

## Esimiesten opas organisaatiomuutoksiin

Krista Wegelius

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma  
2016



<b>Tekijä</b> Krista Wegelius	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Esimiesten opas organisaatiomuutoksiin	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 19 + 14
<p>Muutokset ovat nykyään väistämättömiä, mikäli organisaatio haluaa säilyttää tehokkuutensa ja kilpailukykyänsä. Tämä vaatii organisaation johdolta ja esimiehiltä suunnitelmallisuutta ja hyvää johtajuutta oli kysymyksessä iso tai pienempikin muutos. Henkilöstö taas on organisaatioiden tärkein voimavara, joten heidän hyvinvoinnistaan on tärkeä pitää huolta muutoksenkin aikana. Onnistuneen uudistuksen kannalta on tärkeää koko henkilöstön osallistuminen prosessiin. Toimiva muutosviestintä ja hyvä organisaatiokulttuuri tukevat uudistuksen eteenpäin viemistä. Osallistuessaan uudistuksen toteutukseen henkilöstö sitoutuu muutokseen jo muutosprosessin aikana. Tämä edesauttaa muutosten tuomien käytäntöjen soveltamista päivittäisessä työssä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa toimeksiantajalle, valtiovarainministeriölle, esimiesten opas organisaatiomuutoksiin, joka toimii heidän tukena onnistuneen muutoksen läpiviemisessä. Opas on jaettu kolmeen osaan: ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Oppaan keskeisenä teemana on työhyvinvointi. Opas pyrkii tuomaan esille sen, että muutos on kokonaisvaltainen prosessi, jonka onnistunut toteuttaminen vaatii ennen kaikkea suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta, sujuvaa johtamista ja viestintää sekä yhteistyötä kaikkien prosessiin osallistuvien kesken. Oppaasta on pyritty tekemään mahdollisimman selkeä, helppolukuinen ja visuaalisesti miellyttävä.</p> <p>Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, joka koostuu produktista eli esimiesten oppaasta organisaatiomuutoksiin, ja sitä tukevasta raportista, jossa käsitellään muun muassa muutoksiin liittyvää teoriaa ja produktion työstämistä. Työn tekeminen aloitettiin heinäkuussa 2016 ja se valmistui marraskuussa 2016</p>	
<b>Asiasanat</b> organisaatiomuutos, työhyvinvointi, esimiestyö, valtion hallinto, opas	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Valtiovarainministeriö .....	2
3	Organisaatiomuutos .....	4
3.1	Muutosprosessi ja sen vaiheet .....	4
3.2	Muutos ja yksilö .....	6
3.3	Muutosvastarinta.....	7
3.4	Esimiehen rooli muutoksessa.....	9
4	Muutoksen vaikutus työhyvinvointiin.....	10
5	Produktin toteutus .....	12
5.1	Aiheen valinta .....	12
5.2	Työn tavoitteet .....	12
5.3	Työn kulku .....	13
5.4	Yhteenveto produktista ja toimeksiantajan palaute.....	14
6	Pohdinta.....	16
6.1	Produktin hyödynnettävyys ja tarpeellisuus.....	16
6.2	Oman oppimisen arviointi.....	16
	Lähteet .....	18
	Liitteet.....	20

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä on toteutettu valtiovarainministeriölle esimiesten opas organisaatiomuutoksiin ja sen jalkautussuunnitelma, jonka tarkoituksena on lisätä oppaan tunnettua. Oppaan tavoitteena on antaa esimiehille työkaluja ja käytännön vinkkejä muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Opas on jaettu kolmeen osaan: ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen.

Tausta työlle syntyi, kun valtiovarainministeriössä tehtiin organisaatorakenteen muutoksia keväällä 2016. Rakennemuutoksien pyrkimyksenä on helpottaa töiden organisointia ja joustavaa resurssien käyttöä sekä hyödyntää paremmin synergioita. Muutosprosessit eivät kuitenkaan ole yksinkertaisia, vaan vaativat paljon sekä johdolta että henkilöstöltä.

Koska muutokset ovat nykyään enemmän sääntö kuin poikkeus, on niihin hyvä varautua mahdollisimman suunnitelmallisesti. Hyvä johtaminen on muutosprosessin aikana ehdottoman tärkeää ja sen avulla varmistetaan töiden tehokas ja tuottava sujuminen sekä muutoksen aikana että sen jälkeen. Muutosjohtamisen keskeinen tavoite onkin onnistunut muutoksen läpivienti ja uuden toimintatavan vakiintuminen osaksi arkea.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoiminto, joka on kiinteästi mukana kaikissa organisaatiossa tapahtuvissa muutosprosesseissa. Kehittämis- ja hallintotoiminto vastaa ministeriön sisäisistä palveluista, kuten yleishallinnosta, taloushallinnosta, henkilöstöhallinnosta ja henkilöstön kehittämisestä, tietopalvelusta ja tietohallinnosta sekä viestinnästä.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu produktista, sen jalkauttamissuunnitelmasta sekä sitä tukevasta raportista. Opinnäytetyön tekeminen oli prosessityyppistä. Raporttiosassa esitellään toimeksiantajan organisaatio, tietoperustaa työlle ja sen tarpeelle. Raportissa on lisäksi empiirinen osa, jossa kerrotaan tarkemmin opinnäytetyöprosessista, sen etenemisestä, sekä valmiista produktista.

Opinnäytetyö on suunnattu kaikille valtiovarainministeriön osastoille, joiden osastopäälliköitä ja muita esimiehiä perehdytetään oppaan käyttöön.

## 2 Valtiovarainministeriö

Valtiovarainministeriö on osa valtioneuvostoa ja sen tehtävänä on valmistella hallituksen talous- ja finanssipolitiikkaa ja valtion talousarvio sekä toimia veropolitiikan asiantuntijana. VM vastaa myös rahoitusmarkkinapolitiikan valmistelusta, valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta, julkishallinnon kehittämisestä ja ohjaa tietohallinnon kehityksen ohjauksesta valtion- ja kuntahallinnossa. Tämän lisäksi VM vastaa kuntahallinnon lainsäädännön sekä kunnallistalouden kehittämisestä. Ministeriö osallistuu Euroopan unionin ja monien kansainvälisten järjestöjen ja rahoituslaitosten toimintaan. (Valtiovarainministeriö 2016.)

Valtiovarainministeriön visio on ”VM turvaa tulevaa”. Käytännössä tämä tarkoittaa pyrkimystä mahdollistaa suotuisat puitteet työllisyyden ja tuottavuuden kasvulle, rakenteiden ja toimintatapojen luomista asiakaslähtöisille ja tuloksellisille julkisille palveluille, julkisen talouden kestävyuden turvaamista sekä kansainvälistä vaikuttamista ja menestyvän Euroopan rakentamista. Ministeriön arvot ovat luottamus, avoimuus ja ratkaisuhakuisuus. (Valtiovarainministeriö 2016.)

Valtiovarainministeriötä johtaa valtiovarainministeri, jonka lisäksi ministeriöllä on hallituksessa myös toinen ministeri (kunta- ja uudistusministeri). Ministeriön korkein virkamies on valtiosihteeri kansliapäällikkönä. Ministeriössä on kansantalous-, budjetti-, vero- ja rahoitusmarkkinaosasto sekä kunta- ja aluehallinto-osasto, julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekninen toiminto (JulkICT-toiminto) ja henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto, joka toimii samalla Valtion työmarkkinalaitoksena. Ministeriön sisäisestä hallinnosta vastaa kehittämis- ja hallintotoiminto, jonka yhteydessä toimii viestintä. Suoraan johdon alaisuudessa toimii kansainvälisten asioiden sihteeristö ja euroalueen vakausyksikkö. Lisäksi ministeriössä toimii valtiovarain controller -toiminto. Valtiovarainministeriön organisaatiokaavio on esitetty kuviossa 1. Ministeriössä työskentelee tällä hetkellä noin 380 henkilöä. (Valtiovarainministeriö 2016.)



Kuvio 1. Valtiovarainministeriön organisaatiokaavio. (Valtiovarainministeriö 2016.)

Valtiovarainministeriössä muutosprosesseja käsitellään aina tarpeen mukaan. Esimerkiksi, mikäli kysymys on useampaa osastoa koskevasta laajemmasta organisaatiomuutoksesta, käsitellään asiaa valtiovarainministeriön yhteistyökomiteassa. Yksittäistä osastoa koskevat muutokset taas tulevat yhteistyökomiteaan vain tiedoksi. Kaikissa muutosprosesseissa olennaista on asioiden käsittely niiden ihmisten kanssa, joita muutokset välittömästi koskevat. Muutosten aikatauluja, kestoja ja laajuuksia on vaikea arvioida etukäteen, koska jokainen prosessi on erilainen ja niitä tehdään toiminnasta lähtevien tarpeiden mukaan. (Pellikka 2.11.2016.)

### 3 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutokset ovat vakiintunut osa tämän päivän työelämää ja ne koskettavat yksityisten yritysten lisäksi myös valtionhallintoa (Juuti & Virtanen 2009, 15). Jotta organisaatiot pysyvät liikkeessä ja säilyttävät kilpailukykynsä, on muutoksien läpikäyminen välttämätöntä. Muutos voi olla pienimuotoinen, esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotaminen tai suurempi prosessi, jonka taustalla on esimerkiksi muutto, yrityskauppa tai kansainvälistyminen. (Ilmarinen 2016, 3.)

Organisaatiomuutos on useimmiten rakenteellinen, toiminnallinen muutos, joka voi koskettaa organisaation tiettyä yksikköä, osastoa tai jopa koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Muutoksien ennakoiminen voi toisinaan olla vaikeaa, koska niiden toteuttamiseen vaikuttavat muun muassa muutokset taloudellisessa tilanteessa, kuten lama tai kilpailutilanteen kiristyminen. Yhteistä muutoksille on kuitenkin se, että tarkoituksena on varmistaa organisaation ja työyhteisön elinkelpoisuus myös tulevaisuudessa. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan muutokset voidaan jakaa neljään eri tyyppiin. Proaktiivinen muutos ennakoi tulevaisuuden varalle, kun taas reaktiivisessa muutoksessa reagoidaan jo tapahtuneeseen asiaan. Kolmas muutostyyppi, vähittäinen muutos, pyrkii hiljalleen kehittämään organisaation toimintaa tehostamalla ja parantamalla osaamista. Strateginen muutos taas kohdistuu koko organisaatioon ja sen perustehtävään.

Juutin & Virtasen (2009) mukaan muutosta voidaan kuvata kahdella sanalla: absoluuttisuudella ja suhteellisuudella. Absoluuttisella tarkoitetaan sitä, että muutos on väistämätön osa maailmaa. Usein muutos voi olla huomaamatontakin, mutta silti työyhteisöt ja organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. Suhteellisuudella taas tarkoitetaan eri ihmisten reaktiota muutokseen: joistakin muutos voi tuntua isolta ja toisista pieneltä.

#### 3.1 Muutosprosessi ja sen vaiheet

Muutos on kokonaisvaltainen prosessi, jonka onnistumisen lähtökohdat ovat henkilöstön sitoutuminen muutokseen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, jatkuva kehittyminen niin yritys-, työyhteisö- kuin yksilötasollakin sekä avoin viestintä (Ilmarinen 2016, 4).

Mattilan (2007, 131) mukaan muutos voi vaihdella hyvinkin kokonaisvaltaisesta prosessista hyvinkin eriytyneeseen, projektimaiseen muutokseen. Yhteistä muutoksille on laajuudesta riippumatta se, että niistä voidaan tunnistaa erilliset vaiheet. Mattila jakaa muutok-

sen vaiheet perustan luomiseen, käynnistystoimiin, hallittuun etenemiseen ja vakiinnuttamisvaiheeseen.

Ensimmäiseen vaiheeseen muutosprosessissa, perustan luomiseen, kuuluu muutoksen tarpeen ja sen lähtökohtien tunnistaminen. Muutostarve voi syntyä organisaation sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Muutostarpeen syystä riippumatta aluksi on kartoitettava kokonaiskuva. Tähän kuuluu organisaation lähtötilanteen tunnistaminen, muutoksen mahdolliset riskit, muutoksen syyt ja tavoitteet, toimenpiteet muutoksen läpiviemiseksi ja henkilöstön osallistaminen. Asioita on hyvä pohtia kriittisesti ja aiemmat kokemukset muutostilanteista huomioon ottaen. (Mattila 2007, 135-141.) Vaikka kokonaiskuva muutoksesta todennäköisesti täsmentyy ja muuttuu prosessin aikana, on johdolla oltava alusta alkaen selkeät perustelut ja visio muutoksesta osatakseen vastata työntekijöiden kysymyksiin (Ilmarinen 2016, 5).

Kotter (1996, 21) erottaa muutosprosessista kahdeksan eri vaihetta ja huomauttaa, että yhdenkin vaiheen sivuuttaminen voi aiheuttaa ongelmia muutoksen edetessä:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Myös Kotter (1996, 35-36) painottaa muutoksen syiden ja tarpeellisuuden tarkkaa kartoitusta, koska muutos lähtee liikkeelle vasta henkilöstön ymmärtäessä muutoksen olevan välttämätön. Ensimmäinen vaihe, kiireellisyyden ja välttämättömyyden luominen edesauttaa myös yhteistyön saavuttamista ja luopumista vanhoista, totutuista toimintatavoista.

Toinen muutoksen vaihe on luotettavan ja päämäärätietoisen ohjausryhmän perustaminen. Yksittäinen henkilö ei voi vastata onnistuneesta muutosprosessista, vaan muutoksen eteenpäin vieminen vaatii sitoutunutta projektiryhmää. Ryhmään kannattaa valita mahdollisuuksien mukaan henkilöitä eri organisaatio- ja kokemustasoilta, kuten myös eri tehtävistä ja erikoisaloilta. Ryhmän ensimmäinen tehtävä on muutoksen kolmas vaihe eli selkeän vision ja strategian laatiminen. Ennen kuin muutosta voidaan viedä konkreettisesti eteen-



päin, on muodostettava ymmärrettävissä ja saavutettavissa oleva tavoite sekä suunniteltava toimenpiteet sen toteuttamiseksi. (Kotter 1996, 52, 57, 67-68.)

Vaiheesta 4 alkaa varsinaisen muutoksen toteuttaminen, joka kestää aina vaiheeseen 7. Onnistunut viestintä on yksi tärkeimmistä asioista muutoksen aikana ja vaatii jatkuvaa työtä. Viestinnän tarkoituksena on saada kaikki osapuolet ymmärtämään muutoksen syyt ja seuraukset. Näin voidaan lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta asiaan. Viestintä toimii parhaiten, kun se on selkeää, yksinkertaista ja sitä toteutetaan useamman kanavan kautta. Viestintä vaatii myös kärsivällisyyttä, koska usein samoja asioita joudutaan toistamaan uudestaan ja uudestaan. Viestinnän tulisi olla myös vuorovaikutteista, eli henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus kysymyksien ja mielipiteiden esittämiseen. (Kotter 1996, 77-81.)

Valtuuksien antaminen henkilöstölle vision mukaiseen toimintaan paitsi edesauttaa muutoksen eteenpäin viemistä, myös parantaa henkilöstön motivaatiota. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus aktiiviseen osallistumiseen, vaikuttamiseen ja hallinnan tunne kasvaa, jonka myötä jaksaminen ja työhyvinvointi paranevat. Mitä enemmän ihmisiä saadaan mukaan vision toteuttamiseen, sitä parempaan ja nopeampaan lopputulokseen päästää. (Kotter 1996, 102-115.) Henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta voidaan parantaa myös varmistamalla lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttaminen. Tällöin muutos ei vaikuta liian suurelta ja pitkäkestoiselta prosessilta. (Kotter 1996, 123.)

Seitsemäs vaihe muutosprosessissa on parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Lopulliseen tavoitteeseen päästään vain toteuttamalla jatkuvasti uusia, pienempiä muutoksia. (Kotter 1996, 143.) Jotta saadaan aikaan pysyviä muutoksia, on uudet toimintatavat juurrutettava osaksi organisaatiokulttuuria. Kahdeksannessa vaiheessa on siis kysymys uusien toimintatapojen vakiinnuttamisesta. Muutos on pysyvä vasta, kun henkilöstö omaksuu uudet toimintatavat osaksi arkea. (Kotter 1996, 157.) Muutosprosessin päättymisen jälkeen on myös hyvä arvioida hankkeen aikana koettuja onnistumisia ja haasteita. Paitsi seuraavia muutosprosesseja ajatellen, tästä on hyötyä myös muutoksen vakiinnuttamisessa. (Ilmarinen 2016, 21.)

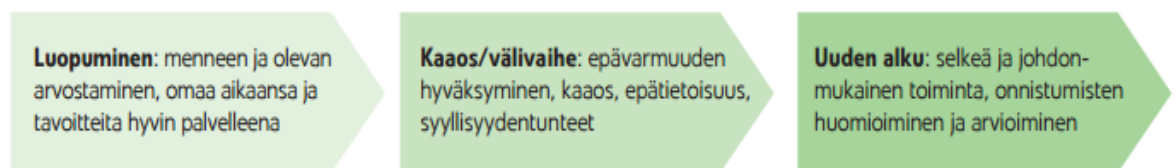
### **3.2 Muutos ja yksilö**

Muutos herättää aina tunteita ja useimmiten ne ovat enemmän negatiivisia kuin positiivisia. Muutokseen suhtautuminen riippuu myös yksilöstä, osa työyhteisön jäsenistä voi suhtautua asiaan innostuneesti kun taas toiset voivat kokea pelkoa ja ahdistusta. Henkilön kokemat tunteet pohjautuvat hänen aikaisempiin kokemuksiinsa ja nykyiseen elämäntilanteeseen. Mitä ajankohtaisempi ja läheisempi muutos on henkilölle, sitä voimakkaampi on

hänen reaktionsa. Muutoksen aiheuttamia tunteita on päästävä työstämään tavalla tai toisella. Työstäminen vaatii aikaa, mutta nykyinen muutostahti organisaatioissa ei sitä juurikaan anna. Organisaatiossa saatetaan jo käynnistää seuraavaa uudistusta työntekijöiden vielä prosessoidessa edellistä. Tämä voi pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että johdon tekemät muutokset jätetään omaan arvoonsa ja töitä jatketaan kuten ennenkin. Näin syntyy kierre, jossa organisaatio on pakotettu tekemään aiempaakin suurempia muutoksia. (Juuti & Virtanen 2009, 110-113, 120-121.)

Työstämättömät muutoksen aiheuttamat tunteet voivat kuormittaa yksilöitä siinä määrin, että koko organisaation voimavarat kärsivät. Muutostilanteissa on oleellista, että työyhteisön kulttuuri ja johtamistavat sallivat tunteista puhumisen. Kun tunteistaan voi puhua avoimesti ja aidosti, pienentää se äärimmäisten reaktioiden valtaan joutumisen riskiä. (Juuti & Virtanen 2009, 120-123.)

Muutoksen aiheuttamien tunteiden työstäminen voidaan jakaa eri osiin. Useimmiten muutos aiheuttaa ensimmäiseksi pelkoa ja sen jälkeen vihaa. Tähän voivat olla syynä esimerkiksi muutoksen kokeminen uhkana identiteetille, egolle tai minäihanteen säilymiselle. Jos pelot ja vihantunteet jäävät käsittelemättä, saatetaan se siirtää tiettyyn henkilöön, henkilöstöryhmään tai osastoon. Tämä voi johtaa työpaikan kulttuurin rakoilemiseen sekä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden laskuun. Käsittelemättömien tunteiden työstäminen lähtee liikkeelle niiden olemassaolon tunnistamisesta. Tunnistamisen täytyy tapahtua myös johdon tasolla, muuten yhteisötasoinen työstäminen ei onnistu. (Juuti & Virtanen 2009, 120-123.) Seuraavassa kuviossa on esitetty tyyppilliset vaiheet, jotka yksilö käy lävitse muutostilanteissa.



Kuvio 2. Muutoksen vaiheet (Rauramo 2013, 13.)

### 3.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on muutosprosessin luonnollinen ja välttämätön osa, joka pohjautuu usein epävarmuuteen tulevasta. Esimerkiksi oman työn säilyminen ja oman osaamisen riittäminen uusiin tehtäviin saattaa aiheuttaa henkilöstössä epävarmuutta ja pelkoakin. Kukin yksilö kokee muutoksen omalla tavallaan, joten muutosvastarinnan muotojakin on paljon. Se voi vaihdella muutostavoitteiden tai saavutettujen hyötyjen kyseenalaistamis-

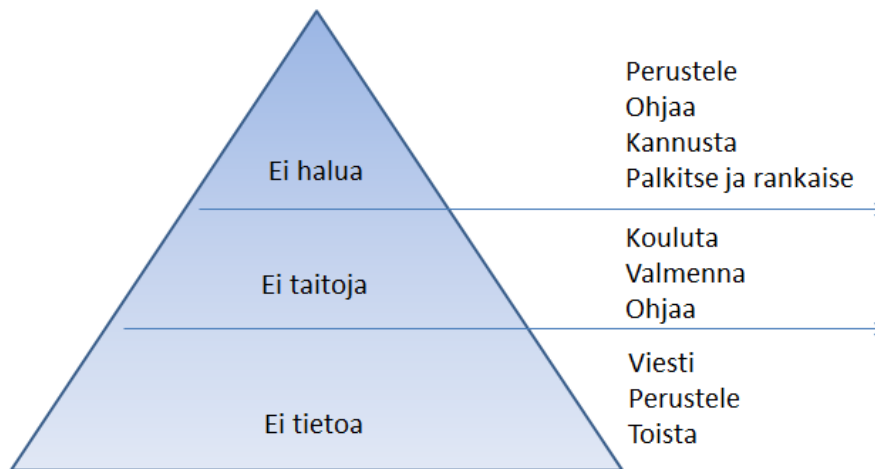
ta aina voimakkaaseen vastustukseen. (Ilmarinen 2016, 17.) Tutusta ja turvallisesta luopumisen lisäksi muutosvastarintaa voi lisätä myös tiedonpuute. Mikäli henkilöstöllä ei ole käytössään riittävästi selkeää ja ymmärrettävää tietoa, vallitsee epätietoisuus siitä, mitä tapahtuu, miksi ja milloin. (Mattila 2007, 21-22.) Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä on esitetty lisää seuraavassa taulukossa:

<b>Vastarinnan lähde</b>	<b>Vastarinnan syy</b>
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vastustuksen vastustusreaktion
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä

Taulukko 1. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila 2007, 22.)

Suurin muutosvastarinta menee useimmiten ohitse muutoksen ja luopumisprosessin edessä, tavoitteiden ja uusien toimintatapojen selkiytyessä. Muutosvastarintaa ei kuitenkaan kannata sivuuttaa, koska se voi pahimmillaan aiheuttaa haittaa työnteolle, työpaikan ihmissuhteille ja muutoksen toteuttamiselle. Muutosvastarintaa voidaan vähentää esimerkiksi avoimella viestinnällä ja henkilöstöä osallistamalla. On hyvä myös muistaa, että kriittistä saattaa nousta esille myös käyttökelpoisia kehitysehdotuksia. (Ilmarinen 2016, 17.)

Johtamiselle on tärkeä rooli muutosvastarinnan ehkäisyssä ja vähentämisessä. Johdon on näytettävä esimerkkiä ja sitouduttava muutosprosessiin. (Mattila 2007, 26-27.) Seuraavassa kuviossa on esitetty kolme muutosvastarinnan tasoa ja suositukset johtamistyylistä.



Kuvio 3. Muutosvastarinnan tasot ja niiden mukaiset suositukset johtamiselle (Mattila 2007, 21.)

### 3.4 Esimiehen rooli muutoksessa

Muutosprosessin onnistuminen edellyttää 70-90 % ihmisten johtamista (leadership) ja vain 10-30 % asioiden johtamista (management). Tämä johtuu siitä, että vain ihmisten johtamisella vähennetään muutoshaluttomuutta ja saadaan henkilöstö motivoitumaan muutoksen toteutukseen. (Kotter 1996, 21, 26.)

Esimiehen rooli organisaatiomuutoksissa on keskeinen, koska he vievät ylimmän johdon päätöksiä eteenpäin, toimivat esimerkkinä ja muutosohjaajina prosessin aikana. Tukitoimien ja muutoksen toteuttamisen lisäksi esimies voi osallistua suunnitteluun ja päätöksentekoon. Myös esimies itse ja hänen työtehtävänsä voivat olla muutoksen kohteena. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työyhteisönsä hyvinvoinnista ja toimivuudesta normaalioloissakin joten muutostilanteissa tämä tehtävä korostuu entisestään. Hyvän ilmapiirin luominen, avoin vuorovaikutteinen keskustelu ja ongelmanratkaisu kuuluvat jokapäiväiseen muutosjohtamiseen. Esimiehen tulisi myös kuulostella organisaatiomuutoksen vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin ja henkilöstön keskinäisiin suhteisiin ja puuttuttava mahdollisiin epäkohtiin. Muutosprosessi vaatii esimieheltä lisäksi hyvää organisointitaitoa ja ajankäytön hallintaa, koska perustyöstä ja muutosprosessin etenemisestä on huolehdittava samanaikaisesti. (Pahkin & Vesanto 2013, 5-6, 11.)

## 4 Muutoksen vaikutus työhyvinvointiin

Tutkimusten mukaan organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa muun muassa työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Vaikutukset riippuvat esimerkiksi siitä, miten muutos vaikuttaa työntekijän työtehtäviin, kuinka muutoksen toteuttaminen koetaan ja millainen tilanne työpaikalla on ennen muutosta. (Työterveyslaitos 2015.) Muutoksissa henkilöstön työmäärä usein lisääntyy, koska vanhojen töiden lisäksi opetellaan uusia tapoja ja työtehtäviä. Muutoksen kuormittava vaikutus ei kuitenkaan aiheudu ainoastaan työmäärän lisääntymisestä. Kuormitusta muutosprosesseissa aiheuttaa myös uudenlaiset, tuntemattomat tilanteet, joissa yksilö voi kokea kiirettä ja uupumusta. (Schaupp ym. 2013, 52.)

Olipa kyseessä minkälainen organisaatiomuutos tahansa, muutos sinällään luo usein myös epävarmuutta. Tämä tunne voi säilyä pitkäänkin muutoksen jälkeen ja näin heikentää työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen työtehtäviin saattavat laskea muutosprosessin aikana ja elämänlaatu heikentyä esimerkiksi heikentyneen unen laadun takia. Tämän seurauksena myös sairauspoissaolot voivat lisääntyä. (Työterveyslaitos 2015.)

Organisaatiomuutoksen myötä työn vaatimukset ja kiire saattavat lisääntyvät, mikä voi osaltaan heikentää työntekijän hyvinvointia. Vaikutuksia voivat olla esimerkiksi kyynisyys, stressi tai uupumus. Muutosprosessin aikana esimiehen tuki saatetaan helposti kokea liian vähäiseksi ja suhteet vanhoihin kollegoidein voivat heikentyä. Sosiaalisen tuen vähentyminen vaikuttaa edelleen kielteisesti hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2015.)

Organisaatiomuutoksen ei kuitenkaan tarvitse olla uhka työntekijöiden hyvinvoinnille. Muutoksen kokemista myönteiseksi edesauttaa organisaatiolta saatu riittävä tuki jo ennen muutosta ja se, että muutoksen myötä esimerkiksi työn vastuullisuus ja itsenäisyys lisääntyvät. Muutos saattaa tarkoittaa myös entistä mielekkäämpiä työtehtäviä. Muutokseen suhtautuvat usein myönteisemmin työntekijät joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit, esimerkiksi vahva elämänhallinnan tunne. Erityistä tukea taas saattavat tarvita henkilöt, joilla esimerkiksi hyvinvointi on heikko jo ennen muutosta tai luottamus omaan osaamiseen ei ole vahva. (Työterveyslaitos 2015.)

Jokainen muutos on aina oma prosessinsa ja siihen liittyvät kokemukset ovat aina yksilöllisiä. Työntekijä voi kohdata työuransa aikana useitakin muutoksia, koska nykytrendi on, että työelämässä muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Yhden muutosprosessin kokeminen ei kuitenkaan takaa sitä, että seuraavat olisivat helpompia. Muutoksenhallinta ja johtaminen ovat tärkeitä jokaisen organisaatiomuutoksen yhteydessä. (Työterveyslaitos 2015.)

Henkilöstön hyvinvoinnin takaaminen myös muutosprosessin aikana lähtee liikkeelle mahdollisten riskien arvioinnista ja toimintasuunnitelman luomisesta niiden minimoinniksi. Myös tulevat prosessit ja muuttuvat toimintatavat on harkittava tarkkaan. Avaintekijät hyvinvoinnin tukemiseksi ovat viestintä, osallistuminen ja tukitoimet. Kokonaisvaltainen viestintä kaikkien osapuolten kesken antaa mahdollisuuden vuoropuheluun ja vaikuttamiseen. Viestinnässä avoimuus on oleellista, myös haastavista asioista on kyettävä keskustelemaan. Myös kaikkien osapuolten osallistuminen muutokseen on tärkeää, jotta koko organisaatio saadaan tuntemaan muutos omakseen. Erilaisilla tukitoimilla, kuten koulutuksella, voidaan edesauttaa henkilöstön sopeutumista uusiin työtapoihin, -tiloihin ja -tovereihin ja näin vähentää muutoksen mahdollisesti aiheuttamaa stressiä ja epävarmuutta. (Pahkin ym. 2011, 14-15.)

## **5 Produktin toteutus**

Toiminnallisen opinnäytetyö tavoitteena on jonkin käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen tai toiminnan järjestäminen. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi käytännön ohjeistus tai opastus, kuten esimerkiksi ympäristöohjelma tai perehdyttämisopas. Työ voi olla myös tapahtuman, kuten konferenssin tai näyttelyn, toteuttaminen. Tärkeää toiminnallisessa opinnäytetyössä on käytännön toteutuksen ja siihen liittyvän raportoinnin yhdistäminen. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

### **5.1 Aiheen valinta**

Suoritin opintoihini kuuluvan työharjoittelun valtiovarainministeriön kunta- ja aluehallinto-osastolla keväällä 2016. Koska minulle oli alusta lähtien selvää, että haluan aloittaa opinnäytetyön tekemisen harjoittelun aikana ja tehdä opinnäytetyöni valtiovarainministeriölle, otin yhteyttä valtiovarainministeriön henkilöstöpäällikköön asian tiimoilta. Oma lähtökohtani oli löytää henkilöstöön liittyvä aihepiiri, kuten työhyvinvointi, työssä jaksaminen tai työmotivaatio.

Ottaessani yhteyttä valtiovarainministeriön henkilöstöpäällikköön hän kertoi meneillään olevasta muutosprosessista ja toi esille tarpeen esimiehille suunnatulle oppaalle organisaatiomuutoksiin. Aihe oli minulle juuri sopiva, sillä pääaineeni on organisaatiot, johtaminen ja henkilöstövoimavarat. Koin, että tätä työtä tehdessäni tulen oppimaan paljon uutta organisaatorakenteista, muutoksen läpiviemisestä, henkilöstön huomioimisesta ja motiivoinnista muutoksen keskellä sekä julkishallinnon toiminnasta. Tästä on varmasti hyötyä minulle myös tulevaisuudessa, koska organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja henkilöstön hyvinvointi on erittäin tärkeää organisaation menestymisen kannalta.

### **5.2 Työn tavoitteet**

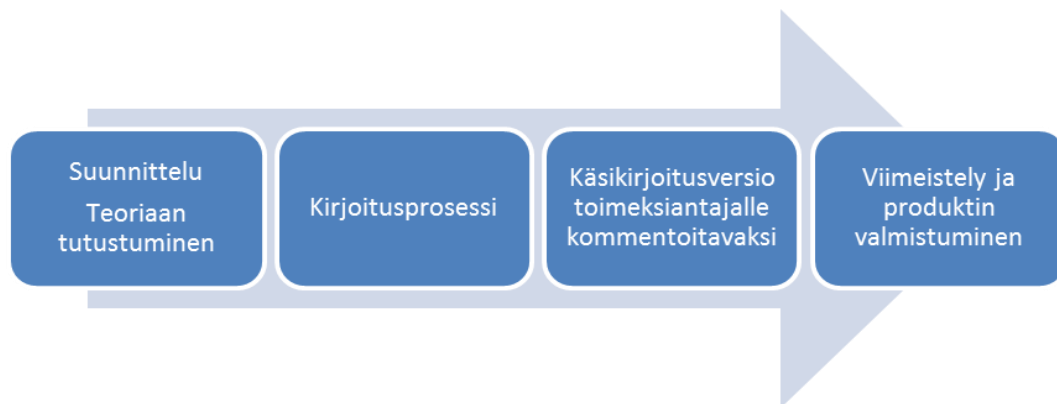
Opinnäytetyön tavoitteena on koota valmis produkti, valtiovarainministeriön tarpeita vastaava esimiehille suunnattu muutosopas, joka toimii heidän tukenaan onnistuneen muutoksen läpiviemisessä. Produkti julkaistaan valtiovarainministeriön Sharepoint - pohjaisessa intranetissä. Toimeksiantajan ehdotuksesta opas on jaettu kolmeen osaan: ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Tavoitteena on tuoda esille kunkin vaiheen oleelliset huomioonotettavat asiat. Oppaan keskeisenä teemana on työhyvinvointi. Opas pyrkii tuomaan esille sen, että muutos on kokonaisvaltainen prosessi, jonka onnistunut toteuttaminen vaatii ennen kaikkea suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta, sujuvaa johtamista ja viestintää sekä yhteistyötä kaikkien prosessiin osallistuvien kes-

ken. Oppaasta on pyritty tekemään mahdollisimman selkeä, helppolukuinen ja visuaalisesti miellyttävä.

Toimeksiantaja ei asettanut työlle aikataulua, vaan aikataulutavoite syntyi omasta puolestani. Tavoitteena oli tehdä työtä suhteellisen nopeatempoisesti syksyn 2016 aikana, koska olin jo suorittanut muut opinnot ja valmistustavoitteeni on joulukuussa 2016.

### 5.3 Työn kulku

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe oli keskustelu valtiovarainministeriön henkilöstöpäällikön kanssa mahdollisista aiheista. Kiinnostava aihe löytyi toimeksiantajan ehdotuksesta heinäkuussa 2016. Tämän jälkeen jäsentelin työn toteutusta ja sisältöä sekä hankin lähdekirjallisuutta. Sain myös toimeksiantajalta paljon linkkejä aihetta käsittelevään materiaaliin, joihin tutustuin. Työssä on käytetty pääasiassa suomalaisia lähteitä, koska ne soveltuvat parhaiten kuvaamaan juuri kotimaisissa organisaatioissa tapahtuvia muutoksia. Varsinainen kirjoitusprosessi alkoi elokuussa 2016. Kirjoitin sekä teoriaosuutta että varsinaista produktiota rinnakkain. Työn sisältö muokkautui kirjoituksen edetessä. Seuraavassa kuviossa on kuvattu produktin vaiheet:



Kuvio 4. Opinnäytetyön produktin työskentelyvaiheiden kuvaus.



#### 5.4 Yhteenveto produktista ja toimeksiantajan palaute

Produkti on jaettu kolmeen osaan: ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Lisäksi oppaan alussa on lyhyt johdanto aiheeseen. Ennen muutosta -osuus koostuu muutoksen lähtökohtien määrittelystä ja tavoitteiden asettamisesta. Tässä kohdassa on pyritty painottamaan muutoksen kokonaiskuvan hahmottamisen ja suunnittelun tärkeyttä. Ainoastaan tietämällä lähtötilanteen, asettamalla selkeät tavoitteet ja huolellisella suunnittelulla voidaan lähteä muutosprosessi viemään onnistuneesti eteenpäin. Tässä osassa on myös oma kappale henkilöstön huomioimisesta muutoksen aikana, koska henkilöstö on organisaation voimavara ja työhyvinvoinnista huolehtiminen muutoksenkin aikana on erittäin tärkeää onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi ja vakiinnuttamiseksi. Kokonaiskuvan hahmottamisesta ja suunnitteluvaiheesta on lisätty oppaaseen havainnollistavia kuvia tukemaan tekstin antamaa viestiä.

Produktin seuraavassa osiossa, muutoksen aikana, on esitetty muutosjohtajuuteen liittyviä piirteitä, joista on koottu yhteensä neljä kappaletta. Osallista ja sitouta -kappale käsittelee sitä, miten oleellista on saada kaikki osapuolet henkilöstö mukaan lukien mukaan toteuttamaan muutosta ja sitoutumaan siihen. Seuraavassa Kerro ja kuuntele -kappaleessa on esitetty kysymyksiä muutosviestinnän suunnittelun tueksi sekä painotettu vuorovaikutteisen muutosviestinnän tärkeyttä. Onnistunut muutosviestintä ohjaa muutosta oikeaan suuntaan ja vähentää epävarmuutta ja huhuja. Vinkkejä hyvään muutosviestintään on koottu havainnollistavaan kuvioon. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan miten henkilöstöä voidaan tukea ja motivoida muutosprosessissa ja miten esimiehen oma esimerkki ja sitoutuneisuus toimivat kannustavana voimana henkilöstölle.

Oppaan viimeinen osuus käsittelee muutoksen päättymistä ja vakiinnuttamista. On merkittävää, että muutosprosessi saatetaan kunnolla loppuun ja päätetään, jotta uudet toimintatavat juurtuvat osaksi työyhteisön arkea. Läpikäytyä muutosprosessi on hyvä myös tarkastella oppimismielessä, koska organisaatiot kohtaavat muutoksia jatkuvasti. Muutoksen onnistumisen mittaamisella voidaan saada hyödyllisiä vinkkejä seuraavaan muutokseen ja sen toteuttamiseen.

Produktista on pyritty tekemään mahdollisimman selkeä ja ytimekäs. Lisäksi on pyritty käytännönläheisyyteen, jotta opasta voidaan hyödyntää helposti. Oppaassa on annettu kysymyksiä pohdittavaksi ja käytetty erilaisia kuvia tiedonsaannin nopeuttamiseksi. Lisäksi on ollut tarkoitus herätellä lukijaa miettimään muutosta erityisesti henkilöstön ja heidän hyvinvointinsa kannalta. Koska muutosprosessi on erittäin laaja aihe ja riippuvainen organisaatiosta ja sen tavoitteista, ei oppaassa ole keskitytty syvällisesti muutosteorioihin,

vaan pyritty antamaan vinkkejä arkipäivän käyttöön ja kertomaan mitä kaikkea muutosprosessin aikana tulisi ottaa huomioon.

Oppaan tunnettuuden lisäämiseksi valtiovarainministeriössä laadittiin jalkautussuunnitelma, jonka mukaan opasta tehdään tunnetuksi valtiovarainministeriössä. Jalkautussuunnitelma on opinnäytetyön liitteenä.

Toimeksiantajalta sain palautetta oppaasta marraskuussa 2016 ja se oli positiivista. Palautetta antoi valtiovarainministeriön henkilöstöpäällikkö. Hän piti opasta selkeänä ja ytimekkäänä. Varsinkin ytimekkyys on hänen mukaansa tärkeää, jotta oppaan lukeminen ei tunnu liian suurelta urakalta. Lisäksi hän sanoi, että oppaassa olevat kuviot tekevät oppaasta kevyemmän ja helposti luettavan. Oppaassa saavutettiin se, mitä haettiin, eli oppaan toimiminen työkaluna esimiehille muutosprosessissa. Oppaassa kerrotaan huomioitavat perusasiat ja sen perusteella on helppo lähteä etsimään tarpeen mukaan syventävää tietoa. Henkilöstöpäällikkö uskoo oppaan olevan hyödyllinen valtiovarainministeriön esimiehille erilaisissa muutostilanteissa. Palautekeskustelussa ei ilmennyt tarvetta tehdä oppaaseen muutoksia tai korjauksia. (Pellikka, 4.11.2016.)

## **6 Pohdinta**

### **6.1 Produktin hyödynnettävyys ja tarpeellisuus**

Opinnäytetyön teoriapohjan perusteella on muodostettu käsitys muutosprosessista ja sen vaikutuksista sekä vaatimuksista eri tahoihin. Varsinainen produktio on tehty nimenomaan kohdeyrityksen tarpeeseen ja siinä on otettu huomioon toimeksiantajan toiveet. Esimiesten opas organisaatiomuutoksiin toimii tiedonlähteenä ja tukena onnistuneen muutoksen läpiviemisessä. Opas tarjoaa toimeksiantajalle työkaluja muutoksen sujuvoittamiseksi sekä työtyytyväisyyden ja työmotivaation ylläpitämiseksi. Opasta voidaan käyttää jo meneillään olevissa tai tulevaisuudessa muutosprosesseissa.

Muutos on nykyaikana välttämätöntä organisaatioille tehokkuuden ja jatkuvuuden varmistamiseksi. Tämä vaatii organisaation johdolta ja esimiehiltä uudenlaisia kykyjä. Henkilöstö taas on organisaatioiden tärkein voimavara, joten heidän hyvinvoinnistaan on tärkeää pitää huolta. Onnistuneen uudistuksen kannalta puolestaan on tärkeää koko henkilöstön osallistuminen prosessiin. Toimiva muutosviestintä ja hyvä organisaatiokulttuuri tukevat organisaatiota uudistusta tehtäessä. Osallistuessaan uudistuksen toteutukseen henkilöstö sitoutuu muutokseen jo muutosprosessin aikana. Tämä edesauttaa muutosten tuomien käytäntöjen soveltamista päivittäisessä työssä.

### **6.2 Oman oppimisen arviointi**

Koin aiheen ja siitä kirjoittamisen mielenkiintoisena ja opettavaisena prosessina. Vaikka aihepiiri oli jonkin verran tuttu, opin uutta ja sain syvempää tietoa muutosprosesseista ja niiden hallinnasta. Muutokset ovat väistämättömiä ja todennäköisesti tulen itsekin niitä kohtamaan työelämässä. Uskon tästä työstä olevan hyötyä itselleni myös tulevaisuudessa riippumatta siitä, olenko esimiesasemassa vai työntekijän roolissa. Tutustuessani lähdekirjallisuuteen, muutoksista tehtyihin tutkimuksiin ja erilaisiin artikkeleihin, huomasin, että usein muutokset mielletään ensimmäisenä negatiivisävytteisiksi. Produktin tekeminen sai minut ymmärtämään muutoksia laajempina kokonaisuuksina ja myös mahdollisuutena parempaan työelämään. Huomasin, että yksilön omalla suhtautumisella ja ajattelutavoilla on huomattava merkitys siihen, miten muutosprosessi sujuu varsinkin henkilökohtaisella tasolla. Toisaalta myös ymmärrän nyt paremmin muutosvastaisia henkilöitä ja myös esimiehiä, joilla on vaativa työ muutosten läpiviemisessä.

Haastavinta opinnäytetyön kirjoittamisessa oli mielestäni lähteiden ja tiedon rajaaminen, koska aiheesta löytyy kirjallisuutta erittäin paljon. Kirjoittaessani pohdin esimerkiksi sitä, miten paljon teoriaosuudessa tarvitaan aiheesta perustietoja ja mistä näkökulmasta. Mie-

lestäni opin kuitenkin löytämään suuresta tietomäärästä sen oleellimmän ja hyödyllisimmän. Produktissa oli sama haaste, koska tavoitteena oli saada kattava paketti esimiesten käyttöön, mutta toisaalta huomiota oli kiinnitettävä myös selkeyteen, luettavuuteen ja mielenkiintoisuuteen. Aiheesta voisi kirjoittaa erittäin yksityiskohtaisesti ja pitkästi, eri näkökulmista katsottuna, mutta käytännöllisyyden kannalta raja on kuitenkin vedettävä oleellimpaan tietoon.

Aiheesta olisi ollut mahdollista tehdä myös syvällisempää tutkimusta, esimerkiksi haastatteluilla tai tekemällä kyselyn esimerkiksi jo muutoksen läpikäyneille esimiehille tai henkilöstölle. Tämä olisi kuitenkin vaatinut ajallisesti pidempää prosessia ja lisäksi aikataulujen yhteensovittaminen kiireisten virkamiesten kanssa olisi ollut haastavaa. Yhtenä kehittämisideana työtä tehdessäni heräsi ajatus oppaasta, joka toteutettaisiin samalle toimik-siantajalle, mutta henkilöstön näkökulmasta, esimerkiksi työntekijän opas muutoksiin.

## Lähteet

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.

Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2016. Onnistunut muutos – tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Saatavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>.

Luettu 15.8.2016

Kotter, J. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press. USA.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2005 Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-2. painos.

Helsinki: Edita Publishing Oy

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

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & a Mockało, Z. 2011. MIELEKÄS MUUTOS – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos. Saatavilla:

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/mielekas\\_muutos.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/mielekas_muutos.pdf). Luettu: 8.10.2016

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos. Saatavilla: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ\\_esim\\_net.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ_esim_net.pdf). Luettu 26.9.2016

Pellikka, P. 2.11.2016. Henkilöstöpäällikkö. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Pellikka, P. 4.11.2016. Henkilöstöpäällikkö. Valtiovarainministeriö. Puhelinkeskustelu.

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavilla: [http://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](http://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf). Luettu: 10.10.2016

Schaupp, M. Koli A., Kurki A-L & Ala-Laurinaho A. 2013. Yhteinen muutos - Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos 2015. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos. Saatavilla:  
[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx)- Luettu:  
20.8.2016

Valtiovarainministeriö 2016. Ministeriö - johto ja organisaatio. Saatavilla: <http://vm.fi/johto-ja-organisaatio>. Luettu: 14.8.2016.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

## **Liitteet**

### Liite 1. Oppaan jalkauttamissuunnitelma

Jalkautussuunnitelman tarkoituksena on lisätä oppaan tunnettuutta valtiovarainministeriössä ja lyhyesti kuvata sen läpikäymät vaiheet. Valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoimi hoitaa suunnitelman toteutuksen ja oppaan julkaisun. Opasta pyritään ennen kaikkea tekemään tunnetuksi esimiehille eli yksiköiden ja osastojen päälliköille, jotta he osaisivat hyödyntää opasta muutostilanteissa.

Ensimmäinen vaihe jalkauttamisessa on työn valmistumisen jälkeen oppaan esittely kehittämis- ja hallintotoimen edustajan toimesta yhteistyökomitealle. Tämän jälkeen opas vietään asiakirjahallintajärjestelmä Mahtiin Word-dokumenttina, josta se linkitetään Sentiin, valtiovarainministeriön sisäiseen intranettiin. Näin opas on kaikkien valtiovarainministeriössä työskentelevien saatavilla. Sentiin viennistä tehdään myös lyhyt uutinen intranetin etusivulle, jotta se saa lisää näkyvyyttä.

# Esimiesten opas organisaatiomuutokseen



## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Ennen muutosta .....	2
2.1	Muutoksen lähtökohdat .....	2
2.2	Muutoksen suunnittelu .....	3
2.3	Henkilöstön huomioiminen muutoksessa .....	4
3	Muutoksen aikana .....	6
3.1	Osallista ja sitouta .....	6
3.2	Kerro ja kuuntele .....	7
3.3	Tue ja motivoi .....	8
3.4	Sitoudu ja näytä esimerkkiä .....	9
4	Muutoksen jälkeen .....	10
	Kirjallisuus .....	11

# 1 Johdanto

Muutostilanteet organisaatioissa ovat nykyään lähes jatkuvia, sillä pitkällä aikavälillä mikään organisaatio ei menesty ilman uudistumiskykyä. Muutos pitää organisaation liikkeesä ja kilpailukykyisenä. Muutos tuo uusia ulottuvuuksia sekä johtamiseen että työntekoon, mutta sen läpivieminen on vaativaa. Oli kyse sitten pienestä pintaremontista tai isommas-ta uudistuksesta, muutos aiheuttaa aina epävarmuutta ja epäselvyyksiä, jolloin työmotiivaatio ja tehokkuus ovat vaarassa.

Onnistunut muutos edellyttää aina hyvää johtamista. Hyvä johtaminen varmistaa töiden sujuvuuden ja tehokkuuden sekä muutoksen aikana että sen jälkeen. Onnistunut muutos edellyttää myös henkilöstön aktiivista osallistumista muutokseen suunnitteluvaiheesta alkaen. Muutosjohtamisen tärkein tavoite on onnistuneen muutoksen läpivienti ja uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen samalla kun huolehditaan työmotivaation ja työn mielekkyiden säilyttämisestä.

Tämän oppaan tarkoituksena on antaa työkaluja ja käytännön vinkkejä onnistuneeseen muutosprosessiin. Opas on suunnattu kaikille muutosta suunniteleville ja toteuttaville henkilöille ja siitä voivat hyötyä erityisesti organisaation johto, esimiehet ja henkilöstöammatillaiset. Opas on jaettu kolmeen osaan: ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen.

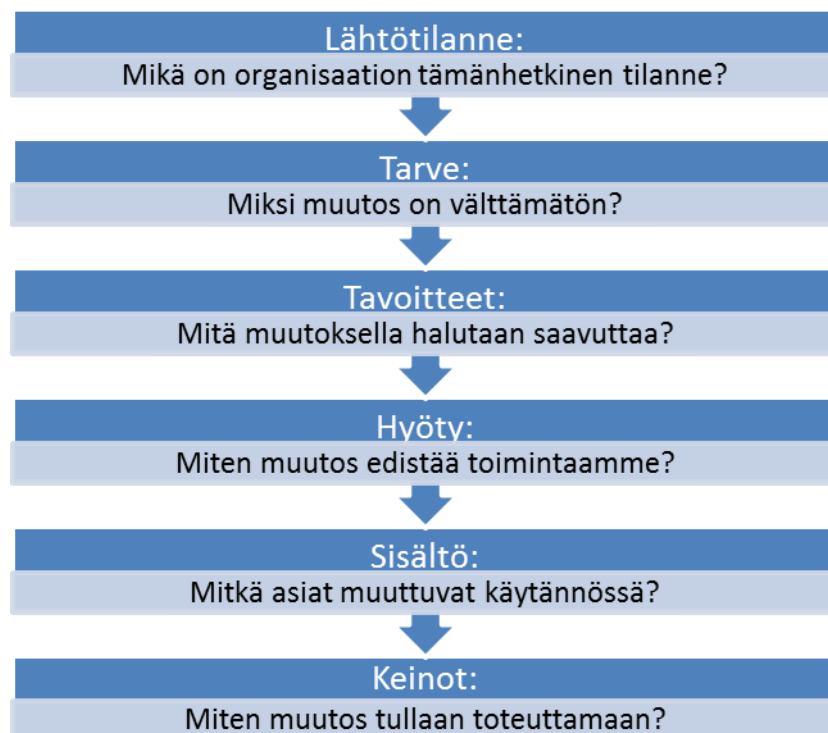
## 2 Ennen muutosta

### 2.1 Muutoksen lähtökohdat

Muutoksen ensimmäinen vaihe on luoda kokonaiskuva tulevasta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Muutosprosessin kokonaiskuvan hahmottamista voi verrata kartan piirtämiseen, joka konkretisoi ja ohjaa muutosta sen edetessä. On kuitenkin muistettava, että muutoksen kokonaiskuva vaatii täsmennystä ja kertausta koko prosessin ajan.

Kokonaiskuvan luominen lähtee liikkeelle oman organisaation lähtötilanteen kriittisestä tarkastelusta ja riskien arvioinnista. Tämän jälkeen on vuorossa muutoksen tarpeen, tavoitteiden ja perusteiden täsmentäminen. Vaikka jokaisen muutoksen taustalla on pyrkimys liiketoiminnan kehittämiseen ja organisaation menestymiseen, tulee tarve kartoittaa yksityiskohtaisemmin. Muutostarve voi johtua organisaation sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Sisäisiä syitä voivat olla esimerkiksi työn organisoinnin haasteet, tuottavuusongelmat, henkilöstöristiriidat, strategiamuutokset tai johdon henkilöstövaihdokset. Ulkoisia tekijöitä voivat olla muun muassa lainsäädännön tai viranomaisvalvonnan muutokset, teknologiamuutokset tai muut toimintaympäristötekijät.

Muutosprosessin kokonaiskuvan hahmottaminen:



Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on tarkoitukseltaan selvä tavoite, joka on houkutteleva organisaation jäsenille ja sidosryhmille ja joka on samalla kunnianhimoinen mutta myös realistisesti saavutettavissa. Selvät tavoitteet antavat muutokselle konkreettisen päämäärän, jota kohti pyrkiä. Lopullisen tavoitteen lisäksi kannattaa muutosprosessille asettaa välitavoitteita aikatauluttamisen ja johtamisen helpottamiseksi. Välitavoitteiden avulla voidaan myös ylläpitää motivaatiota ja mielenkiintoa sekä osoittaa jo saavutettuja tuloksia. Näin muutoksen päätavoitteen saavuttaminen ei tunnu liian kaukaiselta. Lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisen seurannalla voidaan myös varmistaa se, että suunta on oikea.

Muutos herättää henkilöstön keskuudessa usein epävarmuutta, kysymyksiä ja jopa vastarintaa. Tämän vuoksi muutoksen lähtökohtien kartoittamiseen tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja, jotta esimiehet pystyvät tarvittaessa vastaamaan kattavasti työyhteisön kysymyksiin muutosprosessin tarpeellisuudesta ja mielekkyydestä. Esimiehen on osattava perustella, miksi vanha tapa toimia ja nähdä asiat ei ollutkaan paras mahdollinen.

## 2.2 Muutoksen suunnittelu

Kun muutoksen lähtökohdat ovat selvillä, siirrytään muutoksen valmisteluvaiheeseen eli varsinaiseen suunnitteluun, mikä konkretisoi ja tarkentaa ne tavat, joilla muutos ajatellaan toteutettavaksi. Hyvä suunnittelu tukee muutoksen käynnistämistä, sen sujuvaa etenemistä ja auttaa varautumaan mahdollisiin kompastuskiviin. Johdon ja esimiesten on tärkeää viestiä tämä suunnitelma ymmärrettävästi henkilöstölle ja annettava heille mahdollisuus myös keskusteluun, kysymysten esittämiseen sekä palautteen antamiseen.



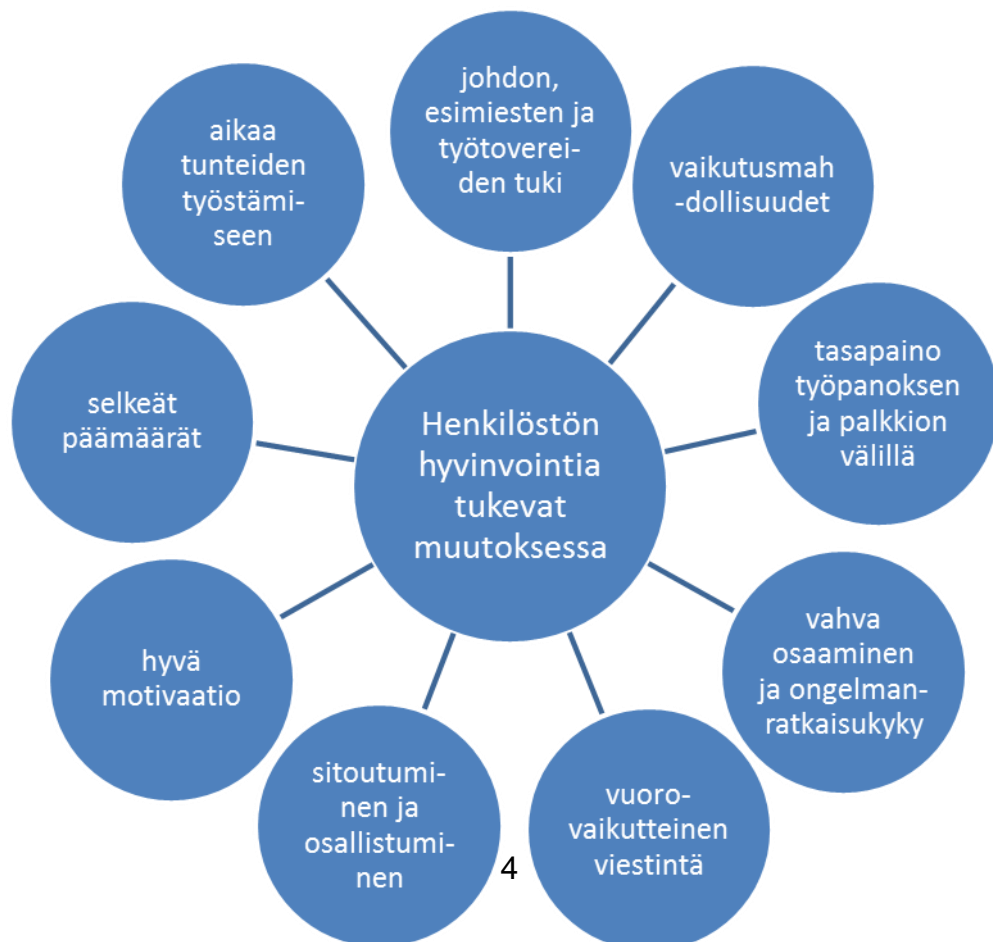
### 2.3 Henkilöstön huomioiminen muutoksessa

Organisaatiomuutoksilla on todettu olevan vaikutuksia, useimmiten negatiivisia, työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Muutoksessa yksi keskeinen päämäärä tulisikin olla työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen jatkuminen myös muutoksen jälkeen. Suunnitteluvaiheessa tärkeitä kysymyksiä ovat:

Työntekijöiden hyvinvointi heijastuu suoraan organisaation tuloksellisuuteen ja työn sujuvuuteen.

- Miten työyhteisö pidetään yhtenäisenä, motivoituneena ja tuloksekkaana?
- Miten huomioidaan ja valmennetaan yksilöt uuteen tekemiseen?
- Miten ymmärtää ja hyväksyä erilaiset näkökulmat ja mielipiteet?
- Miten saadaan kaikki osapuolet mukaan suunnitteluun ja tekemiseen?

Suhtautuminen muutokseen voi vaihdella organisaation työntekijöiden välillä aina innostuksesta ahdistukseen riippuen aikaisemmista muutoksesta, elämäntilanteesta, persoonallisuustekijöistä, motivaatiosta ja omasta roolista työpaikalla. Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio, sillä vallitseva tilanne koetaan turvalliseksi ja muutos tuo tullessaan epätietoisuutta. Muutos voidaan kuitenkin nähdä myös mahdollisuutena parempaan työhön ja elämän hallintaan. Muutosvastarintaa vähentävät vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen muutoksen toteuttamiseen. Myös hyvä osaaminen, työkyky ja tukiverkostot auttavat selviytymään muutostilanteessa. Selkeät tavoitteet, avoin tiedottaminen ja ratkaisuvaihtoehtojen puntarointi yhdessä henkilöstön kanssa ovat tärkeitä.



Parhaimmat tulokset motivaation säilyttämisessä ja henkilöstön sitouttamisessa saavutetaan, kun henkilöstö otetaan mukaan muutosprosessiin jo sen suunnitteluvaiheessa. Keskustelu on siis aloitettava riittävän varhain ja mahdollisimman moni saatava osallistumaan. Työntekijälle on tärkeää pohtia muutoksen merkitystä sekä yksilön että koko työyhteisön kannalta yhdessä esimiehensä kanssa. Työntekijät tarvitsevat aikaa luopumisprosessiin sekä mahdollisuuden työstää tunteita tutussa työyhteisössä.

Muutoksen alkuvaiheessa voi tapahtua niin sanottu organisaation taantuma, kun luovutaan vanhasta, mutta uutta ei ole vielä täysin sisään ajettu. Tämä on luonnollinen ilmiö, joka on hyvä tiedostaa ja käsitellä. Jo varhaisessa vaiheessa kannattaa siis pohtia, miten voimavarat saadaan suunnattua mahdollisimman nopeasti takaisin varsinaiseen työhön.

### 3 Muutoksen aikana

Esimies on muutoksen johtaja, joka edistää muutoksen toteuttamista samalla huolehtien henkilöstön työhyvinvoinnista. Tämän vuoksi muutosjohtajuuteen liittyy olennaisesti kuunteleminen, kannustaminen ja suunnannäyttäminen. Muutosprosessi on täynnä vaihtoehtojen arviointia, valintojen ja päätöksien tekemistä, mutta myös konkreettisia toimia, kuten uusien työtapojen sopimista henkilöstön kanssa. Mitä paremmin esimies pystyy johtajuudellaan saamaan henkilöstöä mukaan prosessiin, sen sujuvammin muutos sujuu. Esimiehen tulee muistaa huolehtia myös omasta jaksamisestaan muutosprosessin aikana. Tässä auttavat muun muassa organisaation johto ja verkostoituminen omien kollegoiden kanssa. Seuraavissa luvuissa käydään lävitse tärkeimpiä esimiehen toimia muutosprosessin aikana.

#### 3.1 Osallista ja sitouta

Mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessiin ja sen toteuttamiseen on keino sitouttaa koko organisaatio muutokseen. Kun henkilöstö pääsee osallistumaan prosessiin jo suunnitteluvaiheesta alkaen, saadaan kaikkien asiantuntemus käyttöön tulevia työtapoja ja tehtäviä suunniteltaessa. Tämä lisää henkilöstön positiivista suhtautumista ja sitoutumista muutokseen, koska heille annetaan vastuuta ja mahdollisuus oman uransa suunnitteluun. Henkilöstölle on tärkeää tietää, minkälaista osaamista heiltä tarvitaan muutoksen jälkeen, koska näin he voivat päättää mitä taitoja ja osaamista heidän tulisi kehittää jatkossa.

*Osallistuminen merkitsee kuulluksi ja kunnioitukseksi tulemistä.*

Kun henkilöstö on mukana muutoksessa alusta asti, epävarmuus omasta roolista vähenee. Avoin ilmapiiri ja viestintä auttaa henkilöstöä jakamaan näkemyksiään ja tunteitaan muutoksesta. Sen lisäksi, että osallistuminen lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, voidaan henkilöstöltä myös saada uusia kehitysideoita.

### 3.2 Kerro ja kuuntele

Organisaatiomuutos vaikuttaa kaikkiin ylimmästä johdosta työntekijöihin. Tämän vuoksi viestintä on merkittävässä asemassa kaikilla organisaation tasoilla. Viestinnän tulee olla monipuolista ja vuorovaikutteista, ei ainoastaan tiedon jakamista ylhäältä alaspäin. Kaikille johdosta työntekijöihin tulee olla mahdollisuus aitoon vuoropuheluun muutokseen liittyvissä asioissa. Oleellisia kysymyksiä viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa ovat:

*Viestintää ei voi olla koskaan liikaa.*

- **Miksi** viestitään?
- **Mitä** viestitään?
- **Kenelle** viestitään?
- **Kuka** viestii?
- **Miten** tavoitamme?
- **Milloin** viestitään?
- **Resurssit**?

Muutosviestinnässä kannattaa käyttää useita kanavia, joista valitaan kuhunkin tilanteeseen sopivimmat. Kanavat voivat olla esimerkiksi suunnittelupalaveri, yhteinen tiedotustilaisuus, koulutustilaisuus, työpajat, intra, sähköposti ja henkilökohtaiset keskustelut. Se, mitä kulloinkin viestitään, riippuu muutosprosessin vaiheesta, mutta on tärkeää, että viestintä aloitetaan jo ennen muutosta ja että sitä jatketaan vielä muutoksen jälkeenkin.

Viestinnässä on pyrittävä mahdollisimman avoimeen ilmapiiriin, koska huhupuheet lähtevät leviämään nopeasti, mikäli oikeaa tietoa ei ole saatavilla. Vuorovaikutusta ei kannata vältellä, vaikka kaikkiin kysymyksiin ei osaisikaan vastata, vaan voi rehellisesti sanoa, ettei tiedä mitä tulee tapahtumaan. Asioista voi aina ottaa selvää ja mahdollisia skenaarioita voidaan pohtia myös yhdessä. On hyvä muistaa, että työntekijöiden mahdolliset negatiivisetkin reaktiot ovat osa pohdintaan siitä, mitä tulee tapahtumaan heidän osallistuessaan muutosprosessiin. Johdon ja esimiesten tulee kyetä perustelemaan henkilöstölle muutoksen välttämättömyys ja hyödyt sekä käsittelemään muutoksen herättämiä tunteita ja epävarmuutta rakentavasti.

*Viestinnässä tärkeää on toisto, jatkuvuus ja selkeät ydinviestit.*





Onnistunut muutosviestintä ohjaa muutosta oikeaan suuntaan ja vähentää epävarmuutta ja huhuja.

### 3.3 Tue ja motivoi

Organisaatiomuutos tuo mukanaan uusia asioita ja epävarmuutta, jolloin tukea voidaan tarvita niin yksilö-, ryhmä-, johto- kuin organisaatiotasollakin. Tuki voi olla esimerkiksi yksilöiden tai työryhmien koulutusta muuttuviin työtehtäviin ja vastuisiin tai esimiesten koulutusta muutoksen hallintaan. Henkilöstön osaamiskartoituksen avulla voidaan arvioida mahdolliset puutteet osaamisessa suhteessa uusiin vaatimuksiin ja tunnistaa koulutustarpeet. Muutostukea voivat antaa myös organisaation ulkopuoliset tahot, kuten työterveyshuolto työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Myös esimies voi laatia yhdessä henkilöstön kanssa erityisen työhyvinvointisuunnitelman muutosprosessin ajaksi.

Riippumatta tukimuodosta, tavoitteena on vahvistaa muutoksessa ja toimimisen valmiuksia, mm. muutosprosessin ymmärrystä, omia vaikuttamismahdollisuuksia, muutoksen johtamistaitoja, oman itsensä johtamistaitoja sekä viestintää muutoksessa.

Valmennuksella ja koulutuksella voidaan ylläpitää myös henkilöstön työmotivaatiota. Kun yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen onnistumiseen, hän sitoutuu ja motivoituu syvemmällä tasolla. Työmotivaatiota lisäävät myös yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunne, sekä välitön johtamistyyli. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa, jolloin ilmapiiri säilyy avoimena.

*Hyvä työmotivaatio edistää sitoutumista ja positiivista asennoitumista muutosta kohtaan.*

### **3.4 Sitoudu ja näytä esimerkkiä**

Organisaation johdon ja esimiesten sitoutuminen muutoksen visioon ja toteuttamiseen näyttää esimerkkiä henkilöstölle. Mikäli esimiehet uskovat muutokseen, on sen hyväksyminen helpompaa myös henkilöstölle. Myös johdon ja esimiesten läsnäololla on suuri merkitys muutoksissa. Näkymättömyys ja muutokset esimiehen käyttäytymisessä saattavat laittaa liikkeelle huhuja ja näin vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön käyttäytymiseen negatiivisesti.

Esimiehen rooli muutoksessa on monimuotoinen, koska hän joutuu itsekin muutokselle alttiiksi. Tällöin paras tapa johtaa muutosta on omalla esimerkillään, eli suorittaa omat työtehtävänsä muuttuneissa olosuhteissa niin, että myös muut havaitsevat muutoksen toiminnassa. Myös myönteisyys muutosta kohtaan auttaa johtamista, koska ihmiset, jotka suhtautuvat asioihin myönteisesti, ovat usein halukkaampia lähtemään mukaan erilaisiin hankkeisiin. Esimiehen innostuksella, eteenpäin katsomisella, kannustuksella ja myönteisellä keskustelulla on suuri vaikutus henkilöstön motivoinnissa.

## 4 Muutoksen jälkeen

Muutosprosessin viimeiseen vaiheeseen kuuluvat muutoksen tukeminen, uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen ja nykytilanteen arviointi. Tässä vaiheessa tarkastellaan, miten alkuperäiset muutostavoitteet on saavutettu. Vaikka kaikkia alkuperäisiä tavoitteita ei olisi-kaan kokonaan saavutettu prosessin aikana, se ei välttämättä tarkoita epäonnistumista, vaan tavoitteet ovat vain tarkentuneet muutosprosessin edetessä.

Prosessin aikana kertyneitä kokemuksia, onnistumisia ja opittuja asioita kannattaa käydä läpi kaikkien muutokseen osallistuneiden kesken. Henkilöstön tuntemuksia tapahtuneesta muutoksesta voidaan kartoittaa esimerkiksi kyselyn avulla tai yhteisessä päätöstilaisuudessa. Muutostilanteissa onnistumista voidaan muutoksesta riippuen mitata erilaisilla mit-tareilla, kuten työtyytyväisyydellä, sairauspoissaoloprosentilla, lähtövaihtuvuudella, työn tehokkuusmittareilla, uuden toimintatavan käyttöasteella tai tyytyväisyydellä muutosjohta-miseen.

Saavutetuista tuloksista ja hyödyistä viestiminen, palautteen antaminen ja osallistumisesta palkitseminen ovat olennainen osa muutoksen päättämistä. Läpikäytyä muutosta kannat-taa hyödyntää myös oppimisen kannalta tulevia muutoksia ajatellen: missä onnistuttiin, mitä kannattaa tehdä toisin?

Vaikka varsinainen muutosprosessi on päättynyt, jat-kuu esimiehen ja johdon vastuu muutosten vakiinnut-tamisen osalta. Tällä tarkoitetaan uusien toimintatapo-jen ja pelisääntöjen saattamista osaksi normaaleja rutiineja. Ihmisille on luonnollista palata vanhoihin tut-tuihin ja turvallisiin työtapoihinsa. Uusien ja toimivampi-en tapojen tulisi jatkua myös tästä eteenpäin ja tämä vaatii valvontaa, ohjausta ja kannus-tamista. Haastavissa tilanteissa tukeminen ja ratkaisujen löytäminen yhdessä, saatujen hyötyjen esille tuonti ja määrätietoinen johtaminen auttavat vakiinnuttamisessa.

*Arvostus ja tunnustus  
rakentavat luottamusta  
ja sitouttavat uuteen  
toimintatapaan.*

Muutosprosessin päätyminen kannattaa konkretisoida esimerkiksi päätöstilaisuudessa, jossa läpikäydään muuttuneet asiat ja palkitaan henkilöstö hyvästä suorituksesta. Tilai-suuteen kannattaa kutsua kaikki, joita muutosprojekti on koskettanut ja varsinkin esimies-ten ja johdon osallistuminen on tärkeää. Virallisen päätöstilaisuuden lisäksi voidaan järjes-tää myös vapaamuotoinen tilaisuus muutosprosessiin osallistuneille. Esimerkiksi juhlat, saunailta tai päiväretki toimii henkilöstölle palkkiona ja yhteishengen kohottajana.

## Kirjallisuus

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.

Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2016. Onnistunut muutos – tukea onnistuneen muutos-  
suunnitteluun ja läpivientiin. Saatavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>.

Luettu 15.8.2016

Kotter, J. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press. USA.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2005 Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.-2. painos.

Helsinki: Edita Publishing Oy

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

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & a Mockało, Z. 2011. MIELEKÄS MUUTOS – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos. Saatavilla:

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/mielekas\\_muutos.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/mielekas_muutos.pdf). Luettu: 8.10.2016

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos. Saatavilla: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ\\_esim\\_net.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ_esim_net.pdf). Luettu 26.9.2016

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavilla: [http://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](http://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf). Luettu: 10.10.2016

Schaupp, M. Koli A., Kurki A-L & Ala-Laurinaho A. 2013. Yhteinen muutos - Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos 2015. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos. Saatavilla:

[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx)- Luettu:

20.8.2016