

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Maria Partio

ORGANISAATIOMUUTOKSEEN SUHTAUTUMINEN

Kokemuksia ja odotuksia PKSSK:n Logistiset palvelut -vastualueen perustamisesta

Opinnäytetyö
Helmikuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2015
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
013 260 600

Tekijä(t)
Maria Partio

Nimeke
Organisaatiomuutokseen suhtautuminen.
Kokemuksia ja odotuksia PKSSK:n Logistiset palvelut -vastuualueen perustamisesta.

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä / Logistiset palvelut -vastuualue

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tarkasteltiin logistiikkahenkilöstön suhtautumista Logistiset palvelut -vastuualueen perustamiseen liittyvään organisaatiomuutokseen. Suhtautumista kartoitettiin selvittämällä työntekijöiden kokemuksia, tuntemuksia, odotuksia ja toiveita ennen organisaatiomuutoksen voimaantuloa vuoden 2015 alusta. Edellä mainittuja asioita peilattiin muutosjohtamisen ja organisaatiomuutosten teoriaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli saattaa henkilöstön näkemykset esimiestason tietoon, jotta ne voitaisiin huomioida muutoksen johtamisessa, toteuttamisessa ja onnistumisen seurannassa.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin koko logistiikkahenkilöstölle suunnatulla postikyselyllä ennen organisaatiomuutoksen toteutusta vuoden 2014 lopussa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin, muun muassa luokittelua hyödyntäen.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että logistiikkahenkilöstö ja esimiestaso ovat organisaatiomuutoksen työstämisessä menossa eri vaiheissa. Työntekijät suhtautuvat muutokseen eri tavoin, mistä johtuen sisäisen muutosprosessin yksilöllinen huomioiminen on tärkeää. Työntekijöiden kokemuksen mukaan muutosviestintä ei ole ollut riittävää, mikä heijastui moniin kyselyssä kartoitettuihin asioihin. Yksi tutkimuksen tärkeimpiä havaintoja onkin muutosviestinnän tärkeys muutostilanteiden yhteydessä.

Kieli
suomi

Sivuja 49
Liitteet 2
Liitesivumäärä 5

Asiasanat
organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, henkilöstö, kokemukset, odotukset



THESIS
February 2015
Degree Programme in Business Economics

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 600

Author(s)
Maria Partio

Title
Attitudes towards Organizational Change
Experiences and Expectations concerning the Establishment of Logistic Services AOR at
North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre

Commissioned by North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre / Logistic Services AOR

Abstract

This thesis deals with the attitudes of the logistics personnel to organizational change, which, in this case, means the establishment of Logistic Services. The attitudes were researched by analyzing the employees' experiences, feelings, expectations and wishes before the change in the beginning of the year 2015. The above mentioned aspects were reflected to the theories of change management and organizational change. The purpose of this thesis was to inform the managers of the personnel's opinions so that the management could take them into account while leading, implementing and evaluating the change.

Data for this study was collected by sending a questionnaire to the entire logistics staff before the change at the end of 2014. The study was quantitative and the data was analyzed using, for example, categorization.

It was discovered that the personnel and managers are at different stages of the change process. The employees are reacting to the change differently and due to that it is important to consider the internal change processes individually. According to the employees' experiences, there has not been enough change communication, what has impacted on many other factors covered in the questionnaire. One of the most important finding was the importance of the communication in changes.

Language
Finnish

Pages 49
Appendices 2
Pages of Appendices 5

Keywords

Organizational change, change management, personnel, experiences, expectations

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Muutostilanteet organisaation ja yksilön näkökulmasta	6
2.1	Organisaatiomuutokset	6
2.2	Organisaatiomuutos yksilön näkökulmasta	7
3	Muutosten johtaminen ja muutosprosessi	10
3.1	Muutosjohtaminen	10
3.2	Muutosprosessi Kotterin mukaan	13
4	PKSSK:n organisaatio muutoksessa	17
4.1	Toimeksiantajan esittely ja organisaatiomuutosprosessi	17
4.2	Lean-ajatusmalli kehittämisen apuvälineenä	20
5	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimusongelma	21
6	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat	22
7	Opinnäytetyön luotettavuus, pätevyys ja eettisyys	25
8	Vastaajat taustatietojen valossa	27
9	Työntekijöiden kokemukset ja tuntemukset	30
10	Tulevaan muutokseen kohdistuvat odotukset ja toiveet	39
11	Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhön	42
12	Pohdinta	44
12.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	44
12.2	Tutkimuksen hyödynnettävyys	48
	Lähteet	50

Liitteet

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Kyselylomake

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena oli työntekijöiden suhtautuminen organisaatiomuutokseen. Kartoitin työssäni Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (PKSSK:n) Logistiset palvelut -vastuualueen alaisuuteen vuodenvaihteessa 2014/2015 siirtyneiden työntekijöiden organisaatiomuutokseen liittyviä kokemuksia ja tuntemuksia sekä tulevaan muutokseen kohdistuvia odotuksia ja toiveita. Lisäksi selvitin myös, miten työntekijät kokivat organisaatiomuutoksen jo vaikuttaneen heidän työhönsä ja kuinka he uskovat muutoksen vaikuttavan työhönsä jatkossa. Opinnäytetyössä kokosin raportin edellä mainituista aiheista työntekijöiden kyselyssä antamien vastausten perusteella. Opinnäytetyön on tarkoitus toimia muutosjohtamisen apuvälineenä PKSSK:n Logistiset palvelut -vastuualueella. Työn lopputuloksia on mahdollista hyödyntää myös muutoksen jatkoseurannassa, mikäli samankaltainen kysely toteutetaan työntekijöille muutoksen tapahduttua. Vuoden 2014 aikana muutokset ovat tapahtuneet lähinnä hallinnollisella tasolla, käytännön työssä muutokset tulevat näkyämään asteittain vuoden 2015 alusta lähtien.

Opinnäytetyö tehtiin PKSSK:n logististen palveluiden vastuualueen toimeksiantosta ja aiheen rajaus on tehty toimeksiantajan tarpeisiin pohjaten. Tarkoituksena oli tuottaa opinnäytetyönä sellainen materiaali, jonka avulla organisaatiomuutoksen läpivieminen voitaisiin toteuttaa huomioiden henkilöstön näkemykset mahdollisimman hyvin. Henkilöstön näkemysten huomioimisella on vaikutusta muutoksen onnistumiseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin.

Opinnäytetyöni alkaa organisaatiomuutoksiin, muutosjohtamiseen ja toimeksiantajan organisaatiomuutokseen keskittyvällä teoreettisella viitekehysellä. Tämän jälkeen luvuissa 5–7 käsitellään opinnäytetyön tekemiseen liittyviä asioita, kuten tutkimusongelmaa, valittuja menetelmiä ja luotettavuutta. Luvuissa 8–11 tarkastellaan vastaajien taustatietoja sekä työntekijöiden kokemuksia ja odotuksia. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa tutkimustuloksia peilataan teoreettiseen viitekehukseen ja lisäksi esitetään opinnäytetyön tuloksiin ja tekemiseen liittyviä pohdintoja.

2 Muutostilanteet organisaation ja yksilön näkökulmasta

2.1 Organisaatiomuutokset

Pärjätäkseen toimintaympäristössään tulee organisaatioiden tehdä erinäisiä muutoksia olemassaolonsa aikana (Hyppänen 2013, 249). Muutosten kirjo on moninainen. Organisaatiomuutokset poikkeavat toisistaan esimerkiksi laajuutensa, nopeutensa ja kohteidensa perusteella. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Myös muutokseen johtavat syyt vaihtelevat organisaatiomuutoksesta toiseen. Muutos voi johtua organisaation omasta halusta uudistaa jotakin tai organisaation ulkopuolella tapahtuvista asioista. Muutoksen taustalla voi vaikuttaa tarve tehokkuuden kasvattamiseen esimerkiksi taloustilanteesta tai toimintojen rakenteesta johtuen sekä poliittisella tai yhteiskunnallisella kentällä tapahtunut liikehdintä kuten muuttoliike tai EU:n tasolla tehdyt ratkaisut. Lisäksi muutos voi kummuta yksittäisen ihmisen halusta tehdä muutos (erilaisten elämäntilanteiden huomiointi) tai arvojen muutoksesta (liittyen esimerkiksi luontoon ja hyvinvointiin). (Valtiokonttori 2007, 9.)

Organisaatiot voivat muuttua monilta osin: Organisaatioissa tehtävät muutokset voivat kohdistua työn sisältöön muun muassa työmäärän tai vaativuustason muutoksina. Muutokset voivat tuoda jotakin uutta myös yksittäisiin työtehtäviin ja toimintatapoihin. Muutostilanne on kyseessä silloinkin, kun henkilöstön kokoonpano muuttuu tai työnteen fyysinen paikka vaihtuu. Lisäksi muutoksia organisaation toimintaan ja työntekijöiden elämään tuovat esimerkiksi ulkoistamiset ja liiketoimintaan kohdistuva kaupankäynti. (Hyppänen 2013, 250–257.)

Organisaatioita muodostetaan joihinkin ennalta määriteltuihin tavoitteisiin pääsemistä varten. Tästä syystä myös organisaation rakenteen tulee tukea näitä pyrkimyksiä. Rakenteen avulla havainnollistetaan organisaation kattamia toimintoja ja organisaation jäsenten keskinäistä työnjakoa sekä liitetään yksittäiset osat osaksi kokonaisuutta. Lisäksi sen avulla tulee luoda perusta toimivalle tiedonkululle ja päätöksenteolle. (Juuti 2006, 204–205, 208.) Tarvittaessa organisaation rakennetta tulee tarkistaa asetettujen tavoitteiden mukaisesti, kuitenkin

huolehtien siitä, ettei muutoksia tehdä liian usein ja toiminnan kustannuksella (Viitala & Jylhä 2013, 190). Rakenteiden muutoksen vaikutukset heijastuvat monesti laajemmin työntekijöiden työnkuvaan ja työn tekemisen olosuhteisiin (Hyppänen 2013, 252).

2.2 Organisaatiomuutos yksilön näkökulmasta

Muutokset ovat suhteellisia, sillä yksilöt kokevat saman muutoksen hyvin erilaisena ja siihen suhtautumisessakin on vaihtelua (Juuti & Virtanen 2009, 14). Ihmisten suhtautuminen vaihtelee myönteisen ja kielteisen välillä, mutta toisaalta myös esimerkiksi ennakkoinnin ja passiivisuuden suhteen. Yksilöiden reaktiot kumpuavat muun muassa yksilön ominaisuuksista ja aiemmista kokemuksista esimerkiksi muutokseen liittyen. (Hyppänen 2013, 260, 262.)

Muutostilanteessa on tavallista, että yksilö pohtii omaa kohtaloaan, osaamisensa ja asetettujen vaatimusten kohtaamista sekä, millaisia muutoksia hänen omaan työhönsä kohdistuu. Nämä pohdinnat juontavat juurensa muutokseen usein liittyvästä epävarmuudesta. Ihmiset ovat lisäksi taipuvaisia siihen, että muutoksen mukanaan tuomia kielteisiä asioita huomataan ennemmin muutoksen aikana ja positiivisia vasta sen jälkeen. (Valtiokonttori 2007, 16–17, 20, 21.)

Organisaatiomuutostilanteisiin liittyy ulkoisen, organisaation taholta toteutettavan muutosprosessin lisäksi myös organisaatioon kuuluvien yksilöiden sisällään käymä henkilökohtainen muutosprosessi. Se jakautuu kolmeen erillaiseen vaiheeseen muutoksen työstämisen suhteen ja koko prosessin tarkoituksena on muutokseen sopeutuminen. (AS3 Companies 2015.) Edellä mainituista prosessin vaiheista Pirinen (2014, 216) käyttää prosessin etenemisjärjestyksessä ilmaistuna nimityksiä ”Vanhasta luopuminen”, ”Uuteen sopeutuminen” ja ”Uuden alku”.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa työntekijä irrottautuu entisestä tilanteesta. Niinpä vaiheeseen liittyy esimerkiksi luopumista, epävarmuutta, muutoksen perusteiden selvittelyä, vanhaan takertumista ja selkeän johtamisen tarvetta. Luo-

puminen on toisille ihmisille helpompaa kuin toisille. Yhteistä eri ihmisille on se, että he tarvitsevat asioihin tietynlaisen selkeyden ja muutoksen tuomien hyötyjen tiedostamisen, jotta pääsevät muutosprosessissaan etenemään. (Pirinen 2014, 216–218.)

Sisäisen prosessin keskimmaisessä vaiheessa tapahtuu vähittäistä sopeutumista uuteen tilanteeseen. Tähän vaiheeseen liittyviä asioita ovat vahvatkin tunteet, työn tekemiseen ja työilmapiiriin kohdistuvat haittavaikutukset, keskeneräisyys ja uuden opettelu. Vaiheen lopulla vanha väistyy uuden tieltä ja ihminen alkaa kiinnittää myönteistä huomiota tulevaan. Uuteen siirtymistä helpottaa yksilöön ja hänen työhönsä kohdistuvien odotusten ja muutokseen liittyvän kokonaisuuden selkeys. (Pirinen 2014, 220–223.)

Prosessin viimeisessä vaiheessa yksilön toiminta alkaa olla uuden toimintatavan mukaista, vaikkakin käytäntöjä vielä muokataan. Tämän toteutumisen edellytyksenä on asiaan kohdistuva hyväksyntä. Tässä prosessin vaiheessa ajankohtaisia asioita ovat muun muassa muutoksesta aiheutuneitten etujen ja tulosten konkretisoituminen, uudenlaisen toiminnan vakiinnuttaminen ja tehdyn muutoksen ja siihen liittyvien asioiden kriittinen tarkastelu. Vielä tässäkin vaiheessa jotkut yksilöt haikailevat takaisin muutosta edeltäneeseen tilanteeseen. (Pirinen 2014, 224–227.)

Liikkuminen sisäisen prosessin vaiheesta toiseen on yksilöllistä, joten ulkoisen muutoksen eri vaiheissa yksilöt voivat olla menossa sisäisessä prosessissaan hyvinkin eri kohdissa. Tämä vaatii esimiestaholta huomiointia, jotta johtamisella osattaisiin tukea kutakin yksilöllisesti muutoksessa etenemisessä. (Pirinen 2014, 216.)

Kuten edellä esitellystä sisäisen muutosprosessin kuvauksesta jo ilmeni, ovat tunteet vahvasti mukana muutostilanteissa. Muutoksen kussakin vaiheessa esiintyvät tunteet ovat erilaisia, joten samanaikaisesti henkilöstön keskuudessa voi ilmetä hyvinkin erilaisia tunteita. Lisäksi esimiestaso on asemansa johdosta luonnostaan eri vaiheessa muutosprosessia ja tunneskaalaa kuin henkilöstönsä. Hyppänen on esitellyt yhden näkemyksen siitä, kuinka erilaiset tunteet ajoit-

tuvat yksilön muutosprosessin varrelle (kuvio 1). (Hyppänen 2013, 261.) Kuviossa eri värit kuvastavat prosessin kolmea eri vaihetta, joista ensimmäinen on kuvattu vaaleimmalla värillä.



Kuvio 1: Tunteiden esiintyminen muutosprosessin eri vaiheissa (Hyppänen 2013, 261).

Se, millaisia tunteita yksilö muutoksen yhteydessä kokee, riippuu hänen kokemusmaailmastaan ja tunteiden voimakkuus puolestaan siitä, kuinka tärkeänä hän muutoksen aiheen kokee. Eri ihmiset ilmaisevat kokemiaan tunteitaan eri tavoin, toiset avoimemmin kuin toiset. (Juuti & Virtanen 2009, 118–119.) Myös kulttuurimme vaikuttaa tunteiden ilmaisemiseen: pelko ja epävarmuus on hyväksyttävämpää tuoda esille kuin ilo ja innostus (Valtiokonttori 2007, 16).

Muutosprosessin yhteydessä tunteiden ja niihin liittyvien tarpeiden käsittelyyn tulee varata aikaa. Tunteiden käsittelyyn tarvittava aika vaihtelee ihmisestä toiseen. (Valtiokonttori 2007, 17–18.) Tärkeää olisi, että tunteista keskusteltaisiin työyhteisössä yhdessä. Tunteiden työstämisellä voidaan tukea yksilön itseluottamusta ja muutokseen sopeutumista, kun taas niiden käsittelemättä jättäminen passivoi ja kuormittaa ihmisiä. Tunteisiin aktiivisesti huomiota kiinnittämällä voidaan lisäksi vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin. (Juuti & Virtanen 2009, 120–121, 127–128, 137–138.)

Muutostilanteisiin liittyy usein vastustusta. Tästä käytetään nimitystä muutosvastarinta. Muutosvastarinnan ilmaiseminen voi vaihdella eri yksilöiden välillä hyvinkin näkyvästä tavasta passiiviseen tekemättömyyteen. Ilmaisutavasta riip-

pumatta vastarinnan avulla pyritään taistelemaan tilanteen ennallaan säilymisen puolesta.¹ Muutoksessa etenemisen kannalta on tärkeää, että muutosvastarintaa vähennetään ja mahdollisuuksien mukaan poistetaan jopa kokonaan. Tällöin vastustamiseen käytetty energia saadaan hyödynnettyä muutoksen edistämässä. Muutosvastarinnan taustalla vaikuttaa lukuisia syitä, joista tulee olla selvillä, jotta vastarintaan on mahdollista vaikuttaa. Esimerkkeinä näistä syistä mainittakoon muutosta koskevan tiedon puute ja epäselvyys, työssä epäonnistumisen pelko, työntekijän väsymys ja mukavuudenhaluisuus ja muutoksen passiivisena kohteena oleminen. Muutosvastarinnan työstäminen on olennaista työilmapiiriin ja työhyvinvoinnin työskentelyä tukevalla tasolla säilymisen kannalta. Muutosvastarinnan vähentämiseksi vaaditaan sen määrän kartoittamista vaikka kyselyn avulla sekä esimiehen ja henkilöstön välistä toimivaa vuorovaikutusta esimerkiksi tunteisiin ja kokemuksiin liittyen. Vain siten on mahdollista löytää yksilökohtaiset keinot vastarinnan vähentämiseen. (Pirinen 2014, 97–100, 102–107, 109, 112.)

3 Muutosten johtaminen ja muutosprosessi

3.1 Muutosjohtaminen

Johtaminen on kuin joukkueen valmentamista pelaamaan tietyillä säännöillä yhteisen päämäärän hyväksi. Päämäärän tavoittaminen edellyttää valmentajan ja joukkueen yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Valmentaja viestii pelaajille, kuinka pelaajat omalla toiminnallaan voivat edistää päämäärään pääsemistä, toisin sanoen hän pyrkii vaikuttamaan pelaajien toimintaan osallistumalla joukkueensa peliin kentän laidalta. Valmentaminen, kuten myös johtaminen, vaatii sekä asioiden että ihmisten johtamista: Ensin mainittu tarkoittaa esimerkiksi organisaation toiminnan suunnan määrittelyä ja toimintasuunnitelmien laatimista. Jälkimmäisen keinoin puolestaan ohjataan organisaatioon kuuluvien ihmisten toimintaa muun muassa motivoinnin ja vuorovaikutuksen avulla. Johtaminen on tilan-

¹ Tähän liittyen Hyppänen (2013, 262) toteaa, että ihmiset uskovat olosuhteiden huononevan muutoksen myötä muun muassa työtehtävien runsastumisen, aikataulun tiivistymisen ja resurssien rajallisuuden johdosta.

nesidonnaista, joten siinä tulee huomioida myös toimintaympäristön ominaispiirteet ja mahdolliset muutokset. (Viitala & Jylhä 2013, 248–249.) Erilaisia muutostilanteita ja niihin johtavia asioita on tarkasteltu edellä organisaatiomuutosta käsittelevässä luvussa 2.1.

Tänä päivänä muutokset ovat osa arkeamme, suurempia ja pienempiä muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja niihin tulee reagoida myös organisaation johtamisessa. Tässä yhteydessä tulee kyseeseen johtamisen suuntauksista muutosjohtaminen, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatiota tekemään tarvittavat toimenpiteet halutun tavoitetilan saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 254.) Muutosjohtamisen avulla muutokseen osallisia autetaan hahmottamaan muutokseen johtaneita syitä, näkemään muutoksen tarpeellisuus ja oivaltamaan omat muutokseen liittyvät vaikutusmahdollisuudet. Muutosjohtamisessa ihmisten ja asioiden johtaminen nivoutuvat yhteen, sillä siinä tulee huomioida sekä se, mitä muutoksella halutaan konkreettisesti saada aikaan että se, kuinka muutos käytännössä toteutetaan siihen osalliset huomioiden. Muutosjohtaminen kääntää katseet tulevaisuuteen auttaen korvaamaan vanhat käytänteet tarpeellisilta osin uusilla käytänteillä. (Työterveyslaitos 2014.)

Osallistumismahdollisuuksia tarjoamalla muutosprosessin aikana voidaan tukea henkilöstön työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä (Pirinen 2014, 66–67). Hyvään muutosjohtamiseen kuuluukin vuorovaikutusta ja yhteistyötä muutokseen liittyvien ihmisten kanssa, sekä henkilöstön kehittämistä, sillä vain ihmisten avulla voidaan toteuttaa muutoksia.² Tähän liittyen muutokseen luontaisena kuuluva jonkinasteinen epävarmuus, etenemistahdin mahdolliset hidastumiset ja muutosprosessiin liittyvä koko organisaatiota koskeva jatkuva oppiminen on hyvä tuoda ihmisten tietoisuuteen osana muutosjohtamista. (Viitala & Jylhä 2013, 255–256.)

Muutostilanteissa esimieheltä odotetaan tietynlaista toimintaa sekä johdon että alaisten taholta. Hänen muun muassa odotetaan toimivan eettisiä periaatteita noudattaen ja hyviä ihmissuhdetaitoja käyttäen. (Pirinen 2014, 150.) Muutoksen

² Osallistumismahdollisuuksien tarjoamisella ja hyvällä viestinnällä on todettu voitavan vähentää organisaatiomuutokseen kohdistuvia negatiivisia ajatuksia ja kääntää niitä vähitellen positiivisemmiksi (Valtee 2002, 29).

toteuttamisen ohella esimiehen tulee myös taata alaistensa työn tekemisen edellytysten säilyminen muutosprosessin aikana. Muutosprosessi herättää ihmisissä monenlaisia tuntemuksia ja kysymyksiä, joiden kohtaamiseen esimiehen tulee varata aikaa tukeakseen osaltaan alaistensa työhyvinvointia. (Hyppänen 2013, 263–264; Pirinen 2014, 151–152.) Esimieheltä odotetaan myös palautteenantokykyä ja taitoa rohkaista alaisiaan muutoksen aikana. Edellä mainittujen lisäksi osana esimiehen työnkuvaa on muutoksen etenemisen ja aikaansaajien saavutusten tarkkailu erilaisten mittareiden avulla. Mikäli kehitys ei ole toivotunlainen, tulee esimiehen tehdä jonkinlaisia toimenpiteitä asian korjaamiseksi. (Pirinen 2014, 61, 80.)

Muutosjohtamiseen kuuluu kiinteänä osana muutosviestintä, jonka toimivalla toteutuksella kyetään lieventämään ja poistamaan muutosta haittaavia tekijöitä. Muutosviestinnän tarkoitus on muun muassa selkiyttää muutoksen tavoitteita ja niiden saavuttamiseksi suunniteltuja keinoja organisaation henkilöstölle. Lisäksi viestitään, millaisia vaikutuksia muutoksella todellisuudessa on kunkin yksilön kohdalla. Näin voidaan välttää turhaa epävarmuutta ja lisätä työtehoa. (Pirinen 2014, 63, 65–68, 116, 122–123, 127.)

Muutosviestinnän tarpeet muuttuvat muutosprosessin edetessä. Alussa ei ole tarpeellista kaataa kaikkea mahdollista tietoa henkilöstön niskoille, vaan tehokkaampaa on tarjota tietoa pienemmissä erissä kulloinkin käsillä olevan tilanteen asettamien vaatimusten mukaisesti. Näin tiedon omaksuminen on helpompaa ja viestintä jakautuu koko muutosprosessin ajalle. Jotta muutosviestinnästä voidaan saada irti kaikki mahdollinen hyöty, tulee viestinnässä huomioida ihmisten erilaisuus ja varmistaa, että viestintä tavoittaa kaikki organisaation jäsenet. Muutosviestinnän toteutuksessa onkin tarpeen kiinnittää huomiota käytettävään kieleen ja sen ymmärrettävyyteen. Lisäksi on hyvä pohtia, kenen missäkin tilanteessa kannattaa toimia viestin viejänä ja kuinka viestintä käytännössä toteutetaan. (Pirinen 2014, 76, 117, 121–122, 132–133, 135.)

Vähintäänkin yhtä tärkeää kuin itse muutosviestintä, on selvittää, onko viesti varmasti käsitetty sen alkuperäisen sisällön mukaisesti ilman väärinkäsityksiä. Tästä voidaan saada selko esimerkiksi monisuuntaisen vuorovaikutuksen avul-

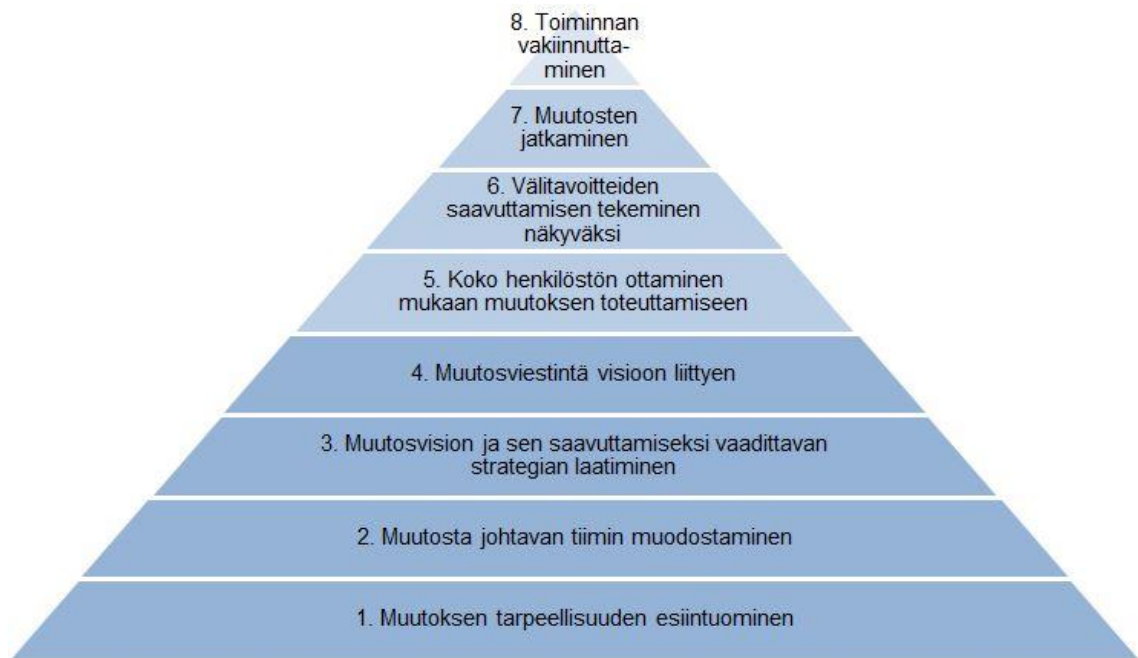
la, joka muutenkin mahdollistaa viestien kulkemisen organisaation tasolta toiselle ja niiden sisällä. Monisuuntainen vuorovaikutus tarjoaa jokaiselle organisaation jäsenelle mahdollisuuden tuoda näkemyksensä esille, mikä puolestaan mahdollistaa muutoksen paremman johtamisen. Mahdollisten väärinymmärrysten korjaaminen ja organisaatiossa liikkuvilta huhuilta siipien katkaiseminen kuuluvat nekin osaksi muutosviestintää kaiken edellä mainitun ohella. (Pirinen 2014, 126–129, 133.)

Tässä luvussa muutosjohtamista ja siihen liittyvää esimiestehtävää on tarkasteltu yleisellä tasolla. Seuraavassa luvussa asiaa syvennetään esittelemällä yksi muutosjohtamisen malleista, jossa edellä tarkastellut asiat nivoutuvat muutosprosessin vaiheisiin kronologisesti. Samalla huomiota kiinnitetään hieman tarkemmin asioihin, joita muutosprosessin eri vaiheissa tulee huomioida.

3.2 Muutosprosessi Kotterin mukaan

Yhdysvaltalainen johtamisen professori John P. Kotter on tutkinut kymmeniä organisaatiomuutoksia³. Muodostuneen aineiston perusteella hän esittelee kahdeksan yleistä virhettä, jotka vaikuttavat kielteisesti organisaation uudistamisen onnistumiseen. Havaitsemiensa virheiden avulla Kotter on laatinut muutosjohtamisen mallin, joka jakautuu kahdeksaan vaiheeseen kuvion 2 mukaisesti. Prosessi alkaa Kotterin mukaan neljällä muutokseen valmistavalla vaiheella. Näiden jälkeisissä vaiheissa tehdään varsinaiset muutostoimenpiteet, joiden mukaisen toiminnan vakiinnuttaminen muodostaa prosessin viimeisen vaiheen. (Kotter 1996, ix, 15–16, 20–22, 187.)

³ Olen käyttänyt sanaa ”organisaatiomuutos” kuvaamaan kaikkia erilaisia organisaatioissa tehtäviä muutoksia, joita Kotter muutosjohtamisen mallin selostuksen yhteydessä esittelee.



Kuvio 2: Kotterin muutosjohtamisen malli (Kotter 1996, 21).

Toivottuun lopputulokseen pääseminen perustuu Kotterin mallin mukaan siihen, että seuraava vaihe pohjautuu edelliseen vaiheeseen. Tästä syystä vaiheiden noudattaminen numerojärjestyksessä on tärkeää, vaikkakin jotkin vaiheet voidaan toteuttaa myös limittäisinä. Kotter tuo lisäksi esille, että onnistuneessa organisaatiomuutosprosessissa ihmisten johtaminen on suuremmassa osassa kuin asioiden johtaminen, vaikka kummankin johtamista tarvitaan. (Kotter 1996, 23–24, 26, 30).

Kotterin muutosjohtamisen malli on tunnettu ja yksityiskohtainen, minkä johdosta päädyin ottamaan sen osaksi opinnäytetyöni teoreettista viitekehystä. Tässä opinnäytetyössä huomiota kiinnitettiin erityisesti Kotterin mallin alkuosaan eli vaiheisiin 1–4, johtuen toimeksiantajan organisaatiomuutoksen etenemisvaiheesta.

Onnistunut organisaatiomuutos lähtee Kotterin mallin mukaisesti liikkeelle *muutoksen tarpeellisuuden esiintumisesta*. Jotta muutoksen kohteena olevan organisaation jäsenet saataisiin mukaan muutosprosessiin, tulee heitä auttaa hahmottamaan, miksi muutos on tärkeää tehdä. Ihmiset voivat olla haluttomia muutokseen esimerkiksi johtuen tyytyväisyydestä vallitseviin olosuhteisiin, joten muutoksen aikaansaamiseksi tuota tyytyväisyyttä tulee jollain tavalla murentaa.

Kotter mainitsee esimerkiksi tavoitetason nostamisen ja käyttämättömistä mahdollisuuksista kertomisen tämän toteuttamisen keinoina. (Kotter 1996, 36, 42, 44.)

Tämän jälkeen on vuorossa *muutosta johtavan tiimin muodostaminen*, minkä tarpeellisuuden voi havaita jo tarkastelemalla Kotterin esittämää muutosjohtamisen mallia: Muutoksen toteuttaminen vaatii monen ihmisen työpanoksen. Kotterin havaintojen mukaan toimivassa tiimissä yhdistyy ihmisten ja asioiden johtamisen taito, muutokseen liittyviä ja siihen vaikuttavia asioita koskeva tietämys, uskottavuus ja auktoriteetti. Edellä mainittujen lisäksi Kotter peräänkuuluttaa luottamuksen ilmapiirin ja yhteiseen tavoitteeseen pyrkimisen tarpeellisuutta. (Kotter 1996, 51–52, 57, 61, 65.)

Kolmantena vaiheena Kotterin muutosjohtamisen mallissa on *muutosvision ja sen saavuttamiseksi vaadittavan strategian laatiminen*. Edellisessä vaiheessa muodostettu muutosta johtava tiimi osallistuu tähän toimintaan. Muutosvisio kertoo, mihin organisaatiomuutoksella pyritään. Sen avulla voidaan yhdensuuntaistaa organisaation toimintoja, saada työntekijät työskentelemään asetetun tavoitteen saavuttamisen eteen ja koordinoida prosessia. Hyvän vision eduksi luetaan muun muassa havainnollisuus, kannustavuus, uskottavuus ja viestittävyys. Visio vaatii tuekseen myös strategian, jossa määritellään yleisellä tasolla suuntaviivat haluttuun tulevaisuudentilaan pääsemiseksi. (Kotter 1996, 68–72, 75, 81.)

Jatkumona edelliselle vaiheelle on seuraavaksi Kotterin mallin mukaisesti vuorossa *muutosviestintä visioon liittyen*. Tämän vaiheen tarkoituksena on saattaa laadittu visio koko organisaation tietoisuuteen ja saada sille laaja hyväksyntä. Pohjan edellä mainitun toteutumiselle luo se, että visioon tutustumiseen, sen hahmottamiseen ja siitä keskustelemiseen varataan riittävästi aikaa ja, että lisäksi varmistetaan visiota koskevan viestinnän erottuvuus muusta viestinnästä. Muutosviestinnässä on Kotterin mukaan aiheellista käyttää yleiskieltä ja hyödyntää monipuolisesti eri viestintäkanavia ja -keinoja, kuten visionmukaista toimintaa ja kielikuvia. (Kotter 1996, 85, 87–93, 95, 99.)

Muutosjohtamisen mallin viidennessä vaiheessa *koko henkilöstö otetaan mukaan muutoksen toteuttamiseen*, antamalla työntekijöille vastuuta ja mahdollisuuksia edistää muutosta. Tarvittaessa tässä vaiheessa tehdään muutoksia organisaation rakenteeseen, koulutetaan henkilöstöä, uudistetaan erilaisia käytössä olevia järjestelmiä ja puututaan esimiestasolla esiintyvään muutoksen vaikeuttamiseen. (Kotter 1996, 102, 106, 109, 111, 113–115.)

Välitavoitteiden saavuttamisen tekeminen näkyväksi tarkoittaa sitä, että muutosprosessin tässä vaiheessa kiinnitetään huomiota tehtyjen muutosten synnyttämiin tuloksiin nostamalla niitä esille. Selkeästi havaittavat ja todistettavasti toteutuneet saavutukset osoittavat tehtyjen toimenpiteiden olevan oikeansuuntaisia ja kannustavat jatkamaan kohti visiota. Toisinaan suunnan tarkistaminen on tässä yhteydessä tarpeen. Saavutusten tulee perustua ennakolta suunniteltuihin tavoitteisiin ja niiden hyväksi toimimiseen. (Kotter 1996, 119–125.)

Mallin toiseksi viimeisessä vaiheessa varmistetaan, ettei muutosprosessi keskeydy eli siinä keskitytään *muutosten jatkamiseen*. Käytännössä useiden ihmisten voimalla aloitetaan ja toteutetaan monia muutoksia yhtäaikaaisesti ylimmän esimiestason keskittyessä enemmän kokonaisuudenhallintaan, ihmisten johtamiseen ja visiosta viestimiseen. Tämä mahdollistaa tehokkaamman muutosten toteuttamisen organisaatiossa eri organisaatiotasojen yhteistyönä. Vanhoja rajoittavia käytäntöjä tarkastellaan kriittisesti ja tarvittaessa niitä muutetaan tässä yhteydessä. (Kotter 1996, 133, 140–143.)

Kussakin organisaatiossa on omat toimintatapansa ja arvonsa, joiden mukaisesti toimitaan ja joita välitetään eteenpäin. Onnistunut organisaatiomuutoksen loppuunsaattaminen edellyttää haluttujen muutosten ja sen mukaisen toiminnan aukotonta liittämistä osaksi näitä tapoja ja arvoja. Tämä voi vaatia tapojen ja arvojen hienosäätöä tai jopa niiden uudelleen muotoilua. Vain täten on mahdollista pysyvästi *vakiinnuttaa* uudenlainen *toiminta* osaksi organisaation arkea, mikä on muutosjohtamisen mallin viimeisen vaiheen tarkoitus. (Kotter 1996, 148, 151, 153–157.)

4 PKSSK:n organisaatio muutoksessa

4.1 Toimeksiantajan esittely ja organisaatiomuutosprosessi

Tämä opinnäytetyö tehtiin Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (PKSSK:n) logististen palveluiden vastuualueen toimeksiannosta. PKSSK on erikoissairaanhoidon ja kehitysvammaisten erityishuollon palveluntarjoaja. Kuntayhtymän toiminta on käynnistynyt vuoden 2006 alussa ja sillä on kolme päätoimipistettä Joensuussa, Kontiolahdella ja Liperissä. PKSSK:n toimialue muodostuu 14 kunnasta noin 170000 asukkaineen. Kyseiset kunnat Valtimolta Kiteelle ja Heinävedeltä Ilomantsiin ovat noin 2900 henkeä työllistävän kuntayhtymän omistajia. Vuositasolla toimialueen asukkaista kutakuinkin kolmannes tarvitsee kuntayhtymän palveluita. (PKSSK 2015a; PKSSK 2015b, 2, 4–6.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Logistiset palvelut -vastuualue kuuluu osaksi PKSSK:n organisaatiota tarjoten palveluitaan osana tukipalvelujen toiminta-alueetta (PKSSK 2015c). Tukipalveluiden tarkoituksena on osaltaan mahdollistaa kuntayhtymän perustehtävien laadukas toteuttaminen osallistumalla palveluketjuihin (PKSSK 2015d). Hallinnollisesti Logistiset palvelut on aloittanut toimintansa vuoden 2015 alussa. Kyseisen vastuualueen tarjoamiin palveluihin kuuluvat esimerkiksi lähettipalvelut, potilaskuljetukset, muut sisäiset kuljetukset, sairaala-apteekin kuljetukset ja keskusvaraston toiminta. Ennen nyt toteutettavaa organisaatiomuutosta logistiikan palvelut ovat olleet hajautettuina neljän eri yksikön alaisuuteen, joista ne nyt organisaatiomuutoksen myötä on yhdistetty omaan vastuualueeseensa. (PKSSK 2014a.) Logististen palveluiden perustaminen on osa koko kuntayhtymää koskevaa suurempaa organisaatiomuutosta (PKSSK 2014b).

Logististen palveluiden perustaminen kumpuaa halusta keskittää hajautetut logistiikkatoiminnat yhdeksi kokonaisuudeksi, päällekkäisten toimintojen poistamiseksi. Tällä toiminnalla pyritään kustannus- ja resurssitehokkuuteen. Vastuualueen perustamisella tavoitellaan myös esimiestyön selkiytymistä ja lä-

hiesimiesroolin vahvistumista. Lisäksi Logistisissa palveluissa logistiikkaan ja sen osaamisen vahvistamiseen voidaan keskittyä eri tavoin, kuin logistiikkatoimintojen ollessa hajautettuina erilleen. Työntekijöiden osaamisen entistä laajempi ja tehokkaampi hyödyntäminen on myös muutoksen tavoitteiden mukaista. (PKSSK 2014b.)

Organisaatiomuutosprosessi on käynnistynyt Logististen palveluiden osalta kuntayhtymän hallituksen päätettyä keväällä 2014 organisaatiomuutoksen tekemisestä kuntayhtymässä.⁴ Operatiivisella tasolla muutoksen suunnittelu Logistiset palvelut -vastuualuetta koskien alkoi elokuussa 2014. Kuntayhtymän hallitus on päättänyt siitä, mitkä tahot muutoksessa yhdistetään, mutta muutoksen käytännön suunnittelusta Logististen palveluiden osalta on vastannut kyseisen vastualueen esimiestaso. Suunnittelua on toteutettu myös yhteistyössä samanaikaisen logistiikkahankkeen kanssa ja lisäksi siinä on hyödynnetty Logistisiin palveluihin siirtyvien työntekijöiden senhetkisten esimiesten tietämystä. Muutoksessa työyksikköä vaihtavat työntekijät eivät ole voineet vaikuttaa organisaation rakennetta koskeviin asioihin, niistä heitä on tiedotettu, mutta sen sijaan he ovat voineet ja voivat osallistua uuden yksikön käytännön työn suunnitteluun ja muutoksen toteuttamiseen käytännössä. (PKSSK 2014b.)

Vuoden 2014 loppuun mennessä Logistiset palvelut -vastualueen hallinnollinen rakenne on suunniteltu. Lisäksi uudelle vastuualueelle on suunniteltu palaverikäytännöt ja laadittu tiedonkulkujärjestelmä, mikä mahdollistaa vertikaalisen tiedonkulun. Huomiota on kiinnitetty myös tukipalveluiden sisäiseen työnjakoon ja Logististen palveluiden esimiesrakenteeseen. Edellä mainitun lisäksi ennen organisaatiomuutoksen voimaantuloa on kartoitettu, mitä kukakin uuteen työyksikköön siirtyvä työntekijä työssään tekee ja missä hän sen tekee. Tässä yhteydessä on kartoitettu ongelmakohtia, joiden työstämisestä aloitetaan. Myös henkilöstö on osallistunut ongelmakohtia koskevaan keskusteluun. Muutosprosessiin ovat sisältyneet myös yt-neuvottelut henkilöstön kanssa syksyn 2014 aikana. (PKSSK 2014b.)

⁴ Organisaatiomuutosta koskeva päätös on tehty 31.3.2014 (PKSSK yhtymähallitus 2014).

Vuoden 2015 puolella Logistisissa palveluissa käynnistyy työnkuvien työstö havaittujen ongelmakohtien pohjalta ja käytännön työn suunnittelu. Muutokset on tarkoitus toteuttaa hallitusti aihe kerrallaan, pyrkien jatkuvan parantamisen mallin noudattamiseen. Muutoksiin käytetään tarvittava määrä aikaa ja tästä syystä uusien toimintamallien käyttöönotolle ei ole määritelty tiettyä määräaikaa. (PKSSK 2014b.)

Työskentely-yksikön ja siihen liittyvän esimiehen vaihtumisen lisäksi organisaatiomuutos saattaa aiheuttaa logistiikkahenkilöstölle muitakin muutoksia: Päälekkäisyyksien poistamisesta johtuen työnkuviissa ja työajoissa voi tapahtua muutoksia. Organisaatiomuutoksen myötä työnjako tapahtuu laajemman työntekijäporukan keskuudessa, mikä voi tuoda työntekijöille uusia työkavereita. Lisäksi sijaiskäytännöt voivat muuttua, sillä muutoksen yhteydessä on tarkoitus kohentaa Logististen palveluiden työntekijöiden valmiutta sijaistaa toisiaan. (PKSSK 2014b.)

Työntekijöitä, joita muutos koskee, on informoitu kuntayhtymän hallituksen keväällä 2014 tekemästä organisaatiomuutosta koskevasta päätöksestä ja Logististen palveluiden perustamisesta sisäisen tiedotuksen kautta.⁵ Syksyllä 2014 Logistiset palvelut -vastuualueeseen siirtyvät työntekijät saivat tietoa uuden vastualueen muutosprosessin etenemisestä silloisten yksiköidensä työntekijäpalavereissa tai viikkopalavereissa. Henkilöstölle on annettu tilaisuuksia esittää muutokseen liittyviä kysymyksiä. Tiedotuksen oikea-aikainen toteuttaminen on esimiestason kokemuksen mukaan ollut haaste: työntekijät ovat olleet kiinnostuneita kysymyksistä, joihin ei ole voinut ilman lisäselvittelyä vastata ja tässä yhteydessä työntekijöissä on herännyt epäilyt tietojen pimittämisestä. (PKSSK 2014b.)

Tulevista tapahtumista tiedottamisen lisäksi logistiikkahenkilöstöä on valmistettu muutokseen vuoden 2014 aikana järjestettyjen Lean-simulaatioiden avulla.

⁵ Organisaatiomuutoksia erikoissairaanhoidon ympäristössä tutkinut Pasi Valtee (2002, 21–22, 28–29) on havainnut, että ensireaktiona organisaatiomuutoksesta kuulemiseen ihmiset esimerkiksi epäilevät muutokseen johtaneiden asioiden relevanttiutta, kokevat negatiivisia tunteita toimivan työyhteisön kokoonpanoon kohdistuvien muutosten vuoksi, kantavat huolta toimintojen laadun laskemisesta ja työsuhteeseen mahdollisesti kohdistuvista negatiivisista vaikutuksista. Ensireaktiot ovat Valteen havaintojen mukaan yleisemmin negatiivisävytteisiä kuin positiivisia ja näillä kokemuksilla on havaittu olevan yhteys siihen, kuinka ihmiset ylipäänsä reagoivat muutokseen ja kokevat sen.

Lean-simulaatiossa on havainnollistettu tulevissa työnkuvien tarkastuksissa käytettävää menetelmää. Kaikki uuteen työyksikköön siirtyvät työntekijät eivät aikatauluteknisistä syistä ole osallistuneet kyseiseen koulutukseen ennen vuodenvaihdetta. Heidän koulutukseen osallistumismahdollisuuttaan pohditaan vuoden 2015 puolelle. (PKSSK 2014b.) Lean-simulaatio on legojen avulla toteutettu koulutus: Koulutuksessa legojen kanssa toimimiseen liittyy ikään kuin tuotannollisen yrityksen valmistusprosessi, jossa työntekijät tekevät erinäisillä toimenpiteillä legoista halutun lopputuotoksen. Prosessia kehitetään ja resursseja uudelleen järjestellään vähän kerrassaan osallistujien kehitysideoiden perusteella. Tavoitteena on mahdollisimman sujuva ja tehokas prosessi. Prosessissa muutosten myötä tapahtuvaa kehitystä seurataan erinäisin mittauksin.⁶

Organisaatiomuutoksen etenemistä on vuoden 2014 aikana pystytty mittaamaan vain yt-neuvotteluiden toteutumista seuraamalla. Jatkossa muutoksen onnistumista tarkastellaan vastuualueen prosesseille valittavia sopivia mittareita seuraamalla. Lisäksi logistiikkahankkeen aikataulun muutoksille asettamissa raameissa pysyminen on myös yksi etenemisen seuraamisen väline. Edellä mainittujen lisäksi prosessissa onnistumista seurataan henkilöstön tyytyväisyydenkin avulla⁷. (PKSSK 2014b.)

4.2 Lean-ajatusmalli kehittämisen apuvälineenä

Logistiset palvelut -vastuualueen organisaatiomuutosprosessin yhteydessä hyödynnetään Lean-ajattelua. Tästä johtuen logistiikkahenkilöstön kokemusten ja ajatusten ymmärtämisen tueksi on paikallaan luoda katsaus Leanin peruseräiteisiin. Aihetta käsittelevää tietoa on runsaasti, mutta tässä yhteydessä Lean-ajattelun tarkastelussa pitäydytään yleisellä tasolla ja keskitytään vain tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimpiin asioihin.

⁶ Lean-simulaation kuvaus perustuu tutkijan tekemiin havaintoihin erään työntekijäryhmän koulutukseen osallistumisen yhteydessä.

⁷ Elina Rätty on opinnäytetyössään tarkastellut PKSSK:ssä vuonna 2013 tehtyjen säästötoimenpiteiden ja prosessien kehittämisen vaikutuksia. Kummatkin saivat aikaan toiminnan muutoksia, mutta heikentäen työilmapiiriä ja -hyvinvointia. (Rätty 2014, 2.)

Leanin tavoitteena on kehittää toimivin prosessi, jonka avulla haluttu tavoite saavutetaan. Tämä edellyttää muun muassa yksittäisiä vaiheita tai asioita koskevien päätösten tekemistä kokonaisuuden edun näkökulmasta. Leanin mukaiseen toimintaan liittyy itsearviointi ja jatkuva parannustoimenpiteiden tekeminen. Prosessissa havaittavat virheet toimivat parantamisen lähtökohtina. Lean-ajattelussa huomiota kiinnitetään asiakkaan tarpeisiin, prosessin kykyyn tuottaa arvoa, prosessin sujuvuuteen, kysynnän ennakointiin ja prosessin tulokseen. (Bicheno & Holweg 2009, 4, 8–9, 12–13.)

Leanin avulla pyritään toiminnan tehostamiseen ja prosessien läpimenoaikojen lyhentämiseen, mikä puolestaan voi parantaa taloudellista kannattavuutta. Edellä mainittua toiminnan kehittämistä toteutetaan muun muassa hukkan poistamisella. (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2015a.) Hukkaa on kaikki sellainen prosessiin sisältyvä, mikä ei tuota arvoa asiakkaalle, kuten odottaminen tai tarpeettomat kuljetukset. Lean-ajattelun mukaan toimimisen tavoitteena voidaankin pitää prosessin saattamista sellaiseksi, että kaikki prosessin aikana tapahtuva on tarpeellista ja arvoa tuottavaa. (Viitala & Jylhä 2013, 159.) Leanin mukaisessa toiminnassa voidaan hyödyntää esimerkiksi seuraavia apuvälineitä: 5S, VSM, Demingin ympyrä ja Kanban (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2015a & 2015b). Niiden tarkempi esittely tässä yhteydessä ei kuitenkaan ole mielekäästä tarkasteltavan ilmiön kannalta.

5 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä organisaatiomuutosta ja sen vaikutuksia tarkasteltiin työntekijöiden näkökulmasta. Organisaatiomuutos, johon liittyen tutkielma toteutettiin, on osa Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä (PKSSK) tehtävää laajempaa organisaatiomuutosta. Tässä tutkielmassa keskityttiin muutokseen, jonka myötä 33 työntekijää siirtyivät eri yksiköiden alaisuuksista vuodenvaihteessa 2014/2015 perustetun Logistiset lut -vastuualueen alaisuuteen.

Opinnäytetyössäni tutkin, kuinka uuteen työyksikköön siirtyneet työntekijät suhtautuvat edellä mainittuun organisaatiomuutokseen. Tätä selvittääkseni lähestyin aihetta kolmesta eri näkökulmasta:

- 1) työntekijöiden kokemukset ja tuntemukset
- 2) tulevaan muutokseen kohdistuvat odotukset ja toiveet
- 3) organisaatiomuutoksen vaikutukset työhön.

Opinnäytetyöni aineisto kerättiin kyselyllä, jonka kohdejoukkoon kuuluivat kaikki 33 Logistiset palvelut -vastuualueen alaisuuteen siirtynyttä työntekijää. Kyselyn laadinnassa olen hyödyntänyt John P. Kotterin kahdeksanportaista muutosjohtamisen mallia soveltuvien osin (Kotter 1996, 21). Kysely toteutettiin toimeksiantajan (PKSSK:n Logistiset palvelut) toiveesta vuoden 2014 lopussa, jolloin työntekijöiden työtehtävät eivät vielä konkreettisesti olleet siirtyneet uuden vastuualueen alaisuuteen. Tästä johtuen opinnäytetyössäni tarkasteltiin vain osaa organisaatiomuutokseen liittyvästä muutosprosessista. Tutkimusongelman rajaaminen koskemaan vain muutosprosessin alkuosaa mahdollisti tulevaan muutokseen kohdistuvien odotusten ja toiveiden kartoittamisen, mikä puolestaan mahdollistaa niiden huomioimisen muutoksen johtamisessa logististen palveluiden vastuualueella. Opinnäytetyön oli tarkoitus muodostaa kokonaisuus, jota voidaan hyödyntää jo varsinaisen muutosprosessin aikana, mutta myös myöhemmässä vaiheessa muutoksen jatkoseurannassa.

6 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen keinoin. Tästä syystä aineistoa käsiteltiin ja tutkimustuloksia esiteltiin ensisijaisesti numeerisesti hyödyntäen erilaisia taulukoita ja prosenttilukuja. Numeerisen tarkastelun pohjalta esitettiin johtopäätökset. Lisäksi tutkimus kytkettiin aihetta koskevaan aikaisempaan tietämykseen ja saatuja tutkimustuloksia tarkasteltiin tämän teoreettisen viitekehyksen valossa. (Vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 135, 140.) Määrällisen tutkimuksen tekeminen oli tämän opinnäytetyön kohdalla perusteltua kohdejoukon laajuuden ja tutkimusongelman luonteen vuoksi. Mää-

rällisen tarkastelun avulla saatiin tietoa, joka on helposti hyödynnettävissä logististen palveluiden vastuualueen muutosprosessin toteutuksessa.

Opinnäytetyössä selvitettiin perustettavaan vastuualueeseen siirtyvien työntekijöiden suhtautumista organisaatiomuutokseen. Tästä syystä oli tärkeää, että jokaisella työntekijällä, jota muutos koskee, oli mahdollisuus tuoda ilmi kokemuksensa ja odotuksensa muutoksesta. Uuteen työyksikköön siirtyneitä työntekijöitä on kaikkiaan 33, joten tutkimuksen kohdistaminen koko tähän perusjoukkoon oli mahdollista ja täten opinnäytetyö tehtiin kokonaistutkimuksena (Hirsjärvi ym. 2012, 179–180). Aineiston kerääminen koko perusjoukolta tarjosi uuden vastuualueen esimiehille kattavamman pohjan muutoksen toteuttamista koskeville päätöksille verrattuna siihen, että tutkimukseen olisi osallistunut vain osa kyseiseen työyksikköön siirtävistä työntekijöistä.

Aineiston kerääminen tämän opinnäytetyön yhteydessä toteutettiin kyselytutkimuksena, koska kysely mahdollistaa suurenkin joukon tavoittamisen (Hirsjärvi ym. 2012, 195). Opinnäytetyön tekeminen kokonaistutkimuksena oli mielekästä vain kyselyn avulla, sillä esimerkiksi haastattelujen tekeminen koko joukolle olisi opinnäytetyön puitteissa ollut liian työlästä. Logistiset palvelut -vastuualueen muutosprosessin kuvauksessa käytetyt tiedot on saatu PKSSK:n logistiikkapäälliköltä vuoden 2014 loppupuolella käytyjen keskustelujen yhteydessä. Kirjallista materiaalia prosessista ei ollut käytettävissä.

Kysely toteutettiin eräänlaisena postikyselynä eli kyselylomake saatekirjeineen jaettiin kohdehenkilöille mahdollisuuksien mukaan henkilökohtaisesti ja vastaajat palauttivat vastauksensa opinnäytetyön tekijälle suljetussa palautuskuoressa PKSSK:n sisäistä postia hyödyntäen. Kyselymateriaalin toimitti kohdehenkilöille toimeksiantajan edustaja, joka on samalla kertonut tutkimuksen merkityksestä ja motivoinut ihmisiä vastaamaan. Kysely on lähtenyt jakeluun 16.12.2014 ja vastausaika oli 31.12.2014 asti.⁸ Vastausajan puolivälin tietämällä ja juuri sen loputtua vastaajia on muistutettu kyselyn täyttämistä ja palauttamisesta. Näillä toimenpiteillä on pyritty pienentämään katoprosenttia, joka kyselytutkimuksis-

⁸ Yksi vastaus saapui muutama päivä vastausajan päättymisen jälkeen ja se on otettu mukaan tulosten analyysiin, koska merkittäviä vastauksiin vaikuttavia muutoksia ei ollut Logistiset palvelut -vastuualueella vielä tehty vuodenvaihteen jälkeen.

sa saattaa jäädä korkeaksi. (Hirsjärvi ym. 2012, 195–196.) Kyselyn toteuttaminen postikyselynä mahdollisti sen, että eri aikoihin töissä olevat ihmiset voivat sovittaa vastaamisen omaan aikatauluunsa ja käyttää vastaamiseen tarvitsemansa ajan (Valli 2010, 107–108).

Toimeksiantajan toiveesta kyselylomake on laadittu mahdollisimman yksinkertaiseksi, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon. Käytännössä tämä näkyi lomakkeessa siten, että monivalintakysymyksiä on hyödynnetty mahdollisimman paljon ja skaalattujen vastausasteikkojen sijaan on käytetty usein vastausvaihtoehtoja kyllä/ei/en. Tarvittaessa joihinkin kyllä/ei-vastausvaihtoehdolla varustettuihin kysymyksiin on liitetty lisätietoja kartoittava avoin kysymys. Vastaamista helpottavilla tekijöillä voidaan osaltaan pienentää katoprocenttia (Vehkalahti 2008, 48). Lisäksi vastaamista on pyritty tukemaan lomakkeen rakenteella: Alussa kysyttiin vastaajaan liittyviä taustatietoja, jotka johdattelivat kyselyyn vastaamiseen. Vasta tämän jälkeen siirryttiin varsinaisiin organisaatiomuutokseen liittyviin kysymyksiin. (Valli 2010, 104.) Organisaatiomuutosta koskevat kysymykset on jaoteltu siten, että ensin vastattiin vastaushetkeä ja mennyttä aikaa koskeviin kysymyksiin ja lopuksi kysymyksiin, jotka kartoittivat tulevaisuuden liittyviä odotuksia.

Huolimatta siitä, että kyselylomake on pidetty vastaajan kannalta mahdollisimman yksinkertaisena, on siinä käytetty erilaisia mitta-asteikkoja, jotta erilaisia asioita saataisiin mitattua mahdollisimman hyvin: Taustatiedoissa ja kysymyksessä 5 on käytetty valmiita vastausvaihtoehtoja, kysymyksissä 2 ja 19 puolestaan sovellusta Likertin asteikosta. Kysymyksissä 3 ja 15 vastaaja ilmaisi mielihiteensä kahden vastakkaisen adjektiivin määrittelemän asteikon avulla eli semanttista differentiaalia hyödyntäen. Edellä mainittujen mittareiden lisäksi lomakkeessa on käytetty avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja vastasi omin sanoin. (Valli 2010, 118–120, 125–126.) Kyllä/Ei/En -vastausvaihtoehdot puolestaan edustivat dikotomista asteikkoa, jossa vastausvaihtoehtoja ei ollut kahta enempää (Vehkalahti 2008, 39–40). Kyselylomakkeessa kaikki vastausvaihtoehdot on pyritty muotoilemaan siten, että vastaaja tuli vastatessaan ottaneeksi kantaa kysytyihin asioihin. Valmiiden vastausvaihtoehtojen käyttäminen yksinkertaisti analyysin tekemistä ja mahdollisti vastausten vertailun (Hirsjärvi ym.

2012, 201; Vehkalahti 2008, 25). Myös avointen kysymysten hyödyntäminen tässä tutkimuksessa oli perusteltua, koska valmiiden vastausvaihtoehtojen muo- toilu mielekkäällä tavalla ei ollut kaikkien aiheiden osalta mahdollista tutkimus- ongelmasta johtuen (Vehkalahti 2008, 25).

Kyselyssä esitetyt kysymykset (numerot 1–25) olen analysoinut tutkimusongel- massa ilmaistujen näkökulmien mukaisesti kolmessa osiossa: Työntekijöiden kokemukset ja tuntemukset, Tulevaan muutokseen kohdistuvat odotukset ja toiveet sekä Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhön. Tätä kolmijakoa nou- dattelee myös tulosten käsittely kolmessa tulosluvussa. Lisäksi saatuja vasta- uksia peilattiin vastaajien taustatietoihin, kuten usein tapana, jotta saatiin selville onko esimerkiksi vastaajan iällä ja sukupuolella vaikutusta organisaatiomuutok- seen suhtautumiseen ja muutokseen liittyviin kokemuksiin ja odotuksiin. Avoin- ten kysymysten tuottamat vastaukset jaoteltiin opinnäytetyössäni erilaisiin ryh- miin sisällön perusteella eli niiden analysointi tapahtui luokittelua hyödyntäen. (Valli 2010, 104, 126.)

7 Opinnäytetyön luotettavuus, pätevyys ja eettisyys

Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden edellytyksenä on hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tutkimusprosessin aikana. Tästä syystä tämä opin- näytetyö on laadittu rehellisesti ja huolellisesti, tunnettuja tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, kyselyyn osallistujien tietosuoja huomioiden ja lähdeviittauksia asianmukaisesti käyttäen. Ennen opinnäytetyön tekemisen aloittamista on toi- meksiantajan kanssa laadittu opinnäytetyön toimeksiantosopimus, jossa määri- tellään toimeksiannon sisällön lisäksi kunkin osapuolen sitoumukset. Lisäksi kyselylomakkeen saatekirjeessä on kerrottu kyselyyn vastaaville, että kysely toteutetaan PKSSK:n logistiikkayksikön (muutoksen voimaan astuessa Logisti- set palvelut -vastuualue) toimeksiannosta. Sama asia tuodaan ilmi myös opin- näytetyön tutkimusongelman esittelyn yhteydessä. Edellä mainitut asiat kum- puavat hyvän tieteellisen käytännön periaatteista. (Tutkimuseettinen neuvotte- lukunta 2012, 6–7.)

Tutkimuksen eettisyyteen liittyy kiinteästi ihmisarvon kunnioittaminen. Tähän kunnioittamiseen perustuen kukin kyselyyn vastannut on voinut vapaasti valita osallistuuko opinnäytetyön aineiston tuottamiseen vastaamalla kyselyyn, vai ei. Päätöksenteon tueksi kunnioittamisen periaatetta noudattaen kyselyn saatekirjeessä on lyhyesti kuvattu mitä tutkimuksessa selvitetään, kuinka ja miten tietoja tullaan käyttämään. (Hirsjärvi ym. 2012, 25.) Kyselyyn on voinut vastata nimettömästi ja saatekirjeessä on kehoitettu sulkemaan täytetty kyselylomake palautuskuoreen, jolloin ulkopuolisten ei ole ollut mahdollista päästä vastauksiin käsi kuoren kulkiessa PKSSK:n sisäisessä postissa. Tämän jälkeen vastaajien anonymiteetin säilymisestä on huolehdittu koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Tutkimuksen luotettavuuden nimissä tuon esille, että yksi täytetyn vastauslomakkeen sisältäneistä kuorista oli PKSSK:n sisäisessä postissa päätyntä vahingossa väärälle ihmiselle, joka oli avannut kuoren ja tässä yhteydessä liittänyt mukaan viestin, jossa kertoo tapahtuneesta. Tämän jälkeen kuori vastauksiin toimitettiin sisäisellä postilla oikeaan osoitteeseen. Tästä tapahtumasta huolimatta vastaajan tietosuojat on säilynyt, koska kyselyyn on vastattu nimettömänä.

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan tarkastella sen reliabiliuden ja validiuden avulla. Ensin mainittu peräänkuuluttaa tulosten toistettavuutta ja jälkimmäinen sitä, että mitataan oikeasti tarkasteltavaa asiaa. Opinnäytetyössäni reliabilisuus on todistettu siten, että opinnäytetyön lukijalle tarjotaan mahdollisuus todeta tehtyjen päätelmien oikeellisuus esimerkiksi aineiston perusteella muodostettujen taulukoiden tai sitaattien avulla. Kyselylomakkeen kysymykset on puolestaan muotoiltu siten, että niillä saataisiin vastaukset tutkimusongelman kysymyksiin ja että ne olisivat vastaajan näkökulmasta yksiselitteisiä. (Hirsjärvi ym. 2012, 231–233.)

Jotta tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä voidaan arvioida, on hyvä kiinnittää huomiota saatujen vastausten määrään. Tämän opinnäytetyön kysely tavoitti kohdejoukon 33 henkilöstä 32, joista 16 vastasi kyselyyn. Täten vastausprosentiksi tuli 50 %, mikä mahdollisti jonkinasteisten yleistysten tekemisen tämän aineiston puitteissa. Tosin vastaukset olivat monin paikoin niin

erilaisia, että yleistysten tekeminen oli melkein mahdotonta. Lomakkeiden täyttämisen aste vaihteli täysin täytetystä lomakkeesta lähes yksinomaan valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäneiden kysymysten vastaamiseen. Kaikissa lomakkeissa ei myöskään ollut vastattu kaikkiin taustatietoja kartoittaviin kohtiin. Tulosten käsittelyn yhteydessä tuon esille kuhunkin kohtaan saatujen vastausten määrän merkinnän $n=x$ avulla, jossa x kertoo, kuinka moni kysymykseen on vastannut. Parissa lomakkeessa valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla annettuja vastauksia oli kommentoitu. Olen huomionnut nämä kommentit analyysissä vain, mikäli ne avasivat organisaatiomuutokseen suhtautumista jotenkin tarkemmin.

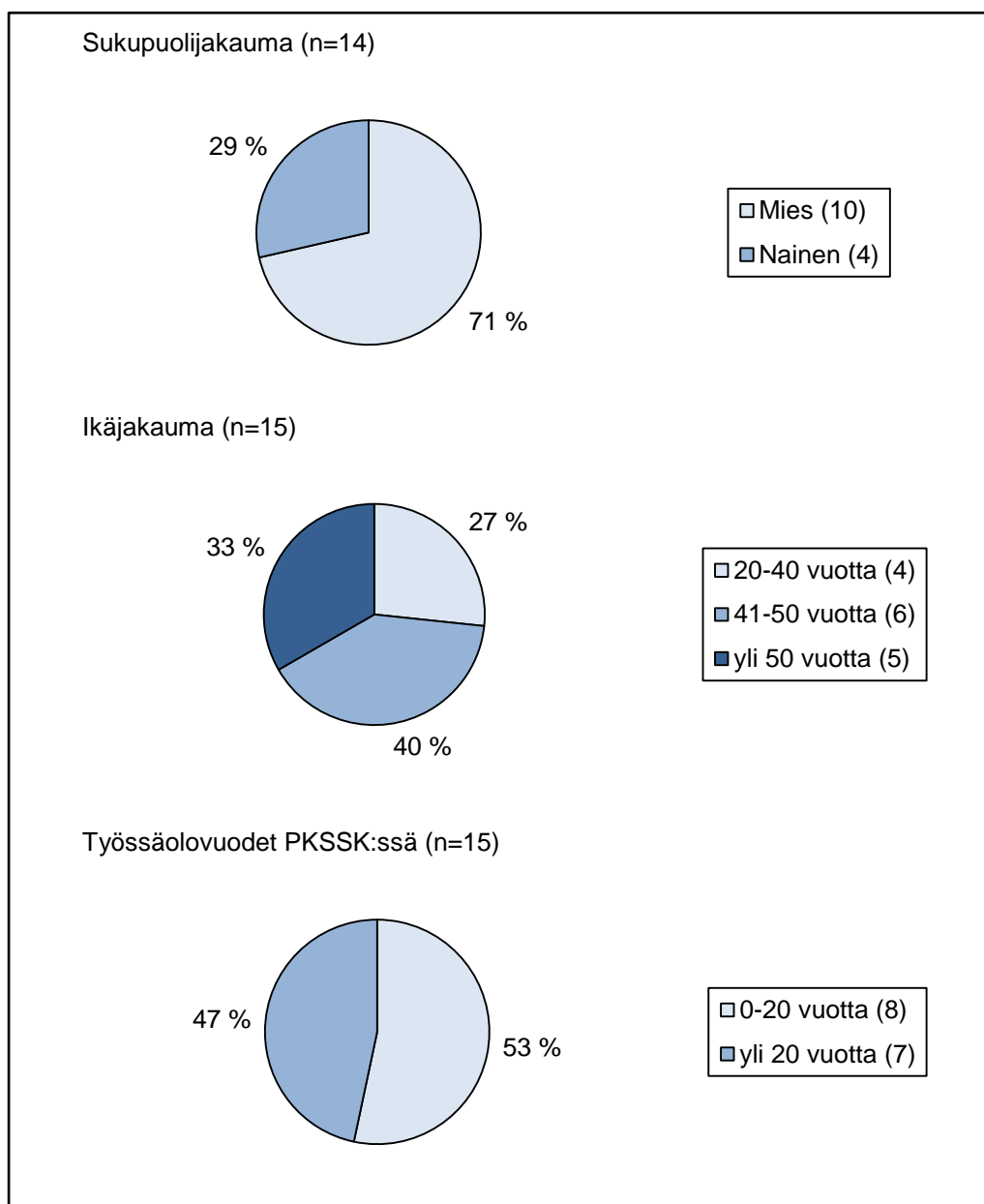
Aineistosta muodostetuissa taulukoissa olen pitäytynyt sanavalinnoissa mahdollisimman lähellä vastaajien sanamuotoja ja mahdollisuuksien mukaan käyttänyt aineistossa esiintyneitä sanoja, välittääkseni tarkoitetun viestin mahdollisimman autenttisenä. Sitaatit ovat siinä muodossa kuin ne aineistossa ovat eli mahdolliset korostukset ovat kirjoittajien laatimia. Vain siinä tapauksessa, että koko vastaus on kirjoitettu suuraakkosin, olen siteerauksissa tästä poiketen käyttänyt pienaakkosia. Aineiston käsittelyn yhteydessä merkitsin vastauspaperit satunnaisessa järjestyksessä merkinnällä T ja numero (1–16), ikään kuin identifioidakseni vastaajan. Siteerauksien yhteydessä olen käyttänyt kyseistä merkintää lähdeviitteen tapaan, vaikkakaan merkintä ei paljasta itse vastaajasta mitään.

8 Vastaajat taustatietojen valossa

Tässä luvussa tuon esille millaisista logistiikkahenkilökuntaan kuuluvista ihmisistä vastaajajoukko koostui, luomalla katsauksen kyselyyn vastanneiden taustatietoihin (kuvio 3). Vastaajia oli kokonaisuudessaan 16, joten tarkastelin kerrallaan vain yhtä taustatietoa. Samassa ratkaisussa pitäydyin myös varsinaisten tulosten analysoinnin ja niistä raportoinnin yhteydessä turvatakseni vastaajien anonymiteetin säilymisen. Taustatietojen osalta olen tarvittaessa jaotellut vastaajat kyselylomakkeessa hahmotellusta ryhmittelystä poiketen, jotta olen saanut kuhunkin esille tuotavaan ryhmään vähintään neljä vastaajaa. Tämän luku-

määrän olen ajatellut takaavan kullekin vastaajalle tietosuojan säilymisen ja toisaalta tarjoavan mahdollisuuden jonkinasteiselle päätelmien teolle taustamuut-
tujen vaikutuksista tämän tutkimusaineiston puitteissa.

Tämän kyselyn vastaajajoukon *sukupuolijakauma* ei ollut tasainen, vaan vas-
taajista suuri osa oli miehiä. Tästä johtuen nostin sukupuolen tulosten esittelyn
yhteydessä esille vain siinä tapauksessa, että kaikki tietyllä tavalla vastanneet
edustivat samaa sukupuolta tai kaikki naiset olivat edustettuina jossakin vastaa-
jajoukossa.



Kuvio 3: Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeessa vastaajien *ikää* tiedusteltiin neljän eri ikäluokan avulla, joissa pääasiallisesti edettiin kymmenen vuoden portain. Vastaajista suurin osa oli yli 40-vuotiaita, joten päädyin yhdistämään tätä nuorempien ikäluokat yhdeksi ryhmäksi, jotta vastausten tarkastelu ikään peilaten olisi mahdollista vastaajien tietosuojan kärsimättä. Kyselyn kohdejoukkoon ei kuulu yhtään alle 20-vuotiasta, mistä johtuen ikäryhmiin jaottelu alkaa 20 ikävuodesta.

Vastaajien työurat PKSSK:ssä ovat olleet pääosin varsin pitkiä. Tästä johtuen olen yhdistänyt alle 10 vuotta ja 10–20 vuotta työskennelleet vastaajat samaan ryhmään. Tämä ratkaisu vähensi hieman vastauksista tehtävien päätelmien informaatioarvoa, mutta toisaalta noudatti tutkimuksen eettisiä periaatteita. Vastaajat jakautuivat PKSSK:n palveluksessa vietettyjen *työssäälovuosien* mukaan kahteen lähes yhtä suureen ryhmään.

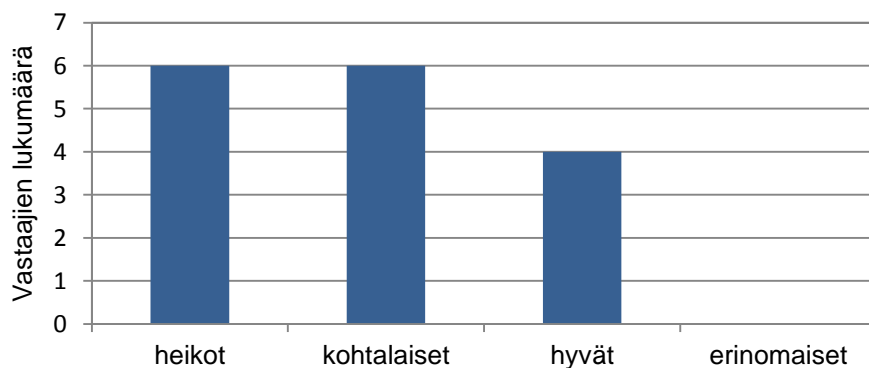
Koulutustaustansa puolesta vastaajat (n=15) olivat kovin homogeenisiä: eniten vastaajilla (10) oli ammattikoulu/ammattiopisto-koulutusta. Muuten valinnat korkeimpien koulutusasteiden osalta hajosivat niin paljon, ettei koulutustaustan käyttäminen taustamuuttujana ollut mielekästä. Yksilön tietosuojan ja vastauksista tehtävien päätelmien luotettavuuden takaamiseksi olen jättänyt koulutustaustan huomiotta vastausten tarkastelussa. Samaan ratkaisuun päädyin myös *aiemman työtaustan* suhteen, sillä kukaan vastaajista (n=15) ei ollut ensimmäisessä työpaikassaan työskennellessään nyt PKSSK:n palveluksessa. Lisäksi vastauksien jakautuminen samalta ja/tai eri alalta olevaan aiempaan työkokemukseen liittyen oli varsin epätasaista, eikä tätä muuttujaa olisi täten voinut luotettavasti hyödyntää vastausten tarkastelussa.

Näin ollen seuraavissa luvuissa tarkastelen saatuja vastauksia hyödyntäen taustamuuttujina vain vastaajien sukupuolta, ikää ja työssäälovuosia. Mikäli jollakin näistä taustamuuttujista näytti olevan vaikutusta annettuun vastaukseen, toin asian ilmi. Jos taas taustamuuttujat eivät antaneet selitystä tietynlaiselle vastaukselle, en nostanut asiaa erikseen esille.

9 Työntekijöiden kokemukset ja tuntemukset

Erilaiset ihmiset kokevat samatkin asiat eri tavoin muun muassa persoonallisuudesta ja erilaisesta kokemustaustasta johtuen. Tässä luvussa tuon esille logistiikkahenkilöstön vastauksissaan ilmaisemia kokemuksia ja tunteita liittyen vastaushetken työtilanteeseen, muutosviestintään, vaikutusmahdollisuuksiin muutosprosessin yhteydessä ja tulevaan organisaatiomuutokseen.

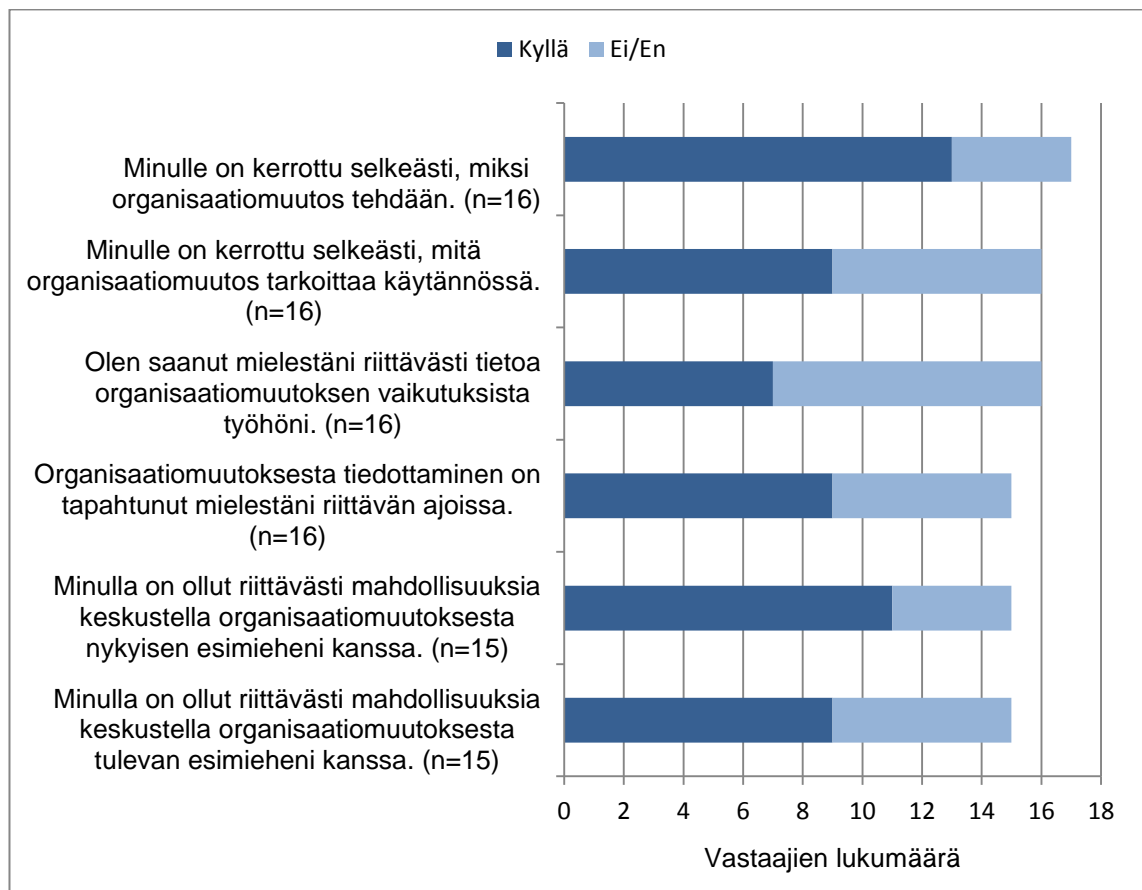
Vastaushetken työtilanteeseen liittyviä kokemuksia kartoitettiin kysymällä kokevatko vastaajat usein stressiä aiheuttavaa kiirettä ja millaisena he kokevat vaikutusmahdollisuutensa omaa työtänsä koskien. Vastaajat (n=15) jakautuivat jotakuinkin tasan niihin jotka kokevat usein stressiä aiheuttavaa kiirettä (8; 53 %) ja tällaista kiirettä kokemattomiin (7; 47 %). Stressaavaa kiirettä kokevista kaikki ikänsä ilmaisseet olivat yli 40-vuotiaita. Omaan työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia pidettiin enemmän heikkoina kuin hyvinä, eikä kukaan vastanneista (n=16) pitänyt vaikutusmahdollisuuksiaan erinomaisina. Vastaajat jakautuivat vaikutusmahdollisuuksien kokemisen mukaan kolmeen ryhmään kuvion 4 mukaisesti. Heikkoina omia vaikutusmahdollisuuksiaan ei kokenut yksikään 20–40-vuotias, kun taas yli 40-vuotiaiden kokemukset painottuivat pääosin ryhmiin ”heikot” ja ”kohtalaiset”.



Kuvio 4: Omaa työtä koskevat vaikutusmahdollisuudet vastaajien (n=16) kokemana.

Muutosviestintä vaikuttaa osaltaan organisaatiomuutosprosessin etenemiseen ja tästä syystä muutosviestintään liittyviä asioita tiedusteltiin kyselylomakkeessa

useilla kysymyksillä. Kuviossa 5 on esitettyä näihin kysymyksiin saatujen vastausten jakautumista. Muutosviestintää on ”Kyllä”-vastausten määrästä päätellen harjoitettu tarkasteltavan organisaatiomuutoksen yhteydessä. Logistiikka-henkilöstön vastausten perusteella kuitenkin vaikutti, ettei muutosviestintä ole ollut riittävää ja kaikilta osin oikea-aikaista.



Kuvio 5: Vastaajien kokemuksia muutosviestinnästä.⁹

Parhaiten vastaajat kokivat saaneensa tietoa siitä, miksi organisaatiomuutos ylipäänsä tehdään. Selkeä viesti organisaatiomuutoksen taustalla vaikuttavista syistä ei ollut tavoittanut neljää yli 40-vuotiasta vastaajaa. Noin puolet vastaajista ei ollut saanut selkeää tietoa, mitä muutos käytännön tasolla merkitsee tai riittävästi tietoa heidän omaan työhönsä kohdistuvista vaikutuksista. Kyselylomakkeessa tiedusteltiin myös mistä asioista vastaaja, joka ei ollut tyytyväinen työhönsä kohdistuvista vaikutuksista saamansa tiedon määrään, olisi halunnut

⁹ Kuviossa yllä olevaan kuvattuun kysymykseen yksi henkilö vastasi sekä Kyllä että Ei, molemmat vaihtoehdot on huomioitu, mistä johtuen vastausten määränä on luku 17. Tiedotuksen ajoitukseen liittyvään kysymykseen puolestaan yksi henkilö vastasi vaihtoehtojen väliin, eikä tätä ole kuviossa huomioitu, minkä johdosta vaikuttaa kuin vastauksia olisi vain 15.

enemmän tietoa. Tässä yhteydessä vastaajat¹⁰ (n=6) toivat esille seuraavat asiat: muutoksen vaikutukset työhön ja omaan työnkuvaan (3), miksi muutos tehdään ja mihin sillä pyritään (1), yleiskuvan selkeytyminen (1) ja tarkemmin määrittelemättömän lisätiedon odotus (1). Kahteen jälkimmäiseen mainintaan liittyen vastaajat toivat lisäksi ilmi, millainen käsitys heille muutoksesta oli syntynyt. Näitä näkemyksiä yhdisti tietynlainen varmuuden tunteen puute.

Yleiskuva saisi olla kirkaampi. Nyt on sellainen ajatus, että, homman toimivuus selviää vasta kun sitä kokeillaan. (T9)

Organisaatiomuutos käsittääkseni on tullut "yllätyksenä" vähän joka tasolle, olen tyytynyt odottamaan lisäinfoa. (T6)

Yli puolet vastaajista ilmaisi organisaatiomuutoksesta tiedottamisen tapahtuneen riittävän ajoissa. Huomion arvoista on, että tätä mieltä olleet olivat miehiä. Merkittävä osa vastaajista olisi kuitenkin kaivannut tietoa jo aiemmin kuin mitä nyt olivat saaneet. Vastausten perusteella vastaajat ovat voineet keskustella muutoksesta nykyisen esimiehensä kanssa hieman enemmän kuin tulevan esimiehensä kanssa, mutta keskustelumahdollisuuksien määrään ei kummasakaan tapauksessa olla oltu täysin tyytyväisiä.¹¹ Tässä yhteydessä miehet puolestaan kokivat, ettei heillä ole ollut riittävästi keskustelumahdollisuuksia senhetkisen esimiehensä kanssa.¹²

Kyselyssä kartoitettiin, mitä viestintäkanavia pitkin vastaajat olivat saaneet organisaatiomuutosta koskevaa tietoa. Vastaukset (n=12) jakautuivat niiden sisältämien mainintojen perusteella kahteen ryhmään taulukon 1 osoittamalla tavalla. Vastaajat olivat saaneet tietoa esimiestasolta ja muita viestintäkanavia pitkin, joista kaikki eivät edustaneet niin sanotusti virallisia viestintäväyliä. Yksi vastaajista mainitsi saaneensa tietoja vain työtovereilta, muista vastauksista ilmeni myös jonkinlainen yhteys esimiestasoon. Joissakin vastauksissa oli mainittu enemmän kuin yksi asia. Yhteistä vastauksille oli, että viestintä niiden perusteella on tapahtunut pääosin suullisesti.

¹⁰ Otin tässä huomioon kaikki kysymykseen annetut vastaukset riippumatta siitä, mihin kuviossa 5 kolmesta ylimmästä kysymyksestä vastaaja oli vastannut "Ei/En".

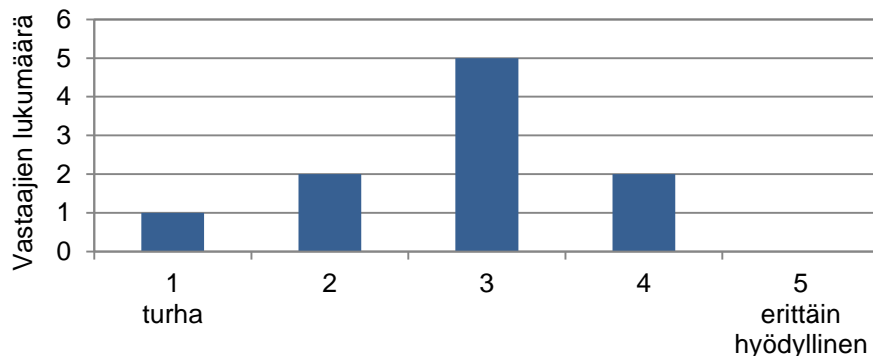
¹¹ Yksi "Ei/En"-vastanneista kertoi voineensa keskustella riittävästi tulevan esimiehensä kanssa organisaatiomuutoksesta, mutta ettei tällä ole ollut tietoa tuossa vaiheessa. Ilmeisesti tästä syystä vastaaja on vastannut aihetta koskevaan kysymykseen kielteisesti.

¹² Tässä kappaleessa niiden kysymysten kohdalla, joissa on otettu kantaa vastaajien sukupuoleen, on ko. vastaajajoukkoon lukeutunut yksi vastaaja, jonka sukupuoli ei ole tiedossa.

Taulukko 1: Vastaajien (n=12) mainitsemat viestintäkanavat.¹³

Esimiestaso (11)	<ul style="list-style-type: none"> • esimies/esimiehet (7) • tuleva esimies (2) • logistiikkapäällikkö (1) • johto (1)
Muut viestintäkanavat (7)	<ul style="list-style-type: none"> • työtoverit (2) • huhut (2) • projektisuunnittelija (1) • työpaikkakokoukset (1) • eri työpisteet (1)

Osana organisaatiomuutosprosessia työntekijöille järjestettiin vuoden 2014 aikana Lean-simulaatioita, joissa työntekijät pääsivät tutustumaan lean-ajatteluun. Tämä koulutus lukeutui siis osaltaan toteutettuun muutosviestintään. Tähän kyselyyn vastanneista 10 henkilöä osallistui kyseiseen koulutukseen ja kuusi henkilöä ei osallistunut.¹⁴ Koulutukseen osallistuneet työntekijät arvioivat simulaation hyödyllisyyttä asteikolla 1 (turha) – 5 (erittäin hyödyllinen). Vastaukset jakautuivat välille 1 – 4 siten, että vastausten keskiarvoksi muodostui 2,8 (kuvio 6). Keskiarvon perusteella vastaajat pitivät koulutusta aavistuksen turhana, mieluummin kuin hyödyllisenä.



Kuvio 6: Osallistujien arvio Lean-simulaation hyödyllisyydestä.

Lean-simulaation osallistuneille kyseinen koulutus on kertonut hyvin erilaisia asioita organisaatiomuutoksesta ja sen tavoitteista. Tähän aiheeseen liittyen kirjoitti yhdeksän henkilöä, joiden vastausten sisällön olen luokitellut kolmeen

¹³ Vastauksissa mainitut nimet on korvattu kyseisten henkilöiden nimikkeillä.

¹⁴ Koska koulutukseen osallistuminen oli ennemminkin kiinni työnantajaosapuolesta kuin työntekijöistä, en lähde tämän aiheen kohdalla tarkastelemaan vastaajien taustatietoja sen tarkemmin. Niiden lähempi tarkastelu ei myöskään tarjoaisi mahdollisuutta luotettavien päätelmien tekemiseen vastausten määräs-
tä johtuen.

ryhmään: prosessin parantaminen, yhteistyö ja muut (taulukko 2). Prosessin parantaminen -ryhmään sisällyttiin maininnat, jotka kuvaavat jollakin tavalla muutoksen tavoitetta ja sen saavuttamiseen vaikuttavia asioita. Erilliseksi ryhmäkseen kokosin yhteistyöhön liittyvät maininnat. Muut -ryhmään sijoitin maininnat, joissa joko luonnehdittiin työntekoa tai todettiin, ettei simulaatio kertonut henkilölle mitään organisaatiomuutoksesta tai sen tavoitteista.

Taulukko 2: Lean-simulaation viesti organisaatiomuutoksesta ja sen tavoitteista osallistujien (n=9) kokemana.

Prosessin parantaminen (7)	<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteiden ja toiminnan suoraviivaistaminen • prosessin toimivuus • tehokkuuden maksimointi • johtamisen tarpeellisuus • pienten muutosten merkitys • toimintamallit vaikuttavat lopputulokseen • muutosten tekeminen on mahdollista
Yhteistyö (3)	<ul style="list-style-type: none"> • tiimihengen merkitys • yhteistyön tärkeys • yksittäisen työntekijän toiminta vaikuttaa työn tehokkaaseen tulokseen
Muut (2)	<ul style="list-style-type: none"> • työ mahdollisesti sisältää kiirettä • ei mitään

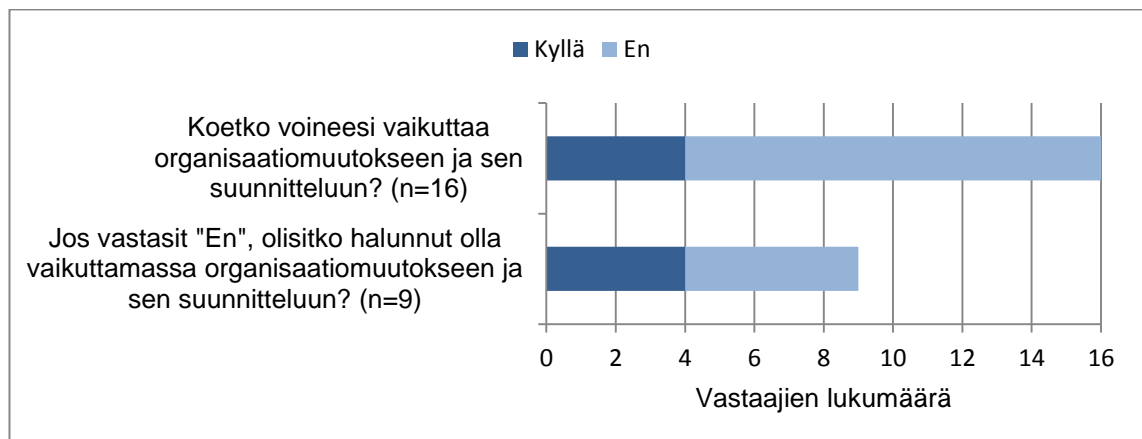
Useimmissa vastauksissa on pitäyditty hyvin ytimekkäässä ilmaisussa, joten mahdollisuutta sisällön tarkempaan analysointiin ei juuri ollut. Tehokkuuden maksimointia koskevassa vastauksessa tehokkuuden säätely liitettiin sääntöihin. Prosessin toimivuutta käsittelevässä kommentissa puolestaan kuvattiin, mitkä asiat vaikuttavat toimivuuteen.

Vähemmällä enemmän. Maksimoidaan tehokkuus olemassa olevien sääntöjen puitteissa. Lisää tehoa saadaan muuvaamalla sääntöjä (T9)

Tavoite tehdä oikeat asiat oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti pienin kustannuksin (T16)

Kyselyssä selvitettiin myös vastaajien kokemuksia *mahdollisuuksistaan vaikuttaa organisaatiomuutokseen ja sen suunnitteluun*. Ennen varsinaisten tutkimustulosten esittelyä on paikallaan mainita, että tarkasteltavassa organisaatiomuutosprosessissa työntekijät on ollut tarkoitus ottaa laajemmin mukaan muutoksen toteuttamiseen varsinaisesti vasta kyselyyn vastaamisen jälkeen vuoden 2015 alkupuolella. Tämä asia on varmasti osaltaan vaikuttanut annettuihin vastauksiin, joita on kuvattu kuviossa 7. Vain neljännes kaikista vastaajista on kokenut

voineensa vaikuttaa muutokseen ja sen suunnitteluun ja loput vastaajista ovat kokeneet, ettei heillä ole ollut vaikutusmahdollisuuksia. Jälkimmäiseen ryhmään kuuluneista vaikuttamishalua kartoittavaan jatkokysymykseen vastanneista (n=9) neljä olisi halunnut olla vaikuttamassa. Kaikki nämä neljä olivat yli 40-vuotiaita.



Kuvio 7: Vastaajien vaikutusmahdollisuudet ja -halukkuus.

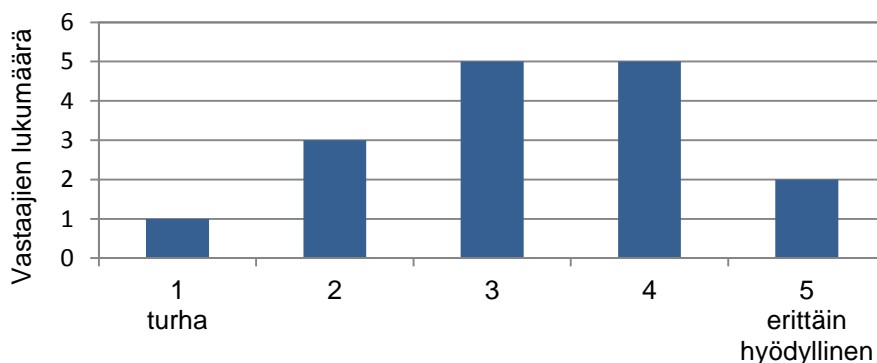
Osa vaikuttamaan päässeistä vastaajista (n=3) kommentoi vaikutuskeinoja ja nosti tässä yhteydessä esille uuden työnkuvan sopivuudesta keskustelemisen (1), työhön liittyvien toiveiden esittämisen (1) ja epäkohtien esiintuomisen (2). Viimeksi mainittuun liittyen toinen vastaajista tarkensi, että epäkohtia on tuotu johdon tietoisuuteen. Vastaajat, jotka eivät olleet päässeet vaikuttamaan organisaatiomuutokseen ja sen suunnitteluun toivat puolestaan esille muun muassa vaikutusmahdollisuuksien puuttumiseen sekä muutosten ja muutosprosessin nopeuteen liittyviä asioita. Ensin mainittuun liittyviä mainintoja sisältyi vastauksiin eniten. Vastaajien maininnoista ilmeni, että heille ei ole tarjoutunut mahdollisuutta osallistua päätösten tekoon tai suunnitelmien laatimiseen, he ovat olleet näitä asioita koskevien viestien vastaanottajia. Erään vastaajan kokemuksen mukaan palaverieita olisi saanut olla enemmän. Nopeuteen liittyvinä asioina mainittiin valmistelun kiireellisyys ja muutosten tiheätahtisuus, mutta toisaalta myös muutosten hitaus. Lisäksi vaikuttamisen esteinä mainittiin oma asenne ja epäily tiedonpuutteesta, nämä maininnat olen sijoittanut ryhmään "Muut". Vas-

taajien (n=9)¹⁵ maininnat ovat edellä esitellyn luokittelun mukaan kuvattuna taulukossa 3.

Taulukko 3: Organisaatiomuutokseen ja sen suunnitteluun vaikuttamisen esteet vastaajien (n=9) kokemana.

Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen	<ul style="list-style-type: none"> • asioista vain tiedotetaan (2) • päätökset tehdään muualla (2) • valmiit suunnitelmat (2) • palaverien vähyyys ennen uudistusta (1)
Muutosten ja muutosprosessin nopeus	<ul style="list-style-type: none"> • muutosten tiheätahtisuus (1) • valmistelun kiireellisyys (1) • muutosten hitaus (1)
Muut	<ul style="list-style-type: none"> • oma asenne (1) • epäilyks kolektiivisesta tiedonpuutteesta koskien tapahtumia ja niiden kulkua (1)

Logistiikkahenkilökuntaa pyydettiin tutkimuksessa arvioimaan myös *tulevan organisaatiomuutoksen* hyödyllisyyttä. Arviointi tapahtui käyttäen viisiportaista asteikkoa 1 (turha) – 5 (erittäin hyödyllinen) ja 16 vastaajan vastaukset jakautuivat kaikille asteikon portaille (kuvio 8). Vastausten keskiarvo oli 3,25 eli kokonaisuudessaan vastaajat pitivät tulevaa muutosta jossain määrin hyödyllisenä. Turhimpana muutosta pitivät yli 40-vuotiaat (vaihtoehdon 1–2 valinneeet), neutraalin kannan (vaihtoehto 3) valitsivat 20–50-vuotiaat ja muutosta hyödyllisimpänä pitäneiden (vaihtoehdon 4–5 valinneeet) joukossa olivat edustettuina kaikki kolme ikäryhmää.¹⁶



Kuvio 8: Vastaajien (n=16) arvio organisaatiomuutoksen hyödyllisyydestä.

¹⁵ Seitsemän varsinaisen vastaajan lisäksi olen huomionnut tässä kahden sellaisen vastaajan vastaukset, jotka olivat ilmaisseet voineensa vaikuttaa organisaatiomuutokseen ja sen suunnitteluun, mutta silti olivat kommentoineet tätäkin.

¹⁶ Yhden vastaajan ikä ei ole tiedossa.

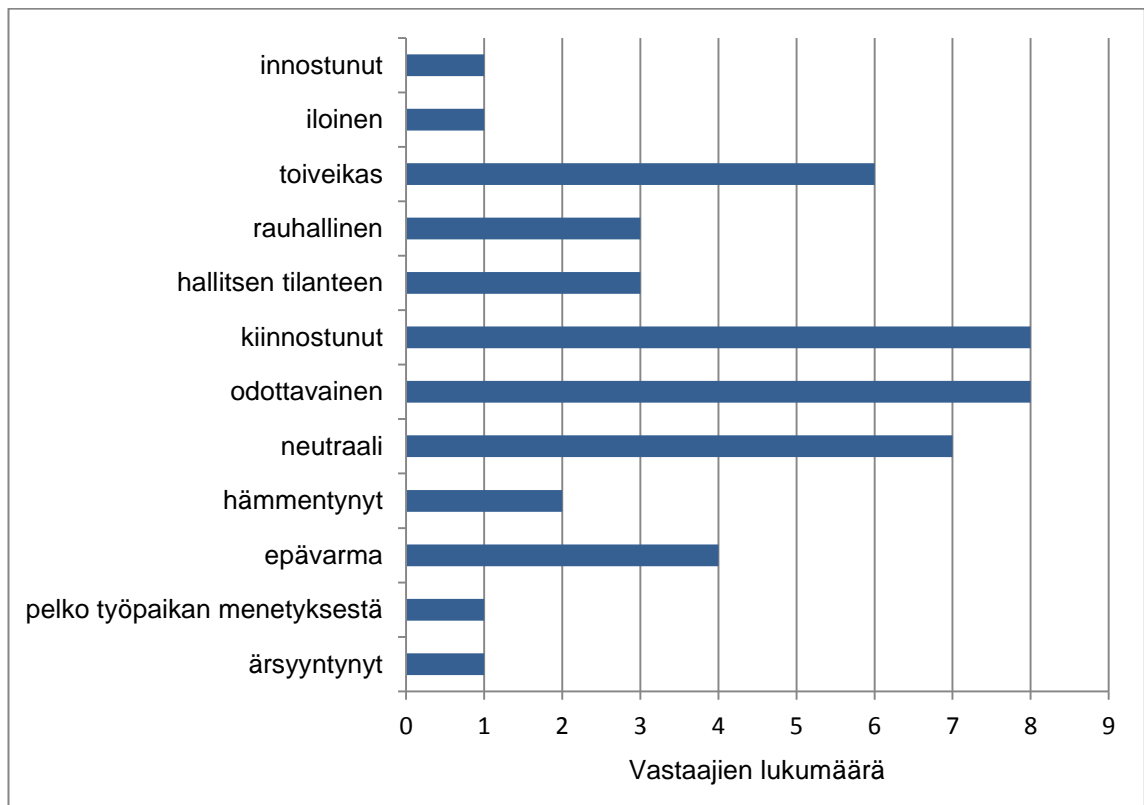
Hyödyllisyyden arvioinnin lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan oma näkemyksensä organisaatiomuutoksen tavoitteista ja niiden saavuttamisen onnistumisesta. Vastaajat (n=13) nimesivät useita eri tavoitteita, jotka jakautuivat tehokkuuden parantamiseen ja toiminnan jouhevuuteen liittyviin aiheisiin (taulukko 4). Tehokkuuden parantamista koskien eniten mainintoja liittyi toiminnan tehostamiseen. Yhdessä näistä maininnoista todettiin tehostamisen edellyttävän työpisteiden välistä suunnittelua ja pohdittiin, voiko tavaroiden ja ihmisten kuljetuksen suunnittelun yhtenäistää. Turhien toimintojen karsiminen ja päällekkäisyyksien poistaminen kohentaa tehokkuutta ja tehokkuuden parantaminen puolestaan voi saada aikaiseksi säästöjä, siksi sijoitin näitä koskevat maininnat myös ryhmään ”Tehokkuuden parantaminen”. Toiminnan jouhevuutta koskevaan ryhmään sijoitin puolestaan tekijät, jotka edistävät jouhevuutta (esimerkiksi yhtenäiset säännöt ja henkilöstön riittävyys) tai ovat sen seurausta (esimerkiksi toiminnan hyvä laatu ja kiireen väheneminen). Mainitsemiensa tavoitteiden saavuttamista kommentoi vain kahdeksan henkilöä, joiden arviot vaihtelivat tavoitteiden saavuttamisesta siihen, ettei tavoitetta saavuteta. Osa vastaajista asettui myös näiden ääripäiden välille (taulukko 4). Vastaajat suhtautuivat tavoitteiden saavuttamiseen pääosin positiivisesti. Tavoitteen saavuttamisen todettiin myös vaativan uhrauksia: ” — — Säästöjä luultavasti saadaan, mutta muiden asioiden kustannuksella.” (T12)

Taulukko 4: Vastaajien näkemys organisaatiomuutoksen tavoitteista ja niiden saavuttamisesta.

Organisaatiomuutoksen tavoitteet (n=13)		Tavoitteiden saavuttaminen (n=8)
<i>Tehokkuuden parantaminen (14)</i>	<i>Toiminnan jouhevuus (10)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • toiminnan tehostaminen (6) • päällekkäisyyksien poistaminen (3) • turhien toimintojen karsiminen (2) • säästöt (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • yhtenäiset säännöt (1) • henkilöstön riittävyys (1) • prosessilogiikan korjaus (1) • jouheva toimintamalli (1) • toiminnan järjeistäminen (1) • toiminnan sujuminen (3) • kiireen väheneminen (1) • toiminnan hyvä laatu (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • tavoite saavutetaan (2) • tavoite luultavasti saavutetaan (1) • tavoite saavutetaan osittain (1) • toivoo, että tavoite saavutetaan (2) • tavoitetta ei saavuteta (1) • ei osaa sanoa saavutetaanko tavoite (1)

Tunteiden avulla voidaan tarkastella ihmisten kokemuksia ja koska tunteet vaikuttavat muun muassa työpaikan ilmapiiriin ja ihmisten toimintaan, on esimies-

tason hyvä olla tietoinen organisaatiomuutoksen työntekijöissä herättämistä tunteista. Tästä johtuen kyselylomakkeessa kartoitettiin kyseisiä tunteita valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla, pyytäen valitsemaan kolme kuvaavinta. Mikäli vaihtoehtoissa esitettyjä tunteita tarkastellaan akselilla positiivinen — negatiivinen, ei ääripäihin sijoitettuja tunteita ole esiintynyt hyvin monella vastaajalla, vaikkakin koetuissa tunteissa esiintyi kirjavuutta (kuvio 9).



Kuvio 9: Organisaatiomuutoksen herättämät tunteet (n=16).¹⁷

Eniten vastaajat ovat kokeneet tunteita odottavainen, kiinnostunut, neutraali ja toiveikas. Kun taas kokonaan valitsematta jäivät vaihtoehdot: neuvoton, motivoitunut, melko varma, turvaton ja muu vapaasti muotoiltavissa ollut vaihtoehto. Tärkeää on huomata, että tunteen odottavainen oli valinnut sekä ns. positiivisia että negatiivisia tunteita muuten valinneet ihmiset. Näin odottavaisuus sai erilaisia sävyjä.

¹⁷ Kaikki vastaajat eivät ole valinneet kolmea vaihtoehtoa.

10 Tulevaan muutokseen kohdistuvat odotukset ja toiveet

Logistiikkahenkilöstön organisaatiomuutokseen kohdistamia odotuksia ja toiveita tarkastellaan tässä luvussa käsittelemällä mahdollisia muutoksesta saatavia hyötyjä ja siitä aiheutuvia kielteisiä vaikutuksia vastaajien arvioiden perusteella. Lisäksi huomiota kiinnitetään esimieheen kohdistuviin odotuksiin ja asioihin, joiden toivotaan muuttuvan organisaatiomuutoksen myötä. Lisäksi tämä luku sisältää vastaajien vapaamuotoisesti esittämiä huomioita muutokseen liittyen.

Organisaatiomuutoksen työhön tuomina *hyötyinä* vastaajat nostivat esille muun muassa tehokkuuden, sijaisjärjestelyt ja muutokset työnkuvassa. *Kielteisinä vaikutuksina* mainittiin kiire, työhyvinvoinnin heikkeneminen ja työnkuvan laajentuminen. Hyötyjä ja haittoja koskevat vastaukset olen jaotellut taulukon 5 mukaisesti.

Taulukko 5: Arvio organisaatiomuutoksen työlle tuomista hyödyistä ja kielteisistä vaikutuksista.

Hyödyt (n=13)	Kielteiset vaikutukset (n=10)
<ul style="list-style-type: none"> • sijaisjärjestelyt (2) • tehokkuus (2) • muutokset työnkuvassa (2) • muut (2) • ei tietoa (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • kiire (5) • työhyvinvoinnin heikkeneminen (4) • työnkuvan laajentuminen (3) • ei haittoja (1) • ei tietoa (1)

Työntekijät toivoivat sijaisjärjestelyjen toimivan poissaolotapausten tai ruuhka-
huippujen aikana. Logistiikkahenkilökunta nähtiin tässä yhteydessä mahdollisuutena: "Muista logistiikkahenkilökunnan jäsenistä saattaa löytyä "kiiresijaisia"" (T13)

Muutoksen mukanaan tuoma tehokkuus nähtiin työnteon kannalta positiivisena asiana. Eräs vastaaja toi kuitenkin esille, että työntekijälle itselleen hyötyä aiheutuu vain, mikäli muutos näkyy palkassa myönteisesti. Tehokkuus on myös ajan säästämistä: "toimintatapojejen selkeät rajapinnat poistaa turhat aikaavievÄT SeLVITTELYT" (T14)

Hyötyinä koettiin lisäksi työnkuvan monipuolistuminen ja haasteiden lisääntyminen sekä toisaalta työnkuvan muuttuminen kokonaisvaltaisesti. Edellä mainittujen lisäksi muutoksen arveltiin johtavan potilaiden hoidon kohentumiseen ja turhan kiireen poisjäämiseen työnteosta. Jälkimmäisen maininnan yhteydessä muistutettiin, että henkilöstömäärän tulee olla riittävä.

Merkille pantavaa on, että kysyttäessä mitä hyötyjä vastaaja arvelee organisaatiomuutoksen tuovan työhönsä, 13:sta asiaa lyhyestikin kommentoineesta viisi toi jollain tapaa ilmi, ettei kyennyt vielä nimeämään hyötyjä. Heistä neljä koki saaneensa liian vähän tietoa organisaatiomuutoksen vaikutuksista työhönsä. Tiedon puute varmasti osaltaan on vaikeuttanut hyötyjen nimeämistä.

Kiire ja sen lisääntyminen oli eniten mainintoja saanut organisaatiomuutoksen mukanaan tuoma haittavaikutus. Asia tuotiin esille muun muassa toteamuksilla "Kiire ei saisi kasvaa" (T7) ja "Vähän työntekijöitä paljon töitä." (T4) Kiireen maininneista viidestä vastaajasta neljä on kyselyssä ilmaissut kokevansa työssään usein stressaavaa kiirettä jo ennen organisaatiomuutosta, joten kiireen mahdollinen lisääntyminen muutoksen myötä nähtiin luonnollisesti kielteisenä. Kiireeseen liittyen on mielenkiintoista, että toisaalta vastaajat arvelivat sen vähenevän, mikä nähtiin etuna ja toisaalta lisääntyvän ja siten aiheuttavan haittaa.

Työhyvinvoinnin heikkenemistä koskien vastaajat toivat esille poissaolojen määrän kasvun, työilmapiirin heikkenemisen, stressin ja motivaation puuttumisen. Viimeksi mainitun aiheuttajaksi nimettiin sellaisten työtehtävien hoitaminen, jotka eivät edellytä ammatillista koulutusta, eli vastaaja koki ammattitaitoaan vastaamattomien töiden vaikuttavan motivaatioonsa kielteisesti.¹⁸

Kielteisiä vaikutuksia koskevissa vastauksissa työnkuvan laajentumisen toi ilmi edellä esitetyn lisäksi kaksi ihmistä. Toinen heistä pohti ihmisten halukkuutta uuden oppimiseen ja nosti esille ammattitaidon tarpeellisuuden tehtävien laadukkaan hoitamisen kannalta. Toisessa vastauksessa puolestaan mainittiin työnkuvan liiallinen laajentuminen, tietotaidon rajallisuus ja hallittavan tiedon liian suuri määrä, sekä viitattiin työn mielekkyyteen. Tämän asian yhteydessä

¹⁸ Tämä vastaus on laskettu mukaan myös työnkuvan laajentumista koskeviin mainintoihin.

ilmeni ihmisten erilaisuus, sillä toiset kokivat työnkuvan muutokset myönteisinä, toiset kielteisinä.

Edellä mainitun lisäksi yksi vastaaja ilmaisi, että järkevästi toteutetulla järjeistämällä ei ole kielteisiä vaikutuksia. Toinen vastaaja puolestaan kertoi, ettei hänellä ole tietoa organisaatiomuutoksen kielteisistä vaikutuksista.

Muutoksia työntekijät kaipasivat työnsä rytmiin, sillä kiirettä vastaajat (2) halusivat vähemmäksi: "Työn järjeistämistä, aikaa tehdä työtehtävät rauhassa ja huolella." (T12) Työn rytmiin liittyi läheisesti myös toive sijaisten suuremmasta määrästä (1). Lisäksi vastauksissa kysymykseen minkä asian/asioiden vastaaja toivoo työssään muuttuvan organisaatiomuutoksen myötä ja miten, vastaajat mainitsivat seuraavia asioita: koko työn muuttuminen (1), työn säilyminen järkevällä perustalla (1), työn selkeys (1), työn monipuolistuminen ja palkka (1) ja työilmapiirin kohentuminen (1). Näistä viimeksi mainittuun liittyi tarkennuksia asiaan vaikuttavista tekijöistä: "Toivoisin että työilmapiiri paranisi nykyisten "kuppikuntien" myötä, enemmän yhteenhiileen puhaltamista, "en mie" narinat loppuisivat." (T6). Kymmenestä kysymykseen vastanneesta kaksi toivoi muutosta esimiestyöhön nykyiseen tilanteeseen nähden: esimiestyöhön toivottiin lisää jämäkkyyttä ja toisaalta sovituista asioista ja ohjeista kiinnipitävää johtamista.

Työntekijät odottivatkin uudelta esimieheltään avoimuutta (3), tasapuolisuutta (2), yhteistyökykyisyyttä (1), jämäkkyyttä työntekijöitä kohtaan (1), oikeudenmukaisuutta (1), epäkohtiin reagoimista (2), kokousten järjestämistä (2) ja työn haluttuunottoa (1). Lisäksi esimieheen kohdistettiin tarkemmin määrittelemättömiä (2) ja työn toimivuuteen kohdistuvia (1) odotuksia. Yhdessä vastauksessa avoimuus oli liitetty asioista keskustelemiseen ja epäkohtiin reagoimisen toivottiin tapahtuvan nopeasti. Eräs vastaaja kaipasi tasapuolisuutta toivoen samojen sääntöjen soveltamista kaikkiin ja pyhätöiden tasaista jakoa työntekijöiden kesken. Esimiehen ei vain toivottu järjestävän kokouksia, vaan niiden tulisi myös johtaa johonkin: "Että kun päästään pitämään omia työpaikka kokouksia, esitetyt asiat etenisivät." (T7). Kaiken kaikkiaan uuteen esimieheen ja hänen toimintaansa kohdistuvia odotuksia kommentoi 11 henkilöä, heistä yhden vastauksen jouduin jättämään tarkastelun ulkopuolelle sen monitulkintaisuuden vuoksi.

Kyselylomakkeen vapaan kommentoinnin osiossa vastaajat toivat esille muutamia *toiveita ja asioita, jotka muutoksessa olisi hyvä huomioida*.¹⁹ Muutos toivottiin toteutettavan järkevästi (1). Lisäksi kaivattiin selkeyttä ja koko työyhteisön tavoitettavaa vuorovaikutusta työasioista (1). Vuorovaikutukseen liittyen toivottiin myös ajoissa tapahtuvaa totuudenmukaista tiedotusta (1). Tätä toivomusta perusteltiin epätietoisuuden negatiivisilla vaikutuksilla työmotivaatioon. Maininnan saivat myös palkkakehitys sekä henkilöstön jäsenen hyvinvointi (1). Työntekijät kantoivat huolta edellä mainittujen lisäksi työntekijöiden riittävydestä tulevaisuudessa (2) ja palvelun laadusta (1): "Toivon ettei väki vähenisi ja meidän tarjoama palvelu huononisi muutoksen myötä!" (T8).

11 Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhön

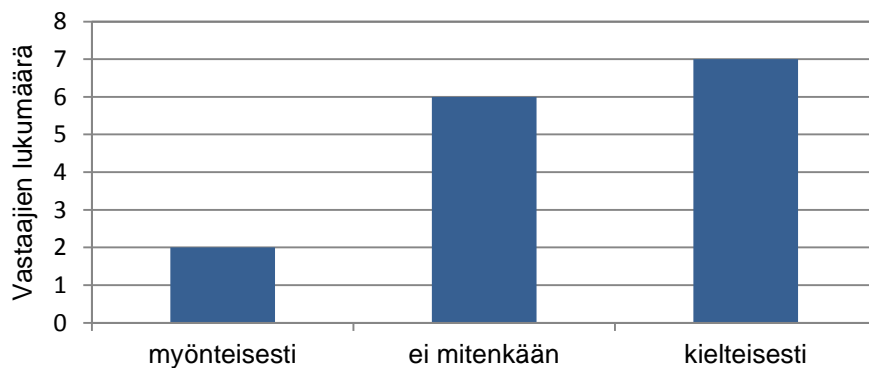
Tämä luku sisältää organisaatiomuutoksen myötä Logistiset lut -vastuualueeseen siirtyneiden työntekijöiden kokemuksia ja arvioita muutoksen vaikutuksista heidän työhönsä. Asiaa lähestytään sekä työntekijöiden työnkuvan että työyhteisön työilmapiirin näkökulmasta.

Kyselyssä kartoitettiin, onko organisaatiomuutos vaikuttanut jo kyselyyn vastaamisen aikaan työntekijöiden työhön. Suuri osa vastaajista (12) kertoi, ettei organisaatiomuutos ollut vielä vaikuttanut heidän työhönsä. Neljä vastaajaa sen sijaan ilmaisi, että muutoksella on ollut vaikutusta työhön. Vaikutusten luonnetta kartoittavaan jatkokysymykseen tuli viisi vastausta²⁰, joissa kerrottiin muutoksen tuoneen mukanaan tulevaisuuden suunnittelua (1), työtehtävien monipuolistumista (1), useampia esimiehiä siirtymäkauden ajaksi (1) ja epätietoisuutta tulevasta (2). Toinen epätietoisuuden maininneista raportoi myös epätietoisuuden passivoivasta vaikutuksesta: "Epätietoisuus tulevaisuuden työtehtävistä luo sellaisen "hällävälää" olotilan, tuntuu että turha ajatella mitään.... Kaikkea voi tulla eteen." (T13). Suurin osa työhönsä kohdistuneista vaikutuksista kertoneista oli naisia.

¹⁹ Tässä olen huomioinut vain organisaatiomuutokseen liittyvät kommentit, joita oli kuusi.

²⁰ Myös yksi sellainen vastaaja, joka oli ilmaissut, ettei organisaatiomuutos ollut vaikuttanut hänen työhönsä, oli vastannut tähän. Tuo vastaus on otettu mukaan tarkasteluun.

Työnkuvaan kohdistuneiden vaikutusten lisäksi kyselyn avulla selvitettiin, oliko organisaatiomuutoksella *vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin* ennen vuodenvaihdetta 2014/2015, ja minkä suuntaisia nuo mahdolliset vaikutukset olivat. Organisaatiomuutoksen vaikutuksia työyhteisön työilmapiiriin kommentoi 14 henkilöä. Kommentointi tapahtui valmiiden vastausvaihtoehtojen ”myönteisesti”, ”ei mitenkään” ja ”kielteisesti” avulla. Eniten vastaajat olivat havainneet kielteisiä vaikutuksia (7). Melkein yhtä monen (6) mielestä tuleva muutos ei ollut vaikuttanut työilmapiiriin, kun taas myönteisiä vaikutuksia oli huomannut vain kaksi vastaajaa, joista toinen oli havainnut muutoksen vaikuttaneen ilmapiiriin myös kielteisesti. Vastausten jakautuminen on kuvattuna kuviossa 10. Eräs kielteisiä vaikutuksia aistinuksi oli täydentänyt vastaustaan sanallisesti ja totesi epävarmuuden aiheuttavan ilmapiiriin kielteisyyttä.



Kuvio 10: Vastaajien (n=14) kokemus siitä, kuinka organisaatiomuutos on vaikuttanut työyhteisön työilmapiiriin.²¹

Organisaatiomuutoksen vaikutuksia työhön selvitettiin myös tiedustelemalla, mitä asioita henkilöstö saattaisi kaivata muutoksen jälkeisessä tilanteessa kyselyyn vastaamisen aikoihin vallinneesta tilanteesta. Tähän asiaan otti kantaa kahdeksan henkilöä, joista kolme ilmaisi eri tavoin, ettei kaivanne mitään ja yksi jätti asian kokonaan avoimeksi. Muut vastaajat mahdollisesti kaipaavat työkavereita (1), esimiestä (1), selkeitä sääntöjä (1), toimivaa esimiehdustusta (1) ja toimivaa suhdetta yhteistyökumppaneihin (1). Edellä mainittujen lisäksi tulevaisuuteen kohdistuvan toiveen avulla ilmaistiin palvelukyvyyn kaippu: ”Pystyisi palvelemaan asiakkaat hyvin jatkossakin.” (T4).

²¹ Yksi vastaajista valitsi vaihtoehdot ”myönteisesti” ja ”kielteisesti”.

Organisaatiomuutoksesta johtuvia, *käytännön työhön kohdistuvia* konkreettisia vaikutuksia tuotiin asiaa kartoittavan kysymyksen yhteydessä varsin vähän esille. Tulevan muutoksen mukanaan tuomia vaikutuksia arvioitiin enemmän yleisellä tasolla, ulottamatta vastauksia tarkempiin työn sisältöä koskeviin yksityiskohtiin. Asiaa kommentoi yhteensä 15 vastaajaa ja näissä vastauksissa tuotiin esille seuraavia asioita: työtahdin kiristyminen (2), töiden lisääntyminen (2), työtehtävien muuttuminen (1) ja toimintatapojen muuttuminen (1). Lisäksi nähtiin organisaatiomuutoksen aiheuttavan korkeintaan vähäisiä muutoksia (2) ja toisaalta tuotiin ilmi, ettei siitä odoteta aiheutuvan ylitsepääsemätöntä muutosta (1). Yhdessä vastauksessa otaksuttiin vaikutusten mahdollisesti lisääntyvän jatkossa ja yhdessä toivottiin vaikutusten olevan positiivisia. Neljä ihmistä ei osannut kertoa, kuinka he arvelevat organisaatiomuutoksen vaikuttavan heidän työhönsä. Tämä voi johtua siitä, että he kokivat saaneensa liian vähän tietoa muutoksen vaikutuksista työhönsä. Asiaan liittyvä tietämättömyys tuotiin näiden neljän vastauksen lisäksi myös kahdessa muussa vastauksessa esille, arveltu- jen vaikutusten selvittämisen ohessa.

12 Pohdinta

12.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Kartoittaakseni työntekijöiden suhtautumista tarkasteltavaan organisaatiomuutokseen lähestyin asiaa työntekijöiden kyselyyn vastaamishetkeen asti kertyneiden kokemusten ja tuntemusten sekä tulevaan muutokseen kohdistuvien odotusten ja toiveiden avulla. Lisäksi huomiota kiinnitettiin työntekijöiden kokemukseen ja arvioihin muutoksen vaikutuksista heidän työhönsä.

Logistiset palvelut -vastuualueeseen siirtyneiden työntekijöiden kokemusten perusteella muutosviestintä ei ole ollut riittävää. Viestintää muutoksen taustalla vaikuttavista asioista ja muutoksen vaikutuksista olisi saanut tämän aineiston perusteella olla enemmän. Esimiestason kokemus tiedotuksen oikea-aikaisen toteuttamisen haasteellisuudesta oli havaittavissa myös työntekijöiden koke-

muksista, sillä muutosta koskeva tieto ei ollut tavoittanut kaikkia työntekijöitä heidän mielestään riittävän ajoissa. Muutosviestintä on ollut pääosin suullista. Teoreettiseen viitekehykseen peilaten voikin todeta, että erilaisten muutosviestinnän keinojen ja kanavien hyödyntämisestä ja viestinnän kattavuudesta saata-
via kaikkia hyötyjä ja mahdollisuuksia ei ollut tämän organisaatiomuutoksen yhteydessä otettu käyttöön.

Osaltaan edellä mainittu on varmasti vaikuttanut vastaajien kokemukseen tulevan organisaatiomuutoksen hyödyllisyydestä. Työntekijöiden kokemuksissa hyödyllisyyden suhteen oli hajontaa: osa piti muutosta hyvinkin hyödyllisenä, kun taas jotkut pikemminkin turhana. Kaikkien vastaajien keskuudessa muutosta pidettiin jossain määrin hyödyllisenä. Näkemysten hajonta puoltaa sitä, että organisaatiossa tulisi edelleen kiinnittää huomiota Kotterin muutosjohtamisen mallin mukaiseen muutoksen tarpeellisuuden esiintuomiseen sekä muutosviestintään visioon liittyen. Näillä toimenpiteillä voidaan parantaa muutosprosessin onnistumismahdollisuuksia, kun saadaan työntekijät paremmin seisomaan muutoksen hyödyllisyyden takana.

Organisaatiomuutoksia koskevan aiemman tietämyksen perusteella muutosprosessiin liittyvillä osallistumismahdollisuuksilla on positiivisia vaikutuksia sekä muutoksen etenemiseen että yksilöiden työhyvinvointiin. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltavan organisaatiomuutoksen yhteydessä vain harvoille työntekijöille on tarjoutunut mahdollisuus vaikuttaa organisaatiomuutokseen ja sen suunnitteluun vuoden 2014 loppuun mennessä. Tämä selittyi käynnissä olevan muutosprosessin vaiheella: Vuoden 2014 aikana Logistisissa palveluissa on keskitytty enemmän hallinnollisiin asioihin ja vuoden 2015 puolella työntekijät on tarkoitettu mukaan muutoksen työstämiseen. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan olisi halunneet vaikuttaa asiaan, vaikka siihen olisikin tarjottu mahdollisuus.

Huolimatta siitä, että muutosviestintä ei vastaajien kokemusten mukaan ole ollut täysin riittävää, on työnantajaosapuolen viesti tavoittanut henkilöstön ainakin osittain: vastaajat ovat maininneet organisaatiomuutoksen tavoitteista kertoos-
saan asioita, joiden myös työnantajaosapuoli kertoi kuuluvan muutoksen tavoitteisiin. Lisäksi työntekijöiden esille nostamissa tavoitteissa oli havaittavissa

lean-periaatteiden mukaisia asioita. Tämä on luonnollista, sillä leania käytetään Logistisissa palveluissa muutosten teossa apuna. Kaikki työnantajaosapuolen mainitsevat muutoksen tavoitteet eivät kuitenkaan esiintyneet työntekijöiden tavoitteita koskevissa näkemyksissä.

Tunteiden käsittelyn tulisi teoreettisessa viitekehyksessä esitellyistä syistä johduen kuulua osaksi jokaista muutosprosessia, sen kiistattomien myönteisten vaikutusten vuoksi. Opinnäytetyössä tarkasteltava organisaatiomuutos oli herättänyt vastaajissa monenlaisia tunteita positiivisista negatiivisiin. Tämä osoitti sen, että ihmiset reagoivat samaan asiaan eri tavoin ja toisaalta, että he ovat sisäisessä muutosprosessissaan menossa eri vaiheissa, mikä tulee huomioida muutosjohtamisessa.

Vastaajien arvion mukaan organisaatiomuutos voisi tuoda heidän työhönsä hyötyinä esimerkiksi tehokkuuden, sijaisjärjestelyt ja muutokset työnkuvassa. Nämä asiat ovat joko esimiestahon mainitsemia muutoksen tavoitteita tai niiden toteuttamisesta kumpuavia seurauksia. Vastaajien mainitsevat hyödyt ovat melko tavanomaisia muutostilanteisiin liittyviä asioita. Logistiikkahenkilöstön kokema muutosviestinnän vajavuus näkyi hyötyjen nimeämisen vaikeutena. Kiire, työhyvinvoinnin heikkeneminen ja työnkuvan laajentuminen olivat muutoksen mukanaan tuomina haittavaikutuksina arvioituja asioita. Näissä oli havaittavissa monien muutostilanteiden yhteydessä esiintyvä huoli olosuhteiden heikkenemisestä.

Vastaajilla oli moninaisia toiveita siitä, minkä he toivovat työssään muuttuvan muutoksen myötä. Toiveita kohdistui muun muassa kiireen vähenemiseen ja esimiestyöhön. Uuden esimiehen odotettiin omaavan monia ominaisuuksia, kuten avoimuus, tasapuolisuus ja yhteistyökykyisyys. Esille nostetuissa ominaisuuksissa oli havaittavissa muutostilanteisiin liittyvä odotus eettisten periaatteiden noudattamisesta ja hyvien ihmissuhdetaitojen käyttämisestä. Ominaisuuksien lisäksi esimieheltä odotettiin myös yhteistä etua edistävää toimintaa. Kaikkien edellä käsiteltyjen toiveiden lisäksi työntekijät toivoivat muun muassa huomion kiinnittämistä vuorovaikutukseen ja työntekijöiden riittävyteen organisaatiomuutoksen yhteydessä.

Suurimmalla osalla vastaajista organisaatiomuutos ei ollut vielä vuoden 2014 puolella vaikuttanut heidän työhönsä. Koetut vaikutukset kohdistuivat kahdella vastaajalla konkreettisesti työhön, yhdellä esimiesrakenteeseen ja kahdella vaikutukset esiintyivät epätietoisuuden muodossa. Nämä vaikutukset ovat sinänsä tavanomaisia organisaation rakenteisiin tehtävien muutosten yhteydessä.

Aiemman tutkimuksen perusteella PKSSK:n organisaatiossa aiemmin tehdyt säästötoimenpiteet ja prosessien muokkaukset olivat heikentäneet työilmapiiriä. Samansuuntaisia havaintoja logistiikkahenkilöstö oli tehnyt nyt tarkasteltavan organisaatiomuutoksen yhteydessä, sillä muutoksen koettiin vaikuttaneen työyhteisön työilmapiiriin pääosin joko kielteisesti tai sitten ei mitenkään. Työilmapiiriin kohdistuvia haittavaikutuksia esiintyy muutostilanteiden yhteydessä, mutta niihin voidaan vaikuttaa muutosjohtamisen avulla.

Vastaajien arveluiden mukaan he saattavat muutoksen jälkeen kaivata muutosta edeltäneestä tilanteesta tiettyjä ihmisiä ja suhteita, selkeitä sääntöjä ja palvelukykyä. Näitä asioita toi esille vain neljä ihmistä, mikä voi olla yhteydessä seuraavaan: Vastausten analysoinnin yhteydessä osoittautui, että vastaajien on ollut haastavaa arvioida, kuinka organisaatiomuutos vaikuttaa heidän työhönsä, sillä konkreettisia työhön kohdistuvia vaikutuksia tuotiin esille vähän. Taustalla vaikuttanee monia vastaajia yhdistävä kokemus muutosviestinnän riittämättömydestä. Muutoksen arveltuina vaikutuksina logistiikkahenkilöstö piti työtahdin kiristymistä, töiden lisääntymistä, työtehtävien ja toimintatapojen muuttumista. Mainitut asiat ovat luonteenomaisia organisaatiomuutostilanteille.

Logistiset palvelut -vastuualueen perustamisella pyritään kehittämään toimintaa entistä paremmaksi muun muassa tehokkuutta lisäämällä. Organisaatiomuutoksen visiosta on havaittavissa toivo paremmasta. Jotta tämä toivo voisi toteutua mahdollisimman hyvin, tarvitaan entistä tehokkaampaa muutosviestintää, henkilöstön sisäisen muutosprosessin huomioimista ja henkilöstön saamista työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Tutkimustulosten perusteella vastaajat suhtautuivat muutokseen eri tavoin, joten yksilöiden ainutlaatuisuuden huomioiminen on tärkeää muutosjohtamisessa.

12.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Kuten jo tutkimusongelman esittelyn yhteydessä olen tuonut esille, oli opinnäytetyönä tarkoitus laatia kokonaisuus, jota voidaan PKSSK:n Logistiset palvelut -vastuualueella hyödyntää muutosjohtamisessa jo muutoksen toteuttamisen yhteydessä. Tämän lisäksi oli tarkoituksena, että opinnäytetyön laatimisen yhteydessä toteutetun kyselyn pohjalta voidaan laatia toinen kysely, jonka avulla voidaan selvittää esimerkiksi kuinka työntekijöiden toiveet ovat toteutuneet ja kuinka organisaatiomuutos on käytännössä vaikuttanut työntekijöiden työhön. Tämä mahdollistaisi tilanteen vertailun ennen ja jälkeen muutoksen toteutumisen. Lisäksi jatkokartoitus toisi niin sanotut pehmeämmät arvot mukaan muutoksen vaikutusten arviointiin esimerkiksi taloudellisen tarkastelun rinnalle. Logististen palveluiden lisäksi muut organisaatiot voivat hyödyntää tätä opinnäytetyötä omia muutosprosessejaan suunnitellessaan ja toteuttaessaan, sillä se muistuttaa henkilöstön näkökulman huomioimisen tärkeydestä osana muutosta.

Opinnäytetyöni ensisijainen tarkoitus oli kuitenkin tarjota apuvälineitä muutoksen mahdollisimman laadukkaaseen toteuttamiseen. Tämä tapahtui tuomalla esimiesten tietoisuuteen työntekijöiden muutosprosessiin liittyvät kokemukset, odotukset, pelot ja toiveet. Tämän tehtävän täyttäessään opinnäytetyön avulla on mahdollista ensinnäkin edistää työntekijöiden sitoutumista muutoksen toteuttamiseen ja uusien käytänteiden vakiinnuttamiseen sekä toisekseen ylläpitää ja parantaa työhyvinvointia.

Tämän opinnäytetyön avulla ei kuitenkaan saatu logistiikkahenkilöstön muutokseen kohdistuvia toiveita ja odotuksia kartoitettua aivan niin kattavasti kuin opinnäytetyöprosessin alussa toivoin. Tämä saattoi johtua siitä, että kyselylomakkeessa asiaa tiedusteltiin avointen kysymysten avulla. Ne on voitu kokea vastaajien keskuudessa työläiksi ja siksi niihin vastaamisessa ei oltu yhtä aktiivisia kuin valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäneissä kysymyksissä. Tarkasteltavan aiheen luonteesta johtuen asiaa ei kuitenkaan olisi voinut muotoilla esimerkiksi valmiiksi väittämiksi kattavasti, koska toisten ihmisten odotusten ja toiveiden sanoittaminen tilanteessa, jonka lopputulos ei ole tiedossa, on melkein mahdotonta. Mikäli syynä vastausten vähyyteen tai suppeuteen olikin muutos-

viestinnän vähyys ja tulevaan muutokseen kohdistuva tietämättömyys, ei vastausten määrään tai laatuun olisi voinut vaikuttaa kyselylomakkeen muotoilulla. Huolimatta siitä, että alkuperäinen ajatus henkilöstön toiveiden ja odotusten saattamisesta esimiestason tietoon, toteutui ikään kuin vain osittain, on tällä tutkimuksella tärkeä viesti kerrottavanaan. Se viestii siitä, että henkilöstö ja esimiestaso olivat Kotterin muutosjohtamisen mallia ajatellen eri vaiheissa. Henkilöstö kaipasi lisää tietoa muutoksesta ja ikään kuin sisäänajoa muutokseen esimiestason oltua siirtymässä jo varsinaisten muutosten tekemisen vaiheeseen. Tämä on tärkeää huomioida, jotta organisaatiomuutos on mahdollista viedä onnistuneesti päätökseensä.

Lähteet

- AS3 Companies. 2015. Sisäiset muutosprosessit.
http://www.as3companies.fi/Change_and_Transition/Theory#.
 5.2.2015.
- Bicheno, J. & Holweg, M. 2009. The Lean Toolbox. The Essential Guide to Lean Transformation. Buckingham: PICSIE Books.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- PKSSK yhtymähallitus. 2014. Pöytäkirja 31.03.2014 Pykälä 42. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä.
<http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/PKSSKjulkaisu/kokous/2014417-13.HTM>. 3.2.2015.
- PKSSK. 2014a. Logistiikkapäällikkö. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Keskustelu 14.11.2014.
- PKSSK. 2014b. Logistiikkapäällikkö. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Keskustelu, josta laadittu muistio 1.12.2014.
- PKSSK. 2015a. Parhaat palvelut oikeaan aikaan. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. <http://www.pkssk.fi/hallinto-ja-tukipalvelut>. 3.2.2015.
- PKSSK. 2015b. Parhaat palvelut oikeaan aikaan. Yleisesittely. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä.
<http://www.pkssk.fi/documents/601237/620471/yleisesittely.pdf/3595e1d4-3a86-40da-bf51-1bca0c0ae1c6>. 3.2.2015.
- PKSSK. 2015c. Organisaatio. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. <http://www.pkssk.fi/organisaatio>. 3.2.2015.
- PKSSK. 2015d. Tukipalvelut. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. <http://www.pkssk.fi/tukipalvelut>. 3.2.2015.
- Quality Knowhow Karjalainen Oy. 2015a. Yleistä Leanista. Mitä Lean on?
<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/>. 4.2.2015.
- Quality Knowhow Karjalainen Oy. 2015b. Viisi kysymystä.
<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/viisi-kysymystae/>. 4.2.2015.
- Räty, E. 2014. Organisaation toiminnan tehostaminen. Case: Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän säästötoimenpiteet vuonna 2013. Karelia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 5.1.2015.
- Työterveyslaitos. 2014. Muutosjohtaminen.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx. 15.1.2015.

- Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 103–127.
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuudeksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B1771B9C7-7644-4155-97D5-5CBDF3BC9AAC%7D/73025>. 2.2.2015.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Saatekirje

Hei!

Tämä kysely on osa PKSSK:n logistiikkayksikölle tehtävää opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on kartoittaa työntekijöiden organisaatiomuutokseen liittyviä kokemuksia ja odotuksia. Tässä kyselyssä *organisaatiomuutoksella tarkoitetaan muutosta, jonka myötä työtehtäväsi siirtyvät nykyisen yksikön alaisuudesta vuodenvaihteessa perustettavan logistiikkayksikön alaisuuteen.*

Kyselyn tuottaman aineiston perusteella laaditaan raportti, jota voidaan hyödyntää organisaatiomuutoksen toteuttamisessa ja työhyvinvoinnin parantamisessa. Vastaamalla kyselyyn voit osaltasi vaikuttaa työyhteisösi ja työsi kehittämiseen.

Kysely toteutetaan kaikille työntekijöille, joiden työtehtävät siirtyvät eri yksiköiden alaisuuksista perustettavan logistiikkayksikön alaisuuteen vuodenvaihteessa 2014/2015. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Lopullisessa raportissa yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ei tule esille.

Toimita vastauksesi oheiseen palautuskuoreen suljettuna sisäisellä postilla mahdollisimman pian, mutta *viimeistään 31.12.2014.*

Kattavan ja luotettavan kokonaiskuvan saamiseksi vastauksesi on korvaamaton, kiitos käyttämästäsi ajasta! Jos haluat kysyä jotakin tähän kyselyyn tai opinnäytetyöhöni liittyen, älä epäröi kysyä.

Yhteistyöterveisin,

Maria Partio
opinnäytetyön tekijä
puh.[numero]
maria.partio@edu.karelia.fi

[edustajan nimi]
toimeksiantajan edustaja
puh. [numero]

Kyselylomake

Kysely PKSSK:n logistiikkahenkilökunnalle 12/2014

Taustatiedot

Sukupuoli	Ikä	Koulutustausta
<input type="checkbox"/> mies	<input type="checkbox"/> 20 – 30 vuotta	<input type="checkbox"/> kansakoulu/ keskikoulu/ peruskoulu
<input type="checkbox"/> nainen	<input type="checkbox"/> 31 – 40 vuotta	<input type="checkbox"/> ammattikoulu/ ammattiopisto
	<input type="checkbox"/> 41 – 50 vuotta	<input type="checkbox"/> lukio
	<input type="checkbox"/> yli 50 vuotta	<input type="checkbox"/> ammattikorkeakoulu
		<input type="checkbox"/> yliopisto
Työssäolovuodet PKSSK:ssa		Aiempi työtausta (ennen PKSSK:ssä työskentelyä)
<input type="checkbox"/> alle 10 vuotta		<input type="checkbox"/> minulla on aiempaa työkokemusta samalta alalta
<input type="checkbox"/> 10 – 20 vuotta		<input type="checkbox"/> minulla on aiempaa työkokemusta eri alalta
<input type="checkbox"/> yli 20 vuotta		<input type="checkbox"/> minulla ei ole aiempaa työkokemusta

Nykytilanne ja tämänhetkiset ajatukset

1. Koetko nykyisessä työtilanteessasi usein kiirettä, joka aiheuttaa sinulle stressiä? Kyllä En
2. Millaisena koet tämänhetkiset vaikutusmahdollisuutesi omaa työtäsi koskien?
 heikot kohtalaiset hyvät erinomaiset
3. Kuinka hyödyllisenä pidät tulevaa organisaatiomuutosta?

	turha			erittäin hyödyllinen	
	1	2	3	4	5
4. Kerro, mihin organisaatiomuutoksella mielestäsi pyritään? Luuletko, että siinä onnistutaan?

5. Millaisia tunteita organisaatiomuutos on sinussa herättänyt? Valitse mielestäsi kolme kuvaavinta vaihtoehtoa.
- | | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| a) odottavainen | <input type="checkbox"/> | b) motivoitunut | <input type="checkbox"/> | c) epävarma | <input type="checkbox"/> |
| d) hallitsen tilanteen | <input type="checkbox"/> | e) melko varma | <input type="checkbox"/> | f) neutraali | <input type="checkbox"/> |
| g) rauhallinen | <input type="checkbox"/> | h) kiinnostunut | <input type="checkbox"/> | i) turvaton | <input type="checkbox"/> |
| j) toiveikas | <input type="checkbox"/> | k) hämmentynyt | <input type="checkbox"/> | l) ärsyyntynyt | <input type="checkbox"/> |
| m) neuvoton | <input type="checkbox"/> | n) iloinen | <input type="checkbox"/> | o) innostunut | <input type="checkbox"/> |
| p) pelko työpaikan menetyksestä | <input type="checkbox"/> | q) muu, mikä _____ | | | |

Kyselylomake

Kysely PKSSK:n logistiikkahenkilökunnalle 12/2014

Organisaatiomuutokseen liittyvä viestintä

- | | <i>Kyllä</i> | <i>Ei / En</i> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 6. Onko sinulle kerrottu selkeästi, miksi organisaatiomuutos tehdään? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Onko sinulle kerrottu selkeästi, mitä organisaatiomuutos tarkoittaa käytännössä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Oletko saanut mielestäsi riittävästi tietoa organisaatiomuutoksen vaikutuksista työhösi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Jos vastasit "En", mistä asioista olisit halunnut tietää enemmän?

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 9. Onko organisaatiomuutoksesta tiedottaminen tapahtunut mielestäsi riittävän ajoissa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Keneltä/mistä olet saanut organisaatiomuutokseen liittyvää tietoa? | | |

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 11. Onko sinulla ollut riittävästi mahdollisuuksia keskustella organisaatiomuutoksesta nykyisen esimiehesi kanssa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Onko sinulla ollut riittävästi mahdollisuuksia keskustella organisaatiomuutoksesta tulevan esimiehesi kanssa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Koetko voineesi vaikuttaa organisaatiomuutokseen ja sen suunnitteluun? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Jos vastasit "Kyllä", miten olet voinut vaikuttaa?

Jos vastasit "En", olisitko halunnut olla vaikuttamassa organisaatiomuutokseen ja sen suunnitteluun?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Kyselylomake

Kysely PKSSK:n logistiikkahenkilökunnalle 12/2014

Jos et voinut vaikuttaa asiaan, mistä se johtui?

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Kyllä</i> | <i>En</i> |
| 14. Osallistuitko vuoden 2014 aikana Lean-simulaatioon (legojen avulla toteutettu koulutus)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Jos vastasit tähän kysymykseen "En", voit siirtyä kysymykseen nro 17.

15. Kuinka hyödyllisenä pidit Lean-simulaatiota?

turha					erittäin hyödyllinen
1	2	3	4	5	

16. Mitä Lean-simulaatio kertoi sinulle organisaatiomuutoksesta ja sen tavoitteista?

Organisaatiomuutoksen vaikutukset

17. Kuinka uskot organisaatiomuutoksen vaikuttavan käytännön työhösi?

18. Onko organisaatiomuutos vaikuttanut jo nyt työhösi? Kyllä Ei

Jos vastasit "Kyllä", miten se on vaikuttanut?

Kyselylomake

Kysely PKSSK:n logistiikkahenkilökunnalle 12/2014

19. Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työyhteisösi työilmapiiriin?

myönteisesti

ei mitenkään

kielteisesti

20. Mitä hyötyjä arvelet organisaatiomuutoksen tuovan työhösi?

21. Millaisia kielteisiä vaikutuksia organisaatiomuutoksella voisi olla työhösi?

22. Minkä asian/asioiden toivot muuttuvan työssäsi organisaatiomuutoksen myötä ja miten?

23. Millaisia odotuksia sinulla on uutta esimiestäsi ja hänen toimintaansa kohtaan?

24. Mitä asioita tulet ehkä kaipaamaan organisaatiomuutoksen jälkeen nykytilanteesta?

25. Mitä muuta haluaisit tuoda esille tulevaan muutokseen liittyen?

Kiitos vastauksestasi ja hyvää pian alkavaa uutta vuotta!