

Tiina Rytönen

# POHJOIS-SAVON TE-TOIMISTON HENKILÖSTÖN MUUTOSVALMIUDEN KEHITTÄMISEHDOTUS

Opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)

2019



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Tiina Rytönen	Sosiaali- ja terveys- alan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)	Toukokuu 2019
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		68 sivua
Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden ke- hittämisehdotus		7 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Pohjois-Savon Työ- ja elinkeinotoimisto (TE-toimisto)		
<b>Ohjaaja</b>		
Eija Karjalainen ja Merja Reunanen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Maakuntauudistuksen myötä työ- ja elinkeinotoimiston tehtävät oli tarkoitus siirtää vuoden 2021 alusta uusien maakuntien järjestämävastuulle. Tämä olisi tarkoittanut työ- ja elinkeinotoimistojen lakkauttamista. Työ- ja elinkeinotoimiston henkilöstö olisi siirtynyt uusien maakuntien palvelukseen. Yleensä organisaatiomuutokset aiheuttavat työntekijöissä niin toiveikkuutta kuin myös pelkoa tulevaisuuden suhteen. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, millainen on Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden tila. Selvityksen perusteella tehtiin muutosvalmiuden kehittämisehdotus.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jonka tiedonhankinta toteutettiin kyselyn ja fokusryhmähaastattelun avulla. Henkilöstön muutosvalmiutta tutkittiin muutosmotivaation, resurssien riittävyuden, henkilöstön ominaisuuksien ja organisaation ilmapiirin näkökulmasta Lehmanin (2002) mallia mukaellen. Fokusryhmähaastattelun avulla syvennettiin kyselyn tulosten tulkintaa. Kyselyn ja haastattelun tulosten perusteella tehtiin muutosvalmiuden kehittämisehdotus.</p> <p>Aikaisempien tutkimusten perusteella organisaatiomuutosten onnistuminen on pääsääntöisesti henkilöstön varassa. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden tila on hyvällä tasolla. Kehittämisehdotukseen valikoitui kaksi teemaa: viestintä ja suhtautuminen muutokseen. Tulosten perusteella kaivattiin enemmän ja oikea-aikaista virallista viestintää. Lisäksi tuloksista nousi esille henkilöstön muutosvastarinta. Kehittämisehdotus sisältää toimenpidevalikoiman näihin haasteisiin vastaamiseksi. Toimenpiteinä esitetään mm. linjapalaverin käytäntöjen muuttamista ja Muutos ja minä -valmennuskokonaisuuden hyödyntämistä. Vaikka maakuntauudistuksen valmistelu lopetettiin, muutosvalmiuden tilan tutkiminen ei ollut hyödytöntä. Nykyään organisaatiot kohtaavat muutoksia jatkuvasti. Jotta muutokset onnistuisivat, tulee henkilöstön muutosvalmiuden olla hyvällä tasolla. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää johtamisen tukena muutosprosessin aikana Pohjois-Savon TE-toimistossa.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutosvalmius		

Author (authors)	Degree	Time
Tiina Rytönen	Master of Social Services and Health Care	May 2019
<b>Thesis title</b>		
Development proposal concerning the readiness for change among the staff of the North Savo TE Office		68 pages 7 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
North Savo Employment and Economic Development Office (TE Office)		
<b>Supervisors</b>		
Eija Karjalainen and Merja Reunanen		
<b>Abstract</b>		
<p>With the regional government reform, the purpose was to move the tasks of TE Office to the new province administrations the beginning of 2021. This would have meant the abolishment of TE Offices. The staff of TE office would have moved to work under the new provincial administrations. Usually, organisational changes will cause hopefulness as well as fear about the future in the workers. In this thesis, the state of readiness for change among the staff of the North Savo TE Office examined. Based on the study, a development proposal concerning the readiness for change was made.</p>		
<p>This thesis is a design-based study in which the information was get with the help of an inquiry and focus group interview. The readiness for change among the staff was studied from the point of view of change motivation, adequacy of resources, properties of the staff and atmosphere in the organisation with the help of Wayne Lehman´s model. With the help of the focus group interview, the interpretation of the results of the inquiry was more comprehensive. Based on the results of the inquiry and interview, the development proposal concerning the readiness for change was made.</p>		
<p>On the basis of earlier studies, as a rule, the success of organisational changes depends on the staff. Based on the results of this thesis, the state of the readiness for change among the staff of the North Savo TE office is at a good level. Two suggestions were selected for the development proposal: communication and attitude to the change. Based on the results, the staff wanted more and correctly timed official communication. Furthermore, the results indicated resistance to change among the staff. The development proposal contains a measure selection for addressing these challenges. The measures include changing the practices of the team meetings and utilizing a “Change and I” coaching package. Even though the regional government reform was discontinued, it was not useless to examine the state of the readiness for change. Today, organisations meet changes continuously. For the changes to be succesful, the readiness for change among the staff must be at a good level. The results of the study can be utilized during the change process as management support in the North Savo TE office.</p>		
<b>Keywords</b>		
organisational change, change management, readiness for change		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ORGANISAATIOMUUTOS JA SEN JOHTAMINEN .....	8
3	MUUTOSVALMIUS JA SEN KEHITTÄMINEN .....	13
3.1	Muutosvalmius.....	13
3.2	Muutosvalmiuden arviointi ja kehittäminen .....	16
3.3	Muutosvalmiudesta tukea organisaatiomuutokseen .....	21
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE .....	23
5	KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN ETENEMINEN .....	23
5.1	Toimeksiantaja ja kehittämissiimi .....	23
5.2	Toteutuksen vaiheet .....	25
5.3	Kysely ja sen analyysi.....	27
5.4	Fokusryhmähaastattelu ja sen analyysi .....	31
5.5	Kehittämisehdotuksen tuottaminen.....	35
6	KYSELYN JA HAASTATTELUN TULOKSET .....	36
6.1	Muutoksen motivaatiotekijät .....	36
6.2	Resurssien riittävyys.....	38
6.3	Henkilöstön ominaisuustekijät.....	40
6.4	Organisaation ilmapiiritekijät.....	42
6.5	Ajatuksia työyhteisön muutosvalmiudesta .....	45
7	KEHITTÄMISEHDOTUS.....	46
8	POHDINTA.....	51
8.1	Tulosten tarkastelu .....	51
8.2	Tutkimuksen eettisyys ja menetelmien luotettavuus .....	54
8.3	Prosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....	55
	LÄHTEET.....	57
	LIITTEET	

Liite 2. Saatekirje kyselyyn

Liite 3. Tutkimuslupa

Liite 4. Lupalomake haastattelua varten

Liite 5. Teemoittelun esimerkki

## 1 JOHDANTO

Nykyisin työelämässä muutos on jatkuvaa ja sen ennustaminen on vaikeaa. Tämä aiheuttaa haasteita työyhteisölle; niin koko organisaatiolle kuin sen yksilöille. Ihmiset tarvitsevat muutostilanteissa tietoa ja aikaa muutoksen käsitteelyyn, koska muutos ravistaa ihmisten suhdetta työhön ja sitä kautta koko heidän elämäänsä. Ihmisten tulee löytää muutoksen hyöty ja tarkoitus motivoitukseen muutostilanteeseen. (Järvinen 2008, 143–144.) Organisaatiomuutos, hyppy tuntemattomaan voi olla työntekijöille jopa kriisin kaltainen tilanne. Muutokset vievät aina voimavaroja, joten työntekijät tarvitsevat erilaisia resursseja ja tukea muutoksessa selviytymiseen.

Taito suoriutua ja pärjätä uusiutuviissa työelämän käännekohtissa eli jatkuvan hallitun uudistumisen metataito on yhä useamman organisaation strateginen painopiste. Hyvä muutoskyvykyys on selkeä organisaation kilpailuetu nykyisin. (Mattila 2008, 92.) Suurin osa, jopa yli 70 prosenttia organisaatiomuutoksista kuitenkin epäonnistuu (Kotter 2009, V). Muutoksesta selviäminen ei siis ole tärkeätä pelkästään yksilöiden näkökulmasta, vaan myös organisaatioiden ja yhteiskunnallisesti. Koska organisaatiomuutokset ovat tätä päivää, on organisaatioilla oltava työkaluja muutoksesta hengissä selviytyäkseen. Yksi tällainen on muutosjohtaminen.

Muutosjohtaminen on toimintatapa, jolla hallitaan ja ohjataan muutosta ja jonka avulla pyritään luomaan muutosvalmiuksia (Sydänmaalakka 2004, 73). Erilaiset ratkaisut ja strategia ovat muutoksen rakenteet. Kuitenkin muutoksen toteuttavat työntekijät, joten muutoksen onnistuminen on työntekijöiden varassa. Muutoksen hallinnassa on otettava huomioon seikat, jotka vaikuttavat ihmisten suhtautumiseen muutokseen. (Valtee 2002, 9, 18.) Pelkkä johtaminen ei riitä, että muutosprosessista selvitään. Johdolla tulee olla muutosjohtamisen osaamista, jotta muutokset etenisivät mahdollisimman sujuvasti. Johtaminen vaatii asioiden ja tilanteiden kartoittamista ja arvioimista, että pystytään tekemään oikeansuuntaisia ratkaisuja tavoitteeseen pääsemiseksi.

Muutosvalmius on organisaation ja sen jäsentensä kokonaisvaltainen suhtautuminen muutosta kohtaan. Muutoksessa asioita tarkastellaan muutoksen si-

sällön, prosessin, olosuhteiden ja työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien näkökulmasta. (Holt ym. 2007, 234–235.) Yksinkertaisimmillaan työntekijän näkökulmasta muutosvalmius voidaan ymmärtää muutokseen pääsemisenä tai joutumisena (Mattila 2008, 57). Tässä opinnäytetyössä arvioidaan Pohjois-Savon Työ- ja elinkeinotoimiston (Pohjois-Savon TE-toimisto) henkilöstön muutosvalmiuden tilaa ja tehdään kehittämis ehdotus johdolle muutosvalmiuden parantamiseksi ja tukemiseksi.

Opinnäytetyössä selvitetään Wayne Lehmanin (Lehman 2002, 197) muutosvalmiuden mallia soveltaen, millainen on Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden nykytilanne ja sen pohjalta tuotetaan muutosvalmiuden kehittämis ehdotus. Muutosvalmiuden tilaa selvitetään Webropol-kyselyn ja fokusryhmähaastattelun avulla. Opinnäytetyö on kehittämistietoa tuottava tutkimus Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden tilasta. Opinnäytetyön tekeminen ja sen liittyminen kehittämiseen on osa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Kehittämisosaamista tarvitaan nykyajan työmarkkinoilla.

Opinnäytetyön idea nousi työyhteisössä vallitsevan keskustelun johdosta koskien maakuntauudistusta. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa TE-toimiston henkilöstä oli muutosprosessissa liittyen silloin meneillä olevaan maakuntauudistukseen. Sen hetkisen tiedon perusteella TE-toimistot lakkautettaisiin vuoden 2019 lopussa. Tämä tarkoittaisi sitä, että TE-toimiston työntekijät siirtyisivät ns. liikkeenluovutus menettelyn kautta uusiin tehtäviin, joiden sisällöstä ei ollut vielä silloin tietoa. Kesäkuussa 2018 maakuntauudistuksen toteuttamisesta jatkettiin vuodella. Maaliskuussa 2019 hallitus päätti lopettaa maakuntauudistuksen valmistelun. Tämä tarkoitti sitä, että TE-toimistojen lakkauttamiset peruuntuivat.

## 2 ORGANISAATIOMUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

Organisaatiomuutos on koko organisaatioon kohdistuva toiminnallinen muutos, jonka laajuus voi vaihdella. Henkilöstön näkökulman kannalta muutos voi tarkoittaa työnantajan tai työpaikan vaihtumista tai jopa työn päättymistä. Organisaatiomuutos on aina prosessi, jossa on erilaisia vaiheita. Muutoksilla on työntekijän näkökulmasta inhimillisiä piirteitä kuten epävarmuutta, epäilyjä, kyseenalaistamista, vanhasta luopumista ja uuden opettelua. Muutoksessa kaikki työntekijät tekevät henkistä työtä samanaikaisesti kahdella tasolla: rationaalista ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa sekä kokemuksellista omien tunteiden läpikäymistä. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.) Organisaatiomuutos sisältää aina uuden idean, ajattelutavan tai toiminnan haltuunottoa, joka edellyttää työntekijöiltä oppimista (Lämsä & Hautala 2004, 184).

Organisaatiomuutokset ovat hyvin monimutkaisia prosesseja, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Voidaan jopa todeta, että ne ovat sekavia, epäloogisia, tunteiden täyttämiä tapahtumaketjuja, joissa ihmisten ristiriitaiset näkökulmat taistelevat keskenään. Onnistunutta organisaatiomuutosreseptiä on vaikea luoda, koska muutos liittyy johtamis- ja organisaatiokulttuuriin ja kehittämisen dynamiikkaan. (Juuti & Virtanen 2009, 140, 165.)

Organisaatiomuutos yksinkertaisimmillaan tarkoittaa organisaation toiminnan muuttamista toisenlaiseksi, missä muutoksen tuloksena odotetaan jotain parempaa. Muutoksen lopputuloksena tavoitellaan taloudellista ja toiminnallista hyötyä. Organisaatiomuutoksen onnistuminen on lopulta työntekijöiden varassa. Muutoksia mahdollistavat ratkaisut ja strategia luovat rakenteet muutokselle, mutta organisaation arkitoiminta kertoo miten nuo rakenteet toteutuvat. Tämä on riippuvainen yksinomaan työntekijöistä. Tästä johtuen muutoksen hallinnassa on otettava huomioon seikat, jotka vaikuttavat ihmisten suhtautumiseen muutoksiin. (Valtee 2002, 9, 18.)

Lisäksi Valtee (2002) toteaa, että organisaatiomuutos olisi helppo toteuttaa, jos muuttaminen kohdistuisi järjestelmiin, teknisiin ratkaisuihin ns. kovaan puoleen. Mutta kun muutokset kohdistuvat ns. pehmeään puoleen eli henkilöstöön, selkeitä malleja ei ole olemassa, koska muutosprosessiin vaikuttaa



työntekijöiden inhimillinen toiminta. Lisäksi muutosprosessit ovat hyvin tilanne- ja paikkasidonnaisia. (Valtee 2002, 64.)

Ajoittain organisaatiot ovat tilanteissa, joissa muutostarpeet ovat väistämättömiä. Muutokset voivat kohdistua organisaation mihin tahansa tehtävään tai osaan. Ne voivat tarkoittaa yhden tai useamman osan tai koko toiminnan uudelleen järjestelyä. Laajat muutokset vaikuttavat keskeisiin organisaation toimintoihin kuten strategiaan, työntekijöihin, työhön, virallisiin ja epävirallisiin prosesseihin ja rakenteisiin. (Nadler & Tushman 1989, 195.)

Nadler ja Tushman (1989) ovat luokitelleet muutokset neljään tyyppiin (taulukko 1).

Taulukko 1. Organisaation muutostyypit (Nadler & Tushman 1989)

	3. VÄHITTÄINEN	4. STRATEGINEN
1. ENNAKOIVA	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. REAKTIIVINEN	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Ennakoivassa muutostyypissä varaudutaan ja valmistaudutaan tulevaan muutokseen esimerkiksi henkilöstön eläköitymisen johdosta. Reaktiivisessa muutoksessa toimitaan jo tapahtuneessa tilanteessa. Tällainen liittyy yleensä ulkopuolelta tulevaan muutokseen, johon ei ehditä reagoimaan riittävän nopeasti. Vähittäisessä muutoksessa on kyseessä toiminnan kehittäminen tai tehostaminen. Organisaation perustehtävään ja toiminnan reunaehtoihin ei tällöin puututa. Kun edellä mainitut seikat vaativat uudelleen määrittystä ja muutos vaikuttaa koko organisaatioon, puhutaan strategisesta muutoksesta. Esimerkiksi yritysten fuusioituminen on tällainen muutos. (Nadler & Tushman 1989, 196.)

Muutostyyppien toteutustavat kuvaavat toimintaa. Ennakoiva ja vähittäinen muutos on toiminnan virittämistä tulevaisuutta varten. Muutostoimissa huomioidaan organisaation perustehtävä ja strategia. Työntekijät osallistuvat koko prosessin toteuttamiseen yhdessä johdon kanssa. Koska muutoksella ei ole kiirettä, työntekijöillä on aikaa muutoksen hyväksymiseen. Muutoksen ollessa

vähittäinen ja reaktiivinen, tarkoitetaan sopeutumista. Ulkopuolelta tulevaan tilanteeseen tulee reagoida nopeasti, mikä koetaan kuormittavaksi tilanteeksi. Muutoksen tarve tulee perustella työntekijöille hyvin, koska muutos tulee ulkoapäin ja organisaation tulee mukautua siihen. Kun kyseessä on strateginen ja ennakoiva muutos puhutaan uudelleensuuntautumisesta. Muutos kohdistuu silloin organisaation perustehtävään tai strategiaan. Vaikka muutoksella ei ole kiire, mutta koska muutos on työntekijöille etäinen, tulee muutosta perustella työntekijöille. Tällöin johtajan mukaansa tempaava toiminta edistää sopeutumista. (Lämsä & Hautala 2004, 185–187.)

Strateginen ja reaktiivinen muutos edellyttää organisaatiolta uudistumista. Toimintaympäristön muutokseen on reagoitava nopeasti, mikä on henkilöstölle usein shokki. Työntekijöiden sitoutuminen on haastavaa muutoksen tullessa ulkopuolelta ja nopeasti, joten johtajalta vaaditaan vahvuutta, visionäärisyyttä ja turvallisuutta. (Lämsä & Hautala 2004, 185–187.)

Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan muutoksia voidaan tyypitellä muutoksien koon ja aikahorisontin mukaan. Muutokset voidaan ryhmitellä pieniksi muutoksiksi, jotka tapahtuvat joko hitaasti tai nopeasti tai sitten laaja-alaisiksi muutoksiksi, jotka tapahtuvat joko hitaasti tai nopeasti. On muutos sitten millainen tahansa, muutos edellyttää muutosjohtamista. Esimerkiksi muutos voi olla pieni, mutta nopea. Tällöin muutos voi kohdistua organisaation tiettyyn osaan tai muutoksella tavoitellaan toimintatapojen muuttamista. Toinen ääripää on laaja-alainen ja hidas muutos, jolloin muutos kohdistuu koko organisaation toimintaan ja tähtää organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Koska muutos on laaja, riskien tiedostaminen ja hallinta ovat erittäin tärkeitä huomioida. (Purmonen & Makkonen 2011, 22–23.)

Avoin maailmanlaajuinen markkinatalous, teknologian nopea kehittyminen, ilmastonmuutos, energiakysymykset, terrorismi ja epidemiat tuottavat epävarmuutta ja heikentävät työ- ja talouselämän ennustettavuutta. Muutos on arkipäivää työelämässä, mikä voi aiheuttaa huolta, epävarmuutta ja pelkoja. (Järvinen 2008, 143–144.)

Usein muutos alkaa strategiatyöskentelyllä, jota toteutetaan oppikirjojen kaavan mukaisesti. Yleisesti strategian viestintä takkuilee ja henkilöstöä ei saada

mukaan muutoksen läpiviemiseen. Strategia ei siirry henkilöstön toimintaan strategiadokumentteja lukemalla tai tiedoksi saattamalla. Muutoksen johtamisessa tärkeitä on jatkuva keskustelu, vuorovaikutus ihmisten kanssa. Muutoksen johtamisen onnistumisen ratkaisee, millaista ja kuinka paljon viestintää on. Koska johto ja muu henkilöstö elävät hyvin erilaisissa maailmoissa, ja he käyttävät erilaista kieltä, vaikeuttaa ne yhteisymmärryksen löytymistä. Hyvä johtaja pääsee samalla tasolle muiden työntekijöiden ajatusten ja tunteiden kanssa. Lisäksi hyvä johtaja työstää työyhteisön tunnetilaa ja kokemusmaailmaa perustehtävän suuntaisesti. (Juuti & Virtanen 2009, 142–143, 148, 151.)

Organisaation johto ovat muutoksen kasvot. Johtajat pystyvät edistämään muutoksen etenemistä pitämällä yllä riittävää keskustelua kaikkien ryhmien kanssa. Johtajan tulee huolehtia, että muutoksen tavoite on henkilöstön tiedossa. Johtajan tulee tiedottaa muutoksen etenemisestä. Antamalla resursseja ja aikaa muutokseen sekä positiivista palautetta muutoksen onnistumisessa, johtaja edistää muutosprosessin etenemistä. Lisäksi johtajan on tärkeitä huolehtia, että työyhteisössä on riittävästi muutosagentteja viestittä-mässä positiiviseen sävyyn muutoksesta. Hyvä ja oikeanaikainen viestintä synnyttää luottamusta ja sitoutumista sekä luo kokemuksen oikeudenmukaisuudesta. (Työterveyslaitos s.a.)

Muutoksen johtaminen on hyvin moninainen ilmiö. Muutokset vaikuttavat työyhteisön jäsenien asemaan ja tehtäviin, mikä vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin. Usein muutokset vaativat toteutuakseen koulutusta, uuden oppimista. Johdon tulee myös pystyä reagoimaan muutoksen aiheuttamiin tunnetiloihin, mahdollisiin ristiriitoihin ja vastustukseen. Muutoksen myötä organisaatiolle tulee luoda uudet periaatteet ja säännöt ja vanhoista toimintatavoista pitää pystyä poisoppimaan. (Juuti & Virtanen 2009, 160–161.)

Muutosjohtajuuden pirullinen puoli -tutkimus määrittelee muutosjohtajuutta pirullisen ongelman yhteydessä. Pirullinen ongelma on monisyiselle dynamikalle perustuva ongelma. Nämä pirulliset ongelmat vaikuttavat muutosjohtamisen toteuttamiseen. Muutosjohtaminen ei rajaudu tiettyyn asemaan organisaatiossa, vaan sitä on kaikkialla organisaatiossa. Tämä siksi, että muutosjohtaminen rakentuu ja muovautuu vuorovaikutustilanteissa ja sosiaalisissa aktiivi-

teeteissä. Lisäksi muutosjohtajuuden muodostumiseen vaikuttavat organisaation rakenne, artefaktit ja ulkoiset tekijät. Yhteistoiminta ja moniäänisyys sisältävät muutosjohtajuuteen. (Lindell 2017, 64–65.)

Muutosjohtamisessa vaaditaan monenlaista taitoa, kuten ihmisten johtaminen, arvojohtaminen, keskustelu- ja viestintätaidot ja erilaiset johtamisen menetelmät kuten esimerkiksi organisaation kehittäminen ja organisaatiokulttuurin muutos (Juuti & Virtanen 2009, 160). Johtajan oma esimerkki omasta sitoutumisestaan muutosta kohti, antaa vankan pohjan muutokselle. Johdon tulee tiedottaa muutoksesta riittävän ajoissa ja totuuden mukaisesti ja mahdollistaa asiasta keskustelu. Työyhteisön jäsenet tulee ottaa mukaan muutoksen toteutukseen ja johdon keskustelutilaisuuksiin, jolla saadaan alaisten näkemykset johdon tietoon. Muutos vaatii onnistuakseen yhdessä tekemisen. (Luukkala 2011, 267–268.)

Johtaminen voidaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen -management sisältää suunnittelun, budjetoinnin, organisoinnin, henkilöstön, valvonnan ja ongelmanratkaisun. Ihmisten johtaminen -leadership on käyttäytymistä ja toimintaa, jolla vaikutetaan ihmisiin luomalla suunta ja motivaatio tavoitteiden saavuttamiseksi. Kotterin (1996) mielestä muutoshankkeiden onnistuminen vaatii ihmisten johtamista 70–90-prosenttisesti ja asioiden johtamista vain 10–30-prosenttisesti. (Kotter 1996, 23.)

Ihmisten johtaminen muutostilanteessa ei ole täysin mutkatonta. Muutoksessa johtaja joutuu työskentelemään monitahoisen paineen alla laittaen oman ammattitaitonsa ja persoonansa peliin muutoksen läpiviemiseksi. Johtajan tulee pystyä huolehtimaan muutoksen onnistunut eteneminen, mutta myös huolehtia organisaation sen hetkinen toiminta. Muutostilanteissa johtaminen tulee tapahtua työntekijöiden keskuudessa. On tärkeää, että johtaja pyrkii luomaan työyhteisöön innostuneen ilmapiirin ja tarvittaessa osaa vedota työntekijöiden tunteisiin. (Juuti & Virtanen 2009, 146.)

### 3 MUUTOSVALMIUS JA SEN KEHITTÄMINEN

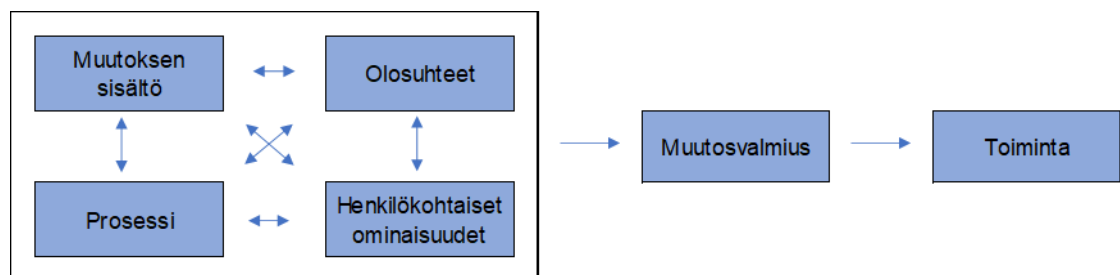
Organisaatiomuutoksiin tulee pystyä valmistautumaan. Tällöin puhutaan muutosvalmiudesta. Tässä luvussa määrittelen mitä muutosvalmius tarkoittaa. Lisäksi kerron miten muutosvalmiutta on arvioitu aikaisemmin ja mihin tämän oppinäytetyön muutosvalmiuden arviointi pohjautuu.

#### 3.1 Muutosvalmius

Yksinkertaisimmallaan muutosvalmius voidaan ymmärtää työntekijän näkökulmasta joko muutokseen joutumisena tai pääsemisenä. Muutostilanteessa työntekijän kannattaa pohtia voimavarojaan, toiveitaan, tavoitteitaan ja kehityskohteitaan muutokseen peilaten. Työntekijä voi luoda muutoskyvystään henkilökohtaisen vahvuuden työmarkkinoilla. Työntekijän ajantasaisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ja kyky selvitä laajoissa ja muuttuvissa työtehtävissä laajentavat muutoskyvykkyyttä. Muutoskyvykkyyteen vaikuttavat myös taito omaksua uutta ja siirtyä ripeästi uuteen. Epävarmuuden ja pelon tunteiden hallitseminen ja oman käyttäytymisen ja ajatusten tarkkailu lisäävät muutoskyvykkyyttä. Muutostilanteissa tukea voi saada omasta ammatillisesta verkostosta. (Mattila 2008, 57–58, 82–84.)

Muutoksen voi valmistautua, jolloin muutoksen kielteiset vaikutukset vähenevät (Pahkin & Vesanto 2013, 5). Yksilölliseen muutosvalmiuteen vaikuttavat kokemus aikaisempien muutoksien onnistumisesta sekä muutoksien tahti. Menneisyyden tapahtuvat heijastuvat nykyhetken kokemiseen ja siten myös vaikuttavat tulevaisuuteen liittyviin odotuksiin ja pelkoihin. (Mattila 2007, 111.) Tulosten mukaan ennen muutosta organisaatiolta saatu tuki ja työntekijän vahvat henkilökohtaiset resurssit vaikuttavat myönteisesti organisaatiomuutokseen suhtautumiseen. Myönteisyys edistää lisäksi työntekijöiden hyvinvointia. Tulokset kertovat, että huolimatta muutoksen laadusta, työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat vaikuttavat muutoksen kokemiseen ja selviytymiseen niistä. (Pahkin ym. 2011, 9.) Lisäksi muutoksen kokemiseen vaikuttavat kuinka hyvin työntekijä tietää muutoksen syyn ja tavoitteen sekä kuinka työntekijä on päässyt osallistumaan muutoksen suunnitteluun. Henkisesti raskaimpana pidetään ulkoapäin tulevaa muutosta. (Piili 2006, 132.)

Muutosvalmius on organisaation ja sen jäsenten kokonaisvaltainen suhtautuminen muutosta kohtaan. Muutosvalmius on neljän eri tekijän vuorovaikutuksen tulos. Nämä tekijät ovat: **1. muutoksen sisältö, 2. prosessi, 3. olosuhteet ja 4. henkilökohtaiset ominaisuudet** (kuva 1). Muutoksen sisältö kertoo työntekijöiden näkemyksen muutoksen käytännön toteutuksen onnistumista, erityisesti kiinnitetään huomio siihen, miten johto suhtautuu muutokseen ja miten muutosjohtaminen sujuu. Prosessi kuvaa, kuinka muutos toteutetaan käytännössä. Olosuhteilla kuvataan organisaation ulkopuolelta tulevia haasteita. Tällöin tarkastellaan muutoksen perusteluita, sopivuutta ja tarpeellisuutta ympäristöön nähden. Työntekijän luottamus osaamiseensa ja muutoksen tuottamiin hyötyihin ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Holt ym. 2007, 234–235.)



Kuva 1. Muutosvalmiuden rakentuminen (mukaellen Holt ym. 2007)

Muutosvalmius muodostuu neljästä eri tekijästä. Nämä tekijät vaikuttavat ihmiseen samanaikaisesti ja lisäksi vaikuttaen toisiinsa. Muutosvalmius rakentuu näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta, mikä taas synnyttää omanlaista toimintaansa. (Holt ym. 2007, 234–235.)

Työntekijöillä on tärkeä rooli organisaatiomuutoksessa. He voivat olla avain tehokkaaseen muutokseen tai huonoimmassa tapauksessa suurin este menestykseen. Ihmisten ja organisaation muutosvalmiuden tila vaikuttaa organisaatiomuutoksen toteutumiseen. Kiinnittämällä huomio muutosvalmiuden tilaan, voidaan organisaatiomuutoksesta selviytyä huomattavasti paremmin. Muutosvalmius ei ole itsestään selvä asia. Jos työntekijöiden ja organisaation muutosvalmiuden luomisessa epäonnistutaan, johtaa se myöhemmin muutosvastarinnan vähentämiseen. Siksi olisi tärkeää luoda muutosvalmius jo ennen muutosta. Panostamalla muutosvalmiuden luomiseen ja kehittämiseen työntekijä- ja organisaatiotasolla, saavutetaan suuret hyödyt muutoksen läpiviemisessä. (Smith 2005, 408.)

Onnistuneen muutoksen toteutumisessa voidaan erottaa kolme vaihetta:

1. Luodaan muutokselle tarve ja korostetaan sen tärkeyttä,
2. Muutosviestintä ja muutokseen osallistumisen varmistaminen ja
3. Muutospohjan ja tukipisteiden rakentaminen.

Tyytymättömyys asioiden nykyiseen tilaan ja yhteinen ymmärrys ja halu muuttaa sitä, ovat organisaatiomuutoksen lähtölaukaus. Positiivisella muutosviestinnällä ja luottamuksella muutosprosessin onnistumiseen on suuri vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon muutosta kohtaan. Viestinnän tulee olla realistista, rehellistä ja aitoa ja se tulee aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Työntekijöiden ajatukset osallistumisen mahdollisuudesta muutokseen vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Keskinäinen luottamus ja kunnioitus lisäävät muutosvalmiutta. Auttamalla ihmisiä näkemään heidän roolinsa ja mahdollisuutensa tehdä asioita toisin, ovat konkreettista muutospohjan rakentamista. Silloin ihmiset sitoutuvat muutokseen helpommin ja mahdollisesti aikaisemmassa vaiheessa. Esimerkiksi henkilöstön koulutus ja kehittäminen ovat tehokkaita keinoja muutokseen valmistautumisessa. (Smith 2005, 409–410.)

Muutosvalmiuden luomisessa on löydettävissä keskeisiä osa-alueita. Ensisijaisesti tulisi kiinnittää huomio muutosagenttien osaamisen tasoon ja ammattitaitoon ja sosiaalisiin yhteyksiin. Muutosagenttien tehtävänä on synnyttää turvaa, luottamusta ja uskoa muutosta kohtaan. Tässä tilanteessa korostuvat viestintä- ja yhteistyötaitojen hallitseminen. Muutosviestinnällä tulee luoda myönteistä asennetta muutosta kohtaan korostaen yhteishenkeä. Suunnitelmallisuuden, uskottavuuden ja muutoksen välttämättömyyden tulee näkyä viestinnässä. (Armenakis ym. 1993, 684–686.)

Muutosvalmius auttaa työyhteisöä sopeutumaan muutostarpeisiin helpommin.

Muutosvalmiuden tasot voidaan jaotella kolmeen vaiheeseen:

1. Muutoshalu ja muutoksen toivominen
2. Muutosvalmius ja vapaaehtoinen suostuminen muutokseen
3. Muutokseen mukautuminen, sopeutuminen ja sietäminen.

Ensimmäisessä vaiheessa muutos on lähtöisen työntekijöiden mielipiteistä ja toiveista. Muutos etenee siten alhaalta ylöspäin ja siten sillä on hyvät edellytykset onnistua. Muutosvalmius ja vapaaehtoinen suostuminen muutokseen

kuvaavat tilannetta, jossa työntekijät eivät ole aktiivisesti muutoksen suunnittelussa mukana. Muutoksen suunnittelu ja toteutus on johdon tai johdon hankkiman ulkopuolisen tahon vastuulla. Vastustus muutosta kohtaan on vähäistä. Viimeisessä vaiheessa johto suunnittelee ja toimeenpanee muutoksen. Työntekijät eivät tiedä muutoksen syitä ja kokevat sen perusteettomaksi ja epärealistiseksi kuitenkin sopeutuen vastahakoisesti muutokseen. Jos mukautumiskyky on liian suuri, alkavat työntekijät oirehtia esimerkiksi sairauspoissaoloilla ja muutosvastarinnalla. (Valtee 2002, 18–19.)

Organisaatiomuutokseen reagoidaan usein organisaation sisällä kaikilta edellä mainitulta tasolta. Mitä lähemmäksi tullaan mukautumiskykyä toteuttamasta, vastustus ja kriittisyys muutosta kohti kasvavat. Kyseiset tunteet voivat lisätä organisaatiomuutoksen epäonnistumisen mahdollisuutta, ellei niihin osata reagoida oikealla tavalla oikeaan aikaan. (Valtee 2002, 20–21.)

### **3.2 Muutosvalmiuden arviointi ja kehittäminen**

Muutosvalmiuden arviointiin on olemassa erilaisia työkaluja ja mittareita. Mittareiden laajuus ja käytön ketteryys vaihtelevat suuresti, joten muutosvalmiuden mittaamiseen on löydettävissä soveltuvia mittareita. Lisäksi mittarit mittaavat muutosvalmiutta hyvin useasta näkökulmasta.

Omaa ja työyhteisön muutosvalmiutta voidaan arvioida pienen arviointityökalun avulla. Lisäksi arviointityökalulla pystyy työstämään omalta kohdalta, kuinka haastavaksi itse kokee muutoksen. Muutosvalmiutta arvioidaan kolmen ulottuvuuden kautta; oma valmius muutokseen, työyhteisön valmius muutokseen ja muutoksen istuvuus. Jokaisessa arvioitavassa osa-alueessa on väittämiä, jotka vastaaja pisteyttää. Yksi piste tarkoittaa heikkoutta, kehityskohdetta, kaksi pistettä tarkoittaa ei erityistä vahvuutta, eikä erityistä heikkoutta ja kolme pistettä tarkoittaa selvää vahvuustekijää. Pisteet yhdistetään kaavion kolmioon, joissa kärkinä ovat edellä mainitut osa-alueet. Pisteluvut yhdistetään viivoilla, jolloin saadaan alue, joka kuvaa muutosvalmiutta. Mitä suurempi alue on, sitä parempi muutosvalmiuden tilanne on. (Mattila 2008, 27–33.)



Laajempi arviointityökalu muutosvalmiuden mittaamiseen tarkastelee muutosvalmiutta koko organisaation ja sen kulttuurin piirteiden kautta peilaten niitä tulevaan muutokseen. Arviointityökalua voi käyttää yksin kuin ryhmässäkin. Työkalussa on kaksi tekijäkokonaisuutta; organisaatio ja sen kulttuurin piirteet ja edessä olevan muutoksen piirteet. Molemmat tekijäkokonaisuudet on jaettu teemoittain alakohtiin, jotka on kirjattu kuvailevina ja pisteytettynä väitteinä. Pisteytyksen jälkeen, tekijäkokonaisuuksien yhteispistemäärät lisätään kaavioon x- ja y-asteikolle. Analysointityökalun avulla tulosta analysoidaan riskin koon ja vaikeusasteen avulla. (Mattila 2007, 118–127.)

Johtamisen kannalta muutosvalmiutta tulee voida arvioida, jotta korjaavia toimenpiteitä voidaan tarvittaessa tehdä. Organisational readiness for change, ORC eli organisaation muutosvalmiuden malli on Lehmanin (2002) kehittämä. Malli perustuu tutkijaryhmän aiempiin tutkimuksiin, joissa on tutkittu uuden teknologian käyttöönottoprosesseja. Malli soveltuu evaluaatiotyökaluksi ja sitä voi käyttää apuna muutosstrategioiden luomisessa. Lehmanin mielestä muutosvalmiuden rakentumiseen vaikuttavat johdon ja työntekijöiden motivaatio ja henkilökohtaiset ominaisuudet, organisaation resurssit ja ilmapiiri. Lehmanin perusteella muutosvalmiutta voidaan arvioida neljän luokan ja niistä johdettujen osatekijöiden avulla (kuva 2). (Lehman 2002, 198–200.)

<b>Motivaatio muutokseen</b>	Teknologinen kehitystarve Välitön koulutustarve Muutospaineet (ulkoinen tai sisäinen)
<b>Resurssien riittävyys</b>	Toimistot Henkilöstö Koulutus Tietokoneen käyttömahdollisuus Sähköinen viestintä
<b>Henkilöstön ominaisuudet</b>	Kasvu Tehokkuus Vaikutus Sopeutumiskyky
<b>Organisaation ilmapiiri</b>	Tehtävä Yhteenkuuluvuus Autonomia Viestintä Stressi Muutosmyönteisyys

Kuva 2. Lehmanin (2002) muutosvalmiusmalli

**Motivaatio muutokseen** -luokka syntyy työntekijöiden näkemyksestä nykyisen tilanteen suhteesta muutoksen tarpeellisuuteen. Motivaatiota voi syntyä havaituista teknologisista heikkouksista. Lisäksi siihen voi vaikuttaa esimiesten tai työntekijöiden välttämättömät koulutustarpeet työssä pärjäämisessä. Motivaatiota muutokseen synnyttää ulkoiset (esimerkiksi rahoitusratkaisut) tai sisäiset (esimerkiksi henkilöstön eläköityminen) muutospaineet. **Resurssien riittävyys** -luokassa toimistot-osatekijä viittaa työtilojen riittävyyteen. Fyysisten tilojen riittämättömyys hankaloittaa muutoksen haltuunottoa ja se voi liittyä myös taloudellisten resurssien vähyyteen. Henkilöstö-osatekijä kuvaa henkilöstön lukumäärää ja laatua. Koulutus-osatekijä kuvaa koulutuksen tärkeyttä ja sen mahdollistamista henkilöstölle. Tietokoneen käyttömahdollisuus ja sähköinen viestintä -osatekijät kuvaavat henkilöstön mahdollisuutta käyttää tietokonetta ja sähköisiä viestintävälineitä. (Lehman 2002, 198–200.)

**Henkilöstön ominaisuudet** -luokka kuvaa työntekijöiden käsityksiä omasta ammattitaidostaan, vaikutusmahdollisuuksistaan ja sopeutumiskyvystään. Kasvu-osatekijä kertoo, kuinka henkilöstö huolehtii omasta ajantasaisesta ammattitaidostaan. Tehokkuus-osatekijä kuvaa työntekijän innokkuutta etsiä, käyttää ja integroida uusia toimintatapoja omaan työskentelyynsä. Vaikutusosatekijällä ymmärretään henkilön kykyä vaikuttaa kollegan mielipiteeseen muutosta kohden. Sopeutumiskyky-osatekijä on henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan ympäristöön. **Organisaation ilmapiiri** -luokkaan sisältyy näkemys siitä, kuinka hyvin työntekijät tuntevat työpaikan tehtävät ja tavoitteet. Jollei tehtävät ja tavoitteet ole selkeitä, muutostarpeiden tunnistaminen ei onnistu ja siten muutoksilla ei saavuteta tuloksia. Henkilöstön yhteenkuuluvuus -osatekijä kuvaa millainen on henkilöstön luottamus ja yhteistyö. Autonomiaosatekijä kertoo mahdollisuudesta tehdä itsenäisiä päätöksiä. Viestintä-osatekijään sisältyy kokemus viestinnän avoimuudesta ja riittävydestä niin virallisissa kuin epävirallisissa viestintäkanavissa. Stressi-osatekijä kuvaa miten työpaineet näkyvät työyhteisössä. Muutosmyönteisyys-osatekijä kertoo, millainen on yleinen mielipide muutosta kohden. (Lehman 2002, 200.)

Johdon ja henkilöstön muutosmotivaatio ja heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa yhdistettynä resursseihin ja organisaation ilmapiiriin, vaikuttavat muutosjohtamiseen ja kuinka muutos koetaan. Muutosvalmiuden luokat tukevat toisiaan muutosvalmiuden syntyemisessä. (Lehman 2002, 198.)

Lehmanin mallia on käytetty mukaellen digitalisaation aiheuttaman organisaatiomuutoksen tutkimiseen. Viennon (2017) tapaustutkimuksessa selvitettiin maailmanlaajuisen logistiikkayrityksen esimiesten muutosvalmiutta muutostilanteessa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä hyödyntäen Lehmanin mallin aihealueita. Kysely lähetettiin 33 vastaajalle ja kyselyyn vastasi 16 henkilöä. Kysely sisälsi 17 väittämää ja 24 avointa kysymystä. Kyselyn tuloksia peilattiin organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen teoriaan. Muutosvalmiutta tutkittiin melko löyhästi ja tutkimustulokset olivat suuntaa-antavia muutosvalmiuden tilasta. Viennon mielestä Lehmanin mallia täydellisesti käyttäen, muutosvalmiudesta saisi kokonaisvaltaisen käsityksen ja syy-seuraussuhteet tulisivat selkeämmin esiin. (Viento 2017, 11, 51, 54, 75.)

Organisaation jäsenten henkilökohtaista muutosvalmiutta on tutkittu Matias Niinistön Onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytys: tilastollinen tapaus-tutkimus muutosvalmiudesta pro gradu -tutkielmassa. Kohdeorganisaationa oli rahoitusalan yritys ja sen keskijohto. Tutkimuksessa tutkittiin, kuinka muutosvalmiutta voidaan mitata ja selittää, mitkä työilmapiiriin kuuluvat osatekijät vaikuttavat muutosvalmiuteen. Tutkimuksen aineisto hankittiin teemahaastattelun ja sähköpostipohjaisen kyselyn avulla. Haastattelujen avulla selvitettiin, miten muutosvalmius ymmärretään, mistä tekijöistä se koostuu ja miten eri tekijöillä on vaikutusta muutosvalmiuteen. Haastateltavia ihmisiä oli kuusi. Kysely koostui yrityksessä käytetystä ilmapiirikartoituksesta sekä väittämistä suhtautumisesta organisaatiomuutoksiin. Kysely lähetettiin 179 henkilölle, joista 140 vastasi siihen. Väittämät perustuivat Lehmanin malliin ja sen perusteella muodostettiin muutosvalmiutta mittaavaa mittari. Alkuperäisiä väittämiä oli alussa 10, joista faktorianalyysin jälkeen jäi neljä väittämää. Näistä väittämistä muodostui muutosvalmiuden mittari; ”organisaation muutostahti on ollut sopiva”, ”organisaatiomuutokset ovat yhtiölle hyväksi”, ”ymmärrän organisaatiomuutosten tarpeellisuuden” ja ”muutostahti ei ole häirinyt omaa työnteokoani”. Mittarin luonti onnistui hyvin, koska se sai sisällöllistä johdonmukaisuutta havainnollistavasta Cronbachin alfa arvon. (Niinistö 2008, 4, 29, 31, 33–34, 57–58.)

Organisaatioiden strategista muutosvalmiutta on tutkittu suomalaisissa suur-yrityksissä. Tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu. Tutkimus kohdistui yritysten strategisiin muutosprojekteihin; projektien käytäntöihin ja projektin eri vaiheiden vahvuuksiin ja heikkouksiin. Lisäksi arvioitiin muutosvaiheiden käytäntöjä strategisen muutosjohtamisprojektin menestymisessä. Tuloksien perusteella kehitettiin arviointikysymyslista, jolla voidaan profiloida yrityksen suoriutumismahdollisuuksia eri muutosjohtamiseen liittyvissä käytännöissä. (Vainio 2012, 10, 13, 48, 56–57.)

Muutosvalmiuden kehittämiseen on monia mahdollisuuksia. Valtiokonttori tukee virastoja ja laitoksia Kaiku-työelämän kehittämisrahalla työhyvinvointi- ja työsuojeluhankkeiden toteuttamisessa. Kaiku-rahaa myönnetään työhyvinvoinnin ja terveyden tukemiseen. Erityisesti silloin, kun tarvitaan tukea muutostilanteisiin organisaation tai henkilöstön muutoskyvykkyyden kasvattamiseksi ja organisaation toimivuuden vahvistamiseksi. (Valtiokonttori 2017.) Vuonna 2014 maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus vei läpi

Kaiku-työhyvinvointiprojektin henkilöstön muutoskyvyn ja -valmiuden vahvistamiseksi. Projekti koostui erilaisista henkilöstövalmennuksista; yksilö-, pienryhmä- ja yhteistilaisuuksista. Valmennusteemoina olivat mm. henkilökohtaisen muutosvalmiuden lisääntyminen, muutosjohtaminen ja itsensä johtaminen muutoksessa. (Valtiokonttori 2015.)

### **3.3 Muutosvalmiudesta tukea organisaatiomuutokseen**

Kuten edellä on esitetty, organisaatiomuutokset voivat olla kooltaan ja kestoltaan hyvin monenlaisia ja usein hyvin monimutkaisia prosesseja. Yhtä selkeää toimintamallia niiden haltuunottamiseksi ei ole löydettävissä, koska muutos on hyvin kontekstisidonnainen ja siihen vaikuttaa aina työntekijöiden inhimillinen toiminta. Organisaatiomuutoksella tavoitellaan aina jotain hyötyä; taloudellista ja / tai toiminnallista. Jokainen työntekijä kokee organisaatiomuutoksen omalla tavallaan riippuen hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan ja voimavaroistaan.

Organisaation muutostyypit voidaan jaotella ennakoivaan, reaktiiviseen, vähittäiseen ja strategiseen muutostyyppiin. Muutostyyppi määrittyy sen perusteella, miten aikaisessa vaiheessa muutokseen voidaan varautua ja kuinka laajoja muutoksia joudutaan tekemään. (Nadler & Tushman 1989, 196.) Organisaatiomuutoksen laajuus ja kiireellisyys vaikuttavat työntekijöiden suhtautumiseen muutosta kohtaan.

Valteen (2002, 18–19) muutosvalmiuden voimakkuuden jaottelu kuvaa sitä, mistä muutosidea on lähtöisin ja kuinka paljon työntekijät saavat ovat osallisena muutosprosessissa. Muutosvalmiuden voimakkuus on sitä korkeampi, mitä suuremmassa määrin muutosidea on lähtöisin työntekijöistä ja kuinka paljon he ovat saaneet olla mukana muutoksen toteuttamisessa. TE-toimistojen lakkauttaminen olisi ollut hallituksen päätös. Maakuntaan siirtymisen suunnittelua varten, Pohjois-Savossa oli perustettu useita työryhmiä. Muutamassa työryhmässä oli mukana Pohjois-Savon TE-toimiston edustus.

Ovat organisaatiomuutokset millaisia tahansa, ne vaativat aina muutosjohtamista. Ihmisten johtaminen muutosprosessissa ei ole välttämättä helppoa.

Juuti ja Virtanen (2009, 146–147) korostavat muutoksen johtamisessa jatkuvaa keskustelua johdon ja henkilöstön välillä. Johtajan tulee pystyä viemään muutosprosessi onnistuneesti loppuun ja samanaikaisesti huolehtia toiminnan hetkinen sujuvuus. Muutosjohtamisessa on tärkeitä jatkuva vuorovaikutus johdon ja henkilöstön kanssa. Johtaja toimii esimerkkinä muutokseen suhtautumisessa. Muutoksen tavoite, eteneminen ja positiivisen palautteen antaminen on tärkeitä muutosviestinnässä.

Muutosvalmius auttaa työntekijöitä organisaatiomuutokseen sopeutumisessa. Muutosvalmius voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisena suhtautumisena organisaatiomuutosta kohtaan. Mahdollisimman hyvä muutosvalmius ja sen tukeminen edesauttavat muutosjohtamista, koska organisaatiomuutoksen onnistuminen on viimekädessä työntekijöiden varassa.

Holtin ym. (2007, 234–235) määrittelemässä muutosvalmiudessa, muutosvalmius koostuu muutoksen sisällöstä, muutoksen toteutustavasta (prosessi), muutoksen tarpeellisuudesta ympäristöön nähden (olosuhteet) ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Muutoksen sisällössä painottuvat johdon suhtautuminen muutokseen ja muutosjohtamisen onnistuminen. Lehmanin (2002, 198–200) muutosvalmius koostuu taas motivaatio muutokseen, resurssien riittävyys, henkilöstön ominaisuudet ja organisaation ilmapiiri luokista. Molempien Holtin ym. ja Lehmanin muutosvalmiuden määrittelyssä on työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet - kuten ajantasainen ammattitaito -luokat. Samankaltaisuutta on myös Holtin ym. ”Olosuhteet” ja Lehmanin ”Motivaatio muutokseen” -luokissa. Muut Holtin ym. muutosvalmiuden osat painottuvat muutosprosessin toteutustapaan ja muutosjohtamisen onnistuminen, kun taas Lehmanin mallissa muut luokat painottuvat organisaation sisäisiin asioihin kuten resursseihin ja ilmapiiriin. Lehmanin malli muutosvalmiuden arvioimiseen soveltui TE-toimiston tilanteeseen hyvin, koska siinä ei arvioida muutosprosessia. Muutosprosessin arviointi ei ollut tuossa vaiheessa TE-toimistossa järkevää, koska maakuntaan siirtyminen ei ollut silloin vielä varmaa. Lehmanin mallin avulla voidaan luoda muutosstrategia, kun tiedetään henkilöstön muutosvalmiuden tila sekä mikä on johdon tavoite organisaatiomuutoksessa. Malli soveltuu hyvin mm. henkilökohtaisten ominaisuuksien arvioimiseen muutosvalmiuden yhtenä osa-alueena.

## 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, millainen on Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden tila. Millaisia vahvuuksia työntekijöiden muutosvalmiuden tilasta oli löydettävissä ja mitä asioita tulisi vahvistaa? Muutosvalmius vaikuttaa koko muutosprosessin ajan. Hyvä muutosvalmius pitää työntekijät työkykyisenä muutosprosessin aikana ja organisaatiomuutos koetaan positiivisena mahdollisuutena. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämistietoa muutosvalmiuden tukemiseksi ja parantamiseksi, joten opinnäytetyön tuotoksena oli muutosvalmiuden kehittämisehdotus. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää johtamisen tukena muutosprosessin aikana Pohjois-Savon TE-toimistossa.

Tässä opinnäytetyössä haettiin vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen on Pohjois-Savon TE-toimiston muutosvalmiuden tila?
2. Millaisia kehittämiskohteita muutosvalmiuden tilasta voidaan tunnistaa?

## 5 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Pohjois-Savon TE-toimisto oli vuonna 2017 suuren muutoksen edessä maankuntaudistuksen johdosta. Kuvaan tässä luvussa, miten opinnäytetyöni prosessi eteni. Määrittelen ja perustelen käyttämäni tutkimusmenetelmät ja lopuksi kuvaan miten muutosvalmiuden kehittämisehdotus tuotettiin.

### 5.1 Toimeksiantaja ja kehittämistiimi

Pohjois-Savon TE-toimisto on yksi maamme 15 TE-toimistosta. TE-toimistot kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriöön. (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.) Pohjois-Savon TE-toimiston toimipaikat sijaitsevat Kuopiossa, Siilinjärvellä, Iisalmessa ja Varkaudessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017). TE-toimistojen tehtävänä on edistää työvoiman saatavuutta ja työllisyyttä, toteuttaa julkista työvoimapalvelua ja edesauttaa maahanmuuttajien kotoutumista. Lisäksi TE-toimistot tarjoavat neuvontaa yrityspalveluihin ja hoitavat niille säädetyt ja määrättyt tehtävät. (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897.)

TE-toimistoissa on yhdenmukainen palvelumalli, joka koostuu kolmesta palvelulinjasta: työnvälitys- ja yrityspalveluista, osaamisen kehittämisen palveluista ja tuetun työllistämisen palveluista. Palvelulinjojen tavoitteena on yritysten ja työnantajien työvoiman saatavuuden varmistaminen ja työnhakijoiden työllistymisen edistäminen. Asiakkaat ohjautuvat palvelutarpeensa mukaan eri palvelulinjoille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 3–4.)

Opinnäytetyön alkuvaiheessa Suomessa oli meneillään maakuntauudistus. Maakuntauudistuksen myötä TE-palvelun tehtävät, pääosa ELY-keskusten tehtävistä sekä maakuntien liittojen tehtävät siirtyisivät vuoden 2020 alusta uusien maakuntien järjestämisvastuulle. Samanaikaisesti nykyiset TE- ja yrityspalvelut yhdistettäisiin uudeksi kasvupalveluksi. Kasvupalvelut muodostuisivat työnhakijoiden, työnantajien ja yritysten palveluista. Kasvupalveluiden tuottaminen avattaisiin markkinoille. (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.) Kesäkuussa 2018 maakuntauudistus sai vuoden jatkoaikaa. Maakuntauudistuksen toteuttaminen lopetettiin maaliskuussa 2019.

Toteutuessaan maakuntauudistus olisi lakkauttanut TE-toimistot ja lakkauttaminen olisi vaikuttanut Pohjois-Savon TE-toimiston noin 150 työntekijän tulevaisuuteen. Tämä olisi tarkoittanut johdolle suurta työmäärää. Heidän olisi pitänyt pyrkiä toteuttamaan organisaatiomuutos mahdollisimman hyvin sovittaen yhteen poliittisen tahdon ja henkilöstön tarpeet. Opinnäytetyölläni tuotin tietoa muutosvalmiuden tilasta johtamisen tueksi.

Opinnäytetyöni aihe nousi työyhteisössä vallitsevan keskustelun johdosta muutosta kohtaan. Keskusteluissa työntekijät toivat esille huolta sekä toivoa muutosta kohtaan. Osa työntekijöistä koki, että muutoksen jälkeen työtehtävät voivat olla mielekkäimpiä kuin ennen. Osa työntekijöistä pelkäsi tehtävien muuttuvan liian haastavaksi. Tulevista tehtävänkuvista ei vielä ollut tietoa, joten varautuminen ja suuntautuminen muutokseen oli vaikeaa. Lisäksi henkilöstöä puhuttivat työsuhde-etuuksien säilyminen, konkreettinen työskentelypaikkakunta ja työsuhteen jatkuminen muutoksen alettua. Tämä muutos tuli TE-toimistoon ulkoapäin. Toteutuessaan muutos olisi ollut erittäin laaja, koska TE-toimistot lakkautettaisiin ja työttömien palvelut ja toimintamallit muokattaisiin uudelleenlaisiksi. Muutos olisi suuri työntekijöille.



Tähän muutokseen valmistautumista on pyritty tukemaan työnantajan toimesta. Avoimesti eteenpäin -uudistusohjelma 2017–2018 on kohdennettu ELY-keskusten (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset), TE-toimistojen ja KEHA-keskusten henkilöstöä varten. KEHA-keskus on valtakunnallinen, maantieteellisesti hajautetulla toimintamallilla ja verkostomaisesti toimiva ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintopalveluja tuottava virasto. Uudistusohjelmalla tuetaan edellä mainittujen virastojen henkilöstön ja tehtävien siirtymää kohti uutta toimintaympäristöä ja -tapaa. Samanaikaisesti ohjelmalla turvataan nykyinen toiminta ja asiakaspalvelun sujuvuus nykyisessä organisaatiossa. Uudistusohjelma sisältää erilaisia työkaluja, välineitä ja valmennuksia osaamisen ja toiminnan kehittämiseen ja muutoksen valmistautumiseen. (KEHA-keskus 2017.) Se, kuinka paljon henkilöstö oli hyödyntänyt ja / tai saanut apua muutostilanteeseensa uudistusohjelmien työkaluista ja valmennuksista, ei ollut tiedossa.

Kehittämistiimiini kuuluivat esimieheni ja ammattijärjestön luottamusmies. Esimiehellä on pitkä kokemus TE-toimistossa työskentelystä. Luottamusmies on toimenkuvansa perusteella mukana organisaatiomuutoksen toteuttamisessa ja lisäksi hänellä on hyvä kuva henkilöstön mielipiteistä muutosta kohtaan. Kehittämistiimin tarkoitus oli tukea minun opinnäytetyöni prosessia. Kehittämistiimin tehtävänä oli seurata opinnäytetyöni etenemistä suunnitelman mukaisesti kommentoiden ja palautetta antaen. Kehittämistiimin tehtävänä oli kyselyn esitestauksen tekeminen ja fokusryhmähaastattelun teemojen hyväksyminen. Kyselyn ja haastattelun tuloksien jälkeen, tein kehittämistiimin kanssa muutosvalmiuden kehittämisehdotuksen johdolle.

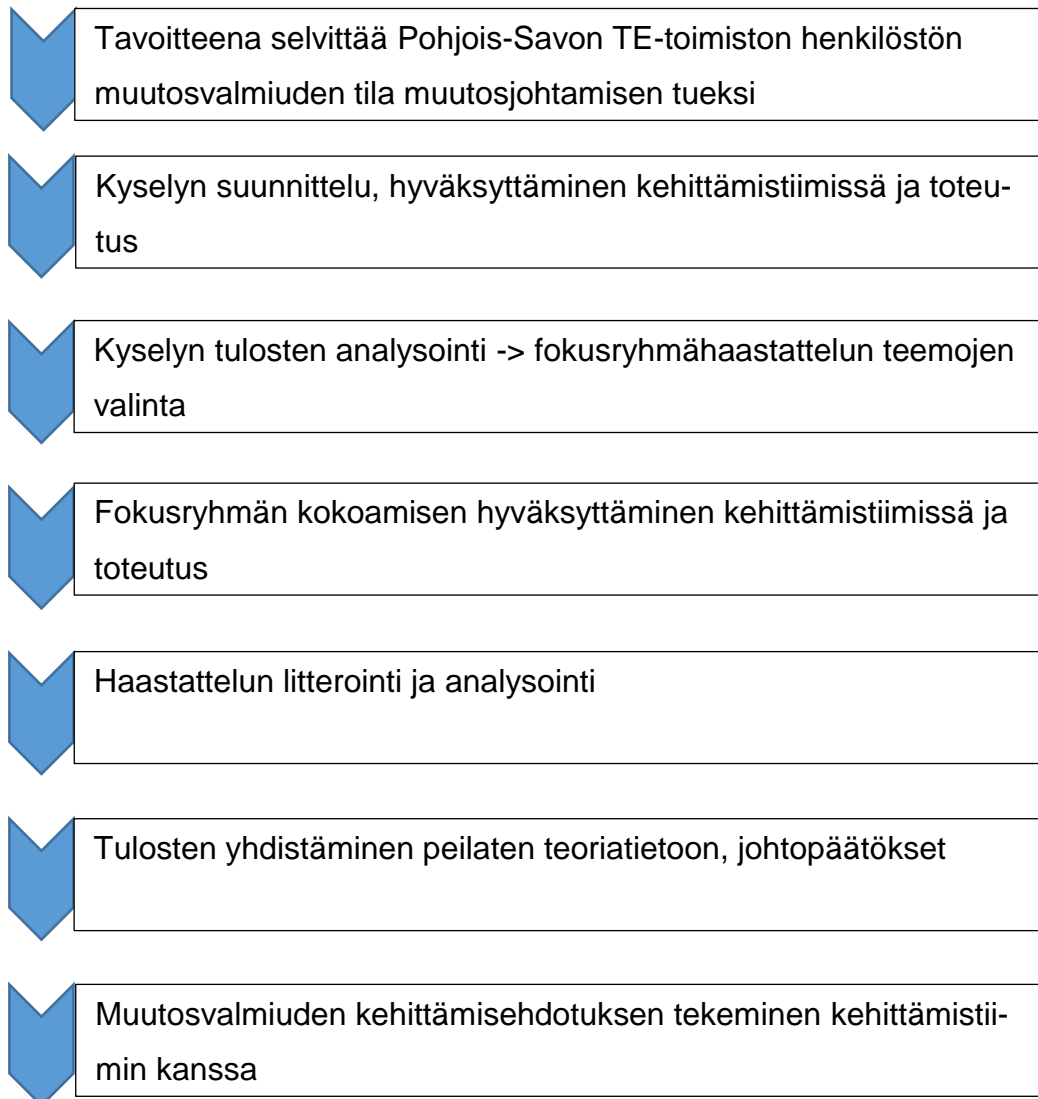
## **5.2 Toteutuksen vaiheet**

Opinnäytetyöni aiheena oli selvittää, millainen on Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden tila ja millaisia kehittämiskohteita muutosvalmiudesta oli löydettävissä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyrin löytämään vastauksen Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstölle lähetettävällä kyselyllä. Toiseen tutkimuskysymykseen pyrin saamaan vastauksen fokusryhmähaastattelun avulla.

Kehittämistutkimuksella pyritään ilmiön, prosessin tai asiantilan kehittämiseen. Toisin sanoa, pyritään asian parannukseen tai muutokseen. Aiheet tulevat työelämästä ja ovat hyvin ammattisidonnaisia. Kehittämistutkimus sisältää kaksi prosessia; kehittämistyön ja tutkimuksen. Vaiheet voidaan jakaa seuraavasti: ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. Kehittämistutkimus ei ole itsenäinen tutkimusmenetelmä, vaan sisältää useita tutkimusmenetelmiä. Voidaan puhua monimenetelmäisestä tutkimusotteesta tai tutkimusstrategiasta, jossa käytetään niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kehittäminen perustuu taustalla olevaan teoriaan. (Kananen 2012, 13, 19, 45, 53.)

Valitsin kehittämistutkimuksen kehittämishankkeen lähestymistavaksi, koska opinnäytetyöni pyrki tuottamaan kehittämistietoa muutosvalmiuden tukemiseksi ja parantamiseksi. Tavoitteena oli laatia muutosvalmiuden kehittämis ehdotus. Valintaa tuki myös se, että opinnäytetyössäni yhdistyi teoria, tutkimus ja käytäntö eli kehittämistiimin käytännön kokemus organisaatiomuutoksessa olemisesta. Opinnäytetyössäni ei täydellisesti toteutettu kehittämistutkimusta. Vaiheista jätettiin pois ratkaisuvaihtoehdon kokeilu ja arviointi, koska muutosvalmiuden kehittämis ehdotuksen jälkeen kehittäminen jää TE-toimiston johdon vastuulle.

Selvitin Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden tilaa (kuva 3) ja tein sen tiedon perusteella muutosvalmiuden kehittämis ehdotuksen johdolle kehittämistiimin kanssa. Opinnäytetyöni on kehittämistietoa tuottava tutkimus johtajien tueksi. Hyväksytyn opinnäytetyösuunnitelman jälkeen toteutin työntekijöille lähetettävän Webropol-kyselyn (liite 1). Sovelsin kyselyssä Lehmanin muutosvalmiuden mallia. Kyselyn tuloksista johdettiin fokusryhmähaastattelun kysymykset. Kyselyn ja haastattelun tuloksien perusteella kuvasin miltä TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden tila vaikuttaa ja millaisia kehittämiskohteita muutosvalmiuden tukemiseksi oli nähtävissä. Tulosten perusteella tein kehittämistiimin kanssa johdolle muutosvalmiuden kehittämis ehdotuksen.



Kuva 3. Kehittämistutkimuksen toteutuksen vaiheet

Opinnäytetyöprosessi alkoi joulukuussa 2017. Opinnäytetyö oli valmis touku-  
kuussa 2019.

### 5.3 Kysely ja sen analyysi

Tutkimusongelma määrittää tutkimuksen tutkimusotteen tai lähestymistavan. Lähestymistavan mukaan tutkimukset jaotellaan laadulliseen (kvalitatiivinen) ja määrälliseen (kvantitatiivinen) lähestymistapaan. Case-, kehittämis- ja toimintatutkimuksella ei ole omia menetelmäkokonaisuuksia, vaan ne soveltavat laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Kehittämistutkimuksessa käytetään yleensä molempia menetelmiä. (Kananen 2012, 26.) Opinnäytetyöni lähestymistapa oli kehittämistutkimus. Käytin opinnäytetyössäni määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää.

Kyselyn mukana lähetettävän saatekirjeen (liite 2) perusteella tutkittava tekee päätöksen osallistumisestaan tutkimukseen. Saatekirjeen tehtävänä on moti-voida vastaaja vastaamaan sekä saada hänet ymmärtämään tutkimuksen tärkeys. Saatekirjeen tulee olla visuaalisesti houkutteleva. Vastaajan on hyvä tietää mistä tutkimuksesta on kyse, miksi se tehdään ja missä valmiiseen tutkimukseen voi perehtyä. Saatteessa tulee korostaa vastaamisen tärkeyttä ja anonyymisyyttä. Lisäksi saatekirjeessä tulee kertoa vastaamisaika ja kehen voi ottaa yhteyttä lisätietoja saadakseen. (Vilkkä 2005, 152–154.) Saatuani tutkimusluvan, lähetin koko henkilöstölle (151 työntekijää) Webropol-kyselyn muutosvalmiudesta. Saatekirjeessäni toin esille, mikä tutkimus on kyseessä ja miksi tutkimus tehdään. Korostin vastaamisen tärkeyttä saadakseni selville henkilöstön muutosvalmiuden tilan, jotta muutosvalmiuden kehittämis ehdotus voitaisiin tehdä.

Määrällisessä tutkimuksessa mitataan ilmiön muuttujia ja niiden välisiä suhteita. Yleensä mittaaminen tapahtuu kyselyn avulla. (Kananen 2015, 197.) Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää taustalla oleva ilmiön teoreettista tuntemusta. Kyselytutkimuksen etuina pidetään edullisuutta, anonyymisyyttä, nopeutta ja tutkimustilanteen objektiivisuutta. Kyselyn kysymykset voivat olla joko täysin tai rajatusti avoimia ja/ tai strukturoituja kysymyksiä. Erilaiset vaihtoehdot- ja asteikkokysymykset ovat strukturoituja kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195–202; Kananen 2015, 202, 232–235.) Kysymykset pohjautuivat Lehmanin muutosvalmiuden mallin neljään muutosvalmiudet luokkaan. Sovelsin Lehmanin muutosvalmiuden mallia, hyödyntäen siitä ainoastaan mallin luokittelua. Luokkiin liittyvät väittämät muutin TE-toimiston toimintaan sopiviksi. Saatuja tutkimustuloksia en verrannut Lehmanin tutkimustuloksiin, vaan peilausin niitä tässä työssä käytettyyn kirjallisuuteen.

Lehmanin (2002) mallissa (kuva 2, s.18) tutkimus kohdennetaan erikseen esimiehille ja henkilöstölle. Väittämät esitetään Likertin 5-portaisen asteikon mukaisesti. Likertin asteikko on yleensä 4- tai 5-portainen asteikko, joissa ääripäinä ovat täysin samaa mieltä - ja täysin eri mieltä -vaihtoehdot. Vastaajaa vastaa väitteeseen valitsemalla asteikosta hänen mielipidettään kuvaavan vastauksen. (Heikkilä 2014, 38–40.) Tutkimuksessani tein kyselyn (liite 1) koko henkilöstölle. Tutkimustuloksissa en vertaillut työntekijöiden ja esimies-

ten vastauksia toisiinsa kuten Lehman teki. Vastauksissa olisi voinut olla tunnistamisen mahdollisuus, koska esimiehiä on vain kuusi. Väittämät muotoilin Lehmanin muutosvalmiuden mallin mukaisesti ryhmitellen ne motivaatio muutokseen, resurssien riittävyys, henkilöstön ominaisuudet ja organisaation ilmapiiri teemoihin. Väittämissä käytin 5-portaista asteikkoa.

Kyselylomake operationalistettiin tavoitteen suuntaisesti. Kyselyssä selvitin, millainen on Pohjois-Savon TE-toimiston muutosvalmiuden tila Lehmanin muutosvalmiuden mallin luokkien mukaisesti (taulukko 2).

Taulukko 2. Kyselyn operationaalistamisen pääpiirteet

<b>Muutosvalmiuden luokat (Lehman 2002)</b>	<b>Tietopohja</b>	<b>Väittäjä</b>
Motivaatio muutokseen	Lehman 2002; Piili 2006; Smith 2005; Valtee 2002  Lehman 2002; Smith 2005	Ymmärrän, miksi organisaatiomuutos toteutetaan.  Minun tulee osallistua täydennyskoulutukseen, pärjätäkseni työssä tällä hetkellä.
Resurssien riittävyys	Lehman 2002; Työterveyslaitos s.a.  Lehman 2002	Saan osallistua tarvittaviin koulutuksiin ammattitaitoni ylläpitämiseksi.  Sähköisen viestinnän mahdollisuudet ovat riittävät.
Henkilöstön ominaisuudet	Lehman 2002; Mattila 2008  Lehman 2002; Armenakis ym. 1993	Pidän ammattitaitoni ajan tasalla kouluttautumalla yms. tavoilla.  Kerron työkavereilleni mielipiteeni organisaatiomuutoksesta.
Organisaation ilmapiiri	Lehman 2002; Juuti & Virtanen 2009  Holt ym. 2007; Lehman 2002; Luukkala 2011	Virallinen viestintä organisaatiomuutoksesta TE-toimistossa on riittävä.  Johto suhtautuu organisaatiomuutokseen positiivisesti.

Kohdennettaessa tutkimus koko kohderyhmään eli perusjoukkoon, puhutaan kokonaistutkimuksesta. Kokonaistutkimus tehdään yleensä silloin, kun kohderyhmä on pieni ja heterogeeninen. (Kananen 2015, 266–268; Jyväskylän yliopisto 2015.) Lähetin Webropol-kyselyn koko Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstölle (151 työntekijää) eli kyseessä oli kokonaistutkimus. Kyselyn kohderyhmäksi se on melko pieni määrä. Kyselyyn päädyin siksi, että sen avulla saan laajasti tietoa muutosvalmiudesta ja miltä muutosvalmius näyttää eri osatekijöissä. Lisäksi kysely oli melko helppo ja nopea toteuttaa laajalle tutkitavalle kohderyhmälle, joka sijaitsee eripuolilla Pohjois-Savoa.

Lomakkeen esitestauksella pystytään selvittämään lomakkeen luettavuutta, kysymysten järjestystä ja onko vastausvaihtoehtoja riittävästi ja ovatko ne oikeanlaisia. Lisäksi pystytään havaitsemaan kyselyn rakenteelliset ominaisuudet; riittävä tila vastauksille ja oikea etenemisjärjestys. (Heikkilä 2014, 49.) Esitestaus on tärkeätä, koska kysymykset saattavat aiheuttaa monenlaista tulkintaa. Esitestaus voidaan suorittaa asiantuntijoista koostuvan ryhmän lomakearviointina tai ryhmähaastatteluna. (Pahkinen 2012, 219–221.) Lähetin kehittämisyhmälle kyselyn viikon ajaksi tutustuttavaksi ja kommentoitavaksi syyskuussa 2018. Tämän jälkeen pyysin heidän kommenttinsa kyselyyn. Kehittämisyhmä ei halunnut muuttaa kysymyksiä, koska ne olivat heidän mielestään selkeitä. Käytin Webropol-ohjelman testausvastaus-toimintoa saadakseni selville, miten kysely toimii vastaustilanteessa.

Tutkimuksen tulosten analyysi voidaan tehdä joko kuvailevana tai selittävänä. Kuvaileva analyysi antaa vastauksen kysymyksiin mitä, minkälainen tai kuinka paljon. Tällöin tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla tutkimuskohdetta; minkälainen ilmiö on kyseessä ja kuinka yleinen ilmiö on. Selittävän analyysin tavoitteena on vastata miksi-kysymykseen. Tällöin selvitetään tutkimusongelman syitä. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2009.) Kyselyaineistoon perustuvan tutkimuksen käytettävä analyysimenetelmä riippuu tutkimustiedon käyttötarkoituksesta. Kuvailevat tilastolliset menetelmät ovat yleisiä akateemisessa tutkimuksessa. Tulokset voidaan esittää käyttämällä erilaisia tunnuslukuja kuten aineiston tapausten lukumäärät eli frekvenssit, prosenttiosuudet, aritmeettiset keskiarvot ja muut keskiluvut. (Alastalo & Borg 2010.) Käytin kyselyssä kuvailevaa tilastollista analyysimenetelmää, koska halusin saada yleiskuvan TE-toimiston työntekijöiden muutosvalmiuden tilasta.

Määrällisessä tutkimuksessa tietoa arvioidaan numeerisesti eli tutkittava asia ja sen ominaisuudet kuvataan numeroin. Tutkimus vastaa kysymyksiin; kuinka paljon, miten usein tai kuinka moni. (Vilkkä 2007, 13–14.) Frekvenssi kuvaa, kuinka monta erilaista havaintoa on aineistossa tai luokassa. (Vilkkä 2007, 121). Frekvenssit voidaan esittää havaintojen esiintymiskertojen lukumäärinä, summafrekvensseinä tai prosenttifrekvensseinä (Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo 2014). Vehkalahti (2009) määrittää Likertin asteikon järjestysasteikoksi, mikä aiheuttaa analyysivaiheessa haasteita. Suurin osa analyysimenetelmistä tuottaa keskiarvoja, hajontaa ja korrelaatioita, jotka edellyttävät välimatka-asteikollista mittaamista. Tästä syystä Likertin asteikkoa käytetään kuin se olisi välimatka- eli väliasteikko, jolloin niistä lasketaan keskiarvoja, hajontoja ja korrelaatioita. (Vehkalahti 2009.) Havaintojen keskimääräistä suuruutta kutsutaan keskiarvoksi. Keskiarvo ei anna oikeaa kuvaa jakautumasta, jos yksikin arvo on hyvin poikkeava toisesta. Keskiarvon lisäksi kannattaa laskea keskihajonta. Keskihajonta ilmaisee muuttujien etäisyyttä keskiarvosta. (Vilkkä 2007, 122–124.) Analysoin kyselyn tulokset Webropol-ohjelmalla kysymyksittäin. Esitin tuloksista havaintojen lukumäärät, prosenttifrekvenssit, keskiarvon ja keskihajonnan.

Kyselyn avoimen kysymyksen analysoinnissa käytin teemoittelua. Teemat muodostin teorialähtöisesti kuten fokusryhmähaastattelussa (kts. s. 34). Lisäksi vastauksista nousi esille omana ryhmänään kehitysideoita muutosvalmiuden tukemiseksi.

#### **5.4 Fokusryhmähaastattelu ja sen analyysi**

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämisestä käytetään nimitystä triangulaatio, sekastrategia tai yhdistetty operaatio. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28). Kun ilmiötä tutkitaan useilla eri menetelmillä, on tavoitteena ilmiön tarkempi ja laajempi ymmärrys ja tulosten varmistaminen. Tätä nimitetään triangulaatioksi. Käytettäessä useita menetelmiä tutkimuksen luotettavuus paranuu. (Kananen 2017, 154–155.) Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen tein fokusryhmähaastattelun syventääkseni vielä työntekijöiden muutosvalmiuden tilaan ja selvittääkseni millaisia kehittämiskohteita muutosvalmiuden tilasta on löydettävissä.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on kuvata todellista, monisyistä elämää. Asiat ja tapahtumat vaikuttavat toisiinsa muuttaen toisiaan, jolloin tutkimuksessa voidaan löytää monenlaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tutkimuskohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 160.) Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä. Ymmärryksen pohjalta voidaan luoda ilmiötä selittäviä teorioita, hypoteeseja ja oletuksia ilmiön toimimisesta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää eri tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2015, 70–71.) Laadullisen tutkimuksen yleisemmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja asiakirjoihin liittyvä tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Laadullista ja määrällistä tutkimusotetta voidaan yhdistellä monella tavalla. Jaottelua voidaan tehdä menetelmien käytön järjestyksen mukaan. Tutkimusotteita voidaan luokitella myös menetelmien tehtävän mukaan. Menetelmien tehtävä voi olla varmentava käyttö. Jos eri menetelmillä saadaan sama tulos, tutkimus on luotettava. Täydentävällä käytöllä pyritään menetelmillä ulottumaan tutkimuksen eri alueille. Joskus tutkija voi jo alkuvaiheessa suunnitella toisen tutkimusmenetelmän sivuosaan. Tutkimusotetta voidaan käyttää myös kuvailevana. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 29–32.) Haastattelun kysymykset rakentuivat kyselyn tuloksista.

Fokusryhmähaastattelu on ryhmämuotoinen tutkimusmenetelmä, jossa tavoitteena on saada jokaisen osallistujan mielipide selville ja kannustaa osallistujia tuomaan esille erilaisia näkökulmia. Fokusryhmähaastattelu lisää rohkeutta vuorovaikutukseen ja vuorovaikutus muiden osallistujien kanssa helpottaa mielipiteen muodostamista aiheesta. (Ahola 2002, 21–22.)

Ryhmähaastattelua voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä tai erikseen. Jos ryhmähaastattelu on ennen kvantitatiivista tutkimusta, haastattelu auttaa tutkijaa tutkimusteeman sanaston ja ajattelutavan ymmärtämisessä. Käytettäessä ryhmähaastattelua yhdessä kvantitatiivisen aineiston kanssa, pyritään tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseen ja tutkimusaiheesta saadaan laajempi kuva. Kvantitatiivisen tiedonkeruun jälkeen voi seurata ryhmähaastattelu, mikä voi selventää tulosten tulkintaa. Kun ryhmähaastattelua käytetään kvantitatiivisen aineiston lisänä tai tulosten tulkitsemiseen,



haastattelukysymykset ovat melko suoria, kvantitatiivisten tulosten merkitykseen painottuen. (Ahola 2002, 21–23.) Fokusryhmähaastattelulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Haastattelua voidaan käyttää kyselyn jälkeen syventämään ja rikastamaan saatua tietoa ilmiöstä. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507; Tilastokeskus s.a.) Käytin fokusryhmähaastattelua kyselyn jälkeen kyselystä saatujen tulosten vielä syvällisemmän ymmärryksen saamiseksi. Haastattelussa käytin avoimia kysymyksiä. Pyysin haastateltavia kertomaan mitä heille kyselyn vastaukset kuvasivat TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden tilasta ja millaisia muutosvalmiuden kehittämideoita kyselyn vastauksista on löydettävissä.

Fokusryhmähaastattelun ryhmän kokoamisessa käytetään tiettyä homogeenisuutta haastatteluteemojen suhteen, kuten esimerkiksi ammatillista taustaa. Tällä pyritään keskustelun helpottamiseen. Ryhmän koko on yleensä 4–10 henkilöä, joita ohjaa yksi tai kaksi haastattelijaa. Haastattelija käyttää 5–8 teeman strukturoitua haastattelurunkoa. Avoimia kysymyksiä käytetään paljon. Haastattelu on hyvä nauhoittaa tai videoida ja lisäksi tehdä muistiinpanoja. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1508–1510.) Keskustelin kehittämistiimin kanssa, kuinka valitsisin haastateltavat. Lähetin koko henkilöstölle sähköpostilla pyynnön ilmoittautua haastateltavaksi. Sähköpostissa kerroin, että etsin haastateltavaksi esimiestä, työsuojeluvaltuutettua, vasta virkauran aloittanutta sekä pitkän virkauran omaavaa henkilöä. Haastateltavaksi valikoitui aina ensimmäinen ilmoittautuja edellä mainitun jaottelun mukaisesti. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujilta pyysin kirjallisen luvan (liite 4) haastattelun tekemiseen.

Fokusryhmähaastattelun ryhmä koostui neljästä työntekijästä. Haastateltavien virkaurat oli kestäneet muutamasta kuukaudesta lähes 30 vuoteen. Virkauran juuri aloittanut toi ryhmään tuoreita näkemyksiä asioihin, koska työura TE-toimistossa oli vielä lyhyt. Yksi haastateltavista oli ollut aiemmin työsuojeluvaltuutettuna. Hän toi ryhmään työsuojelullisia näkemyksiä. Yksi haastateltavista oli esimies, joka toi ryhmään johdon näkemyksiä muutosprosessista. Kuten Juuti ja Virtanen (2009, 142–143) ovat todenneet, johto ja työntekijät elävät hyvin erilaisissa maailmoissa ja yhteinen ymmärrys asioista voi vaatia yh-

teistä keskustelua. Haastattelut toteutin Skype-kokouksena, koska haastateltavat tulivat ympäri Pohjois-Savoa. Nauhoitin haastattelun ja tein haastattelun aikana muistiinpanoja.

Fokusryhmähaastattelun aineisto tulee ensin muuttaa tekstimuotoon. Puhutaan aineiston yhteismitallistamisesta eli litteroinnista, kun tutkimusaineisto on eri muodoissa ja ne muokataan yhteen muotoon yleensä tekstiksi. Litteroinnin tasoja on useita, mikä kertoo sen millä tarkkuudella litterointi tehdään. Litteroinnin tasot ovat sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Yleiskielisessä litteroinnissa puhe muutetaan kirjakielelle poistaen esimerkiksi murteilmaisut. Aineiston tiivistäminen teemahaastattelussa tehdään vasta analyysivaiheessa esimerkiksi luokittelun avulla. Litteroinnissa hyödynnetään erilaisia tietokonesovelluksia. (Kananen 2017, 132, 134, 135.) Litteroin haastattelut yleiskieliselle tasolle. Tämä soveltui tutkimukseeni parhaiten. Sanatarkka taso oli liian tarkka tutkimukseeni ja taas propositiotason sanoman pääsisällön kuvaaminen tapahtui teemoittelun yhteydessä.

Kvalitatiivisia analyysitapoja on useita, joista yksi on teemoittelu. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että tarkastelu kohdistuu aineistosta nouseviin aiheisiin, joita useat haastateltavat esiintuovat. Aiheet, teemat voivat perustua teemahaastattelun teemoihin tai sitten aivan muihin. Analyysissa esitetyt teemat pohjautuvat tutkijan tulkintaan, koska haastateltavat harvoin esittävät asian aivan samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Teemoja voidaan muodostaa joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Joskus teemat ovat teemahaastattelukehyksen mukaisia, mutta teemoja voi löytyä haastatteluteemojen ulkopuolelta. Teemojen ryhmittelyssä voidaan käyttää apuna koodausta eli aineistoon tehtäviä merkkejä, missä samanlaiset merkit kuvaavat samaa teemaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Käytin fokusryhmähaastattelun analyysissä teemoittelua. Teemat muodostin teorialähtöisesti Lehmanin muutosvalmiusteorian pohjalta. Teemat olivat motivaatio muutokseen, resurssien riittävyys, henkilöstön ominaisuudet ja organisaation ilmapiiri. Käytin apunani Word-tekstinkäsittelyohjelmaa, jossa jokaisella teemalla oli oma värinsä.

Teemoittelussa on pyrittävä löytämään ja erittelemään tekstimassasta tutkimusongelmaan liittyvät keskeiset asiat. Tämä analyysitapa sopii käytännön

ongelman ratkaisussa. Tekstimassasta saadaan esille valikoima erilaisia vastauksia haastattelukysymyksiin ongelman ratkaisemiseksi. Teemoittelussa yhdistetään tiiviisti teoria ja aineisto. Aineistoa esitetään usein vastauksista irrotettuina sitaatteina. Sitaateilla voidaan elävöittää ja pelkistää tekstiä tai perustella niillä tutkijan tulkintaa. Sitaatti toimii aineistoa valaisevana esimerkkinä. (Eskola & Suoranta 1998, 174–179.)

## **5.5 Kehittämisehdotuksen tuottaminen**

Kyselyn ja haastattelun tulosten analysoinnin jälkeen varasin ajan kehittämistiiimin kanssa kehittämisehdotuksen tekemiseksi. Lähetin tulokset kehittämistiiimille noin viikkoa ennen etukäteen tutustuttavaksi sähköpostitse. Kehittämispalaveri toteutettiin Skype-palaverina.

Palaverin alussa minä kertasin kyselyn ja haastattelun tulokset. Sen jälkeen pohdittiin millainen kehittämisehdotuksen sisältö tulisi olla johtuen maakunta-uudistuksen lakkautumisesta sekä TE-toimistossa jo meneillä olevasta toimintamallin kehittämisestä. Koska TE-toimistojen lakkauttaminen peruuntui, kehittämisehdotuksesta jätettiin aiemman suunnitelman mukaisesti pois kehittämisen aikataulu. Päädyimme, että valitsemme kaksi kehittämisteemaa, jotka tulosten perusteella koetaan tärkeiksi ja jotka tulisi ottaa huomioon aina organisaatiomuutoksissa.

Kehittämisteemat valittiin keskustellen kyselyn ja haastattelun tuloksista. Kehittämisteemoiksi valikoitui yksimielisesti viestintä ja suhtautuminen muutoksiin. Teemojen valinnassa painotettiin niiden merkityksellisyyttä muutosvalmiuden tukemisessa ja riippumattomuutta millainen organisaatiomuutos olisi kyseessä. Molemmalle teemalle etsittiin toimenpiteitä, joilla asiaa saataisiin vahvistettua sekä parannettua. Kehittämisehdotus tullaan viemään Pohjois-Savon TE-toimiston johtoryhmän käsittelyyn mahdollista toimeenpanoa ja jatkotyöstämistä varten.

## 6 KYSELYN JA HAASTATTELUN TULOKSET

Kysely lähetettiin 151 Pohjois-Savon TE-toimiston työntekijälle. Kysely oli avoimena kaksi viikkoa. Yhteensä 85 työntekijää vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi tuli 56,3 %. Saatu aineisto edusti siten melko hyvin valittua perusjoukkoa. Tuloksista saatiin hyvä kuva henkilöstön muutosvalmiuden tilasta. Avoimen kysymyksen kautta sain työntekijöiden ajatuksia muutosvalmiuden kehittämiseen.

Kyselyn vastaajista 53 (62,35 %) oli vakituudessa työsuhteessa TE-toimistoon ja 32 (37,65 %) oli määräaikaisessa työsuhteessa. Vastaajien työkokemusvuodet jakautuivat siten, että 35 (42,17 %) oli työskennellyt TE-toimistossa alle 5 vuotta, 11 (13,25 %) oli työskennellyt 5–15 vuotta ja 37 (44,58 %) oli työskennellyt yli 15 vuotta.

**Haastattelussa** etsittiin vastauksia kysymyksiin: Mitä tulokset kertovat muutosvalmiudesta? Millaisia kehittämiskohteita muutosvalmiudesta on löydettävissä?

### 6.1 Muutoksen motivaatiotekijät

Muutoksen motivaatiotekijät -väitteet kuvaavat kuinka työntekijät kokevat nykyisen tilanteen suhteessa muutoksen tarpeellisuuteen (taulukko 3). Kyselyssä väittämien arvot olivat seuraavat: Täysin samaa mieltä=1, jossain määrin samaa mieltä=2, en samaa, en eri mieltä= 3, jossain määrin eri mieltä=4 ja täysin eri mieltä=5. Väitteessä ”TE-palvelut vaativat uudistamista” 84 prosenttia vastaajista oli täysin samaa tai jossain määrin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajat pitivät TE-palveluiden uudistamista keskimäärin ainakin jossain määrin tarpeellisena (ka.=1,93). Tästä asiasta he olivat myös suhteellisen yksimielisiä (s=0,90). TE-palveluiden kehittämistarve on todettu valtakunnan tasolla, johon ratkaisua haetaan kasvupalvelu-uudistuksella. Kasvupalveluissa TE-palvelut räätälöidään paremmin asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita vastaaviksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019). ”Ymmärrän, miksi organisaatiomuutos toteutetaan” väitteestä 74 prosenttia vastaajista oli täysin samaa tai jossain määrin samaa mieltä. Organisaatiomuutoksen lähtökohdista oltiin suhteellisen yksimielisiä (s= 1,06). Organisaatiomuutoksen toimeenpano koettiin tarpeellisena. Maakuntaudistuksessa tavoitteena oli siirtää maakunnille ELY-

keskusten, TE-toimistojen, aluehallintovirastojen, maakuntaliittojen ja kuntien tehtäviä (Valtioneuvosto s.a). Väitteessä ”Minun tulee osallistua täydennyskoulutukseen, pärjätäkseen työssä tällä hetkellä” 43 prosenttia vastaajista oli jossain määrin saamaa mieltä. Vastaukset kuvasivat työntekijöiden epätietoisuutta oman osaamisensa ajantasaisuudesta (ka.=2,9, s=1,1).

Taulukko 3. Muutoksen motivaatiotekijät (N=85)

	Täysin samaa mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	En samaa, en eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo Keskihajonta
TE-palvelut vaativat uudistamista.	32,94% (28)	50,59% (43)	8,23% (7)	7,06% (6)	1,18% (1)	100% 85	1,93 0,90
Ymmärrän, miksi org.muutos toteutetaan.	40% (34)	34,12% (29)	12,94% (11)	11,76% (10)	1,18% (1)	100% 85	2 1,06
TE-toimiston teknologiset ratkaisut (työsk.välineet ja tietojärj.) vaativat ajantasaistamista, jotta työskentelyä voidaan jatkaa.	29,41% (25)	42,35% (36)	11,77% (10)	11,76% (10)	4,71% (4)	100% 85	2,2 1,13
Odotan positiivisesti org.muutoksen toteutumista.	25% (21)	40,48% (34)	23,81% (20)	8,33% (7)	2,38% (2)	100% 84	2,23 1,00
TE-toimiston toimintatapa edellyttää org.muutosta.	17,86% (15)	46,43% (39)	20,24% (17)	14,28% (12)	1,19% (1)	100% 84	2,35 0,98
Minun tulee osallistua täyd.koulutukseen, pärjätäkseen työssä tällä hetkellä.	4,76% (4)	42,86% (36)	17,86% (15)	26,19% (22)	8,33% (7)	100% 84	2,9 1,10

**Haastattelussa** haastateltavat totesivat, että muutoksen motivaatiotekijöiden nykytila on hyvällä tasolla. Haastattelussa korostui tärkeänä seikkana se, että työyhteisössä on ymmärrys, miksi organisaatiomuutos toteutetaan. Se koettiin hyvänä lähtökohtana muutokselle. Haastateltavat totesivat, että lainlaatijat tekevät muutoksia, joita TE-toimistossa tulee noudattaa.

”Ihmiset ymmärtää, että uudistamista vaaditaan, vanhalla kaavalla ei voida jatkaa. Muutos on väistämätön. Sitä kautta tulee se ymmärrys.”

Haastateltavat pohtivat toimintatavan muutosta. Heidän mukaansa työpaikan kahvipöytäkeskustelussa korostuu, että muutos on vanhaan, turvalliseen toimintatapaan palaamista. Haastateltavien mielestä organisaatiomuutosta ei koettaisiin yhtä positiivisena, jos vastaajat tiedostaisivat kuinka laajat työtehtävien muutokset tulevat olemaan.

Kehittämissideana muutoksen motivaatiotekijöihin haastateltavat toivat esille työntekijöiden osallistamisen muutoksen toteutukseen mahdollisimman paljon. Haastateltavien mielestä, TE-toimiston toimintatapa riippuu useasti työntekijästä. Heidän mielestään, pidempään työssäolleet työntekijät voivat sokeutua omalle toimintatavalleen, jota uusi työntekijä voi ihmetellä. Haastateltavat korostivat, että kaikkien mielipiteet ja ajatukset tulisi saada kuuluviin ja työntekijöiden erilaista osaamista pitäisi pyrkiä hyödyntämään. Haastateltavat kokivat, että siten saadaan henkilöstö sitoutumaan muutokseen.

## 6.2 Resurssien riittävyys

Resurssien riittävyys -väitteet kuvaavat, miten työntekijät kokevat eri resurssien riittävyyden (taulukko 4). 88 prosenttia vastaajista oli täysin tai jossain määrin samaa mieltä väitteen ”Sähköisen viestinnän mahdollisuudet ovat riittävät” kanssa. Vastaajat kokivat sähköiset viestintämahdollisuudet keskimäärin ainakin jossain määrin riittäviksi (ka.=1,79). Tästä asiasta he olivat melko yksimielisiä (s=0,84). Samoin vastaajat kokivat kysyttäessä työtehtäviin soveltuvista ohjelmistoista. Vastaajien mielestä heillä oli työtehtäviin soveltuvat ohjelmistot keskimäärin ainakin jossain määrin käytössä (ka.=1,85). Vastaajat olivat tästä asiasta melko yksimielisiä (s=0,78). Eniten eri mielisyyttä resurssien riittävyys väittämissä kohdistui toimitiloihin. Väitteen ”Toimitilat soveltuvat työtehtävieni tekemiseen” kohdalla 49 prosenttia vastaajista oli joko täysin tai jossain määrin eri mieltä väitteen kanssa. Vastaajat kokivat toimitilat työskentelyyn keskimäärin ainakin jossain määrin soveltumattomaksi (ka.=2,99). Asiasta oltiin melko erimielisiä (s=1,30.) ”Toimitilat työskentelyyn ovat riittävät” -väitteessä 62 prosenttia vastaajista oli joko täysin tai jossain määrin eri mieltä väitteen kanssa. Vastaajat pitivät toimitiloja työskentelyyn keskimäärin melko riittämättöminä (ka.=3,36). Vastaajien mielipiteet erosivat melko paljon (s=1,32).

Taulukko 4. Resurssien riittävyys (N=85)

	Täysin samaa mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	En samaa, en eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo Keskihajonta
Sähköisen viestinnän mahdollisuudet ovat riittävät.	40% (34)	48,23% (41)	5,88% (5)	4,71% (4)	1,18% (1)	100% 85	1,79 0,84
Minulla on työtehtäviini soveltuvat ohjelmistot käytössä.	32,94% (28)	55,3% (47)	5,88% (5)	5,88% (5)	0% (0)	100% 85	1,85 0,78
Saan osallistua tarvittaviin koulutuksiin ammattitaitoni ylläpitämiseksi.	34,12% (29)	37,65% (32)	16,47% (14)	10,59% (9)	1,17% (1)	100% 85	2,07 1,02
Sähköisen viestinnän kanavat toimivat moitteettomasti.	10,71% (9)	51,19% (43)	17,86% (15)	16,67% (14)	3,57% (3)	100% 84	2,51 1,01
TE-toimistossa on riittävästi henkilöstöä.	15,29% (13)	37,65% (32)	8,23% (7)	34,12% (29)	4,71% (4)	100% 85	2,75 1,21
Toimitilat soveltuvat työtehtävieni tekemiseen.	15,3% (13)	29,41% (25)	5,88% (5)	40% (34)	9,41% (8)	100% 85	2,99 1,30
Toimitilat työskentelyyn ovat riittävät.	10,59% (9)	23,53% (20)	3,53% (3)	43,53% (37)	18,82% (16)	100% 85	3,36 1,32

**Haastattelussa** haastateltavat kokivat, että resurssien riittävyys TE-toimistossa näyttäisi olevan kohtuullisen hyvin. Väitteen ”Minulla on työtehtäviini soveltuvat ohjelmistot käytössä” vastaajat olivat jossain määrin samaa mieltä. Haastateltavat pohtivat tietävätkö työntekijät millaisia ohjelmistoja on olemassa ja pystyykö TE-toimisto edes vaikuttamaan mitä ohjelmistoja käytettäisiin? Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että TE-toimistossa on vanhanaikaiset ohjelmistot käytössä verrattuna hänen aiempaan työpaikkaansa.

”Tiedetäänkö me paremmista tietojärjestelmistä ja ohjelmista mitä olisi olemassa? Meidän pitää tietyllä tavalla tyytyä aika monessa järjestelmässä kuten esimerkiksi URA.”

Kyselyssä oltiin tyytyväisiä TE-toimiston henkilöstöresursseihin. Haastateltavien mielestä se johtunee siitä, että viimeisen vuoden aikana TE-toimistot ovat saaneet palkata uusia työntekijöitä. Haastattelussa tuotiin esille, että organisaatiomuutoksen takia, virat ovat määräaikaista. Haastattelussa pohdittiin, kuinka pitkäkantoisia muutoksia voidaan tehdä määräaikaisten työntekijöiden

kanssa? Toimitilojen soveltuvuus työskentelylle ja riittävyys olivat saaneet kyselyssä huonoimmat keskiarvot. Haastateltavat pohtivat johtuiko se avokonttorimalliin siirtymisestä ja vaikuttaako vastauksiin työntekijöiden virkavuodet?

Haastateltavat toivat esille kehittämissideana resurssien riittävyysosiossa työtehtäviin soveltuvien ohjelmistojen selvittämisen. Lisäksi ehdotettiin, että perehdyttämisohjelmaan sisältyisi vierailut jokaisessa toimipaikassa. Täten työntekijöille lisääntyisi tietämys millaiset työolosuhteet ovat missäkin toimipisteessä.

### **6.3 Henkilöstön ominaisuustekijät**

Henkilöstön ominaisuudet kuvaavat, miten työntekijät kokevat ammattitaitonsa, kollegoiden mielipiteeseen vaikuttamismahdollisuuden sekä millainen käsitys heillä on sopeutumiskyvystään (taulukko 5). Henkilöstön ominaisuustekijät -väittämien perusteella työntekijöiden ominaisuustekijät muutosvalmiudessa näyttäytyivät erittäin hyviltä. ”Suhtaudun positiivisesti uusien toimintatapojen käyttämiseen” -väitteeseen 85 prosenttia vastaajista oli täysin tai jossain määrin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajat suhtautuivat uusien toimintatapojen käyttämiseen keskimäärin ainakin jossain määrin positiivisesti (ka.=1,88). Tästä asiasta he olivat myös melko yksimielisiä (s=0,79). Samankaltainen tulos oli väitteessä koskien suhtautumista uusiin työtehtäviin. Vastaajista 84 prosenttia vastasi joko täysin tai jossain määrin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajat suhtautuivat uusien työtehtäviin keskimäärin ainakin jossain määrin ennakkoluulottomasti (ka.=1,92). Tästä asiasta he olivat myös melko yksimielisiä (s=0,85). Eniten mielipiteet hajosivat väitteen ”Tiedän millaista osaamista kannattaa hankkia uuteen työtehtäviin siirryttäessä” kohdalla. Vastaajista 42 prosenttia oli väitteen kanssa jossain määrin samaa mieltä, mutta vastaajista 27 prosenttia oli väitteen kanssa jossain määrin eri mieltä. Vastaajat kokivat, etteivät he tiedä millaista osaamista tarvitaan uusissa tehtävissä keskimäärin ainakin jossain määrin huonosti (ka.=2,68). Tästä asiasta he olivat myös melko eri mieltä (s=1,06).



Taulukko 5. Henkilöstön ominaisuustekijät (N=85)

	Täysin samaa mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	En samaa, en eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskisarvo Keskihajonta
Suhtaudun positiivisesti uusien toimintatapojen käyttämiseen.	31,76% (27)	52,94% (45)	11,77% (10)	2,35% (2)	1,18% (1)	100% 85	1,88 0,79
Suhtaudun ennakkoluulotto masti uusiin työtehtäviin.	31,76% (27)	51,76% (44)	10,59% (9)	4,71% (4)	1,18% (1)	100% 85	1,92 0,85
Kerron työkavereilleni mielipiteeni org.muutoksesta.	28,24% (24)	49,41% (42)	20% (17)	2,35% (2)	0% (0)	100% 85	1,96 0,76
Etsin ja käytän uusia toimintatapoja työskentelyssäni.	17,65% (15)	61,18% (52)	18,82% (16)	1,17% (1)	1,18% (1)	100% 85	2,07 0,72
Uusien toimintatapojen omaksuminen on minulle helppoa.	28,24% (24)	45,88% (39)	16,47% (14)	7,06% (6)	2,35% (2)	100% 85	2,09 0,97
Pidän ammattitaitoni ajan tasalla kouluttautumalla yms. tavoilla.	20% (17)	55,3% (47)	18,82% (16)	5,88% (5)	0% (0)	100% 85	2,11 0,79
Tiedän millaista osaamista kannattaa hankkia uuteen työtehtäviin siirryttäessä.	10,59% (9)	42,35% (36)	17,65% (15)	27,06% (23)	2,35% (2)	100% 85	2,68 1,06

**Haastattelussa** henkilöstön ominaisuustekijät koettiin haastateltavien mukaan olevan hyvällä tasolla. Haastateltavat pohtivat miten väite ”Uusien toimintatapojen omaksuminen on minulle helppoa” on ymmärretty. Ovatko vastaajat miettineet aiempia muutoksia, jotka ovat olleet huomattavasti pienempiä? Vai onko vastausta annettaessa ollut oletus, että uusi muutos on paluuta vanhaan hyvään tapaan työskennellä.

”Tunnistetaanko sitä miten suuria toimintatavan muutokset tulevat olemaan?”

Väitteen ”Tiedän millaista osaamista kannattaa hankkia uuteen työtehtäviin siirryttäessä” tulos hämmästytti haastateltavia positiivisesti. Haastattelussa

tuotiin esille, että valtakunnan tasolla esimiesten keskuudessa edellä mainitusta asiasta on käyty keskusteluja. Haastateltavat hämmästelivät, miten henkilöstö voi tunnistaa mihin suuntaa heidän tulisi itseään kehittää. Vaikka Pohjois-Savossa tila tässä asiassa oli melko hyvä, kehittämisisideana oli, että johdon tulisi pitää työntekijät ajan tasalla muutoksen suuntaviivoista. Se helpotaisi työntekijöiden omia kehittämissuunnitelmia.

#### 6.4 Organisaation ilmapiiritekijät

Organisaation ilmapiiritekijät ovat teemoja, jotka vaikuttavat ilmapiiriin kuten esimerkiksi, miten hyvin työntekijät tuntevat organisaation tehtävän ja tavoitteen (taulukko 6). Muutostarpeiden tunnistaminen vaatii tehtävän ja tavoitteen tietämisen. Muutosmyönteisyydellä ja viestinnällä on suuri merkitys organisaation ilmapiiriin. Vastaajista 96 prosenttia oli täysin tai jossain määrin samaa mieltä väitteen ”Tiedän mitkä ovat TE-toimiston tehtävät”. Vastaajat kokivat tietävänsä TE-toimiston tehtävät keskimäärin ainakin jossain määrin hyvin (ka.=1,60). Tästä asiasta he olivat myös melko yksimielisiä (s=0,68). ”Johto suhtautuu organisaatiomuutokseen positiivisesti” -väitteeseen 81 prosenttia vastaajista vastasi joko täysin tai jossain määrin samaa mieltä. Vastaajien mielestä johto suhtautuu organisaatiomuutokseen keskimäärin ainakin jossain määrin positiivisesti (ka.=1,79). Tästä asiasta he olivat myös melko yksimielisiä (s=0,77).

Viestintään liittyvät väitteet jakoivat mielipiteitä (taulukko 6). Väitteeseen ”Virallinen viestintä organisaatiomuutoksesta TE-toimistossa on riittävää” 46 prosenttia vastaajista oli jossain määrin samaa mieltä väitteen kanssa. 18 prosenttia vastaajista oli väitteestä jossain määrin eri mieltä. Vastaajien mielestä organisaatiomuutoksen virallinen viestintä oli keskimäärin ainakin jossain määrin liian vähäistä (ka.=2,64). Tässä asiassa mielipiteet jakoutuivat melko paljon (s=0,95). ”Virallinen viestintä organisaatiomuutoksesta on oikea-aikaista” -väitteeseen 36 prosenttia vastaajista oli väitteen kanssa jossain määrin samaa mieltä ja 19 prosenttia vastaajista jossain määrin eri mieltä. Vastaajien mielestä organisaation virallinen viestintä ei ollut keskimäärin ainakin jossain määrin oikea-aikaista (ka.=2,68). Tässä asiassa mielipiteet erosivat melko paljon (s=0,92). Väitteeseen ”Koen stressiä työmääräni suhteen” 40 prosenttia vastaajista oli jossain määrin samaa mieltä väitteen kanssa ja 22

prosenttia vastaajista oli jossain määrin eri mieltä väitteen kanssa. Vastaajat kokivat stressiä työmäärän suhteen keskimäärin ainakin jossain määrin paljon (ka.=2,75). Tässä asiassa mielipiteet erosivat melko paljon (s=1,05).

Taulukko 6. Organisaation ilmapiiritekijät (N=85)

	Täysin samaa mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	En samaa, en eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo Keskihajonta
Tiedän mitkä ovat TE-toimiston tehtävät.	47,06% (40)	49,41% (42)	0% (0)	3,53% (3)	0% (0)	100% 85	1,6 0,68
Johto suhtautuu org.muutokseen positiivisesti.	41,17% (35)	40% (34)	17,65% (15)	1,18% (1)	0% (0)	100% 85	1,79 0,77
Työntekijöiden välinen yhteistyö on hyvällä tasolla.	42,86% (36)	38,09% (32)	13,1% (11)	5,95% (5)	0% (0)	100% 84	1,82 0,88
Johto luottaa henkilöstön ammatilliseen...	31,76% (27)	50,59% (43)	11,77% (10)	5,88% (5)	0% (0)	100% 85	1,92 0,82
Tiedän mitkä ovat TE-toimiston tavoitteet.	25,88% (22)	61,18% (52)	7,06% (6)	5,88% (5)	0% (0)	100% 85	1,93 0,75
Palautteen antaminen johdolle on helppoa.	17,86% (15)	46,43% (39)	17,86% (15)	15,47% (13)	2,38% (2)	100% 84	2,38 1,03
Johto mahdollistaa epäviralliset kesk.tilaisuudet...	14,12% (12)	44,71% (38)	24,7% (21)	15,29% (13)	1,18% (1)	100% 85	2,45 0,96
TE-toimistossa puhutaan ... pos. sävyyn.	11,77% (10)	45,88% (39)	22,35% (19)	16,47% (14)	3,53% (3)	100% 85	2,54 1,02
Virallinen viestintä...on riittävää.	7,06% (6)	45,88% (39)	25,88% (22)	18,83% (16)	2,35% (2)	100% 85	2,64 0,95
Virallinen viestintä...on oikea-aikaista.	8,24% (7)	36,47% (31)	35,29% (30)	18,82% (16)	1,18% (1)	100% 85	2,68 0,92
Koen stressiä työmääräni suhteen.	8,23% (7)	40% (34)	24,71% (21)	22,35% (19)	4,71% (4)	100% 85	2,75 1,05

**Haastattelussa** organisaation ilmapiiritekijä koettiin olevan hyvällä tasolla.

Väitteen ”Tiedän mitkä ovat TE-toimiston tehtävät” vastauksista, haastatelta-

vat olivat tyytyväisiä siitä, ettei yksikään vastannut täysin eri mieltä. Haastateltaville tämä ilmaisi, että TE-toimiston tehtävät tunnustetaan. Haastateltavat pohtivat, olisiko henkilöstö esittänyt samat tehtävät, koska tehtäviä ei pyydetty luetteloimaan? Haastateltavat nostivat esille työntekijöiden välisen hyvän yhteistyön. Haastateltavan mukaan väitteen saama hyvä tulos pitää paikkansa, koska vuosittaisissa henkilöstöbarometritutkimuksissa henkilöstön yhteistyö koetaan selkeäksi vahvuudeksi. Yhteistyöllä koettiin olevan erittäin suuri positiivinen merkitys organisaatiomuutoksen toteutumisessa. Lisäksi haastateltavat toivat esille TE-toimiston kysymisen kulttuurin sekä helposti lähestyttävät ja ideoita vastaanottavat esimiehet.

”Perehtymisen aikana kaikki korostivat kysymisen kulttuuria. Täällä kyllä neuvotaan. Se pitää paikkansa. Esimiehet ottavat mielellään ehdotuksia vastaan ja antaa vapaat kädet. Jos ehdotat jotain, se kyllä kuullaan ja siihen tartutaan.”

Haastateltavat kokivat hyvään yhteistyöhön vaikuttavan johdon luottamiseen työntekijöiden harkintaan.

”Me saadaan tehdä asiantuntijatyötä. Ja johto luottaa siihen ja arvostaa sitä. Se on hyvä asia.”

Virallisen viestinnän riittävyys koettiin tärkeäksi asiaksi. Haastateltavien kokemuksen mukaan muutos kiinnostaa työntekijöitä, minkä takia viestintää kaivataan. Haastattelussa todettiin, että virallinen viestintä on kuitenkin jätetty toimistojen vastuulle, valtakunnan tason viestintä on ollut vähäistä.

Kehittämisideoina tärkeimpänä nousi esille tiedottaminen ja viestintä johdon taholta. Haastateltavien mielestä, tiedottamisen ja viestinnän tulee olla riittävän tiivistä ja ajankohtaista ja eri kanavia hyödyntävä. Haastateltavat ehdottivat, että nykyisissä linjapalaverissa olisi aina asialistalla organisaatiomuutoksen tilannetiedotus. Tiedotuksella ja viestinnällä on vaikutusta positiiviseen ilmapiiriin sekä muutosvastarinnan vähentämiseen. Haastateltavien mielestä muutosvalmiuden tukemisessa muutosjohtamisen tulisi olla positiivista, kannustavaa ja valmentavaa. Työntekijöille tulisi antaa aikaa muutoksen sisäistämiseksi. Johdon tulisi luoda uskoa ja rohkaista työntekijöitä muutosprosessissa. Haastateltavat korostivat, että edellä mainitut asiat vaikuttavat, kuinka

organisaatiomuutokseen suhtaudutaan sekä työntekijöiden väliseen yhteistyöhön.

## 6.5 Ajatuksia työyhteisön muutosvalmiudesta

Mitä muuta haluaisit sanoa työyhteisösi muutosvalmiudesta? -kysymykseen vastasi 21 työntekijää (liite 1). Vastaukset teemoiteltiin Lehmanin muutosvalmiuden jaottelun mukaisesti motivaatio muutokseen -, resurssien riittävyys -, henkilöstön ominaisuudet - ja organisaation ilmapiiri -luokkaan (liite 5). Vastauksista oli löydettävissä myös muutosvalmiuden kehittämisideoita.

**Resurssien riittävyys** -luokkaan ei tullut yhtään kommenttia. **Motivaatio muutokseen** -luokkaan esitettiin kolme kommenttia. Vastaajat toivat esille ulkoisen muospaineen, johon TE-toimiston tulee mukautua sekä ymmärryksen miksi muutos toteutetaan. **Henkilöstön ominaisuudet** -luokkaan tuli 11 kommenttia kasvu- ja sopeutumiskyky-osatekijöihin. Kasvu-osatekijässä nostettiin esille, että jokaisella on tarve pohtia omaa osaamistaan tuleviin työtehtäviin. Eniten mainintoja tuli sopeutumiskyky-osatekijään. Vastauksissa pohdittiin mikä on pidempään työskennelleiden sopeutumiskyky ja keiden tulee sopeutua muutokseen.

”Määräaikaisena myös mietin, että onko osa vakituisista ymmärtänyt, että mitä muutos tarkoittaa ja että myös heiltä odotetaan kykyä sopeutua ja uudistua, ei vain määräaikaisilta.”

Sopeutumiskyvyssä tuotiin esille pelko tulevaisuudesta.

”Ei pyörisi takaraivossa ainoastaan tulevat YT: t, kasvupalvelut tai huoli miten itselle tässä käy...”

Sopeutumiskyvyssä tuotiin esille positiivinen asennoituminen muutokseen. Lisäksi mainittiin henkilöstön hyvä muutosvalmius aikaisempien muutosten johdosta.

”Tuleviin muutoksiin varautuminen ja erilainen kehittäminen tulevaisuuteen katsoen on positiivista.”

”Monta muutosta on ollut, joten muutosvalmiuskin on kasvanut.”

**Organisaation ilmapiiri** -luokkaan tuli eniten kommentteja muutosvalmiuden neljästä luokasta. Kommentteja oli yhteensä 15 kappaletta. Vastaukset kohdistuivat muutosmyönteisyys-osatekijään, joka koettiin olevan hyvällä tasolla. Muutosmyönteisyyden kritiikki kohdistui pitempään työssä olleisiin työntekijöihin.

”Vaikuttaa siltä, että ihmiset suhtautuvat siihen lähtökohtaisesti positiivisesti ja ovat mukana kehittämässä ja tuomassa uusia ideoita. En ole huomannut erityistä muutosvastarintaa, suhtautuminen on avointa.”

”Työyhteisössä on muutosvastarintaa ja vasta-argumentteja havaittavissa erityisesti pidempään työssä olleiden parissa. Tämä tuo haittavaikutuksia niille työntekijöille, jotka haluavat olla myönteisesti mukana rakentamassa parempia palveluja ja toimintoja TE-toimiston asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Muutosvastarinta vaikuttaa aktiivisten työntekijöiden työtehoon ja työhyvinvointiin alentavasti, kun muutoskriittisyys on esillä keskusteluissa tauoilla ja muissa tilanteissa.”

**Muutosvalmiuden kehittämiseksi** tuotiin esille muutoksesta tiedottamisen tärkeys. Vastaajien mielestä oikealla ja konkreettisella tiedolla vähennetään muutoskriittisyyttä. Lisäksi toivottiin lisää avoimia keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia johdon kanssa. Tärkeänä nähtiin myös, että muutoksessa on pyrittävä osallistamaan kaikki, jolloin sitoutuminen muutokseen lisääntyy.

## 7 KEHITTÄMISEHDOTUS

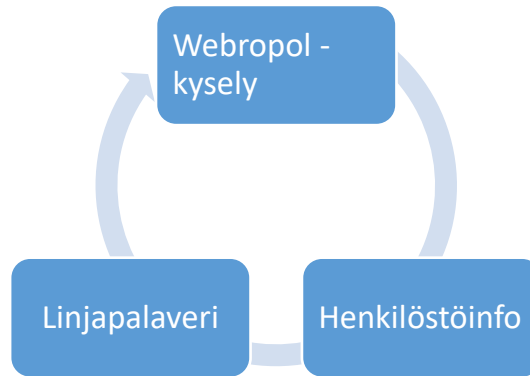
Kehittämisehdotuksen laadintaan vaikutti maakuntaudistuksen päättyminen. Kehittämisehdotukseen ei siten ollut tarkoituksen mukaista laatia kehittämisaikataulua, vaan tuoda esille tutkimuksen mukaan muutosvalmiudessa huomioitavat tärkeät teemat. Teemoiksi valikoituivat viestintä ja suhtautuminen muutokseen.

Muutosviestinnän tarkoitus on luoda positiivisuutta ja luottamusta muutosta kohtaan. Viestintä vaikuttaa siihen, miten työntekijät asennoituvat ja motivoituvat muutokseen. (Armenakis ym. 1993, 684; Smith 2005, 409–410.) Muutostilanteissa viestintä tulee aloittaa riittävän aikaisin. Viestinnässä tulee mahdollistaa vuoropuhelu johdon ja työntekijöiden kanssa. (Luukkala 2011, 267–268.) Viestinnällä on erittäin tärkeä rooli muutostilanteissa työyhteisön

toimivuuden kannalta. Maakuntaudistuksen aikana organisaatiomuutoksesta tiedotettiin TE-toimiston henkilöstöinfoissa ja palvelulinja-palavereissa. Kyse-  
lyn tulosten perusteella virallista viestintää kaivattiin enemmän. Lisäksi toivot-  
tiin, että viestintä olisi oikea-aikaista. Kehittämistiimin mielestä organisaatiomuutoksen viestintä jäi tiedottamisen tasolle henkilöstöinfoissa. Vuoropuhelu ja ajatusten vaihto työntekijöiden kanssa oli melko vähäistä. Palvelulinjojen linjapalavereissa muutoksen tilannetta käsiteltiin satunnaisesti.

Kehittämisehdotuksessa (taulukko 7), **viestinnän** kehittämisen tavoitteena on riittävä ja oikea-aikainen muutosviestintä, työntekijöiden ajatusten esille tulon mahdollistaminen ja muutosvastarinnan vähentäminen. Muutosprosessin alkuvaiheessa työntekijöillä voi olla monenlaisia pelkoja ja kysymyksiä muutosta kohtaan. Työntekijät eivät välttämättä uskalla tuoda niitä esille julkisesti yhteisissä kokouksissa. Kehittämisehdotuksessa työntekijöiden ajatuksia muutosprosessia kohtaan kysyttäisiin Webropol-kyselyllä heti muutosprosessin alkuvaiheessa. Webropol-kyselyn toteuttaminen olisi viestintävastaavan ja johtajan vastuulla. Johtajan pitämässä henkilöstöinfossa johtaja vastaisi työntekijöiden kysymyksiin sekä toisi esille organisaatiomuutoksen sen hetkisen tilanteen ja jatkotoimet. Skype-kokouksina järjestettävissä henkilöstöinfoissa voisi hyödyntää Skype-sovelluksen mahdollistamia äänestys- ja valkotaulutoimintoja. Äänestystoiminnalla työntekijöiltä voisi kysyä anonyymisesti ja nopeasti jotain tiettyä muutokseen liittyvää asiaa. Kysymys voisi liittyä meneillä olevaan henkilöstöinfoon tai tulevien infojen asiasisältöihin.

Kehittämistiimin mielestä palvelulinjojen linjapalavereiden asialistalle tulisi kirjata yhtenä käsiteltävänä asiana organisaatiomuutoksen tilannetiedotus (taulukko 7). Linjapalavereissa tulisi ottaa systemaattisesti muutos keskusteluun. Keskustelua ja ajatusten vaihtoa muutoksesta voisi syntyä linjapalavereissa paremmin kuin henkilöstöinfoissa, koska linjapalavereissa osallistujamäärä on pienempi kuin henkilöstöinfoissa. Lisäksi linjapalaverit ovat pääsääntöisesti kasvokkain tapahtuvia kokouksia, mikä voi helpottaa keskustelun sujuvuutta. Kokouksessa muutokseen liittyvät ratkaisemattomat asiat esimiehet veisivät johtajan tietoon ja sitten ne tulisivat käsittelyyn henkilöstöinfoissa. Viestinnän kehittämisehdotus muodostaisi eräänlaisen syklin (kuva 4).



Kuva 4. Viestinnän kehittämissykli

Webropol-kyselyn, henkilöstöinfon ja linjapalavereiden seurannan aikataulus riippuisi organisaatiomuutoksen laajuudesta ja kestosta (taulukko 7). Koska viestintä vaikuttaa kaikkeen, niin viestinnän laadukkuutta ja tuloksellisuutta tulee arvioida mahdollisimman usein. Edellä mainittujen kolmen toimenpiteen seuranta suositellaan toteutettavaksi noin 3 kuukauden välein Webropol-kyse- lyn avulla. Saatujen tulosten perusteella tehtäisiin tarvittavia korjausliikkeitä toimenpiteisiin.

Kehittämisehdotuksen **suhtautuminen muutokseen** -osion tavoitteena on muutosvastarinnan vähentäminen, työntekijöiden sitouttaminen muutokseen ja työntekijöiden osallisuuden lisääminen muutosprosessissa (taulukko 7). Työntekijöiden henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja resursseilla sekä työyhteisöltä saatavalla tuella on suuri merkitys muutoksen kokemiseen (Pahkin ym. 2011, 9). Työntekijällä on myös oma vastuu, miten muutoksessa pärjää. Muutostilanteissa työntekijän kannattaa miettiä omia voimavarojaan, toiveitaan, tavoitteitaan ja kehityskohteitaan. Työntekijän kannattaa arvioida osaamisensa ajantasaisuutta ja miten hän suhtautuu muutokseen. (Mattila 2008, 57–58, 82–84.) On tärkeätä, että jokainen työntekijä pohtii mitä ajatuksia muutos herättää, koska jokaista työntekijää tarvitaan muutoksen toteuttamisessa. Lisäksi työntekijän muutoskyvykkyys on selkeä vahvuus työmarkkinoilla.

Muutos ja minä -valmennuskokonaisuus on yksi Avoimesti eteenpäin -uudistushjelman valmennuspaketti muutokseen valmistautumiseksi (taulukko 7). Valmennuskokonaisuus koostuu muutos ja reaktiot -, sisäinen muutosprosessi - sekä oma urasuunnitelma -teemoista. (KEHA-keskus 2017.) Kehittämistiimin



huomion mukaan valmennuskokonaisuutta on käytetty melko vähän. Kehittämisehdotuksena on, että jokainen työntekijä veloitettaisiin käymään valmennuskokonaisuus ensin yksin lävitse. Sen jälkeen palvelulinjojen linjapalaverissa keskusteltaisiin teemoista heränneistä ajatuksista. Tämä edesauttaisi esimiehiä saamaan käsityksen, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen, jolloin esimiehet pystyisivät tekemään tarvittavia toimenpiteitä asiaan liittyen. Teemojen käsittelyssä voisi hyödyntää alan asiantuntijoiden ja työterveyshuollon asiantuntemusta. Esimerkiksi asiantuntijat voisivat tulla linjapalaveriinkin vetämään keskustelua aihealueista.

Kehittämisehdotuksessa (taulukko 7) luotaisiin Keskustele ja kysy muutoksesta -Yammer ryhmä työntekijöille. Yammer on verkkopohjainen toimintaympäristö. Yammer-ryhmän ajatus olisi, että jokainen voisi tuoda omia ajatuksiaan ja tuntojaan esille ja saada niihin kollegoiltaan vertaistukea. Kyselyn perusteella TE-toimiston johto mahdollistaa työntekijöiden epäviralliset keskustelutilaisuudet organisaatiomuutoksesta. Keskustelutilaisuudet ovat rajoittuneet toimipaikka-kohtaisiksi kahvipöytäkeskusteluiksi laajan maantieteellisen alueen johdosta. Yammer-ryhmässä koko TE-toimiston henkilöstö pääsisi keskustelemaan muutoksesta kaikkien työntekijöiden kanssa. TE-toimiston vuosittaisessa henkilöstöbarometrikyselyssä, henkilöstön yhteistyö on koettu vahvuutena. Siksi on järkevää laajentaa keskustelumahdollisuuksia laajasta maantieteellisestä alueesta riippumatta.

Organisaatiomuutoksissa tulee pyrkiä osallistamaan työntekijät muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen (taulukko 7). Osallistaminen voitaisiin toteuttaa suunnitelmallisella toiminnalla ottamalla aina työntekijät tai työntekijöiden edustajat mukaan muutosprosessin eri vaiheisiin. Muutosprosessissa työntekijät voisivat olla osa kehittämissyhmää ja työntekijät voisivat toteuttaa sovittuja muutosprosessin osia. Olisi hyvä, jos työntekijä voisi itse valita, mitä osiota hän lähtee kehittämään, kuitenkin siten, että jokainen osallistuisi jollakin osuudella kehittämistoimiin. Kehittämissyhmään tulisi saada mukaan hyvin heterogeeninen joukko, niin muutoksen vastustajia kuin kannattajia, niin työuran alkuvaiheessa olevia kuin jo pitkän virkauran omaavia työntekijöitä.

Muutos ja minä -valmennuskokonaisuuden seuranta tulisi tehdä heti kuukauden päästä organisaatiomuutoksen alkamisesta (taulukko 7). Keskustele ja

kysy muutoksesta -Yammer-ryhmän seuranta tulisi tehdä 3 kuukauden välein. Muutosprosessiin osallistamisessa seuranta tulisi tehdä noin kolmen kuukauden välein Webropol-kyselyn avulla.

Taulukko 7. Muutosvalmiuden kehittämisehdotus

	<b>TAVOITE</b>	<b>TOIMENPIDE</b>	<b>VASTUUHLÖ</b>	<b>SEURANTA</b>
<b>VIESTINTÄ</b>	- saada totuuden mukaista tietoa muutoksen tilanteesta riittävän usein	1. Webropol -kyselyt	Viestintävas- taava ja joh- taja	n. 3 kk:n vä- lein Webro- pol-kyselyllä
	- mahdollistaa mieli- piteiden ja kysymys- ten esille tuominen muutosta kohtaan	2. Henkilöstö- infot	Johtaja	n. 3 kk:n vä- lein Webro- pol-kyselyllä
	- muutosvastarinnan vähentäminen	3. Linjapalave- rit	Palvelujohta- jat ja palvelu- esimiehet	n. 3 kk:n vä- lein Webro- pol-kyselyllä
<b>SUHTAUTUMINEN MUUTOKSEEN</b>	- muutosvastarinnan vähentäminen	1. Muutos ja minä -valmen- nuskokonai- suus	Työntekijät, esimiehet	kuukauden päästä orga- nisaatiomu- tokseen alka- misesta
	- henkilöstön sitout- taminen muutokseen	2. Keskustele ja kysy muu- toksesta - Yammer- Ryhmä	Viestintävas- taava	n. 3 kk:n vä- lein Yamme- rissa
	- osallisuuden lisää- minen	3. Muutospro- sessiin osallis- taminen	Esimiehet	n. 3 kk:n vä- lein Webro- pol-kyselyllä

Muutosvalmiuden kehittämisehdotus sisältää kaksi tärkeää teemaa muutosvalmiuden parantamiseksi. Kehittämisessä on tärkeitä sopia toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja seuranta. Tutkimustulosten, kehittämistiimin kokemustiedon ja aikaisemman tutkimustiedon perusteella tuotettu ehdotus sisältää vain kehittämisen pääkohdat. Kehittämis ehdotus viedään TE-toimiston johdolle käsitelyyn. Kehittämisen jatkotoimenpiteistä sovitaan myöhemmin.

## 8 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, millainen on Pohjois-Savon TE-toimiston muutosvalmiuden tila ja millaisia kehittämiskohteita muutosvalmiudesta on löydettävissä. Opinnäytetyön tuotoksena on edellisessä luvussa esitelty muutosvalmiuden kehittämissuositus. Tässä luvussa pohditaan, millä muutosvalmius näyttäytyy tutkimustulosten valossa. Otan kantaa myös opinnäytetyön eettisyyteen ja luotettavuuteen. Lopuksi esitän aiheeseen liittyviä jatkotutkimusaiheita.

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyöni aihe on yhteiskunnallisesti tärkeä. Työolobarometri 2018 – ennakkotiedot julkaisun mukaan yleisin organisaatiomuutos on työtehtävien uudelleen organisointi. Vastaajista lähes 60 prosenttia ovat kokeneet viimeisen vuoden aikana työtehtävien uudelleen jakamisen. Noin puolet vastaajista kertoi uusien työmenetelmien käyttöön otosta. 45 prosenttia vastaajista toivat esille työpaikalla lanseeratut uudet tietojärjestelmät. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.) Muutokset ovat täynnä tunteita ja tunteet sitovat energiaa ja voimavaroja. Siksi on tärkeää, että muutoksiin voidaan valmistautua mahdollisimman hyvällä muutosvalmiudella.

Työntekijät ovat avainasemassa organisaatiomuutoksen toteuttamisessa. Muutosta suuntaavat strategia ja ratkaisut synnyttävät muutokselle rakenteet, mutta varsinaisen muutoksen toteuttavat työntekijät. Siksi on tärkeää, että organisaatiomuutoksissa huomioidaan asiat, jotka vaikuttavat työntekijöiden suhtautumiseen muutokseen. Työntekijöiden muutosvalmiuden tila vaikuttaa siihen, miten organisaatiomuutos toteutuu. (Smith 2005, 408; Valtee 2002, 9, 18.) Lisäksi jopa yli 70 prosenttia organisaatiomuutoksista epäonnistuu (Kotter 2009, V). Jokaiselle organisaatiomuutokselle koosta tai laajuudesta riippumatta, voidaan laskea hinta. Täten muutoksista selviytyminen on organisaatioiden olemassa olon edellytys sekä kilpailuetu.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden tila on hyvällä tasolla. Muutosvalmiuden tilasta ei ole löydettävissä mitään kriittisiä kohtia. Kuitenkin kyselyn ja haastattelun tulok-

sista on nostettavissa esiin joitakin muutosvalmiuden tilaa keskeisimmän kuvaavia tuloksia, joita kannattaa kehittää tai vahvistaa. Ne olivat viestintä ja suhtautuminen muutokseen, joista muodostui muutosvalmiuden kehittämisehdotus (luku 7). Muutosvalmius on laaja käsite, jossa eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa niitä vahvistaen tai heikentäen (Lehman 2002, 198).

Motivaatio muutokseen syntyy työntekijöiden mielipiteestä tämän hetkisen tilanteen muutostarpeesta. Muutostarve voi syntyä toimintaprosessien tai tuotteiden uudistamistarpeesta tai työntekijöiden koulutustarpeista. Muutostarve voi saada alkunsa organisaation sisältä tai sitten ulkopuolelta. (Lehman 2002, 198.) Tyytymättömyys asioiden nykytilaan ja yhteinen toive niiden parantamiseksi, on alku organisaatiomuutokseen (Smith 2005, 409). Tämä näyttäytyy opinnäytetyöni tutkimustuloksina siten, että työntekijät kokivat tarvetta uudistaa TE-palveluita sekä he kokivat tarvitsevansa ammattitaitonsa päivittämistä. Tarve täydennyskoulutukseen osallistumiseen jakoi mielipiteitä. Tämä johtuu osittain siitä, että TE-toimiston työtehtävät ja työskentelytavat ovat muuttuneet lyhyen ajan aikana. Osalle työntekijöistä uuden omaksuminen on haastavaa. Muutoksen kokemiseen vaikuttaa se, miten työntekijät tuntevat muutoksen lähtökohdat ja tavoitteet (Piili 2006, 132). Kyselyn tulosten perusteella työntekijät ymmärsivät, miksi organisaatiomuutos toteutetaan ja olivat motivoituneita muutosta kohtaan, vaikka muutostarpeen taustalla oli poliittinen päätös. Lämsä ja Hautala toteavat, että työntekijöiden sitoutuminen muutokseen on hankala muutoksen tullessa ulkopuolelta (Lämsä & Hautala 2004, 185). Kyselyn tulosten perusteella Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön motivaatio muutokseen oli hyvä, vaikka muutostarve ei ollut lähtöisin henkilöstöltä tai TE-toimistosta.

Resurssien riittävyys kuvaa miten resurssit vaikuttavat muutoksen haltuunottoon (Lehman 2002, 199). Kyselyn perusteella työntekijät kokivat, että heillä on työtehtäviin soveltuvat ohjelmistot käytössä, mutta haastattelussa työntekijöiden tietämystä soveltuvista ohjelmistoista kritisoitiin. Organisaatiomuutoksen tuloksena odotetaan aina joko taloudellista tai toiminnallista hyötyä (Valtee 2002, 9). Vanha-aikaisilla ohjelmistoilla toiminnan kehittäminen on haastavaa. TE-toimistoon tulisi hankkia osaamista selvittää millaisia ohjelmistoja työssä tarvitaan ja millaisia ohjelmistoja on saatavilla. Kyselyn tulosten mu-

kaan TE-toimiston toimitilat eivät sovellu hyvin työtehtäviin, eikä niitä ole riittävästi. Toimitiloihin liittyvä tyytymättömyys voi johtua toimipaikkojen erilaisuudesta. Pohjois-Savon toimipaikoissa osassa on avokonttori ja osassa työntekijöillä omat työhuoneet. Epäsopivat toimitilat vaikeuttavat työskentelyä ja kehittämistä aiheuttaen yleistä tyytymättömyyttä. Johtaja voi edistää muutosprosessia, antamalla muutosta varten resursseja ja aikaa (Terveystalo s.a). TE-toimiston johtajalla on melko vähän valtaa toimitilaratkaisuihin, koska ne pohjautuvat valtakunnan tason ohjeistuksiin.

TE-toimiston henkilöstö suhtautui positiivisesti uusien toimintatapojen käyttämiseen sekä piti huolta omasta ajantasaisesta ammattitaidostaan. Ajantasaiseen ammattitaitoon liittyvät vastaukset kuitenkin jakoivat mielipiteitä. Tämä voi johtua siitä, että vastaajat eivät tiedä millaisia uudet tehtävät tulevat olemaan. Juuti ja Virtanen (2009) toteavat, että muutokset vaativat toteutuakseen yleensä koulutusta, uuden oppimista ja vanhan poisoppimista (Juuti & Virtanen 2009, 160–161). Voidaan todeta, että TE-toimiston henkilöstö pitää huolta muutuskäyvyydestään. Muutuskävykyys on ajantasaisen ammattitaidon ylläpitämistä, uuden tiedon omaksumista ja muuttuvien työtehtävien hallintaa (Mattila 2008, 58, 82–84). Jotta muutuskävykyys toteutuisi mahdollisimman hyvin, tieto uusista työtehtävistä pitäisi saada työntekijöille mahdollisimman pian muutosprosessin alettua.

Kyselyn tulosten perusteella TE-toimiston henkilöstö tietää mitkä ovat TE-toimiston tehtävät. Tehtävien tuntemus on muutostarpeiden tunnistamisen edellytys (Lehman 2002, 200). Muutostilanteissa johdon oma asennoituminen ja sitoutuminen muutosta kohtaan, vaikuttaa työntekijöiden mielipiteisiin muutosta kohtaan (Luukkala 2011, 267 & Työterveyslaitos s.a). Tämä näkyy tuloksissa siten, että johto suhtautuu muutokseen positiiviseksi. Kuitenkin se, kuinka muutoksessa yleisesti puhutaan TE-toimistossa, vaihtelee. Muutosvastarintaa ja negatiivista suhtautumista muutosta kohtaan tuotiin esille kyselyn avoimessa kysymyksessä. Organisaation ilmapiiriin vaikuttavina tekijöinä virallisen viestinnän riittävyys ja oikea-aikaisuus kaipaisi työntekijöiden mielestä kehittämistä. Juuti ja Virtanen (2009) toteavatkin, että muutoksen johtamisen onnistuminen kulminoituu viestinnän laatuun ja määrään (Juuti & Virtanen 2009, 148, 151).

## 8.2 Tutkimuksen eettisyys ja menetelmien luotettavuus

Tutkimus on eettisesti hyväksyttävä, luotettava ja tulokset uskottavia, jos tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tieteelliseen käytäntöön kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Menetelmät tulee valita tieteellisen tutkimuksen kriteeristön mukaisesti ja muiden tutkijoiden tutkimuksia on käytettävä niitä arvostaen. Tutkimuksen tietoaineistoa tulee käsitellä tieteelliselle aineistolle kuuluvalla tavalla. Tutkimukseen tulee hankkia tarvittavat tutkimusluvut. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.) Olen noudattanut opin- näytetyössäni hyvää tieteellistä käytäntöä. Lähdemateriaalia olen käytetty op- pilaitoksen kirjallisen ohjeistuksen mukaisesti ja muiden tutkimuksia olen käytäntänyt arvostavasti. Ennen tutkimusta pyysin TE-toimistolta tutkimusluvan (liite 3) tutkimusta varten. Lisäksi jokaiselta haastateltavalta olen pyydetty erikseen luvan haastatteluun (liite 4). Kyselyyn ja haastatteluun osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja vastaajien anonymiteetti on säilynyt.

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat oi- keita. Luotettavuutta arvioidaan kahden käsitteen avulla; validiteetti ja reliabili- teetti. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita. Relia- bilitteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen eli toistettaessa mittaus saadaan samanlainen tulos tutkijasta riippumatta. Laadullisen ja mää- rällisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa on eroja, vaikka molempien tutki- muksien tavoitteena on luotettava lopputulos. (Kananen 2015, 343.)

Määrällisen tutkimuksen reliabelius ilmaisee tulosten pysyvyyttä toistettaessa mittauksista, kuinka usein tahansa. Tämä tekee tutkimuksesta luotettavan ja tar- kan. Reliabiliteetissa tarkastelu kohdistuu ensisijaisesti mittaukseen liittyviin asioihin ja millaista tarkkuutta tutkimuksessa on käytetty. Arvio kohdistuu otok- sen edustavuuteen, vastausprosenttiin, miten huolellisesti muuttujien tiedot on tallennettu ja onko tutkimukseen sisältynyt mittausvirheitä. (Vilka 2007, 149.) Kyselyn vastausprosentti oli 56,3 %, jota voidaan pitää melko hyvänä mää- ränä kyselyssä. Tämän perusteella voidaan arvioida, että kyselyn tulokset ku- vaavat muutosvalmiuden tilaa.

Laadullisessa tutkimuksessa validius tarkoittaa kuvauksen ja siihen kytkettyjen selitysten ja tulkintojen yhtenevyyttä. Tällöin pohditaan, onko kuvauksen selitys oikea ja luotettava? Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus parantuu, jos tutkija pystyy kuvaamaan tutkimuksen kaikki vaiheet mahdollisimman tarkasti. Esimerkiksi kerrotaan tutkimuksen olosuhteista, käytetystä ajasta, mahdollisista häiriöistä, virhetulkintoista ja tutkijan omasta arvioinnista tutkimusprosessissa. Analyysivaiheessa tutkijan tulee pystyä perustellen kertomaan tulkintansa ja päätelmänsä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.) Tutkimuksen vaiheet olen kuvannut mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti. Analyysivaiheen tulokset olen pyrkinyt perustelemaan mahdollisimman hyvin mm. liitteen 5 analyysinäytteen avulla.

Tutkimuksen (laadullisen ja määrällisen) validiutta voidaan parantaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Tästä käytetään nimitystä triangulaatio. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.) Käytin opinnäytetyössäni tutkimusmenetelminä kyselyä ja fokusryhmähaastattelua. Kahden tutkimusmenetelmän käyttö lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Kysely soveltui hyvin muutosvalmiuden tilan arvioimiseksi. Kyselyn avulla sain laajemman otannan kuin haastattelun avulla olisi ollut mahdollisuus. Käytin kyselyssä muistutusviestiä, jolloin sain vielä lisättyä vastausprosenttia. Kyselyn väittämät laadin vastaamaan tutkimuskysymyksiäni. Käytin kehittämistiimin apua kyselyn esitestauksessa. Haastattelun avulla sain syvennettyä ja laajennettua kyselyn tuloksia. Tähän vaikutti haastateltavien erilaiset taustat, mikä osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Haastattelussa haasteeksi osoittautui keskustelun aiheen pitäminen muutosvalmiudessa. Keskustelu oli hyvin runsasta ja joskus joudun palauttamaan keskustelun haastattelukysymyksiin.

### **8.3 Prosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Opinnäytetyön prosessi on ollut työntäyteinen ja haastava, mutta ennen kaikkea antoisa oppimiskokemus. Opiskelu työn ohella vaati voimavaroja ja organisointikykyä. Minun opinnäytetyötäni leimasi alkuvaiheesta aina maaliskuulle 2019 saakka kiire. Halusin saada opinnäytetyöni valmiiksi mahdollisimman pian, että opinnäytetyön tulokset olisivat hyödynnettävissä TE-toimiston organisaatiomuutoksessa. Tämä aiheutti selkeästi minulle stressiä, koska suoritin myös samanaikaisesti muita ammattikorkeakouluopintoja.

Opinnäytetyön prosessi sujui mielestäni hyvin. Hieman mietityttää olisiko ollut järkevää käyttää tutkimuksessa vain yhtä tutkimusmenetelmää. Kahden menetelmän yhdistäminen toi laajempaa ja syvällisempää näkemystä asioihin, mutta se myös tuotti enemmän työtä. Pohdin, että olisiko laajempi kysely tuonut samankaltaiset tulokset?

Kyselyn toteuttaminen sujui mielestäni hyvin. Kehittämistiimini tuki minua koko prosessin ajan ja osallistui tutkimukseeni sovitusti. Koen, että haastattelijana minulla on vielä oppimista. Fokusryhmähaastattelussa keskustelu meinasi välillä siirtyä pois aiheesta ja siten varattu haastatteluaika ylittyi.

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK) -opintojen opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö. Opinnäytetyössä tulee hallita projektimainen ja itsenäinen työskentely. Opinnäytetyön tuotoksena tulee olla innovatiivisia ratkaisuja työelämää varten. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu s.a.) Koen, että osaamiseni tutkimiseen ja kehittämiseen lisääntyi. Työelämän muutosmyllerryksessä tarvitaan tutkimus- ja kehittämisosaamista sekä positiivista asennoitumista kehittämistyötä kohtaan. Tämän prosessin kautta tutkimus- ja kehittämisosaamiseni lisääntyi.

Jatkotutkimusaiheena minua kiinnostaisi tutkia miten työntekijän ikä ja työssäoloaika vaikuttavat muutosvalmiuteen. Onko vasta töihin tullut muutosmyönteinen ja onko hänellä hyvä muutosvalmius? Vaikuttaako muutosmyönteisyyteen työntekijän ikä? Jos ikä ja työssäoloaika vaikuttavat suuresti muutosvalmiuteen, tulisi se ottaa huomioon muutosjohtamisessa. Toisena jatkotutkimusaiheena minua kiinnostaisi tutkia, miten aikaisemmat muutosprosessit vaikuttavat muutosvalmiuteen. Miten suuri painoarvo niillä on verrattuna muihin muutosvalmiuden osatekijöihin? Nykyisin muutoksia tapahtuu työelämässä lähes koko ajan. Sanotaan, että työntekijän asennoitumiseen muutosta kohtaan vaikuttaa hänen aiemmat muutoskokemuksensa. Entä jos työntekijällä on menneisyydessä vain negatiivisia organisaatiomuutoskokemuksia ja niiden vaikutus muutosvalmiuden tasoon on suuri? Miten tällainen tilanne pystytään kääntämään positiiviseksi?



## LÄHTEET

- Ahola, A. 2002. Fokusryhmähaastattelu tiedonkeruun kehittämisessä. Teoksessa Ahola, A., Godenhjelm, P. & Lehtiminen, M. (toim.) Kysymisen taito. Surveylaboratorio lomaketutkimusten kehittämisessä. Helsinki: Tilastokeskus.
- Alastalo, M. & Borg, S. 2010. Numerolukutaito: Tutkimuksen analyysivaihe. KvantiMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/numerolukutaito/analyysi.html> [25.8.2018].
- Armenakis, A., Harris, S. & Mossholder, K. 1993. Creating Readiness for Organizational Change. Human Relations. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872679304600601> [viitattu 6.5.2018].
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> [viitattu 9.5.2018].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajajärvi, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holt, D., Armenakis, A., Feild, H. & Harris, S. 2007. Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a scale. Journal of Applied Behavioral Science. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://jab.sagepub.com/cgi/content/abstract/43/2/232> [viitattu 4.3.2018].
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Jyväskylän yliopisto 2015. Koppa. Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kokonaistutkimus-otanta-ja-harkinnanvarainen-naeyte> [viitattu 9.5.2018].
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYPro.
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu s.a. Koulutukset. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/koulutukset/sosiaali-ja-terveysalan-kehittamisen-ja-johtamisen-koulutus-ylempi-amk/> [7.4.2019].
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KEHA-keskus 2017. ELY-keskusten, TE-toimistojen ja KEHA-keskuksen Uudistusohjelma 2017–2018. Moniste.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

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

Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897.

Lehman, W. 2002. Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment* 22, 197–209. Moniste.

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Acta Wasaensia, 375. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-745-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-745-3.pdf) [viitattu 5.5.2018].

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa- työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen? Helsinki: Talentum.

Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim* 2008; 124: 1507–1513.

Nadlar, D. & Tushman, M. 1989. Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www1.lsbu.ac.uk/osdt/materials/OrgFrameBendManReorient.pdf> [viitattu 5.5.2018].

Niinistö, M. 2008. Onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytys. Tilastollinen tapaustutkimus muutosvalmiudesta. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Yleinen valtio-oppi. Hallinnon ja organisaatioiden tutkimuksen linja. Pro gradu -tutkielma.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 7.12.2018].

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockało, Z. 2011. Mielekäs muutos. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas\\_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 30.6.2018].

Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: JULPU.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Purmonen, P. & Makkonen, R. (toim.) 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127409/C42\\_verkoversio.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127409/C42_verkoversio.pdf?sequence=1) [viitattu 25.11.2017].

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html) [viitattu 24.6.2018].

Smith, Ian. Achieving readiness for organisational change. Library Management. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/01435120510623764> [viitattu 14.3.2018].

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tilastokeskus s.a. Tuotteet ja palvelut. Lomakkeiden testaus ja kehittäminen. Menetelmät. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/lomakke-tiimi/menetelmat.html> [viitattu 26.11.2017].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) [viitattu 22.6.2018].

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. TE-palvelujen asiakkuuslinjaukset. TEM/2551/00.03.05.02/2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. TE-palvelut. Pohjois-Savon TE-toimisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://toimistot.te-palvelut.fi/pohjois-savo/yhteystiedot> [viitattu 22.11.2017].

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Ajankohtaista. Kasvupalveluita voidaan uudistaa myös toiminnallisina muutoksina. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/kasvupalveluita-voidaan-uudistaa-myos-toiminnallisina-muutoksina](https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kasvupalveluita-voidaan-uudistaa-myos-toiminnallisina-muutoksina) [viitattu 16.3.2019].

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Työolobarometri 2018 – ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työelämä, 2019:15. PDF-dokumentti. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161439/TEM\\_15\\_2019\\_Tyoolobarometri\\_2018\\_ennakkotiedot.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161439/TEM_15_2019_Tyoolobarometri_2018_ennakkotiedot.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [7.4.2019].

Työ- ja elinkeinoministeriö s.a. Maakuntaudistus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://tem.fi/maakuntaudistus> [viitattu 3.6.2018].

Työ- ja elinkeinoministeriö s.a. TEM-konsernin virastot, yhtiöt ja rahastot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://tem.fi/konsernin-virastot-ja-laitokset> [viitattu 22.11.2017].

Työterveyslaitos s.a. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/> [viitattu 7.12.2018].

Vainio, S. 2012. Strategic change management readiness evaluation in organizations. Lappeenranta University of Technology. School of Business. International Marketing. Pro gradu -tutkielma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77234/Master%27s%20Thesis%20-%20Sami%20Vainio.pdf?sequence=1> [14.10.2018].

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi: organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Valtiokonttori 2015. Virastoille ja laitoksille. Henkilöstöhallintoa ja -johtamista tukevat palvelut. Henkilöstön muutosvalmiuden ja -kyvyn kehittäminen. Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ ja\\_ johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyoelaman\\_ kehittamisraha\\_ ja\\_hankkeet/Kaikuhankkeet/Henkiloston\\_muutosvalmiuden\\_ ja\\_ kyvyn\\_ keh\(54869\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyoelaman_ kehittamisraha_ ja_hankkeet/Kaikuhankkeet/Henkiloston_muutosvalmiuden_ ja_ kyvyn_ keh(54869)) [14.10.2018].

Valtiokonttori 2017. Virastoille ja laitoksille. Henkilöstöhallintoa ja -johtamista tukevat palvelut. Kaiku-työelämän kehittämISRaha. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ ja\\_ johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyoelaman\\_ kehittamisraha\\_ ja\\_hankkeet](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyoelaman_ kehittamisraha_ ja_hankkeet) [14.10.2018].

Valtiokonttori 2017. Virastoille ja laitoksille. Kaiku-työelämän kehittämISRaha. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ ja\\_ johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyoelaman\\_ kehittamisraha\\_ ja\\_hankkeet](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyoelaman_ kehittamisraha_ ja_hankkeet) [viitattu 13.10.2018].

Valtioneuvosto s.a. Maakunta- ja sote-uudistus. Mitä maakunta tarkoittaa minulle? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://alueuudistus.fi/mika-on-maakuntaudistus> [16.3.2019].

Vehkalahti, K. 2009. Asteikoista ja segmentoinnista. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.tutkimusseura.org/tiedostot/Kimmo\\_Vehkalahti\\_20090925.pdf](http://www.tutkimusseura.org/tiedostot/Kimmo_Vehkalahti_20090925.pdf) [viitattu 9.5.2018].

Viento, S. 2017. Esimiesten muutosvalmius ja johtaminen organisaatiomuutoksessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Tietojohdaminen ja johtajuus. Pro Gradu-tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/143238/Pro%20Gradu\\_Viento\\_Saara.pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/143238/Pro%20Gradu_Viento_Saara.pdf?sequence=2) [30.10.2018].

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf> [viitattu 9.5.2018].

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2009. KvantiMOTV. Tutkimusprosessi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html> [viitattu 3.6.2018].

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2014. KvantiMOTV. SPSS-oppimisympäristö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/frekvenssi/harjoitus1.html> [25.8.2018].

**Taustatiedot**

Valitse sopiva vaihtoehto seuraavista.

1. Työsuhteeni TE-toimistoon on  
 vakituinen                       määräaikainen
2. Työkokemukseni TE-toimistossa  
 alle 5 vuotta                       5–15 vuotta                       yli 15 vuotta

Valitse vaihtoehtoista mielipidettäsi vastaava vaihtoehto. Täysin samaa mieltä, Jossain määrin samaa mieltä, En samaa, en eri mieltä, Jossain määrin eri mieltä, Täysin eri mieltä

3. Arvioi seuraavia muutoksen motivaatiotekijöitä koskevia väittämiä.

TE-toimiston teknologiset ratkaisut (työskentelyvälineet ja tietojärjestelmät) vaativat ajantasaistamista, jotta työskentelyä voidaan jatkaa.

Minun tulee osallistua täydennyskoulutukseen, pärjätäkseni työssä tällä hetkellä.

TE-toimiston toimintatapa edellyttää organisaatiomuutosta.

TE-palvelut vaativat uudistamista.

Ymmärrän, miksi organisaatiomuutos toteutetaan.

Odotan positiivisesti organisaatiomuutoksen toteutumista.

4. Arvioi seuraavia resurssien riittävyyttä koskevia väittämiä.

Toimitilat työskentelyyn ovat riittävät.

Toimitilat soveltuvat työtehtävieni tekemiseen.

TE-toimistossa on riittävästi henkilöstöä.

Saan osallistua tarvittaviin koulutuksiin ammattitaitoni ylläpitämiseksi.

Minulla on työtehtäviini soveltuvat ohjelmistot käytössä.

Sähköisen viestinnän mahdollisuudet ovat riittävät.

Sähköisen viestinnän kanavat toimivat moitteettomasti.

5. Arvioi seuraavia henkilöstön ominaisuustekijöitä koskevia väittämiä.

Pidän ammattitaitoni ajan tasalla kouluttautumalla yms. tavoilla.

Tiedän millaista osaamista kannattaa hankkia uuteen työtehtäviin siirtäessä.

Suhtaudun positiivisesti uusien toimintatapojen käyttämiseen.

Suhtaudun ennakkoluulottomasti uusiin työtehtäviin.

Kerron työkavereilleni mielipiteeni organisaatiomuutoksesta.

Etsin ja käytän uusia toimintatapoja työskentelyssäni.

Uusien toimintatapojen omaksuminen on minulle helppoa.

6. Arvioi seuraavia organisaation ilmapiiritekijöitä koskevia väittämiä.

Tiedän mitkä ovat TE-toimiston tehtävät.

Tiedän mitkä ovat TE-toimiston tavoitteet.

TE-toimistossa puhutaan tulevasta organisaatiomuutoksesta pääsääntöisesti positiiviseen sävyyn.

Johto luottaa henkilöstön ammatilliseen harkintaan työtehtävien suorittamisessa.

Palautteen antaminen johdolle on helppoa.

Työntekijöiden välinen yhteistyö on hyvällä tasolla.

Virallinen viestintä organisaatiomuutoksesta TE-toimistossa on riittävää.

Virallinen viestintä organisaatiomuutoksesta on oikea-aikaista.

Johto mahdollistaa henkilöstön epäviralliset keskustelutilaisuudet koskien organisaatiomuutosta.

Koen stressiä työmääräni suhteen.

Johto suhtautuu organisaatiomuutokseen positiivisesti.

7. Mitä muuta haluaisit sanoa työyhteisösi muutosvalmiudesta?

Hei!

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)-tutkintoa. Tämä kysely liittyy opinnäytetyöhöni. TE-toimisto on suuren muutoksen kourissa, ja niin myös työntekijät. Opinnäytetyössäni selvitän kyselyn ja fokustyöryhmähaastattelun avulla Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden tilaa. Saatujen tulosten perusteella teen johdolle muutosvalmiuden kehittämis ehdotuksen. Hyvä muutosvalmiuden tila tukee työntekijöitä organisaatiomuutoksessa.

Kyselyssä on väittämiä muutosvalmiuden osa-alueista; motivaatio muutokseen, resurssien riittävyys, henkilöstön ominaisuudet ja organisaation ilmapiiri. Kyselyyn vastataan nimettömästi, jolloin vastaajien henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa. Lupa kyselyn toteuttamiseen on saatu Pohjois-Savon TE-toimiston johtajalta.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa 10–15 minuuttia. Vastaamalla kyselyyn saamme mahdollisimman kattavan tiedon henkilöstön muutosvalmiuden tilasta, joka vaikuttaa muutosvalmiuden kehittämis ehdotukseen. Kyselyn vastaamiseen on aikaa kaksi viikkoa. Vastaamalla kyselyyn annat samalla suositumuksesi vastaustesi hyödyntämiseen nimettömänä opinnäytetyön tutkimusaineistossa.

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

Mikäli sinulle heräsi kysymyksiä aiheesta tai jokin jäi mietityttämään, voit olla yhteydessä minuun ([xxxxx@edu.xamk.fi](mailto:xxxxx@edu.xamk.fi)).

Kiitos jo etukäteen vastaamisestasi!

Terveisin

Tiina Rytönen



Tiina Rytönen  
xxxxxxx  
00000 xxxxxxxx  
puh. 000 000 0000  
xxxxx@edu.xamk.fi

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

10.12.2018

Pohjois-Savon TE-toimisto  
Johtaja Soile Lahti  
PL 2000  
70101 Kuopio

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen opintoja. Haen Pohjois-Savon TE-toimistolta tutkimuslupaa opintoihini kuuluvan opin- näytetyön tekemiseksi.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, millainen on työntekijöiden tämän- hetkinen muutosvalmiuden tila. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehit- tämistietoa muutosvalmiuden parantamiseksi ja tukemiseksi. Tarkoitukseni on kerätä tutkimusaineisto Webropol-kyselyn ja fokusryhmähaastattelun avulla.

Pyydän tällä lupalomakkeella lupaa

- a) lähettää Webropol-kysely koko henkilöstölle tammikuussa 2019,
- b) haastatella neljää työntekijää tammi-helmikuussa 2019 ja
- c) hyödyntää kysely- ja haastatteluaineistoja opinnäytetyöni raportoinnissa ja tulosten esittämisessä. Valmis opinnäytetyö julkaistaan valtakunnallisessa Theseus-tietokannassa, jossa raportti on vapaasti saatavilla.

Sitoudun noudattamaan hyviä tutkimuseettisiä periaatteita liittyen aineiston ke- räämiseen, säilyttämiseen ja salassapitosäännöksiin. Kerättävä aineisto on luottamuksellista. Henkilöitä ei mainita loppuraportissa omilla nimillään, ja mahdolliset suorat lainaukset tehdään tavalla, josta tutkittavaa ei voida välittö- mästi tunnistaa. Haastattelu- ja videoaineisto ovat ainoastaan omassa käytös- säni. Haastateltavilta pyydän lisäksi kirjallisen suostumuksen haastatteluun osallistumisesta.

Osallistujat voivat halutessaan vetäytyä tutkimuksesta minä ajankohtana ta- hansa.

Annan mielelläni opinnäytetyöstäni lisätietoja.

[allekirjoitus]

Tiina Rytönen, opiskelija, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyötäni ohjaavat Eija Karjalainen ja Merja Reunanen. Halutessanne voitte olla myös heihin yhteydessä työhön liittyvissä kysymyksissä ([xxxxxx@xamk.fi](mailto:xxxxxx@xamk.fi), puh. 000 000 0000, [xxxxxx@xamk.fi](mailto:xxxxxx@xamk.fi), puh. 000 000 0000).

---

Tutkimusluvan myöntäminen

Annan Tiina Rytkoselle luvan kerätä ja käyttää tutkimusmateriaalia kohdissa a-c mainituilla tavoilla.

Paikka ja aika: \_\_\_\_\_

Allekirjoitus ja nimen selvennys: \_\_\_\_\_

Minä \_\_\_\_\_ suostun vapaaehtoisesti Tiina Rytkösen opinnäytetyön haastateltavaksi. Opinnäytetyön aihe on Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden kehittämisehdotus. Opinnäytetyön tekijä saa käyttää haastatteluaineistoa opinnäytetyönsä tekemiseen.

Haastattelu kestää noin tunnin. Haastateltavalla on oikeus keskeyttää haastattelu missä vaiheessa tahansa. Haastattelu nauhoitetaan, jonka jälkeen se puhtaaksi kirjoitetaan. Haastateltavan nimi tai muut henkilötiedot eivät tule esille missään vaiheessa, eikä haastattelua lue kukaan muu kuin opinnäytetyön tekijä. Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen nauhoite sekä muu haastattelumateriaali hävitetään asianmukaisesti.

Suostumuksia on kaksi samanlaista, toinen haastateltavalla ja toinen opinnäytetyöntekijällä.

Aika ja paikka: \_\_\_\_\_

Haastateltavan  
allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Haastattelija: \_\_\_\_\_  
Tiina Rytkönen

