



Muutosviestintä muutosjohtajuuden työkaluna

Henkilöstön näkemyksiä kohdeorganisaation viestinnästä muutoksen aikana

Teija Häkli-Mustonen
Mikael Sulkko

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2019

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

HÄKLI-MUSTONEN, TEIJA & SULKKO, MIKAEL:
Muutosviestintä muutosjohtajuuden työkaluna
Henkilöstön näkemyksiä kohdeorganisaation viestinnästä muutoksen aikana

Opinnäytetyö 126 sivua, joista liitteitä 21 sivua
Marraskuu 2019

Nykypäivän organisaatiot kohtaavat haasteita, jotka pakottavat ne jatkuvasti muuttamaan ja kehittämään toimintaansa. Organisaatiossa muutos koskettaa usein koko henkilökuntaa ja vaatii vahvaa johtamista sekä vaikuttavaa viestintää muutoksen läpiviemiseksi. Tässä opinnäytetyönä tehdyssä tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaalialan palveluita tuottavan organisaation muutosviestintää. Tutkimuksen tarkoitus oli kuvailla kohdeorganisaation henkilöstön käsityksiä muutosviestinnästä organisaatiomuutoksen aikana. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa, jolla kohdeorganisaatio voi tulevaisuudessa kehittää oman organisaationsa muutosviestintää muutosjohtajuuden työkaluna.

Tämän tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen mittariksi laadittiin kyselylomake, joka sisälsi suljettuja kysymyksiä sekä yhden avoimen kysymyksen. Kysely toteutettiin kesä–heinäkuussa 2019 lähettämällä sähköinen kyselylomake kohdeorganisaation koko henkilöstölle (N=258). Vastauksia saatiin 64 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 25%. Määrällinen tutkimusaineisto analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla. Avoimen kysymyksen aineisto käsiteltiin teorialähtöisellä temaattisella analyysillä.

Tutkimuksen tuloksista löytyi merkittävä yhteys muutoskokemuksen ja vaikuttavan muutosviestinnän välillä. Mitä paremmin vastaajat kokivat saaneensa tietoa eri viestintäkanavien kautta, sitä paremmin he arvioivat myös kohdeorganisaation viestintäkäytäntöjä, viestinnän sisältöä sekä vuorovaikutuksellisuutta ja kokivat organisaatiomuutoksen mahdollisuutena. Lisäksi esimiesasemassa toimivat vastaajat arvioivat kohdeorganisaation muutosviestinnän muuta henkilöstöä paremmaksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaation muutosviestinnän kehittämiskohteiksi nousi käytössä olevien viestintäkanavien käytön tehostaminen. Lisäksi kohdeorganisaation tulisi järjestelmällisesti kehittää viestintäkäytäntöjä, täsmentää muutosviestinnän sisältöä sekä panostaa johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen vahvistamiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä kohdeorganisaation muutosviestintää muutosjohtajuuden työkaluna.

Asiasanat: muutosviestintä, yhteisöviestintä, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Management of Health Care and Social Services

HÄKLI-MUSTONEN, TEIJA & SULKKO, MIKAEL:
Change Communication as a Change Management Tool
A Personnel's Views on Organizational Communication during Change

Master's thesis 126 pages, appendices 21 pages
November 2019

Today's organizations face challenges that force them to constantly change, evolve and grow to achieve their goals. Organizational change requires strong leadership and high-quality change communications to achieve the goals of the change. The purpose of this study was to examine the perceptions of a certain work community's personnel about organizational communication during change. The aim was to produce information that would enable the organization to develop change communication within in the future.

The data were gathered through an electronic questionnaire (N=258) and response rate thus being 25% (n=64). The data were statistically analysed using SPSS. The results found a significant link between the experience of change and high-quality change communication. The better the respondents had received information through different communication channel, the better they evaluate an organization's communication practices, communications content and interactivity. Respondents who thought that change communication had been better were more likely to see change as an opportunity.

The results of the study show the importance of using all available communication channels effectively. In addition, organizations should systematically develop their communications practices, refine the content of the information and focus on communication interactivity. These results highlight the importance of investing in organizational change communication.

Key words: change communication, organizational communication, leadership, organizational change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	8
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	9
	3.1 Kirjallisuuskatsaus.....	9
	3.2 Organisaatiomuutos	11
	3.3 Muutosjohtajuus	13
	3.4 Muutosviestintä	16
	3.4.1 Työyhteisöviestintä	18
	3.4.2 Viestintäkanavat	20
	3.4.3 Viestintäkäytännöt	24
	3.4.4 Viestinnän sisältö.....	25
	3.4.5 Viestinnän vuorovaikutuksellisuus	26
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	30
	4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	30
	4.2 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat	31
	4.3 Tutkimus aineiston kerääminen.....	34
	4.4 Tutkimusaineiston valmistelu	39
	4.5 Tutkimusaineiston analysointi	40
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	46
	5.1 Vastaajien taustatiedot.....	46
	5.2 Viestintäkanavat.....	51
	5.2.1 Viestintäkanavat, joista saatu tietoa	51
	5.2.2 Viestintäkanavat, joista toivotaan tietoa.....	55
	5.3 Viestintäkäytännöt.....	57
	5.4 Viestinnän sisältö	61
	5.5 Viestinnän vuorovaikutuksellisuus.....	64
	5.6 Viestinnän summanmuuttujien tulokset.....	67
	5.7 Avoimen kysymyksen tulokset	69
6	POHDINTA	72
	6.1 Eettisyyden tarkastelu	72
	6.2 Luotettavuuden tarkastelu	76
	6.3 Tutkimustulosten tarkastelu	80
	6.3.1 Keskeiset tutkimustulokset	80

6.3.2 Kehittämisehdotukset	94
6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	96
LÄHTEET	99
LIITTEET	106
Liite 1. Tutkimustaulukko	106
Liite 2. Muuttujat taulukossa	112
Liite 3. Sähköinen kyselylomake	115
Liite 4. Saatekirje	120
Liite 5. Tutkimusvastausten tunnusluvut	121
Liite 6. Merkitsevyys testien tulokset.....	122
Liite 7. Tutkimusluvut	125

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla on käynnissä jatkuva muutos, joka edellyttää organisaatioilta muutoskyvykkyyttä (Tevameri 2018, 8). Muutostilanteissa henkilöstön tiedontarve kasvaa (Juholin 2013, 392) ja sillä on todettu olevan vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin, luottamukseen, johtamiseen sekä epävarmuuden kokemiseen (Stenvall ym. 2007, 114). Tutkimusten mukaan muutosviestinnällä on tärkeä rooli organisaatiomuutosten toteuttamisessa. Kaihlanen ym. (2019, 161) toteavat tuoreessa sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden muutoskokemuksia käsittelevässä tutkimuksessa, että uudistus- ja muutostilanteissa organisaation tulee kiinnittää huomiota viestintään sekä vuorovaikutukselliseen keskusteluun. Myös Zitting, Laulane & Niiranen (2019, 387) nostivat esille sosiaali- ja terveyspalveluiden esimiesten viestintä- ja neuvottelutaidot sekä keskustelukulttuurin luomisen tärkeyden.

Organisaation johdolla ja esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa yksittäisen henkilöstön jäsenen myönteiseen kokemukseen muutoksesta hyvällä muutoksen johtamisella (Pahkin 2015; Peltoniemi 2018). Muutoksen johtamisessa olennaista onkin ymmärtää tiedon jakamisen, viestinnän ja vuorovaikutussuhteiden tärkeys muutosprosessin aikana (Lindell 2017, 62; Peltoniemi 2018, 222–224).

Muutosprosessin aikana työyhteisössä tapahtuviin reaktioihin voidaan vaikuttaa muutosviestinnän avulla. Muutosviestinnällä voidaankin todeta olevan keskeinen merkitys organisaatiomuutoksen onnistumisessa (Pekkola, Pedak ja Aula 2013; Pahkin 2015; Savolainen 2015; Laurila 2017; Lindell 2017; Peltoniemi 2018). Henkilöstön jäsenet tarvitsevat riittävästi ajantasaista tietoa muutoksesta erilaisien viestintäkanavien kautta ja heillä tulee olla mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen muutokseen osallistumisen tukena. Esimiesten työskentelykenttä usein muutosviestinnässäkin onkin toimia johdon ja henkilöstön välillä. (Pekkola ym. 2013, 101–103.)

Tässä opinnäytetyönä tehdyssä tutkimuksessa tarkasteltiin pirkanmaalaisen sosiaalialan julkista palvelutuotantoa täydentäviä palveluita tuottavan organisaation viestintää muutoksen aikana. Kohdeorganisaation muutosviestintää tarkasteltiin

viestintäkanavien, viestintäkäytäntöjen, viestinnän sisällön ja viestinnän vuorovaikutuksellisuuden osa-alueiden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla kohdeorganisaation henkilöstön käsityksiä muutosviestinnästä organisaatiomuutoksen aikana. Tutkimus toteutettiin määrällisenä ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa muutosviestinnän kehittämiseksi muutosjohtajuuden työkaluna.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla kohdeorganisaation henkilöstön käsityksiä muutosviestinnästä organisaatiomuutoksen aikana.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Millaista muutosviestintä oli kohdeorganisaatiossa muutoksen aikana?
2. Millä tavalla kohdeorganisaatio voisi kehittää muutosviestintäänsä?

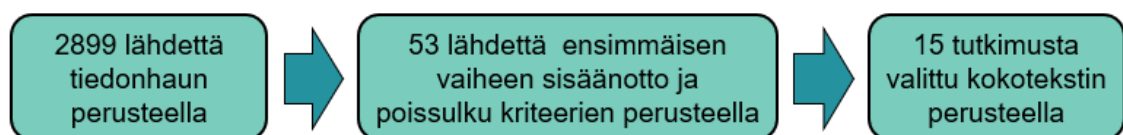
Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota kohdeorganisaatio voi hyödyntää tukena kehittäessään oman organisaationsa muutosviestintää muutosjohtajuuden työkaluna.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen tehtävänä on tutustuttaa tutkittavaan ilmiöön, kuvata sen hetkinen paras tietämys aiheesta sekä nostaa esiin keskeiset aikaisemmat tutkimukset (Heikkilä 2014, 22). Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvata millaista aikaisempaa tutkimustietoa muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä löytyy. Tavoitteena oli luoda suunta tutkittavan ilmiön rajauksille sekä määritellä keskeisimmät käsitteet (Heikkilä 2014, 22) ja näiden kautta luoda vahva pohja tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin.

Teoreettisia lähteitä haettaessa tärkeää on kriittisyys lähteen luotettavuuteen (Heikkilä 2014, 22). Turvallisin vaihtoehto lähteiden tieteellisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta on käyttää yliopiston elektronisia tietokantoja (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 97), siksi tätä tutkimusta varten tiedonhauk tehtiin Melinda, Arto, EBSCO ja Elektra tietokannoista. Hakusanoja pohdittiin käyttämällä apuna aihetta käsittelevää kirjallisuutta ja artikkeleita. Suomenkielisinä hakusanoina käytettiin ”organisaatiomuutos”, ”muutosjohtaminen”, ”muutosviestintä”, ”yhteisöviestintä” sekä ”sisäinen viestintä” ja englanninkielisinä asiansanoina ”organizational change”, ”internal communication”, ”organizational communication” sekä ”leadership”. Muutosjohtaminen sekä muutosviestintä ovat käsitteinä hyvin laajoja ja siksi hakusanoja käytettiin luovasti. Lisäksi hakusanoista muodostettiin erilaisia yhdistelmiä, joilla hakutuloksia pyrittiin kohdentamaan tutkittavaan ilmiöön. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsausta varten suoritettiin systemaattinen tiedonhaku marras–joulukuussa 2018 ja tammikuussa 2019. Tiedonhaun vaiheet on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Systemaattinen tiedonhaku

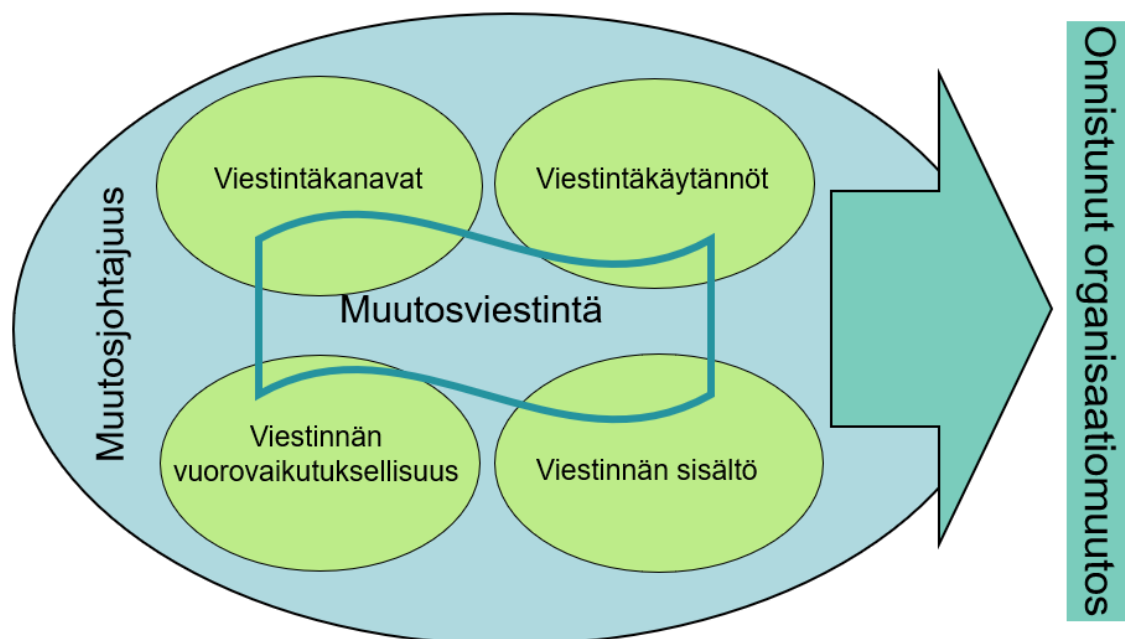
Tiedonhaun ensimmäisen vaiheen sisäänotto- ja poissulkukriteereinä oli suomen tai englannin kieli, tutkimus oli tehty vuonna 2010 tai sen jälkeen, tutkimus oli julkaistu luotettavassa lähteessä ja se oli mahdollisuus saada luettavaksi. Ensimmäisen vaiheen poissulkukriteerien jälkeen tarkasteluun jääneet tutkimukset rajattiin koskemaan väitöskirjoja tai vertaisarvioinnin läpikäyneitä artikkeleita. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin sekä laadulliset että määrälliset tutkimukset tutkittavasta ilmiöstä.

Kirjallisuuskatsaukseen valittiin tutkimukset kokotekstin perusteella. Kokotekstin arviointikriteerinä oli, että tutkimuksen sisältö vastasi kirjallisuuskatsauksen tarkoitusta eli kuvasi muutosjohtamista ja/tai muutosviestintää. Lisäksi tutkimukseen valittiin yksi vuonna 2019 julkaistu tutkimus, jota ei löytynyt systemaattisessa tiedonhaussa. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimuksen on koottu taulukoksi (Liite 1), jossa esitetään tutkimuksen tekijä(t), tutkimuksen nimi, tarkoitus, aineisto sekä keskeiset tulokset.

Kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista rakennettiin tämän tutkimuksen viitekehys, joka ohjasi sen empiiristä osuutta, aineiston keräämistä, tulosten analysointia ja tulkintaa (Heikkilä 2014, 24). Opinnäytetyöprosessin edetessä tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita löydettiin vielä lisää, jossain määrin vielä samoilla hakusanoilla ja samoista tietokannoista. Systemaattisen tiedonhaun jälkeen löydettyjä tutkimuksia ja artikkeleita ei sisällytetty alkuperäisen kirjallisuuskatsauksen tuloksiin, vaikka niitä muuten on hyödynnetty raportissa laajasti.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta nousi muutoksen onnistumisen kannalta merkittäviksi seikoiksi muutosjohtajuus, työhyvinvoinnin ylläpitäminen muutoksen aikana ja muutosvastarinnan vähentäminen sekä vaikuttavan muutosviestinnän merkitys niiden tukemisessa (muun muassa Wiezer ym. 2011; Sarangi & Srivastava, 2012; Mazzei 2014; Pahkin 2015; Laurila 2017; Lindell 2017). Työhyvinvointia laskeviksi sekä muutosvastarintaa lisääviksi seikoiksi nimettiin tiedon puute, tuntemattoman pelko sekä heikot mahdollisuudet osallistua muutosprosessiin (muun muassa Pekkola ym. 2013; Savolainen 2015) ja näihin pystyi vaikuttamaan myönteisesti onnistuneella muutosviestinnällä sekä sen arvioinnilla ja kehittämisellä (muun muassa McMillan & Albrecht, 2010; O'Sullivan & Partridge

2016; Rosendahl, Olaisen & Revang, 2014; Laurila 2017; Kinnunen 2019). Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten perusteella nousi muutosviestinnän tarkastelun näkökulmiksi neljä osa-aluetta, viestintäkanavat (kuka viestii, mitä kautta viestitään), viestintäkäytännöt (miten viestitään), viestinnän sisältö (mitä viestitään) sekä viestinnän vuorovaikutuksellisuus (kenelle ja kuinka kaksisuuntaisesti viestitään). Kirjallisuuskatsauksen perustella rakennettu tutkimuksen viitekehys esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Tutkimuksen viitekehys

3.2 Organisaatiomuutos

Organisaatiot voidaan määritellä ihmisryhmiksi, jotka pyrkivät tietoisesti ja järjestelmällisesti toimintaansa säätelemällä tiettyjen, ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen (Wiio 1993, 187; Peltonen 2010, 9). Organisaation tavoitteiden saavuttamisen perusta ja työkalu on organisaatio- eli työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestinnän määritellään olevan ”sellaista informaation käsittelyä, joka liittyy organisaation osajärjestelmät toimintaan organisaation ja sen henkilöstön tavoitteiden saavuttamiseksi sekä liittyy organisaation sen toimintaympäristöönsä”. (Wiio 1993, 205.)

Tavoitteidensa saavuttamiseksi organisaatiot joutuvat myös jatkuvasti muuttamaan toimintaansa, koska ne kehittyvät, kasvavat ja kohtaavat vaikeuksia ulkoisessa sekä sisäisessä ympäristössään (Juuti 2013, 179). Organisaatiomuutos voidaan määritellä rakenteelliseksi, koko organisaatiota koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi, joka koskettaa usein kaikkia organisaation jäseniä ja heidän työtehtäviään. Organisaatiomuutos on monivaiheinen prosessi, joka alkaa silloin kun se tulee yleiseen tietoon. Jokainen organisaation jäsen osallistuu muutoksen läpiviemiseen, joko rationaalisella päätöksenteon tasolla tai muutoksen herättämien tunnereaktioiden tasolla. (Pahkin ym. 2011, 5, 12; Ponteva 2012, 15–16.)

Organisaation muutosprosessia voidaan tarkastella eri näkökulmista sekä useiden erilaisten teorioiden ja mallien pohjalta. Yksilökeskeisestä näkökulmasta vähittäinen muutos (incremental change) viittaa jatkuvaan, ajan myötä tapahtuvaan muutokseen ja radikaali muutostapa (transformations) viittaa suunniteltuun muutokseen organisaation johdon tarkoituksellisten toimenpiteiden kautta. (Tienari, Meriläinen & Sinivuori 2013, 157.) Etenkin radikaalissa muutostavassa yksilötasolla muutosprosessin vaiheet voidaan jakaa muutosta edeltävään, uhan kokemisen, vastustuksen ja hyväksymisen vaiheisiin (Ylikoski & Ylikoski 2009, 33, 36, 45, 66; Ponteva 2010, 25). Radikaalin muutoksen aikana on organisaatiolle ja sen jäsenille luotava identiteetti, joka lisää yhteenkuuluvuutta sekä rakentaa uusia normeja ja arvoja (Lammassaari 2014, 188).

Yksilöön organisaation muutosprosessin on todettu vaikuttavan muun muassa laskemalla työtyytyväisyyttä sekä työtehtäviin sitoutumista (Wiezer ym. 2011; Pekkola ym. 2013; Pahkin 2015; Raento 2016). Muutosprosessit luovatkin erityisen haasteen työhyvinvoinnille ja yksilön osallistumismahdollisuuksille (Pekkola ym. 2013, 91). Kumpulaisen (2013, 187–188) mukaan henkilöstön hyvinvointia voidaan ylläpitää onnistuneesti myös muuttuvassa organisaatiossa painottamalla esimiehen yhteyttä työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen.

Pontevan (2012, 16, 28) mukaan onnistunut organisaatiomuutos on ennen kaikkea tahdon asia, johon vaikuttaa merkittävästi monipuolinen ja vuorovaikutteinen viestintä sekä henkilöstön saama tuki. Organisaation johdolla ja esimiehillä onkin mahdollisuus vaikuttaa yksilön muutoskokemukseen myönteisesti hyvällä muutoksen johtamisella (Pahkin 2015; Peltoniemi 2018). Pekkolan ym. (2013, 106)

mukaan muutosprosessissa paras tulos saadaankin, kun muutoksen johtamisella mahdollistetaan henkilöstölle osallistuminen muutokseen ja sen kehittämiseen, joka taas vaatii erilaisten toimintojen yhteensovittamista, koordinoimista.

Muutosprosessin huolellisella koordinoimisella on vaikutusta myös muutosvastarintaan, riippuen muun muassa siitä, millaista tietoa on käytettävissä ja miten henkilöstön jäsenet sijoittuvat muuttuvaan tilanteeseen (Savolainen 2015, 199; Peltoniemi 2018, 222). Usein muutosvastarinta liittyy organisaatiomuutoksiin luonnollisena reaktiona ja siihen on useita eri syitä (Ponteva 2012, 20; Kauhanen 2018; Peltoniemi 2018, 222). Pekkola ym. (2013, 91) nostavat esimerkkinä muutosvastarintaa aiheuttavista tekijöistä tiedon puutteen, tuntemattoman pelon sekä heikot mahdollisuudet osallistua muutosprosessiin. Onnistunut muutosprosessin läpivieminen perustuu tietoon ja ne organisoidaan tiedon varassa (Virtanen & Stenvall 2009, 34–35), siksi muutosvastarintaa voidaan lieventää laadukkaalla muutosviestinnällä. Muutosviestintää pidetäänkin yhtenä kolmesta avaintekijästä osallistumisen ja tukitoimien lisäksi tarkasteltaessa työhyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana. (Pahkin ym. 2011, 13.)

3.3 Muutosjohtajuus

Organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta on merkittävää sen onnistunut johtaminen (Lamassaari 2014, 188). Muutoksen aikana esimiehen ja johdon rooleja pidetään helposti epäselvinä, mikä voi aiheuttaa henkilöstössä kielteisiä tunteita muutosta kohtaan (Savolainen, Lammintakanen, Kivinen & Sarkkinen 2011, 17). Vastaavasti pohja henkilöstön myönteiselle muutuskokemukselle luodaan selkeällä muutoksen johtamisella eli tuella, oikeudenmukaisella toiminnalla ja riittävällä vuorovaikutuksella (Pahkin 2015, 8).

Lewinin (1947) muutoksen johtamisen malli kuvaa muutosprosessia vaiheittain. Lewinin malli on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä kolmen vaiheen – sulatus (unfreeze), muutos (change) ja jäädytys (freeze) – malli, joka sopii ymmärtämään etenkin radikaalia muutostapaa. (Brazzel 2014, 267.) Kotter (1995) puolestaan jakaa muutoksen johtamisen vaiheet kahdeksan portaisesti muutoksen tarpeen ymmärtämiseen, muutosta ohjaavan ryhmän perustamiseen, selkeän

strategian luomiseen, muutosviestintään, henkilöstön kannustaminen muutoksen vaatimaan toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisen varmistamiseen, muutoksen vakiinnuttamiseen ja uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon. (Kotter 1995, 59–67.) Kotterin malli tarjoaa moniulotteisen lähestymistavan etenkin henkilöstön muutosta kohtaan kielteisten tunteiden sekä ajatusten muuttamiseksi myönteisemmiksi ja tarjoaa näin hyviä työkaluja muutoksen johtamiseen (Campbell 2008, 24).

Van der Voet (2013) erottaa muutoksen johtamisen kahteen osa-alueeseen, muutosjohtamiseen ja muutosjohtajuuteen. Muutosjohtamisella viitataan muutosprosessin suunnitteluun, koordinointiin ja organisointiin. Muutosjohtajuuden tavoitteena on henkilöstön jäseniä motivoimalla ja innostamalla saavuttaa heidän tuki muutokselle. (Van der Voet 2013, 18.) Lammassaaren (2014) mukaan voidaan puhua asia- ja henkilöjohtamisesta muutoksen aikana. Muutoksen kaikissa vaiheissa tarvitaan sekä muutosjohtamista että muutosjohtajuutta, mutta niiden painottuminen ajoittuu organisaatiomuutoksen etenemisen mukaan. Muutosjohtaminen painottuu organisaatiomuutoksen suunnitteluun ja sen valmisteluun, kun taas muutosjohtajuus korostuu muutoksen toteuttamisen aikana. (Lammassaari 2014, 187–188.)

Laurila (2017) jakaa muutosjohtajuuden ohjaavaan, osallistavaan, innostavaan ja emansipoivaan muutosjohtajuuskäsitykseen, joissa kaikissa painottuu omanlaisensa vertikaalinen tai horisontaalinen viestintä. Ohjaavassa muutosjohtajuudessa korostuu vertikaalinen ylhäältä alaspäin suuntautuvia viestintä, jossa henkilöstön jäsenet ovat lähinnä viestinnän vastaanottajia. Tällöin esimiehellä on viestinnässä aktiivinen rooli ja häneltä odotetaan vahvaa tehtävien organisointia sekä yksiselitteisiä toimintaohjeita. Ohjaavassa muutosjohtajuudessa painottuu selkeä tavoitteiden asettaminen, resursseista huolehtiminen sekä muutoksen edistymisen seuraaminen. Osallistavassa muutosjohtajuudessa ilmenee vahvasti horisontaalinen viestintä ja henkilöstön jäsenten osallistaminen muutoksen toteuttamiseen sekä omaan työhön liittyvään päätöksentekoon. Osallistavassa johtamisessa painottuu vuorovaikutuksellisuus ja toimintakeskeisyys, joka tulee esiin vastuun delegoimisena, konsultoivana suunnitteluna sekä jaettuna päätöksen tekemisenä. (Laurila 2017, 138, 154.)

Laurilan (2017) mukaan innostavaan muutosjohtajuuteen liittyy vahvasti esimiehen kyky herättää henkilöstössä motivaatiota ja myönteistä innostusta muutosta kohtaan sekä tarvittaessa kykyä muuttaa kielteiset tunteet myönteiseen suuntaan. Siten siinä painottuu tunnekeskeisyys ja vertikaalinen viestintä vision merkityksellistämässä, esimerkkinä olemisessä sekä rohkaisevassa kannustamisessa. Emansipoivassa muutosjohtajuudessa korostetaan myös tunnekeskeyttä, mutta keskitytään tukemaan henkilöstön tunnepohjaista sopeutumista auttamalla heitä vapautumaan kielteisistä tunnekokemuksista muutosta kohtaan. Tunteiden oikeuttamiseen, ahdistuneisuuden purkamiseen ja turvallisuudentunteen luomiseen keskittyvässä horisontaalisessa viestinnässä korostuu vuorovaikutuksellisuus sekä tasavertaisuus. (Laurila 2017, 165–166, 175–176.)

Yksi hyvän muutosjohtajuuden kriteereistä on luottamuksen rakentaminen henkilöstössä (Stenvall ym. 2007, 73). Luottamusta tarvitaan etenkin muutoksen aikaisen epävarmuuden kestämisessä (Virtanen & Stenvall 2009, 34). Vaikka henkilöstön epävarmuus muutosprosessin aikana on luonteenomaista, tulisi sitä kuitenkin välttää mahdollisimman tehokkaasti (Kamarudin, Starr, Abdullah & Husain 2014, 501). Epävarmuus koettelee luottamusta, mutta samalla korostaa sen merkitystä (Ikonen 2015, 136).

Aloitteellisuus luottamuksen rakentamisessa on ensisijaisesti esimiesten tehtävä (Ikonen 2015, 148). Huomioitavaa on, että luottamuksen rakentaminen vie usein paljon aikaa. Organisaatioiden ollessa monirakenteisia sosiaalisten systeemien ja vuorovaikutusten muovaamia kokonaisuuksia, on muutosjohtajuudessa erityisen tärkeää ymmärtää henkilöstön jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet organisaation toiminnan kannalta. Sekä viralliset että epäviralliset vuorovaikutussuhteet voivat muovata organisaation toimintaa, joko suotuisaan tai epäsuotuisaan suuntaan. Muutosjohtajuudessa tuleekin painottaa erityisesti yhteistoimintaa luottamuksen rakentamisessa. (Lindell 2017, 62, 65.)

E erityisen haastavaa organisaatiomuutoksen aikana on, jos organisaation johdossa tapahtuu muutoksia. Organisaation johdon vaihdokset edellyttävät muilta henkilöstön jäseniltä tutustumista, sopeutumista ja totuttelua työskentelemään uusien ihmisten kanssa sekä uuden luottamussuhteen rakentamista. (Savolainen

2015, 195.) Henkilöstön vaihdosten käynnistämille prosesseille on ominaista alkuvaiheen epäselvyydet työrooleissa, henkilöstön yhtenäisyyden ja luottamuksen puute, huono vuorovaikutus sekä erimielisyydet ihmisten välillä. Tämä aiheuttaa tiettyjä haasteita muutosjohtajuudelle. (Laurila 2017, 175.) Henkilöstön jäsenten välinen luottamus nähdään erityisessä merkityksessä yhteishengen ja yhteistyön toimivuuden rakentumisessa (Aira 2012, 132). Selkeällä viestinällä yhteisestä muutoksen kokemuksesta voidaan vahvistaa yhteishenkeä henkilöstössä ja tätä kautta vahvistaa sopeutumista tilanteeseen sekä luottamuksen rakentumista (Laurila 2017, 174).

Oleennaista muutosjohtajuudessa on ymmärtää, kuinka merkittävässä asemassa tiedon jakaminen, muutosviestintä sekä viralliset että epäviralliset vuorovaikutussuhteet, ovat toiminnan kannalta organisaatiomuutoksen aikana (Lindell 2017, 62; Peltoniemi 2018, 222–224). Organisaatiomuutoksen läpiviemisessä luottamus ja tieto ovat olennaisia tekijöitä ja ne kytkeytyvät vahvasti toisiinsa (Kinnunen 2019, 173). Luottamuksen rakentumiseen voi vaikuttaa avoimuuden ja tiedottamisen lisäksi oikeudenmukaisella sekä läsnäolevalla muutosjohtajuudella. Luottamuksen kehittymisen takana ovat aina luotettavat tosiasiat, joiden välittämiseen tarvitaan vaikuttavaa muutosviestintää. (Virtanen & Stenvall 2009, 34–35.)

3.4 Muutosviestintä

Useat tutkimukset (muun muassa Pekkola ym. 2013; Pahkin 2015; Savolainen 2015; Laurila 2017; Lindell 2017; Peltoniemi 2018) toteavat muutosviestinnän merkityksellisyyden organisaatiomuutoksen onnistumisen sekä työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta. Organisaatiomuutoksella nähdään olevan vaikutuksia sekä työyhteisön ilmapiiriin, luottamukseen, johtamiseen että epävarmuuden kokemiseen (Stenvall ym. 2007, 114) ja näihin pystytään vaikuttamaan vaikuttavalla muutosviestinnällä (Rosendahl ym. 2014, 108). Muutosviestinnän voidaankin nähdä kuvaavan yhtä aikaa meneillään olevaa muutosta sekä luomaan kuvaa tulevasta (Kiiskinen 2017, 126).

Muutostilanteissa henkilöstön jäsenten tiedontarve kasvaa merkittävästi ja sen huomioiminen on välttämätöntä viestintää toteutettaessa. Henkilöstön jäsenten

halu keskusteluun sekä tiedon jakamiseen ja ymmärtämiseen lisääntyy. Olenaista on ymmärtää, mistä muutoksessa on kysymys, mitä henkilöstön jäseniltä odotetaan sekä mikä on heidän roolinsa muutoksen aikana. (Juholin 2013, 392–393.) Puutteet muutosviestinnässä synnyttävät huhuja, jotka lisäävät epävarmuutta henkilöstön jäsenissä (Turpeinen 2011, 150).

Mazzei (2014) jakaa muutosviestinnän seitsemään osa-alueeseen, joiden avulla pystytään edistämään henkilöstön sitoutumista muutokseen ja sitä kautta lisäämään muutoksen onnistumista sekä työhyvinvointia. Nämä osa-alueet ovat viestintäkanavien luominen, viestintäkanavien pitäminen avoimena, luottamuksen luominen johdon ja henkilöstön välille, johdon kommunikaatiotaitojen harjoittelu, muistuttaa ja vastuullistaa henkilöstön jäseniä organisaation arvoista, yhteisien päämäärien ja hyötyjen esille tuominen sekä motivaation voimistaminen erilaisin keinoin (Mazzei 2014; O’Sullivan & Partridge 2016, 284.)

Olenaista muutosviestinnässä on, että siinä käytetään moninkertaisesti normaalia enemmän toistoja, viestintä on monikanavaista, pidättäydytään tosiasioissa, viestintä on vuorovaikutuksellista, henkilöstön jäsenet osallistetaan muutosprosessiin tarkoituksenmukaisella tavalla, muutoksesta tiedottaminen on ajantasaista ja tiedotetaan myös siitä, ettei uutta tietoa ole tullut eikä huhuille anneta tilaa (Kauhanen 2018; Työterveyslaitos n.d). Myös Roach (2018) ja Wolper (2016) korostavat mahdollisimman runsaan tiedon jakamisen merkitystä muutoksen aikana.

Mitä suurempi muutos organisaatiossa on käynnissä sitä, enemmän tarvitaan viestintää. Onnistuneella muutosviestinnällä voidaan välttää kriisi ja huonosti viestityssä muutoksessa voidaan päätyä kriisiin. (Juholin 2017, 242–243.) Onnistuneella muutosviestinnän toteuttamisella pystytään muun muassa heikentämään muutosvastarintaa, koska sen avulla voidaan luoda positiivista yrityskuvaa ja saadaan henkilöstön jäsenet tuntemaan ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta (Pahkin 2015, 62–63).

Pekkolan ym. (2013, 111–113) mukaan muutosviestinnän tulee sisältää osallistumisen, yhteisöllisyyden, kannustamisen ja luottamuksen osa-alueet pystyäk-

seen lisäämään henkilöstön työhyvinvointia. Henkilöstön jäsenillä tulee olla riittävästi ajantasaista tietoa saatavilla erilaisten viestintäkanavien kautta sekä mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen muutokseen osallistumisen tukena. Yhteisöllisyyden kokeminen edellyttää viestintäkanavien järjestelmällistä käyttöä, vaikka se tapahtuu enemmän epävirallisissa tapaamisissa oman lähiyhteisön kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa kuin työyksikön virallisissa kokouksissa. (Pekkola ym. 2013, 111–113.)

Henkilöstön kannustaminen tulee tapahtua yksilöllisellä sekä yhteisöllisellä tasolla, koska henkilöstön jäsenet kaipaavat muutoksen aikana tukea ylimmältä johdolta, mutta myös vertaisiltaan. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa henkilöstön tarve ja yksilöllinen tarve edellyttää usein kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Yhteisöllinen luottamuksen tunne syntyy parhaiten ylimmän johdon viestinnästä, koska se kertoo henkilöstön jäsenille johdon suhtautumisen viestimiinsä asioihin. (Pekkola ym. 2013, 111–113.) Onnistuneen muutosviestinnän taustalla ovatkin arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri, avoimuus, osallisuus ja yhteisöllisyys koko organisaatiossa (Kinnunen 2019, 156). Vaikka muutosviestintä sisältää omanlaisia piitteitä, on se kuitenkin osa organisaation työyhteisöviestintää ja sen toteuttamisessa voidaan käyttää organisaation normaalia viestintästrategiaa (Juholin 2017, 244).

3.4.1 Työyhteisöviestintä

Organisaatioissa työyhteisöviestintä on 2000-luvulla noussut käytännöllisemmäksi käsitteeksi kuin perinteiset sisäisen viestinnän ja tiedotuksen termit, koska usein organisaation viestintäkanavat ulottuvat myös työyhteisön ulkopuolelle. Työyhteisöviestintä kuvaa moninaisemmin henkilöstön jäsenten, työn ja verkostojen suhdetta, joka on nykyisillä viestintäkanavilla olennaisempaa kuin sisäinen viestintä tai tiedottaminen. (Malkavaara 2016, 5; Juholin 2017, 118.)

Jokaisessa työyhteisössä vallitsee oma viestintäkulttuuri, joka on osa organisaatiokulttuuria, organisaation yhteisen arvomaailman, perinteiden, symbolien sekä myyttien lisäksi (Wiio 1993, 201). Työyhteisön viestintäkulttuuri perustuu yksilöi-

den vahvuuksien huomioimiseen ja niiden hyödyntämiseen. Viestintä on dialogista ja keskustelevaa kulttuuria ilman johdettuja hierarkioita. Viestintäkulttuurissa painottuu vuorovaikutus, tiedonjakaminen- ja vaihtaminen, tulkinta ja uuden tiedon luominen yhdessä. Tarkoituksena on saavuttaa yksilöiden ja organisaatiostrategian välinen vuoropuhelu. (Juholin 2017, 118.)

Hyvässä viestintäkulttuurissa huomioidaan mahdollisimman pitkälle henkilöstön erilaiset valmiudet ja tavat viestiä ja tämä mahdollistaa aidosti avoimen vuorovaikutuksen. Lisäksi viestinnällä pyritään löytämään yhteinen päämäärä, jolloin tavoitteena ei ole vain vakuuttaa toisia omasta näkemyksestä vaan muidenkin näkemykset huomioidaan. Tärkeää on myös ymmärtää, ettei kaikkia näkemyksiä voida kuitenkaan sovittaa yhteen. Hyvään viestintäkulttuuriin ei kuulu näennäinen kuuntelu tai viestien yksipuolinen sanelu, vaan oleellista on itsekriittisyys ja muiden mielipiteiden huomioiminen. (Rydenfelt & Juholin 2016, 24.)

Pohjimmiltaan työyhteisöviestinnässä on kyse sanallisten ja sanattomien viestien lähettämisestä sekä vastaanottamisesta. Viestintätapahtuma voidaan nähdä ketjuna, jossa luodaan, vastaanotetaan, tulkitaan ja välitetään viestejä joko kahden ihmisen välillä tai ryhmissä. Viestinnässä on kyse tiedon jakamisesta ja sen tavoitteena on päästä yhteisymmärrykseen. Organisaatioissa työyhteisöviestinnän onnistuminen sekä henkilöstön että esimiesten näkökulmasta on tärkeää muun muassa työn tehokkuuden, palveluiden laadun sekä työhyvinvoinnin kannalta. (Tanninen & Solin 2014, 72–73.)

Organisaatiossa työyhteisöviestinnän tulee pohjautua oman organisaation tavoitteisiin ja niiden mahdollisiin muutoksiin. Viestinnän onnistumisen kannalta organisaatiossa tulisi olla viestintästrategia maineenhallinnan ja viestinnän tehokkuuden varmistamiseksi. Strateginen työyhteisöviestintä rakentuu johdetusta keskustelusta, selkeästä tiedottamisesta, yhteisöllisyyden rakentamisesta ja vastuullisesta vuorovaikutuksesta. (Juholin 2017, 120–122, 242.) Voidaankin puhua viestinnän strategisesta johtamisesta, jolla tarkoitetaan viestinnän käyttöä työkaluna organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Yksinkertaisimmillaan viestintästrategiassa määritellään kuka viestii, mitä, miten ja kenelle viestitään. (Koskela 2018, 38.)

Juholin (2007) kuvaa työyhteisöviestintää kuuden eri ulottuvuuden kautta, joihin tulee kiinnittää huomiota viestinnän onnistumisen näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat isojen asioiden jakaminen ja keskustelu, tiedon saatavuus ja sen vaihtaminen, tunnelma, osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä, yhdessä tekeminen ja oppiminen sekä viestintäfoorumien hyödyntäminen. (Juholin 2007, 91–94.) Tässä tutkimuksessa työyhteisöviestintä muutoksen aikana on jaettu neljään osa-alueeseen, jotka ovat viestintäkanavat, viestintäkäytännöt, viestinnän sisältö sekä viestinnän vuorovaikutuksellisuus.

3.4.2 Viestintäkanavat

Tässä tutkimuksessa viestintäkanavat käsittävät sen, kuka viestii ja mitä kautta viestitään (Koskela 2018, 38). Oikeiden viestintäkanavien valinta on yksi onnistuneen muutosviestinnän osa-alue. Viestintäkanavien valinnan tulee perustua organisaation mission, vision ja tavoitteiden täyttymiseen. Organisaation viestintäkanavien tulee tukea liiketoiminnan strategista, taktista ja operatiivista toimintaa eli jokainen organisaatio valitsee itselleen omaan yrityskuvaan sekä sen hetkiin sopiviksi sopivat viestimisen kanavat. (Kortejärvi, Kuronen & Ollikainen 2008, 9–10.) Viestintäkanavien valinnassa tulee varmistaa, että ne soveltuvat sekä kyseisen viestin sisältöön että viestin kohderyhmään (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49). Erilaisten viestintäkanavia hyödyntäminen mahdollistaa myös tarvittaessa asioiden jälkikäteen tarkistamisen (Ikonen 2015, 148).

Organisaatioissa käytössä olevia viestintäkanavia on useita. Pekkolan ym. (2013, 72) mukaan yleisempiä viestinnän kanavia ovat puhelin, sähköposti, intranet, henkilöstölehti, sisäiset tiedotteet, ilmoitustaulut, puskaradio, tiedotustilaisuudet, keskustelutilaisuudet, kokoukset ja palaverit, vertaisryhmätapaamiset, koulutukset, kehityskeskustelut ja esimies-alaiskeskustelut. Erilaisiin viestintätilanteisiin sopivatkin erilaiset viestintäkanavat (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49).

Karkeasti jaoteltuna viestintäkanavat voidaan jakaa suullisiin ja kirjallisiin kanaviin (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 50). Hagerlund ja Kaukopuro-Kle-

metti (2013) jakavat ne samoilla linjoilla vahvoin ja niitä tukeviin viestintäkanaviin. Vahvoja viestintäkanavia ovat esimies-alaiskeskustelut, tiimikeskustelut, työryhmäkeskustelut, kokoukset, seminaarit ja info- ja koulutustilaisuudet. Vahvoja viestintäkanavia tukevia kanavia ovat henkilöstölehti, tiedotteet, ilmoitustaulut, info- ja lanseeraustilanteet sekä sähköiset välineet eli intranet, sähköposti ja sähköiset työtilat. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 41.)

Vahvoista viestintäkanavista erityisessä asemassa organisaatioiden muutosviestinnässä on johtamisviestintä, joka peilautuu voimakkaasti johtamiseen ja johtamiskäytänteisiin. Organisaation johtoon, johtoryhmän jäseniin ja esimiehiin kohdistuu heidän persoonansa sekä asemansa kautta niin virallisia kuin emotionaalisia odotuksia erityisesti muutosviestinnän yhteydessä. (Juholin 2007, 88–89; Kinnunen 2019, 159.) Muutosviestinnässä johdon ja esimiesten tehtävänä on luoda henkilöstön jäsenille yhteinen käsitys muutoksen tarpeellisuudesta avoimesti tiedottamalla, koska puutteellinen johdon viestintä saattaa aiheuttaa epävarmuuden kasvua sekä huhujen lisääntymistä (Pekkola ym. 2013, 96–97; Rosendahl ym. 2014, 126).

Luotettavimpina tietolähteinä organisaatiomuutoksessa pidetään omaa esimiestä, työyksikön johtajaa sekä oman yksikön kokouksia. Varsinainen muutosviestintä koetaan virallisimmaksi erilaisissa yksikkökokouksissa ja palaverissa, jotka mahdollistavat suoran kasvokkain viestinnän sekä vuorovaikutuksellisuuden. (Pekkola ym. 2013, 101.) Yksikkökokousten vuorovaikutuksellisuus antaa mahdollisuuden syventää tietoa keskustelun, omien mielipiteiden ja kysymysten esittämisen kautta (Juholin 2007, 67). Lisäksi yksikkökokouksissa johdon ja esimiesten on mahdollista seuloa suuresta tietomäärästä olennainen tieto kohdennettuna, jolloin tiedonhallinta sekä sen ymmärtäminen ei ole pelkästään yksittäisen henkilöstön jäsenen vastuulla (Pennanen 2018, 51).

Työyksikkökohtaiset kokoukset sekä palaverit mahdollistavat myös muutosviestinnän sisällön suuntaamisen vastaanottajien kontekstiin. Yksikkökokoukset ja palaverit mahdollistavat sen, että asiat nähdään ja kuullaan samalla tavalla. Oleellista onkin ymmärtää, että viestinnän vastaanottaminen on moniulotteinen ilmiö, joka riippuu paitsi muutosviestinnän toteutustavasta, myös sen vastaanot-

tajista, heidän taustatiedoistaan tai osaamisestaan. Siksi on tärkeää, että muutosviestinnässä huomioidaan sen kohdentaminen erilaisille ryhmille, jotta se tavoittaa kaikki henkilöstön jäsenet heidän erityispiirteineen. (Juholin 2007, 67; Mustonen 2009, 165.)

Viralliset yksikkökokoukset ja palaverit antavat myös kirjallisille viesteille, kuten paperisille ja sähköposti tiedotteille syvemmän merkityksen vuorovaikutuksellisuuden kautta. Etenkin uusien toimintaohjeiden tai opeteltavien asioiden omaksuminen vaatii yhdessä niiden läpikäymistä, eikä pelkkä kirjallinen viestintä riitä (Laurila 2017, 146). Virallisista lähteistä peräisin olevaa kirjallista tietoa pidetään luotettavana (Juholin 2007, 67), koska kirjallinen viesti välittää tiedon yhdenmukaisesti ja tekstistä voi asian tarkistaa myös myöhemmin (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 52). Onkin oleellisen tärkeää, että muutosta käsittelevää kirjallista materiaalia on saatavilla (Pahkin ym. 2011, 19). Paperisia ja sähköposti tiedotteita tulisi kuitenkin pitää vain kasvokkain viestintää tukevinä viestintäkanavina (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 41), jotka mahdollistavat parhaimmillaan tasapuolisen ja reaaliaikaisen muutosta koskevan tiedon jakamisen (Laurila 2017, 148).

Edellä mainitut viestinnänkanavat painottuvat viralliseen ja määrämuotoiseen viestintään. Virallisten kanavien lisäksi työyhteisön viestinnässä korostuu nykyään myös epävirallinen ja vapaamuotoinen tapa viestiä, jolloin tiedonkulku tapahtuu esimerkiksi vapaamuotoisissa palavereissa, kahvihuoneessa henkilöstön jäseneltä toiselle tai sosiaalisen median välityksellä. (Strandman 2010, 444; Sarangi & Srivastava 2012; Juholin 2013, 212–214.) Hyödyllisinä puolina näiden epävirallisten kanavien hyödyntämisessä on, että niissä tiedon, kuulumisien ja tunteiden vaihdon kautta henkilöstön jäsenet saavat selville asioista myönteisessä mielessä. Kielteisinä puolina on, että ilman luotettavaa tietopohjaa olevat huhut ja spekulatiot nostavat huolestuneisuuden, epävarmuuden ja pelon tunteita. (Juholin 2007, 64; Rosendahl ym. 2014, 126.) Lisäksi epävirallisten tapoimisten kautta vaikutusmahdollisuudet muutokseen koetaan heikoiksi (Pekkola ym. 2013, 100).

Epävirallisista kanavista erityisesti luottamusmiehiltä saatavaan tietoon luotetaan sekä tukeudutaan muutosprosessin aikana. Lisäksi luottamusmiehien luotetaan

vievän henkilöstön toiveita ja pelkoja johdon tietoon. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 37.) Myös Kukkola (2018) toteaa toimivien luottamusjärjestelmien edesauttavan muutoksen onnistumista, koska se on osaltaan parantamassa työyhteisöissä yhteistoimintaa ja vuoropuhelua. Jotta luottamusjärjestelmää olisi mahdollista hyödyntää organisaatiomuutosten suunnittelussa ja toteutuksessa, olisi luottamusmiehen oltava selvillä muutoksesta ja tiedon kuljetta-va ajantasaisesti eri tahojen välillä kaikkiin suuntiin. (Kukkola 2018, 143, 147.)

Organisaatiomuutoksessa ajantasaisen tiedon jakamista voidaan tukea melko laajastikin myös verkkoviestinnän kanavilla (Pekkola ym. 2013, 101). Suomen virallisen tilaston (2018) teettämän tieto- ja viestintätekniikan käyttö -tutkimuksen mukaan vuonna 2018 alle 55-vuotiaista lähes kaikki käyttivät internetiä ja 76% suomalaisista käytti sitä useasti päivän aikana. Internetiä käytettiin asioiden hoitamiseen, tiedonhakuun, viestintään ja sosiaalisen median seuraamiseen. Vuonna 2018 suomalaisista 31% ilmoitti käyttävänsä jotain sosiaalisen median yhteisöpalvelua jatkuvasti sisään kirjautuneena tai useita kertoja päivässä ja 36% käyttäjistä ilmoitti seuraamisen liittyvän työhön. (Suomen virallinen tilasto 2018.) Suomalaisten yleisemmin käyttämä sosiaalisen median palvelut vuonna 2018 olivat WhatsApp, YouTube, Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat ja Messenger (Pönkä 2019). Vaatimus organisaatioiden internetin ja sosiaalisen median kanavien käytön hyödyntämisen lisäämiseen myös muutosviestinnässä onkin erittäin ajankohtaista, koska sen käyttö on yleistä henkilöstön jäsenten vapaa-ajalla sekä henkilökohtaisissa ammatillisissa verkostoissa (Kinnunen 2019, 171).

Teknologiavälitteiset viestintäkanavat haastavat muun muassa luottamuksen näkökulmasta perinteisen vuorovaikutuksellisen viestinnän, tarjoten uusia luottamuksen vahvistamismuotoja yksinkertaistamalla tukea osoittavien viestien lähettämisen (Itkonen 2015, 148). Teknologiavälitteisen viestinnän, sähköpostin, internetin sekä sosiaalisen median hyödyntämisen haasteena kuitenkin on, että niiden käytön tulisi olla osa työrutiineja. Tällaisen rutiininomaisen käytön on saavuttanut lähinnä sähköposti, muiden viestintäkanavien kohdalla tilanne on useinkin toinen. Käytettävien teknologiavälitteisten viestintäkanavien tulisi sulautua olemassa oleviin toimintatapoihin mahdollisimman hyvin, että niiden käytöstä tulisi osa työrutiineja ja ne hyväksyttäisiin käyttökelpoiseksi työkaluksi myös organisaatioiden muutosviestinnässä. (Aira 2012, 89–90.)

3.4.3 Viestintäkäytännöt

Viestintäkäytäntöjä tarkastellessa pyritään näkemään, miten organisaatiossa viestitään (Koskela 2018, 38). Viestintäkäytännöissä saattaa organisaation sisäläkin olla eroavaisuuksia muun muassa eri työyksiköiden tai eri ammattiryhmien välillä ja esimiehen rooli on luoda oikeat viestintäkäytännöt merkitysten sisäistämiseen nämä eroavaisuuden huomioiden (Peltoniemi 2018, 216). Muutokseen liittyvien asioiden käsittelystä tuleekin huolehtia organisaation eri työyksiköissä esimiehen johdolla (Juholin 2013, 392). Etenkin muutosprosessin alkuvaiheessa esimiesten toteuttamat viestintäkäytännöt ja menettelytavat luovat joko luottamusta tai epäluottamusta esimiesten toimintaan (Stenvall ym. 2007, 74).

Muutosprosessin aikana henkilöstölle tulee antaa tietoa muutoksesta mahdollisimman tosiaikaisesti (Juholin 2013, 392). Etenkin käytännön toimintaan liittyvistä muutoksista tulisi viestiä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja mielellään ennakoivasti (Laurila 2017, 148). Mahdollisimman varhainen muutokseen liittyvän tiedon jakaminen on johdon vastuulla ja sillä pystytään antamaan henkilöstölle aikaa valmistautua muutokseen (Turpeinen 2011, 150). Yksi oleellinen osa muutosviestinnän hallinnassa on viestinnän ja viestien oikea ajoittaminen (Kinnunen 2019, 167), joka edellyttää johdolta ja esimiehiltä muutoksen etenemisen seuraamista sekä käytännön tasolla että muutoksen tuomien tunteiden näkökulmasta (Laurila 2017, 148).

Tunnekokemukset, joita muutosprosessi aiheuttaa, saattavat vaihdella epäluottamuksen tai ahdistuksen kautta mahdollisuuksien aiheuttamaan innostukseen. Tunnekokemukset saattavat heijastua jopa henkilöstön välisiin suhteisiin. Tunnetilojen jakamisen ja ristiriitaisten tunteiden käsittelyn mahdollistaminen sekä esimiehen että muiden henkilöstön jäsenten kesken onkin merkittävä tuen muoto muutoksen aikana ja vahvistaa henkilöstön turvallisuudentunnetta. Etenkin mahdollisuus kahdenkeskisiin keskusteluihin esimiehen kanssa on tärkeää. (Laurila 2017, 175–176, 183.) Esimiehen kanssa kahdenkeskisten keskustelujen tiedetään myös lisäävän työhyvinvointia muutoksen aikana (Pahkin 2015, 74).

Muutosprosessin eri vaiheissa esimiehiltä odotetaan tilannesidonnaista säännöllistä, avointa, rehellistä ja selkeäkielistä muutosviestintää. Merkittävää on riittävän ja olennaisen tiedon välittäminen, tilanteiden muutoksista tiedottaminen sekä myös viestiminen keskeneräisistä asioista. (Lamassaari 2014, 187; Laurila 2017, 148.) Riittävän ja olennaisen tiedon välittäminen edellyttää pääviestien sisällön selkeyttä sekä saman viestin toistamista yhteneväisesti ja säännöllisesti myös eri tilanteissa (Kinnunen 2019, 155). Toistoilla mahdollistetaan kohderyhmälle uskottavan kuvan muodostuminen sekä sen vaatimien tekojen merkityksen ymmärtäminen, joka muodostuu viestinnän sisällön ymmärtämisen kautta (Peltoniemi 2018, 215).

3.4.4 Viestinnän sisältö

Viestinnän sisältö käsittää sen, mitä organisaatiossa viestitään (Koskela 2018, 38). Organisaatiomuutoksen onnistumisen näkökulmasta on oleellisen tärkeää, että henkilöstön jäsenet ymmärtävät muutosprosessin sekä sen etenemisen. Liian nopealla ja aktiivisella muutoksella voidaan saada henkilöstön jäsenissä aikaiseksi epätoivottuja tunteita. Muutosta kohtaan voidaan tuntea vihaa, vastustusta ja jopa masennusta. Näitä tuntemuksia voidaan käsitellä yhteisen ymmärryksen avulla ja niistä on tärkeä päästä eteenpäin muutoksen hyväksymiseen ja uusien merkitysten löytämiseen. (Lamassaari 2014, 188.) Yhteisen ymmärryksen sekä merkitysten saamisen kautta syntyy myös yhteinen toiminta (Peltoniemi 2018, 213).

Muutoksen ymmärtäminen edellyttää, että sen tarve on hyvin perusteltu eli muutoksen taustatekijät sekä sillä saavutettava hyöty on tuotu selkeästi esiin. Yksittäisen henkilöstön jäsenen näkökulmasta ei pelkistä suurista linjoista viestiminen riitä perusteluiksi muutokselle. (Laurila 2017, 166, 168.) Muutosviestinnässä tulee kiinnittää huomiota, myös kenelle viesti on tarkoitettu ja onko se sisällöltään henkilöstön sitoutumisen kannalta olennaista. Liian teoreettinen ja yleinen tieto voi kuormittaa entisestään henkilöstöä. (Juholin 2007, 43–44.) Sisällöltään liiallinen tietotulva ja siitä oleellisen poimiminen saattaa osoittautua haasteelliseksi,

jos riittäviä voimavaroja sen hallintaan ei ole (Pennanen 2018, 50–51). Tilannekuvan yksityiskohtainen selkiytyminen ja tulkinta auttaakin hahmottamaan myös laajempia kokonaisuuksia (Kinnunen 2019, 165).

Tiedon jakaminen konkreettisista muutoksen vaikutuksista työtehtäviin sekä organisaation toimintaan tulee olla täsmällistä ja jäseneltyä. Henkilöstöä koskevista tärkeistä asioista tulee saada riittävästi tietoa varhaisessa vaiheessa, koska epätietoisuus johtaa helposti pelkoa ja levottomuutta aiheuttaviin huhumyllyihin tai väärinkäsityksiin. Lisäksi puutteellinen tieto saattaa aiheuttaa todellisiin olosuhteisiin nähden turhaa turvattomuutta henkilöstön jäsenissä ja jopa heikentää työtehoa. (Laurila 2017, 150–151.) Etenkin muutosprosessin alkuvaiheessa henkilöstön jäsenet saattavat kantaa huolta toisaalta koko työyhteisön tulevaisuudesta, mutta myös hyvin käytännönläheisistä muutoksista omassa työskentelyssä, kuten työsuhteiden jatkuvuudesta, työnkuvan tai palkkauksen muutoksista (Stenvall ym. 2007, 107–108).

3.4.5 Viestinnän vuorovaikutuksellisuus

Viestinnän vuorovaikutuksellisuus kuvaa kenelle ja kuinka kaksisuuntaisesti organisaatiossa viestitään (Koskela 2018, 38). Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan johdon, esimiesten ja henkilöstön välistä kahdensuuntaista, toistensa ymmärtämiseen tähtäävää viestintää. Vuorovaikutuksella on suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin, konflikteihin ja hyvinvointiin (Laajalahti 2014, 327). Erityisesti hyvät johtamiskokemukset sitoutuvat erilaisiin henkilöstön jäsenten välisiin vuorovaikutustilanteisiin (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 99). Onnistunut vuorovaikutus edellyttää kaikilta organisaation jäseniltä kognitiivisia perusvalmiuksia, joita ovat muistaminen, ajattelukyky, keskittymiskyky, ympäristön havainnointikyky, kyky arvioida ja yhdistää vastaanotettavaa informaatiota. Tämän lisäksi henkilöllä tulee olla valmiudet viestinnän tuottamiseen ja tulkintaan, joita ovat kyky säädellä, tuottaa, havaita ja tulkita sekä sanallista että sanatonta viestintää. (Laajalahti 2014, 125.)

Muutoksen onnistumisen kannalta erityisasemaan nousee johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus, asenne rajapintojen välistä viestintää sekä osallistumista

kohtaan (Rosendahl ym. 2014, 101; Kinnunen 2019, 160). Yhdensuuntainen ylhäältä alas tiedottaminen ei luo ymmärtämystä eikä sitoutumista muutokseen (Kinnunen 2019, 166). Johdon ja esimiesten selkeä vuorovaikutuksellinen viestintä, yhtenäisyyden korostaminen sekä yhdessä tekeminen, kuten työyksiköiden ja organisaation kokouksiin osallistumien, edistää myös yhteisen kokemuksen tunnetta (Peltoniemi 2018, 208). Tällä tavoin jaettu tieto antaa asioille ja ilmiöille merkityksen, joka taas lisää yhteisymmärrystä sekä sitoutumista muutokseen (Kinnunen 2019, 166).

Erittäin tärkeää on kaikkien ymmärtää, miksi organisaatiomuutos toteutetaan (Bull & Brown 2012, 14). Muutoksen ymmärtäminen hyödyllisessä mielessä merkityksellisenä omalle työskentelylle auttaa muodostamaan myönteisen kannan muutokselle (Pahkin 2015, 61; Savolainen 2015, 200). Esimiesten työskentelykenttä usein muutosviestinnässäkin on toimia johdon ja henkilöstön välillä. Pystyäkseen vahvistamaan henkilöstön käsitystä muutoksen hyödyllisyydestä vuorovaikutuksen avulla esimiehet tarvitsevat paljon tietoa muutoksesta ylemmältä johdolta. Lisäksi esimiehen tulee olla täysin sitoutunut muutokseen kyetäkseen kohtaamaan henkilöstössä mahdollisesti esiin nousevia erilaisia muutokseen kuuluvia tunteita. Vuorovaikutuksellisesti esimiehen tulee pystyä tasoittamaan tilannetta luotettavien tosiasioiden avulla. (Pekkola ym. 2013, 101–103.)

Erilaisilla vuorovaikutuksellisilla käytännöillä kyetään tukemaan organisaatiomuutoksen aikana työhyvinvointia huomioimalla eri-ikäisille henkilöstön jäsenille ominaisia näkemyksiä. Erityisesti nuorten kohdalla korostuu koko työyhteisön ohjaava, läsnä oleva ja vuorovaikutteinen johtamistapa, jolloin on mahdollista tuoda esiin omia näkemyksiä. Keski-ikäisillä taas muutostilanteissa korostuu keskusteleva ja vaikutusmahdollisuuksia tarjoava johtamistyyli. Vanhempien henkilöstön jäsenten kohdalla painottuu kokemusta ja ammattitaitoa arvostava johtamistyyli. (Nuutinen ym. 2013, 101–103.)

Vuorovaikutuksellisuuden näkökulmasta henkilöstön jäsenillä tulee tarjota mahdollisuus osallistua tarkoituksenmukaiseen keskusteluun muutoksesta sekä mahdollisuus antaa palautetta muutokseen liittyvistä asioista yksilöllisesti (Bull & Brown 2012, 14). Ikosen (2015) mukaan luottamus rakentuu juuri kuuntelemisen

ja kuulluksi tulemisen kautta. Kuuntelemisen merkitys korostuu johdon ja henkilöstön välisen arvostuksen sekä kunnioittamisen tunteen luomisessa. Vaikuttava kuuntelu ei välttämättä kuitenkaan tarkoita vaativia keskusteluja, vaan näyttäytyy arjen pienissä teoissa, joissa osapuolet osoittavat kuulevansa toisen toiveita ja odotuksia. Lisäksi vaikuttava kuunteleminen on mahdollisuus varmistaa yhteinen ymmärrys ja välttää näin väärinkäsitysten syntyminen tiedon jakamisessa. (Ikonen 2015, 140.)

Aira (2012, 132) näkee, että vaikuttavalla kuuntelemisella sekä panostamalla vuorovaikutussuhteisiin on mahdollista päästä käsiksi myös henkilöstössä kohdattuihin haasteisiin. Vuorovaikutuksellisten suhteiden kautta pysytään havainnoimaan erilaisia näkökantoja muutokseen ja näin vaikuttamaan muutoksen mahdollisesti tuomiin negatiivisiin tunteisiin jo etukäteen. Erityisesti muutosvastarintaa aiheuttavaa pelkoa tuntematonta kohtaan kyetään lievittämään tai jopa poistamaan, jos niistä keskustellaan ajoissa. (Rosendahl ym. 2014, 107–108.) Usein pelot kumpuavat sekä vahvistuvat juuri vaikenemisesta ja puhumattomuudesta (Ikonen 2015, 142). Muutokseen mahdollisesti liittyvien pelkojen käsittely ja niiden poistamiseen pyrkiminen vuorovaikutuksen avulla on ensisijaisesti esimiesten tehtävä (Lamassaari 2014, 187).

Onnistuneen organisaatiomuutoksen kannalta on henkilöstön jäsenten mukaan ottaminen heitä koskevaan päätöksentekoon merkittävää (Bull & Brown 2012, 14). Toisaalta on todettu, että toisille henkilöstön jäsenille on tärkeää osallistua ja vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin, mutta toiset haluavat mieluummin olla osallistumatta ja jättää vastuun kantamisen muille. Oleellista onkin yksittäisen henkilöstön jäsenen valinnan mahdollisuus. (Pennanen 2018, 53.)

Huolimatta henkilöstön jäsenien halukkuudesta osallistua muutokseen, tulisi jokaiselle muodostua näkemys muutosta koskevasta mahdollisimman tasapuolisesta, puolueettomasta ja objektiivisesta päätöksenteosta. Osallistumisen mahdollistamisella viestitään, että jokaisella henkilöstön jäsenellä on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön siirtoihin tai nimityksiin, eikä kenenkään yksittäisen henkilön intressit, asenteet tai ennakkoluulot vaikuta päätöksentekoon. (Laurila 2017, 164–165.)

Päätöksenteon oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavia menettelytapoja ovat muun muassa oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa, päätösten johdonmukaisuus sekä se, että päätöksistä perusteista saa halutesaan lisätietoa (Kumpulainen 2013, 207). Mahdollisuudella osallistua päätöksentekoon pystytään vaikuttamaan myös henkilöstön kokemukseen muutoksesta. Vaikka henkilöstön jäsenen mielessä muutos näyttäytyisi haitallisena, edesauttaa vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen muutoksen hyväksymistä. (Savolainen 2015, 200.)

Muutosprosessin edetessä mahdolliset ristiriitatilanteet tulisi hyväksyä ja käsitellä enemmän rikastuttavana kuin haittaavana tekijänä. Muutoksesta aiheutuneet ristiriitatilanteet tulee purkaa niin, että niihin etsitään yhdessä ratkaisuja. (Lammasaari 2014, 187.) Erittäin merkittävää siinä on johdon ja esimiesten vuorovaikutuksellisella viestinnällä julkituomien arvojen sekä todellisen toiminnan välinen yhdenmukaisuus (Kumpulainen 2013, 209). Arvostusta ja luottamusta ei nosteta esiin vain puheissa vaan se osoitetaan todellisella toiminnalla. Luottamuksen ja arvostuksen kokemusta rapauttaa etenkin reagoimattomuus ja passiivisuus vuorovaikutusta kohtaan. Jopa tahaton reagoimattomuus saattaa aiheuttaa pettymyksiä sekä luottamuksen rapautumista johdon, esimiesten ja henkilöstön välillä. (Ikonen 2015, 143–144.)

Organisaatiomuutoksessa on merkittävää ymmärtää myös henkilöstön jäsenten omat roolit (Bull & Brown 2012, 14). Toimivat vuorovaikutussuhteet edistävät koko henkilöstön yhteisöllisyyttä kasvattamalla työyhteisön sosiaalista pääomaa eli luottamusta ja vastavuoroisuutta. Vaikka esimiehellä on muutosjohtajana merkittävä rooli laadukkaan vuorovaikutuksellisen viestinnän rakentamisessa ja ylläpitämisessä muutoksen aikana, on myös kaikilla henkilöstön jäsenillä mahdollisuus tukea muutosjohtajuuden onnistumista työyhteisössä. Henkilöstön jäsenten työyhteisötaitoihin kuuluu muun muassa vuorovaikutuksen ylläpitäminen suhteessa esimieheen ja henkilöstöön. Vuorovaikutuksen ylläpitäminen tarkoittaa tässä yhteydessä rehellisestä kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksellisesta tiedonkulusta huolehtimista ja yhteishengen ylläpitämistä. (Nuutinen ym. 2013, 100).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio oli pirkanmaalainen yhdistys, jonka toiminta alkoi jo vuonna 1881. Virallisesti se kuitenkin perustettiin vasta vuonna 1907 ja alkuvaiheessa sen pääasialliset toiminnot olivat vaikeuksissa olevien ihmisten auttaminen sekä pyhäkoulutyö. Keskipisteenä on ollut alusta lähtien toiminta lasten sekä ikäihmisten kanssa ja 1960-luvulta lähtien myös työ kehitysvammaisten kanssa. Toimintavuosiensa aikana kohdeorganisaatiolla on ollut erittäin monipuolisesti erilaisia ihmisiä eri elämänvaiheissa tukevaa sosiaalipuolen toimintaa. (TKL ry n.d.)

Tutkimushetkellä kohdeorganisaatio tuotti julkista palveluntuotantoa täydentäviä palveluita yhteistyössä pääasiassa Tampereen kaupungin, mutta myös muiden palveluntuottajien kanssa. Kohdeorganisaatiossa on tarjolla ikäihmisille palveluasumis- sekä päivätoimintaa kolmessa eri toimipisteessä ja yhdessä toimipisteessä on asumis- ja toimintapalveluita kehitysvammaisille. Ravintolapalveluita tarjoavat kolme eri ravintolaa ja keittiötä. Lisäksi kohdeorganisaatiolla on hyvin paljon erilaisia tukipalveluita, virkistystoimintaa ja kerhoja ikäihmisille, kehitysvammaisille, lapsiperheille sekä päihde- ja mielenterveyskuntoutujille. Muiden palveluidensa ohella organisaatiolla on toimintaa koordinoitua vapaaehtoistoiminnan kautta. Kohdeorganisaation tarjoamat palvelut tuotetaan pääsääntöisesti omissa omistuksissa olevissa kiinteistöissä. (TKL ry:n vuosikertomus 2018, 4–9.)

Tällä hetkellä kohdeorganisaatio toimii yleishyödyllisenä, voittoa tavoittelemattomana sosiaalipalvelualan yhdistyksenä, jonka toiminnasta vastaa hallitus, valio-kunnat, johtoryhmä ja laajennettu johtoryhmä. Kohdeorganisaation palveluksessa vuonna 2018 oli 258 eri alojen ammattilaista. Organisaatiossa panostetaan voimakkaasti jatkuvaan henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseen ja koulutukseen sekä toiminnan kehittämiseen. (TKL ry:n vuosikertomus 2018, 3, 11–12.)

Kohdeorganisaatiossa tulee tapahtumaan suuri organisaatiomuutos, kun se yhtiöittää osan palveluntuotannostaan. Organisaatiomuutoksen myötä yhdistyksen

toimintatavat muuttuvat osakeyhtiön toimintatavoiksi. Yhtiöittämisestä huolimatta koko henkilöstö jatkaa vanhoina työntekijöinä, ainoastaan kohdeorganisaation nimi muuttuu ja henkilöstön kanssa solmitaan mahdollisesti uudet työsopimukset. Yhtiöittämisestä on tiedotettu organisaation henkilöstöä yhteisellä tiedotustilaisuudella, lähetetty tiedote sekä pidetty pienempiä yksikkökohtaisia tiedotustilaisuuksia ja palaverieita. Tiedottamisesta huolimatta henkilöstön joukossa on esiintynyt samanlaisia tunteita kuin usein organisaatiomuutoksen yhteydessä on havaittu koettavan. (Lahtinen 2019.)

4.2 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Keskeinen osa tutkimuksen toteuttamista on sen menetelmällisten ratkaisujen pohdinta. Valitut menetelmät määrittää tutkittava ilmiö eli miten etsittyä tietoa tavoitellaan ja perustellaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 15, 17.) Tämä opinnäytetyönä tehtävä tutkimus toteutettiin määrällisellä eli kvantitatiivisella menetelmällä, koska sen tarkoituksena oli kuvailla kohdeorganisaation koko henkilöstön käsityksiä muutosviestinnästä organisaatiomuutoksen aikana. Tutkimus oli luonteeltaan kuvaileva, koska sen tavoitteena oli antaa perusteltua lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä tehdä ilmiö aiempaa ymmärrettävämmäksi ja selvemmäksi (Vilkkä 2007,20).

Määrällisen menetelmän tarkoituksena on kuvata laajan joukon käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä sekä tarkastella sen kautta muuttujien välisiä suhteita (Heikkilä 2014, 15). Muuttujilla tarkoitetaan tutkittavan ilmiön sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat luontevasti mitattavissa erilaisilla arvoilla (Nummenmaa 2011, 38). Määrällisellä tutkimuksella pyritään selvittämään kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin sekä prosenttiosuuksiin ja se edellyttää riittävän suurta sekä edustavaa otosta tutkittavasta ilmiöstä. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimusaineisto määrällisessä tutkimuksessa kerätään usein strukturoiduilla kyselylomakkeilla. Kyselylomakkeilla tutkittavaa ilmiötä mitataan numeeristen mitareiden avulla ja pyritään selvittämään myös asioiden välisiä riippuvuuksia tai

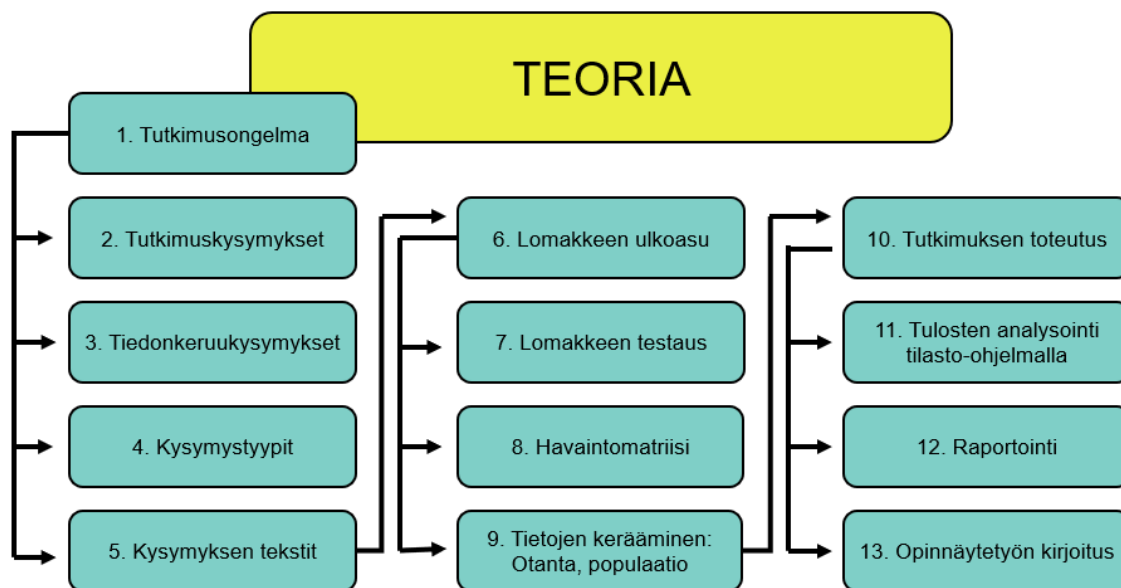
muutoksia, joita ilmiössä on tapahtunut. Tutkimusaineistosta saatuja tuloksia pyritään tilastollisen päättelyn keinoin yleistämään laajempaan joukkoon ja tätä kautta kuvailemaan tutkittavan ilmiön olemassa oleva tilanne. (Heikkilä 2014, 15.)

Määrällisen tutkimuksen perustana ovat aina tutkittavaa ilmiötä selittävät teoriat (Kananen 2014, 133). Teoriatasolla ilmiön hahmottaminen on lähtökohta sen teoreettiselle käsitteellistämiselle. Teoreettisten käsitteiden kautta pyritään tavoittamaan ilmiön syvin olemus ja näin mahdollistaa eri asioiden suhteiden sekä yhteyksien ymmärtäminen. Teoreettisen käsitteen kielellinen kuvaus on määritelmä, joka täsmentää käsitteen ja antaa sille kielellisen merkityksen. Kun teoreettisen käsitteet ovat määriteltä, pyritään ne operationalisoimaan mitattavaan muotoon eli selvittämään, miten käsitettä tullaan mittaamaan. Ymmärrys ilmiöstä mahdollistaa sen pilkkomisen mitattaviksi osioiksi ja tätä kautta yksityiskohtaisten kysymysten laatimisen, joka on perustana kyselylle tiedonkeruumenetelmänä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 146,152, 154–155; Kananen 2014, 133.)

Määrällisessä tutkimuksessa mittaamisella tarkoitetaan tutkimusaineiston keräämistä (Nummenmaa 2011, 37) eli yksinkertaisesti tietyn asian kysymistä tietyllä tavalla (Valli 2015, 31). Kerätessä tutkimusaineisto kyselylomakkeella on kysymysten laatiminen toteutettavan tutkimuksen perusta (Valli 2015, 41–42). Mittayksikköinä kyselylomakkeissa käytetään lukuja, jotka aineiston keruun jälkeen käsitellään tilasto-ohjelmalla (Kananen 2008, 16). Määrällisen tutkimuksen aineiston analysoinnissa on käytettävissä erilaisia analysointimenetelmiä, jotka eivät määräydy automaattisesti tietyn säännön mukaan (Hirsjärvi ym. 2014, 223) vaan niiden valintaan vaikuttavat tutkimuksessa käytetyt mittarit sekä niiden mitaustasot (Kananen 2008, 51). Kyselylomakkeen kysymykset on laadittu ratkaisemaan tutkimuskysymys (Kananen 2014, 299), joten tilasto-ohjelman luomien teknisten rajoitteiden lisäksi analysointimenetelmien valintaan vaikuttavat tutkimuskysymys ja itse tutkittava ilmiö (Kananen 2008, 51).

Tutkimusaineiston analysoimisen jälkeen on analyysin tulokset vielä tulkittava ja selitettävä. Tutkimustulosten tulkinnassa pyritään pohtimaan ja selkiyttämään analyysissa esiin nousseita merkityksiä. Lisäksi tutkimustuloksista laaditaan synteesejä, joissa kootaan yhteen pääseikat ja annetaan vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Laadittujen synteiesien pohjalta muodostetaan johtopäätökset,

joissa pohditaan tutkimustulosten merkitystä sekä tutkimusalueella että laajemmasta näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2014, 229.) Kuviossa 3 on esitettyä määrällisen tutkimuksen tutkimusprosessi Kanasen (2014) mukaan.



KUVIO 3. Määrällisen tutkimuksen tutkimusprosessi (mukaillen Kananen 2014, 113)

Määrällisen mittaamisen lisäksi tässä tutkimuksessa kysyttiin avoin kysymys, jolla haluttiin vastaajien omia kuvauksia rajatusta aiheesta. Avoimella kysymyksellä ei tavoiteltu yleistettävyyttä samassa merkityksessä kuin muilla tutkimuskysymyksillä (Vilkkä 2015, 150) vaan tavoitteena oli lisätä ymmärtämystä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 74) ja paljastaa tosiasioita tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2014, 161). Avoimen kysymyksen tavoitteena oli nostaa esiin tutkimuksen kannalta merkityksellisiä asioita, joita tulee huomioida tutkimustuloksia hyödynnettäessä.

Avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin teemoittelemalla eli temaattisella analyysillä, jota usein käytetään määrällisen tutkimuksen yhteydessä esitettävän avoimen kysymyksen analysoinnissa (Valli 2015, 71). Temaattinen analyysi on menetelmä tutkimusaineiston olennaisten aihepiirien eli teemojen tunnistamiseen ja analysointiin (Braun & Clarke 2006, 6). Analyysissa käytettiin deduktiivista eli teorialähtöistä lähestymistapaa, koska tarkoituksena oli nostaa esiin tutkimuskysymystä valaisevia asioita tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun avulla (Vaismorandi, Turunen & Bondas 2013, 401). Viitekehystenä toimi

tässä tutkimuksessa käytetyt teoriat, joita tarkasteltiin suhteessa kerättyyn tutkimusaineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 143).

Temaattisessa analyysissä tulee ennen aloitusta olla selvillä, mitä tutkimusaineistosta haetaan, että pystytään tunnistamaan analyysia ohjaavat johtoajatukset (Tuomi & Sarajärvi 2018, 142). Analyysiprosessi aloitetaan tutustumalla tutkimusaineistoon, tekemällä muistiinpanoja ja hahmottamalla alustavia ideoita teema-alueiksi. Aineistosta koodataan mielenkiintoisia ominaisuuksia ja niiden avulla luodaan alkukoodoja, joiden tietoja verrataan keskenään. Alkukoodien perusteella haetaan teemoja, joiden alle kerätään aineistosta kaikki aiheeseen liittyvät tiedot. Teemat tarkistetaan ja varmistetaan, että ne sopivat koodattuihin ominaisuuksiin. Teemojen pohjalta luodaan niiden temaattinen kartta (mind-map). Lisäksi teemat määritellään selkeästi ja nimetään kunkin teeman mukaisesti. (Braun & Clarke 2006, 16–23; Vaismorandi ym. 2013, 401–402; Tuomi & Sarajärvi 2018, 142.)

Temaattinen analyysiprosessi ei toimi täysin suoraviivaisesti tai vaiheittain vaan siihen kuuluu jatkuva edestakainen liike tutkimusaineiston, koodattujen ominaisuuksien ja jo analysoidun aineiston välillä (Braun & Clarke 2006, 15). Kehitettyjen teemojen ja temaattisen kartan luominen itsessään ei vielä riitä, vaan niiden pohjalta on pyrittävä laatimaan synteesejä, jotka kokoava pääseikat yhteen ja tarjoavat vastauksen tutkimuskysymykseen. Laaditut synteesit toimivat perustana tutkimuksen johtopäätöksille. (Braun & Clarke 2006, 23–24; Hirsjärvi ym. 2014, 230.)

4.3 Tutkimus aineiston kerääminen

Tämä opinnäytetyönä tehtävä tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka on yleisimmin käytetty aineistonkeräämismenetelmä määrällisissä tutkimuksissa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 114). Kyselytutkimuksissa olennainen osatekijä on kyselylomake ja sen rakentaminen (Heikkilä 2014, 45), koska lomakkeen kysymyksillä tulee saada vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Valli 2015, 42). Tämän tutkimuksen aineiston keräämistä varten ei löydetty valmista

mittaria, joka olisi suoraan vastannut asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkittavaa ilmiötä mittaavia valmiita mittareita arvioitiin huolellisesti, mutta mitkään niistä eivät olleet suoraan sovellettavissa tai muokattavissa tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Tästä syystä tutkimusta varten rakennettiin oma mittari. Oman mittarin rakentamisessa käytettiin ideoinnin pohjana Nikolan (2016) ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä sekä Elorannan ja Tannisen (2007) pro gradu -tutkielmassa käyttämiä kyselylomakkeita.

Kyselylomakkeen mittarin rakentaminen vaatii tutkittavan ilmiön seikkaperäistä tuntemusta ja ilmiötä kuvaavien käsitteiden määrittelyä, jotta siitä voidaan laatia tarkkoja kysymyksiä sekä valmiita vastausvaihtoehtoja (Kananen 2015, 202). Jotta tutkimusta varten määritellyt teoreettiset käsitteet saatiin mitattavaan muotoon, ne jouduttiin operationalisoimaan eli muuttamaan mitattavaan muotoon (Hirsjärvi ym. 2014, 154). Aikaisemman tutkimustiedon perusteella tutkimuksessa esitettävien kysymysten keskeisiksi osa-alueiksi nousivat viestintäkanavat, viestintäkäytännöt, viestinnän sisältö sekä viestinnän vuorovaikutuksellisuus. Osa-alueiden sisälle muodostui operationalisoituja väittämiä eli muuttujia. Esimerkkejä tutkimuksessa esitettävien kysymysten operationalisoinnista taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Esimerkki operationalisoinnista

Alkuperäinen ilmaisu	Operationalisoitu ilmaisu
"Viestien ajoituksesta on tullut merkittävä osa viestinnällistä osaamista sisällön ja kanavien hallinnan rinnalla" (Kinnunen 2019, 167).	Viestintäkäytännöt: <ul style="list-style-type: none"> • Viestintä on ollut oikea-aikaista?
"Monet vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että esimies ottaa huomioon alaisensa mielipiteet heidän työtään koskevien muutosten suunnittelussa. Päätöksenteon lopputuloksella ja osallisuudella päätöksentekoon ei edes välttämättä koettu olevan merkitystä, vaan pikemminkin mahdollisuudella saada esittää avoimesti omia näkemyksiään ja tulla aidosti kuulluksi." (Laurila 2017, 155.)	Viestinnän vuorovaikutuksellisuus: <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöä on kannustettu ottamaan kantaa muutokseen? • Henkilöstö on päässyt vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin muutoksiin?
"Tietoa haluttiin ja etsittiin eri tietolähteistä" (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 100).	Viestintäkanavat: <ul style="list-style-type: none"> • Mitä kautta toivoisit saavasi tietoa muutoksen aikana?

Operationalisointi on aina teoreettisten käsitysten tulkintaa (Hirsjärvi ym. 2014, 157) ja edellyttää tutkimuksen kohderyhmän eli perusjoukon tuntemusta, jotta voidaan varmistaa käsitysten siirtyminen mittariin kohderyhmän ymmärrettävälle tasolle (Vilkkä 2015, 102). Kysymysten rakentamisessa otettiin huomioon, että vastaajat tekevät aina oman tulkintansa kysymyksistä (Pahkinen 2012, 218–219). Tutkimuslomakkeen kysymyksistä (Liite 2) ja vastausvaihtoehdoista muo- toiltiin mahdollisimman selkeästi määriteltyjä sekä yksiselitteisiä (Valli 2015, 42).

Kyselylomakkeen alkuun sijoitettiin taustamuuttujia eli selittäviä tekijöitä tieduste- levat kysymykset, joita oli yhteensä kolmesta. Taustamuuttujat määriteltiin tut- kimuskysymysten perusteella arvioimalla niitä tekijöitä, joilla uskottiin olevan mer- kitystä tutkittaviin ilmiöihin (Vilkkä 2015, 105). Heikkilä (2014, 46) kehottaa sijoit- tamaan taustamuuttuja kysymykset kyselylomakkeen loppuun, mutta tässä tutki- muksessa niiden alkuun sijoittaminen nähtiin kyselylomakkeen loogisen etene- misen kannalta paremmaksi vaihtoehdoksi (Valli 2015, 43).

Taustamuuttujia tiedusteleviin kysymyksiin annettiin valmiit vastausvaihtoehdot muissa paitsi vastaajan ikää tiedustelevässä kysymyksessä. Valmiiden vastaus- vaihtoehtojen katsotaan soveltuvan hyvin taustamuuttujien selvittämiseen (Valli 2015, 70). Vastaajien ikää tiedusteltiin avoimella kysymyksellä. Lisäksi esimies- asemaa, aiempaa kokemusta suuresta organisaatiomuutoksesta ja päivittäistä sähköisten viestintävälineiden käyttöä työssä kysyttiin dikotomisilla kysymyksillä eli näissä vastausvaihtoehdoja annettiin vain ”Kyllä” tai ”Ei” (Heikkilä 2014, 49).

Taustamuuttujien jälkeen kyselylomakkeessa siirryttiin tutkimuskysymyksiin, jotka oli jaettu teorian pohjalta kysymysryhmiin eli samaa sisältöä kysyvät kysy- mykset muodostivat kokonaisuuksia (Vilkkä 2015, 107). Kyselylomakkeen kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä koski viestintäkanavia, koska niiden arvioitiin sopivan helpompina alkuun niin kutsutuiksi ”lämmittely kysymyksiksi” (Valli 2015, 43). Molemmissa kysymysryhmissä oli kymmenen muuttujaa. Spesifimmät tutki- muskysymykset viestintäkäytännöistä, viestinnän sisällöistä ja vuorovaikutuksel- lisuudesta nähtiin paremmaksi sijoittaa lomakkeen loppupuolelle (Hirsjärvi ym. 2014, 203). Kysymysryhmistä viestintäkäytännöt sisälsivät kymmenen muuttujaa, viestinnän sisältö yhdeksän muuttujaa ja viestinnän vuorovaikutuksellisuus kuusi muuttujaa.

Tutkimuskysymyksissä tavoiteltiin kysymysten vertailukelpoisuutta (Vilka 2015, 106) ja siksi ne esitettiin monivalintakysymyksinä, joiden muuttujissa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa (Valli 2015, 57). Järjestysasteikon tasoisen Likert-asteikon arvot ilmoitettiin sanallisesti kuhunkin kysymysryhmään sopivan vastausvaihtoehtojen mukaan. Ääripäinä asteikossa olivat ”En ollenkaan”/”Eri mieltä”–”Paljon”/”Samaa mieltä”. Vastaajan tuli valita asteikolta parhaiten omaa näkemystään kuvaileva vaihtoehto. (Heikkilä 2014, 51.) Asteikossa haluttiin pitää myös mahdollisuus valita neutraali mielipide (”En vähän enkä paljon”/”En samaa enkä eri mieltä”), koska vastaajia ei haluttu pakottaa ottamaan kantaa puoleen tai toiseen (Valli 2015, 57). Taulukossa 2 esitetään esimerkki tutkimuksen kyselylomakkeessa käytetystä Likert-asteikosta.

TAULUKKO 2. Esimerkki tutkimuksessa käytetystä Likert-asteikosta

Mitä mieltä olet viestintäkäytännöistä muutoksen aikana?	Eri mieltä	Melko eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Samaa mieltä
Viestintä on ollut säännöllistä					
Viestintä on ollut avointa					
Viestintä on ollut riittävää					
Viestintä on ollut yhteneväistä					

Tutkimuslomakkeen lopussa kysyttiin myös avoin kysymys, jolla tavoiteltiin lisää ymmärtämystä tutkittavasta ilmiöstä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 74). Avoin kysymyksen asettelu taustalla oli kohdeorganisaatiosta saatu tieto henkilöstön keskuudessa esiin nousseista tunteista (Lahtinen 2019). Avoin kysymys asetettiin tämän opinnäytetyön tekijöiden oman ymmärryksen pohjalta ja sen avulla myös tulkittiin tutkimuskohdetta. Avointa kysymystä pidettiin toimivana tiedonkeruun tapana, koska tavoitteena oli saada esimerkki hyvin rajatusta asiasta eli vastaajien muutokseen liittyvien tunteiden kuvaamisesta (Vilka 2015, 106).

Koska selkeästi ymmärrettävä kyselylomake on perusta tutkimuksen onnistumiselle (Valli 2015, 42), testattiin tätä tutkimusta varten rakennetun lomakkeen yleisilme sekä siinä esitettävien kysymysten sekä vastausohjeiden selkeys kuu- della esitestaajalla. Esitestaajista kaksi oli kohdeorganisaation edustajia ja neljä ulkopuolista vapaaehtoista testaajaa. Esitestaajilta toivottiin erityisesti kriittistä kannanottoa kyselylomakkeen ulkoasuun, tekstin asetteluun, kysymysten ja vas-

tausvaihtoehtojen yksiselitteisyyteen (Heikkilä 2014, 47) sekä vastaamiseen käytettävään aikaan ja sen raskauteen (Valli 2015, 43–44). Esitestauksesta saadun palautteen perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin muutoksia rakenteeseen, kysymysten muotoiluun sekä vastausvaihtoehtoihin.

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa kyselylomake lähetetään jokaiselle perusjoukon jäsenelle (Hirsjärvi ym. 2014, 179). Kokonaistutkimukseen päädyttiin, koska Heikkilän (2014, 31) mukaan kokonaistutkimus kannattaa tehdä jopa 200–300 henkilön perusjoukosta ja kohdeorganisaatiossa vuonna 2018 työskenteli 258 eri alojen ammattilaista (TKL ry:n vuosikertomus 2018). Tutkimuksen toteuttamiseen käytettävä aika oli rajallinen, joten se toteutettiin poikittaistutkimuksena eli aineisto kerättiin yhdessä ajankohdassa useilta vastaajilta (Valli & Aaltola 2015, 121–122).

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta eli e-lomaketta (Liite 3). Sähköisen kyselylomakkeen etuna pidettiin sitä, että vastaukset tallentuivat suoraan tietokantaan ja kerätyn aineiston käsittely tilasto-ohjelman avulla oli mahdollista heti keruun päätyttyä (Heikkilä 2014, 66). Lisäksi sähköisen kyselylomakkeen etuna pidettiin sen lähettämisen kätevyyttä sekä nopeutta sen takaisin lähettämisessä. Tärkeänä pidettiin myös, ettei sähköisen kyselylomakkeen käyttämisestä aiheutunut kuluja. (Valli 2015, 47.)

Linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostina kohdeorganisaation yhteyshenkilölle, joka välitti sen eteenpäin kohdeorganisaatiossa yhteensä 258:lle henkilöstön jäsenelle. Sähköpostitse lähetetty linkki on yleisin tapa toimittaa kysely vastaanottajille (Heikkilä 2014, 66). Sähköisen lomakkeen linkin yhteydessä jaettiin saatekirje (Liite 4), jolla pyrittiin motivoimaan vastaamiseen, selvennettiin tutkimuksen taustaa ja vastaamista sekä vakuutettiin vastaajalle tutkimusvastausten luottamuksellisesta käsittelystä (Heikkilä 2014, 59). Alkuperäistä vastausaikaa kyselyyn oli 31.5.–30.6.2019, mutta vastausaikaa pidennettiin 15.7.2019 asti heikohkon vastausmäärän vuoksi. Tutkimuksen aikana lähetettiin tutkimuskirjallisuudessa suositeltu määrä eli kaksi muistutusta tutkimukseen osallistumisesta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 109).

4.4 Tutkimusaineiston valmistelu

Koska tutkimuksen kysely toteutettiin e-lomakkeella, oli havaintoaineisto mahdollista siirtää suoraan IBM SPSS Statistics Version 25 (jatkossa SPSS) -tilasto-ohjelmaan havaintomatriisin muotoon (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 15). SPSS-tilasto-ohjelmassa ennen muita toimienpiteitä tutkimusaineistoa tarkasteltiin silmämääräisesti, eikä tarkastelussa havaittu virheitä tai muuta huomioitavaa. Silmämääräisellä tarkastelulla pyrittiin saamaan myös alustava käsitys tutkimusaineistosta sekä siinä esiintyvistä ilmiöistä (Nummenmaa 2011, 56).

Tutkimukseen vastanneet olivat täyttäneet kyselylomakkeet enimmäkseen varsin huolellisesti. Vastauksista puuttui vain yksittäisiä arvoja, joiden puuttumista kutsutaan eräkadoksi (Heikkilä 2014, 42). Puuttuvat arvot tallentuivat automaattisesti ja näkyivät kyseisellä kohdalla SPSS-ohjelman Data View -taulukossa pisteinä. Ainoastaan yksi vastauslomake jouduttiin kokonaan poistamaan merkittävästi vaillinaisten vastausten vuoksi. Koska tutkimusaineisto oli kokonaisuudessaan vaatimaton, päädyttiin vaillinaisemmatkin lomakkeet sisällyttämään analyysiin. Puuttuvien havaintojen vuoksi on opinnäytetyön raportissa jokaisen kysymyksen kohdalle merkitty kysymykseen vastanneiden määrä ($n=x$).

Tutkimusaineiston valmistelussa haasteelliseksi muodostui datan suuri määrä ja sen pilkkominen luotettavasti käyttäen pelkästään SPSS-ohjelmaa. Alustava aineisto päädyttiin käsittelemään Excel-laskentataulukkosovelluksen avulla, johon havaintoaineiston pystyi siirtämään suoraan e-lomake-editorista. Vastaukset muutettiin kokonaisuudessaan numeraaliseen muotoon. Muuttujat säilytettiin nimettynä kysymysjärjestyksen perusteella, jotta SPSS-ohjelmassa tulosten käsitteleminen olisi yksinkertaisempaa. Tämän jälkeen havaintoaineisto ryhmiteltiin taustamuuttujien ja tutkimusmuuttujien mukaan, koska aineiston tulkinta vaati lisäanalysointia ja ryhmittelyä (Tähtinen ym. 2011, 32).

Excel-muotoisen aineiston avaaminen onnistui suoraan SPSS-ohjelman avulla heti aloitusikkunan kohdalta (Taanila 2017, 2). Tiedostossa ensimmäisillä riveillä luki muuttujien nimet ja muilla riveillä muuttujien arvot jaettuna omiin sarakkeisiinsa (Tähtinen ym. 2011, 41). Aineiston siirtäminen Excel-ohjelmasta SPSS-ohjelmaan tapahtui ongelmitta. Havaintoaineiston siirtämisen jälkeen ohjelmassa

muokattiin kunkin havaintoyksikön arvot tunnistettavaan muotoon. Tässä vaiheessa korjattiin aineistossa esiintyvät kirjoitusvirheet, poistettiin turhat välilyönnit sekä nimettiin muuttujat uudestaan SPSS-tilasto-ohjelman vaatimuksien mukaan.

Aineiston arvojen muokkaamisen jälkeen muutettiin muuttujien mitta-asteikot, asteikkojen tyypit, puuttuvat koodit sekä muuttujan arvot kuvattiin selitteen avulla. Tämä vaihe oli tilastotieteellisen analyysimenetelmien näkökulmasta äärimmäisen tärkeä, koska se, mitä laskutoimituksia muuttujalle voidaan tehdä, riippuu muuttujan mittauksen asteikkotyypistä. (Tähtinen ym. 2011, 25, 34–35.) Asteikkotyypit määritettiin muuttujan luonteen ja mittauskyvyn perusteella (Kananen 2014, 206). Aineistonkeruussa käytettiin Likert-asteikkoa, joka aineiston analyysissä mielletään järjestys- eli ordinaaliasteikon mukaan (Kananen 2014, 89–90; Valli 2015, 36).

Taustamuuttujista ikä ja koulutus uudelleenluokiteltiin, jotta niiden raportointi sekä tulkinta olisi vankemman tuntuista (Tähtinen ym. 2011, 42). Ikä luokiteltiin jakauman perusteella viiteen tasaväliseen luokkaan 22–30, 31–39, 40–48, 49–57 ja 58–66 vuoteen. Koulutus uudelleenluokiteltiin ryhmiin ”peruskoulu”, ”toisen asteen koulutus tai muu ammatillinen koulutus”, ”opisto- tai ammattikorkeakoulututkinto” sekä ”korkeakoulututkinto”.

Tutkimusaineistossa puuttuvien tietojen korvaaminen ei yleensä ole tarpeellista, mutta summamuuttujia muodostaessa on aineistosta puuttuvat tiedot syytä korvata. Summamuuttuja muodostuu useasta muuttujasta, jotka vastaavat samaan kysymykseen eli sen avulla voidaan saada kattavampi kokonaiskuva tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Summamuuttujia varten puuttuvat tiedot korvattiin muuttujien keskiarvolla ja vältettiin näin puuttuvan tiedon ilmeneminen arvoissa. (Tähtinen ym. 2011, 25, 34–35.)

4.5 Tutkimusaineiston analysointi

Tämän tutkimuksen sähköinen kyselylomake osoitettiin kaikille kohdeorganisaation henkilöstön jäsenille (N=258). Vastausprosentti laskettiin kokonaisotoksen

määrästä prosenttilaskulla, jotta luotettavuuden arvioinnin kannalta saatiin käyttöön suhdeluku (Kananen 2014, 206). Tutkimuksen lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 25% (n=64) eli katoprocentti oli 75%.

Tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelman avulla. SPSS-ohjelma on yleisimmin käyttäytymistieteilijöiden soveltama tilasto-ohjelma (Nummenmaa 2009, 50). Aineiston analyysi aloitettiin muodostamalla yksiulotteisia frekvenssitaulukoita ja graafisia kuvioita, joiden avulla saatiin yhden muuttujan kohdalla tiivistettyä tietoa muuttujan arvon mukaiseksi (Kananen 2011, 74). Frekvenssitaulukoiden, kuvioiden ja keskiarvojen kautta aineistosta saatiin kattava kokonaiskuva. Järjestysasteikon muuttujille ei yleensä lasketa keskiarvoa, mutta keskiarvoja voidaan kuitenkin käyttää yleiskuvan antamiseen (Heikkilä 2014, 52) ja tässä raportissa keskiarvot on esitetty kunkin kysymysryhmän kohdalla palkki-kaavioina kokonais kuvan hahmottamiseksi.

Heikkilä (2014, 201) mukaan tilastollisten testien luotettavuuden kannalta on tärkeää, että jokaisessa muuttujassa on tarpeeksi havaintoja. Frekvenssitaulukoiden, kuvioiden ja keskiarvojen tarkastelun perusteella viisiportainen Likert-asteikko muutettiin kolmiportaiseksi tilastollisten yhteneväisyyksien testaamiseksi viestintäkanavien, viestintäkäytäntöjen, viestinnän sisällön ja vuorovaikutuksellisuuden summanmuuttujissa. Asteikon muutos tehtiin, jotta havaintojen määrää saatiin luotettavaksi jokaisessa luokassa. Kolmiportainen asteikko luokiteltiin yhdistämällä vastausvaihtoehdot asteikon molemmista päistä. Uudelleen luokitellussa asteikossa yhdistettiin luokat "eri mieltä" ja "melko eri mieltä" luokaksi 1 "eri mieltä". Luokka 2 "en eri enkä samaa mieltä" pysyi samana, mutta "melko samaa mieltä" ja "samaa mieltä" luokat yhdistettiin luokaksi 3 "samaa mieltä".

Tutkimuksen mittauksen luotettavuutta eli reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alpha -arvolla, joka on SPSS-ohjelman käytetyin reliabiliteettia mittaava kerroin. Cronbachin alphasuure arvo on välillä 0–1 ja mitä suurempi luku on, sitä korkeampi on mittarin reliabiliteetti. Korkea reliabiliteetti merkitsee mittarin osioiden mittaavan samantyyppistä asiaa. Vaikka mittarin luotettavuutta arvioidessa ei pystytä selkeää rajaa arvolle antamaan, tulisi sen kuitenkin olla mielellään yli 0,7. (Heikkilä 2014, 178.) Testin perusteella Cronbachin alpha -arvot olivat kaikissa kysymysosioissa hyvät (taulukko 3). Testauksen perusteella todettiin kaikkien mittarin

muuttujien mittaavan samantyyppistä asiaa hyväksyttävällä tai erinomaisella tarkkuudella ja kaikkia kysymysosioiden muuttujia voitiin käyttää summamuuttujissa.

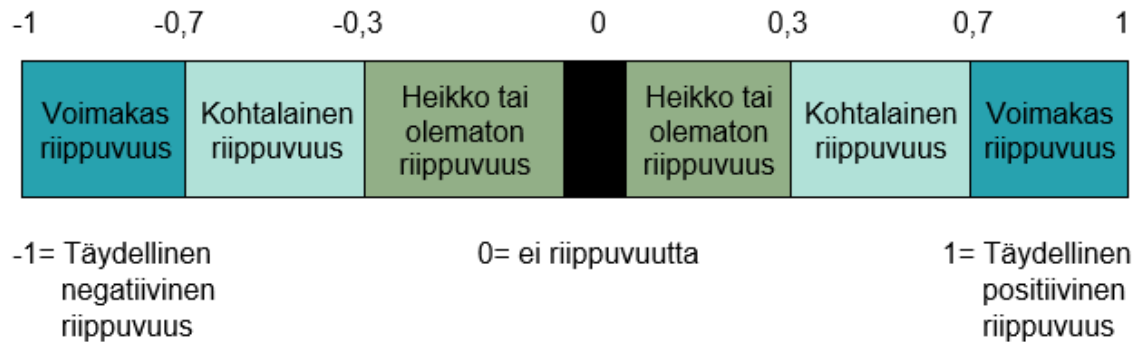
TAULUKKO 3. Kysymysosioista lasketut Cronbachin alpha -arvot

Kysymysosio	Cronbachin Alpha
Viestintäkanavat, joista saatu tietoa - 10 muuttujaa	$\alpha=,893$
Viestintäkanavat, joista toivotaan tietoa - 10 muuttujaa	$\alpha=,748$
Viestintäkäytännöt - 10 muuttujaa	$\alpha=,754$
Viestinnän sisältö - 9 muuttujaa	$\alpha=,972$
Viestinnän vuorovaikutuksellisuus - 6 muuttujaa	$\alpha=,887$

Summamuuttujien avulla vähennetään käsiteltävän aineiston määrää tiivistämällä aineistossa olevia muuttujia, jotka mittaavat samaa asiaa tai sen ulottuvuuksia. Summamuuttujien muodostaminen oli myös tilastollisesti perusteltua, koska summamuuttujien arvojen lukumäärä on suurempi kuin niiden muuttujien, joista se koostuu. Likert-asteikollinen muuttuja saatiin muistuttamaan enemmän numeerista muuttujaa kuin yksittäinen Likert-tyyppinen muuttuja. (Tähtinen ym. 2011, 48–49.) Summamuuttujat muodostettiin jokaisesta tutkimuskysymysryhmästä, jolloin niitä pystyttiin analysoimaan kuten muitakin muuttujia. Muodostaminen tapahtui keskiarvoon perustuvasti eli kaikkien samaa asiaa mittavien muuttujien keskiarvot laskettiin yhteen. (Gustafsson 2013, 11.) Summamuuttujia luodessa otsikoitiin tutkimuskysymyksen ”viestintäkanavat, joiden kautta saatu tietoa” muuttujat ”käytetyiksi viestintäkanaviksi” ja ”viestintäkanavat, joiden kautta toivottaisiin tietoa” muuttujat ”toivotuiksi viestintäkanaviksi”. Muiden summamuuttujien otsikot vastasivat kysymyksen otsikoita.

Muuttujien välisiä yhteyksiä tutkittiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla, joka laskee muuttujien alkuperäisten arvojen sijasta niiden perusteella muodostettuja järjestyslukuja (Tähtinen ym. 2011, 141). Korrelaatiokertoimen tuloilla tarkastellaan kahden muuttujan välistä yhteyttä. Kertoimen arvo on standardoitu vaihtelevaan -1 ja +1 välille ja sen etumerkki osoittaa riippuvuuden suunnan eli pieneneekö vai suureneeko toisen muuttujan arvo toisen kasvaessa.

Kertoimen arvo kertoo muuttujien välisestä lineaarisesta riippuvuudesta eli yhteisjakaumasta. (Heikkilä, 2014, 192–193). Mitä suurempi korrelaatiokertoimesta laskettu arvo on sitä merkittävämpänä, voidaan testin tulosta pitää (Tähtinen ym. 2011, 141). Korrelaatiokertoimen tarkastelussa käytetyt kriteerit on havainnollistettu kuviossa 4.



KUVIO 4. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen arvot (Laine n.d, muokattu)

Tässä tutkimuksessa Spearmanin korrelaatiokertoimet on testattu alkuperäisen viisiportaisen asteikon mukaan, koska testiä käytettäessä ei ole merkitystä kuinka paljon havaintoja on per luokka ja mittarin muuttuessa olisi tuloksiksi saatu erilaisia arvoja (Yrjölä 2019). Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin vaatii toteutuakseen vähintään järjestysasteikolliset muuttujat (Valli 2015, 97) ja nominaalistas- teikollisista muuttujista dikotomisista muuttujia voi myös käyttää (Heikkilä 2014, 192). Tästä syystä korrelaatiotestauksessa jätettiin käsittelemättä taustamuuttujat ”*työskentely-yksikkö*” ja ”*yhtiötetäänkö työyksikkösi palvelut*”. Kaikki muut tausta- ja tutkimusmuuttujat testattiin keskenään. Taustamuuttujien välisiä keskinäisiä yhteyksiä ei tutkimuksessa tarkasteltu.

Koska Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimessa ei huomioida muuttujien arvojen etäisyyksiä vaan se perustuu ainoastaan havaintojen järjestykseen, on merkittävyystaso oleellinen arvo tulosten tulkinnassa (Heikkilä 2014, 184). SPSS-ohjelma tulostaa automaattisesti Spearmanin korrelaatiotestin yhteydessä tulosten merkitsevyytason. Merkitsevyytäsosta käytetään lyhennettä p (probability), mutta tilasto-ohjelman tuloksissa se näkyy lyhenteenä Sig (Significance). Tulosten merkityksellisyyttä tarkastellaan käyttämällä termejä tilastollisesti melkein merkitsevä ($p < 0,05$), tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$) sekä tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$). (Valli 2015, 103; Heikkilä 2014, 184–185.) Arvo ei suoraan

kerro kuinka voimakas tiettyjen tekijöiden välinen yhteys on, vaan ilmaisee, kuinka todennäköisesti otoksessa oleva piirre on havaittavissa myös perusjoukossa. Merkitsevyytason perusteella voidaan aineistosta tehdä ratkaisu siitä, onko tulos todella merkitsevä. (Tähtinen ym. 2011, 66.)

Spearmanin korrelaatiotestin tuloksia tarkastellessa on huomioitava, että vaikka merkitsevyytaso olisikin korkea, ei muuttujien välisellä riippuvuudella ole välttämättä käytännön merkitystä. Tosin sosiaalisessa tutkimuksessa korrelaatiot saatavat jäädä alhaisiksikin, mutta voivat silti olla tärkeitä. Lisäksi tulosten arvioinnissa on otettava huomioon, että niistä on mahdotonta tehdä päätelmää syy-seuraussuhteesta. Seikka on pidettävä mielessä etenkin silloin, kun päätelmät testin tuloksista näyttävät järkeviltä tai kun tuloksilla pyritään vahvistamaan yleistä käsitystä tutkittavasta aiheesta. (Heikkilä 2014, 193–195.) Nummenmaa (2009, 292) toteaa, että ihmisiä tarkasteltaessa voi hyvin voimakkaiden yhteneväisyyksien löytäminen olla hankalaa ja heikommatkin voivat olla mielenkiintoisia. Tästä syystä tässä tutkimuksessa on tarkasteltu niitä riippuvuuksia, jotka ovat olleet vähintään melkein merkitseviä.

Tutkimusaineiston tutkimuskysymysryhmien jakaumat testattiin käyttämällä parametritonta Kolmogorov-Smirnovin -testiä, jolla yleisesti testataan muuttujan jakauman normaalisuutta. Testin tulokset perustuvat p-arvoon ja sen perusteella aineisto ei ollut normaalisti jakautunut. (Tähtinen ym. 2011, 76–77.) Koska parametristeen testien käytön edellytyksenä on aineiston normaalijakauma, käytettiin tässä työssä aineiston ryhmien välisessä vertailussa korrelaatiotestauksen tukena epäparametrisia testejä (Heikkilä 2014, 210–211).

Tarkasteltavilta ominaisuuksiltaan aineisto jakautui välillä useampaan kuin kahteen ryhmään eli aineiston käsittelyssä käytettiin kahta järjestyssijoihin perustuvaa epäparametristä testiä. Kruskal-Wallis H ja Mann-Whitney U -testit soveltuivat hyvin tutkimusaineiston merkitsevyyksien testaamiseen, koska testit ovat periaatteiltaan vastaavat. Mann-Whitney U -testillä pystyy tarkastelemaan samanaikaisesti kahta erillistä ryhmää, kun taas Kruskal-Wallis H -testi soveltuu kolmen tai useamman ryhmän yhtäaikaiseen tarkasteluun. (Valli 2015, 111–115.)

Kruskall-Wallis H ja Mann-Whitney U -testit laskevat tarkasteltavan muuttujan järjestyslukujen keskiarvot ryhmittäin. Keskiarvot näkyvät prosentteina tilasto-ohjelmassa "Mean Rank" otsikon alla ja sen avulla voidaan päätellä tarkasteltavan muuttujan jakaumaa suhteessa ryhmittelymuuttujaan. (Tähtinen ym. 2011, 98, 122.) Testien tulkinnan kannalta tärkein luku on p-arvo, koska sen perusteella selviää, onko testin tulos merkitsevä eli millä todennäköisyydellä saatu tulos voidaan yhdistää koskemaan perusjoukkoa. Testien tulosten tarkastelussa on mielekästä käyttää myös ristiintaulukointia, koska yhdessä ristiintaulukoinnin kanssa voidaan havainnoida tarkemmin aineiston jakautumista. (Valli 2015, 103, 113–114.) Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan taulukon muodossa kahden muuttujan vaikutuksia toisiinsa jakamalla ne sarake- ja rivimuuttujaksi (Heikkilä 2014, 198).

Testejä käytettiin taustamuuttujien ja kysymysryhmien muuttujien merkitsevyyksien tarkasteluun. Tarkastelussa käytettiin viisiportaista asteikkoa, koska testin käyttö sallii pienet otokset (Yrjölä 2019) ja tuloksia on mahdollista verrata Spearmanin korrelaatiotestin tuloksiin. Kruskall-Wallis H -testillä pystyttiin myös käyttämään nominaali- eli luokitteluasteikon taustamuuttujia luokittelumuuttujan roolissa tutkimuskysymyksiä merkitsevyyksiä testattaessa ristiintaulukointia apuna käyttäen. Tutkimuksessa luokitteluasteikollisia muuttujia olivat *"työskentely-yksikkö"* ja *"yhtiöitetäänkö työyksikkösi palvelut"*.

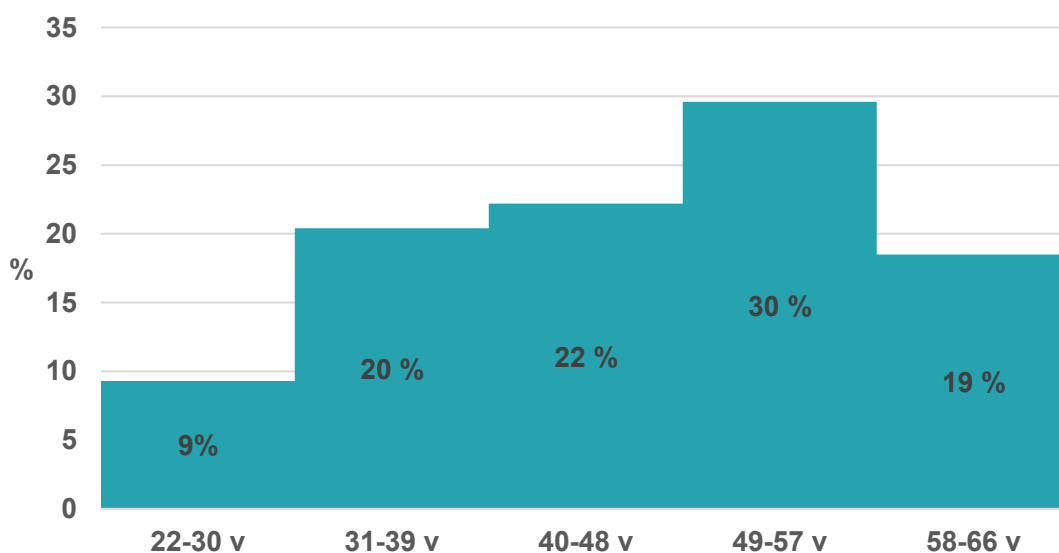
Tutkimuslomakkeen avoimeen kysymykseen saatiin 16 eripituista vastausta. Avoimella kysymyksellä tavoiteltiin mahdollista tukea määrällisen aineiston tutkimustulosten käsittelyyn. Avoimen kysymyksen aineisto käsiteltiin teorialähtöisellä temaattisella analyysillä. Teemoittelussa apuna käytettiin tutkimuksen viitekehystä, jonka pohjalta nousi analyysiä ohjaava johtoajatus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 142). Alustavan tarkastelun ja ominaisuuksien värikoodauksen jälkeen, teema-alueiksi nousi tiedon puute, tuntemattoman pelko ja heikot mahdollisuudet osallistua muutosprosessiin. Näiden teema-alueiden alle kerättiin kaikki aiheeseen liittyvät tiedot aineistosta, jonka jälkeen ne tarkastettiin ja koottiin yhteen niistä nousseet pääseikat (Vaismorandi ym. 2013, 401–402).

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajien taustatietoja selvitetiin kyselylomakkeen kysymyksillä K01–13 (Liite 2). Luettavuuden kohentamiseksi raportissa on avattu taustamuuttujia eri järjestyksessä kuin ne ovat kyselylomakkeessa esiintyneet. Taustamuuttujien tunnusluvut on esitetty tarkemmin taulukkomuodossa liitteessä 5.

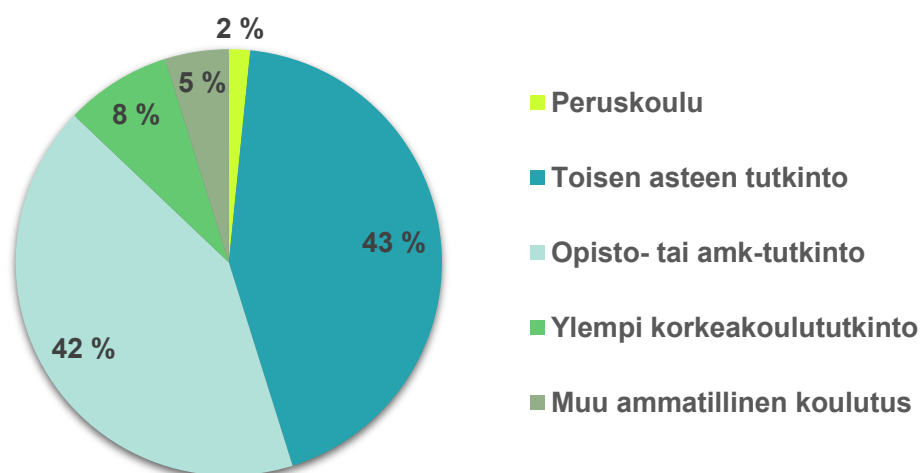
Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien ikää ja 54 tutkimukseen osallistunutta sen ilmoitti eli kymmenen vastaajan tiedot jäivät puuttumaan. Nuorin tutkimukseen osallistunut oli 22-vuotias ja vanhin 64-vuotias. Vastaajien keskiikä oli 46 vuotta ja mediaani 47,5 vuotta. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi ikänsä ilmoittaneet vastaajat jaettiin viiteen ikäryhmään (kuvio 5). Suurimman ryhmän muodostivat 49–57-vuotiaat (30%) ja pienimmän ryhmän 22–30-vuotiaat (9%).



KUVIO 5. Vastaajien ikä ryhmittäin (n=54)

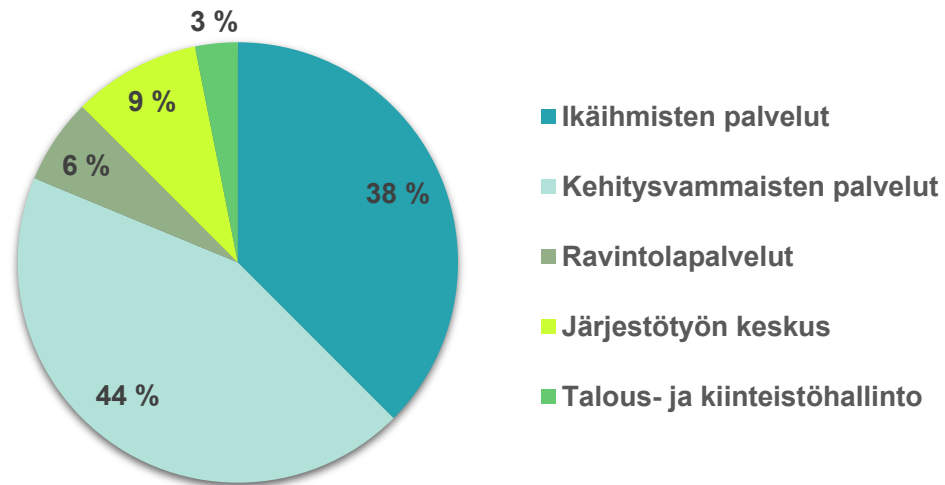
Koulutuksensa tutkimukseen osallistuneista ilmoitti 62 vastaajaa. Vastaajista suurimman ryhmän muodostivat toisen asteen tutkinnon suorittaneet (43%). Toiseksi suurin ryhmä oli opisto- tai ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet

(42%). Muita ryhmiä olivat ylempi korkeakoulututkinto, muu ammatillinen koulutus ja peruskoulu. Vastaajien koulutustausta havainnollistettu kuviossa 6.



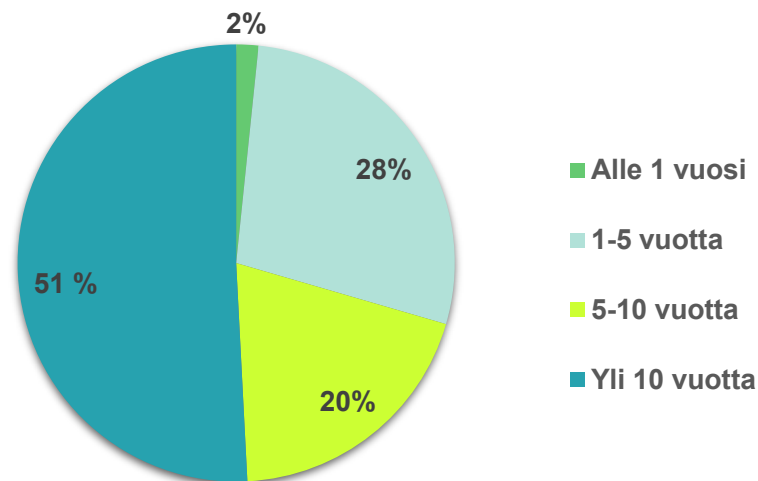
KUVIO 6. Vastaajien koulutustausta (n=62)

Kysymykseen esimiesasemassa työskentelystä vastasi 48 tutkimukseen osallistujaa, joista viidesosa (21%) työskenteli esimiesasemassa. Kolme neljästä vastaajasta (77%) ilmoitti, että hänen työyksikkönsä palvelut tullaan yhtiöittämään. Yhtiöittäminen ei käsittänyt suoraan viittä vastaajaa (8%) ja kymmenen vastaajaa (16%) ei tiennyt yhtiöitetäänkö juuri hänen työyksikkönsä palvelut. Työskentely-yksiköistä suurimmaksi ryhmäksi tutkimukseen vastanneista muodostui kehitysvammaisten palveluissa työskentelevät, joilta vastauksista saatiin lähes puolet (44%). Ikäihmisten palveluissa työskenteli 38% vastaajista ja loput vastaajat jakautuivat järjestötyön keskuksen, ravintolapalveluiden sekä talous- ja kiinteistöhallinnon yksiköistä vastanneiden välillä. Kuviossa 7 esitellään tutkimukseen osallistuneiden työskentely-yksikköjakauma.



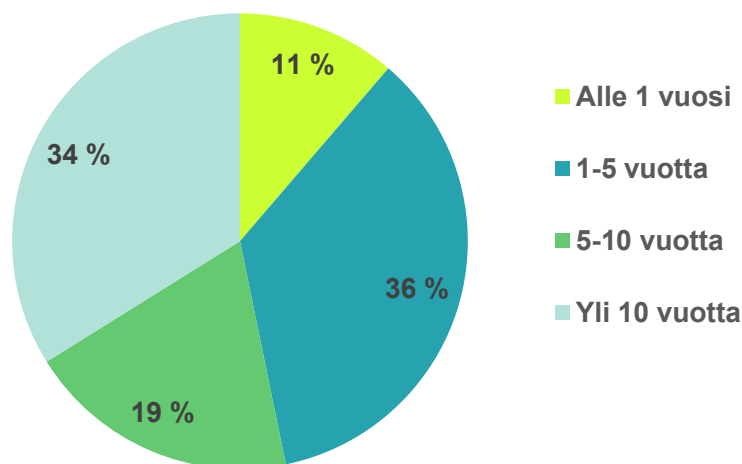
KUVIO 7. Vastaajien työskentely-yksikkö (n=64)

Työkokemusta alalta oli kertynyt suurimmalle osalle tutkimukseen osallistuneista yli 10 vuotta (51%). Lähes kolmasosa (28%) vastaajista ilmoitti työskennelleensä alalla 1–5 vuotta ja viidennes (20%) 5–10 vuotta. Yksi vastaajista (2%) ilmoitti työskennelleensä alalla alle vuoden ja kolme tutkimukseen osallistunutta ei ilmoittanut alakohtaista työkokemustaan. Kuviossa 8 vastaajien jakautuminen työkokemuksen mukaan.



KUVIO 8. Vastaajien työkokemus alalta (n=61)

Nykyisellä työnantajalla joka kymmenes vastaaja (11%) oli työskennellyt alle vuoden. Suurin osa (36%) oli työskennellyt nykyisellä työnantajalla 1–5 vuotta. 5–10 vuotta työskennelleitä oli noin viidennes (19%) ja noin kolmasosa (34%) oli työskennellyt yli 10 vuotta nykyisellä työnantajalla. Kuviossa 9 on esitetty vastaajien työskentely nykyisellä työnantajalla.



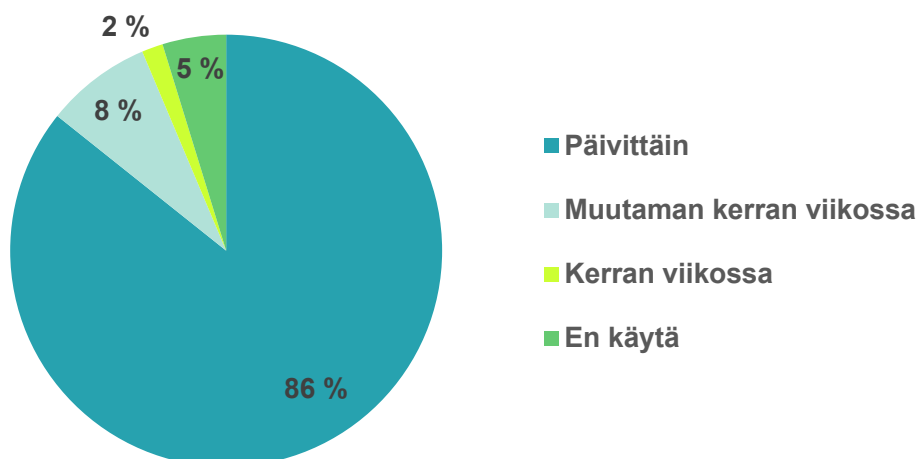
KUVIO 9. Vastaajien työskentely nykyisellä työnantajalla (n=62)

Aiempaa kokemusta suuremmista organisaatiomuutoksista oli lähes puolella (46%) tutkimukseen vastanneista ja loput vastaajista (54%) ilmoitti käynnissä olevan organisaatiomuutoksen olevan ensimmäinen työurallaan. Muutoksen kokemista tällä hetkellä tiedustelevaan kysymyksessä suurin osa vastaajista (56%) ei kokenut käynnissä olevaa mahdollisuutena, mutta ei myöskään uhkana. Käynnissä olevan organisaatiomuutoksen mahdollisuutena koki kolmasosa (30%) vastaajista ja 14% koki muutoksen uhkana.

Yleistä viestintäkäyttäytymistään arvioidessaan tutkimukseen vastaajista lähes kolme neljästä (71%) ilmoitti osallistuvansa aktiivisesti tiedotustilaisuuksiin ja yksikkökokouksiin. Neljännes kysymykseen vastanneista (24%) ilmoitti, ettei heillä ole ollut mahdollisuutta niihin osallistua ja 5% ilmoitti, ettei ole kiinnostunut osallistumaan niihin lainkaan. Kaksi kolmasosaa (67%) ilmoitti lukevansa huolellisesti kaikki saamansa sähköiset sekä kirjalliset tiedotteet ja 33% kuvaili vilkaisevansa tiedotteiden pääkohdat läpi. Sähköisiä viestintävälineitä käytti päivittäin työssään 89% vastaajista ja 11% ilmoitti, ettei niitä päivittäin käytä.

Taustatiedoissa kysyttiin myös vastaajien sosiaalisen median käyttöä vapaaajalla. Vastaajilta kysyttiin suomalaisten yleisimmin käyttämien palveluiden WhatsAppin, YouTubeen, Facebookin, Instagramin, Twitterin, Snapchatin ja Messengerin (Pönkä 2019) lisäksi Skypeen, Steamin ja muiden vastaavien sosiaalisten palveluiden käyttöä. Suurin osa vastaajista (86%) ilmoitti käyttävänsä palveluita

päivittäin ja 5% ei käytä niitä lainkaan. Kuviossa 10 esitetty vastaukset kysymykseen sosiaalisen median käytöstä.



KUVIO 10. Vastaajien sosiaalisen median käyttö vapaa-ajalla (n=63)

Tämän tutkimuksen vastausprosentti oli 25%. Suurelle joukalle osoitetuissa verkkokyselyissä vastausprosentti ei välttämättä nouse kovinkaan suureksi vaan parhaimmillaankin se voi jäädä 30–40 prosenttiin (Hirsjärvi ym. 2014, 196). Selkeämmän kuvan saamiseksi taustatietojen yhteydessä tarkastellaan tutkimukseen vastanneiden ja perusjoukon välistä suhdetta tiedossa olevien rakennetekijöiden osalta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 110).

Vastaajien edustavuutta perusjoukkoon tarkasteltiin kohdeorganisaation vuoden 2018 vuosikertomuksen perusteella. Ikäjakauman perusteella kyselyyn vastanneista suurimman ryhmän muodostivat 49–57-vuotiaat (30%), mutta keskiarvon perusteella keski-ikäksi muodostui 46 vuotta, mediaani oli 47,5 vuotta ja moodi 50 vuotta. Kohdeorganisaation palveluksessa vuonna 2018 työskennelleiden keski-ikä oli 47 vuotta (TKL ry:n vuosikertomus 2018, 12). Kyselyyn vastanneista suurin osa (43%) ilmoitti koulutustaustakseen toisen asteen koulutuksen tai muun ammatillisen koulutuksen (5%). Toisen asteen koulutus pitää sisällään lukiokoulutuksen ja ammatillisen koulutuksen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019). Kohdeorganisaation henkilöstöryhmistä suurimmat muodostivat lähihoitajat (33%) ja ohjaajat (22%), joiden koulutustaustaksi voidaan olettaa toisen asteen koulutus (TKL ry:n vuosikertomus 2018, 13).

Kyselyyn vastanneista suurin osa ilmoitti työskentely-yksikökseen kehitysvammaisten (44%) tai ikäihmisten palvelut (38%), kun taas järjestötyön keskuksen (9%), ravintolapalveluiden (6%) ja talous- ja kiinteistöhallinnon (3%) puolella työskenteleviä oli pienempi osa. Vuosikertomuksen perusteella vuonna 2018 kohdeorganisaation henkilöstöstä suurin osa työskenteli ikäihmisten tai kehitysvammaisten palveluiden parissa. Ikäihmisten palveluiden parissa työskenteli keskimäärin 122 henkilöä (48%) ja kehitysvammaisten palveluissa yli 70 (27%) henkilöä. Ravintolapalveluissa työskenteli 12 henkilöä (5%), järjestötyönkeskuksessa 15 henkilöä (6%) ja talous- ja kiinteistöhallinnon työskentelevien henkilöiden määrää ei ollut ilmoitettu vuosikertomuksessa, mutta laskennallisesti siellä työskenteli noin 30 (14%) työntekijää. (TKL ry:n vuosikertomus 2018, 4–10.)

Tarkasteltaessa edustavuutta keskiarvojen ja prosenttijakauman perusteella voidaan todeta, että tutkimusaineisto on hyvin verrattavissa perusjoukon keski-ikään, koulutustasoon sekä työskentely-yksiköihin. Kyselyyn vastanneista enemmistö 82% ilmoitti työskentely-yksikökseen kehitysvammaisten tai ikäihmisten palvelut. Kohdeorganisaation palveluksessa enemmistö noin 75% työskentelee kehitysvammaisten tai vanhusten palveluissa. Vuosikertomuksessa myös mainitaan, että kohdeorganisaation henkilöstö on hyvin pysyvää ja viime vuoden aikana juhliittiin 12 henkilöä, jotka olivat työskennelleet yhdistyksen palveluksessa yli 10 vuotta. (TKL ry:n vuosikertomus 2018, 12.) Henkilöstön pysyvyys tulee myös ilmi tämän tutkimuksen taustatietojen perusteella, koska vastanneista vain 11% kertoi olleensa yhdistyksen palveluksessa alle vuoden, kun taas 53% vastasi työskennelleensä yhdistyksessä yli viisi vuotta.

5.2 Viestintäkanavat

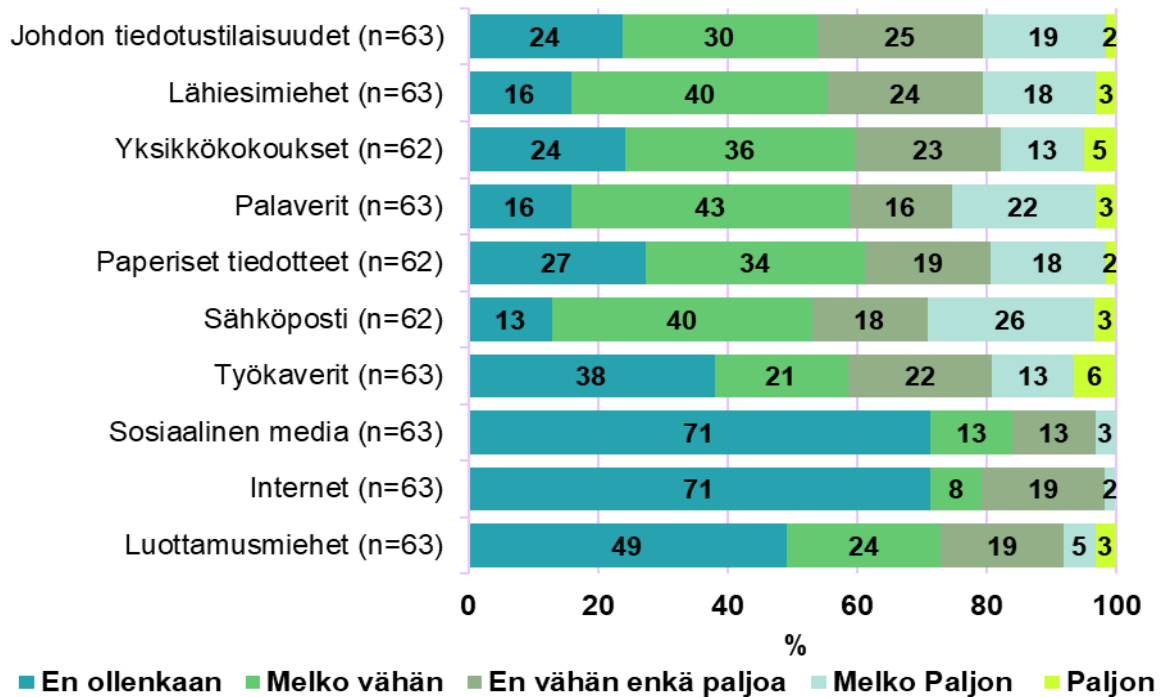
5.2.1 Viestintäkanavat, joista saatu tietoa

Muutosviestinnässä hyödynnettyjä viestintäkanavia selvittävässä kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka paljon vastaaja on saanut tietoa muutokseen liittyvistä asioista kunkin viestintäkanavan kautta. Viestintäkanavia kysymyksessä oli lueteltu kymmenen ja vastausvaihtoehdot viisiportaisen Likert-asteikon mukaan. Tutkimuksen muuttujien tunnusluvut on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 5.

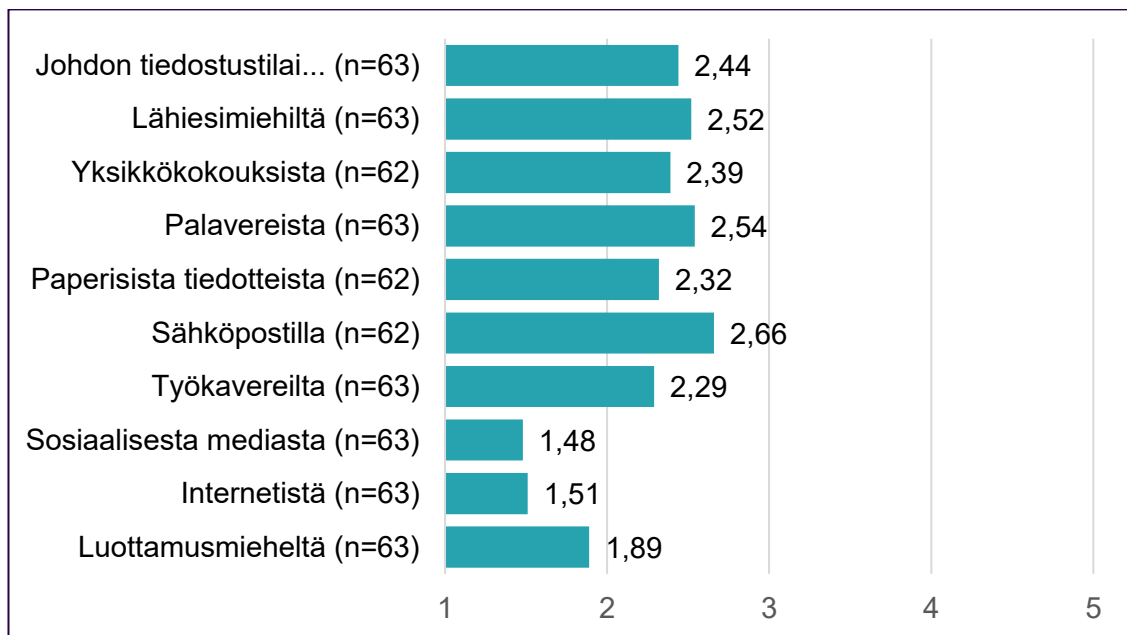
Kysymykseen vastaajista johdon tiedotustilaisuuksista oli paljon tietoa saanut vain 2% ja neljäsosa (24%) ilmoitti, ettei ole saanut lainkaan tietoa tätä kautta. Yli puolet vastaajista (56%) ilmoitti lähiesimiehiltä saadun tiedon määräksi ei lainkaan tai melko vähän. Paljon tietoa lähiesimiehiltä koki saaneensa 3%. Lähes kaksi kolmasosaa (60%) vastaajista ilmoitti, ettei ollut saanut lainkaan tietoa yksikkökokouksista tai saatu tieto oli melko vähäistä. Myöskään palavereista ei koettu saatavan paljoo tietoa (3%). Melko vähän (43%) ja ei ollenkaan (16%) tietoa palavereista ilmoitti saaneensa lähes kaksi kolmesta vastaajasta.

Paperisista tiedotteista ei muutokseen liittyvää tietoa ollut saanut lainkaan tai koki saaneensa sitä melko vähän lähes kaksi kolmasosaa (61%) vastaajista. Eniten muutokseen liittyvää kirjallista tietoa vastaajien näkemyksen mukaan oli tullut sähköpostin kautta ("paljon" 3% ja "melko paljon" 26%), mutta toisaalta yli puolet vastaajista ilmoitti, ettei ollut saanut lainkaan (13%) tietoa sähköpostilla tai oli saanut sitä melko vähän (40%).

Epävirallista kanavista kysymykseen vastanneista 6% arvioi työkavereilta saadun paljon tietoa. Toisaalta 38% ilmoitti, ettei ole saanut työkavereilta tietoa lainkaan ja 21% saaneensa sitä melko vähän. Vähäisimmiksi tiedotuskanaviksi koettiin sosiaalinen media ja internet, joiden kautta neljä viidestä vastaajasta koki saaneensa tietoa "ei lainkaan" tai "melko vähän". Luottamusmiesten kautta saatua tietoa tiedustelleeseen muuttujaan vastanneista lähes kolme neljästä ilmoitti, ettei ollut saanut tätä kautta lainkaan tietoa tai melko vähän (73%). Tarkemmat prosenttiosuudet kullekin kysymyksessä esiintyneelle viestintäkanavalle on esitetty kuviossa 11 ja kuviossa 12 yleiskuva muutoksen liittyvän tiedon saannista eri viestintäkanavien kautta keskiarvon mukaan.



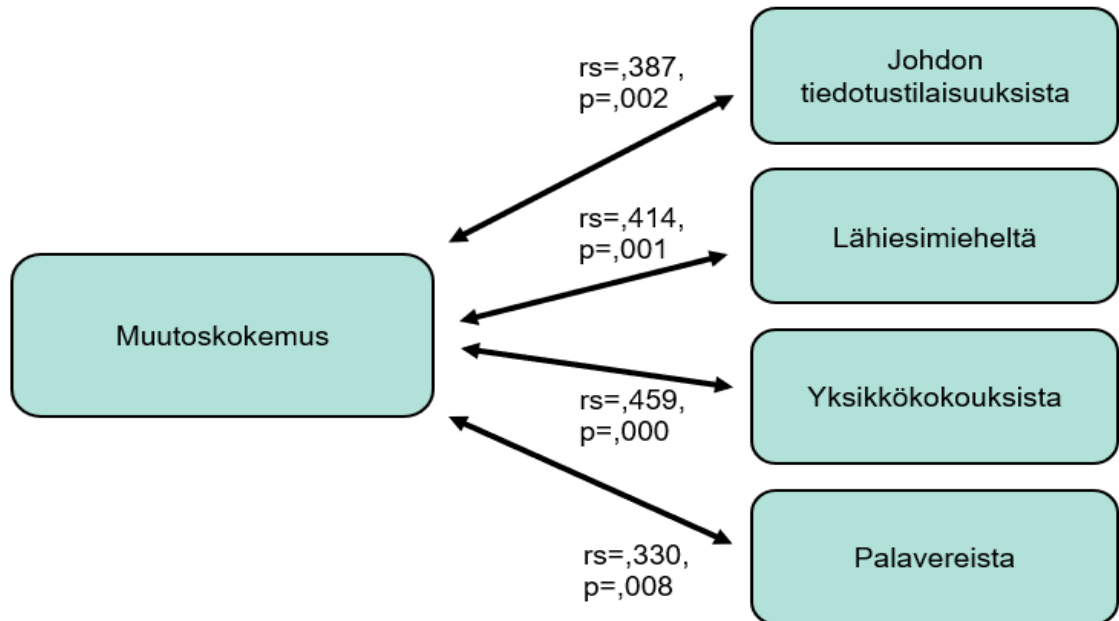
KUVIO 11. Viestintäkanavat, joista saatu tietoa (%)



KUVIO 12. Viestintäkanavat, joista saatu tietoa, keskiarvo

Spearmanin testissä vastaajien kokemuksella muutoksesta oli merkitsevää yhteyttä ”johdon tiedotustilaisuuksista”, ”lähiesimiehiltä”, ”yksikkökokouksista” ja ”palavereista” saadun tiedon välillä (kuvio 13). Esimiesasemassa toimimisen ja muuttujien ”johdon tiedotustilaisuuksista” ($r_s = -,400$, $p = ,005$) sekä ”lähiesimie-

hiltä” ($rs=-,297$, $p=,040$) välillä löytyi negatiivista yhteyttä. Melkein merkitsevä yhteys löytyi päivittäin työssään sähköisiä viestintävälineitä käyttävien sekä *”sosiaalisesta mediasta”* ($rs=,274$, $p=,028$) ja *”internetistä”* ($rs=,297$, $p=,017$) saadun tiedon välillä. Yhteyttä löytyi myös vastaajan arviolla työkaverilta saamansa tiedon sekä kuinka huolellisesti hän yleensä luki saamansa sähköiset ja kirjalliset tiedotteet välillä ($rs=,304$, $p=,015$). Muiden taustamuuttujien ja viestintäkanavia mittaavien muuttujien välillä yhteyttä ei löytynyt.



KUVIO 13. Muutoskokemuksen yhteys käytettyihin viestintäkanaviin

Kruskall-Wallis H ja Mann-Whitney U -testeillä testattiin ristiintaulukointia hyödyntämällä kysymysryhmän *”viestintäkanavat, joista saatu tietoa”* merkitsevyyksiä käyttämällä taustamuuttujia ryhmittelijöinä. Tilastollisia merkitsevyyksiä löytyi kymmenestä eri hypoteesista ja niistä neljä oli merkitseviä tai erittäin merkitseviä (Liite 6). Merkitsevyyksien tulokset tukevat Spearmanin järjestyskorrelaatiotestin tuloksia.

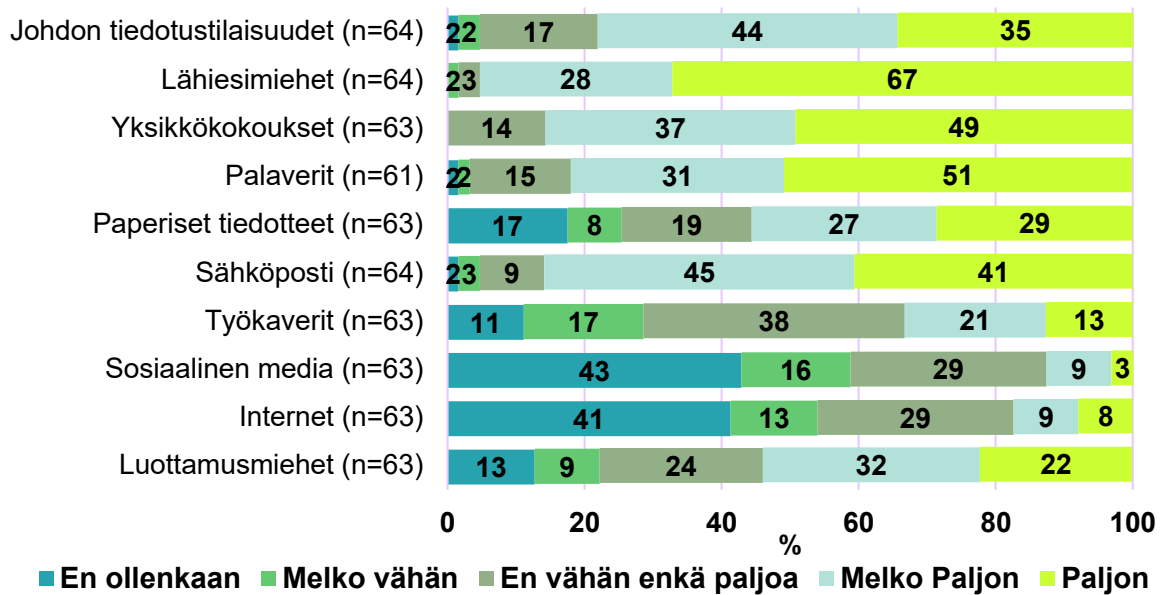
Testien tulosten mukaan on mahdollista, että muutoksen mahdollisuutena kokevat vastaajat olivat oman näkemyksensä mukaan saaneet paljon organisatiomuutokseen liittyvää tietoa johdon tiedotustilaisuuksista, lähiesimiehiltä, yksikkökokouksista sekä palavereista. Tuloksista muodostuu myös kuva, että vastaajat, jotka toimivat esimiesasemassa kokivat saaneensa enemmän tietoa johdon tiedotustilaisuuksista ja lähiesimiehiltä. Tulosten perusteella saattaisi päätellä,

että vastaajat, jotka käyttivät sähköisiä viestintävälineitä päivittäin työssään eivät kokeneet saaneensa muutokseen liittyvää tietoa sosiaalisesta mediasta tai internetistä. Testin perusteella vaikuttaisi myös siltä, että mitä huolellisemmin sähköiset ja kirjalliset tiedotteet luettiin, sitä vähemmän koettiin saadun tietoa työkavereiden kautta.

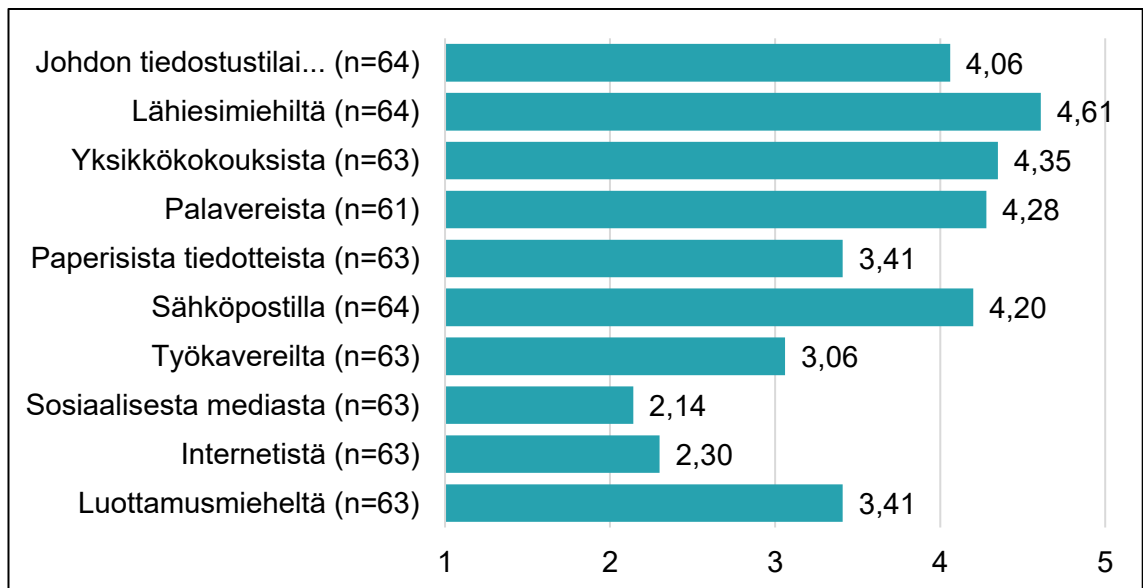
5.2.2 Viestintäkanavat, joista toivotaan tietoa

Kysymyksessä selvitettiin viestintäkanavia, joiden kautta jatkossa halutaan tietoa. Johdon tiedotustilaisuuksista toivoi enemmän kuin kolme neljästä vastaajasta saavansa paljon (34%) tai melko paljon (44%) tietoa. 95% vastaajista toivoi jatkossa saavansa lähiesimiesten kautta paljon tai melko paljo tietoa muutoksesta. Myös yksikkökokoukset koettiin tärkeäksi viestintäkanavaksi ja niiden kautta tiedonsaannin koki tarpeelliseksi 85% vastaajista. Neljä viidestä vastaajasta (82%) toivoi palavereista välittyvän tietoa melko paljon tai paljon.

Paperiset tiedotteet koettiin myös tärkeiksi, koska yli puolet vastaajista (56%) toivoi tietoa niiden kautta. Sähköpostin roolia viestintäkanavana pidettiin erittäin tärkeänä ja sitä kautta toivoikin jatkossa paljon tai melko paljon tietoa 86% vastaajista. Kolmasosa (33%) tutkimukseen osallistuneista toivoi työkavereiltakin tietoa paljon tai melko paljon. Sosiaalisen median ja internetin hyödyntämistä jatkossakaan ei toivonut kuin vain alle viidesosa vastannaista ja lähes puolet vastaajilta ilmoitti, ettei kokenut tarvitsevansa niiden kautta tietoa lainkaan. Luottamusmiehiltä toivottiin jatkossa selkeästi enemmän muutosviestintää, yli puolet (54%) toivoi sitä paljon tai melko paljon. Kuviossa 14 esitettyinä kysymysryhmän vastaukset ja kuviossa 15 yleiskuva toivotuista viestintäkanavista keskiarvon mukaan.



KUVIO 14. Viestintäkanavat, joista toivotaan tietoa (%)



KUVIO 15. Viestintäkanavat, joista toivotaan tietoa, keskiarvo

Spearmanin testin perusteella merkitsevä tilastollinen yhteys löytyi sähköpostin kautta toivottavan tiedon sekä työssään päivittäin sähköisiä viestimiä käyttävien välillä ($rs = -,399$, $p = ,001$). Melkein merkitsevää negatiivista yhteyttä löytyi vastaajan iän sekä palavereista toivottavan tiedon välillä ($rs = -,290$, $p = ,034$). Positiivinen melkein merkitsevä yhteys löytyi luottamusmiehiltä toivottavan tiedon määrässä ja jos vastaaja oli aiemmin työskennellyt sellaisessa organisaatiossa, jossa oli toteutettu suurempi organisaatiomuutos ($rs = ,317$, $p = ,011$). Esimiesaseman sekä

internetin kautta toivottavan tiedon välillä havaittiin melkein merkitsevää yhteyttä ($r_s=,328$, $p=,023$). Myös koulutuksen sekä työkavereilta toivottavan tiedon välillä oli heikko negatiivinen yhteys ($r_s=-,280$, $p=,026$). Muiden taustamuuttujien ja viestintäkanavien, joiden kautta jatkossa toivotaan tietoa mittaavien muuttujien välillä yhteyttä ei löydetty.

Kruskall-Wallis H ja Mann-Whitney U -testeillä testattiin ristiintaulukointia hyödyntämällä kysymysryhmän ”*viestintäkanavat, joiden kautta toivotaan tietoa*” merkitsevyyksiä käyttämällä taustamuuttujia ryhmittelijöinä. Merkitsevyyksiä löytyi viidestä eri hypoteesista ja niistä merkitseviä tai erittäin merkitseviä oli kaksi (Liite 6). Testien tulokset olivat yhtenevät Spearmanin testin tulosten kanssa.

Tulosten perusteella voidaan pitää mahdollisena, että päivittäin sähköisiä viestimiä työssään käyttävät vastaajat toivoivat myös jatkossa paljon organisaatiomuutokseen liittyvää tietoa sähköpostin kautta. Tulosten mukaan on mahdollista, että nuoremmat työntekijät toivoisivat saavansa jatkossa enemmän tietoa palaverista. Testin tulosten perusteella tulkittavissa oli myös, että vastaajat, jotka olivat aiemmin kokeneet suuremman organisaatiomuutoksen työssään, toivoisivat jatkossa paljon tietoa luottamusmiesten kautta. Lisäksi tuloksista voidaan päätellä, että mahdollisesti korkeammin koulutetut vastaajat haluaisivat vähemmän tietoa työkavereiden kautta. Internetin kautta mahdollisesti enemmän tietoa toivovat ne vastaajat, jotka eivät työskennelleet esimiesasemassa.

5.3 Viestintäkäytännöt

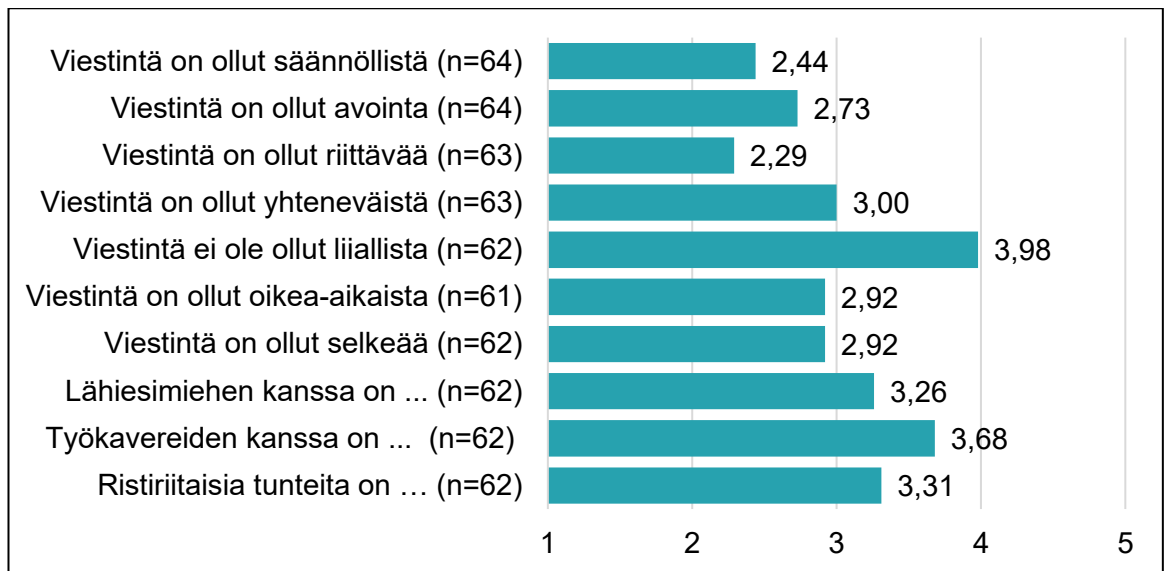
Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää vastaajien näkemyksiä organisaation viestintäkäytännöistä muutoksen aikana. Ilmiötä tarkasteltiin kymmenen muuttujan kautta. Tutkimusmuuttujien tunnusluvut on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 5. Yli puolet (54%) tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, että organisaation muutosviestintä ei ole ollut säännöllistä. Viestinnän avoimeksi tai melko avoimeksi koki lähes kolmasosa (29%) vastaajista, mutta 41% vastaajista oli sitä mieltä, ettei muutosviestintä ole ollut avointa. Riittäväksi muutosviestinnän koki vain joka kuudes vastaaja (14%) kun lähes kaksi kolmesta (58%) arvioi olevansa

eri mieltä tai melko eri mieltä muuttujan kanssa. Muuttujassa viestinnän yhteneväisyydestä lähes puolet vastaajista (43%) ilmoitti vastaukseksi ”en samaa enkä eri mieltä”, mutta joka kolmas ilmoitti olevansa samaa tai melko samaa mieltä. Yli kolmas osa (36%) oli melko samaa mieltä siitä, ettei muutosviestintä ollut liiallista.

Vastaajista lähes kolmasosan (30%) mielestä viestintä muutoksen aikana on ollut oikea-aikaista ja yli kolmasosa (37%) on pitänyt sitä selkeänä. Yli puolet vastaajista ilmoitti näkemyksensä muuttujaan ”*lähiesimiehen kanssa on ollut mahdollista keskustella*” olevan melko samaa tai samaa mieltä. Kahden kolmasosan (64%) mukaan työkavereiden kanssa on ollut mahdollista keskustella ja yli puolet (54%) näkemys oli, että työyhteisössä oli ollut mahdollisuus käsitellä ristiriitaisia tunteita. Tarkemmat vastausprosentit muuttujiin taulukossa 4 ja yleiskuva viestintäkäytännöistä keskiarvon mukaan kuviossa 16.

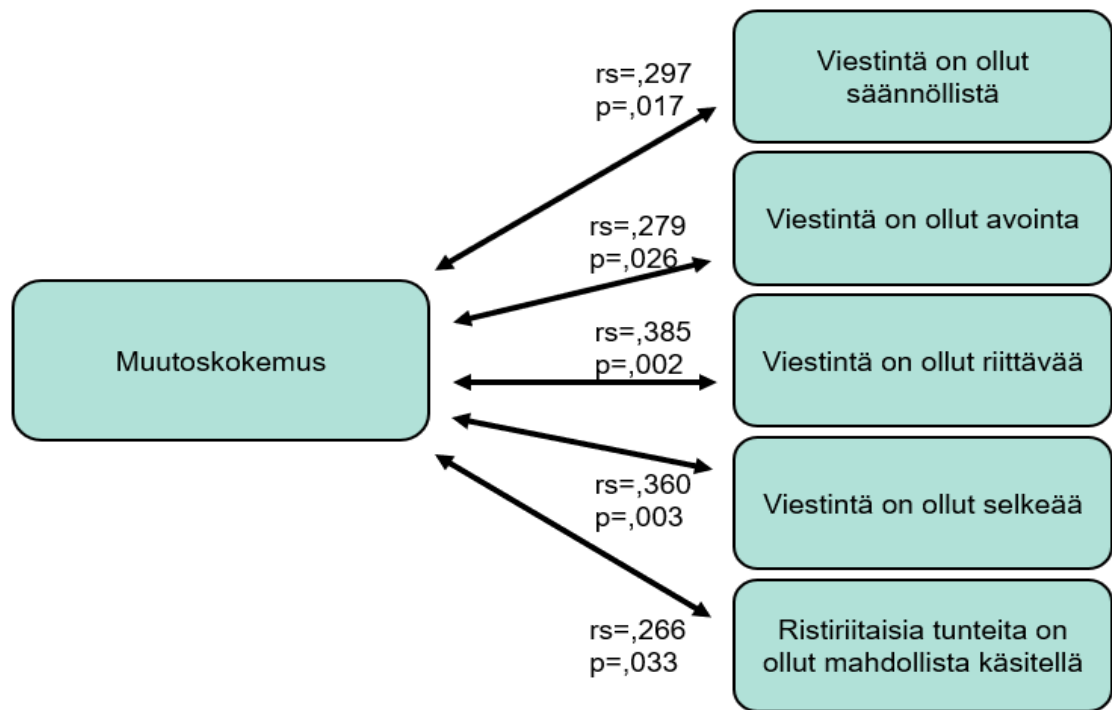
TAULUKKO 4. Vastaukset muuttujiin viestintäkäytännöistä.

Mitä mieltä olet viestintäkäytännöistä muutoksen aikana seuraavien väittämien perusteella?	Eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Samaa mieltä
Viestintä on ollut säännöllistä (n=64)	27%	27%	23%	23%	-
Viestintä on ollut avointa (n=64)	16%	25%	31%	27%	2%
Viestintä on ollut riittävää (n=63)	29%	29%	29%	14%	-
Viestintä on ollut yhteneväistä (n=63)	8%	18%	43%	30%	2%
Viestintä ei ole ollut liiallista (n=62)	7%	24%	34%	36%	-
Viestintä on ollut oikea-aikaista (n=61)	13%	16%	41%	25%	5%
Viestintä on ollut selkeää (n=62)	15%	21%	27%	32%	5%
Lähiesimiehen kanssa on ollut mahdollista keskustella (n=62)	11%	16%	23%	36%	15%
Työkavereiden kanssa on ollut mahdollista keskustella (n=62)	7%	11%	18%	37%	27%
Ristiriitaisia tunteita on ollut mahdollista käsitellä työyhteisössä (n=62)	11%	18%	18%	36%	18%



KUVIO 16. Viestintäkäytännöt, keskiarvo

Spearmanin testin mukaan paljon yhtenäisyyksiä viestintäkäytäntöjen arvioinnissa löytyi sen mukaan, miten vastaaja koki muutoksen. Muutoskokemuksen kanssa merkitsevä yhteys löytyi vastaajien näkemyksessä viestinnän riittävydessä ja viestinnän selkeydessä. Muutoskokemuksen sekä muuttujien *"viestintä on ollut säännöllistä"*, *"viestintä on ollut avointa"* ja *"ristiriitaisia tunteita on ollut mahdollista käsitellä työyhteisössä"* välillä löytyi tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys. Viestintäkäytännöt, joiden kanssa muutoskokemuksella on yhteyttä, on esitetty kuviossa 17. Merkitsevä negatiivinen yhteys löytyi testissä myös sille, käyttikö vastaaja työssään päivittäin sähköisiä viestimiä ja kuinka hän koki mahdollisuutensa keskustella työkavereiden kanssa muutokseen liittyvistä asioista ($r_s = -,323$, $p = ,009$).



KUVIO 17. Muutoskokemuksen yhteys viestintäkäytäntöihin

Tilastollisesti melkein merkitsevää negatiivista yhteyttä löytyi iän ja muuttujan ”*lähiesimiehen kanssa on ollut mahdollisuus keskustella*” ($rs=-,316$, $p=,020$). Vastaajan koulutuksen ja muuttujan ”*työkavereiden kanssa on ollut mahdollista keskustella*” välinen yhteys oli melkein merkitsevä ($rs=,273$, $p=,030$). Lisäksi melkein merkitsevä negatiivinen yhteys löytyi ”*viestintä on ollut selkeää*” ja sen kanssa ilmoittiko vastaaja toimivansa esimiesasemassa ($rs=-,296$, $p=,041$). Muiden taustamuuttujien ja viestintäkäytäntöjen muuttujien välillä yhteyttä ei löydetty.

Kruskall-Wallis H ja Mann-Whitneyn U -testeillä testattiin ristiintaulukointia hyödyntämällä kysymysryhmän ”*viestintäkäytännöt*” merkitsevyyksiä käyttämällä taustamuuttujia ryhmittelijöinä. Taustamuuttujien kanssa löytyi kaksi merkitsevää ja viisi melkein merkitsevää tilastollista yhteyttä kysymysryhmän muuttujiin (Liite 6). Merkittävyydestien tulokset ovat suhteessa Spearmanin korrelaatiotestin tulosten kanssa.

Testien tulosten perusteella on mahdollista, että vastaajat, jotka käyttivät päivittäin työssään sähköisiä viestimiä, kokivat paremmaksi mahdollisuutensa keskustella muutoksesta työkavereidensa kanssa. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että muutoskokemus vaikuttaisi vastaajien arvioon viestintäkäytännöistä. On

mahdollista, että muutoksen mahdollisuutena kokevat arvoivat myös viestintäkäytännöt paremmiksi etenkin niiden riittävyden ja selkeyden osalta, mutta myös muutosviestinnän avoimuus, säännöllisyys ja mahdollisuus ristiriitaisten tunteiden käsittelyyn sai paremmat arviot. Lisäksi tuloksista saatetaan päätellä, että vanhemmat vastaajat kokivat heikommaksi mahdollisuutensa keskustella lähiesimiestensä kanssa. Mahdollisesti korkeammin koulutetut vastaajat ovat kokeneet mahdollisuutensa keskustella muutokseen liittyvistä asioista työkaverin kanssa paremmaksi. Testin perusteella on mahdollista, että esimiesasemassa toimivat vastaajat ovat kokeneet organisaation muutosviestinnän selkeämmäksi.

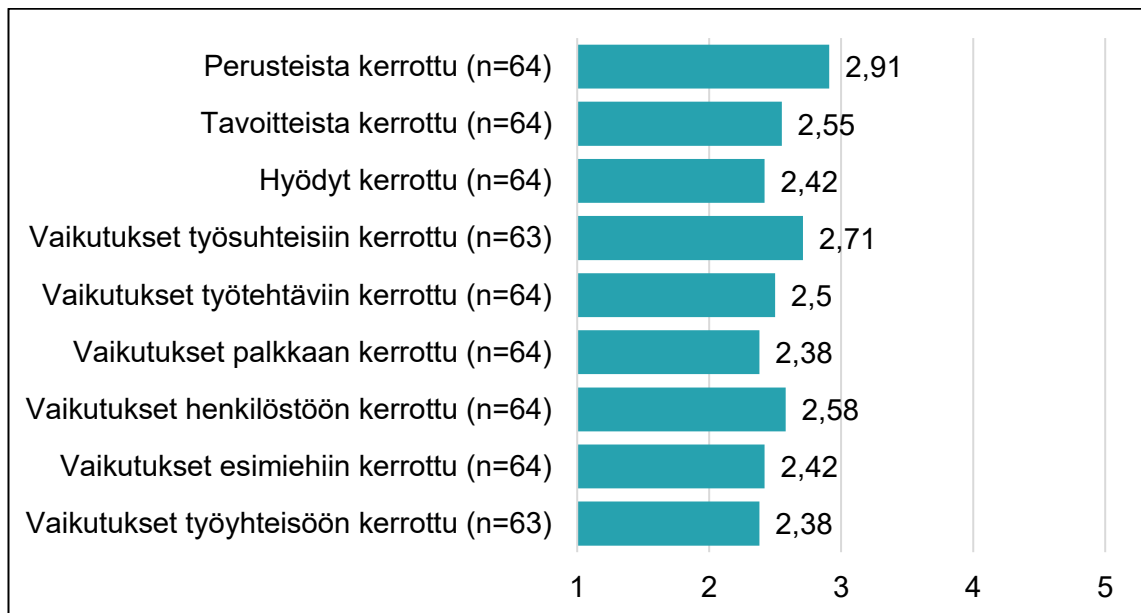
5.4 Viestinnän sisältö

Kysymyksessä tarkasteltiin yhdeksän eri muuttujan avulla tutkimukseen vastanneiden näkemyksiä muutokseen liittyvän viestinnän sisällöstä. Tutkimusmuuttujien tunnusluvut on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 5. Kaksi viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, että muutoksen perusteista on kerrottu riittävästi. Muutoksen tavoitteista oli lähes puolet vastaajista (44%) kokenut saaneensa riittävästi tietoa, mutta siitä koituvat hyödyt eivät olleet selkeitä yli puolelle joukosta (57%). Suurimman osan vastaajista näkemys oli, että viestinnässä ei ollut tullut selkeästi esiin muutoksen vaikutukset työsuhteisiin (45%), työtehtäviin (49%), palkkaukseen (55%), henkilöstöön (47%), esimiehiin (52%) tai työyhteisöön (54%). Näihin kysymyksiin neutraalisti ("en samaa enkä eri mieltä") oli vastannut vaihtelevasti joka viides tai kolmasosa vastaajista ja vähemmistöksi jäi vastaajat, jotka kokivat viestinnän olleen riittävää tai selkeää mainittujen muuttujien osalta. Tarkemmat vastausprosentit muuttujiin taulukossa 5 ja yleiskuva viestinnän sisällön vastauksista keskiarvon mukaan 18.

TAULUKKO 5. Vastaukset muuttujiin viestinnän sisällöistä.

Oletko samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa viestinnän sisällöstä muutoksen aikaan?	Eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Samaa mieltä
Muutoksen perusteista on kerrottu riittävästi (n=64)	22%	14%	25%	30%	9%
Muutoksen tavoitteista on kerrottu riittävästi (n=64)	25%	19%	38%	14%	5%

Muutoksesta koituvat hyödyt on kerrottu selkeästi (n=64)	30%	27%	20%	19%	5%
Muutoksen vaikutukset työsuhteisiin on kerrottu selkeästi (n=63)	27%	18%	19%	30%	6%
Muutoksen vaikutukset työtehtäviin on kerrottu selkeästi (n=64)	27%	22%	30%	19%	3%
Muutoksen vaikutukset palkkaukseen on kerrottu selkeästi (n=64)	33%	22%	25%	16%	5%
Muutoksen vaikutukset henkilöstöön on kerrottu selkeästi (n=64)	27%	20%	25%	25%	3%
Muutoksen vaikutukset esimiehiin on kerrottu selkeästi (n=64)	30%	22%	30%	14%	5%
Muutoksen vaikutukset työyhteisöön on kerrottu selkeästi (n=63)	32%	22%	29%	11%	6%



KUVIO 18. Viestinnän sisältö, keskiarvo

Spearmanin testin mukaan muutkokokemuksella vaikuttaisi olevan tilastollisesti merkitsevä yhteys kaikkien viestinnän sisällön muuttujien kanssa. Korrelaatiokerroimet on esitetty taulukossa 6. Merkitsevä tilastollinen yhteys löytyi myös viestinnän sisällön muuttujien ja esimiesasemassa toimimisen välillä (taulukko 7). Myös koulutuksen sekä muuttujien ”muutoksen perusteista on kerrottu riittävästi” ($r_s=,251$, $p=,047$) ja ”muutoksen vaikutukset työyhteisöön on kerrottu selkeästi” ($r_s=,251$, $p=,048$) välillä löytyi melkein merkitsevä tilastollinen yhteys. Muiden taustamuuttujien ja viestinnän sisällön muuttujien välillä riippuvuutta ei löydetty.

TAULUKKO 6. Viestinnän sisällön muuttujien sekä muutkokokemuksen yhteys (n=64)

Tutkimusmuuttuja	Korrelaatio	Merkitsevyys
Muutoksen perusteista on kerrottu riittävästi	rs=,384	p=,002
Muutoksen tavoitteista on kerrottu riittävästi	rs=,385	p=,002
Muutoksesta koituvat hyödyt on kerrottu selkeästi	rs=,361	p=,003
Muutoksen vaikutukset työsuhteisiin on kerrottu selkeästi	rs=,392	p=,001
Muutoksen vaikutukset työtehtäviin on kerrottu selkeästi	rs=,415	p=,001
Muutoksen vaikutukset palkkaukseen on kerrottu selkeästi	rs=,354	p=,004
Muutoksen vaikutukset henkilöstöön on kerrottu selkeästi	rs=,376	p=,002
Muutoksen vaikutukset esimiehiin on kerrottu selkeästi	rs=,468	p=,000
Muutoksen vaikutuksen työyhteisöön on kerrottu selkeästi	rs=,463	p=,000

TAULUKKO 7. Viestinnän sisällön muuttujien sekä esimiesaseman yhteys (n=48)

Tutkimusmuuttuja	Korrelaatio	Merkitsevyys
Muutoksen perusteista on kerrottu riittävästi	rs=-,529	p=,000
Muutoksen tavoitteista on kerrottu riittävästi	rs=-,514	p=,000
Muutoksesta koituvat hyödyt on kerrottu selkeästi	rs=-,486	p=,000
Muutoksen vaikutukset työsuhteisiin on kerrottu selkeästi	rs=-,549	p=,000
Muutoksen vaikutukset työtehtäviin on kerrottu selkeästi	rs=-,352	p=,014
Muutoksen vaikutukset palkkaukseen on kerrottu selkeästi	rs=-,363	p=,011
Muutoksen vaikutukset henkilöstöön on kerrottu selkeästi	rs=-,460	p=,001
Muutoksen vaikutukset esimiehiin on kerrottu selkeästi	rs=-,429	p=,002
Muutoksen vaikutukset työyhteisöön on kerrottu selkeästi	rs=-,458	p=,001

Kruskall-Wallis H ja Mann-Whitney U -testeillä testattiin ristiintaulukointia hyödyntämällä kysymysryhmän ”*viestinnän sisältö*” merkitsevyyksiä käyttämällä taustamuuttujia ryhmittelijöinä. Merkitsevyyksiä löytyi 22 eri hypoteesista ja niistä merkitseviä tai erittäin merkitseviä oli 14 (Liite 6). Merkitsevyydet olivat hyvin paljon saman suuntaisia kuin Spearmanin testin perusteella saadut yhteydet.

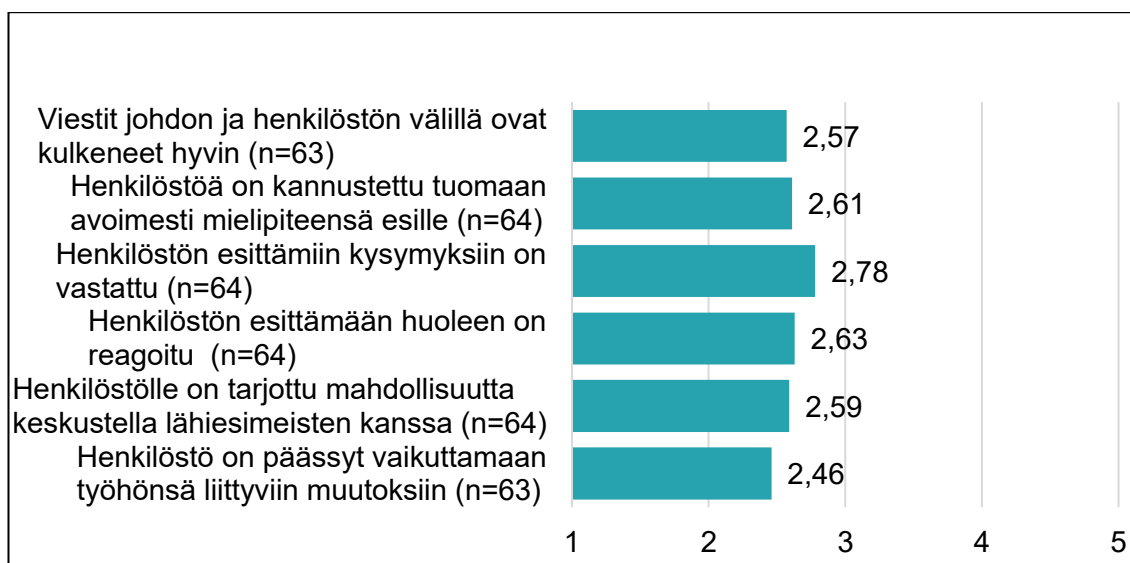
Testien tuloksen perusteella voidaan päätellä, että vastaajat, jotka oman näkemysensä mukaan ovat samaa mieltä viestinnän sisällön muuttujien kanssa kokevat muutoksen mahdollisuutena. On myös mahdollista, että esimiesasemassa työskentelevät kokevat viestinnän sisällön riittävämmäksi ja selkeämmäksi kuin ei esimiesasemassa toimivat vastaajat. Lisäksi tulosten mukaan mahdollisesti korkeammin koulutettujen vastaajien mielestä viestintä muutoksen perusteista ja vaikutuksista työyhteisöön on ollut riittävä.

5.5 Viestinnän vuorovaikutuksellisuus

Kysymyksellä haettiin kuuden muuttujan avulla vastaajien näkemyksiä kohdeorganisaation viestinnän vuorovaikutuksellisuudesta muutoksen aikana. Tutkimusmuuttujien tunnusluvut on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 5. Likert-asteikon mukaan suurimmaksi yksittäiseksi valituksi vastausvaihtoehdoksi nousi keskimäinen hyvinkin neutraali ”en samaa enkä eri mieltä”, jossa vastausten määrä korkeimmillaan oli 59% ja matalimmillaankin kolmasosa vastaajista oli sen valinnut. Kaksi viidestä (41%) vastaajasta koki, etteivät viestit johdon ja henkilöstön välillä olleet kulkeneet hyvin. Lähes puolet (46%) oli vastausten perusteella sitä mieltä, ettei henkilöstöä ollut kannustettu tuomaan avoimesti esiin mielipidettään ja kolmasosan (33%) näkemys oli, ettei ollut saanut vastausta kysymyksiinsä. Kolmasosan (30%) mielestä myöskään henkilöstön esittämään huoleen ei ollut reagoitu. Lähes puolet vastaajista oli myös kokenut, ettei henkilöstölle ollut tarjottu mahdollisuutta keskustella lähiesimiehen kanssa kahden kesken (43%) eikä henkilöstö ollut päässyt vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin muutoksiin (45%). Tarkemmat vastausprosentit muuttujiin taulukossa 8 ja keskiarvon mukainen yleiskuva viestinnän vuorovaikutuksellisuudesta kuviossa 19.

TAULUKKO 8. Vastaukset muuttujiin johdon ja henkilöstön välisestä vuorovaikutuksesta

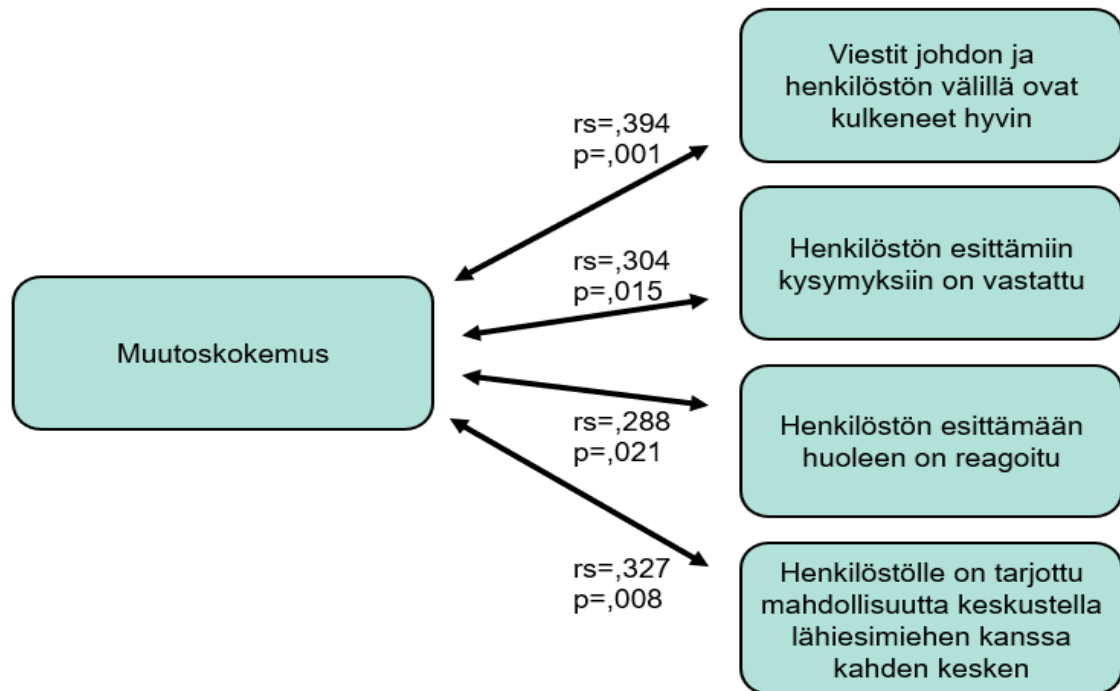
Mitä mieltä olet seuraavien väittämien perusteella johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksesta muutoksen aikana?	Eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Samaa mieltä
Viestit johdon ja henkilöstön välillä ovat kulkeneet hyvin (n=63)	22%	19%	40%	18%	2%
Henkilöstöä on kannustettu tuomaan avoimesti mielipiteensä esille (n=64)	16%	30%	34%	19%	2%
Henkilöstön esittämiin kysymyksiin on vastattu (n=64)	14%	19%	44%	22%	2%
Henkilöstön esittämään huoleen on reagoitu (n=64)	19%	11%	59%	11%	-
Henkilöstölle on tarjottu mahdollisuutta keskustella lähiesimiesten kanssa kahden (n=64)	23%	20%	34%	17%	5%
Henkilöstö on päässyt vaikuttamaan työhönsä liittyviin muutoksiin, jos niitä on ollut (n=63)	21%	24%	46%	8%	2%



KUVIO 19. Viestinnän vuorovaikutuksellisuus, keskiarvo

Spearmanin testin perusteella merkitsevää tilastollista yhteyttä viestinnän vuorovaikutuksellisuudessa löytyi muutkokokemuksen sekä muuttujien *"viestit johdon ja henkilöstön välillä ovat kulkeneet hyvin"* ja *"henkilöstölle on tarjottu mahdollisuutta keskustella lähiesimiesten kanssa kahden kesken"*. Melkein merkitsevä yhteys oli muutkokokemuksen sekä muuttujan *"henkilöstön esittämiin kysymyk-*

siin on vastattu” ja ”henkilöstön esittämään huoleen on reagoitu”. Yhteydet muutokokemuksen ja viestinnän vuorovaikutuksellisuuden kanssa on esitetty kuviossa 20.



KUVIO 20. Muutoskokemuksen yhteys vuorovaikutuksellisuuteen

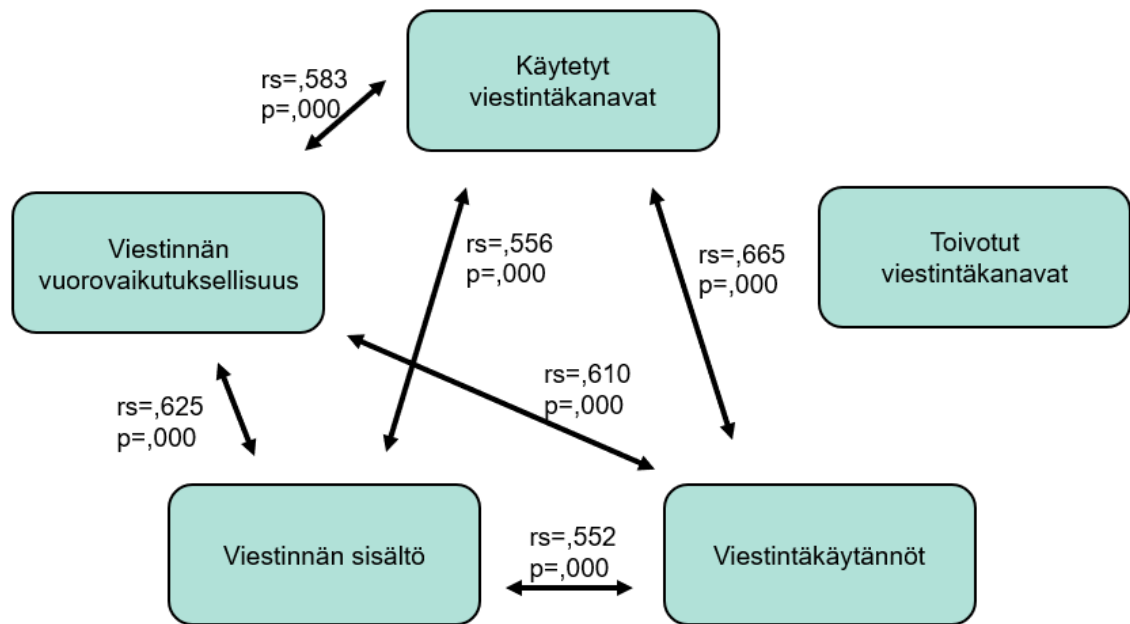
Merkitsevää tai melkein merkitsevää negatiivista yhteyttä löytyi esimiesasemassa toimimisen ja muuttujien ”henkilöstöä on kannustettu tuomaan avoimesti mielipiteensä esille”(rs=-,374, p=,006), ”henkilöstön esittämiin kysymyksiin on vastattu”(rs=-,397, p=,005) ja ”viestit johdon ja henkilöstön välillä ovat kulkeneet hyvin”(rs=-,344, p=,017). Melkein merkitsevä negatiivinen yhteys oli muuttujien ”henkilöstöä on kannustettu tuomaan avoimesti mielipiteensä esille”(rs=-,276, p=,030), ”henkilöstön esittämään huoleen on reagoitu”(rs=-,304, p=,016) ja ”henkilöstö on päässyt vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin muutoksiin, jos niitä on ollut”(rs=-,280, p=,028) sekä sillä, kuinka pitkään vastaaja oli kohdeorganisaatiossa työskennellyt. Muuttujan ”henkilöstö on päässyt vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin muutoksiin, jos niitä on ollut” kanssa löytyi myös heikko negatiivinen yhteys vastaajan alakohtaisen työkokemuksen kanssa (rs=-,291, p=,023) sekä iän kanssa (rs=-,312 p=,021). Muiden taustamuuttujien ja viestinnän vuorovaikutuksellisuutta mittaavien muuttujien välillä yhteyttä ei löydetty.

Kruskall-Wallis H ja Mann-Whitney U -testeillä testattiin ristiintaulukointia hyödyntämällä kysymysryhmän ”*viestinnän sisältö*” merkitsevyyksiä käyttämällä taustamuuttujia ryhmittelijöinä. Merkitsevyyksiä löytyi 11 eri hypoteesista ja niistä merkitseviä tai erittäin merkitseviä oli kaksi (Liite 7). Merkitsevyydet olivat hyvin samansuuntaisia Spearmanin testin tulosten kanssa.

Testien tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että vastaajien myönteinen kokemus organisaatiomuutoksesta vaikuttaisi myös heidän arvioonsa johdon ja henkilöstön välisestä vuorovaikutuksesta. Tulosten perusteella voidaan pitää mahdollisena, että esimiesasemassa toimivat arvioivat viestien kulkemisen, henkilöstön mielipiteiden esiintuomisen kannustamisen sekä henkilöstön kysymyksiin vastaamisen paremmaksi kuin ei esimiesasemassa toimivat. Tuloksista voidaan olettaa, että mitä pidempään vastaaja on kohdeorganisaatiossa työskennellyt, sitä kehnompia hänen näkemyksensä on siitä, miten henkilöstön mielipide kohdeorganisaatiossa huomioidaan ja miten siihen reagoidaan. Tulkittavissa myös on, että pidemmän alakohtaisen työkokemuksen omaavat ja iäkkäämmät vastaaja saattavat kokea omat mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä muutoksen aikana heikoiksi.

5.6 Viestinnän summanmuuttujien tulokset

Kaikkien kysymysosoiden summamuuttujien tilastollista yhteyttä tarkasteltiin Kruskal-Wallis H -testillä ja Spearmanin korrelaatiotestillä. Korrelaatiokertoimien laskemisissa käytettiin viisiportaista asteikkoa, kun taas merkitsevyystasojen testauksessa käytettiin yhdistettyä kolmeportaista asteikkoa. Spearmanin testin perusteella ainoastaan summamuuttujalla ”toivotut viestintäkanavat” ei löytynyt yhteyttä muiden summamuuttujien kanssa. Merkitsevä tilastollinen yhteys löytyi ”käytettyjen viestintäkanavien” sekä ”viestintäkäytäntöjen”, ”viestinnän sisällön” sekä ”viestinnän vuorovaikutuksellisuuden” välillä. Kuviossa 21 esitetty näiden summamuuttujien välinen yhteys. Kruskal-Wallis H -testin perusteella ”toivotut viestintäkanavat” summanmuuttujalla ei ollut merkitsevyyttä kuin ”käytetyt viestintäkanavat” summanmuuttujan kanssa, mutta muuten summanmuuttujien välillä todettiin olevan merkitsevyyksiä.



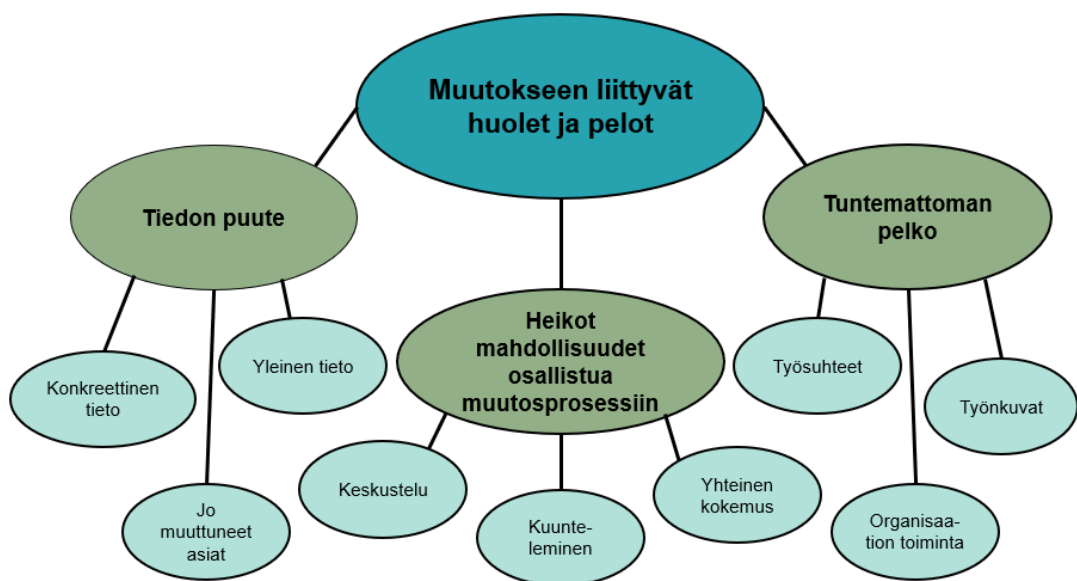
KUVIO 21. Summamuuttujien väliset korrelaatiot (n=64)

Testien perusteella on mahdollista, että mitä paremmin vastaaja oli kokenut saavansa muutokseen liittyvää tietoa eri viestintäkanavien kautta, sitä parempi näkemys hänellä oli organisaation viestintäkäytännöistä, muutosviestinnän sisällöstä sekä vuorovaikutuksesta johdon ja henkilöstön välillä. Mahdollista myös on, että jos vastaajan mielestä viestintäkäytännöissä mitatut muuttujat ovat organisaatiossa hyvin, on muutosviestinnän sisältö tulkittu riittäväksi tai selkeäksi ja viestinnän vuorovaikutuksellisuuteen oltiin tyytyväisempiä. Tulosten perusteella vaikuttaisi myös siltä, että kokemus muutosviestinnän vuorovaikutuksellisuudesta lisäsi myös arviota viestinnän sisällön riittävydestä ja selkeydestä.

Summamuuttujia tarkasteltiin Spearmanin järjestyskorrelaatiotestillä taustamuuttujien kanssa. Merkitsevää yhteyttä löytyi muutoskokemuksen sekä käytettyjen viestintäkanavien ($rs = ,385$, $p = ,002$), viestintäkäytäntöjen ($rs = ,389$, $p = ,001$), viestinnän sisällön ($rs = ,440$, $p = ,000$) ja viestinnän vuorovaikutuksellisuuden ($rs = ,342$, $p = ,006$). Esimiesaseman ja viestintäkäytäntöjen ($rs = -,286$, $p = ,049$), viestinnän sisällön ($rs = -,520$, $p = ,000$) sekä viestinnän vuorovaikutuksellisuuden ($rs = -,361$, $p = ,012$) välillä löytyi myös yhteyttä. Tulokset vahvistavat aiemmissä analyyseissä esiin nousseita merkitsevyyksiä.

5.7 Avoimen kysymyksen tulokset

Avoimen kysymyksen muotoilun ”onko sinulle noussut esiin jotain pelkoja tai huolia liittyen organisaationne muutokseen, jos on niin mitä” perusteena oli oletus, että kysymykseen vastaajat olivat kokeneet näitä tunteita ja vastasivat sen mukaan. Temaattisessa analyysissä muodostuneita teemoja tiedon puute, tuntemattoman pelko ja heikot mahdollisuudet osallistua muutosprosessiin, esitellään mind-map -muodossa kuviossa 22.



KUVIO 22. Mind-map avoimen kysymyksen temaattisesta analyysistä.

Avoimen kysymyksen asettelu rajoitti sen vastauksista saatua hyötyä. Avoimen kysymyksen tuloksia tarkasteltiin kohdeorganisaation muutosviestinnän kehittämisen näkökulmasta. Tuloksia on hyödynnetty myös täydentämään määrällisen osuuden tutkimustulosten tarkastelua. Kuviossa 23 tarkastellaan teemojen pohjalta nousseita kehittämissuhteita.

Tiedon puute	<ul style="list-style-type: none"> • Enemmän yleistä tietoa tulevasta muutoksesta • Enemmän konkreettista tietoa käytännön asioista • Enemmän jo tapahtuneiden muutosten selkiyttämistä
Tuntemattoman pelko	<ul style="list-style-type: none"> • Varmuutta työsuhteiden jatkumisesta • Varmuutta työnkuvan muutoksista • Varmuutta koko organisaation toimenkuvasta jatkossa
Heikot mahdollisuudet osallistua muutosprosessiin	<ul style="list-style-type: none"> • Enemmän vuorovaikutuksellista keskustelua muutoksesta • Työntekijöiden arvostamisen osoittamista kuuntelemalla • Kokemusta yhteisestä asiasta

KUVIO 23. Avoimesta kysymyksestä nousseita muutosviestinnän kehittämiskohteita

Tiedon puute -teemasta kehittämiskohteiksi vastausten perusteella nousi enemmän tietoa muutokseen liittyvistä asioista sekä yleisellä tasolla että konkreettisesti arjen työskentelyn tasolla. Vastauksista muodostui näkemys, että virallisella tasolla organisaatiomuutos on ollut esillä vähän, mutta epävirallisesti se on puhuttanut osaa vastaajista enemmänkin. Organisaatiomuutokseen liittyvää yleistä tietoa toivottiin enemmän etenkin muutoksen syistä ja tavoitteista. Konkreettisella tasolla tietoa toivottiin enemmän etenkin muutoksen vaikutuksista käytännön työhön ja aikatauluihin. Lisäksi kehittämiskohteiksi nousi johdossa jo tapahtuneiden muutosten selkiyttäminen tehtäväkuvien ja vastuualueiden osalta.

Tuntemattoman pelko -teeman vastauksista ilmeni epävarmuutta omasta tulevaisuudesta sekä koko organisaation toiminnan tulevaisuudesta. Kehittämiskohteiksi nousikin luottamuksen ja varmuuden tunteen lisääminen sekä organisaation että jokaisen omaa tulevaisuutta kohtaan. Oman työsuhteen jatkumista pohdittiin lähinnä toimintojen jatkumisen tai toiminnan tehostamisen näkökulmasta. Yhtiöittämisen epäiltiin luovan painetta etenkin taloudellisen kannattavuuden suuntaan eli mahdollisesti tappiollisten toimintojen ja työsuhteiden karsimiseen. Työnkuvaan liittyvistä pohdinnoista nousi esille resurssien riittävyys muutoksen jälkeen käytännön toimintojen osalta. Erityisesti pohdittiin mahdollisen resurssipulan tuomien haasteiden vaikutusta käytännöntyön toteutukseen ja sitä kautta työhyvinvointiin sekä asiakastytytyvyyteen.

Heikot mahdollisuudet osallistua muutosprosessiin ilmeni vastauksissa kokemuksena vähäisestä keskustelusta muutokseen liittyvistä asioista työyhteisössä. Johdon ja henkilöstön välinen viestintä koettiin vähäiseksi. Yleistä keskustelua ja tiedottamista toivottiin lisää, samoin vastauksia esiin nousseisiin kysymyksiin. Henkilöstön kuunteleminen nähtiin työpanoksen arvostamisena ja johdon toivottiin osoittavan sitä enemmän henkilöstölleen. Avoimen kysymyksen vastauksista ilmeni myös kokemus muutoksesta etäisenä asiana, joka ei suoraan kosketa vastaajaa itseään. Muutosviestinnän kehittämisen näkökulmasta esiin nouseekin myös yhteisöllisyys ja yhteinen kokemus organisaatiomuutoksesta.

6 POHDINTA

6.1 Eettisyyden tarkastelu

Eettisesti hyväksyttynä ja luotettavana tutkimusta sekä sen tuloksia voidaan pitää silloin, kun tutkimus on toteutettu tiedeyhteisön laatimien hyvän tieteellisen käytännön ohjeita noudattaen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Lähtökohtana on eettisten näkökohtien huomioiminen tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi ym. 2014, 27). Toteuttamiseen kuuluu neljä vaihetta, jotka ovat tutkimuksen suunnitteleminen, aineiston kerääminen, aineiston analysoiminen ja tulosten raportoiminen (Nummenmaa 2011, 34). Kaikissa näissä tutkimuksen vaiheissa on vaalittava hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta (Kuula 2011, 25).

Tieteellisen tutkimuksen vaatimukseen kuuluu myös, että tutkimuksen on tuotettava hyödynnettävää ja käyttökelpoista tietoa (Heikkilä 2014, 30). Tutkimuseettiset peruseriaatteet ovat kaikille samat, mutta niiden soveltaminen työelämää hyödyntävään tutkimukseen saattaa olla hankalaa (Vilkkä 2015, 41). Hyvän tieteellisen käytännön ohjeiden noudattaminen ja tutkimuksen eettisten ratkaisujen tekeminen on aina tutkimuksen tekijöiden vastuulla (Kuula 2011, 20). Tutkimuksen toteuttamisessa kaikkien eettisten näkökulmien riittävä huomioon ottaminen on vaativa tehtävä (Hirsjärvi ym. 2014, 27).

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen toteuttamisessa noudatettiin suomalaisen tiedeyhteisön hyväksymiä eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen teoreettisten taustatietojen, metodologian ja tutkimusaineiston käsittelyä koskeva tietoa etsittiin luotettavista kirjallisuuslähteistä (Vilkkä 2015, 41–42). Tutkimuksessa käytettiin lähteinä monipuolisesti luotettavaa kotimaista ja kansainvälistä tutkimusta. Lähteitä varten suoritettu systemaattinen tiedonhaku olisi tullut toteuttaa vieläkin laajemmin ja järjestelmällisemmin, jotta siinä olisi mahdollisesti löydetty alun alkaen nekin lähteet, jotka löydettiin vasta opinnäytetyöprosessin edetessä. Opinnäytetyön tutkimusraportissa lähdekirjallisuuden sekä aiemman tutkimuksen viittauksissa seurattiin hyvän tieteellisen käytännön ohjeita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6) ja ne merkittiin

raporttiin Tampereen ammattikorkeakoulun omien kirjallisen raportoinnin ohjeiden mukaan (Virikko 2017).

Taustatietojen ja metodologisten näkökulmien perusteella tutkimusongelma rajattiin käsittämään tutkimuksen perusjoukon näkemyksiä muutosviestinnästä kohdeorganisaatiossa sillä hetkellä. Teoreettisten käsitteiden operationalisointi sekä mittarin luominen vaati huomattavasti enemmän aikaa kuin sille oli alkupe räisen aikataulun mukaan suunniteltu. Ylimääräinen ajankäyttö oli kuitenkin tarpeellinen, jotta kyettiin varmistamaan mahdollisimman huolellinen kyselylomakkeen kysymysten ja vastausvaihtoehtojen suunnittelu.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Opinnäytetyöntekijöillä ei ollut kohdeorganisaatiosta aikaisempaa tuntemusta, joten ennen tutkimussuunnitelman aloittamista pyrittiin saamaan mahdollisimman selkeä kuva tutkittavasta perusjoukosta sekä organisaation toiminnasta sillä hetkellä. Kyselylomakkeen kysymysten laadinnassa tavoiteltiin juuri kohdeorganisaatiolle kohdennettua lomaketta, joka vaatii tutkittavan perusjoukon riittävää tuntemusta (Vilka 2007, 100).

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tutkimusluvan hankkimista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tutkimuksen toteuttamista varten haettiin tutkimuslupa Tampereen ammattikorkeakoululta sekä kohdeorganisaatiolta (Liite 7). Tutkimusluvan myönsi Tampereen ammattikorkeakoulun edustajana opinnäytetyön ohjaaja sekä kohdeorganisaation edustajana organisaation toiminnanjohtaja. Tämän opinnäytetyönä toteutetun tutkimuksen laadunvarmistajana, kannustajana ja tukijana toimi opinnäytetyön ohjaaja. Lisäksi työelämän yhteyshenkilö antoi työelämän näkökulmaa tutkimusprosessin aikana. Tämän tutkimuksen toteuttamiseen ei ole saatu ulkopuolista rahoitusta eikä tutkimuksen tekijöillä ole muitakaan sidonnaisuuksia.

Hyvän tieteellisen käytännön ohjeiden lisäksi tutkimuksessa noudatettiin eettisiä periaatteita tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamisesta, vahingoittamisen välttämisestä, yksityisyydestä ja tietosuojasta (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2018, 6). Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä

lomakkeella. Vastaajien täydellisen anonymiteettisuojaan varmistamiseksi, lähetettiin sähköisen lomakkeen linkki työelämän yhteyshenkilölle, joka välitti sen eteenpäin. Myös muistutusviestit tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin työelämän yhdyshenkilön kautta.

Sähköisen kyselylomakkeen yhteydessä jokaiselle vastaanottajalle lähetettiin saatekirje. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksesta, sen toteuttamisesta sekä kerättävien tietojen käyttötarkoituksesta, jotta vastaanottajilla oli tarpeeksi tietoa päättääkseen tutkimukseen osallistumisesta (Kuula 2011, 44). Lisäksi saatekirjeessä informoitiin vastaajia vastausten ja tutkimustulosten ehdottoman luottamuksellisesta käsittelystä. Sähköiseen kyselylomakkeeseen vastaaminen katsottiin suostumuksena tutkimukseen ja se tuotiin esille saatekirjeessä.

Tutkimuksen kyselylomake ei sisältänyt sellaisia kysymyksiä, joihin olisi ollut pakko vastata edetäkseen lomakkeen täyttämässä. Sähköisessä kyselylomakkeessa vastaukset kirjautuivat suoraan havaintomatriisiin, jossa niitä käsiteltiin numerojärjestyksessä eikä vastaajien henkilötietoja kerätty. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, eikä tutkimuksessa kerätty mitään arkaluontoisina pidettäviä tietoja (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2018, 10).

Tutkimusaineiston analysoinnissa on käytettävissä erilaisia analysointimenetelmiä, joiden käyttö vaatii asiantuntemusta (Heikkilä 2014, 174). Analysointimenetelmiin perehdyttiin huolisesti ja tutkimuskysymykseen vastausta haettiin kokeilemalla useita menetelmiä. Tutkimusaineisto analysoitiin niillä menetelmillä, joilla löydettiin vastaus tutkimuskysymyksiin ja jotka opinnäytetyön tekijät uskoivat hallitsevansa. Tutkimusaineistoa säilytettiin opinnäytetyön tekijöiden hallussa ja sitä käytettiin ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa ei pidetty tarpeellisena säilyttää jatkokäyttöä varten, vaan se hävitettiin tutkimuksen päätyttyä asianmukaisesti. (Kuula 2011, 168.)

Määrällisessä tutkimuksessa vastaajien tunnistamisriskiä ei juurikaan ole, koska tuloksia ei kirjata yksilöllisesti (Kuula 2011, 142). Tutkimuksen avoimen kysymyksen vastaukset käsiteltiin teemoittelemalla ja raportoitiin yleisellä tasolla. Avoi-

missä kysymyksissä saattaa toisinaan olla vaikea ratkaista tutkimusraporttiin sisällytettävän suoran sitaatin täydellistä tunnistamattomuutta (Kuula 2011, 142), joten niitä ei sisällytetty tähän raporttiin lainkaan.

Jokaisen tutkimuksen toteuttamiseen ja raportointiin liittyy sen tekijöiden oma-kohtaiset valinnat (Heikkilä 2014, 28). Tämän tutkimuksen toteutuksessa pyrittiin ehdottomaan puolueettomuuteen kaikissa valinnoissa. Puolueettomuutta on säilyttää tutkittavien näkökulma sellaisena kuin se on. Puolueettomuudella tarkoitetaan, ettei omia käsityksiään tai asenteitaan sekoita tutkimuskohteeseen. (Eskola & Suoranta 1998.) Avoimen kysymyksen asettelussa ei siinä onnistuttu. Kysymyksen asettelu ei ollut neutraali ja se ymmärrettiin vasta tutkimusaineiston keräämisen jälkeen. Kysymyksen asettelu vaikutti merkittävästi saatuihin vastauksiin.

Eskolan & Suorannan (1998) mukaan ”*objektiivisuus syntyy nimenomaan oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta*”. Avoimen kysymyksen lähtökohta oli kohdeorganisaatiosta noussut tieto, jonka perusteella tilanteesta luotiin lähtökohtainen käsitys, johon haluttiin puuttua. Lähtökohta määritteli sen, millainen tutkimusasettelma avoimeen kysymykseen luotiin (Eskola & Suoranta 1998). Tämä puolueettomuuteen vaikuttava seikka tiedostettiin sekä avoimesti ilmaistiin tutkimusraportissa. Keskustelujen ja pohdintojen jälkeen avoimen kysymyksen vastaukset sekä niistä johdetut johtopäätökset päätettiin sisällyttää tutkimusraporttiin ja hyödyntää niistä saatu tieto tutkimustulosten tarkastelussa tukemassa määrällisestä osiosta saatua tietoa.

Opinnäytetyön raportissa tutkimusprosessi ja tutkimustulokset kuvattiin mahdollisimman tarkasti ja selkeästi, jotta lukija pystyy vaivatta seuraamaan tutkimuksen etenemistä. Tutkimuksen raportoinnissa noudatettiin Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallisen työn ohjeita (Virikko 2017). Tutkimuksessa käytettävissä sanavalinnoissa tavoiteltiin asiatyyliä ja neutraaliutta, jotta lukija voi luoda mahdollisimman häiriöttömän tulkinnan tekstistä (Hirsjärvi ym. 2014, 310).

Tämän tutkimuksen tulokset on raportoitu opinnäytetyön tekijöiden oman pätevyysalueen sisällä. Tutkimustuloksista raportoitiin kaikki olennaiset tiedot, eikä mitään ole tarkoituksella jätetty raportissa kuvaamatta. Tutkimustuloksia ei ole

sepitetty, kaunisteltu tai muutoin esitetty harhaanjohtavasti. Tutkimustuloksia ei myöskään ole yleistetty kriiikittömästi ja kaikkien valintojen suhteen ollaan pyritty kriittiseen suhtautumiseen eettisten näkökulmien huomioimisessa. (Hirsjärvi ym. 2014, 26–27.)

6.2 Luotettavuuden tarkastelu

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan tarkastella arvioimalla tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan ”mittarin kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia”. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan ”tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata”. Reliabiliteetti ja validiteetti yhdessä muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. (Vilka 2007,149–150, 152.)

Reliabiliteetilla arvioidaan tutkimuksen mittauksen toistettavuutta ja tarkastellaan etenkin mittaukseen tarkkuuteen ja toteutukseen liittyviä seikkoja. Reliabiliteettia arvioidessa tarkastellaan otoskokoa ja kuinka hyvin se edustaa perusjoukkoa, vastausprosenttia, muuttujia koskevien tietojen käsittelyä sekä kyselylomakkeen ja vastausvaihtoehtojen kykyä mitata kattavasti tutkittavia asioita. (Vilka 2007, 149–150.) Oleellisin edellytys luotettavalle tutkimukselle kuitenkin on sen toteutus tieteellisten tutkimuskriteerien mukaan. (Heikkilä 2014, 178).

Tämä tutkimus toteutettiin kokonaisotantana (N=258) sähköisellä kyselylomakkeella ja vastausprosentiksi saatiin 25% (n=64). Alhainen vastausprosentti vaikuttaa tulosten tarkkuuteen (Heikkilä 2014, 178), joten tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, mutta ne ovat kuitenkin suuntaa antavia. Joiltain osin tutkimukseen vastanneiden taustatietoja pystyttiin vertailemaan perusjoukkoon. Tämän perusteella voitiin arvioida, että tutkimukseen vastanneet oli näiden taustamuuttujien osalta rinnastettavissa perusjoukkoon. Tarkempaa katoanalyysiä ei pystytty tekemään, koska opinnäyteyön tekijöillä ei ollut enempää tietoa perusjoukon jakaumista.

Alhaiseksi jääneen vastausprosentin mahdollisia syitä pohdittiin eri näkökulmista. Eräs syy yksikkökatoon eli koko tilastoyksikön puuttumiseen (Heikkilä 2014, 42)

oli tutkimuksen toteuttamismenetelmän valinta. Riskinä sähköisellä kyselylomakkeella toteutetussa kyselyssä on vastausprosentin jääminen vaatimattomaksi (Hirsjärvi ym. 2014, 196). Mahdollisia teknisiä syitä yksikkökatoon saattoivat olla vastaajien yhteystietojen vanheneminen tai sähköpostijärjestelmän suodatukset (Kananen 2014, 206).

Sähköinen kysely saattoi vaikuttaa myös tutkimusvastauksissa esiintyvään eräkatoon (Kananen 2014, 207) etenkin ikää ja esimiesasemaa tiedustelevissa kysymyksissä. Eräkato vastaajien ikää tiedustelevassa kysymyksessä oli 15,6% ja esimiesasemaa tiedustelevassa kysymyksessä 25%. Ikä saattoi olla osalle vastaajista herkkä aihe, eivätkä he siksi halunneet sitä ilmoittaa. Ikä tuli kirjoittaa konalaislukuna kyselylomakkeeseen avoimeen tilaan ja mahdollisesti vastausvaihtoehtojen puuttuminen vaikutti siihen, vastattiinko kysymykseen lainkaan. Myös esimiesasemaa tiedustelevaan kysymykseen oli vastausvaihtoehto erilaisessa valikossa kuin muut tutkimuskysymykset. Muihin tutkimuslomakkeen kysymyksiin saattoi vastata hiirellä klikkaamalla vaihtoehdon kohdalta (paitsi ikä-kysymykseen), mutta esimiesasema kysymykseen tuli hakea vastaus pudotusvalikon kautta. Erilainen vastausvaihtoehto saattoi hämätä osaa vastaajia ja vastaus jäi siksi antamatta. Tutkimuslomaketta laatiessa opinnäytetyön tekijät eivät näitä kumpaakaan osanneet huomioida, eivätkä ne nousseet esille myöskään esitetauksen palautteissa.

Kohderyhmän soveltumista sähköiseen kyselyyn pohdittiin jo etukäteen. Yleisesti soveltuvuus vaihtelee kohderyhmän iän, koulutuksen ja sukupuolen mukaan (Valli 2015, 49). Tässä tutkimuksessa iän ja koulutustaustan vaikutukset vastaamiseen eivät olleet havaittavissa vastauksista. Vastaajien sukupuolta ei tutkimuksessa tiedusteltu. Vastaajilla oli mahdollisuus vastata kysymyksiin työaikana työpaikan tietokoneilla, joten tämän näkökulman kautta tekniset mahdollisuudet eivät tutkimukseen vastaamista todennäköisesti merkittävästi haitanneet. Tutkimuksen toteuttamisen ajankohta kesälomakaudella saattoi vaikuttaa vastausintoon. Osa mahdollisista vastaajista saattoi jäädä tavoittamatta sen vuoksi, että heidän lomansa sijoittui kesäkuulle. Tämä huomioitiin jo vastausajan aikana ja tutkimusta jatkettiin heinäkuulle. Lisäksi työskentely saattoi olla lomakautena hektisempää ja kyselyyn vastaamisen koettiin vievän liikaa aikaa.

Mahdollisesti suurin syy heikkoon vastausprosenttiin oli, etteivät opinnäytetyön tekijät onnistuneet laatimaan riittävän motivoivaa saatekirjettä. Vastaajien heikko motivaatio vaikuttaa etenkin sähköiseen tutkimuslomakkeeseen vastaamiseen (Kananen 2014, 207). Saatekirjeen sisältämä informaatio, muun muassa luottamuksellisuudesta saattoi olla mahdollisten vastaajien mielestä riittämätöntä tai saatekirje ei muuten puhutellut. Mahdollisesti myös tutkimuksen tavoitteiden esittäminen jäi liian epämääräiseksi, eikä tutkimuksen aihetta pidetty tärkeänä.

Saatekirjeen lisäksi liitettiin kyselylomakkeen yhteyteen saatesanat, joissa muun muassa annettiin yksityiskohtaiset vastaus- ja palautusohjeet. Mahdollisesti näissä saatesanoissa saattoi olla epämääräisyyksiä, jotka johtivat alhaiseen vastausprosenttiin. Opinnäytetyön tekijät pohtivat opinnäytetyön ohjaajan kanssa tutkimuskyselyn uudelleen toteuttamista, mutta siitä luovuttiin aikataulullisista syistä eikä uusintakyselyn uskottu merkittävästi nostavan vastausprosenttia.

Koska tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, vastaajien lähetämät tiedot siirtyivät suoraan tilasto-ohjelmaan ja näppäilyvirheitä tuloksia tallennettaessa ei päässyt syntymään. Summamuuttujia muodostettaessa yksittäiset puuttuvat tilastoyksiköt korvattiin kyseisen muuttujan keskiarvolla. Keskiarvot lisättiin manuaalista erityistä huolellisuutta noudattaen. Vastaajien käsittelyvirheistä johtuvia reliabiliteettia heikentäviä tekijöitä, esimerkiksi ymmärtääkö vastaaja kysymyksen toisella tavalla kuin tutkija (Vilkkä 2015, 194), on jälkikäteen mahdotonta arvioida.

Reliabiliteettia voidaan arvioida myös mittauksen jälkeen tilasto-ohjelmassa Cronbachin alpha -kertoimen avulla (Heikkilä 2014, 176). Cronbachin alpha -kerroimilla selvitettiin tutkimuksen kysymysryhmien mittareiden kykyä mitata samaa ilmiötä. Mittareiden Cronbachin alpha -kerroimet vaihtelivat $\alpha=,748$ ja $\alpha=,972$ välillä ilman yhdenkään muuttujan poistamista. Heikkilän (2014, 178) mukaan suuret alpha kertoimet ilmaisivat korkeaa reliabiliteettia, jonka perusteella kysymysryhmien mittareita saattoi pitää luotettavina.

Validiteetilla arvioidaan sitä, miten teoreettiset käsitteet on onnistuttu operationalisoimaan eli miten hyvin käsitteet on pystytty siirtämään kyselylomakkeeseen (Vilkkä 2007, 150). Validiteettia tulee arvioida koko tutkimusprosessin ajan

(Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 190), koska se on hyvin vaikeaa jälkikäteen (Heikkilä 2014, 177). Arvioinnissa tarkastellaan mittaako kyselylomake täsmällisesti tutkittavaa ilmiötä, mittarin kattavuutta ja teoreettisten käsitteiden operationalisointia (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 190). Jos tutkimuksen kyselylomake ei mittaa tutkittavaa ilmiötä, on mahdotonta saada luotettavia tutkimustuloksia. Systemaattista virhettä tutkimustuloksiin aiheutuu, jos vastaukset vääristyvät eri tavoin tai puutteellisesti tulkituista kysymyksistä. (Heikkilä 2014, 177.)

Tätä tutkimusta varten rakennettiin oma kyselylomake. Tutkimuksissa on yleisesti suositeltavaa käyttää jo olemassa olevia ja testattuja kyselylomakkeita (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 190). Löydettyjä, jo olemassa olevia mittareita tarkasteltiin tutkimuksen viitekehyksen pohjalta ja niiden asiayhteyttä arvioitiin kriittisesti. Oman lomakkeen rakentamiseen päädyttiin, koska olemassa olevilla mittareilla ei olisi saanut vastausta asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä pyrittiin tavoittamaan tutkittavan ilmiön keskeiset tekijät sekä niiden väliset suhteet. Tutkimuksen teoreettiset käsitteet määriteltiin alakohtaisen kirjallisuuden ja luotettavan tutkimustiedon perusteella. Määritelmien operationalisoinnissa tavoiteltiin kohdeorganisaatio huomioiden koko tutkimusilmiön kattavia kysymyksiä, jotka jäsenneltiin kysymysryhmiin. Kysymysryhmiin jäsentelyillä haettiin tutkimuslomakkeeseen vastaajille selkeyttä kysymysten asetteluissa.

Tutkimuslomakkeen kysymysryhmien muuttujien sisältö pyrittiin yksinkertaistamaan väärinymmärrysten välttämiseksi. Kyselylomakkeen esitestauksella haettiin ulkopuolista näkemystä etenkin kysymysten ymmärtämisestä. Esitestaajien palautteen perusteella muun muassa kysymysten sanavalintoihin tehtiin muutoksia. Mittarin kattavuutta arvioitiin useasti ennen kyselyn toteuttamista.

Tutkimusta toteutettaessa olisi suositeltavaa pitää tehdyistä ratkaisuista ja niiden perusteluista tutkimuspäiväkirjaa (Vilka 2007, 151). Tämän tutkimusprosessin aikana, kerääntyi opinnäytetyön tekijöille huomattava määrä sekä paperisia että

sähköisiä muistiinpanoja. Muistiin kirjaaminen ei kuitenkaan ollut niin järjestelmällistä ja selkeää kuin sen jälkikäteen tarkastellessa olisi pitänyt olla. Tämä havaittiin etenkin raporttia kirjoitettaessa ja tutkimuksen validiteettia arvioidessa.

Tutkimuksen **kokonaisluotettavuus** muodostuu tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista (Vilka 2007, 153). Tämän tutkimuksen kokonaisluotettavuutta on pyritty lisäämään huolellisella työskentelyllä sekä kuuntelemalla opinnäytetyön ohjaajan, opponenttien, kyselylomakkeen esitestaajien sekä tilastotieteen asiantuntijan kommentteja.

Kriittistä palautetta sekä erilaista näkökulmaa on tutkimusprosessin aikana pyydetty ja saatu muun muassa tutkimusongelman muotoilemisessa, tutkimuslomakkeen rakentamisessa, tutkimusaineiston analysoimisessa ja tutkimuksen virheiden tarkastelussa. Määrällisessä tutkimuksessa ei voi välttyä mittaus-, otanta- tai käsittelyvirheiltä (Vilka 2007, 154). Tässä tutkimuksessa virheiden ilmeneminen on huomioitu ja etenkin kadosta johtuvasta systemaattisesta virheestä on keskusteltu. Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden lisäämiseksi on raportissa esitetty kaikki opinnäytetyön tekijöiden havaitsemat virheet ja arvioitu niiden vaikutusta tuloksiin sekä niiden hyödyntämiseen.

6.3 Tutkimustulosten tarkastelu

6.3.1 Keskeiset tutkimustulokset

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen oli tarkoitus selvittää kohdeorganisaation henkilöstön käsityksiä kohdeorganisaation muutosviestinnästä. Tutkimuksella haettiin vastauksia kysymyksiin 1. Millaista muutosviestintä on muutoksen aikana ja 2. Millä tavalla kohdeorganisaatio voisi kehittää muutosviestintäänsä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla kohdeorganisaatio voi tulevaisuudessa kehittää oman organisaationsa muutosviestintää. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin neljän eri osa-alueen (viestintäkanavat, viestintäkäytännöt, viestinnän sisältö ja viestinnän vuorovaikutuksellisuus) kautta. Tämän tutkimuksen tuloksia ei vastausprosentin alhaisuuden vuoksi voi yleistää, mutta tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina.

Viestintäkanavat

Vastaajien näkemyksiä viestintäkanavien hyödyntämisestä sekä tyytyväisyydestä niihin tarkasteltiin vertailemalla viestintäkanavia, joista tietoa oli saatu niihin viestintäkanaviin, joista tietoa haluttaisiin saada. Tiedon saanti jakautui tasaisesti eri viestintäkanavien välille. Ainoastaan sosiaalisesta median ja internetin kautta saatu tieto ilmoitettiin selkeästi vähäisemmäksi muihin verrattuna. Sähköpostin, palavereiden ja lähiesimiesten välityksellä oli tietoa saatu hieman enemmän kuin muiden viestintäkanavien kautta. Niiden viestintäkanavien välille, joiden kautta jatkossa toivottaisiin saatavan tietoa, muodostui suurempia eroavaisuuksia. Tärkeimmäksi toivotuksi viestintäkanavaksi nousi selkeästi omat lähiesimiehet. Yksikkökokouksista, palavereista ja sähköpostin kautta toivottiin myös jatkossa paljon viestintää.

Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation muutosviestintä koettiin melko vähäiseksi kaikkien vaihtoehtoina olleiden viestintäkanavien osalta. Toisaalta kaikkien niiden viestintäkanavien, joiden kautta oli saatu tietoa, jatkossa myös toivottiin tietoa. Pekkolan ym. (2013, 99) mukaan onnistuneen muutosviestinnän perusta on toimivat viestintäkanavat ja niiden tehokas käyttö. Useiden kanavien käyttö viestinnässä ei kuitenkaan ole taie muutosviestinnän onnistumisesta (Kamarudin ym. 2014, 500). Tulosten perusteella voidaankin olettaa, että kohdeorganisaatiossa on riittävät viestintäkanavat olemassa, mutta niiden kautta saatavaa tietoa tulisi runsaasti lisätä. Kinnusen (2019, 171) tutkimuksessa todetaan vastaavanlaisesti, että sosiaali- ja terveysalan johtajat turvautuvat muutosviestinnässä usein perinteisiin sekä itselle tuttuihin viestintäkanaviin eikä hyödynnä riittävästi muita käytettävissä olevia viestintäkanavia.

Johdon tiedotustilaisuuksista, lähiesimiehiltä, yksikkökokouksista ja palavereista toivottiin jatkossa merkittävästi enemmän tietoa kuin sieltä oli tähän asti saatu. Johdon ja lähiesimiesten tehtävä onkin luoda avoimella muutosviestinnällä henkilöstölle vahva perusta muutokselle sekä selkeä käsitys sen tarpeellisuudesta (Juholin 2007, 88–89; Pekkola ym. 2013, 96–97; Rosendahl ym. 2014, 126). Tiedon kannalta luotettavimpina lähteinä pidetään omaa lähiesimiestä, yksikönjohtajaa sekä oman yksikön kokouksia (Pekkola ym. 2013, 101) eli samoja viestintäkanavia, joiden kautta tutkimuksen perusteella toivotaan paljon viestintää. Tutkimus osoittaa, että kohdeorganisaatiossa muutosviestintää toivotaan erityisesti

yleisesti luotettavina pidetyistä kanavista. Varsinkin nuoremmat vastaajat toivoivat saavansa enemmän tietoa palavereista. Nuutisen ym. (2013, 102) tutkimuksen perusteella erityisesti nuorempien henkilöstön jäsenten kohdalla korostuukin vuorovaikutteinen ja läsnä oleva johtamistapa, jossa on mahdollista ilmaista omia näkemyksiään.

Päätelmää tukee tutkimuksessa havaittu vahva yhteys johdon tiedotustilaisuuksista, lähiesimiehiltä, yksikkökokouksista ja palavereista saadun tiedon sekä muutoskokemuksen välillä. Muutoksen mahdollisuutena kokevat olivat oman näkemyksensä mukaan saaneet paljon organisaatiomuutokseen liittyvää tietoa näistä kanavista. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu luotettavalla muutosviestinnällä olevan vaikutusta työntekijöiden myönteisessä suhtautumisessa ja asennoitumisessa muutokseen (McMillan & Albrecht 2010, 215; Mazzei 2014; O'Sullivan & Partridge 2016, 284).

Laurilan (2017, 138) tutkimuksessa havaittiin, että lähiesimiehiltä toivottiin myös ylhäältä alaspäin suuntautuvaa jämäkkää viestintää ja muutosprosessin hallintaa, jonka taustalla vaikutti halu tulla johdetuksi muutoksen keskellä. Tutkimustulosten perusteella ei-esimiesasemassa toimivat henkilöstön jäsenet kokivat saaneensa heikommin tietoa lähiesimiehiltään ja johdon tiedotustilaisuudesta. Lähiesimiesten ja johdon viestimällä konkreettisella, arjen työskentelyyn vaikuttavalla tiedolla, vaikutti tutkimustulosten perusteella olevan myönteisiä vaikutuksia vastaajien kokemaan muutokseen liittyviin tunteisiin. Toisaalta tuloksen perusteella voidaan päätellä, että esimiesasemassa työskentelevät tarvitsisivat vieläkin enemmän tukea omilta esimiehiltään. Pekkola ym. (2013, 102) toteavatkin, että pystyäkseen tukemaan omaa henkilöstönsä sekä vakuuttamaan heidät muutoksen tarpeellisuudesta, lähiesimiehet tarvitsevat omalta esimieheltään tukea ja paljon tietoa organisaatiomuutoksen perusteista.

Lähiesimiehen kanssa lähes yhtä toivotuksi viestintäkanavaksi jatkossa nousi sähköpostiviestit. Kirjallisista viestintäkanavista sähköposti ohitti selkeästi perinteiset paperiset tiedotteet, joiden kautta kuitenkin toivottiin jatkossakin tietoa saatavan. Muutosviestinnässä oleellista onkin, että myös kirjallista materiaalia on saatavilla (Pahkin ym. 2011, 19). Kirjallista viestintää pidetään luotettavana tie-

don lähteenä (Juholin 2007, 67; Laurila 2017, 146). Tämän näyttäytyä tässä tutkimuksessa myös siinä, että vastaajat jotka arvioivat lukevansa huolellisesti sähköiset ja kirjalliset tiedotteet kokivat työkavereiden kautta tulevan muutosta koskevan tiedon vähäisemmäksi.

Airan (2012, 89) mukaan teknologiavälitteisen viestinnän, sähköpostin, internetin sekä sosiaalisen median hyödyntämisen edellytyksenä on, että niiden käytön tulisi olla osa työrutiineja. Päivittäin sähköisiä viestimiä työssään käyttävillä henkilöstön jäsenillä sähköpostin käyttö on mahdollisesti jo osa työrutiineja. Tämä näkyy myös tässä tutkimuksessa, sillä tuloksista ilmenee, että päivittäin sähköisiä viestimiä työssään käyttävät toivoivat jatkossakin organisaatiomuutokseen liittyvää tietoa sähköpostin kautta. Päivittäin sähköisiä viestintävälineitä käyttävät vastaajat eivät kuitenkaan oman näkemyksensä mukaan olleet saaneet muutokseen liittyvää tietoa sosiaalisesta mediasta tai internetistä.

Muutosviestinnässä ajantasaisen tiedon jakamista voidaan tukea melko laajastikin myös verkkoviestinnän välineillä (Pekkola ym. 2013, 101), mutta tämän tutkimuksen tulosten mukaan ei niiden kautta ollut paljoakaan muutokseen liittyvää tietoa saatu. Kinnunen (2019, 171) toteaa tutkimuksessaan, että internetin ja sosiaalisen median välineiden käytön hyödyntämisen lisääminen muutosviestinnässä on erittäin ajankohtaista, mutta tässä tutkimuksessa niiden käyttö viestintäkanavana ei noussut toiveissakaan kovinkaan korkealle. Vähiten jatkossa internetin kautta tietoa toivoivat esimiesasemassa työskentelevät vastaajat. Verkkoviestintävälineiden käyttöön liittyy myös vuorovaikutteisuutta, joka herättää tietosuojaan liittyviä kysymyksiä ja saattaa vaikuttaa etenkin esimiesasemassa toimivien kantaan verkkoviestintävälineiden käytöstä (Kinnunen 2019, 169). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella verkkoviestintä voidaankin nähdä muun sähköisen viestinnän ohella tukemassa työyhteisössä kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutuksellista viestintää, kuten muun muassa Pekkolan ym. (2013, 99) tutkimuksessa todetaan.

Luottamusmiehiltä toivottiin jatkossa huomattavasti enemmän muutokseen liittyvää tietoa kuin tähän mennessä oli saatu. Luottamusmiesten kautta toivottiin tietoa etenkin, jos vastaaja oli aiemmin työelämässään kokenut suuremman orga-

nisaatiomuutoksen. Luottamusmiehen rooli yhteistyön ja vuorovaikutuksen rakentajana muutoksessa tulisikin nähdä yhtenä laajemminkin hyödynnettävänä viestintäkanavana (Kukkola 2018, 143). Tämänkin tutkimuksen toivottujen viestintäkanavien tuloksista voidaan päätellä, että myös luottamusmiehen rooli kohdeorganisaation muutosviestinnässä nähdään merkittäväksi.

Monitahoinen työyhteisön sosiaalinen tuki on merkityksellistä muutoksen aikaisen työssäjaksamisen näkökulmasta (Pahkin 2015, 63). Epävirallisissa tapahtumissa, kuten kahvipöytäkeskusteluissa, liikkuu paljon tietoa. Muutostilanteessa haetaan myös työkavereilta tietoa, vaikka se ei aina välttämättä ole vahvistettua ja varsinkin huhujen kautta tulevaa tietoa pidetään kielteisenä. (Pekkola ym. 2013, 100.) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa työkavereilta tähän asti saatu tieto oli jäänyt melko vähäiseksi. Työkavereilta kuitenkin toivottiin jatkossa enemmän tietoa kuin sitä kautta saatu. Työkavereilta saatavaa tietoa toivottiin yleisellä tasolla enemmän, mutta korkeammin koulutetut vastaajat eivät nähneet sitä erityisen tarpeelliseksi.

Tämän tutkimuksen tuloksissa näkyi vahva yhteys käytettyjen viestintäkanavien sekä muiden muutosviestinnän osa-alueiden kanssa. Tutkimustulokset viittaavat siihen, mitä paremmin vastaajien näkemyksen mukaan oli saatu muutokseen liittyvää tietoa eri viestintäkanavien kautta, sitä parempi arvio hänellä oli organisaation viestintäkäytännöistä, muutosviestinnän sisällöstä sekä vuorovaikutuksesta johdon ja henkilöstön välillä. Vaikka toivotuilla viestintäkanavilla ei löytynyt suoraan yhteyttä muiden muutosviestinnän osa-alueiden kanssa, antavat kysymysosion tulokset viitettä siitä, että vastaajat pitivät eri viestintäkanavien hyödyntämistä muutosviestinnässä organisaatiomuutoksen aikana erittäin tärkeänä.

Tutkimustuloksia tarkastellessa todettiin, että kohdeorganisaatiossa on olemassa riittävät viestintäkanavat tehokkaaseen muutosviestintää, mutta niiden kautta saatavaa tietoa tulisi runsaasti lisätä. Erityisesti panostaminen tutkimuksessa esiin nousseiden toivoituinten viestintäkanavien, johdon tiedotustilaisuuksien, lähiesimiehien, yksikkökokousten, palaverien sekä sähköpostin kautta välittyvän tiedon volyyymiin, voidaan tehostaa kohdeorganisaation muutosviestintää. Kirjallisena viestinä sähköpostin kautta on mahdollista viestiä henkilöstölle tietoa yhtenäisesti ja reaaliaikaisesti. Tutkimustulosten perusteella sähköpostin kautta

saatu tieto tulee myös kohdentaa eri toimintayksiköihin niin, että henkilöstö pystyy sisäistämään tiedon omassa konseptissaan. Tutkimustulosten mukaan oma lähiesimiehen muutosjohtajuus on merkittävien tekijä muutosviestinnän onnistumisessa.

Viestintäkäytännöt

Laurilan (2017, 148) tutkimuksessa todetaan, että muutosviestinnän tulee olla selkeää, avointa ja säännöllistä. Lisäksi Kinnusen (2019, 167) mielestä yksi oleellisimmista asioista muutosviestinnässä on viestien oikea-aikainen ajoittaminen. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaation muutosviestinnässä on kehittämistä etenkin sen oikea-aikaisuudessa. Tutkimustulokset vastaavat osaltaan Turpeisen (2011, 140) tutkimusta, jonka mukaan viestinnän ajoittaminen oli haasteellista ja etenkin toimintaohjeet tulivat joko liian aikaisin tai liian myöhään. O'Sullivanin & Partridgen (2016, 284) mukaan organisaatiomuutoksen aikana viestinnän tulisi olla jatkuvasti avointa, jotta henkilöstö pystyy paremmin sitoutumaan muutokseen. Tämän tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation muutosviestintä ei ollut myöskään riittävän avointa. Lisäksi vastaajien näkemyksen mukaan muutosviestintä ei ollut ollut riittävän säännöllistä. Tutkimustulosten mukaan vastaajat kuitenkin kokivat muutosviestinnän olleen enimmäkseen selkeää ja yhteneväistä, mutta määrällisesti viestintää olisi pitänyt olla enemmän. Tämä poikkeaa hieman Turpeisen (2011, 140) tutkimuksesta, jonka tuloksissa muutosviestintä kuvailtiin riittämättömäksi, ristiriitaiseksi ja epäselväksi.

Vastaajien mukaan kohdeorganisaation muutosviestintä oli ollut riittämätöntä ja viestinnän riittämättömyys nähtiin aiheuttavan etenkin huolia ja pelkoja muutosta kohtaan. Vastaajat arvioivat kuitenkin mahdollisuutensa käsitellä ristiriitaisia tunteita muutoksen aikana hyväksi. Myös mahdollisuus keskustella muutokseen liittyvistä asioista lähiesimiehen tai työkavereiden kanssa koettiin hyväksi, mutta yleistä keskustelua toivottiin lisää. Laurila (2017, 175–176) toteaaakin tunnetilojen jakamisen ja etenkin ristiriitaisten tunteiden käsittelyn sekä lähiesimiehen että työkavereiden kanssa, olevan merkittävä tuen muoto muutoksen aikana, koska se vahvistaa yksittäisen henkilöstön jäsenen turvallisuudentunnetta.

Tutkimuksen tulosten mukaan vastaajan iällä ja koulutustasolla oli vaikutusta näkemykseen, kuinka mahdollista on ollut keskustella työkavereiden ja lähiesimiehen kanssa. Tulosten perusteella opisto- tai ammattikorkeakoulun tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet vastaajat kokivat parempana mahdollisuuden keskustella työkavereiden kanssa kuin peruskoulun ja toisen asteen koulutuksen omaavat vastaajat. Vanhemmat vastaajat taas kokivat mahdollisuutensa keskustelun lähiesimiehen kanssa heikommiksi kuin nuoremmat vastaajat eli nuoremmat vastaajat vaikuttaisivat olevan tyytyväisempiä mahdollisuuteen keskustella lähiesimiehensä kanssa muutoksen aikana.

Organisaation johdolla ja esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa yksilön muutuskokemukseen myönteisesti hyvällä muutoksen johtamisella (Pahkin 2015; Peltola 2018). Tutkimustulosten perusteella vastaajien muutuskokemuksella oli vaikutusta kokemukseen viestintäkäytännöistä. Muutuskokemuksella oli yhteyttä viestinnän riittävyyden, selkeyden, säännöllisyyden ja avoimuuden kanssa. Lisäksi muutuskokemuksen ja ristiriitaisten tunteiden käsittelyn mahdollisuudella oli yhteyttä. Pekolan ym. (2013, 95) mukaan henkilöstön jäsenet pystyvät omalla muutosviestintään sitoutumisellaan lisäämään omaa positiivista suhtautumistaan muutosta kohtaan. Laurila (2017, 170) toteaa tutkimuksessaan, että muutosmyönteisen suhtautumisen kannalta on tärkeää tietoisesti tarkastella muutosta uhan sijasta mahdollisuutena ja esimiehen muutosmyönteisyys nähtiin suurena vaikuttimena henkilöstössä.

Tuloksista voidaan päätellä, että muutoksen mahdollisuutena kokevat vastaajat näkivät viestintäkäytännöt toimivimmiksi. Tutkimustulosten mukaan muutoksen kokeminen mahdollisuutena lisäsi myönteistä näkemystä viestintäkäytäntöjen toteutumisesta. Mahdollisuutena muutoksen kokeneiden vastaajien mielestä muutosviestintä oli riittävää ja selkeää. Muutosviestintä oli heidän mielestään myös enimmäkseen säännöllistä ja oikea-aikaista sekä mahdollisuus ristiriitaisten tunteiden käsittelyyn koettiin mahdollisemmaksi kuin muiden vastaajien mielestä.

Tutkimustulosten perusteella esimiesasemassa toimivat kokivat yleisesti viestintäkäytännöt toimivimpana kuin muut henkilöstön jäsenet ja merkityksellisimmäksi nousi muutosviestinnän selkeys. Esimies osallistuu muutosviestintään eri roo-

lissa kuin henkilöstö, jolloin myös näkemys muutoksesta on erilainen. Työyhteisön toimintakulttuureissa on eroavaisuuksia muun muassa eri yksiköiden sekä eri ammattiryhmien välillä ja esimiehen rooli onkin luoda käytäntöjä merkitysten sisäistämiseen nämä eroavaisuuden huomioiden (Peltoniemi 2018, 216).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella viestintäkäytännöillä on vaikutusta muutosviestinnän kaikkien osa-alueiden kanssa. Viestintäkäytäntöjen kehittämällä pystytään myös syventämään muutosviestinnän sisältöä sekä tehostamaan johdon ja henkilöstön välisen muutosviestinnän vuorovaikutuksellisuutta. Tämä edellyttää avoimempaa ja oikea-aikaisempaa muutosviestintää. Tuloksissa kohdeorganisaation muutosviestintä koettiin enimmäkseen selkeäksi ja yhteneväiseksi, vaikka se oli määrällisesti vähäistä. Vastaajien muutkokokemuksella oli selkeästi merkitystä viestintäkäytäntöjen kokemuksessa. Mahdollisuutta keskustella työkavereiden tai lähiesimiehen kanssa muutoksesta pidettiin hyvänä, mutta sen kautta ei kuitenkaan koettu saavan riittävästi tietoa muutoksesta.

Viestinnän sisältö

Tutkimustulosten perusteella vastaajat kokivat, ettei muutosviestintä ollut sisältänyt riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta. Tuloksista nousi esiin etenkin tarve saada enemmän tietoa muutoksen perusteista ja tavoitteista. Organisaatiomuutoksen ymmärtäminen edellyttää, että sen tarve ja sillä saavutettava hyöty on hyvin perusteltu ja tämä edellyttää henkilöstön näkökulmasta sisällöltään kattavaa muutosviestintää eikä viestintä pelkistä suurista linjoista ole riittävä (Laurila 2017, 166, 168).

Vastaajista noin puolet kokivat saaneensa riittävästi sisällöltään merkittävää tietoa muutokseen liittyvistä yksityiskohdista sekä muutoksen perusteista oli kerrottu riittävästi. Suurin osa vastaajista olisi kuitenkin tarvinnut enemmän konkreettista tietoa organisaatiomuutoksen vaikutuksista työsuhteisiin, työtehtäviin, henkilöstöön, esimiehiin, palkkaukseen ja työyhteisöön. Muutoksen tavoitteista kertomisen koettiin jääneen vähäiseksi. Kinnunen (2019, 165) toteaa tutkimuksessaan tilannekuvan yksityiskohtaisen selkiytyksen ja tulkinnan auttavan hahmottamaan myös laajempia kokonaisuuksia. Tämän tutkimuksen tuloksista nousi

esiin tarve selkiyttää tai täsmentää kaikkia tutkimuksessa mitattuja muutosviestinnän sisällön osa-alueita, mutta myös kohdeorganisaatiossa jo tapahtuneita muutoksia laajemman kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Laurilan (2017, 138) mukaan esimiehellä on oltava muutosviestinnässä aktiivinen rooli ja häneltä odotetaan myös yksiselitteisiä toimintaohjeita sekä vahvaa tehtävien organisointia. Pystyäkseen tähän tulee esimiehen olla sitoutunut muutokseen, joka edellyttää Pekkolan ym. (2013, 102) mukaan riittävää tietoa muutoksen perusteista ja sen tavoitteista. Tutkimustulosten mukaan esimiesasemassa työskentelevät vastaajat kokivat saaneensa enemmän tietoa muutoksen tavoitteista ja hyödyistä sekä muutoksen perusteista oli kerrottu heidän näkemyksensä mukaan riittävästi. Myös organisaatiomuutoksen vaikutuksesta viestiminen koettiin esimiesasemassa työskentelevien joukossa parempana. Tutkimuksen perusteella esimiesasemassa toimivat vastaajat arvioivat organisaatiomuutoksen vaikutuksista työsuhteisiin, henkilöstöön, työyhteisöön, esimiehiin, työtehtäviin ja palkkauksesta saadun tiedon selkeämmäksi.

Tehokkaan muutosviestinnän avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön aktiiviseen suhtautumiseen muutoksesta (Pekkola ym. 2013, 104). Vastaajien muutoksen kokemisella oli tulosten perusteella vaikutusta, miten muutosviestinnän sisältö koettiin organisaatiossa muutoksen aikana. Muutoksen mahdollisuutena kokeneet vastaajat pitivät pääsääntöisesti viestinnän sisältöä parempana kuin vastaajat, jotka eivät kokeneet muutosta suoranaisesti mahdollisuutena. Muutosta mahdollisuutena pitäneiden vastaajien näkemyksen mukaan tieto muutoksen perusteista ja sen tavoitteista oli riittävää sekä muutoksen tuomista hyödyistä oli kerrottu selkeästi. Viestinnän sisältö muutoksen vaikutuksista organisaatioon koettiin myös paremmaksi muutosta mahdollisuutena pitävien vastaajien mukaan. Heidän mielestään muutosviestintä sisälsi riittävästi tietoa muutoksen vaikutuksista työsuhteisiin, työtehtäviin, henkilöstöön, esimiehiin, palkkaukseen ja yleisesti työyhteisöön liittyvistä asioista.

Sisällöltään liiallinen tietotulva ja siitä oleellisen poimiminen saattaa osoittautua haasteelliseksi, etenkin jos riittäviä voimavaroja sen hallintaan ei ole (Pennanen 2018, 50–51). Tutkimustulosten mukaan vastaajien koulutusasteella oli vaiku-

tusta kokemukseen viestinnän sisällöstä. Opisto- tai ammattikorkeakoulututkinnon tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet vastaajat kokivat viestinnän muutoksen perusteista sekä vaikutuksista työyhteisöön selkeämmäksi ja riittävämmäksi kuin peruskoulun tai toisen asteen koulutuksen suorittaneet vastaajat.

Tutkimustulosten perusteella muutosviestinnän sisältö oli suhteessa muutosviestinnän muiden osa-alueiden kanssa. Sisällöltään riittävä viestintä edellyttää aktiivista vuorovaikutusta, mutta myös oikeiden viestintäkanavien hyödyntämistä ja viestintäkäytänteiden tehokkuutta. Viestinnän sisällön kokemiseen selkeimmin vaikutti vastaajan esimiesasemassa työskentely ja muutkokokemus. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatiossa esimiesasemassa toimivat vastaajat arvioivat kokonaisuudessaan viestinnän sisällöltään paremmaksi, joka mahdollisesti liittyy esimiehen rooliin muutosviestinnässä. Oleellisen tärkeää muutosviestinnän näkökulmasta on, että esimiehet ovat perillä muutoksen yksityiskohdista, perusteista sekä muutoksen vaikutuksista organisaatiossa. Näitä tietoja he pystyvät hyödyntämään tukiessaan sekä jakaessaan tietoa omalle henkilöstölleen.

Muutoksen mahdollisuutena kokeneet vastaajat pitivät muutosviestinnän sisältöä kokonaisuudessaan kattavampana kuin vastaajat, joilla oli neutraali suhtautuminen muutokseen tai pitivät sitä uhkana. Näkemys viestinnän sisällöstä oli yhteydessä myös vastaajan koulutukseen eli korkeammalla koulutuksella oli vaikutusta kokemukseen, miten muutoksen perusteista ja vaikutuksista oli viestitty.

Viestinnän vuorovaikutuksellisuus

Rosendahl ym. (2014, 101) ja Kinnunen (2019, 160) toteavat tutkimuksissaan johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen olevan erityisasemassa muutoksen onnistumisen kannalta. Muun muassa Pahkinin (2015) ja Peltoniemen (2018) tutkimukset osoittavat ensisijaisesti organisaation johdon ja esimiesten toimilla olevan mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön jäsenten muutkokokemukseen myönteisesti. Samantyyppiset tulokset näyttäytyivät myös tässä tutkimuksessa. Tutkimustulosten mukaan näkemykset johdon ja henkilöstön välisestä vuorovaikutuksesta ovat yhteneväiset vastaajan muutkokokemuksen kanssa. Mitä paremmaksi vastaajat arvioivat johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen, sitä todennäköisemmin he kokivat muutoksen mahdollisuutena.

Etenkin myönteisen muutoskokemuksen kanssa yhteyttä löytyi, jos vastaajien näkemyksen mukaan viestit johdon ja henkilöstön välillä olivat kulkeneet hyvin ja henkilöstölle oli tarjottu mahdollisuutta keskustella kahden lähiesimiehen kanssa. Kiiskinen (2017, 127) pitääkin hyvänä muutosjohtajuutena sellaista johtajuutta, joka korostaa vuorovaikutustaitoja sekä henkilöstön kuuntelemista. Myös Ikonen (2015, 148) näki vuorovaikutuksellisuuden johtamistaitona ja korosti sen merkitystä etenkin luottamuksen perustana. Organisaatiomuutoksen aikana luottamus on yksi oleellisimmista puskureista rakennettaessa myönteistä suhtautumista muutokseen ja se tukee myös muutoksen aikaisen epävarmuuden sietämistä (Virtanen & Stenvall 2009, 34). Kinnusen (2019, 173) mukaan luottamus ja tieto kytkeytyvätkin vahvasti toisiinsa, koska luottamuksen takana ovat aina luotettavat tosiasiat (Virtanen & Stenvall 2009, 34). Oman lähiesimiehen kanssa käytävät keskustelut ovatkin luotettavimpina pidettäviä tietolähteitä (Pekkola ym. 2013, 101).

Vuorovaikutuksellisuuden kautta pystytään myös syventämään käytettävissä olevaa tietoa (Juholin 2007, 67), koska tiedon kohdentaminen lisää sen ymmärtämistä (Pennanen 2018, 51). Lisäksi kahdenkeskisissä keskusteluissa voidaan läpikäydä myös sellaisia muutokseen liittyviä huonoja tai arkaluontoisia asioita, joista ei haluta keskustella työyhteisön yhteisissä tilaisuuksissa (Laurila 2017, 183). Tämänkin tutkimuksen tuloksissa korostuu kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen tärkeys, jotka ovat luottamuksen rakentumisen (Ikonen 2015, 140) ja sitä kautta myönteisen muutoskokemuksen luomisen perusta (Virtanen & Stenvall 2009, 34). Luottamus rakentaa myös yhteisöllisyyttä (Laurila 2017, 174), jonka tarve nousi tutkimustuloksissa esiin. Muutoksen kokeminen itselleen etäisenä asiana saattaa herättää tutkimustulosten mukaan huolta ja heikentää tunnetta yhteisestä kokemuksesta.

Vuorovaikutuksellinen viestintä korostuu myös tunteiden oikeuttamisessa, ahdistuneisuuden purkamisessa ja turvallisuudentunteen luomisessa (Laurila 2017, 176). Tässä tutkimuksessa se näyttäytyi muutoksen mahdollisuutena kokevien vastaajien kokemuksena paremmasta johdon henkilöstön esittämiin huoliin reagoimisesta sekä kysymyksiin vastaamisesta kuin muutoksen uhkana kokeneilla vastaajilla. Muutosta koskevilla kysymyksillä haetaan lisää tietoa johdon teke-

mien päätösten perusteista ja sen avulla muodostetaan kuva päätösten oikeudenmukaisuudesta (Kumpulainen 2013, 207). Kysymyksen esittäjän tiedontarpeeseen vastaava tieto perusteista lisää luottamusta päätöksenteon oikeellisuuteen, tasapuolisuuteen ja puolueettomuuteen (Laurila 2017, 164). Henkilöstön esittämiin kysymyksiin reagoimattomuus sekä johdon passiivisuus vuorovaikutuksellisuudessa, vaikka tahatonkin, saattaa murentaa luottamusta työyhteisössä (Ikonen 2015, 143–144). Tutkimustulosten mukaan esimiesasemassa toimivat arvoivat kysymyksiin vastaamisen yleisesti paremmaksi, mutta tulosten perusteella oli tulkittavissa kehittämisen tarve muutokseen liittyviin kysymyksiin vastaamisessa ja huoleen reagoimisessa.

Henkilöstön huoliin reagoimiseen panostaminen on oleellista myös organisaation toiminnan näkökulmasta. Henkilöstön jäsenillä saattaa toisinaan olla taipumus nähdä muutokseen liittyvät asiat todellisuutta synkeämmässä valossa, joka mahdollisesti aiheuttaa pelkoa ja levottomuutta tulevaisuutta kohtaan. (Laurila 2017, 150.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa esiin noussut huoli oman työpaikan säilymisestä, muutoksen jälkeisten resurssien riittävydestä sekä kohdeorganisaation toiminnan jatkumisesta saattaa aiheuttaa ajattelun sekä toiminnan lamaantumista, joka heijastuu työtehon heikentymisenä muutoksen aikana (Laurila 2017, 151). Työyhteisössä turvallisuuden tunnetta ja luottamusta tulevaisuuteen voidaan vahvistaa joko kahdenkeskisillä tai johdon kanssa yhteisillä, säännöllisillä keskusteluilla (Pekkola ym. 2013, 107). Huoli oman työpaikan säilyvyydestä tai epävarmasta tulevaisuudesta saattaa lisätä myös muutosvastarintaa, joka asettaa johdolle haasteita onnistuneen organisaatiomuutoksen läpiviemiselle (Laurila 2017, 178).

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimiesasemassa toimivat arvioivat johdon ja henkilöstön välisen viestien kulkemisen paremmaksi. Esimiehen rooli muutoksessa on toimia välittäjänä ja tuoda johdon viestejä etenkin itse vetämiinsä oman yksikön kokouksiin (Peltoniemi 2018, 121). Esimiehen rooli on myös kuunnella henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä (Laurila 2017, 200). Pekkolan ym. (2013, 101) mukaan esimiehet toimivatkin viestinnän solmukohdassa johdon ja henkilöstön välillä. Esimiesten näkemys viestien liikkumisesta saattaa tästä syystä näyttäytyä tutkimuksessa eri lailla kuin niiden vastaajien, jotka eivät toimi esimiesasemassa. Tutkimuksen tulokset vastaavat Nuutisen ym. (2013, 48) tutkimuksen

tuloksiin, jossa esimiesasemassa työskentelevät kokivat vuorovaikutuksen johdon ja henkilöstön välillä sekä mahdollisuutensa vaikuttaa työtään koskevaan päätöksentekoon paremmaksi kuin muut henkilöstön jäsenet.

Esimiesasemassa toimivat kokivat viestinnän vuorovaikutuksellisuudessa myös henkilökunnan mielipiteiden esiintuomisen kannustamisen paremmaksi kuin vastaajat, jotka eivät toimineet esimiesasemassa. Laurilan (2017, 155) tutkimuksessa todettiin, että mahdollisuus esittää avoimesti omat näkemyksensä ja mielipiteensä on henkilöstölle tärkeämpää kuin se, miten ne vaikuttavat johdon tekemien päätösten lopputulokseen. Aito kokemus mahdollisuudesta tuoda esille mielipiteitään edellyttää tunnetta, että johto reagoi niihin (Bull & Brown 2012, 14). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ainoastaan joka viides vastaaja oli kokenut, että henkilöstöä oli kannustettu mielipiteiden esilletuomiseen. Nuutisen ym. (2012, 70) mukaan mielipiteiden kuunteleminen saa aikaan myös tunteen arvostamisesta ja siitä, että on tullut kuulluksi tärkeäksi näkemässään asiassa.

Tämän tutkimuksen vastausten perusteella vaikuttaa kohdeorganisaatiossa pitkään työskentely heikentävän vastaajien näkemystä johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksellisesta viestinnästä. Mitä pidempään vastaaja oli kohdeorganisaatiossa työskennellyt, sitä kehnompia oli hänen näkemyksensä mielipiteiden esille tuomiseen kannustamisesta, esitettyihin huoliin reagoimisesta sekä mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin muutoksiin. Vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä liittyviin muutoksiin yhdistyi myös vastaajien alakohdaisen työkokemuksen sekä iän kanssa. Mitä pidempään vastaaja oli työskennellyt alalla sekä vanhemmat vastaajat kokivat heikommiksi mahdollisuutensa vaikuttaa muutoksiin.

Nuutisen ym. (2012, 62) tutkimuksessa todettiin vanhempien sekä usein myös kokeneempien henkilöstön jäsenten mahdollisuuden vaikuttaa työn tekemiseen ja näin hyödyntää kertynyttä asiantuntemustaan lisäävän työtyytyväisyyttä. Eri-tyisesti vanhemmille henkilöstön jäsenille on muutostilanteessa tärkeää, että mielipiteitä ja näkemyksiä kuunnellaan sekä muutoksista keskustellaan johdon kanssa yhteisesti. Vanhemmille henkilöstön jäsenille keskeistä on kyetä vaikuttamaan työn sisältöön ja sitä kautta lisätä edellytyksiä suorittaa työtehtävät mah-

dollisimman hyvin myös muutoksen aikana. (Nuutinen ym. 2013, 69, 75.) Mahdollisesti vanhempien sekä kokeneempien henkilöstön jäsenten korkeammat odotukset vaikuttamismahdollisuuksiin ovat tämän tutkimuksen tulosten havaintojen takana. Myös Turpeinen (2011, 141) toteaa tutkimuksessaan, että työkokemusta ja pitkää työuraa tulisi organisaatiomuutoksessa kunnioittaa sekä hyödyntää muutoksen suunnittelun voimavarana.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan näkemyksellä johdon ja henkilöstön välisen viestinnän vuorovaikutuksellisuudesta oli selkeä yhteys vastaajien kokemukseen viestintäkäytännöistä sekä viestinnän sisällöstä. Kehittämällä johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutuksellisuutta kyetään vaikuttamaan etenkin viestinnän sisällön ymmärtämiseen, syventämällä eri viestintäkanavien kautta saatua tietoa kohdennetulla muutosviestinnällä. Vastaajien näkemykset viestinnän sisällön riittävydestä sekä selkeydestä heijastuivat myös arvioon johdon ja henkilöstön välisen muutosviestinnän vuorovaikutuksellisuudesta. Yhteys viestintäkäytäntöihin taas tulkittiin tutkimustulosten perusteella päinvastaiseksi eli tehostamalla viestintäkäytäntöjä kyetään vaikuttamaan johdon ja henkilöstön välisen viestinnän vuorovaikutuksellisuuteen. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että viestintäkäytäntöjen kautta johto pystyy osoittamaan henkilöstölle arvostusta muutosviestintään panostamalla.

Käytetyillä viestintäkanavilla oli myös vahva vaikutus muutosviestinnän vuorovaikutuksellisuuden kokemukseen. Yhteyttä todennäköisesti vahvistaa vuorovaikutuksellisista viestintäkanavista (johdon tiedotustilaisuuksista, lähiesimiehiltä, yksikkökokouksista sekä palaverista) saadun tiedon sekä muutoksen mahdollisuutena kokemisen yhteys. Sama yhteys näkyy myös johdon ja henkilöstön välisen viestinnän vuorovaikutuksellisuuden arvioinnissa. Tutkimustulosten perusteella johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta kehittämällä voidaan oleellisesti vaikuttaa myönteisesti henkilöstön muutoskokemukseen. Johdon ja henkilöstön välisen viestinnän puutteiden nähtiin vaikuttavan erityisesti heikkoihin mahdollisuuksiin osallistua muutosprosessiin sekä sitä kautta lisäävän huolia ja pelkoja muutosta kohtaan. Muutosviestinnän vuorovaikutuksellisuuteen panostamien nähtiin työpanoksen arvostamisena ja johdon taholta sen lisääminen on tärkeää. Lisäksi henkilöstön iän ja kokemuksen huomioiminen muutosviestinnän vuorovaikutuksellisuudessa lisää henkilöstön hyvinvointia muutoksen aikana.

6.3.2 Kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä oli, ”Millä tavalla kohdeorganisaatio voisi kehittää työyhteisöviestintäänsä?”. Tutkimuksen tulokset viittaavat viestintäkanavien, viestintäkäytäntöjen, viestinnän sisällön ja viestinnän vuorovaikutuksellisuuden osa-alueiden hallinnan vaativan esimiehiltä panostamista muutosviestintään. Viestinnän kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja niiden yhteneväinen hallinta on muutosviestinnän kannalta oleellista. Viestinnän tulee tapahtua oikeiden kanavien ja käytäntöjen kautta henkilöstön tavoittamiseksi. Sisällöltään viestinnän tulee olla riittävää ja informatiivista, mutta myös vuorovaikutuksellista. Henkilöstön jäsenillä on jatkuva tiedon tarve sekä halu osallistua muutokseen ja siitä viestimiseen. Viestintäkanavien valinnassa ja käytössä tulee huomioida ryhmän ja yksilöiden ominaispiirteet sekä viestinnän tulee tapahtua useamman kanavan kautta mahdollisimman usein. Henkilöstön jäsenet tarvitsevat vuorovaikutuksellista viestintää, joka on sisällöltään informatiivista, kannustavaa, oikea-aikaista, säännöllistä ja avointa.

Kohdeorganisaatiossa etenkin jo olemassa olevia viestintäkanavia tulisi hyödyntää selkeästi enemmän. Tämä näkyy tutkimuksessa määriteltujen viestintäkanavien kautta toivotussa tiedon määrässä. Viestintäkäytäntöjen kehittäminen edellyttää vieläkin avoimempaa, tarkemmin ajoitettua sekä määrällisesti runsaampaa muutosviestintää. Viestinnän sisällön selkiyttämiseen tulisi käyttää enemmän vuorovaikutuksellista viestintää johdon ja henkilöstön välillä, jotta viestinnän sisältöä kyetään täsmentämään sekä kohdentamaan henkilöstön tarpeiden mukaan. Tutkimustuloksissa korostuukin esimiesten rooli muutosjohtajuudessa viestintäkäytäntöjen järjestelmällisessä kehittämisessä, organisaatiomuutosta koskevan tiedon sisällön jäsentämisessä sekä johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksellisen viestinnän lisäämisessä. Tässä esimiehet tarvitsevat paljon tukea ja tietoa organisaation johdolta sekä omalta työyhteisöltään. Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa keskeisimmiksi muutosviestinnän kehityskohteiksi nousseet toimet on esitetty taulukossa 9.

TALUKKO 9. Kohdeorganisaation muutosviestinnän keskeiset kehittämiskohteet

Kehittämiskohde	Keskeiset kehittämisehdotukset
Viestintäkanavien hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Käytössä olevien viestintäkanavien tehokkaampi hyödyntäminen • Viestin mukaan oikean viestintäkanavan valitseminen
Viestintäkäytöjen tehostaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Säännöllinen muutokseen liittyvien asioiden esiin nostaminen yksikkökouksissa ja palavereissa, avoimuus • Panostaminen viestien ajoittamiseen, muutoksen etenemisen seuraaminen, ennakoiva viestintä • Viestiminen myös siitä, ettei uutta tietoa ole • Lähiesimiehen ja työkavereiden kanssa keskustelumahdollisuuksien lisääminen, myös epävirallisten
Viestinnän sisällön selkiyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen perusteiden ja tavoitteiden täsmentäminen, säännöllinen muistuttaminen muutoksen hyödyistä • Muutoksen konkreettisten vaikutusten selkiyttäminen • Jo tapahtuneiden muutosten käytännön asioiden selvittäminen • Viestien sisällön ymmärtämisen varmistaminen
Viestinnän vuorovaikutuksellisuuden lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon ja henkilöstön välisen kahdensuuntaisen viestinnän lisääminen, työskentely-yksiköihin jalkautuminen • Riittävän ajan varaaminen kysymysten ja mielipiteiden esittämiseen sekä niihin aktiivinen reagoiminen • Luottamuksen vahvistaminen tiedolla • Esimies-alais keskustelujen lisääminen • Yhteisöllisyyden lisääminen yhteisen kokemuksen kautta • Henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin • Riittävä resursoiminen muutosjohtajuuteen, koulutukset

Konkreettisten keskeisten kehittämisehdotusten lisäksi tutkimuksen perusteella nousi ajatus sosiaalisen median hyödyntämisen lisäämisen mahdollisuudesta kohdeorganisaatiossa. Vaikka tutkimustuloksissa vastausvaihtoehtoina olleiden sosiaalisen median merkitys muutosviestinnässä ei noussut kovin korkealle toivotuissa viestintäkanavissa, toivottiin kuitenkin jatkossa enemmän muutosviestintää sähköisesti. Lisäksi muuttujina olleista viestintäkanavista puuttui vaihtoehtoja yksi tänä päivänä virallisessakin viestinnässä esillä oleva kanava, blogit.

Kiiskinen (2017,127) näkeekin blogit etenkin keskustelun virittämisen sekä yhteisen merkityksellisuuden rakentamisen näkökulmasta erinomaisina muutosviestinnän ja tiedon jakamisen työkaluina. Esimerkiksi kohdeorganisaation johto voisi hyödyntää blogeja viestintäkanavina. Kiiskinen (2017, 127) toteaa myös teksteillä johtamisen olevan nykyisen kiristyneen työtahdin sekä hajautettujen työskentely-yksiköiden vuoksi varteenotettava vaihtoehto. Vaikka yleensä blogit ovat melko

kirjoittajakeskeisiä, on niiden yksi tärkeä ominaisuus vuorovaikutteisuus. Blogien lukijat voivat julkaista niiden yhteydessä myös omia kommenttejaan sekä esittää mielipiteitään ja sitä kautta osallistua keskusteluun. (Tikkamäki 2018, 27.)

Lisäksi tutkimuksen tulosten perusteella muodostui kuva, että kohdeorganisaation muutosviestinnän kehittämisessä kirjallinen viestintäsuunnitelma voisi olla tarpeellinen työkalu. Koskela (2018, 36) toteaa usein organisaation viestinnässä ilmenneiden puutteiden taustalla olevan viestinnän kokonaisnäkömyksen tai sen johtamisen puutteet. Muutosviestinnän kokonaisnäkömystä voisi lisätä johdon laatimalla kirjallisella muutosviestintäsuunnitelmalla, joka antaisi konkreettiset suuntaviivat muutosviestinnän toteuttamiseen kohdeorganisaatiossa. Muutosviestintäsuunnitelmasta voisi käytännön tasolle johtaa muutosviestintäohjeet, jotka tarjoaisivat tukea toiminnallisen tason tilanteisiin. (Koskela 2018, 36.)

6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

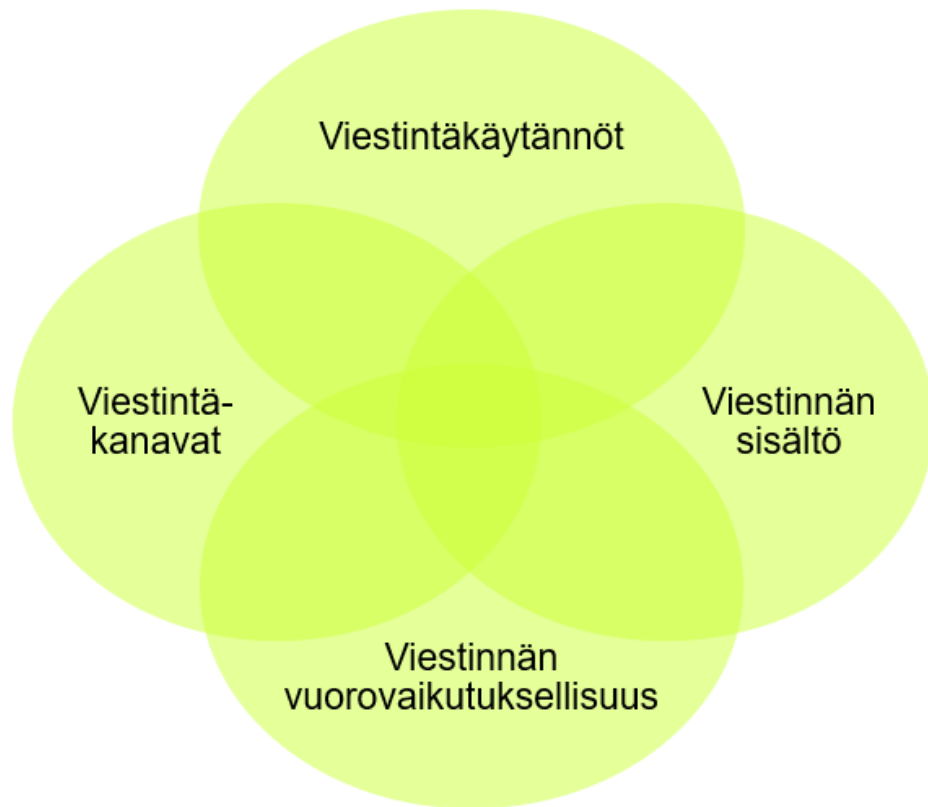
Tässä opinnäytetyönä tehdyssä tutkimuksessa tarkasteltiin kohdeorganisaation muutosviestintää radikaalin organisaatiomuutoksen aikana. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla kohdeorganisaation henkilöstön käsityksiä muutosviestinnästä ja tavoitteena oli tuottaa tietoa, jolla kohdeorganisaatio voi tulevaisuudessa kehittää oman organisaationsa muutosviestintää. Muutosviestintää tarkasteltiin koko organisaation tasolla ja tuotettua tietoa voidaan hyödyntää etenkin kehittämään kohdeorganisaatiossa esimiesasemassa toimivien muutosviestintää muutosjohtajuuden työkaluna. Muutosviestinnän kehittämisen tavoitteena voidaan pitää kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvoinnin sekä myönteisen muutoskokemuksen ylläpitämistä ja lisäämistä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation muutosviestinnässä on kehittämisen tarvetta. Tehokkaan sekä vaikuttavan muutosviestinnän toteuttaminen on haasteellista ja tuskin on olemassa yhtään organisaatiota, joissa kaikki henkilöstön jäsenet olisivat siihen täysin tyytyväisiä. Kohdeorganisaatiossa tulisi tutkimustulosten perusteella keskittyä muutosviestinnän lisäämiseen kaikilla tutkimuksessa tarkastelluissa muutosviestinnän osa-alueilla. Muutosviestinnän osa-alueiksi tässä tutkimuksessa määriteltiin viestintäkanavat,

viestintäkäytännöt, viestinnän sisältö sekä viestinnän vuorovaikutuksellisuus. Tutkimuksen tuloksissa havaittiin muutoskokemuksella olevan yhteyttä näkemykseen kohdeorganisaation muutosviestinnästä. Lisäksi esimiesasemassa toimivien kokemus muutosviestinnän osa-alueiden paremmasta toteutumisesta oli havaittavissa.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa löytyi vahva yhteys kaikkien muutosviestinnän osa-alueiden välillä. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että mitä paremmin muutokseen liittyvää tietoa saadaan eri viestintäkanavien kautta, sitä parempi arvio muodostuu organisaation viestintäkäytännöistä, muutosviestinnän sisällöstä sekä viestinnän vuorovaikutuksellisuudesta. Tuloksista voidaan myös päätellä, että viestintäkäytäntöjä kehittämällä pystytään myös syventämään muutosviestinnän sisältöä sekä tehostamaan johdon ja henkilöstön välisen muutosviestinnän vuorovaikutuksellisuutta. Sisällöltään riittävän muutosviestinnän edellytykseksi nähtiin tutkimustuloksista nousevan vaikuttavan johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen, mutta myös monipuolisen viestintäkanavien hyödyntämisen ja viestintäkäytänteiden tehokkuuden. Lisäksi tulosten mukaan kehittämällä johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutuksellisuutta kyetään vaikuttamaan etenkin viestinnän sisällön ymmärtämiseen, syventämällä eri viestintäkanavien kautta saatua tietoa kohdennetulla muutosviestinnällä.

Tämän tutkimuksen toteuttamisen ja tulosten perusteella muodostuikin muutosviestinnästä näkemys erittäin merkittävästi vaikuttavana kokonaisuutena organisaatiomuutoksen aikana. Kohdeorganisaatiossa muutosviestintä tulisikin nähdä vahvana kokonaisuutena, joka pystytään rakentamaan tehokkaaksi ja vaikuttavaksi muutosjohtajuuden työkaluksi sen osa-alueita vaihtelevasti yhdessä tai erikseen hyödyntämällä. Tutkimuksen perusteella muodostettiinkin muutosviestinnän luonnetta havainnollistava ”muutosviestintäkukka” (kuvio 24), jonka terälehdet kuvaavat tässä tutkimuksessa käytettyjä muutosviestinnän osa-alueita. ”Muutosviestintäkukan” kokonaisuutta tarkastellessa yksittäisten terälehtien värit voimistuvat niiden yhdistyessä. Samoin voidaan ajatella muutosviestinnän osa-alueiden tehokkuuden voimistuvan toisensa vaikutuksesta. Myös ”Muutosviestintäkukkaa” voisi kohdeorganisaatiossa hyödyntää ajatusten herättäjänä muutosjohtajuuden työkaluna.



KUVIO 24. ”Muutosviestintäkukka”

Tämä tutkimus antoi suuntaviivoja kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksistä organisaation muutosviestinnästä. Tutkimuksen perusteella jatkotutkimusaiheiksi nousi laadullisella tutkimuksella syvemmän ja yksityiskohtaisemman tiedon selvittäminen tämän tutkimuksen näkökulmista. Laadullisen tutkimuksen avulla voisi esimerkiksi selvittää kohdeorganisaation johdon ja esimiesten näkemyksiä muutosviestintäosaamisesta, lähiesimiehien kokemuksia omilta esimiehiltään saamasta tuesta muutosviestinnän toteuttamisessa tai kohdeorganisaation johdon näkemyksiä muutosviestinnän merkityksestä organisaatiomuutoksen toteuttamisessa.

Määrällisen tutkimuksen voisi myös toistaa tätä tutkimusta varten laaditulla kyselylomakkeella. Jatkotutkimuksen perusteella saataisiin vertailevaa tietoa kohdeorganisaation muutosviestinnän kehittymisestä muutosprosessin edetessä. Lisäksi tällä tutkimuksella kerättyä tietoa voisi mahdollisesti hyödyntää toimintatutkimuksen toteuttamisessa. Tämä tutkimus nosti esiin kehittämistarpeen kohdeorganisaation muutosviestinnässä, josta uudella tutkimuksella voisi löytää vieläkin yksityiskohtaisempia kehittämiskohteita.

LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Väitöskirja.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. 2018. Luettu 19.2.2019. <https://intra.tamk.fi/documents/67978/1644670/Ammattikorkeakoulujen+opinn%C3%A4ytet%C3%B6iden+eettiset+suositukset+2018.pdf/8a29bc67-64cf-4984-a259-8014d55759b8>

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2), 77–101.

Brazzel, M. 2014. Organization change theories and models. Teoksessa *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives*. Second edition. Luettu 14.1.2019. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tamperepoly-ebooks/reader.action?docID=1629180>

Bull, M. & Brown, T. 2012. Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. Sheffield Hallam University. Luettu 7.10.2019. http://shura.shu.ac.uk/3978/1/Mel_paper_with_diagrams.pdf

Campbell, R.J. 2008. Change Management in Health Care. *The Health Care Manager* 27(1), 23–39.

Eloranta, T. & Tanninen, L-I. 2007. Muutosviestintä Pieksänmaan kuntaliitoksessa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Luettu 13.10.2019. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>

Gustafsson, C. 2013. Tilastollinen tietojenkäsittely STAT2100 IBM SPSS Statistics 20 for Windows. Luettu 17.9.2019. <http://lipas.uwasa.fi/~chg/SPSS%20versio%2020%20osa3.pdf>

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015, 135–151.

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Haaga-Helian julkaisusarja. Kehittämöraportteja 1/2007.

Juholin, E. 2013. Communicare! - Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Kaihlanen, A-M., Laulainen, S., Niiranen, V., Keskimäki, I., Hietapakka, L. & Siervo, T. 2019. ”Yrittäny vaan kestää pinnalla -tai sil pelastuslautalla”. Sotehenkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksen keskeltä. Yhteiskuntapolitiikka 84(2), 152–164.

Kamarudin, M.F., Starr, K., Abdullah, A.N. & Husain, K. 2014. Communicating Change in Organizational Restructuring: A Grounded Theory Case Study. Procedia - Social and Behavioral Sciences 155, 496–501.

Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja - sarja. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Luettu 14.1.2019. Vaatii käyttöoikeuden. <https://kauppakamaritieto.fi.elib.tamk.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-tuottavuuden-kehittajana-2018/?coll=6>

Kiiskinen, E. 2017. Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1520. Väitöskirja.

Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysalan rajapinnoilla. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja.

Kortejärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koskela, M. 2018. Strateginen viestintä – Lähtökohtia ja tulevaisuudennäkymiä. Teoksessa Kääntä, L. & Salmela, E. (toim.) Näkökulmia viestintätieteisiin – Asiantuntijoiden viestinnästä digitaalisen median mahdollisuuksiin. Vaasan yliopiston raportteja 9, 35–43.

Kotter, J. 1995. Leading Change: why transformation efforts fail. Harvard business review March-April, 59–67. https://oupub.etsu.edu/125/newbudgetprocess/documents/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf

Kukkola, P. 2018. Luottamusmiesjärjestelmä systeemisenä ilmiönä - Tarkastelussa yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmä. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Acta Wasaensia 399. Väitöskirja.

Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 61. Väitöskirja.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylän yliopiston humanistinen tiedekunta. Jyväskylä Studies in Humanities 225. Väitöskirja.

Lahtinen, M. Palvelujohtaja. 2019. Muutoksen johtaminen. Sähköpostiviesti. merja.lahtinen@tamperecitymission.fi. Luettu 11.1.2019.

Laine, L. n.d. Korrelaatio ja ristiintaulukointi. PowerPoint-esitys. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät-kurssi. Tampereen ammattikorkeakoulu. Luettu. 3.3.2019. Julkaisematon.

Lamassaari, T. 2014. Muutos kuntaorganisaatiossa. – tapaustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 574. Väitöskirja.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Acta Wasaensia 386. Väitöskirja.

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Acta Wasaensia 375. Artikkeliväitöskirja.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Malkavaara, H-L. 2016. Hyvät virrat liikkeelle: Työyhteisöviestinnän mittaamisesta sen kehittämiseen. Haaga-Helian julkaisut 5/2016.

Mazzei, A. 2014. Internal Communication for Employee Enablement: Strategies in American and Italian Companies. An International Journal for publication in the Special Issue - selected papers from the CCI Conference 2012, 19(1).

McMillan, K. & Albrecht, S. 2010. Measuring Social Exchange Constructs in Organizations. *Communication Methods and Measures* 4(3), 201–220.

Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt – Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Helsingin kauppakorkeakoulu. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-353*. Väitöskirja.

Nikola, P. 2016. Työntekijöiden kokemuksia muutoksesta Toiminnanohjauspalvelun käyttöönotto Hämeenlinnan kotihoidossa. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Nummenmaa, L. 2011. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. 3. painos. Helsinki: Tammi.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu Oy.

O’Sullivan, C. & Partridge, H. 2016. Organizational change and renewal: Can strategic communication methods ease the pain? A case study from the University of Southern Queensland. Published with license by Taylor & Francis Group, LLC.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019. Suomen koulutusjärjestelmä. Luettu 9.9.2019. <https://minedu.fi/koulutusjarjestelma>

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Helsingin yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. People and Work Research Reports 107. Väitöskirja.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mokallo, Z. 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki: Työterveyslaitos.

Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: University Printing House.

Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013.

Peltonen, T. 2010. Organisaatioteoria. Klassisesta jälkimoderniin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Peltoniemi, J. 2018. Kaiken keskellä. Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Jyväskylä Studies in Business and Economics 190. Väitöskirja.

Pennanen, E. 2018. Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalatyöyhteisössä. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellisen tiedekunta. Jyväskylä Studies in Humanities 340. Väitöskirja.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: Bookwell Oy.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pönkä, H. 2019. Sosiaalisen median tilastot ja trendit: Somekatsaus 2019. Luettu 31.7.2019. <https://www.innowise.fi/fi/sosiaalisen-median-tilastot-ja-trendit-somekatsaus-2019/>

Raento, P. 2016. Turhaa kompurointia. Tieteessä Tapahtuu 1/2016 45. Luettu 17.1.2019. <https://journal.fi/tt/article/view/55439/18222>

Roach, T. 2018. Information is a commodity. The purpose of an internal communication program is to move information up and down the organization. Rock Products, December 2018; 59.

Rosendahl, T., Olaisen, J. & Revang, O. 2014. Internal Communication as Value Creation in a Change Process: A Case Study of Norwegian Statoil. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship 19(3), 101–128.

Rydenfelt, H. & Juholin, E. 2016. Hyvä viestintä – Parempi viestintäkulttuuri. Procomma Academic julkaisu Eettinen viestintä, 14–29.

Sarangji, S. & Srivastava, R. K. 2012. Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks South Asian. Luettu 5.3.2019. Vaatii käyttöoikeuden. <https://search-proquest-com.libproxy.tuni.fi/central/docview/1152425759/fulltext/5501CFD613F848CAPQ/1?accountid=14242>

Savolainen, L., Lammintakanen, J., Kivinen, T. & Sarkkinen, H. 2011. Muutos johtamisen haasteena. Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksia organisaatioiden yhdistyessä. Kunnallistieteen aikakauskirja 1/11, 8–23.

Savolainen, S. 2015. Kognitiivinen tunnearvioteoria ja psykologinen hyväksyminen organisaatiomuutoksen kohtaamisessa. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunta. Jyväskylä Studies in Computing 226. Väitöskirja.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Acta nro 191. Helsinki: Kuntatalon paino.

Strandman, K. 2010. ”Valutetaan, sulautetaan, välitetään, maastoutetaan” - Rationaalisesta strategian viestinnästä moniääniseen vuoropuheluun kunnissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/10, 441–450.

Suomen virallinen tilasto. 2018. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Suomalaisten internetin käyttö 2018 – viestintää, asiointia, tiedonhakua ja medioiden seuraamista. Luettu 31.7.2018. http://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_kat_001_fi.html

Tanninen, N. & Solin, P. 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikoilla. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Tevameri, T. 2018. Sosiaali- ja terveystalouden yritykset. – epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? Toimialaraportti 38/2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Tienari, J., Meriläinen, S. & Sinivuori, E. 2013. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.

Tikkamäki, T. 2018. Blogit osana mediakenttää. Teoksessa Kääntä, L. & Salmela, E. (toim.) Näkökulmia viestintätieteisiin – Asiantuntijoiden viestinnästä digitaalisen median mahdollisuuksiin. Vaasan yliopiston raportteja 9, 26–34.

TKL ry. N.d. Yhdistyksen koko historia. Luettu 11.1.2019. <https://tamperecity-mission.fi/kaupunkilahetys/historia/yhdistyksen-koko-historia/>

TKL ry:n vuosikertomus 2017.

TKL ry:n vuosikertomus 2018.

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

Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 23.4.2019. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työterveyslaitos. nd. Työkaluja organisaatiomuutoksen toteuttamiseen. Luettu 18.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyokaluja-muutoksen-toteuttamiseen/>

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Bromberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkin perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:20. Turku: Painosalama Oy.

Vaismorandi, M., Turunen, H. & Bondas, T. 2013. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. Nursing and Health Sciences 15, 398–405.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Ps-kustannus. Juva: Bookwell Oy.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

Van der Voet, J. 2013. Leading Change in Public Organizations A study about the role of leadership in the implementation of organizational change in a public sector context. Erasmus University Rotterdam. Thesis. Luettu 17.1.2019. <https://repub.eur.nl/pub/50419/Leading-Change-inPublic-Organizations.pdf>

Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mattila-Holappa, P. & Mokallo, Z. 2011. Exploring the link between restructuring and employee well-being. Luettu 13.1.2019. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131747/Exploring%20the%20link%20between%20restructuring%20and%20employee%20well-being.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wiio, O. 1993. Viestinnän tutkimussuuntia. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu paino. Juva: Bookwell Oy.

Virikko, H. 2017. Kirjallisen raportoinnin ohje. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2009. Reflektio, luottamus ja tieto muutosprosessissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 37, 27–37.

Wolper, J. 2016. Making change management successful. Talent Development articles. Luettu 21.10.2019. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/making-change-management-successful>

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö murroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Painojussit Oy.

Yrjölä, T. lehtori 2019. Apua vailla. Sähköpostiviesti. tapio.yrjola@tuni.fi. Luettu 24.9.2019.

Zitting, J., Laulanan, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalveluiden integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka 84 (4), 380–392.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimustaulukko

1(7)

	Tutkimuksen tekijä(t), vuosi ja tutkimuksen nimi	Tarkoitus/ Tavoite	Tutkimusmenetelmä	Tutkimuksen alue/ otos	Keskeiset tutkimustulokset
	Kansalliset tutkimukset				
1	Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla.	Tarkastella kunnan sosiaali- ja terveysjohtajan viestinnällistä johtajuutta sekä sitä, mistä tekijöistä koostuu rajapintoja yhdistävän sosiaali- ja terveysjohtajuuden viestinnän edellytykset.	Laadullinen haastattelu tutkimus.	19 informantia	Organisaatorajat ylittävä julkinen hallinta ja yhdistävä johtajuus edellyttävät onnistuakseen jaettuun ymmärrykseen pyrkivää vuorovaikutteista viestintää, joka on aidosti avointa myös sidosryhmien odotuksille ja näkemyksille. Viestinnällisessä johtajuudessa painottuu edelleen positivistisen paradigman mukainen yksisuuntainen ylhäältä alas -tiedottaminen ja pyrkimys hallintaan ilman vuorovaikutuksen ja aidon osallistumisen elementtejä.
2	Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäis seuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa.	Selvittää henkilöstön työssä kokemaa hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta.	Määrällinen tutkimus. Työyhteisökyselyt vuosilta 2006, 2007, 2008 ja 2010 (sekundääriaineisto).	2006 n=653 2007 n=669 2008 n=591 2010 n=633	Työn kehittävyys, esimiestyö sekä tiedonkulku ja vuorovaikutus parantuivat vuodesta 2006 vuoteen 2010, jolloin työssä koettu hyvinvointi oli kokonaisuudessaan hyvällä tasolla.
3	Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soude-	Kuvata esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hy-	Avoimia kysymyksiä sisältävä elekttroninen lomake, neljä	n=127	Analyysin tuloksena eroteltiin ohjaava, osallistava, innostava ja emansipoiva

	taan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta.	västä muutosjohtajuudesta.	merkittäviä muutoksia läpikäynyttä suurta organisaatiota.		muutosjohtajuuskäsitys. Muutosjohtajuus edellyttää esimieheltä tasapainoilua erilaisten toimintamallien välillä ja tätä kuvailemaan tutkija on luonut ”kompassimallin”.
4	Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli.	Nostaa esiin organisaatioissa piilevä kompleksisuus. Selvittää miten pirullisen ongelman läsnäolo vaikuttaa muutosjohtajuuteen organisaatiossa. Kehittää menetelmä muutosjohtajuuteen, joka huomioi pirullisen ongelman kompleksisen luonteen.	Koostuu neljästä artikkelista, yhdestä julkaistusta puheenvuorosta ja yhteenvedosta.		Muutosjohtajuuden vaatimukset ja ilmeneminen muokkautuu kohdattavan ongelmatyypin mukaan. Organisaatiota menetelmänä ja prosessina kykenee ottamaan huomioon pirullisen ongelman kompleksisuuden ja tuomaan ratkaisuja näihin ongelmiin sekä toisaalta lisäämään tietoisuutta organisaatiomuutoksen kompleksisuudesta.
5	Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being.	Tunnistaa työhön liittyvät ja yksilölliset voimavarat, jotka ovat yhteydessä työntekijöiden työssä jaksamiseen pitkällä aikavälillä. Selvittää, (a) suojaavatko tunnistetut työhön liittyvät ja yksilölliset voimavarat työntekijöiden työhyvinvointia myös organisaatiomuutoksen aikana, (b)	Kyselyaineisto organisaatiokohtaisista ja kansallisista rekisteriaineistoista.	n=4279	Työntekijöiden hyvinvointi pysyi samana pitkällä aikavälillä. Samat tekijät, jotka auttoivat työntekijää jaksamaan pitkällä aikavälillä, tukivat heitä myös muutoksessa. Vahva elämänhallinnan tunne ja sosiaalinen tuki olivat yhteydessä sekä työhyvinvointiin että myönteiseen muutuskokemukseen. Yksilön muutuskokemus oli yhteydessä hänen terveyteensä ja henkiseen hyvinvointiinsa.

		ovatko yksilön muutoskokemus eli oma arvio organisaatiomuutoksen merkityksestä ja (c) organisaatiomuutoksen tyyppi ja merkittävyys (sisä-sikö muutosprosessi henkilöstön irtisanomisia vai ei) yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin ja Selvittää muutosjohtamiskäytäntöjen yhteyttä muutoksesta muodostumiseen.			Organisaatio voi vaikuttaa muutokseen tarjoamalla mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtään koskeviin muutoksiin.
6	Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointi viestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa.	Tavoitteena on tutkia viestinnän ja työhyvinvoinnin suhdetta ja selvittää, miten organisaation sisäinen viestintä vaikuttaa työyhteisöjen hyvinvointiin.	Määrällinen ja laadullinen tapaustutkimus.	n=714	Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työhyvinvointia voidaan ja myös tulee lähestyä viestinnällisestä näkökulmasta.
7	Peltoniemi, J. 2018. Kaiken keskellä. Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana.	Tutkimuksessa keskitytään keskijohdon toimiin ja näemyksiin strategisen muutoksen aikana.	Laadullinen haastattelu tutkimus.	9 informantia	Tutkimustuloksista on johdettu kolme piilo diskurssia, joilla on joko vahvistava tai heikentävä vaikutus muutokseen. Uusi näkökulma piilotettujen diskurssien sisällyttämiseksi muutoshjelmaan.
8	Savolainen, S. 2015. Kognitiivinen tunnearvioteoria ja psykolo-	Tarkastella yrityksissä ja organisaatioissa tapah-	Haastatteluihin perustuva tapaustutkimus.	25 informantia	Muutoksessa myönteisesti arvioidut merkitykset itselle ja/tai myönteisesti arvioidut

	ginen hyväksymisen organisatiomuutoksen kohtaamisessa.	tuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia niin muutoksen kohteena oleviin henkilöihin kuin heidän kanssaan välittömässä vuorovaikutuksessa oleviin henkilöihin.			vaikutusmahdollisuudet, yhdistyvät hyväksymiseksi uudelle tilanteelle. Vastavasti kielteisesti arvioidut merkitykset ja kielteisesti arvioidut vaikutusmahdollisuudet, yhdistyvät vastustukseksi.
	Kansainväliset tutkimukset				
1	McMillan, K. & Albrecht, S. 2010. Measuring Social Exchange Constructs in Organizations.	Kartoittaa organisatiomuutoksen käytänteiden mitattavuutta sekä vähemmän tutkittua viestintäilmastoa ja muutosviestintää.	Määrällinen tutkimus menetelmä	n=500	Viestintäilmasto ja muutosviestintä voivat vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden suhtautumiseen ja asennoitumiseen muutokseen. Viestintäilmaston, muutosviestinnän, organisaation tuen ja oikeudenmukaisuuden kokeminen ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Työntekijät, jotka ovat voineet osallistua kaksisuuntaiseen viestintään, ovat sitoutuneempia organisaatioon.
2	Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mattila-Holappa, P. & Mokallo, Z. 2011. Exploring the link between restructuring and employee well-being.	Tutkia millä tavoin rakennemuutokset vaikuttavat hyvinvointiin ja mitkä tekijät vaikuttavat rakennemuutoksen ja hyvinvoinnin väliseen suhteeseen.	Pitkittäisaineistojen analysointi ja haastattelututkimus.		Rakennemuutos vaikuttaa työtyytyväisyyteen, omistautumiseen, kynnisyteen, emotionaaliseen uupumiseen ja stressin tunteisiin, työkykyyn ja työpaikkojen epävarmuuteen. Vaikutukset työhyvinvointiin ovat vähemmän negatiiviset jos työntekijät voivat luottaa johtajiinsa, viestintä johdon ja

					työntekijöiden välillä on hyvää ja heitä tuetaan. Viestintä (kaksi-suuntainen viestintä), osallistuminen ja tuki ovat terveen rakennemuutoksen kolme tärkeintä tekijää.
3	Saranghi, S. & Srivastava, R. K. 2012. Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks South Asian	Selvittää muutoksen jälkeen työntekijöiden työhön sitoutumista ja viestinnän roolia työhön sitoutumisen vahvistamisessa.	Määrällinen tutkimus menetelmä.	n=247	Viestintä ja organisaatiokulttuuri ovat merkittävässä roolissa työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitoutumisessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa.
4	Van der Voet, J. 2013. Leading Change in Public Organizations A study about the role of leadership in the implementation of organizational change in a public sector context.	Tutkia missä määrin ja miten johtaminen vaikuttaa organisaatiomuutoksen toteuttamiseen ja sen tuloksiin, kun otetaan huomioon julkisten organisaatioiden erityinen konteksti.	Määrällinen tutkimus menetelmä.	n=580	Ympäristön monimutkaisuus ja byrokratia vaikuttava julkisten organisaatioiden suosioon suunnitellun muutosmenetelmän käyttöönotosta, kun taas kehittyvä muutosmenetelmä tukee enemmän työntekijöiden muutosta.
5	Mazzei, A. 2014. Internal Communication for Employee Enablement: Strategies in American and Italian Companies.	Tutkia kuinka sisäinen viestintä strategia edistää työntekijöiden positiivisia kokemuksia viestinnästä ja parantaa yrityksen mainetta.	Laadullinen haastattelututkimus.	10+22 informantia	Viestintästrategia mahdollisti työntekijöiden toteutettavan aktiivisemmin viestintää.
6	Rosendahl, T., Olaisen, J. & Revang, O. 2014. Internal Communication as Value Creation in a Change Process:	Selvittää kuinka muutostilanteessa organisaation johto voi luottaa viestintätekniikan	Laadullinen kyselytutkimus.	25 informantia	Viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat johdolle tärkeitä tekijöitä, jotta se voi tukea työntekijöitä muu-

	A Case Study of Norwegian Statoil.	toimivuuteen muutok- sessa. Li- säksi selvit- tää, kuinka sisäisen vies- tinnän työka- luja voidaan hyödyntää muutostilan- teessa henki- löstön moti- vointiin ja tuottavuu- teen.			toksessa ja muu- toksen läpiviemi- nen onnistuu. On- nistuneen organi- saatiomuutoksen avain on hyvä si- säinen viestintä, toimiva dialogi, työntekijöiden mukaan ottami- nen muutospro- sessiin ja yhteis- ten arvojen luomi- seen.
7	O'Sullivan, C. & Partridge, H. 2016. Organiza- tional change and renewal: Can strategic commu- nication methods ease the pain?	Arvioida kir- jallisuutta strategisesta viestinnästä lisätäkseen johtopäätök- set korkea- koulutuksen sisältöön.	Kirjallisuus- katsaus		Työntekijöiden osallistaminen muutokseen vies- tinnän avulla vä- hentää muutos- vastarintaa.

Liite 2. Muuttajat taulukossa

1(3)

Kysymys	Mittari/asteikko	Tarkoitus
1. Ikä 2. Koulutus 3. Rooli työyhteisössä 4. Työkokemus alalta 5. Työkokemus TKL:ssä 6. Työskentely-yksikkö 7. Oman työyksikön yhtiöittäminen 8. Muutoskokemus tällä hetkellä 9. Aiempi kokemus organisatiomuutoksesta	Perustiedot	Taustamuuttajat
10. Osallistuminen tiedotustilaisuuksiin ja/tai osastokokouksiin yleensä 11. Sähköisten viestimien käyttö työvuoron aikana yleensä 12. Tiedotteiden (sähköiset ja kirjalliset) lukeminen yleensä 13. Sosiaalisen median* käyttö vapaa-ajalla	Arvio omasta viestintäkanavien hyödyntämisestä	Taustamuuttajat
14. Mistä olet saanut tietoa muutoksen aikana? <ul style="list-style-type: none"> • Johdon tiedotustilaisuuksista • Lähiesimiehiltä • Yksikkökokouksista • Palavereista • Paperisista tiedotteista • Sähköposti tiedotteista • Työkavereilta • Sosiaalisesta mediasta* • Internetistä • Luottamusmiehiltä 	Minkä viestintäkanavien kautta on tietoa muutoksesta koettu saatavan. (1=en ollenkaan ... 5=paljon)	Tarkoituksena selvittää mitä kaikkia viestintäkanavia on hyödynnetty, koska muutosviestinnän tulee olla moninkertaisesti normaalia enemmän toistoja ja viestinnän tulisi olla monikanavaista (Kauhanen 2018).
15. Mitä kautta toivoisit saavasi tietoa muutoksen aikana? <ul style="list-style-type: none"> • Johdon tiedotustilaisuuksista • Lähiesimiehiltä • Yksikkökokouksista • Palavereista • Paperisista tiedotteista • Sähköposti tiedotteista • Työkavereilta • Sosiaalisesta mediasta* • Internetistä • Luottamusmiehiltä 	Minkä viestintäkanavien kautta tietoa toivottaisiin saatavan jatkossa. (1=en ollenkaan ... 5=paljon)	Tarkoituksena selvittää mitä viestintäkanavia henkilöstö haluaisi hyödyntää enemmän, koska viestintä sekä viralliset ja epäviralliset vuorovaikutussuhteet ovat merkittäviä muutoksen aikana (Lindell 2017; Peltoniemi 2018).

<p>16. Mitä mieltä olet viestintäkäytännöistä muutoksen aikana?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viestintä on ollut säännöllistä • Viestintä on ollut avointa • Viestintä on ollut riittävää • Viestintä on ollut yhteneväistä • Viestintä ei ole ollut liiallista • Viestintä on ollut oikea-aikaista • Viestintä on ollut selkeäkielistä • Esimiehen kanssa on ollut mahdollista keskustella • Työkavereiden kanssa on ollut mahdollista keskustella • Muutoksen aiheuttamia ristiriitaisia tunteita on ollut mahdollista käsitellä työyhteisössä 	<p>Millaisia käsityksiä on viestintäkäytännöistä muutoksen aikana.</p> <p>(1=eri mieltä ... 5=samaa mieltä)</p>	<p>Tarkoituksena selvittää millaisia viestintäkäytännöt ovat, koska muutoksen aikana viestinnässä tulisi käyttää moninkertaisesti normaalia enemmän toistoja, muutoksesta tiedottamisen tulee olla ajantasaista ja mahdollisimman runsasta (Wolper 2016; Kauhanen 2018; Roach 2018).</p>
<p>17. Mitä mieltä olet viestinnän sisällöstä muutoksen aikana/muutoksen käsittelystä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen perusteista on kerrottu riittävästi • Muutoksen tavoitteista on kerrottu riittävästi • Muutoksesta koituvat hyödyt on kerrottu selkeästi • Muutoksen vaikutuksen työsuhteisiin on kerrottu selkeästi • Muutoksen vaikutuksen työtehtäviin on kerrottu selkeästi • Muutoksen vaikutukset palkkaukseen on kerrottu selkeästi • Muutoksen vaikutukset henkilöstöön on kerrottu selkeästi • Muutoksen vaikutukset esimiehiin on kerrottu selkeästi • Muutoksen vaikutukset työyhteisöön on kerrottu selkeästi 	<p>Millaisia käsityksiä viestinnän sisällöstä on.</p> <p>(1=eri mieltä ... 5=samaa mieltä)</p>	<p>Tarkoituksena selvittää viestinnän sisältöä, koska muutosviestinnässä tulee pidättäytyä tosiasioissa, keskittyä viestimään tulevaisuudesta sekä tiedottaa myös siitä, ettei uutta tietoa ole tullut ja koska tiedon puute sekä tuntemattoman pelko lisäävät muutostavastarintaa. Luottamus ja tieto kytkeytyvät vahvasti toisiinsa ja asioiden saama merkitys lisää yhteisymmärrystä ja sitoutumista. (Pekola, Pedak ja Aula 2013; Kauhanen 2018; Kinnunen 2019.)</p>
<p>18. Millaista mielestäsi johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on ollut?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viestit johdon ja henkilöstön välillä ovat kulkeneet hyvin • Henkilöstöä on kannustettu tuomaan avoimesti mielipiteensä esiin • Henkilöstön esittämiin kysymyksiin on vastattu 	<p>Onko johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus koettu riittäväksi.</p> <p>(1=eri mieltä ... 5=samaa mieltä)</p>	<p>Tarkoituksena selvittää vuorovaikutusta muutoksen aikana, koska onnistuneeseen organisatiomuutokseen vaikuttaa merkittävästi monipuolinen ja vuorovaikutteinen viestintä, henkilökunnan saama tuki sekä hen-</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön esittämään huoleen on reagoitu • Henkilöstölle on tarjottu mahdollisuutta keskustella lähiesimiesten kanssa kahden kesken • Henkilöstö on päässyt vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin muutoksiin, jos niitä on ollut 		<p>kilöstön osallistaminen muutosprosessiin tarkoituksenmukaisella tavalla. Lisäksi vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä lisää luottamuksen, avoimuuden, arvostuksen sekä jaetun ymmärryksen tunnetta (Pontevan 2012; Kauhanen 2018; Kinnunen 2019.)</p>
---	--	---

* WhatsApp, YouTube, Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, Messenger, Skype ja Steam

Liite 3. Sähköinen kyselylomake

1(5)

TaustakysymyksetIkä? ([ohje](#)) **Koulutus?**

- Peruskoulu
- Toisen asteen koulutus
- Opisto- tai ammattikorkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Muu ammatillinen koulutus

Toimitko esimiesasemassa? **Työkokemus alalta?**

- Alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

Työkokemus nykyisellä työnantajalla?

- Alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

Työskentely-yksikkö?

- Ikäihmisten palvelut
- Kehitysvammaisten palvelut
- Ravintopalvelut
- Järjestötyön keskus
- Talous- ja kiinteistöhallinto

Yhtiötetäänkö työyksikkösi palvelut?

- Kyllä
- Ei
- En tiedä

Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi?

- Koen muutoksen uhkana

2(5)

- En koe muutosta uhkana enkä mahdollisuutena
- Koen muutoksen mahdollisuutena

Oletko aiemmin työskennellyt sellaisessa organisaatiossa, jossa työskentelysi aikana on toteutettu isompi organisaatiomuutos?

- Kyllä
- En

Kuinka aktiivisesti osallistut työpaikkasi tiedotustilaisuuksiin ja yksikkökokouksiin yleensä?

- Osallistun aktiivisesti
- Ei ole ollut mahdollisuutta osallistua
- En ole kiinnostunut osallistumaan

Käytätkö päivittäin työssäsi sähköisiä viestintävälineitä? ([ohje](#))

- Kyllä
- En

Kuinka huolellisesti yleensä luet saamasi sähköiset ja kirjalliset tiedotteet?

- Luen huolellisesti kaikki
- Vilkaisen pääkohdat
- En lue tiedotteita yleensä lainkaan

Kuinka usein käytät vapaa-ajallasi sosiaalista mediaa? ([ohje](#))

- Päivittäin
- Muutaman kerran viikossa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran kuukaudessa
- En käytä

Tutkimuskysymykset

Kuinka paljon olet saanut tietoa muutokseen liittyvistä asioista seuraavien viestintäkanavien kautta?

	En ollenkaan	Melko vähän	En vähän enkä paljoa	Melko paljon	Paljon
Johdon tiedotustilaisuuksista	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3(5)

Yksikkökokouksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palavereista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paperisista tiedotteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköpostilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisesta mediasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Internetistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamusmieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka paljon toivoisit jatkossa saavasi tietoa seuraavien viestintäkanavien kautta muutoksen aikana?

	En ollenkaan	Melko vähän	En vähän enkä paljoa	Melko paljon	Paljon
Johdon tiedostustilaisuuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikkökokouksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palavereista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paperisilla tiedotteilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköpostilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamusmieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisesta mediasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet viestinnän käytännöistä muutoksen aikana seuraavien väittämien perusteella?

	Eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Samaa mieltä
Viestintä on ollut säännöllistä.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on ollut avointa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on ollut riittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on ollut yhteneväistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä ei ole ollut liiallista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on ollut oikea-aikaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4(5)

Viestintä on ollut selkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehen kanssa on ollut mahdollista keskustella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereiden kanssa on ollut mahdollista keskustella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ristiriitaisia tunteita on ollut mahdollista käsitellä työyhteisössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oletko samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa viestinnän sisällöstä muutoksen aikana?

	Eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Samaa mieltä
Muutoksen perusteista on kerrottu riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen tavoitteista on kerrottu riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksesta koituvat hyödyt on kerrottu selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen vaikutukset työsuhteisiin on kerrottu selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen vaikutukset työtehtäviin on kerrottu selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen vaikutukset palkkaukseen on kerrottu selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen vaikutukset henkilöstöön on kerrottu selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen vaikutukset esimiehiin on kerrottu selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen vaikutukset työyhteisöön on kerrottu selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet seuraavien väittämien perusteella johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksesta muutoksen aikana?

	Eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Samaa mieltä
Viestit johdon ja henkilöstön välillä ovat kulkeneet hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöä on kannustettu tuomaan avoimesti mielipiteensä esille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5(5)

Henkilöstön esittämiin kysymyksiin on vastattu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön esittämään huoleen on reagoitu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstölle on tarjottu mahdollisuutta keskustella lähiesimiesten kanssa kahden kesken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö on päässyt vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin muutoksiin, jos niitä on ollut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko sinulla noussut esiin, jotain pelkoja tai huolia liittyen organisaationne muutokseen, jos on niin mitä?

Kiitos vastauksistasi ja oikein hyvää kesää!

Liite 4. Saatekirje

Saatekirje tutkimukseen osallistujalle

31.05.2019

Arvoisa vastaanottaja

Opiskelemme Tampereen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja olemme opinnäytetyönämme tekemässä tutkimusta työyhteisöviestinnästä organisaatiomuutoksen aikana. Opinnäytetyötämme ohjaa hoitotyön lehtori [REDACTED]. Opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää [REDACTED] henkilöstön käsityksiä työyhteisöviestinnän onnistumisesta muutoksen aikana, joka käsittää organisaatiossa tällä hetkellä käynnissä olevan muutoksen. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota [REDACTED] voi jatkossa hyödyntää työyhteisöviestinnän kehittämiseen.

Organisaatiomuutos koskettaa koko henkilökuntaa ja heidän työtehtäviään. Tutkimuksissa on todettu, että henkilöstön kokemus muutoksesta on vahvasti yhteydessä hänen työhyvinvointiin. Tähän kokemukseen vaikuttaa myönteisesti henkilöstön mahdollisuus osallistua muutokseen, henkilöstön saama tuki sekä laadukas vuorovaikutuksellinen viestintä muutoksen aikana. Nyt Sinulla on mahdollisuus vaikuttaa muutosviestinnän kehittämiseen.

Pyydämme Sinua vastaamaan tämän saatekirjeen ohessa tulleeseen sähköiseen kyselylomakkeeseen 30.06.2019 mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 min. Kyselyyn osallistumisesi on vapaaehtoista ja ehdottoman luottamuksellista. Kyselyyn vastaaminen katsotaan myöntymykseksi osallistua tutkimukseen. Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja. Sinun antamiasi taustatietoja sekä vastauksia käsitellään luottamuksellisesti hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen. Tutkimuksen tulokset julkaistaan opinnäytetyön raportissa niin, ettei niistä ole mahdollista Sinua tunnistaa. [REDACTED] johdolla tai muulla henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta saada selville tutkimukseen osallistujien henkilöllisyyttä tai suoria tutkimusvastauksia.

Ystävällisesti

Teija Häkli-Mustonen
Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen yamk
[REDACTED]

Mikael Sulkko
Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen yamk
[REDACTED]

Liite 5. Tutkimusvastausten tunnusluvut

	N		Median	Mode	Std. Dev
	Valid	Missing			
Ikä	54	10	47,5	50	11,108
Koulutus	62	2	2,5	2	0,668
Toimitko esimiesasemassa	48	16	2	2	0,41
Työkokemus alalta	61	3	4	4	0,91
Työkokemus nykyisellä työnantajalla	62	2	3	2	1,051
Työskentely-yksikkö kohdeorganisaatiossa	64	0	2	2	1,054
Yhtiöitetäänkö työyksikkösi palvelut	64	0	1	1	0,748
Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi	64	0	2	2	0,648
Oletko aiemmin työskennellyt sellaisessa organisaatiossa...	64	0	2	2	0,502
Kuinka aktiivisesti osallistut työpaikkasi tiedoitusvälineiden...	63	1	1	1	0,568
Käytätkö päivittäin työssäsi sähköisiä viestintävälineitä...	64	0	1	1	0,315
Kuinka huolellisesti yleensä luet saamasi sähköiset viestit...	64	0	1	1	0,473
Kuinka usein käytät vapaa-ajallasi sosiaalista mediaa...	63	1	1	1	0,909
Tietoa saatu - Johdon tiedostustilaisuuksista	63	1	2	2	1,104
Tietoa saatu - Lähiesimiehiltä	63	1	2	2	1,06
Tietoa saatu - Yksikkökokouksista	62	2	2	2	1,136
Tietoa saatu - Palavereista	63	1	2	2	1,105
Tietoa saatu - Paperisista tiedotteista	62	2	2	2	1,113
Tietoa saatu - Sähköpostilla	62	2	2	2	1,101
Tietoa saatu - Työkavereilta	63	1	2	1	1,275
Tietoa saatu - Sosiaalisesta mediasta	63	1	1	1	0,84
Tietoa saatu - Internetistä	63	1	1	1	0,859
Tietoa saatu - Luottamusmieheltä	63	1	2	1	1,079
Tietoa halutaan - Johdon tiedostustilaisuuksista	64	0	4	4	0,889
Tietoa halutaan - Lähiesimiehiltä	64	0	5	5	0,633
Tietoa halutaan - Yksikkökokouksista	63	1	4	5	0,722
Tietoa halutaan - Palavereista	61	3	5	5	0,897
Tietoa halutaan - Paperisilla tiedotteilla	63	1	4	5	1,433
Tietoa halutaan - Sähköpostilla	64	0	4	4	0,858
Tietoa halutaan - Luottamusmieheltä	63	1	4	4	1,291
Tietoa halutaan - Työkavereilta	63	1	3	3	1,162
Tietoa halutaan - Sosiaalisesta mediasta	63	1	2	1	1,176
Tietoa halutaan - Internetistä	63	1	2	1	1,315
Viestintä on ollut säännöllistä.	64	0	2	1	1,125
Viestintä on ollut avointa.	64	0	3	3	1,073
Viestintä on ollut riittävää.	63	1	2	1	1,038
Viestintä on ollut yhteneväistä.	63	1	3	3	0,933
Viestintä ei ole ollut liiallista.	62	2	4	5	0,932
Viestintä on ollut oikea-aikaista.	61	3	3	3	1,069
Viestintä on ollut selkeää.	62	2	3	4	1,149
Lähiesimiehen kanssa on ollut mahdollista keskustella...	62	2	3,5	4	1,227
Työkavereiden kanssa on ollut mahdollista keskustella...	62	2	4	4	1,184
Ristiriitaisia tunteita on ollut mahdollista käsitellä	62	2	4	4	1,275
Muutoksen perusteista on kerrottu riittävästi	64	0	3	4	1,306
Muutoksen tavoitteista on kerrottu riittävästi	64	0	3	3	1,154
Muutoksesta koituvat hyödyt on kerrottu selkeästi	64	0	2	1	1,232
Muutoksen vaikutukset työsuhteisiin on kerrottu selkeästi...	63	1	3	4	1,325
Muutoksen vaikutukset työtehtäviin on kerrottu selkeästi...	64	0	3	3	1,168
Muutoksen vaikutukset palkkaukseen on kerrottu selkeästi...	64	0	2	1	1,228
Muutoksen vaikutukset henkilöstöön on kerrottu selkeästi...	64	0	3	1	1,219
Muutoksen vaikutukset esimiehiin on kerrottu selkeästi...	64	0	2	1	1,193
Muutoksen vaikutukset työyhteisöön on kerrottu selkeästi...	63	1	2	1	1,224
Viestit johdon ja henkilöstön välillä ovat kulkeneet hyvin...	63	1	3	3	1,073
Henkilöstöä on kannustettu tuomaan avoimesti mielipiteitä...	64	0	3	3	1,018
Henkilöstön esittämiin kysymyksiin on vastattu	64	0	3	3	1
Henkilöstön esittämään huoleen on reagoitu	64	0	3	3	0,917
Henkilöstölle on tarjottu mahdollisuutta keskustella johtajien...	64	0	3	3	1,165
Henkilöstö on päässyt vaikuttamaan omaan työhönsä...	63	1	3	3	0,964

Liite 6. Merkitsevyys testien tulokset

1(4)

Viestintäkanavat, joista saatu tietoa

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Johdon tiedostustilaisuuksista is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,007	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Lähiesimiehiltä is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,004	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Yksikkökokouksista is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Palavereista is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,022	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Johdon tiedostustilaisuuksista is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,007 ¹	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Lähiesimiehiltä is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,049 ¹	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Työkavereilta is the same across categories of Kuinka huolellisesti yleensä luet saamasi sähköiset ja kirjalliset tiedotteet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,015	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Lähiesimiehiltä is the same across categories of Kuinka usein käytät vapaa-ajallasi sosiaalista mediaa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,047	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Lähiesimiehiltä is the same across categories of Ikä viidessä luokassa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,013	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Johdon tiedostustilaisuuksista is the same across categories of Oletko aiemmin työskennellyt sellaisessa organisaatiossa, jossa työskentelysi aikana on toteutettu isompi organisaatiomuutos.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,047	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Viestintäkanavat, joista toivotaan tietoa

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Palavereista is the same across categories of Työkokemus alalta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,018	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Johdon tiedostustilaisuuksista is the same across categories of Kuinka huolellisesti yleensä luet saamasi sähköiset ja kirjalliset tiedotteet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,006	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Sähköpostilla is the same across categories of Käytätkö päivittäin työssäsi sähköisiä viestintävälineitä.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002 ¹	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Luottamusmieheltä is the same across categories of Oletko aiemmin työskennellyt sellaisessa organisaatiossa, jossa työskentelysi aikana on toteutettu isompi organisaatiomuutos..	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,014	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Internetistä is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,030 ¹	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Viestintäkäytännöt

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Viestintä on ollut säännöllistä, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,041	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Viestintä on ollut avointa, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,043	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Viestintä on ollut riittävä, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,006	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Viestintä on ollut selkeää, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,014	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Ristiriitaisia tunteita on ollut mahdollista käsitellä työyhteisössä, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,031	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Työkaverideiden kanssa on ollut mahdollista keskustella, is the same across categories of Käytätkö päivittäin työssäsi sähköisiä viestintävälineitä.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,013 ¹	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Lähiesimiehen kanssa on ollut mahdollista keskustella, is the same across categories of Ikä viidessä luokassa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Viestinnän sisältö

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
8	The distribution of Muutoksen vaikutukset esimiehiin on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Muutoksen vaikutukset työyhteisöön on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Muutoksen vaikutukset työtehtäviin on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Kuinka usein käytät vapaa-ajallasi sosiaalista mediaa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,017	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Muutoksen vaikutukset palkkueeseen on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Kuinka usein käytät vapaa-ajallasi sosiaalista mediaa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,037	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Muutoksen vaikutukset esimiehiin on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Kuinka usein käytät vapaa-ajallasi sosiaalista mediaa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,029	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Muutoksen vaikutukset työyhteisöön on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Kuinka usein käytät vapaa-ajallasi sosiaalista mediaa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,047	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Muutoksen perusteista on kerrottu riittävästi, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,006	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Muutoksen tavoitteista on kerrottu riittävästi, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,009	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Muutoksesta koituvat hyödyt on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,015	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Muutoksen vaikutukset työsuhteisiin on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Muutoksen vaikutukset työtehtäviin on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Muutoksen vaikutukset palkkaukseen on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,018	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Muutoksen vaikutukset henkilöstöön on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,005	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Muutoksen perusteista on kerrottu riittävästi, is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Muutoksen tavoitteista on kerrottu riittävästi, is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Muutoksesta koituvat hyödyt on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,001 ¹	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Muutoksen vaikutukset työsuhteisiin on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Muutoksen vaikutukset työtehtäviin on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,018 ¹	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Muutoksen vaikutukset palkkaukseen on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,015 ¹	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Muutoksen vaikutukset henkilöstöön on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,001 ¹	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Muutoksen vaikutukset esimiehiin on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,003 ¹	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Muutoksen vaikutukset työyhteisöön on kerrottu selkeästi, is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002 ¹	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Viestinnän vuorovaikutuksellisuus

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Viestit johdon ja henkilöstön välillä ovat kulkeneet hyvin, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,006	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Henkilöstön esittämiin kysymyksiin on vastattu, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,035	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Henkilöstön esittämään huoleen on reagoitu, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,030	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Henkilöstölle on tarjottu mahdollisuutta keskustella lähiesimieisten kanssa kahden kesken, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,011	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Henkilöstö on päässyt vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin muutoksiin, jos niitä on ollut, is the same across categories of Miten koet tällä hetkellä muutoksen työyhteisössäsi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,038	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Henkilöstön esittämiin kysymyksiin on vastattu, is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,008 ¹	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Viestit johdon ja henkilöstön välillä ovat kulkeneet hyvin, is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,023 ¹	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Henkilöstöä on kannustettu tuomaan avoimesti mielipiteensä esille, is the same across categories of Esimiesasema.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,013 ¹	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Henkilöstöä on kannustettu tuomaan avoimesti mielipiteensä esille, is the same across categories of Ikä viidessä luokassa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,043	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Henkilöstön esittämiin kysymyksiin on vastattu, is the same across categories of Ikä viidessä luokassa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,029	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Henkilöstö on päässyt vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin muutoksiin, jos niitä on ollut, is the same across categories of Ikä viidessä luokassa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,017	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 7. Tutkimusluvut

1(2)

1 (3)

 Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences

OPINNÄYTETYÖSOPIMUS: Työyhteisöviestintä organisaatiomuutoksen aikana Tampereen kaupunkilähetys ry:ssä

Sopimuksesta on tehty kappaleet opiskelijalle/opiskelijoille, työelämän edustajalle ja TAMKille.

Opinnäytetyön tekijä(t)		
Nimi Mikael Sulkko	Osoite [REDACTED]	
Sähköpostiosoite mikael.sulkko@tuni.fi	Puhelin [REDACTED]	Opiskelijanumero [REDACTED]
Koulutus Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutus	Suuntautumiskoivu	
Nimi Telja Häkli-Mustonen	Osoite [REDACTED]	
Sähköpostiosoite telja.hakli-mustonen@tuni.fi	Puhelin [REDACTED]	Opiskelijanumero [REDACTED]
Koulutus Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutus	Suuntautumiskoivu	
Yritys/organisaatio - Opinnäytetyö yrityksen tai organisaation kanssa hankkeistettuna (arkistoidaan)		
Nimi [REDACTED]	Vastuualue/yksikkö Keskustoimisto	
Osoite [REDACTED]	Y-tunnus [REDACTED]	
Yhteyshenkilö(t)		
Nimi [REDACTED]	Asema Palvelujohtaja	
Sähköpostiosoite [REDACTED]	Puhelin [REDACTED]	
Tampereen ammattikorkeakoulu / TAMK		
Osoite Kuntokatu 3, 33520 Tampere	Puhelin 03 245 2111	
Opinnäytetyön ohjaaja		
Nimi [REDACTED]	Sähköpostiosoite [REDACTED]	Puhelin [REDACTED]
Tiedot opinnäytetyöstä		
Opinnäytetyön aihe / nimi Työyhteisöviestintä organisaatiomuutoksen aikana	[REDACTED]	Suunniteltu valmistumisvuosi 2019
Opinnäytetyön tavoitteet Tavoitteena on tuottaa [REDACTED], jolla se voi tulevaisuudessa kehittää oman organisaationsa työyhteisöviestintää.		
Opinnäytetyön tarkoitus Tarkoituksena on selvittää organisaation henkilöstön käsityksiä työyhteisöviestinnästä organisaatiomuutoksen aikana.		

Lyhyt kuvaus opinnäytetyön toteuttamisesta ja aikataulusta

Opinnäytetyönä tehtävä tutkimus toteutetaan määrällisellä eli kvantitatiivisella menetelmällä. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään strukturoitua sähköistä kyselylomaketta eli e-lomaketta. Tutkimustoteutetaan poikkeileikkausaineistona eli aineisto kerätään yhdessä ajankohdassa kokonaistutkimuksena kohdeorganisaation kaikilta työntekijöiltä, joita on noin 280. Tätä tutkimusta varten suoritettiin systemaattinen tiedonhaku loppuvuodesta 2018 ja alkuvuodesta 2019, jonka pohjalta on muodostunut tutkimuksen mittarit ja kyselylomake. Opinnäytetyön suunnitelma ja opinnäytetyösopimus olisi tarkoitus säädä valmiiksi huhtikuun lopussa. Kyselylomakkeen esitelmä, ontarkoitus toteuttaa huhtikuun lopussa tai toukokuun alkupuolella. Varsinainen aineistokeruu on tarkoitus tehdä toukokuussa sähköisellä kyselylomakkeella, joka toimitetaan työntekijöille sähköpostilla. Tutkimuksessa eikärä henkilötietoja. Vastajien antamia taustatietoja sekä vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja hyväätutkimuseettikkää noudattaen. Kesä-elokuun 2019 aikana keskitytään tutkimustulosten analysointiin tilastoohjelma SPSS:n avulla sekä siinä esiin tulneiden tulosten raportointiin. Syksyllä 2019 viimeistellään opinnäytetyön kirjallinen raportti.

Opinnäytetyön kustannukset, yrityksen tai organisaation osuus ohjauksessa ja tekijänoikeudet

Opinnäytetyöstä aiheutuvien kustannusten erittely ja kustannuksista sopiminen (ks. sopimusehdot)
 Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuvista kustannuksista opiskelijat vastaavat itse.

Yrityksen tai organisaation edustajan rooli opinnäytetyöprosessissa (esimerkiksi ohjaus ja välineet, ks. sopimusehdot)
 Työelämän edustaja sitoutuu antamaan opiskelijoille tavoitteiden saavuttamisen kannalta tarvittavaa ohjeistusta ja tietoja.

Tekijänoikeudet (ks. sopimusehdot)
 Ei poikkeusmenettelyjä tekijänoikeuksissa.

Opinnäytetyön raportoinnista sopiminen

Opinnäytetyön raportointitavat ja julkaiseminen (ks. sopimusehdot)
 Tämä opinnäytetyö julkaistaan ja se on mahdollista lukea sähköisenä Theseus-tietokannasta. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niistä ole mahdollista vastaajia tunnistaa. Tutkimukseen vastaajia informoidaan myös luottamuksellisuuteen liittyvistä asioista saatekirjeessä.

Opinnäytetyön esittäminen
 Opinnäytetyö on tarkoitus esittää marraskuussa 2019 opinnäytetyöseminaarissa.

Yrityksen/organisaation palautte opinnäytetyöstä (ks. sopimusehdot)
 Työelämän edustaja sitoutuu antamaan opiskelijoille palautetta opinnäytetyöstä ja sen toteutumiseen liittyvistä asioista.

Sopijaosapuolet vahvistavat allekirjoituksellaan edellä mainitut opinnäytetyön tekemiseen liittyvät seikat sekä hyväksyvät liitteessä olevat sopimusehdot.

Opiskelijan/opiskelijoiden allekirjoitukset

Päiväys

Opiskelijan allekirjoitus

Nimen selvitys

Mikael Sulko

Opiskelijan allekirjoitus

Nimen selvitys

Teija Häkli-Mustonen

Yrityksen/organisaation edustajan allekirjoitus

Päiväys

6.5. 2019

Yrityksen/organisaation edustajan allekirjoitus

Nimen selvitys

Koulutuspäällikön, ohjaavan opettajan tai muun TAMKin edustajan allekirjoitus

Päiväys

24.4.2019

Ohjaajan allekirjoitus

Nimen selvitys

Tiedot tallennetaan Oiva-palveluun. Lisätiedot: Tietosuojaseloste <https://oiva.tamk.fi/terms/list>