

**MUUTOSJOHTAMINEN JA ONNISTUNUT MUUTOS
HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELURYHMÄSSÄ**



Tradenomin tutkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus

Syksy 2021

Joonas Pohjola

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää muutosjohtamista sekä muutoksiin suhtautumista Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) henkilöstöpalveluyksikössä Hämeenlinnassa. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, kuinka muutoksissa ja niiden johtamisessa on onnistuttu sekä selvittää mahdollisia kehittämiskohteita tulevaisuuden muutosprosessien läpiviennin tehostamiseksi.

Muutos ja sen hallinta on tärkeää nopeasti muuttuvassa maailmassa. Erityisesti palvelualalla toimintaympäristön muutokset sekä asiakkaiden tarpeet ajavat yrityksiä tilanteeseen, jossa toimintatapoja ja prosesseja täytyy kehittää ja se vaatii muutoksia. Muutos saadaan aikaan laadukkaan muutosjohtamisen, saumattoman viestinnän, harmonisen yhteistyön sekä tehokkaiden toimintatapojen avulla. Uudet tehokkaammat toimintatavat ja järjestelmät muodostavat kilpailuetua. Muutos on usein askel parempaan, mutta sen eteen on tehtävä töitä ja pyrittävä oppimaan pois vanhoista toimintatavoista.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään muutosjohtamisen laatuun ja muutosten aiheuttamiin kokemuksiin Palkeiden Hämeenlinnan henkilöstöpalveluyksikön osalta. Tämän jälkeen analysoidaan kyselytutkimuksen, haastatteluiden ja lähdemateriaaliin perehtymisen pohjalta muutoksissa onnistumista.

Tutkimuksen tuloksia käytetään mahdollisesti tulevaisuudessa sisäisen viestinnän tehostamisessa, toimintatapojen parantamisessa sekä ryhmien välisen yhteistyön tiivistämisessä. Muutososaaminen ja -kyvykkyys on riittävällä tasolla onnistumiseen, joten tuloksien pohjalta huomio voidaan kiinnittää osa-alueisiin, jossa vastauksissa havaitaan näkemyseroja.

Avainsanat muutosjohtaminen, esimiestyö, muutosvalmius, henkilöstöjohtaminen

Sivut 50 sivua ja liitteitä 11 sivua

Degree Programme in Business Administration

Hämeenlinna University Centre

Author Joonas Pohjola

Subject Change management and successful change in the Human Resources Service Group

Supervisors Leena Mäkinen

Abstract

Year 2021

The purpose of this thesis was to explore transformational leadership and attitudes to change in The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR (Palkeet) in the Human Service unit in Hämeenlinna. The aim was to find out how the changes and management have been successful and examine possible development targets to enhance the penetration of future transformation processes.

Change is important in a rapidly changing world. Increased customer needs and changes in the operating environment are forcing organizations in the service sector to modify policies. Influential management, effective communication, cooperation and efficient policies are needed for successful change. Competitive advantage consists of new policies and systems. Old modes of action should be forgotten since change is often a step for the better outcome.

The main focus was on the quality of the changes and the experience they created for employees at the Hämeenlinna staff unit. Information was acquired from a survey study, interviews and from the internal material of the commissioner.

According to the results of the research, change competence and prowess are at a sufficient level to succeed. Therefore attention is focused on the differences in observed views. The research results and considerations can develop internal communication and enhance cooperation between the groups.

Keywords change management, managerial work, readiness for change, human resources management

Pages 50 pages and appendices 11 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet	2
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	3
1.3	Tutkimuksen vaiheet	4
2	Henkilöstöjohtaminen	5
2.1	Henkilöstöjohtamisen kehittyminen	5
2.2	Johtaminen ja esimiesosaaminen.....	9
3	Muutososaaminen organisaatioissa	10
3.1	Mistä muutostarpeet syntyvät?	10
3.1.1	Toimintaympäristön muutosvoimat	11
3.1.2	Organisaation sisäiset muutosvoimat.....	13
3.2	Muutosjohtaminen ja organisaation muutosvalmius ja muutoskyky	14
3.2.1	Muutosprosessi organisaatioissa / muutoselinkaari	16
3.2.2	Muutoskyvykyys ja muutosvalmius	18
3.2.3	Muutosvastarinta	18
3.3	Onnistunut muutosprosessi	19
3.3.1	Onnistuneen muutoksen vaiheet	20
3.3.2	Muuttumisen haasteet	23
3.4	Teoreettinen viitekehys.....	24
4	Tutkimusmenetelmät	25
5	Muutos Palkeissa	28
5.1	Johtaminen ja esimiestyö Palkeissa.....	30
5.2	Muutostarve Palkeissa	31
5.3	Palkeiden muutoskyvykyys.....	33
5.3.1	Muutoskyvykyyttä vahvistavat tekijät	33
5.3.2	Muutoskyvykyyttä heikentävät tekijät.....	34
5.4	Yhteenveto muutosten nykytilasta Palkeissa	36
5.5	Muutosprosessi Palkeissa.....	37
5.5.1	Muutoksen tarpeen määrittely.....	37
5.5.2	Visio ja viestintä.....	39

5.5.3	Muutoksen sitouttaminen	41
5.5.4	Toimintatapojen juurruttaminen.....	42
6	Pohdinta ja johtopäätökset	44
	Lähteet	49

Liitteet

Liite 1	Kyselylomake
Liite 2	Esimiesten haastattelut
Liite 3	Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Organisaatioiden nykyaikaistuminen ja toimintaympäristön muutos ajavat jatkuvasti yrityksiä tilanteeseen, jossa toimintatapoja ja prosesseja täytyy muuttaa. Onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan laadukasta muutosjohtamista. Muutos ei toteudu itsestään, vaan se tarvitsee onnistuakseen panostusta jokaiselta organisaation jäseneltä. Organisaatioiden kilpailuedun lisäämiseksi on muutoksia välttämätöntä tehdä säännöllisin väliajoin ja tilanteiden muuttuessa. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet, tuottaa palveluja valtionhallinnolle, ja sen toiminnassa on lähivuosina ollut – ja tulee olemaan muutoksia jatkossakin. Muutoksista puhutaan paljon ja Palkeissa muutosjohtaminen on vahvasti mukana myös päivittäisessä toiminnassa. Palkeissa muutosjohtamiseen liittyy olennaisesti vastuullisuusnäkökulma, sillä toiminnan luonne on tarkkojen säädösten ja valvonnan vuoksi arkaluontoista. Opinnäytetyön tekijänä olen työskennellyt Palkeissa kevästä 2021 lähtien, ensin harjoittelijana ja sittemmin palkkapalvelusihteerinä ja osallistunut toiminnassani muutosten toteuttamiseen. Palkeissa suurimmat muutokset tällä hetkellä liittyvät toiminnan automaation lisääntymiseen, ikärakenteen haasteisiin sekä työn toiminnan tehostamiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia mahdollisuutta kääntää haasteet kilpailueduksi ja pyrkiä selvittämään Palkeiden tulevaisuudennäkymiä muutoksessa etenemiseen.

Tutkimuksessa on tarkoituksena analysoinnin lisäksi vastata seuraavaan tutkimuksen pääkysymykseen:

- Mitä tarkoitetaan muutosten johtamisella?

Lisäksi työssä pyritään vastaamaan seuraaviin alakysymyksiin:

- Mitä on muutosvalmius?
- Mitä tarkoitetaan muutoskyvykkyydellä?
- Mitä ovat muutosprosessit?
- Millaista on Palkeiden muutosjohtaminen ja kuinka sitä voisi kehittää?

Tässä opinnäytetyössä taustana on henkilön oma kiinnostus organisaatiossa tapahtuneita muutoksia kohtaan. Henkilöstöpalveluiden osalta muutoksia on havaittavissa useita ketteryyden edistämiseksi, kuten robotiikan mukaantulo toimintaprosesseihin. Myös rakenteet muuttuvat ajan saatossa. Yksi suurimmista muutoksista lähivuosina tulee olemaan eläköitymisen mukanaan tuoma henkilöstön vaihtuminen, sillä keski-ikä organisaatiossa on korkeahko osassa palveluryhmiä. Suuret ikäluokat ovat vähitellen väistymässä eläkepäiville ja uuden sukupolven sisäänajo alkaa. Tämä tuottaa haasteita monelta osin jo perehdyttämisvaiheesta alkaen, mutta esimiehen näkökulmasta ajateltuna haaste on myös rekrytointien ajoittamisessa. Mikä aika tarvitaan uuden henkilön perehdytyksen onnistumisessa, jotta henkilöstä tulee ammattilainen omassa tehtävässään? Haasteena on myös, kuinka saada olemassa oleva kokeneiden henkilöiden hiljainen tieto siirtymään uusille työntekijöille. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan, että vanhoilla osaajilla on usein erilaisia menetelmiä, joilla toimia. Myöskin kokemus sekä tietoperusta on heillä laajempi, koska ennen tietoa ja osaamista on tarvittu enemmän kuin robotiikan aikana, sillä kaikki on tehty käsin. Osaamisen taso on siis kokeneilla työntekijöillä kokonaisvaltaisempaa, mutta tietoja tai toimintamalleja ei välttämättä ole kirjoitettu ylös. Samaan aikaan on varmistettava, että käytössä olevista toimintatavoista siirtyvät uusille työntekijöille sellaiset elementit, jotka halutaan jatkossakin hyödyntää toiminnassa.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kyselytutkimuksen, haastatteluiden sekä aineistotutkimuksen avulla Palkeiden muutosjohtamisprosessiin liittyviä vaiheita, toimenpiteitä sekä mahdollisia haasteita. Tutkimuksellinen opinnäyte vastaa havaittuun, todelliseen työelämän ja työnteon muutokseen Palkeissa. Toimintaympäristön jatkuva muutos aiheuttaa tarpeen jatkuvalla kehittämiselle ja uusille toimintamalleille. Myös järjestelmien muutos sekä automaation lisääntyminen tuovat muutostarvetta Palkeisiin. Muutoksille on tarvetta sekä tällä hetkellä että tulevaisuudessa. Tiedossa on sekä välttämättömiä muutoksia organisaation henkilörakenteisiin ja toimintatapoihin, niiden lisäksi pyritään parantamaan tehokkuutta. Välttämättömiä henkilöstömuutoksia ovat esimerkiksi eläköityminen ja koulutustarve. Tehokkuutta parannetaan järjestelmien ja prosessien kehityksellä. Tarve tälle tutkimukselle havaittiin kirjoittajan omasta toimesta, sillä

uutena henkilönä mukaantulo organisaatioon on ollut muutos jo itsessään ja toiminnassa on havaittavissa jatkuvia muutoksia. Myös tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten läpivienti sekä tapahtuneiden muutosten onnistumisen tutkiminen on kiinnostava aihepiiri. Jokainen Palkeet-organisaatiossa työskentelevä henkilö on osana organisaation muutosprosessia ja vaikuttamismahdollisuuksia on tarjolla laajasti. Tutkimuksessa on olennaista löytää mahdolliset kehittämiskohteet muutosprosessissa ja pyrkiä selvittämään parhaat käytännöt läpiviedä muutosprosessit. Työn tavoitteena on saada kattava kokonaisnäkemys Palkeiden muutosjohtamisen tämän hetkisestä tilasta. Työssä käytetään apuna erilaisia muutosjohtamiseen erikoistuneiden ammattilaisten malleja ja kaavioita sekä pyritään selvittämään, miten muutosjohtaminen Palkeissa on onnistunut näiden mallien perusteella. Muutosprosessista on hyvä saada yhtenäinen ja selkeä kokonaisnäkemys, sillä sen avulla havaittuihin ongelmiin voidaan kohdistaa tarvittava fokus ja keinot asian korjaamiseksi. Onnistunut muutosten läpivienti on merkittävä tavoite organisaatioissa. Onnistunut muutos kehittää toimintaa ja näin tukee organisaation laatiman strategian ja vision toteutumista.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet, on valtiovarainministeriön hallinnonalalla toimiva konsernipalveluiden tuottaja. Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluja valtionhallinnon virastoille, laitoksille sekä rahastoille. Lisäksi palveluita tuotetaan noin 70000:lle yksittäiselle palkansaajalle. Palkeissa työskentelee noin 650 ammattilaista. Palkeet toimii omakustannusperusteisesti, eli palvelujen tuottamisen ja kehittämisen kustannukset katetaan palvelumaksuilla. Toimintaa on viidellä paikkakunnalla, joita ovat Pori, Helsinki, Mikkeli, Hämeenlinna sekä Joensuu. Joensuu toimii Palkeiden hallinnollisena pääpaikkana. (Palkeet, n.d.-a)

Palkeiden toiminnan perustana on tuottaa asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen laadukkaita prosesseja ja palveluita. Palkeet panostaa toiminnassaan palveluhenkisyyteen, kumppanuuteen, tehokkaisiin sähköisiin prosesseihin sekä kustannustehokkuuteen. Suurena ja eteenpäin katsovana organisaationa Palkeet kehittää toimintaansa jatkuvasti yhdessä valtiovarainministeriön, Valtiokonttorin ja asiakkaidensa kanssa. (Valtiovarainministeriö, n.d.-a) Palkeiden toiminta on alkanut vuonna 2010, mutta palvelukeskustoimintaa

valtionhallinnolla oli talous- ja henkilöstöasioissa jo 2000 luvun alkupuolella. Palkeiden palvelutarjonta jakautuu karkeasti talouspalveluihin ja henkilöstöpalveluihin. (Palkeet, n.d.-a)

Palkeiden henkilöstöpalveluyksikössä työtehtävät ovat muunmuassa palkanlaskennan ja palvelussuhteen hallinnan palveluita. Palkanlaskenta pitää sisällään myös poissaolojen ylläpitoa sekä vuosilomiin liittyviä toimintoja. Palvelussuhteen hallinnan palveluiden voidaan käytännössä katsoen todeta kattavan kaikki vaiheet henkilön palvelussuhteen perustamisesta päättämiseen. Siihen kuuluu myös nimikirjatietojen ylläpitäminen. Näiden lisäksi asiakas voi valita palvelupakettiinsa myös lisäpalveluita, kuten ajanhallinnan palvelua, esimiehen ja HR:n lisäpalvelua, palkansaajan neuvontapalvelua sekä muita palkasta perittäviä lakisääteisiä eriä. (Palkeet, 2021, intranet)

1.3 Tutkimuksen vaiheet

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on aluksi esitellä ja määritellä teoriaosuudessa läpi työn toteuttamisen kannalta olennaisimmat käsitteet sekä muutosjohtamisen mallit. Teoriaosuuden tarkoituksena on jäsentää työssä käsiteltävät mallit selkeästi, isosta kuvasta pienempään yksityiskohtaan, jotta kokonaisuus välittyy selkeästi lukijalle. Teoriaosuuden jälkeen on vuorossa teoriaosuudessa läpikäytyjen asioiden pohjalta analysoida toimeksiantajayrityksen kannalta muutosta, sen toteutumista ja haasteita. Tähän kuuluu olennaisena osana kyselytutkimus, jossa selvitetään henkilöstön mielipiteitä, kokemuksia ja tunteita toimeksiantajayrityksessä läpikäytyjä muutoksia kohtaan. Osana tutkimusta on myös haastateltu esimiehiä ja tutkittu toimeksiantajan intraa, josta on koottu kyselyn tueksi vertailupohjaa mahdollisten näkemyserojen tueksi. Tutkimuksen lopussa käsitellyt aihealueet nivotaan yhtenäiseksi ja harmonisoiduksi kokonaisuudeksi oman pohdinnan kautta ja pyritään hahmottamaan, ymmärtämään ja selittämään tutkittavan ilmiön toteutumista käytännössä. Työssä asioita on lähestytty suppilomallilla, jossa asioiden käsittelyssä edetään suuresta kokonaisuudesta systemaattisesti tarkempiin yksityiskohtiin. Sama lähestymismalli toistuu toimeksiantajayrityksen analysoinnissa ja pohdinnassa.

2 Henkilöstöjohtaminen

Organisaation suunnan määrittämisessä sekä toiminnan kriittisessä tarkastelussa olennaisena osana on henkilöstön oikeanlainen ohjaaminen ja seuranta. Tätä kutsutaan henkilöstöjohtamiseksi. Henkilöstöjohtaminen on organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa, jossa joko ylin johto tai esimies antaa ohjeita henkilöstölle ja seuraa, kuinka toiminnassa toteutetaan organisaation visiota ja strategiaa. Henkilöstöjohtaminen on vuosien saatossa muuntunut perinteisestä määräämisestä ja jopa kurittamisestakin kohti vapaampaa ja ihmisläheisempää toimintatapaa. Näkemyksissä ja toimintatavoissa on siis siirrytty asioiden ja prosessien johtamisesta ihmisten ja palvelujen johtamiseen. Henkilöstöjohtamisessa onkin nykypäivänä tärkeää panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, sillä työtään innolla tekevä henkilöstö on yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista. (Puusa ym., 2014, s.239) Esimiehen rooli päivittäisessä tekemisessä on olla läsnä henkilöstön arjessa, tukea ja kehittää heidän osaamistaan sekä olla vaikuttava roolimalli alaisilleen. Tämän ohella ei kuitenkaan sovi unohtaa perinteisiä seurannan ja tuloksenasetannan toimintatapoja, jotka ovat edelleen tärkeitä elementtejä toiminnan tehokkuuden ja prosessien kannattavuuden tarkastelemiseksi. Taitavan ja vaikuttavan henkilöstöjohtajan tunnistaakin siitä, että hänellä on kyky sopivassa suhteessa sekoittaa sekä perinteisiä että uuden ajan johtamismalleja toisiinsa ja samassa myös kehittää prosesseja muuttuvan toimintaympäristön mukaan. (Pirinen, 2014, s. 63) Seuraavissa kappaleissa käsitellään henkilöstöjohtamisen kehittymistä tarkemmin sekä esimiestyön ja johtamisen merkitystä laajemmin.

2.1 Henkilöstöjohtamisen kehittyminen

Henkilöstöjohtamisella on pitkät juuret organisaatioissa ja niiden strategian toteuttamisessa. Henkilöstöjohtamisen ensimmäisiä merkkejä Suomessa voidaan havaita jo 1800-luvulta, jossa patriarkaalista johtamista pidettiin henkilöstöjohtamisen ensimmäisenä tunnusmerkkinä. Patriarkaalisessa johtamisessa patruuna huolehti työväestöstään ja hoiti työläisille asunnon ja työpaikan. Patriarkaalisuuden seurauksena syntyi sosiaalitoimintaa, josta alkoi muuntua henkilöstöhallintoa. Henkilöstöhallinnosta puhuttaessa usein tarkoitetaan niitä toimintoja, joilla yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa mahdollisimman

hyvin. Tällöin vaaditaan ohjaamista ja henkilöstövoimavarojen muodostamista. Tyypillisesti henkilöstöjohtaminen kehittyi nopeasti ajan muutoksessa. Esimerkiksi muutos sosiaalitoiminnasta henkilöstöhallinnoksi on ollut melko hyppäyksellinen kehitysaskel. Seuraava suuri muutos henkilöstöjohtamisen kehityspolulla on ollut henkilöstöhallinnon muuttuminen henkilöstöjohtamiseksi 1980-luvulla. Puhutaan HRM:stä (Human Resources Management). Tämän rinnalle tuli myöhemmin SHRM eli strateginen henkilöstöjohtaminen. Raymond Milesiä voidaan pitää yhtenä henkilöstöjohtamisen käsitteen ensimmäisistä käyttäjistä. Milesin mukaan henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon pääasiallinen ero muodostuu siitä, että henkilöstöhallinto on pääasiassa operatiivista hallinnollista toimintaa, kun taas henkilöstöjohtaminen pyrkii puolestaan tarkastelemaan henkilöstötyötä hallintoa kokonaisvaltaisemmin. (Puusa ym., 2014, ss. 239-270) Henkilöstöjohtamisen tavoitteena oli myös saada henkilöstötyö lähemmäs organisaation strategiaa, sillä henkilöstöjohtamisella nähtiin olevan strateginenkin merkitys. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa nimensä mukaisesti nähtiin strategialla olevan yhteys myös tuloksellisuuteen, joten henkilöstö pyrittiin saamaan strategisessa henkilöstöjohtamisessa strategian toteuttajan rooliin. Milesin mukaan myös henkilöstölle oli luotava valvontaympäristön sijaan sellaiset työedellytykset, että he pääsevät toteuttamaan itseään itseohjautuvasti ja käyttämään voimavarojaan parhaalla mahdollisella tavalla. Miles näki tämän yhteytenä tehokkuuden kasvuun, sillä henkilöstö pääsi työskentelemään omalla rytmillä ja heille tuli tunne että toiminnalla on merkitystä. (Puusa ym., 2014, ss. 239-270)

Henkilöstöjohtamiseen on vuosien saatossa kehitelty lukuisia erilaisia malleja henkilöstöjohtamisen ajattelutavan kehittyessä. Tunnetuimpia näistä ovat muun muassa Harvardin malli, Michiganin malli ja Ulrichin malli. Harvardin malli nojautuu perinteisempään HRM ajatteluun, jossa keskiössä on organisaatiokäyttäytymiseen ja työmarkkinasuhteisiin liittyvän tutkimuksen yhdistäminen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen kanssa. Harvardin malli pyrki keskittymään henkilöstön vaikutusvaltaan, sillä henkilöstön nähdään mallin mukaan olevan organisaation keskeisin sidosryhmä. Henkilöstön vaikutusvallan ja johdon yhteinen näkemys oli keskiössä, kun tarkastellaan suhdetta ulkoisiin sidosryhmiin. Harvardin malli oli ensimmäinen henkilöstöjohtamisen malli, jossa korostettiin inhimillisiä voimavaroja sosiaalisena pääomana. (Puusa ym., 2014, s.242)

Michiganin malli oli uudenvuoden lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen. Siinä tarkastelun ytimessä on henkilöstöjohtamisen, organisaatorakenteen ja strategian liittäminen toisiinsa. Michiganin mallissa oli uudenajan johtamista, jossa erityisesti henkilöstön suorituskykyllä oli suuri merkitys. Tästä mallista on tunnettuja käsitteitä suorituksen johtaminen eli jatkuvat suoritusarvioinnit, osaamisen kehittäminen ja palkitsemisjärjestelmät. (Puusa ym., 2014, s.244)

Ulrichin henkilöstöjohtamisen malli on nykypäivänä ehkä tunnetuin kaikista henkilöstöjohtamisen malleista. Sen pääperiaatteena on pyrkiä yhdistämään organisaation pitkän aikavälin tavoitteet sen päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Kuten edellä mainitussa Michiganin mallissa, myös Ulrichin mallissa pyritään luomaan organisaatiolle kilpailuetua muihin. Ulrichin mallin mukaan henkilöstöammattilaisen on osattava toimia sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteiden mukaisesti. Tämän lisäksi sekä strateginen että operatiivinen toiminta on tärkeää. Ulrichin mukaan henkilöstöjohtaminen tapahtuu henkilöstöammattilaisten toimesta ja heidän tehtävänsä ulottuvat järjestelmien johtamisesta ihmisten johtamiseen. Ulrichin mukaan henkilöstöjohtamisessa on neljä pääroolia ja ne rakentuvat näiden edellämainittujen ulottuvuuksien varaan. Ensimmäinen rooli on ”strateginen kumppani”, jolla tarkoitetaan sitä, että strategisen kumppanin tulee kyetä yhteensovittamaan henkilöstökäytännöt organisaation strategiaan ja pyrkiä auttamaan strategian tuloksellisessa toteutumisessa. Toinen rooli on ”hallinnollisten toimintojen johtaminen”, jonka mukaan henkilöstöammattilaisen tehtävänä on toteuttaa ja johtaa tehokkaita prosesseja. Kolmannen roolin, ”henkilöstön päivittäisen ohjauksen” mukaan, henkilöstöammattilaisella on tärkeä rooli henkilöstön sitouttamisessa ja ohjaamisessa. Tämän tehtävänä on kehittää henkilöstöä. Tähän liittyy myös neljäs rooli, ”muutoksen ja uudistumisen johtaminen”, sillä organisaatiossa ei ole mahdollista uudistua, mikäli toimintaa, strategiaa ja prosesseja ei pystytä kehittämään. (Puusa ym., 2014, s.244) Edellä mainitun mallin pohjalta on nykyaikaista muutosjohtamista analysoinut myös Helka Pirinen teoksessaan. Hän nostaa muutoksen johtamisen ympärille liiketoiminnan johtamisen, tiimin johtamisen, työntekijän johtamisen sekä ennen kaikkea itsensä johtamisen. (Pirinen, 2014, s.22)

Ulrichin ja Michiganin mallien edustaman strategisessa henkilöstöjohtamisessa on tärkeää pyrkiä organisaation strategian ja henkilöstöjohtamisen väliseen yhteyteen. Tämä on tärkeää, sillä henkilöstö on väline strategian toteutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstöammattilaisen vastuulla on saavuttaa organisaatiossa ulkoinen yhteensopivuus strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä, mutta myös sisäinen yhteensopivuus on tärkeää. Tällöin sovitetaan käytetyt menetelmät tukemaan organisaation strategian toteuttamista. (Puusa ym., 2014, ss. 244-245)

Henkilöstöjohtamisen menetelmien kehittyminen on ollut pinnalla viime vuosina ja suurin osa keskustelusta ja artikkeleista koskee uudenlaista johtamisotetta. Erityisesti nykyisen palveluyhteiskunnan osalta johtamisote on noussut suureen keskusteluun mukaan. Kun toiminnan keskiössä ovat palvelukokemus ja asiakkaat, on asioita, jotka korostuvat onnistuneessa palvelukokemuksessa. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakaspysyvyys ja asiakassuhteet ovat termejä, jotka nykyajan henkilöstöjohtamisessa tulee ottaa huomioon. Organisaatioilta odotetaan jatkuvaa uudistuskyvykkyyttä ja laadukkaampia prosesseja, jotka tuovat henkilöstöjohtamiseen haasteita. Osaamisen ja innovaatioiden yhteiskunnassa organisaatioilla on tärkeä voimavara: ihmiset. Uudenlaisen johtamisotteen tuleekin keskittyä asioiden ja prosessien johtamisen sijasta ihmisten johtamiseen, sillä ihmiset ovat niitä, jotka tulokset tuottavat viime kädessä. Asioiden johtajat tekevät asioita oikein, kun taas ihmisten johtajat tekevät oikeita asioita. Uudenlaisessa johtamisotteessa puhutaan johtamisen vaikuttavuudesta, jota ihmisten johtajat tekevät. (Puusa ym., 2014, s.250)

Alaistaidoissa on kyse ikään kuin näkymättömästä psykologisesta sopimuksesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä itsellään on käsitys siitä mitä organisaation on häneltä mahdollista vaatia ja olettaa työn suhteen. Työntekijä myös tietää, mikä on hänelle oikeudenmukainen vastine tekemästään työstä. Mikäli alaistaitokeskustelu organisaatiossa onnistuu, työntekijä toimii organisaation yhteisten pelisääntöjen mukaan ja toteuttaen strategiaa, ilman että häneltä tarvitsee sitä erikseen edellyttää. Tällöin sekä alainen että organisaatio kokevat molemmat tulleen oikeudenmukaisesti kohdelluksi. (Puusa ym., 2014, s. 270)

Henkilöstöjohtamisessa on siirrytty yhä enemmän ihmisläheisempään johtamiseen. Henkilöstö on organisaatioissa usein avainasemassa prosessien eteenpäin viemisessä. Tällöin osaavasta ja tunnollisesta henkilöstöstä on syytä pitää kiinni. Tarvitaan siis laadukasta henkilöstöjohtamista. Henkilöstön ja johdon välinen kuilu on myös kaventunut vuosien aikana ja esimiehet ovatkin siirtyneet lähemmäs alaistensa kanssa tapahtuvaa päivittäistä yhteistyötä. Perinteiset johtamisnäkömykset ovat pikkuhiljaa väistyneet taka-alalle ja tilalle on tullut uusia ihmisläheisempiä keinoja. Tällaisia ovat muun muassa alaisten kanssa käytävät kehityskeskustelut, tiimipalaverit sekä henkilöstön osallistaminen kehittämissuhteisiin. Henkilöstöjohtamisen pääprioriteetti on johtaa henkilöstöä organisaation strategian ja vision ohjaamalla tavalla: laadukkaasti, tehokkaasti sekä ihmisläheisesti. Näistä elementeistä koostuu laadukkaan henkilöstöjohtamisen elementit tämän päivän johtamistavoissa. (Puusa ym., 2014, ss. 239-270)

2.2 Johtaminen ja esimiesosaaminen

Esimiehen rooli organisaatiossa on suuri ja moniulotteinen. Muutosta johtaessaan esimies lähestyy prosessia neljän eri näkökulman kautta; liiketoiminnan-, tiimin-, työntekijän- ja itsensä johtaminen. (Pirinen, 2014, s.23) Näiden keskiössä on muutoksen johtaminen. Lisäksi näiden neljän elementin kaikki näkökulmat tulee huomioida, jotta johtamisessa onnistuu ja muutos saadaan läpivietyä. Esimiehen pääasiallinen tehtävä on johtaa alaisiaan, mahdollistaa tavoitteisiin pääseminen sekä saada aikaan onnistumisia. Esimiehen tulee toiminnassaan tehdä välillä vaikeita ja merkittäviäkin päätöksiä, mutta on ymmärrettävä, että se on välttämätöntä. (Pirinen, 2014, ss. 21-26) Esimiesroolin ottaminen on esimiestyössä tärkeää, huomioiden kuitenkin henkilöstön kanssa tapahtuva vuorovaikutus. Ennenkaikkea johtaminen vaatii itseluottamusta, sillä johtajan tulee luottaa kykyihinsä sitouttaa muut toimenpiteisiin ja muutokseen (Hackselius-Fonsen, 2017, s. 39)

Esimiehen tulee johtamisessaan pyrkiä keskittymään ihmisten johtamiseen, sillä henkilöstön tehtävänä on tehdä oikeita asioita laadukkaasti ja tehokkaasti. Henkilöstö myös tuottaa organisaation toiminnan kannalta oleelliset tulokset. (Puusa ym., 2014, s. 250) Myös Pirinen toteaa omissa näkemyksissään, että hyvä esimiestyö on monesti tehokkaan toiminnan

perusta ja edellytys menestyksekkäälle toiminnalle organisaation toiminta-alueella. (Pirinen, 2014, s. 14)

Johtaminen on tulevaisuuden mahdollisuuksien osoittamista sidosryhmille sekä tämän vision toteutumisen mahdollistamista. (Hackselius-Fonsen, 2017, s. 13) Johtaminen on siis sitoutumista, vaikuttamista ja merkittävyyden luomista ihmisille. Kuten Kotter teoksessaan todistaa, muutoshankkeissa onnistumiseen vaaditaan 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista, mutta vain 10-30 prosenttisesti asioiden johtamista. (Kotter, 1996, s. 23) Tällä tarkoitetaan juuri vaikuttavaa johtamista, jossa lähtökohtana on vaikuttaa ihmisiin ja heidän tekemiseensä.

3 Muutososaaminen organisaatioissa

Muutos on arkipäivää organisaatioiden toiminnassa nykypäivänä. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, sillä asiakkaiden mieltymykset ja tarpeet muuttuvat ja erityisesti teknologian kehitys muuttaa toimintatapoja ja järjestelmiä. Muutos on siis koko ajan läsnä ja organisaatioissa onkin tärkeää osata ottaa nämä muutokset vastaan ja kyetä selviämään niistä, jopa edelläkävijän roolissa. Tämä vaatii toteutuakseen ennenkaikkea laadukasta johtamista, mutta toisaalta myös hyvän ja osaavan henkilöstön. Keskiössä on kuitenkin yhteistyö, sillä vuorovaikutussuhteet ovat avainasemassa muutosprosessissa.

Keskusteleminen ja asioiden läpikäyminen on tärkeää viestintää ja tavoitteet saadaan näin kaikille selviksi. Muutoksen johtaminen ajatellaan jopa modernina asiana ihmisten mielessä, mutta kyse on kuitenkin täysin normaalista ja välttämättömästä asiasta tänä päivänä.

Seuraava kappale käsittelee muutosta käsitteenä sekä sen johtamista. Seuraavassa kappaleessa käsitellään myös muutoksen eri vaiheita ja sitä, kuinka muutoksessa onnistutaan.

3.1 Mistä muutostarpeet syntyvät?

Muutoksen yleisin syntyperä on tarve. Jotain puuttuu, joku ei toimi tai uusia asioita on pakko ottaa käyttöön. Muutokset organisaatioissa voivat olla joko pieniä tai suuria. Esimerkiksi työpaikan taukotilaan hankittu kahviautomaatti, jonka kahvit ovat maksullisia, voi joillekin

olla muutos aiheuttaen närää ja mielipahaa. Vastakohtana voi olla suuria muutoksia, kuten koko organisaation sisäisten työtehtävien uudelleen järjestäminen automaation vuoksi. Muutokset eivät ole organisaatioille uusia asioita, mutta ne herättävät usein tunteita työntekijöissä. Muutokset ovat tämän päivän aktiivisia keinoja kehittää toimintaa ja luoda menestymisen mahdollisuuksia organisaatiolle tulevaisuutta varten. (Valpola, 2004, s. 9) Muutokseen liittyy usein negatiivisiakin ajatuksia, sillä lähes aina muutokseen liittyy luopuminen jostakin vanhasta ja tutusta. Tämä on seurausta muutosten tunneperäisyydestä. Kuten yllä mainitaan, muutokseen liittyy vahvasti tunteita ja niille yritetään hakea perusteita järkipärisen ajattelun kautta. Useimmiten muutoksen aiheuttamat tuntemukset ovat negatiivisia, muutoksen positiivisista seurauksista huolimatta. (Pirinen, 2014, s. 13) Muutos voidaan myös jakaa kahtia organisaation sisäisiin muutosvoimiin ja toimintaympäristön muutosvoimiin, samalla tavalla kuin organisaation toimintaan vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Näitä käsitellään seuraavissa kappaleissa lisää. (Puusa ym., 2014, s. 64)

3.1.1 Toimintaympäristön muutosvoimat

Toimintaympäristön muutosvoimilla tarkoitetaan organisaation ulkoa tulevia muospaineita. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaiden muuttuneet tarpeet, uusi kilpailija markkinoilla tai uuden järjestelmän lanseeraaminen organisaation toimialan käytettäväksi. Toimintaympäristön muutosvoimia voidaan kuvailla yksinkertaisemmin organisaation ulkoa tuleviin muutosvoimiin. Toimintaympäristön tarkasteluun yksi yleisimmistä malleista on PESTE- tai PESTEL analyysi. Nämä kirjaimet tulevat englannin kielen sanoista ”political, economic, social, technological ja environmental. Viimeinen kirjain L, legal, on yleistynyt lähivuosina, sillä organisaatioiden toimintaan kohdistuu nykypäivänä paljon erilaisia lakeja ja säännöksiä, joita tulee markkinoilla noudattaa. PESTEL-analyysi on kehitetty johdon tukemiseksi strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. PESTEL on menetelmä, jonka avulla voidaan tarkastella toimintaympäristön tekijöitä, joihin organisaatiolla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omilla strategiavalinnoillaan. (Puusa ym., 2014, s.67) PESTELin kirjaimet edustavat yrityksen toiminnassa niitä tekijöitä, jotka asettavat liiketoiminnalle reunaehdoja. Toisaalta, ne myös voivat ennakoimisen ja tunnistamisen jälkeen luoda yritykselle merkittävää kilpailuetua.

Poliittiset lait ja asetukset ovat yrityksille välttämätön asia, sillä niitä on luotu sekä henkilöstön, asiakkaiden että myös koko markkinakentän suojelemiseksi. Lakien ja asetusten muutokset pakottavat organisaatiot reagoimaan ja toimimaan annettujen ohjeiden mukaisesti. Esimerkiksi työsuojelulakia tulee noudattaa, sillä jokaisen organisaation on taattava henkilöstölle riittävä työturvallisuus. (Puusa ym., 2014, s. 68)

Taloudellisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen muutokseen, ovat esimerkiksi hinnankorotukset. Mikäli palvelusektorilla palvelun kokonaiskustannus nousee, on sillä suoranainen vaikutus työn tuottavuuden mittaamiseen, sillä samassa ajassa tehty toimi ei ole enää hinnannousun jälkeen yhtä kustannustehokas. Taloudelliset tekijät ohjailevat organisaatioiden toimintaa myös niin, että mikäli kilpailijalla on mahdollisuus tarjota sama palvelu tai tuote edullisemmin, asiakkaalla on tässä tapauksessa päätävävalta vaihtaa kumppania tai ostopaikkaa. (Puusa ym., 2014, s. 69)

PESTELin sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät ovat erilaisia käytänteitä, ajatusmalleja ja tapoja, jotka ohjaavat kulutuskäyttäytymistä. Sosiaalisissa ajattelutavoissa tapahtuneet muutokset voivat olla esimerkiksi kulutuskäyttäytymiseen liittyviä. Jos asiakas tahtoo saada uudenlaista palvelua vanhan totutun sijasta, on se muutos aikaisempaan toimintatapaan. Sosiaalisten ajattelutapojen muutokset esimerkiksi kustannustehokkaampiin ja ekologisempiin ratkaisuihin ovat avanneet yrityksille uudenlaisia segmenttejä. Näitä segmenttejä voidaan tavoitella muuttamalla omia toimintatapoja enemmän siihen suuntaan, mihin asiakkaat ovat mieltyneet. Kulttuurisista muutoksista puhuttaessa voidaan myös ottaa huomioon demografiset tekijät ja niiden muutos. Demografisilla tekijöillä tarkoitetaan yksilön tai ryhmän ominaisuuksia, esimerkiksi ikää, asuinpaikkaa tai koulutustasoa. Ajankohtaisin esimerkki demografisten tekijöiden muutoksesta on suurten ikäluokkien väistyminen työelämästä. 50-65 vuotiaita henkilöitä on Suomen väestöstä suuri osa verrattuna 15-30 vuotiaisiin, joka tarkoittaa että väestörakenne Suomessa on melko ongelmallinen. (Tilastokeskus, 2021) Näiden ikäluokkien siirtyminen pois työelämästä tulee olemaan suuri muutos, sillä heidän poistumisensa vie mukanaan suuren määrän osaamista työelämästä poistuvan henkilömäärän lisäksi. Tästä seuraa myös rekrytointiongelmia yrityksille, koska tärkeää tuottavuuden säilymisen kannalta on saada täytettyä puuttuvat aukot työntekijöiden

määrässä. Haasteena organisaatioille on saada rekrytoitua riittävän osaavaa henkilöstöä. (Puusa ym., 2014, s. 71)

Teknologiset ja ympäristötekijät ovat viimeiset PESTEL- mallin kirjaimista. Teknologian kehittyminen on yhtä suurta jatkuvaa muutosta organisaatioille ja kestävän kehityksen noudattaminen on saanut organisaatiot kääntämään katseensa toiminnassaan enemmän ympäristöön vaikuttaviin tekijöihin. Myös kuluttajat ovat nykyisin entistä ympäristötietoisempia. Teknologian kehityksessä on ollut monenlaisia muutoksia, joilla on saatu asiakkaat lähemmäksi yrityksiä. Tämä on toteutettu esimerkiksi erilaisten ajanvaraus- ja palautejärjestelmien kehittymisen kautta. Teknologian avulla yritys voi yhdistää kaikki toiminnot, asiakkaat ja tiedot yhteen. Tästä johtuen puhutaan paljon tietojohdamisesta, jolla tarkoitetaan sitä, että koko tuotantoprosessia on mahdollista johtaa ja kontrolloida tietojärjestelmien avulla. Teknologian kehittymistä ja täten myös organisaatioiden muutoksia vauhdittaa ketterän kehityksen aiheuttama kilpailu organisaatioiden välillä. Uusia ja etevämpiä toimintoja halutaan jatkuvasti ja mahdollisimman moni asia halutaan hoitaa esimerkiksi robotin toimesta. Tällöin myös tuotantokustannuksia saadaan painettua alemmas, kun ei tarvita kallista työvoimaa. Teknologia tulee todennäköisesti tulevaisuudessa myös muuttamaan suuresti organisaatioiden rakenteita. (Puusa ym., 2014, s. 72)

3.1.2 Organisaation sisäiset muutosvoimat

Organisaation sisäisillä muutosvoimilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti sisältä tulevaa muutospainetta tai muutostarvetta. Haastattelussa tutkimustyötä varten myyntijohtaja Jarmo Pohjola (henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2021) on todennut, että sisäisiä muutosvoimia ovat esimerkiksi organisaation johtoryhmän palaverissa päätetyt toimintatapamuutokset tai strategiset ratkaisut. Töiden uudelleen järjestäminen yrityksen sisällä tehokkuuden kasvattamiseksi voi olla myös yksi sisäinen muutosvoima. Sisäisiä muutosvoimia ovat myös henkilöstön mielipiteet. Mikäli joku asia ei toimi tai johonkin asiaan halutaan muutosta, on siihen reagoitava ongelmien ja mielipahan välttämiseksi. Useimmiten sisäiset muutosvoimat kulkevat käsi kädessä ulkoisten muutosvoimien kanssa, sillä toimintaympäristö ja asiakaskunta yleensä määrittävät yrityksen toiminnalle suunnan ja tavoitteet.

Sisäiset tavoitteet tulee kuitenkin täyttää ennen ulkoisia, mutta sisäiset tavoitteet usein asetetaan ulkoisten mukaan tasapainoon. (Pohjola, henkilökohtainen tiedonanto, 15.11.2021) Esimerkiksi sisäisen tarpeen pohjalta päätetään ottaa käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä tehokkaamman toiminnan ja laadukkaamman datan keräämisen vuoksi. Tällä saadaan laskettua tuotantokustannuksia ja toimintaa tehostettua. Tämän avulla voidaan myös tarjota sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille tehokkaampaa ja laadukkaampaa palvelua. Tällainen tilanne on oiva esimerkki sisäisten ja ulkoisten muutosvoimien yhtenäisyydestä. (Pohjola, henkilökohtainen tiedonanto, 15.11.2021)

Sisäisiä muutosvoimia tulee tarkastella kriittisesti ja pohtia mitkä ovat vahvuuksia ja heikkouksia. Tällöin voidaan keskittää resursseja sinne, missä muutoksille ja toimenpiteille on eniten tarvetta. Sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien vertaamista ulkopuolelta tuleviin uhkiin ja mahdollisuuksiin voidaan toteuttaa parhaiten hyödyntämällä SWOT-analyysiä. SWOT-analyysin kehittäjänä tunnettu Andrews kehitti kyseisen mallin, jotta yritys voi löytää sisäisen ja ulkoisen tarkastelun kautta itselleen sopivimman toimintatavan liiketoiminnan menestyksekkääseen hoitamiseen. Tämän kriittisen tarkastelun lisäksi, Andrewsien mielestä on tärkeää pohtia myös tulevaisuuden kehityssuuntia. SWOT- analyysin avulla yrityksen on mahdollista löytää ja tiedostaa toiminnassaan olevat sisäiset heikkoudet, jotta niiden muuttamiseksi voidaan aloittaa kehittämistoimia. SWOTin tavoitteena on siis sisäisten resurssien ja toimintaympäristön ominaisuuksien yhteensovittaminen. (Puusa ym., 2014, s. 76)

3.2 Muutosjohtaminen ja organisaation muutosvalmius ja muutoskyky

Muutosjohtaminen on avain onnistuneeseen ja hallittuun muutokseen. Muutokset eivät synny organisaatioissa itsestään, vaan ne vaativat aina johtamista. Muutosjohtaminen on osana johdon ja esimiesten päivittäistä tekemistä, sillä heidän tehtävänä on ohjailla henkilöstöä ja prosesseja. Tällöin heillä tulisi olla myös laaja näkemys pelikentästä, jolla he toimivat ja tunnistaa mahdolliset riskit muutosten läpiviemisessä. Muutoksen johtamisessa useimmiten onnistumisvastuussa on henkilöstön lähiesimies, sillä hänellä on toimensa puolesta paras kosketuspinta työntekijöihin ja täten muutoksen avaimet käsissään. Muutosjohtamiseen liittyy myös vahvasti termi muutosvalmius ja muutoskyvykyys, joilla

tarkoitetaan organisaation valmiuksia muutoksen aikaansaamiseksi ja läpiviemiseksi, sekä kykyä onnistua muutoksessa laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 23-31)

Onnistuneessa muutosjohtamisessa voidaan yksilöiden johtamisesta puhuttaessa soveltaa seitsemää kohtaa Sydänmaalakan mukaan. (Sydänmaanlakka, 2012, ss. 27-31.) Nämä seitsemän kohtaa ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen, motivointi, tehokas kommunikointi ja oman esimerkin näyttäminen. Organisaatioissa jokaisella yksilöllä on vastuu itsestään ja omasta tekemisestään, mutta esimiehen tulee silti olla jatkuvasti tukena ja läsnä päivittäisessä toiminnassa. Esimiehen tulee muutosten läpiviemisessä tehdä alaisille selväksi, mistä tavoitteissa on kysymys. Palautteen antaminen on myös tärkeää ja sitä tulee antaa säännöllisesti sekä rakentavasti. Samassa yhteydessä on hyvä ottaa esille kehittämiskohteita, kuten vaikkapa lisäkoulutus uuden järjestelmän perehtymiseen. Esimiehen tulee kyetä kommunikoidaan alaistensa kanssa selkeästi ja hyviä vuorovaikutustaitoja noudatellen, jotta esimies on kykenevä tulemaan kaikkien kanssa toimeen erilaisissa tilanteissa. Tällöin viesti välittyy kaikille muutokseen osallistuville osapuolille selkeästi ja kirkaasti, eikä tilanteeseen jää epäselvyyksiä. (Sydänmaanlakka, 2012, ss. 27-31.)

Muutosjohtaminen voidaan jakaa kahteen muotoon: managing ja leading. Näillä termeillä tarkoitetaan management-tyyppistä johtamista, joka on asioiden johtamista kun taas leadership on ihmisten johtamista. Bennis ja Nanus (1985) jakoivat ajatuksensa näihin toteamalla, että asioiden johtajat tekevät asioita oikein, kun taas ihmisten johtajat tekevät oikeita asioita. Asioiden johtaminen voidaan ajatella suorittamisena ja toimeenpanemisena, kun taas ihmisten johtaminen nähdään vaikuttamisena. (Puusa ym., 2014, s. 251)

Muutosjohtamisessa käytetään usein molempien toimintatapojen yhdistelemistä, sillä tietyt tehtävät vaativat enemmän ihmisten ohjaamista ja neuvontaa, kun toiset taas toiset enemmän valvontaa, seuranta ja tulosten mittaamista. (Kotter, 1996, ss. 101-127) Leader-tyylinen johtaja uskoo esimerkin voimaan kun taas manager-tyyppinen seuraa lukuja ja tuloksia. Myöskään karkea kahtiajako johtamisajattelussa ei ole hyväksi. Laadukkaan johtamisen näkökulmista johtajan tulee kyetä yhdistelemään molempia piirteitä.

(Sydänmaanlakka, 2004, s. 23) Tällä tarkoitetaan sitä, että johtajan on oltava kartalla tuloksista, mutta hänen tulee esitellä tuloksia myös tiimille ja osallistaa heitä mukaan.

3.2.1 Muutosprosessi organisaatioissa / muutoselinkaari

Muutosprosessia voidaan ajatella elinkaarena. Sillä on sekä alku että loppu. Yleisin muutosprosessin liikkeelle työntävä voima on tarve. Muutos tehdään, kun havaitun tarpeen pohjalta ilmenee tarve muuttaa jotakin, jotta voidaan saavuttaa jotakin. Muutoksen elinkaarimalli sisältää viisi vaihetta. (Pirinen, 2014, s. 38) Nämä vaiheet ovat 1) sokki, epätoivo ja kieltäminen, 2) pelko ja viha, 3) masentuminen, 4) ymmärrys ja hyväksyntä sekä 5) eteenpäin jatkaminen. Muutosprosessin edetessä taitavan muutosjohtajan edellytetään tunnistavan muutoksen elinkaaren vaiheet, jotta hän voi lukea henkilöstönsä käyttäytymistä ja kohdistaa tukeaan heille oikealla tavalla. Edellä mainitut muutosvaiheet eivät välttämättä ilmene jokaisen muutoksen kohdalla. Kaikki henkilöt eivät välttämättä osaltaan käy kaikkia tunteiden vaiheita läpi, mutta myös reagoinnit voivat olla erilaisia eri ihmisillä tietyissä vaiheissa. Kuten todettua, muutos on vahvasti tunnepohjainen asia. (Pirinen, 2014, ss. 40-41)

Ensimmäinen reaktio muutoksen tietoisuuteen tulemisesta on usein sokki ja kieltäminen. Tämä on täysin luonnollinen reaktio, sillä hyppy tuntemattomaan on aina asia, josta ensin halutaan kieltäytyä. Muutoksen alkuvaiheessa usein työntekijöiden keskuudessa herää myös pelko tulevasta ja asioiden muuttumiseen reagoidaan kieltämällä niiden olemassaolo. (Pirinen, 2014, s. 43) Tällöin on tärkeää esimiehen antaa tilaa alaisilleen sekä aikaa sisäistää tapahtumassa olevia asioita. Alaisten taas on tärkeää esittää heitä vaivaavia kysymyksiä ja keskustella asiasta spontaanisti esimiehen kanssa. Tärkeää on rakentaa luottamus esimiehen ja alaisen välillä, jotta muutos voidaan hyväksyä. (Pirinen, 2014 s. 43)

Muutos voi myös olla joillekin niin raju, että se saa aikaan masentumisen vaiheen. Tällöin työntekijä pyrkii vain selviytymään arjessa ja hän tarvitsee paljon tukea ja kannustusta tekemiseensä. Myös työyhteisön tuki tässä kohtaa on tärkeää, jotta suvantovaiheesta päästään pois, eikä sinne juututa. (Pirinen, 2014, s. 54)

Kun työntekijälle on kerrottu ja perusteltu mistä muutoksessa on kyse ja hän on mielessään hyväksynyt muutoksen, on vuorossa hyväksyntä ja eteenpäin jatkaminen. Tässäkin vaiheessa muutosta voidaan vielä epäillä ja kyseenalaistaa, mutta lopulta muutos todetaan hyödylliseksi ja toimintaa edistäväksi asiaksi. Tällöin on tärkeää pyrkiä löytämään oikeat kyvykkyydet mahdollisiin uusiin tehtäviin sekä jakaa osaamista, jotta muutos saadaan kaikille helposti lähestyttäväksi asiaksi. Muutoksen eteenpäin jatkamisella tarkoitetaan katseen kiinnittämistä tulevaisuuteen. Tällöin esimiesten tulee keskustella ryhmiensä kanssa siitä, mitä tulevaisuudessa voitaisiin tehdä mahdollisesti paremmin ja mikä muutoksen toteuttamisessa onnistui hyvin. Onnistumisia on aina tärkeää juhlistaa ja palkita niistä (Pirinen, 2014, s. 58)

Jos muutosprosessia ei ajatella tunteiden kannalta, se voidaan Mattilan (2007, s. 130) mukaan jakaa neljään perinteisempään vaiheeseen. Näitä ovat perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen sekä vakiinnuttaminen. (Mattila 2007, s.130) Mattilan mukaan käynnistystoimet kannattaa jakaa kahteen osaan, sillä muutoksen perustan luominen tulee olla hidas ja huoliteltu prosessi, kun taas varsinainen muutos tulee laittaa aluille ripeästi. Perustan luominen on jopa prosessin tärkein vaihe, sillä siinä luodaan kokonaiskuva siitä, mitä aiotaan tehdä ja mitä vaikutuksia aiotulla muutoksella tulee olemaan. Tärkeää on myös täsmentää tarve ja argumentoida vahvasti visio muutoksesta myös muille osapuolille. Mattila mainitsee myös, että nykytilan kriittinen arviointi on tärkeää, eli ollaanko valmiita muutokseen. (Mattila, 2007, ss. 130-201)

Muutoksen käynnistystoimien tulee olla ripeitä ja johdonmukaisia. On löydettävä toteuttamiseen oikeat roolit ja kehitettävä pilottiprojektit muutoksen kokeilemiseksi. Käynnistystoimien kohdalla korostuu erityisesti laadukas viestintä, sillä sanoman ja tavoitteiden tulee olla kaikille osallistuville selvät. Nopea lähtö muutokseen täytyy kuitenkin tehdä hallitusti. Ensimmäisten onnistumisten ilmentyessä on Mattilan mukaan pienin askelin jalkautettava muutos myös koko aiotulle rintamalle. Tämä tulee tehdä hallitusti ja Mattila korostaakin osittamista eli muutostoimien lohkomista pieniksi osa-alueiksi, jotta seuranta ja mittaaminen on helpompaa. Laajoissa muutoksissa on tärkeää pitää muutoksen eteneminen ja läpi vieminen hallinnassa. Kun muutostoimet on saatu jalkautettua, on johdon oltava läsnä muutoksessa sekä viestittävä ja kannustettava onnistumisista. Tämän jälkeen voidaan puhua

muutoksen vakiinnuttamisesta eli lopullisesta onnistumisesta. Tällöin on tärkeää toistaa asioita, jotta uudet toimintatavat saadaan juurrutettua pysyvästi. (Mattila, 2007, s. 198)

3.2.2 Muutoskyvykyys ja muutosvalmius

Muutoskyvykyydellä tarkoitetaan organisaation valmiutta vastaanottaa muutoksia. Siihen liittyy asioita, jotka ensimmäisenä nousevat pintaan muutosta aloitettaessa.

Muutoskyvykyys ja muutosvalmius kuvastavat myös organisaatiossa olemassa olevia asioita, joita organisaatio voi käyttää voimavaranaan muutosta toteutettaessa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi tehokas tiedonkulku, hyvät vuorovaikutussuhteet ja selkeästi jäsennellyt toiminnot. Organisaation sisällä muutos on helpompi ottaa vastaan, kun henkilöstö tulee toimeen toistensa kanssa ja asioista viestitään sujuvasti esimiesten ja alaisten välillä. Muutosvalmiudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaation teknologian tasoa vastaanottaa muutos. Mikäli järjestelmät tai vaikkapa tietoturvallisuus eivät ole riittävällä tasolla, on uuden toiminnanohjausjärjestelmän sisäänajo haastavaa.

Muutosvalmiutta voidaan mitata erilaisin mittarein. Tällainen on esimerkiksi muutoksen voimaantuloaika eli se, kuinka nopeasti muutoksen aloittamisesta kuluu aikaa sen ajamiseen osaksi organisaation toimintaa ja strategiaa. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 23-70)

3.2.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on yksi yleisimmistä termeistä puhuttaessa muutosprosessista ja muutoksen johtamisesta. Se on lähestulkoon välttämätön asia, johon esimiehet törmäävät toiminnassaan erityisesti muutoksen aikana ja sitä aloittaessa. Muutoksen vastustamisella voi olla hyviäkin puolia ja Pirinen (2014, s. 97) toteaaakin että ideaalitalanne muutosjohtamisessa on se, että esimies kykenee muuttamaan muutoksen vastavoiman myötävoimaksi. Muutosvastarinnan ilmeneminen on paikoin haasteellista, sillä sitä voi ilmetä äänekkäänä, hiljaisena tai passiivisena. Toiset saattavat kritisoida kärkkäästi muutoksia, kun taas toiset saattavat omalla toiminnallaan ikään kuin piilossa vastustaa muutoksia. (Pirinen, 2014, s. 98)

Passiivinen muutosvastarinta on haastavaa, sillä tällöin organisaation jäsen saattaa käyttäytymisellään ja tekemättä jättämisellään aiheuttaa ongelmia muille, kun he joutuvat paikkaamaan ongelmia. Muutosvastarinta on kuitenkin täysin luonnollinen asia. Ihminen kokee turvalliseksi asiat, jotka hän osaa ja hallitsee ja jotka ovat totuttuja. On siis täysin normaalia, että uudet asiat ja muutokset luovat alussa kriittisen tarkastelukulman ja erityisesti epävarmuutta ja ennakkoluuloja. Esimiehen tehtävänä onkin pyrkiä tuomaan ilmi se, että muutoksilla on todennäköisimmin positiivisia vaikutuksia. Nämä vaikutukset tulee kyetä perustelemaan alaisille mahdollisimman hyvin ja aikaisessa vaiheessa, jotta ennakkoluulot ja tietämättömyys eivät ehdi liian pitkälle työntekijöiden keskuudessa. Muutoksesta spekulointi ja analysointi eivät edesauta työilmapiiriä, pikemminkin pahentavat sitä, sillä jatkuva asioiden pohtiminen vie voimia tehokkaasta työskentelystä. Muutosta sisäänajettaessa työteho alenee muutenkin, kun joudutaan välttämättömästi opettelemaan uusia asioita tai tekemään asioita eri tavalla. (Mattila, 2007, ss. 20-25; Ponteva, 2010, s. 24)

Muutosvastarinnan torjumisessa on erityisen tärkeää, että asioista voi puhua lojaalisti sekä esimiehelle että alaisille. Tällöin jokainen pääsee osallistumaan toteutuksessa ja rehellisen mielipiteen kertominen muutosta kohtaan edesauttaa muutoksen läpikäymisprosessia ja lieventää ennakkoluuloja. Mahdollisia ongelmakohtia tulisikin aktiivisesti pyrkiä kehittämään, eikä vain löytää muutoksesta negatiivisia puolia. Muutosvastarinnan torjumisessa avainasemassa onkin johdon ja esimiehen tuki muutosta vastaanottavia alaisia kohtaan sekä kannustaminen ja onnistumisten tuominen julki. Tällöin luodaan uskoa omaan tekemiseen ja saadaan kaikki työyhteisön jäsenet ajattelemaan, että muutos voikin olla ihan hyvä asia. (Mattila, 2007, ss. 20-25; Korhonen & Bergman, 2019, ss. 15 ja 24)

3.3 Onnistunut muutosprosessi

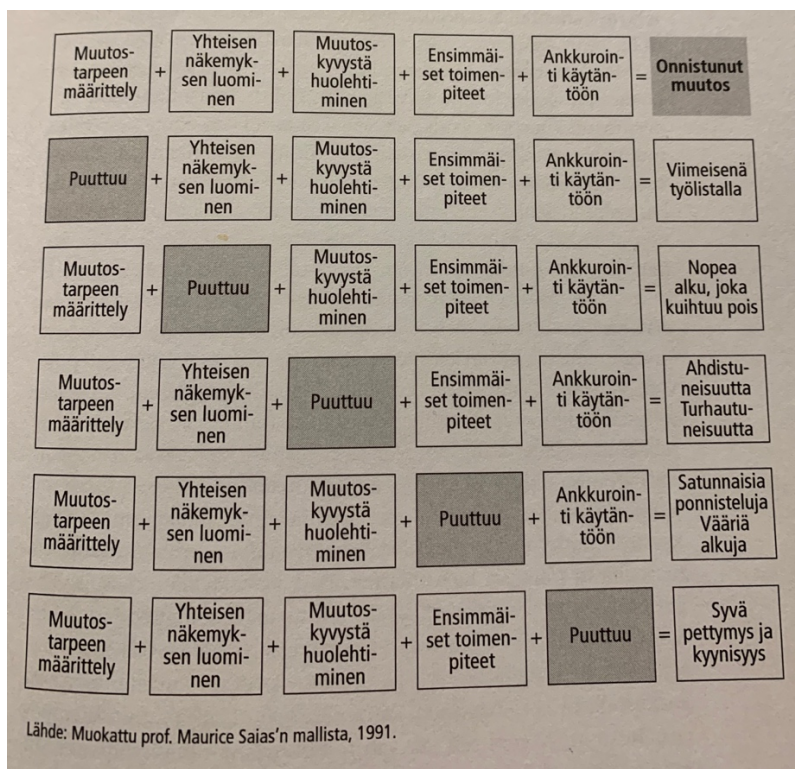
Onnistunut muutosprosessi on varmasti jokaisen organisaation tavoite, oli tapahtumassa oleva muutos sitten pieni tai suuri. Elämme nykyaikaisessa, nopeatempoisessa ja jatkuvasti muuntautuvassa maailmassa, jossa tarvitaan nopeaa reagoitua tapahtuviin asioihin: muutoksiin. Asioiden muuttuminen on 2000-luvulle tultaessa lähes arkipäiväistynyt, sillä monessa suhteessa halutaan tänä päivänä entistä nopeampaa ja sujuvampaa palvelua.

Onnistuneen muutoksen toteuttamiseen tarvitaan monia rakennuspalikoita, kuten toimiva strategia, hyvä johtaminen, laadukas viestintä sekä tietysti kaikkien osallistuvien panos ja innostus muutokseen. Muutosprosessissa on monia vaiheita ja kompastuskiviä, joita käsitellään seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

3.3.1 Onnistuneen muutoksen vaiheet

Onnistunut muutosprosessi sisältää tarkastelunäkökulmasta riippuen monia vaiheita. Muutosprosessin vaiheista on tehty useita teorioita vuosien aikana, kun aihetta on tutkittu. Yksi malleista on Anneli Valpolan viisi vaihetta. Valpola esittelee kirjassaan viisivaiheisen mallin, joiden avulla onnistuneeseen muutokseen päästään. Valpolan mukaan muutoksen tulee sisältää viisi tekijää, jotta päästään tavoiteltuun lopputulokseen. Mallin ylärivillä mainitut viisi tekijää yhdessä muodostavat onnistuneen muutoksen. Nämä viisi ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutokkyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön. (Valpola, 2004, ss. 27-36)

Kuva 1 Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola, 2004, s. 29)



Kuten yllä olevasta kuvasta 1 huomataan, muutos on hyvin moniulotteinen ja se vaatii kaikki viisi elementtiä onnistuakseen. Mikäli muutoksen läpiviennistä puuttuu yksi elementti, on lopputulemana joko epäonnistunut muutos tai muutoksen läpiviennin hankaloituminen. Jos muutoksen läpiviennistä puuttuu yhteinen näkemys, voi muutoksella olla nopea alku mutta yhtä nopea loppu. Muutostarpeen määrittely on myös tärkeää, sillä mikäli muutoksesta ei tarpeeksi tiedoteta henkilöstölle ja muutosta ei priorisoida, lopputulemana on se, että asia jää hautumaan ja lopulta se unohdetaan. Kuvasta ilmenee myös että yhdenkin vaiheen puuttuminen voi aiheuttaa lopputulemana ahdistuneisuutta, turhautuneisuutta sekä pettymystä. Olennaista onnistuneessa muutoksessa on hyödyntää jokaista viittä elementtiä, jotta muutosprosessi on tasapainoinen ja se saadaan läpivietyä onnistuneesti. (Valpola, 2004, s. 19)

Toinen yleinen onnistuneen muutoksen prosessi on Kotterin kahdeksanvaiheinen malli. Siinä muutoksen vaiheet Kotterin mukaan voidaan jaotella muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämiseen, ohjaavan tiimin perustamiseen, vision ja strategian luomiseen, muutosviestintään, henkilöstön valtuuttamiseen, etenemisen näkyvyyden parantamiseen, parannusten vakiinnuttamiseen sekä uusien muutosten lisäämiseen ja uusien tapojen juurruttamiseen organisaatioon. Tässä mallissa on yhtäläisyyksiä Valpolan malliin. Kotterin mallin ensimmäinen vaihe, kiireen ja välttämättömyyden tähdentäminen, voidaan ajatella myös muutoksen perusteluksi. Kotterin mukaan tulisi järjestää kriisi organisaatiossa, jotta huomattaisiin toimintatavoissa olevan muutettavaa. Tässä tarkoituksena on siis näyttää henkilöstölle, että asioiden tulee muuttua ja tällaisen tilanteen aikaansaaminen vaatii johtajalta rohkeutta toimia. (Kotter, 1996, ss. 31-43)

Toisessa vaiheessa Kotter ehdottaa muutosjohtajaa perustamaan ohjaavan tiimin. Tämän tiimin on tarkoitus toimia yhdessä, tukien toinen toistaan ja erityisesti muutosjohtajaa. Ryhmässä olennaista on valita sen keskeisiksi henkilöiksi samankaltaisia, sitoutuneita henkilöitä, joilla on tavoitteita ja halua edesauttaa muutoksen toteutumista. Kotterin kolmantena vaiheena on organisaatiossa ehkä tärkein vaihe, eli vision ja strategian luominen. Visio antaa organisaation toiminnalle suunnan ja strategia luodaan sen toteuttamisen välineeksi. Tämä vaihe täsmentää perustetulle työryhmälle tavoitteen, johon muutoksella halutaan päästä ja sen, millä keinoilla muutosta lähdetään toteuttamaan. Tähän

vaiheeseen liittyä olennaisella tavalla neljäs vaihe eli selkeä muutosviestintä.

Muutosviestinnän tulee olla selkeää ja totuudenmukaista ja sitä tulee olla riittävästi.

Luottamuksen ja vuorovaikutuksellisuuden luomisen kannalta hyvä ja johdonmukainen muutosviestintä esimiehen ja työryhmän jäsenten välillä on tärkeää, jotta muutoksen tarkoituksen ymmärtää varmasti jokainen. Visiosta tulee edistyksellinen ja mahtava, kun siitä tietää suurempi joukko ihmisiä. Tällöin tulee käyttää laajasti eri kanavia muutoksesta viestimiseen. (Kotter, 1996, ss. 45-85)

Viidentenä kohtana Kotter mainitsee henkilöstön valtuuttamisen, jossa aletaan jo sitoutua muutokseen tosissaan ja paineet kasvavat henkilöstön hartioilla. Tässä vaiheessa usein jaetaan vastuualueita hoidettavaksi ja se vaatii kouluttamista ja valmentamista. Myös tässä vaiheessa taitava viestintä korostuu, sillä omien vastuualueiden hoito vaatii uskallusta, jota edesauttaa kannustava ja tukeva ilmapiiri työryhmässä. Tämä vaihe vaatii myös sitoutumista henkilöstöltä ja vastuunkantoa muutoksen toteuttamiseen ja rakenteiden muuttamiseen. Etenemisen näkyväksi tekeminen on helppo tapa viestiä henkilöstölle muutoksen läpiviennistä. Pienten onnistumisten esiinnosto ryhmäpalaverissa ja henkilöstön tsemppaaminen saa aikaan muutosvastarinnan murtumista. Myös muutosjohtaja saa näiden nostojen kautta lisää nostetta ja tukea muutoksen läpiviemiseksi, sillä kannustaminen ja onnistumisista palkitseminen muuttavat radikaalisti muutoksen vastustajien mielikuvia muutoksesta. (Kotter, 1996, ss. 87-114)

Kotterin mallin viimeiset kaksi vaihetta liittyvät muutoksen juurruttamiseen organisaation toimintaan. Tämä voi muutoksen laadusta riippuen tarkoittaa henkilöstön kouluttamista, uusien työntekijöiden palkkaamista tai osaavien ihmisten ylentämistä eri tehtäviin. Muutoksen juurruttamisessa ja toimintatapojen vakiinnuttamisessa nousee jälleen esiin vuorovaikutuksen sekä hyvän esimiestyön ja johtamisen elementit. Muutokseen tulee kyetä luottaa ja kaikkien muutoksessa mukana olevien tulee olla tietoisia siitä, että uudet toimintatavat ovat parempia kuin vanhat ja niiden avulla työn tekeminen helpottuu ja tehostuu. Tietoisuutta henkilöstölle saadaan nimenomaan puhumalla muutoksesta aktiivisesti, sekä palkitsemalla onnistumisista, esimerkiksi ylennyksillä tai palkankorotuksilla. (Kotter, 1996, ss. 115-138) Allaolevassa kuvassa 2 on havainnollistettuna Kotterin kahdeksan askelmaa onnistuneeseen muutosjohtamisen prosessiin.

Kuva 2 Kotterin kahdeksan vaiheen malli (Muutos- ja projektijohtamisen blogi, 2014)



3.3.2 Muuttumisen haasteet

On yleistä, että muutoksen toteuttamisessa on haasteita, sillä mikään prosessi ei yleensä onnistu ongelmitta. Muuttumisen haasteista puhuttaessa nousee esiin johtamisessa tapahtuvat virheet, sillä johtaminen on muutoksen toteutuksen kannalta olennaisin osa. Johto kantaa vastuun muutoksen onnistumisesta ja sen läpiviemisestä.

Kotter (1996) nostaa myös esiin johtajuudessa tapahtuneet virheet muuttumisen haasteena. Kotterin mukaan muutosten haasteita voidaan havaita kahdeksanvaiheisen mallin osaluokkien epäonnistumisessa. Ensimmäinen johtamisvirhe on, jos kiireellisyyden tunnetta ei kyetä luomaan henkilöstölle, muutos jää muiden töiden alle ja sen priorisointi on minimaalinen. Kotter toteaa myös, että jos viestintä ja tiedottaminen johdolta tai esimiehiltä henkilöstön suuntaan on epäselvää, muutosta ei oteta vakavissaan ja henkilöstöllä ei ole selkeää päämäärää siitä, mihin heidän kuului työssään edetä. Myös johdon tietämättömyys muutosvastarinnan olemassaolosta tai siitä, missä muutosvastarintaa on, on Kotterin mukaan haaste muuttumiselle ja virhe johtamisessa. Neljäs virhe johtamisessa, mutta myös alaistyössä, on muutoksen läpiviennin lopettaminen liian aikaisin. Tällöin muutoksen ensimmäisten positiivisten merkkien ilmentyessä muutoksen työstäminen lopetetaan, eikä

keskitytä juurruttamaan sitä pysyvästi organisaatioon ja toimintatapoihin. Näiden virheiden seuraus on Kotterin mukaan se, että organisaatio ei kykene toteuttamaan strategiaansa suunnitellulla tavalla ja tavoitteeseen pääseminen hidastuu tai jopa epäonnistuu. On siis tärkeää, että havaitaan virheet ajoissa ja ennen kaikkea puututaan niihin, sillä virheiden edetessä ja määrän kasvaessa se aiheuttaa pitkässä juoksussa paljon lisäkustannuksia organisaatiolle. (Kotter, 1996, ss. 37-138)

Esimiehen ja johtamisen virheistä on myös Pirisen (2014, ss. 89-96) mukaan haittaa muutoksen toteuttamisessa ja läpiviemisessä. Muutoksessa epäonnistutaan, koska johtamistehtäviä ei hoideta asianmukaisesti, vaan laiminlyödään oma toimenkuva esimerkiksi olemalla liian kaverillinen henkilöstön kanssa tai uuvuttamalla henkilöstö liiallisen työkuorman alle. Tästä voi seurata työntekijöiden jääminen yksin muutoksen kanssa, kun johto ei ota vastuuta muutoksen onnistumisesta tai henkilöstön hyvinvoinnista. Liian kaverillinen johtaja ei myöskään näytä muutosesimerkkiä, jolloin henkilöstö voi ajatella muutoksen olevan toiminnassaan sivuseikka ja se unohdetaan.

Toisaalta esimiehen huono alaisten johtaminen voi tulla myös ylempää, jolloin esimies toimii vain välikätenä. Tällainen tilanne on esimerkiksi, jos organisaatio ei tue esimiestä muutoksessa ja tällöin esimies saattaa kääntyä muutosta vastaan eikä toimeenpane muutosta omille alaisilleen. Myös ylempää tuleva paine esimiehen muutoksessa onnistumiseen saattaa aiheuttaa Pirisen mukaan sen, että esimies ajattelee vain omaa asemaansa ja henkilöstö joutuu ikään kuin muutoksen välineiksi. Tällainen esimies ennen pitkää uuvuttaa alaisensa ja vaatii heiltä jatkuvasti liikaa. Kaikki nämä johtamisvirheet aiheuttavat muutosvastarintaa, joka Pirisen mielestä on yksi suurimmista asioista muuttumisen haasteena. Muutosvastarinta on kuitenkin monien asioiden summa. (Pirinen, 2014, ss. 89-96)

3.4 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostui työssä muutosprosessin, muutosjohtamisen, muutoskyvykkyyden ja muutosvoimien ympärille. Viitekehysten voi jakaa kahteen tasoon, jossa toinen on organisaation taso ja toinen on muutoksen taso.

Opinnäytetyössä teoriaosuuden tarkoituksena on jäsentää työssä käsiteltävät keskeiset käsitteet ja mallit. Tutkimuksellisessa osuudessa selvitetään organisaation muutosten nykytilanne haastatteleamalla esimiehiä sekä hakemalla tietoa organisaation intrasta. Tutkimuksessa toteutetaan myös henkilöstökysely, analysoidaan siitä kerätyt tulokset, jonka jälkeen pohditaan teoriaa Palkeiden ja vastausten näkökulmasta sekä eritellään tuloksista selkeät poikkeavuudet ja mahdolliset kehittämiskohteet.

Opinnäytetyössä tarkastellaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia muutostarpeita ja -voimia, jotka vaikuttavat organisaation muutoskyvykkyyteen ja muutosvalmiuteen. Organisaation muutoskyvykkyys on tärkeä asia, kun pohditaan muutostoimien aloittamista. Muutoskyvykkyyttä edistäviä tekijöitä ovat laadukas ja saumaton tiedonkulku, hyvät vuorovaikutussuhteet, laadukas ja johdonmukainen esimiestyö sekä teknologisten toimintojen riittävä taso. Kun edellämainitut elementit ovat kunnossa ja päätetään aloittaa muutostoimia organisaatiossa, on tärkeää keskittyä johtamaan prosessia jätävästi ja määrätietoisesti onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Muutosprosessi voidaan ajatella vierivänä pallona, jota liikuttaa eteenpäin sen ympäriltä tulevat laadukkaan muutosjohtamisen elementit. Muutoksien läpiviemistä voivat jarruttaa myös ulkopuoliset tai sisäiset esteet, kuten muutosvastarinta ja erilaiset säädökset. Laadukkaaseen ja vaikuttavaan lopputulemaan pääseminen vaatiikin muutoksen johtamiselta laajaa näkemyspohjaa muutoksen hallitsemiseksi. Johtaminen on vaikuttamista ja laadukas johtaminen aikaansaa vaikuttavan muutoksen.

4 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa tavoitteena oli ensisijaisesti ymmärtää ja selittää muutosprosesseja ja muutosjohtamista organisaatioissa. Tutkimus on siten pääasiassa laadullinen, mutta sisältää myös määrällisen tutkimuksen elementtejä. Tutkimusmenetelminä käytettiin kolmea erilaista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa oli osana kysely henkilöstölle, esimiesten haastattelu sekä organisaation sisäisiin materiaaleihin tutustuminen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää, jolla tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Tämä menetelmä valittiin siksi, että tutkimuksessa oli tarkoituksena mitata johtamisen laatua muutoksessa sekä henkilöstön tuntemuksia

muutosprosessin aikana. Aineiston keruu tutkimukseen kerättiin kyselyn avulla, joka lähetettiin tutkimukseen osallistuville ryhmille nettilinkkinä.

Aineistoanalyysin avulla pyrittiin perehtymään Palkeiden intranetin materiaaleihin hyvän kokonaisnäkemys saamiseksi muutoksista Palkeissa. Haastattelujen avulla tutkimukseen saatiin mukaan esimiesnäkökulma muutosten johtamisesta ja muutosten nykytilasta. Esimieshaastattelujen kautta saatiin myös vertailupohjaa kyselyn tuloksille. Kyselytutkimus valittiin osaksi opinnäytetyötä, sillä sen avulla saadaan helposti ja nopeasti vastauksia tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Kyselyn ja haastatteluiden tuloksia voidaan myös vertailla keskenään ja yhdistellä näkemyksiä. Lisäksi kyselyn avulla saadaan totuudenmukainen kuva organisaation nykytilasta, kun vastaajat kertovat anonyymisti oman mielipiteensä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys myötäili opinnäytetyön teoreettista viitekehystä eli muutosprosessia, muutosvoimia, muutosjohtamista ja muutoskyvykkyyttä. Opinnäytetyössä peilataan kyselystä saatuja tuloksia käsiteltyyn teoriaan, kuinka hyvin toimeksiantajayrityksessä on onnistuttu ja saatujen tulosten pohjalta pohditaan mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimuksessa havainnollistetaan teorian avulla muutosprosessin etenemistä organisaatiossa, kuinka sitä tulisi johtaa oikein ja millaisia ominaisuuksia organisaatiossa täytyy olla onnistuneeseen muutokseen. Aihetta käsiteltiin sekä henkilöstön että esimiehen näkökulmista, jotta mahdolliset näkökulmaerot saadaan tuotua esille. Niiden erojen havaitsemisen pohjalta voidaan tehdä mahdolliset kehittämissuhteet ja saadaan selville kriittisimmät erot organisaation sisäisissä näkemyksissä.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eli laadullinen tutkimus. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkiä ymmärtämään ja selittämään tutkittuja ilmiöitä eli kuvata todellisia tapahtumia. (Hirsjärvi ym., 2009, s.161) Tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta johtuen, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltui lähestymistavaksi parhaiten, sillä tarkoituksena oli kartoittaa kokemuksia ja näkemyksiä muutoksesta. Tutkimuksen perusjoukot koostuivat eri palveluryhmistä, kuten talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, sekä niiden sisällä olevat yksiköt. Joukosta valittiin tutkimukseen olennaisimmat ryhmät mukaan. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 193-194)

Kysymykset koostuivat monivalintakysymyksistä. Osaan kysymyksistä oli myös laajemman informaation toivossa lisätty avoimen vastauksen kenttä, jotta kysymykseen saadaan mahdollisesti tarkempi vastaus vastaajan oman näkemyksen mukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 198-200) Kysely suoritettiin täysin anonyymisti, jotta vastaajien tietoja ei tule julki ja vastauksista ei pystytä päättelemään, kuka vastauksen on antanut. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kyselyyn on myös ominaista valita kohdejoukko täysin tarkoituksenmukaisesti satunnaisotannan sijaan. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 198-200)

Kysely toteutettiin Microsoft Forms- alustalla. Sen avulla saatiin nopeasti kattava otanta rajallisen ajan puitteissa. Kyselyyn osallistuvat henkilöt valikoitiin henkilöstöpalveluiden yksiköstä ja tarkennuksena haluttiin saada kysely koskemaan Hämeenlinnan henkilöstöpalveluiden ryhmiä. Kysely lähetettiin suoraan vastaajille sähköpostitse ja vastaamiseen annettiin aikaa yksi työviikko 15.11-19.11. välisenä aikana. Vastaanottajia oli 30 kappaletta. Kysely toteutettiin yhdessä toimeksiantajan, Palkeiden, kanssa ja organisaatiossa toimivan esimiehen kanssa kartoitettiin ennen kyselyn muodostamista asioita, joita halutaan kyselyn avulla selvittää. Kyselyssä vastausvaihtoehdot olivat selkeästi jaoteltuja ja kysymykset, joihin vastausta täytyi tarkentaa, valittiin neljä eri vaihtoehtoa. Myös avoimia vastauksia otettiin mukaan kyselyyn laajemman vastauksen toivossa. Kyselyyn vastanneiden määrä määräytyi sen mukaan, kuinka moni kyselyyn oli halukas vastaamaan. Perusjoukko kyselyssä oli Hämeenlinnan henkilöstöpalveluryhmät, joten kyselyn kattavuus koko organisaation mittakaavassa on melko pieni. Kuitenkin, Palkeiden yhtenäiset toimintatavat ja tunnuslause ”yksi yhtenäinen Palkeet” kertovat siitä, etät analysoinnissa voidaan huomioida vastausten samankaltaisuus mahdollisesti muihinkin palveluryhmiin peilaten. Vastaajien määrä on kuitenkin riittävä laadukkaan ja relevantin tutkimuksen toteuttamiseksi ja johtopäätösten muodostamiseksi.

Kyselyn rakenne noudattelee teoriassa käsiteltyjä asioita ja apuna rakenteen hahmottamisessa käytettiin Palkeissakin käytössä olevaa Kotterin kahdeksan askelman mallia. Malli on helposti muokattavissa kyselyä varten yhdistelemällä sen portaita. Lopullisessa raportissa osa-alueet olivat: muutoksen tarpeen määrittely, visio ja viestintä, muutoksen sitouttaminen sekä onnistuminen ja juurruttaminen.

Vastauksia kyselyyn tuli lopulta 15 kappaletta, joten vastausprosentti kyselyyn oli tasan 50%. Kyselylomake lähetettiin niin, että mahdollisimman moni vastaajista olisi töissä eikä lomalla. Alhaiseen vastaamisprosenttiin voi olla syynä kyselyn aukioloaikana käynnissä ollut palkanajoviikko sekä se, että vastaajat voivat kokea vastaamisen epämukavaksi, kun kysyjänä on kollega.

5 Muutos Palkeissa

Muutosprosessi Palkeissa on jatkuvaa ja sen läsnäolo näkyy arjen tekemisessä. Palkeiden toiminnan olomassaolo perustuu kolmen tehtävän ympärille ja niissä onnistumiseksi tulee pyrkiä toiminnalla saavuttamaan niitä tukevat tavoitteet. (Palkeet, 2021, intranet) Palkeiden palveluiden tulee täyttää niitä kohtaan asetetut laatu- ja kustannustehokkuusvaatimukset, sekä olla käyttäjäystävällisiä ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaat tulisi tiiviin yhteistyön pohjalta tuntea mahdollisimman hyvin ja heidän tarpeensa tulisi tunnistaa ja ymmärtää. Tällöin voidaan tarjota heille saumaton palvelukokemus. Toiminnan tulee myös edistää julkisen hallinnon toimivuutta ja kokonaisedun saavuttamista, sillä Palkeet on osana verkostoja sekä aktiivinen vaikuttaja ja kumppani julkisen hallinnon kehittäjänä. (Palkeet, 2021, intranet)

Palkeiden muutoksissa ajatuksena on kehittää ja luoda vaikuttavia ratkaisuja sekä toimivia kokonaisuuksia. Toimivien palvelujen avulla asiakas saa helposti ja nopeasti tarvitsemansa tiedon tai palvelun ja tällöin asiakastyytyväisyys pysyy korkealla. Asiointin helppoutteen ja laatuun kiinnitetään Palkeissa paljon huomiota, sillä ne korreloivat suoraan asiakastyytyväisyyden kanssa, joka on Palkeille tärkeä seurantaluku toimintojen kehittämisen kannalta. Lisäksi muutosten tarkoituksena on sujuvoittaa henkilöstön työskentelyä tuottavammaksi. Toimivat ja yhtenäiset prosessit ja järjestelmät auttavat henkilöstöä suoriutumaan tehtävistään paremmin ja laadukkaammin. Automaatiota on Palkeissa kehitetty vuodesta 2017 alkaen voimakkaasti osaksi prosesseja, sillä sen avulla saadaan vähennettyä henkilöstön manuaalisesti suoritettavia työtehtäviä, saaden toiminnasta kustannustehokkaampaa. (Palkeet, 2021, intranet)

Muutosten katsantokanta on päivittäisessä tekemisessä eteenpäin suuntautuvaa ja muutoksilla tähdätään vision osoittamaan päämäärään. Palkeiden visio vuodelle 2026 on ”vaikuttavampia yhdessä”, jolla tarkoitetaan toimintatapojen yhtenäistämisen ja asiantuntijuuden kasvattamisen kautta tapahtuvaa vaikuttavaa toimintaa. Palkeissa painotetaan ratkaisukeskeisyyttä ja eteenpäin katsomista toiminnassa ja muutосkyvykkyyttä pyritään kasvattamaan vastaamaan tulevaisuuden työn tarpeita. Palkeissa jokainen on toiminnallaan vastuussa muutoksesta ja itseohjautuvuus Palkeissa johdattelee henkilöstöä kehittämään osaamistaan ja havaitsemaan ratkaisuja ongelmiin. (Palkeet, 2021, intranet)

Palkeiden muutoksia ohjailevat erilaiset muutosajurit, joita Palkeissa on nostettu esiin neljä kappaletta eniten toimintaa ohjailevaa ajuria. Ensimmäisenä ajurina on megatrendit. Ne ohjaavat vahvasti Palkeiden toimintaa, sillä ketteränä edelläkävijänä Palkeet haluaa pysyä ajan tasalla markkinoiden uusimmista asioista, kuten työn murroksesta, digitalisaation kehittymisestä, verkostojen yhteiskunnasta sekä niin sanotuista ”mustista joutsenista” eli toimintaa yllättävistä tapahtumista. (Palkeet, 2021, intranet)

Toinen olennainen ohjaileva muutosajuri on Valtionhallinto. Tähän lukeutuvat erilaiset toimintaa ohjailevat linjaukset, joita Palkeissa tulee noudattaa valtion virastona. Esimerkiksi hallitusstrategia ohjaa vahvasti myös Palkeiden strategiaa, ja sitä tuleekin muuttaa hallituksen linjausten mukaan. Myös erilaiset kyberuhat, tiedon ja analysoinnin tarve sekä uudet teknologiat asettavat muutostarvetta Palkeiden toiminnassa. (Palkeet, 2021, intranet) Toimialan ja palvelukeskusten kehityssuunnat on kolmas muutosta ohjaava tekijä, sillä muiden ympärilläolevien toimijoiden kehittyessä ja muuttuessa, on myös Palkeiden muututtava. Kehitys tänä päivänä on entistä asiakaslähtoisempää ja tietorikkaampaa Palkeiden toimialalla, joten on tärkeää tunnistaa asiakkaiden yksilöllisiä eroja ja tuottaa nopeampia ja kustannostehokkaampia prosesseja. Myös tietojohdaminen, jota Palkeissa korostetaan, on tärkeä muutosta ohjaava tekijä. (Valtiokonttori, 2021; Palkeet, 2021, intranet)

Neljäs ja ehkä tärkein Palkeiden muutoksia ohjaileva tekijä on lainsäädäntö. Palkeiden toiminta on erittäin suojeltua ja tietoturvaluokiteltua materiaalia käsitellään työssä

päivittäin. Tällöin sekä organisaation että henkilöstön toimintaa ja tekemistä ohjaavat monet lakipykälät ja säädökset, kuten laki tulotietojärjestelmästä, EU direktiivit ja talousarvioasetusten mahdolliset muutokset. Laki voi muuttua lyhyelläkin aikajänteellä, jolloin on tärkeää pysyä jatkuvasti ajan tasalla ympäristössä tapahtuvista muutoksista ja panostaa reagointiin tällaisissa tilanteissa. (Palkeet, 2021, intranet)

Muutosprosessi Palkeissa noudattelee jo aiemmin mainittua Kotterin kahdeksanvaiheista mallia. Se on Palkeissa räätälöity toimintatavoille sopivaksi ja sitä hyödynnetään sekä muutosten suunnittelussa että toteutuksessa. Mallin on tarkoituksena olla tukena kaikille muutokseen osallistuville (Palkeet, 2021, intranet)

Kuva 3 Muutosprosessin malli Palkeissa



Mukaillen: John P. Kotter

5.1 Johtaminen ja esimiestyö Palkeissa

Johtamisen peruseriaatteena Palkeissa on voimaannuttava, valmentava ja luottamusta herättävä johtaminen. Palkeissa johtamista lähestytään kokonaisvaltaisesti sillä ajatuksella, että jokaisella palkeetlaisella on oma tärkeä roolinsa johtamisessa. (Palkeet, n.d.-a; Palkeet,

2021, intranet) Asiantuntijaorganisaatiossa korostuvat itsensä johtamisen taidot sekä valmiudet ja Palkeissa niitä rakennetaan yhdessä. Palkeiden johtamisessa on myös tärkeää, että tiimit toimivat itseohjautuvasti ja ottavat työstään entistä suurempaa yhteisvastuuta työn organisoinnissa ja priorisoinnissa, jotta voidaan tuottaa asiakkaalle entistä enemmän lisäarvoa. Palkeissa johtaminen on inhimillistä, luottamusta rakentavaa ja arvopohjaista. (Palkeet, 2021, intranet) Tämä tarkoittaa esimiestasolla sitä, että esimiehen tehtävänä on pysyä arjessa läsnä, toimia positiivisella työotteella sekä rohkaista ja kannustaa henkilöstöä. Esimiehen tehtävänä on myös varmistaa johtamiensa tiimien osaaminen ja tavoitteet. Esimiehet johtavat tiimejään omien vahvuuksien kautta, joten tarkka tuntemus tiimistä on eduksi. Johtamista seurataan ja kehitetään säännöllisesti Palkeissa ja tavoitteena onkin, että johtaminen on myös tulevaisuudessa tasalaatuista ja laadukasta. Palkeissa on käytössä myös kehityslähtöinen ja eteenpäin katsova suorituksen johtamisen toimintatapa, joka perustuu jatkuvaan keskusteluun. Tämän avulla voidaan löytää tiimien ja esimiesten vahvuudet ja hyödyntää arjen työssä jokaisen erityisosaamista sujuvuuden varmistamiseksi. (Palkeet, 2021, intranet)

Tietopohjainen johtaminen on Marinin hallitusohjelman keskeisenä tavoitteena 2021-2026. (Valtiokonttori ym., 2021; Palkeet, 2021, intranet) Tällä tarkoitetaan tietopohjaista valmistelua ja päätöksentekoa. Tämä edistää valtionhallinnon tietojen läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, jota Palkeissa korostetaan, parantaa valtion päätöksenteon laatua, vahvistaa tiedon järjestelmällistä hyödyntämistä toiminnan laadun ja tuottavuuden parantamiseksi. (Palkeet, 2021, intranet) Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tietoista johtamis- ja toimintamallia, jossa tietoa hyödynnetään ja analysoitua tietoa ja dataa tuodaan osaksi päätöksentekoprosessia. Tiedolla johtaminen ja datan analysointi yhdistettynä hyvään substanssiosaamiseen tuovat lisäarvoa kun sitä hyödynnetään läpi koko toiminnan. (Tietokiri, 2021)

5.2 Muutostarve Palkeissa

Muutoksia Palkeissa tehdään, jotta voidaan palvella asiakkaan tarpeita mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti. Myös oman toiminnan kehittäminen on taka-ajatuksena muutosten toteuttamisessa ja suunnittelussa. Palkeiden tavoitteena on olla edelläkävijä

sähköisten ja automatisoitujen palveluiden tarjoamisessa valtionhallinnolle, joten tämän osa-alueen kehittäminen nostetaan usein esiin puhuttaessa siitä, miksi muutoksia tehdään. (Palkeet, 2021, intranet)

Muutoksia halutaan tehdä myös siksi, että henkilöstön osaamista saadaan hyödynnettyä paremmin ja osallistetaan myös henkilöstöä organisaation toiminnan kehittämisessä. Palkeissa on viimeisen kahden-kolmen vuoden aikana ollut käytössä valmentavan johtamisen malli, joka tarkoittaa että muutoksien toteuttajina olisivat henkilöstö itse ja muutosten aloite tulisi työtä tekeviltä itseltään. Tällä tarkoitetaan jatkuvaa pohdintaa siitä, mitä voisi tehdä paremmin tai miten toimintatapoja tulisi muuttaa, jotta asiat menisivät tavoiteltuun suuntaan. On myös korostettu, että henkilöstön tulisi rohkeasti ottaa havaitsemiaan epäkohtia puheeksi, jotta niihin voidaan puuttua ajoissa ja aloittaa kehittämistoimenpiteet epäkohtien korjaamiseksi. Ei siis siirretä vastuuta pois itseltä, vaan nostetaan rohkeasti asioita ilmi ja puhutaan niistä. Palkeissa myös on korostettu ratkaisukeskeisyyttä, jolla tarkoitetaan että ongelman havaittuaan siitä tulisi ilmoittaa. Ongelmasta kerrottaessa tulisi samalla ehdottaa ratkaisua ongelman parantamiseksi, eikä vain siirtää vastuuta esimiehelle tai ryhmälle asian eteenpäinviemiseksi ja ratkaisemiseksi. (Palkeet, 2021, intranet; Esimies 2, henkilökohtainen tiedonanto, 26.10.2021)

Palkeiden muutostarve on jatkuvaa, johtuen asiakkaiden lisääntyneestä palvelutarpeesta sekä määrän kasvusta. Toimintojen yhtenäistäminen ja keskittäminen on avannut tarpeen kouluttaa henkilöstöä uusiin tehtäviin ja toimintatapoihin, esimerkiksi ohjelmistorobotiikan pariin. Keskittämisessä on tärkeää huomioida riittävä volyyymi, jotta se saadaan toimimaan. Esimerkiksi tietyillä pienillä virastoilla tämä ei ole mahdollista, sillä palvelupyynnöt ei tule riittävästi, jotta niitä voitaisiin keskittää. Myös niukkenevat resurssit ja yllättävät tilanteet sekä niihin varautuminen aiheuttavat muutospainetta, sillä tällöinkin halutaan tarjota sama palvelun laatu kuin normaalitilanteessa. Palveluiden yhtenäistämällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan talous- ja henkilöstöhallinto voidaan hoitaa kokonaisvaltaisesti ja samalla tavalla Palkeissa. Myös yhden henkilön koko palvelussuhde aloittamisesta päättymiseen hoidetaan yhdessä paikkaa. Tämä edellyttää palveluryhmien välillä tiivistä yhteistyötä, jonka parantamiseen ja kehittämiseen Palkeissa on viime vuosina panostettu. (Palkeet, 2021, intranet; Esimies 2, henkilökohtainen tiedonanto, 26.10.2021)

Palkeissa muutosten toteuttamiseksi on tehtävä henkilöstön osaamisen uudistamista eli uudenlaisen osaamisen hankkimista ja avattava uusia palveluryhmiä lisäpalveluiden määrän kasvaessa. Lisääntyvä teknologiakilpailu aiheuttaa ongelman, jonka ratkaisemiseksi on palkattava osavaa henkilöstöä markkinoilta, jossa kilpailu työntekijöistä on kovaa. Palkeissa onkin pohdittava keinoja, joilla Palkeista tehdään haluttu työnantaja. Tällöin on tehtävä muutoksia esimerkiksi nimikkeisiin ja parannettava työviihtyvyyteen, sillä palkkaukseen ei pystytä helposti vaikuttamaan. (Esimies 2, henkilökohtainen tiedonanto, 26.10.2021)

5.3 Palkeiden muutoskyvykkyys

Palkeiden muutoskyvykkyudessa on huomioitava toimintaa ohjaavat säädökset ja sidosryhmät. Muuttuminen on monen tekijän summa ja sitä ei voida tehdä ilman tarkkaa pohdintaa ja suunnittelua. Kyvykkyysien edistäminen onkin Palkeissa tavoitteena tulevaisuudessa osana muutosta, joten asiaa on organisaatiossa pohdittu ja analysoitu. (Palkeet, 2021, intranet) Muutoskyvykkyys vaikuttaa moni tekijä ja kyvykkyysien edistämiseksi onkin löydettävä organisaation sisältä vahvuuksia, joilla muutoskyvykkyyttä voidaan parantaa. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tarkemmin Palkeiden muutoskyvykkyyttä vahvistavien ja heikentävien tekijöiden kautta.

5.3.1 Muutoskyvykkyyttä vahvistavat tekijät

Yksi olennaisimmista Palkeiden muutoskyvykkyyttä vahvistavista tekijöistä on laadukas esimiestyö, jota Palkeissa toteutetaan. Esimiesten ammattitaito ja läsnäolo päivittäisessä tekemisessä auttaa henkilöstöä muutoksen toteuttamisessa, sillä haasteiden ilmentyessä henkilöstö saa apua. Voimaannuttava esimiestyö on Palkeissa isossa asemassa johtamisessa. (Esimies 2, henkilökohtainen tiedonanto, 26.10.2021)

Robottiikan kehittyminen ja automaation käyttöönotto on myös Palkeiden muutoskyvykkyyttä vahvistava tekijä. Pitkälle suunnitellut ja toimivat prosessit ja työkalut helpottavat muutosten toteuttamista, erityisesti lisääntyneen digitalisaation vuoksi. Lisäksi robotiikan ja automaation lisääntyminen on vaikuttanut henkilöstön manuaalisesti suoritettavan työn määrään vähentävästi. Tällä on suoranainen vaikutus jaksamiseen ja

työmäärän vähentyessä myös muutosten sisäistämiseksi jää enemmän aikaa, jotta voi ymmärtää muutosta. Automaation lisääntymisestä johtuva työmäärän väheneminen on näkynyt Palkeissa suoraan henkilöstön saldokertymien vähenemisessä sekä tuottavuuden nousussa. Lisäksi työaikaa on vapautunut uusiin tehtäviin ja vaativiin selvitystöihin. (Esimies 2, henkilökohtainen tiedonanto, 26.10.2021)

Muutoskyvykkyyttä edistäviä tekijöitä ovat myös työtyytyväisyys ja yhteisöllisyys. Avoin keskustelu ryhmien sisällä lisää yhteishenkeä ja myös työtyytyväisyyttä sekä tätä kautta suoranaiset vaikutukset tehokkuuteen ja tuottavuuteen ovat myös havaittavissa.

Tyytyväinen työntekijä tekee työtään todennäköisesti tehokkaammin kuin tyytymätön. Keskustelu ja yhdessä tekeminen lisää myös muutoksesta puhumisen helppoutta, kun kollegoiden kanssa voidaan keskustella aiheesta avoimesti ja vaihtaa mielipiteitä. (Esimies 2, henkilökohtainen tiedonanto, 26.10.2021)

Itseohjautuvuuteen kannustaminen on Palkeiden muutoskyvykkyyteen vahvasti positiivisesti vaikuttava tekijä, sillä se antaa henkilöstölle enemmän vastuuta toimintaan. Tällöin myös muutoksiin perehtyminen on laadukkaampaa, kun muutoksen mukanaan tuomia asioita pääsee kokeilemaan ensin itse käytännössä. Itseohjautuvuutta Palkeissa on pyritty tuomaan osaksi henkilöstön toimintaa. (Palkeet, 2021, intranet; Esimies 2, henkilökohtainen tiedonanto, 26.10.2021)

5.3.2 Muutoskyvykkyyttä heikentävät tekijät

Palkeissa, kuten kaikissa organisaatioissa, joissa muutoksia toteutetaan, on muutosvastarinta käsitteenä tuttu ja tunnettu asia. Muutosvastarinta on täysin luonnollinen asia ja ensireaktio kun aletaan toteuttamaan muutoksia tai edes puhumaan niistä. Palkeissa muutosvastarintaa ei esiinny näkyvästi, mutta sitä on havaittavissa ryhmäpalavereissa ja kyselyissä, esimerkiksi kyseenalaistamalla muutoksen tarpeellisuutta ja toteamalla aluksi muutoksen olevan huono.

Yksi olennainen muutoskyvykkyyteen vaikuttava tekijä on henkilöstön ikärakenne, sillä tällä hetkellä Palkeissa on melko korkea keski-ikä. Heillä on kuitenkin runsaasti tietoja ja kokemusta työtehtävistään. Kuitenkin taustalla on pelko lisääntyvän digitalisaation tuomista

muutoksista, sillä ikääntyvä henkilöstö ei välttämättä kykene ottamaan vastaan tietoja ja oppimaan yhtä nopeasti kuin nuorempi sukupolvi. Tässä syntyy haaste saada toiminnot ja muutokset osaksi henkilöstön arkea. Henkilöstön siirtyessä pois työelämästä syntyy myös haaste uusien työntekijöiden palkkaamisessa: osaavaa henkilöstöä olisi saatava paikkaamaan osaajien jättämää vajetta. Tällöin myös perehdytykseen menee aikaa sekä resursseja tuottavasta työstä. Vie myös oman aikansa että uudet työntekijät pääsevät toimintaan sisälle, jotta heidän on helpompi ymmärtää muutosta. Kompetenssin riittävyys muutoksen vastaanottamiseksi tulisi saada tasapainoon eli kaikkien tulisi olla valmiita muutokseen. (Esimies 2, henkilökohtainen tiedonanto, 26.10.2021)

Epäkohdista puhuminen julkisesti on koettu Palkeissa haasteena. Valmentavan johtamisen avulla on pyritty kiinnittämään huomiota tähän ongelmaan. Vanhempi sukupolvi ei ehkä aiemmalla työurallaan ole tottunut uudenlaiseen, moderniin johtamiseen, jossa vaaditaan aloitekyvykkyyttä ja oma-aloitteisuutta. Heille ominaisempi toimintamalli on ollut ehkä ennen vuosikymmenen vaihdetta käytössä ollut perinteisempi esimies – alainen - suhde, jossa esimies tai johto määrittelee tehtävät ja tavat ja henkilöstö toteuttaa ne. Jos huomataan epäkohta toimintatavoissa tai järjestelmissä, tulisi aloitteen ongelman muuttamiseksi tulla henkilöltä itseltään ja henkilön toivotaan ehdottavan ratkaisua ongelmaan. (Esimies 2, henkilökohtainen tiedonanto, 26.10.2021; Palkeet, 2021, intranet)

Digitalisaatio voi olla positiivisesti muutoskyvykkyyteen vaikuttava tekijä, mutta sillä on myös heikkoutensa. Jatkuvasti muuttuvat järjestelmät ja digitalisaation sekä robotiikan kehitys aiheuttaa suuren tarpeen opetella uutta. (Parviainen ym., 2017, ss. 20 ja 52) Tässä syntyy myös ongelma toiseen suuntaan: osaavan ja kokeneemman henkilöstön siirtyessä pois työelämästä, syntyy haaste uusien osaajien palkkaamisessa. Uudet toimintatavat ja uudet digitalisaation mukaanaan tuomat muutokset vaativat tietynlaista osaamista uusilta hakijoilta. Osaavan hakijakunnan saaminen onkin Palkeissa koettu haasteellisena, sillä palkkauksella tässä asiassa ei voida kilpailla yksityisen sektorin kanssa. Myös käytettävissä olevat resurssit eivät riitä liian monen uuden henkilön palkkaukseen. Resursseja Palkeissa halutaan kohdistaa enemmän muutoksen vaikutuksen tehostamiseen kuin uuden työvoiman palkkaamiseen, sillä automaation lisääntyessä sama työmäärä voidaan hoitaa vähemmällä työvoimalla. Lisäksi järjestelmät, joita käytetään, eivät taivu kaikkiin haluttuihin

muutoksiin ja uudistuksiin, jolloin joudutaan miettimään uudestaan toteuttamista.

Teknologia asettaa myös rajoitteita suunnitelluille muutoksille, sillä kaikki toiminnot eivät sovi robotin hoidettavaksi. Tehtäviä, joissa ei ole toistuvaa samankaltaista kaavaa, ei voida vielä antaa robotin toteutettavaksi, vaan on käytännöllisempää käyttää ihmistyövoimaa.

(Esimies 2, henkilökohtainen tiedonanto, 26.10.2021)

5.4 Yhteenveto muutosten nykytilasta Palkeissa

Palkeiden toimintaympäristössä on vuosien saatossa ollut monenlaisia muutoksia, mutta olennaisimpina ovat olleet Pointti-järjestelmän käyttöönotto, Kieku- järjestelmään siirtyminen koko valtionhallinnon tasolla sekä robotiikan enenevissä määrin lisääntynyt käyttö ja kehitys. Pointti- järjestelmä on Palkeiden ja asiakkaiden käyttämä palvelupyyntöjärjestelmä, jonka kautta hoidetaan pääosa asiakkaiden kanssa käytävistä keskusteluista. Pointin kautta asiakkaat lähettävät palvelupyntöjä, esimerkiksi verokorttien muutoksia tai palvelussuhteiden päättämisiä, jotka sitten ratkaistaan palveluryhmissä. Kieku, eli järjestelmä joka sisältää viisi osa-aluetta talous- ja henkilöstöhallinnosta, on Palkeiden omistama valtionhallinnon yhteinen tietojärjestelmä. Palkeet oli aktiivisesti kehittämässä järjestelmää ennen sen käyttöönottoa. Sen viisi osa-aluetta koostuvat Kieku- henkilöstöhallinnosta (SAP HCM), Palveluaikalaskennasta, Lomasuunnittelusta, Ajanhallinnasta sekä CGI-palkoista. Kiekun avulla saadaan yhtenäistettyä toiminnot yhteen järjestelmään, jossa tiedot liikkuvat sulavasti järjestelmien välillä. Kiekun käyttöönotto on helpottanut huomattavasti toimintojen hoitamista, kun tiedot siirtyvät loogisesti paikasta toiseen. Robotiikan kehitys on ollut Palkeiden viime vuosien suurin muutos prosessien saralla, esimerkiksi palkanajot kaksi kertaa kuussa menevät täysin automatisoituna, mikä tarkoittaa, että manuaaliryöstä todella iso osa on hävinnyt palveluryhmistä. Tästä on seurannut se, että aikaa jää muihin tehtäviin kuten lisäpalveluiden hoitamiseen ja prosessikehitykseen. Myös vaativat selvitystyöt ja ongelmatilanteet vaativat aikaa ja tällöin niiden hoitamiseen voi keskittyä enemmän. (Palkeet, 2021, intranet)

Vuodesta 2017 eteenpäin Palkeissa tapahtui iso organisaatiomuutos, jolloin muunmuassa alettiin kehittämään ohjelmistorobotiikkaa sekä palveluryhmien tasolla käytännössä katsoen kaikki laitettiin uusiksi. Ryhmämuutokset koskivat kaikkia palveluryhmiä ja esimerkiksi

henkilöstöpalveluissa tekijät kokivat muutokset niin, että muutoksissa ei huomioitu erityisosaamisia, vaan muutettiin ryhmäjaot täysin entisestä poikkeavaksi. Palvelukeskusten yhdistyminen ennen vuotta 2017 oli tuonut paljon lisää uuden opettelua. (Esimies 2, henkilökohtainen tiedonanto, 26.10.2021; Palkeet, 2021, intranet)

Palkeissa tehtiin muutoksia strategiassa vuonna 2020. Strategiaa muutettiin paremmin toimintaympäristön muutosta ja tulevaisuuden tavoitetilaa vastaavaksi. Tähän muutokseen Palkeissa osallistui henkilöstö ja johto, jotta yhteinen toimintaperiaate ja tavoitteet saatiin kirkkaaksi kaikille ja strategia saadaan sitoutettua. Strategia on laadittu tällä hetkellä vuoteen 2023 asti, mutta sitä voidaan tarkastella lyhyelläkin aikajänteellä tarpeen mukaan. (Palkeet, n.d.-b; Palkeet, 2021, intranet)

Palkeissa muutosten läpivieminen on aiheuttanut monia tunteita ja kokemuksia sekä vanhojen että uusien työntekijöiden keskuudessa. Henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna erot kokemuksissa ovat pääasiassa melko marginaalisia, mutta poikkeuksiakin on.

5.5 Muutosprosessi Palkeissa

Muutosprosessi Palkeissa herättää tunteita, kuten voidaan olettaa. Tunteiden nouseminen pintaan on luonnollista asioiden muuttuessa ja muutoksen jälkeen jokaisen kokemus tapahtuneesta voi olla erilainen. Myös käsitykset muutosten tarpeellisuudesta voivat vaihdella suuresti organisaation sisällä. Henkilöstön ja esimiesten näkemykset eivät aina ole samanlaisia, vaikka toimintatavat olisivat yhtenäistetyt. Seuraava kappale käsittelee kyselystä saatujen vastausten ja esimiesten haastattelujen vastausten tulkintaa ja vertailua toisiinsa. Vertailussa on tavoitteena löytää näkemuseroja ja esiin nostettavia asioita sekä myös positiivisia huomioita.

5.5.1 Muutoksen tarpeen määrittely

Kyselyn ensimmäisessä osiossa käsiteltiin muutoksen tarpeen määrittelyä ja innostuksen luomista. Tämän osion vastauksissa korostuu päällimmäisenä positiiviset huomioiden siitä, että vastaajien keskuudessa vallitsee varsin hyvä tietämys siitä, mitä muutosjohtaminen on ja





muutosta edistääkseen on kehitettävä omaa osaamistaan. Myös uusien asioiden oppimisen kannalta valtaosa henkilöstöstä koki, että heille on luontaista oppia uutta. Myös muutosten tarkoitusperä oli tämän osion kysymyksen neljä mukaan pääosin selvää. Lähes kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen ”muutosten tarkoitusperä on minulle selkeää organisaatiossani” vastausvaihtoehdon ”useimmiten”. Myös kehittämistarpeista ja erityisosaamisen hyödyntämisestä muutoksissa korostuivat vastaukset ”melko usein” sekä ”useimmiten”. Selkeästi jossakin on siis parannettavaa, mutta pääasiassa ollaan tyytyväisiä. Muutoksen toteuttajana vastaajat jakautuivat vastauksissaan eniten kahtia. 53% vastaajista tiesi omasta mielestään roolinsa muutoksen toteuttajana, mutta loput 47% olivat joko epävarmoja tai eivät tieneet rooliaan.

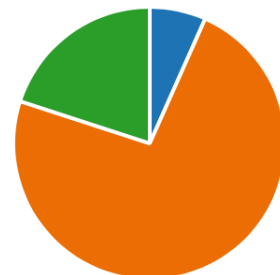
Kuva 4 Vastausten jakauma kysymykseen 5

5. Tunnistetaanko organisaatiossasi kehittämistarpeet ajoissa?

[Lisätietoja](#)

 Insights

	Kyllä, aina.	1
	Kyllä, melko usein.	11
	Harvoin.	3
	Ei koskaan.	0



Esimieshaastattelun perusteella voidaan todeta muutosten tarkoitusperän ymmärtämisen olevan samalla tasolla alaisten kanssa. Esimiehen tulee ensin jäsentää itselleen selkeiksi muutoksen taso ja tarkoitus, jotta muutoksesta voidaan viestiä selkeästi myös henkilöstölle. Muutoksesta ei tule kuitenkaan kertoa liian varhaisessa vaiheessa, vaan on tärkeää hivuttaa tietoa pienin ripauksin henkilöstölle, jotta valmistautuminen muutokseen on helpompaa. Viestinnässä tulee myös itse avata omia ajatuksiaan muutoksesta sekä pohtia hyviä ja huonoja puolia, jotta muutosta voidaan kyseenalaistaa ja mahdollisesti miettiä yhdessä kehittämisideoita. (Esimies 1, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2021)

Esimieshaastattelussa kävi myös ilmi, että muutoksissa pyritään hyödyntämään henkilöstön vahvuuksia, sillä prosessien toimivuuden kannalta on tärkeää löytää oikea ihminen tehtävään, jotta työ on tehokasta. Myös osaamisen jakaminen ryhmien sisällä on tärkeää, kuten myös toisten tukeminen. Esimiehet pyrkivät johtaessaan myös nostamaan muutoksen hyötyjä ja hyviä puolia esiin, sekä esimerkkien kautta selittämään muutosta. Tällöin henkilöstön on helpompi lähteä mukaan muutokseen, kun voidaan hyvien tulosten kautta selittää muutoksen tarpeellisuutta, sillä sitoutunut henkilöstö haluaa pitää kiinni hyvästä menestyksestä ja kokeilla uutta. (Esimies 1, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2021)

5.5.2 Visio ja viestintä

Kysymyslomakkeen osiossa kaksi käsiteltiin visiota ja viestintää. Vision tiedostaminen on tärkeää muutoksen toteutumiseksi suunnitellulla tavalla ja tähän kyselyssä vastattiinkin varsin hyvällä tavalla, sillä kaikki tunnistivat ja tiedostivat organisaation vision ainakin osittain ja 20% vastaajista piti organisaationsa visiota täysin selvänä juttuna. Viestinnän osalta kysymyksissä ei ollut kovin suurta hajontaa. Esimiehet viestivät muutoksessa 26% vastaajista mielestä erinomaisesti ja loppujen mielestä ihan hyvin. Myös muutoksen etenemisessä korostui vastauksissa selkeä viestintä, sillä lähes jokainen vastaajista tiesi ainakin suurin piirtein missä mennään muutoksen etenemisen suhteen. Kysymyksessä ”koetko, että mielipiteilläsi on ollut merkitystä muutoksissa” hajontaa oli jonkin verran. Noin neljäsosa koki että heidän mielipiteillään ei ole merkitystä muutoksissa kun taas vain pieni vastaajista koki pystyvänsä vaikuttamaan.

Kuva 5 Vastausten jakauma kysymykseen 9

9. Kuinka hyvin esimiehesi viestivät asioista muutostilanteissa?

[Lisätietoja](#)

Insights

● Erinomaisesti.	4
● Ihan hyvin.	11
● Kohtalaisesti.	0
● Huonosti.	0



Kuten henkilöstön mielestä, myös esimiesten mielestä viestintä ryhmien välillä ja koko organisaatiossa on selkeää. Organisaation visio on henkilöstölle tietoinen asia ja esimiehet pyrkivätkin toiminnallaan luomaan innostavan asennoitumisen visiota kohtaan. On tärkeää perustella muutosta, mutta tärkeää on myös kuunnella ryhmien mielipiteitä, jotta voidaan nostaa esiin askarruttavia asioita. Viestintä Palkeissa pyritään pitämään läpinäkyvänä ja tässä onkin onnistuttu varsin hyvin. Haastattelussa kuitenkin tuli ilmi, että on huomioitava ihmisten erilaisuus, sillä kaikki eivät välttämättä tule toimeen toisen kanssa niin hyvin kuin jonkun toisen. Tähän kuitenkin pystytään vaikuttamaan jakamalla näkemyksiä asioista ja avoimella keskustelulla, sillä samanlaiset näkemykset yhdistävät työyhteisöä. (Esimies 1, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2021)

Mielipiteitä esimiehet kuuntelevat mielellään ja hyvän, kehittämiskelpoisen ehdotuksen eteenpäin viemiseksi esimiehillä onkin varsin alhainen kynnyks tehdä niin.

Vaikuttamismahdollisuuksia on varsin runsaasti, mutta on kuitenkin organisaation sisällä mietittävä toteutusta ensin, ennen kuin voidaan siirtyä toimenpiteisiin. Tämä saattaa aiheuttaa tunteen henkilöstössä, että asiani ei tule huomatuksi. Muutoksista puhutaan ryhmien sisällä varsin aktiivisesti ja kuten henkilöstönkin vastauksista nähdään, etenemisestä viestitään hyvin ja selkeästi. Viestintä toimii hyvin esimiehiltä henkilöstölle, mutta toisaalta myös johdolta esimiehille, sillä esimiehen tulee olla aina tilanteen tasalla muutospuheiden hallitsemiseksi. (Esimies 1, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2021)

5.5.3 Muutoksen sitouttaminen




Osion kolme teemana oli muutoksen sitouttaminen eli vaihe, jossa toimenpiteitä toistetaan uudelleen vanhojen toimintatapojen syrjäyttämiseksi ja haasteiden torjumiseksi. Vastaajista vain 13% oli sitä mieltä, että heidän organisaationsa muutosjohtaminen on tavoitteellista ja johdonmukaista. Loppujen mielestä parannettavaakin on. Myös ajan antaminen muutoksiin on selkeä mielipiteitä jakava kysymys, sillä vain viidennes oli sitä mieltä että aikaa muutoksien toteuttamiseen on riittävästi. Tästä seuraa myös se, että suurin osa kokee työntekonsa häiriintyvän muutoksien aikana. Kuitenkin vain murto-osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutoksia tulee liikaa. Esimiesten tuki on ollut vahvaa, sillä 86% vastaajista oli sitä mieltä, että he ovat saaneet riittävästi tukea muutoksen aikana.

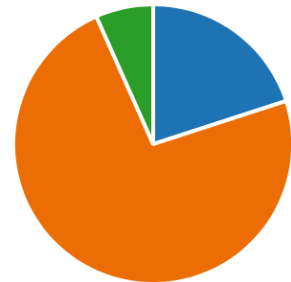
Kuva 6 Vastausten jakauma kysymykseen 13

13. Muutosten toteuttamiseen on varattu riittävästi aikaa.

[Lisätietoja](#)

 Insights

	Kyllä.	3
	Välillä on turhan kiire.	11
	Aikaa ei ole riittävästi.	1



Muutoksen sitouttamisessa ilmenee kyselyn vastausten pohjalta hieman normaalia muutovastarintaa, mutta pääasiassa muutoksien eteenpäin vieminen on esimiesten mielestä sujuvaa. Muutokset pyritään perustelemaan erityisesti ryhmähyödyn kautta. Toiminnassa on kuitenkin oltava vakava suhtautuminen toiminnan tärkeyteen ja työn luonteeseen ja yhteisiä pelisääntöjä on noudatettava. Jos muutoksessa tuntuu, ettei pärjää kiireen keskellä, on esimiehen tuki helposti saatavissa. Toiminnassa panostetaankin lähestymisen helppouteen, sillä myös esimiehet saavat omilta esimiehiltään todella hyvin tukea vaikeissa tilanteissa, ja tämä heijastuu suoranaisesti myös ryhmäesimiesten omaan toimintaan ryhmäänsä kohtaan. (Esimies 1, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2021)

Esimiehet painottavat johtamisessaan avoimuutta, yhteistyötä sekä läsnäoloa. Myös vastuun jakaminen on tärkeää, sillä valmentavassa johtamisessa on tärkeää antaa henkilöstön itse yrittää ilman tarkkaa valvontaa ja seuraamista. Muutosprosessin mahdollisessa ongelmatilanteessa tämä korostuu hyvällä tavalla, sillä ongelman ytimeen ei puututa, ennen kun asiasta on selkeä kuva esimiehellä itsellään. Myös ryhmän näkemykset jäsenellään, ennen kuin aletaan tekemään isoja linjauksia tilanteen ratkaisemiseksi. Kehittämisideat ja mielipiteet kuunnellaan. (Esimies 1, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2021)

5.5.4 Toimintatapojen juurruttaminen

Viimeinen neljäs osio kyselyssä käsitteli muutoksen juurruttamista organisaatioon pysyvästi. Tässä osiossa oli myös avoimen vastauksen kenttiä laajemman näkemyksen saamiseksi. Tehtyjen muutostoimien johdosta yli puolet henkilöstöstä koki työtehtäviensä määrän lisääntyneen, kun taas 46% koki työtehtäviensä määrän pysyneen vakiona. Kysymyksen avoimeen vastaukseen oli tullut kommentti, jossa kerrottiin työtehtävien määrän vaihtelevan kunkin muutoksen mukaan. Määrä on tehnyt aaltoliikettä, jossa ensin muutos aikaansaa työtehtävien vähenemisen, kun taas seuraava tuo niitä lisää. Myös osassa työtehtäviä manuaalisesti tehtävä työ on edelleen itse tehtävää ja siinä tapahtuneiden virheiden korjaaminen vie aikaa. Vastaajista myös noin puolet koki työtehtäviensä muuttuneen muutosten seurauksena haastavammiksi. Haasteellisuutta lisää avoimien vastausten mukaan lisääntynyt asiakaspalvelutyö, sillä asiakkaiden neuvomien ja ohjeistaminen vie nykyisellään enemmän aikaa.

Tehdyt muutostoimet ovat vajaan puolikkaan osuuden vastaajista mukaan nykyään monipuolisempia. Vastaajista pieni osa oli sitä mieltä, että muutos on ollut askel parempaan, mutta pääasiassa vastaajat olivat sitä mieltä että eivät kaikki, mutta osa kuitenkin. Tämän kysymyksen avoimien vastausten pohjalta voidaan todeta, että automaatio ei sovi kaikkeen toimintaan eikä kaikille asiakkaille. Vastauksissa myös toivottiin henkilökiertoa, koska vastaaja on kokenut, että pitkään saman tehtävän hoitaminen vääristää suhtautumista asioiden muuttumiseen. Tiedottamisen osalta vastaukset jakaantuivat melko suuresti sekä onnistumisen että epäonnistumisen osalta. Vastaajista neljännes oli sitä mieltä, että muutosten epäonnistumisista ei tiedoteta ja 20% sitä mieltä, että ei saa tietoonsa, milloin on

onnistuttu. Epäonnistuneen muutoksen kohdalla vastaukset kääntyvät enemmän tiedottomuuden suuntaan. Myös muutosprosessin läpivieminen aiheuttaa tunteiden jakautumista. Lähes puolet vastaajista kokee onnistumisen elämyksiä muutoksen läpiviemisen jälkeen, kun taas pieni osa vastaajista on sitä mieltä, että eivät ole tyytyväisiä muutoksiin.

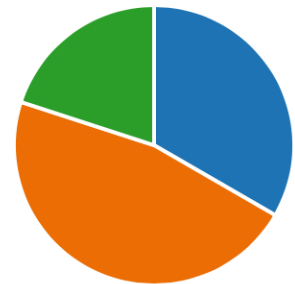
Kuva 7 Vastausten jakauma kysymyksiin 25 ja 26

25. Tiedotetaanko muutoksissa onnistumisista tarpeeksi?

[Lisätietoja](#)

 Insights

- Kyllä, tiedän kun olemme onni... 5
- Välillä. 7
- En tiedä, milloin on onnistuttu. 3

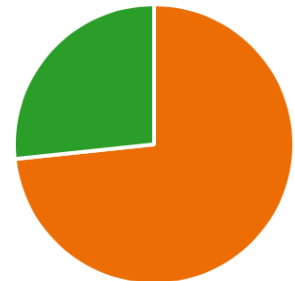


26. Tiedätkö, jos muutos epäonnistuu?

[Lisätietoja](#)

 Insights

- Kyllä, tästä viestitään selkeästi. 0
- Joskus tämä ei tule tietooni. 11
- Tästä ei kerrota. 4



Kyselyn vastauksiin verraten esimiesten näkemykset ovat varsin samoilla linjoilla. Kyselyn vastaajat kokivat muutoksen toteutuksen osittain raskaana ja aikaa vievänä, mutta toisaalta myös monipuolisuutta on tullut lisää. Työtehtävien haasteellisuus onkin tärkeä asia, josta esimiehet muistuttavat aktiivisesti, että on tärkeää kyetä kertomaan, jos jokin asia tai tehtävä tuntuu liian raskaalta. Esimiesten tehtävä on läsnäolon ja tukemisen lisäksi myös prosessien takia suorittaa säännöllistä valvontaa, jolloin suoriutumisesta ja käytöksestä käy ilmi mahdollinen ylikuormittuminen. Yhteisvastuullisuus on Hämeenlinnan ryhmissä ollut jo pitkään vakiintunut käytäntö, joten sekä henkilöstön että esimiesten tulisi luottaa sen

toimivuuteen. Kaikki työtehtävät tulevat kyllä hoidettua määräaikaan mennessä.

Jaksamisesta huolehtimisen osana on myös koulutuksen riittävä taso henkilöstöllä. Erilaisia koulutuksia järjestetään Palkeissa pitkin vuotta ja niihin kannustetaan osallistumaan aktiivisesti. (Esimies 1, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2021)

Onnistumisista viestintä koettiin kyselyn vastaajien keskuudessa hyväksi ja esimiehet olivat samaa mieltä, vaikkakin onnistumisia pitäisi heidän mielestään nostaa enemmän esiin sekä yksilö- että ryhmätasolla. Muutoksen epäonnistumisesta viestiminen koettiin huonommaksi ja tässä esimiestenkin mielestä on parannettavaa. Epäonnistumisen syyt tulisi aina selvittää, jotta samaa virhettä ei tehdä uudestaan. Lisäksi pieleen mennyt muutos voi olla avain onnistuneeseen muutokseen. Kun epäonnistumisen syyt selvitetään, voidaan vaikeudet kääntää voitoksi miettimällä yhdessä, kuinka asia saadaan korjattua. Muutostoimien juurruttaminen henkilöstön tekemiseen hoituu valvonnan kautta, mutta toisaalta esimiesten mukaan ryhmäpaine ohjaa toimintaa melko vahvasti, sillä kaikki haluavat työskennellä yhteisen päämäärään eteen. Myös muutoksen positiiviset vaikutukset pyritään nostamaan esiin, sillä ne motivoivat toteuttamaan muutosta. (Esimies 1, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2021)

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Työn tarkoituksena ja tavoitteena oli selvittää muutososaamisen ja muutosjohtamisen nykytilaa Palkeiden Hämeenlinnan henkilöstöpalveluyksikössä ja tuottaa kyselytutkimuksen kautta relevanttia aineistoa henkilöstön mielipiteistä ja suhtautumisesta muutoksiin. Tavoitteena oli myös saada työ vastaamaan asetettuja tutkimuskysymyksiä ja pohtia oman ajattelun kehittymistä työn edetessä. Nämä tavoitteet täyttyivät työssä ja työn edetessä saatiin lisäksi kehittämissuhteita laadittua toimeksiantajalle. Teoriaosuudessa käsitellystä muutosjohtamisesta ja muutoskyvykkyydestä saatiin kyselyn ja haastatteluiden avulla ajankohtaista tietoa Palkeiden nykytilasta. Tutkimuksen tulokset auttavat tulevaisuuden muutosprosessien suunnittelussa ja toteuttamisessa, sillä sen avulla saatuja vastauksia voidaan hyödyntää monessa tarkoituksessa, kuten sisäisen viestinnän kehittämisessä ja ryhmien yhteistyön tiivistämisessä.

Kyselyn tuloksiin ja esimiesten haastatteluihin peilaten voidaan todeta muutosvalmiuden ja muutoksen ymmärtämisen olevan hyvällä tasolla Palkeissa. Kaikkien mielipiteisiin ei kuitenkaan voida vaikuttaa ja osa myöntyy muutokseen vasta myöhemmin kun toiset. Pääasiassa kuitenkin ryhmäpaine ja esimiesten valvonta ajavat kaikki toteuttamaan uutta toimintatapaa ennemmin tai myöhemmin. Muutokseen suhtaudutaan pääosin positiivisesti ja vastaanottavaisesti, kuitenkin esittäen tervettä kritiikkiä muutosta kohtaan. Muutoksessa erityisesti esimiesten tuki on puolin ja toisin koettu hyväksi ja siinä onnistumisesta halutaan ryhmässä pitää kiinni. Ryhmähenkeen kannattaa panostaa muutosjohtamisessa, sillä hyvällä yhteishengellä on suora vaikutus tuottavuuteen ja tehokkuuteen, kun ryhmässä toimiminen koetaan hyväksi ja luonnolliseksi. Myös uusien työntekijöiden rekrytoinnissa tulisi panostaa osaavuuden suosimiseen, sillä tulevaisuuden muutokset vaativat paljon teknologiaosaamista ja pitkäkestoista prosessityötä. Toiminnan jatkuvuuden kannalta työntekijän sitouttaminen työnantajaan on tärkeää, sillä rekrytointi vaatii paljon resursseja ja esimerkiksi perehdytykseen käytetty aika on pois tehokkaasta työskentelystä. Palkeet on myös automaation kannalta edelläkävijä robotiikan kehityksessä, joten teknologiset valmiudet muutosten vastaanottamiseen ovat valmiina.

Kyselytutkimuksen perusteella henkilöstö arvostaa selkeitä linjoja, mutta toisaalta myös keskustelevaa ja läsnäolevaa esimiestä. Tämä kertoo myös teoriassa käsitellystä osaavasta johtajasta, kykenee toiminnassaan yhdistelemään managerin ja leaderin ominaisuuksia toiminnassaan ja johtamisessaan. Työntekijät arvostavat osaavaa esimiestä, ja esimies arvostaa osaavaa henkilöstöä. Esimiehet pyrkivät Palkeissa esimerkillään osoittamaan, että he arvostavat Palkeiden arvoja, visiota, tavoitteita sekä muutoksia. Tämän esimerkin kautta moraali Palkeissa työskentelyä kohtaan on henkilöstönkin toiminnassa vahva ja myös henkilöstö haluaa esimiehilleen osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen tekemällä töitään tunnollisesti ja sitoutuneesti tavoitteiden täyttymiseksi. Tämä on tärkeä osa muutoskyvykkyyttä, sillä vahva halu toteuttaa tavoitteet on myös tahto muuttua muutoksen mukana. Muutoskyvykkyyttä edistää myös Palkeissa vahva halu osallistua muutosten suunnitteluun. Esimiehet keskustelevat paljon ryhmien sisällä ja kartoittavat mielipiteitä muutoksesta. Myös selkeä tietoisuus roolituksista korostuu kyselyn ja esimiesten vastausten pohjalta olennaiseksi muutoskyvykkyyttä edistäväksi tekijäksi, kun valtaosa henkilöstöstä tietää roolinsa muutoksen toteuttajana.

Muutosjohtamisen jokainen prosessin vaihe vaatii laadukasta viestintää ja se on tärkeää muutoksen toteuttamisessa ja siinä onnistumisessa. Viestintäkanavia on Palkeissa runsaasti käytössä ja tämä voi toisaalta olla myös kehittämisen arvoinen asia. Muutosviestinnässä on tehokkainta käyttää yhtä pääväylää, josta kaikki tietävät saavansa olennaisen informaation. Esimiesten on kuitenkin varmistettava toiminnassaan, että jokainen on varmasti saanut tarvittavan tiedon. Myös muutosprosessin lopputuloksista viestiminen olisi tärkeää, oli muutos sitten onnistunut tai epäonnistunut. Varsinkin epäonnistumisista tulisi puhua avoimesti, jotta muutoksen epäonnistumisen syyt voidaan selvittää ja pohtia mahdollisia kehittämiskohteita yhdessä. Usein henkilöstö näkee toteutusvaiheessa olevat virheet selkeämmin, koska henkilöstö joutuu painimaan niiden kanssa.

Onnistumisista viestimistä ei saisi myöskään unohtaa, sillä onnistumisten esiin nostaminen ruokkii itseluottamusta ja uskoa omaan toimintaan. Tällä on olennainen osa myös muutosprosessin juurruttamisessa pysyvästi toimintatapoihin, syrjäyttäen vanhat toimintatavat, sillä uuden asian oppiminen ja siinä onnistuminen on lähes aina henkilölle itselleen hieno asia. Jos tämän lisäksi voidaan perustella uuden toimintatavan paremmuus esimerkiksi tuottavuuslukujen kautta, on henkilön helpompi uskoa uuden toimintatavan olevan oikeasti entistä parempi ja tehokkaampi, sekä omaa työtään vähemmän kuormittavampi.

Palkeissa muutosprosessit noudattelevat pitkälti yleisen kirjallisuuden mukaan esiteltyjä muutosjohtamisen prosesseja ja vaiheita. Muutos on selkeä asia organisaatiossa ja muutoksia tulee tehdä teknologian ja toimintaympäristön muuttuessa. Muutosprosessin tarkoituksen ja järjestyksen ollessa Palkeissa selkeä, on helppoa kiinnittää huomiota pieniin yksityiskohtiin entistä paremman onnistumisen aikaansaamiseksi. Läsnäolo muutoksen aikana ja esimiehen tuki on kyselyn perusteella henkilöstölle tärkeää ja niin on varmasti jatkossakin, kun organisaatorakenteita muutetaan tai tulee uusia ihmisiä töihin tai järjestelmät automatisoituvat kiihtyvällä tahdilla. Hämeenlinnan ryhmiin on kevääksi haussa neljä uutta tehtävää, joka on merkittävä osa suhteutettuna Hämeenlinnan henkilöstöpalveluissa työskentelevään henkilömäärään. Vanhojen osaajien ja rautaisten ammattilaisten jäädessä eläkkeelle, katoaa suuri osa osaamista palveluryhmistä ja tämän paikkaamiseksi onkin tärkeää saada uusille työntekijöille riittävästi tukea heidän

aloittaessaan. Tärkeää olisi myös perehdyttäjien valinnassa kiinnittää huomio siihen, mihin suuntaan halutaan lähteä henkilön osaamista ja taitoja kehittämään. Toisin sanoen, kenen toimintatapojen halutaan periytyvän uusille työntekijöille.

Ongelmaksi voi kuitenkin tulevaisuudessa muodostua osaavan henkilöstön pois jäädessä myös hiljaisen tiedon katoaminen. Tämä on asia, josta ei varmastikaan paljon puhuta tai ajatella asiaa sen tarkemmin, mutta on todettava että kaikki ohjeistukset ja käytännöt eivät ole kiveen kirjoitettuja. Tärkeää olisikin tehostaa jatkossa ryhmien sisäistä viestintää ja keskustelua erityisesti sellaisista asioista, joissa ryhmä kokee jonkun osaamisen hyväksi. Kun osaajilta saatua tietoa osataan hyödyntää ja siirtää uusille työntekijöille, osaamisen jatkuvuus säilyy ja tuottavuudessa ei tulisi notkahdusta. Viestinnällä on merkittävä rooli myös uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Positiiviset viestit ja mielikuvat organisaatiosta ovat huomattava ajatuksiin vaikuttava tekijä, kun uusi työnhakija katsoo työpaikkailmoitusta. Kun valtionhallinnon alaisuudessa palkalla ei voida aina kilpailla työmarkkinoilla, on kehitettävä uusia keinoja osaavan henkilöstön hankkimiseksi. Tähän voidaan vaikuttaa erityisesti hyvällä ja kannustavalla työilmapiirillä, joka syntyy osana sisäisen viestinnän ja kanssakäymisen toimivuutta.

Visiona Palkeissa on vuoteen 2026 olla vaikuttavampia yhdessä. Tämänhetkisen valmentavan johtamistyön, tehokkaan ja tuottavan toiminnan sekä aktiivisen prosessikehityksen kautta tavoitteeseen on helppoa päästä. Palkeissa muutosjohtamisella on sekä henkilöstön että esimiesten näkökulmasta selkeä suunta ja tavoite.

Yhteenvetona voidaan todeta muutosjohtamisen, muutoskyvykkyyden sekä muutososaamisen olevan Palkeissa verrattain hyvällä tasolla. Tutkimus rajoittui kuitenkin lähemmässä tarkastelussa vain Hämeenlinnan henkilöstöpalveluryhmään, joka on vain pieni osa koko organisaatiota. Kuitenkin toimintatapojen yhtenäisyyden sekä yhteisen tavoitteen vuoksi voidaan tilannetta verrata myös yleisellä tasolla pienin varauksin, sillä ”yksi yhtenäinen Palkeet” -tunnuslause kertoo jo paljon yhtenäisyydestä ja toimintamallien samankaltaisuudesta, oli kyseessä sitten mikä tahansa toimipiste. Tutkimuksen tulokset olivat positiivisia ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia työn edetessä. Tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuuden muutoksissa miettimällä kehittämiskohteita havaittuihin

ongelmakohtiin. Tuloksista kuitenkin heijastuu erinomainen taso vastaanottaa muutoksia ja Hämeenlinnan toimipisteellä ollaan selvästi tyytyväisiä tähänastisiin muutoksiin ja esimiestyöhön. Näiden tulosten pohjalta myös muissa palveluryhmissä voidaan mahdollisesti pohtia, onko tilanne siellä samanlainen. Voidaan pohtia, mitä toisessa ryhmässä tehdään eri tavalla, kun tulokset ovat niin hyviä sekä tuottavuuden että työtyytyväisyyden kannalta. Palkeissa myös toiminnan sosiaalinen vastuullisuus korostuu esimiesten läsnäolon ja hyvän työviihtyvyyden kannalta. Lisäksi työntekijät ovat sitoutuneita noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä ja säädöksiä toiminnassaan, sillä henkilöstö on vastuussa ihmisten tiedoista ja palkoista. Lisäksi toimintaa valvotaan Valtiovallan toimesta, joten on tärkeää noudattaa toiminnassa annettuja ohjeistuksia ja määräyksiä yksilötasosta organisaatiotasolle asti.

Toimeksiantajan palautteen mukaan työn tulosten avulla voidaan tarttua muutosjohtamisprosessin kipukohtiin ja miettiä toimia niiden kehittämiseksi. Tulevissa muutoksissa pystytään tulosten avulla käyttämään entistä parempaa viestintää ja tukea ryhmille. Tutkimuksen tulokset olivat sekä odotettavia, yllättäviä ja herättäviä. Opinnäytetyö käsitteli myös ajankohtaisia muutoksia, kuten henkilöstönvaihdostilanteita, joita tapahtuu väistämättä työelämässä. Tutkimus auttaa myös tulevaisuuden rekrytoinneissa huomioimaan entistä paremmin uusien työntekijöiden tarpeet ja tuen. Opinnäytetyössä käsiteltyjä asioita voidaan toimeksiantajan mukaan hyödyntää jo lähiaikoina, mutta myös pidemmällä tähtäimellä. Opinnäytetyön tekijä on ollut aktiivinen ja tutustunut materiaaleihin laajasti sekä nykyisten muutosten että tulevaisuuden vision pohjalta. Lisäksi työ avasi näkymiä esimiestyöhön ja muutosten ymmärtämiseen.

Lähteet

Hackselius-Fonsén, R. & Similä, P. (2017). *Muutosjohtajan matkassa*. Brand Agency Punda.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.

<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/19jo437359>

Kotter, J. P. & Tillmann, M. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor.

Mattila, P. (2011). *Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen* (2. p.). Talentum.

Muutos- ja projektijohtamisen blogi. (21.7.2014). Muutosjohtaminen-mitä se tarkoittaa?

<http://project-and-change-management.blogspot.com/2014/07/muutosjohtaminen-mita-se-tarkoittaa.html>

Palkeet. (n.d.-a). *Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa*.

Haettu 21.10.2021

<https://www.palkeet.fi/palkeet.html>

Palkeet. (n.d.-b). *Vaikuttavampia yhdessä*. Haettu 21.10.2021

<https://www.palkeet.fi/palkeet/visio-ja-strategia.html>

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J. & Federley, M. (2017). Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. *Valtioneuvoston selvitys – ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/2017*.

https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3866814/3_Julkishallinnon+digitalisaatio+-+tuottavuus+ja+hyötyjen+mittaaminen/49e6b987-6d37-44dd-a86e-cc548fc66760?version=1.0

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

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Talentum Media.

<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/10jo372685>

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2014) *Akatemiasta markkinapaikalle, johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Talentum.

Tietokiri. (2021). *Mitä on tiedolla johtaminen?*

<https://www.tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/>

Tilastokeskus. (31.3.2021). *Väestön ikärakenne 31.12.*

https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#Väestön%20ikärakenne%2031.12.

Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot*. WSOY.

Valtiokonttori, Valtiovarainministeriö & Palkeet. (2021). Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon yhteiset ratkaisut. *Kehittämisen tiekartta vuosille 2021-2026*. (Versio 2.0)

https://www.palkeet.fi/media/sivujen-liitetiedostot/tiekartta_versio-2.0_05021.pdf

Valtiokonttori. (17.6.2021). *Palkeet ja Valtiokonttori tiedolla johtamisen tukena*.

<https://www.valtiokonttori.fi/uutinen/palkeet-ja-valtiokonttori-valtion-tiedolla-johtamisen-tukena/>

Valtiovarainministeriö. (n.d.). *Valtiovarainministeriön ja Valtion talous- ja*

henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen välinen tulossopimus vuodelle 2020 sekä

ennakolliset tavoitteet vuosille 2021 – 2023. Haettu 21.10.2021

https://vm.fi/documents/10623/22931155/Palkeet_tulossopimus_2020.pdf/8ec17d01-13c2-4aed-ce1f-470257776e3e/Palkeet_tulossopimus_2020.pdf?t=1593769332739

Liite 1: Kyselylomake

Kysymykset

Vastaukset 15

Muutos ja sen johtaminen Hepa6 / Hepa7 palveluryhmissä

Hei! Tässä kyselyssä kartoitetaan muutosjohtamista, sen elementtejä sekä esimiestyön laatua ja toimivuutta Palkeiden henkilöstöpalveluyksiköissä Hämeenlinnassa. Kysely toteutetaan osana Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyötä, jossa tutkimusaiheena on onnistunut muutos ja muutosjohtaminen Palkeissa. Kysely toteutetaan täysin anonymisti ja vastauksista ei pystytä päättämään, kuka vastauksen on antanut. Tuloksia käytetään opinnäytetyön toteutuksessa ja tulosten perusteella analysoidaan muutoksen onnistumista ja johtamista. Kyselyyn vastaaminen kestää enintään 10 minuuttia. Alempana ensin hieman alustusta kyselyn sisällön hahmottamiseksi. Kiitos jo etukäteen ajastasi ja vastauksistasi! Tieto miten tulokset käsitellään. Ystävällisin terveisin, Joonas Pohjola, Hämeen ammattikorkeakoulu

Muutosjohtamisella tarkoitetaan esimiesten ja johdon keinoja edistää organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Muutos on välttämätöntä kehityksen ja kilpailuedun saavuttamisen vuoksi. Muutos organisaatiossa aiheuttaa henkilöstössä tunteita, sillä asioiden muuttuminen tarkoittaa väistämättä luopumista jostakin tutusta ja turvallisesta. Siksi muutos saattaa ilmentyä monin eri tunneskaaloin. Muutoksen tarkoitusperien ymmärtäminen on avainasemassa muutoksen sisäistämiseksi. Tunteet vaihtelevat muutosprosessissa ja esimiehen tehtävänä on toimia esimerkkinä muutoksessa sekä olla tukena muutoksen aiheuttamissa tunneskaaloissa. Myös laadukas viestintä on tärkeää. Muutosprosessin teorioita on monia erilaisia ja yksi tunnetuimmista on Palkeidenkin käyttämä John Kotterin 8 vaiheinen muutosjohtamisen malli. Siinä muutosprosessi voidaan ajatella ikään kuin kahdeksana askelmana suunnittelusta - onnistuneeseen muutokseen. Tämän prosessin aikana ilmenee monia oppimisen ja oivaltamisen tunteita, vihaa, katkeruutta, iloa ja riemua. Muutokset ovat kuitenkin nopeasti muuttuvassa maailmassa tärkeitä kehityksen mukana pysymiseksi. Muutos ei tule yksin, se tarvitsee jokaisen

oppimisen ja oivaltamisen tunteita, vihaa, katkeruutta, iloa ja riemua. Muutokset ovat kuitenkin nopeasti muuttuvassa maailmassa tärkeitä kehityksen mukana pysymiseksi. Muutos ei tule yksin, se tarvitsee jokaisen panosta toteutuakseen ja muutosjohtamisen perusajatuksena onkin pyrkiä hallitsemaan tilanne, tavoitteet ja toteutus.

Tässä kyselyssä rajauksena vastauksille ovat vuodet 2020-2021, jolloin aloitettiin Hepa Hämeenlinna ryhmien yhdentymistyö. Muutokset ovat viimeisen kahden vuoden aikana olleet arkipäivää, joten vastauksissa voit ajatella, miltä on tuntunut. Kysymyksissä, joissa puhutaan organisaatiosta, tarkoitetaan Palkeita. Henkilöstöyksiköllä tarkoitetaan Hämeenlinnan henkilöstöpalveluryhmiä.

1. Tunnetko mielestäsi yllä määritellyn käsitteen "muutosjohtaminen"? *

Osa 1: Muutoksen tarpeen määrittely

- Kyllä, hyvin.
- Osittain.
- En tiedä.

2. Onko sinulle luontaista oppia uusia asioita? *

Osa 1: Muutoksen tarpeen määrittely

- Kyllä, helppoa.
- Melko helppoa.
- Melko haastavaa.
- Haastavaa.

3. Ymmärrän, että menestykseni minun tulee kehittää osaamistani. *

Osa 1: Muutoksen tarpeen määrittely

- Kyllä, ymmärrän täysin.
- Kyllä, ymmärrän osittain.
- En ymmärrä.

4. Muutosten tarkoitusperä on minulle selkeää organisaatiossani? *

Osa 1: Muutoksen tarpeen määrittely

- Aina.
- Useimmiten.
- Harvoin.
- Ei koskaan.

5. Tunnistetaanko organisaatiossasi kehittämistarpeet ajoissa? *

Osa 1: Muutoksen tarpeen määrittely

- Kyllä, aina.
 - Kyllä, melko usein.
 - Harvoin.
 - Ei koskaan.
-

6. Muutoksissa osataan hyödyntää riittävästi erilaisuutta ja erityisosaamista. *

Osa 1: Muutoksen tarpeen määrittely

- Kyllä, aina.
- Kyllä, useimmiten.
- Harvoin.
- Ei koskaan.

7. Onko sinulle selvää roolisi muutoksen toteuttajana muutosprosessissa? *

Osa 1: Muutoksen tarpeen määrittely

- Kyllä, tiedän roolini.
- En ole aina täysin varma roolistani.
- En tiedä rooliani.

8. Tunnen ja tiedostan organisaationi vision? *

Osa 2: Visio ja viestintä

- Kyllä, täysin selvä juttu.
- Kyllä, jotenkin kuulostaa tutulta.
- En ole koskaan kuullutkaan.

9. Kuinka hyvin esimiehesi viestivät asioista muutostilanteissa? *

Osa 2: Visio ja viestintä

- Erinomaisesti.
- Ihan hyvin.
- Kohtalaisesti.
- Huonosti.

10. Viestitäänkö muutoksen etenemisestä ja toimenpiteistä riittävästi? *

Osa 2: Visio ja viestintä

- Kyllä, tiedän aina missä mennään.
- Ihan hyvin, tiedän suurinpiirtein tilanteen.
- Aina en ole ihan kartalla.
- Viestintää ei ole.

11. Koetko, että mielipiteilläsi on ollut merkitystä muutoksissa? *

Osa 2: Visio ja viestintä

- Kyllä, koen että pystyn vaikuttamaan.
- Kyllä, ainakin jossain määrin.
- Mielipiteilläni ei mielestäni ole ollut merkitystä.

12. Muutosjohtaminen organisaatiossani on tavoitteellista ja johdonmukaista. *

Osa 3: Muutoksen sitouttaminen

- Kyllä.
- Osittain, parannettavaakin on.
- Ei ole.

13. Muutosten toteuttamiseen on varattu riittävästi aikaa. *

Osa 3: Muutoksen sitouttaminen

- Kyllä.
- Väliillä on turhan kiire.
- Aikaa ei ole riittävästi.

14. Muutosten toteuttamisessa perustekemiseni eli työntekoni ei häiriinny. *

Osa 3: Muutoksen sitouttaminen

- Työntekoni ei häiriinny.
- Työntekoni häiriintyy välillä.
- Työntekoni häiriintyy merkittävästi.

15. Tuleeko omaan työhösi liittyviä muutoksia mielestäsi: *

Osa 3: Muutoksen sitouttaminen

- Liian vähän.
- Sopivasti.
- Liikaa.

16. Olen saanut muutosten aikana riittävästi tukea esimieheltäni? *

Osa 3: Muutoksen sitouttaminen

- Kyllä, olen saanut tukea.
- Ei, en ole saanut riittävästi tukea.

17. Jos vastasit edelliseen "ei", voit halutessasi kertoa alle, mitä olisi voinut tehdä toisin. Halutessasi voit jättää vastaamatta ja siirtyä seuraavaan.

Osa 3: Muutoksen sitouttaminen

Kirjoita vastaus

18. Ovatko työtehtäväsi tehtyjen muutostöiden myötä lisääntyneet vai vähentyneet? *

Osa 4: Onnistuminen ja juurruttaminen

- Työtehtäväni ovat vähentyneet.
- Työtehtävieni määrässä ei ole tapahtunut muutosta.
- Työtehtäväni ovat lisääntyneet.

19. Halutessasi voit kertoa lisää edelliseen kysymykseen liittyen, miksi työtehtävät ovat lisääntyneet tai vähentyneet? Jos et halua vastata, voit siirtyä eteenpäin.

Osa 4: Onnistuminen ja juurruttaminen

Kirjoita vastaus

20. Ovatko työtehtäväsi tehtyjen muutostöiden myötä monipuolisempia vai yksitoikkoisempia? *

Osa 4: Onnistuminen ja juurruttaminen

- Työtehtäväni ovat nykyään monipuolisempia.
- Työtehtäväni ovat entisellään.
- Työtehtäväni ovat nykyään yksitoikkoisempia.

21. Ovatko työtehtäväsi nykyään haastavampia vai yksinkertaisempia? *

Osa 4: Onnistuminen ja juurruttaminen

- Työtehtäväni ovat nykyään yksinkertaisempia.
- Työtehtävissäni ei ole tapahtunut merkittävää muutosta.
- Työtehtäväni ovat nykyään haasteellisempia.

22. Halutessasi voit kertoa edelliseen kysymykseen liittyen, millä tavoin työtehtäväsi ovat haasteellisempia tai yksinkertaisempia. Jos et halua vastata, voit siirtyä eteenpäin.

Osa 4: Onnistuminen ja juurruttaminen

Kirjoita vastaus

23. Ovatko mielestäsi henkilöstöalueellasi tehdyt muutokset olleet onnistuneita? *

Osa 4: Onnistuminen ja juurruttaminen

- Kyllä, muutos on ollut parempaan suuntaan.
- Jotkut muutokset ovat olleet hyviä.
- Muutokset ovat olleet epäonnistuneita.

24. Halutessasi voit kertoa lisää edelliseen kysymykseen liittyen tarkennuksia. Jos et halua vastata, voit siirtyä eteenpäin.

Osa 4: Onnistuminen ja juurruttaminen

Kirjoita vastaus

25. Tiedotetaanko muutoksissa onnistumisista tarpeeksi? *

Osa 4: Onnistuminen ja juurruttaminen

- Kyllä, tiedän kun olemme onnistuneet.
- Välillä.
- En tiedä, milloin on onnistuttu.

26. Tiedätkö, jos muutos epäonnistuu? *

Osa 4: Onnistuminen ja juurruttaminen

- Kyllä, tästä viestitään selkeästi.
- Joskus tämä ei tule tietooni.
- Tästä ei kerrota.

27. Koen onnistumisen elämyksiä muutoksen läpiviemisen jälkeen. *

Osa 4: Onnistuminen ja juurruttaminen

- Kyllä, olen tyytyväinen onnistumisesta.
- Joskus, useimmiten olen tyytyväinen lopputulokseen.
- Välillä asiat olisivat voineet mennä paremmin.
- En ole riemuissani uudistuksista.

Liite 2: Esimieshaastattelujen kysymykset**Haastattelu esimies 1 (23.11.2021)****1. Muutoksen tarpeen määrittely**

- Onko muutosten tarkoitusperä sinulle selkeää?
- Kuinka muutosten tarkoitusperä viestitään alaisille?
- Miten luot innostavan vision?
- Kuinka saat henkilöstön ”ostamaan” muutoksen?
- Millaiseksi koet oman asemasi muutoksen alussa?
- Otatko muutosprosessin suunnittelussa/toteutuksessa huomioon erityyppisiä ja kehittämissideita?

2. Visio ja viestintä

- Kuinka hyvin viestinnän läpinäkyvyys toteutuu?
- Mielenkiintoisuuden kuuntelu ja niiden eteenpäin vieminen.
- Puhutaanko muutoksista liikaa/liian vähän henkilöstön kanssa?
- Onko keskusteluyhteys rentoa vai väkinäistä? Saadaanko keskusteluissa olennaiset asiat selville?
- Koetko olevasi lähellä ryhmääsi?
- Onko mielestäsi viestintä ylemmältä taholta riittävää ja selkeää?
- Pyritkö toiminnallasi edistämään muiden toimintaa tavoiteltuun suuntaan?

3. Muutoksen sitouttaminen

- Millaisia keinoja sinulla on muutosvastarinnan taklaamiseksi?
- Kuinka osaamista hyödynnetään ja jaetaan?
- Koetko, että sinua johdetaan niin kuin haluaisit?
- Mitä elementtejä painostat johtamisessasi?
- Onko muutokkykyys mielestäsi hyvällä tasolla?
- Onko roolitusta ja toimiiko se?
- Onko muutosten toteuttamisessa ollut mielestäsi haasteita?
- Millä tavoilla reagoit mahdollisiin ongelmatilanteisiin?

4. Muutoksen juurruttaminen

- Viestitäänkö onnistumisista ja epäonnistumisista riittävästi?
- Kuinka pidetään huolta jaksamisesta?
- Entä koulutuksesta?
- Muutoksen läpiviemisen varmistaminen: Kuinka varmistetaan, että muutosprosessi on maalissa?
- Kuinka varmistat osaamisen ja muutoksen pysymisen sekä toimintatapojen muutoksen?

Haastattelu esimies 2 (26.10.2021)

1. Mitä olennaisia muutoksia Palkeissa on ollut tähän mennessä?
2. Voidaanko muutoksien tapahtumia rajata tiettyyn ajankohtaan?
3. Millaisia muutoksia Hämeenlinnan ryhmissä on ollut?
4. Mitkä ovat olleet muutosten vaikutukset? Entä mielipiteet?
5. Miksi muutoksia tehdään?
6. Mitä tapoja muutosjohtamisessa korostetaan?
7. Millaisia toimenpiteitä on tehty muutoksen eteen?
8. Millaisia ovat haasteet nyt ja tulevaisuudessa?

Liite 3: Aineistonhallintasuunnitelma

Työn teoreettisessa osuudessa käytetään kirjoja, verkkosivuja ja artikkeleita, jotka ovat kaikkien saatavilla. Teoriaosuudessa käytettyä materiaalia on otettu myös toimeksiantajan järjestelmien kautta. Toimeksiantajan kanssa työstä tehdään opinnäytetyösopimus, josta tulee jokaiselle osapuolelle (toimeksiantaja, oppilaitos ja opiskelija) samansisältöiset kappaleet.

Opinnäytetyöhön liittyvää aineistoa säilytetään salasanalla suojatun henkilökohtaisen tietokoneen tiedostoissa. Osaa teoriaosuuden tietoja säilytetään myös työkoneella, jossa on aineiston arkaluontoisuuden vuoksi vahvemmat suojaukset ja salasanat. Työkone on suojattu salasanalla ja varmenteella. Aineistoja säilytetään myös Wihissä. Työn sisällössä ei käsitellä henkilötietoja eikä muuta tunnistettavaa tietoa toimeksiantajayrityksen toimintaan tai asiakkaisiin liittyen.

Opinnäytetyön valmistuttua työ julkaistaan siinä muodossa, että sisältö on toimeksiantajan edustajan hyväksymä sisällöltään ja siinä ei käsitellä sellaisia asioita, jotka voisivat olla vaaraksi toimeksiantajan toiminnalle. Työssä käytetyt lähdeviitteet on merkitty tekstiin sekä työn lopussa olevaan lähdeluetteloon. Työn lopullisessa muodossa aineisto on tarkistettu ja antaa oikeudenmukaisen kuvan toimeksiantajasta ja on hyödyksi toiminnassa tulevaisuudessa. Työssä käytetty aineisto hävitetään toimeksiantajan ohjeita noudattaen.