

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

Tiina Holm

MUUTOKSEN KOHTAAMINEN -
PALVELUORGANISAATION TOIMINNAN
KEHITTÄMINEN

Pk-sektorin yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
2006

MUUTOKSEN KOHTAAMINEN – PALVELUORGANISAATION
TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Holm, Tiina

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalous, matkailu ja kulttuuri

Liiketalouden amk-jatkotutkintokoulutus

Pk-sektorin yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Joulukuu 2006

Pirkanaho, Tapio; Turunen, Erja

UDK: 65.012

Sivumäärä: 97

Avainsanat: Muutosprosessi, muutosjohtaminen, palveluprosessit

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin muutoksen johtamista, muutoksen vaiheita, muutosvastarintaa ja palveluprosesseja. Tutkittavana organisaationa oli Rauman seurakunta, jossa on meneillään toimitilojen muutos. Muutama toimipiste oli jo kohdannut muutoksen ja toiset odottelivat muutoksen toteutumista. Tutkimusosaa täydentää teoriaosa.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kirjekysely lähetettiin kaikille niille työntekijöille, joita virastotalon muutos koski. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten muutokseen on reagoitu eri ajanjaksoina ja mitkä ovat tulevaisuuden näkymät. Lisäksi tutkittiin miten esimiestyö oli hoidettu muutoksen aikana. Muutos aiheutti alussa voimakasta vastarintaa ja negatiivista asennoitumista koko muutosprosessiin.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että muutosprosessin vastarintaan vaikuttaa erittäin paljon informaation jakaminen ja keskustelu työntekijöiden kanssa. Tällä on vaikutusta myös siihen, kuinka nopeasti työntekijät sopeutuvat muutokseen ja ovat tyytyväisiä siihen. Tässäkin tutkimuksessa huomattiin, että ne työntekijät, joiden muutos oli jo ohi, olivat tyytyväisiä. Ne, joiden muutos on vasta edessäpäin, ovat positiivisesti odottavalla kannalla.

Muutokseen liittyvät myös ydinpalveluprosessit. Tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijät ovat mielestään tyytyväisiä nykyisiin palveluprosesseihin, eikä muutostarvetta ole. Tämä on haaste esimiehille, heidän pitää rohkaista työntekijöitä ajattelemaan prosesseja töissään päivittäin. Prosessiajattelu on nykypäivää ja tuttua jo monille yksityisille organisaatioille. Prosessiajattelu pitää saada myös julkiselle sektorille, unohtamatta seurakuntia.

FACING THE CHANGE – DEVELOPMENT OF THE OPERATION OF THE SERVICE ORGANISATION

Holm, Tiina

Satakunta University of Applied Sciences

Faculty of Business, Tourism and Culture

Postgraduate Degree Programme in Entrepreneurship and Business Skills in the SME sector

December 2006

Pirkanaho, Tapio; Turunen, Erja

UDC: 65.012

Pages: 97

Keywords: Change process, change management, service processes

The aim of this thesis was to study change management, stages of change, resistance to change and service processes. The research was carried out in the organization of Rauma parish, where the office premises were under a change. Some of the positions in the office had already been changed and the rest of them were waiting the change to occur. The theories of the study compliment the research.

The research study was carried out with quantitative research method. The questionnaire was sent to all those employees that the change in the officebuilding concerned. The research wanted to define how the employees have reacted to change at different times and what kind of outlooks they had for the future. In addition it was studied how the management of the employees was carried out during the change. In the beginning the change caused a strong change resistance and negative attitude towards the whole change process.

The research study shows that information sharing and discussions with the employees have a strong influence on the change resistance. This has an influence also to how fast the employees are adjusted to the change and how content they are towards it. The research shows that those people that had gone through the change already were content. Those who were still waiting for the change to occur were waiting with positive outlooks.

Core service processes are also part of the change. The research shows that the employees are content with the current service processes and there is no need for change. This is a challenge for the managers, as they need to encourage their employees to think about the service processes on daily basis. Modern process thinking is already familiar for many private organizations. Now this kind of process thinking should be part of the public organization too, including the parishes.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN KOHTEENA OLEVA ORGANISAATIO JA TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	8
2.1 Tutkimuksen tarkoitus	9
2.2. Muutosaikataulu	9
2.3. Tutkimuksen rakenne.....	11
3 MUUTOSJOHTAMINEN	12
3.1 Muutosprosessi	15
3.1.1 Muutoksen vaiheet	15
3.1.2 Muutoksen henkisen prosessoinnin vaiheet	17
3.2 Muutosvastarinta.....	21
3.2.1 Johtamisen vaikutus muutosvastarintaan	22
3.2.2. Suunnittelun, mittaamisen ja palkitsemisen vaikutus muutosvastarintaan	24
3.2.3 Resurssien tarjonnan sekä organisoinnin ja koordinoinnin vaikutus muutosvastarintaan.....	26
4 ONNISTUMINEN ESIMIEHENÄ.....	27
4.1 Onnistumisen edellytykset.....	29
4.2 Johtajana kehittyminen	32
4.3 Tehokas päätöksenteko	34
4.4 Muutospaineet seurakunnassa.....	35
4.4.1 Johtaminen erilaisissa toimintaympäristöissä	38
4.4.2 Henkilöstöjohtaminen seurakunnassa	40
5 PALVELUPROSESSIEN PARANTAMINEN	42
5.1 Hyvä palvelu ja laatu	43
5.2 Toimintaprosessit.....	44
5.3 Prosessijohtaminen	46
5.4 Palveluprosessit seurakunnassa	47

6 TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS JA ONGELMANASETTELU.....	56
6.1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys	56
6.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	57
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	58
7.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	58
7.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi	59
7.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	61
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET	62
8.1 Tilamuutokseen liittyvät kysymykset.....	62
8.2 Henkilöstön näkemykset esimiestoiminnasta muutoksen aikana.....	75
8.3 Palveluprosessien parantaminen.....	84
8.4 Henkilökunnan omia kehittämisehdotuksia.....	87
9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	88
9.1 Yhteenveto	88
9.1.1 Tilamuutokseen liittyvät johtopäätökset	88
9.1.2 Esimiestoiminta muutoksessa.....	90
9.1.3 Palveluprosessien parantaminen muutoksen avulla	91
9.2 Johtopäätökset.....	91
10 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	92
LÄHDELUETTELO	96
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työ ja työnteko ovat muuttuneet nyky-yhteiskunnassa merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana. Ainoaksi varmaksi asiaksi nykypäivänä on tullut epävarmuus. Kukaan ei voi olla enää täysin varma työpaikkakansa säilymisestä, ei edes julkisella sektorilla.

Muutoksesta ja muutoksen hallinnasta on tullut uusi kilpailukeino yhä kovenevilla markkinoilla. Merkittävä asia on se, miten muutoksen johtaminen on hallittu. Muutoksen toteuttamisessa ovat pääosassa johtajat ja esimiehet. Muutos on prosessi, jonka onnistuminen on pystyttävä johtamaan, ohjaamaan ja kontrolloimaan hyvin ja hallitusti.

Johtajat yksin eivät ole avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Työntekijöiltäkin vaaditaan joustavuutta ja rohkeutta toteuttaa muutosta. Muutosprosessin aikana on vaarana syntyä työyhteisön sisällä konflikteja, jotka voivat vuosien varrella kehittyä hallitsemattomaksi kriisiksi. Jokainen taistelee oman reviiirsä puolesta ja aina ei muisteta, että yhteistyöllä syntyy parhaat tulokset. Järvinen (1998, 17) käyttää kirjassaan Martin Saarikankaan toteamusta laivanrakennuksesta: siinä on 20 % tekniikkaa ja 80 % psykologiaa.

Muutosprosessiin sisältyy väistämättä muutosvastarintaa, vanhasta totutusta ja sillä hetkellä toimivasta menetelmästä ei haluta luopua. Nykypäivän liiketoiminnassa ei voi enää luottaa siihen, että viimeiset vuodet ovat menneet hyvin ja juuri nyt liikevaihto on hyvä. Hyväksi havaituilla menetelmillä ei välttämättä tehdä tulosta enää muutaman vuoden kuluttua. Muutos voi tulla eteen jo seuraavana vuonna.

Muutosvastarinnan syyt on hyvä huomioida. Joskus muutosvastarinta voi johtua esimerkiksi näkemyseroista tai väärinkäsityksistä. Johtamisella ja tarkalla suunnittelulla on suuri vaikutus muutosvastarintaan. Tärkeää on myös saada näytetyksi, että muutos on kannattanut ja henkilökuntaa tulisi palkita jollakin

tavalla. Käytännön ongelmiin, kuten puutteelliseen osaamiseen on myös kiinnitettävä huomiota. Henkilökunnalle on taattava riittävä koulutus uusiin tehtäviin.

Muutosjohtamisessa tulee myös huomioida muutoksen eri vaiheet. Alussa muutosehdotusta seuraa toimintakyvyttömyys ja vähättely. Eri vaiheiden jälkeen useimmiten kuitenkin muutos sisäistetään ja löydetään uusi tasapaino: tämä olikin oikeastaan hyvä juttu. Muutoksen läpivienti ei kuitenkaan riitä, organisaatiota on tästäkin lähtien kehitettävä säännöllisesti, paikalleen ei voi jäädä.

Muutokseen liittyy usein myös organisaation ydinprosessien uudelleen tarkastelu. Julkisella sektorilla asiakkaiden palvelun parantaminen on saattanut unohtua tai sen laatuun ei ole ollut tarvetta paneutua. Nykypäivän veronmaksaja on enemmän valveutunut kuin vielä muutamia vuosia sitten.

Julkisista organisaatioista varsinkin seurakuntien olisi erittäin tärkeää paneutua palveluprosesseihin, veronmaksajathan eivät ole itsestäänselvyys, seurakunnan jäsen voi varsin helposti erota kirkosta ja lakata maksamasta veroja. Seurakunnat ovat jo havahtuneet tulevaisuuden muutoksiin ja alkaneet osittain toimia nykyvaatimusten mukaan. Pelkkä jumalanpalvelusuudistus ja vastaavat eivät vielä riitä, kodin tärkeimpien juhlien kuten esim. kasteeseen ja vihkimiseen liittyvien seurakunnan tarjoamien palveluiden on tapahduttava laadukkaasti prosessin alusta loppuun.

Suurissa seurakunnissa tarvitaan yhden palveluprosessin läpiviemiseksi suuri joukko eri alojen työntekijöitä. Jokaisen työntekijän tulee tietää oman työn merkitys koko prosessin kannalta, esimerkiksi jos vihkitilaisuudessa kirkko on siivoamatta, niin papin hyväkään puhe ei välttämättä enää pelasta koko prosessia.

2 TUTKIMUKSEN KOHTEENA OLEVA ORGANISAATIO JA TUTKIMUKSEN RAKENNE

Rauman seurakunta on yksi Suomen suurimmista seurakunnista. Seurakunnassa oli vuoden 2005 lopussa 32 477 jäsentä. Kirkollisia avioliittoja solmittiin 151. Rauman seurakunnassa kastettiin 345 lasta ja haudaan siunattiin 292 vainajaa. Seurakunnan tuloveroprosentti on 1,25.

Rauman seurakunnassa oli vakituisia työntekijöitä 96 vuonna 2005. Naisia seurakunnan työntekijöistä oli noin 74 %. Lisäksi seurakunnan palveluksessa oli vuoden 2005 aikana 106 työntekijää erilaisissa määräaikaisissa työsuhteissa. Seurakunnan henkilöstö jakautui työmuodoittain seuraavasti: seurakuntatyö 56 %, taloushallinto- ja toimistotyö 17,5 %, puutarha- ja hautausmaatyö 9 % ja kiinteistötyö 17,5 %. Vakituisten henkilöstön keski-ikä oli noin 49 v ja keskimääräisen palvelussuhteen kesto aika oli noin 16 vuotta. Henkilöstöstä noin 65 % oli työskennellyt seurakunnan palveluksessa jo yli 10 vuotta.

Seurakunnan asioista vastaa pääasiassa kirkkoherra. Hänen lisäksi talousasioista vastaa taluspäällikkö ja hallintoasioista vastaa hallintojohtaja.

Kirkkoherralla on eniten alaisia. Heitä ovat kaikki hengellisen työn työntekijät (mm. papit, kanttorit, lapsityöntekijät, diakonit, nuorisotyöntekijät, lähetyssihteeri) kirkkoherranviraston työntekijät, tietohallintosuunnittelija ja tiedotustoimiston työntekijät. Hallintojohtajalla on yksi alainen: palkanlaskija.

Taluspäälliköllä on alaisinaan taloustoimiston työntekijät, puutarha- ja hautausmaatyöntekijät sekä rakennusmestari, jonka alaisuudessa työskentelevät vahtimestarit, siivoojat ja kiinteistösihteeri.

2.1 Tutkimuksen tarkoitus

Seurakunnassa tullaan lähivuosina toteuttamaan suuri muutos koskien kiinteistöjen käyttöastetta. Kiinteistöjen menot muodostavat yhden suurimmista menoeristä Rauman seurakunnassa. Muutamat kiinteistöt ovat vajaakäytössä ja näiden tilojen osalta on mietittävä niiden tarpeellisuutta.

Yksi suurimmista muutoksista tulisi koskemaan seurakunnan virastotaloa. Nykyään eri osastot sijaitsevat fyysisesti eri puolilla taloa. Asiakaspalvelun kannalta sekä loma-aikojen tuurausten takia olisi mietittävä toimipisteiden uudelleen sijoittelua.

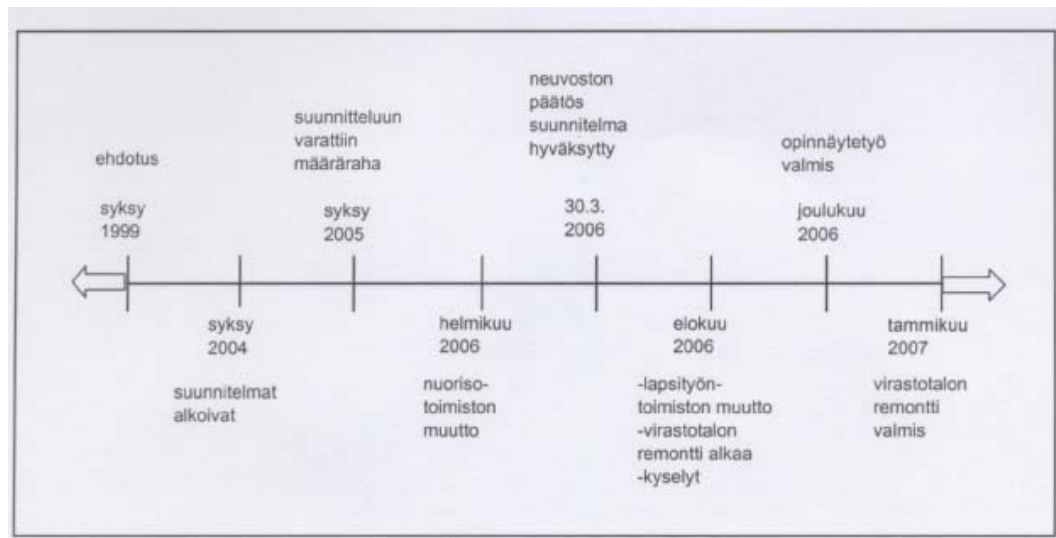
Kyselyjen avulla tullaan kartoittamaan henkilökunnan mielipiteitä siitä, miten ehdotettu tilamuutos koetaan. Kuinka suuri vaikutus on sillä, että työpiste muuttuu nykyisen toimipisteen sisällä tai muuttuu kokonaan uuteen rakennukseen? Lisäksi kyselyn avulla saadaan vastaus siihen, että miten ehdotetut muutokset vaikuttavat asiakaspalveluun sekä miten esimiehet ovat toimineet muutosprosessin edetessä. Henkilökunnan mielipidettä tullaan kysymään myös koulutuksen määrästä ja siitä, mahdollistaako esimies koulutuksen, jota itse katsoo tarvitsevänsä ja haluavansa.

Lisäksi tutkitaan seurakunnan ydinpalveluprosesseja, joita ovat toimitukset. Henkilökunta saa ottaa kantaa siihen, onko nykyinen palveluprosessi riittävän hyvä ja mitä voitaisiin tehdä, jotta seurakunnan asiakkaiden palvelua saataisiin parannettua.

2.2. Muutosaikataulu

Kuviosta 1 nähdään muutosaikataulu liittyen virastotalon muutokseen. Ajatus toimistotilojen muutoksesta on ollut jo aikaisempien esimiestenkin mielessä. Mutta vasta syksyllä 1999 ympäristötoimikunta teki virastotalon tilajärjestelyehdotuksen. Tilanne jäi elämään vielä muutamaksi vuodeksi ja jatkui

vasta syksyllä 2004. Vielä kului vuosi, ennen kuin määrärahaa virallisiin suunnitelmiin oli varattu.



Kuvio 1. Virastotalon muutosprosessin aikataulu.

Alkuvuodesta 2006 nuorisotoimisto alkoi valmistautua muuttamaan kokonaan pois virastotalolta Kalliokamarille. Kyseinen tila sijaitsee toisaalla kaupungilla ja siellä on jo aikaisemmin sijainnut nuorisotoimiston tiloja. Muutto uusiin tiloihin alkoi helmikuussa.

Neuvoston kokouksessa 30.3.2006 tehtiin päätös, jossa virastotalon muutossuunnitelma lopullisesti hyväksyttiin. Kokouksessa päätettiin, että viraston tiloihin tulisi suunnitelman mukaan seuraavat muutokset:

1. Eteisaulaan tulisi asiakaspalvelua varten neuvonta- ja palvelupiste.
2. Palvelupisteen yhteyteen tulisi kopiointi- ja monistustilat sekä tiedotustoimisto asunto-osasta.
3. Kirkkoherranviraston yhteyteen tuleviin tiloihin siirtyisi taloustoimistosta hauta-asioiden hoito.
4. Asunto-osassa oleva kiinteistötoimisto siirtyisi taloustoimiston tiloihin.
5. Salin tiloihin tulisi kiinteä kokous-, neuvottelu- ja koulutustila noin 20 henkilölle. Tilassa kokoontuisi edelleen neuvosto, mutta valtuuston kokoukset siirtyisi pidettäväksi seurakuntatalolle.
6. Salin toiseen osaan tulisi toimistotiloja ja keittokomerolla varustettu noin 10 henkilön kokous- ja palaveritila.

7. Nykyiseen keittiötilaan siirtyisi tietohallinnon toimisto asunto-osasta.

Neuvoston päätöksen jälkeen voitiin anoa rakennuslupaa. Elokuussa lapsityöntoimisto muutti kirkon vieressä sijaitsevaan seurakuntataloon. Elokuussa alkoi myös virastotalon alakerran remontti. Samoihin aikoihin tämän opinnäytetyön kyselyt jaettiin työntekijöille.

Opinnäytetyö valmistui joulukuussa ja virastotalon remontin arvioitu päättymisajankohta on tammikuu 2007. Virastotalon muutokset saadaan näin päätökseen. Muutos jatkuu edelleen koskien muita seurakunnan kiinteistöjä.

2.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus käsittelee muutosta, muutosjohtamista ja palveluprosesseja. Aluksi kerrotaan muutosjohtamisesta, muutoksen vaiheista ja muutoksen henkisen prosessoinnin vaiheista. Luvun lopuksi pohditaan muutosvastarintaa ja sitä, millä eri keinoilla muutosvastarintaa voidaan vähentää.

Luvussa neljä käsitellään esimiestyötä ja sen onnistumista. Erikseen kerrotaan onnistumisen edellytyksistä, johtajana kehittymisestä ja tehokkaan päätöksenteon vaikutuksista. Koska tutkittavana organisaationa on seurakunta, on luvun lopussa kerrottu erikseen johtamisesta seurakunnassa.

Viimeinen teoriaosuuden luku kertoo palveluprosesseista ja niiden parantamisista. Tarkemman tutkinnan alla ovat hyvä palvelu ja laatu, toimintaprosessit ja prosessijohtaminen. Lopuksi selostetaan esimerkkinä seurakunnan ydinpalveluprosessien prosessikaaviot.

Opinnäytetyön empiirinen osa alkaa luvusta kuusi, jossa kuvataan tutkimuksen käsitteellinen viitekehys sekä selostetaan tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.

Luvussa seitsemän kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Erikseen selostetaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, mikä menetelmä on valittu juuri tähän tutkimukseen ja miksi. Lisäksi selostetaan tutkimusaineiston keruusta ja analysoinnista. Lopuksi kerrotaan, mikä on tämän tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.

Liitteenä yksi esitellään kyselylomake. Kyselyjen tulokset on luettavissa luvussa kahdeksan. Tämä luvun jälkeen kerrotaan yhteenveto ja johtopäätökset. Viimeisessä luvussa opinnäytetyöntekijä sekä hänen esimiehensä pohtivat organisaation kehittämistä saatujen tutkimustuloksen perusteella.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutoksesta on tullut osa arkipäivää niin työpaikoilla kuin perhe-elämässäkin. Enää ei voi luottaa siihen, että jos juuri nyt menee hyvin, sama pätee vielä vuosienkin kuluttua. Tilanne voi muuttua jo jopa vuoden, parin kuluttua.

Myös esimiehen ja alaisten roolit ovat muuttuneet suuresti. Olemme mieltäneet esimiehen käskijäksi ja työntekijän käskyjen noudattajaksi. Sodan jälkeen maatalousvaltainen kulttuuri siirtyi teolliseen tuotantoon ja tayloristinen tehokkuusmalli painotti työtehtävien pilkkomista. Ajattelu ei varsinaisesti kuulunut enää työelämään, se kuului esimiehille. Alaiset tekivät vain työtä, jonka esimiehet määräivät. Esimiehet myös valvoivat ja tarkkailivat työn suorittamista. Työntekijä alistui työnantajan käytettäväksi ja ainoa motivaatio palkkapäivän lisäksi oli se, että työpäivän jälkeen sai omistautua kodille ja harrastuksille. Työntekijät tottuivat pikkuhiljaa siihen, ettei esimerkiksi työmenetelmien kehittämistä tarvittu. Palkan suuruudesta tuli lähestulkoon ainoa arvostuksen mittari. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 14.)

Muutosprojektiin tarvitaan henkinen johtaja. Tällainen johtaja pitää löytyä organisaation sisältä, koska muutos on otettava omiin käsiin. Muutoksen yhteydessä organisaatioon pitää syntyä riittävästi osaamista, jotta saavutetaan tuloksia sekä näiden ylläpitämistä. Muuten riskinä on se, että organisaatio palaa entiselleen. Johtajalle on tärkeää, että hän aloittaa muutosprojektin, silloin muiden on helpompi seurata perässä. (Laamanen 2001, 264–265.)

Laamasen (2001, 266) mukaan muutosprojekti pitää aloittaa selvillä päämäärillä ja tavoitteilla. Lisäksi on vastattava kysymyksiin, ketä muutos koskee. Onko kyseessä koko organisaatio vai jokin ryhmä tai yksilö? Laamanen esittelee muitakin tärkeitä kysymyksiä, joihin on saatava vastaus: mistä muutostarve aiheutuu, mitä myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia muutoksen toteuttaminen organisaatiolle aiheuttaa, miten välttämätöntä on muutoksen toteuttaminen, mitä siitä seuraa jos muutosta ei toteuteta sekä missä ajassa uskotaan, että muutos voidaan toteuttaa. Lisäksi pitää selvittää, ketkä ovat vastuussa muutoksessa ja mikä on heidän roolinsa. On hyvä myös pohtia etukäteen, liittyykö toteutukseen henkilöristiriitoja tai onko vaarassa syntyä valtataisteluja esim. työnantajan ja työntekijöiden välillä.

Jotta työntekijät koko organisaation laajuudelta hyväksyisivät muutoksen, on yksilön opittava ymmärtämään ydinprosessit, ratkomaan ongelmia, tekemään päätöksiä ja työskentelemään positiivisella tavalla toistensa kanssa. Työntekijöiden tulee oppia luottamaan toisiinsa ja esimiesten tulee voittaa alaistensa luottamus sekä toisinpäin. (Wright 1999, 219)

Hyvä työpaikka ei juuri koskaan synny itsestään, koko henkilökunnan on sitouduttava muutokseen. Muutoksen on vaikea edetä, jos vain johto päättää lähteä viemään muutosprosessia eteenpäin. Toisaalta johtajalla on tärkeä rooli, koska työ vaatii sinnikkyyttä, ja tulokset näkyvät vasta vuosien kuluttua. Nykypäivänä yhä useammalla työpaikalla on mietitty vakavasti työhyvinvoinnin edistämistä, se vaikuttaa positiivisesti työssäjaksamiseen sekä työn laadun parantamiseen. (Marttila & Tamminen 2002, 86 – 87.)

Wright (1999, 209–210) taas kirjoittaa, että muutosta ei voi rajoittaa vain yhteen osastoon. Jotta muutos olisi tehokas, muutos tapahtuu koko organisaation laajuudelta. Ongelmana on usein se, että jokaisella osastolla on omat suunnitelmat, budjetit ym. sekä osastojen välillä saattaa olla jopa kommunikaatio katkoksia. Koko organisaatio kuitenkin hyötyy muutoksesta eniten, kun eri osastot kommunikoivat keskenään ja ovat avoimia toisiaan kohtaan. Ongelmaa ei ratkaista sillä, että jo olemassa olevien työntekijöiden tilalle palkataan uusia, avarakatseisempia työntekijöitä (Wright 1999, 212).

Muutosta toteutettaessa törmätään moniin ongelmiin, jotka on saatava ratkaistua, ennen kuin muutos on saatu onnistuneesti toteutettua. Kehitysprojektien tyypillisimmät ongelmat ovat muutosvastarinta, ajan ja resurssien puute, johtamisongelmat, puutteellinen suunnittelu ja viestintäongelmat. Joskus taas muutosta ei aleta ollenkaan toteuttaa, koska johtajilla saattaa olla esimerkiksi riittämätöntä kokemusta siitä, että muutosta tarvitaan tai heillä ei ole tietoa uusista toimintatavoista. Muutosten toteuttaminen ja onnistuminen eivät ole helppoja käsitellä, hyvän strategian laatiminen on helpompaa kuin sen saattaminen käytäntöön. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 12.)

Nivaro (2005, 26–27) kirjoittaa, että työelämässä on yleinen harhaluulo siitä, että ohjeita noudatetaan ja sana pitää. Hyvät ideat saattavat jäädä lupauksen tasolle. Pitää muistaa luoda edellytykset sille, että suunniteltu muutos etenisi mahdollisimman hyvin. Pitää myös muistaa, että kaikkien on hallittava kasvavia tietomääriä, samalla työntekijöiden osaaminen monipuolistuu. Johdon on huolehdittava siitä, että asiat käsitellään niin kuin he ovat sen ajatelleet. Viestinnällä on tässä asiassa suuri merkitys. Tunteitakaan ei pidä vähätellä. Artikkelissa luetellaan Harry Köhlerin neljä hyväksi havaittua lähestymistapaa, jotka auttavat mielekkääseen oppimiseen:

1. Alaisten pitäisi saada ja osata tehdä itse päätöksiä ja johtaa omaa työtään.
2. Työntekijät pitäisi ottaa jo luonnosteluvaiheessa mukaan strategian ja toteutuksen suunnitteluun.
3. Esimiesten on ymmärrettävä, että vastuun antamisesta seuraa onnistumisen lisäksi myös epäonnistumisia.

4. Muutoshankkeita voi kuvata tarinoina muuallakin kuin markkinointiviestinnässä. ” Kertomus on lähempänä todellisuutta kuin ohje, koska se voi maalata eteemme onnistumisen, vaikka toistaiseksi kuvitteellisen. Siten se täyttää samaa tehtävää kuin urheilijan mielikuvaharjoitus ennen suoritusta.”

3.1 Muutosprosessi

Suuret muutokset eivät tapahdu nopeasti. Vaarana on se, etteivät tarpeelliset muutokset toteudu. Syynä voi olla esimerkiksi sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, byrokratia, luottamuspula, tiimityötyöskentelyn puute, ylimielisyys ja yksinkertaisesti tuntemattoman pelko. Nämä esteet on tunnistettava ja yritettävä voittaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Kotter 1996, 17–19.)

Muutosprosessin vaiheet voidaan sanella kohta kohdalta, mutta ihmismieltä ei kannata unohtaa. Jokaisella ihmisellä on kokemuksia organisaation sekä henkilökohtaisen elämän muutoksista, ihmisillä on myös eri tavat suhtautua muutoksiin. Laamanen (2001, 256) sanoo, että muutos on usein luonteeltaan sosiaalinen ilmiö, muutoksella on aina vaikutus ryhmän välisiin suhteisiin.

3.1.1 Muutoksen vaiheet

Muutosprosessin läpiviennissä tulee muistaa edetä vaihe vaiheelta. Seuraavassa Russell-Joses (2000, 78–81) esittelee nelivaiheisen muutosjohtamisen rakenteen:

1. vaihe: analyysi

Aluksi pitää ymmärtää muutoksen luonne sekä organisaatiokulttuuri ja sen valmius muutosprosessiin. Lisäksi on hyvä tehdä perusteellinen arviointi mm. strategiasta, johtamistyylistä ja ulkoisista suhteista sekä tutkia henkilöstöä ja aikaisempia hankkeita.

Kun tämä vaihe on suoritettu, ymmärretään organisaatiota paremmin kun se vie muutosprosessia eteenpäin. Lisäksi tuloksena saadaan yrityksen kulttuurikartoitus. Huolellinen suorittaminen mahdollistaa

sen, ettei muodostu sudenkuoppia, jotka vaikeuttavat seuraavia vaiheita.

2. vaihe: luonnostelu

Kakkosvaiheessa hahmotellaan muutosohjelma. Johtajatasolla tulisi toteuttaa vision luonnostelu, muutostiimin rakentaminen sekä aloittaa toiminta niin, että sillä on henkilöstön hyväksyntä. Viestintään, työryhmätyöskentelyyn ja avoimiin keskusteluyhteyksiin tulisi kiinnittää tarkkaa huomiota. Tuloksena saavutetaan yhteisymmärrys visiosta, tiimien rakentamisesta sekä vastuukysymyksistä.

3. vaihe: suunnittelu

Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan muutoksen toteutus. Se pitää sisällään tulevaisuuteen katsomista ja riskien, sidosryhmien sekä mahdollisten ongelmien mahdollisimman tarkkaa kartoitusta. Lisäksi ajoituksen suunnitteluun, seurausten analysointiin sekä yhteishengen rakentamiseen tulee kiinnittää huomiota. Tämä edellyttää keskustelua ja muutoksen kohteeksi joutuvien mukaan ottamista hankkeeseen. Tuloksena saadaan asianmukaiset suunnitelmat, riskianalyysit, sidosryhmäkartoitus sekä tarvittavien resurssien hankinta.

4. vaihe: toteutus

Kun suunnitelma saadaan valmiiksi, on aika aloittaa toteuttaminen. Suunnitelmaa tulee seurata ja sen etenemistä arvioida. Huomioonotettavia asioita ovat myös ympäristön muutokset, strategian kehittyminen sekä mahdolliset yllättävät esiin tulevat ongelmat. Jos edelliset vaiheet on toteutettu huolellisesti, on tämä viimeinen vaihe helpompi toteuttaa. Tuloksena saadaan hyvin hallittu ja tuloksekas muutosohjelma.

Tässä mallissa on esitetty yksinkertaisesti neljä vaihetta. Kotter (1996, 18) taas erittelee muutosprosessin kahdeksaan osaan:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
Markkinat ja kilpailutilanne on tutkittava tarkasti. Lisäksi on hyvä määrittää mahdolliset kriisit.
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
Kun riittävän vahva tiimi on perustettu, se pystyy ohjaamaan tehokkaasti muutosta.
3. Vision ja strategian laatiminen
Visio laaditaan muutoshankkeen ohjenuoraksi. Vision toteuttamiseksi laaditaan strategia.
4. Muutosvisiosta viestiminen

Kaikki mahdolliset keinot on käytettävä, jotta uusi visio ja strategia saadaan viestitetyksi eteenpäin. Ohjaava tiimi on avainasemassa mallin näyttäjänä.

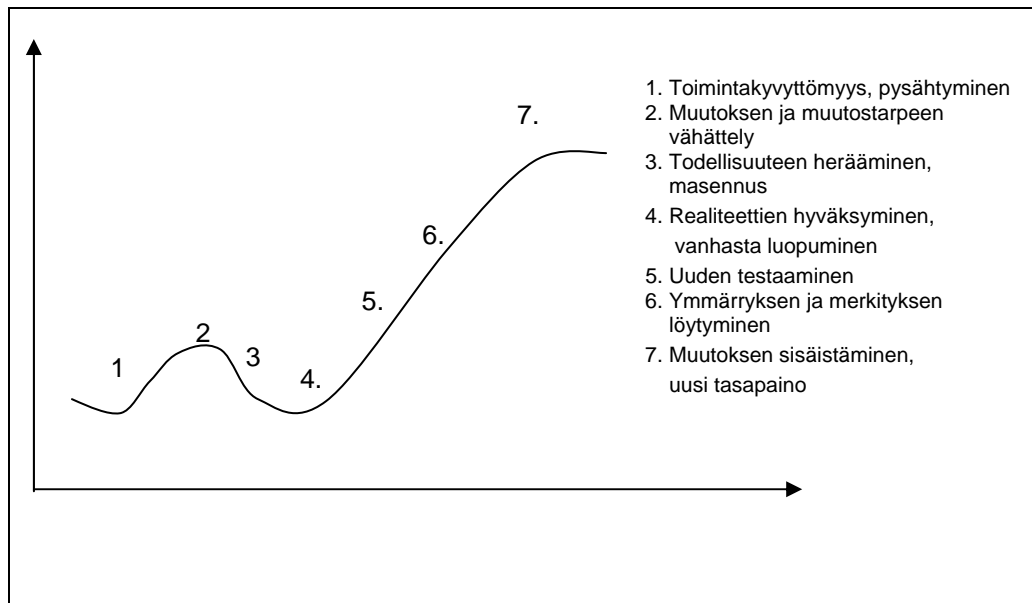
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
Tärkeää on, että muutosvisiota heikentäviä järjestelmiä tai rakenteita muutetaan. Riskien ottamiseen ja uusiin toimenpiteisiin tulee kannustaa.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen
Näkyvät parannukset muutoksessa motivoivat henkilökuntaa edelleen muuttamaan toimintatapojaan. Palkkausjärjestelmää on syytä tässä vaiheessa tarkastaa.
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
Muutosvisio toteutetaan rekrytoimalla lisää työntekijöitä sekä antamalla ylennyksiä vanhoille työntekijöille. Prosessiin tuodaan uusi projekteja ja teemoja.
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin
Saavutetaan parempia suorituksia paremmalla ja tehokkaammalla johtamisella. Kehitetään johtajuutta ja varmistetaan, että myös tulevaisuudessa varmistetaan keinojen kehittämien.

Neljä ensimmäistä vaihetta auttavat nykytilanteen purkamisessa. Muutosprosessi ei välttämättä ole helppo, joten nämä kohdat saattavat olla kaikkein vaikeimmat. Uusia toimintatapoja otetaan käyttöön kohdissa 5-7. Viimeisten vaiheiden toivotaan juurruttavan muutoksen yrityksen kulttuurissa. Lisäksi ne auttavat tekemään muutoksista pysyviä. Mitään vaihetta ei kannata jättää kiireen takia pois, kaikki vaiheet tulee käsitellä niin, että tulokset varmasti onnistuvat. Joskus saatetaan ajatella, että jonkun kohdan voi jättää pois, koska sitä ei yksinkertaisesti tarvita. Tämäkin on väärä ajattelutapa. (Kotter 1996, 19–21.)

3.1.2 Muutoksen henkisen prosessoinnin vaiheet

Ihmisen mieli vaihtelee huomattavasti muutosprosessin aikana. Organisaationmuutos on aina sekä yksilö- että yhteisötasoinen henkinen sulatusprosessi. Se vie aikansa ja tunnelmat vaihtelevat prosessin aikana laidasta laitaan. Jokainen ihminen käsittelee ympäristön tapahtumat omalla tavallaan,

mutta silti niissä voidaan havaita tiettyjä samankaltaisuuksia. Kuvio 2 esittää ihmisten ja ihmisryhmien reaktioita muutostilanteissa. (Valtee 2002, 33.)



Kuvio 2. Muutoksen henkisen prosessoinnin vaiheet. (Valtee 2002, 33)

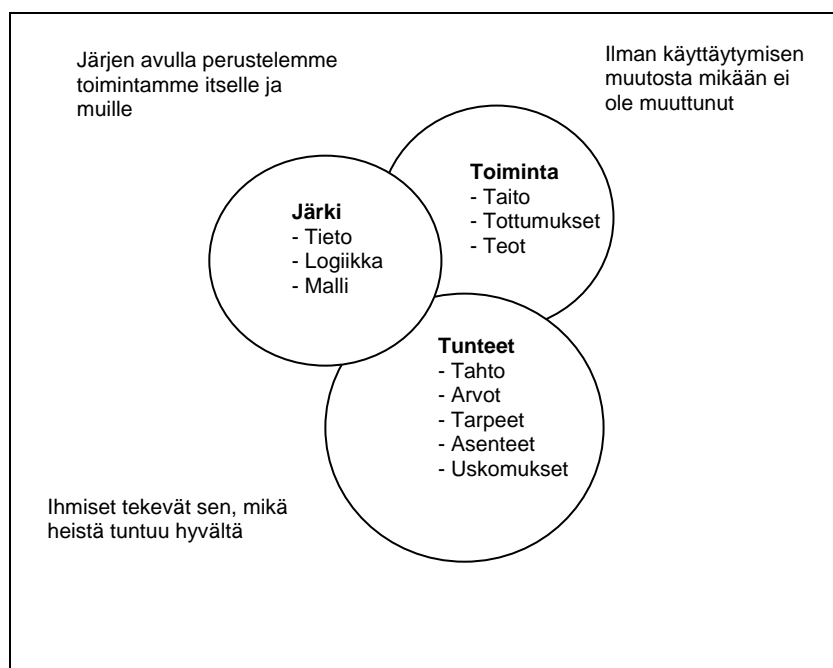
Muutosprosessin alussa työntekijät ovat hämillään, toiminta pysähtyy ja tulee voimattomuuden tunne. Seuraava vaihe on muutoksen ja muutostarpeen vähättely, asiaan ei uskota ja sen ajatellaan olevan vain pelkkä huhu. Kolmannessa vaiheessa työntekijät huomaavat, että tämä onkin totta. Yleinen uskomus on, että jostakin tärkeästä joudutaan luopumaan ja mitään hyvää ei saada tilalle. Masennusvaihetta seuraa realiteettien hyväksyminen ja vanhasta luopuminen. Mielialat alkavat nousemaan ja ymmärretään muutoksen merkitys. Lopuksi työntekijät sisäistävät uuden ja huomaavat, että muutos tuli tarpeeseen. Mielialat eivät etene aina näin suoraviivaisesti, vaan jokin kohta voi viedä enemmän aikaa tai joudutaan ottamaan askelia taaksepäin (Valtee 2002, 33–35).

Johtajat saattavat toivoa, että muutosprosessi sulatetaan ja hyväksytään nopeasti. Tämä on kuitenkin lähes mahdotonta, ihmisille on annettava aika totutella muutoksen mahdollisuuteen. Malli voi olla hyvä esimerkki johtajille, jotta he osaavat varautua tiettyihin reaktioihin. Esimerkiksi kieltämisen vaiheessa korostuu tiedottamisen merkitys, organisaatiomuutos on osattava perustella riittävän selkeästi. Johtajien on pyrittävä tarjoamaan selkeyttä ja realismia

alkuhämmennykseen. Lisäksi alkuvaiheeseen liittyy usein aiheettomia pelkoja ja uhkakuvia. (Valtee 2002, 34.)

Työyhteisön sisällä vallitsee yleensä jonkinlainen mielikuva organisaation tulevaisuudesta. Jos kaikki on mennyt tähän asti hyvin, odotetaan olotilan jatkuvan tulevaisuudessakin. Toisaalta mielikuvat voivat olla päinvastaisiakin, mikään ei pysy ennallaan, tilanne on kaaosmainen eikä organisaatiolla mene enää koskaan hyvin. Tässä tilanteessa esimiesten on saatava visio tietoiseksi keskustelujen avulla. Perusteltu visio auttaa työntekijöitä muovaamaan organisaatiota myönteiseksi tulevaisuudessa. Se myös auttaa työyhteisöä toimimaan myönteisen tulevaisuuden eteen. (Mäkipeska ym. 1999, 69.)

Laamanen (2001, 256–257) esittää, ettei muutosta voi ymmärtää ilman käsitystä ihmismielen toiminnasta. Kuviossa 3 Laamanen esittää kolmen kokonaisuuden kautta ihmismielen toimintaa.

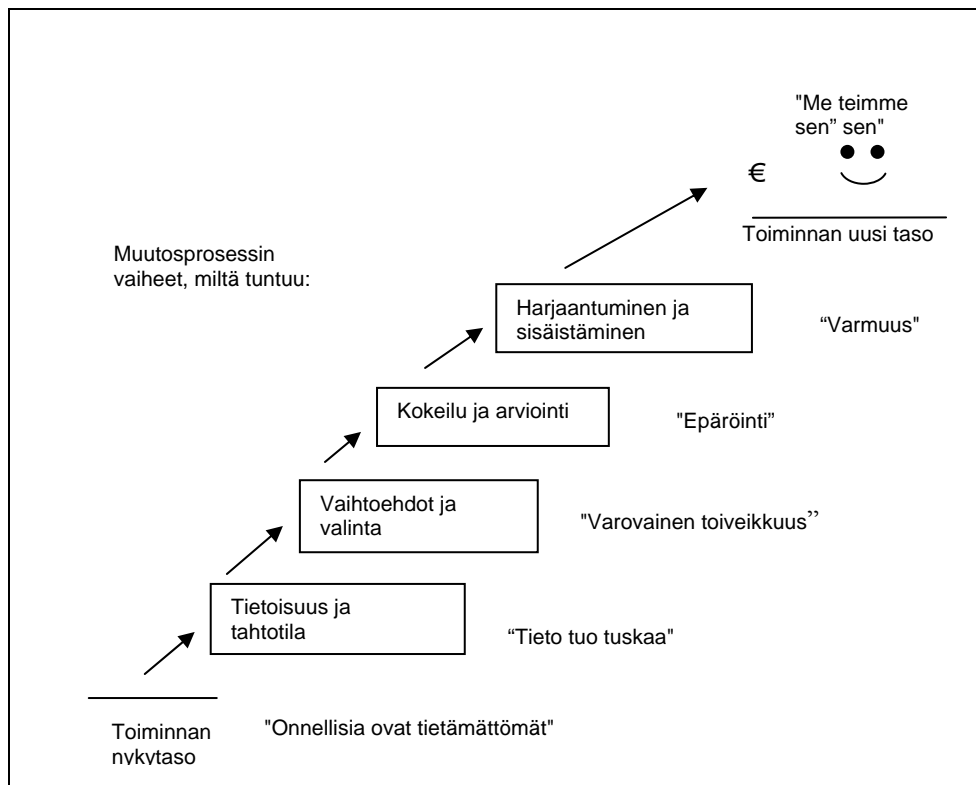


Kuvio 3. Miten ihmismieli toimii? (Laamanen 2001, 257)

Ihmisten päätökset perustuvat usein tunteisiin. Laamasen (2001, 257) mukaan naisten on miehiä helpompi yhtyä tähän käsitykseen. Tunteilla on suuri merkitys päätöksenteossa, järjellä on muutoksessa myös tärkeä rooli, koska ihminen ei halua toimia järjettömällä tavalla. Kaikki toiminta pitää selittää järkevaksi. Kuvion kolmas elementti on ihmisen toiminta. Laamasen mukaan reaali maailman

ja meidän muiden ihmisten näkökulmasta mikään ei ole muuttunut, ellei ihminen toimi ja käyttäydy uudella tavalla. Muutoksessa pitää aina pyrkiä toimintatavan muutokseen, muutoksen pitää näkyä.

Kun muutoksia halutaan saada aikaan, pitää erityisesti kiinnittää huomiota tunteisiin. Jos muutoksia on paljon, alamme kokea elämämme ahdistavana ja stressaavana. Toisaalta, jos muutoksia ei ole tarpeeksi, elämä voidaan kokea tylsänä. Muutoksen jäsenyyksessä ei tässä tapauksessa tarkoiteta jokapäiväisiä, arkisia muutoksia, vaan sellaisia muutoksia, jotka vaativat ihmisiltä uudenlaista suhtautumista. (Laamanen 2001, 258.)



Kuvio 4. Muutoksen vaiheet yksilön näkökulmasta (Laamanen 2001, 258)

Kuviossa 4 ilmaistaan, miltä muutosprosessin aikana tuntuu. Useimmiten mietitään, miten tämä vaikuttaa minun tilanteeseeni. Valintatilanteissa ihmismieli toimii negatiivisesti, hyväkin asia hylätään helposti, jos siitä löytyy yksikin vakava puute, haitta tai riski. Seuraavaksi ihmismieli alkaa etsiä kunnollista ratkaisua, jos sellaista ei löydy, voi seurauksena olla ahdistusta ja jopa masennustakin. Jos taas muutos näyttää mahdolliselta, on seurauksena toiveikkuus

siitä, että tästä selvittää. Tyypillistä on, että kun ratkaisumalli on löytynyt, alkaa epärointi, toimiiko tämä sittenkään. Ratkaisuille tarvitaan vahvistusta. Viimeinen sitoutuminen uutteen toimintaan tapahtuu hyväksymällä muutoksen positiiviset vaikutukset. Lopullinen varmuus onnistumiselle tulee vasta, kun epäily on kokonaan poistunut mielestä. Uuteen tilanteeseen totutaan ja ollaan iloisia sen toimivuudesta, kunnes muutosprosessi alkaa uudestaan. Uudistustahan pitää tapahtua jatkuvasti, muuten organisaatio ei kehity. (Laamanen 2001, 258–260.)

3.2 Muutosvastarinta

Muutosta tapahtuu jatkuvasti, mutta siitä huolimatta uudistuksia ja muutoksia vieroksutaan ja vastustetaan. Muutosvastarinta saa useita eri ilmenemismuotoja, toisilla vastustus ilmenee passiivisena laiskuutena ja toisilla taas aktiivisena, äänekkäänä sekä erilaisina mielenilmaisuuksina. Tyypillisempiä muutosvastarinnan oireina ovat mm. haluttomuus osallistua koulutustilaisuuksiin sekä pessimististen arvioiden ja mielipiteiden ilmaiseminen. Vastarintaa ilmenee kaikilla organisaation tasoilla. (Lanning ym. 1999, 137.)

Kehitysvaiheen alussa kannattaa korostaa muutoksen merkitystä sekä niitä ongelmia, jotka tulee ratkaista joka tapauksessa. Muutoksen vetäjien ei kannata esittää omia vaihtoehtoja ainoina oikeina mahdollisuuksina, tästä saattaa seurata passiivisuutta ihmisissä tai he voivat alkaa tuntea itsensä uhreiksi. Paras tapa on esittää vaihtoehtoja, joista ihmiset saavat tehdä vertailuja ja esittää omia ratkaisuvaihtoehtoja. Tärkeää on myös huomioida ihmisten pelot ja tunteet. (Laamanen 2001, 270.)

Ongelmia ei ratkota hyökkäämällä, vaan miettimällä tarkemmin vastustuksen syitä. Niitä voivat olla mm. se, ettei haluta oppia uutta tietojärjestelmän käyttöä tai on vain huoli omasta työpaikasta. Syynä voi olla myös laiskuus tai pelko siitä, ettei opi uutta tarpeeksi nopeasti. Jotkut voivat kokea muutoksen tarpeettomana tai omaa roolia muutoksessa ei ymmärretä. (Lanning ym. 1999, 138.)

Muutoksen hyväksyminen ei ole kuitenkaan aina pelkästään organisaation etu. Niillä, jotka voimakkaimmin vastustavat muutosta, voi olla organisaatiolle kullannarvoisia näkemyksiä, nämä mielipiteet on hyvä ottaa vakavasti. Muutoksen edetessä usein kannattajien ja vastustajien rajalinjat muuttuvat. (Valtee 2002, 24.)

Muutosvastarinnan käsittelyä voidaan käsitellä eri tavoilla. Johtamisella on suurin vaikutus siihen, kuinka muutosvastarinta ilmenee. Lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota siihen kuinka kehittämisprojekti hallitaan, kuinka suunnittelu, mittaaminen ja palkitseminen hoidetaan. Lisäksi voidaan miettiä, kuinka resurssien tarjonta sekä organisointi ja koordinointi vaikuttavat muutosvastarintaan.

3.2.1 Johtamisen vaikutus muutosvastarintaan

Johtajan rooli muutoksessa on merkittävä, jos muutoksen läpiviennissä on ongelmia, ne voidaan yhdistää huonoon johtamiseen. Kun halutaan minimoida muutosvastarinta, on muutoksesta vastaavan johtajan huomioitava monia asioita. Työntekijöiden kuuntelu, tukeminen ja kannustaminen vähentävät muutosvastarintaa. Johtajan on myös kyettävä osoittamaan, että hän tietää mitä tekee. On myös muistettava, että muutosprosessin aikana työntekijät tekevät virheitä, niistä ei tule rangaista vaan oppia. (Lanning 1996, 46.)

Tärkeää on myös muistaa, ettei muutosvastarintaa kannata yrittää murtaa voimakkailla toimenpiteillä. Olisi pyrittävä ensin analysoimaan syitä. Lanning ym. (1999, 139) antavat esimerkkejä, millaisia syitä on vastustaa muutosta ja miksi:

- Mieti, kenellä olisi syytä vastustaa muutosta ja miksi?
- Yritä tunnistaa vastarinnan muoto, mistä vastustus pohjimmiltaan johtuu, analysoi systemaattisesti ja etsi vastustuksen perussyyt.
- Kuuntele ja anna rakentavaa palautetta vastarinnasta sekä kerro henkilöstölle, miten itse näet ja koet muutoksen.
- Keskustele asianosaisten kanssa niistä asioista, jotka ovat henkilön kiinnostuksen kohteena nyt ja muutoksen jälkeen.

- Pyri oikaisemaan virheelliset käsitykset mahdollisimman nopeasti.

Ongelmia tuo myös se, että jos esimies yrittää korostaa omaa johtajuuttaan liikaa. Tästä voi seurata se ongelma, ettei työyhteisö arvosta esimiestään enää johtajana (Järvinen 1998, 77). Muutoksen läpiviennissä auttaa se, että välillä joustaa, mutta sitten on taas oltava määrätietoinen ja uskallettava tehdä päätöksiä.

Muutosprosessin läpiviejällä tulee olla tarvittavaa osaamista hankkeen läpiviemiseksi. Esimiehen tulee olla avoin ja kertoa työntekijöilleen suunnitelmista ja ajatuksista. Esimiehen käyttäytyminen ja asenteet heijastuvat työntekijöiden toimintaan, he turhautuvat ja tuntevat haluttomuutta ryhtyä mihinkään uuteen. (Lanning 1996, 49.)

Niiden esimiesten, jotka ovat vastuussa muutoksesta, tulisi ennalta tutustua muutosprojektia käsittelevään kirjallisuuteen. Olisi hyvä myös tutustua oman organisaation muihin mahdollisiin aikaisempiin muutoksiin. Esimiesten tulee ennakoida muutosvastarinta (Lanning 1996, 49). Kun tarpeellinen ennakkotyö on tehty, on helpompi perustella muutoksen tarpeellisuus koko organisaatiolle. Johtajan epävarmuus tai piilottelu on vahingollista koko muutosprosessille. Jos taas uskoo muutokseen ja vie sitä määrätietoisesti eteenpäin, sillä on suuri mahdollisuus onnistua.

Muutosprosessin aikana sattuu virheitä, niitä ei voi välttää. Virheistä ei saa rangaista työntekijöitä, virheistä tulee ottaa oppia. Samojen virheiden toistaminen saman muutosprosessin aikana voi olla kohtalokasta. Jos työntekijää on rangaistava virheestä, on sen tapahduttava niin, että työntekijä varmasti tietää, mistä syystä rangaistus tulee. Nöyryyttäminen on pahinta, mitä esimies voi tehdä. (Lanning 1996, 52–53.)

3.2.2. Suunnittelun, mittaamisen ja palkitsemisen vaikutus muutosvastarintaan

Suunnittelun suurimmat virheet tapahtuvat useimmiten muutosprojektin alussa. Muutostarvetta ei ole tarpeeksi hyvin perustelut tai työntekijöiden osallistuminen on ollut puutteellista. Kaikille pitäisi tehdä selväksi, mikä on organisaation visio ja kaikkien tulisi toimia sen puolesta. Muita muutosvastarintaan johtavia puutteita ovat mm. puutteellinen tiedotus suunnitelmista ja tavoitteista, työntekijöiden tulevaisuuden roolien unohtaminen ja puutteellinen muutosvastarinnan arviointi. (Lanning 1996, 55–56.)

Muutostarpeen perusteluun on syytä varata riittävästi aikaa. Jos organisaation kilpailutilanne, markkina-asema tai rahoitus on kunnossa, voi muutosprosessia olla vaikea perustella. Työntekijät eivät ehkä ymmärrä, miksi jotain pitäisi muuttaa, kun kaikki on hyvin. Erityistä huomiota pitäisi kiinnittää viestin perillemenoon ja ymmärtämiseen. Nämä asiat yleisesti sivutetaan, mutta ne ovat erittäin tärkeitä asioita muutosprosessin alkuvaiheessa (Lanning 1996, 56). Jos työntekijät ymmärtävät väärin muutoksen tarpeellisuuden, on vaarana väärin huhujen liikkeellelähtö. Usein organisaatiomuutoksella ymmärretään sitä, että henkilöstöä vähennetään, jäljelle jäävien työtaakka suurenee jne. Kun tavoitteet selvitetään jo alussa tarpeeksi hyvin, turhilta huhuilta katkaistaan siivet jo alkuvaiheessa. Työntekijät voivat itse innostua muutoksesta ja esittää omia ideoitaan esimiehelle.

Joskus taas esimiehet voivat jo etukäteen aliarvioida alaistensa muutoshalukkuus, toinen virhe on taas yliarvioida muutoshalukkuus. Kolmas yleinen virhe on kärsivällisyyden puute. Kun ylimmältä johdolta on tullut määräys muutostarpeeseen, alempi työnjohto voi olla liian innokas aloittamaan ja saamaan nopeasti tuloksia. Pitkällä tähtäimellä liiallinen innokkuus yleensä kostautuu voimakkaana muutosvastarintana. (Lanning 1996, 58.)

Muutoksenvalmisteluryhmä on saattanut kokoontua jo viikkojen ajan, joten heille uusi toimintatapa alkaa näyttää tutulta. Tällöin voi olla vaikeaa saada muille työntekijöille esitetyksi kunnan perusteluita muutosprosessille. Kun kunnan perusteluja ei saada ilmaistua, on edessä väistämättä muutosvastarintaa. (Lanning

1996, 62.) Ryhmän on kaikissa vaiheissa otettava huomioon organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Kaikilla pitää olla kokonaiskuva koko organisaatiosta, jokaisesta yksiköstä tai tiimistä sekä näiden tulostavoitteista, jotka voidaan kytkeä kokonaisuuteen. Jokaiselle organisaatiolle tuleekin löytyä tavoitteet ja mittarit. Lisäksi jokaisen yksilön organisaatiossa tulee ymmärtää, mikä on kunkin tehtävä, jotta organisaation menestyisi. Kokonaiskuvasta ei saa unohtaa sidosryhmiä, asiakkaita ym. organisaatioon liittyviä tahoja. (Karlöf 2004, 188–189.)

Laamasen (2001, 150) kokemuksen mukaan mittaamista vastustetaan paristakin syystä. Mittaaminen tarkoittaa sitä, että tilanne esitetään numeroina, monet ihmiset eivät osaa tulkita numeroita, he eivät ymmärrä keskiarvoista, hajonnasta, kehityssuunnasta jne. Kun ei ymmärrä, se on ahdistavaa ja epämiellyttävää. Tunnuslukujen esittäminen tällaisille ihmisille on turhaa, ne eivät auta ihmisiä tekemään parempia päätöksiä, vaan tulos on päinvastainen. Toinen vastustamisen syy on usein se, että ihmiset kokevat oman toimintansa objektiivisen arvioinnin kiusalliseksi: numerot jättävät hyvin vähän tilaa selityksille. Laamanen lisää vielä, että joskus julkisen hallinnon organisaatioissa ihmiset saatavat haluta suojautua mielivaltaisilta numerotavoitteilta.

Jos muutoksen mittaaminen jää puutteelliseksi on vaikea arvioida, oliko muutos kannattava. Samoin työntekijöiden tulisi olla tietoisia siitä, että onnistunut muutosprosessi palkitaan. Palkoista puhuminen saatetaan kuitenkin kokea kiusallisena ja tästä syystä palkitseminen saatetaan jättää mainitsematta. Johto haluaa ensin varmistua, että muutos on ollut kannattava, ennen kuin se haluaa luvata työntekijöilleen palkankorotuksia tai muita etuja. (Lanning 1996, 70.)

Muutosprojektin kehityksen seuranta voi jäädä puutteelliseksi. Useimmiten syynä on, ettei löydy sopivia työkaluja ja mittareita, joilla saadaan todellinen arvio muutoksesta. Luvut voivat olla myös vaikeasti ymmärrettävissä tai niitä voi olla vaikea verrata edellisiin. Työntekijät voivat turhautua, jollei esimiehillä ole näyttää selviä lukuja parannuksesta, muutos saatetaan kokea turhaksi. Joskus taas esimiehet voivat pelätä liian hyvän tuloksen tuomaa kielteistä vaikutusta: työntekijät painostavat palkankorotuksiin. (Lanning 1996, 72.)

3.2.3 Resurssien tarjonnan sekä organisoinnin ja koordinoinnin vaikutus muutosvastarintaan

Jos halutaan välttää käytännön ongelmia, organisointi ja koordinointi on hyvä hoitaa kunnolla. Lisäksi kunnolla tehdyllä organisoinnilla voidaan lievittää muutosvastarintaa. Muutosvastarintaan voivat vaikuttaa puutteelliset tai epäasialliset henkilöjärjestelyt tai näkyvien tulosten hidas aikaansaanti. (Lanning 1996, 79.)

Johtajuutta tarvitaan tunnistamaan työyhteisön kehityksen vaihe ja sekä organisoida asiat niin, että työntekijät pystyvät käsittelemään kyseiseen tilanteeseen kuuluvia oleellisia asioita. Esimiehen tulee luoda järjestystä kaaokseen, koordinoita tehtäviä, jotka vaikuttavat oleellisesti muutokseen. Näin voidaan estää organisaatiota sulkeutumasta ja pyritään saamaan avointa vuorovaikutusta organisaation sisällä (Huhtinen 2002, 101). Johtajan tehtävänä on myös muistaa se, että organisaatio on jotakin tiettyä tehtävää varten, jos tätä ei pidetä mielessä, voi organisaation olomassaolo olla jopa uhattuna (Huhtinen 2002, 103).

Muutosprosessin aikana joudutaan usein siirtämään työntekijöitä toiseen työpisteeseen tai tekemään toimenkuvan muutoksia. Johtajien tulisi kuulla kyseistä työntekijää sekä muita, ennekuin lopullista päästöstä tehdään. Useinkaan johtajat eivät tule ajatelleeksi, että henkilökunnan sisällä vallitsee tietty hierarkia. Jotkut taas ajattelevat omaa reviiriään tai omaa pistettään koskemattomaksi. Kun tällaiseen ryhmään siirretään toinen henkilö, voi seurauksena olla voimakasta muutosvastarintaa. Jossakin organisaatiossa voi väliportaan esimies tuntea asemansa uhatuksi joutuessaan siirtymään toiseen tiimiin. (Lanning 1996, 79–80.)

Työntekijöille tulisi antaa mahdollisuuksia itse valita, jos tämä vain on mahdollista. Joku voi vastustaa muutosta vain siitä syystä, ettei halua tiettyä työtehtävää. Kouluttautumisen mahdollisuus uusiin haastavampiin tehtäviin voi myös motivoida työntekijöitä. Pitää kuitenkin muistaa, että yhteisön sisäisistä rajoista huolehditaan, mitkään oleelliset tehtävät eivät saa jäädä vähemmän

oleellisen varjoon (Huhtinen 2002, 104). Uudet työtehtävät eivät siis saa syrjäyttää jo olemassa olevia työtehtäviä, vaikka ne eivät aina olisikaan mieluisia.

Muutosprosessissa tulisi edetä nopeasti ja niin, että tulokset olisivat kaikkien nähtävillä. Tässä on kuitenkin vaarana se, että yritetään saavuttaa tulokset liian nopeasti. Jos toiminta on liian hidasta, voi haluttu tavoite muuttua etäisemmäksi ja vaikeammaksi tavoittaa. Vaikka esim. asiakastyytyväisyys kasvaisi, siitä ei ole motivoivaa hyötyä, jollei sitä pystytä konkreettisesti osoittamaan työntekijöille. (Lanning 1996, 84–85.)

Lanning (1996, 85) esittelee kirjassaan yleisimpiä harhaluuloja liittyen kehittämisprosessin nopeisiin tuloksiin. Yksi harhaluulo on, että nopeat tulokset takaavat nopeat voitot. Nopealla toiminnalla voidaan saada hetkellistä voittoa, mutta pitkällä tähtäimellä asia saattaa olla toisin.

Koordinoinnissa on otettava huomioon, että suunnitelmat kattavat ainakin strategisen suunnitelman, liiketoimintasuunnitelman, projektisuunnitelman, funktioiden ja osastojen suunnitelmat, prosessisuunnitelman sekä henkilöstö- ja markkinointisuunnitelman. (Karlöf, 2004, 189.)

Hyvien tulosten aikaansaanti on riippuvainen johdon aktiivisuudesta ja sitoutuneisuudesta. Johtajien on oltava mukana muutoksessa ja kannustettava alaisiaan muutokseen, sillä jos he eivät, on turha odottaa sitä alaisilta. Jokainen pienikin muutos on merkittävä.

4 ONNISTUMINEN ESIMIEHENÄ

Jokainen organisaatio tarvitsee johtajaa, hänen on ymmärrettävä oman tehtävänsä merkitys. Johtajan on kyettävä käyttämään valtaansa, jotta organisaation menestyisi, hänen on myös osattava tehdä selkeitä ratkaisuja ja päätöksiä. Johtajan

ei tarvitse tehdä työtänsä yksin, sillä hänellä on henkilökuntaa, jota hänen tulee kuunnella ja hyödyntää ratkaisujen löytämisessä. (Järvinen 2001, 13.) Esimiehen kuuluu ottaa hänelle kuuluva valta ja käyttää sitä. Jos näin ei tapahdu, joku muu ottaa vallan ja käyttää sitä epämääräisissä tilanteissa. Tällaisessa tilanteessa tulokset saattavat olla mielivaltaisia tai jopa sattumanvaraisia. (Borgman & Packalén 2002, 95.)

Ilmapiirin luomiseen tarvitaan jokaisen työntekijä panosta. Esimiehen tehtävänä on selvittää alaisilleen, millaisia odotuksia hänellä on ja mitkä ovat hänen tavoitteensa. Samalla tulee selvittää, miten työntekijät voivat arvioida esimiehen työtä. (Borgman ym. 2002, 97.) Huhtinen (2002, 122) sanoo, että johtaminen ei ole ensisijaisesti tekemistä vaan olemista. Johtajan tulee näkyä ja erottua. Tehtävä on joskus yksinäistä, mutta tämä pitää hyväksyä.

Johtajan pitäisi kannustaa alaisiaan parhaisiin suorituksiin, työntekijöille voi tarjota esimerkiksi haasteellisempia työtehtäviä. Johtajan ei tule unohtaa toimivia työolosuhteita, turvallisuutta ja hyvinvointia työpaikalla. Lisäksi esimiehen tulee varmistaa, että työpaikalla kehitetään vuorovaikutusta, jossa erilaiset mielipiteet otetaan rikkautena. Tavoitteena tulisi olla hyvä ja viihtyisä työympäristö, joka pystyy tehokkaaseen toimintaan. (Borgman ym. 2002, 97.)

Omasta terveydestään on myös muistettava pitää huolta. Esimiesasemassa on jatkuvasti tekemisissä monien tärkeiden asioiden kanssa, on pyrittävä organisaation kannalta oikeisiin päätöksiin. Tämä voi olla välillä psyykkisesti rankkaa ja johtaja voi ajoittain kokea olevansa haavoittuvainen. Tällaisessa tilanteessa voi joillekin tulla houkutus hakea etäisyyttä työasioihin lääkkeiden tai alkoholin avulla. Tästä taas seuraa usein ongelmia kotona, josta taas seuraa enemmän ongelmia ja stressiä. (Obholzer & Roberts 1994, 178.) Tästä syystä on erityisen tärkeää pitää huolta niin sisäisestä kuin ulkoisestakin hyvinvoinnista. Kun omat henkilökohtaiset asiat ovat hyvin, vaikuttaa se suoraan työpaikalle ja onnistumiseen esimiehenä.

4.1 Onnistumisen edellytykset

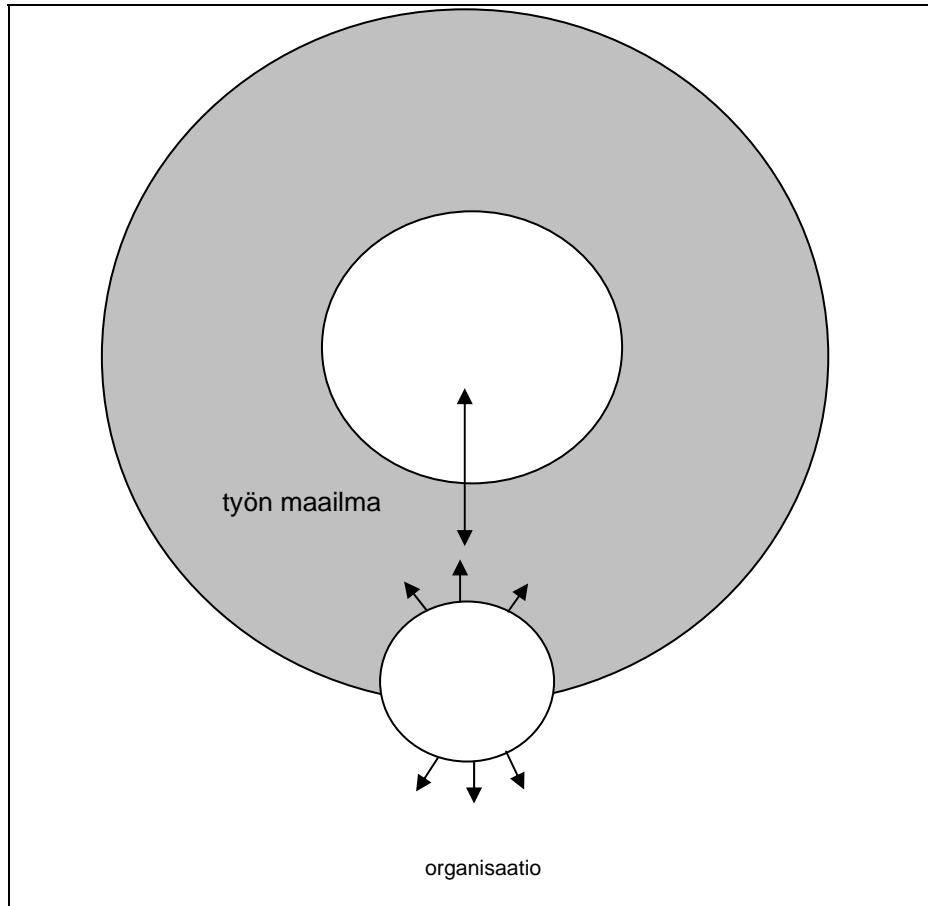
Johtajaksi ei synnytä, vaan siihen asemaan kehitytään oppimisen kautta. Jos esimies haluaa onnistua tehtävässään, hänen on oltava kiinnostunut ihmisten johtamisesta. Hänen tulee arvostaa työtänsä ja ymmärtää sen tärkeys, on myös tärkeää kyetä tukemaan alaisiaan ja kehittämään koko työyhteisöä. Ei pidä myöskään unohtaa, että esimiehen on ratkottava myös työpaikan ongelma- ja konfliktitilanteita. Jotta johtajana onnistuisi, näitä asioita tulisi vakavasti pohtia, ennen kuin vastaanottaa tehtävän. (Järvinen 2001, 14–15.)

Michelman (2004, 52–53) sanoo, että erinomainen johtaja pystyy nostamaan huomasti alaistensa sitoutumisen tasoa. Kirjoittajan mukaan usein tehtäviin valitaan henkilöt, jotka omaavat tarvittavat taidot tehtävien suorittamiseksi. Erinomaiset johtajat valitsevat kuitenkin henkilöt lahjakkuutensa perusteella. Artikkelissa kerrotaan, että lahjakkuus määritellään yhä uudestaan toistuvaksi ajattelu-, tuntemis- ja käyttämismalliksi. Lahjakkaita ihmisiä on paljon, mutta ne ihmiset ovat harvinaisia ja arvokkaita organisaatiolle, joiden luontaiset lahjat sopivat yhteen työtehtävien kanssa.

Järvisen (2000, 27, 45) mukaan esimiehen on itse arvostettava johtajuutta, hänellä pitää olla halu johtaa ihmisiä. Hyvän johtajan tulee olla itsekriittinen ja omata hyvä itsetunto. Pettymykset kuuluvat myös johtajan arkipäivään samoin kuin vastaanottaa kritiikkiä ja jopa kiukkuisia alaisia. Näissä tapauksissa johtajalla tulee olla hyvä sietokyky, kontrollia ei tule menettää, kaikkien kanssa pitää tulla toimeen ja erilaisuus pitää olla sallittua. Johtaminen ei ole itsestään selvyys, siihen tulee panostaa. Johtajan ei tarvitse hallita kaikkia työtehtäviä, sitä varten hänellä on koulutettuja alaisia, jotka auttavat organisaatiota menestymään.

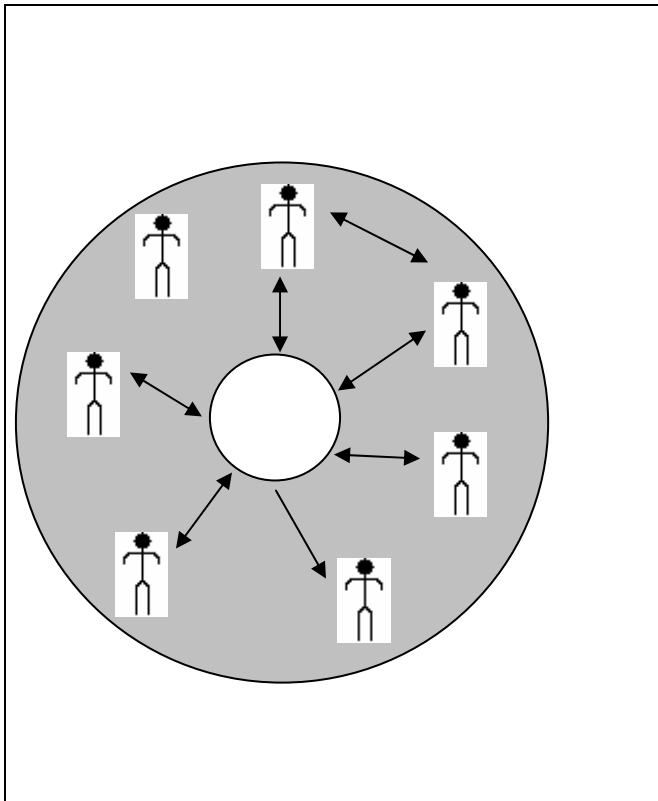
Johtajan on luotava vakaa pohja toiminnalleen ja oltava uskottava. Johtajuuteen kuuluu vahvasti se, että esimies tietää, mihin on organisaatiotaan viemässä. Alaisten tulee luottaa siihen, että esimiehen päätökset ovat vielä huomennakin samanlaiset. Jos epäily valtaa mielen, on vaarana se, että motivaatio ja sitoutuminen sekä innostus lakkaavat. (Kauppinen 2002, 36–39.)

Joskus voi olla vaikeaa löytää omaa paikkaansa työyhteisössä. Järvinen (1998, 64–65) esittelee kuvan johtajan oikeaoppisesta paikasta sekä pari kuvaa siitä, missä johtajan ei tulisi olla.



Kuvio 5. Johtajan oikea paikka (Järvinen 1998, 64)

Esimiehen asema on aina erilainen muuhun työyhteisöön nähden. Esimiehen paikka on olla linkkinä yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. (kuvio 5). Esimies tarkastelee organisaatiota kokonaisuutena, jokaisen yksikön on toimittava niin, että koko organisaatio toimii niin kuin siltä odotetaan. Esimiehen tehtävänä on myös pitää huoli siitä, että työntekijöillä on kaikki tarvittava materiaali käytettävissä ja työkalut ovat kunnossa. (Järvinen 1998, 64.)

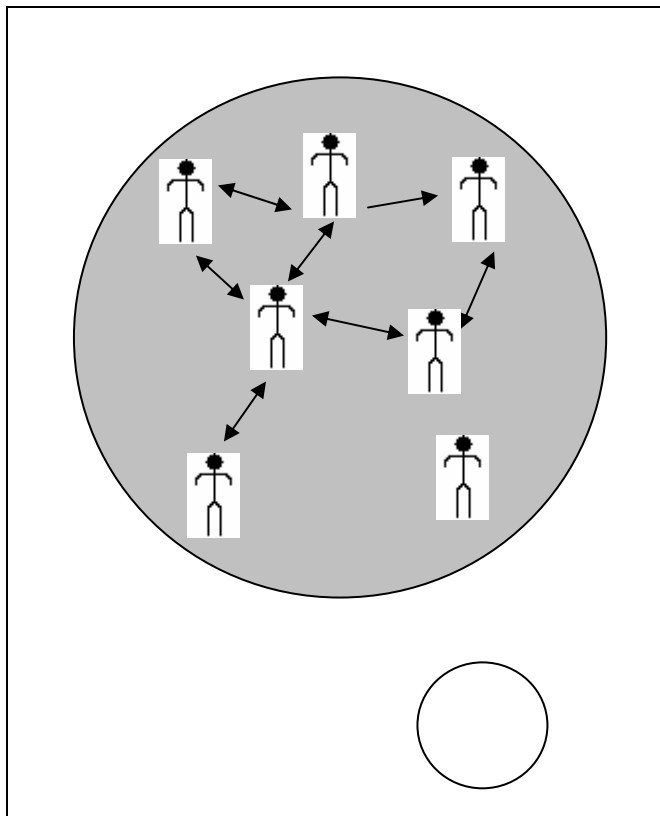


Kuvio 6. Liiallinen läheisyys (Järvinen 1998, 65)

Tulleessaan uuteen toimintaympäristöön esimieheksi, hänen on kasvettava johtajaksi, joka löytää oman roolinsa. Jos esimies valitaan työyhteisön sisältä, voi rooli muihin työntekijöihin olla liian tuttavallinen (kuvio 6). Johtaja ei ehkä halua olla johtaja, hän voi haluta kieltää koko johtajuuden. (Järvinen 1998, 65.)

Toisaalta entiset työtoverit saattavat tuntea kiusallisena sen, jos uuden johtajan rooli on liian kaverimainen. Ennen pitkää se voi johtaa tilanteeseen, jossa johtajaa ei enää kunnioiteta eikä hänen sanomaansa uskota. Muutosjohtamisessa liian kaverimainen johtaminen ei tuota toivottua lopputulosta. Esimiehellä tulee olla auktoriteettia määrätä, miten toimitaan. (Järvinen 1998, 66–57.)

Jos taas johtaja jää liian etäiseksi, vaikeuttaa se kontaktia työntekijöihin (kuvio 7). Etäinen esimies ei kykene ohjaamaan työyhteisön toimintaa eikä hän pysty huolehtimaan organisaation toimintaedellytyksistä. (Järvinen 1998, 75.) Ongelmat saattavat kasautua työyhteisön sisällä pahasti, ennen kuin esimies huomaa mitään. Tässä vaiheessa on saattanut tapahtua jo jotakin peruuntumatonta, sellaista, jonka korjaaminen voi viedä kohtuuttomasti ylimääräistä aikaa ja energiaa.



Kuvio 7. Liiallinen etäisyys (Järvinen 1998, 65)

4.2 Johtajana kehittyminen

Kehityksen lähtökohtana on omaan käyttäytymiseen liittyvä palaute ja itsetuntemuksen lisääntyminen. Kehittymistä voi verrata oppimiseen, siinä on voimakkaita vaiheita ja taantumisia. Kerralla ei voi oppia kaikkea. Lisäksi on ymmärrettävä, että itse ei ole täydellinen, aina pitää oppia lisää. Tämä on ensimmäinen ja tärkein, kuin myös vaikein askel, kun halutaan kehittyä johtajana ja esimiehenä. (Pirnes 2003, 153.)

Seuraavaksi on tehtävä muuttumispäätös sekä asetettava tavoitteet omalle kehitymiselle. Pitää tehdä päätös siitä, mitä aikoo tehdä ja mihin kehitymisellä pyrkii. Sen jälkeen on alettava toteuttamaan uudenlaista käyttäytymistä. On pidettävä mielessä, että poisoppiminen onkin vaikeampaa kuin uudenoppiminen. Kun omaa käyttäytymistä on muutettu, on mietittävä, mitä ennen teki eri tavalla ja miksi uusi ajattelutapa on parempi kuin vanha. Lisäksi on erittäin tärkeää muistaa,

että itsensä kehittäminen ei tarkoita kilpailua työpaikalla. Yhteistyö on yksi tärkeimmistä esimiestoiminnan menestystekijöistä. (Pirnes 2003, 154.)

Johtajaksi kasvetaan ja opitaan, siksi ei synnytä. Johtaminen on ammatti siinä missä muutkin, jotkut osaavat sen paremmin kuin toiset. Jokainen voi kuitenkin oppia hyväksi johtajaksi. Johtajan tehtävä on haastava, koska siinä ei voi koskaan olla valmis tai täydellinen. (Järvinen 2001, 139.)

Jabe (2004, 22–23) sanoo, että johtajana olo on jatkuvaa oppimista. Ilman virheistä oppimista esimies ei kehity eikä samalla kehity myöskään organisaatio. Jos halutaan, että henkilöstö luopuu vanhasta ja näkee vaivaa uuden oppimiseen, on esimiehen tehtävä se ensimmäisenä. Työn määrä ei ole ainoa syy stressiin, vaan osaamisen riittämättömyys voi olla suurin syy.

Michelman (2004, 53) kirjoittaa, että vaikka ihminen olisikin jossakin tehtävässä menestynyt, ei sama henkilö ole välttämättä yhtä menestyvä esimiehenä. Esimerkkinä kirjoittaja mainitsee hyvän myyntiedustajan, joka ylennetään myyntijohtajaksi. Hän ei menestykään uudessa tehtävässään kuten vanhassa, koska myymiseen tarvitaan aivan erilaisia kykyjä, kuin johtamisessa. Hyvän esimiehen tulisi palkita hyvä myyntiedustaja esimerkiksi suoritusta vastaavalla palkalla. Lisäksi henkilön lahjakkuutta tulisi kehittää ja järjestää hänelle haastavampia ja tärkeämpiä tehtäviä. Hyvä myyntiedustajahan on se, joka hankkii yhtiölle tuloja.

Esimiehen työn hallintaan edellytetään usein sopivaa peruskoulutusta. Kouluttautuminen jatkuu työstä oppimalla. Jokaisella, esimiehellä kuin työntekijällä on itsellään päävastuu oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja sen kehittämisestä. (Juuti & Vuorela 2002, 33.) Kun työntekijä kehittyy yksilönä, kehittyy samalla koko organisaatio.

Organisaation on päivitettävä osaamistaan jatkuvasti, koska menestyvän yrityksen on kirittävä osaamisessaan muiden edelle. Yksi tärkeimpiä kilpailutekijöitä on kyky muuntua nopeammin kuin muut. Nykyään on tarjolla suuri määrä erilaisia koulutusilaisuuksia, joissa on tarjoilla runsaasti uutta. Uutta tietoa on osattava

käyttää hyödyksi ja tietoa tulee osata jakaa organisaation sisällä. (Harju 2002, 198–199.)

Vaikka esimies haluaisikin pysyä hieman etäisenä alaisiinsa, on hänen kuitenkin luotava yhteistyönhaluinen ilmapiiri työpaikalle. Hänen tulee myös tukea työntekijöidensä itseluottamusta, rohkaista innovatiisuuteen, kehitettävä organisaation suorituskykyä ja valmistaa muutokseen. (Obholzer ym. 1994, 205.)

Jabe (2004, 23) esittää neljä merkittävää kohtaa, miten hyvä esimies johtaa osaamista. Ensinnäkin esimiehen tulee näyttää suunta ja luoda merkitys ihmisten työlle. Visio, strategia ja tavoitteet tulee olla jokaisen työntekijän tiedossa ja tulevaisuuden osaamistarpeet tulee kartoittaa. Työntekijöiden pitää tietää asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Esimiehen tulee antaa alaisilleen palautetta ja virittää keskustelua. Toiseksi esimiehen tulee rakentaa oppimista tukeva ilmapiiri. Virheet ja ongelmat kuuluvat oppimiseen, esimiehen tulee kuunnella ja arvostaa alaistensa mielipiteitä. Kolmanneksi esimiehen tulee tukea oppimista niin, että osaaminen uusiutuu. Jo olemassa olevaa osaamista tulee hyödyntää koko organisaation kesken sekä pohtia, mitä uutta osaamista organisaatiossa tarvitaan. Viimeiseksi esimiehen tulee vaikuttaa omalla esimerkillään. Kun johtaja kehittää omaa osaamistaan ja on innostunut työstään, on alaisten helpompi seurata esimerkkiä. Jokaisen on myös sitouduttava sovittuihin muutoksiin.

4.3 Tehokas päätöksenteko

Toiminnallisessa organisaatiossa johtajuuteen kuuluu päätöksenteko. Huhtisen (2002, 105) mukaan päätöksenteon muoto voi vaihdella, se voi olla johtajakeskeinen, konsensuspäättös tai neuvottelun tulos. Päätöksenteko voi vaihdella tilanteen mukaisesti. Jollei johtaja pysty tekemään päätöksiä, voi päätöksentekovalta siirtyä tiedostamattomien tai epävirallisten rakenteiden käyttöön.

Päätöksenteolla on suuri vaikutus organisaation menestyvyyteen. Päätöksentekoa voi oppia tehostamaan, kun on vain tietoinen päätöksentekoprosessin kulusta sekä vaanivista vaaroista. Liiallinen riipeys voi heikentää päätösten laatua, mutta toisaalta liiallinen hitaus uhkaa jättää organisaation muiden jälkeen. (Karlöf, 2004, 129.)

Päätöksentekoon ei Karlöfin (2004, 129) mukaan kiinnitetä tarpeeksi huomiota, vaikka päivämme on täynnä tilanteita, joissa joudumme tekemään päätöksiä. Päätöstilanteita leimaa usein suuri epävarmuus, panokset voivat olla suuria tai päätöksillä voi olla merkittäviä, vakaviakin seuraamuksia. Päätöksenteossa pitää tasapainotella monien kysymysten välillä ja punnita vaihtoehtoja tarkasti. Tehokasta päätöksentekoa koskevan tietouden lisääminen auttaa:

- keskittymään siihen, mikä on olennaista
- ajattelemaan loogisesti ja johdonmukaisesti
- erottamaan subjektiiviset seikat ja tosiasiat
- soveltamaan tasapainoisesti analyysia ja intuitiota
- hankkimaan tarvittavia tietoja ja huolehtimaan niiden asiaankuuluvuudesta
- soveltamaan oikeudenmukaista, luotettavaa, helppokäyttöistä ja joustavaa päätöksentekomallia

Päätöksenteossa pitää ottaa huomioon useita vaiheita. Ongelma on määriteltävä tarkasti, jotta valinta pysytään tekemään mahdollisimman hyvin. Tavoitteet tulee miettiä huolellisesti. Lisäksi vaihtoehtoja tulee olla useampia, jotta niiden kesken voidaan tehdä vertailuja ja virittää keskusteluja. Vaihtoehtoja tulee punnita keskenään, jokaisessa vaihtoehdossa voi olla joitakin hyviä etuja, samoin kuin jokaisessa vaihtoehdossa on joitakin huonoja puolia. Johtajien on osattava valita vaihtoehdoista se, mikä tarjoaa eniten mahdollisuuksia, vaikka ne eivät olisikaan täydellisiä. (Karlöf 2004, 131–133.)

4.4 Muutospaineet seurakunnassa

Johtaminen seurakunnassa eroaa jonkin verran muiden organisaatioiden johtamistavasta. Seurakuntatyö jakautuu kahteen yhteisöön: hengelliseen ja toimintaa tukevaan työhön. Seurakuntayhteisön johtaminen edellyttää

organisaatioiden ja johtamisen perusasioiden ja yhteisön erityisluonteen tuntemista (Turunen 2001, 13). Huhtinen (2002, 136) taas selittää, että seurakunnan perustehtävällä on kaksi ulottuvuutta, se liittyy sekä tekemiseen että olemiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että seurakunnassa johtajalla on alaisia, siis seurakunnan työntekijöitä, mutta hän myös edustaa organisaation ulkopuolella lauman johtajaa.

Yleensä organisaatioissa on yksi toimitusjohtaja, jonka alaisuudessa ovat kaikki työntekijät. Seurakunnassa ”toimitusjohtajana” on kirkkoherra, mutta hänen alaisuudessaan on vain osa seurakunnan työntekijöistä. Kirkkoherra valitaan vaaleilla, jossa kaikilla seurakunnan jäsenillä on äänioikeus. Esimerkiksi case-organisaatiossa Raumalla kirkkoherran lisäksi seurakunnan työntekijöitä johtaa hallintojohtaja ja talouspäällikkö. Talouspäällikön alaisuudessa ovat mm. kaikki kiinteistötyöntekijät ja taloustoimisto. Kuitenkin viimekädessä kirkkoherralla on päävastuu koko seurakunnan toiminnasta.

Aivan kuin kunnallishallinnossakin, seurakunnan ylintä valtaa käyttää seurakuntavaaleissa valitut henkilöt. He kantavat vastuun ja tekevät päätökset. Möttönen (2001, 46) kuitenkin huomauttaa, että luottamushenkilöiden olisi opittava, ettei puutu operatiiviseen toimintaan. Jokainen suomalainen evankelisluterilainen seurakunta päättää itse muun muassa veroäyristä sekä vahvistavat jokaisen toimintakauden toiminta- ja taloussuunnitelmansa. Seurakunnat eivät kuitenkaan ole täysin itsenäisiä organisaatioita, jokainen seurakunta kuuluu alueensa hiippakuntaan, jota johtavat piispat ja tuomiokapitulit. Niiden tehtävänä on valvoa ja ohjata oman alueen seurakuntia ja viranhaltijoita. Tuomiokapituli käsittelee mm. seurakuntien laillisuutta. Tuomiokapituli tutkii ja käsittelee myös toimivaltaansa kuuluvat valitukset ja kantelut ja pyrkii näin turvaamaan asianomaisten oikeuden lailliseen, kohtuulliseen ja oikeudenmukaiseen ratkaisuun (Turunen 2001, 21). Seurakunnat valitsevat kaikki työntekijät itsenäisesti, tuomiokapituli kuitenkin valvoo, että mm. kirkkoherraehdokkaat, papit ja kanttorit täyttävät tietyt vaatimukset.

Seurakunnan hallinto päättää asioista, jotka koskevat toimintatapoja. Niiden on oltava tarkoituksenmukaisia seurakunnan perustehtävän ja työalakohtaisten

tavoitteiden kannalta. Muu osa johtamisesta keskittyy miettimään, mitkä välineet ovat parhaat mahdolliset. (Turunen 2001, 23) Näihin asioihin kuuluvat mm. toimitilojen uudistukset. Perustehtävän rinnalla on ajateltava sitä, miksi seurakunta on olemassa ja mitkä ovat seurakunnan tavoitteet juuri tällä paikkakunnalla.

Huhta, Poutiainen, Tatro & Turunen (2003, 15 – 16) huomauttavat, että joskus seurakuntatyönjohtamisella on ongelmana se, ettei tarkkaan tiedetä, kuka organisaatiota johtaa. Tämä johtuu siitä, että kun johtaminen jakautuu kahteen osaan, eli toiminnalliseen ja taloudelliseen johtamiseen, työtehtävät ovat useissa seurakunnissa jaettu useidenkin henkilöiden kesken. Seurakunta on tyypillinen asiantuntijatyöyhteisö, jokaiseen yksittäiseen tehtävään on valittu oman alansa koulutuksen ja osaamisen omaava henkilö, jonka odotetaan toimivan itsenäisesti ja toteuttavan työtään yhdessä seurakuntalaisten kanssa. Lisäksi kokonaisuutta täydentävät seurakuntalaiset, eli vaaleilla valitut luottamushenkilöt, joilla on myös johtamisvastuuta.

Seurakunnat ovat tiedostaneet, että nykypäivän seurakuntalainen kaipaa enemmän ja parempaa palvelua. Kirkosta eroaminen on tehty helpommaksi, sen voi tehdä jopa postitse, enää ei ole pelkoa, että joutuisi papin puhutteluun. Verotulot muodostavat kuitenkin suurimman ja lähes ainoan tulonlähteen seurakunnille. Juuri tästä syystä seurakuntien on nykypäivänä pitänyt panostaa entistä enemmän asiakaspalveluun ja sen joustavaan toimintaan. Maailma muuttuu ja samalla seurakuntatyön uudistaminen on ajankohtaista. Toisaalta toimintaa muutettaessa on aina muistettava, mikä on seurakunnan perustehtävä. Mitä tahansa uudistuksia ja muutoksia ei voida tehdä, kuten esim. yksityisessä organisaatiossa. Seurakuntaa koskee myös tietyt lait ja sen on taattava tietyt palvelut. Julkisen palvelun menestymisen katsotaan riippuvan siitä, missä määrin asukkaat ovat tyytyväisiä sen palveluihin (Möttönen 2001, 167).

Seurakunnan toimintaa tukevalla puolella voidaan tehdä suurempiakin uudistuksia ja muutoksia. Seurakuntien on vältettävä taloudellisia riskejä, mutta joskus sen on oltava valmiina rahoittamaan uusia hankkeita, joiden tuloksista ei voida olla täysin varmoja. Liiallinen nuukuus voi estää uudet hankkeet, jonka johdosta

seurakunta jähmettyy vanhoihin ja usein pysähtyneisiin toimintatapoihinsa. Seurakunnan on joskus otettava riskejä, jotta se pystyy vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön kirkolle asettamiin haasteisiin. (Turunen, 2001, 30.)

Seurakunnan johtamiseen kuuluu kirkon järjestysmuodon ylläpitäminen, jotta kirkko voisi toimia uskon ja rakkauden yhteisönä. Johtajalta vaaditaan myös hallinnollista johtajuutta ja järkevää toimintaa talouskysymyksissä. Hallinnollisessa johtamisessa johtajan päätehtävänä on huolehtia, että organisaatio toimii sujuvasti. Kunnanjohtajan asema eroaa kirkkoherran virasta siinä, ettei kunnanjohtajan tarvitse vaikuttaa asukkaiden arvomaailmaan. Tästä syystä kirkkoherran johtamismallia ei voida suoraan kopioida kunnallisesta eikä teollisuusyrityksenkään johtamistavasta. Johtajuuden erityisluonne perustuu tehtävän monikerroksisuuteen, seurakunnan johtajan on oltava organisaationsa hallinnollinen johtaja. Toisaalta hänen on oltava neuvottelija ja ideoiden vetäjä sekä esikuva koko seurakunnalle. (Turunen 2001, 45.)

4.4.1 Johtaminen erilaisissa toimintaympäristöissä

Suomalainen kulttuuri isänmaahan ja erityisesti uskontoon on muuttunut suuresti viime vuosikymmenien aikana. Luterilainen kirkko on ollut ja on vieläkin hallitseva kansankirkko, johon kuului 83,6 % kokonaisväestöstä vuonna 2004. (kirkon tilastollinen vuosikirja 2004) Prosenttiluvut vaihtelevat suuresti kaupungeista ja kunnista riippuen.

Kirkkoherran sekä muiden johtamisvastuussa olevien on seurattava jatkuvasti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, verkostoituminen on tähän hyvä apuväline. Seurakunnan ulkoisten suhteiden hoitaminen ei ole vain erillinen toimintatapa, vaan yksi osa seurakuntatyön kokonaisuutta. Verkostoituminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden oppia siitä, miten muut organisaatiot kehittävät toimintaansa. (Marttila ym. 2002, 66.)

Kirkkoherraksi on voinut hakea lähes kuka tahansa pappi. Kirkkoherrojen johtamistaidon kehittäminen on puhuttanut kirkon sisäisissä keskusteluissa. Vuodesta 2002 on uusilta kirkkoherroilta vaadittu seurakuntatyön johtamisen tutkinto, johon sisältyy mm. psykologinen soveltuvuustutkinto. Tämä uudistus on ollut erittäin merkittävä, koska näin tutkinnon suorittaneella on jo yleiskäsitys kirkkoherran tehtävästä ennen kuin hän voi edes hakea virkaa. Toinen merkittävä kurssi on laaja kokonaisjohtamisen kurssi, johon osallistuu saman seurakunnan kirkkoherra sekä talouspäällikkö. Seurakunnan johtamisen kehittäminen alkoi jo 1990-luvulla, mutta laajempia vaikutuksia tullaan näkemään vasta lähivuosina. (Marttila ym. 2002, 67.)

Kehitys on ollut nopeaa ja tulevaisuuden ennustettavuus on vaikeutunut. 1990-luvun lama opetti seurakunnille, kuinka taloudellisilla muutoksilla pystytään pärjäämään pahimmistakin ajoista. Seurakunnat selvisivät lamasta kohtuullisen pienin vaurion. Suurimmat muutokset koskivat suurinta menoerää, eli palkkakustannuksia ja kiinteistökuuluja. (Turunen 2001, 64–65.) Henkilökuntaa pystyttiin vähentämään ns. luonnollisen poistuman avulla. Nyt ollaan taas tultu siihen tilanteeseen, että henkilökunnan määrää on vähennettävä. Onneksi tilanne ei vaadi nopeita irtisanomisia, vaan vähennys voidaan jälleen hoitaa luonnollisen poistuman kautta. Ongelma saattaa tulevaisuudessa olla se, että liian moni työnsä taitava henkilö jää eläkkeelle samoihin aikoihin. Seurakuntien voi olla tulevaisuudessa vaikea kilpailla hyvistä työntekijöistä.

Toinen suuri menoerä seurakunnissa ovat niiden kiinteistöt ja niiden ylläpito. On seurakuntia, esim. Rauman seurakunta, joilla on useita kiinteistöjä ympäri kaupunkia. Joissakin toimipaikoissa käyttöprosentti on jäänyt luultua pienemmäksi.

Investointimenojen harkitsematon käyttö on saattanut johtaa menojen kasvuun, jotka eivät tuota taloudellista voittoa. Investointien avulla on luotu toimintaedellytyksiä, mikä on merkinnyt monien kiinteiden kustannusten ja henkilöstömenojen pysyvää kasvua. (Turunen 2001, 67.)

Seurakuntien pitää tehdä toiminnan ja talouden suunnitelma kolmeksi vuodeksi ja tarkastaa sitä vuosittain. Aina ei ole helppoa ennustaa edes kolmenvuoden päähän, kun kysymyksessä on toimintaympäristön, talouden, henkilöstön- ja toimitilaresurssien suunnitelmat. Pitää muistaa, että oikea, suurpiirteinenkin kokonaiskuva on yksityiskohtien summa. (Turunen 2001, 67.)

Seurakunnissa on tehty SWOT-analyysyjä, joilla on voitu miettiä oman organisaation nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Suunniteltaessa suuriakin muutoksia, voidaan SWOT-analyysi ottaa suunnitelman avuksi. Siitä pystytään näkemään, mikä on juuri tämän organisaation tulevaisuuden näkymä, mitkä ovat sen uhat ja mahdollisuudet. Kun nämä asiat on tiedostettu, voidaan helpommin tehdä suurempiakin muutoksia. Päättäjien on helpompi perustella ajatuksiaan henkilökunnalle ja muille sidosryhmille.

4.4.2 Henkilöstöjohtaminen seurakunnassa

Kirkkoherran työn luonne eroaa yrityksen organisaation johtajan tehtävistä jo siinäkin mielessä, että kirkkoherra haluaa olla yleensä ensisijaisesti seurakuntapappi. Henkilö on alun perin teologiaa opiskellessaan halunnut papin tehtäviin, ei hallinnollisiin tehtäviin. Viran hoidossa tuleekin ottaa vastuulleen kolme eri roolia: hallinto-organisaation johtaminen, työyhteisön johtaminen ja seurakuntapappina toimiminen (Huhtinen 2002, 83 – 84). Tämä ongelma on erityisesti pienissä seurakunnissa, joissa pappien lukumäärä on pieni ja kirkkoherran on osallistuttava tavallisiin papin töihin. Ajan on riitettävä myös hallinnollisiin tehtäviin. Huhtisen (2002, 126) mukaan moni kirkkoherra kokee organisaatiota palvelevan johtajuuden hoitamisen irtaantumiseksi kutsumustyöstä. Hallinnon hoitaminen voi olla jopa vastenmielistä, jonka seurauksena työssä väsyminen ei ole harvinaista.

Muutoksia mietittäessä on huomioitava myös se, että nykypäivän työelämä on vaativampaa, työtahti on nopeutunut ja tehtävät ovat tulleet monipuolisemmiksi ja – mutkaisemmiksi. Työilmapiiri on saattanut muuttua kireämmäksi ja työntekijät

ovat saattaneet kokea epävarmuutta. Kriisille altistaa myös se, että keskeinen työväline onkin ihminen, ei jokin työkalu (Turunen 2001, 70). Saatu kritiikki otetaan usein henkilökohtaisena.

Seurakuntien työntekijöiden määrä on kasvanut ja samalla työtehtävät ovat jakautuneet eri työaloiksi. Seurakuntien sisälle on muodostunut kaksi erilaista joukkoa: hengellisen työn tekijät sekä organisaation toiminnalle tarpeelliset tukihenkilöt. Kahden erilaisen joukon johtaminen ja niiden saattaminen yhdeksi kokonaisuudeksi vaatii johtajalta erilaista osaamista. Johtajuus ei kuitenkaan poikkea suuresti muista organisaatioista, erilaisuuden tuo vain työntekijöiden sisäisen maailman huomioon ottaminen. Jokaisella työntekijällä on oma henkilökohtainen käsitys omaan uskoon ja siihen liittyvään työhön. Se luo oman vaikean, mutta haastavan lisäpiirteen seurakunnan johtajan rooliin. (Huhtinen 2002, 117.)

Seurakunnan toiminta syntyy työntekijöiden työpanoksesta ja vuorovaikutuksesta seurakuntalaisiin. Henkilöstön jaksamisella on suuri merkitys koko organisaatioon. Johtajalle henkilöstöjohtaminen on vaativa ja tärkeä tehtävä, joka vaatii suunnittelua. Turusen (2001, 81) mukaan suunnittelua kuitenkin vierastetaan, koska sen katsotaan liittyvän yritysmailmaan. Suunnittelua saatetaan pitää jopa työtä rajoittavana ja luovuutta estävänä.

Henkilöstö on seurakunnassa alati muuttuva voimavara, sen muuttuminen merkitsee työmäärän radikaalia muutosta, työmäärä joko lisääntyy tai vähenee huomattavasti. Jos muutosta ei johdeta hyvin ja päättäväisesti, seurauksena saattaa olla kriisi. Kun työntekijämäärä muuttuu, on johtajan otettava vastuu työn sisältöjen järjestämisestä. (Turunen 2001, 72.) Marttila ym. (2002, 84) muistuttaa kuitenkin, että työntekijät voivat olla hyvinkin epäitsenäisiä ja suhtautua jopa lapsenomaisesti avuttomasti johtajaansa. Tällaisessa tilanteessa mikään johtaja ei pysty täyttämään työntekijän epärealistisia odotuksia, vaan he ovat pettyneitä ja tyytymättömiä. Huono esimies voi olla työyhteisössä helppo selitys, huonoja esimiehiä toki on, mutta on myös huonoja alaisia.

Suurimmalla osalla seurakunnan työntekijöistä ei ole säännöllistä työaika. Työntekijä ei voi kuitenkaan olla veloitettu olemaan työssä 24 tuntia vuorokaudessa. Kun säännöllistä työaika ei ole, on vaarana, että liian tunnollinen työntekijä ei osaa erottaa selvästi vapaa-aikaa työajasta. Toisaalta taas tilanne antaa mahdollisuuden hoitaa työtehtäviä varsin vähäisin panostuksin. Esimiehen kuuluu määritellä ja erotella työntekijän työ- ja vapaa-aika toisistaan. (Turunen 2001, 88.)

Koska seurakunta on tiiviisti sidoksissa muuhun tietoyhteiskuntaan, muutoksiin pitää todella reagoida. Nuoret omaksuvat jo peruskoulussa projektityöskentelyn ja tavoitteiden asettelun, he ovat niitä tulevaisuuden työntekijöitä. Heillä on erilaiset tavoitteet kuin vanhemmilla työntekijöillä, esimerkiksi jo vakituinen virka saattaa jopa kammoksuttaa. Samalla myös työvälineiden ja – ympäristön vaatimukset kasvavat. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vastata tulevaisuuden työyhteisön haasteisiin seurakunnissa. (Turunen 2001, 93–94.)

5 PALVELUPROSESSIEN PARANTAMINEN

Laamasen (2001, 202) mukaan organisaatioiden ajatukset prosessiajattelusta alkavat usein tietojärjestelmien kehittämishankkeiden yhteydessä. Toisena vaihtoehtona on, että tunnistetaan ongelma ja sen ratkaisemiseksi perustetaan ryhmä, joka ratkoo ongelmaa tekemällä prosessin kuvauksia. Kolmantena ja vähän harvinaisempana Laamanen pitää sitä, että tietoisesti lähdetään parantamaan organisaation suorituskykyä. Kirjoittaja lisää vielä, että parantaminen on mahdotonta ilman tavoitteita, monet organisaatiot tekevät muutoksia, mutta eivät aseta tavoitteita.

5.1 Hyvä palvelu ja laatu

Hyvä palvelu koetaan arvoksi, jota kannattaa tavoitella. Palvelua ei voida varastoida vaan se luodaan jokaisen asiakkaan kanssa palvelutilanteessa. Nyky-yhteiskunnassa julkinenkin palvelu halutaan hyväksi, vaikka Suomessa on vielä vallalla raskas vuosisatainen virkavallan perinne, jolla ei ole palvelun kanssa mitään yhteistä. (Rissanen 2005, 17.)

Palvelutapahtumaa on erittäin vaikea tutkia ja mitata. Tuotetun palvelun laatu saatetaan käsittää eri tavalla. Palvelun tuottaja saattaa kokea onnistuneensa kun taas palvelun saaja voi kokea saman palvelun huonoksi. Palvelun saajalla voi olla omat odotuksensa palvelun laadusta kun taas palvelun tuottaja ei voi toivetta täyttää asiakkaan haluamalla tavalla. Tähän voi olla syynä esim. henkilökunnan puute tai lait, joita asiakas ei tunne. (Rissanen 2005, 17.)

Julkisessa palvelussa asiakkaan tarpeet ovat lähtökohtana, asiakkaille on taattava laadukkaat peruspalvelut. Laadun kehittäminen onkin jatkuva prosessi, jossa henkilökunnan voimavara on tärkein. Asiakkaat maksavat veroja, joilla palveluiden tuottaminen tehdään mahdolliseksi. Veronmaksajat ovat alkaneet ymmärtää, että heillä on oikeus saada laadukasta palvelua, siis vastinetta rahoilleen. Asiakkaat odottavat julkisilta palveluilta avoimuutta ja tasavertaisuutta, he ovat myös tietoisia omista oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan sekä menettelytavoista mahdollisten ongelmien ja virheiden sattuessa. Juuri tästä syystä julkisten palveluiden laadun ja saatavuuden jatkuva kehittäminen edellyttävät jatkuvaa kehittämistä. (Julkisten palveluiden laatustrategia 1998, 3-5.)

Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan jopa 68 prosenttia asiakasmenetyksistä johtuu huonosta asiakaspalvelusta. Kaukana perässä tulevat vasta muut syyt, kuten esim. heikko tekninen laatu tai korkeat hinnat. Tosin julkisten palveluiden tuottajat poikkeavat näistä prosenttiluvuista, koska julkisilla palveluiden tuottajilla saattaa olla monopoliasema tietyillä asioilla. (Rissanen 2005, 213.)

Palvelun laatua voi olla vaikea määritellä, tavaran laatustandardit ovat selkeämmät ja ne ovat helpommin hinnoiteltavissa. Useimmat palvelut taas

saatetaan differoida asiakaskohtaiseksi, usein jopa käyttötilanteessa nopean neuvottelun tuloksena. Asiakkaan laatuodotuksetkin saatavat poiketa suuresti toisistaan. Pitää kuitenkin muistaa, että palvelun ydinosalta jokainen palvelun saaja odottaa oikeutetusti vähintään hyväksyttävää laadun tasoa. Jos kokonaisuus toimii moitteettomasti, eivät pienemmät laatuongelmat aiheuta ongelmia. (Rissanen 2005, 214.)

Julkisilla palveluilla on omat laatukriteerinsä, joista mainitaan Julkisten palveluiden laatustrategiassa (1998, 7), näitä ovat esimerkiksi: asiakaskeskeisyys ja palvelun saatavuus, luotettavuus ja turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja oikeusturva, asiakkaiden tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu, luottamuksellisuus, tiedon tarkkuus ja ajantasaisuus sekä virheiden korjaaminen, asiakkaan vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, asiallisuus ja ystävällisyys palvelutilanteissa, henkilöstön koulutus ja ammattitaito, kustannustehokkuus ja asioiden hoito viivytyksettä.

5.2 Toimintaprosessit

1990-luvun loppupuolella on alettu pitää toimintojen johtamista kaikkein tärkeimpänä organisaation strategiana. Organisaatiot ovat pystyneet parantamaan huomattavasti menestystään kiinnittämällä huomiota valmistusprosesseihin sekä palveluprosessien laatuun. Hyvinkään laadittua strategiaa on vaikea toteuttaa ilman tehokkaita toimintaprosesseja. (Kaplan & Norton 2004, 85.)

Laamanen (2001, 19) kertoo, että toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja. Niiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja, joiden avulla aikaansaadaan toiminnan tulokset. Jotta palveluprosessit paranisivat, on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että turhia toimintoja ja virheiden lukumäärään vähennetään. Lisäksi parannusta tuo se, että käsittelyaika on mahdollisimman lyhyt ja tehokas. Palvelun on oltava myös joustava, jotta jokaista prosessia voidaan tuottaa ja toimittaa. Prosessien tavoitteina on, että asiakas saa haluamansa palvelun ajallaan ja virheettömänä. (Kaplan ym. 2004, 90 – 93.)

Toimintaprosessit ovat organisaatioissa olevia toimenpidesarjoja, joilla toiminnan tulos saavutetaan. Voidaan siis sanoa, että yrityksen toiminta on kokonaisuus, joka muodostuu toimintaprosesseista. Prosessin tunnistaminen aloitetaan määrittelemällä se, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Asiakassuuntautuneessa palvelutapahtumassa prosessi alkaa ja päättyy aina asiakkaaseen. Lisäksi rajauksessa on hyvä muistaa, että prosessi alkaa jollakin tavalla suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tämä edesauttaa jatkuvaa kehittämistä. (Laamanen 2001, 52 – 53.)

Hannus (1994, 41) taas sanoo, että liiketoimintaprosessit ovat toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, mikä alkaa aina asiakkaan tarpeesta ja loppuu asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Prosessilla on siis aina asiakas, se voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen. Prosessille on lisäksi olennaista, että se on riippumaton organisaatorakenteesta. Toiminnot kulkevat horisontaalisesti eli organisaatioyksiköiden läpi. Prosessien suorituskykyä tulee aina arvioida asiakkaan näkökulmasta.

Organisaation pitää miettiä, mitkä toiminnot ovat sen ydinprosesseja ja mitkä varsinaisia liiketoimintaa tukevia prosesseja. Ydinprosessit sisältävät vielä joukon pienempiä prosesseja eli aliprosesseja. Ydintoiminnot ovat niitä, jotka ovat todella yrityksen todellisia vahvuuksia. Näihin ydintoimintoihin yrityksen johdon tulee suunnata huomionsa. (Hannus 1994, 41.) Organisaatiot eivät kuitenkaan pysty toimimaan pelkästään ydinprosessien varassa, siksi tarvitaan tukiprosesseja luomaan edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. Tukiprosessit eivät kuitenkaan ole vähemmän tärkeitä, mutta mikään organisaatio ei ole olemassa toteuttaakseen tukiprosesseja vaan ne ovat olemassa organisaation toimintaa varten (Virtanen & Wennberg 2005, 118).

Liiketoiminnan ydinprosesseja kuvataan yleensä prosessikartan avulla, joka on yksinkertainen graafinen kuva ja sitä täydentävä selitys. Laamasen (2001, 59 - 61) mukaan kuvalla pyritään havainnoimaan prosessien horisontaalista kulkua läpi organisaatorajojen. Prosessikartta tulisi olla viestinnän välinen, jolla pyritään ymmärtämään toiminta, jonka avulla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Asiakkaan

toiminta pitää tulla ilmi kartasta, jotta kaikki organisaation jäsenet näkevät, miten jokaisen työntekijän panos vaikuttaa lopulliseen tulokseen, siis asiakkaaseen.

Prosessikartan tulee olla yksinkertainen, yleensä 15 – 20 eri prosessia riittää, jotta kehitystä saavutetaan. Jokainen prosessi kuvataan prosessikaavioin. Laamanen (2001, 80 - 83) selittää, että tärkeää on, että jokainen rooli on mukana kaaviossa, unohtamatta asiakasta, joka olisi hyvä sijoittaa ylimmäiseksi. Toimintoja ei ole hyvä olla liian monta samassa kaavioissa, riittävä lukumäärä on 15 – 20. Luvussa 5.4. esitetään esimerkkeinä Rauman seurakunnan palveluprosesseja.

5.3 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisella tarkoitetaan sitä, että toimintaprosesseja uudistetaan ja parannetaan jatkuvasti, uudistaminen kuuluisikin olla osa jokapäiväistä toimintaa. Prosessien johtamisessa on tärkeää, että ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät prosessiajattelun, muuten menetelmään on vaikea sitoutua ja osallistua. Laamanen (2001, 97) luettelee neljä erilaista tarvetta, jotta prosessi voi onnistua. Ensinnäkin kuvauksen tulee olla teknisesti niin hyvä, että sen ymmärtää. Toiseksi kuvauksen tulee noudattaa organisaation toimintaperiaatteita ja olla hyväksyttävä vastuumäärittelyiden ja resurssitarpeiden näkökulmasta. Kolmanneksi avainhenkilöiden on voitava hyväksyä prosessikuvaus oman toimintansa perustaksi. Viimeisenä kohtana Laamanen sanoo, että kaikkien prosessissa toimivien on ymmärrettävä oma roolinsa prosessin tavoitteiden saavuttamisessa.

Esimiehen roolin voi jakaa kolmeen eri tehtäviin: prosessin ymmärtäminen, prosessin vakiinnuttaminen ja prosessin parantaminen. Prosessin ymmärtämisellä tarkoitetaan sitä, että esimies analysoi prosessia ja antaa palautetta prosessin omistajalle sekä tunnistaa omassa yksikössä tarvittavan osaamisen. Lisäksi hänen tulee sopia alaiensa kanssa palkasta ja työehdoista. Esimiehen tulee myös tunnistaa oma roolinsa. Prosessin vakiinnuttaminen on sitä, että esimies toimii itse esimerkkinä ja varmistaa, että alaiset toimivat organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti. Esimiehen tulee pitää huolta siitä, että tarvittavat resurssit ja

osaaminen on saatavilla. Esimiehen tulee toteuttaa osaamisen kehittämishankkeita ja vaalia toimivia henkilösuhteita. Hänen tulee myös puuttua mahdollisiin negatiivisiin asioihin. Prosessin parantamisella ymmärretään sitä, että esimies toteuttaa strategian mukaisia osaamisen kehittämishankkeita ja tunnistaa kehitystarpeita ja esittää ne prosessin omistajille. Esimiehen tulee myös estää sellaisten muutosten toteuttaminen, mikä uhkaa alaisten hyvinvointia tai turvallisuutta. (Laamanen 2001, 126.)

Mieleen saattaa tulla kysymys, mikä muuttuu, kun ajatellaan prosessikeskeisesti. Kuviossa 8 verrataan organisaatio- ja prosessikeskeistä ajattelutapaa. Pitää muistaa, että nämä väittämät kuvaavat äärilaitoja.

Organisaatiokeskeinen ajattelutapa	Prosessikeskeinen ajattelutapa
- ongelma on asenteissa	- ongelma on prosesseissa
- työntekijä	- ihminen
- teen oman työni	- autetaan, että työt saadaan tehtyä
- ymmärrän oman työni	- tiedetään, miten työ liittyy koko prosessiin
- mitataan vain yksilön suorituksia	- mitataan prosessin suorituskykyä
- voi aina löytää paremman työntekijän vetäjän	- prosessia voi aina parantaa
- motivoidaan ihmisiä	- poistetaan esteet
- valvotaan työntekijöitä	- kehitetään ihmisten osaamista
- älä luota kehenkään	- olemme yhdessä veneessä
- kuka teki virheen?	- mikä teki virheen esiintymisen mahdolliseksi?
- korjataan virheitä	- vähennetään hajontaa
- kate ratkaisee	- asiakassuuntautunut; hyvä kate on seuraamus

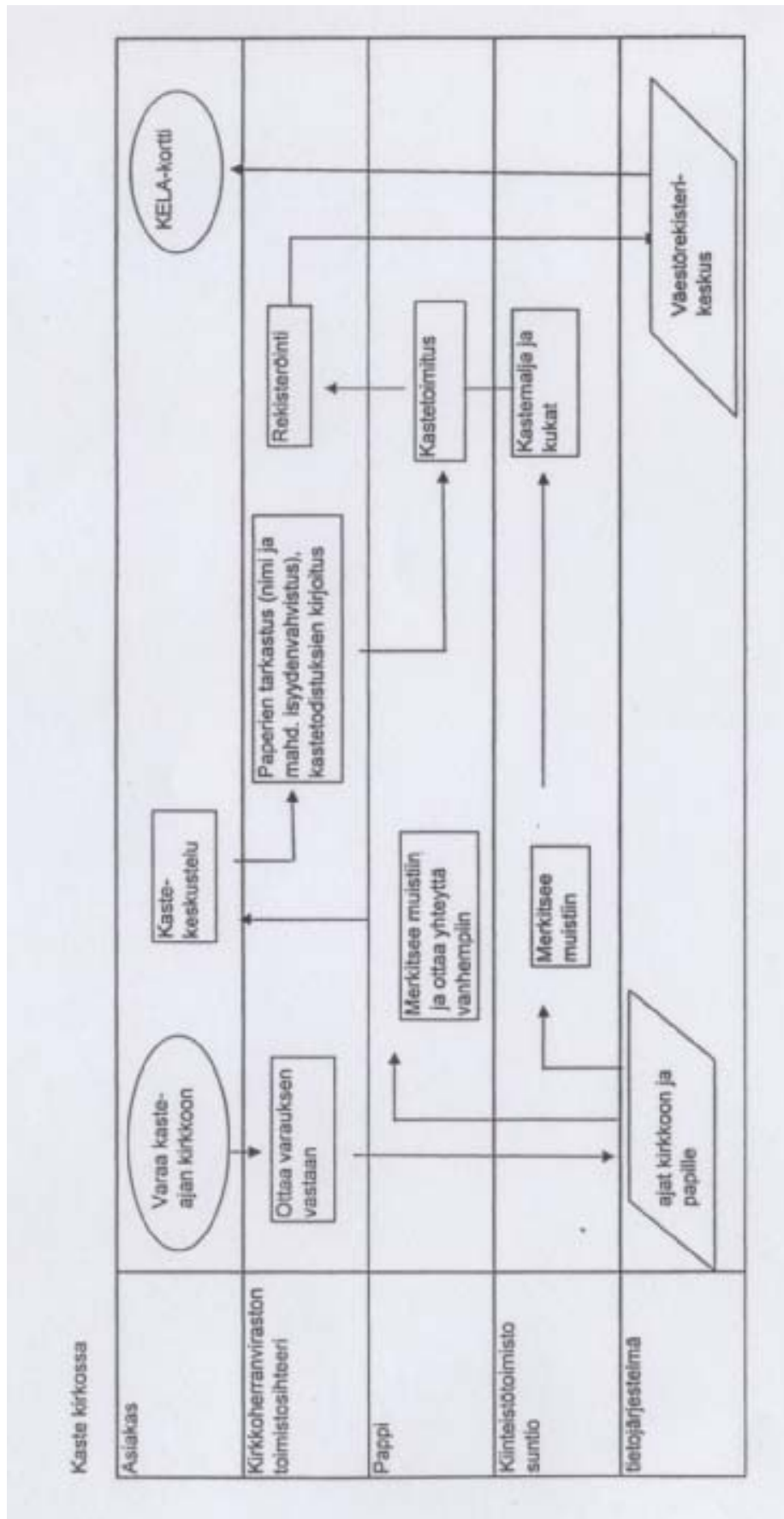
Kuvio 8: Ajattelutavan muutos (Laamanen 2001, 49)

5.4 Palveluprosessit seurakunnassa

Seurakunnan ydinprosessit ovat julistus, kasvatus ja palvelu. Jokaisessa luterilaisessa seurakunnassa on samat ydinprosessit, juuri näistä syistä seurakunta on olemassa. Toimintaa tukeviin prosesseihin luetaan muut seurakunnan toiminnot. Jokaisessa seurakunnassa prosessikartat vaihtelevat oman totutun tavan

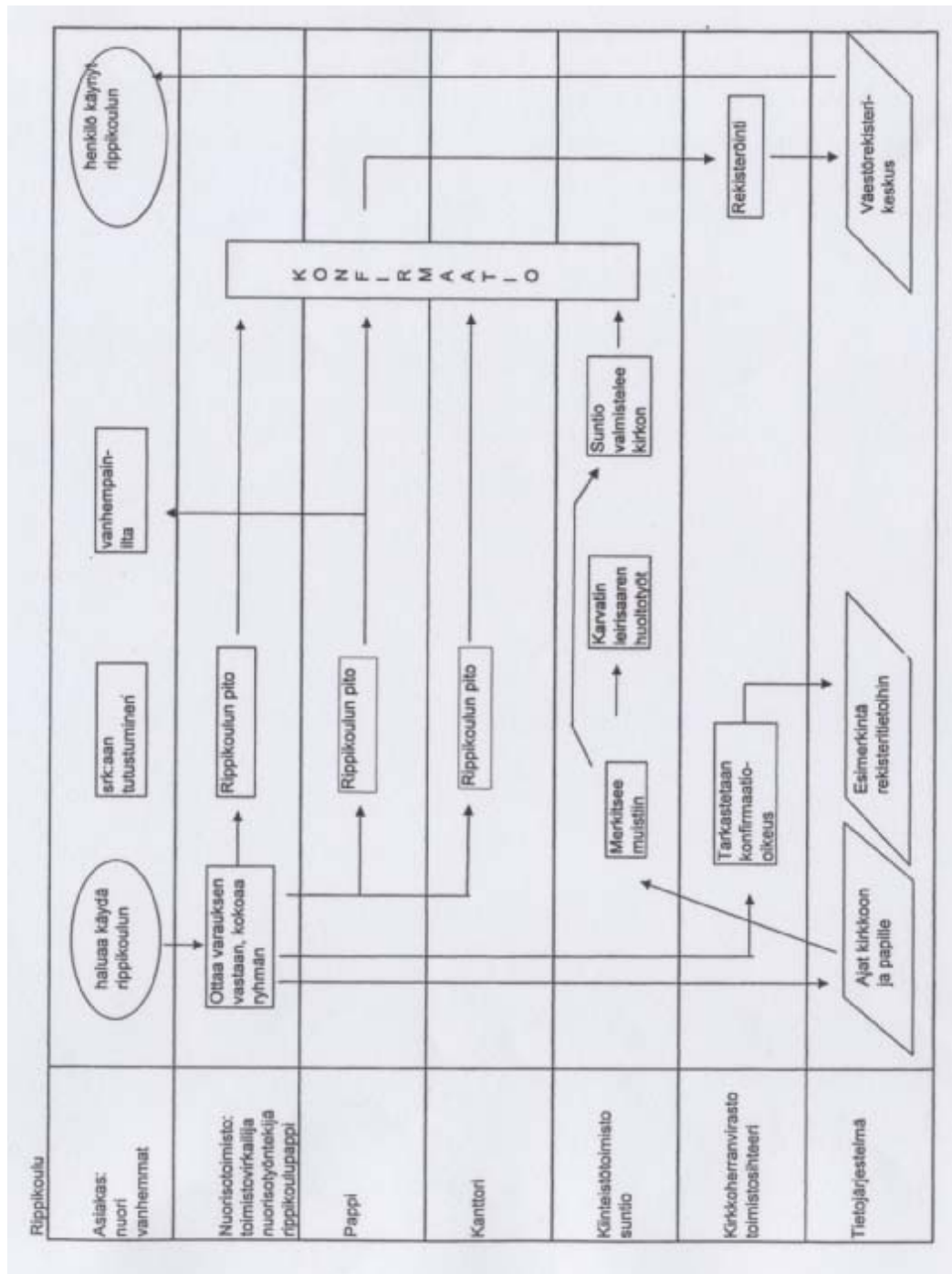
ja seurakunnan koon mukaan. Rauman seurakunta on keskisuuri organisaatio, jossa esimerkiksi on oma toimistovirkailija, joka hoitaa vain hauta-asioita. Suurimmissa seurakunnissa on useampia työntekijöitä tätä toimintaa varten ja pienimmissä sama henkilö hoitaa hautausasioiden ohella myös muita toimituksiin liittyviä asioita.

Yksi Rauman seurakunnan ydinprosesseista jakautuu neljään eri toimintoon: kaste, avioliitto, hautaan siunaaminen ja rippikoulu. Kuviossa 9 on kuvattu kaste, joka tapahtuu kirkossa. Yleisimmin kaste tapahtuu lapsen kotona. Silloin kaaviosta poistetaan kiinteistötoimiston toiminnot. Prosessi lähtee liikkeelle asiakkaasta, eli vastasyntyneen lapsen vanhemmista, jotka haluavat kastaa lapsensa. Vanhemmat ottavat yhteyttä kirkkoherranvirastoon, jossa toimistovirkailija tarkastaa kalenterista sopivan päivän, papin ja kirkon. Kaikki prosessiin osallistuvat henkilöt näkevät uuden varauksen kalenterissaan. Pappi ottaa ajan ja vanhempien yhteystiedot muistiin. Hän myös ottaa yhteyttä vanhempiin ja sopii ajan kastekeskusteluun. Kiinteistötoimiston alaisuudessa toimiva suntio huomioi varauksen ja varautuu kastepäivänä siihen, että kirkko on siisti, kastemalja ja kukat paikallaan. Kun kaste on toimitettu, toimittaa pappi tai suntio rekisteröintipaperin kirkkoherranvirastoon. Siellä toimistovirkailija rekisteröi lapsen ja merkitsee hänet väestötietojärjestelmään. Sieltä tieto siirtyy valtakunnalliseen väestörekisterikeskukseen, josta tieto menee mm. Kelalle, joka toimittaa lapsen vanhemmille Kela-kortin. Koko prosessi siis lähtee liikkeelle asiakkaan toiveesta kastaa lapsi. Samalla lapsi rekisteröidään ja hän saa virallisen nimen sekä Kela-kortin.



Kuvio 9. Kaste prosessi.

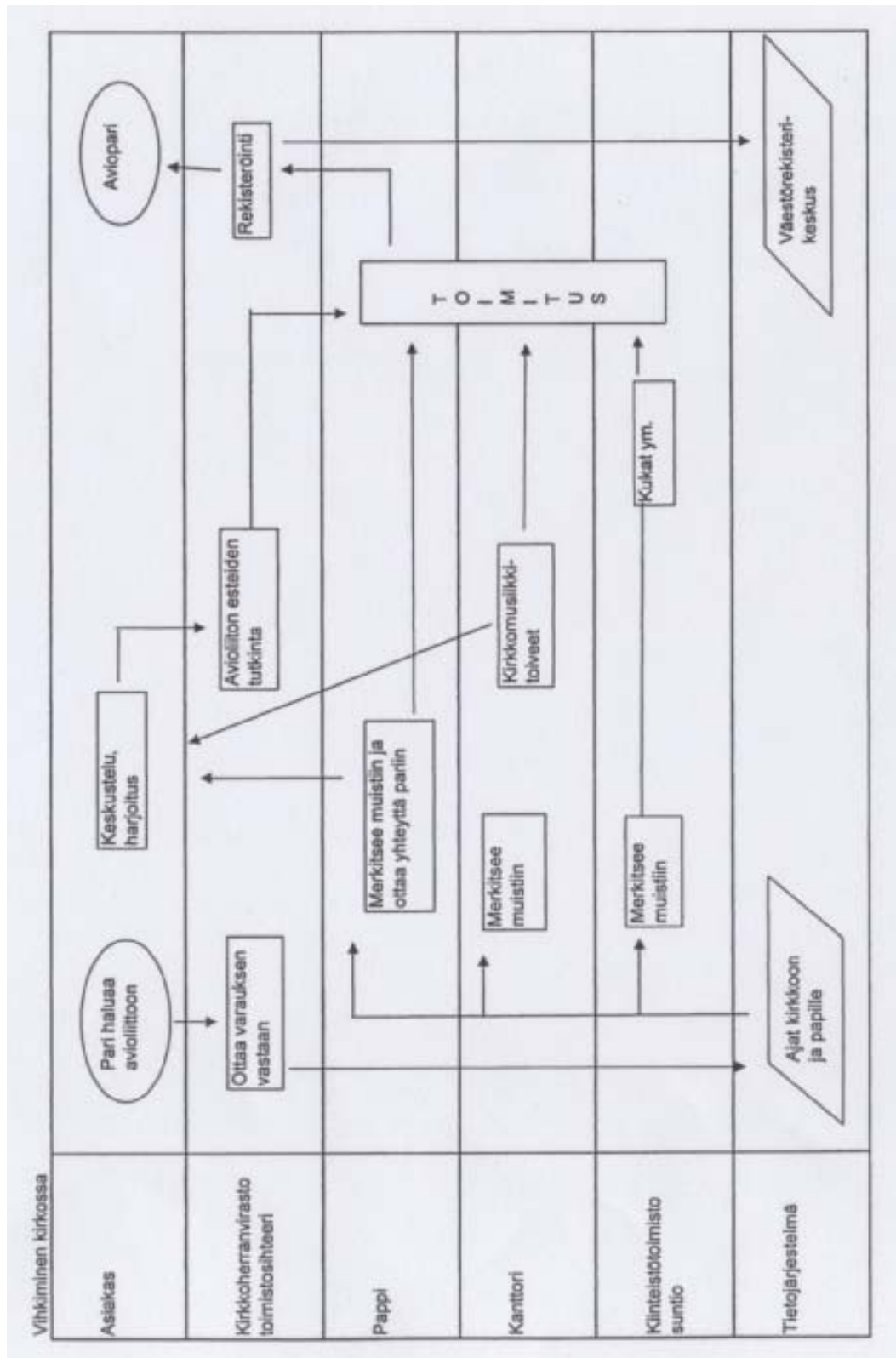
Kuvio 10 kuvaa rippikoulun prosessia. Yleisimmin seurakuntalainen käy rippikoulun sinä vuonna kun hän täyttää 15 vuotta. Prosessi lähtee nuoresta, joka haluaa ilmoittautua rippikouluun. Rauman seurakunnassa järjestetään yli 10 eri rippikoulua, suurin osa kesälomakuukausina seurakunnan omalla leirisaarella Karvatissa. Nuorisotoimisto järjestää rippikouluun ilmoittautumisen ja kokoaa ryhmät. Toimistos sihteeri toimittaa ryhmäjaon kirkkoherranvirastoon, jossa toimistovirkailija tekee esimerkinnät väestötietojärjestelmään. Nuorisotoimistossa tehdään Karvatin leirisaaren ja konfirmaation ajanvaraus tietojärjestelmään. Itse rippikoulunpito kuuluu nuorisotoimistolle, papille ja kanttorille. Kiinteistötoimiston tehtävänä on järjestää Karvatin saaren kunnossapito ja valmistelut kirkkoon konfirmaatiota varten. Konfirmaation jälkeen tiedot konfirmoiduista nuorista toimitetaan kirkkoherranvirastoon, jossa tiedot tallennetaan väestötietojärjestelmään ja sieltä edelleen valtakunnalliseen väestötietojärjestelmään. Nyt konfirmoidulla henkilöllä on oikeus mm. mennä kirkolliseen avioliittoon sekä toimia kastettavan kummina.



Kuvio 10. Rippikouluprosessi.

Kun kaksi henkilöä on päättänyt mennä kirkolliseen avioliittoon, ottavat he yhteyttä kirkkoherranvirastoon. Kuvio 11 kuvaa vihkimisen prosessia. Yleisimmin kihlapari varaa vihkikirkon jo hyvissä ajoin, kesävihkimisen yhteydessä jopa vuosi, pari ennen vihkimistä. Tällöin toimistovirkailija varaa vain kirkon ja pappi varataan myöhemmin, kun pappien työvuorolista kesäkuukausilta on valmistunut. Vihkiajankohdan lähestyessä pappi sekä kanttori merkitsevät

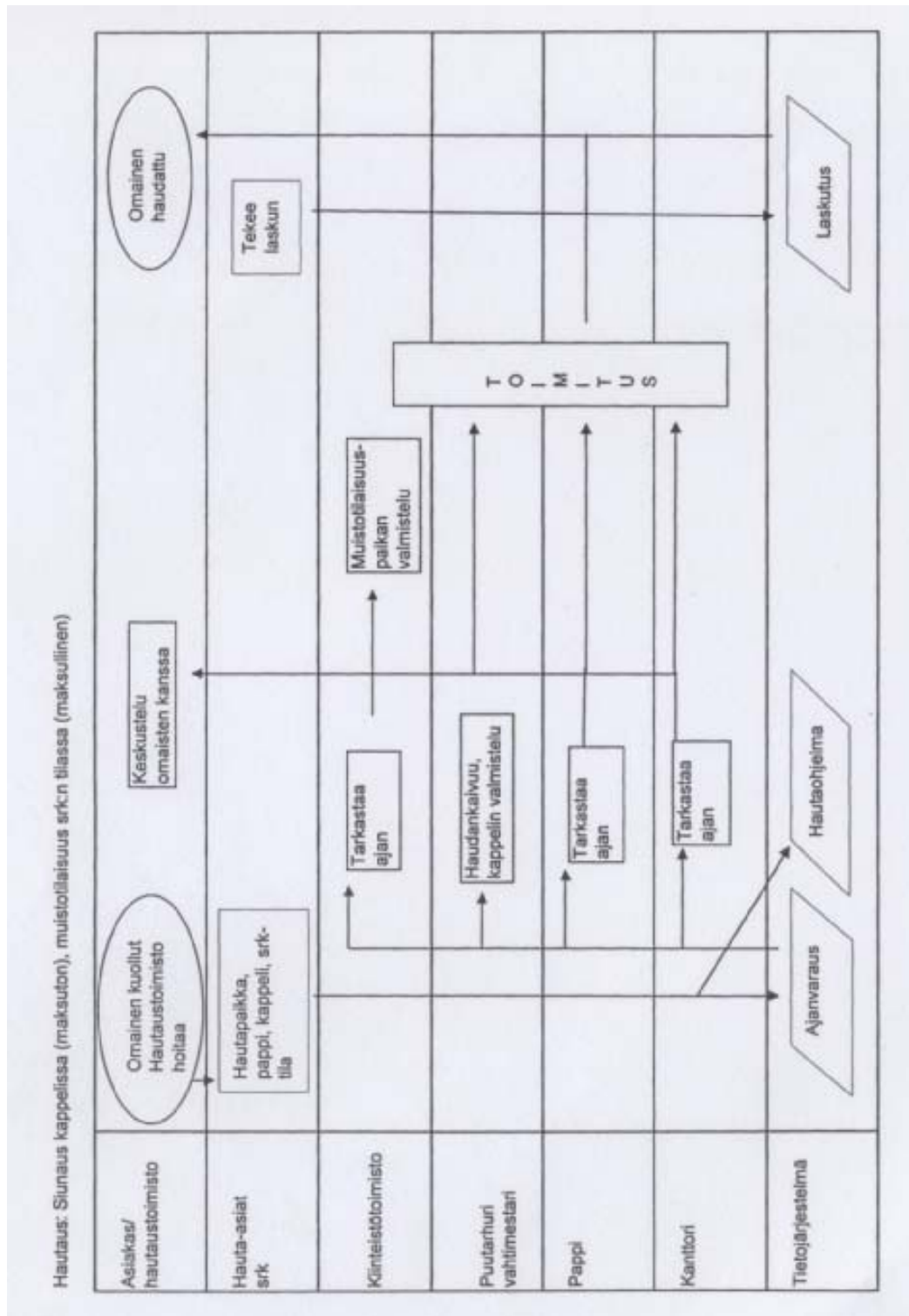
toimituksen muistiin. Pappi sekä kanttori keskustelevat vihittävän parin kanssa ennen toimitusta. Ennen vihkimistä parin on muistettava toimittaa avioliiton esteiden tutkinta kirkkoherranvirastossa. Juuri ennen toimitusta kiinteistötoimiston henkilökunta on valmistellut kirkon kuntoon vihkitöimitusta varten. Pappi, kanttori sekä suntio osallistuvat toimitukseen. Sen jälkeen rekisteröintipaperi toimitetaan kirkkoherranvirastoon, jossa toimistovirkailija tallentaa sen jäsentietojärjestelmään. Järjestelmästä tieto menee valtakunnalliseen väestötietojärjestelmään. Kihlaparista on tullut aviopari, jonka mm. Kela huomioi lähettämällä uuden Kela-kortin henkilölle, jonka nimitiedot ovat muuttuneet.



Kuvio 11. Vihkimisprosessi.

Viimeisessä toimintaprosessissa (kuviot 12) kuvataan hautaan siunaamista. Prosessi lähtee asiakkaasta, joka voi olla myös vainajan omaisia edustava

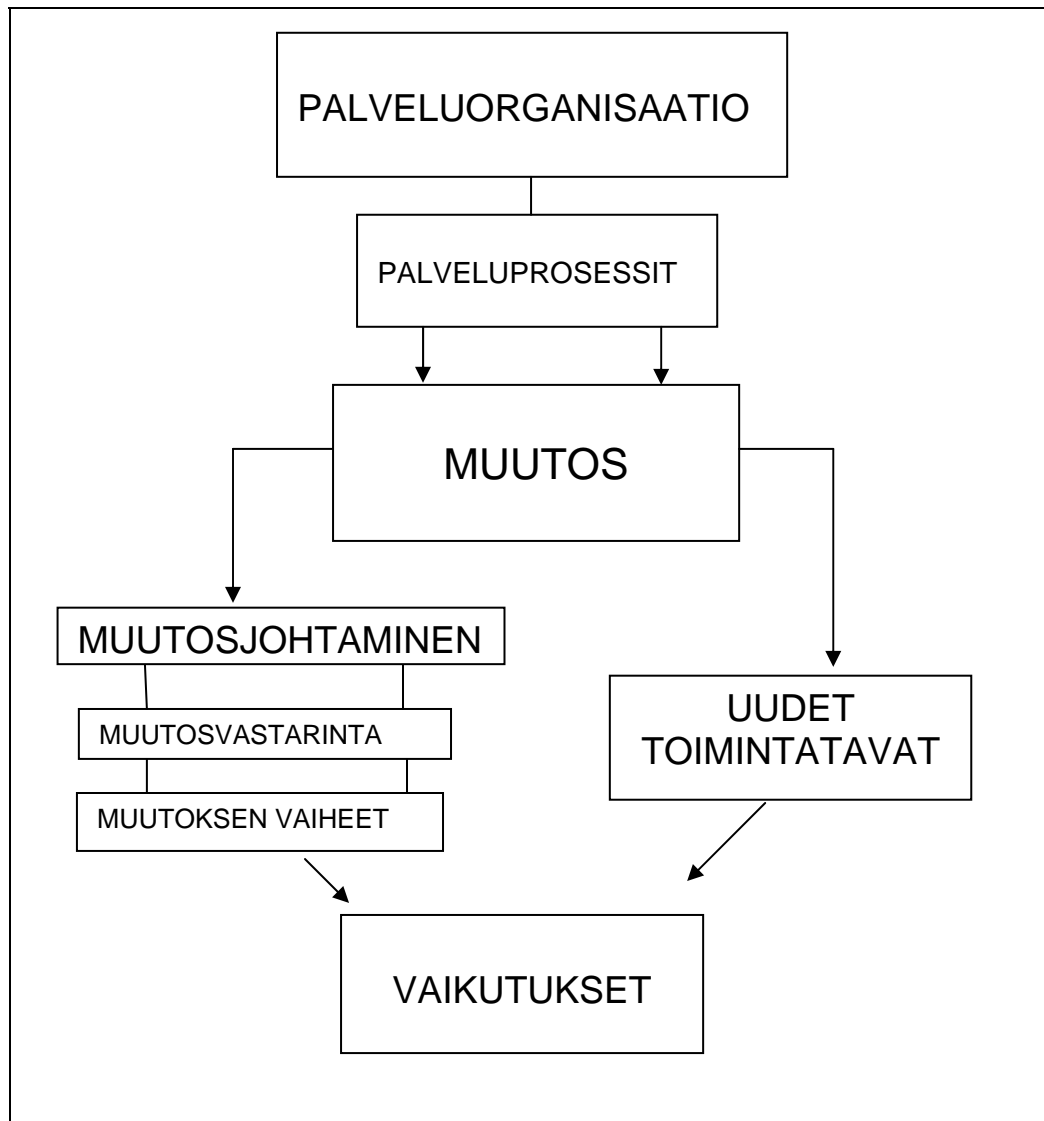
hautaustoimisto, joka ottaa yhteyttä seurakunnan hauta-asioiden hoitajaan. Hän merkitsee ajanvaraukseen kellonajat papille, kanttorille, siunauskappelille ja kiinteistöön, jossa muistotilaisuus pidetään. Muistotilaisuus voidaan toimittaa myös muualla, kuin seurakunnan toimitilassa. Lisäksi toimistovirkailija etsii yhdessä asiakkaan kanssa sopivan hautapaikan. Puutarhuri saa tiedon hautapaikasta ja antaa kaivuumääräyksen haudankaivajalle. Pappi sekä kanttori ovat yhteydessä omaisiin. Kun siunaus on suoritettu, toimistovirkailija lähettää omaisille laskun.



Kuvio 12. Haudausprosessi.

6 TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS JA ONGELMANASETTELU

6.1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys



Kuvio 13. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

Viitekehyksessä kuvataan (kuvio 13), mitä asioita tutkimuksessa pyritään selvittämään. Tutkittavassa organisaatiossa on meneillään muutos, jolla halutaan parantaa kiinteistöjen käyttöastetta ja parantaa asiakaspalvelua.

Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten muutos on johdettu, miten muutosvastarinta on ilmennyt henkilökunnassa ja millaisia tuntemuksia muutos on aiheuttanut eri ajanjaksoilla.

Muutoksella halutaan myös parantaa palveluprosesseja, tarkoituksena on herättää ajatuksia, millaisia uusia toimintatapoja voisi käyttää, jotta myös asiakaspalvelu paranisi tilamuutosten tapahduttua. Lopuksi halutaan tutkia, mitä vaikutuksia muutokset tuovat/ovat tuoneet itse työntekoon ja henkilöstösuhteisiin.

Tutkimusosaa tukee teoriaosuus, jossa kerrotaan muutosjohtamisesta, onnistumisesta esimiehenä sekä palveluprosessien parantamisesta.

6.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen pääongelma: Miten Rauman seurakunnassa on kohdattu muutos, miten se on johdettu sekä miten muutokset parantavat palveluiden prosesseja?

Lisäksi tutkitaan miten toimitilojen muutos vaikuttaa henkilöstöön ja sen toimintaan? Minkälainen vaikutus esimiestyöllä on muutoksen läpiviennissä? Onko muutos aiheuttanut todellisia ongelmia vai vain ennakkoluuloja? Miten muutokset vaikuttavat palveluprosesseihin? Onko henkilöstöllä haluja oppia uusia työtehtäviä, ja jos on, niin onko riittävästi koulutusta järjestetty? Kuinka suuri vaikutus on sisäiseen ja ulkoiseen asiakaspalveluun sillä, että oma työpiste muuttuu nykyisen toimipisteen sisällä tai muuttaa kokonaan uuteen rakennukseen?

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on sanallista tai kuvallista ja kvantitatiivinen tutkimusaineisto puolestaan on numerollista (Uusitalo 1995, 79). Tässä tutkimuksessa on käytetty pääasiassa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Muutosprosessia ja esimiestyötä on helpompi ja nopeampi arvioida, kun vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Tutkimuslomakkeella vaihtoehtoja oli annettu neljä: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Tutkimuksissa saattaa joskus olla viideskin vaihtoehto, ei samaa eikä eri mieltä. Tässä tutkimuksessa haluttiin jättää välivaihtoehto pois ja näin vastaajaa pakotettiin ottamaan kantaa joko puolesta tai vastaan. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä vastaukset ovat myös rehellisempiä.

Kyselylomakkeella oli muutama avoin kysymys. Vastaajille pitää myös antaa mahdollisuus vastata kirjallisesti ja ilmaista omia tuntemuksiaan. Tässä menetelmässä vaarana on se, että vastaaja ei uskalla vastata täysin rehellisesti, koska hän voi esimerkiksi pelätä, että hänen käsialansa tunnustetaan.

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus eroavat menetelminä toisistaan kuten kuvioista 14 voidaan huomata. Erot alkavat jo aineiston keräysvaiheessa ja jatkuvat analysointivaiheeseen asti. Selkeä ero menetelmien välillä on se, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa edetään yleensä vaiheittain ensin aineiston keräys, sitten aineiston muokkaus ja lopuksi tilastollinen käsittely, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi lomittuvat toisiinsa. (Uusitalo 1995, 80.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien yksilöiden määrä riippuu siitä, tehdäänkö kokonaistutkimus, jolloin kysely lähetään kaikille kohderyhmiin kuuluville, vai tehdäänkö otostutkimus. Otostutkimusta suunniteltaessa tutkija määrittelee ensin perusjoukon ja poimii sitten joukosta otoksen. Otanta voidaan

tehdä monin eri tavoin, esim. ryväsotanta tai satunnaisotanta. Perussääntönä on, että otoskokoon vaikuttaa tarkkuustavoite. Mitä suurempi otos on, sitä tarkemmat tulokset.

KVANTITATIIVINEN	KVALITATIIVINEN
Aineisto edustaa tilastollisesti perusjoukkoa	Aineisto edustaa tutkimuskohteen olennaisia piirteitä, on teoreettisesti merkittävä
Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi ovat toisistaan erottuvia vaiheita	Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi kietoutuvat tiiviimmin yhteen
Täsmällisesti rajattu aineisto, joka on esitettävissä lukuina ns. havaintomatriisin muodossa	Aineiston rajat "avoimet". Aineisto verbaalista tai kuvallista
Tyypilliset tutkimusaineistot: koe, kysely- ja haastattelututkimukset, tilastot ja sisältöanalyysit	Tyypilliset tutkimusaineistot: kenttähavainnointi, vapaa-muotoiset haastattelut, erilaiset dokumentit, kulttuurin tuotteet
Havaintomatriisin tilastollinen analyysi	Analyysin tavat vahvemmin aineistosidonnaisia ja vähemmän sääntöihin sidottavissa
Tilastollinen analyysin taitavuus ja onnistuneisuus. Tutkimuksen toistettavuus	Aineiston kylläntyminen: uudet tapaukset eivät enää tuo uusia piirteitä: Aineiston kattavuus: tulkinta ei perustu satunnaisiin poimintoihin
Mittauksen validiteetti ja reliabiliteetti	Analyysin arvioitavuus: lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä. Analyysin toistettavuus: yksiselitteiset luokittelu- ja tulkintasäännöt
Teoriaa koetteleva	Teoriaa kehittävä

Kuvio 14. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja (Uusitalo 1995, 81)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistona voi olla vain yksi tapaus tai useampia tapauksia. Hirsijärvi ym. viittaavat teoksessaan Eskolaan ja Suorantaan, jotka ovat suomentaneet kvalitatiivisen aineiston keruussa aineiston riittävyteen viittaavan saturaation käsitteen kylläntymiseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen montako tapausta tutkii. Aineiston kerääminen lopetetaan vasta kun samat asiat alkavat vastauksissa toistua (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 178–180).

7.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tämä tutkimus toteutettiin kirjekyselynä. Tutkimus tehtiin niille Rauman seurakunnan työntekijöille, joita virastotalon tilamuutokset koskevat. Tähän ryhmään kuuluvat kirkkoherranvirasto, taloustoimisto, kiinteistötoimisto, tiedotus,

tietohallinto, nuorisotoimisto, lapsityö (tästä ryhmästä vain virastotalon toimistossa työskentelevät), kanttorit sekä papisto. Kyselyssä haluttiin paneutua erityisesti virastotalon muutoksiin. Tästä syystä muut työntekijät, joiden työskentelypaikka on jossakin muualla, rajattiin kyselyn ulkopuolelle. Kyselyt annettiin työntekijöille valmiiksi tulostettuina lomakkeina. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa.

Kyselylomake jaettiin neljään eri osioon. Ensimmäinen osio käsitteli muutosta ja muutoksen vaiheita, toisessa osiossa vastaajat arvioivat esimiestyötä muutoksen aikana. Kolmannessa osiossa tutkittiin palveluprosesseja ja viimeiseen osioon vastaajat saivat kirjoittaa omia ajatuksiaan ja ehdotuksiaan liittyen muutokseen ja palveluprosesseihin.

Kirjekyselyn etuna on se, että kysymykset tulevat kaikille täsmälleen samassa muodossa, ja haastattelijan vaikutus puuttuu kokonaan. Kirjekysely on myös hinnaltaan edullisempi ja nopeampi kuin henkilökohtainen haastattelu. Lomakkeella voidaan käyttää apuna kuvia ja erilaisia asteikkoja ja vastausvaihtoehtojen luettelo voi olla pidempi kuin muilla tavoilla tehdyssä haastattelussa (Lotti 1995, 48).

Kirjekyselyn haittana on, että ei tiedetä, kuka lopulta täytti kyselylomakkeen. Vastausprosentit ovat usein myös heikompia kuin henkilökohtaisissa haastatteluissa. Lisäksi kirjekysely tuottaa enemmän ”ei osaa sanoa” –vastauksia kuin henkilökohtainen haastattelu. Avoimet kysymykset, joihin haastateltava itse kirjoittaa vastauksensa, eivät ole kovin suositeltavia, koska niiden kohdalla tulee helposti puutteellisia vastauksia (Lotti 1995, 49).

Kirjekyselyn onnistumisen kannalta palautusprosentti on tärkeä. Palautusprosenttiin vaikuttavat mm. kohderyhmä, tutkimuksen aihe, lomakkeen pituus, kysymysten määrä, motivointi saatekirjeessä ja lomakkeen ulkoasu, selkeys ja johdonmukaisuus (Lotti 1995, 49).

Kysely jaettiin 56 työntekijälle, vastauksia tuli 27 vastausprosentin ollen 48,2. Kyselylomakkeet jaettiin myös niille määräaikaisille työntekijöille, jotka olivat

työsuhteessa kyselyn aikoihin. Tällä toivottiin saavan paremmin uusia ideoita ja asioita esille, mutta kuitenkin heidän ei arvioitu väärentävän tutkimustuloksia.

Osastokohtaisia vertailuja ei voida tehdä kaikille työpisteille, koska joihinkin tuli vain yksi vastaus, viiden osaston kesken vertailuja on tehty. Kyselylomake on liitteessä 1. Kyselylomakkeen liitteenä olivat lisäksi seurakunnan ydinpalveluprosessien kaaviot, joita on kuvattu ja selitetty tarkemmin kappaleessa 5.4 Palveluprosessit seurakunnassa. Monivalintakysely käsiteltiin ja analysoitiin Statistica -ohjelmalla

7.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Uudentalon kirjassa Tiede, tutkimus ja tutkielma tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli ei-sattumanvaraisuutta ja validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Uusitalo 1995, 84).

Vastausprosentti, eli 48,2 oli tällaisessa tutkimuksessa riittävä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Valitettavaa oli se, ettei kaikilta osastoilta tullut riittävästi vastauksia, jotta vertailut osastojen kesken olisivat onnistuneet odotetusti. Kahdeksasta osastosta kolme jäi vertailun ulkopuolelle.

Kyselylomakkeita jaettiin 56, joista 27 palautui täytettyinä. Vastauslomakkeita oli helppo käsitellä pienen määrän vuoksi, kaikki mielipiteet tuli käsiteltyä. Jos vastauspapereita olisi esim. satoja, voisivat jotkut vastaukset jäädä vähäisemmälle huomiolle.

Tutkimus voidaan toistaa helpostikin tekemällä uusi kirjekysely. Mikäli tutkimus tehtäisiin lähiaikoina sen tulos olisi melko varmasti samanlainen kuin nyt saadut tulokset. Jos taas tutkimus tehtäisiin muutaman vuoden päästä olisivat vastaukset todennäköisesti muuttuneet. Syynä tähän olisi jo uusiin työtiloihin ja – tehtäviin

tottuminen. Lisäksi suuri vaikutus olisi myös sillä, että merkittävä osa työntekijöistä tulee jäämään eläkkeelle seuraavien lähivuosien aikana.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kysely jaettiin 56 Rauman seurakunnan työntekijälle. Vastauslomakkeista 27 palautui täytettyinä. Vastajista 7 oli kirkkoherranvirastosta, 2 taloustoimistosta, 6 kiinteistötoimistosta, 1 tiedotus/tietohallinnosta, 1 nuorisotoimistosta, 2 lapsityöstä, 1 kanttori, 6 papistosta. Yhdessä vastauslomakkeessa ei mainittu työpistettä.

8.1 Tilamuutokseen liittyvät kysymykset

Ensimmäiset neljä kysymystä koskettivat muutoksen vaiheita. Ensin kysyttiin, mitkä olivat ensireaktion siinä, kun ehdotukset tilamuutoksista tulivat tietoon. Suurin osa eli 18 vastaajista oli kielteisellä kannalla, usein toistuva sana oli tyrmistys tai pettymys. Sitä myös ihmeteltiin, miksi asioista oli sovittu kysymättä asianomaisilta itseltään mielipidettä. Huoli omasta työympäristöstä tuli myös ilmi: ” taas uusia muutoksia, jotka vain sotkevat työtä” ja ” mihinkäs sitä joudutaan, perimmäiseen nurkkaan”. Yksi vastaajista oli huolestunut siitä, että virastotalon alakerta menettää arkkitehtuurinsa. Yhden mielipide oli, että kun taas johtajat vaihtuvat ja tulee tilanpuute, asunnot muutetaan jälleen toimistoiksi.

Muutamien vastaajien mielestä muutoksia pitää tehdä, mutta asian olisi voinut esittää toisin: ”pidin asiaa tervetulleena ja tarpeellisena, mutta itse asia esitettiin hirveällä kiireellä ja työntekijöitä kuuntelematta”. Toisessa vastauksessa taas pohdittiin sitä, että muutokset ovat tarpeellisia, kustannussäästöjä on tehtävä. Tilamuutokset ovat kuitenkin parempi säästökeino kuin henkilöstön vähentäminen. Vastajista viidellä oli positiivinen asenne muutokseen jo heti prosessin alussa ja neljä vastaajaa ei ollut oikeastaan mitään mieltä asiasta.

Toisessa kysymyksessä vastaajat saivat pohtia sitä, miltä muutos tuntui sen jälkeen, kun aikaa oli hieman kulunut. Tässä vaiheessa ne vastaukset jotka olivat ensimmäisessä kysymyksessä negatiivisia, olivat jakautuneet kahtia, toiset, eli 8 vastaaja olivat edelleenkin sitä mieltä, että muutoksessa ei ole juurikaan hyvää, kun taas toiset kahdeksan vastaajaa olivat jo tottuneet ajatukseen ja he olivat jopa toiveikkaita. Parissa vastauksessa ei oltu enää alun negatiivisella kannalla, muttei kovin positiivisellakaan. Osa ajatteli jo käytännön ongelmia: *”missä remontin ajan työskennellään, kuinka työnteke onnistuu metelissä ja pölyssä”*. Alun negatiivinen kanta oli vaihtunut lauseeseen: *” työni kannalta on hyvä kun järjeistetään ja keskitetään asiallisesti”*. Toisaalta taas aluksi saatettiin miettiä, ettei tätä muutosta tälläkään kertaa viedä loppuun, mutta nyt uskottiin muutoksen tapahtuvan.

Yhdessä vastauksessa haluttiin päästä sopuun, jotta kaikilla olisi hyvä, entistä parempi tilanne sekä haluttiin muistuttaa yhteistyöstä. Yksi vastaus halusi muistuttaa, mistä tässä muutoksessa on kysymys: *”en olisi uskonut, että asiakkaan palvelun parantaminen on näin vaikeaa, jotenkin työntekijät ovat unohtaneet mitä ja ketä varten he ovat työssä”*. Toisessa vastauksessa taas todettiin, että *”jokainen pitää kiinni omastaan ja suunnittelee mieluummin muiden siirtymistä”*. Muutoksesta saatettiin ajatella, ettei se kosketa minua, mutta pian on huomattu, että muutokset koskettavat myös omaa työpistettä.

Kolmannessa kysymyksessä vastaajat pohtivat sitä, mikä on tilanne tällä hetkellä. Edelleenkin oltiin epäilevällä kannalla, mutta vain neljä vastaajaa oli enää täysin negatiivisella mielialalla. Suurimmaksi ongelmaksi ilmeni tiedon puute. Virallinen tilakokous on pidetty, mutta osa henkilökunnasta ei edelleenkään tiedä, mitä tapahtuu ja missä aikataulussa. He kaipaavat lisää informaatiota. Asioista on syntynyt jopa tappelua ja eriäviä mielipiteitä, *”ihmiset puuttuvat asioihin jotka eivät heille kuulu”*.

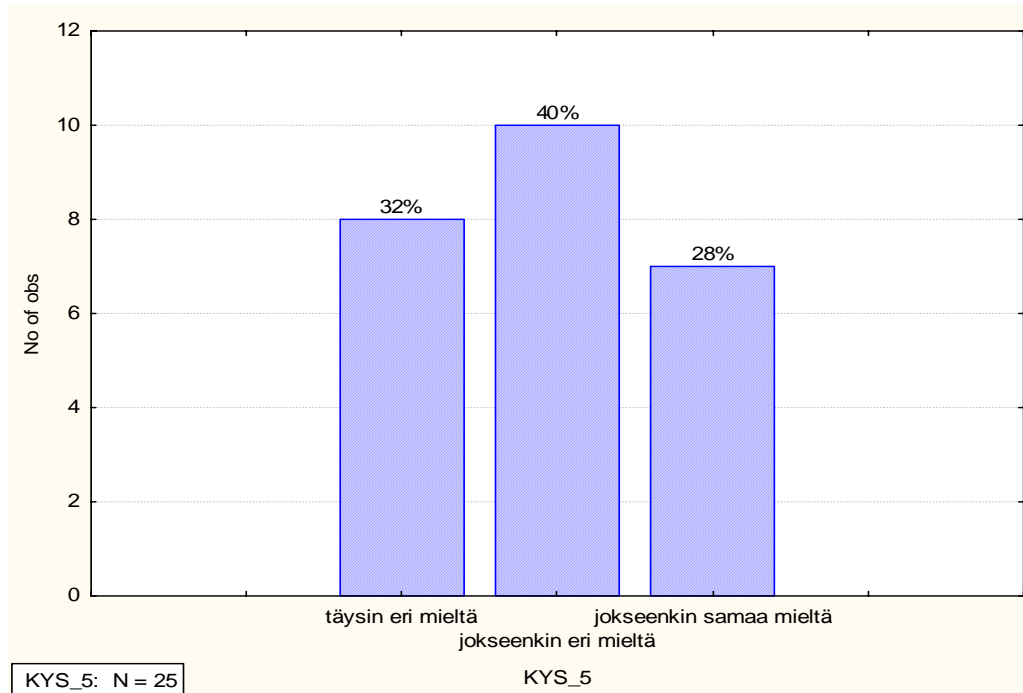
Osa henkilökunnasta on jo muuttanut uusiin tiloihin, he ovat olleet tyytyväisiä. *”Nyt olen hyvin sopeutunut ja suorastaan tyytyväinen.”* Toisilla muutos on vielä edessä, mutta osa vastaajista odottaa tulevaa muutosta mielenkiinnolla: *”odottavin*

ajatuksin, katsotaan mitä aika tuo tullessaan”. Sen kaikki kuitenkin tietävät, että muutokset tulevat: *”tulevat tilat ovat varmasti ainakin yhtä hyvät kuin nykyiset”* sekä *” tilanne on saatu järkeistettyä”* kuvaavat muutoshalukkuutta.

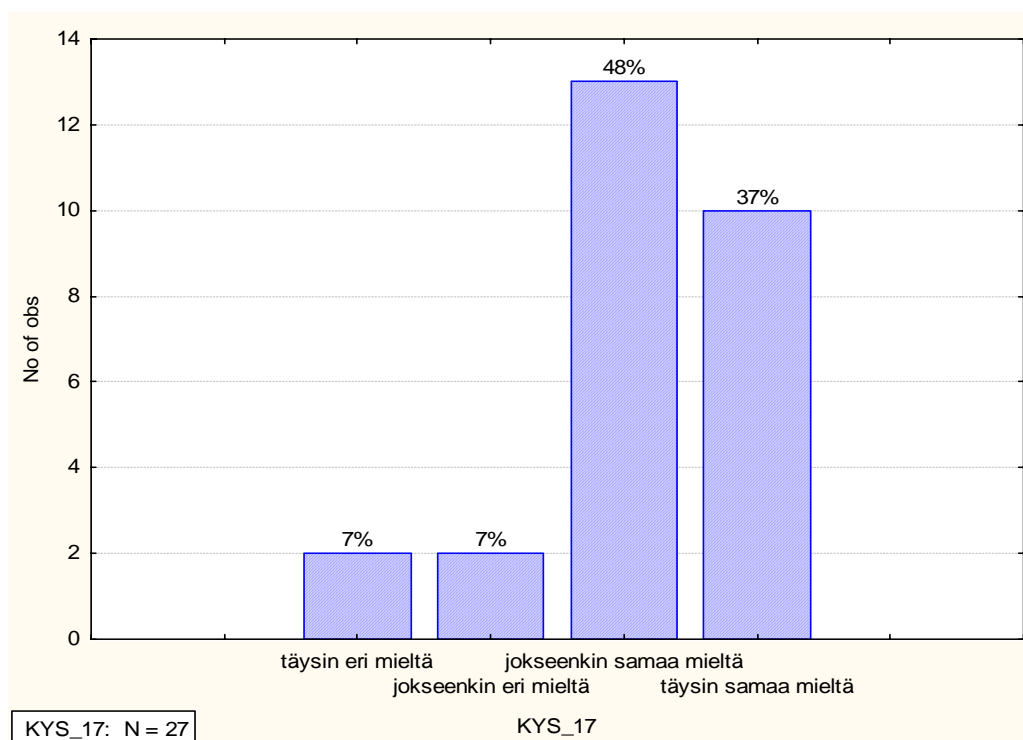
Viimeisessä kysymyksessä vastaajat saivat miettiä omaa tulevaisuuttaan ja omaa työpistettään. Suurin osa vastaajista oli luottavaisin mielin. Tulevaisuus nähtiin turvallisenä. Muutokselta toivottiin positiivisia tuloksia, palvelun paranemista sekä sisäisesti että ulkoisesti. *”Muutokset omalla työalallani ovat tervetulleita ja palvelevat toimintaamme.”* Aika monessa vastauksessa tuotiin esille se, että useita henkilöitä on jäämässä eläkkeelle. Tämä tulee muuttamaan työtehtäviä ja jopa työilmapiiriä. Vastaajista kolme näki tulevaisuutensa epävarmana.

Kysymykset viidestä seitsemääntoista olivat väittämiä, joihin työntekijät saivat vastata käyttäen asteikkoa 1 – 4, 1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Kappaleen lopussa, ennen summamuuttujia on taulukko, josta voidaan nähdä jokaisesta kysymyksestä tilastotiedot: keskiarvon, minimi- ja maksimiarvon.

Ensin kysyttiin, pidetäänkö muutosta uhkana (kuvio 15). Vastauksia annettiin yhden ja kolmen välillä. Vastaajista 68 % ei pitänyt muutosta kovinkaan pahana uhkana. Toisaalta kysymyksessä 17 väittämänä oli, että pidän muutosta mahdollisuutena (kuvio 16). Vastaukset olivat jakautuneet yhden ja neljän välille, 85 % vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä ja 14 % vastaajista oli eri mieltä.

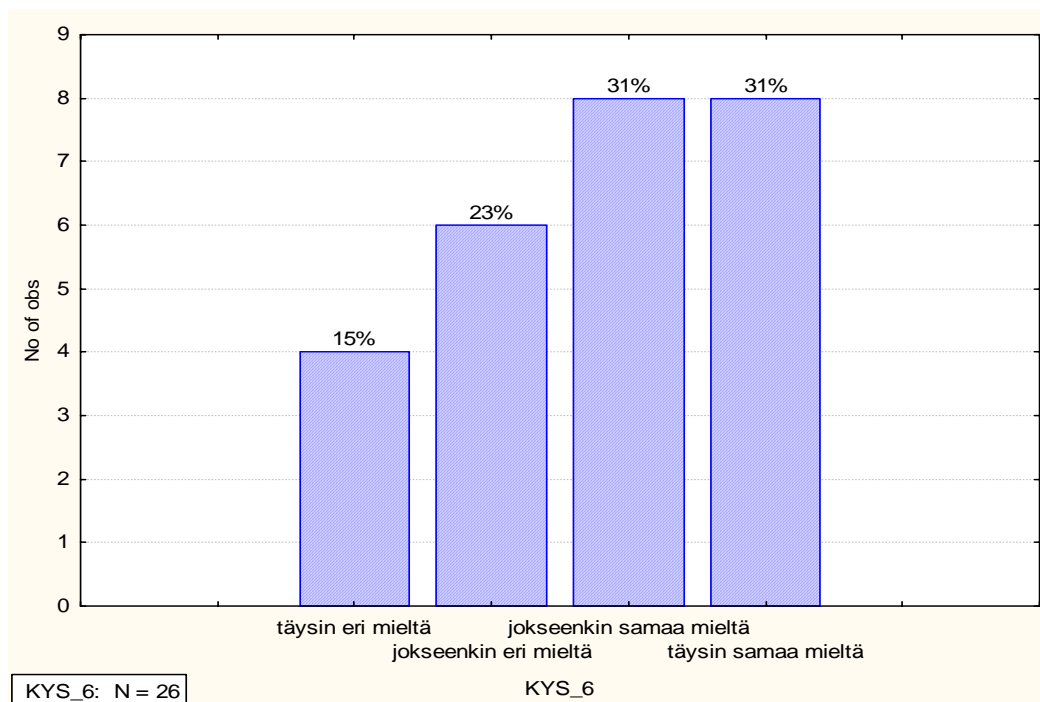


Kuvio 15. Pidän muutosta uhkana



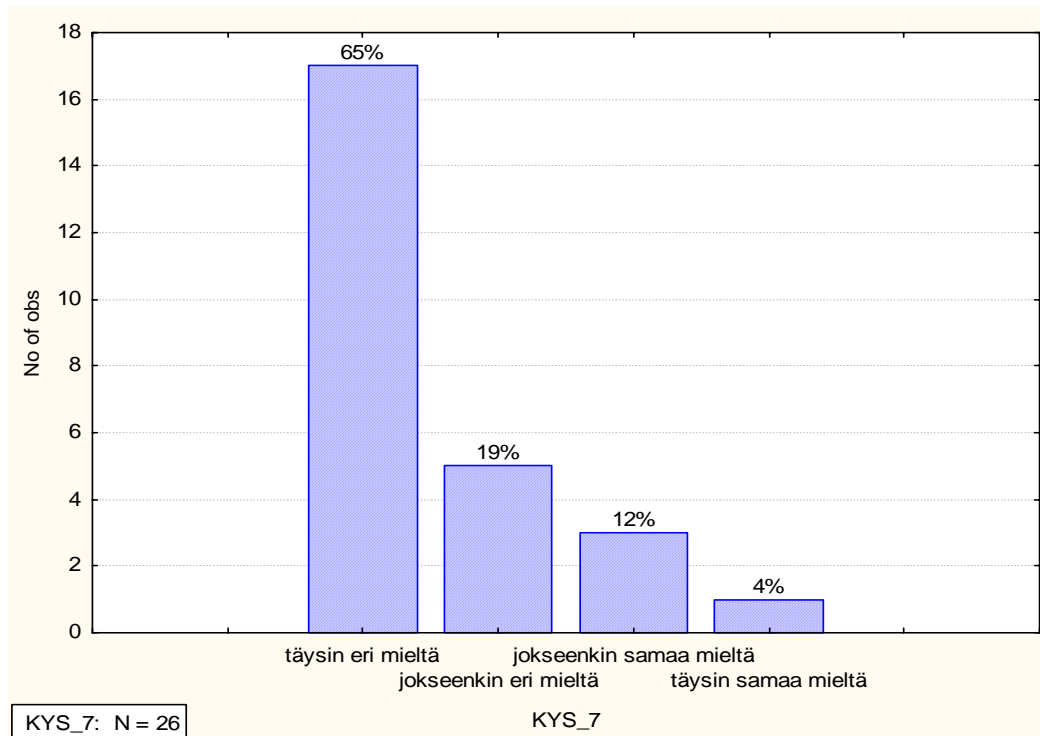
Kuvio 16. Pidän muutosta mahdollisuutena

Kysymyksessä 6 kysyttiin, ollaanko valmiita muuttamaan työpisteiden sijaintia (kuviot 15 ja 16). Vastaajista 62 % oli valmis muuttamaan, kun taas 38 % ei ollut valmis työpisteensä muutokseen.



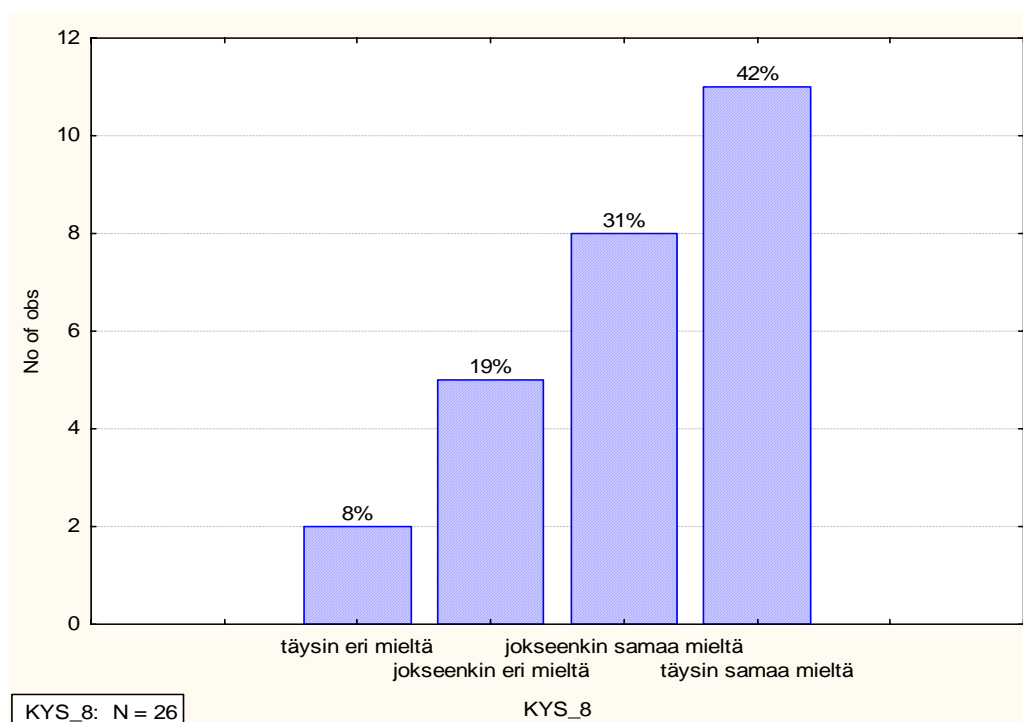
Kuvio 17. Olen valmis muuttamaan työpisteeni sijaintia.

Kysymykseen kokeeko työpaikan olevan uhattuna vastauksia tuli kaikille väittämille, keskiarvoksi tuli 1,5. Osa työntekijöistä siis koki oman työpaikkansa olevan jollakin tapaa uhattuna. Kuitenkin suurin osa vastaajista, eli 65 % oli väittämän kanssa täysin eri mieltä (kuvio 18).



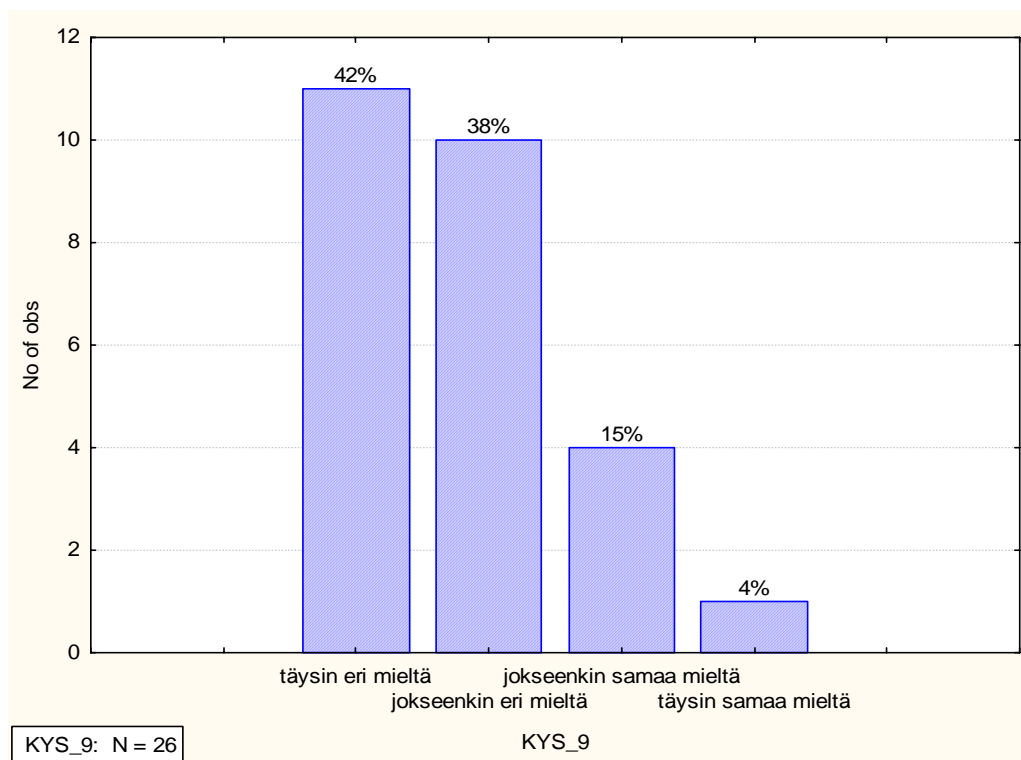
Kuvio 18. Koen työpaikkani olevan uhattuna.

Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin, että luottaako vastaaja siihen, että hänellä on työpaikka vielä vuosienkin kuluttua. Vastajista vajaa puolet oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, vain 8 % oli täysin eri mieltä (kuvio 19).

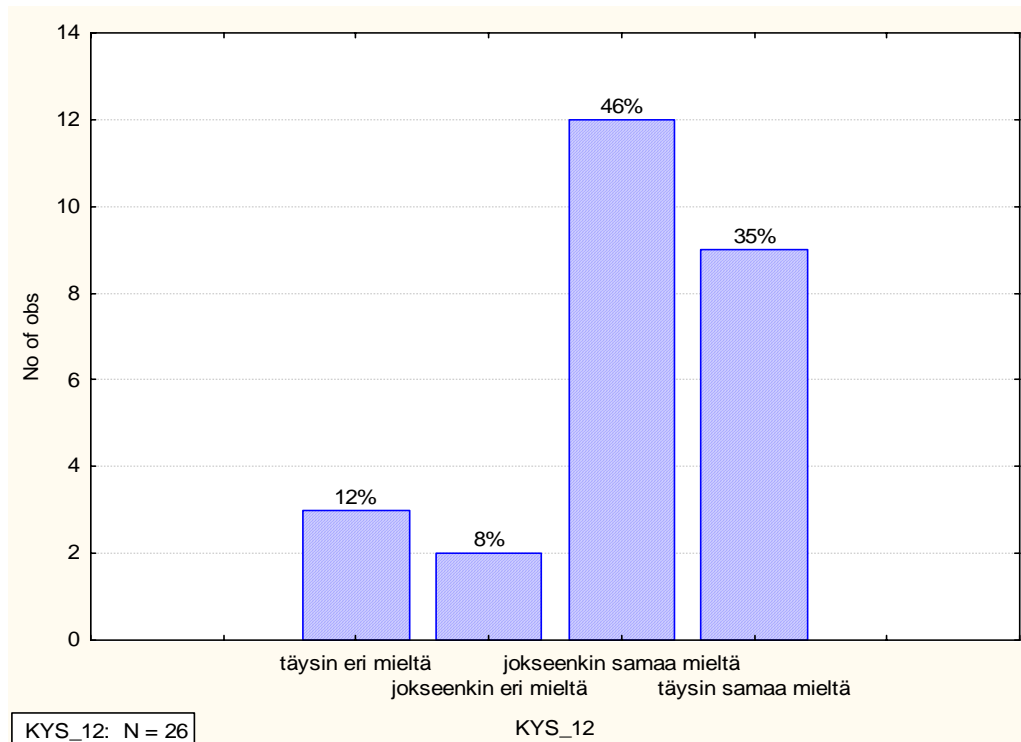


Kuvio 19. Luotan siihen, että minulla on työpaikka vielä vuosienkin kuluttua.

Kysymyksessä yhdeksän haluttiin arvioida sitä, että onko muutos vaikuttanut myönteisesti henkilöstösuhteisiin. Kuviosta 20 nähdään, että 42 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja 38 % oli jokseenkin eri mieltä. Vain 19 % vastaajista kokee, että muutos oli vaikuttanut myönteisesti henkilöstösuhteisiin.

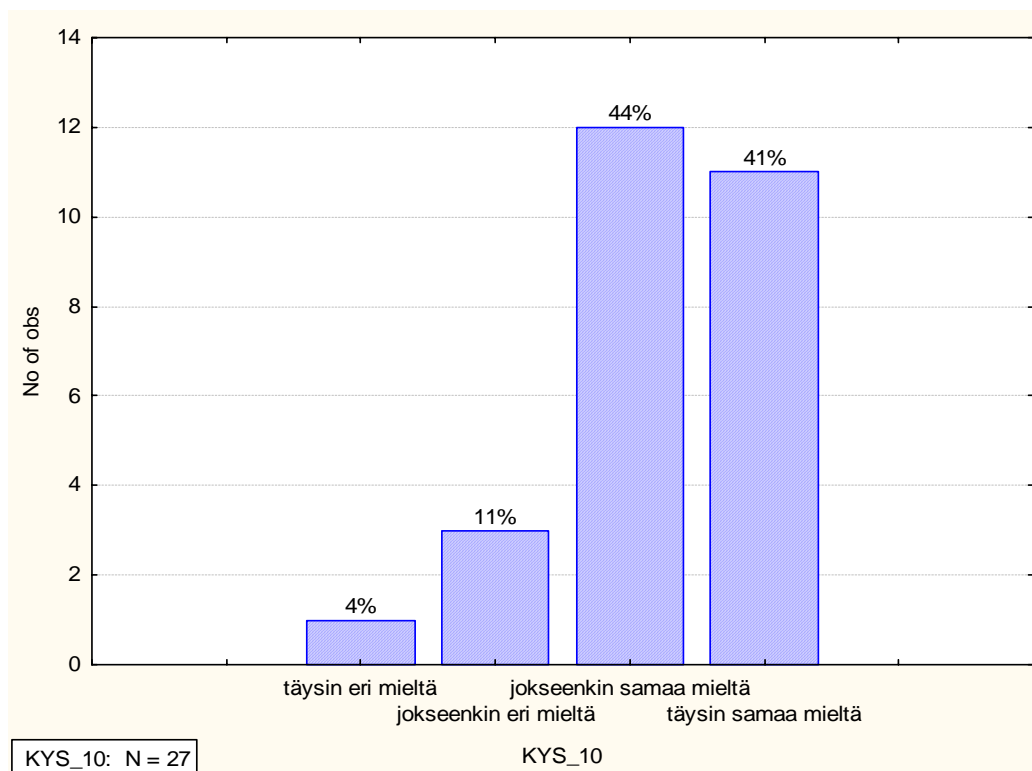


Kuvio 20. Muutos on vaikuttanut myönteisesti henkilöstösuhteisiin.



Kuvio 21. Muutos on vaikuttanut negatiivisesti henkilöstösuhteisiin.

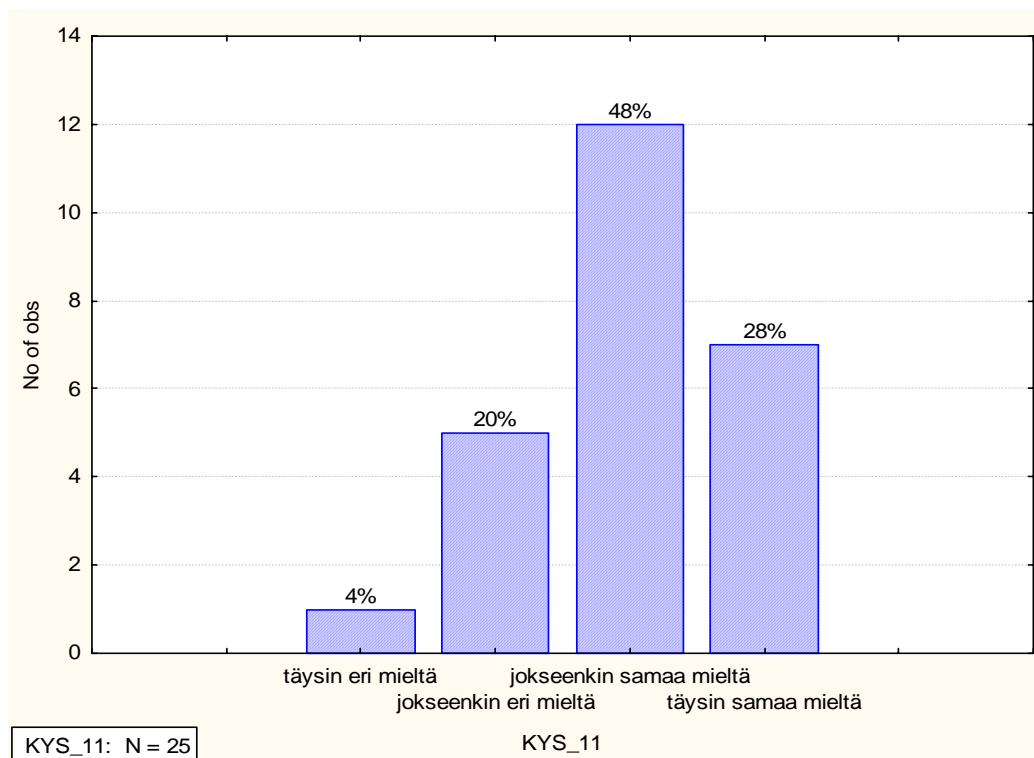
Kysymyksessä numero 12 pohdittiin asiaan toisin päin, eli onko muutos vaikuttanut negatiivisesti henkilösuhteisiin, vastaukseksi saatiin edelleen, että oltiin jokseenkin samaa mieltä (kuvio 21).



Kuvio 22. Haluan oppia uusia työtehtäviä.

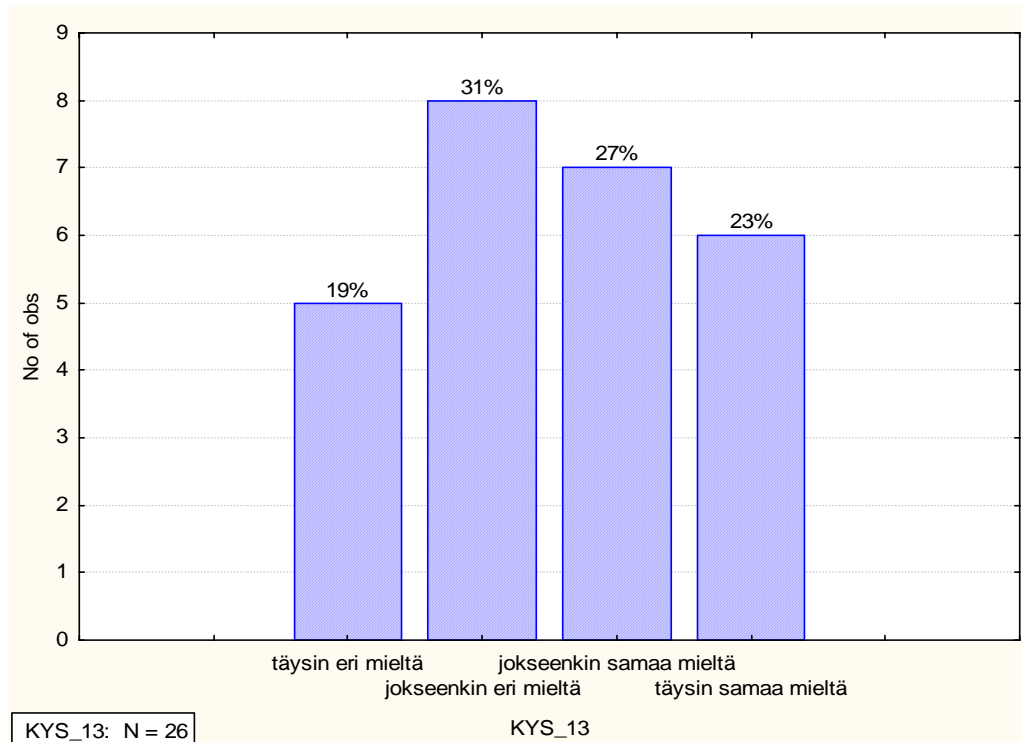
Kysymyksessä 10 haluttiin tietää, että haluavatko työntekijät oppia uusia työtehtäviä. Suurin osa eli 85 % vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Vain 15 % vastaajista ei ollut kovinkaan halukas oppimaan uutta (kuvio 22).

Kysymys 11 käsitteli koulutuksen määrää liittyen uusiin työtehtäviin (kuvio 23). Suurin osa vastaajista, eli 76 % koki saaneensa riittävästi koulutusta. Kuitenkin jopa 24 % vastaajista ei katsonut saaneensa tarpeeksi koulutusta.

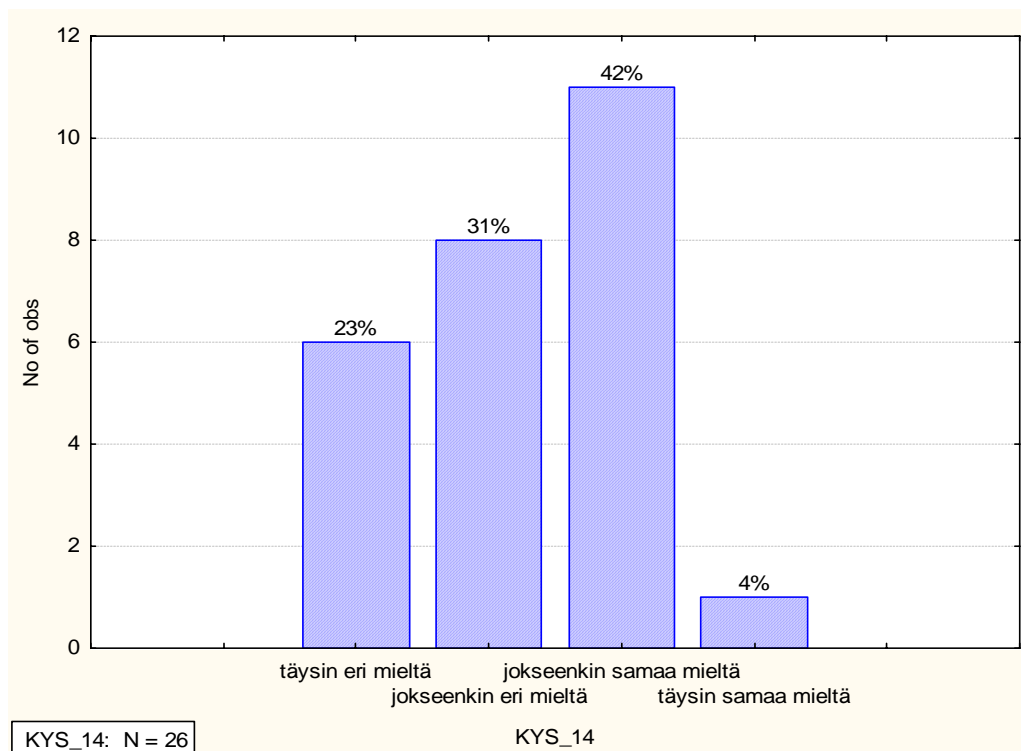


Kuva 23. Olen saanut riittävästi koulutusta uusiin työtehtäviin.

Kysymyksessä 13 taas vastattiin siihen, että onko muutos vaikuttanut negatiivisesti esimies-alais – suhteisiin. Prosenttitulokset menevät tasan, kun lasketaan yhteen jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä olevat sekä jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä olevat vastaajat. Kuvioista 24 voidaan havaita, että eniten oltiin jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 24. Muutos on vaikuttanut negatiivisesti esimies-alais-suhteisiin.

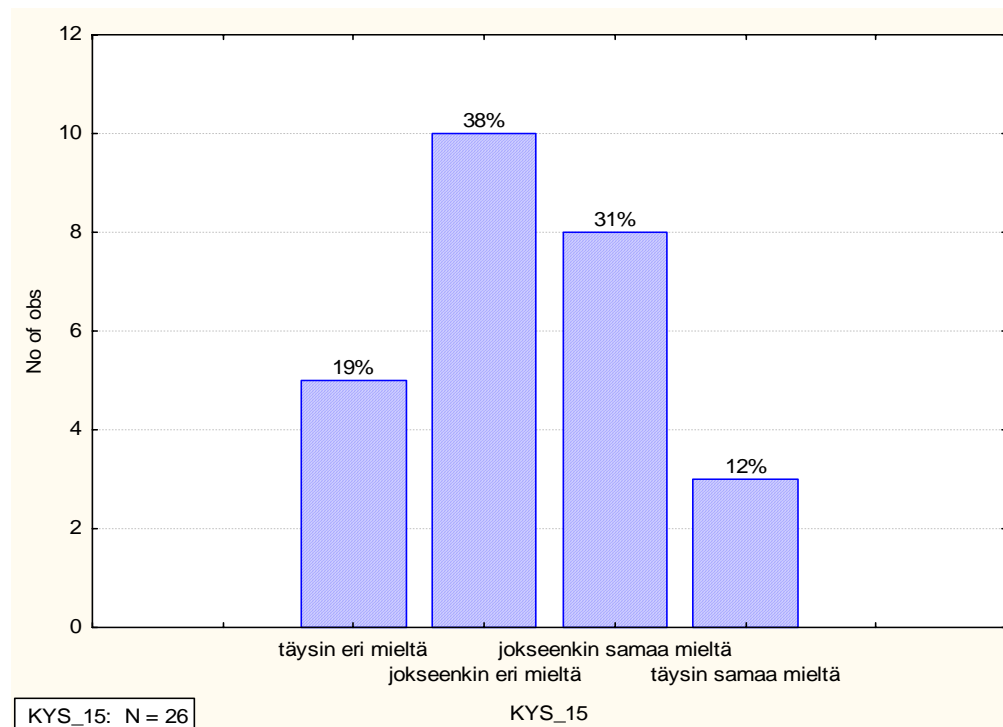


Kuvio 25. Muutos oli onnistunut.

Kysymyksessä numero 14 haluttiin tietää, onko muutos ollut onnistunut. Kuvio 25 voidaan havaita, että vastaajat olivat olleet jokseenkin samaa mieltä väittämän

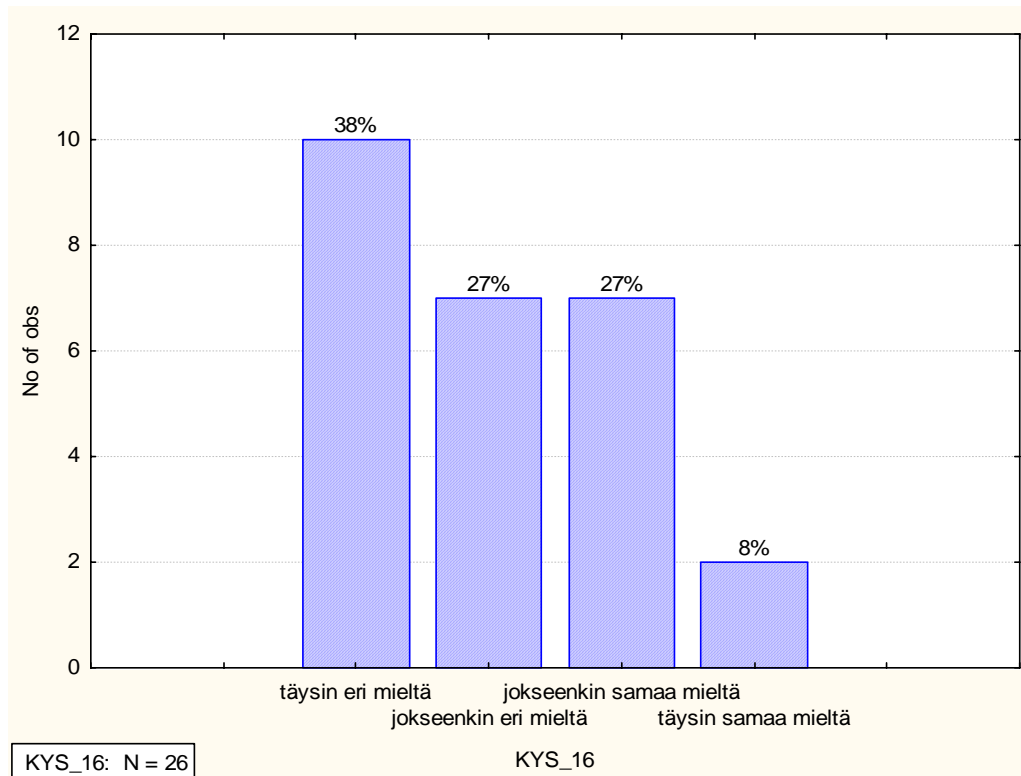
kanssa. Yllättävää on, että kuitenkin vain 4 % oli täysin samaa mieltä. 54 % vastaajista oli sitä mieltä, että muutos ei ollut onnistunut.

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin tietää, ovatko omat odotukset täyttyneet (kuvio 26). Työntekijöistä 57 % oli sitä mieltä, että odotukset eivät ole täyttyneet ja 43 % pitivät odotuksiaan täyttyneinä.



Kuvio 26. Omat odotukseni ovat täyttyneet.

Lopuksi haluttiin tietää, ovatko esimiehet antaneet riittävää informaatiota muutoksesta. Kuvio 27 voidaan havaita, että suurin osa vastaajista ei ollut saanut riittävää informaatiota esimiehiltään. Vain 8 % katsoi saaneensa riittävästi informaatiota. Selvä enemmistö eli 65 % oli sitä mieltä, että heitä ei ole informoitu riittävästi.



Kuvio 27. Esimiehet ovat antaneet riittävästi informaatioita muutoksesta.

Taulukossa 1 on jokaisesta kysymyksestä erikseen esitetty keskiarvo (mean) sekä minimi ja maksimi. Valid N tarkoittaa vastaajien määrää.

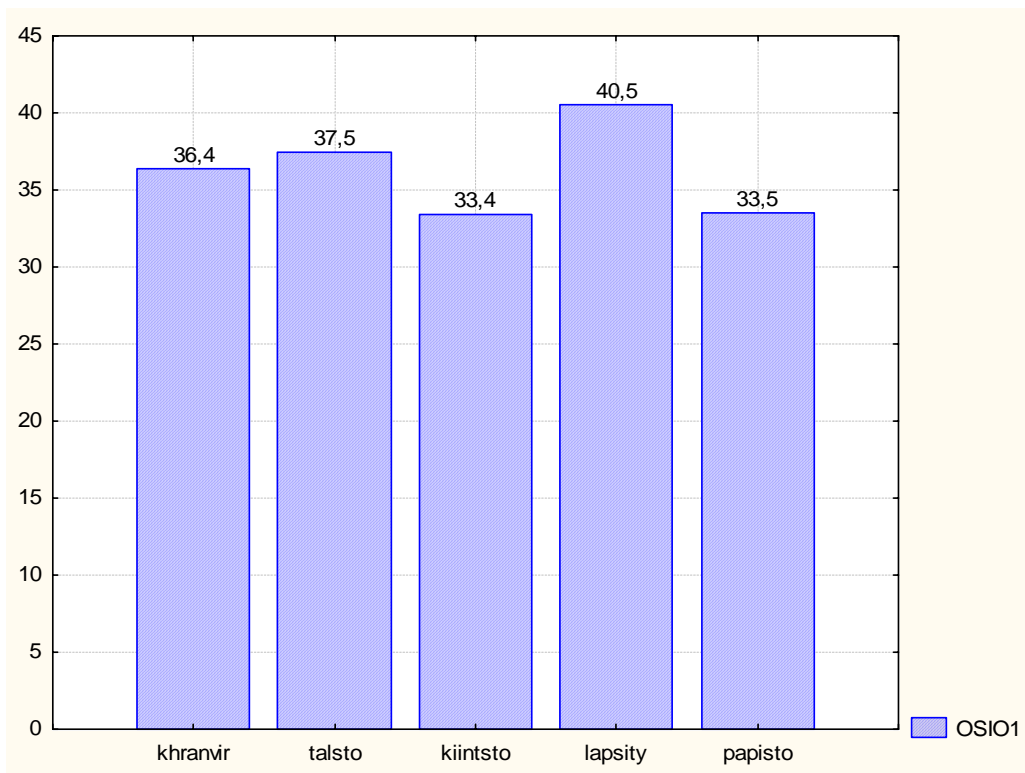
Taulukko 1. Tilastotiedot kysymyksiin 5-17.

	Valid N	Mean	Minimum	Maximum
KYS_5	26	1,96	1	3
KYS_6	26	2,77	1	4
KYS_7	26	1,54	1	4
KYS_8	26	3,08	1	4
KYS_9	26	1,81	1	4
KYS_10	27	3,22	1	4
KYS_11	25	3,00	1	4
KYS_12	26	3,04	1	4
KYS_13	26	2,54	1	4
KYS_14	26	2,27	1	4
KYS_15	26	2,35	1	4
KYS_16	26	2,04	1	4
KYS_17	27	3,15	1	4

Kuviosta 28 nähdään osion 1 eli tilamuutosta koskevien väittämien pohjalta muodostettu summamuuttuja. Kuvassa on laskettu yhteen väittämiin 5-17 annetut

vastaukset. Ennen summamuuttujan muodostamista negatiivisten väittäminen summapisteeet on käännetty. Summamuuttujalla halutaan havainnollistaa vastaajien tyytyväisyyttä tilamuutokseen. Mitä suurempi on summamuuttujan arvo, sitä tyytyväisempiä vastaajat ovat olleet tilamuutokseen. Vertailussa on mukana ne viisi osastoa, joissa vastaajia on enemmän kuin yksi henkilö. Jos vastaaja on jättänyt vastaamatta yhteenkin väittämään, hänen vastaustaan ei ole huomioitu summamuuttujan muodostamisessa.

Kuvion mukaan kaikkein tyytyväisimpiä ovat lapsityöntöimiston työntekijät ja tyytymättömiä ovat kiinteistötoimiston työntekijät ja papisto. Erojen tilastollista merkitsevyyttä testattaessa käytettiin 95 % merkitsevyytstasoa. Testi antoi p-arvoksi 0,389, joten summamuuttujan väliset erot eri ryhmien välillä eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

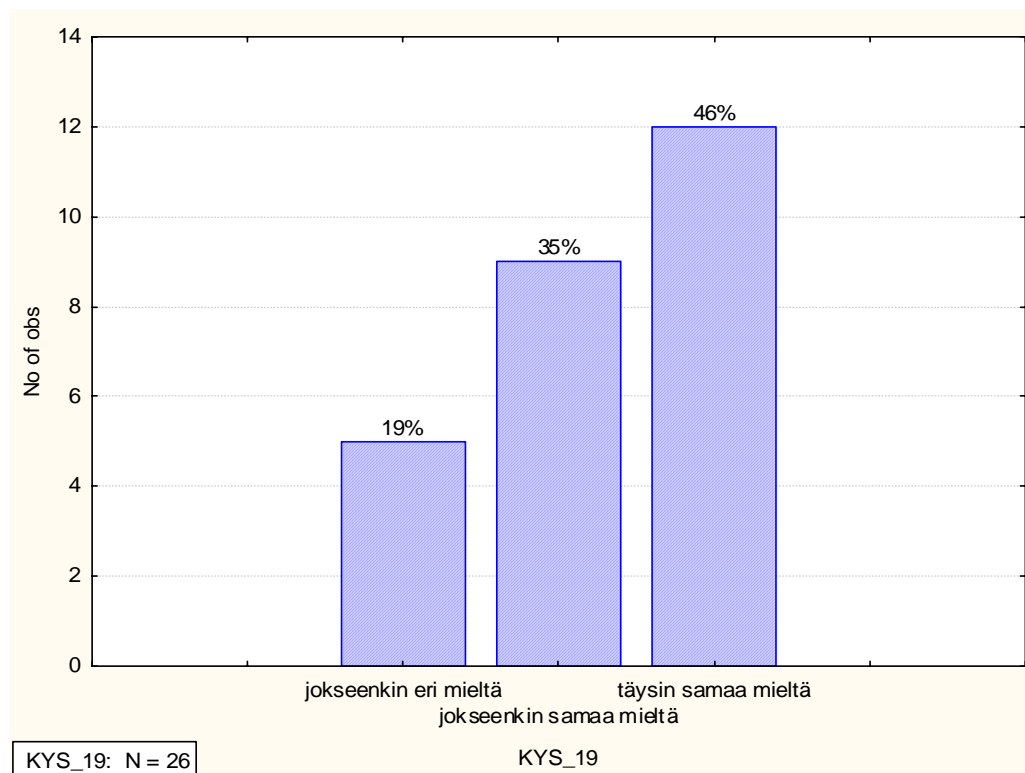


Kuvio 28: Tilamuutoksen osastokohtaiset arviot.

8.2 Henkilöstön näkemykset esimiestoiminnasta muutoksen aikana

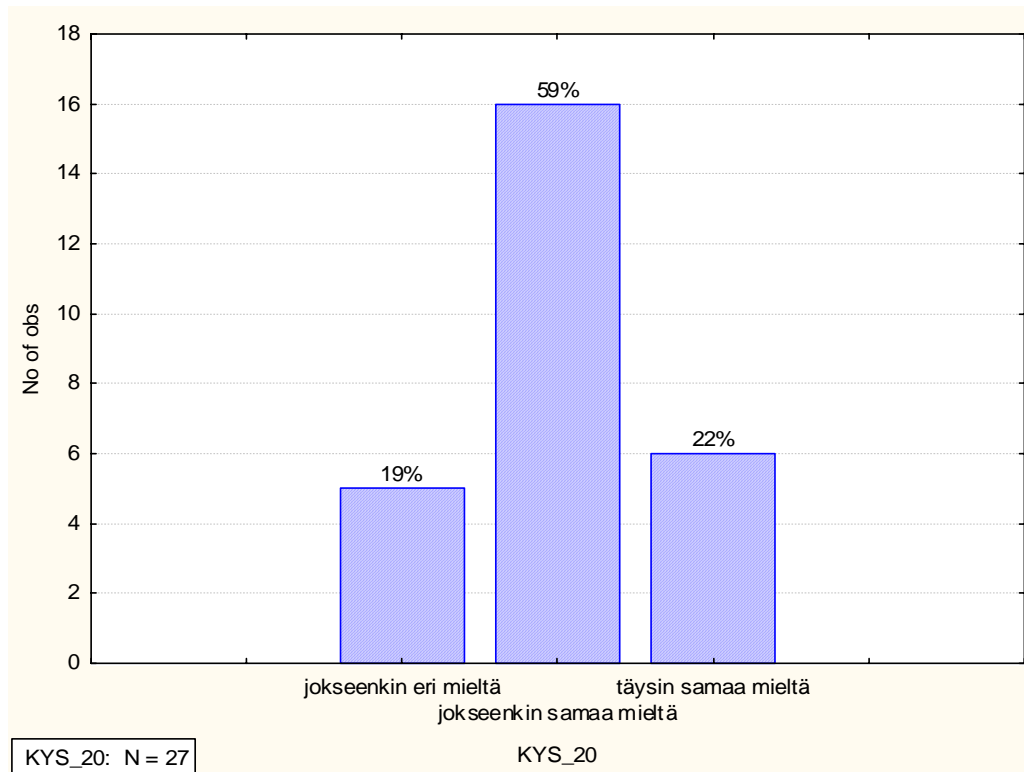
Henkilökunnalta kysyttiin sitä, että tietävätkö he kuka on heidän esimiehensä. Lähes kaikki, eli 25 vastaajaa tiesivät esimiehensä. Parissa vastauksessa ei oltu aivan varmoja. Vastaukseen oli kirjoitettu: *teoriassa kyllä, käytännössä ei*.

Kysymyksissä 19 – 30 kysyttiin väittämiä esimiestoiminnasta. Ensin haluttiin tietää, onko esimiehellä tarvittaessa aikaa alaiselleen. Kuviosta 29 havaitaan, että täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Selvä enemmistö oli väittämän kanssa samaa mieltä.

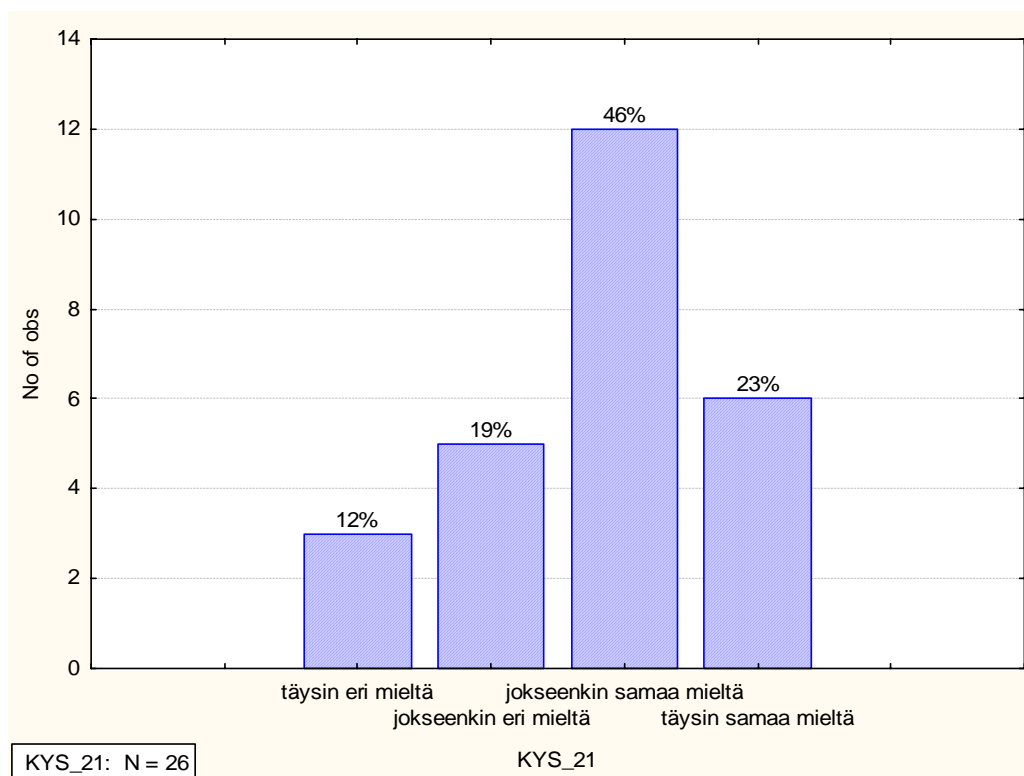


Kuvio 29. Esimiehelläni on tarvittaessa aikaa minulle.

Kysymyksessä 20 haluttiin tietää, onko esimies tarvittaessa helposti tavoitettavissa muutoksen jälkeenkin (kuvio 30). Kukaan ei ollut täysin eri mieltä ja selvä enemmistö (59 %) vastasi, että oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä.



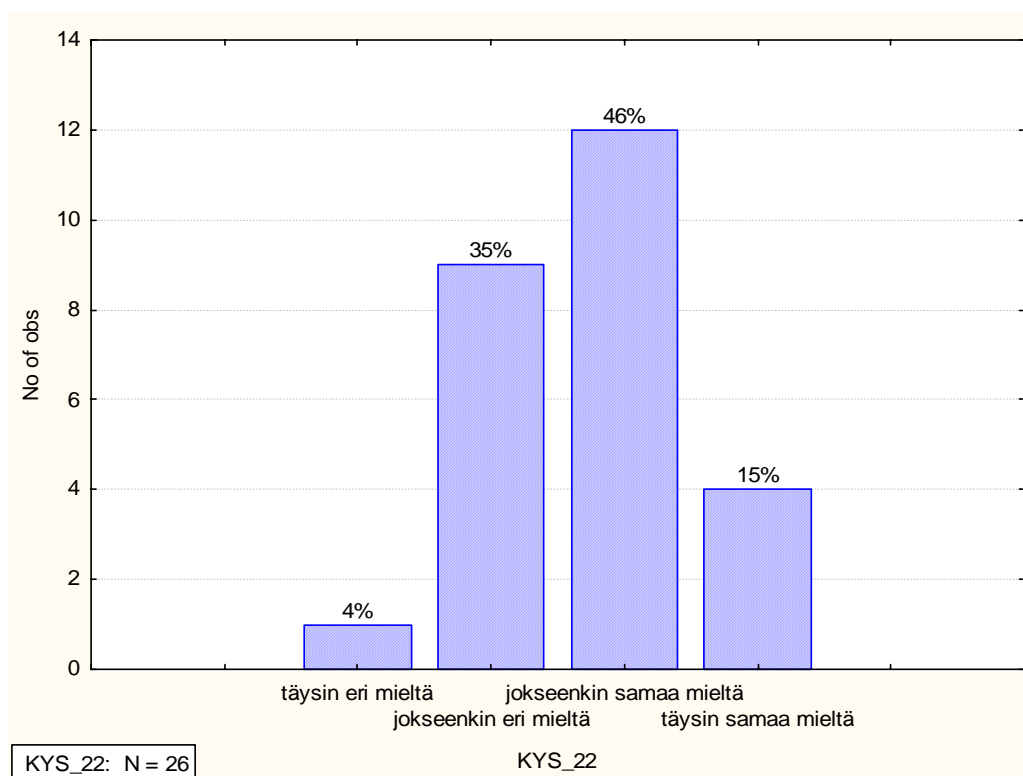
Kuvio 30. Esimieheni on tarvittaessa helposti tavoitettavissa muutoksen jälkeen.



Kuvio 31. Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen muutosta toteutettaessa.

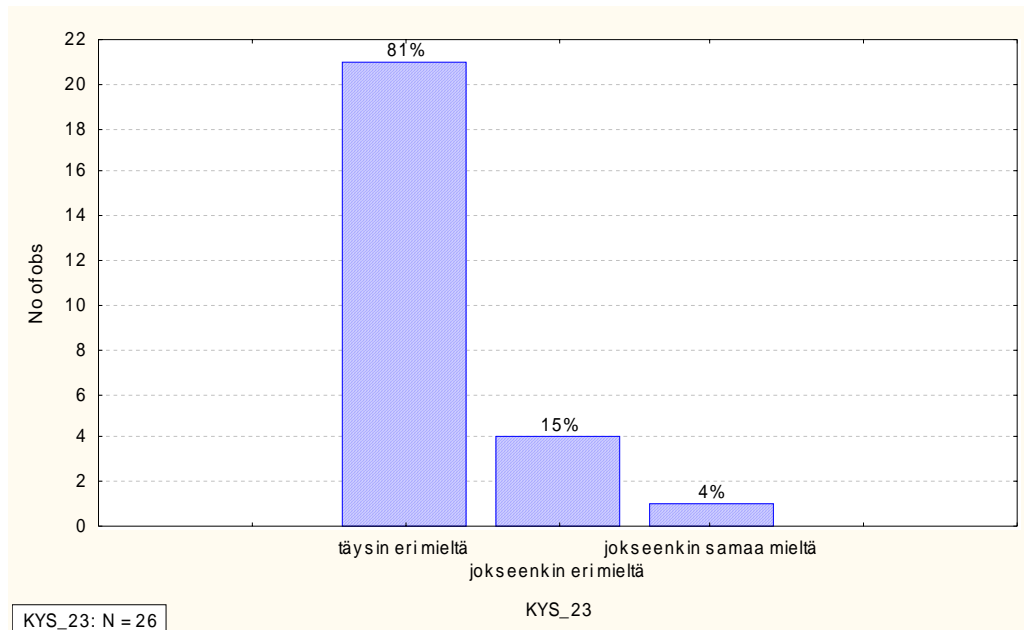
Seuraavaksi haluttiin tietää, onko esimies ollut tasapuolinen ja oikeudenmukainen muutosta toteuttaessa. Vastaukset olivat hajautuneet jokaiselle väittämälle, eniten oli kuitenkin oltu sitä mieltä, että esimies oli ollut tasapuolinen. Kuitenkin jopa 31 % vastaajista oli erimieltä (kuvio 31).

Väittämässä numero 22 haluttiin tietää, perusteleeke esimies ratkaisunsa. Annetut vastaukset vaihtelevat suuresti, eri mieltä väittämän kanssa oli 39 % vastaajista. Kuvion 32 mukaan eniten, eli 61 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimies perustelee ratkaisunsa.



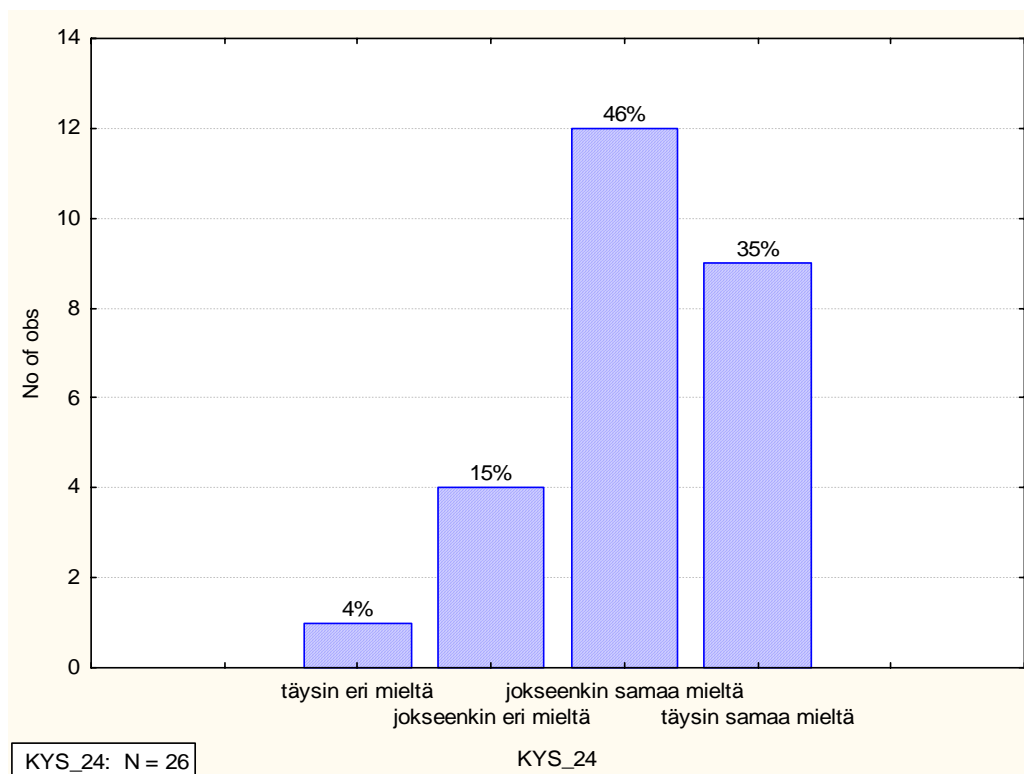
Kuvio 32. Esimieheni perustelee ratkaisunsa.

Kysymyksessä numero 23 väitettiin, että esimies valvoo liaksi henkilöstön toimintaa. Tähän väittämään vastaajat olivat suhteellisen yksimielisiä: täysin eri mieltä (kuvio 33). Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä ja vain 4 % oli jokseenkin samaa mieltä.



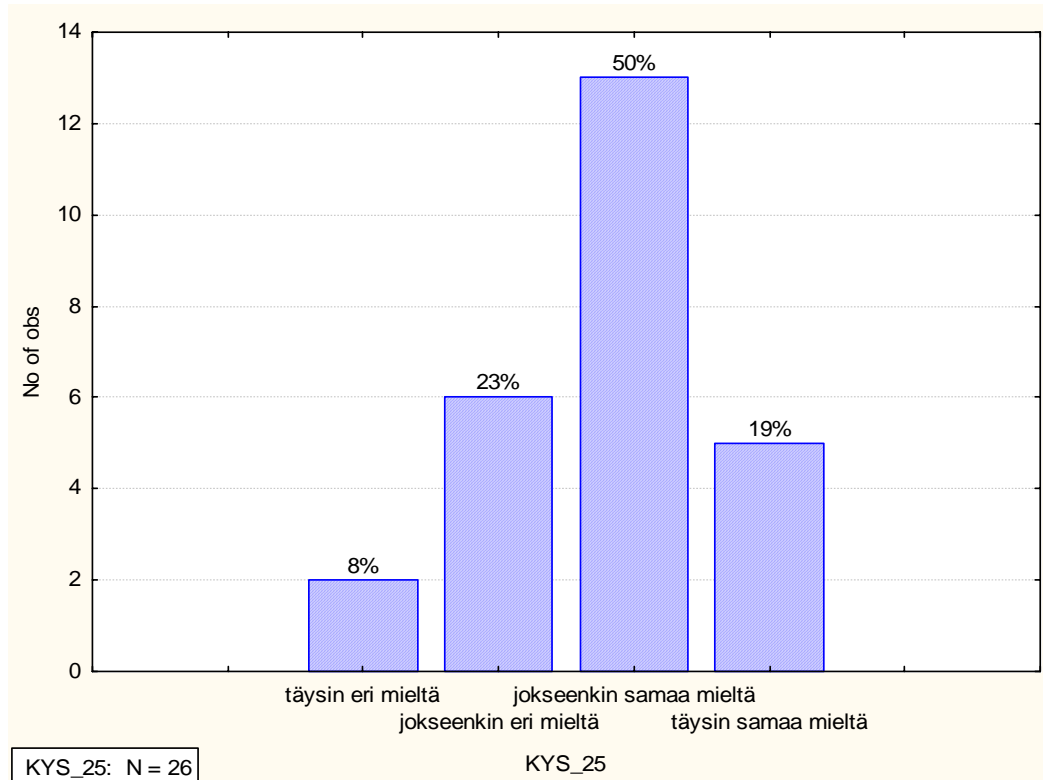
Kuvio 33. Esimieheni valvoo liiaksi henkilöstön toimintaa.

Seuraavaksi haluttiin tietää, arvostaako esimies asiantuntemusta ja kokemusta (kuvio 34). Vastauksia annettiin kaikille numeroille, kuitenkin samaa mieltä oli 81 % vastaajista. Eri mieltä vastaajista oli 19 % ja jopa yksi vastaaja oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.



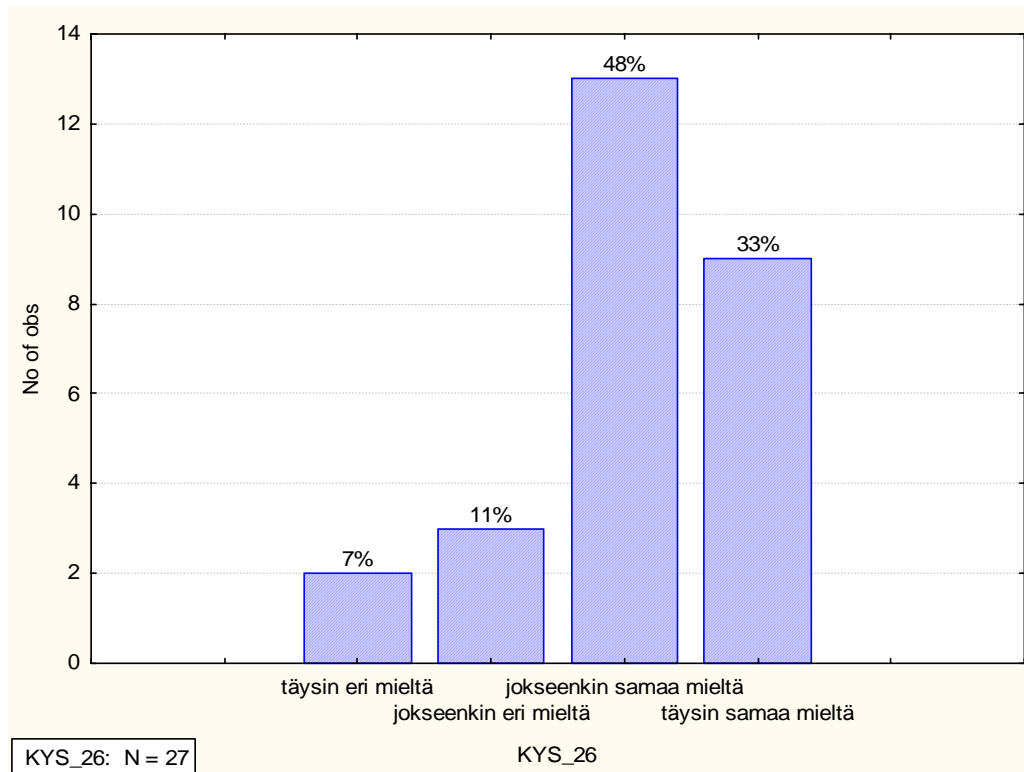
Kuvio 34. Esimieheni arvostaa asiantuntemustani ja kokemustani.

Seuraavaksi kysyttiin, osaako esimies auttaa jos itse en osaa tai tiedä (kuvio 35). Tasan puolet vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. 32 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei esimies osaa auttaa.

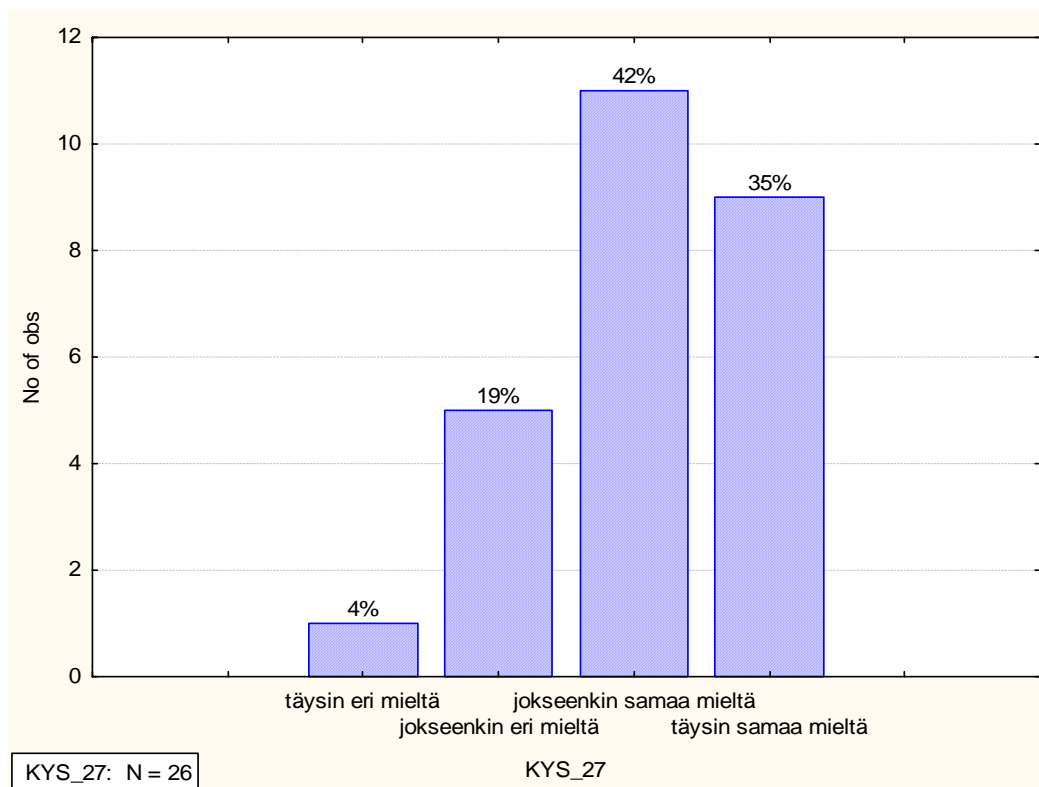


Kuvio 35. Esimieheni osaa auttaa minua kun itse en osaa/tiedä.

Kysymyksessä 26 kysyttiin, että hyväksyykö esimies arvostelun ja kritiikin. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että hyväksyy (kuva 36).



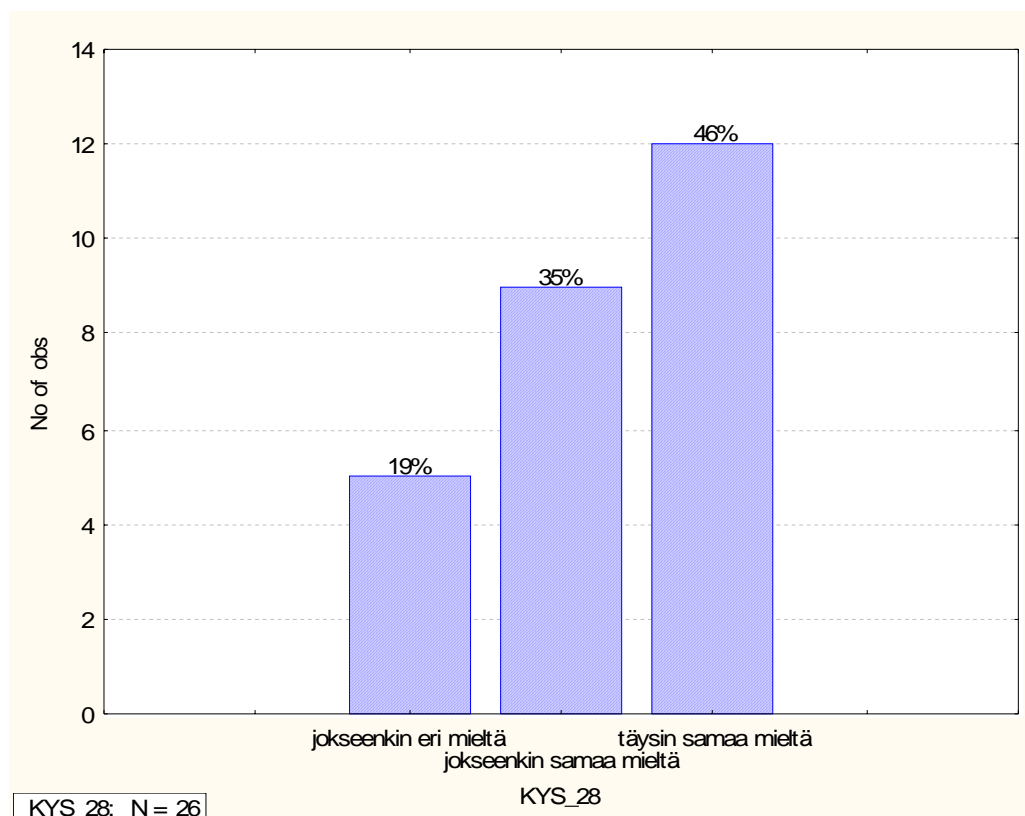
Kuvio 36. Esimieheni hyväksyy arvostelun ja kritiikin, jonka muutos on aiheuttanut.



Kuvio 37. Esimieheni kannustaa ihmisiä itsensä kehittämiseen.

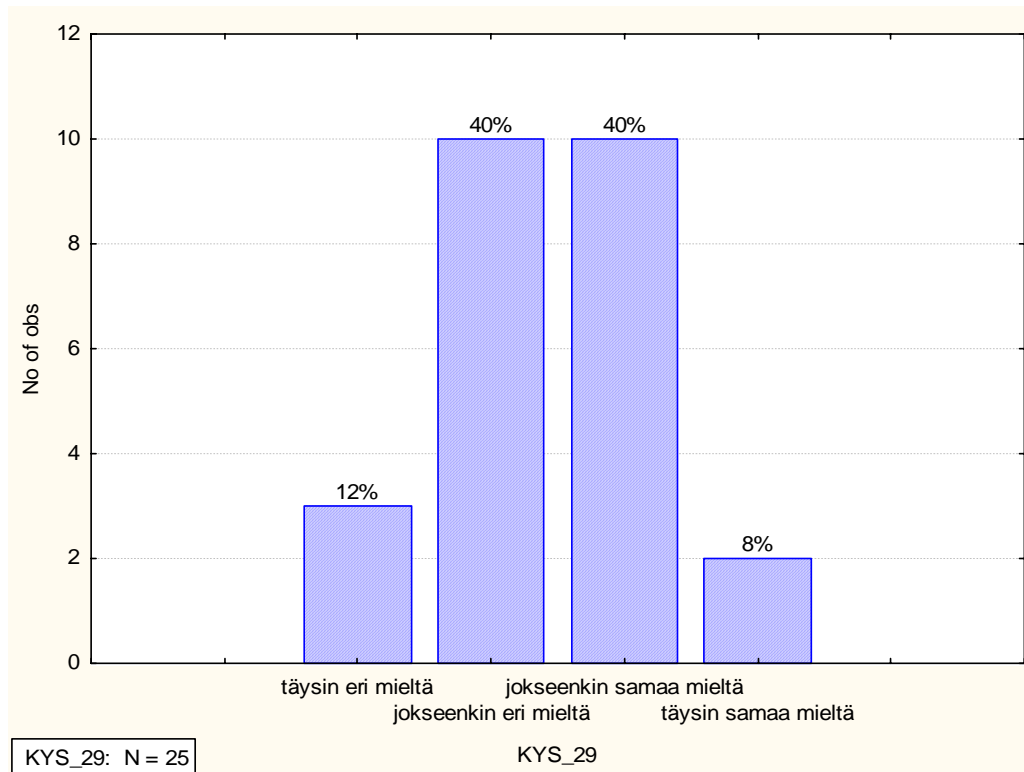
Kysymyksessä numero 27 haluttiin tietää, että kannustaako esimies itsensä kehittämiseen (kuvio 37). Vastaajista 42 % oli sitä mieltä, että asiasta ollaan jokseenkin samaa mieltä ja 35 % oli täysin samaa mieltä.

Väittämässä 28 kysyttiin, että kannustaako esimies työntekijöitä itsenäiseen toimintaan. Vastaajista 81 % oli sitä mieltä, että kannustaa ja 19 % oli jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan (kuvio 38).

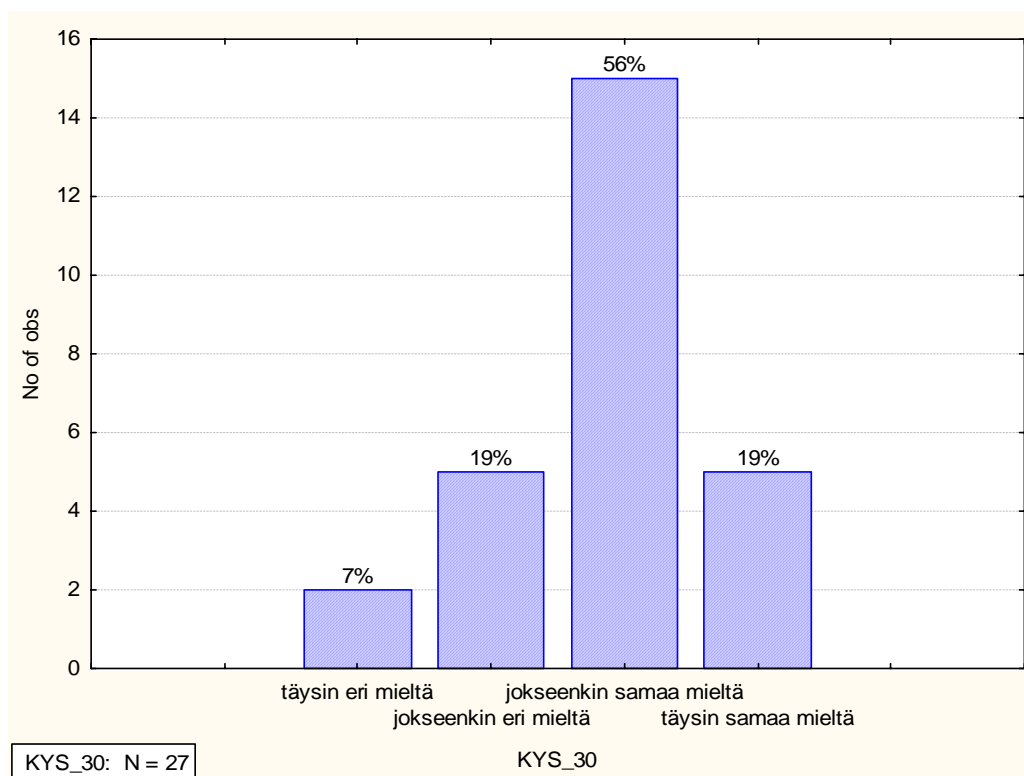


Kuvio 38. Esimieheni kannustaa ihmisiä itsensä kehittämiseen.

Kysymyksessä numero 29 arvioitiin, seuraako esimies tavoitteiden saavuttamista ja antaako hän siitä palautetta. Arviot jakoutuivat melko tasan, kuten kuviosta 39 voidaan havaita. Kuitenkin suurin osa oli sitä mieltä, että esimies ei anna juurikaan palautetta.



Kuvio 39. Esimies seuraa tavoitteiden saavuttamista ja saan siitä palautetta.



Kuvio 40. Esimieheni on kiinnostunut työntekijöiden ideoista ja parannusehdotuksista.

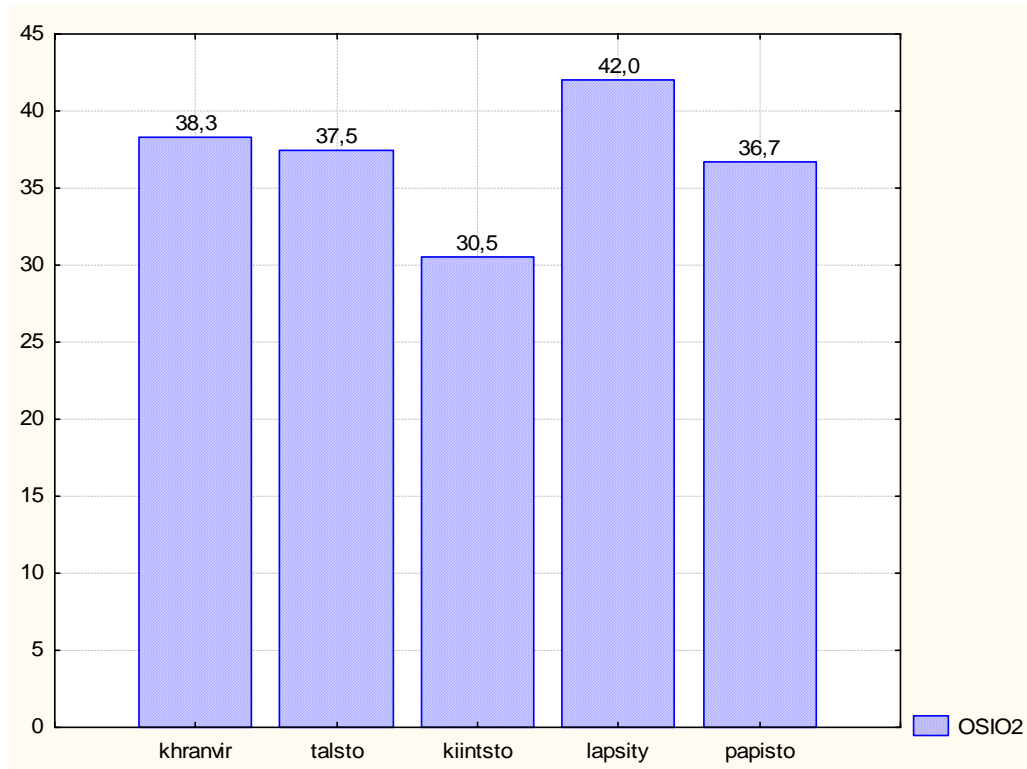
Viimeisessä tämän aiheen kysymyksessä haluttiin tietää, onko esimies kiinnostunut työntekijöiden ideoista ja parannusehdotuksista. Kuvioista 40 havaitaan, että enimmäkseen oltiin jokseenkin samaa mieltä (56 %), mutta myös jokseenkin eri mieltä ja jopa täysin eri mieltä.

Kaikkien kysymysten keskiarvot sekä minimi- ja maksimi-arvot nähdään taulukosta 2.

Taulukko 2. Tilastotiedot kysymyksiin 19–30.

	Valid N	Mean	Minimum	Maximum
KYS_19	26	3,27	2	4
KYS_20	27	3,04	2	4
KYS_21	26	2,81	1	4
KYS_22	26	2,73	1	4
KYS_23	26	1,23	1	3
KYS_24	26	3,12	1	4
KYS_25	26	2,81	1	4
KYS_26	27	3,07	1	4
KYS_27	26	3,08	1	4
KYS_28	26	3,27	2	4
KYS_29	25	2,44	1	4
KYS_30	27	2,85	1	4

Osiossa 2 esiteltiin esimiestoimintaa koskevia väittämiä, joiden perusteella muodostettiin toinen summamuuttuja. Summamuuttujan osastokohtaiset arvot esitellään kuviossa 41. Kuviossa on tarkasteltu väittämiä 19–30. Mitä suurempi summamuuttujan arvo on, sitä tyytyväisempiä vastaajat ovat olleet esimiestoimintaan muutoksen aikana. Kuvion mukaan lapsityöntekijät ovat esimiestoimintaan kaikkein tyytyväisimpiä ja kiinteistöpuolen työntekijät kaikkein tyytymättömmimpiä. Osastojen väliset arvot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkittäviä, sillä tilastollisessa testissä saatiin p-arvoksi 0,1894.



Kuvio 41: Esimiestoiminnan osastokohtaiset arviot.

8.3 Palveluprosessien parantaminen

Suurin osa vastaajista, eli 23 tunnisti oman osuutensa palveluprosessikaavioista. Kyselyyn vastanneista 4 ei tunnistanut itseään prosessikaavioista. Syy tähän lienee se, että kyselylomake jaettiin kaikille, joita tilamuutokset koskettavat. Tähän ryhmään kuuluu esim. lapsityön osasto. He eivät varsinaisesti kuulu seurakunnan toimitusprosesseihin, vaikka ovatkin erittäin tärkeä osa seurakunnan palvelua.

Lähes kaikki työntekijät, 18 vastaajaa, jotka kuuluvat toimitusten palveluprosesseihin vastasivat kysymykseen numero 32 olevansa täysin samaan mieltä siitä, että oma osuuteni vaikuttaa koko palveluprosessin onnistumiseen. Kolme vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä kysymyksestä ja yksi vastaaja jätti kohdan tyhjäksi.

Ehdotuksia parempaan palveluun tuli paljon. Yhteistyötä koko prosessiin osallistuvien kesken toivottiin, ”*voisi olla hyvä, että kaikki prosessiin osallistuvat*

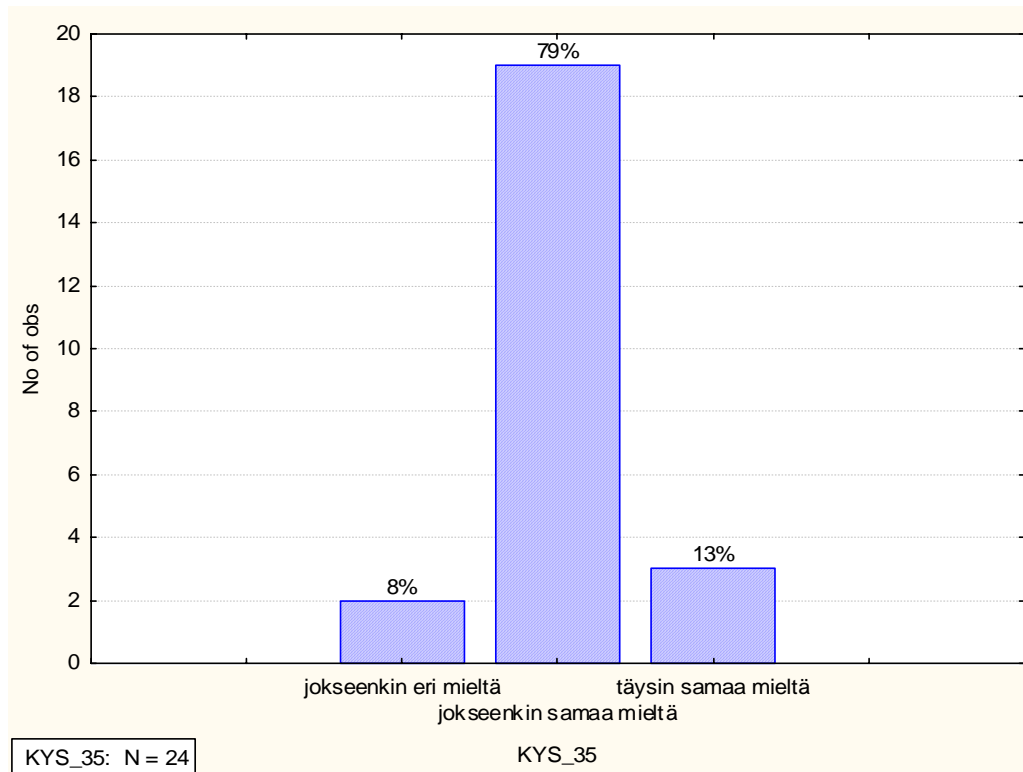
istuisivat saman pöydän ääreen tutustumaan toisten ryhmien töihin, tällöin voisi olla enemmän resursseja ja näkemystä parantamiseen”. Keskustelua kaivattiin erikoisesti, jos jokin prosessi on mennyt huonosti. Yksikin huono kohta vaikuttaa koko prosessiin. Siunaukseen liittyvässä prosessissa hautaus toimiston roolia pidettiin vähän liiankin aktiivisena.

Asiakkaat pitäisi saada ohjattua mahdollisimman suoraan oikean henkilön luokse, asiakkaan siirtämistä tiskiltä toiselle ei pidetty hyvänä asiakaspalveluna. Tämän pitäisi toimia myös, kun puhelimitse otetaan yhteyttä seurakuntaan. Keskuksen numeroa puhelinluetteloon toivottiin selkeämmin näkyviin, koska kirkkoherranvirastoon tulee liikaa puheluita, jotka kuuluisivat keskukselle. Asiakkaan yksityisyyden suoja pitäisi myös paremmin ottaa huomioon.

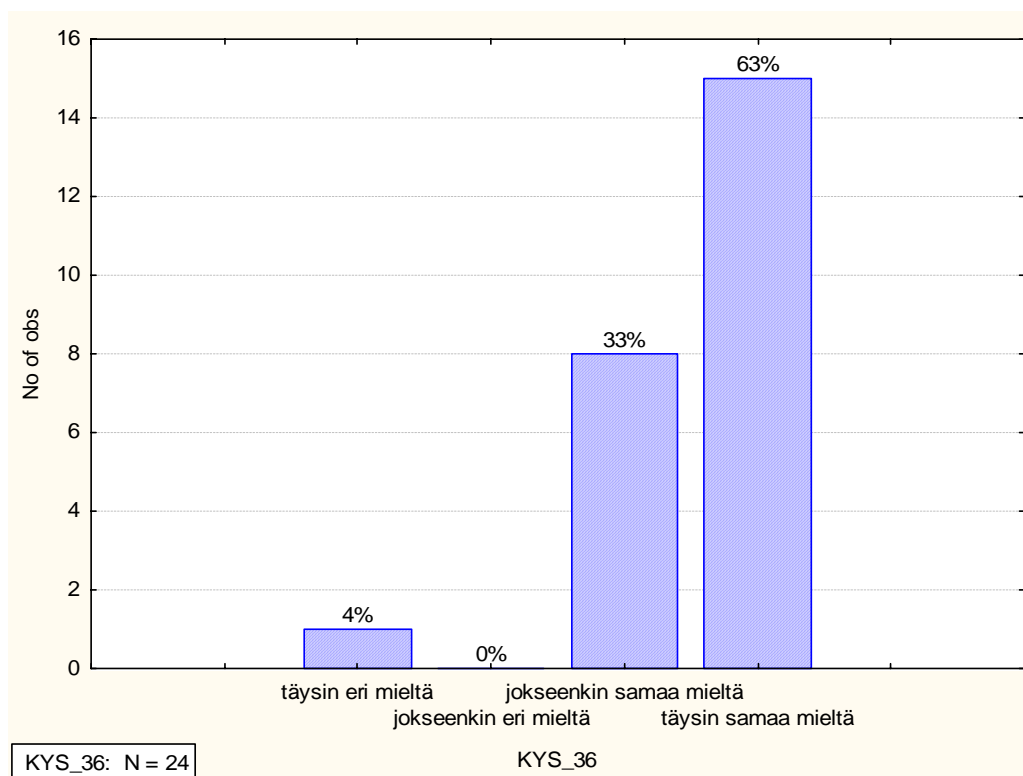
Lisäksi muutamissa vastauksissa haluttiin muistuttaa, että kiireisinäkin päivinä pitäisi muistaa olla ystävällinen ja palvelualtis. Henkilökunnan lisääminenkin olisi yksi ratkaisu parempaan palveluun.

Kysymyksessä numero 34 kysyttiin henkilökunnan mielipiteitä siitä, miten palveluprosessin ongelmia voitaisiin ratkaista. Eräs kiinteistötoimiston työntekijä halusi ajanvarausohjelmaan enemmän tietoja toimitusten sisällöstä, esimerkkinä muistotilaisuus, johon voisi paremmin merkitä pitopalvelun ja omaisten saapumisajat. Asiakaspalvelupisteistä taas sanottiin, ettei yksityisyyden suoja toteudu kunnolla kaikissa työpisteissä, tilan avonaisuutta pidettiin tämän päivän vaatimusten vastaisena.

Kahdessa kysymyksessä esitettiin väittämiä, joihin vastattiin asteikolla 1 – 4. Nykyistä palveluprosessia pidettiin jokseenkin hyvänä (kuvio 42). Vastaukset olivat jakautuneet 2 ja 4 välille. Jopa 13 % vastaajista katsoi palveluprosessien olevan nykyisellään hyvät. Suurin osa vastaajista, eli 79 % oli jokseenkin samaa mieltä ja vain 8 % katsoi palveluprosessissa olevan parantamisen varaa.



Kuvio 42. Nykyinen palveluprosessi on hyvä.



Kuvio 43. Työni onnistumiseen minulla on hyvät välineet.

Kysymykseen onko työn onnistumiseen tarjottu riittävän hyvät välineet, keskiarvoksi tuli 3,5, eli asiasta oltiin pääasiassa täysin samaa mieltä. Kuviosta 43 voidaan havaita, että vastaajista eri mieltä oli vain 4 %.

Kysymyksiin 35 ja 36 annetut vastaukset näkyvät taulukosta 3.

Taulukko 3. Tilastotiedot kysymyksiin 35 ja 36.

	Valid N	Mean	Minimum	Maximum
KYS_35	24	3,04	2	4
KYS_36	24	3,54	1	4

Väittämässä numero 37 sanottiin, että palveluprosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Suurin osa, eli 23 vastaajaa oli väittämän kanssa samaa mieltä. Eri mieltä oli 3 vastaajaa ja yksi ei ottanut kysymykseen kantaa. Erimieltä olleiden mielestä palveluprosessi ei toteudu kunnolla, koska asiakasta siirretään luukulta toiselle. Muutoksien toivotaan tuovan parannusta tähän tilanteeseen. Lisäksi pitää muistaa, että toimituksen jälkeen, kun asiakas on jo lähtenyt pois, jatkuu muutamien työntekijöiden työ vielä, *”itse toimituksen jälkeen tapahtuu vielä monia asioita, esim. esirukous jumalanpalveluksessa, liturgisten vaatteiden peseminen, paperityöt jne”*.

8.4 Henkilökunnan omia kehittämissuhteita

Tähän osioon vastaajat saivat kirjoittaa omia näkemyksiään virastotalon muutokseen liittyvissä asioissa sekä palveluprosesseista. Useimmin esiin tuli informaation lisääminen, seurakunnan pitäisi olla avoin organisaatio, mutta tietojen kulussa toivotaan selvää parannusta, *”moni asia on huhujen varassa”*. Esimieheltä toivotaan jämäkämpää otetta asioihin puuttumisessa: *”välillä tuntuu, että hallinto ja talous ohjaavat koko toimintaa ja unohdetaan, miksi tätä työtä tehdään”*.

Tilamuutoksessa kunnan projektisuunnitelma on jäänyt tekemättä ja aikatauluja ei ole huomioitu. ”Suunnittelun tulisi olla realistinen ja sille pitäisi nimetä projektinjohtaja ja muut vastuuhenkilöt”. Näiden nimettyjen vastuuhenkilöiden pitäisi seurata projektin etenemistä ja tehdä tarvittavia muutoksia. Hyvän suunnitelman tekemistä ja tiedottamista pidettiin ensiarvoisen tärkeänä asiana.

Lisäksi toivottiin, että työntekijät tutustuisivat nykyistä enemmän toisten töihin, näin kokonaisuuden hahmottaminen paranisi ja asiakaspalvelu tulisi joustavammaksi. Lopuksi vielä toivottiin, että työtehtävien jakautumista tarkastettaisiin.

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

9.1 Yhteenveto

9.1.1 Tilamuutokseen liittyvät johtopäätökset

Tämän tutkimuksen teoriakappaleessa 3.1 käsiteltiin muutoksen vaiheita. Tunnetilan muutokset ovat toteutuneet tutkittavassa organisaatiossa juuri teoriassa esitetyn tavan mukaisesti. Virastotalon muutokseen liittyvät tunteet ja ajatukset olivat aluksi tyrmistyneitä ja harmistuneita. Tässä vaiheessa teoriaosassa painotettiin informaation tärkeyttä. Tutkimuksessa kävi hyvin selvästi ilmi, että asiasta ei tiedotettu tarpeeksi eikä projektille ollut määrätty vastuullisia henkilöitä. Juuri nämä seikat ovat erittäin tärkeitä muutoksen onnistumiselle. Tämän seurauksena suurin osa vastaajista oli aluksi hyvinkin negatiivisella kannalla, muutoksen kielteisyys jatkui jopa silloin kun aikaa oli hieman kulunut. Jotkut vastaajat olivat harmissaan siitä, että itse ei olla valmiita muuttamaan omaa työtään, mutta muiden töihin löytyisi paljonkin ratkaisuja.

Virastotalosta oli kyselyn tekemisen aikoihin jo kaksi toimipistettä muuttanut kokonaan toiseen rakennukseen, nämä muutokset nähtiin onnistuneina. Suurin kuohuntavaihe oli jo ohi ja loputkin osastot olivat positiivisesti odottavalla kannalla. Tulevaisuus nähtiin hyvinkin valoisana. Monesta vastauksesta kävi ilmi, että varsin suuri joukko valmistautuu jo kohtaamaan eläkkeelle siirtymisen. Onko mahdollista, että jotkut työntekijät miettivät eläkkeelle pääsyä enemmän kuin tämän hetkistä työtä? Mahdolliset tulevat muutokset eivät heitä ehkä tästä syystä kiinnosta erityisen paljoa.

Tämän tutkimuksen teoriaosassa sivulla 20 on kuvio muutoksen vaiheista yksilön näkökulmasta ja siitä, miltä muutos tuntuu. Vastauslomakkeista käy ilmi, että muutosprosessi menee suurimmalla osassa vastaajista juuri kuvan esittämällä tavalla. Jokainen pohtii ensin yksilönä muutoksen tarvetta ja useimmiten katsoo sen turhaksi. Toisaalta he tietävät kuitenkin sen tosiasian, että muutos on tarpeellinen, kuten kuvassa sanotaan: ”tieto tuo tuskaa”. Muutosprosessin edetessä yksilön näkökulma alkaakin muuttua ”varovaisen toiveikkaaksi”. Edessä on vielä vähän epäröintiä, mutta lopuksi muutos kuitenkin hyväksytään. Tutkimuksen perusteella ne osastot, joiden muutos on takanapäin, ovat ”toiminnan uudella tasolla” ja pitävät muutosta onnistuneena.

Muutosprosessin hyväksyminen vie toisilta vastaajilta hieman kauemmin kuin toisilta. Tämän tutkimuksen perusteella he edustavat kuitenkin pientä joukkoa. Samoin keskiarvosta poikkeava joukko ovat ne vastaajat, jotka ovat pitäneet muutosta alusta alkaen hyvänä ja tarpeellisena asiana.

Henkilökunta sai ottaa kantaa annettuihin väittämiin. Muutosta pidettiin uhkana mutta toisaalta työntekijät olivat valmiita vaihtamaan työpisteidensä paikkaa. Vaikka aluksi ajatukset olivatkin erittäin negatiivisia, henkilökunta on tällä hetkellä valmis kohtaamaan muutoksen. Työpaikka säilyy vaikka työntekopiste muuttaisi fyysistä paikkaansa. Se on valitettava asia, että muutos on vaikuttanut enimmäkseen negatiivisesti henkilösuhteisiin, tässä tapauksessa henkilöt riitelevät eivätkä asiat.

Henkilöstöllä on haluja oppia uusia työtehtäviä. Koulutusta on annettu pääasiassa jokaisella osastolla riittävästi. Joissakin tapauksissa koulutusta ei ole kuitenkaan annettu tarpeeksi. Tuloksiin on saattanut vaikuttaa se, että kyselylomakkeet jaettiin myös niille työntekijöille, joilla oli määräaikainen työsopimus.

9.1.2 Esimiestoiminta muutoksessa

Kaikki vastaajat tiesivät ainakin teoriassa esimiehensä. Yleisesti esimiehen toimintaan ollaan oltu tyytyväisiä, vaikka muutoksen alussa on ollut informaatiovajetta. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehellä on aina tarvittaessa aikaa työntekijälle ja että esimies on muutoksen jälkeenkin tavoitettavissa. Työpisteiden muutosta suunniteltaessa olisi hyvä pitää esimiesten ja alaisten työpisteet mahdollisimman lähellä toisiaan, jotta kommunikointi jatkuisi vaivattomasti myös tulevaisuudessa.

Esimies on vastauksista päätellen ollut tasapuolinen muutosta toteutettaessa. Osa työntekijöistä ei kuitenkaan ole ollut tätä mieltä. Muutoksessa tulisi olla tärkeää myös se, että työolojen ja palvelujen tulisi parantua niin, ettei kenenkään työ vaikeudu.

Tutkimuksen tulosten mukaan esimies kannustaa työntekijöitä itsensä kehittämiseen. Tämä on positiivinen asia siitäkkin syystä, että jo aikaisemmassa osiossa tiedusteltiin halukkuutta oppia uusia työtehtäviä. Tässä kohtaa sekä työntekijöiden että esimiesten toiveet yhtyvät. Toisaalta taas työntekijät olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että esimies seuraa tavoitteiden saavuttamista ja antaa siitä palautetta.

9.1.3 Palveluprosessien parantaminen muutoksen avulla

Jokainen työntekijä, joka osallistuu seurakunnan ydinpalveluprosesseihin, tunnisti oman asemansa prosessikaaviosta. Jokainen myös ymmärsi sen, että oma työpanos vaikuttaa koko prosessin onnistumiseen. Nykyinen palveluprosessi nähtiin hyvänä sekä välineitä prosessin onnistumiseen pidettiin pääasiassa riittävinä. Sekin ymmärrettiin, että palveluprosessin tulee alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Tässä tutkimuksessa kappaleessa viisi pohditaan palveluprosesseja teoriassa. Teoriassa kerrottiin, ettei palveluprosessi ole koskaan valmis ja sitä tulee aina muistaa kehittää. Pidetäänkö Rauman seurakunnassa nykyistä palveluprosessia niin hyvänä, ettei sitä haluta kehittää?

9.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen pääongelma oli, miten Rauman seurakunnassa on kohdattu muutos ja miten se on johdettu sekä miten muutokset parantavat palveluiden prosessia. Yhteenvetona voidaan sanoa, että muutos on kohdattu suhteellisen hyvin. Muutosprosessiin liittyy aina muutosvastarintaa ja niin on käynyt myös tutkittavassa organisaatiossa. Ajan kuluessa henkilökunta on tottunut muutokseen ja nähnyt hyviä puolia asiassa. Niiden kohdalla, joiden muutos on jo takanapäin, ovat tyytyväisiä ratkaisuun. Loputkin työntekijöistä ovat alun muutosvastarinnan jälkeen valmiita kohtaamaan muutoksen.

Rauman seurakunnassa muutoksen johtaminen on kohtalaisen huonosti lähteneen alun jälkeen suhteellisen onnistunut. Esimiesten toiminta on katsottu tärkeäksi muutosprosessin läpiviennin aikana. Alun ongelmien katsotaan johtuneen riittämättömästä informaatiosta ja siitä, ettei projektille ollut määrätty vastuuhenkilöä, eikä selviä suunnitelmia ollut tehty.

Muutoksien toivottiin parantavan myös asiakaspalvelua ja palveluprosesseja. Jokainen vastaaja tiesi oman paikkansa ja merkityksensä palveluprosessikaavioissa. Kaikki prosesseihin osallistuvat vastaajat olivat sitä mieltä, että

nykyiset palveluprosessit ovat hyvät tai riittävän hyvät. Lisätyövoiman nähtiin parantavan sekä sisäisiä että ulkoisia palveluja.

10 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Tutkittuani Rauman seurakunnan virastotalon muutosprosessia ja ydinpalveluprosesseja, ehdotan seuraavaksi joitakin toimenpiteitä mietittäväksi jatkossa. Muutos vaikuttaa aina sen kokeviin myös tunnetasolla. Siitä syystä muutosvastarintaa vastaan ei pidä lähteä hyökkäämään aggressiivisesti. Ennakolta voi varautua muutosvastarintaan, huhuilta on aina katkaistava siivet ja korvattava väärät tiedot oikealla informaatiolla. Työntekijät ovat valmiita hyväksymään muutokset, mutta kuinka pian, riippuu suurelta osin muutosprosessin alun tekemisistä tai tekemättä jättämisistä.

Muutosta suunniteltaessa on sille hyvä valita ensimmäiseksi vastuuhenkilö. Tämän henkilön tehtävänä on seurata muutoksen edistymistä ja informoida siitä työntekijöille. Muutoksista olisi hyvä pitää esim. tiimipalavereja, joista tehtäisiin myös muistio. Jokaista työntekijää on kuunneltava ja mietittävä yhdessä sopivaa ratkaisua. Tutkimuksessa tuli ilmi se seikka, että muiden työpisteistä työntekijöillä oli paljonkin mielipiteitä. Näitäkin mielipiteitä on hyvä miettiä, koska näiden ideoiden takana voi olla jotakin hyvää. Pitää kuitenkin muistaa, että jokainen työntekijä tietää oman työnsä parhaiten ja jos hänestä tuntuu, ettei jokin ratkaisu palvele asiaa, on tämä erittäin tärkeää ottaa huomioon.

Kirkkoherra Esa Sauraman mukaan tilamuutosta varten koottu tilatoimikunta on lopettanut toimintansa. Syynä tähän on pääasiassa se, että nykyinen valtuustokausi loppuu vuoteen 2006 ja uudet valtuutetut aloittavat toimintansa vuoden 2007 alussa. Valtuuston ratkaistavaksi jää, tarvitaanko uutta tilatoimikuntaa. Jos tilatoimikunta katsotaan tarpeelliseksi, voidaan vanhoista virheistä oppia ja hyödyntää toimikuntaa paremmin.

Seurakunnan kiinteistöjen muutos ei lopu virastotalonmuutokseen, vaan jatkuu muiden seurakunnan omistuksessa olevien kiinteistöjen tutkintaan. Tavoitteena on saada nykyisistä kiinteistöistä enemmän tuottoa tai suurentaa niiden käyttöastetta. Esimerkiksi nuorisotoimisto siirrettiin Kalliokamarille, koska rakennuksen tilat olivat vajaakäytössä. Samalla vanhat nuorisotoimiston tilat muutettiin sen alkuperäiseen käyttöön, eli tuottavaksi vuokra-asunnoksi. Kirkkoherran mukaan seuraaviin muutoskohteisiin voidaan valita vastuuhenkilö, niitä voi olla useampikin, esimerkiksi yksi henkilö voisi vastata rakenteellisista muutoksista ja toinen tiedottamisesta.

Rauman seurakunnasta on moni työntekijä jäämässä eläkkeelle muutaman vuoden sisällä, esimiesten tulisi motivoida näitä työntekijöitä vielä muutoksen jälkeenkin. On erittäin tärkeää palveluprosesseille, että kaikki sen osapuolet ovat motivoituneita työhönsä. Yksittäinen seurakunnan jäsen ei osallistu näihin palveluprosesseihin montakaan kertaa elämänsä aikana, heille jää mieleen palvelun kokonaisuus. Tästä syystä henkilökunnan on muistettava pitää palveluprosessi koossa siitä huolimatta, että eläkevuodet ovat jo lähellä.

Alun voimakkaan muutosvastarinnan jälkeen Rauman seurakunnan virastotalon työntekijät ovat kaikesta huolimatta valmiita uusiin työpisteisiin ja jopa laajentamaan omaa osaamistaan. Näihin toiveisiin esimiesten olisi hyvä paneutua, koska näitä nuorempia työntekijöitä tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa. Moni työntekijä on jäämässä eläkkeelle muutaman vuoden sisällä ja he vievät suuren tiedon ja osaamisen varaston mukanaan. Tämän hiljaisen tiedon poislähtemiseen tulisi varautua jakamalla tietoa ja osaamista. Lisätyövoiman palkkaamistakin olisi vakavasti harkittava. Lisäksi olisi otettava selvää siitä, kuka ei ole mielestään saanut riittävästi koulutusta ja korjattava tilanne.

Sauraman mukaan eläkkeelle lähivuosina jäävien tietovarasto olisi saatava hyödynnettyä. Haastetta aiheelle tuo se, että nykyinen eläkesysteemi antaa liikkumavaraa ja työntekijä voi itse päättää milloin hän jää pois työelämästä. Työntekijältä itseltään voi olla vaikeaa kysyä niinkin henkilökohtaista asiaa,

tiedusteleminen voi johtaa väärinkäsityksiin. Työntekijä voi esimerkiksi ajatella, että halutaanko hänestä jo päästä eroon, enkö ole organisaatiolle enää hyödyksi.

Henkilökunta ei nähnyt palveluprosesseissa juurikaan muutostarpeita. Pitäisi muistaa, että palveluprosessin parantaminen ei tule koskaan valmiiksi. Koko henkilökunnan, niin esimiesten kuin alaistenkin tulee muistaa, miksi seurakunta on olemassa. Seurakunnan ydinprosesseja ovat julistus, kasvatus ja palvelu. Julistus toteutuu keskeisesti jumalanpalveluksessa ja kirkollisissa toimituksissa. Toimintaa tukevat prosessit ovat tärkeitä koko seurakunnan toiminnalle, mutta ilman ydinpalveluprosesseja ei olisi seurakuntaakaan. Tämä ajatus pitäisi olla mielessä jokaisessa palaverissa ja kokouksessa.

Yksi ehdotukseni on, että tiettyyn palveluprosessiin kuuluvat muodostaisivat tiimin, jonka tehtäväksi tulisi palveluprosessin parantaminen sekä ennen kaikkea tietoisuus siitä, miten toisella osastolla toimitaan ja mitkä ovat heidän toiveensa ja ongelmansa. Seurakunnassa on myös joukko työntekijöitä, jotka eivät kuulu mihinkään tai kuuluvat vain yhteen palveluprosessiin. Mielestäni jokaisen työntekijän pitäisi miettiä palveluprosesseja ja antaa ideoita varsinaisen tiimin käytettäväksi. Ehdotukset saisivat olla mahdollisimman, niistä taas voi kehittyä jokin käyttökelpoinen idea. Ihanne tilanne olisi se, että jokainen työntekijä toimenkuvasta riippumatta olisi mukana kehittämässä oman työpaikan prosesseja. Se toisi yhteenkuuluvuutta ja varmistaisi omankin työpaikan olemassaolon. Esimiehillä on ratkaiseva rooli tämän ajattelutavan juurruttamisessa työntekijöiden mieliin.

Sauraman mukaan jo nyt siunausprojektiin kuuluvat ovat kokoontuneet ja miettineet toimintaansa. Tiimi on esimerkiksi pohtinut ulkopuolisen, kaupallisen organisaation osuutta toimitusprosessiin ja laatinut tiettyjä sääntöjä. Näitä sääntöjä tulisikin jatkossa pohtia vielä lisää.

Virastotalon fyysinen muutos on käynnissä tämän opinnäytetyön valmistumisen aikoihin. Muutostöiden jälkeen työntekijät totuttelevat uusiin työpisteisiinsä ja toimintatapoihinsa. Ei ole järkevää miettiä kahta muutosta samanaikaisesti, joten

ehdotan, että palveluprosesseihin paneudutaan tarkemmin vasta tilamuutosten jälkeen.

Oman lisänsä muutoksiin tuo Kodisjoen seurakunnan liittyminen Rauman seurakuntaan kuntaliitoksen johdosta vuoden 2007 alusta. Pienen, runsaan 500 hengen seurakunnan asioita on aikaisemmin hoidettu Laitilan seurakunnassa.

Seurakunta on julkinen laitos, joka on saanut toimia samanlaisena muuttumatta. Yleisesti julkisilla aloilla ollaan heräämässä siihen todellisuuteen, että asiakkaat eli veronmaksajat vaativat rahoilleen vastinetta. Seurakuntakaan ei voi enää toimia kuten 20 vuotta sitten. Seurakunta voisi ottaa esimerkkiä vaikkapa vuosia sitten tapahtuneesta muutoksesta valtion ylläpitämällä katsastusasemilla.

Luterilaisella seurakunnalla on aina ollut ”kilpailijoita”, muita uskontokuntia. Nykytrendiksi on tullut se, ettei kuuluta mihinkään seurakuntaan, ihmiset hakevat yhteenkuuluvuutta muilta tahoilta. Tulevaisuudessa verovarot tulevat seurakunnissa vähenemään ja sitä myötä myös henkilökunnan määrä. Lait ovat myös muuttuneet, esimerkiksi maistraatit ovat ottaneet palveluihinsa monia toimintoja, mikä ennen tehtiin seurakuntien kirkkoherranvirastoissa. Nämä ongelmat eivät koske vain yhtä yksittäistä seurakuntaa vaan kaikkia Suomen evankelis-luterilaisia seurakuntia. Kirkkohallituksen tehtävänä on pohtia näitä suurempia, seurakuntien yhteisiä ongelmia.

LÄHDELUETTELO

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatioissa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Huhta, E, Poutiainen M., Totto T. & Turunen R. 2003. Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Huhtinen, P. 2002. Seurakunta työyhteisönä. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1995. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Jabe, M. 2004. Esimies on ilmapiirin johtaja. Fakta, lokakuu 2004, 24. vuosikerta, s. 22–23.

Julkisten palvelujen laatustrategia 1998. Julkisten palveluiden laatustrategia-projekti, Suomen kuntaliitto, Helsinki: Erikoispaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa: Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: Wsoy.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Wsoy.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Porvoo: Ws Bookwell Oy.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat, aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kirkon tilastollinen vuosikirja 2004. [Viitattu 7.10.2006]. Saatavissa: [http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/DB4EDF30B3007275C225714500295C0D/\\$file/Väestömuutokset.pdf](http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/DB4EDF30B3007275C225714500295C0D/$file/Väestömuutokset.pdf)

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaati johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.

Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen kehittämissuunnitelmien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Lotti, L. 1995. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Marttila, O. & Tamminen, H. 2002. Hyvinvointi seurakuntatyössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Michelman, P. 2004. Miten erinomaiset johtajat johtavat ihmisiä. Fakta, lokakuu 2004, 24. vuosikerta, s. 52–53.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.

Möttönen, S. 2001. Virastosta tuli palvelukeskus. Juva: Ws Bookwell Oy.

Nivaro, H. 2005. Muutokseen tarvitaan tekoja ja tunnetta. Fakta, tammikuu 2005, 24. vuosikerta, s. 26–27.

Obholzer, A., Roberts, V. Z. 1994. The unconscious at work – individual and organizational stress in the human services. London: Routledge.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Rauman seurakunnan kirkkoneuvosto, 30.3.2006, 65 §.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Fram.

Russel-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Turunen, R. (toim) 2001. Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita Oyj.

Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma, johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, Yliopistopaino.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wright, J. N. 1999. The management of service operations. London: Continuum.

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU
Pk-sektorin yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
(liiketalouden AMK-jatkotutkinto)
Tiina Holm

KYSELYLOMAKE

18.8.2006

HYVÄ TYÖTOVERI

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden AMK-jatkotutkintoa, jonka laajuus on 90 op. Tutkintoon sisältyy työelämän kehittämistehtävä, opinnäytetyö, jonka laajuus on 30 op. Työni aihe on: *Muutoksen kohtaaminen – palveluorganisaation toiminnan kehittäminen*. Tutkimukseni käsittelee muutosjohtamista, esimiestyön kehittämistä sekä palveluprosessien parantamista. Palveluprosesseista tutkitaan seurakunnan ydinpalveluprosesseja, joita ovat toimitukset. Tutkimus tehdään Rauman seurakunnalle.

Kyselylomake jaetaan kaikille niille työntekijöille, joita virastotalon tilamuutokset ovat koskettaneet. Kyselyn tekemiseen olen saanut kirkkoherra Esa Sauraman luvan. Hän on myös luvannut, että lomakkeen saa täyttää työajalla. Aikaa kyselyn tekemiseen menee 15–20 min.

Antamasi vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia esitellä siten, että niistä saataisiin selville vastaajan henkilöllisyys. Ainoastaan tutkimuksen tekijä käsittelee vastauslomakkeet, niitä ei luovuteta muiden käyttöön, vastauslomakkeet hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tutkimuksen tulokset ovat myöhemmin jokaisen työntekijän nähtävillä.

Tutkimuksen onnistumisen ja tulosten luotettavuuden kannalta on todella tärkeää, että vastaat tutkimukseen. Ole hyvä ja palauta täytetty kyselylomake kirkkoherranvirastossa olevaan laatikkoon tai kopiointihuoneessa olevaan kirkkoherranviraston lokeroon kiinni niitattuna tai suljetussa kirjekuoressa elokuun loppuun mennessä, kirjoita paperin päälle kyselylomake tai Holm.

Opinnäytetyöni ohjaajina ovat lehtori Tapio Pirkanaho tapio.pirkanaho@samk.fi ja yliopettaja Erja Turunen erja.turunen@samk.fi. Halutessasi voit ottaa yhteyttä lomakkeen täyttämiseen liittyvistä asioista Tiina Holmiin puh. 044–533 2043 tai tiina.holm@samk.fi.

Kiitän sinua jo etukäteen arvokkaasta tutkimusavustasi!

Tiina Holm

OSIO I: TILAMUUTOKSEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

Ole hyvä ja ota kantaa seuraaviin kysymyksiin, tarvittaessa voit jatkaa lomakkeen kääntöpuolelle.

1 Mikä oli ensireaktionni, kun ehdotukset tilamuutoksista tulivat tietoon?

2 Mitä ajattelin sen jälkeen, kun aikaa oli hieman kulunut?

3 Mitkä ovat ajatukseni tilamuutoksista tällä hetkellä?

4 Millaisena näen oman työpaikkani tulevaisuudessa?

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin väittämiin, käytä vastaamisessa asteikkoa 1 täysin eri mieltä, 2, jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä ja ympyröi se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa omia näkemyksiäsi:

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 5 Pidän muutosta uhkana. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 Olen valmis muuttamaan työpisteeni sijaintia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 Koen työpaikkani olevan uhattuna. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 Luotan siihen, että minulla on työ paikka vielä vuosienkin kuluttua. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 Muutos on vaikuttanut myönteisesti henkilöstösuhteisiin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 Haluan oppia uusia työtehtäviä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 Olen saanut riittävästi koulutusta uusiin työtehtäviin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 Muutos on vaikuttanut negatiivisesti henkilöstösuhteisiin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 Muutos on vaikuttanut negatiivisesti esimies-alais –suhteisiin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 Muutos oli onnistunut. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 Omat odotukseni ovat täyttyneet. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 Esimiehet ovat antaneet riittävästi informaatiota muutoksesta. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17 Pidän muutosta mahdollisuutena | 1 | 2 | 3 | 4 |

OSIO II: HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET ESIMIESTOIMINNASTA MUUTOKSEN AIKANA

18 Tiedän kuka esimieheni on. kyllä / ei

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin väittämiin (1 täysin eri mieltä, 2, jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä):

19 Esimiehelläni on tarvittaessa aikaa minulle. 1 2 3 4

20 Esimieheni on tarvittaessa helposti tavoitettavissa muutoksen jälkeen. 1 2 3 4

21 Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen muutosta toteutettaessa. 1 2 3 4

22 Esimieheni perustelee ratkaisunsa. 1 2 3 4

23 Esimieheni valvoo liiaksi henkilöstön toimintaa. 1 2 3 4

24 Esimieheni arvostaa asiantuntemustani ja kokemustani. 1 2 3 4

25 Esimieheni osaa auttaa minua kun itse en osaa/tiedä. 1 2 3 4

26 Esimieheni hyväksyy arvostelun ja kritiikin, jonka muutos on aiheuttanut. 1 2 3 4

27 Esimieheni kannustaa ihmisiä itsensä kehittämiseen. 1 2 3 4

28 Esimieheni kannustaa ihmisiä itsenäiseen toimintaan. 1 2 3 4

29 Esimieheni seuraa tavoitteiden saavuttamista ja saan siitä palautetta. 1 2 3 4

30 Esimieheni on kiinnostunut työntekijöiden ideoista ja parannusehdotuksista. 1 2 3 4

OSIO III: PALVELUPROSESSIEN PARANTAMINEN

Palveluprosessikartat kyselylomakkeen liitteenä

31 Tunnistan itseni/oman työni palveluprosessikaaviossa? kyllä / ei

32 Oma osuuteni vaikuttaa koko palveluprosessin onnistumiseen. 1 2 3 4

33 Ehdotukseni parempaan palveluun.

34 Jos jokin aiheuttaa ns. pullonkaulan palveluprosessiin, miten ongelma voitaisiin ratkaista?

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin väittämiin (1 täysin eri mieltä, 2, jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä):

35 Nykyinen palveluprosessi on hyvä. 1 2 3 4

36 Työni onnistumiseen minulla on hyvät välineet. 1 2 3 4

37 Palveluprosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Oletko samaa mieltä
kyllä / ei

38 Jos erimieltä, miksi?

OSIO IV: KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Lomakkeen voit kirjoittaa omia kommenttejasi tai kehittämisehdotuksia liittyen muutokseen ja muutosjohtamiseen sekä palveluprosesseihin. Jatka tarvittaessa kääntöpuolelle.

39 Työpisteeni on

- Kirkkoherranvirasto
- Taloustoimisto
- Kiinteistötoimisto
- Tiedotus/tietohallinto
- Nuorisotoimisto
- Lapsityö
- Kanttorit
- Papisto