



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sanna Lähdemäki

OSAAMINEN VOIMAVARANA

Työntekijöiden kokemuksia tehtävänkuvamuutoksesta

edunvalvontatoimistossa

Sosiaali- ja terveysala
2024

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sanna Lähdemäki
Opinnäytetyön nimi	Osaaminen voimavarana Työntekijöiden kokemuksia tehtävänkuvamuutoksesta edunvalvontatoimistossa
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	51 + 2 liitettä
Ohjaaja	Piia Uusi-Kakkuri

Työelämä on tänä päivänä jatkuvassa muutoksessa ja organisaatioiden on pysyttävä kehityksessä mukana. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat tärkeitä muutoksiin varauduttaessa ja kilpailukyvyn säilyttämisessä. Työpaikoilla mietitään, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, miten henkilöstöä koulutetaan ja minkälainen osaaminen käy tarpeettomaksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan edunvalvontatoimistossa tehdyn tehtävänkuvamuutoksen vaikutuksia työntekijöiden arjen sujuvuuteen ja selvittää, miten he pystyvät mielestään hyödyntämään omaa osaamistaan muutoksen jälkeen. Tavoitteena oli tuottaa suosituksia muutostilanteiden läpivienteihin edunvalvontatoimistossa sekä hyödyntää tutkimuksen tuloksia toimiston kehittämis- ja osaamissuunnitelmissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta, osaamisresurssien hyödyntämisestä, muutoksen kokemuksesta, organisaatiokulttuurin merkityksestä ja muutoksen johtamisesta. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluilta kesäkuussa 2024. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tarve muutokselle oli suuri ja muutos otettiin hyvin vastaan. Muutosta tukevia tekijöitä olivat valmistelu, tiedottaminen, selkeät ohjeet ja luottamus esihenkilön taholta. Muutosta haastavia tekijöitä olivat kiireen kokemus, yhtäaikaiset muutokset ja tavoitteisiin sitoutumattomuus. Muutos paransi oman osaamisen kokemusta. Osaamisen kehittämisen kannalta tärkeitä toimia jatkossa ovat henkilökunnan osallistaminen muutoksen suunnitteluun, ohjeistuksen yhtenäisyyteen panostaminen, osaamiskartoitukset ja hyvin toimivan viestintätavan ylläpitäminen.

Avainsanat osaaminen, kehittäminen, työnkuva, muutos, työyhteisö

ABSTRACT

Author	Sanna Lähdemäki
Title	Competence as a Resource Employees' Experiences of Job Description Changes in Public Guardianship Office
Year	2024
Language	Finnish
Pages	51 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Piia Uusi-Kakkuri

The working world today is in constant change, and organizations must keep up with this development. Maintaining and developing skills are important for preparing for changes and preserving competitiveness. Organizations are considering what kinds of skills will be needed in the future, how to train staff, and what types of expertise may become irrelevant.

The purpose of the study was to examine the effects of a job description change made in the Public Guardianship office of employees' daily routines, and to investigate how well they feel they can use their own expertise after the change. The goal was to create recommendations for managing change processes in the office and to apply the study's results in the office's development and skills planning. The theoretical framework of the study was based on skill development and management, utilization of competence resources, experience of change, the importance of organizational culture, and change management. The research method was qualitative, and the data was collected through thematic interviews in June 2024. The data was analyzed using content analysis.

The results of the study indicated that the need for change was substantial, and the change was well received. Factors supporting the change included preparation, communication, clear guidelines, and trust from the supervisor. Challenging factors of the change included the experience of urgency, simultaneous changes, and lack of commitment to goals. The change improved the belief in one's own skills. Important actions for skill development in the future include involving staff in the planning of the change, focusing on the consistency of guidance, implementing skills assessments, and maintaining effective communication methods.

Keywords	competence, development, job description, change, workplace community
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	10
3	TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO	11
	3.1 Edunvalvontatoimistot	11
	3.2 Edunvalvojan tehtävä.....	12
	3.3 Tehtävänkuvat	13
4	OSAAMISRESURSSIEN HYÖDYNTÄMINEN JA MUUTOS.....	15
	4.1 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	15
	4.2 Muutos työyhteisössä	17
	4.2.1 Yksilön muutoskokemus	18
	4.2.2 Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksessa	19
	4.2.3 Muutoksen johtaminen.....	20
	4.2.4 Työnkuvan muutoksiin sopeutuminen	22
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
	5.1 Laadullinen tutkimus	24
	5.2 Aineiston analyysimenetelmä.....	25
	5.3 Tutkimusaineiston kerääminen	26
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
	6.1 Tehtävänkuvamuutoksen vaikutukset oman työn sujuvuuteen	30
	6.2 Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen.....	32
	6.3 Muutosprosessin sujuvuus ja osaamisen kehittämisen jatkohaasteet ..	34
7	POHDINTA.....	37
	7.1 Tutkimustulosten tarkastelu.....	37
	7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	41
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	44

LÄHTEET	48
LIITTEET	52
LIITE 1. Saate	52
LIITE 2. Haastattelun teemat.....	53

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Edunvalvontatoimiston tehtävänkuvat 1.11.2022 alkaen	14
Kuva 2. Työntekijän asenne ja energia muutoksessa (Pirinen 2014, s. 185 mukailten).....	18
Kuva 3. Esihenkilö muutoksen johtajana (Pirinen 2014, s. 61 mukailten).....	21
Kuva 4. Muutosprosessin kokeminen edunvalvontatoimistossa	40
Taulukko 1. Esimerkkejä haastatteluiden sisällönanalyysin vaiheista	28

LIITELUETTELO

LIITE 1. Saate

LIITE 2. Haastattelun teemat

1 JOHDANTO

Työpaikat elävät jatkuvassa muutoksessa. Työelämän arkea kuvataan usein lausahduksella ”vain muutos on pysyvää”. Toimintaympäristöt digitalisoituvat ja etätyön tekeminen lisääntyy. Toimitilojen käyttöä tehostetaan. Muutokset ovat usein nopeita. Samanaikaisesti työn mielekkyys ja merkityksellisyys yksilölle ovat nousseet vahvemmin esille kouluttautumisesta ja työelämästä käydyissä keskusteluissa. Sekä organisaatiosta lähtöisin olevien että ulkoa tulevien muutosten suunnittelussa ja läpiviemisessä esihenkilön tuki ja työyhteisön avoin vuorovaikutus ovat merkityksellisiä. Organisaatio, joka ei kehity, jää väistämättä jalkoihin, sillä ympäristö muuttuu ja kilpailijat kehittävät toimintaansa (Kupias ja muut, 2014, s 5). Työyhteisöissä on tärkeää edistää taitojen ja osaamisen ylläpitämistä, jotta muutoksiin voidaan varautua. Osaamisen määrittely lähtee yrityksen tarpeista.

Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan edunvalvontatoimisto kuuluu Länsi- ja Sisä-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiriin, oikeusministeriön hallinnonalalle. Toimistossa on yhdeksän vakituista edunvalvojan ja kolmetoista edunvalvontasihteerin virkaa. Toimiston sisällä muutettiin tehtävänkuvia 1.11.2022 alkaen siten, että edunvalvontasihteerien tehtävät jaettiin etuusvastaavan, asiakasvastaavan ja asiakaspalvelusihteerin tehtäviksi. Kaikkien uusien nimikkeiden pohjalla ovat edunvalvontasihteerin perustehtävät, jotka on kirjattu valtakunnallisessa oikeusapu- ja edunvalvontapiirien HR-hankkeessa 2022 valmistuneeseen tehtävänkuvapohjaan. Perinteisessä tehtävänjaossa edunvalvontasihteerit ovat hoitaneet kaikkiin näihin nyt eriytettyihin tehtävänkuvuihin sisältyvät substanssitehtävät.

Tehtävänkuvien muutoksen tarkoituksena oli resurssien parempi kohdistaminen hektisessä työympäristössä. Työtä on edunvalvontatoimistoissa paljon ja asiat vaativat usein välitöntä huomiota. Koska edunvalvontatoimistoon tullaan asiakkaaksi toisen viranomaisen päätöksellä, järjestelmä ei mahdollista asiakkaiden tulon väliaikaista keskeyttämistä eikä asiakkaiden valitsemista. Tämä aiheuttaa ajoittain työkuormaa ja tehtävien kasautumista osalle henkilökunnasta. Sillä, että

esimerkiksi etuuksiin ja eläkkeisiin liittyvät työtehtävät päätettiin muutoksessa keskittää vain etuusvastaaville edunvalvontasihteereille, haluttiin helpottaa sijaitamista, lisätä osaamista ja erikoistumista tiettyyn substanssitehtävään sekä rajata edunvalvontasihteereillä olevaa varsin laajaa tehtäväkenttää. Jokaisesta muutosta tehtävänkuvasta tehtiin erillinen dokumentti, johon kirjattiin, mitä muutos piti sisällään. Muutoksesta tiedotettiin myös asiakkaille ja tehtävän kannalta merkittäville sidosryhmille.

Edunvalvontatoimistossa tehtävä työ on vaativaa asiakaspalvelutyötä. Toimintaa tehostavat, kehittävät ja työssä viihtymistä parantavat toimet ovat tärkeitä. Tässä opinnäytetyönä tehtävässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisia kokemuksia edunvalvontatoimiston henkilökunnalla on muutoksen vaikutuksista oman osaamisen hyödyntämiseen ja arjen sujuvuuteen. Tavoitteena oli myös kartoittaa keinoja muutostilanteiden sujuvaan läpiviemiseen ja osaamisen kehittämiseen.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kokeeko edunvalvontatoimiston henkilökunta marraskuussa 2022 tehdyllä tehtäväkuvamuutoksella olleen vaikutusta työn arjen sujuvuuteen ja miten henkilökunta mielestään pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan muutoksen jälkeen. Tarkoituksena on myös selvittää, miten tehtäväkuvien muutosprosessi työntekijöiden mielestä vie tiin läpi: olisiko jotain voinut tehdä osaamisen hyödyntämisen kannalta toisin ja missä sen suhteen onnistuttiin?

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja tuottaa suosituksia siihen, millaisia tekijöitä tulisi ottaa huomioon tehtäväkuvauudistusten läpivienneissä edunvalvontatoimistoissa. Muuttuvat työelämän ja asiakaskunnan vaatimukset sekä muun muassa digitalisaatio tuovat muospaineita edunvalvontatoimistojen tehtäväkuviiin ja siihen, miten edunvalvontatyötä voidaan laadukkaasti tuottaa. Kehittämiseen, arjen sujuvuuteen ja oman osaamisen hyödyntämiseen liittyvät henkilökunnan kokemukset ovat tärkeitä toiminnan suunnittelun kannalta. Tavoitteena on, että tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää toimiston kehittämis- ja osaamissuunnitelmissa.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten tehtäväkuvien muutos onnistui työntekijöiden näkökulmasta ja oliko sillä vaikutusta arjen sujuvuuteen?
2. Miten työntekijät pystyvät mielestään hyödyntämään omaa osaamistaan tehtäväkuvamuutoksen jälkeen?
3. Mitä asioita työntekijöiden mielestä tulisi jatkossa kehittää työyhteisössä ja tehtäväkuvissa, jotta osaamista voidaan ylläpitää?

3 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO

Edunvalvonnan tarkoituksena on varmistaa, että henkilö, joka ei itse kykene huolehtimaan taloudellisista tai oikeudellisista asioistaan, saa tarvitsemansa tuen ja suojan. Yleisen edunvalvonnan palveluja tuotetaan edunvalvontatoimistoissa. Tässä luvussa tarkastellaan yleisen edunvalvonnan organisaatiota, edunvalvojan tehtävää, sekä tutkimuksen kohteena olevia edunvalvonnan tehtävänkuvauksia.

3.1 Edunvalvontatoimistot

Edunvalvontatoimistot kuuluvat valtion oikeusapu- ja edunvalvontapiireille (Laki valtion oikeusapu- ja edunvalvontapiireistä 477/2016). Suomi on jaettu kuuteen oikeusapu- ja edunvalvontapiiriin. Edunvalvontatoimistoja on yhteensä 22 sekä Ahvenanmaan oikeusapu- ja edunvalvontatoimisto. Palvelun järjestäminen, ohjaus ja valvonta kuuluvat oikeusministeriölle. Tätä kirjoittaessa on käynnissä valtakunnallinen muutosprosessi, jossa kaikki oikeusapu- ja edunvalvontapiirit yhdistyvät 1.1.2025 yhdeksi Oikeuspalveluvirastoksi. Oikeuspalveluvirastossa kootaan oikeusavun, yleisen edunvalvonnan sekä talous- ja velkaneuvonnan palvelut valtakunnallisesti yhteen. Uuden viraston tavoitteena on palvella asiakkaita nykyistä yhtenäisemmin, laadukkaammin ja saavutettavammin. Muutosprosessi ei kuitenkaan ole vaikuttanut tämän opinnäytetyön aiheeseen ja kohteeseen. Edunvalvontatoimistot säilyvät muutoksessa nykyisellään ja toiminta jatkuu keskeytyksettä.

Edunvalvontatoimistoilla voi olla useampi kuin yksi toimipaikka. Tutkimuksen kohteena olevalla Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan edunvalvontatoimistolla on kolme toimipaikkaa, Vaasassa, Kokkolassa ja Pietarsaareissa. Asiakas voi saada palvelua joko käymällä toimistossa henkilökohtaisesti, puhelimitse tai etäpalveluna esimerkiksi videoyhteyden avulla. Päämiesten asioiden hoitoa edunvalvontatoimistoissa ohjaavat hyvään hallintotapaan kuuluvat yleiset periaatteet, joita ovat muun muassa tasapuolinen kohtelu asiakkaille, neuvonta ja opastaminen ja viivytyksetön asioiden käsittely (Edunvalvonnan käsikirja, 2020, s. 16).

3.2 Edunvalvojan tehtävä

Kun ihminen ei esimerkiksi sairauden tai korkean iän vuoksi pysty itse hoitamaan asioitaan tai valvomaan omaa etuaan, hänelle voi olla tarpeen määrätä edunvalvoja. Edunvalvojan määrää Digi- ja väestötietovirasto tai käräjäoikeus. Edunvalvoja voi olla tehtävään sopiva yksityishenkilö tai yleinen edunvalvoja, joka toimii valtion virkamiehenä edunvalvontatoimistossa. Edunvalvontaa ostetaan joillain alueilla Suomessa myös ostopalveluna. Tällöin oikeusapu- ja edunvalvontapiiri toimii yhä edunvalvontapalveluiden järjestämisestä vastaavana tahona, mutta tekee sopimuksen niistä ostopalveluntuottajan kanssa. Ostopalveluntuottaja voi olla kunta, kaupunki tai yksityinen yritys kuten asianajotoimisto. Toimintakyvyn heikentyessä hakemuksen edunvalvojaa varten voi tehdä itse, tai sen voi tehdä läheinen tai esimerkiksi sosiaaliviranomainen. Ilmoituksen edunvalvonnan tarpeesta olevasta henkilöstä voi tehdä kuka tahansa, jolloin Digi- ja väestötietovirasto selvittää, tarvitseeko henkilö edunvalvontaa.

Edunvalvojan tehtävää säätelee laki holhoustoimesta (442/199). Siinä määritellään edunvalvonnan tarkoitus ja sen määräämisen edellytykset sekä edunvalvojan tehtävät. Edunvalvoja määrätään tyypillisesti hoitamaan päämiehen taloudellisia asioita joko toistaiseksi tai tiettyyn oikeustoimia vaativaan tehtävään kuten omaisuuden myyntiin. Edunvalvontapalveluiden tarve kasvaa vuosittain. Vuosien 2009–2019 välisenä aikana valtion edunvalvontatoimistoissa asiakkaiden eli päämiesten määrä on kasvanut noin 12000:lla (Edunvalvonnan käsikirja, 2020, s. 9-10).

Oikeusapu- ja edunvalvontapiirit ovat sitoutuneet toimimaan yleisen edunvalvonnan kehittämistyöryhmän laatiman palvelulupauksen mukaan. Sen mukaan edunvalvontatoimisto lupaa tarjota asiakkailleen ammattimaista, yksilöllistä ja itsemääräämisoikeutta kunnioittavaa edunvalvontaa ilman tarpeettomia rajoituksia. Palvelulupauksen mukaan muun muassa uudella asiakkaalla on oikeus tavata edunvalvojansa viivytyksettä ja laatia yhdessä edunvalvojansa kanssa edunvalvontasuunnitelma asioiden hoitamisesta.

3.3 Tehtävänkuvat

Edunvalvontatoimistoissa työskentelee yleisiä edunvalvoja ja edunvalvontasihteereitä. Toimiston esihenkilönä on johtava yleinen edunvalvoja. Edunvalvojan tehtävään ei ole tiettyä koulutusta. Koulutusvaatimuksena virkaa hakeville on soveltuva korkeakoulututkinto, mutta myös hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten eettisyys ja luotettavuus sekä taloudellinen osaaminen painottuvat. Edunvalvontasihteerin koulutusvaatimuksena on vähintään toisen asteen tutkinto. Edunvalvojien ja edunvalvontasihteerien tulee hoitaa tehtäväänsä siten, että päämiehen etu on aina etusijalla. Holhoustoimilain 92§:n mukaan päämiehen asioita ei saa ilman hänen suostumustaan kertoa ulkopuolisille. Edunvalvontatoimistossa työskentelevillä on siis salassapitovelvollisuus, mutta asiakkaan asioita voidaan lain mukaisesti silti hoitaa viranomaisyhteistyössä ja esimerkiksi pankin kanssa.

Edunvalvontasihteerit toimivat edunvalvojien työpareina käyttäen delegoitua toimivaltaa erikseen tehtävänkuvassa määritellyllä tavalla. Työpareja voi olla useampia. Joissakin edunvalvontatoimistoissa työskentelee myös edunvalvojien tai edunvalvontasihteerien tiimiesimies tai yksikkövastaava. Nimike riippuu johdettavan tiimin koosta. Tiimiesimiehen tai yksikkövastaavan vastuulla on tiimin perehdytys, työnjaon suunnittelu, esimerkiksi erilaisten päivystysvuorojen ja lyhytaikaisten sijaistusten suunnittelu ja koordinointi sekä esihenkilön apuna toimistoa koskevassa substanssityössä toimiminen. Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan edunvalvontatoimiston tehtävänjako 1.11.2022 alkaen poikkeaa totutusta edunvalvoja-edunvalvontasihteeri -työparimallista siten, että edunvalvoja, asiakasvastaava ja etuusvastaava muodostavat asiakkaiden asioita hoitavan tiimin. Kuvassa 1 esitellään toimiston tehtävänimikkeet.

Edunvalvontatoimiston tehtävänkuvat 1.11.2022->
*
Johtava yleinen edunvalvoja
*
Yleinen edunvalvoja, tiimiesimies
*
Edunvalvontasihteeri, yksikkövastaava
*
Yleinen edunvalvoja
*
Edunvalvontasihteeri, asiakasvastaava (uusi)
*
Edunvalvontasihteeri, etuusvastaava (uusi)
*
Edunvalvontasihteeri, asiakaspalvelusihteeri (uusi)

Kuva 1. Edunvalvontatoimiston tehtävänkuvat 1.11.2022 alkaen

Työtehtävät on jaettu jokaisessa Suomen edunvalvontatoimistossa resurssien mukaan. Tehtävänjaon perustana ovat virkojen vaativuusluokat. Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan edunvalvontatoimistossa virkojen tehtävänkuvaukset on tehty valtakunnallisesti hyödynnettäviin tehtävänkuvapohjiin, jotka valmistuivat oikeusapu- ja edunvalvontapiirien HR-hankkeen osana vuonna 2022. Hankkeessa yhdenmukaistettiin oikeusapu- ja edunvalvontatoimistojen tehtävänkuvauksia, rekrytointi-ilmoituksia ja koulutuskäytäntöjä. Hankkeen tuloksena syntyi ohjeita ja malleja, joiden tarkoituksena on auttaa varmistamaan oikeudenmukainen työtehtävien jakautuminen ja vaativuus koko Suomessa.

4 OSAAMISRESURSSIEN HYÖDYNTÄMINEN JA MUUTOS

Osaaminen on niin kutsuttua aineetonta pääomaa ja sen tunnistaminen saattaa olla vaikeaa. Osaaminen voi olla työtehtävän vaatimia ammattitaitoja, itsensä johtamisen taitoja tai vaikkapa kielitaitoja. Aineeton pääoma on noussut viime vuosikymmeninä merkitykselliseksi johtamiskeskustelussa (Juuti, 2013, s. 165). Organisaatioiden taloudelliset resurssit niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla ovat rajattuja. Yritykset ja organisaatiot ovat pakotettuja miettimään, mihin asioihin niiden tulisi keskittyä ja mitä ne voivat rajata toiminnan ulkopuolelle (Järvinen, 2014, s. 58). Osaava henkilöstö on organisaation tärkein voimavara (Juuti & Vuorela, 2015, s. 71). Ilman osaavia asiantuntijoita esimerkiksi julkinen sektori ei voisi toimia.

4.1 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Näinhän meillä on tavattu tehdä. Kehittämisen ja kehittymisen haasteena työyhteisössä voi olla Kupiaksen ja muiden (2014) mukaan jumittuminen vanhaan, tuttuun ja turvalliseen tekemiseen; siihen miten aina on tehty ja mikä osataan. Työntekijöiltä odotetaan kuitenkin nykyisin laaja-alaista osaamista (Suonsivu, 2011, s. 48). Työelämän muutokset vaativat uuden oppimista ja vanhojen toimintatapojen haastamista. Lisäämällä ja kehittämällä osaamistaan organisaatiot pystyvät varmimmin säilyttämään kilpailukykyänsä ja houkuttelevuutensa työmarkkinoilla (Rauramo, 2012, s. 146). Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminta- ja kilpailukykyyn varmistamista osaamis pohjaa vahvistamalla (Viitala, 2005, s. 14). Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on tietyllä tavalla tulevaisuuden tarpeiden ennakoitua. Digitaalisuus ja esimerkiksi tekoälyn kehittyminen haastavat työnantajia miettimään millaista osaamista tarvitaan, miten henkilöstöä koulutetaan ja minkälainen osaaminen käy tarpeettomaksi. Kiviranta (2010, s. 134) tuo esiin, että osaamisen kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota yksilöön ja hänen mahdollisuuksiinsa ennakoita omaa tulevaisuuttaan osaamisen kannalta. Oman osaamisen kehittäminen on osa työtä ja yksilön ammattitaitoa. Toivanen ja

muut (2012) ovat tutkiessaan osaamisen kehittämistä kiinnittäneet huomiota siihen, että vanhojen toimintamallien ja uusien tavoitteiden nivoutuminen ei aina onnistu kivutta, vaan kehittämistyössä voidaan kohdata myös ristiriitoja ja jännitteitä. Osaamisen johtamisen haasteena on organisaation ydinosamisalueiden löytäminen ja niiden kehittämiseen keskittyminen (Juuti, 2013, s. 169). Ydinosamisalueiden kartoittaminen voi auttaa organisaatiossa ehkä piilossa olevan osaamispotentialin löytymiseen ja tehokkaaseen hyödyntämiseen. Rauramo (2012, s. 148) esittää tähän keinoksi osaamiskartoituksen, jonka avulla työyhteisö voi kartoittaa osaamistaan ja havaita kehittämiskohteita. Myös Ollila (2006, s. 230) mainitsee osaamiskartoitukset keinona ylläpitää ja tukea osaamista organisaatiossa. Oppimisesta ja osaamisesta vastuussa olevien esihenkilöiden kanssa käydyt kehitys- ja tavoitekeskustelut toimivat osaamisen kehittämisen ja resurssien kartoituksen välineenä (Rauramo, 2012, s. 149). Kun työtehtävien vaatimukset ja työntekijöiden työssä vaadittava osaaminen eli kompetenssit vastaavat toisiaan, työssä suoriutuminen ja sen mielekkääksi kokeminen ovat vakaalla pohjalla (Viitala, 2021, s. 40). Viitala myös toteaa, että työviihtyvyytutkimusten mukaan ihminen haluaa tuntea olevansa tarpeellinen ja pätevä työssään sekä kokea myös oppivansa siinä. Näillä kokemuksilla on vaikutusta kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin.

Työpaikoilla ei tulisi liiaksi luottaa siihen, että työntekijät oma-aloitteisesti koulutautuvat ja tunnistavat kehittämisen tarpeensa. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan johtamista. Kun osaaminen saadaan tehokkaasti käyttöön ja sitä kehitetään aktiivisesti, se vaikuttaa työntekijän motivaatioon, kehittymisen haluun ja kykyihin (Kiviranta, 2010, s.134). Toisaalta Kamensky (2015, s. 174) huomauttaa, että paraskaan yksilöllinen osaaminen ei kehitä toimintaa ellei yksilö tee työtään ensisijaisesti koko organisaation hyväksi. Organisaation tulisi siis antaa suotuisat mahdollisuudet osaamisen kehittämiseksi ja ajantasaisena pitämiseksi. Osaamisen kehittämällä ja tukemisella työpaikoilla voidaan saavuttaa toimintojen tehostumista, kilpailuaseman parantumista, muutoksia ja uudistumista sekä työtehtävistä suoriutumisen tehostumista (Viitala, 2021, s. 122–123). Osaamisen johtaminen on panostamista arkeen. Organisaatio, jossa jokainen voi tehdä strategian mukaista

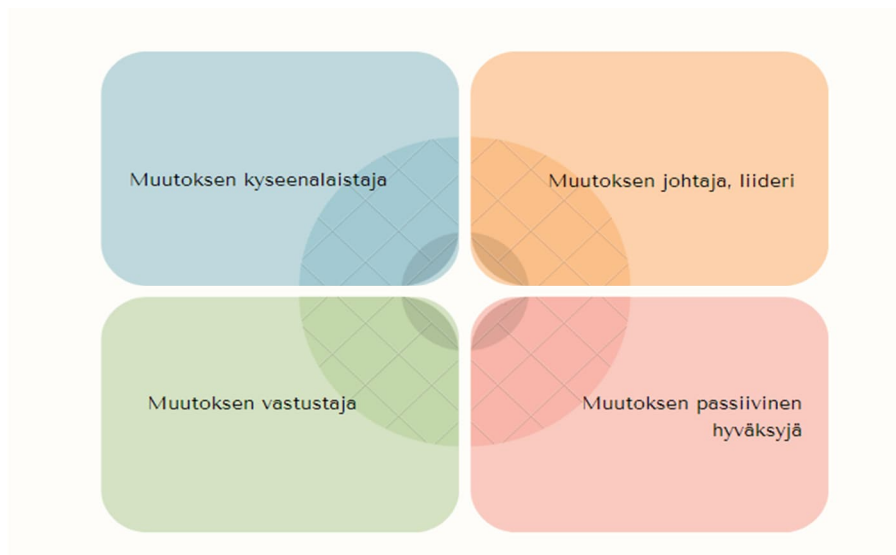
työtä ja kehittyä siinä, tukee parhaiten henkilöstön kehittymistä (Tuomi & Sumkin, 2012). Osaamisen johtamiseen kuuluu organisaation toiminnan jatkuva arviointi ja seuranta. Arviointia voidaan tehdä erilaisten mittareiden avulla. Järvisen (2014, s. 76) mukaan voidaan käyttää niin kutsuttuja kovia mittareita, joilla mitataan vaikkapa tuottoja tai kustannuksia, mutta myös pehmeitä mittareita, joilla arvioidaan työyhteisön toimivuutta, ilmapiiriä tai hyvinvointia. Esihenkilö tekee toiminnan arviointia myös yhteisissä palavereissa ja kahdenkeskeisissä keskusteluissa.

4.2 Muutos työyhteisössä

Organisaatioissa, työyhteisöissä ja ihmisten arjessa tapahtuu koko ajan muutoksia. Töitä järjestellään uudelleen eri syistä, ja organisaatiot joutuvat pohtimaan resursseja, työnjakoa ja vastuualueita koskevia kysymyksiä, sopeutuakseen muuttuviin markkina- ja taloustilanteisiin (Kauhanen, 2013. s. 47). Muutoksissa viestinnän rooli korostuu. Ihmiset haluavat tietoa, ja vaikka tiedotettavaa ei olisi, on tärkeää kertoa siitäkin (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011. s. 22). Yksilöt suhtautuvat muutokseen eri tavalla, jotkut innostuneesti, jotkut vältellen, jotkut välinpitämättömästi. Suhtautuminen muutokseen vaihtelee myös työyhteisöjen sisällä riippuen organisaatiokulttuurista. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 14.) Ylöstalo (2009, s. 98–99) kirjoittaa työn mielekkääksi kokemisesta ja toteaa, että siihen voidaan vaikuttaa vain toimintaa kehittämällä. Yleensä kehittäminen tarkoittaa jonkinlaista muutosta. Totuttujen toimintatapojen muuttaminen ei ole välttämättä nopea ja yksinkertainen asia, mutta siihen kannattaisi organisaatioissa panostaa (Ylöstalo, 2009, s. 99). Kehittämisen tai uudistamisen nimissä tehdyt muutokset eivät aina tunnu työntekijöistä yksinomaan parannuksilta verrattuna entiseen (Vataja, 2012, s. 20). Moni voi pohtia, onko pakko muuttaa toimivia käytäntöjä, mutta vaikka asiat olisivatkin ihan hyvin, muutoskyvyn ylläpitämisellä voidaan varmistaa, että asiat toimivat myös tulevaisuudessa (Korhonen & Bergman, 2019, s.23). Muutosta helpottaa, jos työntekijöillä on tunne, että he voivat vaikuttaa muutokseen ja heitä arvostetaan. Muutokseen suhtautuminen ja niiden sietokyky vaihtelee yksilöllisesti ja elämäntilanteesta riippuen (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 162).

4.2.1 Yksilön muutuskokemus

Yksilön käyttäytyminen muutoksessa ei kuvasta hänen persoonaansa, vaan taapaansa kohdata muutos tietyssä vaiheessa. Erilaisissa työpaikan muutostilanteissa tulee Järvisen (2010, s. 99) mukaan korostuneesti esille se, että henkilöstö tulkitsee ja suodattaa tapahtuvia asioita aina omien kokemustensa ja käsitystensä kautta. Pirinen (2014, s. 184–185) kuvaa työntekijän asennetta ja energiaa muutoksessa nelikentän avulla (kuva 2). Energinen muutoksen suunnannäyttävä, liideri, voi auttaa koko työyhteisöä hyväksymään muutoksen nopeammin. Muutosten yhteydessä näistä liidereistä puhutaan myös muutosagentteina. He ovat työyhteisössä henkilöitä joiden arviointikykyyn luotetaan ja heidän argumenttejaan muutoksesta kuunnellaan. (Surviving change, 2009, s. 41.) Myös muutoksen kyseenalaistajilla on paljon energiaa, mutta he suuntaavat sen vastarintaan. Muutoksen vastustajilla ja passiivisilla hyväksyjillä energia on määrältään vähäisempi, mutta asenne muutokseen erilainen. Pirisen (2014, s. 185) mukaan jokainen työyhteisön jäsen voi olla jonkin aikaa missä tahansa näistä rooleista muutoksen elinkaaren aikana.



Kuva 2. Työntekijän asenne ja energia muutoksessa (Pirinen 2014, s. 185 mukailen)

Ihminen kokee muutosvastarintaa, kun hänestä tuntuu, että muutoksia tapahtuu liikaa ja liian nopeasti. Nykyinen, vallitseva tilanne koetaan turvalliseksi. Voidaan pelätä, että oma asema työyhteisössä muuttuu tai että muutoksen myötä työntekijä ei sopeudukaan uuteen toimintatapaan (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 210). Aiemmat kokemukset muutoksista vaikuttavat kokemukseen, mutta avoimella tiedottamisella, perusteluilla ja ottamalla ihmiset mukaan muutosvastarintaa voidaan vähentää. (Rauramo, 2013, s. 13.) Muutosvastarinta voi ilmetä aggressiivisuutena argumentoinnissa, muutoksen tarpeen kieltämisenä ja muutoksen johtajan syyllistämisenä (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 101). Muutosvastarinta voi olla myös passiivista. Tällöin työntekijä ei ole halukas sitoutumaan tavoitteisiin ja muutosprosessiin (Surviving change, 2009, s. 38).

Muutos voi vaikuttaa ihmisen terveyteen ja hyvinvointiin pitkälläkin aikavälillä. Muutos on stressitilanne, joka aiheuttaa epävarmuuden tunnetta. Tunne voi säilyä vuosiakin koetun muutoksen jälkeen ja näin heijastua yksilön työkykyyn ja hyvinvointiin (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 5). Toisaalta Pahkin ja Vesanto (2013, s. 8) toteavat, että muutoksen hyvät puolet huomataan usein vasta ajan kuluessa ja siihen voi suhtautua mahdollisuutena uuden luomiselle, uudelle alulle. Muutoksen aiheuttaman stressitilan on todettu lisäävän fysiologisia oireita kuten niska- ja hartiaseudun vaivoja ja verenpaineen nousua, sekä psyykkistä oireilua kuten heikentynyttä sitoutumista työhön, ahdistusta ja keskittymisen häiriöitä (Kinnunen ja muut, 2005, s. 180). Muutosten nopeus ja usein yhtäaikaisuus työpaikoilla tekevät muutoksiin sopeutumisesta haastavaa. Kesken edelliseen muutokseen sopeutumisen tulisi ryhtyä toteuttamaan jo seuraavaa. Pahkin ja Vesanto (2013, s.8) muistuttavat, että muutokset tulisi käsitellä loppuun, jotta ihmiset ovat valmiita aloittamaan uuden toiminnan, sillä muuten päädytään todennäköisesti kriisitilanteeseen.

4.2.2 Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksessa

Organisaatiokulttuurilla viitataan vakiintuneisiin toimintamalleihin, normeihin ja arvoihin sekä ajattelutapoihin. Organisaatiokulttuuri kertoo siitä, miten

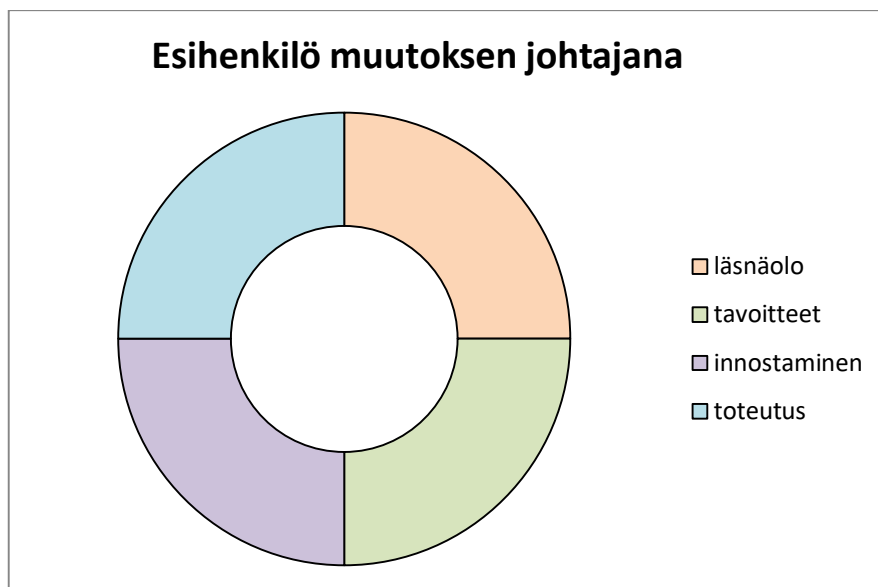
työyhteisössä on tapana toimia. Organisaatiokulttuuri voi olla perinteisen hierarkkinen; luonteeltaan muodollinen, ennakoitava ja vakaa. Kehittymistä painottavan organisaatiokulttuurin hallitsevia piirteitä ovat oppimisen edistäminen ja jatkuva kehitys. Kulttuuri voi olla myös rationaalinen eli tehokkuuteen ja suorituskykyyn tähtäävä tai konsensuskulttuuri, jonka ytimessä ovat demokraattinen päätöksenteko ja keskustelevuus.(Viitala, 2021, s. 47).

Muutoksen kannalta organisaation kulttuuri voi olla sekä este että mahdollistaja. Muutostilanteessa on tärkeää kiinnittää huomiota organisaatiokulttuuriin, sillä työyhteisön ja organisaation erityiset kulttuuriset piirteet tulevat usein esiin juuri muutoksessa. Eloranta (2010) on tutkimuksessaan todennut, että organisaatiokulttuuriin kätkeytyvät tiedostetut ja tiedostamattomat asenteet ja ideologiat muokkaavat koko työyhteisön ajatusrakenteita ja asenteita. Henkilöstön suhtautuminen muutokseen riippuu keskeisesti organisaation vakiintuneista käytännöistä, tottumuksista ja asenteista eli työpaikan historiasta (Järvinen, 2014, s. 65–66). Työntekijän tulee tuntea olevansa osa työyhteisöä sitoutuakseen sen tavoitteisiin (Vilkman, 2016, s. 50). Erityisesti hajallaan, eri toimipisteissä työskentelevien tiimien sisällä sitoutuminen voi olla vaikeampaa. Tämä tilanne on kuitenkin nykypäivänä monen työpaikan todellisuutta. Työpaikan ilmapiiri muotoutuu ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena ja se heijastaa organisaatiokulttuuria (Viitala, 2021, s.175–176). Ilmapiiriin vaikuttaa jokainen työyhteisön jäsen omalla käyttäytymisellään.

4.2.3 Muutoksen johtaminen

Jos muutokset organisaatiossa ja työyhteisössä ovat haaste työntekijöille, ne ovat sitä myös esihenkilöille. Heidän vastuullaan on muutoksen toteuttaminen samalla, kun myös he itse ovat muutoksen kohteena. Lähiesihenkilöiltä vaaditaan muutostilanteissa paljon, sillä heidän tulee pystyä perustelemaan muutoksen tarve omalle tiimilleen sekä keitä muutos käytännössä koskee (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 213). Esihenkilön tehtävään kuuluu muutosjohtamisen ympyrän (kuva 3) neljä osa-

aluetta, jotka ovat muutoksen tavoitteiden ja toteutuksen johtaminen, läsnäolo työntekijän arjessa ja muutoksessa innostaminen (Pirinen, 2014, s.61).



Kuva 3. Esihenkilö muutoksen johtajana (Pirinen 2014, s. 61 mukailen)

Muutoksen johtamisen kannalta on haasteellista, ettei esihenkilö aina voi tietää, mitä erilaiset ulkoiset asiat merkitsevät työntekijöille ja mikä heitä innostaa (Järvinen, 2013, s. 99). Muutosta voidaan valitettavasti suunnitella pitkään ilman, että sitä arjessa toteuttavia henkilöitä kuullaan. Työ motivoi eri ihmisiä eri syistä. Ihmiset on helpompi saada mukaan muutokseen ja muuttumaan, kun muutosta suunniteltaessa ja johdettaessa ymmärretään keskittyä koko työyhteisön kannalta muutoksen positiivisiin seikkoihin (Ponteva, 2010, s. 28).

Muutosviestinnässä johdon tulisi keskittyä siihen, että muutoksen välttämättömyys perustellaan rehellisesti. Esihenkilöltä vaaditaan muutostilanteissa usein myötäelämistä ja tukea tunteiden kohtaamisessa, sillä muutoksessa voi herätä monenlaisia tunteita, jotka täytyy voida purkaa työyhteisössä (Virtanen & Sinokki, 2014. s. 161). Henkilöstölähtöinen muutosviestintä lähtee siitä, että ihmisten tunteet ja työyhteisön tunnelma tunnustetaan ja tiedostetaan sekä varaudutaan

lisääntyneeseen tiedon ja keskustelujen tarpeeseen (Juholin, 2008, s. 126). Ihmiset kestävät epävarmuutta ja voivat jopa odottaa muutoksen tuomaa vaihtelua. Tämä kuitenkin edellyttää, että heillä säilyy tunne arvostuksesta ja siitä, että muutos on tarpeellinen ja merkityksellinen (Valtiokonttori, 2007, s. 6). Huhut ja väärinkäsitykset syntyvät tilanteissa, joissa ihmiset eivät ole saaneet tarpeeksi tietoa ja he siksi täydentävät niitä olettamuksilla (Järvinen, 2013, s. 100–101). Epävarmoissa tilanteissa, jollainen muutos on, on olemassa vaara, että koko työyhteisö menee mukaan näihin vääriin tulkintoihin.

4.2.4 Työnkuvan muutokseen sopeutuminen

Työtehtävien merkittävään muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat yksilölliset sopeutumistaidot ja työyhteisön tuki. Sopeutuminen muutokseen paranee, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Van den Heuvel ja muut (2020) ovat tutkimuksessaan todenneet, että työntekijöiden sopeutuminen työtehtävien muutokseen helpottuu, kun he kokevat työssään merkityksellisyyttä ja pystyvät itse muokkaamaan työtään vastaamaan uusia vaatimuksia. Tämän hyödyntäminen muutosjohtamisessa on erityisen hyödyllistä muutoksen alkuvaiheessa. Henkilön kyky sekä edistää ja ymmärtää muutosta että pyrkiä selventämään sitä itselleen ovat tänä päivänä tärkeitä työelämätaitoja (Aarnikoivu, 2010, s. 140). Muutokseen asennoitumisella on merkitystä muutokseen sopeutumiselle. Asennoituminen voi olla myönteistä tai kielteistä. Mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön esimerkiksi muokkaamalla työtehtäviä auttaa muutokseen sopeutumisessa. Petroun ja muiden (2016) tutkimuksen mukaan henkilön mahdollisuus nojata omiin vahvuuksiinsa auttaa hallitsemaan muutosta. Tämä voi vähentää muutoksen mukanaan tuomaa epävarmuutta ja lisätä työtyytyväisyyttä.

Nykyään työelämää koskevissa keskusteluissa mainitaan usein resilienssi, joka voidaan määritellä muutoskyvykkyudeksi, joustavuudeksi ja psyykkiseksi selviytymiskyvyksi. Resilienssin avulla ihminen kestää pettymyksiä ja palautuu muutoksista. Tutkimuksessa on havaittu, että ihmisen omat selviytymisstrategiat, kuten sosiaaliseen tukeen turvautuminen, auttavat vahvistamaan resilienssiä (Anastasopoulou

ja muut 2023). Samojen tutkijoiden mukaan korkea resilienssi voi tukea työhyvintointia ja lisätä sitoutuneisuutta ja tuottavuutta työssä. Työelämän muutoksissa ja paineissa tarvitaan niin yksilön kuin tiiminkin resilienssiä. Tutkimusten mukaan resilienssi vahvistui sellaisissa työyhteisöissä, joissa työntekijät kokivat, että heitä johdetaan muutoksessa kannustaen, sopivasti haastaen ja välittävästi. (Mannermaa, 2024. s. 43-44., TTK, 2022). Saari (2016) huomauttaa, että henkilöstön kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota resilienssin lisäämiseen ja tukemiseen. Työelämä sisältää usein kiirettä ja muutoksia. Toimimalla ja ajattelemalla resilienssillä omaa työtään voi organisoida eri tavalla ja omaa suhtautumista kiireeseen on mahdollista työstää (Saari, 2016).

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tekeminen alkoi aiheen ideoinnilla ja suunnittelulla vuonna 2023. Aihe hyväksyttiin ja tutkimussuunnitelman kirjoittaminen aloitettiin helmikuussa 2024. Alustavaa suunnitelmaa oli tehty myös tätä ennen. Tutkimusongelmat ja teoreettinen viitekehys tarkentuivat ohjaus- ja kirjoitusprosessin aikana. Kohdeorganisaatio ei vaatinut erillistä tutkimuslupaa opinnäytetyötä varten ja tutkimussuunnitelma hyväksyttiin toukokuussa 2024. Tämän jälkeen voitiin lähteä toteuttamaan aineiston keruuta.

5.1 Laadullinen tutkimus

Tieteellisen tutkimuksen päämääränä on tuottaa uutta tietoa (Vilkka, 2021, s. 33). Tässä tutkimuksessa tätä päämäärää lähdettiin tavoittelemaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää silloin, kun pyritään etsimään uusia näkökulmia aiheeseen, josta tiedetään vain vähän tai ei mitään. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkitusta ilmiöstä voidaan saada syvälinen käsitys (Kananen, 2017, s. 33). Menetelmällä pyritään kuvaamaan ja tutkimaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä taas soveltuu tyypillisesti tutkimuksiin, joissa halutaan tuottaa numeraalista tietoa tai kuvailla missä määrin joku asia vaikuttaa toiseen (Vilkka, 2021, s. 66). Tutkimusmenetelmä valitaan sen perusteella, millaista tietoa tutkimuksella halutaan tuottaa. Kananen (2017, s. 33) mukaan mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin tutkimukseen sopii kvalitatiivinen menetelmä. Koska tällä tutkimuksella haluttiin selvittää työntekijöiden kokemuksia siitä, vaikuttiko organisaatiossa tehty muutos heidän työnsä sujuvuuteen sekä muutosprosessin onnistumista heidän näkökulmastaan, menetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia työelämän ilmiöitä ja tutkittavalle merkityksellisiä asioita; kysyä miksi, pikemminkin kuin mitä? (Vilkka, 2021, s. 118–119).

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä voidaan käyttää haastattelua, kyselyä, havainnointia tai erilaisiin dokumentteihin perustuvaan tietoa sekä näiden menetelmien yhdistelyä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 71). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on osa tutkimusprosessia, koska hän toteuttaa aineiston keräämisen ja analyysin. Tämä tekee tutkimusmenetelmästä persoonallisen (Pitkäranta, 2014, s. 6).

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu (Vilkka, 2021, s. 124). Teemahaastattelussa haastattelijat ja haastateltavat käyvät läpi tiettyjä, etukäteen valittuja keskeisiä teemoja, joita tutkimushaastattelussa halutaan käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi (Vilkka, 2021, s.124). Haastatteluteemojen muodostamisessa käytettiin pohjana tutkimuskysymyksiä sekä hyödynnettiin osaamisen johtamisen, työyhteisöjen kehittämisen ja muutoksen tutkimuksen teorioita. Teemojen tulee olla sellaisia, joilla on merkitystä tutkimuskysymysten kannalta ja niille tulee löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75).

5.2 Aineiston analyysimenetelmä

Haastatteluissa kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysi on käytetyin menetelmä laadullisissa tutkimuksissa (Elo ja muut, 2022, s. 2). Koska analysoitavaa materiaalia syntyy yleensä runsaasti, analyysin aluksi on päätettävä, mitä aineistosta halutaan selvittää eli rajata kiinnostuksen kohde tutkimuskysymysten kannalta merkittäviin asioihin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 92). Laadullisen aineiston runsaus saattaa myös hämmentää analyysivaiheessa. Aineistosta nousee esiin useita kiinnostavia asioita ja tutkijan on oltava tarkka siitä, että hän keskittyy etsimään vastauksia asettamiinsa tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.92).

Aineiston analyysiprosessi koostuu useasta eri vaiheesta. Näitä vaiheita ovat aineiston huolellisesti tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston

kategorisointi ja tiivistäminen, teemoittelu sekä tulkinta. Sisällönanalyysin tavoite on muodostaa aineistosta tiivis ja selkeä kokonaisuus, joka mahdollistaa tutkimuksen kannalta olennaisten johtopäätösten tekemisen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96–107). Tässä tutkimuksessa aineisto on analysoitu induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa aineisto ohjaa analyysin tekoa. Kaikkea kerättyä aineistoa ei voi hyödyntää ja tärkeää onkin pysyä tutkimuskysymysten rajaamalla alueella (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 225–226). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on tutkittavien toiminta- ja ajattelutapojen ymmärtäminen tutkimuksessa muodostuneiden käsitteiden tai luokitusten avulla (Vilka, 2021, s.171).

5.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituivat sellaiset Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan edunvalvontatoimiston työntekijät, jotka ovat olleet organisaatiossa töissä tutkimuksen aiheena olevaa tehtävänkuvamuutosta suunniteltaessa ja sen tapahtuessa eli syksyllä 2022. Haastateltavien taustat, työkokemus ja virkatehtävät eroavat toisistaan, mutta anonymiteetin takaamiseksi niitä ei avata tarkemmin tutkimusraportissa.

Kohderyhmälle lähetettiin toukokuun 2024 lopussa sähköpostitse pyyntö osallistua opinnäytetyönä tehtävään tutkimukseen ja haastatteluun (liite 1). Kirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja suunniteltu toteutustapa. Haastattelukutsussa toivottiin osallistujia jokaisesta toimiston tehtävänkuvaryhmästä, mutta osallistujia jouduttiin rajaamaan muutoksen aikana töissä olleisiin. Henkilöstössä on ollut jonkin verran vaihtuvuutta kyseisen ajankohdan jälkeen, eivätkä uudet työntekijät soveltuneet kohderyhmään.

Kutsu lähetettiin yhteensä 23 henkilölle eli kaikille toimistossa vakituisessa tai määräaikaisessa työsuhteessa oleville. Haastattelukutsuun vastasi kuusi henkilöä, mutta yhden peruttua lopullinen tutkimuksen osallistujamäärä oli viisi (n=5) työntekijää. Haastatteluja suunniteltaessa pyrittiin ottamaan huomioon sekä tutkijan

että tutkittavien substanssityö ja aikataulut Haastattelut toteutettiin osin aikataullisista ja osin maantieteellisistä syistä tietokoneen välityksellä. Tämä toteutus-tapa mahdollisti haastatteluiden tallentamisen Microsoft Teams -ohjelmalla. Ennen haastatteluita tekniikan toimivuus testattiin useampaan kertaan. Haastatteluille kerrottiin haastattelun aluksi, että haastattelu nauhoitetaan, miten tallennetta käsitellään tutkimuksen teon aikana sekä miten se hävitetään. Haastatteluiden aluksi käytiin myös kertauksena läpi kutsukirjeessä kerrottu tutkimuksen tarkoitus. Teemahaastattelu on menetelmänä joustava, sillä haastattelun edetessä haastatteliija pystyy toistamaan ja tarkentamaan kysymyksiä tarvittaessa. Teemahaastattelu etenee haastateltavan ehdoilla, mutta tutkija tekee tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä ja palauttaa keskustelun tarvittaessa takaisin aiheeseen (Kananen, 2017, s. 95). Yksilöhaastattelu sopi hyvin tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen, koska sen avulla voitiin saada selville haastateltavien omakohtaisia kokemuksia aiheesta.

Haastattelut purettiin ensin siten, että aineistossa säilytettiin kaikki alkuperäiset ilmaisut ja vastaukset. Kirjallista aineistoa verrattiin tarkasti haastatteluiden video-materiaaliin virhetulkintojen minimoimiseksi. Tämän jälkeen teksti litteroitiin eli kirjoitettiin auki. Aineistosta pyrittiin löytämään tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä asioita sekä poistamaan toisto ja tutkimuksen kannalta epäolennaiset ilmaisut. Tällä vaiheella on tarkoitus varmistaa kokonaiskuvan saaminen aineistosta sekä tarkistaa, että aineisto antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin (Elo ja muut, 2022, s. 5). Prosessia jatkettiin pelkistämällä alkuperäiset ilmaisut sekä luokittelemalla ne alaluokkiin. Alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin yläluokkia ja näistä edelleen pääluokkia. Taulukkoon 1 on kuvattu esimerkkejä sisällönanalyysin vaiheista.

Taulukko 1. Esimerkkejä haastatteluiden sisällönanalyysin vaiheista

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>"kyllä mun mielestä ihan työn tehostamisen kannalta, niin onhan tämä nyt ollut tosi hyvä muutos"</i>	Muutoksen positiivinen vaikutus työn tehostamiseen	Muutoksen vaikutus työn tehostamiseen	Työn tehostuminen	Tehtävänkuvamuutoksen vaikutus työhön
<i>"kyllä näin jälkikäteen kun tätä katsoo, niin me ollaan saatu kiinni tosi paljon tämmöisiä mitä meillä on ollut puutteita koko toimistossa"</i>	Muutoksen vaikutus toiminnan tehostamiseen ja puutteiden ja virheiden löytymiseen	Toiminnan tehostuminen ja puutteiden havaitseminen	Toiminnan tehostuminen	
<i>"pääsi keskittymään enemmän tiettyyn alueeseen, eli silloinhan saa käyttää enemmän aikaa niihin alueisiin jotka on itselle sitten mieluisia-kin"</i>	Omaan osaamisalueeseen keskittymisen helpottuminen	Omaan osaamisalueeseen keskittyminen	Osaamisen hyödyntäminen	Osaamisen kehittäminen
<i>"että vähän enemmän olisi voinut siitä kertoa, vähän tarkemmin. Ehkä vähän enemmän just sitä aikataulua, että milloin asiat muuttuu ja miten ne muuttuu ja miten sen muutoksen jälkeen pitää toimia"</i>	Muutoksen aikataulusta ja vaikutuksista tiedottaminen täsmällisemmin	Muutosprosessista tiedottaminen	Haasteet muutosviestinnässä	Muutoksen sujutus ja haasteet
<i>"siinä oli kaikki niin keskittyneitä siihen"</i>	Yhteisöllisyyden katoaminen	Erilaiset tavat kohdata muutos	Yksilön kokemus muutoksesta	

<i>omaa muutokseen jo- tenkin, että tuntuu että vähän se semmoi- nen yhteisöllisyys ka- tosi ja kaikki lähti niin omiin suuntiin”</i>	muutostilan- teessa ja yksilö- keskeinen muu- toskokemus			
--	---	--	--	--

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi teemahaastatteluiden avulla kerätyt tutkimuksen tulokset. Tutkimustulokset on jaettu aineiston analyysin perusteella yläkategorioiden mukaisten otsikoiden alle ja tuloksia tarkastellaan tutkimuskysymyksiin peilaten. Tutkimustuloksia havainnollistetaan myös suorilla aineistosta poimituilla lainauksilla.

6.1 Tehtävänkuvamuutoksen vaikutukset oman työn sujuvuuteen

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, miten tehtävänkuvien muutos onnistui työntekijöiden näkökulmasta ja oliko sillä vaikutusta arjen ja työn sujuvuuteen. Vastajaat kokivat, että muutos on pääsääntöisesti sujunut hyvin. Jokainen haastateltava kertoi, että jonkinlainen muutos oli heidän mielestään välttämätön. Muutoksen tarpeesta oli keskusteltu pitkään ja muutosta edeltänyt tilanne tehtävänjaon ja resurssien suhteen koettiin riittämättömänä. Muutosta edeltävä tilanne oli ollut monelle uuvuttava ja henkisesti raskas, sillä töitä kertyi rästiin eikä asioihin ehtinyt kunnolla paneutua. Haastateltavat kokivat, että muutos saatiin vietyä käytäntöön suunnitelmallisen johtamisen avulla.

”mutta nyt tuli tämmöinen johtaja, joka sai sen vedettyä loppuun ja tähän on tosi hyvä.”

”niin no mun mielestä se oli varsin hyvin perusteltu, että minkä takia tämä möinen muutos tehdään ja mitä sillä tavoiteltiin”

Valtaosan mielestä muutoksesta oli tiedotettu riittävästi ja oikea-aikaisesti. Muutamien vastaajan mielestä muutosaikataulu oli liian tiukka, koska niin moni asia muuttui yhtäaikaisesti. Muut vastaajat pitivät aikataulua sopivana ja mainitsivat työn luonteen olevan sellainen, ettei hyvää aikaa isolle muutokselle ole käytännössä koskaan.

Arjen työtehtävät muuttuivat kaikilla edunvalvontasihteereillä muutoksen myötä. Muutoksella oli vaikutusta myös edunvalvojan tehtävään uusien toiminta- ja viestintämallien myötä. Haastateltavien mukaan tehtävänkuvien muutos aiheutti aluksi hämmennystä ja jopa epäilyä. Eräs haastateltava mietti, oliko kyse siitä, että muutoksen myötä alun perin hyvin itsenäinen työtehtävä tuli riippuvaiseksi muun tiimin suorituksesta ja aikatauluista. Luottamus kollegaan todettiin monissa vastauksissa tärkeäksi, jotta tehtävänjako voi toimia.

”se, että nyt on vähän enemmän kiinni sen toisen tekemisessä, että kaikki ei ole vaan sinusta kiinni. Mutta että osaa senkin hyväksyä... että hei, että tämä ei ole minusta johtuva, älä stressaa siitä. Jos toinen ei tee, niin sun pitää hyväksyä se, että sinä olet tehnyt sinun parhaasi siinä tehtävässä, että se oli ehkä varsinkin alussa se haaste siinä.”

”mutta nyt kun tämä on päässyt käyntiin, niin mä jotenkin koen sen niin, että etuusvastaava osaa oman työnsä paremmin, kuin mitä mä osasin tehdä sen silloin, kun mulla oli myös kaikki muu siinä mukana”

Ennen muutosta osalla henkilökunnasta ei ollut lainkaan allekirjoitettua tehtävänkuvaa. Työtehtäviä ei ehditty tehdä ajallaan ja tehtävänjako työparien kesken ei ollut tasapuolista. Eräs vastaaja totesi, että mikäli olisi jatkettu samalla tyylillä kuin ennen tehtävänkuvamuutosta, tarvittaisiin enemmän henkilökuntaa hoitamaan asioita, koska kaikki yrittäisivät hallita kaiken. Muutosta suunniteltaessa jokaiselle edunvalvontasihteerille annettiin mahdollisuus esittää toive tulevasta työtehtävästä. Tämä oli haastateltavien mielestä hyvä tilaisuus miettiä omia vahvuuksiaan ja tehtävänkuvien sisältöä.

”sai vähän aikaa miettiä sitä, että mitä oikeasti se toimenkuva sitten pitää sisällään asiakasvastaavilla ja etuudella ja että mitä kaikkea siihen kuuluu”

Toisaalta esiin nousi edunvalvontatoimistojen laaja tehtäväkenttä ja se, että uusi-kin tehtävänkuva vaatii edunvalvontasihteeriltä paljon osaamista ja perehtymistä

asioihin. Se, että jotkut työtehtävät jäivät muutosprosessissa kokonaan pois uudesta tehtävänkuvasta, koettiin haastatteluhetkellä jo hyvin positiiviseksi asiaksi, vaikka asia aluksi olikin aiheuttanut muutosvastarintaa. Kysyttäessä arviota muutoksen tarpeellisuudesta, vastaajat totesivat yksimielisesti kannattavansa sitä ja näkevänsä sen hyödyt, kun tarkastelee toimintaa ennen ja nyt. Muutos nähtiin positiivisena eikä aikaisempaan tehtävänkuvamalliin ollut halua palata.

”Mun mielestä tää voisi olla ihan hyvä semmoinen malli koko edunvalvontaan valtakunnallisesti”

6.2 Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen

Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, miten työntekijät pystyvät mielestään hyödyntämään omaa osaamistaan muutoksen jälkeen. Samoin haluttiin tietää, miten työyhteisössä tulisi jatkossa toimia, jotta osaamista voidaan kehittää ja ylläpitää. Haastateltavien mukaan ensisijaisesti työn monipuolisuus edesauttaa oman osaamisen laaja-alaista hyödyntämistä. Tehtävänkuvien mukaiset kokoukset vahvistavat omaa osaamista ja selkeyttävät työtapoja samoissa tehtävissä toimivien kesken. Mahdollisuus keskittyä keskeytyksettä tiedonhakuun, sisäisiin koulutuksiin ja tiedon omaksumiseen työpäivän aikana koettiin osaamista vahvistavaksi, mutta samalla tiedostettiin, että työn luonne ei usein sitä salli. Vastaajan mukaan halu kehittää omaa osaamista tulee henkilön taustakoulutuksesta ja omasta halustakin.

”se perusta siellä on koulutus ja aiemmat työkokemukset. Niiden varaan tätä kuitenkin rakennetaan koko ajan”

Työnantaja tarjoaa edunvalvontatoimistossa työskenteleville substanssikoulutusta useimmiten sähköisenä. Haastateltavat olivat osallistuneet etäkoulutuksiin, mutta vain pari oli tutustunut sähköisen kanavan kautta itsenäisesti suoritettaviin opintoihin. Kaikkien vastaajien mielestä sähköiset koulutukset eivät välttämättä riitä osaamisen kehittämiseksi, sillä koulutuksissa omaksuttua tietoa ei seurata

mitenkään. Paljon on kiinni osallistujan viitseliäisyydestä ja motivaatiosta oppia lisää. Kiireisiin työpäiviin on hankala aikatauluttaa opiskelua.

Tärkeitä osaamisen kehittämisen työkaluja ovat keskustelut ja ”sparraukset” työparien ja tiimien kesken. Keskustelutilanteet, joissa saa jakaa kokemuksia ja näkemyksiä tuovat työhön uudenlaista näkökulmaa. Esihenkilöltä saatu apu ja tuki hankalissa työtilanteissa auttaa myös uusien ajattelutapojen löytymisessä. Esihenkilö myös vaikuttaa haastateltavien mukaan luottavan työntekijöiden ammattitaitoon ja uskoo heidän osaamiseensa. Muutama haastateltava ehdotti osaamisen hyödyntämiseen toimiston sisäisiä työpajoja, joissa voisi käsitellä yhdessä jotain haasteellista asiakastapausta.

Kaikki haastateltavat kokivat, että muutos mahdollistaa paremmin syvällisen perehtymisen omaan substanssityöhön. Rajattu tehtävänkuvana on selkeä eikä jokaisen tarvitse välttämättä osata kaikkea. Tehtävänkuvan todettiin olevan edunvalvontatoimistossa muutoksen myötäkin edelleen hyvin laaja. Kun työssä tarvitsee kollegan apua, selkeiden tehtävänkuvien ansiosta on helppo tietää, keneltä kysyä. Toisaalta uusilla, muutoksen jälkeen aloittaneilla työntekijöillä ei ole samalla tavalla kattavaa tietoa kaikkien tehtävänkuvien käytännön työstä, kuin sellaisilla edunvalvontasihteereillä, jotka ovat olleet pidemmän aikaa virassaan. Monipuolista edunvalvonnan työkokemusta omaavat vastaajat pitivät tätä omasta näkökulmastaan vahvuutena.

”oli hyvä että näin myös sen etuuspuolen, koska se on kuitenkin ollut vahvuus, että tietää siitäkkin prosessista”

6.3 Muutosprosessin sujuvuus ja osaamisen kehittämisen jatkohaasteet

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin löytämään vastaus siihen, mitä asioita työntekijöiden mielestä työyhteisössä ja tehtävänkuivissa tulisi jatkossa kehittää. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli myös selvittää, miten muutosprosessi vietiin työntekijöiden mielestä läpi ja olisiko siinä voinut tehdä jotain toisin osaamisen hyödyntämisen kannalta.

Muutoksen suunnitteluun osallistui osa henkilökunnasta yhdessä toimiston esihenkilön kanssa. Tiedottamisen riittävyys ja tärkeys nousi esiin kaikissa haastattelussa. Tehtävänkuivamuutosta käytiin läpi useissa toimiston kuukausikokouksissa kevästä 2022 muutoksen käynnistämisen yli. Lähes jokainen haastateltava koki tiedottamisen riittäväksi. Henkilökunnalle esiteltiin muutostarpeeseen johtaneet syyt ja muutoksen arvioidut hyödyt. Vastaajien mielestä kaikille tuli kokouksissa selväksi, miksi muutokseen päädyttiin. Haastateltavat toivoivat, että jatkossa vastaaviin muutosprosesseihin osallistettaisiin enemmän henkilökuntaa. He ehdottivat, että muutoksen suunnitteluun osallistuminen voisi johtaa myönteisempään asenteeseen muutosta kohtaan ja parempaan sitoutumiseen sen tavoitteisiin. Moni vastaajista pohti muutosprosessien kohtaavan yleisestikin lähes aina jonkin asteista vastustusta ja epäilyä. Muutokseen tottuminen vaatii aikaa. Tehtävänkuivamuutoksen jälkeisinä viikkoina osalle oli vaikea sopeutua uusiin toimintatapoihin ja luottaa omat vanhat tehtävänsä jonkun muun hoidettavaksi. Toimistossa on totuttu siihen, että omaa työtään voi suunnitella ja toteuttaa itsenäisesti tehtävänkuivan asettamissa rajoissa.

”Kyllä mä kuulin soraääniä toimistossa muualta ja ymmärrän ne, ja varsinkin ihmiset jotka on tehnyt kauemmin työtä. Ymmärrän, että on se oma tietty tapa, miten ne halusi tehdä.”

Vastaajat eivät osanneet nimetä juurikaan keinoja, jolla toimistossa olevaa osaamis potentiaalia voitaisiin saada hyötykäyttöön. Kaikki tunnistivat sen, että piilossa olevaa osaamista on luultavasti paljon hyödyntämättä. Kielitaidosta olisi helppo

pitää osaamispankkia, samoin tietoteknisestä osaamisesta. Toisaalta kaikkea omaa osaamista voi haastateltavien mielestä olla vaikea tunnistaa ja luetella. Eräässä haastattelussa keskusteltiin siitä, voisiko henkilökunnan edellisissä työpaikoissa kartutettua osaamista, josta saattaisi olla hyötyä koko työyhteisölle, pystyä jotenkin kartoittamaan ja hyödyntämään.

”Meillä on ihmisiä, joilla on tosi hyvä tietotekninen osaaminen ja sitten on ihmisiä joilla se on vähän heikompi. Mutta että silloin kun sitä osaamista on, ehkä sitä voisi sitten hyödyntää semmoisessa, että ne ihmiset jotka osaa luonnostaan jo enemmän, niin pystyisi opettamaan muita”

Vastauksissa pohdittiin myös perehdytykseen panostamista keinona havaita erityisosaamista. Voisiko henkilökohtainen perehdyttäjä, joka myös saa perehdytyksestä korvauksen, auttaa uusia työntekijöitä omaksumaan uudet työtehtävät, mutta myös tuomaan esiin oman osaamisensa paremmin? Työntekoa helpottavien ohjeiden ja koulutusmateriaalien runsaus sekä nykyinen hallinnointi mietityttivät. Haastatteluissa nousi esille, että materiaaleille ja ohjeistuksille toivottiin tehtävän toimiston sisäinen tietokanta. Tällä hetkellä niitä on tallennettu intranettiin tai sisäisessä käytössä olevalle verkkolevylle ja niitä on hankala etsiä. Haastateltavien mielestä tiedon tulisi olla helposti löydettävissä.

”Meillä on työ jossa pitää olla oikeastaan vaikka miltä alalta tietoa, tai ainakin löytää sitä tietoa, niin ettei jokaisen tarvitsisi aina uudestaan ja uudestaan etsiä, vaan ne olisi jossain olemassa.”

”Mä tiedän, että ne on olemassa, mutta mä en ehkä osaa aina hakea ihan sitä niin kuin mä haluaisin hakea.”

Muutosprosessi eteni haastateltavien mielestä yleisesti ottaen sujuvasti. Erityisesti onnistuneeksi koettiin selkeiden tehtävänkuvien suunnittelu ja selkeä aikataulu, josta myös pidettiin kiinni. Yksi haastateltavista toi kuitenkin esiin, miten erilaiset työelämän muutokset eivät saisi tapahtua samanaikaisesti ja sen, että

toimistossa oli jo pidempään tarkistettu erilaisia ohjeita ja toimintatapoja niiden yhdenmukaistamiseksi ja edunvalvonnan käsikirjan mukaisiksi. Hän koki, että muutokset tulisi toteuttaa vaiheittain eikä kertarysäyksellä, koska yhdenaikaisia muutoksia ei pysty sisäistämään. Hän myös myönsi, että ei ole vielä täysin pystynyt omaksumaan uusia toimintatapoja työn arkeen.

Moni haastateltava totesi, että muutos ei ole vielä täysin valmis. Haasteita arjen sujumuudelle aiheuttaa uusien toimintamallien saaminen pysyväksi ja luontevaksi osaksi työtä. Useampi vastaaja nosti esiin tiimien sisäisessä viestinnässä esiintyvät ongelmat. Kaikki myönsivät toimintaohjeiden olevan hyvät, mutta niiden noudattaminen ei ole sujunut odotetusti. Viestintäkanavia on monia ja tärkeitä tietoja työparilta voi jäädä kokonaan saamatta tai ne tulevat viiveellä. Myös tehtävänjako aiheuttaa joidenkin vastaajien mielestä päänvaivaa. Kaikilla ei heidän mielestään ole selkeää käsitystä, mikä tehtävä toimistossa kuuluu kenellekin.

”Toki se voisi kaivata vieläkin enemmän semmoista täsmentämistä. Ja ehkä ihan jopa kirjallistakin ohjeistusta, että mitkä asiat kuuluu kenellekin ja mihinkäkin työtehtävään.”

7 POHDINTA

Asetettujen tutkimuskysymysten avulla tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää millaisia tekijöitä tulisi ottaa huomioon tehtävänkuvauudistusten suunnittelussa ja toteutuksessa edunvalvontatoimistoissa, ja myös mahdollisesti hyödyntää tuloksia ja kehitysideoita toimiston kehittämis- ja osaamissuunnitelmissa. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin tutkimuksessa haastattelujen avulla saatuja vastauksia, ja peilataan niitä aiemmin osaamisen kehittämistä ja johtamisesta sekä muutoksesta saatuun tutkimustietoon.

7.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tutkimuksessa selvisi, että tarve jonkinlaiselle muutokselle oli ehdottomasti olemassa kohdeorganisaatiossa. Muutosta oli työyhteisössä edeltänyt tilanne, jossa työtehtävät, voimavarat ja resurssit eivät olleet tasapainossa. Pirinen (2014, s. 182–183) nostaa työntekijöille puhumisen ja muutokseen valmistelemisen yhtenä tärkeimpänä keinona saada heidät mukaan muutokseen. Haastateltavien mielestä tehtävänkuvien muutos oli perusteltu ja hyvin valmisteltu. Muutosta oli käyty yhdessä läpi kokouksissa ja esihenkilö oli tuonut esiin uudistuksella tavoitellut hyödyt. Työyhteisöissä tehtävien uudistusten visiointi ja innostunut markkinointi auttavatkin Järvisen (2012, s.46) mukaan merkittävästi muutosten hyväksymisessä. Muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheissa viestintä on merkittävässä roolissa. Viestinnän tarkoituksena ei ole vain tiedottaminen, vaan myös luoda työntekijöille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa (Pahkin ja muut, 2011, s. 15). Tutkimustuloksista on tulkittavissa, että muutos oli tämän työyhteisön kannalta hyvin valmisteltu ja johdettu. Tutkimuksessa haluttiin tietää, miten tehtävänkuvamuutos työntekijöiden mielestä sujui ja oliko sillä vaikutusta arjen sujuvuuteen. Vastauksia tarkastellessa voidaan todeta muutoksen sujuneen pääasiassa hyvin ja sen vaikutukset työn arkeen koetaan positiivisina ja hyödyllisinä. Joitakin kehittämisideoita ja haasteitakin nousi esiin.

Vaikka tarve muutokselle oli tunnistettavissa tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa, sen hyväksyminen ei silti ollut varauksetonta. Tulos on linjassa työelämän muutoksia käsittelevien tutkimusten kanssa. Muutokseen kriittisesti suhtautumiseen voi olla syynä esimerkiksi luopumisen pelko, epävarmuus tulevasta, aiemmat huonot muutoskokemukset tai tietämättömyys (Pirinen 2014, s. 98–105; Mattila 2007, s.20.) Kriittisyys ja muutosvastarinta ovat luonnollisia ja hyvin yleisiä reaktioita muutostilanteissa. Toivottukin muutos voi herättää kysymyksiä ja pohdintaa omasta selviytymisestä.

Tehtävänkuviin tehty muutos oli merkittävä, mutta ei muuttanut silti edunvalvonnan perustehtävää ja toimistoissa tehtävää työtä. Työtehtävien jako tehtiin uudelleen ja niitä rajattiin ja keskitettiin vain tietyille henkilöille. Tuloksista ilmeni, että haastateltavat arvostavat työssään erityisesti sen itsenäisyyttä. Tehtävien muuttuessa kaikki joutuivat luopumaan osasta työtehtäviä. Joillekin muutos oli vaikea, joillekin helppo ja toivottukin. Hallinnasta luopuminen saattaa olla haastavaa ja pelottavaa. Järvinen (2014, s. 28–31) tuo esiin ihmisen pyrkimyksen itsemääräämiseen, joka tarkoittaa tarvetta kokea itse hallitsevansa omaa toimintaansa ja itsensä toteuttamista. Kokemus itsenäisyydestä, vapaudesta ja luottamuksesta motivoi ihmistä ja lisää halua kehittyä työssään. Muutostilanteesta saattaa Järvisen mukaan syntyä uhka, jos ihminen kokee, että häntä ei ole kuultu ja arvostettu. Saatuja tutkimustuloksia tarkasteltaessa muutosvastarinnan vähäisyys kuitenkin jopa hieman yllättää. Vastauksissa kuvattu muutosvastarinta vaikutti melko lievältä. Tämä kertonee siitä, että tarve muutokselle tunnistettiin koko työyhteisössä hyvin selkeästi ja henkilökunta saatiin siihen mukaan alusta alkaen.

Muutosprosessia toteutettaessa tarvitaan informaatiota ja mahdollisuuksia uusien taitojen kehittämiseen (Ollila, 2020). Työyhteisö tarvitsee siis hyvät ohjeet ja luottamusta johdon taholta. Tutkimuksessa selvisi, että muutoksen myötä vastaajat pystyvät mielestään kohdistamaan osaamistaan ja työpanostaan paremmin kuin ennen. Tuloksista ilmeni, että tällä oli jo havaittu olevan konkreettisia hyötyjä.

Asiakkaiden etuusasioiden keskittäminen etuusvastaaville

edunvalvontasihteereille on auttanut havaitsemaan aikaisemmin huomaamatta jääneitä puutteita etuuksissa. Hyöty kohdistuu ensisijaisesti edunvalvonnan asiakaisiin, joiden asioita hoidetaan huolellisemmin ja oikea-aikaisemmin, mutta myös työntekijöihin, jotka pystyvät nyt ja jatkossa kehittämään paremmin omaa ammatitaitoaan selkeän tehtävänkuvan mukaiseksi. Jos vastaavanlaisia muutoksia on tulossa, olisi tulosten mukaan hyvä ottaa enemmän henkilökuntaa mukaan suunnitteluun kertomaan näkemyksistään. Ollila (2020) nostaa artikkelissaan esiin juuri tämän toimintatavan: kun henkilöstö otetaan yhdessä pohtimaan ratkaisua kulloinkin organisaation tulevaisuuteen vaikuttavaan asiaan, tieto lisääntyy ja sitä saadaan käsiteltyä yhdessä.

Tunne osaamisesta on tärkeä. Työtehtävän vaatimusten ja niitä tekevän henkilön kompetenssien kohdatessa syntyy herkemmin työn mielekkyyden kokemuksia, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin ja sitoutumiseen (Viitala, 2021, s. 40–41). Edunvalvontatoimiston työyhteisön haasteena on, että kaikki eivät ole sisäistäneet uusia tehtävänjakoja ja ohjeita riittävän hyvin. Tuloksista ilmeni, että ohjeet kaipaisivat joidenkin mielestä vielä täsmentämistä ja niiden toivottiin olevan selkeästi saatavilla. Vaikuttaa siltä, että suuri osa henkilökunnasta on kuitenkin pysynyt omaksumaan uudet toimintatavat nykyisilläkin ohjeilla. Jokaisella työntekijällä on vastuu itsestään ja työelämätaidoistaan. Työelämätaitoihin ja ammatillisuuteen kuuluu työnantajan ohjeisiin ja tavoitteisiin sitoutuminen. Myös Mannermaan (2024, s. 214) esille nostama, tiimitaitoja omaava työntekijä, sitoutuu tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja vastuun ottamiseen. Kuvaan 4 on listattu muutosta tukeviksi ja muutosta haastaviksi tekijöiksi koettuja asioita tutkimustulosten perusteella.



Kuva 4. Muutosprosessin kokeminen edunvalvontatoimistossa

Tuloksista on havaittavissa, että edunvalvontatoimiston henkilökunta on osaavaa ja heitä on koulutettu paljon myös työnantajan toimesta. Vastaajat myös tunnistavat alan erityisyyden: tietoa pitää olla ja sitä tulee hankkia hyvin laaja-alaisesti. Koulutusta on ollut saatavilla myös itsenäisesti opiskeltavaksi sähköisessä muodossa. Työn arjen kiireisyys ja ”oikeat työt” täyttävät useimmiten päivät niin, että haastateltavat kokivat työajalla opiskelun hankalaksi. Samankaltaiseen tulokseen ovat tutkimuksessaan tulleet myös Toivanen ja muut (2012, s. 8). Heidän tutkittavansa kertoivat koulutukseen osallistumisen kasaavan töitä, eikä tätä ole välttämättä huomioitu resursseissa. Ajatus siitä, että oppiminen ja uuden opiskelu työajalla ei olisi oikeaa työtä, on varmasti yleinen, mutta haasteellinen. Esiin voisi nostaa myös itsensä johtamisen merkityksen. Itsensä johtaminen on oma-aloitteista toimijuutta ja kykyä huolehtia työkyvystä, motivaatiosta ja kiireenhallintataidoista (Mannermaa, 2024, s. 34). Jos kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet opiskella työtehtävän kannalta oleellista uutta tietoa työajalla, miksi vain osa tarttuu tilaisuuteen? Ehkä kyse on myös jo mainitusta Järvisen (2014, s. 30) esittelemästä itsemääräämispyrkimyksestä, jolloin työkiireiden aiheuttama

hallinnantunteen menetys aiheuttaa vastahakoisuutta kaikkea ylimääräistä, tässä tapauksessa koulutusta, kohtaan. Työelämä on muuttunut paikasta riippumattomaksi ja tekniikka on tullut suureksi osaksi sitä. Myös työn kehittäminen ja työssä oppiminen ovat muuttuneet. Valmius uudistumiseen on välttämätön työelämän taito. Vaikka työntekijöiden ja organisaatioiden tulee olla valmiita kehittymään ja päivittämään osaamista, jatkuva oppiminen voi olla Mannermaan (2024, s. 109) mukaan myös jossain määrin myös riski. Oppiminen saattaa jäädä pinnalliseksi, kun se tapahtuu ydintyön ohella. Väittämä on siis linjassa tutkimuksesta saadun tuloksen kanssa. Edellä käsitellyt tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymyksen henkilökunnan omasta osaamisen hyödyntämisestä tehtäväkuvamuutoksen jälkeen sekä kehitystarpeista tulevaisuutta silmällä pitäen.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa on pyritty noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimien ohjeiden mukaisesti. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkija on koko tutkimusprosessin ajan rehellinen, huolellinen ja avoin, sekä soveltaa aineistonhankinnassa ja tuloksien julkaisussa eettisesti kestäviä tiedonhankintakeinoja. Hyvää tieteellistä käytäntöä ovat myös asianmukainen, mahdollisimman tuoreiden ja monipuolisten lähteiden käyttö, lähdeviittausten merkitseminen sekä huolellisuus kieliasussa ja dokumentoinnissa. (TENK, 2013, s. 11–14). Tutkija osoittaa hyvän tieteellisen käytännön mukaan hallitsevansa johdonmukaisesti käyttämänsä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät sekä saamansa tutkimustulokset (Vilkkä 2021, s. 42). Tutkijan tulee kiinnittää huomiota objektiivisuuteen ja vastuullisuuteen. Tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa on kiinnitetty huomio siihen, että haastateltavien anonymiteetti säilyy. Aineistosta ei ole julkistettu sellaista tietoa, josta yksittäinen vastaaja olisi tunnistettavissa. Haastatteluissa saatua aineistoa on säilytetty tutkimusprosessin ajan salasanasuojattuna vain tutkijan käytössä olevalla tietokoneella ja varmuuskopioina. Aineistotiedostot nimettiin numeroilla, ei haastateltavien nimillä tai muulla tunnistettavalla tavalla. Tutkimustulokset on esitetty

haastatteluaineistojen mukaisesti ilman tutkijan omaa tulkintaa. Raportoinnissa on noudatettu korkeakoulun opinnäytetyön ohjeita.

Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen lähtökohtana tulee olla luottamus tutkittavien ja tutkijan välillä. Kaikki tutkimuksessa haastatellut antoivat suostumuksensa tutkimuksessa mukana oloon. Suostumus varmistettiin haastattelupyynnön vastaimisen yhteydessä sekä haastatteluiden aluksi. Tutkittaville kerrottiin, millaisesta tutkimuksesta on kyse ja mitä tutkimuksella halutaan selvittää. Haastateltaville tehtiin selväksi, että osallistuminen on vapaaehtoista eikä haastateltavien henkilötietoja kerätä tutkimuksessa, ja että heidän anonymiteettinsä on turvattu. Kananen (2017, s. 192–193) mukaan haastateltavan suostumukseksi tutkimukseen voidaan katsoa suullinen lupaus ja saapuminen haastattelutilanteeseen. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on julkaissut 2019 tarkentavat ohjeet ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista. Yleisten tutkimuseettisten periaatteiden ja hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamisen lisäksi tilanteissa, joissa tutkija on vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, tulee kiinnittää erityistä huomiota tutkittavien oikeuksien kunnioittamiseen koko vuorovaikutustilanteen ajan.

Tieteellisessä tutkimuksessa puhutaan luotettavuutta mittaavista reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, eli toistettavuutta, ja validiteetti tarkoittaa sitä, että on tutkittu oikeita asioita (Kananen, 2017, s. 175). Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisiä ja ilmiöitä. Tutkimuksissa saadaan tuloksia, joita ei voida todistaa luotettaviksi laboratoriossa tai matemaattisella kaavalla, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Siksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole yksiselitteistä. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 232–233) nostavat esiin tarkkuuden tutkimuksen toteutuksen raportoinnissa tärkeäksi luotettavuutta parantavaksi tekijäksi. He listaavat tähän muun muassa haastatteluiden olosuhteet, niihin käytetyn ajan ja mahdolliset virhetulkinnat. Luotettavuuden kannalta tärkeää laadullisessa tutkimuksessa on siis huolellinen dokumentointi. Tutkimusaineiston ja tutkimuspäiväkirjan avulla voi arvioida tehtyjä ratkaisuja ja

valintoja (Kananen, 2017, s. 176). Kysymys laadullisen tutkimuksen luotettavuuden määrittelystä ei kuitenkaan näytä olevan kirjallisuuden perusteella tutkijoillekaan täysin selvä. Laadullista tutkimusta tehdessä ja raportoidessa täytyy olla rehellinen ja pystyä perustelemaan valintansa ja tulkintansa. Luotettavuutta parantaa tutkimuksen huolellinen suunnittelu sekä aiempaan tutkittuun tietoon ja teorioihin perehtyminen. Kohderyhmän tuntemus on tärkeää. Tutkijan on kuitenkin omaan työyhteisöönsä tehtävässä tutkimuksessa muistettava pysyä neutraalina ja pyrkiä olemaan muodostamatta millään tavalla ennakoasenteellisia tulkintoja saatuihin tuloksiin (Vilka 2021, s. 130–131).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan koko tutkimusprosessin ajan tarkalla dokumentoinnilla. Tutkimuksen tulokset heijastavat tutkittavien näkökulmaa. Tulosten analysoinnissa on pyritty objektiivisuuteen ja välttämään ennako-oletuksia. Tutkimusraporttiin on pyritty kuvaamaan tutkimuksen vaiheet ja tulokset siten, että lukijan on mahdollista ymmärtää ne kattavasti. Luotettavuutta on vahvistettu myös vertaamalla aineistoa mahdollisimman monipuolisesti aikaisempaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen ja löytämällä niistä vahvistusta saatuihin tutkimustuloksiin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöprosessini käynnistyi työyhteisössäni koetusta tehtävänkuvamuutoksesta. Muutoksia on työelämässä käynnissä jatkuvasti, mutta tämä oli luonteeltaan sellainen, että minulle heräsi halu tutkia opinnäytetyössäni työyhteisön kokemuksia muutoksen läpiviennistä ja sen vaikutuksista omaan osaamisen kokemukseen.

Työelämä ja ammatit muuttuvat nopeasti. Omassa organisaatiossani yksin pandemian aikaansaama loikka ”paperin pyörittelystä” lähes täysin sähköisesti tapahtuvaan työskentelyyn on ollut hurja. Tehtävänkuvamuutosta edeltävä aika organisaatiossa oli ollut täynnä pienempiä muutoksia ja toimintatapojen tarkistuksia. Muutokset haastavat ihmistä, eikä yhtäaikaisiin muutoksiin sopeutuminen ole välttämättä helppoa. Tutkimuksen edetessä ja haastatteluja analysoidessani huomasin tämän selkeästi myös saamistani tuloksista. Vaikka muutos olisi toivottukin, täytyy siihen silti sopeutua. Muutoksen johtajan on tärkeä tiedostaa, että avainonnistumiseen on avoin vuorovaikutus. Saaduissa tuloksissa mainittiin, että informaatio muutoksessa oli oikea-aikaista ja riittävää, ja että esihenkilön tukeen pystyi luottamaan. Hyvin toimiva viestintä edistää muutokseen sitoutumista ja yhteistyötä työyhteisön sisällä. Tätä hyväksi käytännöksi todettua ja toimivaa tapaa olisi tärkeä ylläpitää jatkossakin työyhteisössä.

Tehtävänkuvamuutoksella tavoiteltiin osaamisen ja resurssien keskittämistä aiempaa tehokkaammin. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella näin oli myös tapahtunut ja työntekijät olivat tyytyväisiä muutoksen tuloksiin. Kyseessä ei ole valtakunnallinen tapa jakaa työtehtäviä, mutta tähän tutkimukseen nojaten siitä voisi tulla sellainen niin asiakkaiden edun, kuin työyhteisön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset tarjoavat hyviä kokemuksia tehtävänjakomallista, ja tätä voi mielestäni hyödyntää edunvalvontatyön valtakunnallisessa kehittämisessä tulevaisuudessa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tässä työyhteisössä ihmiset toivovat voivansa osallistua enemmän oman työnsä kehittämiseen ja

suunnitteluun. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siis kehittämismyönteiseltä, mutta muihin haastattelukysymyksiin saatuihin vastauksiin peilaten jäin miettimään, onko kyse myös osin tarpeesta hallita omaa työtään. Oli kyseessä mikä tahansa syy, tiimien johdon kannattaa hyödyntää osallistumishalukkuutta jatkossa erilaisissa pienemmissä ja suuremmissa muutoshankkeissa. Myös työn itsenäisyyden arvostus, joka näkyy vahvana vastauksissa, voi olla voimavara työyhteisössä. Selkeiden ohjeiden ja odotusten myötä henkilökunta voi olla todella itseohjautuvaa. Johdolta tämä vaatii selkeitä pelisääntöjä ja luottamusta, työntekijältä taas sitoutumista ja itsensä johtamista. Tutkimustuloksissa esiin nousut tarve ohjeiden ja koulutusmateriaalien löytymisestä yhdestä paikasta on erittäin tärkeä ja mielestäni toteutettavissa oleva toimenpide.

Osaavat ihmiset ovat organisaatioiden tärkein resurssi. Edunvalvontatoimistossa tunnistettiin, että henkilökunta on ammattitaitoista ja heillä on työtehtävien vaatimaa erityisosaamista. Kyse ei kuitenkaan ole vain koulutuksella saadusta osaamisesta, vaan kaikesta tiedosta, taidoista ja kokemuksesta, joita heille on kertynyt elämän eri osa-alueilla. Haasteena saattaa olla näiden osaamisresurssien löytäminen ja niiden hyödyntäminen työn arjessa. Tehtäväkuvamuutoksen myötä edunvalvontatoimistossa voidaan paremmin keskittää osaamista. Henkilökunta ideoi haastatteluissa tapoja, joilla piilossa olevaa osaamista voitaisiin edunvalvontatoimistossa kartoittaa. Esiin nousi ajatus osaamiskartoituksen sisällyttämisestä uuden työntekijän perehdyttämiseen. Osaamiskartoitus voisi olla keino selvittää osaamisen lisäksi myös kehittämiskohteita. Myös yhteiset työpajat, joissa käsitellään haastavia tai onnistuneita työtilanteita ja autetaan kollegoita, hyödyttäisivät todennäköisesti koko työyhteisöä.

Jos työnantaja tarjoaa koulutusta ja se on osittain myös pakollista, pitäisin tärkeänä, että näissä koulutuksissa opittua myös seurattaisiin jotenkin. Tutkimustuloksissa ilmeni, että koulutuksiin osallistumista seurataan määrällisesti. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin on asetettu tietty tuntimäärä koulutusta vuoden aikana. Koulutuksissa opitun sisäistäminen ja jalkauttaminen käytäntöön perustuu tällä

hetkellä luottamukseen esihenkilön taholta. Opittujen asioiden seuranta on luultavasti koettu vaikeaksi toteuttaa, mutta esimerkiksi vuotuisissa kehitys- tai tavoittekusteluissa olisi mahdollista pyytää työntekijältä yhteenvetoa kuluneen vuoden koulutusten annista ja opitusta.

Aloittaessani opinnäytetyöprosessia ajatukseni oli lähestyä muutoksen läpikäymistä hieman eri näkökulmasta. Tutkimussuunnitelmaa laatiessa nousi vahvimmin esiin aiheen tarkastelu työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen kokemusten kautta. Aiheen tarkennuttua prosessi eteni johdonmukaisesti. Ennen haastatteluja pohdin, vaikuttaisiko tutkijan eli minun tuntemiseni haastateltavien vastauksiin. Tutkittavat vastasivat mielestäni rehellisesti ja pohtien teemoihin liittyviä kysymyksiä perusteellisesti. Näin ollen tutkijan tuntemisella ei vaikuta olleen lainkaan merkitystä tutkimuksen tuloksiin. Saadun haastatteluaineiston monipuolisuus yllätti ja huomasin aiheen rajaamisen haasteet, sillä erilaisia näkökulmia ja uusia kiinnostavia kysymyksiä aihepiiristä nousi esiin runsaasti. Mielestäni sain silti nostettua aineistosta tutkimuskysymysten kannalta olennaisimmat tulokset esiin. Opinnäytetyön tekeminen on ollut työn ohella ajoittain raskas prosessi, mutta olen myös oppinut paljon. On ollut kiinnostavaa huomata, miten opiskelemani teoriat näyttäytyvät käytännössä ihmisten toiminnassa päivittäisessä työssä. Aineistosta esiin nousseet aiheet tutkimuskysymysten ulkopuolelta ovat osin sellaisia, mitä voimme käsitellä tiimipalaverissa eli olen saanut prosessista eväitä myös omaan substanssityöhöni yksikkövastaavana.

Tutkimuskysymysten ulkopuolelta nousi esiin teemoja, joiden huomasin kiinnostavan minua erityisesti. Tämän tutkimuksen perusteella olisi kiinnostavaa jatkaa muutoksen ja henkilöstön kehittämisen tutkimista työelämätaitojen ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Työelämätaidoille on olemassa erilaisia määritelmiä, mutta niihin lukeutuvat muun muassa henkilön asenne ja aktiivisuus sekä vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja ammattitaidot. Olisi mielenkiintoista tutkia, minkälaisia vaikutuksia henkilöstön asenteilla ja vuorovaikutustaidoilla on henkilöstön suhtautumisessa osaamisen ja työn kehittämiseen. Henkilöstön keskinäiset ristiriidat

vaikeuttavat kehittämistä ja kuluttavat voimavaroja työyhteisöissä. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa käyttäytymisestään ja asenteistaan, sillä näillä on vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Varsinkin monipaikkaisessa organisaatiossa ja hybridityön aikana olisi tärkeää korostaa yhteistä vastuuta ja vuorovaikutusta.

Opinnäytetyötä kokonaisuutena arvioiden tutkimuksen tavoitteet ovat mielestäni täyttyneet ja lopputulos vastaa tarkoitusta. Kehittämiseen ja työn arjen sujuvuuteen liittyvät henkilökunnan kokemukset ovat arvokkaita työnantajalle. Tutkimuksen tekeminen on ollut antoisaa, mutta vaativaa. Itsensä johtamisen taidot ovat tulleet tarpeeseen. Opiskelun ja opinnäytetyön tekemisen ovat mahdollistaneet suunnitelmallisuus, sinnikkyys sekä joustavuus niin työelämässä kuin henkilökohtaisessa elämässä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2010). Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Alma Talent.
- Anastasopoulou, A., Vraimaki, E & Trivellas, P. (2023). Recovery for Resilience: The Mediating Role of Work–Life Balance on the Quality of Life of Women Employees. *MDPI Sustainability* (2023) 15. Viitattu 9.11.2024.
<https://doi.org/10.3390/su151712877>
- Edunvalvonnan käsikirja. (2020). Oikeusministeriön julkaisuja. Viitattu 5.3.2024
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-902-5>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34 (2022): 4. Viitattu 19.10.2024
<https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>
- Eloranta, M-M. (2010). Kiireeseen ja tehokkuuteen liittyvien piiloasenteiden vaikutus innovaatiotyössä. *Työelämän tutkimus* 8 (2010): 3. Viitattu 22.10.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87392/46300>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.(2009). Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy.
- Juholin, E. (2007). Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro.
- Juuti, P. (2013). Jaetun johtamisen taito. PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). Organisaatiomuutos. Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus.
- Järvinen, P. (2012). Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Alma Talent.
- Järvinen, P. (2013). Onnistu esimiehenä. SanomaPro.
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum.
- Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.

- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä ja pro graduna. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. SanomaPro.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (2005). Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus.
- Kiviranta, R. (2010). Onnistu eri ikäisten johtamisessa. WSOYPro.
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent.
- Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, Raija. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. SanomaPro.
- Laki holhoustoimesta (442/1999). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990442>
- Laki valtion oikeusapu- ja edunvalvontapiireistä (477/2016). <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20160477>
- Mannermaa, K. (2024). Työntekijätaidot- käsikirja. Helsinki. Alma Talent.
- Mattila, P. (2007). Johdettu muutos. Talentum.
- Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 20.10.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:952-476-129-7>
- Ollila, S. (2020). Kompleksiset tilanteet työyhteisön johtamisessa: Mistä voimavaroja. Viitattu 28.10.2024 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11884/Osuva_Ollila_2020.pdf
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockallo, Z. (2011). Mielekäs muutos – kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työsuojelurahaston julkaisuja.
- Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. Viitattu 26.2.2024

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/organisaa-tiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kult-masta.pdf?sequence=1>

Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2016). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management* Vol. 44(5) 2018. Viitattu 6.11.2024. DOI: 10.1177/0149206315624961

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

Pitkäranta, A. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Työkirja ammattikorkeakouluun. E-Oppi Oy. Viitattu 14.6.2024 https://www.academia.edu/40057699/LAADULLINEN_TUTKIMUS_OPINNÄYTETYÖNÄ_TYÖKIRJA_AMMATTIKORKEAKOULUUN

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. WSOYPro.

Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat : Viisi vaikuttavaa askelta*. Edita.

Rauramo, P. (2013). *Työhyvinvointi muutostilanteissa*. Työturvallisuuskeskus.

Saari, T. (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus* Vol. 35 (3) 2016. Viitattu 6.11.2024. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509/56283>

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita.

Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIpress.

Surviving Change: A Manager's Guide. (2009). Harvard Business School Publishing.

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 24.2.2024 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Kuntoutussäätiö. Tammerprint.

Toivanen, M. & Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. *Työelämän tutkimus* Vol. 10(1) 2012. Viitattu

21.10.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen. Talentum.

Työturvallisuuskeskus TTK. (2022). Resilienssi työssä ja arjessa. Viitattu

6.11.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/resilienssi-tyossa-ja-arjessa/>

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. (2007). Työhyvinvointi muutoksessa.

van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A.B., Hetland, J. & Schaufeli, W.B.

(2020). How do Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement. Cambridge University Press. Viitattu 6.11.2024. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>

Vataja, K. (2012). Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 19.10.2024. <https://core.ac.uk/download/pdf/12371886.pdf>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy.

Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). Hyvinvointia työstä. Tietosanoma Oy.

Ylöstalo, P. (2009). Mielekäs ja menestyvä työpaikka. Teoksessa Blom, R & Hautaniemi A (toim.). Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki University Press.

LIITTEET

LIITE 1. Saate

Hyvät kollegat!

Olen opintojeni loppusuoralla. Arvostaisin suuresti apuanne opinnäytetyöni kanssa. Toivon, että teistä löytyisi vapaaehtoisia haastateltavia tutkimusaineiston kokoamiseen. Opinnäytetyönäni tutkin tehtävänkuvamuutoksen merkitystä työn sujuvuuden ja kehittämisen näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kokeeko toimiston henkilökunta marraskuussa 2022 tehdyllä tehtävänkuvamuutoksella olleen yhteyttä heidän kokemukseensa työn sujuvuudesta ja oman osaamisen hyödyntämisestä. Tarkoitus on myös selvittää, miten tehtävänkuvien muutosprosessi työntekijöiden mielestä vietiin läpi eli oma kokemus muutoksesta, motivaatiosta ja muutostilanteiden kehitysideoista.

Osallistujiksi tutkimukseen pyydän muutoksen aikaan toimistossamme työskennelleitä. Tutkimuksen aineisto kerätään haastatteluilla, jotka voidaan toteuttaa joko kasvokkain tai videoyhteydellä. Haastattelut tehdään kesäkuussa 2024. Haastatteluun varataan aikaa 30–45 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan analysointia varten.

Tutkimukseen osallistuminen on siis vapaaehtoista. Haastatteluvastauksia käytetään ainoastaan opinnäytetyön tekemiseen. Aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Haastateltavan henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa tulosten raportoinnin missään vaiheessa, vaan aineistoa käsitellään ryhmänä. Tutkimustulokset julkaistaan opinnäytetöiden Theseus -tietokannassa.

Ota tarvittaessa yhteyttä, mikäli sinulla on kysyttävää tutkimukseen liittyen. Tavoitat minut sanna.lahdemaki @***** tai puhelimitse 050-*****

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen!

Sanna Lähdemäki

Vaasan ammattikorkeakoulu (YAMK)

sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

LIITE 2. Haastattelun teemat

1. Tehtävänkuvamuutos:

- muutoksesta tiedottaminen, muutoksen läpiviennin onnistuminen
- muutoksen tarpeellisuus
- oma muutoskokemus, suhtautuminen ja motivaatio

2. Oma osaaminen ja työn sujuvuus

- mikä tukee omaa osaamista
- miten omaa osaamista voi parhaiten hyödyntää
- mikä heikentää osaamisen kokemusta
- muutoksen merkitys työn sujuvuuteen

3. Kehittäminen:

- kehittämisideoita muutostilanteisiin
- kehittämisideoita työhyvinvoinnin ylläpitämiseen