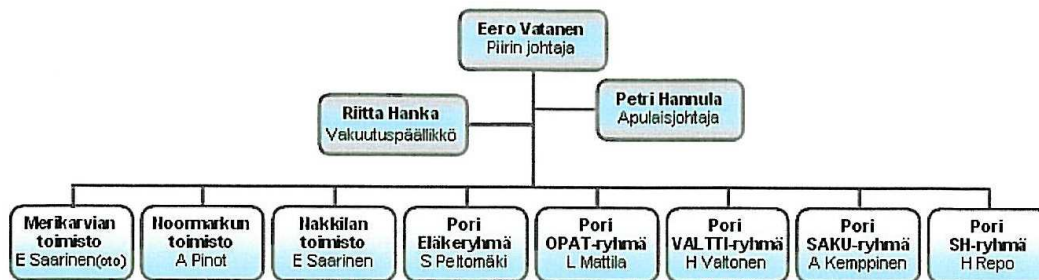
Kelassa on viime aikoina uudistettu sähköistä asiointia ja kehitetty puhelinpalvelua. Nykyään voi hakea verkossa asumistukea, vanhempainpäivärahaa, sairauspäivärahaa ja opintotukea. Vuoden 2010 loppuun mennessä on tarkoituksena mahdollistaa kaikkien keskeisten etuuskien hakeminen sähköisesti. Puhelinpalvelussa ovat tulleet käyttöön etuuskohtaiset palvelunumerot. Numeroissa palvellaan asiakasta asuinpaikasta riippumatta.



Kuva 4 Kelan organisaatiokaavio

6.2 Porin vakuutuspiiristä Satakunnan vakuutuspiiriksi

Kelan antamien tietojen mukaan Porin vakuutuspiiriin kuului neljä toimistoa: Porin, Nakkilan, Merikarvian ja Noormarkun toimistot. Näistä Merikarvian toimisto liitettiin Porin vakuutuspiiriin 1.1.2007. Vakuutuspiirin johtoryhmä muodostui piirin johtajasta, apulaisjohtajasta, vakuutuspäälliköstä ja palvelupäälliköistä (Kuva 5).



Kuva 5 Johtoryhmäkaavio (vanha Porin vakuutuspiiri)

Porin vakuutuspiirin alueella asui noin 113 000 asukasta. Asiakkaisiin lukeutuivat Porin, Ulvilan ja Luvian lisäksi myös Pomarkun, Noormarkun, Nakkilan, Merikarvian ja Siikaisten kuntien asukkaat (Kuva 6). Porin vakuutuspiirissä hoidettiin myös Kansaneläkelaitoksen omien toimihenkilöiden etuusasioita. Etuuksia maksettiin Porin vakuutuspiirin osalta noin 200 miljoonaa euroa vuosittain. Toimintamenot olivat Porin vakuutuspiirissä noin 3,7 miljoonaa euroa vuodessa.



Kuva 6 Porin vakuutuspiirin alue (vanha)

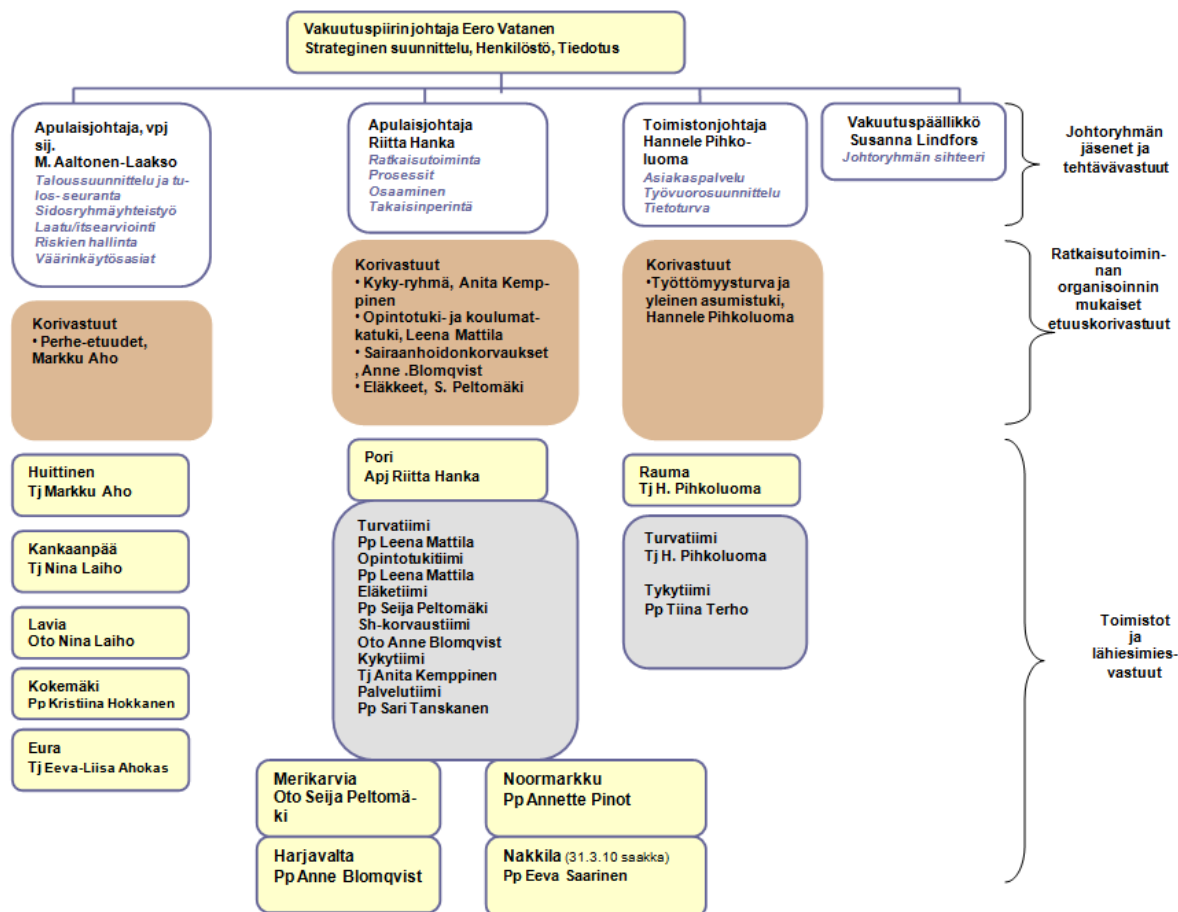
Satakunnan vakuutuspiiri syntyi kun Porin vakuutuspiiri ja Sata-Pirkan vakuutuspiiri Sastamalaa lukuun ottamatta yhdistettiin 1.1.2010. Uuteen Satakunnan vakuutuspiiriin liitettiin myös Rauma ja Eurajoki. Muutoksen jälkeen uuteen vakuutuspiiriin kuuluu 23 kuntaa, jolloin vakuutuspiirin alueella on yhteensä noin 227 700 asukasta

(Kuva 7). Suurimmat näistä kunnista ovat Pori ja Rauma. Asiakkaita palvelee kymmenessä toimistossa. Toimistot sijaitsevat Porissa, Raumalla, Eurajoella, Huittisissa, Harjavallassa, Noormarkussa, Laviassa, Kankaanpäässä, Kokemäellä ja Merikarviällä.



Kuva 7 Satakunnan vakuutuspiirin alue

Satakunnan vakuutuspiirin johtoryhmä muodostuu vakuutuspiirin johtajasta, kahdesta apulaisjohtajasta, Rauman toimistonhoitajasta sekä henkilöstön edustajasta. Kullakin etuskorilla on lisäksi oma korivastaava ja toimistojen palvelupäälliköt ovat omassa yksikössään työskentelevien toimihenkilöiden lähiesimiehiä (Kuva 8).



Kuva 8 Satakunnan vakuutuspiirin organisaatio

Toimihenkilöitä on uudessa vakuutuspiirissä 156 ja keski-ikä 46,3 vuotta (Kuva 9). Näistä 143 on vakinaisessa työsuhteessa ja 13 määräaikaisessa. Miehiä vakuutuspiirissä työskentelee 11.

Satakunnan vakuutuspiiri	Yhteensä	Vakinaiset	Määräaikaiset	Yhteensä	Koko- aikaiset	Osa- aikaiset
Koko henki- löstö	156	143	13	156	127	29
Miehet	11	11		11	10	1
Naiset	145	132	13	145	117	28

Kuva 9 Satakunnan vakuutuspiirin henkilöstörakenne

Satakunnan vakuutuspiirin suunnitteluvaiheessa oli tavoitteena luoda uuden vakuutuspiirin toimintamalli niin, että vakuutuspiirin toiminnan aloittamiselle olisi mahdollisimman hyvät edellytykset. Näitä edellytyksiä olivat muun muassa toimivan asiakaspalvelun ja tehokkaan etuusratkaisun varmistaminen sekä henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen. Yksi muutoksen onnistumisen edellytyksistä on myös ollut se, että jokaiselle henkilöstön jäsenelle on annettu tarvittaessa vastaus siihen, miten muutos vaikuttaa kunkin toimihenkilön työtehtäviin. Uuden vakuutuspiirin synnyttämiä kustannuksia on aiheutunut lähinnä suunnittelutyöhön käytetyn ajan lisäksi työryhmien yhteisten kokoontumisten matkakustannuksista ja yhteisten tutustumistilaisuuksien järjestelyistä.

Vakuutuspiirimuutoksessa onnistumisen turvaaminen on vaatinut muun muassa keskittymistä työtilanteeseen, aktiivista tiedottamista vakuutuspiirien (vanhat Sata-Pirkan ja Porin vakuutuspiirit) henkilöstölle sekä työryhmien jäsenten sitoutumista suunnittelutyöhön. Toimihenkilöt ovat tuoneet esille omia näkemyksiään valmisteluvaiheessa kulloinkin esillä olleista aiheista. Uuden vakuutuspiirin työntekijöille järjestettiin myös yhteisiä tutustumistilaisuuksia, jotta kaikki tuntisivat olevansa osana yhtä suurta työyhteisöä.

7 TUTKIMUSKYSELYN TOTEUTTAMINEN

7.1 Tutkimusaineisto ja sen kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla. Lomake sisälsi avoimia kysymyksiä ja mukaili näin ollen teemahaastattelua. Lomake lähetettiin sähköpostitse Kelan Porin toimiston esimiehille, ja he palauttivat täytetyt lomakkeet sovittuun kirjeluoreen. Lomakkeet lähetettiin postitse paperimuodossa vastausten läpikäymistä varten. Lomake sisälsi vain avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja sai vastata vapaamuotoisesti ja sai halutessaan mahdollisuuden myös kommentoida vapaasti lomakkeen lopussa. Kaikille vastaajille esitettiin samat kysymykset. Lomakkeessa ei kysytty vastaajasta mitään taustatietoja, sillä vastaajan asema toimeksiantajaorganisaatiossa saattaisi muuten olla tunnistettavissa ja toimeksiantajan kanssa sovitusti vastaajat

pysyvät tutkimuksessa täysin nimettöminä ja tunnistamattomina. Toimeksiantajan edustaja lupautui esimiesten viikoittaisen palaverin yhteydessä motivoimaan kaikkia tai mahdollisimman monia esimiestehtävissä toimivia vastaamaan tutkimuskyselyyn. Koska olen organisaatiossa työskenteleville tuttu siellä suorittamani työharjoittelun kautta, tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta oli ollut puhetta jo ennen tutkimuksen aloittamista.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tulokset hankittiin kyselylomakkeella ja tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei pystytä arvioimaan yhtä varmasti kuin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen luotettavuutta. Lomakekaan ei aina takaa täysin luotettavia ja rehellisiä vastauksia, mutta haastattelu olisi saattanut luoda tässä tutkimuksessa enemmän reaktiivisuutta. Reaktiivisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkija vaikuttaa tutkittaviin ihmisiin siten, että tutkittavat muuttavat käyttäytymistään. Tämä perustuu siihen, että tutkittavat ihmiset tietävät olevansa tutkittavina. (Eskola & Suoranta 2000, 208-222) Seurauksena voi olla vääristyneitä johtopäätöksiä ja näin ollen myös väärienlaisia tuloksia. Reaktiivisuutta voidaan välttää jo sillä, että haastatteliija ei ole itse tutkittavan yrityksen henkilöstön jäsen, eikä tunne haastateltavia entuudestaan. Reaktiivisuuden riski on tässä tutkimuksessa melko pieni, koska tutkimuksen aineisto hankittiin kyselylomakkeilla. Koska olen itse ollut tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa työntekijänä, olisi haastattelutilanteessa saattanut herkästi ilmetä reaktiivisuutta. Kysely toteutettiin kuitenkin lomakkeilla ilman tutkijan läsnäoloa. Näin ollen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska tutkimus ei käsittele arkoja aiheita ja vastaajat ovat saaneet vastata omin sanoin ilman tutkijan vaikutusta.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen kyselyosa toteutettiin avoimia kysymyksiä sisältävällä kyselylomakkeella. Lomake mukaili teemahaastattelua, jolloin kysymykset olivat kaikille samat ja vastaajat vastasivat kysymyksiin omin sanoin. Kyselyyn vastasi kuusi esimiestä seitsemästä, joten vastausprosentti on noin 86. Kaikki vastaajat vastasivat jokaiseen kysymykseen jotakin.

Seuraavassa käydään tutkimuskyselyn vastaukset läpi yhteenvetona. Kunkin kysymyksen vastaukset on kerätty kysymysten perään vastaajittain liitteeseen 2, jotta kyselytuloksista saadaan enemmän irti ja tuloksiin voidaan keskittyä yhtä syvällisesti kuin teemahaastattelussa. Vastaajista käytetään tässä yhteydessä nimitystä Vastaaja 1, Vastaaja 2 ja niin edelleen. Vastauksia ei kuitenkaan ole jaoteltu mitenkään ja ne ovat jokaisen kysymyksen kohdalla täysin sattumanvaraisessa järjestyksessä.

Vastanneista yksi muisti muutoksesta tarkan ajankohdan. Muilla ei ollut tarkkaa muistikuvaa siitä, milloin he ovat saaneet tietää muutoksesta. On täysin ymmärrettävää, että vastaajat eivät muista tarkkaa ajankohtaa. Kyseessä oleva muutos on kuitenkin luokiteltavissa tyypiltään pidemmällä aikavälillä tapahtuvaksi muutokseksi, jolloin jo pelkkä suunnitteluvaihe sijoittuu kauas varsinaisesta muutoksen toteutuksesta.

Kaikkien vastanneiden esimiesten mielestä tiedottaminen oli riittävää ja he kokivat saaneensa tietoa sen verran, mitä sillä hetkellä oli mahdollista saada. Onnistunut tiedottaminen on tärkeä osa muutoksen toteuttamisessa ja tässä tapauksessa esimiesten mielestä tiedottaminen on hoidettu hyvin ja tietoa jaettu niin paljon kuin mahdollista. On tärkeää, että esimies kokee saaneensa muutoksesta tarpeeksi tietoa ja tuntee olevansa perillä asioista. Silloin on oletettavaa, että esimies kykenee myös toimimaan tiedonjakajana ja viemään asiaa eteenpäin omille alaisilleen. Näin voidaan olla varmempia siitä, että tietoisuus muutoksesta ja sen sisällöstä on koko organisaation sisällä kunnossa.

Kaikki vastaajat olivat ymmärtäneet, miten muutos toteutetaan. Kaksi vastaajista piti myös muutoksen perusteluita hyvinä. Yksi vastaajista korosti hyvänä puolena tehokkuutta, yhtenäisyyttä ja yhtä yhteistä Kelaä sekä riittävän suurta vakuutuspiiriä seuraavin sanoin: ” Kelan strategia: isommat piirit, luonnolliset isot toiminta-alueet kuten Satakunta. Tehokkuus, yhtenäisyys, yksi yhteinen Kela toteutuvat paremmin kun piiri on riittävän iso”. Esimiehet ovat siis hyvin perillä muutoksesta ja sen toteutuksesta. Muutoksen hallinnan kannalta on hyvä, että esimiehet ovat hyvin tietoisia muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista. Tietoisuus muutoksen tilasta ja siitä, mitä siihen liittyy, auttaa esimiehiä toimimaan oikealla tavalla ja antamaan oikeanlaista tietoa myös alaisilleen.

Kaikki vastaajat ovat kokeneet muutoksen mahdollisuutena. Suurempi vakuutuspiiri ja suurempi toiminta-alue ovat kasvattaneet samalla myös resursseja ja tehneet alueen Kela-toiminnasta yhtenäisempää ja jossain määrin myös turvallisempaa. Kun esimies kokee muutoksen mahdollisuutena ja positiivisena asiana, on myös suurempi todennäköisyys saada sama asenne viestittyä muille organisaation henkilöstön jäsenille. Lisäksi henkilöstö on helpompi saada sitoutumaan muutosajatuksen, kun myös esimiehet kokevat muutoksen hyvänä asiana.

Kaikista vastaajista on tullut useamman henkilön esimiehiä muutoksen myötä. Vakuutuspiirin kasvettua myös uuden vakuutuspiirin sisällä toimivan henkilöstön määrä on kasvanut, joten on oleellista, että esimiehet ovat saaneet lisää alaisia.

Kenelläkään vastaajista ei ole ollut epävarmuutta, osaavatko he vastata henkilöstön esittämiin kysymyksiin. Mielestäni muutoksesta tiedottaminen esimiesten osalta on ollut toimivaa, koska kukaan esimiehistä ei tunne oloaan epävarmaksi, mikäli henkilöstöltä tulee kysymyksiä muutoksesta. Esimies, joka uskoo osaavansa vastata henkilöstön esittämiin kysymyksiin, on myös varmempi muutokseen liittyvissä työtehtävissä ja antaa itsestään varmemman kuvan myös muulle henkilöstölle.

Kaikille esimiehille on esitetty kysymyksiä muutokseen liittyen ja kaikki ovat vastanneet muutoksesta esitettyihin kysymyksiin siinä määrin, mitä ovat itse pystyneet vastaamaan ja ovat sillä hetkellä tienneet. Tarvittaessa kaikki ovat kysyneet tarken-

nusta tai vieneet kysymykset eteenpäin. Muutoksen hallinnan kannalta onkin tärkeää, että muutokseen liittyvistä asioista on tarvittaessa saatavilla tietoa.

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että tapahtunut organisaatiomuutos on tuonut jonkin verran stressiä lähes kaikille ja lisännyt työtehtäviä, mutta kaikki esimiehet eivät koe niitä olevan liikaa. Kuudesta vastaajasta yksi ei kokenut muutoksen tuoneen stressiä ja yksi koki sitä olleen paljon.

Kaikki vastaajat kokivat, että työilmapiirissä on tapahtunut jonkinlaisia muutoksia. Muutoksen koettiin aiheuttaneen jonkin verran töiden ruuhkautumista ja sen myötä resurssipulaa, millä on ollut vaikutusta työilmapiiriin. Yhden vastaajan mielestä ilmapiiri on rauhoittunut, kun työntekijöiden tehtävät ja oma ryhmä ovat selkiytyneet. Vastaajan mielestä muutoksen tuoman uuden työryhmän myötä kaikki kyseisen ryhmän jäsenet eivät ole yhteydessä niin kiinteästi kuin ennen, kun ryhmän jäseniä on vakuutuspiirin muissakin toimistoissa. Yksi vastaajista koki muutosten tuovan aina epävarmuutta. Suuressa vakuutuspiirissä ei myöskään ole yhden vastaajan mielestä ihan vielä löydetty kunnollista yhteishenkeä. Muutostilanteissa minkä tahansa työyhteisön ilmapiiri kokee ainakin jossain vaiheessa jonkinasteisia muutoksia, koska muutos vaikuttaa aina koko organisaatioon.

Tutkimuskyselyn perusteella voidaan päätellä, että vaikka muutoksesta onkin vasta vähän aikaa, on sen läpivieminen kokonaisuudessaan onnistunut erityisesti esimiehille tiedottamisen osalta. Vastaajat kokivat saaneensa tarpeeksi tietoa ja sen verran kuin sitä oli saatavilla. Esimiehet eivät olleet kokeneet epävarmuutta siitä, osaavatko he vastata henkilöstön asettamiin kysymyksiin ja kaikille olikin esitetty kysymyksiä muutokseen liittyen. Kaikki olivat tarvittaessa vieneet kysymyksiä eteenpäin tai kysyneet ylemmältä tasolta mahdollisia tarkennuksia. He olivat myös hyvin tietoisia siitä, miten muutos toteutetaan. Kaikki vastanneet kokivat muutoksen mahdollisuutena. Vastauksissa korostuivat suuremman vakuutuspiirin tuomat mahdollisuudet. Suurempi vakuutuspiiri koettiin vähemmän haavoittuvana. Suuremman vakuutuspiirin koettiin myös tuovan enemmän esille ajatusta yhdestä yhtenäisestä Kelasta.

Kaikista vastanneista oli tullut useamman henkilön esimiehiä, kuin ennen muutosta. Henkilöstömäärän kasvaminen on tuonut lisää erilaisia ihmisiä uusiin etuusryhmiin.

Työilmapiirissä koettiin jonkin asteisia muutoksia, mutta kukaan vastaajista ei maininnut töiden ruuhkautumisen ja resurssipulan lisäksi mitään negatiivista. Kuudesta vastaajasta yksi koki muutoksen tuoneen stressiä paljon. Muut kokivat muutoksen tuoneen jonkin verran stressiä.

Muutoksesta on kulunut vasta joitakin kuukausia, mutta esimiesten kannalta Satakunnan vakuutuspiiriin kuuluvassa Porin toimistossa ollaan hyvin perillä muutoksen tuomista uusista tehtävistä esimiestyön kannalta. Esimiehet ovat saaneet henkilöstöltä kysymyksiä muutokseen liittyen ja he ovat päässeet vastaamaan kysymyksiin oman tiedon perusteella, mutta myös kohdistaneet kysymyksiä eteenpäin tai selvittäneet asiaa ja vastanneet sitten uuden tiedon perusteella. Myös työilmapiirissä koettiin tapahtuneen jonkinasteisia muutoksia lähinnä töiden lisääntymisen ja niiden aiheuttaman ruuhkautumisen vuoksi. Tällaiset vaikutukset ovat organisaatiomuutoksissa yleisiä, kun muutetaan toimintaa niin, että työn määrä ja työtehtävät muuttuvat.

9 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Kansaneläkelaitoksen Sata-Pirkan ja Porin vakuutuspiirien yhdistäminen Satakunnan vakuutuspiiriksi on vaikuttanut Porin toimiston esimiestyöhön. Esimiesten mielipiteitä muutoksen vaikutuksista heidän työhönsä selvitettiin kyselylomakkeiden avulla. Lomake oli koottu avoimista kysymyksistä, jotta se mukailisi enemmän teemahaastattelun runkoa. Lomakkeessa ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja, joten se muistutti myös jonkin verran puolistrukturoitua haastattelua. Suoritin itse työharjoitteluni Kelan Porin toimistossa, kun muutos toteutettiin ja pyrin hyödyntämään harjoitteluni aikana tekemiäni havaintoja kysymysten laadinnassa. Kysymyslomakkeissa yhtenä kysymyksenä oli, onko muutoksella ollut jonkinlaisia vaikutuksia työilmapiiriin. Tähän kysymykseen ajatus lähti siitä, että olin itse vielä työharjoittelussa ja havaitsin erityisesti töiden lisääntymisen aiheuttamia paineita sekä esimiehissä että muussa henkilöstössä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään kolmea eri aihealuetta. Ensimmäisenä on keskitytty organisaatiomuutokseen, toisena muutosjohtamiseen ja kolmantena esimiesviestintään. Teoriaosuuden tarkoituksena on antaa käsitys siitä, mikä on organisaatiomuutos ja mitä siinä tapahtuu, selvittää muutosjohtamisen käsitettä ja kuvailla esimiehen tehtäviä ja esimiesviestintää. Esimiesosuudessa on keskitytty myös muutostilanteisiin ja muutostunteiden käsittelyyn, koska esimerkiksi muutosvastarintaa ilmenee lähes aina muutoksia toteutettaessa ja esimiehet ovat keskeisessä asemassa muun muassa muutoksen aikana toteutettavassa viestinnässä ylemmältä johdolta organisaation muulle henkilöstölle.

Tutkimuksen tulosten perusteella selvisi, että vakuutuspiirimuutoksen läpiviennissä on onnistuttu hyvin tiedottamisen osalta. Kaikki pitivät muutoksesta tiedottamista riittävänä ja kokivat saaneensa muutokseen liittyen aina sen verran tietoa, mitä kyettiin antamaan. Kyselylomakkeessa kysyttiin myös, muistaako vastaaja, milloin on saanut tietää muutoksesta. Vastaajista osa muisti, missä oli kuullut muutoksesta, mutta ei tarkkaa ajankohtaa. Kysymys ei ole muutosprosessin onnistumisen arvioinnin kannalta kovinkaan oleellinen, sillä pääasia on, että kaikki ylipäätänsä olivat tietoisia muutoksesta ja sen toteutuksesta jo hyvissä ajoin ennen muutoksen toteuttamista. Kaikki vastaajat tiesivät, mistä muutoksessa on kyse ja miksi muutos toteutetaan. Muutos koettiin kaikkien vastaajien osalta mahdollisuutena, ei uhkana. Mahdollisuutena se koettiin muun muassa suuremman vakuutuspiirin tuomien hyötyjen vuoksi. Suurempi vakuutuspiiri koettiin myös vähemmän haavoittuvaksi kuin pieni. Kaikkien vastaajien alaisten määrä oli myös muuttunut ja muutoksen myötä lisääntynyt.

Muutoksen koettiin tuoneen jossain määrin muutoksia työilmapiiriin. Ilmapiiriin vaikuttavana asiana mainittiin muun muassa töiden ruuhkautuminen. Yleensä työtehtävien ruuhkauttamissa organisaatioissa saatetaan kokea muutosvastarintaa jo pelkän työtilanteenkin vuoksi. Muutos saatetaan muuten kokea hyvänä asiana, mutta töiden kasautuminen saattaa aiheuttaa paineita henkilöstölle ja pakottaa kiristämään työtah-
tia.

Kaiken kaikkiaan muutoksen toteuttaminen vaikuttaa tässä vaiheessa onnistuneelta ainakin esimiesten näkökulmasta. Esimiehet ovat toimineet muiden tehtävien ohella myös eräänlaisina perehdyttäjinä alaisilleen ja tuoneet heille tietoa muutoksesta.

Heidän on myös täytynyt jakaa muutoksen tuomat kiireen tunteet alaistensa kanssa. Muutoksesta on kulunut vasta joitakin kuukausia, joten tarkempia vastauksia olisi varmasti saatu vasta pidemmän ajan kuluttua. Muutoksella on varmasti ollut ja tulee olemaan jatkossakin vaikutusta koko Satakunnan vakuutuspiirin henkilöstön toimintaan kaikissa vakuutuspiirin toimistoissa. Mielestäni olisi ollut mielenkiintoista tarkastella muutoksen onnistuneisuutta kokonaisuudessaan koko vakuutuspiirissä ja tutkia sekä esimiesten että muiden toimihenkilöiden asennoitumista muutokseen ja sen tuomiin haasteisiin. Omat resurssini eivät kuitenkaan olisi riittäneet niin suureen työhön ja uskon, että tällaiseen tutkimukseen saataisiin parempia vastauksia vasta myöhemmin.

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva. WS Bookwell Oy.
- Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. Helsinki. Tammi Oy.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki. Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Hermans, Ralf J. 1995. Uusjohtajuus – johtamisen myrskyisät tuulet. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Virtanen P. 2009. Keuruu. Organisaatiomuutos. Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva. WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Juva. WS Bookwell Oy.
- Kansaneläkelaitoksen esite. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.4.2010]. Saatavissa: [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/alias/Yleisesite/\\$File/Kela_yleisesite_fi_net.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/alias/Yleisesite/$File/Kela_yleisesite_fi_net.pdf?OpenElement)
- Kansaneläkelaitoksen www-sivu. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2010]. Saatavissa: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf?Open>
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kirk, J. & Miller, M. 1986. Reliability and validity in qualitative research. Qualitative research methods, Volume 1. Beverly Hills. Sage.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos - avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus – miten tarttua muutokseen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Inforviestintä Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-oppimisympäristö. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.3.2010]. Saatavissa:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

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

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

LIITE 1

Kysely käsittelee Kelan Porin vakuutuspiirin muuttumista Satakunnan vakuutuspiiriksi ja sen avulla selvitetään, miten muutos on vaikuttanut Porin toimistossa esimiestehtävissä toimivien työhön ja miten esimiestyötä tekevät kokevat muutoksen. Kyselyyn vastataan nimettömästi. Palautathan vastauksesi viimeistään 16.4.2010.

KYSYMYKSET

1. Milloin sait tietää tulevasta muutoksesta?
2. Oliko tiedottaminen tulevasta muutoksesta mielestäsi riittävää?
3. Ymmärsitkö heti, miten ja miksi muutos toteutetaan?
4. Koetko muutoksen enemmän mahdollisuutena vai uhkana? Miksi?
5. Onko Sinusta tullut muutoksen myötä useamman henkilön esimies kuin ennen muutosta?
6. Onko Sinulla ollut epävarmuutta siitä, osaatko vastata henkilöstön esittämiin kysymyksiin muutoksesta?

LIITE 2

Kysymyslomakkeen vastaukset

1. kysymys: Milloin sait tietää tulevasta muutoksesta?

Vastaaja 1: ”Ainakin yli vuosi ennen muutosta.”

Vastaaja 2: ”En tarkkaan muista. Huhuja varmaan liikkui jo aikaisemmin, mutta joskus v. 2008-2009 vaihteessa tai keväällä 2009?”

Vastaaja 3: ”18.6.2009 tehtiin virallinen päätös, maaliskuussa aloitettiin kuitenkin jo valmistelu.”

Vastaaja 4: ”Sata-Pirkan JoRyn kokouksessa. Aikaa en muista.”

Vastaaja 5: ”Ajankohdasta ei tarkkaa muistikuvaa. Asiaa käsiteltiin vakuutuspiirin johtoryhmässä jo hyvissä ajoin. Toki muutoksista ei ollut saatavilla tarkkaa tietoa heti, oli vain tieto muutoksen mahdollisuudesta.”

Vastaaja 6: ”En muista, kauan sitten.”

2. kysymys: Oliko tiedottaminen tulevasta muutoksesta mielestäsi riittävää?

Vastaaja 1: ”Kyllä.”

Vastaaja 2: ”Kyllä.”

Vastaaja 3: ”Oli. Tietoa jaettiin sitä mukaan, kun sitä oli mahdollista jakaa.”

Vastaaja 4: ”Uskon, että se aina kerrottiin, mikä oli mahdollista eli siinä mielessä kyllä.”

Vastaaja 5: ”Kyllä, ottaen huomioon aikaisemmat piirimuutokset.”

Vastaaja 6: ”Kyllä.”

3. kysymys: Ymmärsitkö heti, miten muutos toteutetaan?

Vastaaja 1: ”Mielestäni muutokselle oli/on hyvät perustelut.”

Vastaaja 2: ”Kyllä.”

Vastaaja 3: ”Kyllä. Miten toteutetaan on iso kysymys, mutta kyllä periaatteellisella tasolla.”

Vastaaja 4: ”Kyllä.”

Vastaaja 5: ”Kyllä. Kelan strategia: isommat piirit, luonnolliset isot toiminta-alueet kuten Satakunta. Tehokkuus, yhtenäisyys, yksi yhteinen Kela toteutuvat paremmin kun piiri on riittävän iso.”

Vastaaja 6: ”Kyllä.”

4. Kysymys: Koetko muutoksen enemmän mahdollisuutena vai uhkana? Miksi?

Vastaaja 1: ”Mieluummin mahdollisuutena kuin uhkana. Monessa asiassa oli jo itselläkin tunne, ettei nykyisillä resursseilla ollut mahdollisuutta jatkaa. Hankaluutta aiheutti se, ettei ollut tarkkaa tietoa, mikä muuttuu ja miten asiat järjestyvät. Jos jotakin uhaksi täytyy mainita, niin se että lopulliset päätökset pitkittyivät kovin pitkälle ja vakuutuspiirin suunnittelutyölle jäi liian vähän aikaa.”

Vastaaja 2: ”Mahdollisuus. Suurempi kokonaisuus on vähemmän haavoittuva.”

Vastaaja 3: ”Mahdollisuutena. Satakunnan vakuutuspiiri on luonnollinen toiminta-alue. Isommat ryhmät (=korit) mahdollistavat työjärjestelyjen sujumisen, ei ole niin haavoittuvaista (=muutamasta henkilöstä riippuvaista) kuin ennen.”

Vastaaja 4: ”Mahdollisuutena, suuremman piirin toimintamahdollisuudet paremmat kuin pienien, kunhan ensin yhteiset pelisäännöt opitaan ja hyväksytään.”

Vastaaja 5: ”Mahdollisuutena, isomman yksikön mahdollisuudet.”

Vastaaja 6: ”Mahdollisuus; tarvittiin suurempi piiri.”

5. Kysymys: Onko Sinusta tullut muutoksen myötä useamman henkilön esimies kuin ennen muutosta?

Vastaaja 1: ”Kyllä.”

Vastaaja 2: ”Kyllä.”

Vastaaja 3: ”Lähiesimiehenä ryhmäni pieneni, mutta korivastaavuus lisäsi sen ryhmän kokonaisuutena, jonka työjärjestelyistä, osaamisesta ym. vastaan.”

Vastaaja 4: ”Kyllä.”

Vastaaja 5: ”Kyllä.”

Vastaaja 6: ”Kyllä.”

6. Kysymys: Onko Sinulla ollut epävarmuutta siitä, osaatko vastata henkilöstön esittämiin kysymyksiin muutoksesta?

Vastaaja 1: ”Ei. Valmistelusta on tiedotettu hyvin ja ajantasaisesti.”

Vastaaja 2: ”Ei. Kysymyksiin ei useimmiten ollut vastauksia antaa, varsinkaan varmoja vastauksia, mutta sitäkin esimiestyö on.”

Vastaaja 3: ”Ei.”

Vastaaja 4: ”Olen vastannut sen mukaan, mitä sillä hetkellä tiedän. En tiedä onko se ollut ryhmieni jäsenille aina riittävää. Epävarmuudessa vain täytyy mennä eteenpäin ja asiat hoitaa niin kuin sillä hetkellä parhaaksi näkee.”

Vastaaja 5: ”Ei erityisemmin.”

Vastaaja 6: ”Ei.”

7. Kysymys: Onko Sinulle esitetty kysymyksiä muutokseen liittyen?

Vastaaja 1: ”Kyllä.”

Vastaaja 2: ”On ja paljon.”

Vastaaja 3: ”Kyllä, oman ryhmän osalta.”

Vastaaja 4: ”Kyllä.”

Vastaaja 5: ”Kyllä.”

Vastaaja 6: ”On.”

8. Kysymys: Oletko vastannut henkilöstön kysymyksiin itse vai kohdistanut kysymyksen eteenpäin jollekin muulle?

Vastaaja 1: ”Sekä että.”

Vastaaja 2: ”Olen vastannut itse, jos en ole tiennyt, niin olen selvittänyt.”

Vastaaja 3: ”Itse olen vastannut sillä tasolla kuin tiedän ja ottanut selvää omilta esimiehiltäni tarvittaessa. Vastaukset ovat tietenkin aina sen hetkisen tiedon mukaisia, eli olen kertonut sen mitä tiedän ja minkä omat esimiehet tietävät.”

Vastaaja 4: ”Vastannut itse. Tarvittaessa olen kysynyt tarkennuksia.”

Vastaaja 5: ”Olen vastannut sekä itse että vienyt kysymyksiä eteenpäin.”

Vastaaja 6: ”Pääosin olen pystynyt vastaamaan itse.”

9. Kysymys: Koetko muutoksen tuoneen ylimääräistä stressiä tai liian paljon uusia työtehtäviä itsellesi?

Vastaaja 1: ”Muutos toi ylimääräistä stressiä ja uusia työtehtäviäkin tuli paljon. En kuitenkaan koe niiden määrää liian suurena, muutos vaatii aina paljon töitä. Ja tehtävät olivat mielenkiintoisia tehtäviä.”

Vastaaja 2: ”Muutos ei ole aiheuttanut ylimääräistä stressiä eikä lisätöitä kohtuuttomasti.”

Vastaaja 3: ”Kyllä suuressa määrin.”

Vastaaja 4: ”Muutos aiheuttaa aina stressiä sekä tuo tullessaan uusia tehtäviä. Mielestäni ei mitään ylitsepääsemätöntä.”

Vastaaja 5: ”En.”

Vastaaja 6: ”Muutos tuo aina stressiä.”

10. Kysymys: Onko työilmapiiri mielestäsi muuttunut muutoksen myötä? Miten ilmapiiri on mielestäsi muuttunut?

Vastaaja 1: ”On. Olemme muutoksessa vielä kovin alussa ja tässä vaiheessa on jäljellä paljon tekemätöntä työtä ja paljon keskusteltavia asioita. On sellaisia asioita, jotka vaikuttavat työilmapiiriä huonontavasti, kuten sellaisiakin, jotka parantavat työilmapiiriä. Töiden ruuhkautuminen on mielestäni suurin yksittäinen työilmapiiriin vaikuttava asia, ja varmasti muutoksella on ollut osansa ruuhkan syntymisessä. Mutta jo ennen muutosta olimme resurssien suhteen huonossa tilanteessa.”

Vastaaja 2: ”Toisaalta rauhoittunut, kun tiedetään, mihin koriin kuulutaan ja mitä pitää tehdä. Toisaalta ainakin oma korini on hajallaan viidessä eri toimistossa, joten ryhmien jäsenet eivät ole niin kiinteästi yhteydessä kuin ennen.”

Vastaaja 3: ”Muutoksesta noin 3 kk, ei osaa sanoa, normaali käymistila muutoksessa.”

Vastaaja 4: ”Muutos tuo aina epävarmuutta, mutta uskon että sen vaikutukset ilmapiiriin ovat vain väliaikaisia.”

Vastaaja 5: ”Ilmapiiri oman ryhmän sisällä.”

Vastaaja 6: ”Omassa toimistossa en ole huomannut mitään ilmapiirimuutosta, mutta koko suuren vakuutuspiirin yhteishenki on vielä selvästi hakusessa.”

11. Kommentoi vapaasti:

Yksi vastaaja kommentoi muutosta seuraavasti: ”Muutamia asioita kuten lähiesimiesten ja korivastaavien täsmennetyt toimenkuvat ja vastuut, palkkausasiat ym. olisi pitänyt Kela-tasolla (henkilöstöastolla jne.) miettiä jo aikaisemmin loppuun asti! Myös eri toimistojen ja piirien toimintamalleissa on vielä yhteensovittamista.”