



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Satu Susanna Lappinen

Kelan kolmen vakuutuspiirin yhdistymisprojekti – henkilöstön kokemukset

Ylempi AMK-tutkinto
Sosiaali- ja terveysala
2010

”Voit luulla, että muutos vahingoittaa sinua, jolloin vastustat sitä. Tai sitten voit uskoa, että Uuden Juuston löytyminen auttaa sinua, jolloin toivotat muutoksen tervetulleeksi. Kaikki riippuu siitä, mihin päätät uskoa. ”

-Spencer Johnson, 2002-

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Satu Lappinen
Opinnäytetyön nimi	Kelan kolmen vakuutuspiirin yhdistymis- projekti – henkilöstön kokemukset
Vuosi	2010
Kieli	suomi
Sivumäärä	55 + 1 liite
Ohjaaja	Andrew Sirkka

Tutkimuksella kartoitettiin Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin henkilöstön kokemuksia vakuutuspiirien yhdistymisprojektista, sen onnistumisesta ja vaikutuksista työnkuvaan. Tutkimuksen kohderyhmänä oli 144 Kelan toimihenkilöä ja kyselyyn vastasi 109 henkilöä. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella helmikuussa 2010, jolloin uusi, 1.1.2010 toimintansa aloittanut Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri oli ollut toiminnassa kuukauden.

Tulosten perusteella vakuutuspiirin henkilöstö koki yhdistymisprosessin onnistuneeksi ja yhdistymisen vaikutukset työnkuvaan ja työhön koettiin pääosin positiivisiksi. Suurimmiksi myönteisiksi vaikutuksiksi koettiin oman etuuden tiimin fyysinen läheisyys, isompi työskentelytiimi sekä työnkuvan selkeytyminen. Kielteisimpinä vaikutuksina koettiin työmatkan pidentyminen, työolosuhteiden heikentyminen ja työmäärän kasvu.

Henkilöstö koki saaneensa vaikuttaa työnkuvansa muutoksiin ja suurimmalle osalle muutokset olivat mieleisiä. Suurin osa niistä henkilöistä, joiden kokemukset varsinaisesta yhdistymisprosessista olivat negatiivisia, olivat kuitenkin sitä mieltä, että yhdistymisen aikaansaamat muutokset olivat positiivisia.

 Asiasanat

muutos, organisaatiot, henkilöstön kokemukset

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	
ABSTRACT.....	
SISÄLLYS.....	
KUVIOLUETTELO.....	
1 JOHDANTO.....	
2 ORGANISAATIOMUUTOKSEN TEORIAA.....	
2.1 Onnistuneen organisaatiomuutoksen vaiheet.....	
2.2 Organisaatiokulttuuri.....	
2.3 Organisaatiomuutoksia koskeva tutkimus.....	
3 ORGANISAATIOMUUTOSPROSESSIT KELASSA.....	
3.1 Kelan palvelutoiminnan kehittäminen 2000-luvulla.....	
3.2 Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri.....	
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEHTÄVÄT.....	
5 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET RATKAISUT.....	
6 TULOKSET.....	
6.1 Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus.....	
6.2 Työnkuvan muutokset yhdistymisen seurauksena.....	
6.3 Pehdytys uuteen työnkuvaan.....	
6.4 Tiedottaminen yhdistymisen vaiheista.....	
6.5 Osallistuminen yhdistymisprojektin alatyöryhmiin.....	
6.6 Yhdistymisprojektin aikana järjestetty muutosvalmennus.....	
6.7 Nykyisen työyhteisön ilmapiiri.....	
6.8 Yhdistymisen myönteiset ja kielteiset vaikutukset työhön.....	
6.9 Muita mielipiteitä toteutetusta organisaatiomuutoksesta.....	
7 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	
7.1 Vakuutuspiirien yhdistymisprosessin onnistuminen.....	
7.2 Yhdistymishankkeen projektiryhmän työskentelyn onnistuminen.....	
7.3 Kokemukset työnkuvan muutoksista ja muutoksista työyhteisössä.....	
7.4 Vakuutuspiirien yhdistymisprojekti ja muutosvaihetheoria.....	
8 POHDINTA.....	
8.1 Opinnäytetyön luotettavuus.....	
8.2 Jatkotutkimusaiheet.....	
LÄHDELUETTELO.....	
LIITTEET	

KUVIOLUETTELO

- Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden työskentelyvuosien jakauma
- Kuvio 2. Muutokset työnkuvassa yhdistymisen seurauksena
- Kuvio 3. Kokemukset työnkuvan muutoksesta
- Kuvio 4. Tiedon saanti yhdistymisen vaiheista
- Kuvio 5. Kokemukset yhdistymisprojektin aikana järjestetystä muutos- ja tiimi-
valmennuksesta
- Kuvio 6. Kokemus nykyisen työyhteisön ilmapiiristä
- Kuvio 7. Yhdistymisen myönteiset vaikutukset työhön
- Kuvio 8. Yhdistymisen kielteiset vaikutukset työhön
- Kuvio 9. Kokemukset työnkuvan muutoksesta eri tilanteissa

1 JOHDANTO

Muutoksia tapahtuu koko ajan ja kaikkialla. Nyky-yhteiskunnan organisaatiot toimivat jatkuvan muutoksen keskellä yrittäen samalla säilyttää toimintakykynsä, kilpailukykyä ja ajatuksen perustehtävästään. Julkisen sektorin organisaatioiden muutosten syyt nousevat useimmiten organisaation ulkopuolisista tekijöistä. Ne muuttuvat, koska niitä ympäröivä yhteiskunta muuttuu ja toiminnan on kehityttävä sen mukaan.

Muutokset tapahtuvat erilaisten vaiheiden kautta. Onnistuneen muutoksen tärkeimpiä asioita on se, että muutosta johdetaan ja muutoksella on selkeä päämäärä. Muutoksella on oltava myös visio, kuva siitä, mitä muutoksella tavoitellaan ja mitä halutaan saada aikaan.

Tutkimuksessa kartoitettiin kyselylomakkeella Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin henkilöstön kokemuksia toteutetusta vakuutuspiirien yhdistymisprosessista.

Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään sitä, mitä on otettava huomioon onnistuneessa muutoksessa, miten organisaation kulttuuri vaikuttaa organisaatioissa sekä millaisia tutkimuksia organisaatiomuutoksista on tehty. Lisäksi tarkastellaan Kelassa viime vuosina toteutettuja kehittämishankkeita.

2 ORGANISAATIOMUUTOKSEN TEORIAA

Organisaatioiden yhdistämisellä tarkoitetaan yleensä kahden tai useamman itsenäisen organisaation yhdistämistä tai asteittaista sulattamista. Organisaatiomuutos voi taas tarkoittaa moniakin asioita, esimerkiksi organisaatiofuusioita, työyhteisöjen työtapojen muutoksia, organisaatiokulttuurissa tapahtuvia muutoksia ja jopa yksittäisen työntekijän ajattelutavan tai yksilöllisten oppimiskokemusten muutoksia. (Taskinen 2005, 45; Juuti & Virtanen 2009, 30.)

Organisaatioiden yhdistäminen on yleensä suuri ja laaja muutos ja sen erottaa muista suurista muutoksista kolme tärkeää piirrettä, jotka ovat: muutoksen nopeus, muutoksen laajuus sekä yhdistämiseen liittyvien ja tuntemattomien asioiden runsaus. Nämä asiat tekevät organisaatioiden yhdistämisestä vaikeasti toteutettavan ja aiheuttavat organisaatioiden jäsenissä epävarmuutta ja vastustusta. (Taskinen 2005, 49.)

Teollisuusyritykset ja liike-elämä ovat käyttäneet organisaatiomuutoksia jo pitkään keinona vastata ympäristön muutoksiin. 1990-luvulta lähtien organisaatioiden yhdistämiset ovat olleet yleisiä myös Suomen talouselämässä. (Taskinen 2005, 15.) 1990-luvulla myös julkisella sektorilla, kunnissa ja valtionhallinnossa on tapahtunut monia muutoksia hallinnon kehittämistoimenpiteiden ja työtapojen muutosten muodossa. Esimerkkeinä näistä ovat muun muassa tulohjausmenettelyyn siirtyminen, liikelaitosuudistukset, palvelujen laatuun liittyvät toimenpiteet, aluehallinnon uudistaminen ja 2000-luvulla kuntakentän kokonaisuudistukset. (Juuti & Virtanen 2009, 16-19.) Yhä useampien organisaatioiden on pakko alentaa kustannuksiaan, parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua sekä etsiä uusia kasvumahdollisuuksia (Kotter 1996, 3).

Julkisella sektorilla muutospainetta aiheutuu muun muassa kansainvälistymisestä, kilpailun lisääntymisestä, teknologian kehittymisestä ja tehokkuuden

lisääntyneistä vaatimuksista (Juppo 2004, 4-5). Valtionhallinnossa on jo tapahtunut ja tapahtuu parhaillaan hallinnon kehittämiseen liittyviä hankkeita; kihlakuntajärjestelmä puretaan, viranomaisten työnjakoa selkeytetään ja päällekkäisyyksiä poistetaan, poliisiorganisaatio uudistetaan, sekä lääninhallitukset lakkautetaan ja niiden tehtävät järjestellään uusiksi. Kaiken kaikkiaan siis isoja organisaatiomuutoksia. (Juuti & Virtanen 2009, 20.)

Valtionhallinnon uudistusten ohella myös kunnissa on tapahtunut monia isoja muutoksia ja niitä tulee tapahtumaan myös tulevaisuudessa. Tapahtuvista muutoksista kunta- ja palvelurakennemuutos vaikuttaa erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden toiminnan suunnitteluun, rahoitukseen ja johtamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 20.) Myös kuntien yhdistymiset ovat olleet viime vuosina ajankohtaisia ja niitä tulee tapahtumaan myös tulevina vuosina. Yhdistymisiin on kannustettu myös valtionhallinnon taholta tarjoamalla taloudellisia avustuksia yhdistyville kunnille.

Tarve julkisen sektorin organisaatioissa tapahtuville muutoksille on yleensä tullut organisaatiota ympäröivästä yhteiskunnasta ja sen muutoksista. Julkisen sektorin organisaatiot kehittävät ja sopeuttavat toimintaansa pitkälti juuri yhteiskunnan muutosten mukaan. Koska muutosta tapahtuu koko ajan, organisaatioiden kehittämisen tarve on nykyään jo pysyvää. (Mattila 2008, 87.)

Myös kolmas sektori toimii muutosten keskellä. Järjestöjä perustetaan, fuusioidaan ja lakkautetaan. Suomalaisessa järjestökentässä on tapahtunut voimakasta muutosta jo viimeiset 70 vuotta. Järjestökenttä erikoistuu ja 2000-luvulla sosiaali- ja terveydenalan järjestöt tuottavat suuren osan palveluista. Vuoden 2007 sosiaalibarometrin mukaan sosiaali- ja terveydenalan järjestöt tuottavat 20 prosenttia kaikista tuotetuista sosiaalipalveluista. (Juuti & Virtanen 2009, 21.)

2.1 Onnistuneen organisaatiomuutoksen vaiheet

Yhdysvaltalainen muutosjohtamisen asiantuntija John P. Kotter on laatinut kahdeksanvaiheisen ohjelman, jonka avulla suurehkojen muutoshankkeiden tulisi organisaatioissa toteutua. Nämä vaiheet ovat: muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin. (Kotter 1996,18-19.)

Onnistunut muutos edellyttää, että jokainen vaihe käydään läpi järjestyksessä. Koska muutosten läpivienti on yleensä pitkälinen, aikaa vievä prosessi, saattaa olla houkuttelevaa jättää jokin vaihe väliin. Vaikka muutosprosessin aikana tuntuu, että joku vaiheista ei ole tarpeellinen juuri kyseisen muutoksen onnistumisessa, näin ei kuitenkaan ole. Kaikki kahdeksan vaihetta ovat toisistaan riippuvaisia ja tärkeää on myös se, että jokainen vaihe toteutetaan mainitussa järjestyksessä, koska vaiheet ikään kuin täydentävät ja tukevat toisiaan. (Kotter 1996, 19-21.)

Kotterin mukaan muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää saada henkilöstö muutoksen taakse. Jos organisaatiossa ollaan tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen, muutos ei etene, koska kukaan ei koe sitä tarpeelliseksi eikä seiso sen takana. Jotta organisaatio saadaan kokemaan muutokset välttämättömiksi, johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan usein rohkeita toimia. Kriisit ovat usein sellaisia tilanteita, joissa henkilöstö huomaa ja kokee muutoksen tarpeelliseksi. Kotterin mukaan yritysten tulisi rohkeammin luoda keinotekoisia kriisejä, jotta muutoksen läpiviemiselle saadaan koko organisaation tuki. (Kotter 1996, 37-40.)

Toinen tärkeä asia muutosprosessissa on muutosta ohjaava tiimi. Riittävän vahvalla ohjaavalla tiimillä on oikeanlainen kokoonpano ja yhteinen päämäärä. Lisäksi tiimin jäsenten on luotettava toisiinsa. Nämä edellä mainitut kriteerit ovat

onnistuneen tiimin edellytykset. Tehokkaan ohjaavassa tiimissä on valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta. Johtajuutta on oltava sekä ihmisten johtamisen muodossa että asioiden johtamisen muodossa. (Kotter 1996, 45-52.)

Kaikissa muutosprosesseissa on oltava visio siitä, mikä on muutoksen tarkoitus ja päämäärä. Hyvä visio selkiyttää muutoksen suuntaa, ja kannustaa ihmisiä oikeanlaisiin toimenpiteisiin muutoksen hyväksi. Vision on oltava selkeä ja realistinen. Monissa muutoksissa ihmisiltä vaaditaan isoja uhrauksia ja osittain siksi muutokseen ei suhtauduta innostuneesti. Hyvä visio tuo esiin uhrausten välttämättömyyden ja tekee myös selväksi, että uhrauksia tekemällä saadaan paljon parempaa tilalle. Vision tehtävä on myös tehostaa henkilöstön toimintaa muutoksessa. Kun kaikilla on yhteinen visio ja tiedetään minkä päämäärän eteen tehdään töitä, työskentely tehostuu. (Kotter 1996, 60-72.)

Hyvä visio ei kuitenkaan yksinään riitä vaan siitä on myös viestittävä kaikille ja saatava kaikki ymmärtämään sen tavoitteet. Visiosta kertominen on usein vaikeaa, koska tehtävä on haasteellinen. Jotta muutosvisiosta viestiminen onnistuisi, kannattaa käyttää useita viestintäkeinoja, kuten suuria kokouksia, muistioita, tiedotuslehtiä ja epävirallisia kahdenkeskeisiä keskusteluja. Toinen tärkeä asia on se, että viestiä toistetaan useaan kertaan. Myös oma toiminta on tehokas tapa viestiä uudesta suunnasta. (Kotter 1996, 73-85.)

Muutosten onnistuneessa toteutuksessa on henkilöstölle annettava laajat valtuudet. Isot muutokset tapahtuvat vain monen ihmisen myötävaikutuksella, mutta henkilöstö ei yleensä myötävaikuta tai ei pysty vaikuttamaan, jos se kokee, ettei sillä ole valtuuksia. Tämän viidennen vaiheen tarkoituksena onkin siirtää vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman laajalle henkilöstöjoukolle poistamalla vision toteuttamisen tieltä mahdollisimman paljon rakenteellisia esteitä. (Kotter 1996, 87-88.)

Suuriin muutoksiin menee yleensä paljon aikaa. Se pieni joukko, joka on ollut muutoksen kannalla jo alusta alkaen, jaksaa kannustaa ja edesauttaa muutoksen toteutumisessa koko prosessin ajan. Suurin osa muista kuitenkin odottaa jotain

konkreettista näyttöä siitä, että hanke on todellakin vaivan arvoinen. Epäilijät vaativat vieläkin tuntuvampia todisteita. Tämän vuoksi on tärkeää, että muutosprosessissa saadaan aikaan ja toteutetaan lyhyen aikavälin onnistumisia. Lyhyen aikavälin onnistumisen pitää olla näkyvä, kiistaton ja sen on nivouduttava selvästi muutoshankkeeseen. Lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat uudistumista monella tavalla, muun muassa vahvistamalla hanketta ja osoittamalla, että uhraukset kannattavat. Ohjaava tiimi pystyy sen kautta testaamaan muutosvision toimivuutta konkreettisesti, epäilijöiden väitteitä ja negatiivista asennetta pystytään horjuttamaan ja näkyvien tuloksien kautta esimiehet saavat paremmin henkilöstön tuen. (Kotter 1996,102-107.)

Kotterin muutosteorian seitsemäs vaihe kehottaa vakiinnuttamaan parannukset ja tuottamaan lisää muutoksia. Muutetut menettelytavat voivat olla hauraita, kunnes ne on vakiinnutettu ja juurrutettu kulttuuriin. Kaikki organisaatiot koostuvat toisistaan riippuvista osioista. Organisaation eri osa-alueet ovat nyky-yhteiskunnassa yhä enemmän riippuvaisia toisistaan ja onnistuneen toiminnan kannalta tämä riippuvuus on jopa välttämätöntä. Keskinäisen riippuvuuden lisääntyminen puolestaan mutkistaa uudistamishankkeita, koska muutoksia on helpompi saada aikaan järjestelmässä, jonka osat ovat itsenäisiä. Ihmisten johtamisen taito on tässä erittäin tärkeää, koska seitsemäs vaihe voi ääritapauksissa olla vuosikymmenen pituinen prosessi, johon osallistuu satoja, jopa tuhansia, ihmisiä. (Kotter 1996, 116-125.)

Viimeisen vaiheen tarkoituksena on juurruttaa uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin. Jos muutosvaiheen aikana kehitetyt uudet toimintamallit eivät ole yhteensopivia organisaation kulttuurin kanssa, niistä ei välttämättä tule pysyviä. Vuosien työn vaatineet muutokset saattavat mitätöityä vain siksi, etteivät uudet tavat ole juurtuneet tiukasti normeihin ja arvoihin. Kulttuuria ei muokata helposti, se muuttuu vasta sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, kun uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä. Tämän vuoksi kulttuurin muutos tapahtuu suurimmaksi osin vasta kahdeksannessa eikä ensimmäisessä vaiheessa. Kulttuurikysymykset on kuitenkin otettava huomioon

kaikissa vaiheissa. Asenteet ja toimintatavat alkavat muuttua jo uudistamisprosessin alussa, mutta suurin osa muutoksista juurtuu kulttuuriin vasta kunkin muutosjakson lopussa. Yrityskulttuurin muuttaminen on vaikea tehtävä. Juuri muutoksen toteuttamisen vaikeudesta johtuen uudistamisprosessissa on muutaman vaiheen sijaan kahdeksan vaihetta. Prosessiin menee myös paljon aikaa, kuten jo edellä on mainittu, ja prosessissa tarvitaan monen ihmisen harjoittamaa ihmisten johtamista. (Kotter 1996, 129-138.)

2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaatiossa käytettyä kieltä ja rituaaleja, normeja, jotka kehittyvät toimivissa ryhmissä, organisaation arvoja, toimintamalleja, joilla työntekijät ja asiakkaat toimivat tai organisaation pelisääntöjä ja keinoja, jotka tulokkaan on opittava ennen kuin hänet hyväksytään organisaation jäseneksi. Se voi tarkoittaa myös ilmapiiriä ja tunnelmaa, joka välittyy organisaatiosta. Organisaation kulttuuria ei ole helppo määritellä ja sen vahvuus vaihtelee olosuhteiden mukaan. Tarkoitettiinpa organisaatiokulttuurilla mitä tahansa edellä mainituista, se on jotakin sellaista, jota kauan työyhteisössä olleet jäsenet eivät enää edes tiedosta. Kulttuuri näkyykin parhaiten organisaatioon saapuvalla tulokkaalla. (Mattila 2008, 20; Schein 1985, 23-24.)

Organisaatiokulttuuri auttaa organisaatiota säilymään ja sopeutumaan ja auttaa sitä pitämään koossa omia sisäisiä toimintamallejaan. Se on helppo sivuuttaa, koska se on läsnä joka paikassa. On kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että kulttuuri käsitetään ja se ymmärretään. (Mattila 2008, 21; Schein 1985, 64.)

Edgar Scheinin jäävuorimalli kuvaa erittäin hyvin sitä, millainen organisaatiokulttuurin rakenne on. Päällimmäisenä, näkyvänä osana on vain kapea huippu. Tämä huippu edustaa kaikkea dokumentoitua, kuultavaa ja nähtävää osaa, esimerkiksi vuosikertomuksia, missiota ja strategiaa. Huipun alapuolella on osa-alue, joka on tiedostettu, mutta jota ei ole virallisesti dokumentoitu. Näitä edustavat esimerkiksi puhettavat, käsitteet, ryhmät ja ammatti-identiteetit. Alimpana ja leveimpänä pohjalla on tiedostamaton osa-alue. Sen sisältöä ei voi

kuvata tarkasti, se käsittää muun muassa ääneen lausumattomat normit ja koodit, ihmissuhteet ja sosiaalisuuden luonteen. Tämä isoin alue, pääsääntöisesti näkymättömissä oleva osa, tulee näkyväksi vasta kun se säätelee työntekijöiden käyttäytymistä jokapäiväisen työn taustalla. (Mattila 2007, 35-36.)

Organisaatiokulttuurista puhuttaessa voidaan puhua myös virallisesta ja epävirallisesta organisaatiosta. Virallista organisaatiota on esimerkiksi organisaatiokaavio, johtamisjärjestelmä, toimenkuvat ja päätösvaltuudet, toimitilat ja muut fyysiset puitteet. Epävirallista organisaatiota on osa, jota ei ole dokumentoitu tai jonka olemassaolosta ei ole päätetty, mutta johon iso osa toiminnasta nojaa. Tätä epävirallista organisaatiota on esimerkiksi työyhteisöt ja kaveriporukat, vakiintuneet työnjaot, käytäväpuheet ja huhut. Epävirallisella organisaatiolla on suuri merkitys jokapäiväisessä arjessa työn toimivuuden, hengen ja myös työn tulosten kannalta. Organisaation johdon ja esimiesten arki koostuu virallisen organisaation tekijöistä, työntekijöiden arki koostuu enemmän taas epävirallisen organisaation tekijöistä. Muutosvastarinnan suurin syy onkin juuri näiden kahden tason törmäminen toisiinsa. (Mattila 2007, 42-43.)

2.3 Organisaatiomuutoksia koskeva tutkimus

Organisaatioiden yhdistämistä on tutkittu monilla tieteenaloilla. Erityyppisten organisaatioiden yhdistämistutkimus tutkii muun muassa yhdistämiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tai yhdistämisen onnistumisen arviointia, yhdistämisprosessin toteuttamista, erityisesti tiedotusta ja henkilöstön osallistumista prosessin eri vaiheisiin sekä niihin liittyen muutoksen johtamista. Se tutkii myös kulttuuristen tekijöiden merkitystä yhdistämisessä, esimerkiksi vaikutuksia, seurauksia ja niitä selittäviä tekijöitä. Yhdistämistutkimus tutkii myös yhdistämisen vaikutuksia organisaatioon ja sen toimintaan sekä yhdistämisen vaikutuksia työntekijöihin ja sitä kuinka he kokevat yhdistämisen. (Taskinen 2005, 37.)

Aluksi tutkittiin yhdistämisen johtamista ja toteutusta. 1980-luvulla alettiin tutkia yhdistettävien organisaatioiden jäsenten kokemuksia ja reagointia yhdistämiseen.

Viime aikoina on tutkittu myös yhdistämisen jälkeistä eheyden, eli integraation, saavuttamista ja sen saavuttamiseen liittyviä vaikeuksia. (Taskinen 2005, 37-38.)

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden yhdistämisistä tehtyjen tutkimusten tuloksista käy ilmi, että yhdistämisprosessin alkuvaiheessa henkilöstö on pelännyt ja myös kokenut yhdistämisen aiheuttavan arvovaltakiistoja ja vallan menettämistä sekä kokenut muutoksen aiheuttamaa ahdistusta. Samanlaisia tuloksia on saatu myös muiden alojen organisaatioiden yhdistämistutkimuksissa. Yhdistämisen muiksi haittoiksi sosiaali- ja terveydenhuollon alan henkilöstö on maininnut vastuualueen hämärtyminen ja työtehtävien monimutkaistumisen sekä ammattiryhmien keskinäiset ristiriidat ja kiistat. Haittoiksi on koettu myös yhdistetyn organisaation suuruus, monimutkaisuus ja byrokraattisuus. (Taskinen 2005, 38-39.)

Positiivista tuloksissa on se, että yhdistäminen on nähty myös mahdollisuutena kehittää sosiaali- ja terveystalvveluja. Pitkällä aikavälillä yhdistämisen myönteiseksi vaikutuksiksi on todettu myös yhteistyön edellytysten parantuminen kuten henkilöstön asennoitumisen muuttuminen myönteisemmäksi sekä toinen toisensa työn tuntemuksen lisääntyminen. Myös yhteistyö on lisääntynyt ja sen ansioista henkilöstö on arvioinut asiakaspalvelun ja hoidon parantuneen. Organisaation kannalta katsottuna yhdistämisen myönteisiä vaikutuksia ovat olleet eri alojen yhteiset koulutukset ja muut yhteiset hankkeet, suunnittelun kokonaisvaltaistuminen, toimintojen päällekkäisyyksien väheneminen ja toimialojen painoarvon nousu organisaatioissa. (Taskinen 2005, 39-40.)

Organisaatioiden yhdistämisen onnistumista eli tavoitteiden saavuttamista arvioitaessa tulokseen vaikuttaa se, missä vaiheessa asiaa arvioidaan. Varsinkin alkuvaiheessa yhdistämisen vaikutukset voivat näyttää kielteisiltä, mutta mahdollisia etuja ja hyötyjä voi näkyä pidemmällä aikavälillä. Arviointia tosin vaikeuttaa se, että tässä vaiheessa myös monet muutkin kuin yhdistämisestä johtuvat tekijät vaikuttavat tilanteeseen. (Taskinen 2005, 42.)

Pekka Mattila on tutkinut vuonna 2006 valmistuneessa väitöskirjassaan Suomen Postin, Mehiläinen Oy:n sekä Vattenfall Oy:n henkilöstön kokemuksia muutoksen läpiviennistä ja muutosvastarinnasta. Kaikki edellä mainitut yritykset ovat toimihenkilö- ja palvelutyövaltaisia organisaatioita, joissa kaikissa on tapahtunut selkeitä muutoksia viimeisten vuosien aikana. (Mattila 2006, 26.)

Tutkimusongelmina olivat miksi organisaation, työn ja työyhteisön muutoksia kannatetaan tai vastustetaan, ja miten näihin kantoihin päädytään, minkälaisia ovat muutoksen edistämisen ja sen vastustamisen erilaiset toimintamuodot, ja milloin niihin turvaudutaan sekä miten osalliset kokevat ja esittävät oman paikkansa ja toimintansa muutostilanteessa ja suhteessa muihin. (Mattila 2006, 8.)

Tutkimusaineisto kerättiin kahden vuoden aikana. Aineisto koostui henkilöstön kirjallisista muutoskuvauksista ja -elämäkerroista, jotka kerättiin henkilöstöltä eräänlaisen kirjoituskilpailun muodossa, sekä toimihenkilöille ja esimiehille tehdyistä avoimista teemahaastatteluista. Kirjoituksia palautui 309 kappaletta, haastatteluja tehtiin 154 kappaletta. (Mattila 2006, 27-29.)

Tutkimuksesta käy ilmi, että se miten henkilöstö kokee muutoksen riippuu siitä, mitä aiempia kokemuksia organisaatiolla on muutoksesta sekä siitä, mitä henkilöstö odottaa tulevalta. Muutoksen kokemisen pohjalta muotoutuu henkilöstön muutosrooli, jonka mukaan se valitsee tietyt tavat edetä muutoksessa. Huomioitavaa on se, että samat toiminnan muodot voivat olla käytössä muutosta vastustettaessa ja muutosta edistettäessä. Näistä lähtökohdista ja menettelytavoista muotoutuu näkyvä ja näkymätön toimintatapa muutoksen etenemisessä. (Mattila 2006, 266-267.)

Virpi Juppon vuonna 2004 tekemän lisensiaattitutkimuksen kohteena oli organisaation muutosprosessin johtaminen eli muutos valtion virastosta liikelaitokseksi ja edelleen valtionyhtiöksi. Tutkimus tehtiin Suomen Postissa ja Valtionrautateissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin kahta prosessia, muutosta vanhan mallisesta liikelaitoksesta uusimuotoiseksi liikelaitokseksi sekä liikelaitoksesta

valtionyhtiöksi. (Juppo 2004, 5.) Tutkimuksen peruslähtökohtana oli Kurt Lewinin muutosvaiheiden jaottelu sekä John P. Kotterin muutosvaiheet (Juppo 2004, 7).

Tarkoituksena oli määritellä organisaation muutoksen johtaminen ja muodostaa julkisen organisaation muutoksen johtamiselle malli, jonka avulla tarkasteltiin kohdeorganisaatiossa tapahtunutta muutoksen johtamista. Tavoitteena oli vertailla, oliko muutosprosessien johtamisessa eroja liikelaitostamisen ja yhtiöittämisen osalta sekä arvioida, miten liikelaitostamisen ja yhtiöittämisen muutosprosessit oli johdettu Suomen Postissa ja Valionrautateissa. Tutkimusaineistona oli organisaatioista koottuja dokumentteja, kuten vuosi- ja toimintakertomuksia, henkilöstö- ja tiedotuslehtiä ja lainsäädäntöaineistoja, komitea- ja työryhmämuistioita sekä erilaisia asiakirjoja. Molempien organisaatioiden aineistosta etsittiin laadullista näyttöä jokaiselle muutoksen johtamisen vaiheelle. (Juppo 2004, 5-6.)

Tulosten perusteella sekä Suomen Postin että Valtionrautateiden muutosprosessin johtaminen oli onnistunut liikelaitostamisessa hieman paremmin kuin yhtiöittämisessä. Suomen Postissa näiden kahden muutosprosessien johtamisen välillä ei ollut merkittäviä eroja. Valtionrautateiden muutosprosessien uudistuksissa eroja oli enemmän kuin Suomen Postin kohdalla. Kummassakin organisaatiossa liikelaitostaminen oli myös paremmin johdettu kuin yhtiöittäminen. (Juppo 2004, 8-10.)

Yleisellä tasolla tarkasteltuna selvimmät erot muutosprosessin vaiheiden välillä oli suunnitelmien laatimisessa, muutokseen kannustamisessa sekä muutoksen juurruttamisessa. Nämä kaikki oli johdettu paremmin liikelaitostamisessa. Kaiken kaikkiaan liikelaitostamisen muutosprosessi oli selvästi onnistuneemmin johdettu kuin yhtiöittämisen. Muutoksen johtamisessa varsinkin muutoksen alkuun ja käynnistämiseen liittyvät toimenpiteet olivat tapahtuneet hyvin. Muutossuunnitelmien laatiminen oli kuitenkin toteutunut yllättävän heikosti. (Juppo 2004, 11.)

Tutkimustulosten mukaan muutoksen suhteellisen hyvän alun ja varsinaisen toteutuksen jälkeiset toimenpiteet oli heikosti toteutettu. Varsinkin muutoksen valvonta ja seuranta sekä muutoksen vakiinnuttaminen oli huomioitu huonosti. Muutosprosessin seuraamiseksi ei myöskään oltu laadittu kriteerejä, joilla prosessin etenemistä olisi voitu seurata. (Juppo 2004, 13.)

Kansaneläkelaitoksen tutkimusosasto tekee tutkimuksia esimerkiksi Kelan etuuksien vaikutuksista asiakkaiden elämään, elämänlaatuun ja toimintakykyyn. Myös asiakkaiden kokemuksia selvittäviä tutkimuksia tietyistä palvelumalleista ja palvelutavan muutoksista on tehty. Kelan tutkimusosaston tutkimuksissa ei kuitenkaan ole selvästi vain Kelan työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä kartoittaneita tutkimuksia.

Kelan vuosittainen henkilöstöbarometri selvittää kattavasti henkilöstön kokemuksia muun muassa työssä jaksamisesta, esimiesten työstä sekä etuustiimin toimivuudesta. Suuria muutoksia läpikäyvässä Kelassa ei kuitenkaan ole ainakaan viime vuosien aikana selvitetty henkilöstön kokemuksia jonkin tietyn palvelumalliuudistuksen läpiviennistä ja sen vaikutuksista työhön.

3 ORGANISAATIOMUUTOSPROSESSIT KELASSA

Kansaneläkelaitos, Kela on perustettu vuonna 1937. Nimensä mukaisesti Kela oli aluksi vain eläkelaitos, joka huolehti pelkästään kansaneläkkeiden maksamisesta. Vähitellen toiminta laajentui, vuonna 1964 astui voimaan sairausvakuutuslaki, jonka toimeenpano tuli Kelan tehtäväksi. 1980-luvulla Kelan hoidettavaksi tuli työttömän perusturva ja 1990-luvulla muun muassa lapsilisä-, opintotuki- ja asumistukietuudet. (Kansaneläkelaitos 2009b.)

Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsemat valtuutetut. Kelan asema on vahvistettu perustuslaissa ja Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Kelan toimintaa johtaa määrääjäksi valittu hallitus. (Kansaneläkelaitos 2009b.)

Kaikki Suomessa asuvat ovat jossakin elämänsä vaiheessa Kelan asiakkaita. Myös ulkomailla asuvat suomalaiset voivat kuulua Suomen sosiaaliturvan piiriin. Nykyisin Kela siis huolehtii ihmisten sosiaaliturvasta ja toiminnallaan se toteuttaa jatkuvasti muuttuvaa sosiaalialan lainsäädäntöä. Kansaneläkelaitos on toimintansa aikana käynyt läpi suuria ja mullistavia muutoksia ja alkuvuosien eläkelaitoksesta on tullut yli sadan eri lainsäädäntöön perustuvan etuuden toimeenpanija. (Häggman 1997, 260-264.)

Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluu yli sata etuutta. Kelan tehtävänä on myös tiedottaa etuuksista ja palveluista, harjoittaa sosiaaliturvan kehittämistä palvelevaa tutkimusta, laatia etuuksien ja toiminnan ennakoinnissa ja seurannassa tarvittavia tilastoja, arvioita ja ennusteita sekä tehdä ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisestä. (Kansaneläkelaitos 2009b.)

Nyky-yhteiskunnan muutos on saanut aikaan sen, että julkiset palveluorganisaatiot ovat viime vuosikymmeninä pyrkineet purkamaan perinteistä byrokraattista toimintatapaansa ja sitä kautta on pyritty parantamaan toiminnan tuloksellisuutta

ja ennen kaikkea laatua. 1980-luvulta alkaen on kiinnitetty erityisesti huomiota toiminnan tehokkuuteen, joustavuuteen ja palvelukykyyn. 1970- ja 1980-luvuilla useissa OECD-maissa julkisen sektorin rakenteita alettiin uudistaa ottamalla mallia liikkeenjohtamisesta. Suomessa tämä julkishallinnon uudistus käynnistyi käytännössä vasta 1990-luvun talouslaman myötä, jolloin tärkeäksi tuli julkisten palvelujen tuotannon tehostaminen. (Koivumäki 2008, 53-55.)

Kelalla on ollut maine erittäin vahvasti byrokraattisena toimijana. Vähitellen tästä maineesta on pyritty pääsemään eroon, ja tavoitteena on ”olla lähellä ihmistä”. On hyvä muistaa, että Kelan toimintaa ohjaavat lait ja asetukset, mutta niiden mahdollisuuksien rajoissa, joita Kelalla julkisen organisaation toimijana on, se pyrkii helpottamaan asiakkaidensa asiointimahdollisuuksia, asiointin vaivattomuutta ja etuuksien toimeenpanoa. Osittain tämänkin vuoksi Kelassa on viime vuosikymmeninä käyty läpi lukuisia muutoksia.

3.1 Kelan palvelutoiminnan kehittäminen 2000-luvulla

Kela palvelee erilaisia ihmisiä kaikissa eri elämäntilanteissa ja kunkin tarpeen mukaan. Toimintaa pitää kehittää tämän tehtävän pohjalta ja tästä syystä Kelassa käynnistyi vuonna 2007 palvelutoiminnan kehittämisohjelma (PASTE). Kehittämisohjelman tavoitteena on yhtenäisesti palveleva Kela. Visiona on tarjota asiakkaille julkisen sektorin parasta palvelua. Asiakkaat odottavat palvelulta Kelassa ensisijaisesti vaivattomuutta ja yksilöllisyyttä. Kelan toiminnassa on kuitenkin aiemmin korostunut yksittäisten etuuksien ratkaiseminen. Tulevaisuuden toiminnan tulee muuttua niin, että lähdetään asiakkaan tarpeista. (Kansaneläkelaitos 2007.)

Kehittämisohjelman mukaisesti Kelan toiminnan organisoinnissa erikoistutaan asteittain asiakaspalveluun ja ratkaisutyöhön. Tämä toimistopalvelun yhtenäinen malli tuli käyttöön vuoden 2008 alusta alkaen. Kehittämisohjelmaan liittyy myös palveluverkon tarkastelu, jossa tarkoituksena on kartoittaa koko Kelan toimistoverkko. Kartoituksen avulla selvitetään uudet palvelumallit asiakkaiden tarpeiden ja asiointin pohjalta. (Kansaneläkelaitos 2007.)

PASTEN konkreettisimmat vaikutukset henkilöstölle ovat tähän saakka siis olleet erikoistuminen asiakaspalveluun tai ratkaisutyöhön, mutta uusimpana muutoksena palvelutoiminnan kehittämisselmaan liittyen ollaan toteuttamassa asiakaslähtöistä ratkaisutyön organisointimallia. Suunnitelmassa etuuskien ratkaisutyö on organisoitu asiakkaan elämäntilanelähtöisesti siten, että ratkaisutyötä tehdään ja johdetaan Kelassa tehdyn päätöksen mukaisen etuuskorijaon mukaisesti. Etuuskoreja on kuusi: työttömyysturva ja yleinen asumistuki, perhe-etuudet ja sotilasavustus, opintotuki ja koulumatkatuki, eläkkeet ja eläkkeensaajan asumistuki, sairaanhoidon korvaukset ja työterveyshuolto sekä kyky-ryhmä, johon kuuluu sairauspäiväraha, kuntoutusraha, kuntoutus ja vammaisetuudet. (Kansaneläkelaitos 2007.)

Suunnitelmassa on pyritty siihen, että vaiheittain ratkaisutyö keskittyy etuuskoreittain myös fyysisesti samoihin yksikköihin, eli siten, että etuuskorin ratkaisutyötä tehdään vain jossain/joissakin vakuutuspiirin yksiköissä. Kukin etuuskori sisältää asiakkaan tiettyyn elämäntilanteeseen liittyvien etuuskien ratkaisutoiminnan. Kelan valtakunnallinen puhelinpalvelu ja Kelan internetsivujen etuusjaottelu noudattaa samaa elämäntilannejaottelua. Vakuutusalueet etenevät ratkaisutoiminnan uudelleenorganisoinnissa sovitun aikataulun mukaisesti ja sen on tarkoitus olla käytössä koko Kelassa vuoteen 2013 mennessä. Mallit eivät kuitenkaan tule olemaan täysin samanlaisia joka alueella niiden eroavaisuuksien vuoksi. (Kansaneläkelaitos 2007.)

Aiemmin, kun Kelan palvelun perusta oli toimistopalvelu, ajateltiin, että yhden yksikön osaamisen täytyy olla mahdollisimman laaja-alaista. Nyt kehitys on päinvastainen; asiakkaita ohjataan asioimaan verkossa ja puhelinpalvelun kautta ja näitä yhä pidemmälle kehitettyjä sähköisiä palveluita tarjotaankin tehokkaasti. Esimerkiksi maaliskuun alusta kaikkien Kelan toimistojen asiakaspuhelut siirtyivät hoidettavaksi Kelan puhelinpalveluun jolloin puhelinpalvelu toimistoissa päättyi. (Lehikoinen 2010, 6-7.)

Osaamisen keskittämisen etuna etuusratkaisijalle on se, että oma työ helpottuu ja ratkaisujen laatu ja yhdenmukaisuus paranee. Esimiesten kannalta johtaminen helpottuu, kun esimies tunnistaa paremmin osaamisen ja kehittämis- ja koulutustarpeet. Uudet etuuskokonaisuudet antavat myös uudet mahdollisuudet osaamisen johtamiselle. Aiemmin ajateltiin osaamisen olevan yksilön tietojen ja taitojen summa. Nykyisin osaamisen pitää rakentua tavoitteeseen, toteutettavaan strategiaan ja organisaation käytäntöihin, jotta lopputulos olisi asiakkaan kannalta paras mahdollinen. (Lehikoinen 2010, 6-7.)

Kelassa on viime vuosien aikana yhdistetty tasaisesti vakuutuspiirejä isommiksi, toimivammiksi kokonaisuuksiksi. Kansaneläkelaitoksen Länsi-Suomen alueella oli vuoden 2009 loppuun saakka yhdeksän (9) vakuutuspiiriä. Vuoden 2010 alusta alkaen Länsi-Suomen vakuutusalueen vakuutuspiirijako muuttui vastaamaan alueen sairaanhoitopiirien mukaista aluejakoa, jolloin vakuutusalueella toimii vain neljä vakuutuspiiriä; Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri, johon kuuluvat entiset Etelä-Pohjanmaan-, Kauhava-Lapuan- ja Kyrönjoen vakuutuspiirit, Keski-Suomen vakuutuspiiri, johon kuuluvat entiset Jyväskylän-, Sisä-Suomen- ja Äänekoski-Saarijärven vakuutuspiirit, Pohjanmaan vakuutuspiiri, johon kuuluvat Laihian ja Vähänkyrön kunnat, sekä Keski-Pohjanmaan vakuutuspiiri, joka on säilynyt entisellään. (Kansaneläkelaitos 2008.)

Vakuutuspiirifuusioiden lähtökohtana on tulevaisuuden haasteisiin varautuminen sekä toiminnan ja sidosryhmäyhteistyön parantaminen. Vanha vakuutuspiirijako ei ole rakenteiden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta toimiva. Vakuutuspiirien suurempi koko vähentää toimistojen haavoittuvuutta ja luo osaamisen hyödyntämiseen uusia mahdollisuuksia. Lisäksi vakuutuspiirien kokoa kasvattamalla pyritään estämään toiminnan haavoittuvuus ja mahdollistetaan erityisosaamisen optimaalinen hyödyntäminen. Myös resursseja pystytään käyttämään joustavammin vakuutuspiirin koon kasvaessa. (Kansaneläkelaitos 2008.)

Kelan Länsi-Suomen vakuutusalueella on valmisteltu vakuutuspiirien

yhdistymisen ohella jo edellä mainittua asiakaslähtöisen ratkaisutyön organisointimallia. Ratkaisutyön organisointi ja vakuutuspiirien yhdistämisen valmistelu ovat luontevalla tavalla liittyneet yhteen ja mahdollistaneet etuuskien jaottelun etuskoreihin mahdollisimman toimivasti. Vakuutuspiirien yhdistymisiä organisoimaan on perustettu vuoden 2008 syksyllä Keski-Suomen yhdistymishanke ja Etelä-Pohjanmaan yhdistymishanke, joiden tarkoituksena on huolehtia yhdistymiseen liittyvistä ennakkovalmisteluista ja syntyvien vakuutuspiirien toiminnan organisoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta. Hankkeiden tavoitteena on varmistaa uusien vakuutuspiirien toiminnan onnistunut käynnistyminen. (Kansaneläkelaitos 2008.)

3.2 Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri

Toimintansa 1.1.2010 aloittanut Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri koostuu entisistä Etelä-Pohjanmaan-, Kauhava-Lapuan- ja Kyrönjoen vakuutuspiireistä. Vakuutuspiirin alueella asuu noin 200 000 asukasta, vakituista henkilöstöä vakuutuspiirillä on noin 144 henkilöä. Vakuutuspiiri käsittää Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin alueen. Vakuutuspiirissä on kahdeksan (8) toimistoa. Vakuutuspiirien yhdistymisen myötä kaksi (2) alueen toimistoa lakkautettiin ja neljässä (4) tapahtui palvelumuodon muutos. Kelan palveluyhteistyöpisteitä on viisi (5). Näissä Kelan toimihenkilö hoitaa asiakaspalvelua rajoitetulla aukioloajalla samassa tilassa muiden viranomaisten kanssa. Lisäksi Kelan yhteispalvelupisteitä alueella on 12. Näissä esimerkiksi kunnan sosiaalitoimisto ottaa vastaan asiakkaiden Kela-hakemuksia.

Ennen vakuutuspiirien yhdistymistä alueen henkilöstö oli jakautunut useaan pieneen tai pienehköön toimistoon; alle seitsemän (7) hengen toimistoja oli seitsemän (7), alle 15 hengen toimistoja oli seitsemän (7) ja yli 15 hengen toimistoja vain yksi. Poissaolot, epätyypilliset työntekijät ja asiakaspalvelun järjestäminen vaativat jatkuvia toimenpiteitä työn sujuvuuden turvaamiseksi. Lisäksi tarvittiin useita esimiehiä, joilla hallinnollinen työ hajosi pieniin osiin. Aukioloaikojen rajoittaminen esimerkiksi ruokailun järjestämiseksi oli usein välttämätöntä ja piirien toimistoihin oli vaikea luoda etuustiimejä, kun toimistossa

saattoi olla vain yksi tai kaksi saman etuuden tekijää. (Kansaneläkelaitos 2009a.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia miten Kelan Länsi-Suomen alueen kolmen vakuutuspiirin henkilöstö koki Etelä-Pohjanmaan-, Kauhava-Lapuan- ja Kyrönjoen vakuutuspiirien yhdistymisen ja sen aiheuttamat muutokset työnkuvassa.

Tutkimustehtävinä selvitettiin

- miten Kelan kolmen yhdistyneen vakuutuspiirin henkilöstö on kokenut vakuutuspiirien yhdistymisprosessin yhdeksi vakuutuspiiriksi
- miten Kelan kolmen yhdistyneen vakuutuspiirin henkilöstö on kokenut yhdistymishankkeen projektiryhmän työskentelyn onnistuneen
- miten Kelan kolmen yhdistyneen vakuutuspiirin henkilöstö on kokenut työnkuvansa muutoksen ja vakuutuspiirien yhdistymisen aiheuttamat muutoksen työyhteisössä

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET RATKAISUT

Tutkimuksen otantajoukko oli 144 Kelan toimihenkilöä kolmesta yhdistyvästä vakuutuspiiristä. Kyselylomakkeen kysymyksillä selvitettiin henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä vakuutuspiirien organisoinnista, yhdistymisen aiheuttamista muutoksista työnkuvaan ja työyhteisöön sekä mielipiteitä yhdistymistä organisoineen projektiryhmän toiminnan onnistumisesta. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin tutkimusongelmien pohjalta ja lisäksi otettiin huomioon Kotterin muutosteorian vaiheita. Kyselylomake esitettiin yhdellä Kelan toimihenkilöllä, joka työskentelee Kelan Keski-Pohjanmaan vakuutuspiirissä sekä muutamalla Kelan ulkopuolisella henkilöllä. Näin saatiin käsitys vastaamiseen kuluva ajasta sekä mielipiteitä lomakkeen selkeydestä, loogisuudesta ja kysymysten ymmärrettävyydestä. Jotta projektiryhmän työskentelyn onnistumista voitiin arvioida vastausten perusteella, projektiryhmän toimintaa ja toimintatapoja havainnoitiin muutamassa projektiryhmän kokouksessa.

Kyselylomake lähetettiin 1.1.2010 toimintansa aloittaneen Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin henkilöstölle helmikuun alussa 2010. Tällöin uusi vakuutuspiiri oli ollut toiminnassa kuukauden ja henkilöstö oli jo ehtinyt asettua uusiin toimipaikkoihinsa ja uusiin työrooleihinsa. Kyselylomakkeita lähetettiin kuhunkin toimistoon niiden henkilöstömäärän mukainen määrä. Vastausaikaa annettiin yksi viikko. Toimistojen esimiehet, joille kyselyt lähetettiin, jakoivat lomakkeet kaikille työntekijöille ja niihin vastattiin nimettömänä, omassa työhuoneessa, omassa rauhassa. Vastaamisen jälkeen työntekijä sulki vastauslomakkeen kirjekuoreen. Kaikki kirjekuoret kerättiin yhteen nippuun ja toimiston esimies lähetti kaikki vastaukset kirjekuoressa tutkijalle siten, ettei lähettänyt toimisto käynyt ilmi.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä paljon käytetty tutkimusstrategia. Sen keskeisiä piirteitä ovat johtopäätökset

aiemmista tutkimuksista, aiemmat teorit sekä niiden käsitteiden määrittely. Tutkimuksella saatava aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja tutkimuksen tulokset esitetään esimerkiksi prosenttitaulukoiden ja pylvästaulukoiden avulla. (Hirsjärvi 1997, 137.)

Kyselylomakkeen käyttäminen tiedonkeruumenetelmänä on perusteellinen, mutta siihen liittyy myös ongelmia. Kyselylomakkeen avulla tavoitetaan suhteellisen helposti ja nopeasti suurikin kohderyhmä, tosin vastaamattomuus voi nousta suureksi. Vastausten luotettavuus lisääntyy kun lomakkeen voi täyttää nimettömänä. Tällöin saadaan herkemmin vastauksia myös henkilökohtaisiksi luokiteltuihin kysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 180-193.)

Kyseinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena myös siksi, että otantajoukko oli maantieteellisesti erittäin laajalla alueella. Esimerkiksi haastattelututkimuksen toteuttaminen olisi ollut käytettävissä olevaan aikaan nähden mahdotonta. Kyselytutkimus oli sopivin vaihtoehto myös siksi, että tutkija itse työskentelee samassa työyhteisössä. Näin ollen esimerkiksi haastattelututkimuksella ei olisi välttämättä saatu todellisia mielipiteitä esiin, tai ainakin tutkijan läsnäolo olisi voinut vaikuttaa vastauksiin.

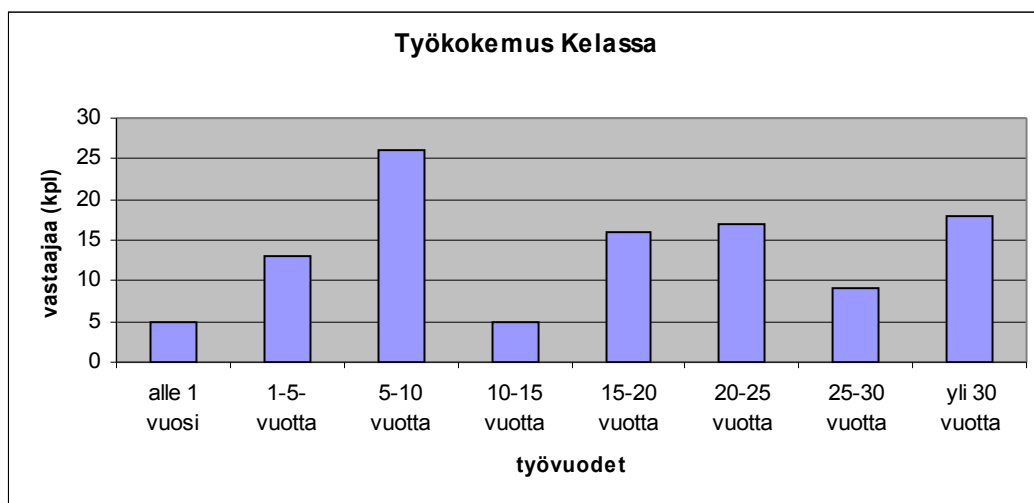
6 TULOKSET

Kyselylomakkeita lähetettiin 144 kappaletta ja niitä palautui 109 kappaletta.

Vastauksia palautui lähes joka päivä niiden lähettämisen jälkeen. Palautuskuoret avattiin kuitenkin yhtä aikaa vasta kun palautuspäivämäärä oli umpeutunut. Aluksi vastaukset käytiin läpi muutaman kerran yleiskuvan saamiseksi. Samalla tarkastettiin, että kaikki vastaukset voitiin ottaa tutkimukseen mukaan. Tämän jälkeen kyselylomakkeet käytiin läpi kohta kohdalta. Kyselylomakkeeseen vastasi 76 % vakuutuspiirin henkilöstöstä (N=109).

6.1 Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus

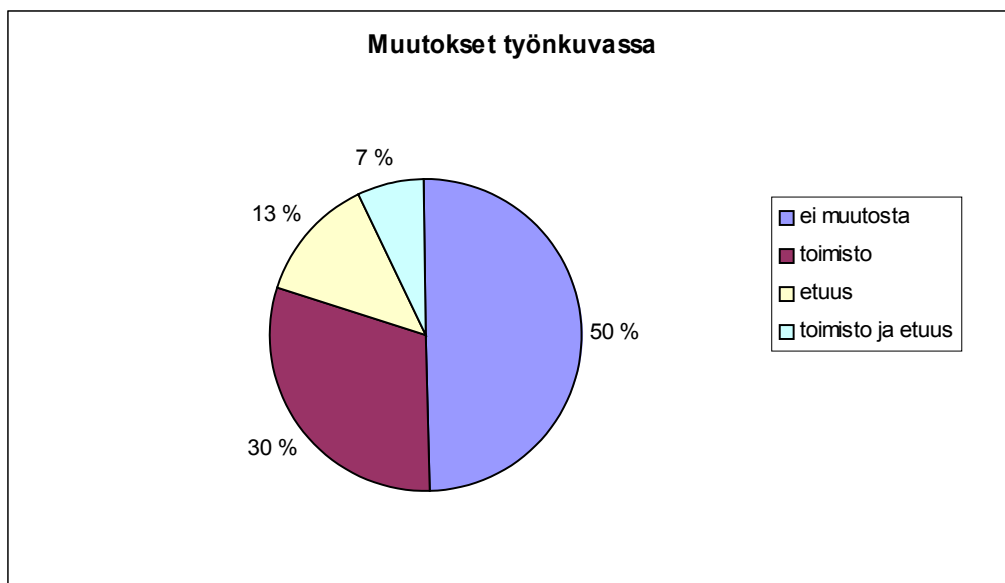
Vastaajien työhistoria Kelalla oli vaihteleva. Enemmistö vastaajista oli työskennellyt Kelalla 5-10 vuotta. Heitä oli 24 % vastanneista (n=26). Yli 30 vuotta Kelalla oli työskennellyt 17 % vastaajista (n=18). 20-25 vuotta Kelalla työskennelleitä oli 16 % vastaajista (n=17), 15-20 vuotta työskennelleitä oli 15 % vastanneista (n=16). 1-5 vuotta työskennelleitä oli 12 % vastaajista (n=13), 25-30 vuotta Kelassa olleita oli 8 % vastanneista (n=9). Alle vuoden ja 10-15 vuotta työskennelleitä oli molempia 5 % vastanneista (n=5). (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden työskentelyvuosien jakauma

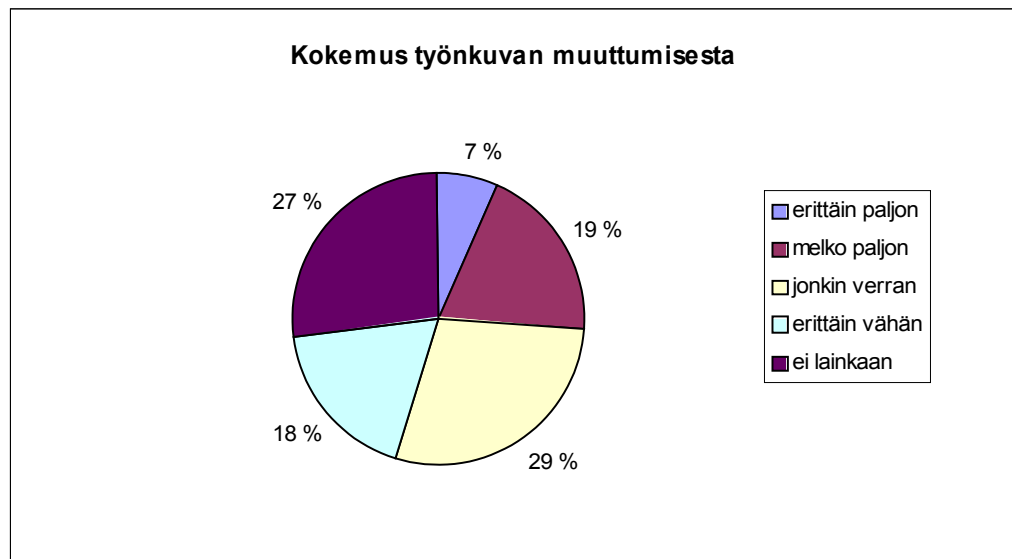
6.2 Työnkuvan muutokset yhdistymisen seurauksena

Lähes puolella vastaajista, 49 % (n=53), sekä etuus että työskentelytoimisto pysyivät samana. Ainoastaan toimisto muuttui 30 % vastanneista (n=33), ainoastaan etuus muuttui 13 % vastanneista (n=14). Sekä toimisto että etuus muuttui vain 7 % vastaajista (n=8). Vastauksissa oli yksi tyhjä vastaus. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Muutokset työnkuvassa yhdistymisen seurauksena

Vastaajista 28 % (n=30) koki, että työnkuva muuttui jonkin verran. 27 % vastaajista (n=29) koki, että työnkuva ei muuttunut lainkaan. 19 % vastaajista (n=21) koki, että työnkuva muuttui melko paljon ja 18 % vastaajista (n=20) koki, että työnkuva muuttui erittäin vähän. Vastaajista 7 % (n=8) koki, että työnkuva muuttui yhdistymisen seurauksena erittäin paljon. Yksi vastaaja ei osannut sanoa mielipidettään. (Kuvio 3)



Kuvio 3. Kokemukset työnkuvan muutoksesta

Suurin osa, 58 % vastanneista (n=63), koki saaneensa vaikuttaa siihen mikä työnkuva on nyt ja missä toimistossa työskentelee. 39 % vastanneista (n=42) ei mielestään saanut vaikuttaa asiaan. 4 % vastaajista (n=4) perusteli asian sillä, että toimisto muutti muotoaan ja sen vuoksi vaihtoehtoja jäämiselle ei annettu. Saman verran vastaajia perusteli kokemuksensa siten, että kaikki saneltiin ylhäältä käsin ja mielipiteitä ei kysytty.

Vastaajista 50 % (n=55) koki työnkuvan muutoksen mieleiseksi. Vain 4 % vastanneista (n=4) koki, että työnkuvan muutos ei ollut mieleinen. Syitä olivat muun muassa se, että työnkuva on nyt hajanainen, yhdistymisen seurauksena työnkuvaan tuli uusi etuus ja etuustyötä on nyt enemmän sekä sen, että tämänhetkinen työ ei motivoi. Vastanneista 28 % (n=31) ei osannut sanoa mielipidettään. Tämä johtui suurimmaksi osaksi siitä, että työnkuva ei ollut muuttunut, mutta kysymykseen oli silti vastattu.

Vastanneista 32 % (n=35) koki, että työskentelytoimiston muutos oli mieleinen, 16 % vastaajista (n=17) ei kokenut sitä mieleiseksi. Vastaajista 6 % (n=7) sanoi syyksi sen, että työmatka piteni. 5 % (n=6) vastasi syyksi sen, että toimistossa on liian paljon ihmisiä, ahtautta ja hälyä. Myös työpaikan ilmapiirin huonontuminen ja työpaikan viihtyvyyden huonontuminen mainittiin syyksi. 39 % vastanneista

(n=42) ei osannut sanoa mielipidettään asiaan. Suurin osa näin vastanneista oli niitä joiden työskentelytoimisto ei muuttunut, mutta kysymykseen oli silti vastattu.

6.3 Perehdytys uuteen työnkuvaan

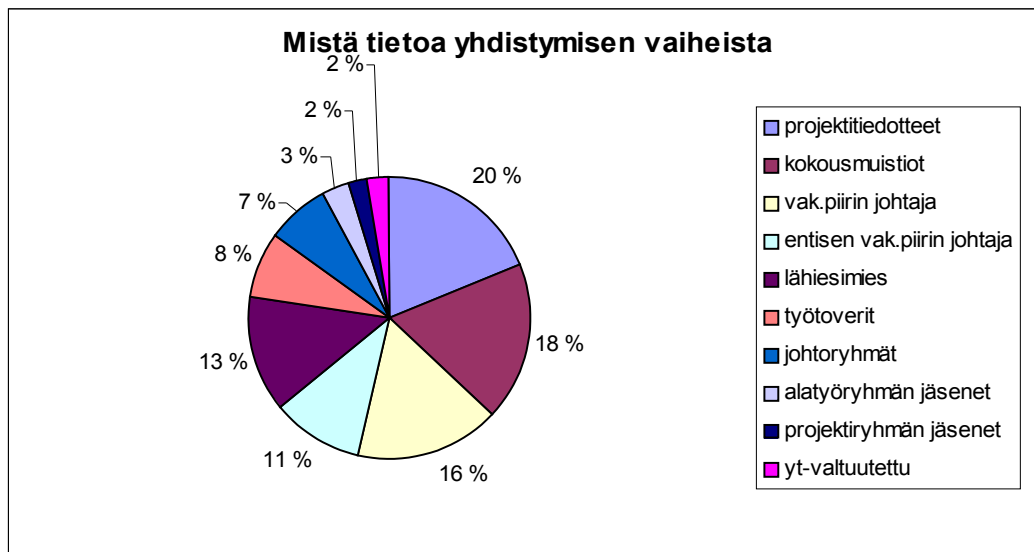
Vastanneista 61 % (n=67), koki saaneensa tähän mennessä tarpeeksi perehdytystä uuteen työnkuvaansa. 17 % vastanneista (n=19) koki, ettei perehdytystä oltu saatu vielä tarpeeksi. Vastaajista 7 % (n=8) sanoi syyksi tähän sen, että perehdytys on vielä kesken ja, että se on ollut puutteellista, edennyt nopeasti ja ollut pintapuolista. Asiakaspalveluroolissa olevat kaipasivat enemmän perehdytystä asiakaspalvelussa vastaan tuleviin asioihin.

Vastauksissa oli 23 tyhjää vastausta. Nämä olivat niitä, joilla työnkuva ei ollut muuttunut ja jotka eivät sen vuoksi kokeneet tarvitsevansa perehdytystä.

6.4 Tiedottaminen yhdistymisen vaiheista

Vastaajista 71 % (n=77) koki saaneensa tietoa yhdistymisestä projektitiedotteista. Vastaajista 68 % (n=74) koki saaneensa tietoa kokousmuistioista. Vakuutuspiirin johtajalta, joka toimi myös yhdistymisen projektipäällikkönä, tietoa koki saaneensa 61 % vastaajista (n=67), entisen vakuutuspiirin johtajalta tietoa koki saaneensa 40% vastaajista (n=44). Lähiesimieheltä tietoa sai 50 % vastaajista (n=55) ja työtovereilta 29 % vastaajista (n=32).

Entisen vakuutuspiirin johtoryhmältä tietoa yhdistymisestä sai 27 % vastaajista (n=29). Yhdistymisprojektin alatyöryhmän jäseneltä tai jäseniltä tietoa sai 11 % vastanneista (n=12). Projektiryhmän jäseneltä ja yt-valtuutetulta tietoa koki saaneensa 9 % vastanneista (n=10). Muiksi tiedon saannin lähteiksi vastattiin muun muassa työpaikan henkilöstön edustaja sekä yt-tilaisuudet sekä oma aktiivisuus. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Tiedon saanti yhdistymisen vaiheista

Vastaajista 37 % (n=40) koki, että tiedottaminen yhdistymisen vaiheista ja sen vaikutuksista työhön hoidettiin hyvin. 17 % vastaajista (n=19) koki, että tiedotus oli hoidettu ihan hyvin tai melko hyvin. 6% vastaajista (n=6) koki, että yleinen tiedottaminen hoidettiin hyvin, mutta henkilökohtaista tiedottamista henkilöitä koskevista asioista kaivattiin enemmän.

Vastaajista 4 % (n=4) koki, että tiedottaminen hoidettiin erittäin huonosti ja 3 % vastaajista (n=3) koki, että tiedottaminen tapahtui vasta sitten kun asiat oli jo lyöty lukkoon. 5 % vastaajista (n=5) koki, että tietoa tuli tuutin täydeltä tai liikaa. Yksittäisinä vastauksina oli vastattu muun muassa, että tiedotus hoidettiin käskytyksenä ylhäältä päin, se oli epätarkkaa, pienen piirin pohdiskelua, tiedotus oli hoidettu kohtalaisesti ja, että tiedotus oli hoidettu asiallisesti.

Vastaajista 6 % (n=6) olisi halunnut enemmän toimisto- ja tiimipalavereita. 5 % vastaajista (n=5) oli sitä mieltä, että eri vaiheista tiedottamisen olisi pitänyt olla avoimempaa. 4 % vastaajista (n=4) kaipasi yksilöllisempää tiedottamista ja 3 % vastaajista (n=3) kaipasi enemmän tietoa ennakkokaavailuista. 2 % vastaajista (n=2) kaipasi enemmän selvityksiä siitä, miksi mitään tehtiin ja päätettiin tietyllä tavalla, niin ikään rehellistä ja totuudenmukaista tiedotusta ja tiedotusta myös silloin kuin ei ole mitään tiedotettavaa kaipasi 2 % vastaajista (n=2).

Yksittäisinä vastauksina vastattiin, että tiedottamisessa olisi pitänyt välttää päällekkäisyyttä, olisi pitänyt rajata mikä koskee ketäkin ja, että asiakkaille tiedottaminen oli todella puutteellista toimistojen sulkemisen suhteen.

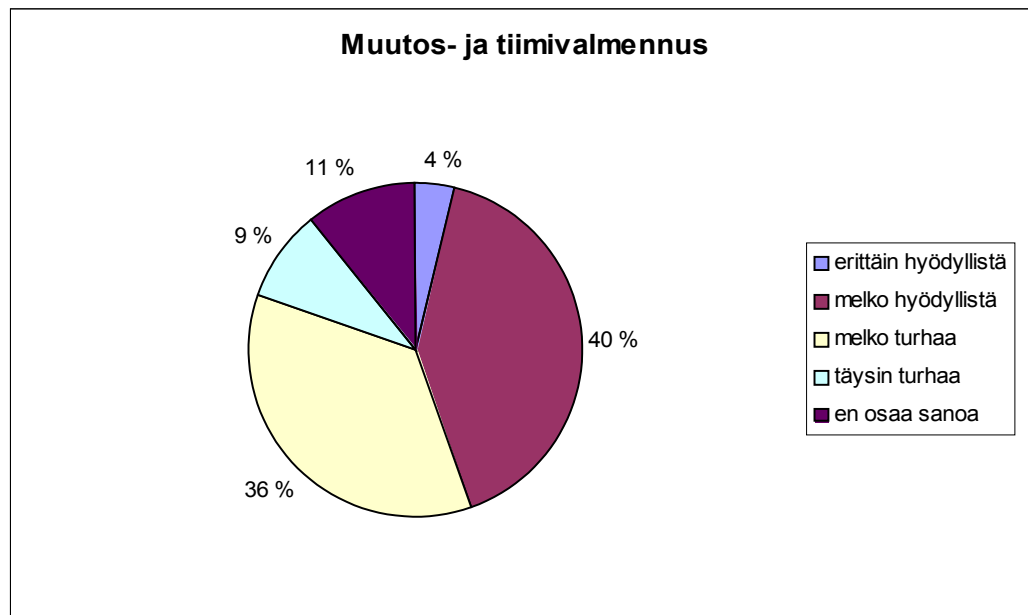
6.5 Osallistuminen yhdistymisprojektin alatyöryhmiin

Suurin osa, eli 75 % vastaajista (n=82) ei ollut osallistunut yhdistymisprojektin alatyöryhmien työskentelyyn. Yhteen alatyöryhmään osallistui 18 % vastaajista (n=20) ja useampaan alatyöryhmään osallistui 6 % vastaajista (n=6). Vastauksissa oli yksi tyhjä vastaus.

Vastaajista 9 % (n=10) koki, että alatyöryhmien töiden tulokset otettiin huomioon yhdistymisessä ja tulosten pohjalta tehtiin tarvittavia muutoksia. 5 % vastaajista (n=5) koki, ettei töiden tuloksia otettu huomioon tai ne jäivät käyttämättä. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään tai ei tiennyt oliko tuloksia hyödynnetty yhdistymisprosessissa. Jos vastaaja on osallistunut vain projektin alkuvaiheen alatyöryhmiin, saattaa olla ettei työn tuloksia voi nähdä konkreettisesti, vaikka ne olisi otettukin huomioon.

6.6 Yhdistymisprojektin aikana järjestetty muutosvalmennus

Yhdistymisprojektin aikana järjestetyn muutos- ja tiimivalmennuksen koki melko hyödylliseksi 41 % vastaajista (n=45). 36 % vastaajista (n=39) koki, että valmennus oli melko turhaa. Vastaajista 9 % (n=10) oli sitä mieltä, että valmennus oli täysin turhaa. 4 % vastaajista (n=4) koki, että valmennus oli erittäin hyödyllistä. Vastaajista 11 % (n=12) ei osannut sanoa mielipidettään. Vastauksissa oli yksi tyhjä vastaus. (Kuvio 5.)

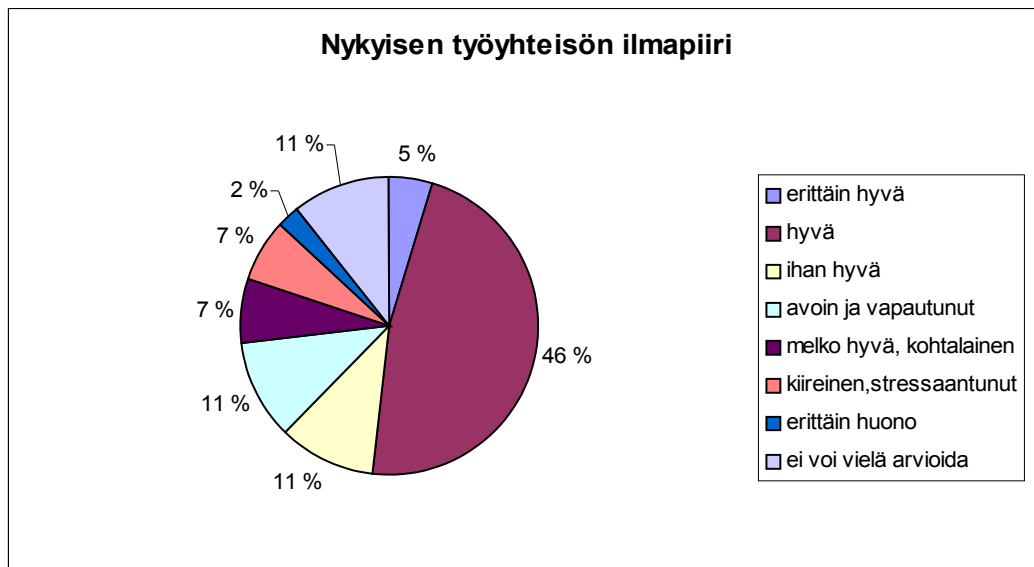


Kuvio 5. Kokemukset yhdistymisprojektin aikana järjestetystä muutos- ja tiimivalmennuksesta

6.7 Nykyisen työyhteisön ilmapiiri

Vastaajista 40 % (n=44) koki, että nykyisen työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Avoimeksi ja vapautuneeksi ilmapiirin koki 9 % vastaajista (n=10), samoin 9 % vastaajista (n=10) vastasi, ettei pysty vielä arvioimaan ilmapiiriä. Ihan hyväksi ilmapiiriä kuvaili niin ikään 9 % vastaajista (n=10). Työyhteisöä kuvasi kiireiseksi ja stressaantuneeksi 6 % vastaajista (n=7), melko hyväksi tai kohtalaiseksi ilmapiiriä kuvasi niin ikään 6 % vastaajista (n=6).

Vastaajista 4 % (n=4) kuvasi työyhteisön ilmapiiriä erittäin hyväksi ja 2 % vastaajista (n=2) erittäin huonoksi. Yksittäisinä vastauksina vastattiin, muun muassa, että ilmapiiri on neutraali, epämiellyttävä, väsynyt ja turhautunut sekä hajautunut. Lisäksi yksi vastaaja koki, ettei yhteistä työyhteisöä ja ilmapiiriä ole lainkaan ja toinen vastaaja koki, että työyhteisössä ei ole juurikaan yhteistä toimintaa, koska kaikki vain työskentelevät tiiviisti omissa työpisteissään. (Kuvio 6.)

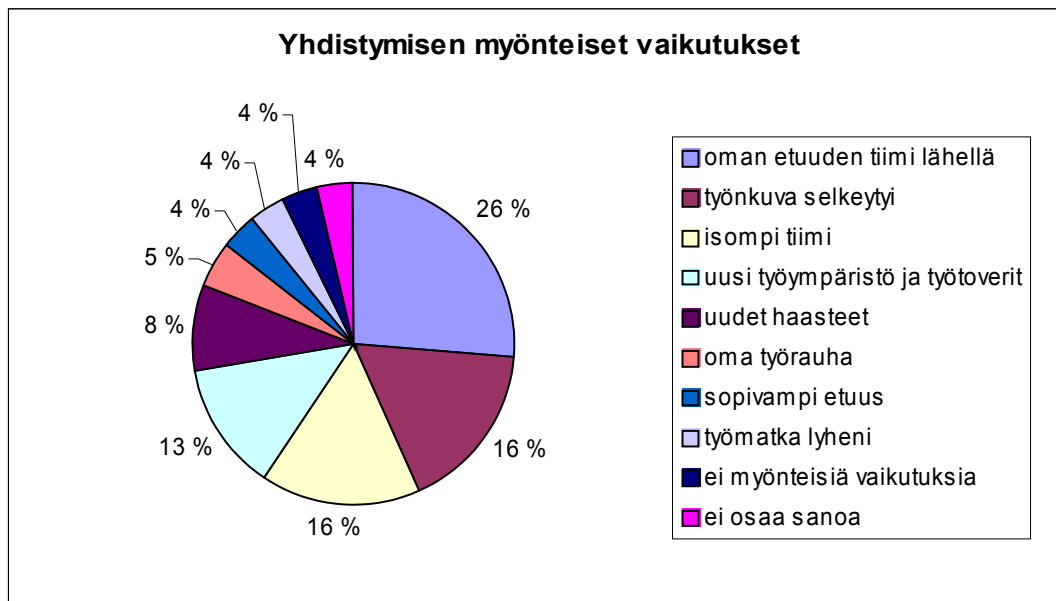


Kuvio 6. Kokemus nykyisen työyhteisön ilmapiiristä

6.8 Yhdistymisen myönteiset ja kielteiset vaikutukset työhön

Vastaajista 22 % (n=24) koki oman etuuden tiimin fyysisen läheisyyden myönteisimmäksi vaikutukseksi työhön. Työnkuvan selkeytymisen koki myönteiseksi vaikutukseksi 14 % vastaajista (n=15). Vastaajista 13 % (n=13) koki isomman tiimin myönteiseksi asiaksi yhdistymisessä. 11 % vastaajista (n=12) vastasi uuden työympäristön ja uudet työkaverit myönteiseksi asiaksi yhdistymisessä. Uudet haasteet koki myönteiseksi 7% vastaajista (n=8).

Oman työskentelyrauhan myönteiseksi asiaksi vastasi 4 % vastaajista (n=4). Sopivampi uusi etuus ja työmatkan lyheneminen oli myönteinen asia 3 % vastaajilla (n=3). Samoin 3 % vastaajista (n=3) vastasi ettei yhdistymisellä ollut myönteisiä vaikutuksia työhön ja 3 % vastaajista (n=3) ei osannut sanoa mielipidettään. Vastaajista 9 % (n=10) vastasi ettei työnkuvassa ollut muutoksia entiseen. (Kuvio 7.)



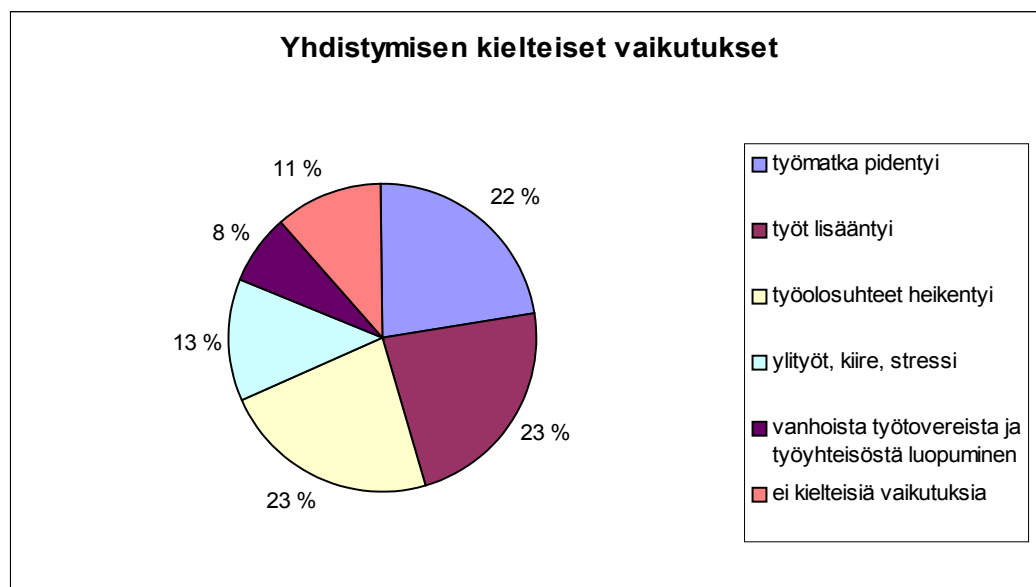
Kuvio 7. Yhdistymisen myönteiset vaikutukset työhön

Vastaajista 12 % (n=13) koki työmatkan pidentymisen, työn lisääntymisen ja työolosuhteiden heikentymisen kielteisimmiksi vaikutuksiksi työhön. Työolosuhteiden heikentymisellä tarkoitettiin muun muassa rauhattomia työtiloja ja työtilojen ahtautta. Vastaajista 7 % (n=8) koki ylityöt, kiireen ja yleisen stressin kielteiseksi vaikutukseksi työnkuvaan. Lähes saman verran, eli 6 % vastaajista (n=7) koki ettei yhdistymisellä ollut lainkaan kielteisiä vaikutuksia työnkuvaan. Vanhoista työtovereista ja työyhteisöstä luopumisen koki kielteiseksi 4 % vastaajista (n=4).

Yksittäisissä vastauksissa koettiin muun muassa, että esimiehet ovat välinpitämättömiä alaistensa töitä koskevissa asioissa ja ,että työntekijät on jätetty oman onnensa nojaan. Lisäksi mainittiin ettei työ ole enää yhtä itsenäistä kuin aiemmin, työnkuva on nykyisin sirpaleinen ja, että sosiaalinen kanssakäyminen on erittäin niukkaa. Yksi vastaaja koki, että esimiehet ovat tietämättömiä etuuskien eroista sekä siitä mitä ne pitävät sisällään. Esimiehet eivät myöskään hänen mielestään arvosta asiakkaiden toimeentulon kannalta tärkeimpiä etuuksia.

Vastauksissa koettiin myös, että, välimatkat tiimin jäsenten välillä ovat pitkät, asiakaspalvelijoiden tiimi on hajallaan, ja kun työt olisi joka tapauksessa pystynyt

tekemään kuten aiemminkin niin työntekijöiden siirtäminen toisiin toimistoihin vastoin tahtoa ei ole kivaa. Vastauksissa mainittiin myös, että loma-ajankohdista ja ylitöistä määrääminen ahdistaa. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Yhdistymisen kielteiset vaikutukset työhön

6.9 Muita mielipiteitä toteutetusta organisaatiomuutoksesta

Vastaajista 7 % (n=8) koki, että uuden vakuutuspiirin toiminta on vasta muotoutumassa ja henkilöstö on odottavalla kannalla. 6 % vastaajista (n=7) oli sitä mieltä, että työntekijät olivat eriarvoisessa asemassa yhdistymisen aikana. 4 % vastaajista (n=4) vastasi, että yhdistymisprosessin aika on ollut stressaavaa aikaa ja samoin 4 % vastaajista (n=4) kokee, että esimiehiä on uudessa vakuutuspiirissä liikaa.

Vastaajista 3 % (n.= 3) oli sitä mieltä, että yhdistymisprosessi saatiin vietyä läpi moitteettomasti. Lähes saman verran, eli 5 % vastaajista (n=5) koki, että yhdistymiseen valmistautuminen aloitettiin hyvissä ajoin, työ oli perusteellista, muutosvalmennus hyvä asia ja profilointi etuuskien ratkaisutyössä oli perusteltua. 2 % vastaajista (n=2) koki, että yhdistymisprojektissa tavoiteltiin liian paljon liian nopeasti. Samoin 2 % vastaajista (n=2) koki, että yhdistymisen eteen tehtiin

paljon työtä, mutta tärkeimmät yksityiskohdat, kuten ratkaisuoikeudet ja muut käyttäjäoikeudet, oli jätetty huomiotta.

Yksittäisissä vastauksissa mainittiin muun muassa, että yhdistyminen tapahtui pitkälti sanelupolitiikalla ja yhdistyminen oli väkisin runnattu lävitse. Vastauksissa oli myös muutamia sellaisia asioita, jotka eivät liittyneet yhdistymisprosessiin tai sen vaikutuksiin vaan pikemminkin yleiseen vallitsevaan työtilanteeseen ja Kelan valtakunnallisiin toimintamalleihin. Näitä vastauksia ei otettu mukaan tuloksiin, koska niiden ei katsottu liittyvän yhdistymisprojektin vaikutuksiin.

7 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten Kelan kolmen yhdistyneen vakuutuspiirin henkilöstö on kokenut vakuutuspiirien yhdistymisprosessin yhdeksi vakuutuspiiriksi, miten Kelan kolmen yhdistyneen vakuutuspiirin henkilöstö on kokenut yhdistymishankkeen projektiryhmän työskentelyn onnistuneen sekä miten Kelan kolmen yhdistyneen vakuutuspiirin henkilöstö on kokenut työnkuvansa muutoksen ja vakuutuspiirien yhdistymisen aiheuttamat muutokset työyhteisössä.

Organisaatiomuutoksen taustalla on ollut Kelan valtakunnallinen ratkaisutyön uudelleenorganisointimalli, jossa Kelan hoitamat etuudet jaotellaan asiakkaiden elämäntilanteen jaottelun mukaisesti etuuskoreihin. Samanaikaisesti kyseisissä kolmessa vakuutuspiirissä on toteutettu vakuutuspiirien yhdistyminen. Nämä vakuutuspiirien yhdistymiset ovat myös osa Kelan palvelutoiminnan kehittämishanketta.

Toteutetussa organisaatiomuutoksessa vaikuttivat kaksi erillistä asiaa, jotka nivoutuivat kuitenkin yhteen erittäin tiiviisti. Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä toteutettiin kaksi Kelan valtakunnallista palvelutoiminnan kehittämishanketta kun alueella toteutettiin ratkaisutyön uudelleenorganisointi ja kolmen vakuutuspiirin yhdistyminen. Nämä kaksi hanketta nivoutuivat niin tiiviisti yhteen ettei osa henkilöstöstä välttämättä edes osannut erottaa näitä hankkeita toisistaan.

Tuloksia arvioitaessa onkin siis vaikea erottaa mitkä muutokset aiheutuivat vakuutuspiirifuusiosta ja mitkä ratkaisutyön uudelleenorganisoinnista. Se ei toisaalta ole tarpeenkaan, koska molemmat toteutettiin toisistaan riippuvaisina. Näin toimimalla saatiin paras mahdollinen lopputulos sekä asiakkaiden, että henkilöstön työn sujumuuden kannalta ajateltuna. Tutkimus tarkasteleekin vakuutuspiirien yhdistymisprojektia, mutta tuloksia tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että taustalla on vaikuttanut myös tuo jo mainittu ratkaisutyön

uudelleenorganisointi.

7.1 Vakuutuspiirien yhdistymisprosessin onnistuminen

Tuloksista voidaan päätellä, että vakuutuspiirien yhdistymisprosessi oli kaiken kaikkiaan onnistunut. Suurin osa vastaajista koki, että sai itse vaikuttaa uuteen työnkuvaansa ja siihen, missä toimistossa nykyisin työskentelee. Samoin työnkuvan muutoksen koki mieleiseksi puolet vastanneista ja vain 4 % koki, ettei työnkuvan muutos ollut mieleinen. Työskentelytoimiston muutoksen koki mieleiseksi 32 % vastanneista, joka sekin puhuu onnistumisen puolesta. Toki näitä lukuja selittää myös se, että suurimmalla osalla, eli 49 %:lla vastaajista työnkuva ja työskentelytoimisto pysyivät samana.

Onnistumista tukee myös se, että suurin osa vastanneista koki saaneensa jo tässä vaiheessa riittävästi perehdytystä uuteen toimenkuvaan. Kokemus perehdytyksen tarpeellisuudesta on toki yksilöllinen ja joku toinen kokee tarvitsevansa enemmän perehdytystä kuin toinen. Silläkin on merkitystä kuinka paljon toimenkuva on muuttunut. Jos kyseessä on aivan täysin uusi etuus, perehdytyksen tarve on luonnollisesti suurempi. Perehdytyksen tarpeellisuuteen ja määrään vaikuttaa myös se, onko jo aiemmin työuransa aikana joutunut vaihtamaan työskentelyetuutta.

Vakuutuspiirin toiminta on vasta muotoutumassa, henkilöstö opettelee tuntemaan uusia työtovereita, työpaikkojaan ja uuden piirin yhteisiä toimintatapoja. Yleinen käsitys vakuutuspiirien yhdistymisprosessin toimivuudesta oli se, että yhdistymisprosessi vietiin läpi moitteettomasti, valmistautuminen aloitettiin hyvissä ajoin, työ oli perusteellista ja ratkaisutyön uudelleenorganisointi oli perusteltua.

Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että yhdistymisprosessin aika on ollut stressaavaa, työntekijät olivat eriarvoisessa asemassa yhdistymisen aikana ja, että uudessa vakuutuspiirissä on liian paljon esimiehiä. Muutaman vastaajan mielestä yhdistymisprojektissa tavoiteltiin liian paljoa liian nopeasti ja muutama koki, että

yhdistymisen eteen tehtiin paljon työtä, mutta tärkeimmät yksityiskohdat konkreettisen työn tekemisessä oli jätetty huomiotta. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin, että yhdistyminen tapahtui pitkälti sanelupolitiikalla ja, että yhdistyminen runnottiin väkisin lävitse.

Tutkimusten tuloksista voidaan nähdä selvästi muutosprosessille tyypillinen etenemiskaava. Prosessi on ollut pitkä, siihen on liittynyt monia vaiheita, se on vaatinut kaikilta osallisilta paljon aikaa, voimia ja uskoa onnistumiseen. Kyselylomakkeen vastauksista käy ilmi se, että osa on vastustanut muutosta, osan kokemus muutoksesta on ollut neutraali ja osa on kaivannutkin muutosta ja antanut sille sen vuoksi mahdollisuuden toteutua.

Kun kyseessä on suuri joukko henkilöstöä, joka vielä työskentelee maantieteellisesti laajalla alueella, muutoksen läpivienti on entistä hankalampaa. Samoin perustein osa henkilöstöstä on ollut eriarvoisessa asemassa, sillä ne, jotka ovat jo ennen yhdistymistä työskennelleet niin sanotusti isommassa toimistossa, ovat varmemmin voineet säilyttää entisen työnkuvansa ja työskentelytoimistonsa. Silti nämäkään henkilöt eivät ole välttyneet muutokselta vaan ovat yrittäneet sopeutua uusiin työtovereihin ja ovat esimerkiksi joutuneet jakamaan työhuoneensa muiden kanssa.

7.2 Yhdistymishankkeen projektiryhmän työskentelyn onnistuminen

Yksi henkilöstölle näkyvimmistä projektiryhmän vastuualueista oli tiedottaminen yhdistymisen vaiheista. Arvioitaessa sen onnistumista, arvioidaan siis tavallaan myös projektiryhmän yhden vastuualueen onnistumista. Suurimman osan yhdistymisprojektin tiedotuksesta koettiin saadun projektitiedotteista ja kokousmuistioista. Näistä projektitiedote lähetettiin suunnilleen kerran kuukaudessa tai tarvittaessa ja kokousmuistiot aina projektiryhmän kokousten jälkeen. Muistiot ja kaikki muu yhdistymiseen liittyvä materiaali oli myös koko ajan luettavissa koko vakuutuspiirin yhteisellä verkkolevyllä.

Vastaajista 11 % koki saaneensa tietoa yhdistymisprojektin alatyöryhmän jäseneltä

ja 9 % varsinaisen projektiryhmän jäseneltä. Yhdistymisprojektin alatyöryhmiä oli useita, niitä koottiin koko projektin ajan erilaisia tarpeita varten. Alatyöryhmiin pyydettiin vapaaehtoisia henkilöstön keskuudesta, vetäjänä toimi yleensä joku esimiesasemassa oleva henkilö, joka vastasi työn tuloksista ja niiden esittämisestä varsinaiselle projektiryhmälle. Toimeksianto alatyöryhmille tuli varsinaiselta projektiryhmältä.

Vastaajista suurin osa koki näiden alatyöryhmien työn onnistuneen ja koki, että työn tulokset hyödynnettiin varsinaisen projektiryhmän työskentelyssä ja sitä kautta myös vakuutuspiirien yhdistymisprojektissa. 5 % vastaajista koki ettei töiden tuloksia otettu huomioon. Kuten jo tulososiossa mainittiin, syy tähän saattaa olla se, että vastaaja on osallistunut vain projektin alkuvaiheen alatyöryhmiin, jotka olivat suurimmaksi osin valmisteluvaiheen työryhmiä. Näiden alkuvaiheen työryhmien töiden tulokset ovat olleet erittäin oleellisia tulevan toiminnan suunnittelussa, mutta oman työryhmän tulosta voi olla vaikea nähdä konkreettisesti. Ne työryhmät, jotka toimivat vasta yhdistymisprojektin hektisimmässä vaiheessa tai loppuvaiheessa, voivat varmaankin paremmin nähdä töidensä tulokset käytännön toiminnassa.

Se, että suurin osa henkilöstöstä ei osallistunut yhdistymisprojektin alatyöryhmien toimintaan voi vaikuttaa paljon siihen, miten henkilöstö koki yhdistymisprojektin työryhmän työn onnistuneen. Vastauksista voi päätellä, että projektin alatyöryhmien työskentelyssä on monelle käynyt ilmi kuinka monenlaisia asioita yhdistymisen vaiheissa on otettava huomioon ja kuinka monen ihmisen yhteisen panoksen muutoksen toteutuminen vaatii. Suurimmalle osalle henkilöstöstä projektiryhmän työ näkyi vain yhteisissä yt-tilaisuuksissa ja projektiryhmän tiedotteissa ja kokousmuistioissa. Moni saattoi myös kyseenalaistaa projektiryhmän työn, sen ajateltiin olevan turhaa, koska ajateltiin, että päätökset on kuitenkin tehty jo jossakin ylemmällä, enemmän valtaa omaavalla taholla.

Projektiryhmän vastuulla oli myös yhdistymisprojektin aikana järjestetyn muutoksen ja tiimivalmennuksen organisointi. Valmennuksen tarpeellisuus kaikissa

muuostilanteissa on todistettu tarpeelliseksi organisaatiotutkijoiden taholta ja varmasti myös usean muutoksen keskellä olevan henkilön mielestä sitä tarvitaan, mutta kokemukset valmennuksen hyödyllisyydestä ja onnistumisesta ovatkin sitten täysin eri asia.

Yhdistyneen vakuutuspiirin henkilöstöstä suurin osa, 41 % vastaajista, koki annetun valmennuksen melko hyödylliseksi, mutta lähes saman verran vastaajista, eli 36 % koki valmennuksen melko turhaksi. Näiden kahden kategorian ero muihin kokemusmääritelmiin on suuri, sillä täysin turhaksi valmennuksen koki 9 % vastaajista ja vain 4 % vastaajista koki valmennuksen erittäin hyödylliseksi. Vastaajista 11 % ei osannut sanoa mielipidettään.

Yhdistymisen aikana järjestetystä muutosvalmennuksesta ensimmäisessä, toukokuussa 2009 järjestetyssä, käytiin läpi muutosta yleisellä tasolla. Syksyllä 2009 järjestettiin etuuskorien mukaisesti jaetuille ryhmille ja tiimeille tiimivalmennusta, jossa tarkoituksena oli tutustua omaan etuustiimiin ja löytää keinoja selviytyä yhdessä muutoksen läpi. Valmennukset järjesti ulkopuolinen konsulttiyritys, jonka konsultit olivat työskennelleet Kelan kanssa aiemminkin.

Kyselylomakkeella ei ollut muutos- ja tiimivalmennuksen osalta kysymystä, jossa vastaaja olisi voinut perustella kokemuksiaan valmennuksesta, eli syitä kokemuksille ei voida analysoida tarkemmin. Muiden vastausten perusteella voisi kuitenkin päätellä, että muutosvalmennukselta olisi kaivattu konkreettisempia keinoja muutoksen läpikäymiseen ja sen aiheuttamien tunteiden käsittelemiseen.

7.3 Kokemukset työnkuvan muutoksista ja muutoksista työyhteisössä

Suurin osa vastaajista koki työnkuvan muutokset onnistuneiksi. Vastaajista 28 % koki, että työnkuva muuttui yhdistymisen seurauksena jonkin verran ja 27 % vastaajista koki ettei työnkuva muuttunut lainkaan. Yhtä pieni ero oli niiden kohdalla, jotka kokivat, että työnkuva muuttui melko paljon tai erittäin vähän. Työnkuvan koki muuttuneen melko paljon 19 % vastaajista ja erittäin vähän 18 % vastaajista. Vain 7 % vastaajista koki, että työnkuva muuttui yhdistymisen

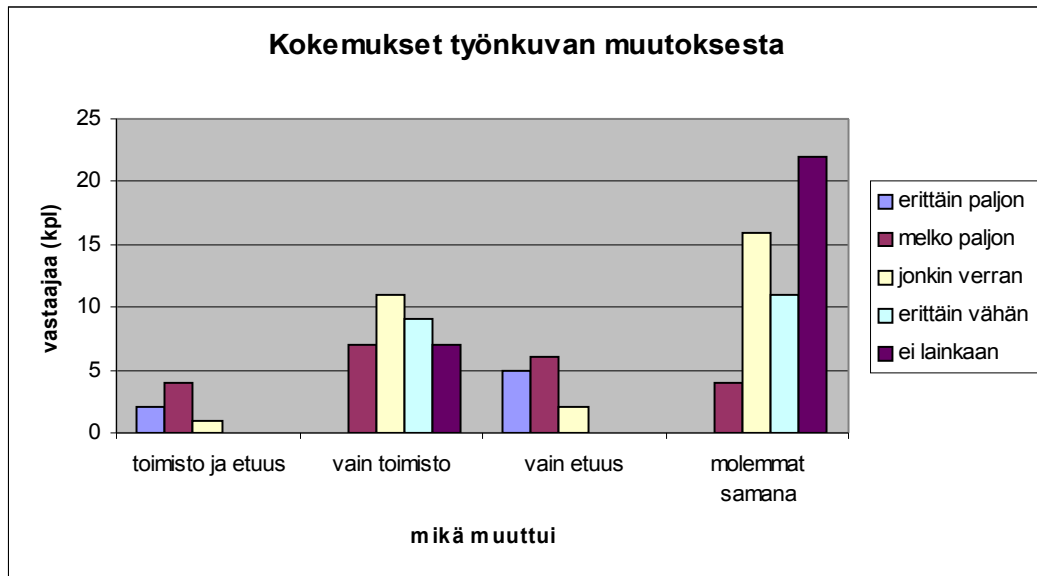
seurauksena erittäin paljon. Näin vastanneiden osuus on suoraan suhteessa siihen joukkoon, joilla muuttui sekä toimisto että etuus.

Sekä toimiston, että etuuden vaihdoksen kokeneista 4 % koki, että työnkuva oli muuttunut melko paljon. 2 % koki, että työnkuva oli muuttunut erittäin paljon. Vain yksi näistä vastaajista koki, että työnkuva oli muuttunut jonkin verran.

Vain toimistonmuutoksen läpikäyneistä 10 % koki, että työnkuva oli muuttunut jonkin verran. 8 % koki, että työkuva muuttui erittäin vähän. 6 % koki, että työnkuva muuttui melko paljon ja samoin 6 % koki ettei työnkuva muuttunut lainkaan.

Vastaajista, joilla muuttui vain etuus 6 % koki, että työnkuva oli muuttunut jonkin verran. 5 % koki, että työnkuva muuttui erittäin paljon.

Vastaajista ne, joilla sekä etuus että toimisto pysyivät samana 20 % koki, ettei työnkuva muuttunut lainkaan. Työnkuvansa jonkin verran muuttuneeksi koki 15 % vastanneista ja erittäin vähän muuttuneeksi 10 % vastanneista. Työnkuvan melko paljon muuttuneeksi koki 4 % vastanneista. (Kuvio 9)



Kuvio 9. Kokemukset työnkuvan muutoksesta eri tilanteissa

Tulokset osoittavat sen, että nekin, joilla sekä etuus, että toimisto pysyivät samana, kokivat silti jossakin määrin työnkuvansa muuttuneen. Muutos koskettaa myös heitä, koska toimistoon tulee uusia työntekijöitä, tiimit uudistuvat ja toimintatavat muuttuvat. Kukaan organisaatiossa ei siis voi välttyä muutoksen vaikutuksilta ja muutos todellakin koskettaa kaikkia.

Yhdistymisen vaikutus nykyisiin työyhteisöihin on ollut pääsääntöisesti hyvä. Selvästi suurin osa, 40 % vastaajista, koki työyhteisön ilmapiirin hyväksi. Tilannetta kuvaa melko hyvin se, että sama määrä vastaajia arvioi ilmapiiriä avoimeksi ja vapautuneeksi sekä ihan hyväksi ja sama määrä koki ettei ilmapiiriä voi vielä arvioida. Työyhteisöt olivat olleet toiminnassa kyselyyn vastaamisen aikaan vasta kuukauden, eli on ymmärrettävää, että tilanne on vielä hieman odottava ja tunnusteleva.

Työyhteisön ilmapiiriä kuvattiin myös stressaantuneeksi ja kiireiseksi, mutta myös melko hyväksi tai kohtalaiseksi. 4 % vastaajista kuvasi ilmapiiriä erittäin hyväksi ja 2 % vastaajista erittäin huonoksi. Nämä ääripäät ovat siis melko pienen vastaajajoukon kokemuksia, mutta sitäkin todellisempia. Koska yksittäisissä vastauksissa ilmapiiri koettiin muun muassa epämiellyttäväksi, väsyneeksi,

turhautuneeksi, hajautuneeksi ja neutraaliksi, vastauksista voi päätellä, että osa uusista työyhteisöistä on jo sopeutunut uuteen tilanteeseen, osa on vielä sopeutumassa ja osassa sopeutuminen ei ole vielä alkanutkaan.

Yhdistymisen suurimmaksi myönteiseksi vaikutukseksi työhön koettiin se, että oman etuuden tiimi on fyysisesti lähellä. Muina myönteisinä seurauksina olivat muun muassa työnkuvan selkeytyminen ja se, että yhdistymisen jälkeen on isompi etuuden tiimi, sekä se, että yhdistymisen jälkeen on uusi työympäristö ja työtoverit, uudet haasteet työssä, oma työskentelyrauha, sopivampi etuus ja muutamalla myös työmatkan lyheneminen. Kelan valtakunnallisen ratkaisutyön uudelleenorganisoinnin yhtenä tavoitteena on ollut se, että saman etuuden tekijät työskentelevät samoissa tiloissa, jotta työyhteisön ja tiimin tuki olisi mahdollisimman tehokasta ja apu ongelmatilanteissa lähellä. Nämä tavoitteet ovat siis tulosten perusteella toteutuneet hyvin.

Yhdistymisen aiheuttamina kielteisimpinä vaikutuksina työnkuvaan oli työmatkan pidentyminen, työn lisääntyminen ja työolosuhteiden heikentyminen. Myös ylityöt, kiire ja yleinen stressi ja vanhoista työtovereista luopuminen mainittiin monessa vastauksessa. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin muun muassa esimiesten työn, työn tuntemisen, arvostuksen ja asenteen heikkoutta, pitkät välimatkat tiimiläisten välillä, asiakaspalvelutiimin hajanaisuus ja sen, että työt olisi joka tapauksessa pystynyt tekemään entisissä työskentelypaikoissa. Kuitenkin 6 % vastaajista koki ettei yhdistymisellä ollut lainkaan kielteisiä vaikutuksia työhön.

Osa kielteisistä vaikutuksista ei ole suoraan yhdistymisen aiheuttamia ja siitä johtuvia. Kiire ja stressi on ollut jo pidempään yleistä Kelalla, kuten varmasti myös monessa muussa työpaikassa nykyisin. Toki pitkään kestänyt yhdistymisprosessi on aiheuttanut paljon epävarmuutta, vajausta etuuksien ratkaisutyössä ja sitä kautta stressiä. Jo aiemmin Kelassa on eriytetty asiakaspalvelu ja ratkaisutyö, ja nyt yhdistymisen jälkeenkin asiakaspalvelijat ovat hajallaan koko Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin alueella ja kokevat syystäkin

olonsa hieman yksinäisiksi muiden eheidän ja yhdessä työskentelevien tiimien keskuudessa.

7.4 Vakuutuspiirien yhdistymisprojekti ja muutosvaihteoria

Tuloksia tarkastellessa on hyvä verrata vielä erikseen vakuutuspiirien yhdistymisprojektin toteutumista Kotterin muutosteorian vaiheisiin. Kotterin laatima kahdeksanosainen ohjelma on laadittu enemmänkin yritysmaailman tarpeisiin, mutta sitä voi soveltaa myös julkisen sektorin organisaatioihin.

Kotterin kahdeksanosaisen ohjelman vaiheet ovat muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin. Vakuutuspiirien yhdistymisprojektissa vaiheet toteutuivat suurimmaksi osin hyvin.

Muutoksen taustalla vaikuttivat Kelan valtakunnalliset kehittämishankkeet, jotka viitoittivat muutoksen tarvetta ja taustoja. Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin yhdistymishankkeen projektiryhmä kertoi henkilöstölle vielä konkreettisesti muutoksen taustoista ja muutoksen tarpeesta kyseisessä yhdistymishankkeessa. Koska vakuutuspiirien yhdistymiset ja ratkaisutyön organisointi ovat molemmat osa Kelan valtakunnallisia kehittämishankkeita, asia ei ollut henkilöstölle täysin vieras. Silti monelle henkilöstöstä saattoi jäädä epäselväksi se, että tapahtuneen organisaatiomuutoksen taustalla vaikuttivat nämä kaksi erillistä tekijää. Siitä yhdistymishankkeen projektiryhmä olisi voinut tiedottaa selkeämmin.

Kelan Länsi-Suomen alueella tapahtuvien yhdistymisprojektien toiminnan toteutuksesta ja etenemisestä koko vakuutusalueella vastasi Länsi-Suomen vakuutusalueen yhdistymishankkeen ohjausryhmä. Vakuutuspiireissä toimi ohjausryhmän alaisuudessa yhdistymisen käytännön toteutuksesta vastannut projektiryhmä, jossa oli jäseniä kaikista yhdistymistä koskettavista

vakuutuspiireistä. Jäsenet olivat esimiesasemassa olevia henkilöitä, joten muutoksen läpiviennissä tarvittavaa kokemusta asioiden ja ihmisten johtamisesta varmaankin oli riittävästi. Projektiryhmän jäsenillä oli varmasti myös kokemusta erilaisten ihmisten ja tilanteiden johtamisesta.

Muutoksen visiosta, tavoitteista ja käytännön asioista henkilöstölle tiedotti projektiryhmä. Tiedottaminen tapahtui muun muassa kokousmuistioden, säännöllisesti lähetettyjen projektitiedotteiden sekä yhteisten yt-tilaisuuksien muodossa. Visiota kerrattiin useasti esimerkiksi noissa jo mainituissa yt-tilaisuuksissa, kuten myös koko yhdistymishankkeen aikana tapahtuneen toiminnan taustalla. Koska tarve muutokselle nousi valtakunnallisten suunnitelmien ja hankkeiden taustalta, vakuutuspiirin henkilöstö saattoi kokea muutoksen vision aika kaukaiseksi asiaksi. Sen vuoksi henkilöstön oli ehkä vaikea mieltää visiota omaan toimintaan sopivaksi ja ymmärtää mikä muutoksen tarkoitus on juuri omassa vakuutuspiirissä.

Projektin aikana perustetut alatyöryhmät olivat erittäin hyvä tapa valtuuttaa henkilöstöä yhdistymisen tavoitteiden saavuttamiseen. Alatyöryhmien työstä oli konkreettista hyötyä yhdistymisen toteutuksessa ja töiden tuloksia hyödynnetään uuden vakuutuspiirin toiminnassa. Valitettavaa, että alatyöryhmien työskentelyyn osallistui niin pieni määrä vakuutuspiirien henkilöstöstä. Tämä saattaa johtua siitä, että henkilöstö sillä tavoin kapinoi yhdistymistä vastaan tai se ei halunnut olla osallisena muutoksen toteuttamisessa. Syynä saattoi myös olla se, että oma työ on kiireistä eikä aikaa niin sanotusti haluttu kuluttaa muuhun.

Nopeasti arvioituna voisi todeta, että Kotterin muutosvaiheista lyhyen aikavälin onnistuminen jäi tässä yhdistymisprojektissa saavuttamatta. Nyt toteutettu yhdistyminen on kuitenkin vain osa Kelan valtakunnallista kehittämishanketta, joka jatkuu vuoteen 2011 saakka. Muutoksia on siis tulossa vielä jatkossakin. Nykyisessä Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä osa etuustiimeistä työskentelee vielä fyysisesti eri paikoissa. Valtakunnallisen ratkaisutyön organisointimallin tavoitteena on saada henkilöstö fyysisestikin yhdeksi tiimiksi, eli muutoksia

vakuutuspiirin henkilöstön sijoittumisessa tulee vielä tapahtumaan vuoden 2011 loppuun mennessä.

Näin ollen voisi ajatella, että nyt toteutettu yhdistymisprojekti kokonaisuudessaan on lyhyen aikavälin onnistuminen. Tämän jälkeen edetään kohti suunnitelman seuraavaa vaihetta. Suurin osa henkilöstöstä ei tätä kuitenkaan taida tiedostaa, sillä kyselyvastausten perusteella suurin osa henkilöstöstä kuvittelee muutoksen olevan nyt takana päin. Todellisuudessa nyt vain hengähdetään hetki ja sitten jatketaan kehittämistyötä. Tätä projektiryhmä ei kuitenkaan yhdistymisprojektin aikana, ehkä tietoisestikin, halunnut vielä korostaa. Sen vuoksi lyhyen aikavälin onnistumista ei henkilöstön mielestä varmaankaan saavutettu.

Edellä mainitulla tavalla toimiessaan projektiryhmä kuitenkin toteutti hyvin Kotterin muutosohjelman kaksi viimeistä vaihetta. Kun vakuutuspiirien yhdistyminen on nyt toteutunut, henkilöstö alkaa sopeutua muutoksiin ja toteuttaa uusiin työtiloihin. Näin siis rauhoitetaan tilannetta muutosvaiheiden välillä ja vakiinnutetaan muutokset. Organisaation kulttuuri muotoutuu myös vähitellen. Kun Kelan palvelutoiminnan suunnitelman seuraava vaihe käynnistetään, organisaatio on oppinut työskentelemään yhdessä ja lisäksi se on onnistunut vakiinnuttamaan toimintatapojaan. Uuden vaiheen toteuttaminen saattaa sen vuoksi olla vähän helpompaa.

8 POHDINTA

Muutoksen kokeminen on aina hyvin yksilöllistä. Muutosta vastustavat henkilöt saattavat hyvinkin voimakkaasti tuoda esille mielipiteensä asiasta ja ikään kuin yllyttävät muitakin kannalleen. Tämä negatiivinen asenne saattaa tarttua joihinkin työyhteisön jäseniin, mutta nekin, jotka ovat muutoksen kannalla, joutuvat tahtomattaankin kuuntelemaan negatiivisia asenteita. Muutoksen kannattajat saattavat käyttäytyä hillitymmin, he tietävät miksi muutos kannattaa ja tietävät ja ennen kaikkea uskovat siihen, että muutos saa aikaan paljon hyvää.

Kaiken edellä mainitun vuoksi organisaatiossa ja työyhteisössä vallitseva yleinen kuva muutoksesta saattaa olla kielteinen vaikka todellisuudessa suurin osa henkilöstöstä onkin muutoksen kannalla ja valmiita tekemään sen eteen uhrauksia. Sen vuoksi muutosta läpivievillä henkilöillä, projektiryhmällä, johtoryhmällä tai muulla vastaavalla ryhmällä täytyy olla asiantuntevia henkilöitä, muutosjohtajia, jotka aistivat yhteisön yleisen mielipiteen ja pystyvät kannustamaan kaikkia koko muutosprosessin aikana.

Kielteisen asenteen muuttamiseksi tulisi löytää keinoja, mutta samanaikaisesti muutoksen kannalla olevia henkilöitä pitää myös tukea. Muutoksen vastustajat vaativat helposti kompromisseja, joita saatetaan pahimmassa tapauksessa tehdä niiden henkilöiden kustannuksella, jotka ovat myöntyväisiä ja valmiita joustamaan yhteisen päämäärän ja tavoitteen saavuttamiseksi.

8.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin Kotterin muutosteorian teemojen mukaisesti sekä tämän tutkimuksen tutkimusongelmien pohjalta. Kyselylomake esitettiin yhdellä Kelan Keski-Pohjanmaan vakuutuspiirin työntekijällä sekä muutamalla Kelan ulkopuolisella henkilöllä. Kyselylomakkeen kysymykset koostuivat sekä monivalintakysymyksistä että avoimista kysymyksistä.

Kyselyn saatelomakkeessa annettiin ohjeet siitä, että kysymyksiin vastataan omassa rauhassa, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman luotettavia ja totuudenmukaisia. Kysymykset pyrittiin tekemään selkeiksi, neutraaleiksi ja helpoiksi vastata. Kysymykset pyrittiin laatimaan myös siten, että vastaajan taustatiedot ovat mahdollisimman hyvät tulosten tarkastelun kannalta mutta niin, ettei tutkija voi päätellä vastauksista kuka vastaaja on. Tämä oli tärkeää, koska tutkija työskentelee samassa työyhteisössä.

Kyselylomakkeella kysyttiin vastaajan entistä, yhdistymistä edeltänyttä vakuutuspiiriä, jotta tuloksia olisi voinut tarkastella vakuutuspiireittäinkin. Tarkoituksena oli tutkia onko vakuutuspiirien vastauksissa eroja ja sitä onko yhdistymisen kokemukset erilaisia eri vakuutuspiireissä. Tämä ei kuitenkaan ollut mielekästä tulosten tarkastelussa, koska henkilöstömäärät vakuutuspiireittäin olivat niin erilaisia, että tulokset olisivat vääristyneet. Osaan kysymyksistä olisi myös voinut laatia avoimen kysymyksen selventämään vastaajan mielipidettä. Kyselylomakkeen kysymyksillä saatiin kuitenkin vastaukset tutkimusongelmiin.

Monivalintakysymyksiin vastattiin hyvin, mutta avoimiin kysymyksiin vaihtelevasti; osaan todella niukasti tai ei ollenkaan. Lyhytsanaiset vastaukset helpottivat vastausten analysointia ja luokittelua kun tutkijan ei tarvinnut tulkita vastauksen sisältöä. Näin ollen tulosten tulkinnassa avointen kysymysten suhteen on vähemmän epätarkkuuksia. Toisaalta omaa mielipidettä koskevien kysymysten analysointi oli haastavaa, koska monella oli paljon sanottavaa ja yhteen vastaukseen oli saatettu kertoa paljon muutakin kuin yhdistymisen vaikutuksia. Joissakin vastauksissa vastaaja oli kirjoittanut todella paljon tekstiä, mutta vastaus ei kuitenkaan vastannut esitettyyn kysymykseen. Näitä vastauksia oli vaikea kategorioida tulosten analysoinnissa.

Kyselylomakkeen kysymyksiä 3 ja 4 ei voitu hyödyntää tulosten tarkastelussa, koska vastaajat eivät olleet vastanneet kysymykseen samalla tavalla. Näin ollen kysymyksistä ei voinut suoraan päätellä miten työnkuva oli muuttunut

yhdistymisen seurauksena. Tämä ei kuitenkaan haitannut tulosten tarkastelua, koska kysymyksellä 5 selvitettiin mikä asia vastaajilla muuttui yhdistymisen seurauksena.

Vastausprosentti nousi korkeaksi ottaen huomioon, että kyseessä oli kyselytutkimus; 144 henkilöstä kyselyyn vastasi 109 henkilöä eli vastausprosentti oli 76 %. Tämäkin voi osaltaan kertoa siitä, että kyselyyn oli helppo vastata. Se kertoo myös siitä, että aihe oli ajankohtainen ja moni halusi kertoa mielipiteensä ja kokemuksensa yhdistymisen vaiheista.

8.2 Jatkotutkimusaiheet

Olisi erittäin mielenkiintoista toteuttaa sama tutkimus vuoden tai kahden kuluttua, kun uuden vakuutuspiirin toiminta on vakautunut ja toiminta on rutinoitunut. Henkilöstön kokemukset voisivat olla todenmukaisempia ja vastauksista voisi saada paremmin todellisia toimintaa arvioivia vastauksia.

Mielenkiintoista olisi tutkia myös miten samanlainen yhdistymisprosessi hoidettiin Kelan Keski-Suomen vakuutuspiirissä. Kyseessä on isompi vakuutuspiiri, jossa henkilöstöä on paljon enemmän kuin nyt tutkimuksen kohteena olleessa Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä. Koska molempien vakuutuspiirien yhdistyminen toteutettiin samaan aikaan, jatkossa, parin vuoden kuluttua voisi tehdä tutkimuksen molempien vakuutuspiirien henkilöstöille ja verrata tuloksia. Kaiken kaikkiaan Kelalla on tapahtumassa jatkossakin suuria muutoksia, joilla pyritään parantamaan asiakaspalvelua ja yhtenäistää toimintamalleja.

Muutkin julkisen sektorin organisaatiot olisivat hyviä tutkimusaiheita, koska niissä tapahtuu isoja muutoksia. Monien julkisen sektorin toimialojen toimintaa ja uudistuksia kehitetään asiakkaan ja organisaation ulkopuolisten muutosten aiheuttamien vaatimusten ja tarpeiden pohjalta. Näin ollen voisi ajatella, että henkilöstön saaminen mukaan muutosten toteuttamiseen on hankalampaa kuin niissä organisaatioissa, joissa muutoksen tarve lähtee organisaation sisältä.

Loppujen lopuksi onnistuneeseen organisaation muutokseen tarvitaan hyvä visio, hyvää johtajuutta sekä henkilöstön tuki ja kokemus siitä, että heidät on otettu huomioon muutoksen toteutuksessa, se, että, heidän mielipidettään on arvostettu.

LÄHDELUETTELO

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. 6-7 p. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy.

Häggman, Kai 1997. Suurten muutosten Suomessa: Kansaneläkelaitos 1937-1997. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Johnson, Spencer 1998. Kuka vei juustoni? Juva. WSOY.

Juppo, Virpi 2004. Liikelaitostamisen ja yhtiöittämisen muutosprosessien johtamisen vertailu Suomen Postissa ja Valtionrautateissa. Hallinnon tutkimus. Nro 4, 4-16.

Juuti, Pauli – Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Kansaneläkelaitos, 2007. Kelan palvelutoiminnan kehittämissuunnitelma 2008-2011. Julkaisematon.

Kansaneläkelaitos, 2008. Kelan Etelä-Pohjanmaan yhdistymishankkeen projektisuunnitelma. Julkaisematon.

Kansaneläkelaitos, 2009a. Kelan Etelä-Pohjanmaan yhdistymishankkeen materiaali. Julkaisematon.

Kansaneläkelaitos, 2009b. Kelan laatukilpailuhakemus 2009.

Koivumäki, Jarkko 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere. Tampereen yliopistopaino.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Press.

USA. Oy Rastor Ab. Data Com Finland Oy.

Lehikoinen, Heidi 2010. Yhteispeli: Kelan henkilöstölehti. Aluejohtaja Kai Ollikaisen haastattelu. Nro 1, 6-7.

Mattila, Pekka 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa: Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsinki. Yliopistopaino.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Schein, Edgar H. 1985. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo. Weilin+Göös kirjapaino.

Taskinen, Helena 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveydenalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopio. Kopijyvä.

LIITE 1

**KYSELY KELAN ETELÄ-POHJANMAAN VAKUUTUSPIIRIN
HENKILÖSTÖLLE**

1. Työkokemus Kelassa

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> alle 1 vuosi | <input type="checkbox"/> 15-20 vuotta |
| <input type="checkbox"/> 1-5 vuotta | <input type="checkbox"/> 20-25 vuotta |
| <input type="checkbox"/> 5-10 vuotta | <input type="checkbox"/> 25-30 vuotta |
| <input type="checkbox"/> 10-15 vuotta | <input type="checkbox"/> yli 30 vuotta |

2. Vakuutuspiiri ennen yhdistymistä

- Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri
- Kauhava-Lapuan vakuutuspiiri
- Kyrönjoen vakuutuspiiri

3. Työnkuva/rooli ennen yhdistymistä (voit valita useamman vaihtoehdon)

- esimies
- etuusvastaava
- asiakaspalvelutyö
- ratkaisutyö

4. Työnkuva/rooli yhdistymisen jälkeen (voit valita useamman vaihtoehdon)

- esimies
- etuusvastaava
- asiakaspalvelutyö
- ratkaisutyö

5. Mikä seuraavista muuttui kohdallasi vakuutuspiirien yhdistymisen myötä?

- toimisto ja etuus
- vain toimisto
- vain etuus
- molemmat pysyivät samana

LIITE 1

6. Koetko, että työnkuvasi muuttui vakuutuspiirien yhdistämisen seurauksena?
(Ympyröi yksi vaihtoehto)

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. erittäin paljon | 4. erittäin vähän |
| 2. melko paljon | 5. ei lainkaan |
| 3. jonkin verran | 6. en osaa sanoa |

7. Saitko mielestäsi vaikuttaa siihen, mikä työnkuvasi on nyt ja missä toimistossa työskentelet?

- kyllä ei

8. Onko työnkuvasi muutos ollut mieleinen?

- kyllä ei en osaa sanoa

9. Onko työskentelytoimistosi muutos ollut mieleinen?

- kyllä ei en osaa sanoa

Jos vastasit kysymyksiin 7, 8 ,9 Ei, perustele vastauksesi

10. Koetko, että olet saanut tähän mennessä tarpeeksi perehdytystä uuteen työnkuvaasi?

- kyllä ei

Jos vastasit Ei, perustele vastauksesi

11. Mistä tai keneltä olet saanut tietoja vakuutuspiirien yhdistämisen vaiheista ja etenemisestä? (voit ympyröidä useamman vaihtoehdon)

1. Uuden E-P:n vakuutuspiirin johtajalta/projektipäälliköltä
2. Entisen vakuutuspiirisi johtajalta
3. Lähiesimieheltäsi
4. Johtoryhmältä
5. Kokousmuistioista
6. Projektitiedotteista
7. Projektiryhmän jäseneltä
8. Projektin alatyöryhmien jäseneltä/jäseniltä
9. Työtovereiltasi
10. Työpaikkasi henkilöstön edustajalta
11. Yt-valtuutetulta
12. Jostain muualta, mistä? _____

12. Miten mielestäsi tiedottaminen yhdistymisen vaiheista ja sen vaikutuksista työhösi hoidettiin?

13. Mitä tiedottamisessa olisi mielestäsi pitänyt tehdä toisin?

LIITE 1

15 14. Osallistuitko johonkin yhdistymisprojektin alatyöryhmän työskentelyyn?

1. kyllä, yhteen alatyöryhmään
2. kyllä, useampaan alatyöryhmään
3. en osallistunut

Jos vastasit edelliseen kohtaan kyllä, arvioi alatyöryhmien onnistumista ja sitä miten työryhmän tuotoksia hyödynnettiin projektiryhmässä.

15. Mitä mieltä olet projektin aikana järjestetystä muutosvalmennuksesta ja tiimivalmennuksesta?

1. valmennus oli erittäin hyödyllistä
2. valmennus oli melko hyödyllistä
3. valmennus oli melko turhaa
4. valmennus oli täysin turhaa
5. en osaa sanoa

16. Millaiseksi koet nykyisen työyhteisösi ilmapiirin?

17. Minkälaisia vaikutuksia yhdistymisellä on ollut omaan työhösi?

Myönteisiä vaikutuksia?

LIITE 1

Kielteisiä vaikutuksia?

18. Mitä muuta haluat sanoa vakuutuspiirien yhdistymisprojektista, sen vaiheista tai vaikutuksista?

Kiitos vastauksistasi!