

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2014

Monica Sandell

TUKIORGANISAATION MERKITYS ESIMIEHILLE MUUTOSTILANTEESSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Monica Sandell

TUKIORGANISAATION MERKITYS ESIMIEHILLE MUUTOSTILANTEESSA

Informaatioajan organisaatioilta vaaditaan muutoskykyä selviytyäkseen markkinoilla kovassa kilpailussa. Usein organisaation muutos tarkoittaa myös henkilöstövähennyksiä, joiden aikana johto ja erityisesti esimiehet joutuvat suurennuslasin alle kaikessa toiminnassaan. Organisaatiot pyrkivät auttamaan muutostilanteista selviämistä järjestämällä usein erilaisia valmennuksia ja rakentamalla muita tukijärjestelmiä sekä esimiehille että muutoksen kohteena oleville.

Opinnäytetyössä keskitytään vuosina 2012 – 2015 tehtävään Puolustusvoimauudistuksen tukiorganisaation toimintaan ja muutoksen avainhenkilöihin. Tutkimuksessa selvitettiin tukiorganisaation merkitystä esimiehille, tukiorganisaation toimijoiden osaamisen tasoa sekä sitä miten tukiorganisaation toimintaa tulisi kehittää. Lisäksi selvitettiin millaisia haasteita esimiehet kokevat muutostilanteissa. Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena sisältäen kaksi lomakekyselyä vuoden ajanjaksolla. Kyselyt suoritettiin osana tukiorganisaation koulutus- ja valmennustoimintaa yhteensä kuuden tilaisuuden yhteydessä. Vastaukset käsiteltiin ja analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla.

Lomakekyselyillä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että tukiorganisaatiolla ja sen toimijoilla on suuri merkitys paitsi esimiehille myös koko muutosprosessin onnistumiselle. Vaikka tukiorganisaation toimijoilta vaaditaan tiettyä osaamista sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja henkilöstö- ja tukikoordinaattorit toimivat tehtävissään ensimmäistä kertaa, arvioitiin heidän taitonsa ja tietonsa korkealle tasolle. Tukiorganisaation halutaan myös jatkossa järjestävän koulutus- ja valmennustilaisuuksia muun muassa haastavien tilanteiden hoitamisesta ja käsittelystä, työyhteisön kehittämisestä sekä esimiestyöstä. Suurimmiksi haasteiksi muutostilanteessa esimiehet kokivat ajankäytön ja tehtävien järjestelyn, tarvittavan tiedon saamisen, itse viestin välittämisen sekä ihmisten kohtaamisen.

ASIASANAT:

Organisaatiomuutos, esimies, tukiorganisaatio, muutosjohtaminen, muutosagentti

Monica Sandell

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR MANAGERS IN SITUATIONS OF CHANGE

Organizations in the information age are required to possess the ability to change in order to survive in the fierce competition in the market. Often, organizational change also means staff reductions, during which leadership and, in particular managers are under a magnifying glass in all their actions. The organizations seek to help their managers and employees coping with the change situations by organizing a variety of training sessions and by building organizational support systems.

The focus of the present master's thesis is on the support organization and the key personnel of the ongoing change in the Finnish Defense Forces 2012 - 2015. The present study discusses the importance of the support organization to the managers, the level of competence of the key personnel in the support organization and how the support organization activities should be further developed. In addition, the study explores the challenges the managers face in the change situations. The study was conducted as an action research including two questionnaires within a period of one year. The surveys were conducted as a part of the training program implemented in the support organization during six different training sessions. The answers were processed and analyzed with the SPSS-statistics program.

Based on the results of the questionnaires it can be concluded that the support organization and its personnel are very important to the managers in change situations and also play an important role in ensuring a successful change process. Despite the competence demands set to the personnel of the support organization and the fact that they were doing that kind of work for the first time, their skills and competences were estimated to be on a high level. There will be high demand for different training sessions arranged by the support organization also in the future. The topics for which more training is desired are: dealing with challenging situations, workplace development and management. The biggest challenges for the managers in change situations are time and task management, obtaining the needed information, delivering the message and encountering the people who are subject to change.

KEYWORDS:

Organizational change, manager, support organization, change management, change agent.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 ORGANISAATIOMUUTOS	9
2.1 Organisaatiomuutoksen perusteet	9
2.1.1 Tarve organisaatiomuutokselle	10
2.1.2 Organisaation muutostilanteet	11
2.1.3 Organisaatiomuutoksen tyypit	12
2.1.4 Saneeraus, kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset	13
2.2 Puolustusvoimauudistus	14
2.3 Muutoksen johtaminen	15
2.3.1 Muutosjohtaminen	16
2.3.2 Muutosprosessin johtaminen	17
2.3.3 Muutosjohtamisen tyylit	19
2.3.4 Muutosjohtajan monta roolia	21
2.4 Muutoksen avainhenkilöt	22
2.4.1 Muutosagentti	22
2.4.2 Esimies	24
3 HENKILÖSTÖN TUKEMINEN MUUTOKSESSA	26
3.1 Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot	26
3.2 Yksilö muutoksessa	27
3.3 Vaikutukset työhyvinvointiin ja selviytymispolut	29
3.4 Organisaation tukitoimenpiteet	30
3.5 Tukiorganisaatiotoiminta puolustusvoimauudistuksessa	31
3.5.1 Tukiorganisaation toimijat – henkilöstö- ja tukikoordinaattorit	32
3.5.2 Muutoskeskusteluesimies ja muutoskeskustelut	34
3.5.3 Lähiesimies	35
3.5.4 Tukiorganisaation järjestämät koulutukset ja valmennukset	37
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	39
4.1 Tutkimusmenetelmät	39
4.2 Toiminnallinen tutkimus eli toimintatutkimus	40
4.2.1 Toimintatutkija	41
4.2.2 Lomakekysely osana toimintatutkimusta	43

4.3 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus	44
4.3.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuskysymykset	44
4.3.2 Tutkimuksen toteuttaminen	44
4.3.3 Lomakekyselyiden toteuttaminen	47
4.4 Reliaabelius ja validius toimintatutkimuksessa	47
5 LOMAKEKYSELYIDEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	50
5.1 Palautekysely 1 muutoskeskusteluesimiehille	50
5.1.1 Taustatiedot	51
5.1.2 Muutoskeskusteluesimiesten omat kokemukset muutoskeskusteluista	51
5.1.3 Muutoskeskusteluesimiesten kokemukset HR- ja tukikoordinaattoreista	56
5.1.4 Muutoskeskusteluesimiesten kokemukset tukiorganisaation toiminnasta	58
5.1.5 Yhteenveto ensimmäisestä lomakekyselystä	60
5.2 Palautekysely 2 muutosvalmennukseen osallistujille	61
5.2.1 Taustatiedot	62
5.2.2 Muutosjohtamisvalmius ja kokemukset muutosjohtamisesta	63
5.2.3 Kokemukset HR- ja tukikoordinaattoreiden toiminnasta	67
5.2.4 Kokemukset tukiorganisaation toiminnasta	70
5.2.5 Yhteenveto toisesta lomakekyselystä	72
5.3 Johtopäätökset	72
5.3.1 Tukiorganisaation merkitys esimiehille	73
5.3.2 Esimiesten arvio HR- ja tukikoordinaattoreiden osaamisesta	74
5.3.3 Tukiorganisaation toiminnan kehittäminen	76
5.3.4 Esimiesten kokemat haasteet organisaation muutostilanteessa	77
6 POHDINTA	80
LÄHTEET	84

LIITTEET

- Liite 1. Palautekysely 1 muutoskeskusteluesimiehille
- Liite 2. Palautekysely 2 muutosvalmennukseen osallistujille

KUVAT

Kuva 1. Organisaatiomuutoksen yleistyypit (Kreitner & Kinicki 2010, 539).	12
Kuva 2. Viisi muutoksen toteutuksen avainta (Robertson 2003, 137).	18
Kuva 3. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25).	27
Kuva 4. HR-koordinaattorin osaamisen ja ominaisuuksien teorianmalli.	33
Kuva 5. Esimiehen roolit puolustusvoimauudistuksessa.	36
Kuva 6. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 1999, 37).	41
Kuva 7. Toimintatutkimuksen toteutus.	46

KUVIOT

Kuvio 1. Muutoskeskusteluesimiesten ikäjakauma.	51
Kuvio 2. Muutoskeskusteluiden osallistujat (kolmas osapuoli).	53
Kuvio 3. Muutoskeskusteluvälmöuksien parantaminen.	54
Kuvio 4. Muutoskeskusteluesimiesten kokemat haasteet.	55
Kuvio 5. Lisäkoulutustoiveet.	59
Kuvio 6. Tilaisuuksiin osallistuneiden roolit.	62
Kuvio 7. Esimiehen haasteet organisaation muutostilanteessa.	63
Kuvio 8. Muutoksen johtamisen haasteet.	64
Kuvio 9. Esimiesten välmöuksien parantaminen muutostilanteessa.	66
Kuvio 10. Lisäkoulutustoiveet aiheittain.	71
Kuvio 11. Tukiorganisaation merkitys esimiehille.	73
Kuvio 12. Arvio koordinaattoreiden osaamisesta.	75
Kuvio 13. Lisäkoulutustoiveet rooleittain ja aihealueittain.	77
Kuvio 14. Esimiesten kokemat haasteet organisaation muutostilanteessa.	79

TAULUKOT

Taulukko 1. Arvio HR-koordinaattorin taidoista.	57
Taulukko 2. Arvio omista välmöuksista esimiestyössä.	65
Taulukko 3. Arvio HR- ja tukikoordinaattorin taidoista.	68

1 JOHDANTO

2000-luvulla organisaatioiden menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää niiltä uudistumiskykyä (Perttula & Syväjärvi 2012, 93; Sydänmaalakka 2009, 13). Tarve muutokselle voi tulla organisaation ulko- tai sisäpuolelta (Kreitner & Kinicki 2010, 535; Luukkala 2011, 177). Pysyäkseen mukana toimintaympäristön muutoksissa ja kilpailukykyisinä organisaatiot elävät jatkuvassa, kiihtyvässä muutoksessa (Haapalainen 2005, 239; Nurmi 2012, 33).

Kilpailukyvyyn ylläpitämisen myötä myös työelämä muuttuu nopeasti, rajusti ja syvällisesti, joka on johtanut työntekijöiden hämmennykseen, oireiluun ja muutosstressiin (Aro 2002, 10–11). Organisaatiot yrittävät omalla toiminnallaan helpottaa ja vähentää muutoksen negatiivisia vaikutuksia henkilöstölleen. Muutokset pyritään toteuttamaan hyvän työnantajan periaatteita noudattaen myös tilanteissa, joissa henkilöstövähennykset ovat välttämättömiä. Isoissa muutoksissa henkilöstön tukijärjestelmät ja – verkostot ovat tärkeitä ja niiden tulisi tukea koko henkilöstöä (Kurtén & Salminen 2004, 30; Ranki 2001, 104; Valpola 2004, 116). Tässä opinnäytetyössä keskitytään muutoksiin, joissa kehitetään organisaation rakenteita ja vähennetään henkilöstöä.

Muutostilanteet aiheuttavat haasteita erityisesti johtamiselle ja esimiestyölle, joilla on suuri merkitys muutosten onnistumisessa tai epäonnistumisessa (Burke 2008, 227; Mossboda, Peterson ja Rönnholm 2006, 65). Tarvitaan muutoksen johtamista sekä muutosjohtajia viemään muutosprosessi läpi. Esimiehen odotetaan pitävän alaistensa puolia, vaikuttavan omaan tulevaisuuteen ja olevan läsnä samaan aikaan kun esimies edustaa työnantajaa ja toimeenpanee vaikeat päätökset (Kurtén & Salminen 2004, 82; Mossboda ym. 2006, 18). Vaikka yksilö hakee ja saa henkistä tukea ensisijaisesti omalta perheeltä ja ystäviltä, työpäivällä tietoisesti tai tiedostamatta tukea haetaan lähiesimieheltä. Esimiesten tulee selvittää irtisanomistilanteista, uuden työyksikön rakentamisesta ja toiminnan käynnistämisestä. Lisäksi esimiehillä on vastuu jäävän henkilöstön sopeuttamisesta uuteen tilanteeseen, uusiin toimintatapoihin sekä uusiin työkavereihin.

Esimiesten rooli muutoksissa ei siis ole helppo, eikä ihme että aiheesta on kirjoitettu paljon ja tehty erilaisia oppaita. Taffinder (1998, 73–74) toteaaakin, että 2010-luvulla organisaation muutos ja siinä toimiminen sekä sen johtamiselle ja esimiestyölle asettamien vaatimusten tulisi olla osa jokapäiväistä toimintaa, johtamista ja esimiestyötä, eikä erillinen prosessi, missä edetään askel askeleelta kohti haluttua ja vähemmän haluttua lopputulosta.

Miten organisaatioissa on järjestetty tuki esimiehille, jotta he selviävät tästä haastavasta tehtävästä? Työterveyshuollolla ja henkilöstöhallinnolla on molemmilla merkittävä rooli myös esimiesten tukemisessa. Onnistuneessa muutoksessa esimiehille annetaan muun muassa muutosjohtamisvalmennusta. Organisaatioihin voidaan perustaa erilaisia tukijärjestelmiä tai tukiorganisaatioita. (Aro 2002, 99.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään vuosina 2012 – 2015 tehtävän puolustusvoimauudistuksen tukiorganisaation toimintaa. Puolustusvoimissa tukiorganisaatio toimii läpi koko organisaation ja antaa muutostukea aina yksittäisestä henkilöstä hallintoyksikön johtoon. Tukiorganisaatiotoiminnalla pyritään antamaan sekä esimiehille että muutoksen kohteena oleville valmiuksia selvittää erilaisista haastavista tilanteista muutoksen edetessä. Opinnäytetyössä selvitetään tukiorganisaation toimijoiden; henkilöstö- ja tukikoordinaattoreiden osaamista ja tukiorganisaation merkitystä esimiehille. Lisäksi selvitetään miten tukiorganisaation toimintaa tulisi kehittää sekä mitä mitkä asiat esimiehet kokevat muutostilanteessa haasteellisiksi.

2 ORGANISAATIOMUUTOS

Uutiskynnyksen ylittää yleensä vain henkilöstövähennyksiä sisältävät organisaatiomuutokset, kuten esimerkiksi ”Intel vähentämässä 5 prosenttia työntekijöistään (Talouselämä 2014)”. Irtisanomiset, lomauttamiset sekä toimintojen lakkauttamiset tai siirtämiset ulkomaille ovat yritysten arkipäivää. Enää niitä ei tapahdu pelkästään yritysmaailmassa, vaan yhä enemmän myös valtionhallinnossa ja kunnissa budjettileikkausten johdosta.

Tämän luvun ensimmäisessä osassa käydään läpi organisaatiomuutoksen perusteet: tarve, tilanteet, tyypit ja saneeraus. Toisessa osassa kerrotaan lyhyesti mistä puolustusvoimauudistuksessa on kysymys. Kolmannessa osassa käsitellään muutosjohtamista yleisellä tasolla ja neljännessä osassa syvennyttään muutoksen avainhenkilöihin.

Kaikissa organisaatiomuutoksissa tulee kuitenkin muistaa, että pelkkä rakenteiden muuttaminen ei riitä, vaan organisaatioiden muuttuminen perustuu niissä työskentelevien ihmisten muuttamiseen, jota varten tarvitaan muutosjohtamista (Aro 2002, 69). Huomioitava on myös se, että vaikka organisaatiomuutos usein kuvataan lineaarisena tapahtumaketjuna, jolla on alku ja loppu, todellisuudessa useita eri vaiheita ja prosesseja tapahtuu samaan aikaan ja päällekkäin. Lisäksi organisaatiomuutoksen voi suunnitella vaikka kuinka hyvin, mutta kaikkia tilanteita ei yksinkertaisesti pysty ennakoimaan tai tietämään etukäteen. Tästä syystä jokaiseen muutokseen liittyy myös aina ennalta arvaamattoman tai odottamattoman kohtaaminen. (Burke 2008, 247; Nurmi 2012, 47.)

2.1 Organisaatiomuutoksen perusteet

Tässä osassa tarkastellaan mistä tulee tarve tehdä muutoksia organisaatiotasolla sekä millaisia muutostilanteita on. Lisäksi katsotaan miten organisaation muutostilanteet on tyypitelty niiden vaikuttavuuden mukaan ja mikä ajaa organi-

saatioita saneeraamaan, etsimään kustannussäästöjä ja tekemään henkilöstövähennyksiä.

2.1.1 Tarve organisaatiomuutokselle

Tarve organisaation muuttamiselle voi tulla paitsi organisaation ulkopuolelta niin myös sen sisäpuolelta. Muutostarpeen synnyttäviä organisaation ulkopuolisia ja sisäisiä voimia ovat Kreitnerin & Kinickin (2010, 534–538) mukaan

- väestötieteelliset tekijät, kuten ikä, koulutus, osaamistaso, sukupuoli
- teknologian kehittyminen
- asiakaskunnan ja markkinoiden muutokset
- yhteiskunnalliset ja poliittiset paineet, kuten sota, arvot, johtajuus
- henkilöstöhallinnolliset haasteet / mahdollisuudet
- johtamiskäyttäytyminen / päätöksenteko.

Toisaalta organisaatiomuutokset ovat keinoja kehittää organisaation toimintaa ja luoda menestymisen mahdollisuuksia tulevaisuuteen (Valpola 2004, 9). Laajemmin katsottuna minkä tahansa organisaatiossa tehtävän kaikkia koskevan asian voidaan sanoa olevan organisaatiomuutosta. Esimerkiksi organisaation tekeminen oppivaksi organisaatioksi tarvitsee toteutuakseen isoa muutosta aina organisaatiokulttuurista alkaen. Muutosta voidaan kutsua myös uudistumiseksi, josta voi tulla organisaatiolle pysyvä kilpailuetu muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa ne, jotka eivät pysty jatkuvaan uudistumiseen jäävät muiden jalkoihin. (Haapalainen 2005, 239; Nurmi 2012, 29; Sydänmaanlakka 2009, 16.)

Monesti ongelmaksi syntyy se, että tarvetta muutokselle ei huomata tai sitä ei huomioida ja katsotaan, että se ei aiheuta toimenpiteitä organisaatiossa. Usein epäonnistutaan myös siinä, että ei tunnisteta mitä pitäisi tehdä, toteutuksessa epäonnistutaan, eikä muutoksista saada pysyviä. (Kotter 2005, 2009.)

Tulipa tarve mistä tahansa tai oli näkökulma mikä tahansa, havaittiin tarve tai ei, ne vaikuttavat koko organisaation läpi henkilöstöön, toimintamalleihin, organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen tavalla tai toisella.

2.1.2 Organisaation muutostilanteet

Organisaatorakenteita, henkilöstöä ja kulttuuria ravistelevat muutostilanteet voidaan jakaa viiteen päätyyppiin: organisaatioiden sisäiset järjestelyt ja yhdistäminen, erilaisten kulttuurien yhdistäminen, yrityskaupat ja fuusiot, kustannusten leikkaaminen ja henkilöstövähennykset sekä kahden (tai useamman) organisaation yhdistäminen uudeksi organisaatioksi (Valpola 2004, 10).

Organisaatioiden sisäisillä järjestelyillä ja yhdistämisellä tarkoitetaan tilanteita, joissa kaksi tai useampi osasto yhdistetään yhden johdon alle, siirrytään uuteen organisaatorakenteeseen esimerkiksi prosessiorganisaatioon tai tiimiorganisaatioon, jossa yhden esimiehen sijaan työntekijöillä on kahdesta kolmeen esimiestä (Valpola 2004, 20).

Erilaisten kulttuurien yhdistämisellä tarkoitetaan tilanteita, joissa eri kansalliset kulttuuritaustat, erilaiset ammatilliset kulttuurit tai eri yksiköiden erilaiset johtamis- ja toimintatyyli yhdistetään (Valpola 2004, 21).

Yrityskauppa- tai fuusiotilanteessa uuden yhteisen omistajan alle liitetään kaksi tai useampi erilainen yksikkö. Se voi tapahtua ulkoistamisen kautta tai hankittu yksikkö integroidaan osaksi emoyhtiötä. Yhdistyminen voi olla myös holding-yrityksen perustamisen tyyppinen. (Valpola 2004, 22.)

Kustannusten leikkaamis- ja henkilöstövähennystilanteiden päätavoitteena saat-
taa olla toimialan ja organisaatioiden nopea kunnostaminen selvitäkseen ja vält-
tääkseen konkurssin. Kustannussäästöjä haetaan toimintojen ja tehtävien uu-
delleenjärjestelyillä ja usein myös henkilöstövähennyksillä. (Valpola 2004, 23.)

Haastavin muutosprojekti Valpolan (2004, 24) mukaan on tilanne, jossa kahdes-
ta tai useammasta organisaatiosta tehdään yksi uusi yhteinen organisaatio. Uu-
si organisaatio tarvitsee uuden yhteisen imagon eli yrityskuvan, arvot ja visiot,
johtamiskäytännöt, toimintatavat ja prosessit sekä innovatiivisuutta ja yrittäjyyttä
tukevan yhteishengen.

2.1.3 Organisaatiomuutoksen tyypit

Organisaatiomuutokset tyypitellään usein kolmeen eri perustyyppiin. Mattila (2007, 15–16) jaottelee organisaatioiden muutokset seuraaviin kolmeen perustyyppiin: vähittäiseen muutokseen (vähittäinen pehmeä muutos), radikaaliin muutokseen (rajuin askelin etenevä vähittäinen muutos) sekä fuusio-fissioon (epäjatkuvu raju muutos). Pehmeät muutokset tapahtuvat pitkällä aikavälillä, rajuin askelin etenevä muutos tapahtuu nykyksittäin ja epäjatkuvat rajut muutokset hajottavat usein organisaation nykyisestä muodosta kokonaan (Mattila 2007, 17).

Kreitner & Kinicki (2010, 539–540) ovat tehneet yleisen organisaatiomuutoksen tyypittelyn, jota voidaan soveltaa kaikenlaisiin muutoksiin aina hallinnollisista muutoksista teknologian uudistamiseen (kuva 1).



Kuva 1. Organisaatiomuutoksen yleistyypit (Kreitner & Kinicki 2010, 539).

Joustavassa tai mukautuvassa muutoksessa, jossa otetaan usein uudelleen käyttöön jo ennestään tuttu käytäntö tai malli, on muutosvastarinnan todennäköisyys sekä monimutkaisuustaso, kustannukset ja onnistumisen epävarmuus matalimmat. Innovatiivisessa muutoksessa tekijät sekä vastarinnan todennäköisyys ovat keskiluokkaa ja radikaalisti innovatiivisessa muutoksessa muutosvastarinta on jo todennäköistä, kustannukset ovat korkeammat, se on monimutkainen toteuttaa sekä epävarmuus onnistumisesta on korkea.

2.1.4 Saneeraus, kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset

2000 – luvulla yleisin syy muutokselle tuntuu olevan se, jossa organisaatio saneeraa saadakseen muun muassa kustannussäästöjä ja parantaakseen tulostaan. Irtisanomisista on tullut jo niin yleisiä, että melkein kaikilla on siitä omia kokemuksia tai tuntee jonkun, joka on irtisanottu (Mossboda ym. 2006, 17). Saneerauksen käytön lisääntymiseen vaikuttavat Rankin (2001, 16–17) mukaan myös seuraavat syyt:

- suhtautuminen saneerauksiin on muuttunut yleisesti myönteisemmäksi
- johto keskittyy omistajien voitto-odotuksiin entistä enemmän
- saneerauspäätökset aiheuttavat positiivisia pörssivaikutuksia
- johto antaa kuvan, että päätöksiä on tehty ja toimenpiteisiin on ryhdytty
- lyhyellä aikavälillä saavutetaan varmoja kustannussäästöjä.

Saneerauksesta onkin tullut ratkaisu lähes kaikkiin todellisiin tai olemattomiin ongelmiin organisaatioissa ja se johtaa aina henkilöstön irtisanomisiin. Irtisanomisia perustellaan muun muassa pyrkimyksillä madaltaa organisaatiota, strategisilla muutoksilla, osaamisen vanhentumisella, tarpeella kehittää johtajuutta, talousvaikeuksilla tai tulostavoitteilla. (Ranki 2001, 15.)

Valpolan (2004, 23) mukaan syitä organisaation kustannussäästöjen tavoitteluun sekä henkilöstövähennyksiin ovat:

- tarvitaan nopea tulosparannus
- yhdistetään ja karsitaan toimintoja

- lopetetaan toimintoja, yksiköitä, lomautetaan henkilöstöä
- rationalisoinnin tuloksena siirretään ja vähennetään henkilöstöä.

Myös valtionhallinnossa haetaan kustannussäästöjä muun muassa uudistamalla virastojen rakenteita ja keskittämällä toimintoja. Hyvä esimerkki hallinnon kehittämistä ja toimintojen keskittämisestä on yhteispalvelu – hanke, jonka lopuraportti Asiakaspalvelu2014 – Yhdessä palvelut lähelle, julkaistiin kesäkuussa 2013. ”Julkisen hallinnon yhteisen asiakaspalvelun kehittämishankkeen (Asiakaspalvelu2014 – hanke) tavoitteena on, että asiakkaat saavat julkisen hallinnon asiakaspalvelut –. Palvelut voidaan tuottaa näin myös tehokkaasti ja taloudellisesti.” (Valtiovarainministeriö 2013.)

Henkilöstövähennysten toteuttaminen vaatii osaamista ja niiden suunnittelu ja toimeenpano suurta vastuullisuutta. Ennen henkilöstövähennysten toteuttamista tulisi Rankin (2001, 52–54) mukaan pohtia ainakin seuraavia kysymyksiä:

- tunnettaanko henkilöstövähennysten kauaskantoiset seuraukset, miten se vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen?
- onko osaamista ja vastuullisuutta suunnitella ja toimeenpanna henkilöstövähennykset, miten se vaikuttaa ihmisten elämään?
- mitä henkilöstön vähentämisellä tavoitellaan pidemmän päälle, miten se vaikuttaa siihen lisäarvoon, jota tuotamme asiakkaille?
- minkälainen on tulevaisuuden visio ja strategia jota toteutetaan jäljelle jäävän henkilöstön kanssa?
- osaammeko ja olemmeko valmiita tukemaan työyhteisöä vähennysten aikana ja niiden jälkeen, miten se vaikuttaa organisaatiossa tehtävään työhön?

Näihin kysymyksiin tulisi johdon osata vastata ennen henkilöstövähennyksiin ryhtymistä pystyäkseen perustelemaan päätöstä henkilöstölle (Ranki 2001, 52–53).

2.2 Puolustusvoimauudistus

Puolustusvoimat järjestele uudelleen toimintaansa vuosina 2012 – 2015. Uudistuksen tekevät välttämättömiksi ikäluokkien pieneneminen, puolustusmateri-

aalin vanhentuminen sekä yli 800 miljoonan euron kustannussäästövaatimukset. Uudistuksen tavoitteena on varmistaa, että puolustusvoimilla on edellytykset täyttää lakisääteiset tehtävänsä sekä ylläpitää Suomen sotilaallinen puolustuskyky tarkoituksenmukaisella tasolla aina 2020-luvulle asti. Tavoite saavutetaan kohdistamalla määrärahoja puolustuskyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Puolustusvoimat 2013.)

Meneillään olevassa puolustusvoimauudistuksessa keskeisimmät muutokset ovat:

- hallintoyksiköitä lakkautetaan, yhdistetään ja organisaation rakenteita järjestellään uudelleen.
- johtamisrakennetta madalletaan poistamalla sotilasläänit ja niiden esikunnat, jolloin esimerkiksi virka-apu ja muu yhteistyö muiden viranomaisten kanssa tukeutuu suoraan joukko-osastoihin ja aluetoimistoverkostoon sotilasläänien sijaan.
- toimintoja keskitetään ja järjestellään uudelleen.
- materiaalihankinnoissa säästetään toteuttamalla vain välttämättömät hankinnat.
- henkilöstövoimavaroja kohdistetaan sodan ajan suorituskyvyn kannalta keskeisiin toimintoihin ja henkilöstöä vähennetään vuoden 2012 tasosta noin 2100 henkilöä. (Puolustusvoimat 2013.)

Rakenteellisten muutosten ja toimintojen uudelleenjärjestelyjen toteuttamisen jälkeenkin puolustusvoimat turvaa koko maan koskemattomuuden. Uudistus valmistuu vuoteen 2016 mennessä. (Puolustusvoimat 2013.)

2.3 Muutoksen johtaminen

Muutostilanteet edellyttävät organisaatioilta vahvaa johtamista ja toimivaa henkilöstösuunnittelua (Valtiovarainministeriö 2012b). Johdon ja esimiesten tärkein ja samalla vaativin tehtävä on muutoksen johtaminen. Ilman heidän esimerkkinään, läsnäoloa ja näkyvyyttä muutoksen onnistumisella on heikot mahdollisuudet. (Aro 2002, 70; Erämetsä 2003, 222.) Johtaminen on ensisijainen muuttami-

sen väline ja se motivoi ihmisiä kehittymään ja edistymään kohti yhteisiä tavoitteita (Haslam ym. 2011, 15). Johdon sitoutuminen muutokseen antaa muutoksen toimeenpanijoille vahvan pohjan toimia muutosta edistävällä tavalla. Mikäli johdon tuki puuttuu, heikentää se merkittävästi muutoksen läpivientimahdollisuuksia. (Luukkala 2011, 267.) Muutoksen tavoitteellinen johtaminen edellyttää Partasen (2007, 305) mukaan muutostarpeen tiedostamista ja sen viestintää sekä hyvin valittua muutosstrategiaa.

2.3.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisesta ja miten muutos toteutetaan onnistuneesti, on kirjoitettu Suomessa ja kansainvälisesti paljon. Kuuluisin kaikista prosessimuutosjohtamisen tutkijoista on Kotter, jonka 1990-luvulla kehittämää kahdeksanvaiheista muutosprosessia sovelletaan todennäköisesti eniten maailmassa. Hänen mukaansa organisaation muuttaminen ei eroa paljoa huonekalujen siirtämisestä, jossa aluksi tarvitaan paljon ihmisiä ja alkuun pääsemisessä kuluu huomattavan paljon aikaa ja energiaa, joka lopulta jakaantuu useihin eri projekteihin, joissa varsinainen toiminta tapahtuu (Kotter 1996, 122).

Kotter (2009, 6) painottaa oikean ja aidon muutostahdon tärkeyttä, joka on organisaatiolle keskeinen voimavara ja resurssitekijä. Suurin ongelma kaikissa muutoksissa on hänen mukaansa juuri aidon muutostahdon aikaansaaminen, joka on ensimmäinen vaihe onnistuneessa muutoksessa. Muutosta johtavat luovat muutostahtoa varmistamalla, että tarpeeksi moni organisaatiossa ymmärtää muutostarpeen, tunnistaa mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä sekä haluaa toimia heti. (Kotter 2009, 10–11.)

Muutoksen tai kehittämisprojektin läpivientiin liittyvät, sujuvan etenemisen varmistamisen ja käytännön haasteiden poistamisen ongelmat voidaan Lanningin (1996, 46) tekemän tutkimuksen mukaan yhdistää huonoon johtamiseen. Muutostahtoa voidaan pienentää, muutosvastarintaa kasvattaa ja prosessin etenemistä estää huonolla johtamisella. Johtaminen on huonoa kun johto ja projekti-päällikkö tai muutoksen vetäjä

- ei kuuntele, tue, eikä kannusta työntekijöitä.
- ei hallitse muutos- tai kehittämisprosessia tai sen hallinta on puutteellista.
- ei kykene osoittamaan omaa muutos / kehityshaluaan, eikä pysty osoittamaan omaa ammattitaitoaan.
- ei osallistu käytännön toteuttamiseen eikä rutiinien hoitamiseen.
- ei jousta eikä ole tarpeeksi pitkäjänteinen, odottaa tuloksia liian nopeasti.
- rankaisee pienimmistäkin virheistä turhaan. (Lanning 1996, 47- 48, 90.)

Pahimpia muutoksen estäjiä ovat Kotterin (1995, 64) mukaan sellaiset johtajat, jotka kieltäytyvät muutoksesta ja toistuvasti antavat kokonaistavoitteen ja vision vastaisia käskyjä sekä vaatimuksia. Lanningin (1996, 81) mukaan vielä pahempia muutoksen ja kehityksen estäjiä ovat sellaiset johtajat, jotka julkisesti puoltavat muutosta, mutta toimivat kuitenkin täysin päinvastaisesti. Johtajan uskottavuutta muutostilanteessa lisää se, että hän pystyy osoittamaan henkilöstölleen itsekkin joutuvansa muuttumaan ja näin ollen luopumaan jostakin itselleen tärkeästä asiasta (Aro 2002, 70).

2.3.2 Muutosprosessin johtaminen

Muutoksen johtamista voidaan kuvata vaiheittain etenevänä 3 – 8 vaiheisena prosessina organisaatiotutkijasta tai -konsultista riippuen. Muutoksen johtamisen vaiheet ovat Pontevan (2010, 24) mukaan: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheeseen kuuluu muun muassa muutoksen avainhenkilöiden ja tiimien valinta. Suunnitteluvaiheessa tehdään lopulliset päätökset tehtävistä muutoksista. Toteuttamisvaiheessa muutos toimeenpannaan johdonmukaisesti ja vakiinnuttamisvaiheessa uusi tilanne niin sanotusti jäädytetään vallitsevaksi olotilaksi. Suunnitteluvaihetta voidaan pitää muutosprosessin tärkeimpänä vaiheena, koska siinä suunnitellut selkeät tavoitteet ja etenemissuunnitelmat auttavat pääsemään hallittuun muutoksen johtamiseen (Sundvik 2006, 148).

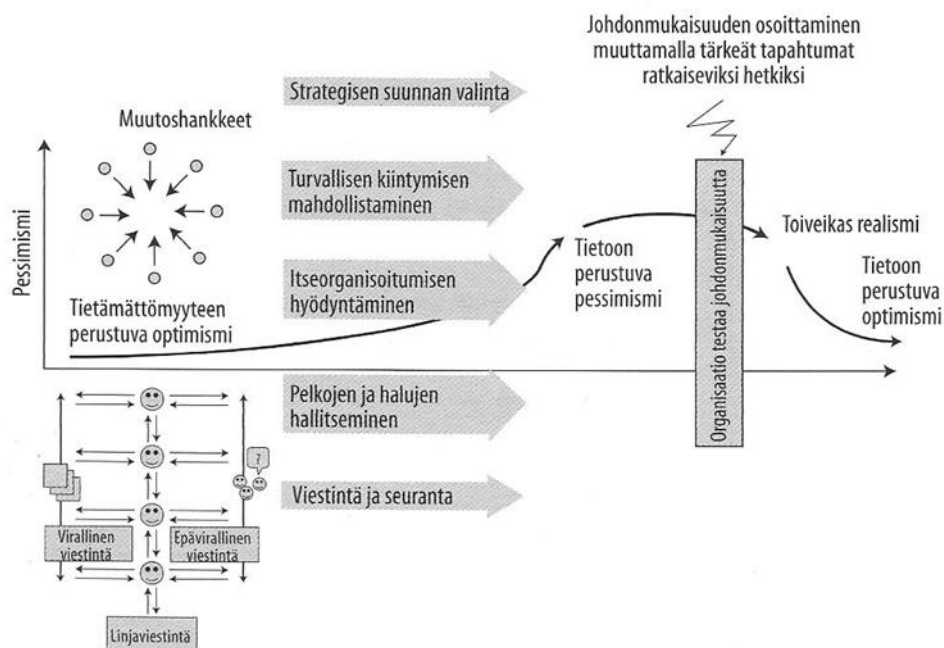
Muutoksissa johdonmukaisuus ja muutokseen liittyvän muutosvastarinnan ja sen ilmenemismuotojen käsittely on kriittinen asia muutoksen onnistumisen varmis-

tamiseksi. Muutosprosessin toteuttamiseksi menestyksekkäästi on Robertson luonut organisaatioiden johdolle viisi muutoksen avainta, joita käyttämällä johto voi saavuttaa riittävän johdonmukaisuuden halutun muutoksen toteuttamiseksi. (Robertson 2003, 120,126.)

Muutoksen avaimet toteuttamisjärjestyksessä Robertsonin (2003, 120,126) mukaan ovat:

- valitaan muutoksen suunta (arvot, visio, missio, strategia)
- toimitaan johdonmukaisesti (luottamus ja turvallinen kiintyminen)
- tavoitellaan kriittistä massaa (riittävän tuen hankkiminen)
- keskitytään arvojohtamiseen, joka tukee muutoksen toteutusta
- varmistetaan viestinnän toteutuminen parhaalla mahdollisella tavalla.

Kuvassa 2 on johdonmukaisen muutoksen viisi avainta sovellettuna muutosprosessin eri vaiheisiin.



Kuva 2. Viisi muutoksen toteutuksen avainta (Robertson 2003, 137).

Vaakasuuntainen aikajana kertoo liikkeen lisääntymisestä ja vähentymisestä. Pystyjanalla kuvataan muutosvastarinnan määrää. Käyrä puolestaan ilmaisee

kolmea vaihetta, jotka organisaatio läpikäy muutosprosessissa. Ensimmäisessä, tietämättömyyteen perustuvassa optimismin, vaiheessa ihmiset usein aloittavat muutosprosessin innostuksen vallassa. Toisessa, tietoon perustuvassa pessimismin, vaiheessa huomataan, ettei muutoksen toteuttaminen ole helppoa, eivätkä tulokset vastaa odotuksia. Vanhat tavat ja organisaatiokulttuuri on juurtunut niin syvälle, ettei uusia tapoja saada vietyä läpi. Muutosprosessin tarpeellisuutta ja sen toteuttamismahdollisuuksia epäillään. Tässä vaiheessa muutostavastarinta vahvistuu ja kaikkien katseet kohdistuvat niihin, jotka alun perin muutosprosessin käynnistivät eli yleensä johtoon. Tämän vaiheen tapahtumista voi muodostua ratkaisevia hetkiä, jotka voivat johtaa koko muutosprosessin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Mikäli johto onnistuu toisen vaiheen kohdalla, eivätkä ihmiset anna periksi, seuraa kolmas eli toiveikkaan realismin vaihe. (Robertson 2003, 123–124, 136.)

Robertsonin (2003, 137) mukaan käyttämällä kaikkia viittä muutoksen toteutuksen avainta pystytään merkittävä muutos toteuttamaan vahvistaen samalla organisaation muutosvalmiutta. Prosessin onnistuessa syntyy organisaatio, joka pystyy reagoimaan oikein ja viivyttämättä ympäristön muutoksiin kaikilla tasoilla.

2.3.3 Muutosjohtamisen tyylit

Ihmisten johtaminen muutoksessa on ratkaisevassa osassa muutoksen onnistumisessa. Ihmisethän toteuttavat muutoksen ja huonosti hoidettu johtaminen muutostilanteissa aiheuttaa ongelmia ja vaikuttaa muutoksen lopputulokseen. (Nurmi 2012, 144.) Muutoksen aikana koetaan erilaisia tilanteita, joihin jokaiseen on sovellettava erilaista johtamistyyliä kulloisenkin tilanteen mukaan. Muutosjohtaminen tilanteiden mukaan on jaettu neljään eri johtamistyyliin ja jokaisen johtajan ja esimiehen tulisi osata käyttää kutakin tyyliä oikeassa tilanteessa. Neljä johtamisen tyyliä Nurmen (2012, 145–147) mukaan ovat:

- käskyttävä johtaminen; jossa johtaja määrää kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee. Tässä tyyliässä hyvää on selkeät vastuut ja ohjeistus sekä johtaminen

voidaan käynnistää nopeasti. Tyyli on tehokas kriisitilanteissa, ongelmahenkilöiden käsittelyssä ja kun nopeus on tärkeää. Voidaan käyttää lyhytaikaisesti ja tyyli tarvitsee kokeneen johtajan.

- suuntaava johtaminen; jossa toiminnalle annetaan suunta. Tässä tyyllissä johtajuus, kommunikaatio ja tavoitteet ovat selkeät ja se jättää vapautta valita miten valittuun suuntaan edetään parhaiten. Hyödyllinen tyyli käyttää silloin, kun uusi suunta halutaan määritellä tarkasti, haetaan vaihtoehtoisia toimintamalleja ja yhteisiä tavoitteita sekä halutaan parantaa kommunikaatiota. Tyyliä ei tule käyttää silloin kun johtajuus ja suunta puuttuvat, tilanne on kaoksessa, kaikki luulevat olevansa ekspertejä tai kun sisäiset ristiriidat ja ongelmat ovat suuria.
- demokraattinen johtaminen; jossa yhteisiin päämääriin pyritään yhdessä ja tasa-arvoisesti kaikkien mielipidettä kunnioittaen. Hyvänä puolena tyyllissä on, että johtaja on osa tiimiä, sitoutuminen muutokseen lisääntyy, saadaan monipuolisia näkemyksiä sekä on joustava. Vaarana tyylin käytössä on loputon keskustelu ilman tekemistä ja lopputuloksia sekä päätöksenteon mahdottomuus. Voidaan käyttää tilanteissa, jossa suunta ei ole vielä selvillä tai kirkastunut, ei ole hätätilanne tai kiire ja kun organisaatiossa on kunnan arvoisia osajia sekä tarvitaan innovatiivisuutta.
- valmentava johtaminen; jossa hyvä mahdollisuus delegointiin ja on kehittävää, rohkaisevaa sekä oppimista ja vuorovaikutusta lisäävää. Tyyllissä on hyvää ihmisten kehittyminen, mahdollisuus dialogiin, sitouttaminen ja sitoutuminen, osaamisen kehittäminen sekä yksilökohtainen vastuun kantaminen. Huonoa tyyllissä on sen hitaus, ei sovi kiireeseen tai kaoottisiin tilanteisiin, tyyli vaatii osaavia valmentajia ja vaarana on yksilön sekä organisaation tavoitteiden sekoittuminen. Tyyliä voidaan käyttää kehityshankkeissa, hitaissa muutoksissa, hiljaisen tiedon siirtämisessä ja osaamis pohjaisissa tehtävissä.

Hyviä malleja muutoksen johtamisesta ja toteuttamisesta on olemassa ja niitä voidaan käyttää oman muutoksen toteuttamisen pohjana, mutta pitää muistaa, että kyseessä on aina malli ja että jokainen muutos on yksilöllinen organisaatioiden erilaisuudesta johtuen (Erämetsä 2003, 151; Nurmi 2012, 62).

2.3.4 Muutosjohtajan monta roolia

Muutosjohtajien on erilaisissa muutostilanteissa paitsi vietävä muutosta menestyksekkäästi eteenpäin, myös hallittava tapahtumia niin, että organisaation toiminta on mahdollisimman häiriötöntä ja kehittyä jatkuvasti (Haapalainen 2005, 24).

Arikosken ja Sallisen (2007, 83 – 85) mukaan muutoksen johtamisen tekee erityisen haasteelliseksi esimiehen kannalta hänen vaateensa toimia muutoksessa kolmessa eri roolissa. Nämä roolit ovat:

- muutoksen kokijana; myös esimies käy läpi oman muutosprosessin henkilökohtaisella tasolla.
- työntekijän muutoksen ymmärtäjänä; esimieheltä odotetaan, että hän myötäelää työntekijöidensä muutosta ja samalla johtaa sitä.
- tulevaisuuteen valmistautujana; esimiehen tulisi ennakoida ja suunnitella tulevaisuutta, joka vaatii esimieheltä koko organisaation edun hahmottamista sekä eri prosessien ja ryhmien välisten suhteiden ymmärtämistä. (Arikoski & Sallinen 2007, 83 – 85.)

Myös irtisanomistilanteisiin esimiehille on määritelty erilaisia rooleja alaisiaan kohtaan. Irtisanomistilanteissa esimiehen roolit ovat: aloitteentekijä irtisanomisprosessin käynnistäjänä ja johtajana, sanansaattaja irtisanomisista tiedottajana, vaatija työntekijän elämän muuttavien vaatimusten esittäjänä sekä päätöksentekijä irtisanomisten syntipukkina. (Mossboda ym. 2006, 17.)

Lukuisissa rooleissa toimiminen samanaikaisesti on vähintäänkin haasteellista esimiehille. Tästä syystä on hyvä, että organisaatiossa on muita tukimuotoja ja tukijoita (Mossboda ym. 2006, 18). Suurennuslasin ja erityisen arvostelun alla on muutostilanteissa esimiehen kaikki toiminta ja kaikkiin sanomisiin tartutaan kiinni. Haasteen muodostavat viestintä, mitä voidaan tiedottaa, milloin ja kenelle sekä oma jokapäiväinen johtamistoiminta ja asenne muutosta kohtaan. (Mossboda ym. 2006, 72–73.) Muutoksen johtaminen edellyttää esimieheltä pään kylmänä pitämistä ja hyvää paineensietokykyä toimiessaan ”puun ja kuoren” välissä sekä ”kieli keskellä suuta” vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa.

2.4 Muutoksen avainhenkilöt

2.4.1 Muutosagentti

Honkanen (2006, 22–23) määrittelee muutosagentin henkilöksi, jonka tehtävänä tai roolina on ohjata ja tukea organisaatiota ja sen jäseniä muutostilanteissa. Muutosagentti voidaan myös määritellä katalyytiksi, joka auttaa organisaatiota muutoksen toteuttamisessa ja auttaa ratkaisemaan vanhoja ongelmia uusilla tavoilla (Kreitner & Kinicki 2010, 546). Muutosagentilla ei ole muodollista valtaa muutosprosessissa. Muutosagentti käyttää muutostilanteessa muita muutoksen ohjaamisen ja hallinnan välineitä. Muutosagentti voi tulla organisaation ulkopuolelta, kuten konsultti tai valmentaja sekä organisaation sisältä, joka on usein henkilöstöalan ammattilainen. Muutosagentin roolin voi ottaa myös esimies silloin, kun hän on vastuussa muutosten läpiviennistä. Tällöin esimiehen ei tule käyttää asemaansa muutosten läpiviemiseen, vaan toimia enemmänkin valmentajana. Organisaatiossa toimii kahdenlaisia muutosagentteja: virallisia ja epävirallisia. Epäviralliset muutosagentit toimivat työyhteisössä hämmentäen tai jopa estäen muutoksen toteutumista, jonka takia virallisen muutosagentin roolista ja tehtävistä on sovittava ja päätettävä työyhteisössä. (Honkanen 2006, 23, 39.)

Muutostilanteissa muutosagenttia käytetään muun muassa muutoksen suunnitteluun, toteutukseen, johdon ja henkilöstön kehittämiseen ja valmentamiseen sekä henkilökohtaisen ohjauksen antamiseen (Honkanen 2006, 32). Kuten muutoksissa aina työntekijöillä on erilaisia rooleja, niin myös muutosagentilla on rooleja, joita ovat muun muassa Schein (1999) sekä Lippitt & Lippitt (1986) määritelleet sen mukaan miten määrävän tai sallivan roolin muutosagentti työssään ottaa. Honkanen (2006, 35) kiteyttää muutosagentin roolit neljään perusrooliin, jotka ovat:

- asiantuntija. Asiakkaalle kerrotaan oikeat ratkaisumallit tarvittavan tiedon ja taidon pohjalta.

- kouluttaja, opettaja. Olemassa olevat tiedot ja taidot siirretään asiakkaalle käytettäväksi.
- analysoija. Kerää ja analysoi tietoa asiakkaalle, auttaa ongelmanhahmottamisessa ja niiden ratkaisussa.
- avittaja, fasilitaattori. Mahdollistaa muutoksen ja toimii valmentajana. Luo puitteet ongelmien käsittelyyn ja ratkaisumallien löytämiseen.

Käytettävään rooliin vaikuttaa vahvasti se, miten aktiivinen tai passiivinen asiakas on. Jos asiakas on aktiivinen, silloin muutosagentin rooli on salliva eli vastuu asioiden muuttamisesta on asiakkaalla ja muutosagentti toimii tarkkailijana ja tukijana muutoksen toteuttamisessa. Mikäli asiakas on taas passiivinen, on muutosagentin rooli määräävä, jolloin muutosagentti toimii asiantuntijana.

Muutosagentin osaamisalueisiin kuuluu Honkasen (2006, 41–42) mukaan esimerkiksi kyky

- määritellä tarpeita ja tavoitteita; asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä kehittämistyön tavoitteet.
- analysoida ja arvioida; tutkimusmenetelmien hallinta.
- kehittää omaa muutosagenttityötään; omien työmenetelmien kehittäminen.
- toteuttaa kehittämistoimenpiteitä, interventioita; toimenpiteiden toteuttaminen ja käytössä olevien menetelmien soveltaminen käytäntöön, myös muuttuvissa tilanteissa.
- arvioida kehittämistoimien vaikutuksia; työn tuloksien arviointi asiakasjärjestelmälle.
- käsitellä tietoa ja kommunikoida; tiedon hankkiminen, työstäminen ja välittäminen selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla.

Edellisten lisäksi muutosagentilta vaaditaan hyvää itsetuntemusta, kykyä käsitellä tunteita, epävarmuuden sietokykyä, kykyä luoda rakenteita, joustoa, roolien hallintaa, johdonmukaisuutta, sitkeyttä, kykyä ohjata vuorovaikutustilanteita sekä vaikuttamiskykyä ja jämäkkyyttä (Honkanen 2006, 43–44).

2.4.2 Esimies

Muutostilanteessa esimiestoimintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Esimiestyön vaikeimpia tehtäviä on työntekijän irtisanominen, jonka hoitaminen arvokkaasti on tärkeää niin työntekijälle kuin esimiehellekin sekä organisaatioon jääville työntekijöille (Mossboda ym. 2006, 17; Ranki 2001, 94).

Usein esimiehillä on kuitenkin vähäiset valmiudet antaa tukea tiedon puutteen tai kriisissä olevien ihmisten kohtaamisen kokemattomuuden takia (Ranki 2001, 94, 98). Onkin tärkeää, että esimiehille annetaan muutosvalmennusta, koulutusta ja tukea muutosprosessin jokaisessa vaiheessa (Ranki 2001, 98–100; Kurtén & Salminen 2004, 36, 72). Onnistuneessa muutoksessa esimiehet luovat turvallista ilmapiiriä, jossa virheiden tekemisestä ei rangaista. Esimiesten tulee toimia aktiivisesti tehtävien vaihtoon ja muutoksissa tavallisesti esiintyvien ongelmien ratkaisemiseksi. (Aro 2002, 99–100.)

Muutoksen kokemista verrataan yleensä kriisin kokemiseen, jonka läpikäyminen sisältää erilaisia vaiheita. Esimiehen tulee toiminnassaan huomioida, että jokainen reagoi muutos- ja kriisitilanteisiin eri tavalla ja että vaiheiden pituudet sekä voimakkuudet vaihtelevat yksilöittäin. On myös muistettava, että muutos- tai kriisitilanteet eivät ole keskenään samanlaisia. (Mossboda ym. 2006, 74–75.)

Esimiehellä on muutoksessa useita haasteita, joista neljä keskeisintä haastetta ovat:

- esimiehen on huolehdittava, että perustehtävä toteutuu ja normaali työ voi jatkua ja toteutua kaikissa tilanteissa ja kaikissa olosuhteissa.
- esimiehen tulee huolehtia henkilöstön selviytymisestä ja hyvinvoinnista tilanteessa, joka kuormittaa ihmisiä ja altistaa ristiriita- ja ongelmatilanteille.
- esimiehen on vietävä muutosprosessia eteenpäin. On tiedettävä, mistä tässä muutoksessa on kyse ja on tunnistettava muutosten yleisiä lainalaisuuksia.
- esimiehen on huolehdittava myös omasta hyvinvoinnista kaiken keskellä. Laiminlyödessään omaa toimintakykyään ei pysty selviytymään edellä luetelluista haasteista. Muutos koskettaa esimiestä itseään joskus hyvinkin paljon.

Esimiehelläkin on huoli omasta tulevaisuudesta ja roolista. (Valtiokonttori 2012.)

Selviytyäkseen haastavasta tehtävästä erityisesti muutoksessa, myös esimies tarvitsee tukea. Tärkeimpiä esimiesten kumppaneita muutostilanteissa ovat työterveyshuolto ja henkilöstöhallinnon ihmiset (Ponteva 2010, 76). Esimies ei voi muutostilanteissa jakaa omaa ahdistustaan työyhteisössään, koska on aina työnantajan edustaja työyksikössä ja hänen tulee seistä johtotasolla tehtyjen päätösten takana. Säilyttääkseen lojaalisuutensa ja ammatillisuutensa sekä jaksaakseen tukea työntekijöitään, tarvitsee esimies itselleen tukea omalta esimieheltään sekä vertaistukea toisilta esimiehiltä. Hyvä tukimuoto on esimiesten keskinäinen työnohjaus, jossa voidaan jakaa ja peilata esimiestehtävän eri puolia vertaisten kanssa. Työnohjauksessa voidaan turvallisesti purkaa kysymyksiä, epäilyjä, tunteita ja kokemuksia. Työnohjauksesta saa usein myös uusia toimintamalleja tai ideoita, joiden avulla esimies voi selvitä haasteellisista tilanteista eteenpäin. (Kuntien eläkevakuutus 2007.)

Organisaatiot voivat myös luoda rakenteita, joilla edesautetaan samalla tasolla työskentelevien keskustelun lisäämistä, kuten kollegaryhmiä. Niissä voidaan luottamuksellisesti keskustella huolta herättävistä asioista sekä käsitellä yhdessä tapahtumia ja miettiä niihin ratkaisuja. (Ponteva 2010, 78.)

Vertaistuen lisäksi esimies tarvitsee oman esimiehensä vankkumattoman tuen. Ilman oman esimiehensä ja johdon tukea esimiehen on lähes mahdotonta viedä muutosta eteenpäin kohti haluttua päämäärää ja onnistua siinä. Pahimmassa tapauksessa esimies alkaa kilpailla omasta asemastaan ja esimiesten väliset valtapelit voivat tuhota ylemmän esimiestason ja siten koko muutoksen (Ponteva 2010, 79.)

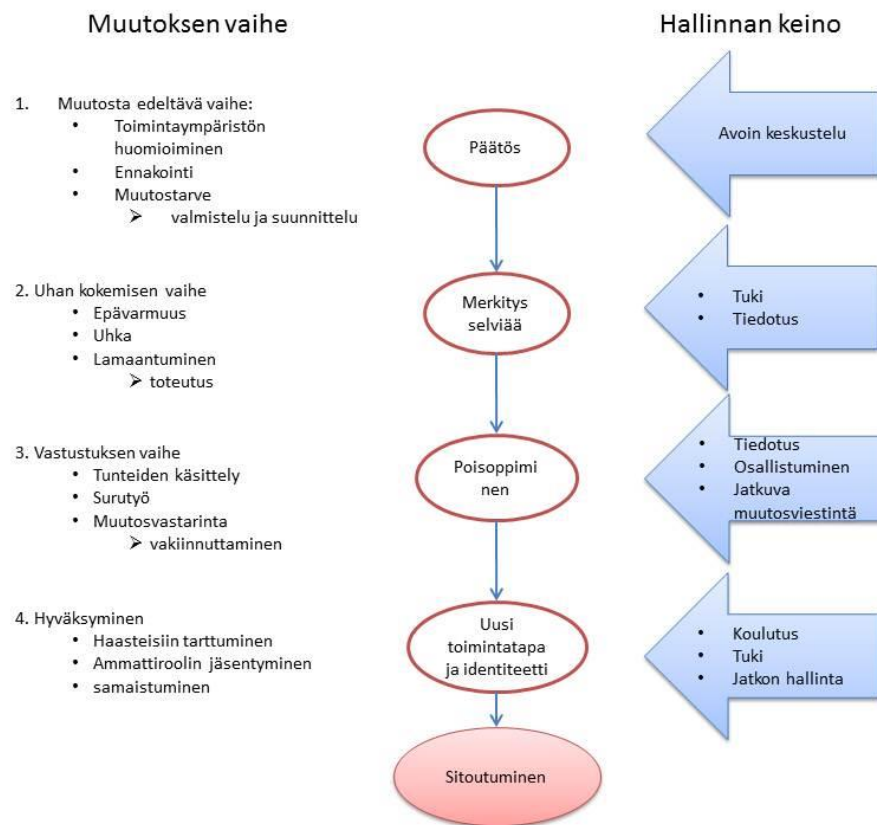
3 HENKILÖSTÖN TUKEMINEN MUUTOKSESSA

Jotta ymmärretään tukioorganisaation tehtävien ja esimiehen roolin tärkeys muutostilanteissa, on tarkasteltava muutoksen kokemista myös yksilötasolla sekä sen vaikutuksia työhyvinvointiin ja erilaisia mahdollisia selviytymispolkuja. Tässä luvussa käydään läpi organisaatioiden järjestämiä tukitoimenpiteitä sekä tutustutaan tukioorganisaatiotoimintaan ja sen avaintoimijoihin sekä heidän tehtäväkenttäänsä meneillään olevassa puolustusvoimauudistuksessa.

3.1 Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot

Esimerkiksi Bridges 1986 erottelee termit muutos (englanniksi change) tarkoittamaan hallittavissa olevaa tapahtumaa, jolla on selkeä alku ja loppu sekä siirtyminen (englanniksi transition) tarkoittamaan pitkällä aikavälillä tapahtuvaa psykologista prosessia, jota ei voi rationaalisesti hallita. Yksilön siirtyminen vanhasta uuteen tapahtuu vähintään kolmessa vaiheessa, eikä uuden omaksuminen onnistu ilman luopumista vanhasta. Siirtymisen kolme vaihetta ovat: luopuminen, sekaannus ja uudelleensopeutuminen sekä uusi alku. (Burke 2008, 94.)

Ketään meistä ei voi pakottaa muuttumaan, vaan halu muutokseen tai muutostulo tulee jokaisesta itsestään. Toiset, kuten esimies, voivat auttaa löytämään muutoshalun organisaation muutostilanteessa. Työntekijän tulee voida nähdä itsensä ja työnsä tärkeänä osana organisaatiota myös muutoksen jälkeen, jotta muutos saadaan osaksi organisaation luontevaa toimintaa. Henkilöstöä tässä prosessissa omalla johdonmukaisella esimerkillään voivat tukea organisaation johto, esimiehet sekä henkilöstöhallinnon edustajat. Olennaisinta tukijoille on se, että he kaikki viestivät samaa asiaa samalla tavalla painottaen organisaatiomuutoksen myönteisiin puoliin. (Ponteva 2010, 18.)



Kuva 3. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25).

Kuvassa 3 esitetään muutoksen hallinnan keinot kussakin muutoksen vaiheessa ja millaista tukea henkilöstölle tulisi vaiheittain antaa. Muutostukiorganisaatiota ja muutosvalmennettuja esimiehiä tarvitaan toteuttamaan jokaista hallinnan keinoa jokaisessa muutoksen vaiheessa. Tukiorganisaation toimijoiden roolit ja eri tehtävät korostuvat ja koko henkilöstölle tulee olla selvää mistä ja keneltä tukea saa. Lisäksi johdon ja esimiesten vastuu tiedottamisesta korostuu.

3.2 Yksilö muutoksessa

Jokainen meistä reagoi yksilötasolla muutokseen eri tavalla. Siihen vaikuttavat muun muassa persoonallisuus, yksilön tarpeet, halut ja ahdistukset (Green 2007, 173). Muutoksessa yksilö kokee erilaisia vaiheita, joita usein kuvataan varioiduilla U-käyrillä, joka sisältää neljästä - viiteen muutoksen kokemisen vai-

hetta. Greenin (2007, 209–212) mallissa on viisi eri vaihetta, jotka kuvaavat tyyppillisen muutoksen kokemisen kulun seuraavasti:

1. ensimmäinen vaihe on shokki, lamaantuminen ja kieltäminen, jolloin tosiasioita ei hyväksytä tai toivotaan että tämä paha asia menee pois.
2. toisessa vaiheessa tulee syyttäminen, ahdistus ja masennus, jolloin syytetään itseä tai muuta tilanteesta, ahdistutaan omista selviytymismahdollisuuksista tai masennutaan.
3. kolmannessa vaiheessa alkaa hyväksyminen, jossa todellisuus ja tilanne aletaan hyväksyä.
4. neljännessä vaiheessa tutkitaan uusia mahdollisuuksia, ajatellaan muutoksia jo positiivisesta näkökulmasta ja aktivoidutaan toimintaan
5. viidennessä vaiheessa ollaan jo optimistisia, opitaan uusia asioita ja integroidutaan uuteen ympäristöön.

On myös mahdollista, että jotkin ihmiset juuttuvat johonkin vaiheeseen, eivätkä pääse eteenpäin tai kulkevat käyrän läpi ja joutuvat uudelleen takaisin alkuun. (Green 2007, 209.)

Kun tieto tulevasta muutoksesta saavuttaa yksilön, herää yleensä kolme kysymystä: Miten minun käy, miksi muutos tehdään ja mihin organisaatio on menossa? Ihminen kaipaa turvallisuutta ja pysyvyyttä, jolloin muutosta yleensä ensin kavahdetaan. (Valtiokonttori 2007; Ranki 2001, 63)

Mattila (2007, 66–67) toteaa, että työelämään kuuluva vahva turvallisuuden tunne on nykypäivänä koetuksella työnantajan toimista välittyvän viestin takia, eikä ihmisen tarve kiinnittyä itselleen merkityksellisiin asioihin, joista työ on yksi tärkeimmistä, ole kadonnut minnekään. Aikaisemmin ollut turvallisuus työpaikan säilyvyydestä on kadonnut, jota tarvitaan, että yksilö voisi keskittyä työhönsä, eikä murehtia työpaikan pysyvyyttä (Sydänmaanlakka 2008, 228.). Myös Kvist & Kilpiä toteavat (2006, 147), että ihmiset kuulleessaan muutoksesta haluavat kuulla ja nähdä selkeän kuvan siitä, mitä oikeasti on tapahtumassa, jonka vuok-

si jo alkuvaiheessa on tärkeää auttaa ihmisiä hahmottamaan oma tulevaisuutensa joko entisessä työyhteisössä tai muualla. Tämä auttaa luomaan jonkin asteista jatkuvuuden ja varmuuden tunnetta sekä toimii tilanteessa vallitsevaa epävarmuutta vastaan (Kvist & Kilpiä 2006, 147).

3.3 Vaikutukset työhyvinvointiin ja selviytymispolut

Organisaatiomuutoksilla voi olla kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden terveyteen. Lisäksi erilaiset riskitekijät, jotka johtavat heikentyneeseen terveyteen, lisääntyvät. Myös työntekijöiden asenne, työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen muuttavat negatiiviseen suuntaan. (Työterveyslaitos 2012.)

Kaikki organisaatiomuutosten seuraukset eivät ole yksilön kannalta negatiivisia. Jos muutos koetaan myönteisesti, voi se lisätä yksilön hyvinvointia. Tämä näkyy muun muassa henkisen hyvinvoinnin, työkyvyn, työtyytyväisyyden ja innovatiivisen käyttäytymisen lisääntymisenä. Ratkaisevaksi asiaksi todettiin elämän hallinnan tunne. (Työterveyslaitos 2012.)

Yksilön kokemukseen selviytyä muutoksesta vaikuttavat työnantajan toimenpiteet, joita määrittelee työnantajan noudattamat periaatteet ja henkilöstöpolitiikka. Työnantajan tarjoamia toimenpiteitä voidaan kutsua myös yksilön selviytymispoluiksi. Selviytymispolkuja on useita ja etenkin valtionhallinnossa työnantaja tarjoaa useita vaihtoehtoja erityistukien muodossa. Tällaisia erityistukia ovat muun muassa uudelleenkouluttautuminen, irtisanoutumiskorvaus ja palkkavarojen siirtäminen määräajaksi toiselle työnantajalle (Valtiovarainministeriö 2012b). Monille joilla työ on loppumassa, on todellisuudessa käyttökelpoisia selviytymispolkuja jatkoa varten. Edellytyksenä on henkilön itsensä aktivoituminen ja valintojen tekeminen sen sijaan, että jäädään pysyvään lamaannuksen tilaan. Moni muutoksen kohteena oleva on löytänyt tätä kautta uuden työn ja jopa ammatin itselleen. Parhaimmillaan muutos avaa mahdollisuuksia, joihin ei muuten olisi ehkä koskaan tullut tarttuneeksi. Muutoksesta tulee tällöin positiivinen kokemus.

3.4 Organisaation tukitoimenpiteet

Monet organisaatiot turvautuvat muutostilanteessa erilaisiin ulkopuolisiin palveluntuottajiin. Perinteisin vierasapu on asiantuntijaroolissa toimiva, ratkaisuja tarjoava johdon konsultti. Saneeraustilanteissa voidaan käyttää esimerkiksi outplacement konsultteja, jotka auttavat irtisanottavia uudelleentyöllistymisessä. (Aro 2002, 102; Haapalainen 2005, 262.)

Organisaatio voi tukea työntekijöitään muutoksessa systemaattisesti erilaisilla tukitoimenpiteillä. Tukitoimenpiteet voidaan Pontevan (2010, 68–69) mukaan jakaa neljään erilaiseen tukityyppiin

- tiedolliseen, jonka tarkoituksena on helpottaa älyllistä ymmärrystä ja ennakoivia sekä tiedottaa tosiasioihin liittyvistä vaihtoehdoista.
- osallistavaan, jonka tarkoituksena on lisätä hallinnan tunnetta ja henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon sekä ehkäistä työkriisin eteneminen.
- taloudelliseen, jonka tarkoituksena on turvata ylimenovaiheen toimeentulo.
- psyykkis-emotionaaliseen tukeen, jolla pyritään luomaan turvallisuuden tunnetta ja ylläpitämään jaksamista.

Myös työ- ja kohtalotoverit sekä organisaation sisäiset tai ulkoiset ammattiauttajat voivat olla tukena. Lisäksi omasta henkilöstöstä voidaan koota vapaaehtoisia sisäisiä tukihenkilöverkostoja. (Ponteva 2010, 68–69; Kurtén & Salminen 2004, 67–69.)

Useasti tuen ja tukihenkilöt järjestää työterveyshuolto tai henkilöstöosasto. Uudelleensijoitusvalmennusta pidetään kannattavana sijoituksena etenkin irtisanomistilanteissa (Mossboda ym. 2006, 18).

Tukitoimintojen ja hyvin suunnitellun viestinnän avulla muutokset on mahdollista toteuttaa hallitusti. Se edellyttää henkilö- ja aikaresurssien varaamista ja kohdentamista tukitoimintoihin varsinaisen muutoksen toteuttamisen lisäksi. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 55.) Tosin Haapalainen (2005, 263) toteaa, että ulkopuolisen avun rinnalla oman esimiehen tuki ja auttaminen ovat monin verroin tärkeämpiä, jolloin muutoksen kohteena oleva on yksilö, eikä työvoimaa.

3.5 Tukiorganisaatiotoiminta puolustusvoimauudistuksessa

Puolustusvoimauudistuksen päämääränä henkilöstön osalta on, että vuonna 2015 normaaliolojen henkilöstökokoonpanossa on henkilöstöä enintään 12 300. Puolustusvoimauudistuksessa henkilöstösuunnittelun avulla pyritään työllistämään muutoksen kohteena oleva henkilöstö joko puolustusvoimiin, muualle valtionhallintoon, kunnallishallintoon tai yksityiselle sektorille. Mikäli uutta tehtävää ei löydy, henkilön työllistymistä tuetaan erilaisilla erityistuilla. Henkilöstösuunnittelulla ja toimenpiteillä varmistetaan, että henkilöstöä kohdellaan yhdenmukaisesti uudistuksen kaikissa vaiheissa. (Puolustusvoimat 2013.)

Valtion virastojen toimintaa organisaation muutostilanteissa ohjaa Valtioneuvoston vuonna 2012 tekemä periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa, johon Valtiovarainministeriö on tehnyt soveltamisohjeet. Periaatepäätöksen tarkoituksena on vahvistaa yhtenäiset toimintatavat valtionhallinnon organisaatioiden muutostilanteisiin ja henkilöstön aseman turvaamiseen ja tukea muutosten hallintaa sekä laadukasta johtamista (Valtiovarainministeriö 2012a).

Periaatepäätöksessä määritetään johtamisen periaatteet muutostilanteissa, yhtenäiset toimintatavat, yhteistyötahot valtiolla sekä yhteistoiminnasta henkilöstön edustajien kanssa. Periaatepäätöstä sovelletaan kaikissa valtiolla vuosina 2012 – 2015 tapahtuvissa organisaation muutostilanteissa.

Valtiovarainministeriö täydensi antamaansa periaatepäätöstä myöhemmin ohjeistamalla sen toteuttamista. Valtiovarainministeriön päätöksessä: Muutosten johtaminen ja muutosturva valtionhallinnossa, esitellään henkilöstötarpeen muutoksia koskevia toimenpiteitä, menettelyjä ja palveluja, jotka tukevat ja ohjaavat valtion virastoja muutosten johtamisessa ja henkilöstön muutosturvan järjestämisessä. Päätökseen on myös koottu organisaation muutostilanteessa organisaation käytettävissä olevia tukitoimenpiteitä. (Valtiovarainministeriö 2012b.)

3.5.1 Tukiorganisaation toimijat – henkilöstö- ja tukikoordinaattorit

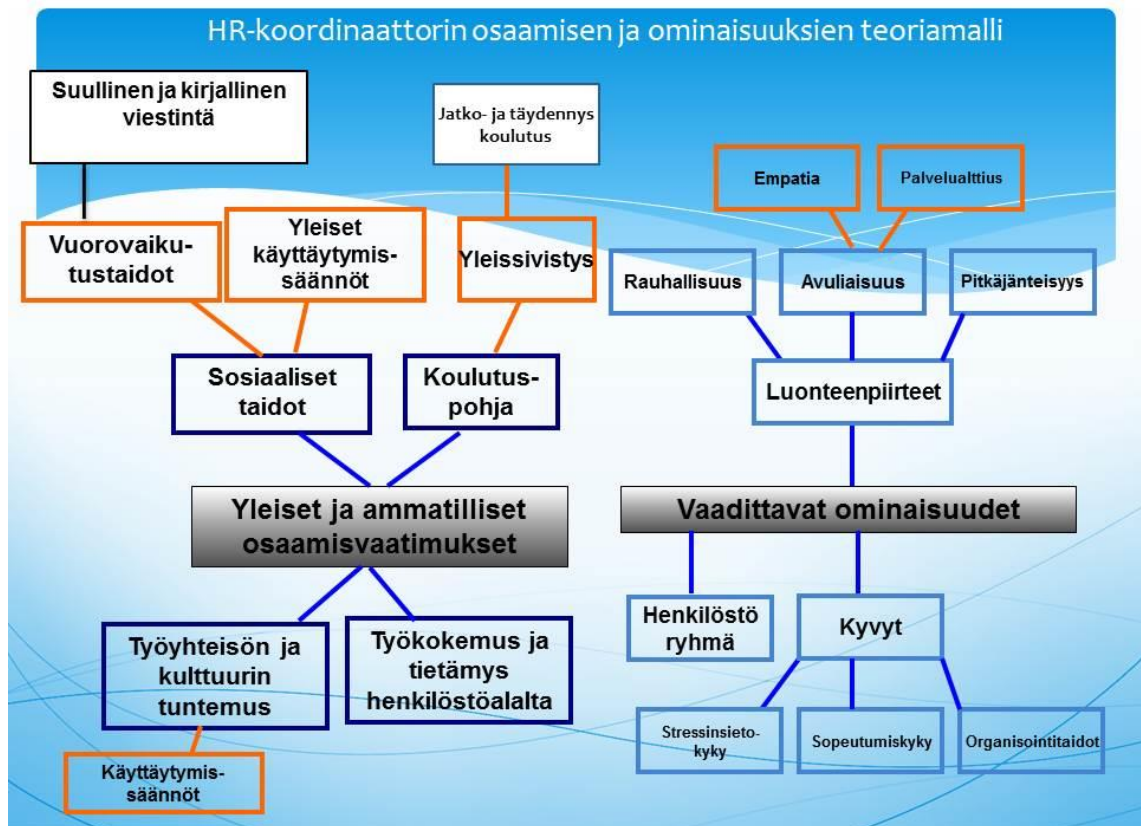
Henkilöstökoordinaattorit

Valtioneuvoston periaatepäätöksen soveltamisohjeissa edellytetään, että jokaiselle hallinnonalalle sekä jokaiseen virastoon on nimetty viraston henkilöstökoordinaattori (myöhemmin HR-koordinaattori), jonka tehtävänä on huolehtia viraston henkilöstöä koskevien henkilöstöpoliittisten periaatteiden toteuttamisesta virastossa, tukea johtoa ja osallistua asiantuntijana muutostilanteiden hankkeisiin. (Valtiovarainministeriö 2012a, 2012b). Koko valtionhallinnon henkilöstökoordinaattoriverkostoa ylläpitää Valtion henkilöstöpalvelut –yksikkö.

Puolustusvoimissa jokaiseen hallintoyksikköön on nimetty HR-koordinaattori, joka on samalla yksi muutoksen toteutuksen avaintekijöistä omassa hallintoyksikössään. Puolustushaaroissa siviilihenkilöstöalan toimialajohtajat johtavat, ohjaavat ja kouluttavat alaistensa hallintoyksiköiden HR-koordinaattoreita.

HR-koordinaattori on henkilöstöhallinnon asiantuntija, jolla on muun muassa kokemusta henkilöstöasioiden hoidosta, kuten hallinnosta ja rekrytoinnista sekä kouluttajakokemusta. Tarkkoja osaamis- tai ominaisuusvaatimuksia ei ole virallisesti määritetty. Vaadittavat ominaisuudet ovat henkilöstöryhmää lukuun ottamatta persoonaan käyviä, joita on hyvin vaikea muuttaa. Henkilöstöryhmällä tarkoitetaan jakoa henkilöstössä sotilaisiin ja siviileihin, jonka jako tulee tehtävien kautta puolustusvoimissa.

Kuvassa 4 on teoramalli HR-koordinaattorin yleisistä ja ammatillisista osaamisvaatimuksista sekä HR-koordinaattorilta vaadittavista ominaisuuksista. Teoriamallissa kuvatut vaadittavat ominaisuudet edesauttavat hoitamaan HR-koordinaattorin vaativaa tehtävää vaikeassakin muutostilanteessa. Yleiset ja ammatilliset osaamisvaatimukset koostuvat tiedoista, taidoista, kokemuksesta sekä sellaisista perusominaisuuksista joita on mahdollista harjoitella ja parantaa. Esimerkiksi vuorovaikutustaitoja tarvitaan jokapäiväisessä toiminnassa henkilöstön ja esimiesten kanssa. Suullinen ja kirjallinen viestintätaito korostuvat kouluttajana toimittaessa.



Kuva 4. HR-koordinaattorin osaamisen ja ominaisuuksien teoramalli.

HR-koordinaattorin tehtäviin kuuluu johdon, muutoskeskustelu- ja lähiesimiesten sekä muutoksen kohteena olevien tukeminen, tiedonlähteenä toimiminen, koulutusten ja valmennustilaisuuksien järjestäminen ja kouluttamistehtävät sekä kaikki erityistukiin ja muuhun henkilöstöhallintoon liittyvät hallinnolliset tehtävät. HR-koordinaattori on muutoksessa työnantajan edustaja.

Tiivistettynä HR-koordinaattori tukee omalta osaltaan ja oman vastuunsa mukaisesti työnantajan edustajana työntekijöitä ja suorittaa muutokseen liittyviä hallinnollisia tehtäviä organisaatiossa.

Tukikoordinaattorit

Tukikoordinaattorit työskentelevät henkilöstökoordinaattoreiden työparina. Heidän vastuullaan on ihmisten kuunteleminen, neuvominen ja ohjaaminen tarvittaessa ammattiauttajan luokse. Tukikoordinaattorit ovat usein sosiaalialan ammattilaisia, mutta myös hyvät kuuntelijat ja työyhteisössä pidetyt helposti lähestyttävät henkilöt toimivat tukikoordinaattoreina. Tukikoordinaattorit on nimetty hallintoyksiköissä ja tehtävässä toimiminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Puolustushaaroissa tukikoordinaattoreita johtaa, ohjaa ja kouluttaa johtava sosiaalipäällikkö.

Myös tukikoordinaattoreihin voidaan soveltaa HR-koordinaattorin osaamisen ja ominaisuuksien teorianmallia. Erona on, että tukikoordinaattorilla ei tarvitse olla henkilöstöalan tietämystä tai kokemusta. Toisaalta tukikoordinaattorille eduksi on sosiaalisen alan perustietämys.

Tukikoordinaattorin tehtävänä on kuunnella, olla tukena ja tiedonlähteenä, auttaa muutoksen kohteena olevia pääsemään eteenpäin ja löytämään oma selviytymispolkunsä sekä tarvittaessa ohjata ammattiauttajalle.

3.5.2 Muutoskeskusteluesimies ja muutoskeskustelut

Puolustusvoimauudistuksessa osana hyvän työnantajan toimintaa ovat muutoskeskustelut (yhteensä kaksi keskustelua). Muutoskeskusteluja varten nimettiin erityiset muutoskeskusteluesimiehet, jotka tukiorganisaatio valmensi käymään muutoskeskustelut. Muutoskeskusteluesimies ei välttämättä ollut henkilön lähiesimies vaan useimmiten esimiehen esimies tai hallintoyksikön johtoa.

Ensimmäinen muutoskeskustelu käytiin sellaisten henkilöiden kanssa, joille henkilöstösuunnittelun ensimmäisessä vaiheessa ei ollut löytynyt sijoitusta uudessa organisaatiossa eli muutoksen kohteena olevien henkilöiden kanssa. Toinen muutoskeskustelu käytiin sellaisten henkilöiden kanssa, joille ei edelleen henkilöstösuunnittelun toisessa vaiheessa ollut löytynyt sijoitusta uudessa or-

ganisaatiossa eli irtisanomisuhan alaisten henkilöiden kanssa. Keskusteluissa kerrottiin viestin lisäksi mahdollisuuksista erityisiin tukitoimiin ja keneltä hänen on mahdollista hakea lisätietoa. Keskusteluissa oli mahdollista henkilön pyynnöstä olla mukana muutoskeskusteluesimiehen lisäksi HR-koordinaattori tai henkilön luottamusmies. Muutoskeskusteluesimiehet ottivat vastaan myös henkilöiden ensimmäiset reaktiot viestiin.

Muutoskeskusteluesimiehille annetussa muutoskeskusteluvalmennuksessa harjoiteltiin muun muassa erilaisia keskustelutilanteita erilaisilla reaktioilla. Muutoskeskusteluesimiehet toimivat uudistuksessa osaltaan henkilökohtaisen ikävän viestin viejinä, muutoksen kasvoina ja osin syntipukkeina, mutta myös tiedon lähteenä, tiedottajana ja tukena. Muutoskeskusteluesimiehellä on ollut erittäin tärkeä rooli puolustusvoimauudistuksen toteuttamisessa.

3.5.3 Lähiesimies

Kaikissa muutoksissa, niin myös puolustusvoimauudistuksessa lähiesimiehet ovat muutoksen polttopisteessä yrittäessään tasapainoilla normaalien tehtävien, uudistuksen tekemisen ja uuteen valmistautumisen sekä oman henkilökohtaisen muutoksen keskellä. Osa lähiesimiehistä on itse mukana jossain uudistukseen liittyvässä projektissa, joka vie paljon aikaa normaaleilta esimiestehtäviltä.

Kurtén ja Salminen (2004, 79–82) listaavat esimiehelle irtisanomistilanteessa neljä erilaista roolia, jotka ovat:

- johtajan rooli, johon kuuluu muun muassa suunnan näyttäminen, ihmisten tukeminen ja motivoiminen, tavoitteiden asettaminen sekä muutosprosessin suunnittelu ja seuranta.
- työnantajan edustajan rooli, johon kuuluu se, että organisaation etu tulee huomioitua toiminnan jatkuvuuden varmistamisena.
- irtisanottavan tukijan rooli, jossa esimiehen aikaisempi työ- ja elämäkokemus tulevat käyttöön muun muassa kuuntelijana ja työntekijöiden edustajana.

- oman tiimin tukijan rooli, jossa esimies huolehtii kaikista tiimensä jäsenistä, myös jatkavasta henkilöstöstä. Roolissa korostuu tulevaisuudenuskon ylläpitäminen.

Puolustusvoimauudistuksessa esimiehellä voi olla jopa kuusi erilaista roolia, kuten kuvasta 5 käy ilmi.



Kuva 5. Esimiehen roolit puolustusvoimauudistuksessa.

Edellä mainituissa rooleissa toimimisen lisäksi useilla esimiehillä on henkilökohtainen muutos käytävänä lävitse. Muutos voi olla tehtävän vaihtuminen tai hallintoyksikön, paikkakunnan ja tehtävän vaihtuminen. Perheellisille paikkakunnan muutos tarkoittaa isoa muutosta. Vaihtoehtona on koko perheen muuttaminen uudelle paikkakunnalle tai niin sanotun reppurielämän aloittaminen. Joskus on myös mahdollista kulkea päivittäin uuden työpaikan ja kodin väliä. Muutoksen kohteena tai irtisanomisuhan alaisena on ainoastaan yksittäisiä esimiehiä.

Kaiken muutoksen ja töiden sovittaminen yhteen vaatii esimiehiltä paitsi hyvää ajanhallintaa ja töiden järjestelykykyä, myös tunneälyä, jämäkkyyttä ja paikallaoloa sekä rohkeutta puuttua mahdollisiin työyksikkönsä ongelmiin ennen niiden kärjistymistä. Lisäksi esimies edustaa työnantajaa ja omalla esimerkillään ja asenteellaan edesauttaa uudistuksen toteuttamista.

3.5.4 Tukiorganisaation järjestämät koulutukset ja valmennukset

Tukiorganisaation koulutustiimi, jossa on edustajia jokaisesta puolustushaarasta (tai vastaavasta) 1 – 3 henkilöä, suunnittelee ja osin myös toteuttaa kaikki tuki-toiminnan koulutus- ja valmennustilaisuudet. Lisäksi kaikkien hallintoyksiköiden henkilöstö- ja tukikoordinaattorit suunnittelevat ja toteuttavat omissa hallintoyksiköissään toteutettavat tilaisuudet koko henkilöstölle, esimiehille ja muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle. Tilaisuuksien toteutus vaihtelee myös puolustushaaroittain kunkin puolustushaaran erityispiirteet ja koko huomioiden. Esimerkiksi Merivoimissa puolustushaaraesikunta järjestää kaikki esimiesten koulutus- ja valmennustilaisuudet keskitetysti. Muissa puolustushaaroissa on järjestetty keskitetty koulutus hallintoyksiköiden johdolle sekä tukiorganisaation toimijoille, jotka ovat puolestaan järjestäneet omat tilaisuudet kohderyhmittäin omassa hallintoyksikössä.

Arikosken ja Sallisen mukaan (2007, 111) valmennukset ovat oppimistilaisuuksia, joissa asiantuntijat pyrkivät antamaan vinkkejä, neuvoja sekä esimerkkejä muutostilanteessa tulevien haasteiden voittamiseksi. Samalla niissä pyritään hyödyntämään osallistujien ammattitaitoa sekä valjastamaan se muutoksen hyväksi (Arikoski & Sallinen 2007, 111).

Pääosin kaikki koulutus- ja valmennustilaisuuksien kouluttajat ja luennoitsijat ovat puolustusvoimien omaa henkilöstöä. Yhteistyötä tehdään muun muassa verohallinnon, valtiokonttorin ja työ- ja elinkeinotoimiston sekä työttömyyskassojen kanssa, joista asiantuntijat ovat osallistuneet järjestettyihin tilaisuuksiin. Lisäksi tarpeen mukaan räätälöityihin valmennus- tai kehittämistilaisuuksiin on käytetty organisaation ulkopuolisia kouluttajia, esimerkiksi työyhteisön ilmapiirin parantamiseksi.

Henkilöstösuunnittelun ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa koulutukset ja valmennukset kohdistuivat HR- ja tukikoordinaattoreihin sekä muutoskeskusteluesimiehiin. Lisäksi pidettiin tiedotus- ja infotilaisuuksia koko henkilöstölle sekä räätälöidysti muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle. Henkilöstösuunnittelun kolmannessa vaiheessa HR- ja tukikoordinaattoreiden osaamisen kehittämi-

seen on panostettu laajentamalla ja syventämällä heidän osaamistaan sekä irtisanomisuhan alaisten muutosturva- ja työnhakuvalmennukseen. Ensisijaisesti lähiesimiehille tarkoitettulla muutosvalmennuksella annettiin ohjeistusta ja luotiin valmiuksia muun muassa

- muutoksen johtamiselle
- toimivan työyhteisön rakentamiselle
- varhaiselle puuttumiselle (työkalut ja toimintatavat)
- henkilökohtaisten yhteistoimintamenettelyjen käymiselle
- uusien työntekijöiden vastaanottamiselle organisaatioiden ja niiden osien yhdistymistilanteissa.

Luottamusmiehet ovat osallistuneet eräisiin esimiesten tilaisuuksiin käsiteltävistä aiheista riippuen ja HR-koordinaattorit ovat osallistuneet kaikkiin järjestettyihin tilaisuuksiin.

Arikoski ja Sallinen (2007, 111) toteavat, että ”valmennus on tuottanut tulosta vasta, kun organisaation ihmiset toimivat muutosta edistävällä tavalla.” Palautteen kerääminen kuuluu jokaiseen järjestettyyn tilaisuuteen. Lisäksi tukiorganisaation toimijoiden on nähtävä ja kuultava organisaation jäsenten jokapäiväistä toimintaa voidakseen todeta valmennustilaisuuksien vaikutukset.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, joiden eroista on keskusteltu pitkään. Nämä tavoitteiltaan ja toteutukseltaan toisistaan eroavat tutkimusmenetelmät eivät kilpaile toisiaan vastaan, vaan ne ovat toisiaan täydentäviä tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 135–136.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on

- johtopäätökset ja teoriat aiemmista tutkimuksista ja teorioista
- hypoteesien esittäminen
- käsitteiden määrittely
- havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen
- koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta perusjoukosta
- muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon
- päätelmien tekeminen tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi ym. 2010, 140.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä tutkimuskohdetta pyritään lähestymään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti arvolähtökohdat huomioiden. Voidaan todeta, että kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään enemmän löytämään tai paljastamaan tosiasioita kuin todentamaan olemassa olevia väittämiä. Ominaista on myös valita kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotantaa käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.)

Toimintatutkimuksen, jota tässä opinnäytetyössä käytetään menetelmänä, katsotaan olevan kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimuksessa voidaan osin käyttää myös kvantitatiivista menetelmää. (Heikkinen ym. 1999, 55.) Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään hankitun aineiston käsittelyyn

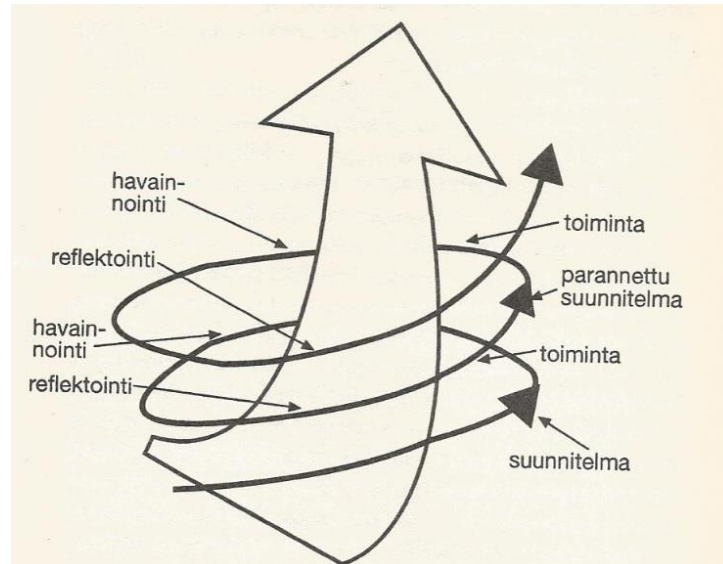
tilastollisin menetelmin ja muutoin tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena.

4.2 Toiminnallinen tutkimus eli toimintatutkimus

Toiminnallinen tutkimus, jota sanotaan myös toimintatutkimukseksi, tähtää muun muassa toiminnan kehittämiseen, muutosten aikaansaamiseen ja yksilön oppimiseen (Heikkinen ym. 1999, 32–34; Honkanen 2006, 15; Kuula 2001, 10; Tuomi & Sarajärvi 2009, 39–40). Perinteisesti toimintatutkimuksessa on kaksi pääkoulukuntaa: kriittisen teorian sävyttämä koulukunta, jonka mukaan toimintatutkimus on yhteiskuntaa muuttava voima sekä käytännöllisesti orientoitunut koulukunta, jossa toimintatutkimusta pidetään reflektiivisen ammattikäytännön edistäjänä ilman yhteiskunnallisia tavoitteita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 39–40).

Toimintatutkimuksen kehittäjänä pidetään Lewiniä, joka 1940-luvulla toi käsitteen esille ja teki sen tunnetuksi (Honkanen 2006, 15; Tuomi & Sarajärvi 2009, 40). Myöhemmin muut tutkijat ovat kehittäneet Lewinin toimintatutkimuksen ajatusta eteenpäin (Heikkinen ym. 1999, 36). Esimerkiksi Cunningham (1993, 4) määrittelee toimintatutkimuksen siten, että se kuvaa laajaa kirjoa erilaisia toimintatapoja, joiden avulla tutkitaan, suunnitellaan ja kehitetään toimintaa, opitaan siitä sekä muodostetaan teorioita, ollen samalla jatkuva oppimisen ja tutkimisen prosessi. Kirjallisuudessa toimintatutkimukselle on annettu paljon erilaisia määritelmiä, eikä siitä voikaan antaa kaiken kattavaa määritelmää, vaan ainoastaan yhdistäviä piirteitä sekä suuntaviivoja (Heikkinen ym. 1999, 25). Kuulan (2001, 10) mukaan erilaisia toimintatutkimuksia yhdistävät seuraavat kolme piirrettä: käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen sekä tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Toisaalta erilaisista määritelmistä voidaan nostaa esiin eräitä toimintatutkimusta kuvaavia ja määritelmässä toistuvia sanoja. Näitä avainsanoja ovat: reflektiivisyys, tutkimuksen käytännönläheisyys, muutosinterventio ja ihmisten osallistuminen sekä näiden sanojen synonyymit. (Heikkinen ym. 1999, 36.)

Toimintatutkimusta kuvataan yleensä spiraalimallilla (kuva 6), jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan (Heikkinen ym. 1999, 36).



Kuva 6. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 1999, 37).

Spiraalimallia voidaan käyttää myös kuvaamaan toiminnan kehittämistä. Spiraalimallia on arvosteltu kaavamaisuudesta, koska todellisuudessa toiminnassa ei voida erottaa erillisiä suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin vaiheita. Spiraalimalli antaa yleiskuvan toiminnan etenemisestä. (Heikkinen ym. 1999, 37–38.)

Perimmäinen tavoite toimintatutkimuksessa on pyrkimys vaikuttaa toimintaan tutkimuksen avulla. Tätä kutsutaan myös interventioksi eli muutokseen pyrkivästä väliintulosta. Intervention merkitys voidaan kuvata seuraavalla kahdella lauseella: ”Toimintatutkimuksessa todellisuutta muutetaan, jotta sitä voitaisiin tutkia. Toisaalta todellisuutta tutkitaan, jotta sitä voitaisiin muuttaa”. (Heikkinen ym. 1999, 44.)

4.2.1 Toimintatutkija

Toimintatutkimusta voidaan pitää luonteeltaan yhteisöllisenä tai itsereflektorise-
na prosessina. Luonteeltaan yhteisöllisessä prosessissa tutkija osallistuu tutkit-

tavana olevan yhteisön toimintaan etsien ratkaisuja yhteisön ongelmiin yhteistyössä yhteisön jäsenten kanssa (Heikkinen ym. 1999, 64). Itsereflektorisessa prosessissa tutkija kykenee ja haluaa arvioida omaa ja toisten toimintaa, vastaanottamaan palautetta sekä toimimaan spontaanisti uudessa tilanteessa (VirtuaaliAMK 2007). Sekä yhteisöllisyys että itsereflektio voivat sisältyä toimintatutkimukseen ja Kemmis (1994) on yhdistänyt ne keskenään. Toimintatutkimus voi alkaa pienestä, yhden henkilön aloitteesta ja ajan myötä ja tutkimuksen edetessä se voi kasvaa laajankin ihmisjoukon yhteisölliseksi hankkeeksi. Tällöin toimintatutkija toimii yhteisössä muutosagenttina, joka innostaa muita yhteisön jäseniä mukaan kehittämistyöhön. (Heikkinen ym. 1999, 50.)

Edellä kuvattu toimintatapa vaatii kuitenkin yhteisöltä ja sen jäseniltä muutosvalmiutta sekä halua itsensä kehittämiseen, johon liittyy itsearviointi ja ymmärrys, että kehittämistapahtuma on samalla myös oppimistapahtuma. Yhteisöllisyyden korostamisen myötä tutkijat ja työyhteisön jäsenet osallistuvat kehittämiseen yhdessä, jolloin he ottavat myös joko suoraan tai epäsuorasti osaa tutkimuksen toteuttamiseen. Yhteisöllisyyden liittyessä keskeisesti toimintatutkimukseen, tulee mietittäväksi missä määrin tutkija on osallistuja tai toimija ja missä määrin tutkija. Toisaalta toimintatutkimuksessa ei ole määritelty tai rajattu sitä, mikä tutkijan asema työyhteisössä voisi olla. Toimintatutkimuksessa tutkija voi siis olla myös yhteisön jäsen, eikä ulkopuolista tutkijaa välttämättä tarvita. (Heikkinen ym. 1999, 65.)

Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia myös tutkijan oppimisprosessiksi, jossa koko tutkimuksen ajan tutkijan tietoisuus tutkittavasta ilmiöstä kasvaa. Tutkija onkin tutkimusväline, joka välittää tutkimuskohteesta kertynyttä tietoa. Tämä näkökanta korostuu aineistonkeruussa siten, että aineistonkeruuta koskevia yksityiskohtaisia ratkaisuja ei voida etukäteen tehdä, vaan ratkaisut tehdään tutkimusprosessin edetessä ja tutkimusasetelmien muotoutuessa. Tutkijan tulisi käyttää sellaisia metodeja, jotka vievät tutkijan mahdollisimman lähelle tutkimuskohdetta. Näin tutkimustulokset voivat perustua todelliseen empiriseen maailmaan. Kehittämisprosessiin osallistuvien itse tekemä aineistonkeruu onkin toimintatutkimukseen liitetty ominaispiirre. (Heikkinen ym. 1999, 74–75.)

Toimintatutkimuksen erilaisten ominaispiirteiden vuoksi tutkijaa voidaan kutsua muutosagentin lisäksi myös (prosessi) konsultiksi, tukijaksi ja yhteistyökumppaniksi (Heikkinen ym. 1999, 75). Tässä opinnäytetyössä tutkija toimii työyhteisön jäsenenä, oman työn kehittäjänä, muutosagenttina, tukijana ja konsulttina. Näkökulma on sekä itsereflektioiva että yhteisöllinen.

4.2.2 Lomakekysely osana toimintatutkimusta

Kysely on yksi yleisimmistä tavoista kerätä aineistoa ja se on yksi survey-tutkimuksen keskeisistä menetelmistä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistonkeruu toteutetaan standardoidusti ja joissa kohderyhmä muodostaa otoksen tai näytteen tietyistä ennalta määritellyistä perusjoukosta. Käytännössä kaikilta vastaajilta kysytään asioista täsmälleen samalla tavalla. Vastaajilta kerätään tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista ja uskomuksista sekä käsityksistä ja mielipiteistä. Lisäksi voidaan pyytää arvioiteja tai perusteluja edellä mainituille asioille. Usein selvitetään myös vastaajaa itseään koskevia taustakysymyksiä, kuten ikä-, sukupuoli- ja perhesuhdetietoja. Kerätyn aineiston perusteella pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään käsiteltävää ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2010, 193,197.)

Lomakekyselyä tai lomakehaastattelua käytetään yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. Lomakekyselyssä kerätty aineisto voidaan kvantifioida ja sen avulla voidaan testata hypoteeseja. Lomakekyselyn tai lomakehaastattelun kysymykset voivat olla joko täysin strukturoituja tai puoliaivoimia kysymyksiä ja vastaukset voidaan luokitella joko määrällisiin tai laadullisiin luokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–75, 77.) Kyselylomaketta laadittaessa selkeys on tärkeää. Tulkintaongelmien välttämiseksi lyhyet ja spesifiset kysymykset ovat parempia, kuin pitkät ja asiaa yleisesti käsittelevät kysymykset. (Hirsjärvi ym. 2010, 200, 202.)

Kaikissa haastattelun tai kyselyiden muodoissa tulee kysyä vain tutkimuksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Kysymykset on joh-

dettava tutkimuksen viitekehyksestä tai avoimessa haastattelussa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76.)

Lomakekyselytutkimuksen etuina pidetään tehokkuuden ja edullisuuden lisäksi mahdollisuutta laajan tutkimusaineiston nopeaan keräämiseen. Vastaavasti heikkouksina voidaan pitää aineiston pinnallisuutta, teoreettista vaatimattomuutta ja joissakin tapauksissa tapahtuvaa katoa eli vastaamattomuutta. Ei myöskään tiedetä, kuinka vakavasti vastaajat ovat tutkimukseen suhtautuneet ja miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien mielestä olleet. (Hirsjärvi ym. 2010, 195.)

4.3 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus

4.3.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuskysymykset

Puolustusvoimissa ei ole aikaisemmin toteutettu yhtä laajaa tukiorganisaatio-toimintaa. Tukiorganisaatiotoiminnasta, koulutus – ja valmennustilaisuuksista, kerätty kokemus ja palaute ovat ensiarvoisen tärkeitä sekä tukiorganisaation toiminnan että HR- ja tukikoordinaattoreiden osaamisen kehittämisen kannalta.

Tässä opinnäytetyössä rajaus on tehty tukiorganisaatiotoiminnan osalta sen merkitykseen esimiehille sekä HR- ja tukikoordinaattoreiden osaamisen arviointiin, joka on suoraan suhteessa siihen, millainen merkitys tukiorganisaatiotoiminnalla on esimiehille. Tästä saadaan johdettua tutkimuskysymykset: 1) Mikä on tukiorganisaation merkitys esimiehille, 2) millaiseksi esimiehet arvioivat tukihenkilöiden; HR-koordinaattorin ja tukikoordinaattorin osaamisen, 3) miten tukiorganisaation toimintaa tulisi kehittää sekä 4) mitkä asiat esimiehet kokevat haasteelliseksi organisaation muutostilanteissa?

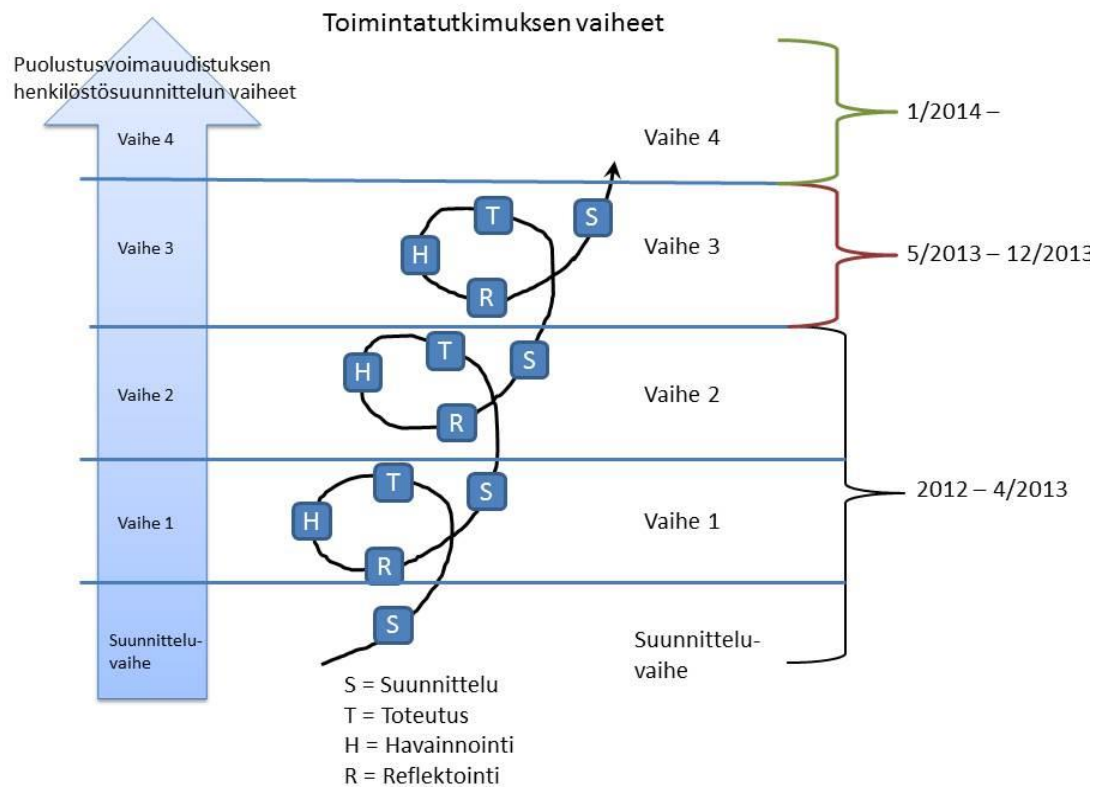
4.3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä toimintatutkimus toteutettiin kahden vuoden ajanjaksona vuosina 2012 ja 2013. Toimintatutkimukselle on tyypillistä pitkänä ajanjaksona tehtävä toiminnan

suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. Vaikka tutkimuksella on loppupiste, niin tukiorganisaatiotoiminnan kehittäminen jatkuu edelleen.

Puolustusvoimauudistuksen henkilöstösuunnittelu toteutetaan vaiheittain, jonka mukana myös tukitoiminta toteutetaan vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa tukiorganisaatio koulutti ja valmensi erikseen nimetyt muutoskeskusteluesimiehet, henkilöstö- ja hallintoyksiköiden johdon sekä hallintoyksiköiden HR- ja tuki-koordinaattorit. Henkilöstösuunnittelun toisessa vaiheessa keskityttiin muutoksen kohteena olevien kouluttamiseen, tukemiseen ja selviytymispolkujen löytämiseen. Kolmannessa vaiheessa tukiorganisaation valmennukset kohdennettiin edellisten lisäksi kaikille esimiehille, joiden johtamissa yksiköissä muutoksia tapahtuu, muutoksen johdosta siirtyvälle henkilöstölle sekä nykyisissä hallintoyksiköissä jatkavalle henkilöstölle. Henkilöstösuunnittelun neljännessä vaiheessa jatketaan muun muassa tukiorganisaation järjestämiä koulutus- ja valmennustilaisuuksia. Lisäksi suunnitellaan ja testataan uusia toimintamalleja sekä toteutetaan puolustusvoimauudistuksen suurimmat henkilöstöhallinnolliset toimenpiteet.

Kuvassa 7 esitetään kuinka tehdyn toimintatutkimuksen vaiheet ovat yhteneväiset puolustusvoimauudistuksen henkilöstösuunnittelun vaiheiden kanssa. Tukiorganisaatiotoiminta on noudattanut toimintatutkimuksen jatkuvan kehittämisen spiraalimallia, joka käynnistyi suunnitteluvaiheella ja jonka tuloksena oli ensimmäisen vaiheen koulutussuunnitelma.



Kuva 7. Toimintatutkimuksen toteutus.

Tutkimuksen ensimmäinen lomakekysely (liite 1) toteutettiin henkilöstösuunnittelun toisessa vaiheessa, jonka tulosten perusteella tukioorganisaation koulutus- ja valmennustilaisuuksia kehitettiin ja suunniteltiin henkilöstösuunnittelun kolmatta vaihetta varten. Toinen lomakekysely (liite 2) toteutettiin vuotta myöhemmin henkilöstösuunnittelun kolmannen vaiheen esimiesvalmennusten yhteydessä. Kyselyiden tuloksia verrataan keskenään, jotta nähdään onko tukioorganisaation merkitys esimiehille tai heidän näkemyksensä HR- ja tukikoordinaattoreiden osaamisesta muuttunut. Toisin sanoen lomakekyselyjen avulla pyritään selvittämään, onko toimintatutkimuksen edellyttämää toiminnan kehittämistä toteutunut.

4.3.3 Lomakekyselyiden toteuttaminen

Molemmat lomakekyselyt toteutettiin järjestettyjen muutosvalmennusten yhteydessä valmennuspäivän päätteeksi. Molempia kyselyitä järjestettäessä vastaajille kerrottiin kyselyn tarkoitus, mihin sitä käytetään ja kuinka vastaamalla pääsee kehittämään tukiorganisaation toimintaa sekä vaikuttamaan tuleviin koulutuksiin. Tästä syystä lomakekyselyille ei ollut tarpeen tehdä saatesivua.

Ensimmäiseen lomakekyselyyn vastasivat muutoskeskusteluesimiehet kolmessa (3) eri muutoskeskustelukierroksen palaute- ja valmennustilaisuudessa 14.11., 20.11. sekä 28.11.2012. Vastauksia ensimmäiseen kyselyyn saatiin yhteensä 60 kappaletta. Toinen lomakekysely tehtiin yhteensä kolmessa (3) esimiesten muutosvalmennustilaisuudessa 23.10., 12.11. sekä 27.11.2013. Vastauksia saatiin yhteensä 87 kappaletta, joista 12 henkilöä ilmoitti vastanneensa myös vuotta aikaisemmin tehtyyn kyselyyn.

4.4 Reliaabelius ja validius toimintatutkimuksessa

Etenkin määrällistä tutkimusta tehdessä tulee arvioida tutkimuksen validiutta ja reliabiliteettiä. Validiteetilla haetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu ja kuinka hyvin tutkimustulos vastaa asioiden tilaa todellisuudessa. Reliabiliteetti on tutkimustulosten toistettavuutta. Käsitteiden käyttöä laadullisessa sekä toimintatutkimuksessa on kritisoitu, eivätkä käsitteet sellaisenaan sovi käytettäväksi laadullisessa tai toimintatutkimuksessa. (Heikkinen ym. 1999, 113; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–137.)

Toimintatutkimuksessa käsitteiden, reliabiliteetti ja validius käyttäminen on haasteellista ensinnä sen vuoksi, että toimintatutkimus on itsessään muuttuja, jota käytetään tarkoituksella tilanteen muuttamiseksi. Tällöin tutkimustuloksen toistettavuus on käytännössä mahdotonta saavuttaa. Toimintatutkimuksen tulos on totta yhdessä tietyssä paikan ja ajan määrittämässä tilanteessa. Usein toimintatutkimuksessa kysymys totuudesta ratkaistaan totuuden korrespondenssi-teorian avulla. Tutkijan esittämä väite on tosi, jos se vastaa ulkoisessa maail-

massa olevaa tosiasioiden tilaa. Toisen näkökulman mukaan toimintatutkimus on pätevä, jos sen avulla kehitetään yhteisön toimintaa. (Heikkinen ym. 1999, 113–115, 118; Kuula 1999, 212.)

”Toimintatutkimuksessa ei sinänsä ole yhtä ainoaa oikeaa tai totta totuusteoriaa, vaan jokaisen tutkijan tulisi pyrkiä refleктоimaan ja tuomaan julki omat käsityksensä tiedon saavuttamisen mahdollisuudesta ja käsityksensä maailman olemisen tavasta (Heikkinen ym. 1999, 130–131). ”

Arvioitaessa tämän toimintatutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on aloitettava tarkastelemalla vastaako tutkimus toimintatutkimuksen periaatteita. Honkanen (2006, 15) kiteyttää toimintatutkimuksen periaatteet seuraavasti:

- kehittäminen perustuu aina systemaattisten havaintojen avulla kerättyyn tietoon
- kehittäminen on iteratiivinen, korjautuva prosessi
- kehittäminen perustuu kaikkien muutoksessa mukana olevien aitoon osallistumiseen
- kehittämistyön tulisi tuottaa myös yleisempää tietoa muutoksen tekemisestä ja organisaatioelämän ilmiöiden paremmasta ymmärtämisestä.

Tässä toimintatutkimuksessa voidaan todeta kaikkien neljän periaatteen toteutuneen, joka parantaa sen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tietoa kerättiin systemaattisesti kahdella eri palautekyselyllä ja koko tutkimuksen ajan on analysoitu tukiorganisaation toimintaa. Saadun palautteen perusteella tukiorganisaation materiaaleja sekä koulutussuunnitelmia korjattiin ja kehitettiin. Kehittämiseen osallistuivat kaikki tukiorganisaation toimijat, jotka omalla toiminnallaan vaikuttivat prosessiin. Organisaatio on prosessin aikana kerännyt kokemuksia sekä oppinut paljon muutoksen toteuttamisesta. Lisäksi organisaatio on saanut hyvän pohjan jatkaa tukiorganisaatiotoimintaa sekä valmiudet ja toimivan toimintamallin myös seuraavia muutoksia varten.

Toimintatutkimus on myös edennyt toimintatutkimuksen spiraalimallin mukaisesti pitkällä aikavälillä ja tehtyjen kyselyiden välissä on kokonainen kalenterivuosi. Voidaan todeta toiminnan kehittämisen eri vaiheiden ehtineen tapahtua ja

saadut tulokset kuvaavat todellista toiminnan kehittämistä ja tukiorganisaation toimijoiden kehittymistä. Lisäksi tutkija itse on omalla toiminnallaan paitsi vaikuttanut itse prosessiin, myös innostanut muita toimijoita mukaan kehittämistyöhön prosessin edetessä. Myös itsereflektorista oman työn kehittämistä on tapahtunut koko toimintatutkimuksen ajan.

Voitaneen siis todeta tämän toimintatutkimuksen vastaavan toimintatutkimukselle asetettuja luotettavuuden ja pätevyyden tunnusmerkkejä ja vaatimuksia.

5 LOMAKEKYSELYIDEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi molempien lomakekyselyiden tulokset ja tehdään johtopäätökset. Kyselylomakkeet jaettiin kaikille tilaisuuksiin osallistuneille, luennoitsijoita lukuun ottamatta. Osallistujien lukumäärät saatiin tilaisuuksista kerätyistä osallistujaluetteloista. Molempiin lomakekyselyihin vastattiin nimettömänä. Vastauslomakkeet numeroitiin juoksevilla numeroinnilla ja syötettiin SPSS tilasto-ohjelmaan, jolla vastaukset myös käsiteltiin. Molemmista kyselyistä muodostettiin oma tiedosto. Molempien lomakekyselyiden tulokset on käyty läpi myös tukioorganisaation toimijoiden sekä henkilöstöjohdon kanssa. Johtopäätöksissä molempien kyselyiden tulokset yhdistetään tutkimuskysymysten osalta ja ne käsitellään omina osioinaan.

5.1 Palautekysely 1 muutoskeskusteluesimiehille

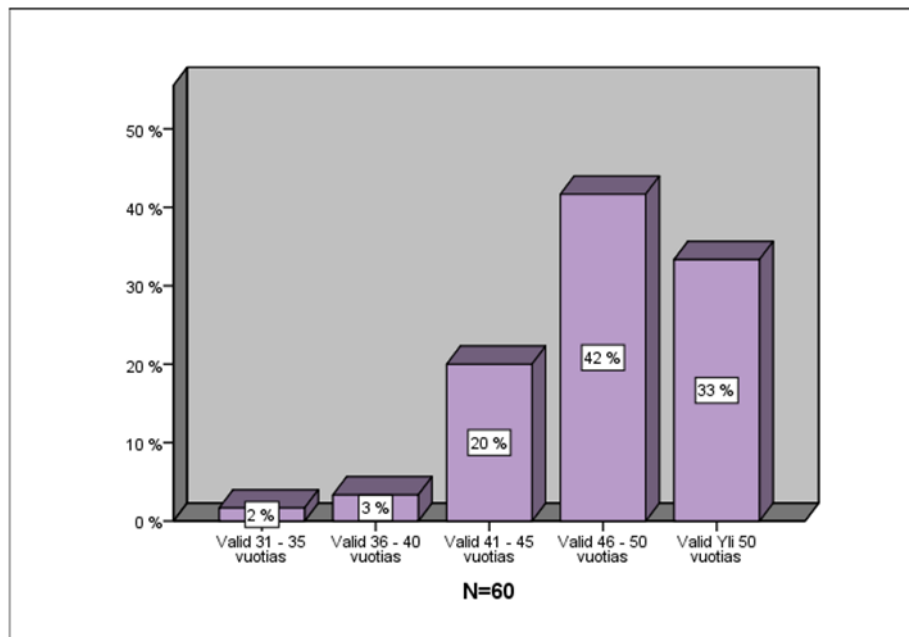
Lomakekysely 1 (liite 1) toteutettiin yhteensä kolmessa (3) järjestetyssä tilaisuudessa 14.11., 20.11. sekä 28.11.2012. Lomakekysely jaettiin kaikille esmiesten palautetilaisuuteen osallistuneille tilaisuuden päätteeksi, yhteensä 85 henkilölle. Vastauksia saatiin yhteensä 60 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 71 %:a. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä etenkin kun Vehkalahden (2008, 44.) mukaan kyselylomaketutkimuksen vastausprosentit ovat nykyisin tyypillisesti alle 50 prosenttia. Vastausprosenttia paransi lomakekyselyn teettäminen järjestetyn tilaisuuden yhteydessä.

Kyselylomakkeen runko koostuu taustatietojen lisäksi kolmesta aihealueesta, jotka ovat: 1) muutoskeskusteluesimiehen omat kokemukset muutoskeskusteluista, 2) muutoskeskusteluesimiesten kokemukset HR- ja tukikoordinaattoreiden toiminnasta ja 3) muutoskeskusteluesimiesten kokemukset tukioorganisaation toiminnasta.

5.1.1 Taustatiedot

Kysymyksellä 1 kartoitettiin vastaajan ikää ja kysymyksellä 2 vastaajan edustamaa puolustushaaraa. Vastaajien ikärakenne esitetään kuviossa 1. Ikärakenne vastaa muutoskeskusteluesimiehdiksi valikoitujen iän mukaista esimiesasemaa organisaatiossa.

K1: Ikäjakauma



Kuvio 1. Muutoskeskusteluesimiesten ikäjakauma.

Vastaajista (N=60) 42 %:a oli Maavoimista, 28 %:a Meri- ja Ilmavoimista sekä 2 %:a muualta puolustusvoimista. Koska kaikkien vastaajien tiedettiin etukäteen olevan miehiä, ei taustatiedoissa kysytty vastaajan sukupuolta.

5.1.2 Muutoskeskusteluesimiesten omat kokemukset muutoskeskusteluista

Tässä osassa kysyttiin käytyjen muutoskeskustelun määrää (kysymys 3), kolmannen osapuolen osallistumisesta muutoskeskusteluun ja siitä saatuun hyötyyn (kysymys 4), millaiseksi muutoskeskusteluesimiehdet arvioivat omia valmiuksi-

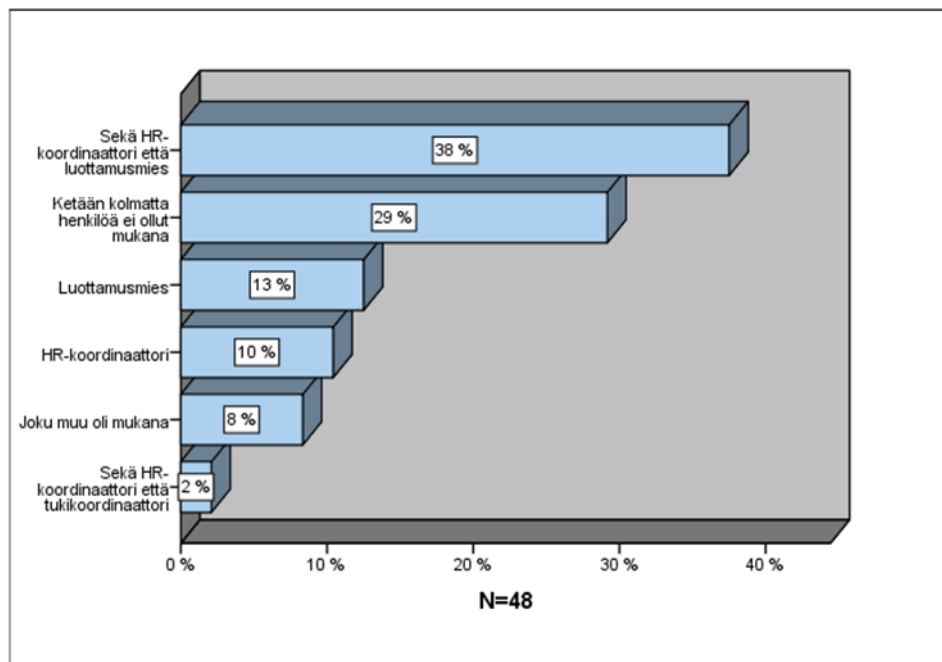
aan käydä muutoskeskustelut ja miten heidän valmiuksiaan olisi voitu parantaa (kysymys 5) sekä millaisia haasteita he kokivat muutoskeskusteluihin liittyen (kysymys 6) ja kokivatko, että suhtautuminen heihin oli muuttunut sen jälkeen kun heidät oli nimetty muutoskeskusteluesimiehiksi (kysymys 7).

Käytyjen muutoskeskusteluiden määrät ja osallistujat

Puolet vastaajista (N=60) oli käynyt enemmän kuin viisi muutoskeskustelua, 18 %:a oli käynyt 3 - 5 muutoskeskustelua, 12 %:a oli käynyt 1 – 2 muutoskeskustelua ja jopa 20 %:a muutoskeskusteluesimiehiksi nimetyistä ei ollut käynyt yhtään muutoskeskustelua. Valtaosa käydyistä muutoskeskusteluista oli näin ollen kuormittanut puolelle nimetyistä muutoskeskusteluesimiehistä. Tämän voidaan olettaa johtuvan siitä, että muutoksen kohteeksi joutunut henkilöstö ei ole jakautunut tasaisesti hallintoyksiköittäin.

Muutoskeskusteluista annetun ohjeistuksen ja koulutuksen mukaan muutoskeskusteluun sai henkilön suostumuksella ottaa lisäksi mukaan joko HR-koordinaattorin, luottamusmiehen tai molemmat. Vastausten (N=48) perusteella keskusteluissa oli kuitenkin käytetty apuna ja tukena myös muita henkilöitä (kuvio 2).

K4a: Muutoskeskustelujen osallistujat (kolmas osapuoli)



Kuvio 2. Muutoskeskusteluiden osallistujat (kolmas osapuoli).

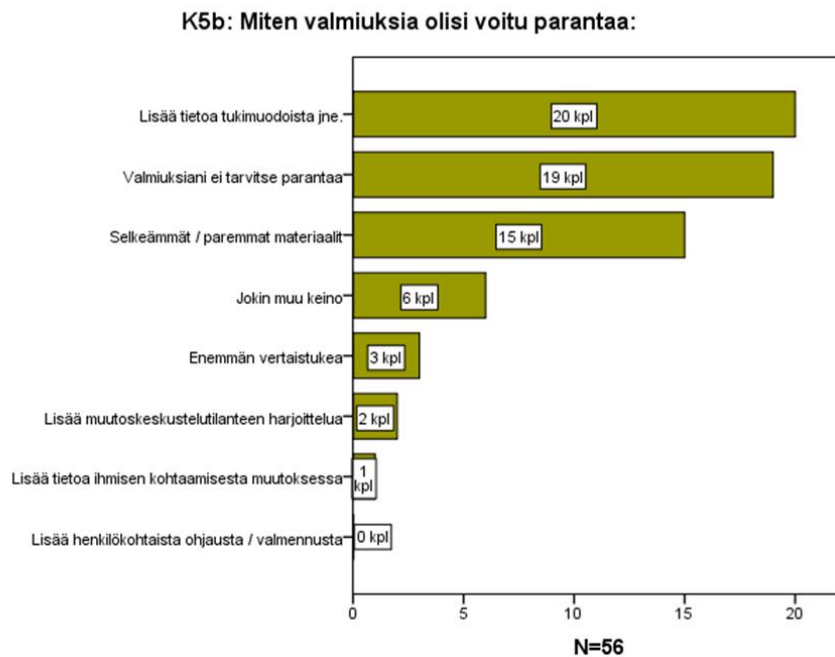
Muutoskeskusteluissa 38 %:ssa oli mukana sekä HR-koordinaattori että luottamusmies. Ketään kolmatta osapuolta ei ollut mukana 29 %:ssa muutoskeskusteluja. Ohjeistuksesta poiketen muutoskeskusteluissa 8 %:ssa oli ollut mukana tukikoordinaattori, lähiesimies, henkilöstöpäällikkö, hallintoyksikön komentaja tai sosiaalikirjuri. Muutoskeskusteluissa kolmannen osapuolen mukana oloa piti erittäin hyödyllisenä vastaajista (N=33) 52 %:a sekä jokseenkin hyödyllisenä 27 %:a. Vain vähän hyödyllisenä kolmannen osapuolen osallistumisesta muutoskeskusteluun piti 18 %:a ja vastaajista 3 %:n mielestä osallistumisesta ei ollut mitään hyötyä.

Muutoskeskusteluesimien valmiudet ja valmiuksien parantaminen

Kysymyksellä 5a muutoskeskusteluesimiehiä pyydettiin arvioimaan heidän omia tiedollisia ja taidollisia valmiuksiaan käydä keskustelut sekä kohdata muutoksen kohteena olevat henkilöt. Samalla tällä kysymyksellä mitattiin muutoskeskuste-

lukoulutusten ja -valmennusten onnistumista. Vastaajista (N=58) 93 %:a arvioi koulutuksen perusteella saamiaan valmiuksiaan kertoa muutoskeskustelussa tukimuodoista yms. hyväksi tai melko hyväksi ja ainoastaan 7 %:a piti omia valmiuksiaan osin puutteellisina tai riittämättöminä. Omia valmiuksia ihmisen kohtaamiseen arvioi hyväksi tai melko hyväksi yhteensä 96 %:a vastaajista ja ainoastaan 4 %:a oli epävarma omista valmiuksistaan kohdata muutoksen kohteena olevat henkilöt.

Kysyttäessä (kysymys 5b) miten muutoskeskusteluesimien valmiuksia olisi voitu parantaa, jakaantui vastaukset kuvion 3 osoittamalla tavalla. Huomioitavaa on, että vastaaja saattoi valita useamman kuin yhden vaihtoehdon.



Kuvio 3. Muutoskeskusteluvalmiuksien parantaminen.

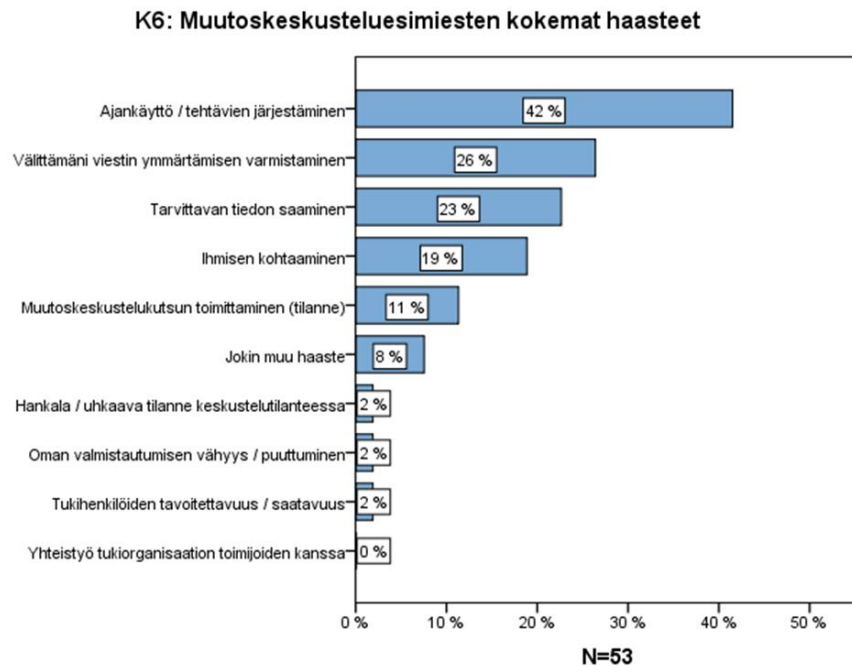
Erityistä vastauksissa on se, että vaikka muutoskeskusteluesimien ei edellytetty tietävän tukimuodoista kovinkaan syvällisesti, siitä olisi haluttu eniten lisätietoa. Erityistä on myös se, että vertaistukea olisi halunnut vain kolme henkilöä. Myöskään henkilökohtaista ohjausta tai valmennusta ei kukaan tuntenut tarvitsevänsä. Kolmanneksen mielestä heidän valmiuksiaan ei tarvinnut enää parantaa, joka voidaan tulkita siten, etteivät he halunneet aiheeseen liittyvää lisäkou-

lutusta. Muiksi keinoiksi valmiuksien parantamiseksi esitettiin muun muassa: aikaisempaa henkilöstöalan kokemusta, materiaalien saamista ruotsin kielellä sekä tukimuotoihin liittyviä esimerkkejä ja kokemuksen tuomaa varmuutta (tekemällä paranee).

Tämän perusteella voidaan todeta, että muutoskeskustelukoulutus ja –valmennustilaisuudet olivat saavuttaneet tavoitteensa ja muutoskeskusteluesimiehet olivat saaneet riittävät valmiudet muutoskeskustelujen käymiselle.

Muutoskeskusteluesimiesten kokemat haasteet

Suurin osa vastaajista, 22 henkilöä, koki haasteeksi ajankäytön ja tehtävien järjestelyt. Vastaajista 14 henkilöä koki haasteeksi välitetyn viestin ymmärtämisen varmistaminen. Muut eniten vastaajia haastaneet asiat olivat tarvittavan tiedon saaminen, ihmisen kohtaaminen ja itse keskustelukutsun toimittaminen (kuvio 4). Vaikka omia valmiuksia muun muassa ihmisen kohtaamiseen pidettiin vähintäänkin hyvänä, moni koki silti sen tositilanteessa haasteelliseksi.



Kuvio 4. Muutoskeskusteluesimiesten kokemat haasteet.

Muiksi haasteiksi ilmoitettiin seuraavia asioita: esimerkit tukimuodoista puuttivat, liikaa ratkaisemattomia asioita, toimi samalla HR-koordinaattorina sekä viime hetken muutokset aiheuttivat viikonlopputoita. Yksikään vastaajista ei kokenut haasteita yhteistyössä tukioorganisaation toimijoiden kanssa.

Vastaajista (N=57) 15 %:a koki, että suhtautuminen häneen itseensä työyhteisössä oli muuttunut vähän tai jonkin verran sen jälkeen kun hänet oli nimetty muutoskeskusteluesimieheksi. Voidaan siis todeta, ettei muutoskeskusteluesimiehen status tai tehtävä aiheuttanut huomattavaa haittaa työyhteisön jäsenenä.

5.1.3 Muutoskeskusteluesimiesten kokemukset HR- ja tukikoordinaattoreista

Tässä osiossa muutoskeskusteluesimiehiä pyydettiin arvioimaan HR-koordinaattoreiden tiedollisia sekä taidollisia valmiuksia ihmisen kohtaamiseen (kysymys 8). Lisäksi pyydettiin arvioimaan vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, käytöstä sekä kuuntelemisen taitoja (kysymys 9). Valmiuksia ja osaamista pyydettiin arvioimaan ainoastaan HR-koordinaattoreiden osalta, koska muutoskeskusteluihin ei ollut ohjeistettu osallistuvan tukikoordinaattoreita. Heidän osallistumisensa keskusteluihin kävi ilmi vasta kyselyn vastauksista. Muutoskeskusteluesimiehiltä kysyttiin lisäksi, minkälaisissa asioissa tai tilanteissa he olivat kokeneet HR- ja tukikoordinaattoreista olevan eniten hyötyä (kysymykset 10 ja 11).

Arvio HR-koordinaattorin valmiuksista ja taidoista

Muutoskeskusteluesimiehistä (N=58) 72 %:a arvioi HR-koordinaattoreiden tiedolliset valmiudet hyväksi ja 26 %:a arvioi ne melko hyväksi. Osin puutteelliseksi tiedolliset valmiudet arvioi ainoastaan 2 %. Arvio HR-koordinaattoreiden valmiuksista kohdata ihmiset muutoskeskustelussa jakoi enemmän mielipiteitä. Esimiehistä (N=55) 45 %:a arvioi valmiudet hyväksi ja 49 %:a arvioi valmiudet melko hyväksi. Tämän kysymyksen osalta vastaajista 5 %:a arvioi valmiuden

osalta osin puutteelliset tiedot. Riittämättömiksi valmiuksia ei arvioinut kukaan muutoskeskusteluesimiehistä kummassakaan kategoriassa.

Tällä kysymyksellä mitattiin myös HR-koordinaattoreille järjestetyn koulutuksen onnistumista. Valmiuksien osalta voidaan todeta HR-koordinaattoreille annetun muutoskeskustelukoulutuksen onnistuneen.

HR-koordinaattorin vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä käyttäytymistä ja kuuntelukykyä pyydettiin arvioimaan siihen mennessä kertyneiden kokemusten perusteella. Vastausten perusteella (taulukko 1) pääosalla muutoskeskusteluesimiehiä oli varsin hyvä ja positiivinen kuva HR-koordinaattoreiden taidoista.

Taulukko 1. Arvio HR-koordinaattorin taidoista.

N=57	Hyvät	Melko hyvät	Osin puutteelliset	Riittämättömät
	%	%	%	%
HR-koordinaattorin Vuorovaikutustaidot	54.4%	43.9%	1.8%	.0%
HR-koordinaattorin Kirjallisen viestinnän taidot	43.9%	56.1%	.0%	.0%
HR-koordinaattorin Suullisen viestinnän taidot	40.4%	57.9%	1.8%	.0%
HR-koordinaattorin Kohtelias ja asiallinen käytös	77.2%	22.8%	.0%	.0%
HR-koordinaattorin Kuuntelemisen taidot	71.9%	26.3%	1.8%	.0%

Parhaimmiksi taidoiksi arvioitiin kohtelias ja asiallinen käytös sekä kuuntelemisen taidot. Eniten parannettavaa koettiin olevan suullisen viestinnän taidoissa, joka korostuu HR-koordinaattorin osallistuessa muutoskeskusteluun tai toimiesä kouluttajana järjestämissään hallintoyksikön tilaisuuksissa. Kukaan ei arvioinut HR-koordinaattorin taitoja riittämättömiksi missään kategoriassa. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että HR-koordinaattoreiksi ovat valikoituneet oikeanlaiset henkilöt henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taitojen osalta.

Asiat, joissa HR- ja tukikoordinaattoreista koettiin olevan hyötyä

HR-koordinaattoreista koettiin olevan hyötyä (prosenttia vastaajista N=57) seuraavissa asioissa:

- tiedon lähteenä (43 %)
- muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamisessa (34 %)
- materiaalin jakajana (17 %)
- muutoskeskusteluesimiehen tukihenkilönä (8 %)
- mukana muutoskeskustelussa (6 %)
- ei koettu olleen hyötyä (1 %).

Vastauksista päätellen muutoskeskusteluesimiehet pitivät HR-koordinaattoreita ensisijaisena tiedonlähteenä muutoskeskustelu- ja erityistukiasioissa.

Tukikoordinaattoreista koettiin vastaavasti olevan hyötyä (prosenttia vastaajista N=57) seuraavasti:

- muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamisessa (31 %)
- tiedon lähteenä (24 %)
- materiaalin jakajana (12 %)
- mukana muutoskeskustelussa (6 %)
- muutoskeskusteluesimiehen tukihenkilönä (6 %)
- ei koettu olleen hyötyä (5 %).

Alemmat prosentit vertailussa osoittavat, että muutoskeskusteluesimiehet eivät olleet yhtä paljon tekemisissä tukikoordinaattoreiden kanssa kuin HR-koordinaattoreiden kanssa. Tätä vahvistaa myös se, että 5 %:a vastaajista ei kokenut tukikoordinaattoreista olleen hänelle hyötyä.

5.1.4 Muutoskeskusteluesimiesten kokemukset tukiorganisaation toiminnasta

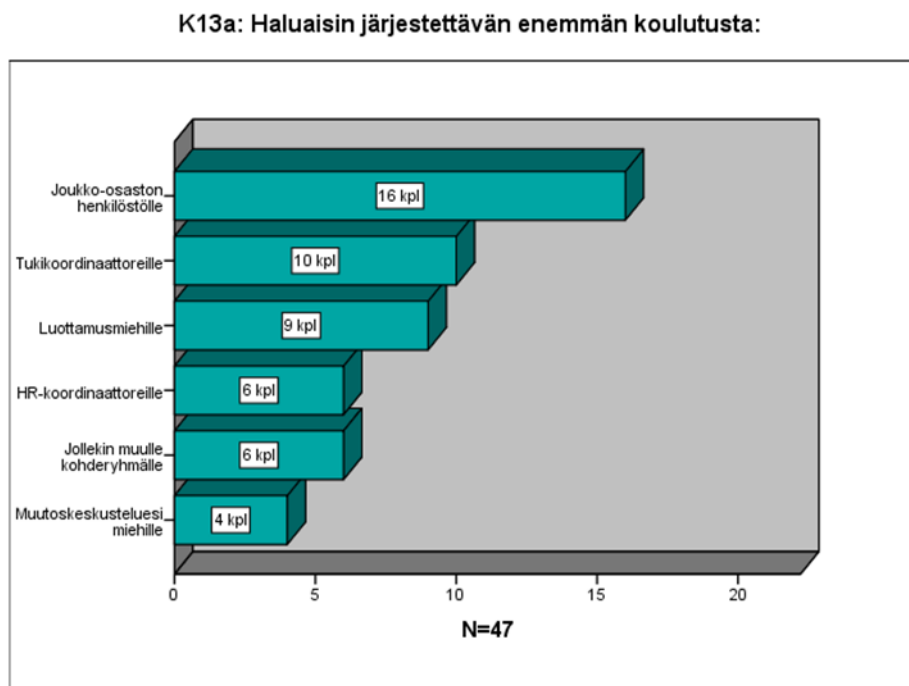
Kyselyn viimeisessä osiossa kysyttiin miten tärkeänä muutoskeskusteluesimiehet kokivat tukiorganisaatiotoiminnan kokonaisuudessaan (kysymys 12), lisä-

koulutustoiveita (kysymys 13a) sekä pyydettiin parantamisehdotuksia tukiorganisaation toimintaan (kysymys 13 kokonaisuudessaan).

Muutoskeskusteluesimiehistä (N=58) 62 %:a koki tukiorganisaation toiminnan kokonaisuudessaan erittäin tärkeänä ja 34 %:a tärkeänä. Muutama vastaajista oli sitä mieltä, että tukiorganisaatio on jokseenkin tärkeä, mutta ei välttämätön. Kukaan ei vastannut kysymykseen, että tukiorganisaatiota ei tarvita.

Lisäkoulutustoiveet

Lisäkoulutusta toivottiin järjestettävän lähinnä muille kuin vastaajille itselleen, kuten kuviosta 5 voidaan todeta. Eniten lisäkoulutusta toivottiin järjestettävän koko hallintoyksikön henkilöstölle.



Kuvio 5. Lisäkoulutustoiveet.

Vähiten halukkuutta oli saada itse lisää koulutusta, joka on signaali siitä, että muutoskeskustelukoulutuksia ja valmennuksia on järjestetty riittävästi ennen muutoskeskustelujen käymistä.

Lisäksi muutoskeskusteluesimiehet toivoivat järjestettäväksi lisäkoulutusta lähiesimiehille, henkilöstöalalle sekä muutoksen kohteena oleville.

Muut parannusehdotukset

Materiaalien parannusehdotuksia tuli runsaasti. Seuraavassa on listattu yleisimmät parannusehdotukset

- ”esimiehille räätälöity tiivis paketti keskusteluihin”
- ”tarkempi ja yksiselitteinen info tukimuodoista”
- ”esimerkit ja linjaukset valmiina”
- ”huomio kokonaisuuteen, ei pelkästään yhteen keskusteluun”
- ”tarkat aikataulut tiedossa jo tässä vaiheessa”.

Kysymykseen: ”Miten muuten parantaisin tukiorganisaation toimintaa”, vastasi ainoastaan kolme henkilöä. Muut parantamisehdotukset olivat: ”linjaorganisaatio vastaa ja hr ja tuki tukevat, työnantajalla tulee olla tieto henkilön eläköitymisestä sekä työyksikötasalla on tilausta muutuskoulutukseen 2013 aikana.”

5.1.5 Yhteenveto ensimmäisestä lomakekyselystä

Muutoskeskustelukoulutukset ja valmennukset toteutettiin käyttäen oman organisaation asiantuntijoita kouluttajina. Kouluttajat edustivat henkilöstö-, kirkollista ja sosiaalialoja. Kaikki koulutukset toteutettiin kouluttajien tekemien power point-esitysten (yhteensä noin 100 diaa) pohjalta, jotka jaettiin osallistujille tilaisuuden jälkeen. Tilaisuuksiin sisältyi myös muutoskeskustelujen harjoittelua, jossa koulutuksiin osallistujille jaettiin etukäteen mietityt roolit ja muutoksen kohdetta esittäville myös reaktiot. Käytännön harjoittelu, vaikkakin lavastetussa tilanteessa koettiin hyväksi. Tilaisuudet olivat myös muilta osin vuorovaikutteisia ja keskustelua oli paljon. Toteutustapa selittää lomakekyselyssä saatuja vastauksia muutoskeskusteluesimiesten omista valmiuksista sekä myös HR-koordinaattoreiden valmiuksista.

Ensimmäisen muutoskeskustelun ja koulutusten aikana oli paljon avoimia asioita, esimerkiksi aikatauluihin ja tukimuotoihin liittyen, joka näkyy vastauksissa. Parannusehdotukset materiaaleihin olivat hyvin perusteltuja siinä vaiheessa.

Ottaen huomioon, että koko tukiorganisaatiotoimintaa, muutoskeskusteluja ja näin isoa muutosta tehdään ensimmäistä kertaa ja kyselyn teettämisen aikaan takana oli vasta ensimmäinen henkilöstösuunnittelun vaihe, voidaan vastauksia pitää erinomaisen hyvinä.

Tukiorganisaation toimintaa kehitettiin kyselyn pohjalta tekemällä esimiehille oma muutoksen käsikirja, joka on kaikkien esimiesten saatavilla sisäisillä verkkosivuilla. Näin kaikilla esimiehillä on käytettävissä samat tiedot ja materiaalit läpi koko organisaation. Myös tukiorganisaation koulutus suunnitelmia tarkennettiin lisäkoulutustoiveet huomioiden. Tukiorganisaation seuraavan vaiheen koulutus- ja valmennustilaisuudet toteutettiin tämän ensimmäisen palautekyselyn pohjalta.

5.2 Palautekysely 2 muutosvalmennukseen osallistujille

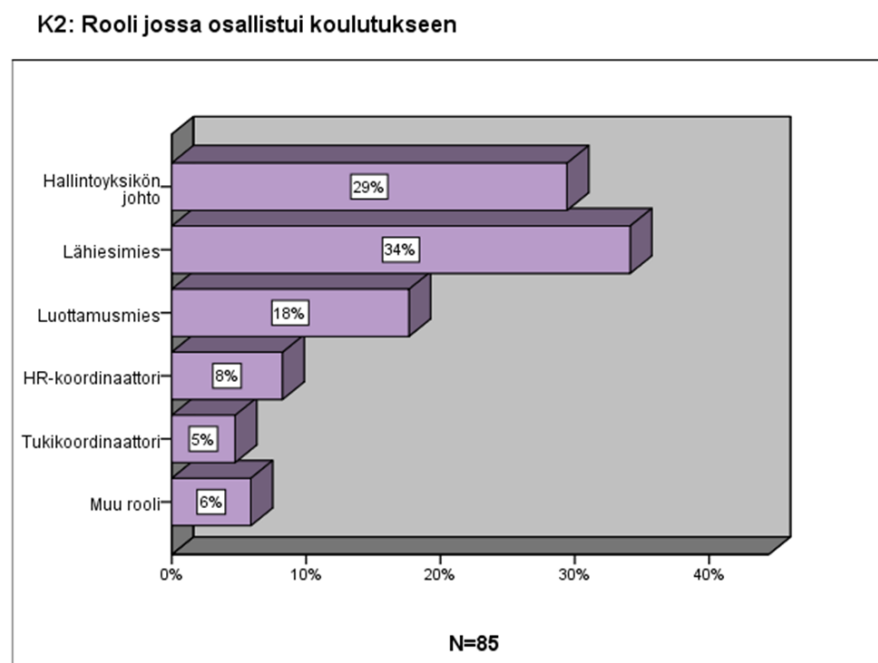
Lomakekysely 2 (liite 2) toteutettiin yhteensä kolmessa (3) järjestetyssä tilaisuudessa 23.10., 12.11. sekä 27.11.2013. Tilaisuus oli tarkoitettu ensisijaisesti hallintoyksiköiden johdolle sekä esimiehille, joiden johtamissa työyksiköissä oli tapahtumassa muutoksia. Lisäksi tilaisuuteen toivottiin osallistuvan HR- ja tukikoordinaattoreiden sekä luottamusmiesten mahdollisuuksien mukaan. Tilaisuuksiin osallistui yhteensä 105 henkilöä ja vastauksia saatiin yhteensä 87 kappaletta. Vastausprosentti on varsin hyvä eli 83 %:a. Vastausprosenttia paransi lomakekyselyn tekeminen järjestetyn tilaisuuden yhteydessä.

Kyselylomakkeen runko koostuu taustatietojen lisäksi kolmesta aihealueesta, jotka ovat: 1) Muutosjohtamisvalmius / kokemukset muutosjohtamisesta, 2) Kokemukset HR- ja tukikoordinaattoreiden toiminnasta ja 3) Kokemukset tukiorganisaation toiminnasta.

5.2.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan ikää (kysymys 1), missä roolissa osallistuu päivän tilaisuuteen (kysymys 2) sekä sitä onko vastannut vastaavaan kyselyyn vuonna 2012 (kysymys 3). Vastaajien (N=86) ikäjakauma oli ensimmäistä kyselyä laajempi ja tasaisempi, joka kuvastaa hyvin tilaisuuksiin osallistujia. 46–50 ja yli 50-vuotiaita oli molempia 30 %:a osallistujista, 41–45-vuotiaita 22 %:a, 36–40-vuotiaita 9 %:a, 31–35-vuotiaita 6 %:a sekä alle 30-vuotiaita 2 %:a osallistujista.

Kuviossa 6 on esitetty vastaajien jakautuminen eri rooleihin, jossa osallistui päivän tilaisuuteen.



Kuvio 6. Tilaisuuksiin osallistuneiden roolit.

Muiksi rooleiksi ilmoitettiin sijainen, perehdytettävä, sotilaspastori sekä työyksikön päällikkö.

Vastaajista (N=87) vain 12 henkilöä ilmoitti vastanneensa muutoskeskusteluesimiehille tehtyyn kyselyyn vuotta aikaisemmin.

5.2.2 Muutosjohtamisvalmius ja kokemukset muutosjohtamisesta

Tässä kyselyn osassa kysyttiin onko aikaisempaa esimieskokemusta organisaation muutostilanteesta (kysymys 4a) tai muutoksen johtamisesta (kysymys 5a) ja mitkä asiat niissä koettiin haastavimmiksi (kysymykset 4b ja 5b). Lisäksi pyydettiin arvioimaan omia valmiuksia esimiehenä toimimiseen muutostilanteessa (kysymys 6a) sekä sitä miten valmiuksia voitaisiin parantaa (kysymys 6b). Vastaajista (N=87) yhteensä 31 henkilöä ilmoitti omaavansa aikaisempaa kokemusta esimiehenä toimimisesta organisaation muutostilanteessa. Jos vastasi myöntävästi, seuraavaksi pyydettiin arvioimaan mitkä asiat esimiehenä toimiessa on muutostilanteessa kokenut haasteellisimmiksi (kuvio 7). Vastausvaihtoehtoja saattoi valita enemmän kuin yhden.

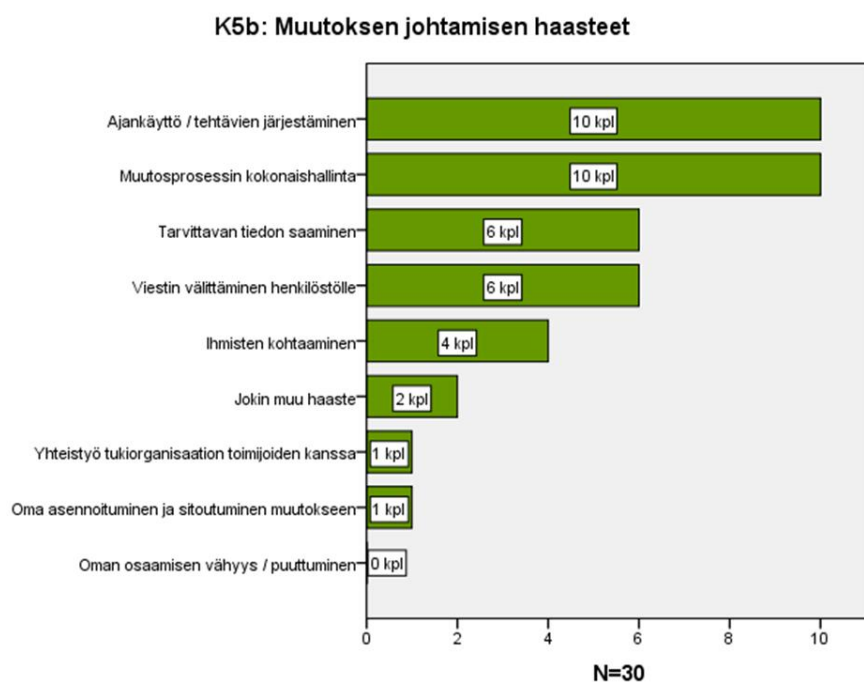


Kuvio 7. Esimiehen haasteet organisaation muutostilanteessa.

Kuten kuviosta 7 ilmenee, ajankäyttö ja omien tehtävien järjestäminen koettiin suurimmaksi haasteeksi esimiestyössä organisaation muutostilanteessa. Muiksi haasteiksi ilmoitettiin organisaation tuen puuttuminen, silloisen johdon tietojen pannaaminen sekä yhteistyö eräiden ammattiyhdistysliittojen edustajien kanssa.

Kukaan vastaajista ei kokenut haasteeksi omaa osaamista tai jaksamista, eikä myöskään tukihenkilöiden tavoitettavuutta vaikka muutama henkilö koki haasteeksi yhteistyön tukiorganisaation toimijoiden kanssa.

Lähes yhtä monta vastaajaa, yhteensä 30 henkilöä ilmoitti, että heillä on aikaisempaa kokemusta muutoksen niin johtamisesta kuin esimiestyöstäkin. Haasteita kysyttäessä saattoi valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. Muutoksen johtamisen haasteet esitetään kuviossa 8.



Kuvio 8. Muutoksen johtamisen haasteet.

Muutoksen johtamisen haasteissa ei syntynyt niin selviä eroja eri haasteiden välillä kuin esimiestyön kohdalla. Suurimmat haasteet tosin olivat hyvin samantlaisia eli ajankäyttö, tiedon saaminen ja viestin välittäminen henkilöstölle. Haastavimmaksi ajankäytön kanssa koettiin muutosprosessin kokonaishallinta, jota osaltaan selittää se, että tarvittavan tiedon saaminen koettiin myös haasteelliseksi. Muiksi haasteiksi ilmoitettiin ihmisten sitouttaminen muutokseen sekä ylimmän johdon tiedon salailu ja panttaaminen. Myöskään muutoksen johtamisessa omaa osaamista ei koettu haasteeksi.

Esimiehen valmiudet muutostilanteessa ja valmiuksien parantaminen

Kysymyksellä 6 pyydettiin arvioimaan omia valmiuksia esimiehenä toimimiseen muutostilanteessa koulutusten ja aikaisemman kokemuksen perusteella sekä miten osaamista eli valmiuksia voitaisiin parantaa. Ristiintaulukoinnilla testattiin, onko merkitseviä eroja vastauksissa eri roolien, ikäjakauman tai sen välillä oliko vastannut ensimmäiseen kyselyyn. Tilastollisesti merkitseviä eroja näiden ryhmien välillä ei ristiintaulukoinnilla löytynyt (p -arvo suurempi kuin 0,05). Pieniä prosentuaalisia eroja löytyi niiden välillä oliko vastannut ensimmäiseen kyselyyn vai ei. Aikaisempaan kyselyyn vastanneet arvioivat omia valmiuksiaan lievästi paremmiksi kuin muut.

Vastaajat arvioivat omat valmiutensa toimia muutoksessa varsin hyvin kuten taulukosta 2 ilmenee. Parhaimmaksi arvioitiin omat taidot henkilöstön johtamisesta lähiesimiehenä myös muutostilanteessa.

Taulukko 2. Arvio omista valmiuksista esimiestyössä.

K6a: Koulutusten tai aikaisemman kokemuksen perusteella saadut tiedot ja taidot:

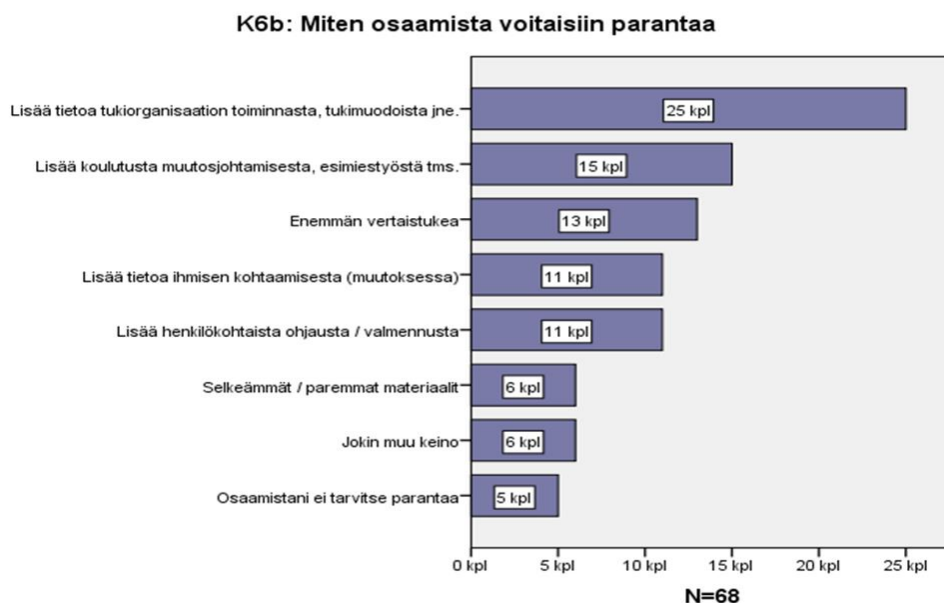
	Hyvät	Melko hyvät	Osin puutteelliset	Riittämättömät
	%	%	%	%
Tarvittavat tiedot ja taidot muutoksen johtamisesta	25,0%	53,9%	21,1%	0,0%
Tarvittavat taidot työyhteisön johtamisesta esimiehenä	34,2%	50,0%	14,5%	1,3%
Tarvittavat taidot henkilöstön johtamisesta lähiesimiehenä	42,1%	42,1%	15,8%	0,0%
Tarvittavat tiedot tukiorganisaation toiminnasta ja erityistuista	14,5%	50,0%	28,9%	6,6%

N=76

Suurimman puutteet valmiuksissa koettiin olevan tiedoissa tukiorganisaation toiminnasta ja erityistuista sekä muutoksen johtamisessa. Osin puutteelliset ja riittämättömät tiedot tukiorganisaation toiminnasta ja erityistuista prosentit kertovat myös siitä, kuinka paljon vastaajat ovat olleet tekemisissä tukiorganisaation toimijoiden kanssa ja osallistumisesta tukiorganisaation järjestämiin tilai-

suuksiin. Voidaan myös todeta, että suurin osa vastaajista uskoo olevansa parempi lähiesimies kuin muutosjohtaja.

Kysyttäessä miten osaamista voitaisiin parantaa (kuvio 9), suurimmaksi tarpeeksi nousi lisätieto tukiorganisaation toiminnasta, erityistuista jne. kuten ensimmäisessäkin kyselyssä. Tätä selittää osaltaan se, että vastaajista (N=85) alle puolet eli 39 henkilöä ilmoitti kysymyksessä 7 omaavansa kokemusta toimimisesta tai yhteistyöstä tukiorganisaation toimijoiden kanssa. Tulos on silti edelleen yllättävä ottaen huomioon, että muiden kuin koordinaattoreiden edellytetä tietävän esimerkiksi erityistuista perustietoja enempää.



Kuvio 9. Esimiesten valmiuksien parantaminen muutostilanteessa.

Toiseksi eniten toivotaan lisää koulutusta muutosjohtamisesta ja esimiestyöstä sekä kolmanneksi eniten vertaistukea. Ero on merkitsevä muutoskeskusteluesimiesten vastauksista, joissa muutosjohtamisesta tai esimiestyöstä ei haluttu lisäkoulutusta, eikä kukaan kaivannut vertaistukea. Eroa ensimmäiseen kyselyyn on myös se, että toisin kuin muutoskeskusteluesimiehet, moni haluaisi lisää henkilökohtaista ohjausta ja valmennusta. Lisäksi vastauksista voidaan päätellä, että materiaaleja on onnistuttu parantamaan ja viemään esimiehille käyttöön. Muiksi keinoiksi ehdotettiin: ”tarkempaa aikataulua yksityiskohdistakin, lisää

tietoa uusista toimintatavoista, ei huolta ihmisistä vaan organisaatiosta, palveleva puhelin, kannetaan vastuu tehdyistä päätöksistä ja ylemmän johdon suunnitelmallisuuden parantaminen”.

5.2.3 Kokemukset HR- ja tukikoordinaattoreiden toiminnasta

Tässä osassa kysyttiin, onko vastaajalla kokemusta toimimisesta HR- tai tukikoordinaattorin kanssa tai yhteistyöstä (kysymys 7) sekä pyydettiin arvioimaan HR- ja tukikoordinaattorin tietoja ja taitoja muutostilanteessa (kysymys 8). Lisäksi pyydettiin arvioimaan HR- ja tukikoordinaattorin taitoja hänen tehtävänsä liittyen (kysymys 9) ja kysyttiin minkälaisissa tilanteissa HR- ja tukikoordinaattorista on vastaaja kokenut heistä olleen hänelle hyötyä (kysymykset 10 ja 11). Kysymyksillä mitattiin HR- ja tukikoordinaattoreiden ammattitaitoa, osaamista ja ominaisuuksia sekä sitä, miten he ovat koulutuksissa saamansa tiedon vieneet käytäntöön.

Huomioitavaa tässä osassa on se, että vaikka 39 henkilöä ilmoitti omaavansa varsinaisesti kokemusta toimimisesta tai yhteistyöstä HR- ja tukikoordinaattorin kanssa, kysymyksiin vastasi kuitenkin suurin osa vastaajista. Ristiintaulukoinnin avulla testattiin eroavaisuuksia tämän osion ja vastaajien ominaisuuksien välillä. Yleisesti ne vastaajat, joilla on kokemusta toimimisesta ja yhteistyöstä HR- ja tukikoordinaattoreiden kanssa arvioivat HR- ja tukikoordinaattorin tietoja ja taitoja positiivisemmin kuin ne, joilla ei vastaavaa kokemusta ollut. Parhaimmiksi HR- ja tukikoordinaattoreiden tiedot ja taidot arvioivat ne henkilöt, jotka olivat vastanneet aikaisempaan kyselyyn. Samat erot näkyvät myös kysymyksiä 10 ja 11 vastauksissa.

Arvio HR- ja tukikoordinaattorin tiedoista ja taidoista

HR- ja tukikoordinaattorin tietoja erityistulta arvioi vastaajista (N=67) hyviksi 45 %:a, melko hyviksi 37 %:a, osin puutteellisiksi 16 %:a ja riittämättömiksi 2 %:a.

Taidot ihmisten kohtaamisesta arvioi hyviksi 30 %:a, melko hyviksi 63 %:a sekä osin puutteellisiksi 7 %:a vastaajista (N=54).

HR-koordinaattorin vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä käyttäytymistä ja kuuntelukykyä pyydettiin arvioimaan kysymyksellä 9. Vastausten perusteella (taulukko 3) pääosan kokemusten mukaan HR- ja tukikoordinaattoreiden taidot sekä kohtelias ja asiallinen käytös ovat varsin hyvällä tasolla.

Taulukko 3. Arvio HR- ja tukikoordinaattorin taidoista.

K9:Arvio HR- ja tukikoordinaattorin taidoista tehtävään liittyen

	Hyvät	Melko hyvät	Osin puutteelliset	Riittämättömät
	%	%	%	%
HR- ja tukikoordinaattorin Vuorovaikutustaidot	37,7%	53,6%	7,2%	1,4%
HR- ja tukikoordinaattorin Kirjallisen viestinnän taidot	20,3%	68,1%	11,6%	0,0%
HR- ja tukikoordinaattorin Suullisen viestinnän taidot	30,4%	55,1%	13,0%	1,4%
HR- ja tukikoordinaattorin Kohtelias ja asiallinen käytös	62,3%	31,9%	5,8%	0,0%
HR- ja tukikoordinaattorin Kuuntelemisen taidot	47,1%	45,6%	7,4%	0,0%

N=69

Kuten ensimmäisessäkin kyselyssä, parhaimmiksi taidoiksi arvioitiin kohtelias ja asiallinen käytös sekä kuuntelemisen taidot. Myös eniten parannettavaa kohta, suullisen viestinnän taidot, on yhteneväinen ensimmäisen kyselyn kanssa. Kaikki ne henkilöt, jotka olivat vastanneet ensimmäiseen kyselyyn arvioivat kaikkiin HR- ja tukikoordinaattorin tietoja ja taitoja koskeviin kysymyksiin hyvät tai melko hyvät tiedot ja taidot.

Asiat, joissa HR- ja tukikoordinaattoreista koettiin olevan hyötyä

Kysymyksillä 10 ja 11 selvitettiin missä asioissa vastaaja on kokenut HR- ja tukikoordinaattorista olleen itselle eniten hyötyä. Vastauksiin oli mahdollista valita

useampi vaihtoehto. HR-koordinaattoreista koettiin olevan hyötyä (prosenttia vastaajista N= 70) seuraavissa asioissa:

- muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamisessa (49 %)
- tiedon lähteenä (44 %)
- ei koettu olleen hyötyä (20 %)
- materiaalin jakajana (13 %)
- jossain muussa asiassa (1 %).

Niistä henkilöistä, jotka vastasivat, että HR-koordinaattorista ei ole ollut hänelle hyötyä 86 %:a ovat sellaisia, jotka ilmoittivat, ettei heillä ole kokemusta HR-koordinaattorin kanssa toimimisesta tai yhteistyöstä. Kokemuksen omaavista vain kaksi henkilöä ilmoitti, ettei hänelle itselleen ole HR-koordinaattorista ollut hyötyä. Eroa testattiin myös laskemalla p-arvo, joka tässä kysymyksessä on $p=0,003$ eli tilastollisesti merkitsevä ero vastaajaryhmien välillä.

Tukikoordinaattoreista koettiin olevan hyötyä (prosenttia vastaajista N=70) seuraavissa asioissa:

- muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamisessa (43 %)
- tiedon lähteenä (30 %)
- ei koettu olleen hyötyä (23 %)
- materiaalin jakajana (10 %)
- jossain muussa asiassa (3 %).

Niistä henkilöistä, jotka vastasivat, että tukikoordinaattorista ei ole ollut hänelle hyötyä, 75 %:a on sellaisia, jotka ilmoittivat, ettei heillä ole kokemusta koordinaattoreiden kanssa toimimisesta tai yhteistyöstä. Kokemuksen omaavista neljä henkilöä ilmoitti, ettei hänelle itselleen ole tukikoordinaattorista ollut hyötyä. P-arvolla laskettuna ero on tilastollisesti melkein merkitsevä eli $p=0,016$.

HR- ja tukikoordinaattoreiden työ on painottunut muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamiseen, joka näkyy myös vastauksissa. Myös tietoa erityistuista ja tukiorganisaation toimintaan liittyvistä asioista haettiin ensisijaisesti HR-koordinaattorilta, jota kuvastaa kohdan tiedon lähteenä prosentit. HR- ja tuki-

koordinaattoreista ilmoitettiin olleen hyötyä myös ”henkisenä tukena ja turvana sekä perehdyttämisessä”.

5.2.4 Kokemukset tukiorganisaation toiminnasta

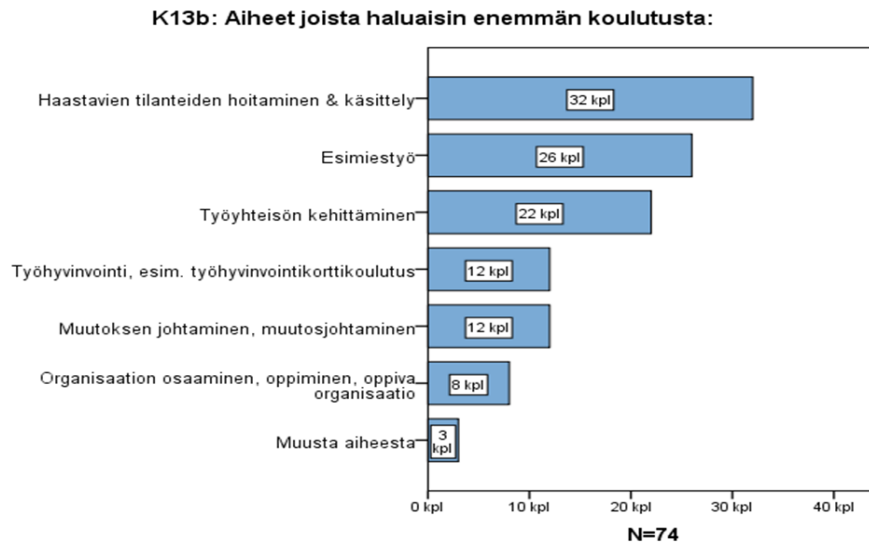
Kyselyn viimeisessä osiossa kysyttiin miten tärkeänä tukiorganisaation toiminta koetaan kokonaisuudessaan (kysymys 12), lisäkoulutustoiveita (kysymys 13) sekä mitä mieltä vastaaja oli tilaisuudesta (kysymys 14).

Vastaajista (N=85) 59 %:a koki tukiorganisaation toiminnan kokonaisuudessaan erittäin tärkeänä ja 32 %:a tärkeänä. Kuusi (6) prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tukiorganisaatio on jokseenkin tärkeä, mutta ei välttämätön ja yhden (1) prosentin mielestä tukiorganisaatiota ei tarvita.

Kaksiosaisella kysymyksellä (13) selvitettiin miten vastaaja kehittäisi tukiorganisaation toimintaa ilmoittamalla lisäkoulutustarpeista kohderyhmittäin sekä aiheittain. Vastausvaihtoehtoja saattoi valita enemmän kuin yhden.

Kysymyksen a-osassa kysyttiin kenelle haluaisi järjestettävän enemmän koulutusta. Kun ensimmäisessä kyselyssä esimiehille ei juuri toivottu lisäkoulutusta, niin toisessa kyselyssä lisää koulutusta toivotaan järjestettävän eniten nimenomaan esimiehille (38 kpl). Vastaajat (N=83) haluavat järjestettävän lisäkoulutusta myös joukko-osaston koko henkilöstölle (25 kpl), johdolle (20 kpl), luottamusmiehille (12 kpl), tukikoordinaattoreille (9 kpl), HR-koordinaattoreille (6 kpl) ja jollekin muulle kohderyhmälle (3 kpl). Muita kohderyhmiä ovat henkilöstöalan henkilöstö, muutoksen kohteena olevat ja muutosvastarinnan kellokkaat. Vastaajista yhteensä 14 kpl on sitä mieltä, ettei koulutuksia tarvitse järjestää lisää. Vastaajaryhmistä lähiesimiehet, hallintoyksikön johto sekä luottamusmiehet haluavat tukiorganisaation järjestävän lisää koulutusta. Lähiesimiehet haluavat lisäkoulutusta ensisijaisesti koko henkilöstölle kun taas hallintoyksikön johto ja luottamusmiehet haluavat lisäkoulutusta ensisijaisesti esimiehille.

Kysymyksen b-osassa kysyttiin mistä aiheista toivoo järjestettävän enemmän koulutusta (kuvio 10).



Kuvio 10. Lisäkoulutustoiveet aiheittain.

Eniten lisäkoulutusta halutaan haastavien tilanteiden hoitamisesta ja käsittelystä, esimiestyöstä sekä työyhteisön kehittämisestä joka korreloi sitä miten vastaajat parantaisivat omia valmiuksiaan (kysymys 6b) muutostilanteessa. Lisää koulutusta toivotaan myös alaitaidoista ja asiantuntijaorganisaation johtamisesta. Myös mahdollisuus työnohjaukseen nostettiin esille.

Lopuksi kysyttiin mielipidettä järjestetystä tilaisuudesta (N=86). Vastauksista oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto. Tilaisuus koettiin itselle hyödyllisenä (51 %) ja ajankohtaisena (27 %). Vastaaajista 31 %:a ilmoitti oppineensa päivän aikana uusia asioita. 6 %:a vastaajista ilmoitti, ettei oppinut päivän aikana mitään uutta. 3 %:a vastaajista olisi halunnut käsitellä muita aiheita ja 1 % ilmoitti, ettei tilaisuudesta ollut hyötyä. Kaiken kaikkiaan tilaisuutta voidaan pitää onnistuneena ja hyödyllisenä sekä oikealle kohderyhmälle järjestettynä. Myös käsitellyt aiheet olivat valittu onnistuneesti, koska vastaajat pitivät niitä paitsi hyödyllisinä myös ajankohtaisina.

5.2.5 Yhteenveto toisesta lomakekyselystä

Esimiesten muutosvalmennustilaisuudet toteutettiin käyttäen oman organisaation asiantuntijoita kouluttajina. Kouluttajat edustivat henkilöstö- ja kirkollista toimialoja. Kaikki tilaisuudet toteutettiin kouluttajien yhteistyössä koordinoimilla materiaaleilla, jotka jaettiin osallistujille tilaisuuden jälkeen. Ohjelma oli todella tiivis ja käsiteltäviä aihekokonaisuuksia oli yhteensä neljä. Vuorovaikutus ja vapaa keskustelu jäi aikataulun takia vähemmälle, mutta osallistujamäärän ollessa yli 40 henkilöä, ei tilaisuudesta voi kovin vapaata keskustelua suosivaa ja vuorovaikutteista tehdäkään ajankäytöllisistä syistä.

Tilaisuuksien tarkoitus oli antaa osallistujille perustietoa ja työkaluja organisaation muutostilanteisiin sekä päivittäisjohtamiseen ja ennen kaikkea tietoa siitä, mistä he löytävät tai saavat itse lisätietoa käsitellyistä aiheista. Tavoitteena oli myös saada aktivoitua osallistujien oma ajattelu, jossa saadun palautteen perusteella hyvin onnistuttiinkin. Tilaisuuden jälkeen on tullut useita pyyntöjä järjestää vielä kyseinen tilaisuus kevään 2014 aikana.

Kyselyn tuloksien perusteella kehitetään tukiorganisaation koulutussuunnitelmaa ja käytössä olevia materiaaleja.

5.3 Johtopäätökset

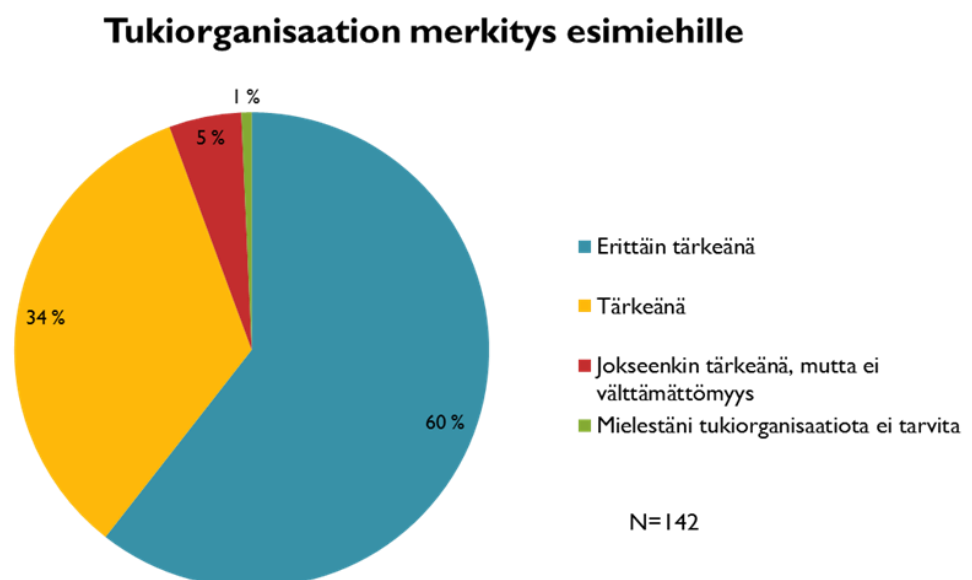
Kahdesta tehdystä lomakekyselystä saatiin koottua kattava kokonaisuus mielipiteitä ja näkökulmia tukiorganisaation toiminnasta, toimijoiden osaamisesta, tukiorganisaation merkityksestä sekä siitä miten tukiorganisaation toimintaa tulisi kehittää edelleen. Lisäksi kolmelta eri esimiesryhmältä selvitettiin haasteellimmat asiat organisaation muutostilanteissa.

Tässä osassa käsitellään esitetyt tutkimuskysymykset johtopäätöksineen yhdistämällä molempien lomakekyselyiden tulokset.

5.3.1 Tukiorganisaation merkitys esimiehille

Tässä opinnäytetyössä kuvattu tukiorganisaatiomalli on Puolustusvoimissa käytössä ensimmäistä kertaa. Aikaisemmissa muutoksissa on ollut käytössä vähemmän organisoitu ja huomattavasti vähemmällä toimijamäärällä oleva malli, joka keskittyi ainoastaan lähinnä henkisen tuen antamiseen irtisanottavalle henkilöstölle. Esimerkiksi esimiehille ei ole aikaisemmin järjestetty koulutus- tai valmennustilaisuuksia muutoksen johtamisesta, ihmisten kohtaamisesta, keskusteluiden käymisestä ja niin edelleen. Asian tutkiminen on organisaation oppimisen, toimintamallien ja toiminnan kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Molemmissa lomakekyselyissä esitettiin vastaajille sama kysymys: ”Miten tärkeänä koet tukiorganisaation toiminnan kokonaisuutena?” Vastausvaihtoehdot olivat: a) erittäin tärkeänä, b) tärkeänä, c) jokseenkin tärkeänä, mutta ei välttämättömyys ja d) mielestäni tukiorganisaatiota ei tarvita. Vastaajaryhmällä, henkilön iällä tai puolustushaaralla ei ollut tilastollista merkitsevyyttä vastauksissa. Yhteensä 142 vastaajasta ainoastaan 1 henkilö on sitä mieltä, että tukiorganisaatiota ei tarvita (kuvio 11).



Kuvio 11. Tukiorganisaation merkitys esimiehille.

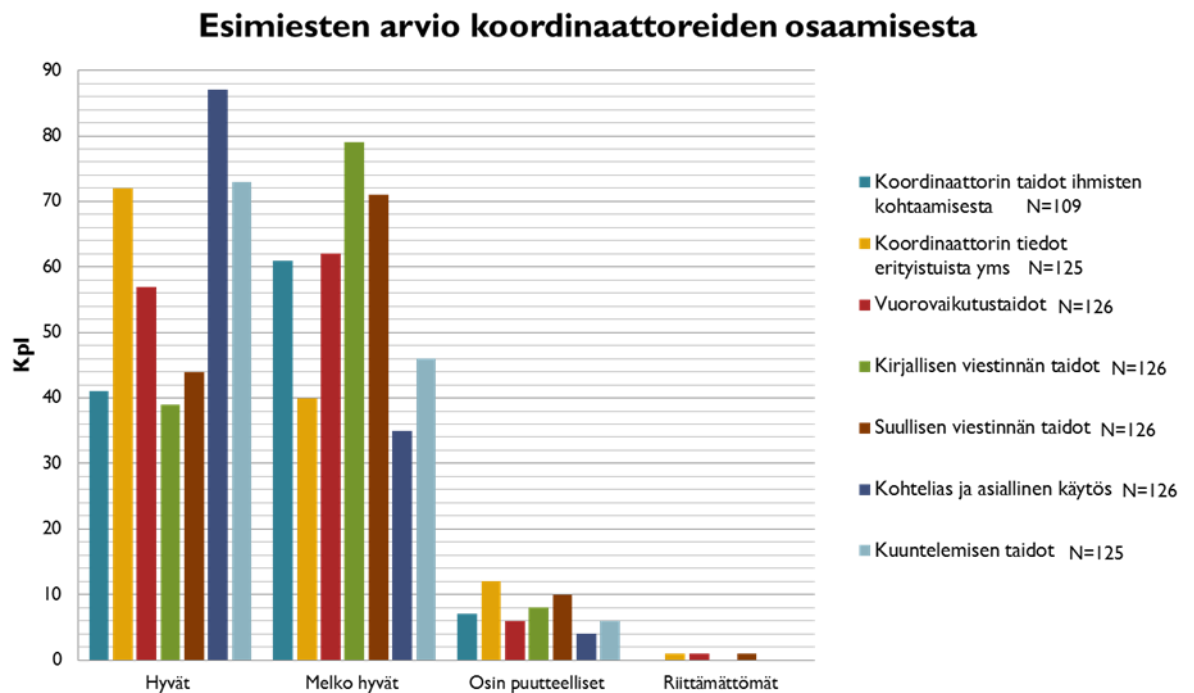
94 %:a vastaajista pitävät tukioorganisaation toimintaa kokonaisuutena joko erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Näin kokevat myös sellaiset henkilöt, joilla ei ole oman ilmoituksensa mukaan varsinaisesti kokemusta tukioorganisaation toimijoista. Kaikilla vastaajilla voidaan katsoa olevan jonkinlaista kokemusta tukioorganisaation toiminnasta osallistuessaan tukioorganisaation järjestämiin koulutus- tai infotilaisuuksiin, joiden kohderyhmänä on koko hallintoyksikön henkilöstö.

Johtopäätöksenä tukioorganisaatiolla on merkitystä esimiehille organisaation muutostilanteissa. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen onnistuu suuremmalla todennäköisyydellä kun esimiehiä valmennetaan ja koulutetaan sekä pidetään tietoisena prosessin eri vaiheiden kulusta koko muutosprosessin ajan. Suuri merkitys on myös tukioorganisaation toimijoilla eli toimijoiksi on valittu tai valikoitunut henkilöt, joilla on oikea osaaminen ja ominaisuudet. Ovathan he olemassa myös esimiehiä varten.

Myös jatkossa tukioorganisaatiotoiminnassa tulee esimiehet huomioida omana kohderyhmänään, jolle järjestetään tilanteen mukaan räätälöityjä koulutus- ja valmennustilaisuuksia sekä jatketaan tiiviin yhteistyön tekemistä esimiesten ja tukioorganisaation toimijoiden kesken.

5.3.2 Esimiesten arvio HR- ja tukikoordinaattoreiden osaamisesta

Oikea henkilö oikeassa tehtävässä pätee erityisesti tukioorganisaation toimijoiden kohdalla. HR- ja tukikoordinaattorit ovat mitä suurimmassa määrin organisaation muutosagentteja organisaation muutostilanteissa. Kuten muutosagentteilla, myös koordinaattoreille on tietyt osaamisvaatimukset ja heillä tulisi olla tietynlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita heidän tehtäviensä menestyksessä hoitaminen edellyttää. Lomakekyselyissä pyydettiin vastaajia arvioimaan HR- ja tukikoordinaattoreiden tärkeimpien osaamisten tasoa sekä ominaisuuksia (kuvio 12).



Kuvio 12. Arvio koordinaattoreiden osaamisesta.

Kuvioon 12 on koottu yhteen molemmista kyselyistä HR- ja tukikoordinaattoreiden osaamisesta annetut arviot.

Näistä vastauksista löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja siinä, onko vastaajalla aikaisempaa kokemusta yhteistyöstä koordinaattoreiden kanssa vai ei. Selvästi paremmaksi osaamisen arvioivat ne 39 vastaajaa, joilla on aikaisempaa kokemusta. Myös 39 kokemuksen omaavan vastaajan joukossa löytyi eroa niihin 12 henkilöön, jotka olivat vastanneet myös vuotta aikaisemmin tehtyyn kyselyyn. Kaikki molempiin kyselyihin vastanneet henkilöt arvioivat osaamiset hyväksi tai melko hyväksi. Tästä voidaan päätellä, että mitä enemmän on kokemusta toimimisesta HR- ja tukikoordinaattoreiden kanssa, sitä paremmaksi arvioi koordinaattoreiden osaamisen. Koordinaattoreiden osin puutteellisiksi tai riittämättömäksi arvioituja osaamisia, kuten suullisen viestinnän taitoja, tulee kehittää edelleen.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että tukiorganisaation toimenpitein HR- ja tukikoordinaattoreiden osaaminen on saatu kokonaisuudessaan varsin hyvälle tasolle. Myös ominaisuuksien arviointien perusteella voidaan todeta, että teh-

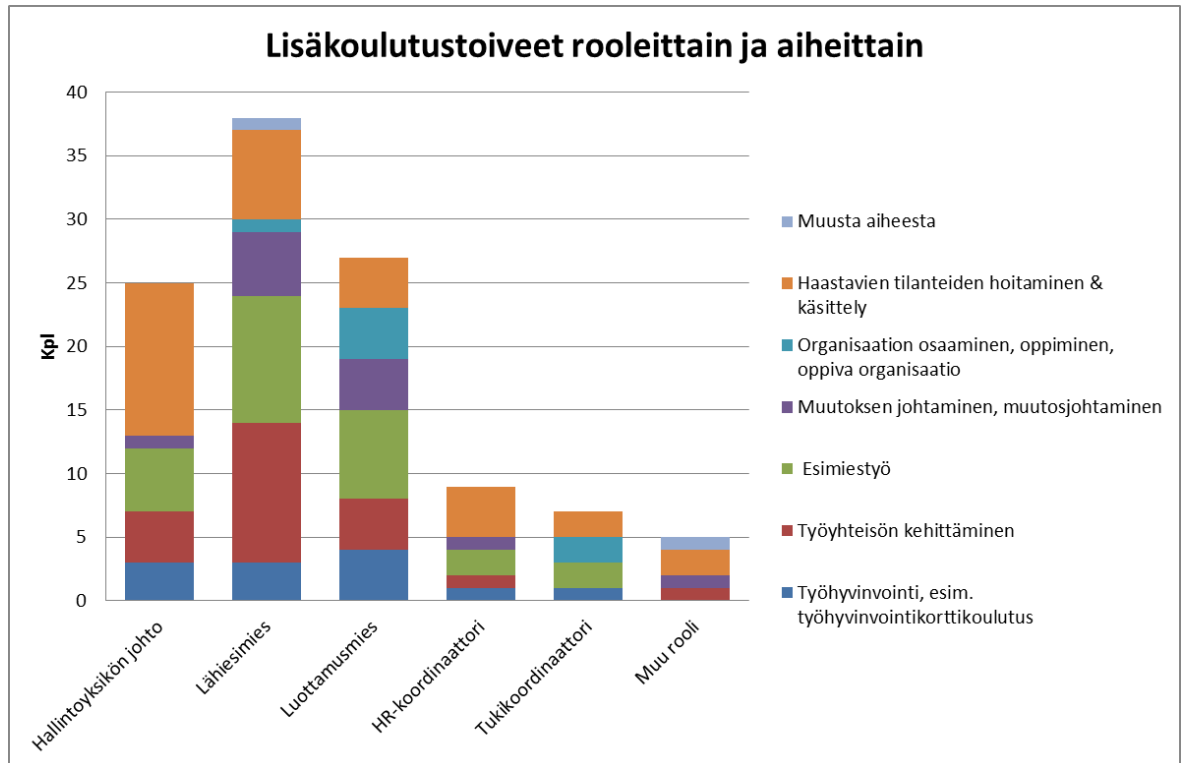
täviin on valikoitunut oikeanlaisia henkilöitä. Vastaukset kertovat myös HR- ja tukikoordinaattoreiden arvostamisesta ammattitaitoisina työntekijöinä.

5.3.3 Tukiorganisaation toiminnan kehittäminen

Tukiorganisaation toiminnan kehittämistarpeita arvioitiin lomakekyselyissä kysymysten, miten esimiesten valmiuksia voitaisiin parantaa ja lisäkoulutustoiveiden kautta.

Kysyttäessä valmiuksien parantamisesta mielenkiintoisinta on se, että vaikka johdolta, esimiehiltä tai luottamusmiehiltä ei edellytetä perustason tietämystä enempää tietoa tukiorganisaation toiminnasta ja tukimuodoista, se nousi molemmissa kyselyissä selkeäksi ykköseksi. Perusasiat tukiorganisaation toiminnasta ja tukitoimista on käyty läpi sekä esimiehille, että koko henkilöstölle suunnatuissa tilaisuuksissa. Vaikka se toisaalta ymmärrettävästi nousi ensimmäisen kyselyn ykköseksi, on sen sijoitus toisessa kyselyssä yllättävä. Toisaalta tämä osoittaa muutoksen avainhenkilöillä olevan kiinnostusta tukiorganisaation toiminnasta ja tukimuodoista syvällisemmin.

Tukiorganisaation koulutussuunnitelman päivittämisen ja koulutusten toteuttamisen kannalta on tärkeää tietää mistä aiheista mikin kohderyhmä toivoo lisää koulutusta. Vastausten perusteella voidaan suunnitella oikeat koulutukset oikeille kohderyhmille ja oikeista aiheista. Kuvioon 13 on koottu lisäkoulutustoiveet toisesta lomakekyselystä eriteltyinä vastaajien roolin mukaan aihealueittain. Esimerkiksi haastavien tilanteiden hoitamista ja käsittelyä koskevan valmennuksen kohderyhmänä on ensisijaisesti hallintoyksiköiden johto sekä lähiesimiehet.



Kuvio 13. Lisäkoulutustoiveet rooleittain ja aihealueittain.

Vastausten suuresta määrästä, sekä siitä, että vain 14 henkilön mielestä lisäkoulutus ei ole tarpeen, voidaan päätellä, että lisäkoulutukselle on edelleen tarvetta. Vastaajien käytännönläheisyydestä kertoo se, mitkä kolme aihetta valikoitui suosituimmiksi lisäkoulutusaiheiksi. Jokapäiväiseen esimiestyöhön, työyhteisön kehittämiseen sekä haastavien tilanteiden käsittelyyn toivotaan järjestettävän lisäkoulutusta selkeästi eniten. On suositeltavaa, että tukiorganisaation koulustiimi ottaa tulokset huomioon ja suunnittelee vuosien 2014 ja 2015 koulutus- ja valmennustilaisuudet nämä vastaukset huomioiden.

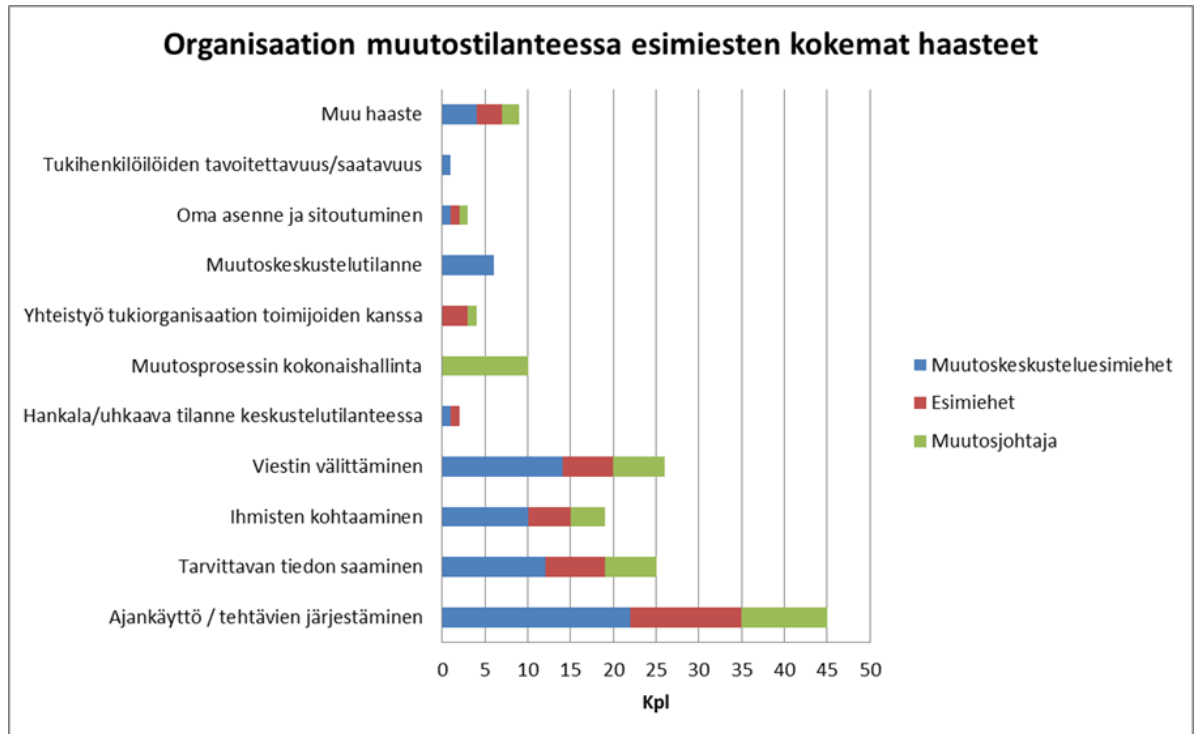
5.3.4 Esimiesten kokemat haasteet organisaation muutostilanteessa

Kurtén ja Salmisen (2004, 112–113) kirjassa esittämän Varjovaaran & Virtalan (2002) tekemän tutkimuksen mukaan irtisanomiskeskustelussa kolme vaikeinta asiaa esimiehille ovat: 1) itse asian esittäminen, 2) irtisanotun reaktion kohtaaminen ja 3) oma avuttomuus, kun irtisanottu ilmaisee huolensa tulevaisuudes-

taan. Tutkimukseen haastatellut olivat saaneet tukea ja valmennusta muutosprosessin aikana sekä lähes puolella heistä oli keskustelutilanteessa mukana joku kolmas osapuoli. Haastatellut esimiehet sanoivat tarvitsevansa valmennuksen ja ohjauksen lisäksi harjoittelua sekä kollegiaalista keskustelua työtovereiden kesken. (Kurtén & Salminen 2004, 113–114.)

Tilanne vastaa muutoskeskustelutilannetta, jossa muutoskeskusteluesimies kertoi henkilölle, ettei hänelle ole löytynyt sijoitusta uudesta organisaatiosta ja että hän on irtisanomisuhan alla. Muutoskeskusteluesimiehille teetetyssä lomakekyselyssä vaikeimmiksi tai haastavimmiksi asioiksi koettiin: 1) ajankäyttö ja tehtävien järjestäminen, 2) välitetyn viestin ymmärtämisen varmistaminen sekä 3) tarvittavan tiedon saaminen. Ihmisen kohtaaminen ja keskustelu kutsun toimitaminen olivat sijoilla 4 ja 5. Erojen voidaan todeta johtuvan esimiehille annettusta valmennuksesta. Muutoskeskusteluesimiesten koulutus- ja valmennustilaisuuksissa harjoiteltiin itse keskustelutilannetta, reaktioihin suhtautumista ja käytiin läpi, mitä henkilölle tulee ja voi kertoa. Tukiorganisaation käyttämää tapaa valmistaa esimiehiä keskusteluun voidaan siis pitää hyvänä.

Kahden lomakekyselyn vastaukset (N=115), esimiesten haasteelliseksi kokemista asioista, yhdistämällä (kuvio 14), saadaan kokonaiskuva haasteista kolmessa eri esimiesroolissa.



Kuvio 14. Esimiesten kokemat haasteet organisaation muutostilanteessa.

Ylivoimaisesti haastavimmaksi koetaan ajankäyttö ja tehtävien järjestäminen. Toiseksi haastavinta on viestin välittäminen / ymmärtämisen varmistaminen ja kolmanneksi haastavinta on tarvittavan tiedon saaminen. Ihmisten kohtaaminen on haasteista vasta neljäntenä. Yhdistetty tulos tukee edelleen ajatusta, että tukiorganisaation toteuttamat valmennukset ovat olleet sekä riittäviä että oikeansisältöisiä ja niistä esimiehet ovat saaneet riittävät valmiudet muutostilanteiden hoitamiseksi.

6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Puolustusvoimien tukioorganisaation toimintaa, toimijoita ja merkitystä erityisesti esimiehille. Lisäksi tavoitteena oli kehittää tukioorganisaation toimintaa tutkimuksen aikana ja antaa perusteita saatujen palautteiden perusteella toiminnan kehittämiseksi myös tutkimuksen jälkeen. Tässä luvussa pohditaan tutkimuskysymyksiä näkökulmasta, jossa tutkija on toiminut työyhteisön jäsenenä, oman työn kehittäjänä, muutosagenttina, tukijana ja konsulttina sekä tutkijan tekemiä havaintoja muutosprosessin aikana. Lisäksi tehdään yhteenveto toimintatutkimuksesta ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

Esitetyt tutkimuskysymykset olivat: 1) Mikä on tukioorganisaation merkitys esimiehille, 2) millaiseksi esimiehet arvioivat tukihenkilöiden; HR-koordinaattorin ja tukikoordinaattorin osaamisen, 3) miten tukioorganisaation toimintaa tulisi kehittää sekä 4) mitkä asiat esimiehet kokevat haasteellisimmiksi organisaation muutostilanteissa.

Voidaan todeta, että tukioorganisaatiolla on esimiehille suurikin merkitys muutostilanteissa ja sen toiminnalla on vaikutusta siihen, kuinka onnistuneena muutosprosessi koetaan. Selkeimmin hyötyä tukioorganisaatiosta esimiehille on tiedon välittäjänä sekä muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamisessa, joka omalta osaltaan keventää esimiesten työtaakkaa muutosprosessin aikana. Useille esimiehille tukioorganisaation toimijat ovat olleet myös niin sanottu auttava puheelin, johon on voinut soittaa apua tarvittaessa. Muutoksen hallinnan, viestin välittämisen ja asioiden hoitamisen kannalta on myös parempi, että organisaatiossa on nimetyt vastuuhenkilöt vastuualueittain. Tällöin henkilöstö tietää kehen ottaa yhteyttä muutokseen liittyvissä asioissa. Jaettu vastuu auttaa myös itse tukijoita jaksamaan vaativassa tilanteessa.

Hyvin suunnitelluilla koulutus- ja valmennustilaisuuksilla saadaan annettua riittävät valmiudet paitsi esimiehille, myös HR- ja tukikoordinaattoreille selviytyä muutostilanteessa. Tilaisuuksissa on käytävä teoriaa läpi (perusteet) ja pyrittävä tekemään se mahdollisimman käytännönläheisesti. Oikean elämän esimerkit

joihin on linkitetty teoria sekä käytännön harjoittelu todettiin hyväksi keinoiksi järjestetyissä koulutus- ja valmennustilaisuuksissa jakaa tietoa. Hyväksi koettiin myös runsas vuorovaikutteisuus sekä mahdollisuus kertoa omista kokemuksista, ajatuksista ja tuntemuksista. HR- ja tukikoordinaattoreiden kesken oli havaittavissa selkeää ryhmäytymistä ja luottamuksen kasvua tilaisuuksien myötä. Myös HR- ja tukikoordinaattoreilla on ollut käytössä niin sanottu auttava puhelin ja sähköposti, joihin on voinut olla yhteydessä aina kun on tullut kysymyksiä, joihin ei itse ole osannut vastata. Myös tämä toimintamalli on koettu hyväksi ja osaamista edistäväksi.

Tukiorganisaation toiminnassa tärkeää on koulutus- ja valmennustilaisuuksien jatkaminen läpi koko muutosprosessin ajan kuten myös oikeiden aiheiden valinta oikeaan aikaan ja oikealle kohderyhmälle. Toisin sanoen tilaisuuksien on vastattava kulloisenkin muutosprosessin vaihetta. Tämän mahdollistaa muutosprosessin jakaminen selkeisiin vaiheisiin, jolloin myös tukioorganisaation toiminta suunnitellaan toteutettavaksi vaiheittain. Jokaisella vaiheella on oma pääpainonsa, jonka mukaan muun muassa koulutusten sisällöt ja toteutustavat suunnitellaan. Näin myös muutosprosessin hallinta on helpompaa. Koulutus- ja valmennustilaisuuksien suunnittelua ja toteuttamista jatketaan henkilöstösuunnittelun neljännessä vaiheessa. Pääpaino on irtisanomisten toteuttamisessa sekä valmistautumisessa organisaatioiden ja niiden osien yhdistämisessä. Keväällä 2014 toteutetaan muun muassa valmennuksia esimiehille irtisanomisen toimitamisesta sekä tutustumismatkoja uusille työskentelypaikkakunnille siirtyvälle henkilöstölle. Lisäksi suunnitteilla on muita räätälöityjä tilaisuuksia sekä koko henkilöstölle että kohderyhmittäin. Palautekyselyiden toiveet toteuttavista koulutuksista otetaan huomioon ja niitä järjestetään mahdollisuuksien mukaan.

Suurimmat haasteet esimiehille tulevat johdolta ja erilaisilta muutokseen liittyviltä työryhmiltä, joihin esimiesten on osallistuttava. Nämä näkyvät ajankäytön ja tehtävien järjestämisen haasteina. Oman esimiehen tuki tai sen puuttuminen näkyy myös ajankäytöllisinä haasteina. Liika kiire vaarantaa myös esimiehen oman jaksamisen. Toisaalta esimiesten tulisi oppia delegoimaan omia töitään muutostilanteissa järjestääkseen aikaa muutoksesta aiheutuville töille. Pääosin

johdosta johtuvaksi haasteeksi voidaan katsoa myös tarvittavan muutokseen liittyvän tiedon saaminen. Tiedon jakaminen sitä tarvitseville ja viestintä myös silloin kun mitään uutta viestittävää ei ole, on erittäin tärkeää. Ymmärrettävästi kaikkea tietoa ei voida aina jakaa kaikille ja on myös tapauksia, joissa liika ja vääränlainen viestintä ovat aiheuttaneet vain lisää muutosvastarintaa ja ahdistusta. Muutosviestinnässä johdon tulisi huomioida erikseen muutoksen avainhenkilöt, joiden toiminnalla on vaikutusta muutosprosessin onnistumiseen.

Tukiorganisaation tulee miettiä sitä, miten se voi vastata viestin välittämisen ja ihmisen kohtaamisen haasteisiin lisäkoulutuksilla, valmennuksella tai henkilökohtaisella ohjauksella.

Yhteenveto toimintatutkimuksesta ja ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi

Toimintatutkimuksen ehdottomasti paras puoli ja hyöty myös tutkijalle itselleen ovat sen työtä kehittävä ote ja sen aikana tapahtuva oppimisprosessi. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä se voi osin olla ongelmallinen siihen tarvittavan pitkän ajanjakson takia, joka tulee kehittämisvaatimuksesta. Tutkimuksen tekemistä monipuolistaa myös mahdollisuus käyttää erilaisia analyysimenetelmiä, kuten tässäkin toimintatutkimuksessa on käytetty.

Lomakekysely, jonka voi jakaa täytettäväksi ja ohjeistaa suoraan vastaajille paikan päällä, parantaa huomattavasti vastausprosenttia, kuten tässäkin tutkimuksessa on voitu todeta. Eräitä lomakkeen kysymyksiä olisi pitänyt muotoilla hieman toisin sekä ohjeistaa paremmin. Parissa kysymyksessä tarkoitus oli, että vastaaja valitsee vain yhden vaihtoehdon, mutta ohjeistuksen puuttuessa jotkut vastaajista olivat valinneet useamman vaihtoehdon. Toisaalta haastetta kyselyiden tekemiselle ja teettämiselle asetti erityisesti kyselyjen pituuden suhteen valmennuspäivien aikataulut ja se, että kyselyt teetettiin päivän päätteeksi, jolloin pääosalla osallistujista oli jo kiire lähteä kotiin. Myös muutamaan kysymyksen vastaukseen olisi toivonut lisäselvitystä, joka olisi ollut mahdollista jos kyselyt olisi tehty haastatteluina. Esimerkiksi esimiesten kokemuksiin haasteisiin olisi saanut kysytyä syitä siihen, mikä esimerkiksi teki ajankäytöstä haasteellista.

Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää tukiorganisaation merkitystä muutoksen kohteena oleville ja irtisanomisuhan alaisille. Aihetta tosin pitäisi päästä tutki-
maan vasta jonkun ajan kuluttua tapahtumasta. Toisena jatkotutkimusaiheena
voisi olla se, millaisena tukiorganisaation toimijat ovat kokeneet tukiorganisaati-
on toiminnan ja oman työnsä. Lisäksi tukiorganisaatiomalli voitaisiin viedä use-
ampaan muutostilanteeseen menossa olevaan organisaatioon ja tutkia saa-
daanko niistä samankaltaisia tuloksia kuin mitä tässä tutkimuksessa on saatu.

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima
- Burke, W. W. 2008. Organization change. Theory and practice. Second edition. Thousand Oaks: Sage Publications
- Cunningham, J.B. 1993. Action research and organizational development. Westport CT: Praeger
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi
- Green, M. 2007. Change management masterclass. A step by step guide to successful change management. London and Philadelphia: Kogan Page Limited
- Haslam S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. 2011. Uusi johtamisen psykologia. Suom. Ahokas, M. Helsinki: Gaudeamus
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita
- Kreitner R. & Kinicki A. 2010. Organizational behavior. 9. painos. New York: McGraw-Hill Irwin
- Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. March-April 1995, 59 - 67
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2005. Jäävuoremme sulaa, muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Suom. Lustig, E. Helsinki: WSOYpro
- Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Suom. Laukkanen, M. Helsinki: Talentum
- Kuntien eläkevakuutus, julkaisut. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Viitattu 21.9.2012. http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?itemId=66&PageIndex=0
- Kurtén, S., & Salminen, E. 2004. Kun joudut irtisanomaan. Helsinki: WSOY
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino

- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus
- Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen – kehittämissuunnitelmien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Forssa: Nordmanin kirjapaino
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum
- Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2006. Esimiehen ensiapu. Suom. Lustig, E. Helsinki: WSOYpro
- Nurmi, K. 2012. Kipeään muutokset lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Toinen painos. Infor
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Gummerus
- Perttula, J. & Syväjärvi A. (toim.) 2012. Johtamisen psykologia, ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: Bookwell
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro
- Puolustusvoimat. 2013. Puolustusvoimat uudistuu 2015. Viitattu 31.8.2013. http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/!ut/p/c5/vZPLboJQEIfaxQfQMwcopywRDrdyKavCxoAQKwilQkHP09ekSXd11Tj_avLnny8zyaAM3dXI0-mYj6ePLj-jHcrEvc6Jr4YFWPLenDWYng0JsTdY8QS0RTsQ9mF9603WsKBmgeuwdHZrf3Zow8liHvjVPKf2IWIODGpg3nvLpfMVBgknmk9IXfHFm7-4z8oe0XR47AP-8UWevIFXF7C-UQQwQzWWopjweiw-zHsB-fHhj5lBpSgjf-VDDVD0j9d4zMLPYyVP3Cvhn8bi4H9ZFspORbuaD-0KVpKAOY4DIJJEBCJhtH1Ph6s6mLNKt1NzfKIS7FnmvmeuPo0xPVkTjrRcdplG_yNdhT7iunocv-0UTZd_nMpRYHxxVu2oS9a9z5dHtQpLb1PH8iWZG80xinJ5UxJRafv73xa5PbKlkiF9FS7TvqQ6LQzTm5fiWceHap23qdhFVOqXjWwBsS_-YoFc46OtUN9OPQ0MtvVJX8DMrxAgA!!/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?pcid=5f3031004f4a99d3b117f1090ad4a1d2
- Ranki, A. 2001. Saneeraus ja työyhteisön tukeminen. Helsinki: Kauppakaari
- Robertson, P. 2003. S-käyrän vangit – Johtotiimi elinkaaren kahleissa. Suom. Lehtinen, S. Helsinki: OY Rastor AB
- Sundvik, L. (toim.). 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima
- Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum

Taffinder, P. 1998. Big change. A route-map for corporate transformation. West Sussex: Wiley

Talouselämä. 2014. Intel vähentämässä 5 prosenttia työntekijöistään. Viitattu 18.1.2014.
<http://www.talouselama.fi/stt/talous/intel+vahentamassa+5+prosenttia+tyontekijoistaan/a2226765>

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

Työterveyslaitos. 2012. PSYRES-hanke. Viitattu 4.3.2012.
http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyoeelama/sivut/ty%C3%B6ntekij%C3%B6idenhenkinenhyvinvointiorganisaatiomuutoksessakeskeisetseurauksetjavaikutusmekanismit.aspx

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Valtiokonttori. 2012. Muutosjohtaminen – mitä esimies itse kysyy? Viitattu 1.12.2013.
http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy

Valtiokonttori. 2007. Muutoskirja. Työhyvinvointi muutoksessa. Viitattu 4.3.2012.
<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16343>.

Valtiovarainministeriö. 2013. Asiakaspalvelu2014 - Yhdessä palvelut lähelle (hankkeen loppuraportti). Viitattu 9.8.2013. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20130612Asiaka/name.jsp

Valtiovarainministeriö. 2012a. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa, 26.1.2012. Viitattu 31.7.2013.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/20120126Valtio/name.jsp

Valtiovarainministeriö. 2012b. Muutosten johtaminen ja muutosturva valtionhallinnossa. Viitattu 31.7.2013.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/03_ohjeet/20071106102007/Muutosten_johtaminen_ja_muutosturva_valtionhallinnossa.pdf

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi

VirtuaaliAMK. 2007. Itse-reflektio ammatillisessa tutkimuksessa. Viitattu 18.1.2014.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289457551/1194290734707.html>

Palautekysely muutoskeskusteluesimiehille

Taustatiedot

1. Vastaajan ikä. Ympyröi Sinua kuvaava vaihtoehto.
 - a. Alle 30 vuotias
 - b. 31 - 35 vuotias
 - c. 36 - 40 vuotias
 - d. 41 - 45 vuotias
 - e. 46 - 50 vuotias
 - f. Yli 50 vuotias

2. Vastaajan edustama puolustushaara. Ympyröi nykyinen puolustushaara-si.
 - a. Pääesikunta ja alaiset laitokset
 - b. Maavoimat
 - c. Ilmavoimat
 - d. Merivoimat

Omat kokemukset muutoskeskusteluista

3. Montako muutoskeskustelua olet käynyt? Ympyröi Sinua kuvaava vaihtoehto.
 - a. En ole käynyt yhtään muutoskeskustelua (siirry kysymykseen 5)
 - b. 1 - 2 muutoskeskustelua
 - c. 3 - 5 muutoskeskustelua
 - d. Enemmän kuin viisi (5) muutoskeskustelua

4. Käymissäni muutoskeskusteluissa oli mukana lisäksi:
 - a. 1) HR-koordinaattori
 - 2) Luottamusmies
 - 3) Sekä HR-koordinaattori että luottamusmies

4) Ketään kolmatta henkilöä ei ollut mukana muutoskeskusteluissa (siirry kysymykseen 5)

5) Joku muu oli mukana, kuka?

b. Jos vastasit kohtaan 3a johonkin kohtaan kyllä, niin kuinka hyödylliseksi koit sen, että kyseinen henkilö oli lisäksi mukana muutoskeskustelussa?

- 1) Erittäin hyödyllisenä
- 2) Jokseenkin hyödyllisenä
- 3) Tästä oli vain vähän hyötyä
- 4) En kokenut siitä olevan mitään hyötyä

5. Arvioi omia valmiuksiasi muutoskeskustelun käymiseen. 1 = Hyvät valmiudet, 2 = Melko hyvät valmiudet, 3 = Osin puutteelliset valmiudet, 4 = Riittämättömät valmiudet

a. Koulutuksen perusteella saamani tiedot ja taidot:

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 1) Tarvittavat tiedot tukimuodoista yms. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2) Tarvittavat tiedot ja taidot ihmisen kohtaamiseen muutoksessa | 1 | 2 | 3 | 4 |

b. Miten valmiuksiasi muutoskeskustelun käymiseen olisi voitu parantaa?

- 1) Lisää tietoa tukimuodoista jne.
- 2) Lisää tietoa ihmisen kohtaamisesta muutoksessa
- 3) Lisää muutoskeskustelutilanteen harjoittelua
- 4) Lisää henkilökohtaista ohjausta / valmennusta
- 5) Enemmän vertaistukea
- 6) Selkeämmät / paremmat materiaalit

7) Valmiuksiani ei tarvitse parantaa

8) Joku muu keino, mikä?

6. Mitä asioita koit haasteellisiksi muutoskeskusteluun liittyen? Valitse kaikki kuvaavat vaihtoehdot.

- a. Ajankäyttö / tehtävien järjestäminen
- b. Tarvittavan tiedon saaminen
- c. Ihmisen kohtaaminen
- d. Välittämäni viestin ymmärtämisen varmistaminen
- e. Hankala / uhkaava tilanne keskustelutilanteessa
- f. Oman valmistautumisen vähyys / puuttuminen
- g. Yhteistyö tukioorganisaation toimijoiden kanssa
- h. Muutoskeskustelukutsun toimittaminen (tilanne)
- i. Tukihenkilöiden tavoitettavuus / saatavuus
- j. Jokin muu haaste, mikä?

7. Koetko, että työtovereidesi suhtautuminen sinuun on muuttunut sen jälkeen kun sinut nimettiin muutoskeskusteluesimieheksi?

- a. Ei ole muuttunut
- b. On muuttunut vähän
- c. On muuttunut jonkin verran
- d. On muuttunut huomattavasti

Kokemukset HR- ja tukikoordinaattorin toiminnasta

8. Miten arvioit HR-koordinaattorin valmiuksia muutoskeskusteluun liittyen?
1 = Hyvät valmiudet, 2 = Melko hyvät valmiudet, 3 = Osin puutteelliset valmiudet, 4 = Riittämättömät valmiudet

- a. Tiedot erityistuista yms. 1 2 3 4
- b. Taidot ihmisten kohtaamisesta 1 2 3 4

9. Miten arvioit HR-koordinaattorin taitoja hänen tehtävänsä liittyen? 1 = Hyvät, 2 = Melko hyvät, 3 = Osin puutteelliset, 4 = Riittämättömät

- a. Vuorovaikutustaidot 1 2 3 4
- b. Kirjallisen viestinnän taidot 1 2 3 4
- c. Suullisen viestinnän taidot 1 2 3 4
- d. Kohtelias ja asiallinen käytös 1 2 3 4
- e. Kuuntelemisen taidot 1 2 3 4

10. Minkälaisissa asioissa tai millaisissa tilanteissa koit HR-koordinaattorista olevan sinulle eniten hyötyä?

- a. Tiedon lähteenä
- b. Mukana muutoskeskustelussa
- c. Muutoskeskusteluesimiehen tukihenkilönä
- d. Muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamisessa
- e. Materiaalin (infot, käsikirja, lomakkeet jne.) jakajana
- f. En kokenut olevan minulle hyötyä
- g. Oli hyödyksi jossain muussa asiassa, missä?

11. Minkälaisissa asioissa tai millaisissa tilanteissa koit tukikoordinaattorista olevan sinulle eniten hyötyä?

- a. Tiedon lähteenä
- b. Mukana muutoskeskustelussa
- c. Muutoskeskusteluesimiehen tukihenkilönä
- d. Muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamisessa
- e. Materiaalin (infot, käsikirja, lomakkeet jne.) jakajana
- f. En kokenut olevan minulle hyötyä
- g. Oli hyödyksi jossain muussa asiassa, missä?

Kokemukset tukiorganisaation toiminnasta

12. Miten tärkeänä koet tukiorganisaation toiminnan kokonaisuutena?

- a. Erittäin tärkeänä
- b. Tärkeänä
- c. Jokseenkin tärkeänä, mutta ei välttämättömyys
- d. Mielestäni tukiorganisaatiota ei tarvita

13. Miten kehittäisit tukiorganisaation toimintaa?

- a. Haluaisin enemmän koulutusta:
 - 1) Muutoskeskusteluesimiehille
 - 2) HR-koordinaattoreille
 - 3) Luottamusmiehille
 - 4) Tukikoordinaattoreille
 - 5) Joukko-osaston henkilöstölle
 - 6) Joku muu kohderyhmä, mikä?

b. Parantaisin materiaaleja, miten?

- c. Tukihenkilöiden toimijoiden roolit tarvitsevat selkeyttämistä.
- d. Jotenkin muuten, miten?

Palautekysely - vastaamalla autat kehittämään tukioorganisaation toimintaa

Vastaajan taustatiedot

1. Vastaajan ikä. Ympyröi Sinua kuvaava vaihtoehto.

- a. Alle 30 vuotias
- b. 31 - 35 vuotias
- c. 36 - 40 vuotias
- d. 41 - 45 vuotias
- e. 46 - 50 vuotias
- f. Yli 50 vuotias

2. Missä roolissa osallistuit tämän päivän koulutukseen? Ympyröi Sinua kuvaava vaihtoehto.

- a. Hallintoyksikön johto
- b. Lähiesimies
- c. Luottamusmies
- d. HR-koordinaattori
- e. Tukikoordinaattori
- f. Muu, mikä?

3. Oletko vastannut muutoskeskusteluesimiehille tehtyyn vastaavaan kyselyyn vuonna 2012? Ympyröi Sinua kuvaava vaihtoehto.

- a. Kyllä
- b. En

Oma muutosjohtamisvalmius / kokemukset muutosjohtamisesta

4. a) Onko Sinulla aikaisempaa esimieskokemusta organisaation muutostilanteesta? Ympyröi Sinua kuvaava vaihtoehto.

- a. Kyllä, on aikaisempaa kokemusta
- b. Ei ole aikaisempaa kokemusta (siirry kysymykseen 5)

b) Jos vastasit kyllä, mitkä asiat koit haasteellisimmiksi?

1. Ajankäyttö / tehtävien järjestäminen
2. Tarvittavan tiedon saaminen
3. Muutoksen kohteena olevan / irtisanottavan ihmisen päivittäinen kohtaaminen
4. Välittämäni viestin ymmärtämisen varmistaminen
5. Hankala / uhkaava tilanne keskustelutilanteessa
6. Oman osaamisen vähyys / puuttuminen
7. Oma jaksaminen
8. Oma asenne ja sitoutuneisuus muutokseen
9. Yhteistyö tukiorganisaation toimijoiden kanssa
10. Tukihenkilöiden tavoitettavuus / saatavuus
11. Jokin muu haaste, mikä?

5. a) Onko Sinulla aikaisempaa kokemusta muutoksen johtamisesta? Ympyröi Sinua kuvaava vaihtoehto.

- a. Kyllä, on aikaisempaa kokemusta
- b. Ei ole aikaisempaa kokemusta (siirry kysymykseen 6)

b) Jos vastasit kyllä, mitkä asiat koit haasteellisimmiksi?

1. Ajankäyttö / tehtävien järjestäminen
2. Tarvittavan tiedon saaminen
3. Ihmisten kohtaaminen
4. Viestin välittäminen henkilöstölle
5. Muutosprosessin kokonaishallinta
6. Oman osaamisen vähyys / puuttuminen
7. Yhteistyö tukiorganisaation toimijoiden kanssa
8. Oma asennoituminen ja sitoutuminen muutokseen
9. Jokin muu haaste, mikä?

6. Arvioi omia tietoja ja taitoja esimiehenä toimimiseen muutostilanteessa. 1 = Hyvät tiedot ja taidot, 2 = Melko hyvät tiedot ja taidot, 3 = Osin puutteelliset tiedot ja taidot, 4 = Riittämättömät tiedot ja taidot
- a. Koulutusten tai aikaisemman kokemuksen perusteella saamani tiedot ja taidot:
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1) Tarvittavat tiedot ja taidot muutoksen johtamisesta | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2) Tarvittavat taidot työyhteisön johtamisesta esimiehenä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3) Tarvittavat taidot henkilöstön johtamisesta lähiesimiehenä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4) Tarvittavat tiedot tukioorganisaation toiminnasta ja erityistuista | 1 | 2 | 3 | 4 |
- b. Mikäli vastasit kohdassa a) 2, 3 tai 4, niin miten osaamistasi voitaisiin parantaa?
- 1) Lisää tietoa tukioorganisaation toiminnasta, tukimuodoista jne.
 - 2) Lisää tietoa ihmisen kohtaamisesta (muutoksessa)
 - 3) Lisää koulutusta muutosjohtamisesta, esimiestyöstä yms.
 - 4) Lisää henkilökohtaista ohjausta / valmennusta
 - 5) Enemmän vertaistukea
 - 6) Selkeämmät / paremmat materiaalit
 - 7) Osaamistani ei tarvitse parantaa
 - 8) Joku muu keino, mikä?

Kokemukset HR- ja tukikoordinaattorin toiminnasta

7. Onko Sinulla kokemusta toimimisesta HR-koordinaattorin tai tukikoordinaattorin kanssa tai yhteistyöstä?
- a. On kokemusta
 - b. Ei ole kokemusta
8. Miten arvioit HR- ja tukikoordinaattorin tietoja ja taitoja muutostilanteessa? 1 = Hyvät valmiudet, 2 = Melko hyvät valmiudet, 3 = Osin puutteelliset valmiudet, 4 = Riittämättömät valmiudet
- | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|
| a. Tiedot erityistuista yms. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b. Taidot ihmisten kohtaamisesta | 1 | 2 | 3 | 4 |

**9. Miten arvioit HR- ja tukikoordinaattorin taitoja hänen tehtävänsä liittyen?
1 = Hyvät, 2 = Melko hyvät, 3 = Osin puutteelliset, 4 = Riittämättömät**

- | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|
| a. Vuorovaikutustaidot | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b. Kirjallisen viestinnän taidot | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c. Suullisen viestinnän taidot | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d. Kohtelias ja asiallinen käytös | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e. Kuuntelemisen taidot | 1 | 2 | 3 | 4 |

10. Minkälaisissa asioissa tai millaisissa tilanteissa olet kokenut HR-koordinaattorista olevan sinulle eniten hyötyä?

- a. Tiedon lähteenä
- b. Muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamisessa
- c. Materiaalin (infot, käsikirja, lomakkeet jne.) jakajana
- d. En kokenut olevan minulle hyötyä
- e. Oli hyödyksi jossain muussa asiassa, missä?

11. Minkälaisissa asioissa tai millaisissa tilanteissa olet kokenut tukikoordinaattorista olevan sinulle eniten hyötyä?

- a. Tiedon lähteenä
- b. Muutoksen kohteena olevien asioiden hoitamisessa
- c. Materiaalin (infot, käsikirja, lomakkeet jne.) jakajana
- d. En kokenut olevan minulle hyötyä
- e. Oli hyödyksi jossain muussa asiassa, missä?

Kokemukset tukiorganisaation toiminnasta

12. Miten tärkeänä koet tukiorganisaation toiminnan kokonaisuutena?

- a. Erittäin tärkeänä
- b. Tärkeänä
- c. Jokseenkin tärkeänä, mutta ei välttämättömyys
- d. Mielestäni tukiorganisaatiota ei tarvita

13. Miten kehittäisit tukiorganisaation toimintaa?

a. Haluaisin järjestettävän enemmän koulutusta:

- 3) Esimiehille
- 4) Johdolle
- 5) HR-koordinaattoreille
- 4) Luottamusmiehille
- 5) Tukikoordinaattoreille
- 6) Joukko-osaston koko henkilöstölle
- 7) Joku muu kohderyhmä, mikä?
- 8) Mielestäni ei ole tarpeen järjestää enemmän koulutusta

b. Mistä aiheista toivon järjestettävän enemmän koulutusta?

- 1) Työhyvinvointi, esim. työhyvinvointikorttikoulutus
- 2) Työyhteisön kehittäminen
- 3) Esimiestyö
- 4) Muutoksen johtaminen, muutosjohtaminen
- 5) Organisaation osaaminen, oppiminen, oppiva organisaatio
- 6) Haastavien tilanteiden hoitaminen & käsittely
- 7) Joku muu aihe, mikä?

14. Esimiesten muutosvalmennustilaisuus oli mielestäni:

- a. Minulle hyödyllinen
- b. Siitä ei ole minulle hyötyä
- c. Opin tänään uusia asioita
- d. En oppinut tänään mitään uutta
- e. Aiheet olivat ajankohtaisia
- f. Olisin halunnut käsiteltäväksi muita aiheita, mitä?