

# **Tampereen nuorisopalveluiden organisaatiouudistus**

henkilöstön kokemana



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Sosiaalialan koulutus

Lahdensivu, kevät 2017

Tiina Siilinkari

LAHDENSIVU

Sosiaalialan koulutus

Sosionomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Tiina Siilinkari	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Tampereen nuorisopalveluiden organisaatiouudistus henkilöstön kokemana	
<b>Työn ohjaaja</b>	Liisa Harakkamäki	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa yhden työyhteisön kokemuksista organisaatiouudistuksen aikana ja tuoda henkilöstön ääni kuuluksi. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka Monitoimitalo 13:ssa työskentelevät Tampereen nuorisopalveluiden työntekijät kokivat osallisuutensa ja muutosjohtamisen organisaatiouudistuksessa. Kyselylomake muotoiltiin siten, että sitä voisi käyttää myös prosessin myöhemmissä vaiheissa. Nuorisopalveluiden organisaatiouudistuksella pyritään lisäämään asiakastyön osuutta, tehostamaan toimintaa ja purkamaan sektoroitunutta toimintakulttuuria.

Teoreettinen viitekehys muodostui organisaatioon, organisaatiouudistuksiin ja työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista. Opinnäytetyössä nostettiin esiin myös osallisuuden merkitys muutokseen sitouttamisessa. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella ja yksilöhaastatteluilla kyselylomakkeen teemoja mukaillen. Tutkimusote on laadullinen ja analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa eritellään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä muutoksen aikana sekä esitetään kehitysideoita muutosprosessien hallintaan.

Tutkimus osoitti, että työhyvinvoinnissa on tapahtunut muutoksia. Tulokset olivat samansuuntaisia, kuin aikaisemmatkin tutkimukset. Viestinnästä annettiin ristiriitaista palautetta: se on yleisesti parantunut, mutta muutosisviestinnässä nähtiin puutteita. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä olivat työnohjaus ja tulevaisuudessa lähiesimiehen saaminen. Kehitysideoita voi hyödyntää tulevien muutosten suunnittelussa ja tutkimusprosessissa syntynyttä kyselylomaketta voi soveltaa erilaisissa työhyvinvointi- ja muutosisviestintätilanteissa.

**Avainsanat:** Organisaatiouudistus, työhyvinvointi, muutosviestintä

**Sivut** 31 sivua, joista liitteitä 2 sivua

LAHDENSIVU

Degree Programme in Social Services

---

<b>Author</b>	Tiina Siilinkari	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	Organizational reform of Tampere Youth Services from Employee`s Perspective	
<b>Supervisor</b>	Liisa Harakkamäki	

---

ABSTRACT

The goal of this thesis was to produce information about the experiences of a specific work community during organizational reform, and to bring forth the voices of the employees. The study examined how the employees of Tampere youth services working at Monitoimitalo 13, experienced their involvement and the management of change within the organizational reform. The questionnaire was formed so that it could also be used in the later stages of the process.

The organizational reform of the youth services aims at increasing the percentage of client work, to make activities more efficient, and to deconstruct the sectorized working culture. The theoretical framework was formed based on studies relating to organization, organizational reforms and work welfare. The thesis also brought forth the significance of involvement in engaging employees to reforms.

The material for the study was gathered with an electronic questionnaire and with private interviews that retold the themes of the questionnaire. The thesis was implemented as a qualitative study, and the method of analysis was thematic. The empirical part of the thesis analyzes elements that impact work welfare during the reform, and presents ideas for developing the management of reformatory processes.

The study showed that there had been changes in work welfare. The results were similar to those of earlier studies. The communication received contrasting feedback: generally it has improved, but the change management communication was seen as defective. The factors advancing work welfare were professional guidance and receiving an immediate manager in the future. The development ideas can be utilized when planning for changes in the future, and the questionnaire created in the study process can be applied in different situations relating to work welfare and change communication.

**Keywords:** Organizational change, work welfare, change management communication

**Pages** 31 pages including appendices 2 pages

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	ORGANISAATIO KÄSITTEENÄ JA ILMIÖNÄ .....	2
2.1	Organisaatiokulttuuri .....	2
2.2	Organisaatiomuutos .....	3
2.3	Työhyvinvoinnin merkitys .....	4
3	ORGANISAATIOUUDISTUKSEEN VAIKUTTAVIA ASIOITA .....	5
3.1	Muutosten kokeminen ja vaikutukset työhyvinvointiin .....	5
3.2	Muutosvastarinta .....	6
3.3	Muutosjohtaminen .....	6
3.4	Muutosviestintä .....	7
3.5	Työnohjaus apuna myös muutoksessa .....	8
3.6	Osallisuus .....	9
4	AIEMMAT TUTKIMUKSET .....	9
5	TAMPEREEN KAUPUNGIN NUORISOPALVELUIDEN ORGANISAATIOMUUTOS .....	10
5.1	Nuorisopalveluiden sijoittuminen organisaatiokaaviossa .....	11
5.2	Nuorisopalveluiden organisaatiouudistus .....	13
6	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT .....	13
6.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	14
6.1.1	Aineiston hankinta .....	14
6.1.2	Kyselylomake .....	14
6.1.3	Teemahaastattelu .....	15
6.2	Analyysi .....	15
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	16
8	TUTKIMUSTULOKSET .....	17
8.1	Työhyvinvointi ja työyhteisön ilmapiiri muutoksessa .....	17
8.2	Osallisena muutoksen toteuttamisessa .....	18
8.3	Tiedonkulku työyhteisössä .....	18
8.4	Mitä muutoksessa muuttaisin .....	19
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	20
9.1	Viestintä .....	20
9.2	Visio .....	21
9.3	Kyselylomake .....	21
	LÄHTEET .....	23

### Liitteet

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Kyselylomake

## 1 JOHDANTO

Aikamme ominaispiirre on muutos: se vaikuttaa niin globaalisti kuin paikallisellakin tasolla; niin yhteisöihin kuin yksilöönkin. Organisaatioon vaikuttavat muutokset toimintaympäristössä, mutta muutos voi itää myös sisältä. Henkilöstö on organisaation suurin voimavara, joten sen hyvinvointi muutosprosessissa on pyrittävä takaamaan. Jopa kahdessa kolmasosassa muutoshankkeista on jollain tasolla epäonnistuttu - jo tämä tekee muutoksen tutkimisen perustelluksi.

Kiinnostukseni muutoksen läpivientiä kohtaan heräsi työssäoppimisjaksoni aikana kuunnellessani työntekijöiden ajatuksia muutoksista ja muutosviestinnästä. Kaupungin nuorisopalveluiden uuden organisaation oli määrä aloittaa toimintansa 1.1.2017. Tampereen kaupungin organisaatiouudistus heijastuu kuitenkin myös nuorisopalveluiden aikatauluihin, joten tutkimuksen tapahtuessa uudistusprosessi on yhä kesken.

Organisaatiomuutoksella on aina vaikutuksia työhyvinvointiin ja työelämän murroksen kautta se on ajankohtainen aihe. Tutkimuksessani keskityn kokemukseen ja kokemuksen merkitykseen enemmän kuin toteutuneisiin muutoksiin. Tarkasteltavaksi aukeaa siten työntekijöiden näkökulma. Ihmistä tutkivat tieteet eivät turvaudu vain rationalisointiin, sillä tällöin voidaan menettää ilmiön merkitys ja ihmisen kokemus.

Organisaation moniäänisyys on ominaisuus, joka tarjoaa mahdollisuuden niin yksilölliseen kuin yhteisölliseenkin kehittymiseen. Opinnäytetyö tarjoaa kanavan tuon äänen käyttöön ja pyrkii löytämään tämän työyhteisön kokemuksen ja mahdolliset kipupisteet: myös kriittinen ihminen on organisaatiolle tärkeä tiedonlähde. Kuulluksi tuleminen on osallisuutta ja muutokset arkipäivää, joten reflektointi, palautteen vastaanottaminen ja ymmärryksen lisääminen ovat jo tulevien muutosprosessienkin kannalta olennaisia asioita.

Keskeinen tietoperusta muodostuu organisaatiotutkimuksesta ja muutosten kokemisesta, mutta työhyvinvointi ja muutosviestintä haukkaavat osansa kakusta. Aineisto on kerätty sähköisellä kyselylomakkeella sekä yksilöhaastattelulla samoja teemoja mukaillen. Aineistoanalyysinä käytettiin teemoittelua. Organisaatiouudistuksen prosessin keskeneräisyydestä johtuen opinnäytetyö heijastaa kokemuksia ja ajatuksia matkan varrelta – uudistuksen läpiviennin onnistumista ei siten voida tässä arvioida.

## 2 ORGANISAATIO KÄSITTEENÄ JA ILMIÖNÄ

Organisaatio on perinteisesti määritelty funktionalistisesta näkökulmasta, tietyn päämäärän vuoksi rakentuneiksi sosiaalisiksi rakenteiksi joilla on usein hierarkkinen luonne. Nykyinen organisaatiomuoto on peräisin teollistumisen aikakaudelta. Sitä ennenkin on ollut organisaatioita kuten kirkko ja armeija, mutta organisaatiot eivät ole vaikuttaneet ihmisten elämään yhtä laajasti kuin nykyisin. Organisaatiokäyttäytymistä tutkivien tieteiden tavoitteena on ymmärtää, miksi ihmiset toimivat organisaatiossa niin kuin toimivat ja näin lisätä toiminnan ennustettavuutta.

Juuti (2006) tarkastelee organisaatiota kolmesta näkökulmasta. Realistinen maailmankuva määrittelee organisaation tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi muodostetuksi yhteistoimintajärjestelmäksi. Tulkinnallinen näkökulma pyrkii tulkitsemaan taustalla vaikuttavia ilmiöitä kysymällä esimerkiksi ”millaisia tarinoita organisaatiosta kerrotaan?” Postmoderni näkemys taas keskittyy arjen diskursseihin eli tietyn puhetavan tuottamiin merkityksiin ja niiden kautta tuotettuihin identiteetteihin ja organisaation toimintatapoihin. Se tarkastelee muun muassa puhetapoja ja marginaaliin jääviä puheita. (Juuti 2006, 204-205, Tieteen termipankki)

Tässä luvussa määrittelen organisaatiokulttuuria ja organisaatiomuutosta. Näihin – ja ylipäättään organisaatioon ilmiönä – liittyen käsittelen myös toimintaympäristön, työhyvinvoinnin ja työnohjauksen merkitystä. Koska opinnäytetyöni tavoitteena on tuoda esiin erityisesti työntekijöiden ääni ja kokemus muutosprosessista, tarkastelen laajemmin muutosta ja sen kokemista sekä osallisuuden merkitystä.

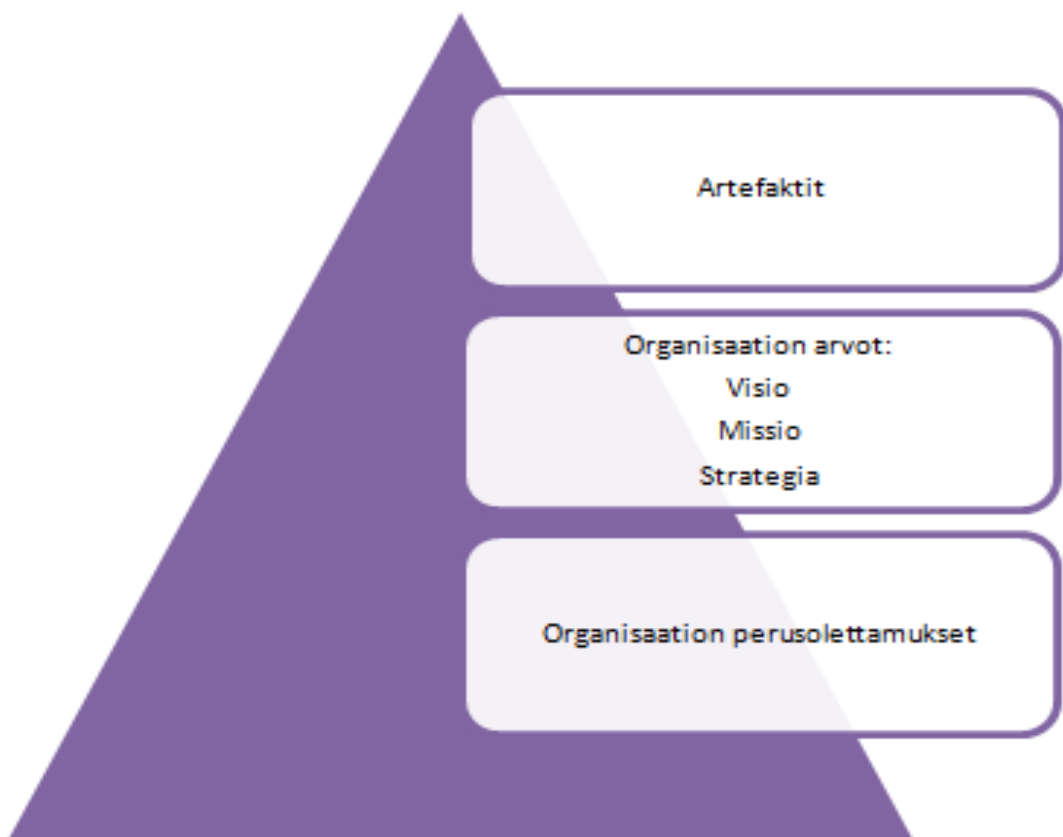
### 2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuria ja sen vaikutuksia liiketoimintaan on tutkittu vuosikymmeniä, mikä on tuottanut yli 150 erilaista määritelmää kulttuurista. Pääasiallisia koulukuntia voi erottaa kaksi: sosiologinen ja antropologinen. Tunnettuja organisaatiokulttuurin tutkijoita ovat esimerkiksi Edgar H Schein, Geert Hofstede ja Andrew Pettigrew. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen teoreetikot voidaan jakaa kolmeen: puritaaneihin, joiden mukaan kulttuuria ei voi eikä saa hallita; pragmaatikoihin, jotka ovat suurelle yleisölle kirjoittavia konsultteja; ja akateemisiin pragmaatikoihin, joiden tavoitteina on tuottaa tietoa siitä, kuinka kulttuuria hallitaan. (Hokkanen 2011, 6-7)

Michael A. Beitler esittelee kirjassaan "Strategic organizational change" Kim S. Cameronin ja Robert E. Quinnin mallin organisaatiokulttuurityypeistä. Heidän mukaansa organisaatiokulttuureja on neljää päätyyppiä, jotka voivat vaihdella organisaation elinkaaren aikana. Nämä päätyypit ovat kokoava (clan), uudistuva (adhocracy), ohjaava (market) ja kilpaileva

(Hierarchy). Ne eroavat muun muassa painopisteiltään, joustavuudeltaan ja muodollisuudeltaan. (Beitler 2006, 128)

Kuuluisin organisaatiokulttuurin ilmenemistä määrittävä teoria on Edgar Scheinin kolmitasoinen malli. Ensimmäinen taso on näkyvä ja helposti niin työntekijän kuin ulkopuolisenkin kuvailtavissa. Sen sisältönä ovat toiminnalliset ilmiöt ja näkyvät rakenteet sekä ihmisten aikaansaannokset. Toinen taso muodostuu arvoista ja normeista ja on yleensä nostettavissa tietoisuuden tasolle arvopohdintojen avulla. Pohjimmaiseta perusoletukset ovat kulttuurin syvä taso, joka on kehittynyt organisaation elinkaaren aikana siinä työskennelleiden ihmisten toimintaperiaatteiden ja uskomusten seurauksena. Niitä on vaikea jäljittää, kuvailla tai muuttaa, sillä ne ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi. (Sopanen n.d.)



Kuva 1. Organisaation koostumus (Lönnroth 2013, Scheinin mukailen)

## 2.2 Organisaatiomuutos

Työelämä on jatkuvien muutospainojen alaisena: globalisaatio muuttaa rakenteita ja kehittyvä tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa työnteon paikkaan sitoutumattomasti. Muun muassa hyvinvointivaltion rahoitusongelmat jakavat sektoreiden vastuualueita uusiksi ja aiheuttavat tehostamispaineita. (Manka 2012, 1-2)

Työelämän muutostrendit vaikuttavat samanaikaisesti niin toimintaympäristöön, itse organisaatioon kuin työntekijöihinkin. Muutokset johtajuudessa, palveluiden ulkoistaminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työväestön ikääntyminen, monikulttuurisuuden lisääntyminen ja julkisen sektorin roolin muuttuminen tuovat haasteita, mutta muutoksen katsotaan olevan pysyvä osa nykyistä työelämää. (Rauramo 2008, 86-87.)

Organisaatiomuutos on olemukseltaan laaja, usein koko organisaatiota koskeva rakenteellinen ja toiminnallinen muutos. Organisaatiomuutoksia voidaan tyypitellä eri tavoin: muutos voi olla nopea tai hidas, ulkoistaminen, fuusio tai jotain muuta. Muutos on prosessi, jonka katsotaan alkavan siitä, kun se tulee yleiseen tietoon – vaikka sitä olisin valmisteltu pitkään ennen julkistamista. Prosessi päättyy, kun uudet toimintatavat otetaan kokonaisvaltaisesti käyttöön, vaikka niiden opettelu vie aikansa.

Organisaatiomuutosta ei voi täydellisesti hallita; muutos herättää usein myös vastustusta, joka voi estää toivotun kehityksen tai hidastaa prosessia. Organisaatiomuutoksen aikana työntekijän tulisi käydä omia tuntojaan kokemuksellisesti läpi. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.) Kokemuksellisen työskentelyn perusajatus onkin, että tietoisuus omista tunteista ja kokemuksista auttaa muutoksen hyväksymisessä ja uskomusten ja skeemojen kyseenalaistamisessa (Oja-Koski & Vartiainen 2006, 22).

### 2.3 Työhyvinvoinnin merkitys

Edellä määrittelen työhyvinvoinnin käsitettä ja avaan työperäisen stressin syitä. Työhyvinvointi-käsitteen sisältö on laajentunut alkuperäisestä fyysisen terveyden ja työsuojelun työkykypainotteisesta näkemyksestä myös henkisen työsuojelun, työkuormituksen ja stressin alueille. Työelämä on saanut myös uusia näkökulmia: työn ilosta, imusta ja onnellisuudesta on tullut arvo. Työhyvinvointikeskustelu on aiemmin ollut varsin ongelmakeskeistä, kun nykyaikainen työhyvinvointi-käsite tarkastelee niin kuormitustekijöitä kuin mielekkyyden ja onnellisuudenkin kokemista. Työelämän ja muun elämän vuorovaikutus on myös ollut tieteellisen keskustelun aiheena, sillä työhyvinvointiin lasketaan kaikki tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myös muilla kuin prosessilähtöisillä tekijöillä: työpaikan hyvät sosiaaliset suhteet koetaan työhyvinvointia tukevaksi asiaksi. (Ranta & Tilander 2014, 11—12)

Työtyytyväisyys on henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulos. Työtyytyväisyys on siis työn henkilössä herättämä emotionaalinen reaktio. Tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työn sisältö ja organisaation ilmapiiri. Työtyytyväisyys vaikuttaa työntekijän halukkuuteen saapua työpaikalle. On kuitenkin huomattava, etteivät sairauspoissaolot ja työtyytyväisyys ole korreloituneita, eikä työtyytyväisyys vaikuta työkykyyn. Työtyytyväisyys vaikuttaa myös vaihtuvuuteen eli henkilön halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. (Juuti 2006, 27—28, 34)



Työperäinen stressi kuuluu työsuojelulainsäädännön piiriin ja on yleinen työterveysongelma. Työnantajat ovat siis lakisääteisesti mahdollisuuksien mukaan myös velvollisia ehkäisemään stressiä ja muussa tapauksessa suojaamaan työntekijöitä sen kehittymiseltä. Stressille on olemassa useita määritelmiä. Se ei varsinaisesti ole sairaus, vaan tila, jolle on ominaista fysiset, psyykkiset tai sosiaaliset vaivat ja toimintahäiriöt, joiden johdosta henkilö ei pysty vastaamaan häneen kohdistuviin vaatimuksiin. Stressiä määriteltäessä voidaan viitata biopsykososiaaliseen malliin, joka koostuu kolmesta osatekijästä. Ulkoinen stressitekijä on ympäristöstä aiheutuva: esimerkiksi työtaakka; sisäiset stressitekijät tarkoittavat fysiologisia tekijöitä ja näiden kahden vuorovaikutus taas vaikuttaa ajatuksiin ja tunteisiin, ja ne voivat aiheuttaa stressiä. Työssäjaksamiseen voi vaikuttaa myös työn ulkopuolelta tuleva stressi. Stressi voi liittyä esimerkiksi perhetilanteeseen tai taloudellisiin paineisiin. Usein juuri henkilökohtaisen elämän stressin ja työstressin yhdistelmä johtaa työuupumukseen. Työntekijän hyvinvoinnin parantamiseksi on hyvä omaksua kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa stressin kasautuva vaikutus on huomioitu. (Tamminen & Solin 2014, 89, 92)

### 3 ORGANISAATIOUUDISTUKSEEN VAIKUTTAVIA ASIOITA

Tarkastelen organisaatiouudistusta tässä opinnäytetyöni tutkimustehtävän määrittämässä laajuudessa kuusi merkittävää muutoksen läpivientiin vaikuttavaa asiaa huomioon ottaen: muutoksen kokeminen ja vaikutukset työhyvinvointiin, muutosvastarinta, muutosjohtaminen, muutosviestintä ja sen merkitys, muutosjohtaminen sekä osallisuus. Työohjausta käsittelen pintapuolisesti, muutosta tukevana elementtinä.

#### 3.1 Muutosten kokeminen ja vaikutukset työhyvinvointiin

Kaikelle kokemiselle on luontaista omakohtaisuus. Kokemus on aikaan sidottu ja subjektiivinen ja psykologiassakin sitä on pyritty selittämisen sijaan kuvailemaan. Kokemuksien tutkiminen tieteellisesti haarautuu useisiin lähestymistapoihin: kokemus on silti aina subjektiivinen ja tapahtuu ensimmäisessä persoonassa. (Latomaa & Suorsa 2011, 174-175.)

Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa työhyvinvointiin monella tavalla. Eräs keskeinen tekijä on epävarmuuden tunne, joka voi säilyä vuosia. Se voi vaikuttaa muun muassa unenlaatuun ja lisätä stressiä. Vaikutukset eivät ole vain negatiivisia, sillä muutos voi tarkoittaa myös työtehtävien muuttumista mielekkäämmiksi, jolloin hyvinvointi voi myös lisääntyä. (Pahkin & Vesanto 2013, 5)

Organisaation ja työyhteisön toimintaa tulisi arvioida sekä muutoksen aikana, että sen jälkeen. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi sairauspoissaoloprosenttia, tehokkuusmittareita tai tyytyväisyysasteen selvittämistä.

Työyhteisön toimivuuteen tulisi panostaa, sillä muutos vaikuttaa jopa henkilöstön terveyteen. Pitkällä aikavälillä työtovereiden ja esimiesten tuki on keskeinen voimavara. (Ylikoski 2010, 4)

### 3.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosta ja sen taustalla on yleensä epävarmuutta, huoli oman osaamisen riittävydestä ja aseman muuttumisesta. Muutosvastarintaa voidaan vähentää esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä muutokseen. Kritiikki voi kuitenkin sisältää myös tärkeitä havaintoja ja huomioita – siksi se pitää käsitellä arvostaen ja avoimesti. (Loomala 2008, 17) Näkemysero on siis eri asia kuin konflikti (Mattila 2007, 23).

Muutosvastarinnasta syytetään usein työntekijöitä tai esimiestä. Tarkemmissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu vastarinnan olevan yleistä myös lähempänä huippua olevalla johtotasolla, jonka jäseniin muutos usein on vaikuttamassa saavutettujen etujen menettämisenä ja etenemismahdollisuuksien huononemisenä. Asiantuntijat ja työntekijät ovat yleisiä muutosvastustajia, jotka eivät yleensä ole saaneet osallistua muutoksen valmisteluun. Tämän vuoksi he ovat myös viimeisiä, jotka pääsevät muodostamaan käsityksensä muutoksesta. (Mattila 2007, 20-22)

Muutoksessa asioita pitäisi yleensä toteuttaa uudella tavalla, vaikka entinen, totuttu tapa houkuttaa. Tapojen välinen ero aiheuttaa ristiriitoja ja saa työntekijän tekemään niiden välillä vertailua ja arvioimaan muutoksen tarpeellisuutta. Vieras tilanne aktivoi negatiivisia tunteita ja muutosvastarintaa. (Pirinen 2014, 12)

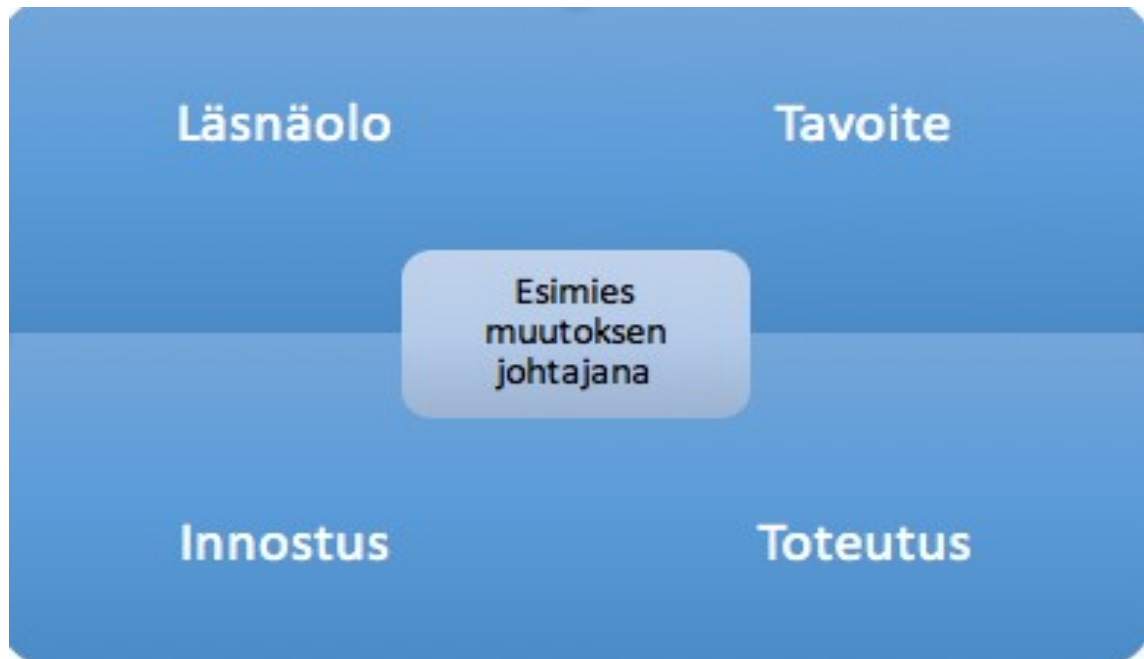
### 3.3 Muutosjohtaminen

Esimiehen rooli on ratkaiseva organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta: eri muutoksen vaiheissa, eri yrityksen elinkaaren vaiheissa ja eri työntekijöiden kanssa tarvitaan erilaista osaamista. Työntekijöiden on yleensä helpompi hyväksyä muutos, jos heitä on valmisteltu tulevaan kuuntelemalla mielipiteitä ja vakuuttamalla heidät muutoksen tarpeellisuudesta sekä suunnitelman pätevyyydestä. Muutoksen tavoitteiden purkaminen auki työntekijän työtehtävien näkökulmasta käsin auttaa hahmottamaan muutosta. Esimiehen tehtävä on luoda tilanteeseen ennakoitavuutta ja turvallisuuden tunnetta. Muutoksen hyväksyntä tapahtuu yksilö kerrallaan eriaikaisesti. Liian suuret kokonaisuudet voivat myös olla hankalia hahmottaa, joten tavoitteiden jakaminen osiin voi selkeyttää kuvaa. (Pirinen 2014, 10-16)

Muutosta tulisi johtaa myös alhaalta ylös, sillä työntekijöillä on usein muutosta hyödyttävää tietoa esimerkiksi prosesseista ja asiakastyöstä. Organisaatiota pystyvät muuttamaan vain ihmiset, joten muutos tapahtuu heidän kauttaan. Ihmisillä tarkoitetaan koko henkilöstöä: johto, työntekijät ja jopa

sidosryhmät. Muutosjohtamisen kannalta tärkeät näkökulmat ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen muutoksessa. Muutostarve taas nousee aina liiketoiminnan tavoitteista. (Pirinen 2014, 10-16)

Taitava muutosjohtaja pyrkii myös paikantamaan avainhenkilöt ja osallistamaan heidät muutokseen alusta alkaen. Tämä edellyttää organisaatiokulttuurin ja henkilöstön tuntemista, sillä henkilöt eivät välttämättä löydy hierarkiasta vaan sieltä, missä muutos todella tehdään. Viestinnän avulla voidaan vähentää muutosvastustusta: tämä edellyttää huolellista tiedotussuunnitelmaa. (Luomala, 2008, 8)

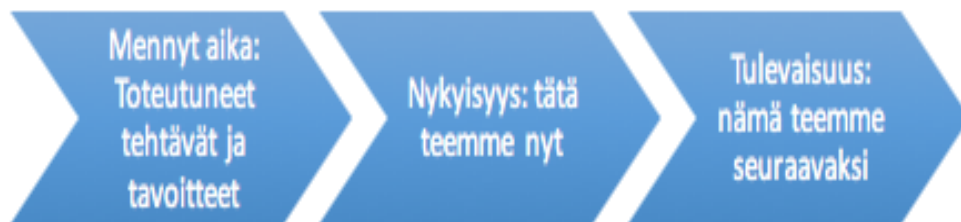


Kuva 2. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä Pirisen mukaan (Pirinen 2014, 41)

### 3.4 Muutosviestintä

Organisaatiomuutoksessa viestinnän merkitys kasvaa: viestinnän tarkoitus on, että muutokset pystytään selittämään henkilöstölle ymmärrettävästi. Tiedonpuute saa ihmiset luomaan tietoa itse – esimerkiksi huhujen muodossa. Tämä voi johtaa työmotivaation ja työhyvinvoinnin laskuun. Viestinnässä tulisi myös ottaa huomioon, että tiedon prosessointi ja tulkinta vaativat aikaa. Viestinnässä on siis hyvä olla toistoja ja sitä tulisi olla saatavilla useampaa kanavaa pitkin. (Ilmarinen 2004, 12—13)

Eri ryhmiä kiinnostavien kysymysten määrittely ja tiedon muokkaaminen sekä ymmärrettävän kielen käyttäminen ovat olennaisia asioita. Henkilöstölle tulisi myös antaa mahdollisuus keskustella ja kysellä tilanteesta. Viestinnässä tulee olla herkkyyttä havaita henkilöstöä huolestuttavia asioita ja myös muuttaa viestintää tarvittaessa. (Ilmarinen 2004, 12—13)



Kuva 3. Muutoksen aikajana Pirisen mukaan (Pirinen, H. 2014)

Muutoksen onnistuminen edellyttää, että ihmiset myös kokevat voivansa osallistua tiedon merkityksellistämiseen pelkän informaation vaihdon sijaan. Tällä tarkoitetaan yhteisten sääntöjen ja sopimusten laatimista sekä neuvoteltujen käsitysten luomista. Olennaista on siis mahdollisuus tiedon käsittelyyn ja jäsentelyyn, jotta siitä tulee omaa. (Luomala 2008, 11)

### 3.5 Työnohjaus apuna myös muutoksessa

Työnohjauksella ei ole itsenäistä, teoreettista perustaa. Sen lähtökohdat ovat yksilön muutosta, oppimista ja kehitystä käsittelevissä teorioissa. Työnohjauksen teoreettiset sovellukset on lainattu pääasiassa terapiamenetelmistä, vaikka haasteet usein ovatkin erilaisia. Työnohjauksen yhteydessä teoreettisuus on kaiken kaikkiaan koettu vaikeaksi; sen puuttuminen aiheuttaa muun muassa herkkyyttä muutovirtauksille ja hankaluutta määritellä työnohjausta. (Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho, Salonen 2007, 45)

Työnohjauksella on kuitenkin selkeät tavoitteet, vaikka se onkin menetelmiltään ja teoriapohjaltaan hyvin monimuotoista. Siinä pyritään ymmärtämään omaa työtä ja siten myös säätelemään sen kuormittavuutta. Työyhteisön haasteet voidaan kohdata ohjatusti ja sillä voi olla syvällisiä vaikutuksia ammatti-identiteettiin. Työnohjauksen kesto on tyypillisesti 10—15 kertaa. (Ranta & Tilander 2014, 180—181)

Työnohjauksesta voi olla apua muutostilanteen käsittelyssä, sillä työnohjauksen tavoite on lisätä ammatillisia ja persoonallisia valmiuksia reflektiivisen keskustelun avulla. Työnohjausprosessi alkaa aina siitä, että joku tekee aloitteen sen aloittamisesta. Aloite voi tulla esimieheltä tai työntekijältä. Työnohjauksen muotoina ovat yksilöohjaus, ryhmäohjaus ja yhteisöohjaus. Työnohjausta voidaan toteuttaa suorana työnohjauksena, jolloin työnohjaaja on tavalla tai toisella mukana autenttisessa työtilanteessa, tai välillisenä työnohjauksena, joka tapahtuu jälkikäteen. Tavallisempi muoto on välillinen työnohjaus. (Punkanen 2009, 7, 46, 26-32)

Työnohjaus voi reflektiivisellä dialogilla olla siltana eri osapuolten välillä ja auttaa näkemään tilanteet niin esimiesten, kuin alaistenkin näkökulmasta. Esimiestaidot ovat usein tarkastelun alla, mutta viime vuosina myös alais-

taitoja on arvotettu uudella tavalla: niillä tarkoitetaan esimerkiksi vastuullista toimintaa työyhteisössä, mutta myös huolehtimista omasta osaamisesta ja osallistumisesta – luotettavan ja turvallisen esimiehen tukemana. (Punkanen 2009, 125)

### 3.6 Osallisuus

Osallisuuden käsite on monitahoinen ja osittain myös kontekstisidonnainen. Osallisuus liittyy kiinteästi hyvinvointiin, ja sen vastakohtana voidaan yleisesti nähdä syrjäytyneisyys. Syrjäytyneisyys on siis osattomuutta, joka toteutuu monella tasolla: taloudellisella, terveydellisellä ja sosiaalisella. Osallisuus nähdään usein osallisuuden tunteena, joka syntyy yhteisön jäsenyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista sen sisällä. (THL 2017.)

Sosiaalisen osallisuuden käsite on kiinnittynyt yhteiskuntapolitiittisiin linjauksiin Euroopan unionin myötä. Se hahmotetaan niin arvotavoitteeksi, kuin myös työkaluksi köyhyyden ehkäisemiseksi ja oikeudenmukaisuuden ja yhdenmukaisuuden edistämiseksi. (Leemann & Hämäläinen 2015) Osallisuuden edistämistä on myös työ- ja toimintakyvystä huolehtiminen. Tämä toteutuu huolehtimalla työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä.

Työntekijöiden sitouttaminen organisaatiomuutokseen edistää muutoksen läpiviemistä. Hierarkkinen johtamistapa ei sovi prosessimaisten muutosten johtamiseen, sillä muutoksen onnistuminen edellyttää osallisuutta ja yhdessä tekemistä. (Luomala 2008, 8.) Sitoutumisen kannalta on hyvä mahdollistaa henkilöstön osallistuminen valmisteluun ja toteutukseen. Näin saadaan käyttöön myös henkilöstön asiantuntijuus ja kokemukseen perustuva hiljainen tieto. (Ilmarinen 2004.) Merkittävä osallisuuden kokemus on myös kuulluksi tuleminen: se, että otetaan vakavasti (Juhila 2006, 119).

## 4 AIEMMAT TUTKIMUKSET

Organisaatiomuutoksista on tehty paljon tutkimuksia: avainsanoja ovat muutosjohtaminen, muutosviestintä, työhyvinvointi, oppiva organisaatio ja työelämän murros. Organisaatiouudistusta käsittelevät opinnäytetyöt sijoittuvat usein liiketalouden alalle, mutta työhyvinvointia tarkastellaan myös sosiaalialan tutkimuksissa laajalti. Usein tutkimusmenetelmänä on case-tutkimus, joka muodoltaan sopiikin organisaatioon kohdistuvaan tutkimukseen. Omassa tutkimuksessani käsittelen vain pientä osaa koko organisaation henkilöstöstä organisaatiouudistuksen ollessa yhä prosessissa, joten se ei sovellu käyttööni.

Seija Laitinen ja Pia Niilo-Rämä (2013) tutkivat opinnäytetyössään (YAMK) Pieksämäellä toteutunutta nuorisotoimen organisaatiomuutosta. He kes-

kittyvät kuvaamaan prosessia muutosjohtamisen ja pedagogisen johtamisen näkökulmasta. Tarkastelin työtä pitkälti siitä näkökulmasta, että sekin tehtiin nuorisotoimen muutoksesta.

Anu Hirvosen (2015) opinnäytetyön tutkimus yritysfuusion vaikutuksista henkilöstöön toteutettiin sähköpostitse lähetetyllä kyselylomakkeella. Kiinnostuin kysymyslomakkeen käytöstä. Johtopäätöksissä havaittiin parannettavaa muun muassa viestinnässä.

Organisaatiouudistuksen vaikutuksia työtyytyväisyyteen Alko Oy:ssä on tutkinut Virpi Ylikorpi (2015). Viestinnän vuorovaikutteisuus ja henkilöstön osallistaminen olivat myös Ylikorven tutkimuksessa avainasemassa henkilöstön sitouttamisessa muutokseen.

Sosiaalialan opinnäytetöistä esimerkiksi Emmi Ilvespalon (2015) tutkimus työhyvinvoinnista muuttuvassa työympäristössä käsittelee samaa aihepiiriä. Päällisin puolin hyvin pro gradu –tutkielmassa (Hämäläinen 2014) käsitellään muun muassa työn imua ja osallisuutta organisaatiomuutoksessa.

Teemu Hokkasen (2011) puolustusvoimille toteuttama diplomityö organisaatiokulttuureista eri yksiköiden välillä avasi sekä organisaatiokulttuurin käsitettä, että historiaa mielenkiintoisesta näkökulmasta. Yhden organisaation sisäiset organisaatiokulttuurit huolellisen taustoituksen evästämänä olivat hyödyllinen koonti prosessin hahmottamisen kannalta.

Pyrin muodostamaan organisaatio- ja työhyvinvointitutkimuksesta sellaisen kuvan, joka kattaa useamman koulutusalan näkemyksen aiheeseen.

## 5 TAMPEREEN KAUPUNGIN NUORISOPALVELUIDEN ORGANISAATIOMUUTOS

Tampereen kaupunkiorganisaatiossa on käynnissä uudistus, joka astuu voimaan 1.6.2017. Toimintamalli ja johtaminen uudistuvat ja kaupunki siirtyy uudenlaiseen palvelualuemalliin. Palvelualueiden johtajat tekivät vuoden 2016 aikana esityksen oman palvelualueensa toiminnan organisoinnista, joka on siis osa kokonaisuuden uudistamista. (Tampereen kaupunki n.d.)

Tampereen nuorisopalvelut on moniammatillinen lasten ja nuorten kasvua ja osallisuutta tukeva yksikkö Tampereen kaupunkikonsernissa. Se hallinnoi muun muassa nuorisotiloja, leirikeskusta, Monitoimitalo 13:a ja järjestää tapahtumia esimerkiksi koulujen loma-aikoina. Tampereen nuorisopalvelut ylläpitää myös seudullista nuorisotyötä koordinaattorin toimella. (Nuorten Tampere n.d.)

## 5.1 Nuorisopalveluiden sijoittuminen organisaatiokaaviossa

Tampereen kaupungin hyvinvointipalvelut eli sosiaali- ja terveystyöpalvelut sekä sivistystyöpalvelut koostuivat hallinnollisesti kuudesta tuotantoalueesta, joita olivat: avopalvelut, kotihoito ja asumispalvelut, sairaala- ja kuntoutuspalvelut, varhaiskasvatus ja perusopetus, toisen asteen koulutus sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut. Näistä kolme eli päivähoito ja perusopetus, toisen asteen koulutus sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut lasketaan sivistystyöpalveluiksi. Lisäksi hyvinvointipalveluihin kuuluu Sara Hildénin taidemuseo omalla johtokunnallansa. (Tampereen kaupunki n.d.)

Sivistystyöpalveluiden tuotantoalueet muodostuvat päivähoiton, perusopetuksen, lukiokoulutuksen, ammatillisen koulutuksen, kirjastopalveluiden, museopalveluiden, kulttuuripalveluiden, liikuntapalveluiden sekä työväenopistopalveluiden tuotantoyksiköistä. Uudistuksen myötä nuorisopalvelut siirtyvät kulttuuripalveluiden tuotantoyksiköstä samaan palveluyksikköön liikuntapalveluiden kanssa. (Tampereen kaupunki n.d.)



Kuva 4. Hyvinvoinnin palvelualueen rakenne uudessa toimintamallissa 1.6.2017 kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluihin painottuen. Kuvasta puuttuvat lautakunnat. (Tampereen kaupunki n.d.)



## 5.2 Nuorisopalveluiden organisaatiouudistus

Nuorisopalveluiden organisaatiouudistus pyrkii purkamaan toimintaa vaikeuttavaa sektoroitunutta toimintakulttuuria ja lisäämään käytännön yhdessä tekemistä suunnittelusta työn toteuttamiseen saakka. Tavoitteena on tehokkuuden ja asiakastyön osuuden kasvattaminen kaikessa toiminnassa.

Organisaatio jaetaan tulevaisuudessa kolmeen palvelualueeseen: omaehtoisen toiminnan tukemiseen, harrastus- ja vapaa-aikapalveluihin sekä kohdennettuun työhön. Nykyinen lähiesimiesjärjestelmä puretaan ja palvelualueiden toimintaa tulevat johtamaan nykyiset johtavat koordinaattorit. Käytännön työn suunnittelusta ja toteuttamisesta vastaavat rekrytoivat vastuualuekoordinaattorit. (Nuorisopalvelut)

Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden monitoimitalo muutti syksyllä 2012 uusiin tiloihin, kun Vuoltsun toimintakeskuksen palvelut siirtyivät alun perin kauppaoppilaitokseksi rakennettuun, arkkitehti Wivi Lönnin suunnittelemaan 1913 valmistuneeseen rakennukseen. Monitoimitalo on tamperelaisten harrastus- ja vapaa-ajanviettopaikka, jonka suojissa toimii esimerkiksi internet-kahvila, nuorten työkokeilupaiikka Pajasto ja kädentaitokerros monipuolisine työtiloineen. (Tampere-läinen 2.3.2011, Monitoimitalo 13:n esite)

Monitoimitalo 13:n osalta uudistus tarkoittaa muun muassa sitä, että talon palvelut jakaantuvat eri koordinaattorien kesken. Nuorten työkokeilupaiikka Pajasto sijoittuu kohdennetun työn palvelualueeseen ja saa esimiehen kesken yhden johtavista koordinaattoreista. Pelisali Ohjaamo ja kädentaidot kuuluvat harrastus- ja vapaa-ajan palveluiden moduuliin jonka lähiesimies on koordinaattori ja tuotteesta vastaa johtava koordinaattori. Viestintä ja media, palveluneuvonta ja ohjaus sekä vahtimestarit ovat omaehtoisen toiminnan tuki –palvelualueita. Alueen esimiehistö koostuu koordinaattorista ja johtavasta koordinaattorista. (Taipainen 2017)

## 6 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT

Tutkimusongelma on seuraava: Miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen? Tulkinta sai vaikutteita koko tutkimusprosessista, joten suunnitelma oli avoin (ks. Eskola & Suoranta 2014, 16). Tarkoituksena oli muodostaa yleiskuva siitä, kuinka henkilöstö on muutoksen kokenut ja mahdollistaa sen esiintuonti. Henkilöstön palautteen pohjalta koottiin myös kehitysideoita, joita peilataan teoriaan. Tutkimukseni on siis ennen kaikkea laadullinen eli kvalitatiivinen. Kyselylomakkeen tuottaa kuitenkin myös määrällistä aineistoa, jonka informatiivisuudelle annan arvoa esimerkiksi mielekkäitä viestintäkanavia koskevassa kysymyksessä.

## 6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Arkikäsitys tieteestä pohjaa pitkälti luonnontieteisiin, minkä vuoksi lomaketutkimus usein mielletään tieteellisen tutkimuksen malliksi. Lomaketutkimukset ovat tavallisesti kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimuksia. (Alasuutari 1999, 31-32) Ihmistä tutkivissa tieteissä käytetään kuitenkin usein laadullisia menetelmiä: ne mahdollistavat merkitysten, kokemustodellisuuden ja niihin liittyvien laatujen tarkastelun. Laatujen sisältö katoaa, jos niitä lähdetään muuttamaan määrällisiksi. (Varto 1994, 14) Laadullinen tutkimus on joukko tulkinnallisia, luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuksia (Metsämuuronen 2008, 9). Alasuutarin (1999, 32) mukaan ihmistieteellinen tutkimus taipuu huonosti kahtiajakoon määrällisten ja laadullisten menetelmien kesken, ja sen vuoksi tämäkään tutkimus ei edusta analyysiltään puhtaasti kumpaakaan.

### 6.1.1 Aineiston hankinta

Tutkimusmenetelminä käytän teemahaastattelua ja puolistrukturoitua kyselylomaketta. Analyysimenetelmänä käytän teemoittelua. Käytännössä tämä tarkoittaa, että haastattelen työntekijöitä valmiiden teemojen ja kysymysten mukaan, mutta jatkokysymyksillä voi tarvittaessa avata aihepiiriä laajemmin. Kysymysten asettelussa apuna on ollut Mielekäs organisaatiomuutos –kyselyn menetelmäkäsikirja (Pahkin jne.).

Harkinnanvarainen otanta tarkoittaa yleisesti sitä, ettei tutkimukselle ole välttämättä hyödyksi poimia tutkittavaa joukkoa täysin sattumanvaraisesti tai esimerkiksi haastatella kaikkia osallisia (Eskola & Suoranta 2014, 18). Vaikka organisaatiouudistus koskee koko Nuorisopalveluja, rajaani tutkimukseni koskemaan Monitoimitalon työyhteisöä. Toinen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitunut eli kyselylomake tuottaa sekä laadullista, että määrällistä aineistoa. Toisena menetelmänä on teemahaastattelu, jonka tuottama tieto on puhtaasti laadullista.

### 6.1.2 Kyselylomake

Verkko- eli internet-kysely soveltuu käytettäväksi, jos edustavan otoksen saaminen on mahdollista. Kyselyn osoite saatetaan kohderyhmän tietoon esimerkiksi sähköpostitse, saatekirjeen kera. Tämä on nopea tiedonkeruutapa ja aineistoa pääsee käsittelemään heti keruun päätyttyä. Kyselyn päättymispäivää ei kannata laittaa kauaksi tulevaisuuteen vaan sopiva vastausaika on 7-10 päivää (Heikkilä 2005, 66.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2005, 191—192) hyvän kyselylomakkeen laatimisessa tulee kiinnittää huomiota lomakkeen ulkonäköön: siisti ja selkeä lomake houkuttelee vastaamaan. Liian pitkä ja täysi

lomake voi tuntua työläältä. Kysymykset tulee laatia siten, että ne tarkoittavat kaikille samaa, eikä alan ammattikieltä, sivistyssanoja tai monimutkaisia sanoja tulisi käyttää.

Vastaajan muotoillessa vastauksensa itse vapaatekstikenttään kyseessä on avoin kysymys. Avoin kysymys palvelee laadullista tutkimusta tarjoten aiheesta usein syvällisempää tietoa. Vastaukset voivat olla odottamattomia ja analysointi vie aikaa. Suljetussa kysymyksessä valitaan luettelosta jokin vastausvaihtoehto. Tämä nopeuttaa analyysia ja vastaukset ovat helposti vertailtavissa. (Sinijärvi n.d.)

### 6.1.3 Teemahaastattelu

Valitsin haastattelun aineistonkeruutavaksi kyselylomakkeen rinnalle saadakseni aineistoon myös asioita, joita en osannut huomioida. Haastattelu lienee yleisin käytössä oleva tapa kerätä aineistoa. Haastattelu on keskustelua, jota kuitenkin johdattelee tutkija ja joka on tutkijan aloitteesta tapahtuva. Haastattelu on myös vuorovaikutusta, joten siihen vaikuttavat molemmat osapuolet. Sille on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu, haastattelijan käynnistämä ja ohjaama. Haastattelijalla myös tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen. Haastateltavan täytyy luottaa siihen, että hänen vastauksiaan käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2014, 86)

Haastattelutapoja on lukuisia: yksilö- tai ryhmähaastattelu, postitettu tai paikan päällä kerätty lomakehaastattelu jota ei mielletä aina haastatteluksi ja puhelinhaastattelu. Haastattelut ovat kestoaltaan hyvinkin vaihtelevia. (Metsämuuronen 2008, 37-38) Teemahaastattelu, joka valikoitui sopivaksi aineistonkeruutavaksi tähän tutkimukseen, sisältää tietyt, läpikäytävät teemat, joiden järjestys voi vaihdella. Myös teema-alueen laajuus voi vaihdella haastateltavien painotusten mukaan. (Eskola & Suoranta 2014, 87)

## 6.2 Analyysi

Teemoittelun avulla voidaan jäsentää esimerkiksi haastatteluaineistoa. Tarvittavat teemat löytyvät usein jo haastattelurungosta ja teemoittelu toteutuu usein aineistolähtöisesti. Teemojen muodostamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi koodausta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Koodaamisella eli indeksoinnilla tarkoitetaan tutkijan tulokinnan mukaisesti määriteltujen tekstijaksojen merkitsemistä koodeilla. Koodaamisen jälkeen aineistoa on mahdollista ryhmitellä ja koota käytännöllisemmin. Koodiluetteloa voidaan rakentaa esimerkiksi aineisto- tai teoriapohjaisesti. (Eskola & Suoranta 2014, 156-157)

Nykyään on yleistä käyttää teemoittelussa tekstinkäsittelyohjelmia, joilla aineistoa on helppoa muokata ja ryhmitellä. (KvaliMOTV 7.3.4.) Analyysillä pyritään tiivistämään ja selkeyttämään hajanainen aineisto ja näin tuottamaan uutta tietoa aiheesta. Vastausten on perinteisesti ajateltu kertovan

siitä, mikä on totta; konstruktionistinen kielikäsitys sen sijaan tyytyy todellisuuteen sellaisena kuin se tulkitsemisen ja ymmärtämisen prosesseissa ilmenee. Näin ollen olennaista on eri esitysten välinen suhde todellisuuden ja esityksen suhteen sijaan. (Eskola & Suoranta 2014, 139)

Aineistoa syntyi kyselylomakkeista ja haastattelumateriaalista. Kyselylomakkeet olivat sähköisessä muodossa ja näin ollen helposti käsiteltävissä: lähdin koodaamaan vastauksia alleviivauksilla aloittaen siitä, mitä vastattiin ja tarkentaen siihen, onko henkilö kokenut teemassa käsiteltävän asian myönteisesti vai kielteisesti. Haastattelumateriaali käsiteltiin samoin kuin lomakevastaukset.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Aloitin tutkimuksen epävirallisilla käytäväkyselyillä, joiden perusteella valitsin aineistonkeruutavat. Kyselylomakkeen rakenne muotoutui vähitellen lähdeaineistojen ja aiheesta tehtyjen opinnäytetöiden ja oppaiden inspiroimana. Oleellista oli, että kysymykset ymmärrettäisiin samalla tavalla henkilöstä riippumatta. Taustalla oli myös pyrkimys toistettavuudesta uudistusprosessin eri vaiheissa. Kyselyn kysymykset ovat liitteenä (Liite 2). Lähetin kyselyn koko Monitoimitalo 13:n henkilöstölle saatekirjeineen (Liite 1). Postituslistallani oli 21 henkilöä, joista kaksi karsiutui listalta myöhemmin, koska he eivät olleet tavoitettavissa tuolloin. Kysely toteutettiin anonymisti Webropol kyselytyökalulla ja se oli käytettävissä noin kolmen viikon ajan: 6. — 20.3.2017 Haastattelumateriaalin tallensin sanelimella sähköiseen muotoon. Vastaajien anonymiteettia suojatakseni en erittele eri menetelmillä hankittujen vastausten määrää.

Vastausprosentti jäi noin 37:n. Olisin toivonut saavani aineistoon hieman laajemman pohjan, mutta tulos olisi silti tyydyttävä. Tiedustellessani syitä vastaushaluttomuuteen sain kuulla, että samanaikaisesti oli toinenkin, työnantajatahon sähköinen palautelomake eri aihepiiristä vastattavana ja toisaalta nähtiin, että organisaatiouudistuksen viivästyminen on vaikuttanut vastaushalukkuuteen. Kysely myös ajoittui osittain talvilomaviikolle, joka on erittäin kiireistä aikaa Monitoimitalo 13:ssa. Arkitiedon pohjalta voisi myös päätellä, että ne, jotka ovat tyytyväisiä muutoksen kulkuun, eivät näe tarvetta käyttää kyselyä mielipiteensä julkituomiseen.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Keskeiset aihepiirit hahmottuivat kyselylomakkeen ja aineiston pohjalta. Analyysin jälkeen pyrin kirjoittamaan tulokset auki teemoittain ja muodostamaan johtopäätöksiä löytyneiden erojen ja yhtäläisyyksien sekä muun materiaalin pohjalta. Teemoiksi valikoituivat siten työhyvinvointi ja työyhteisön ilmapiiri muutoksen aikana, osallisuus, muutosviestintä ja kehitysnäkökulmat. Työhyvinvointiin vaikuttavat oletettavasti myös jäljessä mainitut teemat ja sen voi katsoa olevan myös jonkinlainen pääteema. Edellä havainnollistan teemoja sitaateilla.

### 8.1 Työhyvinvointi ja työyhteisön ilmapiiri muutoksessa

Työhyvinvoinnin arvioitiin muuttuneen prosessin aikana. Epävarmuus tulevasta koettiin työhyvinvointia heikentävänä tekijänä ja prosessin venyminen oli stressaavaa. Vastauksista heijastui myös epätietoisuus liikuntapalveluiden yhteyteen siirtymisen vaikutuksista. Pelättiin myös, että mikään ei muutukaan. Tunnelmaa kuvattiin useassa vastauksessa odottavaksi. ”Odottava” esiintyi niin positiivisessa kuin negatiivisessakin yhteydessä ja kuvastaa myös prosessin vaihetta. Kaikissa muutos ei nostattanut tunteita ja suhtautumista muutoksiin kuvailtiin neutraaliksi. Muutamassa vastauksessa tunnelmaa kuvailtiin kireäksi ja kyllästyminen prosessiin ilmaistiin turhautumisena ja lannistumisena. Työnohjauksen olemassa oloa ja lähiesimiehen saamista kiiteltiin. Myös tyytymättömyyden ilmapiiri oli läsnä ja se tiedostettiin työyhteisössä.

Ollaan oltu sellasessa kelluvassa tilassa semmosen vuoden ehkä. Voi olla pitempään voi olla lyhyempään en osaa ihan tarkkaan sanoo”.

Eriarvoisuus liikuntaprojekteineen on lisääntynyt.

Kaiken tämän säätämisen jälkeen mikään ei muutu kuitenkaan.

Sanoisin että negatiivinen. Sekava. Toisaalta odottava elikkä organisaation kautta me saatais tänne oma esimies erikseen irrotettuna siitä palvelujohtajuudesta toisaalta se malli minäkäläinen se on, on vähän sekava.

Suorastaan v\*\*\*\*\*t, turhautunut ja lannistunut.

Erittäin kireä tunnelma.

Vihan ilmapiiriä.

Osalla porukasta on omat epäilyksensä systeemin toimivuudesta.

## 8.2 Osallisena muutoksen toteuttamisessa

Henkilöstön osallistaminen organisaatiomuutokseen nähtiin paikoin riittämättömänä; toisaalta katsottiin, ettei se ole tarpeellistakaan. Visio ei ollut tavoittanut kaikkia ja eikä muutoksen syitä täysin ymmärretty.

Ymmärrän että meillä on johto ja johtavat koordinaattorit ja heidän tehtävänsä on tottakai vetää linjauksia ja suunnitella työtä ja se että ei haluta tuoda keskeneräisiä asioita pöytään ni se on tuntunu siltä ettei oo voinu vaikuttaa muutokseen.

--- ollu pitkään sellanen että--- valmistelussa olevia asioita ei lähetä keskustelemaan esimerkiksi työntekijöiden kanssa, elikkä tuodaan pöytään sitten vasta kun on valmista

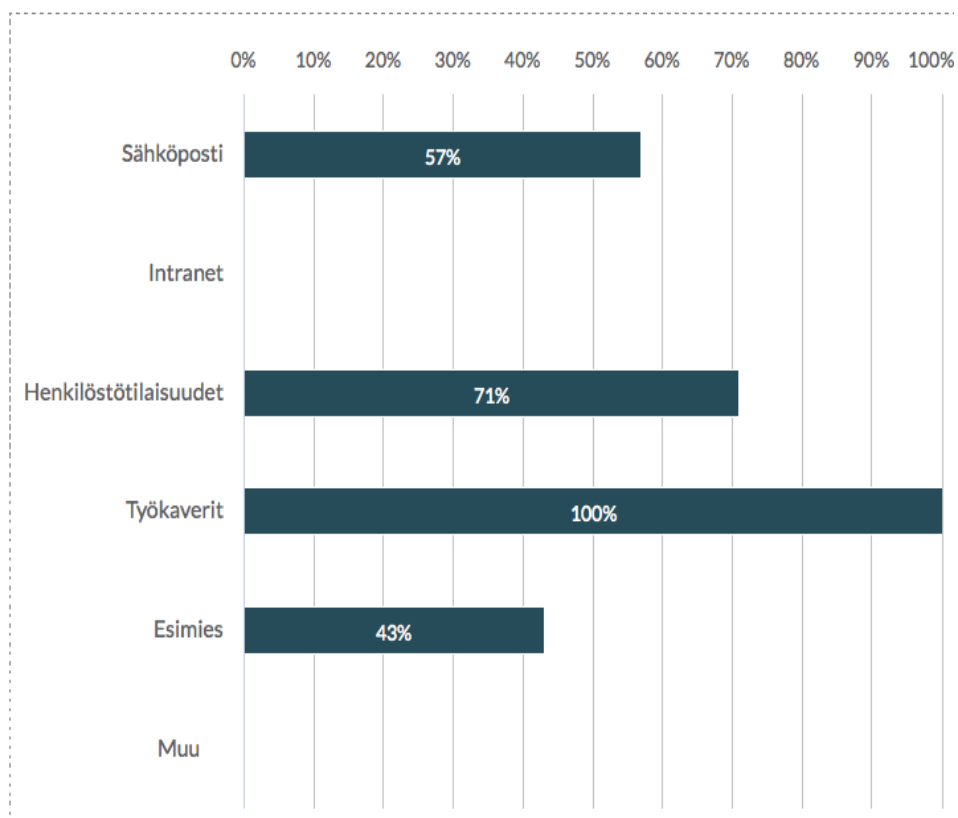
Kaikki palikat valmiiksi asti, ennen kuin asiasta aletaan edes puhua mitään. Roolitukset sekä aikataulu.

Mä oon vähän ollu pettynyt siihen et tuolta virastotalolta tuli vaan päätös että näin pitää tehdä. Mua on kiinnostanu se aina tietää et kuka sen on tehny ja mihin se perustuu et meidän pitää saada joku muutos, mikä meillä on sellanen asia mikä pitää muuttaa. Mitä se tuo, mitä se vie, perusteltavuus muissakin kuin tässä asiassa sellanen mitä tietysti kaipais aina jotta ihmiset voi sen asian sisäistää ja hyväksyä ihmiset kokis että siinä on paremmin mahdollisuus vaikuttaa ja sä tiiät itte mistä tää juontaa.

monesti mennään sen taakse et keskeneräisiä asioita ei käydä läpi ja sit ruvetaan taas miettii sen avoimuuden kanssa et onks se sit avointa

## 8.3 Tiedonkulku työyhteisössä

Muutosviestintä muodostui odotetusti muutoksen kannalta keskeiseksi teemaksi. Kyselylomakkeessa selvitettiin monivalintakysymyksen avulla tärkeimmät viestintäkanavat. Vaihtoehtoiksi annettiin sähköposti, Intranet, henkilöstötilaisuudet, työkaverit ja esimies sekä muu kanava.



Kuva 5. Tärkeimmät viestintäkanavat

Viestinnässä pääosaan nousivat työkaverit: jokainen vastauksen antanut oli valinnut työkaverit yhdeksi tärkeimmistä kanavista. Myös henkilöstötilaisuudet nostettiin merkitykselliseksi kanavaksi. Sähköposti tavoitti ihmiset toisin kuin Intranet, jota kukaan ei valinnut. Esimies oli vastauksissa saanut myös kiitosta viestijänä.

Työkavereiden kanssa käydään keskustelua.

--- kun meillä nyt on nää Nupan yhteiset infot ni niissä. Toki ne on hyvin tiivistempoisia. Niissä ei juuri käydä keskustelua niissä vaan tulee infoa.

Ihan hyvin tieto tavoittaa, mikäli ehtii käyttää työaika info-tilaisuuksissa istumiseen. Näin ei aina ole.

Viestintä on muuttunut johdonmukaisemmaksi ja avoimemmaksi nuorisopalvelujohtajan vaihduttua pari vuotta sitten.

#### 8.4 Mitä muutoksessa muuttaisin

Kehitysehdotukset liittyivät viestintään ja muutoksen perusteleamiseen. vastausten väliset erot olivat yleisesti suuria: esimerkiksi kokemus kuul-

luksi tulemisesta vaihteli ääripäästä toiseen ja toiveet muutoksen vaiheiden raportoinnista erosivat. Johtoa kehoitettiin jalkautumaan ja selittämään muutos käytännön tasolla.

Mielipiteitä on kysytty ja kuunneltu.

Alustava työ on ollut mielestäni ihan mallikasta.

Suunnitelma olis hyvä aina käydä läpi ja kerätä siitä kommentteja ja palautetta mutta sitä ei oo käyty ja se on esitelty sitten valmiina.

Kaikki palikat valmiiksi asti, ennen kuin asiasta aletaan edes puhua mitään.

Aina kun tulee joku muutos joka muuttaa työntekijöiden päivätyötä tai työnkuvaa taikka muuta, se kuitenkin pitäis niinku perustella mistä se juontuu tää muutostarve.

Johto voisi ehkä astua jokapäiväisen työn äärelle ja käydä jonkun keskustelun työyksiköiden kanssa siitä, miten tuleva muutos vaikuttaa, vai vaikuttaako mitenkään, rivityöntekijöiden arkityöhön. Tämä ehkä meillä näkyy voimakkaimmin, kun varsinaista lähiesimiestä ei ole ollut..

Ei pitäisi olla vaikea lähestyä työntekijää ja kertoa avoimesti missä mennään.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Miten työyhteisö sitten oli kokenut tähänastisen muutosprosessin? Vastauksissa oli runsaasti hajontaa yleisen tyytyväisyyden alueella, mikä voi johtua työyhteisön monialaisuudesta ja työnkuvien erilaisuudesta. Prosessin venyminen hämmensi monia ja sai epäilemään muutoksen suunnittelua ja tarpeellisuutta. Viestintää kiiteltiin samanaikaisuudesta henkilöstötilaisuuksien johdosta. Kaikilla ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta osallistua tilaisuuksiin työtehtäviensä vuoksi, mikä vaikeutti tiedonsaantia ja aiheutti epätasa-arvoisuuden tuntemuksia. Uudistuksen alun sanottiin sujuneen myös mallikkaasti eikä toiminnassa nähty puutteita.

### 9.1 Viestintä

Pirinen (2014, 94) muistuttaa myös, että eri sukupolvet odottavat erilaista viestintää. Esimerkiksi Y-sukupolvi eli 70—80-luvuilla syntyneet odottavat



nopeutta, yhteisöllisyyttä sekä monipuolisuutta. He haluavat avointa viestintää ja kuulla faktat sellaisina kuin ne ovat. He saattavat myös olla tottuneempia muutokseen kuin aiemmat sukupolvet.

Työntekijät asettavat viestinnälle joskus kohtuuttomiakin vaatimuksia: ihmiset ovat tottuneet saamaan ja etsimään reaaliaikaista tietoa, joten samaa odotetaan muutosprosessilta. Lähes poikkeuksetta ihmiset kokevat saaneensa liian vähän tietoa. Tietoa voi tulla kerralla myös liikaa, jolloin työntekijälle täytyy jäädä aikaa hahmottaa se oman työnsä kannalta. (Pirinen 2014, 75) Luomala (2008, 10) muistuttaa, että työskentelypositiosta riippumatta henkilöstö usein pitää tiedonkulkua huonona. Usein se tarkoittaakin koettua tunnetta siitä, että vaikuttamismahdollisuudet ovat olleet huonot eikä olla päästy osallistumaan suunnitteluun. On siis mahdollista, ettei vika ole tiedonkulussa, vaan kyse on vaikuttamiskokemuksesta. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstölle tärkeimmät muutosviestintäkanavat olivat työkaverit ja henkilöstötilaisuudet. Tästä voidaan päätellä, että työntekijöiden mukaan tieto liikkuu parhaiten ns. live-tilanteissa. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus antaa myös mahdollisuuden dialogiin. Vuorovaikutteisempi viestintä mainittiinkin kehitysehdotuksissa.

## 9.2 Visio

Muutoksen syyt eivät tavoittaneet jokaista. Voi olla, että kokonaisuus ei ole hahmottunut omasta perspektiivistä käsin, jolloin organisatorisiksi jääneet perustelut eivät vakuuta. Muutoksessa on kyettävä selittämään miksi se on aiheellinen, mihin sillä pyritään ja kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. Vision luominen on tarpeellista ja kommunikoinnissa tulisi pyrkiä avoimuuteen. Muutosvastarinta oli vastauksissa olemassa, mutta on hyvä muistaa, että kritiikki voi sisältää myös uudistuksen kannalta arvokasta tietoa. (Luomala 2008, 5, 15, 17)

Organisaatiomuutoksen toteuttamisen kehittämiseen löydettiin keinoiksi myös suunnitelmien loppuun saattaminen ennen julkistamista. Lähiesimiehen puuttumista kipuiltiin. Tulkitsisin, että viestintään kohdistuva kritiikki johtuu osittain lähiesimiehen puuttumisesta ja siten tämän vuorovaikutussuhteen tarpeellisuudesta.

## 9.3 Kyselylomake

Kyselylomakkeen puutteet tulivat ilmi vasta vastausten purkamisen yhteydessä, huolimatta lomakkeen testaamisesta koehenkilöillä. Syynä saattoi olla se, että koehenkilöt eivät olleet työntekijöitä ja olivat tietoisia kontekstista: heitä ei myöskään rajannut tietty rooli tai työnkuva työyhteisössä. Kyselylomakkeen kysymykset eivät koskeneet jokaista; tästä seurasi tyhjiä vastauksia. Myös kyselyn ajankohta oli haastava, sillä prosessi ei viivästysten vuoksi ollut päässyt vielä kunnolla käynnistymään. Kysely ajoittui pääl-

lekkäin toisen henkilöstölle osoitetun kyselyn kanssa, mikä vaikutti palautteen mukaan vastausintoon. Uskoisin myös, että iällä, työuralla, työsuhteen pituudella ja työnkuvalla on vaikutusta vastaushalukkuuteen; näitä tietoja ei kyselyssä kerätty. Kyselymenetelmällä oli suuri merkitys aineiston sisällön kannalta. Yksilöhaastatteluaineistosta nousi esiin asioita, joita kyselylomake ei huomioinut.

Opinnäytetyön toteutus muuttui matkan varrella: viivästykset organisaatiouudistusprosessin käynnistämisessä muuttivat suunnitelmia ja muun muassa kysymyslomakkeen sisältöä. Oli huomioitava prosessin keskeneräisyys ja todettava, että jo saatu tieto muuttui vielä. Kyselyn ajankohdasta esitettiin kritiikkiä - se ei kaikkien mielestä ollut oikea-aikainen. Kyselylomakkeessa ilmeni ongelmakohtia, jotka eivät testausvaiheessa nousseet esiin: esimerkiksi työhyvinvointi -kysymyksen ymmärrettiin käsittävän joko organisaatiouudistuksen vaikutuksia tai työhyvinvointia yleensä. On tosin vaikea erottaa, mikä esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa, jos muita vaikuttimia ei ole erikseen tutkittu. Tutkimus siis kertoo työhyvinvoinnista tiettyä ajankohtana, jolloin yksi siihen vaikuttavista tekijöistä oli organisaatiouudistus. Organisaatiouudistuksen kokeminen on erilaista muutoksen eri vaiheissa ja onnistumista voidaan arvioida vasta kun se on levinnyt käytännön tasolle. Tämän tutkimuksen tuloksena syntyi kyselylomake, jota voidaan käyttää esimerkiksi prosessin myöhemmissä vaiheissa. Kysymykset ovat helposti muokattavissa ja niitä voidaan tarkentaa koskemaan tiettyä yksikköä tai työtehtävää.

Organisaatiot ovat alati muuttuvia kokonaisuuksia ja muutokset tulevat tulevaisuudessa lisääntymään. Aiempien muutosprosessien arviointi voi auttaa valmistautumaan seuraaviin muutosprosesseihin ja kuuluu hyvään muutossuunnitelmaan. Muutostilanteiden tarkkailu ja henkilöstön hyvinvoinnin kartoittaminen pitkin prosessia on valveutuneen johdon velvollisuus ja organisaatiokulttuurin tunteminen auttaa uudistushankkeen läpiviennissä, onhan se organisaation ydin.

## LÄHTEET

- Beitler, M. (2006). *Organizational Change*. United States Of America.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Eesti, Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.
- Ilmarinen (2004). Viitattu 3.3.2017. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Ilvespalo, E. (2015). Työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista muuttuvassa työympäristössä. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.3.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015111216308>
- Juhila, K. (2006). Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina – Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino
- Kunnat.net. Hallituksen tarkentavat linjaukset. Sote-palvelurakenneuudistus. Viitattu 26.4.2017. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/hallinto-jarjestami-nen-tuottaminen/sote-palvelurakenneuudistus/Sivut/default.aspx>
- Laitinen, S. & Niilo-Rämä, P. (2013). *Nuorisotoimen organisaatiomuutos: Case Pieksämäki*. Opinnäytetyö. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.1.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013111417009>
- Leemann, L., Kuusio, H. & Hämäläinen, R.-M. (2015). Sosiaalinen osallisuus. Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke (Sokra). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 3.3. 2017 <http://www.thl.fi/sokra>.
- Luomala, A. (2008). *Muutosjohtamisen ABC*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Verkkojulkaisu. Viitattu 20.6.2016 <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaat/muutoskirja.pdf>
- Lönnroth, I. (2013). *Organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhde. Case: suuren kotimaisen teleoperaattorin BtoB-liiketoiminta*. Pro Gradu. Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23732>
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki, Edita
- Heikkilä, T. (2005). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki, Edita

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki, Tammi.

Hirvonen, A. (2015). *Organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin: Case Lähtäpiola*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.3.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201502202410>

Hokkanen, T. (2011). Organisaatiokulttuuri puolustusvoimissa —Maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa. Diplomityö. Maasotalinja. Maanpuolustuskorkeakoulu.  
[https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74233/Y2548\\_HokkanenTE\\_YEK55.pdf?sequence=1h](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74233/Y2548_HokkanenTE_YEK55.pdf?sequence=1h)

Manka M, (2012). Työnilo. Verkkoaineisto. Viitattu 19.1.2017. [http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAFBEXGTFF-kohta:Miksi\(\(20\)katse\(\(20\)ty\(\(f6\)niloon?\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAFBEXGTFF-kohta:Miksi((20)katse((20)ty((f6)niloon?((20)

Mattila, P. (2011). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Oyj.

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Oja-Koski, R. & Vartiainen, A. (2006). Viitattu 20.1.2017. <http://www.kognitiivinenpsykoterapia.fi/verkkolehti/2006/ktro-kav0106.pdf>

Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. Viitattu 15.2.2017. [http://partner.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org\\_tyont\\_net.pdf](http://partner.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf)

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum

Rauramo, R. (2008). Työhyvinvoinnin portaavat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 29.4.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelma-opetus/>

Sinijärvi, T. Verkkokyselyn kysymystyyppit vertailussa: avoin, suljettu vai molemmat? Questback. Viitattu 4.4.2017. <https://www.questback.com/fi/blog/verkkokyselyn-kysymystyyppit-vertailussa-avoin-suljettu-vai-molemmat>

Sopanen, R. (n.d.) Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Katsaus organisaatiokulttuuriin. Avoimet oppimateriaalit. Viitattu 2.5.2017. <http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-tasot/>

Taiponen, J. (2017). Kuvankäyttölupa. Sähköpostiviesti tekijälle 10.5.2017.

Tamminen, N. & Solin, P. (toim.) (2014). *Mielenterveyden edistäminen työpaikoilla*. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Tampereen kaupunki. viitattu 16.1.2017. <http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/hyvinvointipalvelut.html>

Tamperelaisen verkkojulkaisu. Viitattu 2.3.2011. <http://www.tamperelainen.fi/artikkeli/40176-lonnin-kauppiksesta-tulee-toimintakeskus>

THL 10.4.2017. Osallisuus. Viitattu 3.4.2017. <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>

Tieteen termipankki. Kielitiede: diskurssi. Haettu osoitteesta <http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Kielitiede:diskurssi>.

Ylikorpi, V. (2015). Organisaatiomuutoksen vaikutus työtyytyväisyyteen. Alko. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.3.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505035707>

Ylikoski, M. Työyhteisöt muutosmurroksessa —muutosten menestyksessä johtaminen ja ihmisten kohtaaminen. PowerPoint 25.3.2010. Työterveyslaitos. Hämeen ammattikorkeakoulu. Moodle oppimateriaalit.

SAATEKIRJE

# SAATEKIRJE

6.3.2017

Tampere

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Hämeen Ammattikorkeakoulussa sosionomin (AMK) tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Tutkin opinnäytetyössäni henkilöstön kokemuksia Tampereen Nuorisopalveluiden organisaatiouudistuksesta. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee oheisen, sähköisen kyselylomakkeen täyttämistä. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Teillä on mahdollisuus myös tulla henkilökohtaisesti haastatelluksi, jolloin toivon teidän olevan minuun yhteydessä joko sähköpostitse, tai puhelimitse.

Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottaman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa. Toivon, että vastaatte kyselyyn 15.3.2017 mennessä.

Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä, osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Ystävällisin terveisin

Tiina Siilinkari

Sosionomiopiskelija Hamk

[Tiina.siilinkari@student.hamk.fi](mailto:Tiina.siilinkari@student.hamk.fi)

045-3106422

## Kokemuksia Nuorisopalveluiden organisaatiouudistuksesta

Työelämän murroksen myötä organisaatiouudistukset ovat tänä päivänä yleisiä. Organisaatiouudistus vaikuttaa myös työhyvinvointiin - hyvin toteutettuna sitä edistävasti.

Onnistuneen organisaatiouudistuksen elementtejä ovat muun muassa muutosjohtaminen, osallisuus ja muutosviestintä. Haluaisin kuulla, kuinka sinä olet käynnissä olevan prosessin kokenut ja miten se on vaikuttanut työhyvinvointiisi. Tavoitteena on myös ymmärryksen lisääminen tulevaisuuden muutosprosesseja ajatellen.

1. Mitkä asiat työssäsi ovat muuttuneet tai muuttuvat organisaatiomuutoksen seurauksena? Kuinka koet muutokset?
2. Mikä on ollut suurin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä muutosprosessissa?
3. Kuvaile oman työyhteisösi tunnelmaa organisaatiomuutoksen aikana.
4. Mitä vaikutusmahdollisuuksia sinulla on tai on ollut?
5. Koetko organisaation johtamisen ja toimintatapojen perustuvan avoimuuteen? Miten se näkyy?
6. Onko muutoksesta ollut riittävästi tietoa tarjolla ja miten se on tavoittanut sinut?
7. Mitkä ovat sinulle tärkeimmät viestinnän kanavat?

Sähköposti
Intranet
Henkilöstötilaisuudet
Työkaverit
Esimies
Muu

8. Koetko, että saatu tieto on ollut hyödyllistä?

Kyllä
Ei
En osaa sanoa

9. Lopuksi, mitä ehdotuksia sinulla on organisaatiomuutoksen toteuttamisen kehittämiseksi? Mitä asioita pitäisi huomioida tai tehdä nykyistä paremmin?