

HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN ORGANISAATORAKENNEMUUTOKSEEN

Case: Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä,
Toimistopalveluyksiköt

Tiivistelmä

Tekijä Iisalo, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Syksy 2019
	Sivumäärä 50 + 1	
Työn nimi Henkilöstön osallistaminen organisaatorakennemuutokseen Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, Toimistopalveluyksiköt		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
<p>Onnistunut muutos on usein onnistuneen muutosjohtamisen tulos. Hyvin suunniteltu muutosprosessi antaa henkilöstölle aikaa sopeutua sekä mahdollisuuden osallistua ja tulla kuulluksi muutoksen aikana. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän kehittämishankkeen kohteena oli toimistopalveluyksiköiden organisaatorakennemuutos. Hankkeen tavoitteena oli suunnitella toimistopalveluyksiköille uusi organisaatorakenne osallistamalla henkilöstö mukaan suunnitteluun.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin muutosta ja sen johtamista, muutoksen tunteita, organisaatiomuutosta ja henkilöstön osallistamista. Kehittämishankkeessa käytettiin kvalitatiivista, osallistavaa ja toimintatutkimuksellista kehittämistä, jotka yhdessä mahdollistivat käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutuksen kehittämishankkeen aikana. Kehittämismenetelminä käytettiin kehittämistyöpajoja ja suunnittelu-palaveriteita. Työpajoissa työskentely mahdollisti koko ryhmän tasapuolisen osallistumisen hankkeen suunnitteluun fasilitaattorin johdolla.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksena syntyi toimistopalveluyksiköiden uusi organisaatorakenne. Hankkeen tulokset osoittavat, että henkilöstö on kiinnostunut ja halukas osallistumaan oman työnsä ja organisaationsa kehittämiseen. Osallistumisen merkitys näkyy tyytyväisyytenä organisaatorakenteen lopputulokseen.</p>		
Asiasanat muutos, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, osallistaminen		

Abstract

Author Iisalo, Mari	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 50 + 1 appendix	
Title of publication Personnel involvement in organizational restructuring Case: Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing, Office Service Units		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>Successful change is often the result of change management. A well-planned change process gives the personnel time to adapt and the chance to be heard during the change. The subject of the development project in Päijät-Häme welfare consortium was the organizational structure change of the office service unit. The objective was to design a new organizational structure for the office service unit by involving the personnel in the design process.</p> <p>The theoretical background of the thesis explores change and its leadership, feelings of change, organizational change and the inclusion of personnel. During development the project utilized qualitative research, inclusive and activity analysis-based development method. Together they enabled an interaction between the practical and theoretical research during the development project. The development methods employed in this project were development workshops and design meetings. Using a workshop enabled an equal involvement for the whole team in the project design under the leadership of the facilitator.</p> <p>As a result of the development project, a new organizational structure was born for the office service unit. The results of the project prove that the personnel are interested and willing to participate in the development of their work and organizational structure. The importance of participation is reflected in the satisfaction with the result of the organizational structure.</p>		
Keywords change, change management, organizational change, involvement		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tavoitteet ja hankkeen toteuttaminen	3
2	KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY	6
2.1	Kohdeorganisaatio.....	6
2.2	Toimialakatsaus.....	8
2.3	Kehittämishankkeen kohde.....	9
3	TIETOPERUSTA	12
3.1	Muutos ja sen johtaminen	12
3.2	Organisaatiomuutos.....	20
3.3	Henkilöstön osallistaminen	25
4	TOIMISTOPALVELUYKSIKÖIDEN ORGANISAATIOMUUTOS.....	30
4.1	Kehittämismenetelmät	30
4.2	Hankkeen osallistajat ja tutkimusetiikka	34
4.3	Hankkeen toteutus.....	35
5	TULOKSET.....	41
5.1	Muutosjohtaminen	41
5.2	Organisaatiomuutos.....	41
5.3	Henkilöstön osallistaminen	42
5.4	Tulosten yhteenveto	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
6.1	Tulosten pohdinta	45
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	47
6.3	Kehittämishankkeen arviointi	49
6.4	Jatkokehittämissuhteet.....	50
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Miten organisaation työntekijät saadaan mukaan muutokseen ja miten muokataan uutta rakennetta ja tapaa toimia? Nykypäivänä muutos koskee kaikkea organisaation ansaintalogiikasta ja arvonmuodostuksesta työtehtäviin ja toimintatapoihin. Tiedon hyödyntämisen ja ymmärtämisen tarve lisääntyy koko ajan. Organisaatiot pyrkivät panostamaan ja pysymään kiihtyvässä muutosvauhdissa mukana. Joitakin vuosia sitten vielä oli enemmän aikaa tutkia ja valmistella useammasta suunnasta muutostarvetta. Muutoksen laatu on edelleen ensiarvoisen tärkeä tavoite, mutta paljon tärkeämpää on nopeus ja ketteryys. Nopeusvaatimus lisää painetta osaamiselle, kun pitää olla nopea, on oltava myös taitava. Ratkaisevaa on työntekijöiden kyky mukautua nopeasti toinen toistaan seuraaviin muutoksiin. Muutoksessa saatetaan keskittyä liiaksi investointeihin, prosesseihin tai tietojärjestelmien uusimiseen ja liian vähän keskitytään työntekijöiden tarpeisiin ja heidän muutosvalmiuksien edistämiseen. Yksi keskeisistä asioista muutoksen onnistumisessa on työntekijöistä huolehtiminen ja heidän kuuntelemisensa. Onnistunut muutos on ennen kaikkea osaavaa ihmisten johtamista. (Soisalon-Soininen 2017.)

Muutos on jatkuvaa ja muutosnopeus vain kiihtyy. Edellinen muutos ei ole vielä päättynyt, kun uusi muutos on alkanut. Enää ei ajatella, että vain johto tietää oikeat vastaukset ja suunnittelee keskenään strategian ja organisaatorakenteen. Menetelmät ovat muuttuneet ketteriksi, joilla koko organisaatio otetaan mukaan uudistamaan ja kehittämään menestymisen ratkaisumalleja. Muutoksen johtaminen tarkoittaa ihmisten innostamista ja yhdessä suunnitellen aikaansaada uusia toimintatapoja. Toisaalta muutos tai uudistamisen johtaminen on uuden tavan ja ajattelun herättelyä ja vakiinnuttamista. Muutoksen johtaminen edellyttää kykyä johtaa ihmisiä osallistamalla kohti tavoitteita ja visioita innostaen ja kuuntelemalla. Oikeanlainen muutosjohtaminen takaa organisaation jatkuvan uudistumisen kasvattamalla työntekijöiden omaa aktiivisuutta ja vastuunottoa. Johtajuudessa onnistuminen vaatii luottamusta ja antaa mahdollisuus toisten inspiroitumiselle, tämä vaatii katseen kääntämistä vahvasti sisäänpäin. (Korhonen & Bergman 2019, 14.)

Työntekijöiden osallistumisella ja osallistamisella on suuri merkitys yrityksen toiminnassa saavutettaessa yhteisiä tavoitteita. Luotaessa työntekijöille oikeanlainen ympäristö uusien ideoiden kehittämisellä, tavoitellaan joukkuekeskeistä osallistavaa yhteisöllisyyttä. Työntekijöiden osallistamisen merkitys lisää työntekijöiden työmoraalia ja sitouttamista sekä mahdollisuuksia, joita työntekijöille annetaan päätöksentekoon. Työntekijöiden osallistamisella tavoitellaan työntekijöiden ja johdon välistä suoraa vuorovaikutusta, joka kannustaa

työntekijöitä sisäistämään hankkeen tulokset. Osallistamalla itse muutoksen suunnitteluun työntekijät vaikuttavat itse johdon kanssa tärkeimmistä päätöksistä. Osallistumistapoihin voi kuulua mahdollisuus koulutuksiin, motivaatiomenetelmiä tuottavuuden parantamiseksi tai suunnittelemalla uusi organisaatorakenne, joka kannustaa itsenäiseen ajatteluun ja päätöksiin ilman johdon hyväksyntää. Haastavinta työntekijöiden osallistamisessa on hierarkkisissa organisaatioissa, joissa ylin johto on tehnyt tärkeät päätökset. Tämän tyyppiset organisaatorakenteet perustuvat johdon auktoriteettiin, eikä työntekijöiden osallistumiseen päätöksenteossa. Työntekijöiden osallistumiseen kannustaa parhaiten ryhmätyötä palkitsevat rakenteet ja hajautetut raportointiporaat kuin perinteiset organisaatorakenteet. (Quain 2018.)

Johtajuus, joka rakentaa luottamusta organisaatioon synnyttää vuorovaikutusprosessin työntekijän ja esimiehen välillä. Luottamusta rakentavan johtajuuden mallin tavoitteena on rakentaa kumppanuutta avoimuuden ja yhteistyön avulla sekä mahdollistaa erilaisissa organisaation tilanteissa oikeiden ratkaisujen löytäminen. Kumppanuuteen sisältyy eettinen ja moraalinen näkökulma. Organisaation sitoutuessa antamaan työntekijälle työvälineet ja huolehtien työntekijän osaamisesta, varmistaa molempien menestyksen. Vastavuoroisesti työntekijä sitoutuu antamaan parasta työpanostaan organisaation hyväksi. Taloudellisesti vaativissa tilanteissa, kuten lomautusten ja irtisanomisien kohdalla on tilanteet helpompi hoitaa ja molemmiin puolin ymmärtää, jos esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta on kehitetty huolehtien luottamuksesta. Suhteen rakentamiseen keskeisesti vaikuttavat osapuolten luottamus, esimerkillisyys ja vastavuoroisuus. Jos esimiehen ja alaisen välinen suhde on heikko, todennäköisesti työntekijä jättää viestimättä ja omaksumatta uudet ideat ja innovaatiot. Luottamusta rakentavan johtajuuden avulla työntekijät sitoutuvat organisaatioon saadessaan esimiehen huomion sekä todellista vastuuta ja mielekkäitä tehtäviä. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaationa on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän keskitetyt toimistopalvelut, jossa työskentelee viisi lähiesimiestä ja noin 200 toimistotyöntekijää. Toimistopalveluiden johto päätti vuonna 2019 alussa uudistaa toimistopalveluiden organisaatorakennetta. Organisaation johdon asettaman tavoitteen mukaan syksyllä 2019 aloitettiin uuden organisaatorakenteen suunnittelu. Yhden lähiesimiehen tehtävänä oli toimia organisaatorakennemuutoksen puheenjohtajana ja koordinaattorina osallistuen tietyiltä osin myös itse organisaatorakenteen suunnitteluun. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän yhteistoimintamenettely tapahtui samaan aikaan, kun toimistopalveluyksikön organisaatorakennemuutos. Kohdeorganisaatiota kuvataan tarkemmin luvussa 2. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2019c.)

Kehittämishankkeeseen liittyvää aikaisempaa tutkimustietoa löytyy aiheista muutos, muutostohtaminen, organisaatiomuutos, henkilöstön osallistaminen ja sitoutuminen sekä näiden aiheiden eri yhdistelmiä. Tutkimustietoa löytyy organisaatiomuutoksen eri vaikutuksia strategiaan, henkilöstöön, muutostohtamiseen ja henkilöstön osallistamisen vaikutuksia henkilöstöön ja tuloksellisuuteen sekä miten henkilöstö sitoutuu työhönsä ja organisaatioon. Vastaavaa tutkimustietoa henkilöstön osallistavasta ja sitouttavasta vaikutuksesta organisaatorakennemuutokseen löytyy vähän. Seuraavat tutkimukset sisältävät kehittämishankkeen kannalta kiinnostavaa tutkimustietoa.

Bolognan yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa todettiin esimiestyöstä olevan suora vaikutus osallistamalla henkilöstö sitoutumaan muutokseen. Lisäksi työntekijöiden oma identiteetti organisaatiossa kasvaa ja auttaa lisäämään työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Muutoksella nähtiin olevan kaksijakoinen vaikutus, kuten organisaation suorituskyvyn kasvaminen ja työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen. (Zappalá, Toscano & Licciardello 2019.)

Aska (2019, 87–88) tutki pro gradussaan muutostohtamisen haasteita organisaatiossa. Askan mukaan henkilöstön sitoutumisen kannalta on merkityksellistä ja tärkeää henkilöstön mukana oleminen ja osallistuminen muutokseen sekä henkilöstön tunne voida vaikuttaa lopputulokseen. Henkilöstön ammattitaidon ja -tiedon käyttäminen muutoksessa on organisaatiolle hyödyllistä. Tulevaisuudessa muutokseen liittyvät vaikutukset näkyvät sitoutumisena ja aktiivisen vuorovaikutuksen lisääntymisenä.

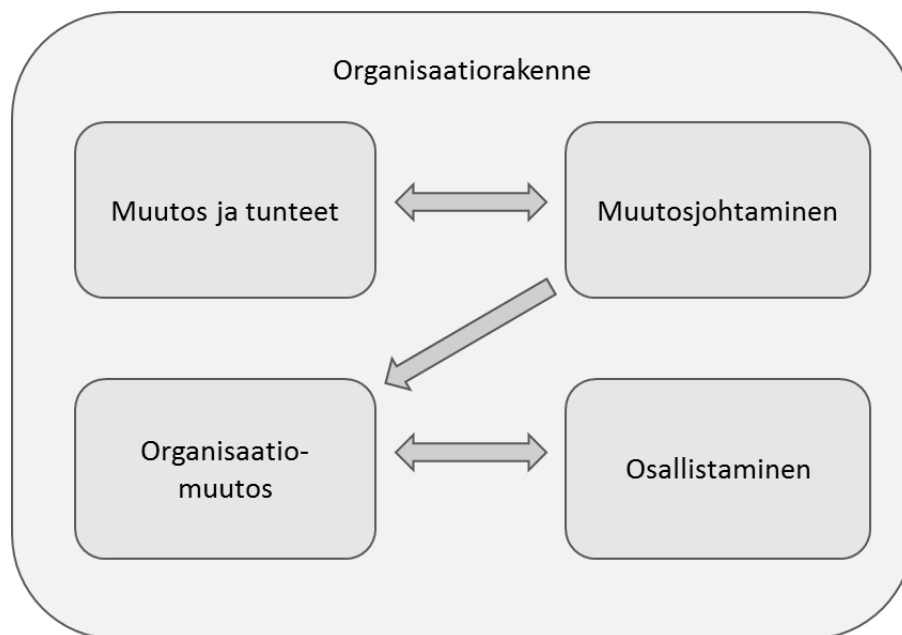
1.2 Tavoitteet ja hankkeen toteuttaminen

Tämän kehittämishankkeen kohteena on julkisen organisaation keskitetyn tukipalveluyksikön sisäinen organisaatorakennemuutos. Tarve keskitetyn toimistopalveluyksiköiden organisaatorakennemuutokselle on muodostunut viiden lähiesimiehen epätasaisesta työ- ja työntekijämäärästä sekä lähiesimiesten työhyvinvoinnista. Kehittämishankkeen tarkoituksena on uudistaa vuonna 2019 alkuvuodesta johdon tekemän päätöksen mukaan toimistopalveluyksiköiden organisaatorakennetta. Kehittämishankkeen konkreettinen tavoite on muodostaa viisi mahdollisimman samankokoista toimistopalveluyksikköä, jotka ovat niin työmäärällisesti kuin henkilöstömäärällisesti mahdollisimman yhdenvertaisia kokonaisuuksia. Kehittämishankkeen tavoitteet saavutetaan tukeutumalla tässä kehittämishankkeessa kirjattuun tietoperustaan sekä käyttäen kehittämismenetelminä työpajoja ja suunnittelupalavereita, joihin osallistamalla lähiesimiehet tuovat oman ammattitaitonsa ja organisaation tunteuksensa. Kehittämishankkeen hyöty organisaatiolle on lähiesimiesten työmäärän tasaamisen parantuminen, joka näkyy toimistopalveluyksiköiden henkilöstön työhyvinvoinnissa.

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys ja kolme alakysymystä on laadittu toimeksiantajan tarpeesta muodostaa uusi organisaatorakenne, jossa huomioidaan henkilöstön osallistaminen. Kehittämishanke nojaa tutkimusongelmaan ja laadittuun teoreettiseen viitekehukseen, jotka ovat syntyneet organisaation rakennemuutostarpeesta. Kehittämishankkeessa tutkitaan, miten henkilöstö osallistetaan suunnittelemaan uutta organisaatorakennetta. Pääongelmasta on laadittu yksi päätutkimuskysymys ja kolme alakysymystä. Kaikissa kehittämishankkeen työvaiheissa tutkimuskysymykset ovat ohjanneet työskentelyä.

Tutkimuskysymykset:

- Kuinka henkilöstön osallistamisella voidaan vaikuttaa organisaatorakennemuutokseen?
 - Mitä keskeisiä asioita muutosjohtamisessa tulee huomioida?
 - Mitä organisaatorakennemuutos tarkoittaa ja miten se tehdään?
 - Miten henkilöstö voidaan ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen?



KUVIO 1. Kehittämishankkeen tutkimusasetelma

Kehittämishankkeen tutkimusasetelmassa (kuvio 1) teoria-aiheiden keskinäinen yhteys toisiinsa ja aiheiden jatkumo vaiheesta toiseen ovat vaikuttaneet tulokseen. Teoreettinen viitekehys kehittämishankkeen taustalla antaa pohjan empiiriselle eli kokemusperäiselle tutkimukselle. Organisaatorakennemuutoksen valmistumiseen vaikuttavat muutos ja muutokseen liittyvät tunteen, muutosjohtamisen menetelmät ja osaaminen sekä näiden välinen keskustelu ja ymmärrys henkilöstön ja johdon välillä. Lähiesimiehet osallistetaan mukaan suunnittelemaan uutta organisaatorakennetta.

Kehittämishanke toteutetaan toimintatutkimuksena, jossa käytetään osallistavaa tutkimusotetta. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan muutosta ja ratkaisemaan yhdessä henkilöstön kanssa käytännön ongelmia. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa asioita ei vain kuvata, vaan tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen. Tyypillisiä piirteitä toimintatutkimukselle on käytännönläheisyys ja ongelmakeskeisyys, tutkijan ja tutkittavien aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa sekä yhteistyö tutkijan ja tutkittavien välillä. Toimintatutkimus on yksinkertaisesti muutostilanteeseen sidottua, osallistavaa ja vaatii yhteistyötä sekä itseään tarkkailevaa. Olennaista tutkimuksessa on ottaa käytännöissä toimivat työntekijät mukaan aktiivisiksi osallistujiksi kehittämiseen. (Ojala, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Tämän kehittämishankkeen keskiöön on valittu organisaation henkilöstön osaaminen ja organisaatorakenteen tuntemus. Mukaan on valittu toimistopalveluorganisaation lähiesimiehet, jotta saavutetaan keskitetyn toimistopalveluorganisaation paras tuntemus ja uusi näkökulma uudistettavaan organisaatorakenteeseen käytännön tasolla. Viestinnän merkitys on tärkeää kaikessa muutokseen liittyvissä tilanteissa, mutta tässä kehittämishankkeessa viestintä rajataan pois. Organisaatorakennemuutoksen keskeisimmät syyt olivat lähiesimiesten työhyvinvointi ja työmäärien epätasaisuus yksiköiden välillä. Henkilöstön työhyvinvoinnin tutkiminen organisaatorakennemuutoksen jälkeen rajataan pois kehittämishankkeesta.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY

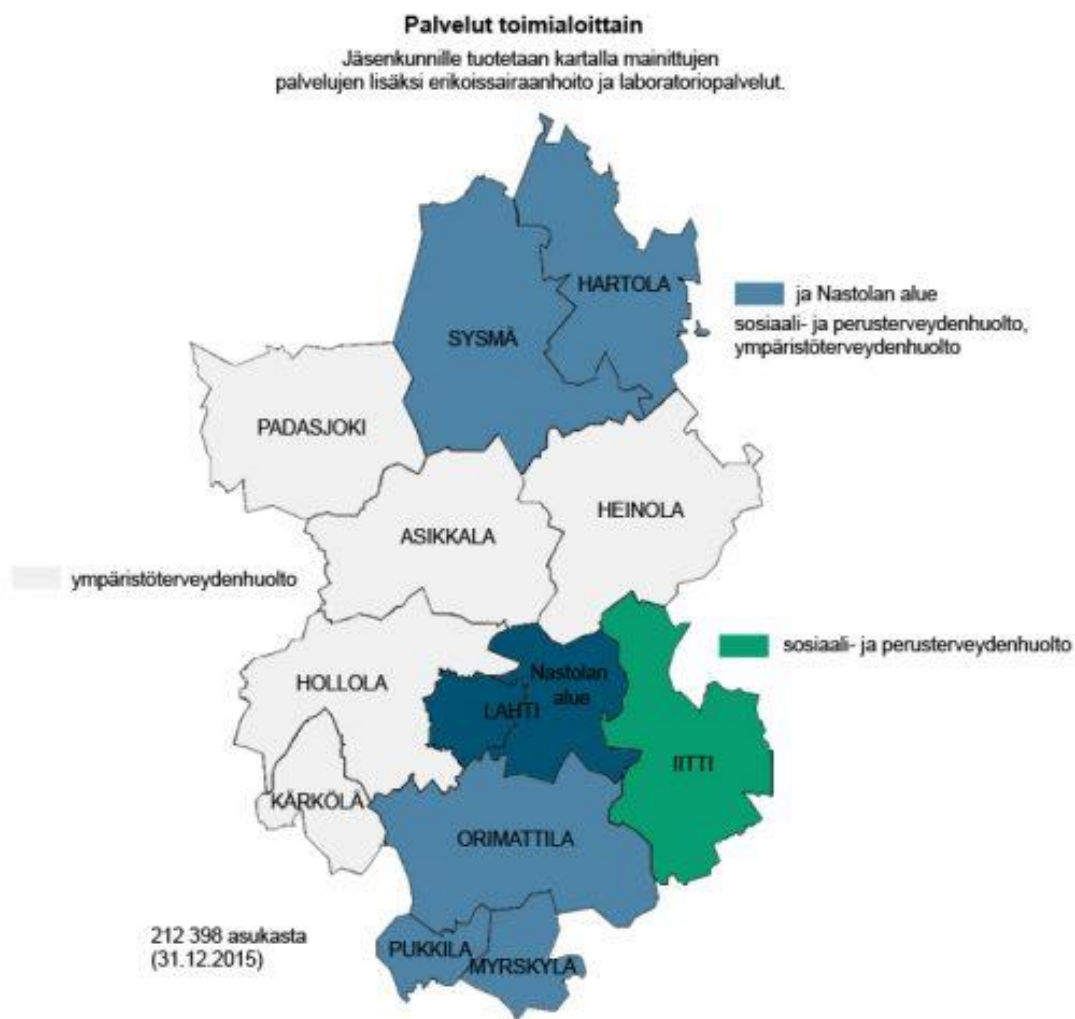
2.1 Kohdeorganisaatio

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä ja sen sisällä tukipalvelutoimintana toimistopalveluyksiköt. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän toiminta alkoi 1.1.2017, jolloin alueen kymmenen kuntaa siirsivät järjestämisvastuun sosiaali- ja terveystoimiala ja Lahden kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala ja Hollolan kunnan taseyksikkö Oivan toiminnan siirtyessä liikkeenluovutuksella osaksi yhtymää. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2017a.)

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon ja ympäristöterveyden palveluja yli 212 000 asukkaalle Päijät-Hämeessä ja on maakunnan suurin työnantaja ja toimija, jonka palveluksessa toimii yli 7000 asiantuntijaa. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä on kahdentoista kunnan omistama julkinen organisaatio. Omistajakunnat (kuva 1) ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki, Pukkila ja Sysmä. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2019a.)

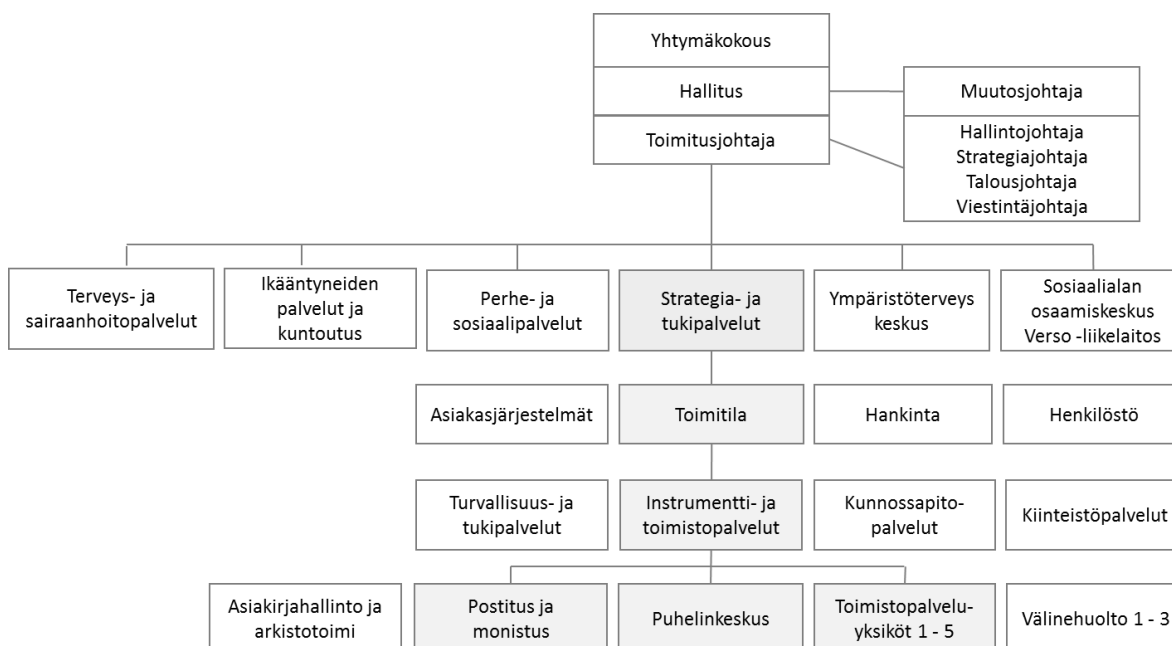
Yhtymän arvot ovat ihmisestä välittäen, yhdessä tehden ja rohkeasti uudistuen. Strategias-
assa korostuu asiakkaan etu ja Päijät-Hämeen elinvoima sekä uuden palvelumallin käyttöönotto. Tavoitteena on konkreettisilla toimenpiteillä kääntää väestön terveyskehitystä, toimintakykyä ja maakunnan elinvoimaa parempaan suuntaan. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2017b.)

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän tuottaa alueen kahdelletoista jäsenkunnalle ensihoidon ja erikoissairaanhoidon palvelut ja kymmenelle kunnalle lukuun ottamatta Heinolan kaupunkia ja Sysmän kuntaa tuotetaan sosiaali- ja perusterveydenhuollon palveluja. Ympäristöterveydenhuollon palveluja tuotetaan kymmenelle kunnalle lukuun ottamatta Iitin kuntaa ja Lahden kaupunkia. Lisäksi yhtymä tuottaa lääketieteellisiä ja muita tukipalveluja. Yhtymän toiminta jaetaan viiteen toimialaan terveys- ja sairaanhoitopalvelut, ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, perhe- ja sosiaalipalvelut, strategia- ja tukipalvelut ja ympäristöterveyskeskukseen. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2019b.)



KUVA 1. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän omistaja kunnat (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2019c)

Strategia- ja tukipalvelut toimialaan kuuluvat henkilöstöhallinto, tietohallinto, hankinta ja toimitilapalvelut. Yhtymän aloittaessa strategia- ja tukipalvelut toimialan ensimmäinen tehtävä oli yhdenmukaistaa kolmen yhdistyvän organisaation toimintamallit ja ohjeistukset hyvin lyhyessä aikataulussa ja vaikeissa olosuhteissa. Strategia- ja tukipalveluiden organisaatorakenne valmistui yhtymän aloittamisen jälkeen helmikuussa 2017. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2017b, 37.)



KUVIO 2. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän organisaatio 2019 (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2019c)

Toimitilapalveluihin kuuluvat turvallisuus- ja tukipalvelut, instrumentti- ja toimistopalvelut, kunnossapitopalvelut ja kiinteistöpalvelut. Instrumentti- ja toimistopalveluihin sisältyy asiakirjahallinto- ja arkistotoimi, postitus ja monistus, puhelinkeskus, toimistopalveluyksiköt 1-5 ja välinehuolto 1-3. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2019c.) Kehittämishankkeessa organisaatorakennemuutoksen kohteena ovat postitus ja monistus, puhelinkeskus sekä toimistopalveluyksiköt 1-5 (kuvio 2).

2.2 Toimialakatsaus

Suomen Kuntaliiton (Hietaharju, Majoinen, Asikainen & Antila 2016, 38) laatimassa esiselvityksessä tarkastellaan tukipalveluiden organisointia osana kuntakonsernien johtamisjärjestelmää. Esiselvityksen mukaan kuntalaisen saaman palvelun näkökulmasta ei ole olennaista, miten hallinnon tukipalvelut tuotetaan. Kuntayhtymien ja kuntien tiukentuneen taloudellisen tilanteen vuoksi on kaikilta osin toimintaa tehostettava. Tulevien vuosien uudistusten ja merkittävien rakennemuutosten ennakointi vaatii uudelleen arvioimaan tukipalveluiden tuottavuutta sekä uusia tuottamis- ja toimintatapoja. Esiselvityksessä tarkasteltiin tukipalveluiden keskittämistä kolmesta näkökulmasta kunnan omana toimintana, kuntamisteisina palvelukeskuksina ja yksityisenä toimijana.

Tukipalvelutoiminnan järjestäminen omana toimintana tukee kuntakonsernin kokonaisuutta. Tukipalvelutehtävät ovat välttämättömiä organisaation toiminnan kannalta ja keskittämällä saavutetaan tuloksellisuutta parantava vaikutus. Isomman tukipalvelukeskuksen etuina on resurssien ja kapasiteetin tarkempi mitoitus, korkeampi käyttöaste ja laajempi ammattitaito. Haittapuolena esiselvityksessä tuodaan esille keskitetyn tukipalveluiden mahdollinen irtaantuminen organisaation perustehtävästä. Keskitetyn palvelun tehokkuudesta huolimatta kokonaisuus saattaa alkaa elää omaa elämäänsä ja kääntyä itseään vastaan. (Hietaharju ym. 2016, 3.)

Sosiaali- ja terveystalouden alueella on muissakin kunnissa ja kuntayhtymissä toteutettu toimistopalveluiden keskittämistä. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymässä (ESSOTE) on osastonsihteerin- ja sihteeripalvelut keskitetty omaksi yksiköksi. Keskitetyssä yksikössä työskentelee noin 200 osaston- ja toimistosihteerin. ESSOTE:n keskitettyjen sihteeripalveluiden tuottamisen lähtökohtana on toimintamallien yhtenäistäminen, henkilöstön osaaminen ja vastuualueiden tarpeet. Keskittämisen tavoitteina ovat taloudellinen ja toiminnallinen tehokkuus, sijaisuuksien hoitamisen helpottuminen, tehostaa sairauskertomustekstien tuottaminen ajantasaisesti työaikajärjestelyin. (Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä 2019, 3.)

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymässä keskitetty toimistopalveluyksikkö aloitti toimintansa vuonna 2009 (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä 2009, 12). Toimistopalveluyksikkö muodostuu noin 270 osaston-, hallinnon ja palvelusihteeristä sekä seitsemästä palveluesimiehestä, jolla jokaisella on noin 40 suoraa alaista. Yksikön henkilöstö sijoittuu hajautetusti koko Pohjois-Karjalan maakunnan alueella, joka asettaa oman haasteensa yksikön johtamiselle. Palveluesimiehen työtehtäviin kuuluu päivittäinen toiminnan ja henkilöstön johtaminen, kokonaistilanteesta vastaaminen, sihteerityön prosessien kehittäminen ja ohjaus. (Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä 2018, 6.)

2.3 Kehittämishankkeen kohde

Päijät-Hämeen keskussairaalassa suoritettiin vuonna 2003 sairaanhoidollisten toimistopalveluiden arviointia ja kehittämistä koskeva toimintaselvitys. Selvityksen tavoitteeksi oli asetettu sairaanhoidollisten toimistopalveluita tuottavan palveluyksikön perustaminen. Selvityksen tuloksen perusteella tekstinkäsittelijöiden ja osastonsihteerien työtä leimasivat päivittäiset ongelmat työnjaossa ja yhteistyössä. Palveluiden hajaisuus ja jakautuminen 46:n osastonhoitajan ja tekstinkäsittely-yksikön lähiesimiehen kesken osoittautui vaikeaksi palveluiden kokonaiskoordinoinnin sekä kehittämisen ja resurssoinnin osalta. Toimistopalveluiden toiminnan keskittämisen tavoitteena oli työn tehokkaampi organisointi ja

työntekijöiden joustava sijoittuminen ydintoiminnan tukemiseen. Pilottiryhmä aloitti kehittämistyön 1.3.2005. Päijät-Hämeen keskussairaalan aloittaessa selvitystyötä sairaanhoidollisten toimistopalveluiden tuottamista keskitetyksi, ei vastaavaa toimintamallia ollut vielä muissa sairaanhoitopiireissä (Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri 2005, 3, 16, 37.)

Sairaanhoidollisten toimistopalveluiden -tulosalue aloitti toimintansa virallisesti 1.1.2006, sisältäen yhteensä 139 osastonsihteerä ja tekstinkäsittelijää. Ensimmäisen vuoden painopisteiksi muodostui osaamisen kehittäminen, yhteiset toimintatavat ja yksikön sisäinen työnjako. (Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä 2006, 57.) Uusi yksikkö jaettiin neljään eri alueeseen ja jokaiselle alueelle nimettiin oma lähiesimies. Lähiesimiehet muodostivat työparit sijaistaen ja tarvittaessa vastaten toistensa alueista. Uuden yksikön toimistopalvelupäällikön mukaan sairaanhoidollisten toimistopalveluiden organisaatiomuutos on jo vuonna 2006 ollut uusi mahdollisuus toiminnan kehittymiselle. (Sihvonen, 2006.)

Kehittämishankkeen kohteena on nykyiset Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän strategia- ja tukipalvelutoimialan instrumentti- ja toimistopalveluun kuuluvat toimistopalveluyksiköt. Toimitila tulosalueen johto päätti toimistopalveluiden organisaatorakenteen uudistamisesta vuoden 2019 alussa. Toimistopalveluyksiköiden sisällä tapahtuneet henkilöstömuutokset eläköitymisen myötä edistivät tarvetta tarkastella organisaatorakennetta. Muutokseen kuuluivat viisi toimistopalveluyksikköä, puhelinkeskus, lähettikeskus ja monistus. Instrumentti- ja toimistopalvelun organisaatorakenteeseen jäivät omiksi yksiköiksi asiakirjahallinta ja arkistotoimi sekä välinehuolto. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2019c.)

Toimistopalvelut 1	Toimistopalvelut 2	Toimistopalvelut 3	Toimistopalvelut 4	Toimistopalvelut 5	Puhelinkeskus, lähettikeskus ja monistus
<ul style="list-style-type: none"> •Tulosyksikköpäällikkö •Työntekijöitä 13 	<ul style="list-style-type: none"> •Palveluesimies •Työntekijät 56 •Varahenkilöt 3 	<ul style="list-style-type: none"> •Palveluesimies •Työntekijät 66 •Varahenkilöt 5 	<ul style="list-style-type: none"> •Palveluesimies 50% •Työntekijät 36 •Varahenkilöt 2 	<ul style="list-style-type: none"> •Palveluesimies •Työntekijät 48 •Varahenkilöt 2 	<ul style="list-style-type: none"> •Palvelupisteiden esimies •Työntekijät 13

KUVIO 3. Toimistopalveluyksiköt (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2019c.)

Toimistopalveluyksiköiden organisaatorakenteesta on nähtävissä (kuvio 3) yksiköiden välinen epätasaisuus työntekijöiden jakautuessa kuuden esimiehen kesken. Ensimmäisessä Toimistopalvelu 1 -yksikössä tulosyksikköpäälliköllä on 13 työntekijää ja seuraavalla palveluesimiehellä 56 työntekijää. Kolmannessa yksikössä työntekijöitä on 66 ja neljännellä palveluesimiehellä työaika on 50% ja työntekijöitä 36. Viidennen yksikön kohdalla työntekijöitä on 48 ja viimeisessä yksikössä palvelupisteen esimiehellä on vastuullaan puhelinkeskus, lähettikeskus ja monistus, jossa kokonaistyöntekijämäärä on 13. Yhteensä

toimistopalveluihin sijoittuneiden esimiesten kokonaismäärä oli kuusi ja työntekijöiden kokonaismäärä 232. Tarve uudelleen organisoitumiselle syntyi johdon päätöksestä tiivistää ja keskittää toimistopalveluyksiköiden organisaatorakennetta. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2019c.)

3 TIETOPERUSTA

3.1 Muutos ja sen johtaminen

Kohtaamme joka päivä muutoksia, joihin joudumme reagoimaan. Muutos on prosessi, jossa jokin asia muuttuu. Muutos voi olla kooltaan pieni tai suuri ja kestoaltaan hidas tai nopea. Muutos voi yllättää tai tulla huomaamatta ja edetä hitaasti, kunnes saavuttaa tilan, jossa se huomataan. (Myllymäki 2017, 20–21.) Muutoksen tavoitteena on uudistaa asioita ja toimintoja palaamalla tilanteeseen ennen muutosta. Muutos ei aina onnistu tai se onnistuu, mutta ei pysyvästi tai sitä ei tunnusteta kuuluvaksi muutoksen aluepiiriin. (Myllymäki 2018, 35.) Muutos on tasapainoilua uuden luomisen ja pysyvyyden välillä. Helposti tulee tunne, että kaikki muuttuu, mutta on olemassa joukko toimintatapoja ja menetelmiä, jotka jäävät muutoksen jälkeenkin. Jääviä toimintatapoja ei saisi unohtaa, koska ihmisen muutos on hitaampaa kuin organisaation. (Puirava-Pakila 2010, 128.)

Uudistuminen tarkoittaa yksilön tai organisaation kykyä muuttaa toimintatapojaan ja tarvittaessa nopeaa oppimiskykyä. Uudistuminen lähtee tiimin tai yksilön sisältä, kun taas muutos tulee ulkopäin. Uudistumiseen sisältyy innovatiivisuus ja luovuus sekä kyky ennakoida muutoksia ja tunnistaa ympäristön heikot signaalit. Jäljittelemällä muita ei pärjää, on oltava ainutlaatuinen, erottuva ja suoritettava asiat eri tavalla kuin muut. (Sydänmaanlakka 2012, 69.) Muutos voi antaa mahdollisuuksia, toimia kasvualustana tai kimmokkeen uudistukselle. Muutosta ei kannata tuhlaa, vaan käyttää mahdollisuutena kehittyä ammatillisesti. (Saareima-Thiel 2009, 94.)

Carnallin (2007, 108) mukaan organisaation uudistaessa liiketoimintaansa sen tulee pohdita, miten saavuttaa kestävä kilpailumenestys. Tulevaisuudessa ei enää riitä positiivinen tuloskehitys, vaan vaikutusta on myös radikaaleilla sisäisillä tai ulkoisilla uudistuksilla. Liiketoiminnan muutosfilosofiaan liittyy keskeisesti seuraavat kilpailustrategiset lähestymistavat. (mp.):

1. Markkinoiden jatkuvuus johtuu vähittäin kasvavista muutoksista.
2. Strategisen muutoksen painopiste siirtyy ennustamiseen.
3. Kilpailuedun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi on siirryttävä esteiden poistamiseen tai niiden huomiotta jättämiseen.
4. Strategisesta ajattelusta siirrytään markkinoiden kilpailukykyyn, mikä vakauttaa vakiintuneita toimijoita.
5. Muutosjohtamisen roolina on vahvistaa uudistuksen visioita.

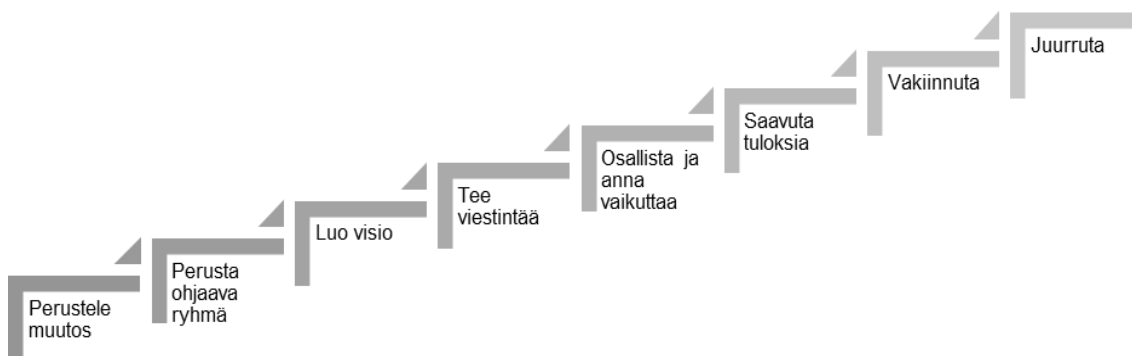
Ihmiset vastustavat muutosta enemmän, jos heitä yritetään muuttaa, kuin itse muutosta (Sydänmaanlakka 2012, 69). Muutosta ei aina koeta negatiivisena asiana. Muutoksen piirissä olijat ymmärtävät, että maailma muuttuu ja yritysten on uudistuttava pysyäkseen kilpailussa mukana. Sanaan muutos liitetään ennakkoluuloja, kun taas sana uudistuminen koetaan enemmän positiivisena eteenpäin suuntaavana ja kehittäväenä. (Pirinen 2014, 66–67.) Muutos saattaa herättää negatiivisia tunteita, vaikka kyseessä on asioiden ja toimintojen kehittäminen sekä uudistaminen. Yksilön kohtaamista muutoksessa voidaan tukea nostamalla tulevaa tilannetta mahdollisuutena uudistua ja kehittyä organisaation rakentaessa uutta tulevaisuutta. (Hyppänen 2013, 101.)

Organisaation muutoksen ja uudistuksen johtamisen menetelmät ja käytännöt vaikuttavat siihen minkälaiseen uudistukseen organisaatio tähtää. Uudistuksen kokoluokasta johtuen organisaation olisikin tärkeää tunnistaa ja hahmottaa muutoksen vaativuus ja uudistuksesta johtuvat tarpeet. Tulevassa uudistuksessa onkin syytä kyetä tarkastelemaan uudistumisen kokonaisuutta. Seuraavien uudistumiseen liittyvien avainkysymysten avulla voidaan hahmottaa uudistumisen kokoluokkaa ja vaativuutta (Stenvall & Virtanen 2012, 85):

1. Mitä kohdetta uudistuksessa johdetaan?
2. Millä keinoin ja millä laajuudella uudistus hallitaan?
3. Miten uudistuksen aikataulu, eteneminen ja eri vaiheet määritellään?
4. Onko uudistuksen toteutustavan suunta alhaalta ylös vai ylhäältä alas?
5. Miten henkilöstö tulkitsee uudistuksen ja miten henkilöstö saadaan osallistumaan ja sitoutumaan?

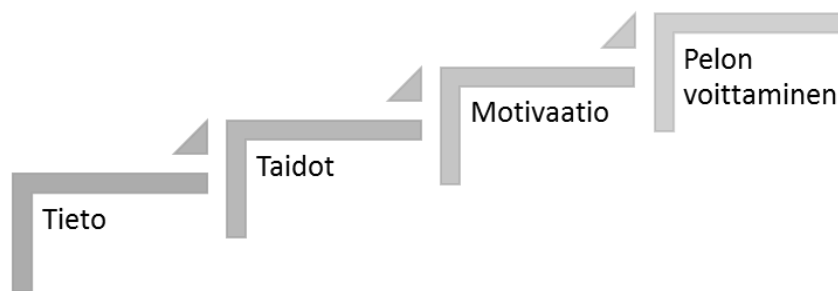
John Kotter (Kotter & Whitehead 2011, 180–182) on tutkinut kahdeksanvaiheisen menetelmän (kuvio 4) toimivuutta laajoissa organisaatiomuutoksissa. Tutkimuksissa selvisi, että organisaatioiden merkittävässä muutoksissa 70 prosenttia ajasta meni perääntymiseen, kieltäytymiseen ja yrityksen epäonnistumiseen sekä käytettiin kaksin verroin aikaa ja rahaa, kun puolet tavoitteista oli saavutettu. Organisaatiot, joissa suuret muutoshankkeet olivat onnistuneet, oli käytetty kahdeksanvaiheista toimintamallia.

Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta jaetaan neljään toiminnallisiin vaiheisiin. Ensimmäisessä vaiheessa valmistellaan muutoksen aloitusta, perustellaan muutoksen tarve ja perustetaan ohjaava ryhmä. Toisessa vaiheessa luodaan muutokselle visio ja strategia. Kolmannessa vaiheessa tehdään viestintää kertomalla visiosta, valtuutetaan toiset toimimaan, luodaan lyhyen aikavälin tavoitteita ja ei luovuteta. Viimeisessä vaiheessa pidetään kiinni saavutetuista tavoitteista, kunnes vanhat tavat on syrjäytetty ja juurrutetaan uusi toimintamalli organisaatioon. (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127.)



KUVIO 4. John Kotterin muutoksen kahdeksanvaiheinen toimintamalli (Kotter & Whitehead 2011, 182–185)

Salminen (2006, 156–157) kuvaa muutosprosessin neljää eri vaihetta muutoksen portaina (kuvio 5). Portaiden jokainen vaihe vaatii huolellista johtamista. Ensimmäisenä on esimiehen informaatio tulevasta tavoitteesta, joka tulee saavuttaa. Toisessa vaiheessa tuleva muutos on sisäistetty tiedoksi, jolloin on ryhdyttävä opettelemaan uuteen tilanteeseen tarvittavat taidot. Kolmannessa vaiheessa tietojen ja taitojen karttuminen lisää motivaatiota tulevaa muutosta kohtaan. Viimeisenä vaiheena on pelon voittaminen. Onnistuneen muutosprosessin edellytys on pelkojen käsittely ja niiden voittaminen. Ihmiset, jotka pelkäävät ovat vihaisia tai masentuneita eivätkä kykene sisäistämään ja käsittelemään saamaansa informaatiota tehokkaasti.



KUVIO 5. Muutoksen portaat (Salminen 2006, 156)

Muutosprosessin suunnitteluun panostettu aika ja resurssi antavat myönteisen kuvan ja edistävät työntekijän sopeutumista ja hyvinvointia. Työssä koettu myönteinen motivaatio- ja tunnetila, jota tarkastellaan tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisena kutsutaan työn imuksi. Työn imulla on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia tulevaisuutta kohtaan. Ennen muutosta työn imua kokeneet työntekijät pärjäävät muutoksessa paremmin ja kokevat organisaatiomuutoksen ennemmin mahdollisuutena kuin uhkana. (Kaltainen 2019.)

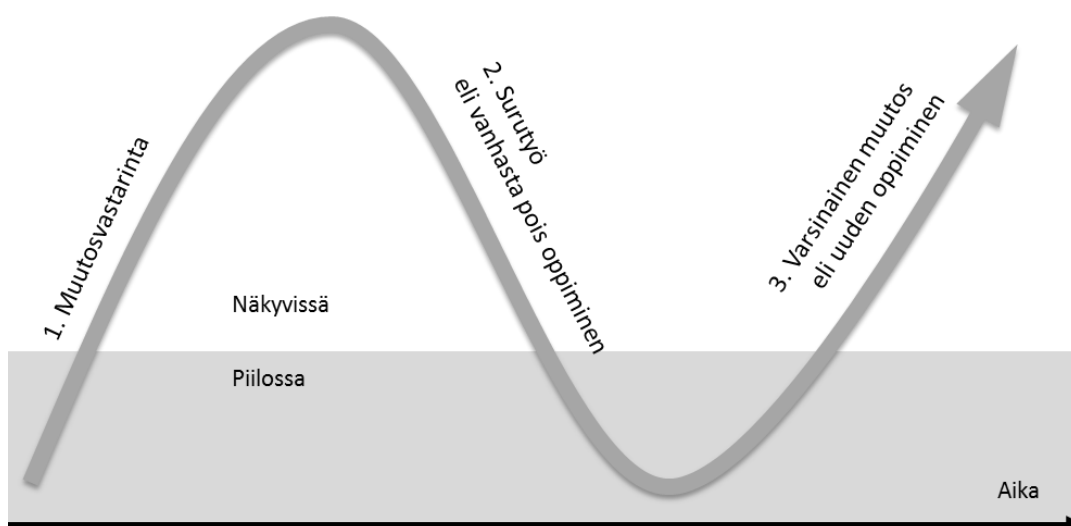
Organisaatiomuutoksesta tulee työntekijöille totta, kun siitä tiedotetaan. Suurissa muutoksissa jo ennakkoilmoitus herättää usein työntekijöissä tunnereaktioita. Tiedotuksen jälkeen (kuviokuva 6) muutos siirtyy prosessissa seuraavaan vaiheeseen, kun uudistuksen tarkemmasta sisällöstä organisaatio tekee konkreettiset päätökset. Tässä vaiheessa koetaan suurta epävarmuutta ja syntyy paljon huhuja tulevasta sekä ihmiset alkavat pohtia uudistuksen merkitystä itseensä ja työyhteisöön. Organisaation tiedottaessa tekemistään uudistuspäätöksistä henkilöstölle, kokee henkilöstö tunneherkkää aikaa vaihdellen helpotuksesta vihaan. Päätösten julkaisun jälkeen prosessi ei ole päätynyt, vaan on opittava työskentelemään muuttuneessa organisaatiossa. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, Jong & Mockatto 2011, 12.)



KUVIO 6. Muutosprosessin vaiheet (Pahkin ym. 2011, 12)

Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa (kuviokuva 7) muutosvastarinta ilmentää, ettei muutokseen olla vielä valmiita, eivätkä työntekijät selviä ilman johdon apua ja tukea. Toisessa vaiheessa käsitellään surutyötä eli vanhasta poisoppimista, joka tarvitsee riittävästi aikaa luopua vanhasta sekä tukea johdolta. On tärkeää saattaa surutyövaihe loppuun saakka, jotta vältetään palaamista ensimmäiseen vaiheeseen pelkoon ja muutosvastarintaan.

Viimeisessä vaiheessa opetellaan uutta eli muutoksen varsinainen toteuttaminen alkaa ja nauttivat uudesta muutoksesta sekä toteavat luopumisen vanhasta tarpeelliseksi. Muutoksen kaikissa kolmessa vaiheessa osa tapahtuu piilossa ja osa on näkyvää toimintaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 69–70.)



KUVIO 7. Muutoksen kolme päävaihetta (Arikoski & Sallinen 2007, 69)

Muutos usein perustellaan järjellä, mutta koetaan tunteella, joka aiheuttaa suuria tunnekokemuksia. Tunteet voivat olla ristiriitaisia, koska pitää luopua tutusta ja turvallisesti ja samalla yrittää oppia ja sopeutua uuteen. Epävarmuuden tunne kasvaa osataanko, opitaanko ja samalla onnistumisen paine kasvaa suureksi. (Pirinen 2014, 13.) Muutos etenee nopeammin, mitä enemmän voimme vaikuttaa tunteisiin ja sitä vähemmän tarvitaan kerstausta (Salminen 2006, 157).

Muutos vaatii aina johtamista. Keskeisin tavoite muutosta johdettaessa on viedä muutos onnistuneesti läpi sekä saada muutos vakiinnutettua kaikilla organisaation tasoilla osaksi arkea. Hyvällä muutosjohtamisella vähennetään muutokseen liittyviä kustannuksia, parannetaan tuottavuutta ja innovatiivisuutta. Muutostilanteessa tuetaan henkilöstön hyvinvointia ja varmistetaan työn sujuvuus muutoksen aikana ja jälkeen tuottavasti ja tehokkaasti. Muutos on toteutunut vasta, kun työntekijät ovat mukana toteutuksessa ja muutos näkyy konkreettisesti toiminnassa. (Ilmarinen 2019, 3.)

Johtajuus on toimintaa, jonka tarkoituksena on tuottavan liiketoiminnan lisäksi varmistaa työntekijöiden työhyvinvointi ja työyhteisön toimintakyky sekä yksilöiden ja ryhmän onnistuminen perustehtävässään (Pohjanheimo 2012, 304). Organisaation esimiehet, johto ja henkilöstövastaavat tukevat henkilöstöä omalla samankaltaisella johdonmukaisella toiminnallaan. Olennaista yhteisellä toiminnalla on viestiä samaa asiaa, muutos on organisaatiolle hyväksi. (Ponteva 2010, 18.)

Kehittämis- ja kokeiluhankkeissa liian mekaanisella tavalla yksittäisen johtamisopin seuraaminen saattaa tuottaa hankaluuksia. Innovaatiojohtaminen on käsitteenä laaja, mutta sisältää omat rajoitteensa, vaikka sitä pidetään yhtenä rationalisoinnin ja järkiperäistämisen muotona. Innovaation tarkoitus on työn tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen. Varsinaisten työn tekijöiden ja henkilöstön panosta ei kuitenkaan voida väheksyä tai jättää pois. Uudistuksissa tulee ymmärtää henkilöstöpolitiikka, henkilöstön panos ja tuoda esille henkilöstön osaaminen. Tavoitteena henkilöstön voimaannuttaminen sekä innovatiivisen otteen mahdollistaminen. Keskeiset johtamisopit tulevina vuosina ovat suurella todennäköisyydellä edelleen innovaatiojohtaminen, muutosjohtaminen ja mahdollistava johtaminen. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juutti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari, & Wallin 2015, 204.)

Organisaation muutosjohtamisen haasteet nousevat oletuksesta, että tietoisuus muutoksesta on hallittua. Muutoksen sisäistäminen vaatii aikaa. Ylin johto pohtii kehittämishankkeita ja muutoksia monta kuukautta, kun muu organisaatio kuulee asiasta ensimmäisen kerran lanseerauspäivänä. Ylin johto laatii muutosstrategian, mutta aliarvioi vaikeudet ja organisaation muutoskyvyn. Muutoksen toteutuksen ja toiveiden välinen ristiriita on suurinta keskijohdossa ja muutoksen vyöryttäminen saattaa pysähtyä jo siihen. (Kurkilampi & Äijö 2011, 194.)

Muutoksen tavoitteet nousevat aina liiketoiminnan tarpeista ja esimiehen rooliin kuuluu viedä muutoksen strategiset tavoitteet eteenpäin sekä toteuttaa ne käytännössä. Muutoksessa esimies on läsnä ja kannustaa sekä innostaa henkilöstöä eteenpäin. Painopisteet johtamiseen saattavat muuttua muutosprosessin aikana, mutta perustehtävät säilyvät. Perustehtäviin kuuluu muutostavoitteiden selkeyttäminen, innostaa omalla esimerkillä ja toteutuksella. Selkiyttämällä ja yksinkertaistamalla muutosta esimies helpottaa työntekijöiden epätietoisuutta. (Pirinen 2014, 61–63.)

Esimiehen tehtävänä on auttaa henkilöstöä uudistuksen käsittelyssä. Tiedon asiallinen kertominen muutoksen aikataulusta, perusteista ja tavoitteista on tärkeää ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään tulevaa muutosta. Esimiehen muutosjohtamisen taidot tulevat testiin muutostilanteissa. Kykeneekö esimies kannattelemaan työyhteisöä, kun henkilöstön

ilmapiiri on huolestunut, turhautunut ja epäilevä. Esimiehen tulee ymmärtää alaisten kielteisiä tunteita ja valaa luottamusta ja uskoa muutoksesta selviämiseen yhdessä. Esimiehen tulee olla muutosta kannatteleva ja tukeva voima. Esimies ei saa pelästyä voimakkaita tunnereaktioita, vaan tulee ymmärtää niiden olevan luonnollinen osa muutosprosessia. Esimies, joka tiedostaa omat pelkonsa tai muut kielteiset tunteensa ei etäänny muusta henkilöstöstä ja jätä työyhteisöä yksin. (Järvinen 2016.)

Tärkeimmistä esimiehen tehtävistä on huolehtia itse työn tekemisen jatkumisesta, vaikka samaan aikaan organisaatiossa on muutosprosessi menossa. Esimiehen tulee kertoa selkeästi, mikä on tärkeää ja mitä hän odottaa sekä mihin työntekijöiden tulee keskittyä. Tavoitteena on muutoksen aikaisten töiden selkeyttäminen ja tavoitteiden asettaminen uudelleen. Lisäksi on hyvä käydä työntekijöiden kanssa läpi muutoksen perusteet ja tarvittaessa kahdenkeskiset keskustelut yksittäisten työntekijöiden kanssa. Esimiehen on keskusteltava muutoksesta useampaan kertaan ja johdon on hyvä mahdollistaa riittävä ajankäyttö. Esimiehen on näytettävä, että on itse hyvin sitoutunut muutokseen. (Pahkin & Vesanto 2013a, 8.)

Saadakseen aikaan muutoksen ihmisten käyttäytymisessä on ensin aikaansaattava muutos heidän ajattelussaan. Muiden ajatteluun vaikuttamista voidaan kutsua viestinnäksi tai johtamiseksi, sillä kyseessä on sama asia. Muutosjohtajalle viestinnän lakien tunteminen on yhtä tärkeää kuin hallita liiketalouden perusasiat. Muutosjohtaminen on viestintäprosessi. Muutostilanteissa on tärkeää ymmärtää ihmisten tunteet ja mielen vaikutukset. Ihminen noudattaa muutostilanteissa seuraavia vaiheita systemaattisesti. Muutostarvetta ei tiedosteta, ymmärretään muutosta tukevat faktat, ensin tulee rationaalinen hyväksyminen, jota seuraa emotionaalinen hyväksyminen. Näiden vaiheiden jälkeen seuraavaksi ihminen muodostaa henkilökohtaisen näkemyksen ja mielipiteen muutoksesta. Viimeisessä vaiheessa ihminen tekee asenne- ja käyttäytymismuutoksen. (Salminen 2006, 153–154.)

Organisaation muutostilanteissa keskeisessä roolissa ovat esimiehet, he toimivat puun ja kuoren välissä eli organisaation hermokeskuksena. Esimiehet toimivat tulkkeina ylemmän johdon päätöksille, saattavat olla itsekin muutoksen kohteena sekä toimivat muutosjohtajina ja roolimalleina. (Pahkin & Vesanto 2013a, 5.) Uudistuksen epämääräisyys, yllättävyys tai lopullisuus tekee uudistuksesta erityisen haasteen esimiehelle. Esimiehen tulisi osata kertoa kansantajuisesti tuleva uudistus ja sen merkitys henkilöstölle. Usein esimies ei itsekään tiedä kunnolla uudistuksen sisältöä ja sen vaikutuksia omaankaan työhönsä. (Ponteva 2010, 10.)

Onnistunut kehitys-, muutos- tai uudistushanke vaatii tiettyjen tosiasioiden ja tietyyntyyppisten toimintatapojen hyväksymisen, kuten työntekijöiden mielipiteiden ja tunteiden huomioon ottamisen. Suurin haaste on johdon viestin vieminen tulevasta uudistuksesta henkilöstölle esimiesten kautta niin, että uudistuksen merkitys, perusteet ja välttämättömyys ymmärretään. (Hyppänen 2013, 100.)

Pirisen (2014, 63) mukaan esimiehen tehtävä on käydä yhdessä työntekijöidensä kanssa asetetut muutostavoitteet läpi, joka on hyvä tehdä heti muutoksen alussa ja tarkastella viidestä eri näkökulmasta:

1. Miksi muutos tehdään?
2. Mitä se meille tarkoittaa?
3. Miten muutos muuttaa meidän työtämme?
4. Mitä odotuksia muutos asettaa meille?
5. Mitä hyötyä saamme muutoksessa?

Esimiehen muutosjohtamisen muistilistalla olevat asiat auttavat ja tukevat esimiestä onnistuneeseen tulokseen. Muutosjohtaminen ei ole vaan rationaalista päätöksentekoa, siihen kuuluu aina myös tunteiden johtaminen. Muutos vaatii aikaa ja iso muutos vaatii paljon aikaa. Muutosprosessi on organisaation yhteinen hanke, mutta myös jokaisen työntekijän henkilökohtainen prosessi. Muuttumisvauhti ja muutoksensietokyky vaihtelevat yksilöstä toiseen. Kaikki muutosprosessit tarvitsevat vahvistajia matkan varrelle. Omassa muutoksessaan esimies on yleensä aina henkilöstöä edellä ja esimiehen on maltettava odottaa muita. (Salminen 2006, 157.)

Henkilöstöhallinnon ja johdon tehtävänä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen on järjestää tukea koko työyhteisölle ja ennen kaikkea esimiehille, jotka ovat uuden ja haastavan tilanteen edessä itse kohteina ja toteuttajina. Tukimahdollisuuksia ovat viestintä, valmennus tunteiden käsittelyyn, kurssit ja koulutukset osaamisen kehittämiseen, mentorointi uusille esimiehille, yhteiset tilaisuudet tunteiden käsittelyyn ja muutoksen loppuvaiheessa arviointiin. Tuki mahdollistaa perustyön tekemisen muutoksen aikana ja jälkeen. Jo tietoisuus, että on mahdollista saada tukea ja käydä keskusteluja auttaa jaksamaan. (Työterveyslaitos 2019.)

3.2 Organisaatiomuutos

Niin julkisen, yksityisen kuin kolmannenkin sektorin organisaatiot ovat kokeneet suuria muutoksia viimeisten 30 vuoden aikana. Organisaatioiden toiminnanohjaus- ja johtamis- mallit ovat kehittyneet voimakkaasti yhdessä kulloinkin muodissa olleiden johtamisoppien mukaan. Organisaation kehittämisen merkkipaaluja ovat olleet muun muassa oppiva organisaatio – ajattelutapa, kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM) sekä toiminnanohjausjärjestelmät. Viimeisten vuosien aikana suomalaisen julkisen sektorin organisaatioissa on edellä mainitunkaltaisia järjestelmiä otettu laaja-alaisesti käyttöön. Julkisojohtamisen uusina peruselementteinä ovat nousseet päätösvalan hajauttaminen, hierarkioiden purkaminen ja tulosjohtamismallin käyttöönotto. (Stenvall & Virtanen 2007, 22, 28.)

Suomalainen työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja sisältäen erilaiset organisaatiomuutokset. Organisaatiot pyrkivät muutoksillaan sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin, parantamaan kilpailukykyään sekä turvaamaan organisaation tulevaisuuden. Muutoksella voi olla useita eri merkityksiä työyhteisölle ja työntekijälle. Ihmisillä liittyy muutoksiin erilaisia ajatuksia, tunteita ja olettamuksia, jotka vaihtelevat muutosprosessin aikana. (Pahkin, Mattila-Holappa & Leppänen 2013, 4.) Organisaatiouudistus vaatii johdonmukaista ja pitkäjänteistä johtamista, jossa tavoitellaan henkilöstön asenteiden, käyttäytymisen ja toimintatapojen muuttamista. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on valmis viemään asetetut muutostavoitteet maalin. (Pirinen 2014, 14.)

Organisaatiomuutos voi olla toiminnan ulkoistaminen, fuusio tai joitain muuta. Lisäksi muutoksen yhteydessä voidaan samanaikaisesti toteuttaa useita erityyppisiä muutoksia, kuten laajentaa jotain toiminnan osaa ja samaan aikaan ulkoistaa toista. Vaikutukset näkyvät organisaation rakenteissa ja sen seurauksena muutoksia tapahtuu myös tuotanto- ja henkilöstömäärissä. Organisaation muutosprosessi alkaa silloin kun siitä tulee julkinen ja päättyy osittain silloin, kun uusi toimintatapa tai organisaatio astuu virallisesti voimaan. Tämän jälkeen alkaa uuden toimintatavan opettelu. (Pahkin & Vesanto 2013a, 4.)

Organisaatiomuutokset voidaan jakaa neljään muutostyyppiin (taulukko 1). Näiden toteuttamisessa vaaditaan monenlaista viisautta, joka perustuu sekä teoreettiselle ymmärrykselle että käytännöllisen organisaatioelämän tuntemukselle. Muutoksessa asioiden, ilmiöiden ja käsitteellisen ajattelukyvyyn suhteuttamisesta on hyötyä muutoksia toteutettaessa. Organisaatiomuutoksen aikajänne voi olla hidas tai nopea ja kohdentaminen voi kohdistua koko organisaation toimintaan tai suppeammalle toiminnan alueelle. Organisaatioteoriassa ensin mainittua kutsutaan radikaaliksi ja jälkimäistä usein inkrementaaliseksi muutokseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 24.)

TAULUKKO 1. Organisaatiomuutosten tyypittely muutosten kohdistamisen ja aikahorisontin avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 25)

Kohdistus- horisontti ↓	Aikahorisontti → Nopea	Hidas
Suppea	Muutostyyppi 1 Laajuudeltaan Inkrementaalinen, mutta toteutustavaltaan nopea muutos <ul style="list-style-type: none"> - Osaan organisaatiota kohdistuva muutos - Toteutus nopeassa aikataulussa - Riskit realistisia - Toimintatapojen muutos - Vaatii muutosjohtamisen taitoa 	Muutostyyppi 2 Inkrementaalinen muutos <ul style="list-style-type: none"> - Osaan organisaatiota kohdistuva muutos - Toteutus hitaalla aikataululla - Olemattomat riskit - Toimintatapojen muutos - Ei vaadi erityistä muutosjohtamista
Laaja	Muutostyyppi 3 Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttävä muutos <ul style="list-style-type: none"> - Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos - Toteutus nopeassa aikataulussa - Riskien tiedostaminen kriittistä - Organisaatiokulttuurin muuttaminen - Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	Muutostyyppi 4 Radikaali pitkän aikajänteen muutos <ul style="list-style-type: none"> - Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos - Toteutus hitaassa aikataulussa - Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta - Organisaatiokulttuurin muuttaminen - Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava

Organisaatio muodostuu henkilöstön ja johdon yhtenäisestä kokonaisuudesta, jonka uudistumiskyky mitataan sen toimintatavassa ja rakenteessa. Uudistumiskyvykkyys on koko organisaation yksi ominaisuus. Organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa uudistumiskykyä, sillä kilpailukyky epävarmuudessa perustuu nopeaan reagointiin sekä nopeiden mahdollisuuksien hyödyntämiseen. (Kilpimaa 2014, 97.) Organisaatio on mitä suurimmassa määrin jatkuvasti muuttuva ja itseään korjaava yhteisö. Organisaatiouudistuksen muutoksia voidaan luokitella kolmeen perustyyppiin, jotka ovat vähittäinen - ja radikaaliuudistus sekä organisaatioiden yhdistyminen. (Mattila 2007, 15.) Vähittäin tapahtuva uudistus etenee askel askeleelta, kun taas radikaaliuudistuminen on kokonaisvaltaista, näkyvää ja saa aikaan merkittävän muutoksen toiminnassa. Kohteena ovat organisaation kaikki toiminnan yksiköt ja hierarkiatasot lähtien liikkeelle vision ja strategian uudistamisesta. (Stenvall & Virtanen 2012, 80.) Organisaatioiden yhdistyminen eli fuusioituminen on kahden yrityksen toiminnan yhdistyminen tai toisen yrityksen ostaessa toisen yrityksen, tällöin tapahtuu sisäinen organisaatiomuutos. (Pahkin ym. 2011, 5.)

Organisaatiomuutoksissa tarvitaan sekä kovaa että pehmeää johtamista. Onnistuneissa organisaatiomuutoksissa on hallittu henkilöstön epävarmuutta, jotta työhyvinvointi ja työsuoritukset ovat säilyneet hyvinä ja uudistukseen on sitouduttu. (Kuntatyönantajat 2017, 5.) Mielekäs organisaatiomuutos on organisaation oppimisprosessi. Onnistuminen tapahtuu, kun henkilöstö ymmärtää tarpeen, sitoutuu ja sopeutuu muutokseen. Muutoksen ymmärtämisen mahdollistaa toistuva, ymmärrettävä ja rehellinen viestintä ja sitoutumiseen auttaa henkilöstön osallistuminen muutoksen toteutukseen ja suunnitteluun. Erilaiset tukitoimet auttavat esimiehiä ja työntekijöitä sopeutumaan muutokseen, kuten mentorointi, koulutukset ja työryhmät. (Työterveyslaitos 2018.)

Organisaatiomuutos huolestuttaa työntekijöitä, joten heidän luottamusta ja toiveikkuutta tulee vahvistaa reilulla johtamistavalla rakentamalla myönteistä odotusta tulevaan muutokseen. Fuusioitumiset tyypillisesti luovat epävarmuutta. On tärkeää, etteivät työntekijät koe mielivaltaista kohtelua, vaan päätöksentekoprosessit noudattavat oikeudenmukaisuuden periaatteita (Kaltiainen 2019):

1. Johdonmukaisuus luo pysyvät säännöt ja käytännöt.
2. Järjestä kuulemistilaisuus niille, joita päätös koskee.
3. Tee päätökset perustuen tarkkaan tietoon ja seuraa päätösten vaikutuksia.
4. Kohtele muutoksen kohteena olevia kunnioittavasti.

PYRES – hankkeen tutkimustulosten mukaan riippumatta muutoksen laadusta, työntekijän henkilökohtaiset voimavarat ja ominaisuudet vaikuttavat, miten työntekijät selviytyvät ja kokevat muutokset. Hyvinvoinnin kannalta muutoksen kielteiset seuraukset ovat vähäisemmät niillä työntekijöillä, joilla on hyvä työllistettävyys, tunne-elämä tasapainossa sekä omaavat tarvittavat taidot ja osaamisen työhön. Vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden hyvinvointiin on useita ja vuorovaikutussuhteet niiden välillä voivat olla mutkikkaita. Tutkimustulosten pohjalta kuitenkin todetaan muuttuvissa organisaatioissa työntekijöiden hyvinvoinnin perustuvan organisaatiomuutoksen mielekkääseen hallintaan. (Pahkin ym. 2011, 9–10.)

Virtanen (2009, 311) on tarkastellut artikkelissaan organisaatiomuutoksen merkitystä kielikuva-analyysin näkökulmasta. Hän toteaa tekstissään, että organisaatiomuutos voi olla mahdollisuuksien maailma, koska organisaatiomuutoksen taustalla olevat oletukset jäsenytyvät paremmin kielikuvien avulla. Kokemusten tiivistäminen äärimmilleen osoittaa organisaatiomuutoksessa olevan keskeistä, miten työntekijät kokevat muutoksen, kuinka muutos puhuttelee heitä, minkälaisia tunteita herättää, ihmisten motivaatioperusteet sekä kompetenssien merkitys yksilötasolla. Edellä mainitut asiat ovat mahdollisia ainoastaan tilanteissa, joissa onnistutaan muutos tarinallistamaan. Onkin erittäin tärkeää organisaatiomuutoksen sanottaminen ymmärrettävään kirjalliseen muotoon.

Organisaatiot saattavat olla aikaisemmista onnistumista ja menestyksistä kylläisiä ja itse tyytyväisyyden tunne saa vallan. Tämä hämärtää muutostarvetta organisaatiossa. Saavutettu menestys kääntää organisaation huomion sisäänpäin ja muutostietoisuus häviää. Fokus, joka on kääntynyt sisäänpäin, ei havaitse uhkatekijöitä ja uusi mahdollisuuksia. Oikeanlaisen muutuskulttuurin luominen ja siirtyminen olotilaan, jossa muutos on jatkuvaa, ennen tapahtuviin yksittäisten muutosten maailmassa. Muutosmyönteisessä kulttuurissa ihmiset arvostavat mahdollisuutta saada tarttua uusiin tapoihin. (Kotter 2009, 50, 135.) Muutostilanneissa auttaa, jos henkilöstölle annetaan mahdollisuus muodostaa näkemys oman perustehtävän sijoittumisesta organisaation kokonaiskuvaan mahdollisimman pian muutoksen alussa. On selvääkin, että organisaatiossa ylin johto kokee ja näkee muutoksen eri tavoin kuin työntekijät ja esimiehet. (Arikoski & Sallinen 2007, 84.)

Sari Kuusela (2018, 90–92) määrittelee Organisaatio dramaturgialla toimiva työyhteisö - kirjassaan kulttuurin työyhteisön sydämeksi. Organisaatiokulttuuri (kuvio 8) vie mukanaan ja on organisaation sydän ja luonne. Kulttuuri syntyy organisaatiossa yhdessä opituista tavoista, joilla pyritään pitämään työryhmä yhtenäisenä ja sopeutumaan ympäristön haasteisiin. Organisaatiokulttuurin sosiaalinen voima yhdistää ihmiset ja saa työryhmän onnistumaan ja epäonnistumaan yhdessä. Kulttuurissa on kyse tavasta tehdä yhdessä töitä, jolloin kulttuuri syntyy ryhmässä oppimalla, uudistuu yhdessä ja vahvistuu johtamalla. Yhtenäinen ja vahva kulttuuri tekee työryhmästä tehokkaan ja tuottavan. Vahvan kulttuurin heikkoudeksi saattaa muodostua jäykkä ja sisäänpäin kääntynyt, jolloin organisaatio ei kykene tarvittaessa toimimaan joustavasti ja uudella tavalla. Kuuselan mukaan kulttuuri muodostuu työryhmässä nopeasti ja elää pitkään. Kulttuuri ylläpitää itseään päivittäisillä toistoilla, viikko- ja kuukausirytmillä sekä erityisesti ryhmäpaineen kautta.



KUVIO 8. Organisaatiokulttuuri (Kuusela 2018, 91)

Uuden organisaatiokulttuurin luominen huippuunsa kestää useita vuosia. Esteenä organisaation kehittymiselle on liian nopea muutosvauhti. Organisaatiomuutoksissa on varattava aikaa ja huomioitava suunnittelussa myös muutoksen haitalliset vaikutukset työyhteisöön. Muussa tapauksessa organisaation toiminta saattaa olla vajaatehoista. (Salminen 2017, 316.) Organisaatiomuutoksia suunnitellessa on hyvä tunnistaa muutoksen heijastusvaikutukset mikrotason toimintaan. Merkitys saattaa olla suuri yksittäiselle työntekijälle ja työyhteisölle. (Stenvall & Virtanen 2007, 19.) Muutoshankkeet tulee kytkeä riittävästi organisaation historiaan, nykytilaan ja vahvuuksiinsa. Organisaation kulttuuri on otettava riittävästi huomioon, muuten muutos epäonnistuu. Nopeat ja huonosti suunnitellut muutokset vaikuttavat negatiivisesti ihmisten työhyvinvointiin ja suorituskykyyn sekä heikentävät mahdollisuutta onnistua muutoshankkeissa. (Salminen 2017, 317.)

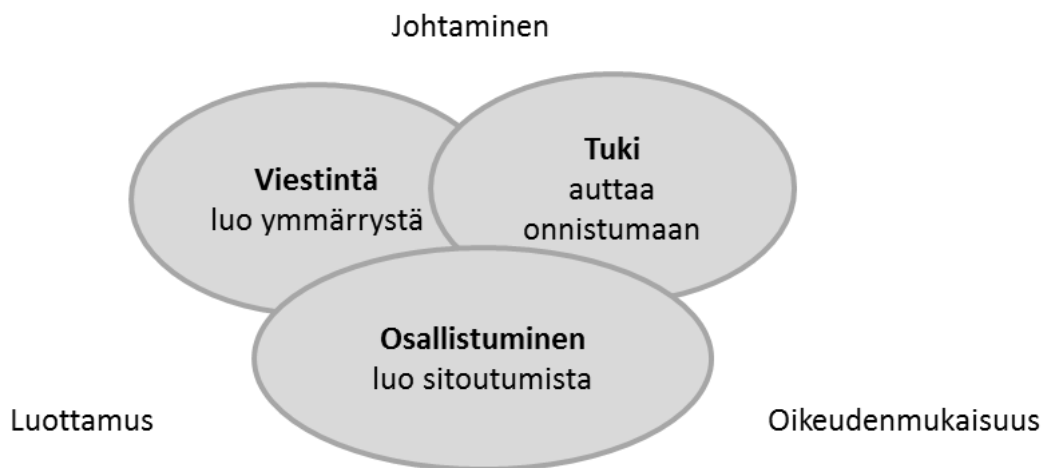
3.3 Henkilöstön osallistaminen

Uudistukset organisaatiossa kohdistuu työpaikkaan, työympäristöön ja työorganisaatioon ja ovat aina yksilöllisiä ja kollektiivisia. Uudistukset organisaatiossa koskevat aina ihmisiä ja heidän kokemukset liittyvät organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Uudistuksissa tulee tarkastella sitä, miten ihmiset kokevat, miten hahmottavat muutoksia ja miten niihin suhtaudutaan. Työntekijälähtöisessä kehittämisessä on keskeistä nähdä henkilöstö aidosti tärkeänä tuotannon tekijänä. Organisaatiota uudistettaessa henkilöstölle annetaan suuri arvo heidän mielipiteilleen ja kokemukselleen. (Stenvall & Virtanen 2012, 209.)

Ylin johto ei toteuta muutosta yksistään vaan toteuttamiseen tarvitaan kaikkien osallistumista ja työpanosta. Työntekijät eivät ole passiivisia muutoksen kohteita ja pelkästään sopeutujia. Jokainen työntekijä vastaa omasta hyvinvoinnistaan, työkyvystään ja osaamisensa kehittämisestä tulevaa varten. Lisäksi työntekijän tulee olla aktiivinen ja osallistua muutoksen toteuttamiseen ja suunnitteluun aina kun on mahdollista ja vähintään oman työtehtävänsä osalta. (Pahkin & Vesanto 2013b, 6.)

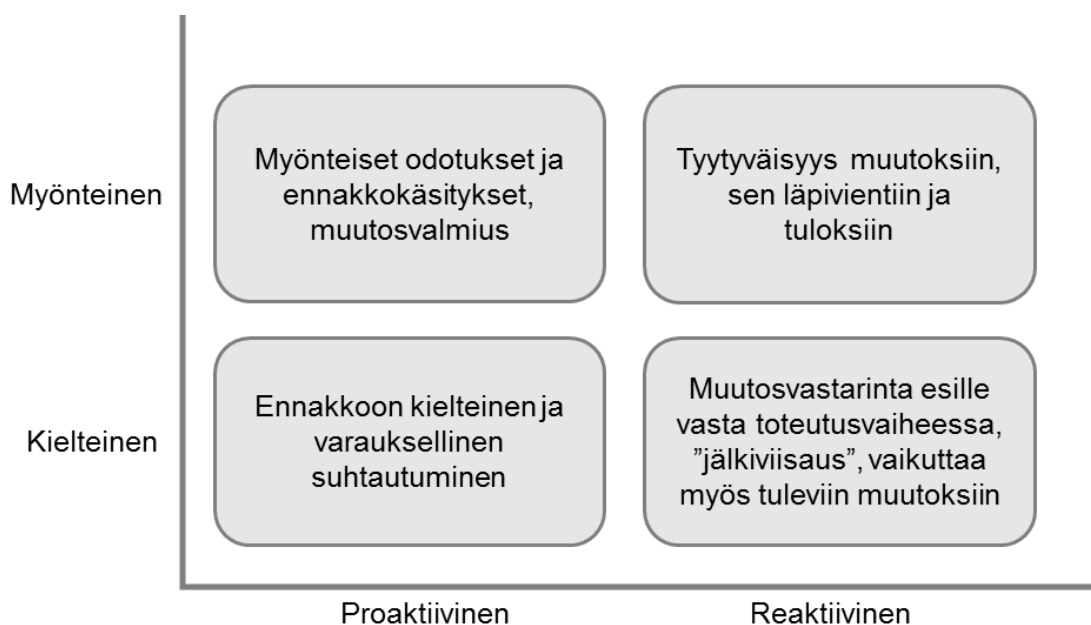
Muutostilanteissa henkilöstön mukaan ottaminen uudistuksen tekemiseen varmistaa tiedonkulun, hyödyntää henkilöstön osaamisen ja vahvistavaa henkilöstön muutosvalmiuksia ja sitä kautta kehittää organisaation kilpailukykyä (Yrityskatsaus 2015). Muutosvalmius löytyy meistä jokaisesta, mutta ketään ei voida pakottaa muuttumaan. Esimies voi auttaa työntekijöitä löytämään piilossa olevan muutoshalukkuuden. Jos työntekijä näkee olevansa osa organisaatiota muutoksen jälkeen, on työntekijälle muutos luontevaa. (Ponteva 2010, 18.)

Yksinkertaisimmillaan henkilöstön osallistuminen mielekkääseen muutosprosessiin tarkoittaa viestintää, tukea ja osallistumista (kuvio 9). Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin suunnitteluvaiheessa ja mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin varmistaa henkilöstön sitoutumisen ja toimivan organisaation muutoksen jälkeenkin. Tuen järjestäminen muutoksen aikana esimiehille ja työntekijöille auttaa sopeutumaan tulevaan muutokseen. Esimiesten tuki on tärkeää, sillä he ovat usein haastavassa ja uudessa tilanteessa niin kohteina kuin toteuttajina. Muutosviestintä on parhaimmillaan kahdensuuntaista ja organisaation eri tasoilla tapahtuvaa vuoropuhelua muutoksen etenemisestä. (Työterveyslaitos 2019.)



KUVIO 9. Mielekkään muutosprosessin avaintekijät (Työterveyslaitos 2019)

Organisaation näkökulmasta uudistuksessa on kyse haasteesta, miten onnistua uuden kehittämisen sekä samanaikaisesti saneeraamisesta. Usein uudistukset ja kehittämissuunnitelmat toteutetaan henkilöstömuutosten keskellä arjen töiden lomassa. Onnistuminen vaatii hyviä muutosjohtamisen taitoja sekä ihmissuhdetaitoja, lisäksi haasteiksi nousevat ajan riittävyys, tunteet, vuorovaikutustilanteet, luottamus sekä voimavaroihin liittyvät asiat. Henkilöstön haasteena ovat muutoksesta syntyneet tunteet (kuvio 10). Osa työntekijöistä osoittaa tunteita näkyvämmiin ja vahvemmin ja osa lähes huomaamattomasti. (Hyppänen 2013, 100.)



KUVIO 10. Suhtautuminen muutostilanteeseen (Hyppänen 2013, 110)

Moni työntekijä saattaa tuntea muutostilanteissa tyhjyyden tunteen. Nämä henkilöt eivät osoita kiinnostusta tai ota kantaa, mutta eivät myöskään vastusta muutosta. Heidän ajatteluaan kuvaa näköalattomuus ja puute uskoa tulevaan uudistukseen. Tunteiden hyväksyminen ja huomioonottaminen ovatkin tärkeässä roolissa muutoksen onnistumisessa. Tunnetilojen siirtymävaiheet entisestä uuteen vaiheeseen ovat samoja kaikilla ihmisillä. Eteneminen vaiheesta toiseen tapahtuu jokaisen omalla yksilöllisellä nopeudella. (Hyppänen 2013, 110.)

Työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhteistyön laadun kehittäminen on osallisuuden ja osallistamisen maksimointia. Tunnejohtajuus on vaikuttamista ja vaikuttaminen on arvostuksen osoittamista sanoilla ja teoille, välittämistä parhaimmillaan. Se on vallan käyttämistä ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä eli vallan tasaamista. Osallisuuden mahdollistaminen on merkityksellisen kokemuksen vahvistamista osallisuuden avulla. Työyhteisössä osallisuuden maksimointi on esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Osallistaminen tapahtuu päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Osallisuuden maksimointiin määritellään viisi kohtaa. Ensimmäisenä on sosiaalinen osallisuus, kuuluminen työyhteisöön. Tiedollinen osallisuus sisältää tiedon saamisen ja omaamisen. Päätöksentekoon osallistuminen, antaa mahdollisuuden vaikuttaa ja merkityksellisyyden tunne vahvistuu. Vastuun jakaminen, työyhteisössä kaikki kantavat vastuun yhdessä. Viimeisenä on osallisuus yhteiseen tarinaan, osallisuuden kokemus ja oma työpanos koetaan tärkeäksi. (Kaski & Kiander 2005, 137–138.)

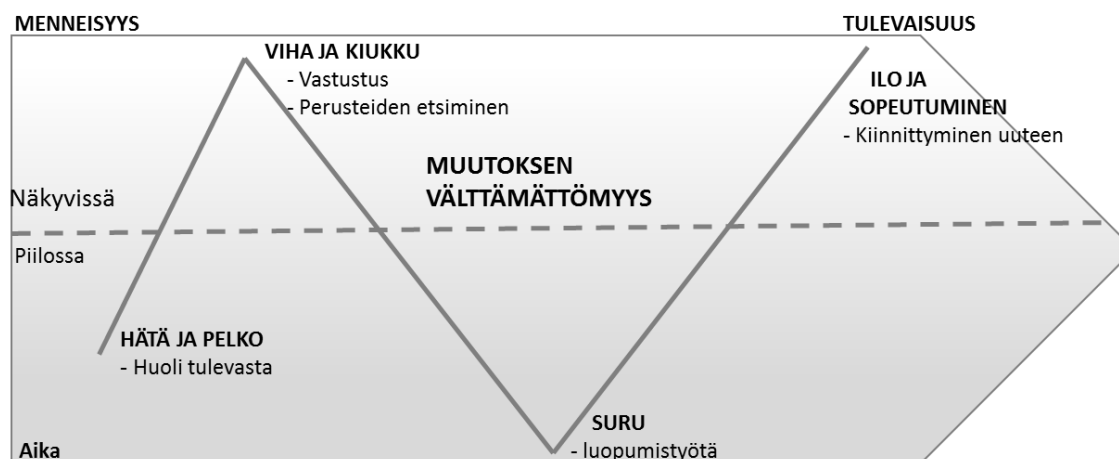
Luonnollinen tapa reagoida uudistukseen ja muutokseen on muutosvastarinta. Epätietoisuuteen tulevasta vaikuttaa, jos tietoa ei saa tarpeeksi sekä vähäiset vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja sen kehittämiseen. Muutosvastarintaan vaikuttaa tottumuksen ja vakauden kaipuu, tiedon puute, väärinkäsitykset ja näkemuserot, uuden ja tuntemattoman pelko sekä uuteen rooliin ja asemaan liittyvät huolet. (Hyppänen 2013, 102, 111.)

Työntekijän tärkeimmät tunteet, jotka sitovat työntekijän organisaatioon ovat merkityksellisyys, turvallisuus ja käyttökelpoisuus. Hyvinvointi ja kyvykkyys, yhteys muihin ja itsenäisyyden tunne ovat ihmisen perustarpeita, jotka tyydyttämällä luodaan sisäinen motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon. Työn merkitys, taitojen käyttö ja arvostus sekä esimiehen johtamistapa vähentävät uhan tunnetta ja lisää psykologista turvallisuuden tunnetta työntekijöissä. (Ponteva 2010, 18.)

Henkilöstön ajattelutavalla ja tunteilla on suuri merkitys. Ajattelutavan muutos saattaa muokata käytöstä ja johtaa parempiin tuloksiin. Tiedon kerääminen ja analysointi sekä looginen esitystapa auttaa ymmärtämään muutosta ja muokata ajattelutapaa. Tunteisiin vaikuttaminen saattaa vaikuttaa enemmän ihmisten käytökseen, jolloin saavutetut tulokset voivat olla vielä parempia. Luotaessa haastavia, yllättäviä ja jopa visuaalisia kokemuksia, voidaan vaikuttaa ihmisten tiettyihin tilanteisiin liittämiä tunteita. Muutos on aina tunneasia. (Kotter & Rathgeber 2008, 128.)

Muutosportaiden (kuvio 4, kappaleessa 3.1) prosessia tarkastellessa muutoshankkeet toteutetaan liian pinnallisesti ja nopeasti sekä joitakin muutosprosessin vaiheita ei edes tiedosteta. On tärkeää odottaa, että työntekijät ehtivät tunteineen mukaan. Muutosprosessin suunnittelussa tulee ottaa huomioon työntekijöissä muutoksen aiheuttamat pelot. Esimiehen muutosjohtamisen osaaminen ja valmius tunnistaa ja käsitellä työntekijöiden pelkoja saattavat olla heikot. Pelkojen käsittelemättä jättäminen tai niiden vahvistaminen taitamattomalla johtamisella saattaa aiheuttaa muutosprosessin epäonnistumisen. (Salminen 2006, 158.)

Muutos synnyttää henkilöstössä neljää perustunnetta; pelkoa, vihaa, surua ja iloa. Tunteiden ymmärtäminen auttaa viemään muutosta eteenpäin. Esimiehen tulee tiedostaa missä vaiheessa tunnealtoa henkilöstö on, näin hän pystyy pitämään oikean perspektiivin vaikeissakin tilanteissa. (Arikoski & Sallinen 2007, 56.)



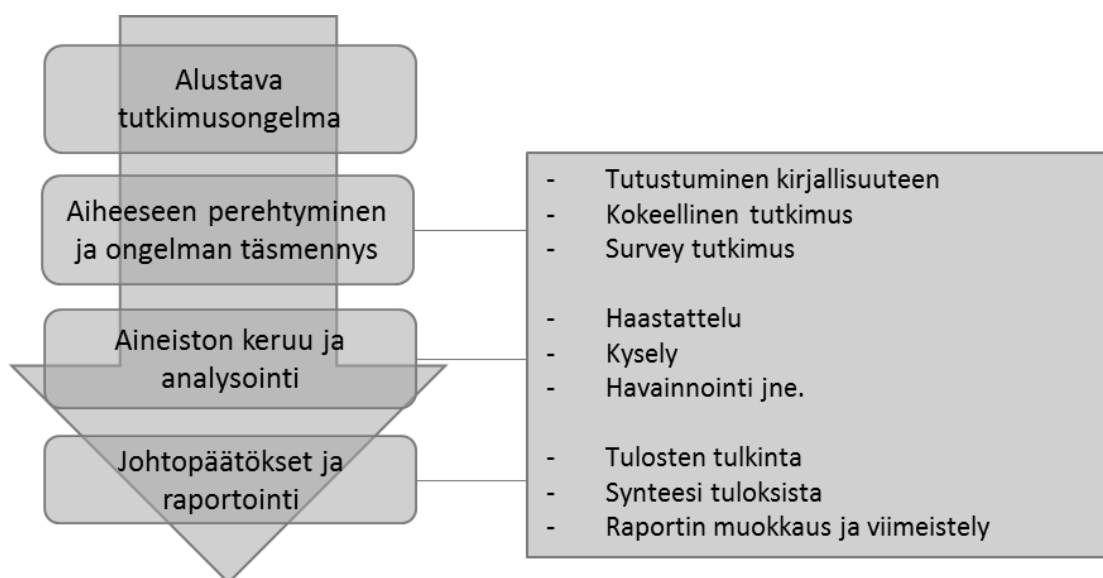
KUVIO 11. Perustunteiden sijoittuminen muutoksessa (mukailtu Arikoski & Sallinen 2007, 56; Kaski & Kiander 2005, 66)

Muutosprosessin alussa (kuvio 11) muutos saattaa herättää työntekijöissä pelkoa ja uhan tunnetta, koska turvallinen tasapaino järkkyy. Selvitäkseen muutoksen uhasta osa työntekijöistä hyökkää ja osa pakenee. (Kaski & Kiander 2005, 66.) Muutosprosessin edetessä seuraavina tunteina koetaan vihaa ja kiukkua. Mikäli esimies pystyy luomaan uskoa tulevaisuuteen ja tuomaan esille riittävät faktat sekä muutokseen liittyvät mahdollisuudet, saattaa tunteista vihavaihe jäädä vähäisemmäksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 60.) Viha vaihtuu luopumisen kautta suruksi, kun työntekijä huomaa muutoksen väistämättömyyden. Yhdessä puhuminen työyhteisön ja esimiehen kanssa sekä kiireettömyys auttavat lieventämään surun tunnetta. (Kaski & Kiander 2005, 68.) Muutosprosessin loppuvaiheessa työntekijät tuntevat onnistumisen ja ilon tunteita, jotka on myös syytä huomioida. Organisaation järjestämä muutosprosessin päätösjuhla on henkilöstölle tärkeä ja ansaittu. (Arikoski & Sallinen 2007, 57–64.)

4 TOIMISTOPALVELUYKSIKÖIDEN ORGANISAATIOMUUTOS

4.1 Kehittämismenetelmät

Empiirinen tutkimus rakentuu useasta vaiheesta ja muodostaa aina kokonaisuuden (kuviot 12). Tutkimuksen eri vaiheet ovat keskinäisessä riippuvuudessa toisiinsa nähden. Tutkimuksen kokonaiskuvaa voi olla vaikea kuvata yleispätevästi, silti voidaan nimetä joukko eri vaiheita kaikkiin tutkimuksiin. Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen täsmennetään ongelmaa ja tutustutaan tieteelliseen kirjallisuuteen. Tutkimusmenetelmien avulla suoritetaan aineiston hankinta ja määritellään aineiston hankintamenetelmät. Tutkimus- ja kokemusaineiston keräämisen ja analysoinnin jälkeen on johtopäätösten ja lopputuloksen vuoro. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 14–15.)

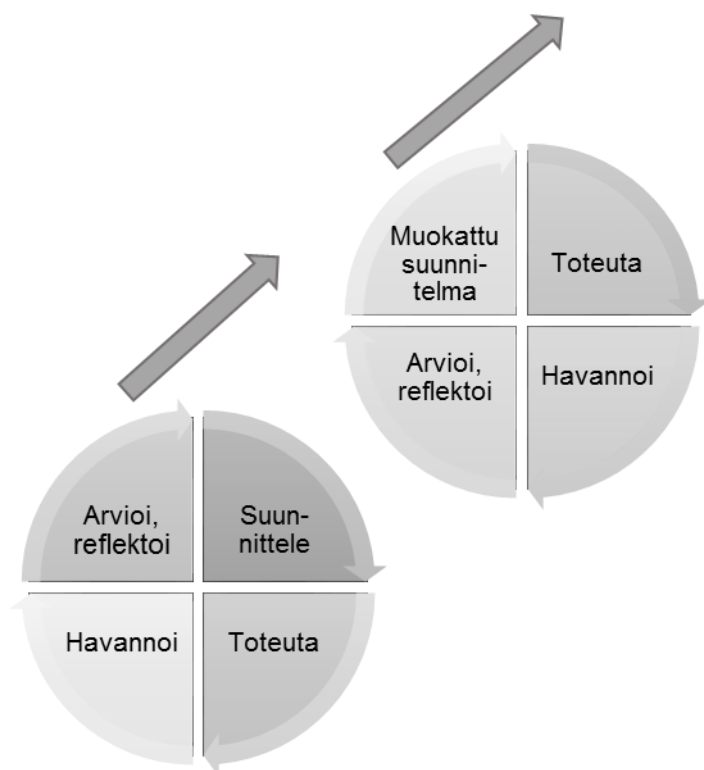


KUVIO 12. Empiirisen tutkimuksen vaiheet ja kokonaisuus (Hirsjärvi & Hurme 2009, 14)

Yksittäisenä henkilönä toimimme itsenäisemmin ja arvaamattomammin, kuin taas suurena massana toimimme ennalta arvattavasti. Näitä tutkittaessa päästään tutkimuksen yleisimpään menetelmäjoukkoon; kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen, jotka jaetaan jo vanhastaan määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104.). Kvalitatiivinen tutkimus tarkastelee yksilöä ja tarkemmin ihmisten puhetta ja arvoja, motiiveja ja tarpeita. Kvantitatiivinen tutkimus tarkastelee joukkoa, jota pystytään parhaimmillaan ennustamaan. Ryhmähaastatteluissa osallistujat eivät välttämättä uskalla tuoda omia mielipiteitään esille, kun taas avoimissa yksilöhaastatteluissa. Syvähaastattelutilanteet ovat intiimejä ja luovat luottamuksellisen ilmapiirin haastateltavan ja haastattelijan välille. (Tolvanen 2012, 32.)

Tässä kehittämishankkeessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka toimii osallistuvassa havainnoinnissa ja ryhmä-, avoin ja teemahaastatteluissa sekä tieteellisissä tutkimuksissa aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta entuudestaan hyvin, mutta halutaan oppia ymmärtämään paremmin. Laadullista menetelmää käytettäessä tutkittavia on vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy enemmän. Tavoitteena hankkia suppeasta alueesta paljon tietoa, jota oppia ymmärtämään paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja tuottaa uutta tietoa, jolloin puhutaan enemmän harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on tutkijan sijoittuminen lähelle tutkittavia, jopa osallistuminen tutkittavien toimintaan. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Toimintatutkimus ei ole pelkästään kiinnostunut, miten asiat ovat vaan, miten niiden tulisi olla. Tämä tarkoittaa teoreettisen tutkimuksen ja käytännön toiminnan vuorovaikutusta eli pyrkimystä todellisuuden muuttamiseen. Osallistavan toimintatutkimuksen kohteena ovat usein ihmisten toiminnan tai organisaation toiminnan muuttaminen. Tavoitteena löytää uutta tietoa ja ymmärrystä ratkaista organisaation käytännön ongelma. Prosessi etenee suunnittelun, havainnoinnin, toteutuksen ja arvioinnin kehänä. Tutkimuksen jokaista vaihetta suhteutetaan ja toteutetaan toisiinsa kriittisesti ja järjestelmällisesti. Tutkimus- ja kehittämisprosessi voidaan kuvata spiraalina (kuvio 13), jossa eri vaiheet toistuvat uudelleen. Ensimmäisenä valitaan päämäärä ja asetetaan tutkimukselle tavoite. Tutkimustyö aloitetaan kokeilemalla ja tutkimalla eri käytännön mahdollisuuksia päämäärän etenemiseksi. Seuraavaksi analysoidaan saatu aineistoa, tehdyt asiat arvioidaan, tarkennetaan päämäärä ja muotoillaan. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja arviointi. Toimintatutkimuksessa osallistujat ovat vastuullisia ryhmän jäsenille ja itselleen. Kehittäjän eli tutkijan rooli on toimintatutkimuksessa erilainen, sillä kehittäjä osallistuu osittain aktiivisena ryhmän jäsenenä kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 37, 60–61.)



KUVIO 13. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Ojasalo ym. 2014, 60)

Organisaatiomuutokset tavallisesti toteutetaan projektimuotoisina kehittämishankkeina, jotka antavat väylän hyödyntää olemassa olevia resursseja sekä antaa merkityksen toimintakulttuurille ja strategiselle ketteryydelle uudistamisen näkökulmasta. Joustavassa analyttisessä projektitoimintakulttuurissa avaintoimintoja ovat analyttisyys ja joustavuus. Analyttisyys tarkoittaa projektin kuluessa ketterää strategista asemointi ja joustavuus tarkoittaa joustavuutta projektin menettelytavoissa, elinkaareissa ja asetettuihin aikataulurajoihin. Projektin vetäjällä on joustavassa analyttisessä projektitoimintakulttuurissa suuri merkitys. Vetäjä toimii osallistujien innoittajana ja eteenpäin opastajana. Projektille on tyypillistä suunnitelman täsmentyminen työpajojen edetessä. (Juuti & Virtanen 2009, 95, 102.)

Osallistava palaveri on työkalu organisaation sisäisille uudistajille, esimiehille ja kaikille, joiden tehtävänä on vetää palavereja. Yhteisten asioiden käsittely vaatii työyhteisössä säännölliset palaverit, jossa jokainen osallistuja voi vaikuttaa. Palaveriin tulee valmistautuminen huolella, olla selkeä tavoite, jonka osallistujat ymmärtävät. Osallistujien yhteisöllisyys muodostuu osallistumisesta käsittelyprosessiin, tehdä kysymyksiä ja ehdotuksia. Osallistavan palaverin kulku alkaa palaverin suunnittelusta ja alkaa yhteisellä aloituksella ja aiheeseen virittäytymisellä. Asialistan avulla palaverin kulku etenee ja asioiden työstäminen ja päätöksentekoprosessit saadaan tehtyä. Palaverin lopussa on arviointi ja koonti sekä sovitaan jatkosta. Palaverin vetäjän tulee valmistautua, koota asialista nähtäville

ennen palaveria ja varata kokoustila, jossa vuorovaikutus on mahdollista. Palaverin aikana vetäjä varmistaa jokaisen mahdollisuuden osallistua ja lopussa mitä on päätetty sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet. Palaverin jälkeen laaditaan pöytäkirja ja toteutetaan yhteisesti sovitut asiat. (Sitra 2016.)

Palaveri ja kokoustyyppit jaetaan kolmeen selkeään ryhmään, jotka ovat tiedotuskokoukset, päätöksentekokokoukset sekä kehittämis- ja suunnittelukokoukset. Suunnittelukokouksen tavoitteena on etsiä ja käsitellä ratkaisuvaihtoehtoja selkeästi rajattuun ongelmaan. Osanottajien valtuuksista ja asiasta riippuen suunnittelukokouksessa voidaan tehdä päätöksiä. Operatiivisella tasolla sisältönä voi olla myynti-, projekti-, tuotekehitys- tai kapasiteettiin yms. suunnittelukokoukset. Tavoitteena kokouksessa on laatia suunnitelma epäselvän asian hoitamiseksi kuntoon ja päättää miten asiasta sovitaan ja edetään. Suunnittelukokouksessa ratkaistava pulma on aina selkeä ja yksiselitteinen. Perusedellytyksenä onnistumiselle ovat oikean tiedon hankinta, oikein valitut osanottajat ja heidän suorittama valmistelutyö. Suunnittelu- ja kehittämiskokouksissa pääpaino on toiminnan kehittämisessä, pulmien ratkaisussa ja suunnitelmien teossa. Tukena käytetään paljon tietoa ja analyyssejä sekä osanottajien näkemyksiä ja kokemuksia. (Höglund 2015, 30.)

Työpajat ovat merkittävässä roolissa henkilöstön osallistamisessa ja viestinnässä. Työpajojen kautta voidaan vaikuttaa yksittäisen työntekijän näkemyksiin ja ajatteluun ohjaamalla uuden tavoitteen suuntaan. Henkilöstöön johdon suora kontakti ja muutoksen tavoitteen sanoittaminen eri näkökulmista on tärkeä osa uudistamista. Työpajan fasilitointi on nousut yhdeksi modernin johtajuuden työkalu -menetelmäksi. Ison ryhmän kanssa istuessa pöydän ääressä ja pohtimassa yhteistä kehittämisen kohdetta tai projektia, uutta nostetta voi hankkia fasilitointimenetelmistä, joiden avulla päästään käsiksi kokemuksiin ja tunteisiin asioiden lisäksi. Osallistamisen keskeisin keino on tunteiden mukaan otto, jolloin uudistumisen tuloksista saadaan pysyviä käsittelemällä osallistujien tunteita. (Korhonen & Bergman 2019, 118.)

Fasilitointi tarkoittaa ryhmäprosessien helpottamista ja sitä käytetään, kun ryhmältä löytyy asian ratkaisemiseen tarvittavaa tietoa. Jokainen esimies ja johtaja tarvitsee taitoa aktiivoida, ryhmätyöskentelyn neutraalia ohjaamista, keskustelun strukturointia ja läpinäkyvyyttä eli fasilitaattorin taitoja. Fasilitoimalla voidaan luoda strategia, suunnitella muutos ja jalkauttaa, selvittää konflikteja tai kehittää organisaation ei tilanteita. Ongelma voi olla ihmisiin tai organisaatioon liittyvä, se voi olla nykyhetkeen liittyvää tai tulevaisuudessa oleva muutos, johon on reagoitava proaktiivisesti. Luovien työpajojen vetäminen ei ainoastaan tarkoita villien ideoiden suuren määrään luomista. Fasilitaattorin, joka toimii ryhmän vetäjänä, on oivallettava koko prosessi (Kantojärvi 2012, 15):

- Ymmärtää lähtökohdat ja löytää oikeat kysymykset.
- Haettavien ideoiden määrä ja sisältö.
- Kuinka pitkälle ideat jalostetaan työpajassa?
- Mitä työpajan jälkeen tapahtuu?

Fasilitaattori ei ota kantaa työpajan sisältöön, vaan keskittyy pelkästään työpajan prosessiin. Fasilitaattori ei osallistu ideoiden tuottamiseen, ei kritisoi ideoita eikä pääätä, mitkä ovat parhaita ja jotka jalostetaan eteenpäin. Olemalla täysin työryhmässä käytävän sisällön suhteen neutraali antaa fasilitaattori osallistujille tilaa osaamisen jakamiselle ja luovuudelle. Organisaatiossa usein työpajan vetäjänä on henkilö, joka tuntee alueen ja on korviaan myöten sisällössä mukana. Suuri haaste vetäjälle on olla neutraali ja uskaltaa antaa osallistujille valtaa. Työryhmän vetäjän siirtyessä kertojasta kysyjäksi, siirtää samalla vastuun sisällön tuottamisesta osallistujille eli antaa osallistujille mahdollisuuden vaikuttaa, joka on avain sitoutumisen ja innostumisen saavuttamiseen. (Kantojärvi 2012, 36.)

Kehittämishankkeen työpajatyöskentelyn alussa käytettiin Me-we-us koko ryhmän tasa-puolisen aktivoinnin -menetelmää. Kantojärvi (2012, 54) esittelee kirjassaan Me-we-us -menetelmässä kuinka kaikki työpajaan osallistujat pääsevät mukaan. Ensimmäisessä yksilötyöskentelyvaiheessa kaikki osallistujat miettivät annettua tehtävää yksin. Toisessa vaiheessa annetusta aiheesta keskustellaan pienryhmissä ja viimeisessä vaiheessa kootaan tuotokset koko ryhmän yhteiseen työskentelyyn. Hankkeen työpajojen edetessä mukaan otettiin organisaatorakenteen sisällölliseen suunnitteluun Post-it -lappujen ryhmitteilymenetelmä. Post-it -lapuille voidaan kirjata ja lajitella ideat tai lajitellaan ja järjestetään valmiina olevaa aineistoa. Lajittelussa voidaan käyttää apuna eriväristen post-it lappujen ja tussien käyttöä ja väreille sovitaan eri merkitykset. Työpajan lopussa lajitellaan laput sovitulle alustalle tai sijoitetaan eri alustoille järjestykseen. (Kantojärvi 2012, 84, 188.)

4.2 Hankkeen osallistujat ja tutkimusetiikka

Kehittämishankkeeseen osallistuva joukko oli pieni ja ennalta määritelty, joka muodostui toimistopalveluyksiköiden neljästä lähiesimiestä, joista yhden poissaolo vähensi todellisen osallistujamäärän kolmeen osallistujaan. Hankkeessa nähtiin tarpeelliseksi osallistaa lähiesimiehet ja tuoda lähiesimiesten ammattitaitoa ja organisaatiotuntemusta organisaatorakenteen suunnitteluun. Osallistujat sitoutuivat osallistumalla kaikkiin työpajoihin ja suunnittelupalaverihin kehittämishankkeen aikana.

Tutkimuksen eettinen kestävyys tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Laadullinen tutkimus ei välttämättä ole laadukas tutkimus, jos tutkija ei huolehdi tutkimussuunnitelman laadusta, tutkimusasetelman sopivuudesta ja hyvästä loppuraportoinnista. Eettisyys muodostuu tutkimuksen arviointi- ja luotettavuuskriteereistä ja hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimuksen tekemiseen liittyy useita eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on tunnettava ja otettava huomioon. Hyvää tieteellistä käytäntöä tulee noudattaa laadukkaassa tutkimuksenteossa, jota eettisesti hyvä tutkimus edellyttää. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa tulee kunnioittaa ja laatia kirjallinen suostumus, jossa selvitetään osallistujille, miten tietoja tutkimuksessa käsitellään sekä sisältyykö osallistujille riskejä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23-25.) Yleisperiaatteena pidetään tutkimukseen osallistuvien yksityisyyden suojan noudattamista tutkimusjulkaisuissa. Osallistujien nimettömyys tutkimusjulkaisussa ei estä välttämättä tunnistamista sellaisten henkilöiden toimesta, jotka tuntevat organisaation toimintaa tai tutkimuskohteena olevan yksikön. (TENK 2019.)

Kehittämishankkeen toiminnan eettisyyden varmistamiseksi ja hankkeen toteuttamiseksi on Lahden ammattikorkeakoulun YAMK opinnäytetyön ohjeen (2019, 9) mukaan toimeksiantajan kanssa laadittu toimeksiantosopimus Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän toimistopalveluyksiköiden tulosyksikköpäällikön kanssa. Kehittämishankkeeseen osallistujien ihmisarvoa on kunnioitettu ja pyydetty heiltä kirjalliset suostumukset (Liite 1) tutkimukseen osallistumisesta. Hankkeeseen osallistuvia on motivoitu kertomalla heille, mitä hankkeen lopputuloksella tavoitellaan. Tutkimusjulkaisussa noudatetaan osallistujien yksityisyyden suojaa parhaalla mahdollisella tavalla, kuitenkin sitä ei voida taata osallistujajoukon pienyyden vuoksi. Hankkeen kestävä eettisyys tavoitetaan luotettavalla ja laadukkaalla tutkimussuunnitelmalla sekä laadullisella loppuraportilla.

4.3 Hankkeen toteutus

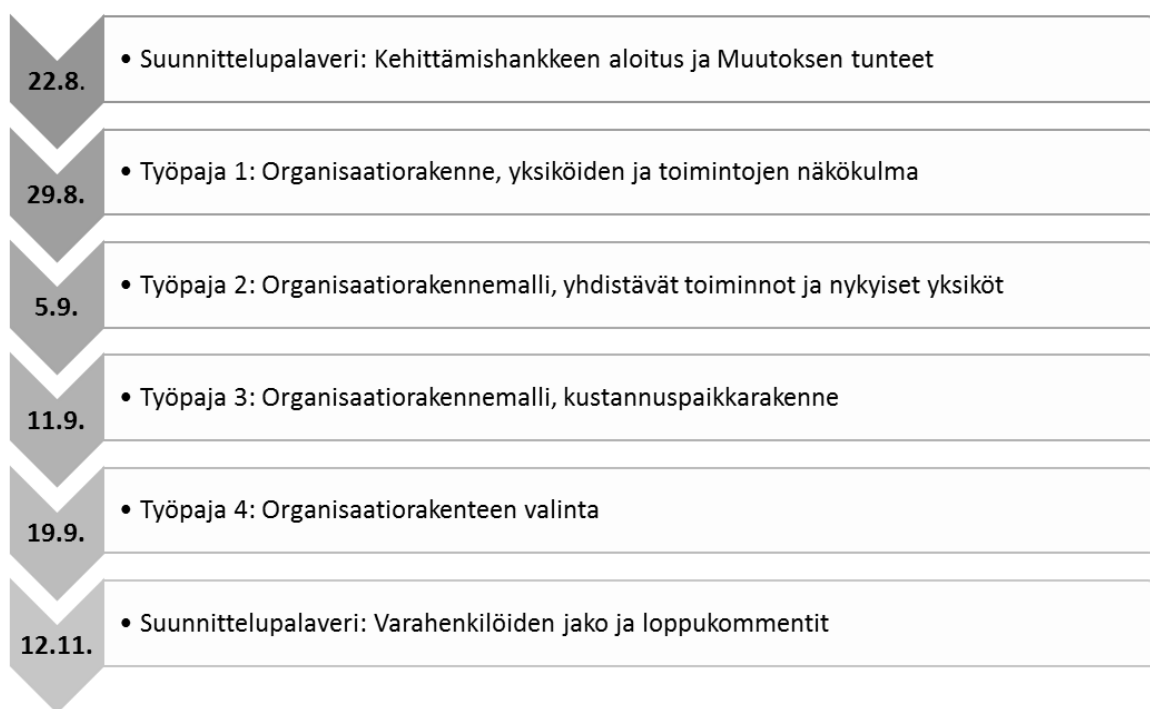
Kehittämishankkeen ensimmäinen vaihe käynnistyi syyskuussa 2018 tutustuen sote- ja maakuntauudistuksen organisaatorakennemuutokseen Päijät-Hämeen maakunnassa. Tietoperustan kirjoittaminen alkoi vuoden 2018 syksyllä ja eteni 2019 talven yli kevääseen saakka. Kehittämishankkeen aiheen ja toimeksiantajan varmistuessa nähtiin tarpeelliseksi syventää ja täsmentää aihealuetta. Organisaatorakennemuutos aiheeseen tutustuminen jatkui Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän toimistopalveluyksikössä. Hankkeeseen otettiin mukaan muutos ja sen johtaminen, henkilöstön osallistuminen ja sitouttaminen. Hankkeen eteneminen aikataulutettiin elokuun alussa vuonna 2019 ja edeten työpaja- ja suunnittelupalaverivaiheella ja päättyen joulukuun lopussa (kuvio 14). Hankkeelle

asetetussa aikataulussa pysyttiin ja työpaja- ja suunnittelupalaverityöskentelyn eteneminen oli sujuvaa ja tavoitehakuista henkilöstön aktiivisen osallistumisen vuoksi.

Syyskuu 2018	• Toimeksiantajan etsintä ja kehittämishankkeen valinta
Lokakuu 2018	• Kehittämishankkeen aiheeseen tutustuminen
Marraskuu 2018	• Tietoperustan hankintaa ja luominen
Kesäkuu 2019	• Kehittämishankkeen syventäminen ja täsmentyminen
Heinäkuu 2019	• Tietoperustan hankintaa ja luominen
Elokuu 2019	• Työpajojen ja suunnittelupalaverien suunnittelu ja aloitus
Syyskuu 2019	• Työpajojen toteutus
Lokakuu 2019	• Suunnittelupalaverien toteutus
Marraskuu 2019	• Aineiston käsittely ja analysointi
Joulukuu 2019	• Kehittämishankkeen päättäminen ja julkaisuseminaari

KUVIO 14. Kehittämishankkeen aikataulu ja vaiheet

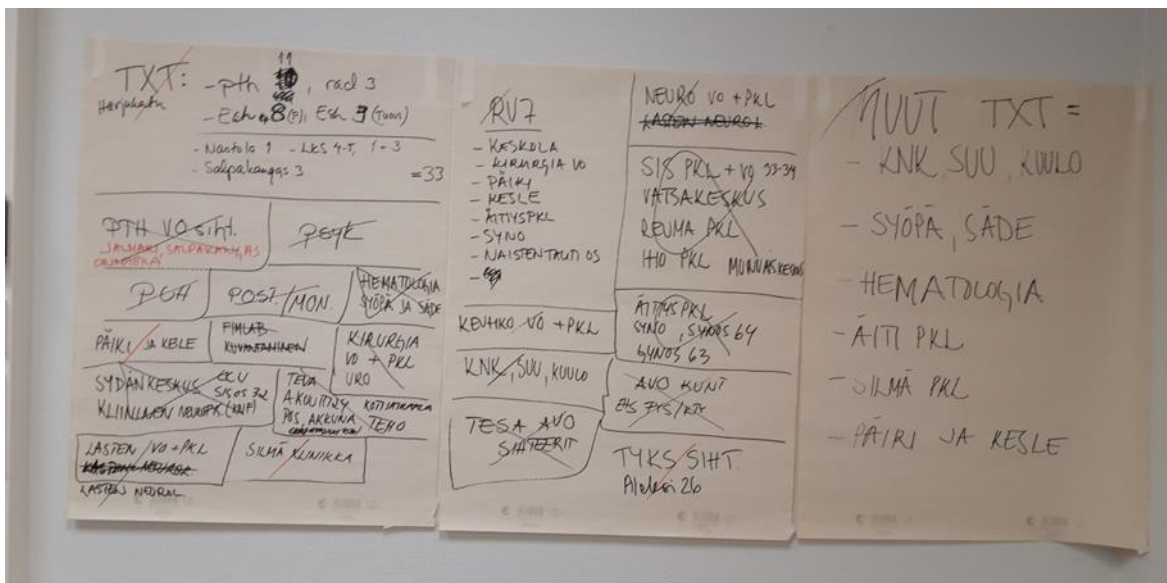
Kehittämishankkeen työpajat ja suunnittelupalaverit järjestettiin elo- ja marraskuun aikana osallistujina toimistopalveluyksiköiden lähiesimiehet. Työpajatyöskentelyt toteutettiin Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän omissa neuvottelutiloissa ja kehittämishankkeen vetäjä toimi työpajoissa ja suunnittelupalavereissa fasilitaattorina. Työpajoja järjestettiin neljä kappaletta ja kaksi suunnittelupalaveria syksyn aikana (kuvio 15).



KUVIO 15. Suunnittelupalaverien ja työpajojen aikataulu

Ensimmäisessä suunnittelupalaverissa 22.8.2019 käynnistettiin kehittämishankkeen aloitus käymällä läpi johdon asettamat tavoitteet ja rajat organisaatorakennemuutokselle. Toisena aiheena ohjaajan johdolla osallistujat pohtivat muutosta hidastavia tunteita ja muutosta tukevia tunteita. Jokainen osallistuja mietti itsekseen kolmesta viiteen kappaletta muutosta hidastavaa ja muutosta tukevaa tunnetta, jotka nostettiin esille fläppipaperille. Osallistujat keskustelivat muutosta hidastavien ja muutosta tukevien tunteiden vaikutuksia tulevaan muutokseen. Seuraavaksi osallistujat miettivät ensin itsekseen, mitä odottavat tai toivovat organisaatorakennemuutokselta. Itsenäisten pohdintojen jälkeen osallistujat keskustelivat yhdessä odotuksista ja toiveista tulevaan muutokseen. Suunnittelupalaverin jälkeen fasilitaattori kirjasi osallistujien tuotokset omaksi diasarjaksi.

Suunnittelupalaverin jälkeen oli kehittämishankkeen ensimmäinen työpaja, joka järjestettiin 29.8.2019. Työpajan alussa fasilitaattori kertasi edellisen suunnittelupalaverin tuotokset ja viritti osallistujat uuteen aiheeseen. Fasilitaattorin johdolla osallistujat pohtivat toimistopalveluyksiköiden organisaatorakenteen ensimmäistä vaihetta, jossa käsiteltiin vuodeosastojen ja poliklinikoiden yhdistämistä toimintojen näkökulmasta (kuva 2).



KUVA 2. Vuodeosastojen ja poliklinikoiden yhdistämisen suunnittelua

Osallistujien ammattitaito ja Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän organisaation tuntemus osoittautui tämän tehtävän kohdalla erittäin tärkeäksi. Toimistopalveluyksikön yksi osalta organisaation johto oli etukäteen määritellyt siihen kuuluvan sisällön, joka koostui keskitetystä tekstinkäsittelystä, palveluohjaajista ja lähiesimiehistä, joka jätettiin työskentelyssä vähemmälle huomiolla. Toimistopalveluyksikön yksi sisältö vaikutti kuitenkin muiden yksiköiden sisältöön suunnitteluvaiheessa.

Toinen ja kolmas työpaja olivat sisällöiltään ja työskentelytavoiltaan samantyyppiset. Työpajojen alussa kerrattiin edellisen työpajan tuotokset ja fasilitaattorin johdolla osallistujat jatkoivat organisaatorakenteiden työstämistä. Molemmissa työpajoissa mietittiin uuden organisaatorakenteen sisältöä, mutta eri näkökulmista. Järjestyksessä toisena työpajassa organisaatorakennetta lähestyttiin vuodeosastoja ja poliklinikoita yhdistävien toimintojen näkökulmasta (kuva 2).



KUVA 3. Työpajan kaksi organisaatorakenne-ehdotus

Kolmannessa työpajassa jatkettiin organisaatorakenteen pohdintaa toimistopalveluyksiköiden kaksi ja neljä osalta. Lähestymiskulmaksi otettiin nykyinen organisaatorakenne hyödyntäen nykyisten esimiesten vastuulla olevien toimistopalveluyksiköiden tuntemusta (kuva 3). Neljännessä työpajassa tarkasteltiin vielä kolmatta organisaatorakennemallia (kuva 4), jossa lähtökohtana oli kustannuspaikkarakenne. Tässä työpajassa päätettiin, mikä kolmesta organisaatorakennemallista valitaan. Työpajan lopussa osallistujat tekivät yhteisen päätöksen organisaatorakenteen valinnasta.



KUVA 4. Työpajan kolme organisaatorakenne ehdotus

Työvälineinä kaikissa työpajoissa käytettiin seinälle kiinnitettyjä fläppipapereita, joille asetettiin A5 -kokoisia erivärisiä liimalappuja, joihin oli kirjoitettu vuodeosastojen ja poliklinikoiden nimet ja työntekijämäärät. Fläppipapereiden määrä määrittyi nykyisen organisaatorakenteen mukaan viidellä toimistopalveluyksiköllä. Viiden yksikön kokoa hahmoteltiin vuodeosastoilla ja poliklinikoilla työskentelevien osasto- ja toimistosihteerien määrillä sekä esimieheen kohdistuvan työ- ja henkilöstömäärän mukaan. Viimeisessä suunnittelupalaverissa keskusteltiin varahenkilöjärjestelmän nykyisestä jakautumisesta ja tehtäväsisällöstä. Keskustelujen ja perustelujen jälkeen varahenkilöt uudelleen sijoitettiin ja jaettiin yksiköiden kaksi ja viisi kesken jokaiseen sijoittaen kolme varahenkilöä.

5 TULOKSET

5.1 Muutosjohtaminen

Kehittämishankkeessa muutosjohtajana ja työpajojen ja suunnittelupalaverien fasilitaattorina toimi sama henkilö. Kehittämistyöpajoille ja suunnittelupalavereille muutosjohtaja laati aikataulun, jota noudatettiin suunnitelman mukaan. Muutosjohtaja määritteli ensimmäisen suunnittelupalaverin sisällön ja työpajoissa käytettävät kehittämismenetelmät. Työpajoissa käytettiin ja edettiin Me-we-us koko ryhmän tasapuolisen aktivoinnin -menetelmää käyttäen.

Ensimmäisessä suunnittelupalaverissa muutosjohtaja kertoi osallistujille, miksi muutos tehdään sekä organisaatorakenteelle asetetut tavoitteet ja kehittämishankkeen aikataulun. Muutosjohtajan johdolla jatkettiin keskustelua uudistuksen sisällöstä ja osallistujien osallistumisesta organisaatorakenteen suunnitteluun sekä tunteiden vaikutuksesta prosessiin ja saavutettavaan tulokseen. Muutosjohtajan tavoitteena oli selvittää ja ottaa huomioon muutoksen kohteena olevien lähiesimiesten muutoksen tunteet ja osata ottaa vastaan, niin positiiviset kuin negatiiviset tunteet.

Kehittämistyöpajoissa toimittiin muutosjohtajan laatiman suunnitelman mukaan käyttäen toimintatutkimuksen spiraalimaista etenemismalli, jossa fasilitaattori huolehti prosessin etenemisestä. Muutosjohtaja esitteli valinnan johdolle, henkilöstölle ja yhteistyötahoille. Uusi organisaatorakenne otetaan käyttöön vuoden 2020 alusta ja se vakiinnuttaa paikansa.

Kehittämishankkeessa muutosjohtajan johdolla suunniteltiin toimistopalveluyksiköille uusi organisaatorakenne. Muutosjohtajan keskeisin tavoite kehittämishankkeessa oli määrittellä muutokselle kohde, selkeä tavoite ja aikataulu. Uuden organisaatorakenteen tavoitteena oli selkeyttää lähiesimiesten yksiköiden toimintaa sekä yhdistämällä vähentää yksiköiden määrää.

5.2 Organisaatiomuutos

Kehittämishankkeen organisaatiomuutos toteutettiin suunnitteleamalla toimistopalveluyksiköille uusi organisaatorakenne. Organisaatiomuutos tarkoitti kehittämishankkeessa organisaation sisäisen rakenteen uudelleen järjestämistä. Muutoksen konkreettinen vaikutus näkyi lähiesimiesten työhön ja vastualueiden uudelleen jakamiseen. Organisaatiomuutos toteutettiin osallistamalla lähiesimiehet sisällön tuottamiseen. Lähiesimiesten tuntemus nykyisen organisaatorakenteen heikkouksista ja vahvuuksista sekä ammattitaidollinen näkemys tulevan rakenteen suunnittelusta vaikuttivat merkittävästi lopputulokseen.

Kehittämishankkeen organisaatiomuutoksen aikataulun ja sisällön suunnitteli nimetty muutosjohtaja, joka toimi suunnittelupalavereissa ja kehittämistyöpajoissa fasilitaattorina. Organisaatiomuutoksen tyypittely kehittämishankkeen osalta voidaan määrittellä toteutustavaltaan nopeaksi muutokseksi. Muutos kohdistuu vain osaan organisaatiosta ja toteutus tapahtui nopeassa aikataulussa. Muutokseen kohdistuvat riskit olivat pienet ja realistiset, mutta vaati muutosjohtajan suunnittelun ja valvonnan.

5.3 Henkilöstön osallistaminen

Kehittämishankkeen osallistajat eli lähiesimiehet otettiin mukaan heti suunnittelun alusta alkaen. Hanke aloitettiin lähiesimiesten kanssa suunnittelupalaverilla ja virittäytymällä tulevan muutoksen työstämiseen. Fasilitaattori kävi palaverin alussa läpi johdon asettamat tavoitteet ja rajat, jonka puitteissa uusi organisaatorakenne tulee suunnitella sekä nykyisen organisaatiomallin ja sen haasteet. Ensimmäiseksi lähiesimiesten tehtävänä oli pohtia muutokseen liittyviä tunteita, jotka hidastavat muutosta ja edistävät muutosta.

Muutosta hidastaviksi tunteiksi nousivat pettymys ja pelko, jotka ovat vahvoja tunteita ja muutosjohtamisen kohdalla on tunnistettava ja otettava huomioon. Osallistujien kanssa keskustelun kautta avattuna pettymys ja pelko peilasivat edellisten muutosten kokemuksia. Muut pettymyksen tunteet olivat epätoivo, epävarmuus, epätietoisuus, väärä kateus, negatiivisuus, kyyttömyys uudistua ja riittämättömyyden tunne. Esille nousseet tunteet tukivat muutoksen onnistumiseen liittyvää epävarmuutta, epätoivoa ja epätietoisuutta. Lähiesimiesten omaan osaamiseen liittyvää epävarmuutta kertoivat tunteet kyyttömyys uudistua, riittämättömyyden tunnetta ja yleistä negatiivisuutta uuden asian edessä. Lähiesimiesten keskinäinen yhteistyö on merkittävässä roolissa, joten tunteista kateus ja väärä nostettiin esille. Saavuttaakseen onnistuneen muutoksen tulee muutosjohtamisessa ottaa huomioon työntekijöiden muutosta hidastavat tunteet ja mahdollisuuksien mukaan pyrkiä lieventämään niitä ja vastaamaan kysymyksiin.

Vastaavasti osallistajat pohtivat muutosta tukevia tunteita, jotka olivat osallisuus, myönteinen asenne ja halu uudistua, innostus, rohkeus, pois vanhoista kaavoista, sitoutuneisuus, kiinnostunut, usko muutoksen tarpeellisuuteen, arvostuksen kokeminen, pärjääminen, avoimuus ja tiedotus, toivo paremmasta ja oman työmäärän vähentyminen. Lähiesimiesten halukkuus osallistua muutoksen tekemiseen näkyi uskona muutoksen tarpeellisuudesta, myönteisenä asenteena, omana haluna uudistua ja haluna pois oppia vanhoista kaavoista. Yhtenä tarpeena organisaatorakenteen muutokselle nähtiin myös toivoa paremmasta, jossa työmäärän vähentyminen koettiin erittäin tarpeellisena jaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lähiesimiesten osallisuus organisaatorakenteen suunnitteluun kirjautui innostuksen, rohkeuden, sitoutuneisuuden ja kiinnostuksen positiivisina

tunteina. Muutosta tukevia tunteita määrällisesti kirjattiin kolme enemmän, joista osa oli sisällöltään laajempia kuin yksi sana.

Suunnittelupalaverissa kolmantena asiana lähiesimiehiltä kysyttiin, mitä odottavat ja toivovat tulevalta organisaatiouudistukselta. Lähiesimiesten vastauksista nousi esille työmäärän nykyinen kuormittavuus ja siihen toivottiin helpotusta kokonaistyömäärän vähentymisenä. Yksiköistä toivottiin pienempiä alueita ja toimivampia kokonaisuuksia huomioiden yksiköisen sisällöllisen järkevyyden ja toiminnallisuuden. Lähiesimiehet pitivät oman onnistumisen tunnetta tärkeänä, kuten myös koko henkilöstön työhyvinvointia. Uuden organisaatorakenteen myötä toivottiin työnantajakuvan parantumista omissa ja henkilöstön silmissä sekä yhdenmukaisuutta ja tasavertaisuutta.

5.4 Tulosten yhteenveto

Kehittämishankkeessa suunniteltiin toimistopalveluyksiköille uusi organisaatorakenne. Nykyisen organisaatorakenteen työntekijämäärät jakautuivat epätasaisesti yksiköiden välillä ja aiheutti osalle lähiesimiehistä suuremman työmäärän. Organisaation johto asetti tavoitteeksi muuttaa toimistopalveluyksiköiden sisällöllistä rakennetta ja yksiköisen määrää supistamalla. Organisaatorakennemuutos toteutettiin muutosjohtajan laatiman aikataulun ja sisällöllisen suunnitelman mukaan. Kehittämismenetelminä työpajoissa käytettiin toimintatutkimuksen spiraalimaista etenemismallia ja Me-we-us koko ryhmän tasapuolisen aktiivoinnin -menetelmää käyttäen.

Ensimmäisessä työpajassa osallistujat pohtivat ja suunnittelivat organisaatorakenteen perustan yhdistämällä yksiköiden sisältöön vaikuttavia keskeisiä toimintoja. Toimintojen tarkasteluun vaikuttivat perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon vuodeosaston ja poliklinikoiden työtehtävien ja henkilöstömäärien näkökulma. Ensimmäisessä organisaatiomallissa oli vuodeosastoja ja poliklinikoita yhdistävien toimintojen näkökulma. Toisessa mallissa nykyisen toimistopalveluyksiköiden organisaatorakenne hyödyntäen lähiesimiesten vastuulla olevien toimistopalveluyksiköiden sisältötuntemusta. Viimeisessä mallissa lähestymiskulmana oli kustannuspaikkarakenne. Työpajoissa käytettävien menetelmien avulla saavutettiin kolme erilaista organisaatorakennemallia, joista osallistujat perusteellisen pohdinnan jälkeen valitsivat parhaan vaihtoehdon.

Toimistopalvelu- yksikkö 1	Toimistopalvelu- yksikkö 2	Toimistopalvelu- yksikkö 3	Toimistopalvelu- yksikkö 4	Toimistopalvelu- yksikkö 5
<ul style="list-style-type: none"> •Toimistopalvelu-koordinaattori •Työntekijöitä 40 	<ul style="list-style-type: none"> •Palveluesimies •Työntekijät 43 •Varahenkilöt 3 	<ul style="list-style-type: none"> •Palveluesimies •Työntekijät 45 •Varahenkilöt 3 	<ul style="list-style-type: none"> •Palveluesimies •Työntekijät 42 •Varahenkilöt 3 	<ul style="list-style-type: none"> •Palveluesimies •Työntekijät 45 •Varahenkilöt 3

KUVIO 16. Uusi toimistopalveluyksiköiden organisaatorakenne

Kehittämishankkeen uusi organisaatorakenne (kuvio 16) vastaa johdon asettamaa tavoitetta. Kehittämistyöpajoissa suunniteltu ja valittu organisaatorakenne on sisällöllisesti tasapuolisempi kokoonpano. Toimistopalveluyksikkö 1 lähiesimiehenä toimii toimistopalvelukoordinaattori, jonka alaisuudessa ovat keskitetty tekstinkäsittely, palveluohjaajat ja palveluesimiehet. Toimistopalveluyksikkö 2 sisältää palveluesimiehen alaisuudessa ovat akuutti24 ja psykiatrian sihteerit. Toimistopalveluyksikkö 3 sisältää mm. postituksen, monistuksen, puhelinkeskuksen, perusterveydenhuollon sekä terveyden ja sairaanhoidon sihteerit. Toimistopalveluyksikkö 4 sisältää mm. kirurgian vuodeosaston ja poliklinikan, päiväkirurgian ja keskusleikkaamon, radiologian, äitiyspoliklinikan. Toimistopalveluyksikkö 5 koostuu mm. keuhkosairauksien vuodeosaston ja poliklinikan, neurologian vuodeosaston ja poliklinikan, sydänkeskuksen, sisätautien vuodeosaston ja poliklinikan sihteerit.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten pohdinta

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli luoda Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän toimistopalveluyksiköille uusi organisaatorakenne. Toimistopalveluyksiköiden johdon määrittelemä tarve uudelle rakenteelle toimi taustamäärittäjänä. Johdon asettamassa tavoitteessa toimistopalveluyksiköiden määrän vähentäminen nykyisestä määrästä sekä yksiköiden sisällön tarkastelu työmäärän ja henkilöstömäärän näkökulmista. Kehittämishankkeessa tarkasteltiin henkilöstön osallistamisen vaikutusta organisaatorakennemuutokseen, muutosjohtamiseen liittyviä keskeisiä asioita, organisaatorakennemuutoksen tarkoitusta ja henkilöstön mukaan ottamista muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kehittämishankkeen tietoperustan mukaan organisaatorakennemuutokseen vaikuttavat muutosprosessin eri vaiheet (Kotter & Whitehead 2011, 180–182, Pahkin ym. 2011, 12), muutosjohtamisen taidot (Pirinen 2014, 61–63) ja muutoksen tunteiden ymmärtäminen (Arikoski & Sallinen 2007, 56). Henkilöstö ja johto muodostavat yhtenäisen organisaation, joka on jatkuvasti muuttuva ja itseään korjaava yhteisö. Yksinkertaisimmillaan henkilöstön osallistuminen tarkoittaa muutosprosessissa tukea, viestintää ja osallistumista. Hankkeen toteutuksessa käytettiin kehittämismenetelminä työpajoja ja suunnittelupalavereita fasilitaattorin johdolla. Toimintatutkimuksen spiraalimaisen etenemisen pyrkimys on todellisuuden muuttaminen eli käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta.

Kehittämishankkeessa tavoitteena oli muuttaa nykyistä toimistopalveluyksiköiden organisaatorakennetta. Muutos saatetaan kokea vaikeana ja haastavana, jolloin henkilöstö joutuu haastamaan itsensä joutuessaan epä mukavuusalueelleen ja tämä näkyy muutosvastarintana. Tässä hankkeessa kehittäminen suoritettiin hyvässä hengessä työpajoihin osallistuvien lähiesimiesten kanssa ja muutosvastarintaa ei ollut nähtävissä. Lähiesimiehet olivat myös itse kokeneet tarpeelliseksi muuttaa organisaatorakennetta. Stenvall & Virtanen (2012, 85) toivat esille organisaation muutoksen johtamiseen liittyviä kysymyksiä, jotka olivat hyvin yhdistettävissä kehittämishankkeeseen. Johtamisen kohteena hankkeessa oli toimistopalveluyksiköiden organisaatorakenteen uudistaminen. Muutoksen aikataulun oli johto määrittänyt syksyille 2019 ja fasilitaattori suunnitteli etenemisen ja eri kehittämismenetelmien avulla eri vaiheet hankkeelle. Muutoksen toteutustavaksi otettiin organisaatiossa alhaalta ylöspäin rakenne eli lähiesimiehet suunnittelivat fasilitaattorin johdolla kolme erilaista organisaatorakennemallia, joista he valitsivat yhteisesti yhden.

Toimistopalveluyksiköiden muutosta ja sen johtamista voidaan tarkastella tietoperustassa esille nousseiden muutosmallien ja muutosprosessien avulla. Kaikissa menetelmissä oli löydettävissä kehittämishankkeeseen soveltuvia vaiheita. Parhaiten tähän kehittämishankkeeseen soveltui John Kotterin kahdeksanvaiheisen toimintamalli (Kotter & Whitehead 2011, 182–182). Organisaatorakenteen muutoksen osalta voidaan todeta, että kokonaisuudessaan kahdeksanvaiheista toimintamalli ei tässä hankkeessa toteutettu. Organisaatorakenteelle oli asetettu tavoite ja muutostarve oli hyvin perusteltu henkilöstölle, joka myös tunnisti muutostarpeen ja vision. Ohjaava ryhmä muodostui Toimitila tulosalueen johdosta. Viestinnän osuus toteutettiin organisaatorakenteen varmistumisen jälkeen syksyllä 2019 tiedottamalla toimistopalveluyksiköiden henkilöstöinfossa ja yksikköpalaverissa. Tässä kehittämishankkeessa viestinnän osuus on tietoisesti jätetty huomiotta. Kahdeksanvaiheisen toimintamallin tärkeimpänä kohtana voidaan hankkeen osalta pitää lähiesimiesten osallistamista ja mahdollisuutta vaikuttaa uuden rakenteen suunnitteluun saavuttamalla tuloksia. Uusi organisaatorakenne astuu voimaan vuoden 2020 alusta, jolloin muutos vakiinnuttaa paikansa ja juurtuu toimivaksi organisaatorakenteeksi. Muutos tarvitsee aina johtajan, joka vastaa muutosprosessista, raportoi ja vie muutoksen onnistuneesti läpi. (Pahkin ym. 2011, 12.)

Organisaatiomuutos vaatii johdolta ja henkilöstöltä uudistumiskyvykkyyttä, joka mitataan sen toimintatavassa. Kehittämishankkeen muutoksessa olevaa organisaatorakennetta voidaan pitää Stenvall & Virtasen (2007, 25) mukaan aikahorisontaalisesti nopeana ja kohdistushorisontaalisesti suppeana. Organisaatiomuutokset Stenvall & Virtanen (2007, 25) jakaa neljään muutostyyppiin, joista muutostyyppi 1 oli tunnistettavissa kehittämishankkeen mukaan laajuudeltaan inkrementaalinen eli vähittäin kehittyvä, mutta toteutustavaltaan nopea muutos. Kehittämishanke aloitettiin syyskuussa 2018 toimeksiantajan etsinnällä, mutta itse organisaation muutosprosessi alkoi elokuussa 2019 ja päättyi joulukuussa 2019. Muutostyyppiin 1 määritellään muutoksen kohdistuvan vain osaan organisaatiosta ja toteutus tapahtuu nopeassa aikataulussa. Nopean aikataulun määrittely muutosprosessissa on suhteellista ja riippuen muutoksen sisällöstä. Tässä kehittämishankkeessa tulkitaan organisaatorakenteenmuutos nopeaksi muutokseksi, joka mitataan työpajojen ja suunnittelupalaverien aloituksesta organisaatorakenteen valintaan. Muilta osin ja kokonaisuudessaan kehittämishanke oli ajallisesti pidempi.

Henkilöstön osallistaminen muutoksissa vahvistaa heidän muutosvalmiutta saadessaan osallistua muutoksen tekemiseen. Lähiesimiehet osallistuivat organisaatorakenteen suunnitteluun kehittämistyöpajojen ja suunnittelupalaverien avulla. Pahkin & Vesanto (2013b, 6) nostavat esille, ettei ylin johto toteuta muutosta yksistään, vaan muutokseen tarvitaan henkilöstön osallistumista, asiantuntijuutta ja työpanosta. Henkilöstön osallistaminen

aloitettiin suunnittelupalaverilla, jossa ensin kerrattiin johdon antamat tavoitteet ja rajat kehittämishankkeelle. Suunnittelupalaveria jatkettiin pohtimalla muutosta hidastavia tunteita sekä muutosta tukevia tunteita. Lähiesimiehet löysivät tunteita, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti muutoksen etenemiseen. Oli nähtävissä, että hankkeeseen osallistuvat lähiesimiehet kokivat organisaatorakenteen muutoksen tarpeelliseksi. Tämä näkyi muutosta tukevista tunteista, jotka kertoivat toivosta paremmasta ja positiivisesta odotuksesta uutta rakennetta kohtaan. Kehittämistyöpajoissa aloitettiin varsinainen organisaatorakenteen suunnittelu pohtien toimistopalveluyksiköihin sijoitettavia sisältökokonaisuuksia. Neljännessä työpajassa yhteisellä päätöksellä lähiesimiehet valitsivat kolmesta vaihtoehdosta toimistopalveluyksiköille uuden organisaatorakenteen, joka astuu voimaan vuoden 2020 alusta.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymykseen *”Kuinka henkilöstön osallistamisella voidaan vaikuttaa organisaatorakennemuutokseen?”* voidaan todeta, että henkilöstön osallistamisella organisaatorakenteen muutokseen on oleellinen merkitys. Henkilöstöllä on tehtävän työn substanssiin paras asiantuntijuus verrattuna mikä ylimmällä johdolla on. Johdon tehtävänä on kuitenkin tarkastella muutoksen kokonaisuutta sekä muutoksen vaikutuksia laajemmalla tasolla, jota kokemusta ei taas henkilöstöllä välttämättä ole. Tässä kehittämishankkeessa oleellinen vaikutus oli henkilöstön osallistamisella muutoksen suunnitteluun. Lähiesimiesten kokemus nykyisen organisaatorakenteen toimivuudesta oli yhteneväinen ja muutostarpeen puolella. Muutosvastarinnan puuttuminen vaikutti positiivisesti suunnittelupalaverien ja työpajojen sisältöön ja ilmapiiriin. Ensimmäisessä työpajassa osallistujat pohtivat yksiköiden perusrakennetta ryhmitellen toiminnallisuuksia yhteen. Toisessa ja kolmannessa työpajoissa osallistujat pääsivät rakentamaan yksiköiden sisältöjä ja saivat kolme erilaista organisaatorakennetta aikaan. Viimeisessä työpajassa osallistujat pohtivat kaikkien kolmen organisaatorakenteiden hyviä ja huonoja puolia ja suorittivat organisaatorakenteen valinnan yksimielisesti. Kehittämishankkeessa henkilöstön osallistaminen vaikutti myönteisesti suunnittelemalla parhaan mahdollisen organisaatorakenteen, johon kaikki muutoksen suunnitteluun osallistujat ovat yhteisellä päätöksellä sitoutuneet.

Kehittämishankkeen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen *”Mitä keskeisiä asioita muutossjohtamisessa tulee huomioida?”* voidaan todeta, että muutossjohtaminen vaatii kokemusta ja johtamistaitoa. Muutosta ei tule tehdä vain muutoksen vuoksi, vaan muutokselle syntyy tarve. Kun muutostarve on tunnistettu, tulee muutokselle asettaa tavoite, joka perustellaan. Muutossjohtamisen osalta kehittämishankkeessa on huomioitua muutoksen lähtökohdat, jonka uusi organisaatorakenteen luominen vaatii. Muutossjohtajan yksi

keskeisimmistä asioista on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tarve ja lieventää muutosvastarintaa perustelemalla muutos hyvin. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda uusi organisaatorakenne, joka tasaa lähiesimiesten työmäärää. Asetettu tavoite oli perusteltu ja selkeä, joka yhdisti, ja niin johdon kuin lähiesimiesten näkemykset. Muutos vaatii aina johtamista ja muutosjohtajan tulee myös itse sitoutua muutokseen ja toimimalla esimerkkinä edistään muutoksen tekemistä. Panostamalla muutosjohtamiseen voidaan vähentää muutokseen liittyviä kustannuksia, lisätä tuottavuutta ja innovatiivisuutta. Hyvällä muutosjohtamisella huomioidaan henkilöstön muutokseen liittyvät tunteet, tuetaan henkilöstön työhyvinvointia sekä varmistetaan töiden sujuminen muutoksen aikana. Muutosjohtamisen keskeisimpänä asiana voidaan pitää muutoksen toteutumista vasta, kun henkilöstö on saatu mukaan muutoksen toteutukseen ja se näkyy organisaation toiminnassa konkreettisesti. Kehittämishankkeessa huomioitiin seuraavat muutosjohtamisen keskeiset asiat, kuten johdon ja muutosjohtajan sitoutuminen, avattiin muutoksen tarve, käsiteltiin muutokseen liittyviä tunteita osallistujien kanssa sekä henkilöstön osallistaminen.

Toiseen alatutkimuskysymykseen *"Mitä organisaatorakennemuutos tarkoittaa ja miten se tehdään?"* haettiin vastauksia rakentamalla henkilöstön kanssa kehittämistyöpajoissa uusi organisaatorakenne. Organisaatorakennemuutos voi tarkoittaa organisaatorakenteen uudelleen rakentamista, fuusioitumista tai toiminnan ulkoistamista. Muutos voi pitää sisällään toiminnallisia muutoksia tai henkilöstön siirtomuutoksia yksiköistä toiseen. Tässä kehittämishankkeessa organisaatorakennemuutos tarkoittaa toimistopalveluyksiköiden uudelleen järjestelyä. Muutoskohteena olivat toiminnallisten yksiköiden uudelleen sijoittaminen toimistopalveluyksiköihin sekä lähiesimiesten valinta uusiin yksiköihin. Kehittämishankkeen organisaatorakennemuutos aloitettiin pohtimalla toiminnan näkökulmasta erilaisia rakenteellisia vaihtoehtoja, kuten mitkä vuodeosastot ja poliklinikat ovat toiminnallisesti yhdistettävissä. Määrittelyn jälkeen tarkasteltiin toiminnallisesti yhdistettyjen kokonaisuuksien sijoittumista neljään eri yksikköön. Samalla huomioiden henkilöstömäärien tasaista suhteuttamista yksiköiden kesken sekä lähiesimiesten tasapuolinen työmäärä jokaisessa yksikössä. Kehittämishankkeessa organisaatorakennemuutos tarkoittaa konkreettisesti toimistopalveluyksiköiden vähentämistä ja yksiköiden sisällön uudelleen rakentamista käyttäen kehittämismenetelminä suunnittelupalavereita ja työpajoja.

Kolmantena alatutkimuskysymyksenä oli *"Miten henkilöstö voidaan ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen?"* voidaan todeta, että henkilöstön mukaan ottaminen antaa hyvän asiantuntija- ja kokemuspohjan, joka mahdollistaa organisaatorakenteen suunnitteluun käyttäen lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä. Tässä kehittämishankkeessa lähiesimiehet huomioitiin uuden organisaatorakenteen suunnittelussa ja toteutuksessa. Henkilöstön mukaan ottamiseen vaikuttaa tapa, jolla henkilöstön annetaan

osallistua ja vaikuttaa. Henkilöstön huomioon ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttaa työn tekemisen todellisiin tuloksiin, luomalla työhyvinvointia ja vahvistamalla sitoutumista muutokseen ja organisaatioon. Kehittämishankkeessa lähiesimiesten omien tunteiden käsitteleminen, mahdollisuus osallistua uuden organisaatorakenteen suunnitteluun ja valintaan ovat antaneet osallistujille merkityksellisyyden tunteen. Yleisimpiä menetelmiä henkilöstön mukaan ottamisessa muutoksen suunnitteluun ovat sähköiset kyselyt, info- ja tiedotustilaisuudet, joissa henkilöstö voi kommentoida tai henkilöstön edustajat tuovat yleisen henkilöstön viestin muutokseksiin. Parhaiten henkilöstö pääsee mukaan organisaation yksikkökohtaisissa muutoksissa, joissa muutos koskettaa henkilöstön lähityötä. Osallistuvan henkilöstön on helpompi saada äänensä kuuluville, koska osallistuvien määrä on pienempi kuin suuremmissa organisaatiomuutoksissa. Tässä kehittämishankkeessa henkilöstö otettiin mukaan muutoksen suunnittelun ja toteutuksen suunnittelupalaveriin ja kehittämistyöpajoihin osallistamalla kehittämistehtäviin.

6.3 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen luotettavuus tiedonkeruunmenetelmien ja työkalujen osalta varmistettiin käyttämällä kvalitatiivisen eli laadullisen toimintatutkimuksen eri menetelmiä. Toimistopalveluyksiköiden organisaatorakennemuutosta kehitettiin ja suunniteltiin lähiesimiehille suunnatuissa työpajoissa (Korhonen & Bergman 2019, 118). Työpajoihin osallistuva joukko lähiesimiehiä muodostaa hyvin pienen otannan. Kerätyn tiedon luotettavuutta lisää se, että lähiesimiesten ammattitaito ja substanssiosaaminen oli kohdeorganisaatiosta paras. Tiedon luotettavuuteen saattaa heikentävästi vaikuttaa lähiesimiesten liian läheinen näkemys ja suhtautuminen nykyiseen vastuuyksikkönsä. (Tuomi & Sarajärvi 2017.)

Kehittämishankkeen luotettavuus tutkimusaineiston käsittelyssä eli toimistopalveluyksikön työpajatyöskentelyssä oli varmistettu siten, että kehittämisen menetelmänä käytettiin osallistavaa toimintatutkimusta, joka toteutettiin yhdessä työryhmän kanssa. Toimintatutkimus on kiinnostunut, miten asioiden tulisi olla ja pyrkii vaikuttamaan todellisuuden muuttamiseen, jossa osallistajat ovat vastuullisia ryhmän jäsenille ja itselleen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 60–61). Jokaisessa suunnittelupalaverissa ja työpajassa toimi fasilitaattori, joka oli suunnitellut palaverien ja työpajojen aikataulut ja käsiteltävät sisällöt. Työpajoissa toteutettiin Me-we-us koko ryhmän tasapuoliseen aktivointi -menetelmää ja Post it -lappuja käyttäen eri ryhmittelymenetelmiä (Kantojärvi 2012, 54). Lisäksi työpajoissa käytiin keskustelevaa ryhmätyöskentelyä, jossa syntyi yhtenäinen osallistujien näkemys organisaatorakenteen nykytilasta sekä kehittämistarpeesta.

Kehittämistyöpajat tuottivat tuloksia, jotka vastasivat kehittämishankkeelle asetettuja tavoitteita. Työpajatyöskentely oli avointa ja sujuvaa, joka lisäsi henkilöstön osallisuutta ja

vaikutusmahdollisuuksia. Kehittämishankkeen kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä, koska kehittämishankkeen tavoitteena oli suunnitella toimistopalveluyksikölle uusi organisaatorakenne ja siinä onnistuttiin.

6.4 Jatkokehittämisehdotukset

Tässä kehittämishankkeessa keskityttiin tutkimaan henkilöstön osallistamisen vaikutusta organisaatorakennemuutokseen. Tarkemmin tutkimuksen kohteena ja tietoperustana olivat muutos ja sen johtaminen, organisaatiomuutos sekä henkilöstön osallistaminen. Kehittämishankkeesta jätettiin pois lähempi tarkastelu henkilöstön sitoutumisesta ja muutoksen taustalla vaikuttanut työhyvinvointitutkimus, joka myös antoi perusteet muutokselle.

Ensimmäinen jatkokehittämisehdotus on organisaatorakenteen muutostarpeeseen vaikuttanut vuonna 2018 tehty työhyvinvointikysely toimistopalveluyksiköille. Nykyisen organisaatorakenteen epätasaisuus lähiesimiesten kesken on vaikuttanut myös työntekijöiden työhyvinvointiin. Muutamien yksiköiden suuret työntekijät ovat kuormittaneet lähiesimiesten jaksamista ja näkynyt heidän työjäljessä. Uusi organisaatorakenne astuu voimaan vuoden 2020 alussa. Uutena jatkokehittämishankkeena edellisen ja tulevan työhyvinvointikyselyn tuloksien vertaaminen ja mahdollisten vaikutuksien selvittäminen.

Toinen jatkokehittämisehdotus on tutkia lähiesimiesten sitoutumisen astetta ja vaikutuksia uuden organisaatorakenteen voimaan astumisen jälkeen noin vuoden päästä. Kehittämishankkeen suunnittelupalaverissa esille nousi tyytymättömyys nykyiseen organisaatorakenteeseen ja toivottiin muutoksen myötä työnantajakuvan parantumista omasta näkökulmasta. Lisäksi koko toimistopalveluyksiköiden henkilöstön kokemus uudesta rakenteesta ja lähiesimiesten työmäärän vaikutusta lähiesiemiestyöhön.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juutti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarema-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Aska, T. 2019. Muutosjohtamisen haasteet työn uudelleenorganisoinnissa. Pro gradu. Rovaniemi: Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. 15. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyppänen, R. 2013. Tiukka tilanne – käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Helsinki: Bonnier Business Forum Oy.

Höglund, K. 2015. Kokoukset kuntoon. Helsinki: Books on Demand.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kilpimaa, A. 2014. Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt. Tampere: Tampere University Press.

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOY.

Kotter, J. & Whitehead, L. 2011. Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2011. Selviydy tai sukella. Kriisistä kilpailuetuun suomalaisella johtamistavalla. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kuusela, S. 2018. Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, 2019c. Henkilöstön Infokanava. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä.
- Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri, 2005. Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin sairaanhoidollisten toimistopalveluiden selvityksen toimeenpano. Loppuraportti.
- Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, 2006. Vuosikertomus 2006.
- Puirava-Pakila, M. 2010. Muutos ei ole koskaan yksi suunta, vaan todellisuus on aina moniulotteisempi. Teoksessa: Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä. Tampere: Traff Finland Oy.
- Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. Helsinki: Grano Oy.
- Sihvonen, S. 2006. Sairaanhoidolliset palvelut uudessa kuosissa. Sanatori 1/2006.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen, ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Elektroniset lähteet

Carnall C. 2007. Managing Change in Organizations. 5. painos. England: Edinburgh Gate. [Viitattu 21.1.2019]. Saatavissa:

<http://www.mim.ac.mw/books/Managing%20Change%20in%20Organisations.pdf>

Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä, 2019. Käyttösuunnitelma. [Viitattu 23.10.2019]. Saatavissa: <http://esshp-internet.oncloudos.com/kokous/20191375-5-1.PDF>

Hietaharju, A., Majoinen, K., Asikainen, J. & Antila, A. 2016. Hallinnon tukipalvelut kuntakonsernissa. Esiselvitys. Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 25.10.2019]. Saatavissa: file:///C:/Users/P35521/Downloads/1779tukipalvelut_kuntakonserneissa_ebook.pdf

Ilmarinen. 2019. Onnistunut Muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. [Viitattu 3.2.2019]. Saatavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Alma Talent Oy. [Viitattu 18.1.2019]. Saatavissa:

<https://verkkokirjahylly-almatalent->

[fi.aineistot.lamk.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU((20)ESIMIEHEN((c4))((20)

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Alma Talent Oy. [Viitattu 9.10.2019]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent->

[https://verkkokirjahylly-almatalent-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAEBCXJTFF#piste:b6)

[fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAEBCXJTFF#piste:b6](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAEBCXJTFF#piste:b6)

Kaltainen, J. 2019. Organisaatiomuutos huolestuttaa – miten vahvistaa luottamusta ja toiveikkuutta. Työpiste Verkkolehti. Työterveyslaitos. [Viitattu 8.2.2019]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyopiste/organisaatiomuutos-huolestuttaa-miten-vahvistaa-luottamusta-ja-toiveikkuutta/>

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 3.11.2019]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent->

[fi.aineistot.lamk.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:\(\(20\)Johtaja\(\(20\)muutoksen\(\(20\)ytiness\(\(e4\)/piste:t3](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:((20)Johtaja((20)muutoksen((20)ytiness((e4)/piste:t3)

Kuntatyönantajat. 2017. Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa. [Viitattu 19.1.2019].

Saatavissa: <https://www.kt.fi/publications/2018-002>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2019. YAMK Opinnäytetyön ohje, ylempi AMK -tutkinto. [Viitattu 25.11.2019]. Saatavissa: <https://lut.sharepoint.com/sites/lamk/intranet/pages/lms-opinnaytetyo.aspx>

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P. & Leppänen, A. 2013. Mielekäs organisaatiomuutos – kyselyn menetelmäkirja. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 19.1.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-261-334-9%20pdf>

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., Jong, T. & Mockatto, Z. 2011. Mielekäs Muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 19.1.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-158-1%20PDF>

Pahkin, K., & Vesanto, P. 2013a. Organisaation muutos esimiehen näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 20.1.2019]. Saatavissa: [http://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-261-336-3%20\(pdf\)](http://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-261-336-3%20(pdf))

Pahkin, K., & Vesanto, P. 2013b. Organisaation muutos työntekijän näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 21.1.2019]. Saatavissa: [http://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-261-337-0%20\(pdf\)](http://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-261-337-0%20(pdf))

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, 2009. Vuosikertomus. [Viitattu 25.10.2019]. Saatavissa: https://www.siunsote.fi/documents/4823935/5552615/PKSSK_julkaisuja_12/c2eb38fa-8bee-4c6c-8a1c-55f34f499878

Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä. 2018. Henkilöstöjaoston pöytäkirja 7/2018. [Viitattu 25.10.2019]. Saatavissa: <http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/SiunSote/kokous/2018849.PDF>

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, 2017a. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2017. [Viitattu 20.10.2019]. Saatavissa: https://www.phhyky.fi/assets/files/2018/05/PHHYKY_vuosikertomus_2017_KAIKKI_v7_siv_uittain_valmis.pdf

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, 2017b. Yhtymä. [Viitattu 16.10.2019]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/>

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, 2019a. Yhtymä. Strategia. [Viitattu 20.10.2019]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/tietoja-yhtymasta/strategia/>

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, 2019b. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2018. [Viitattu 16.10.2019]. Saatavissa:

https://www.phhyky.fi/assets/files/2019/03/tilinpaatos_ja_toimintakertomus2018.pdf

Quain, S. 2018. The Difference Between Employee Participation & Employee Involvement. Small Business. Chron. [Viitattu 2.10.2019]. Saatavissa:

<https://smallbusiness.chron.com/difference-between-employee-participation-employee-involvement-13013.html>

Sitra. 2016. Osallistava palaveri. [Viitattu 4.11.2019]. Saatavissa:

<https://www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut/osallistava-palaveri-ikp/>

Soisalon-Soinin, J. 2017. Minä johdan. Muutokselle riittää yrityksissä kysyntää:

”Nopeudesta ja ketteryydestä on tullut paljon tärkeämpää kuin aikaisemmin”. Kauppalehti.

[Viitattu: 30.9.2019]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/muutokselle-riittaa-yrityksissa-kysyntaa-nopeudesta-ja-ketteryydesta-on-tullut-paljon-tarkeampaa-kuin-aikaisemmin/daad3e48-1063-34d7-b07d-1a3f34650ba8>

TENK. 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. [Viitattu 27.10.2019]. Saatavissa:

<https://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>

Työterveyslaitos. 2018. Organisaatiomuutos. [Viitattu 19.1.2019]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>

Työterveyslaitos. 2019. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. [Viitattu 8.2.2019].

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos kielikuvina. Teoksesta: Kunnallistieteellinen

aikakauskirja. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys. [Viitattu 23.1.2019]. Saatavissa:

<http://elektra.helsinki.fi.aineistot.lamk.fi/se/k/0356-3669/37/3/organisa.pdf>

Yrityskatsaus. 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haasteena uudistuminen. [Viitattu

14.1.2019]. Saatavissa:

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74983/TEMjul_55_2015_web_01102015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zappalà, S., Toscano, F. & Licciardello, S. 2019. Towards Sustainable Organizations:

Supervisor Support, Commitment to Change and the Mediating Role of Organizational Identification. MDPI. Sustainability. [Viitattu 24.12.2018]. Saatavissa:

<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/3/805/htm>

LIITTEET

LIITE 1

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Tutkimuksen nimi: Henkilöstön osallistaminen organisaatorakennemuutokseen

Tutkimuksen tekijä: Mari Iisalo, Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja uudistava johtaminen YAMK

YAMK -opinnäytetyön toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen aiheena on henkilöstön osallistaminen ja sitoutuminen organisaatorakennemuutoksessa Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän toimistopalveluyksikössä. Kehittämishankkeen tuloksista laaditaan kirjallinen raportti, joka julkaistaan ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden ja julkaisujen Theseus -julkaisuarkistossa.

Tutkimukseen osallistujalle on selvitetty kehittämishankkeen tarkoitus ja käytettävät tutkimusmenetelmät. Osallistuja on tietoinen tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä tietoinen ettei tutkimukseen osallistuminen aiheuta osallistujalle kustannuksia. Osallistujan henkilöllisyys jää vain tutkijan tietoon ja mahdolliset osallistujaa koskevat aineistot käytetään vain tutkimukseen ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun siihen, että minua haastatellaan, havainnoidaan ja kuvataan sekä antamiani tietoja käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin. Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni tai että se vaikuttaa minun työsuhteeseen.

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus ja nimenselvennys