

Tampereen yliopiston laboratoriopalveluiden muutosjohtamisen toteuttaminen: työntekijöiden näkökulma

Satu Luhtasela, Olayinka Raheem, Sirpa Salin

ABSTRACT

The University of Tampere has established Laboratory Services, a new unit to which the employees from the School of Medicine and BioMediTech have been transferred. Furthermore, the activities of these two units were combined and centralized to the new building. The purpose of this study was to explore how the employees experienced these changes. Based on the results, communication, participation, empowerment and trust between employees and the top management need some improvements.

Keywords: change management, organizational change, employee, experience

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto perusti uuden laboratoriopalvelut -yksikön, jonka alaisuuteen lääketieteen yksikön sekä BioMediTechin työntekijät siirtyivät. Tämän lisäksi yksiköiden toiminnot keski-tettiin uuteen Arvo-rakennukseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa laboratoriotyöntekijöiden mielipiteitä uuden laboratoriopalvelut -yksikön alaisuuteen siirtymisestä, organisaation rakennemuutoksesta laboratorioden yhdistyessä sekä näiden muutosten johtamisesta. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä ja se analysoitiin tilastollisin menetelmin. Tulosten mukaan viestinnässä, osallistamisessa, työntekijöiden omissa vaikutusmahdollisuuksissa sekä luottamuksessa organisaation johtoon oli kehittämisen varaa. Tulokset osoittivat, että myönteinen muutoskokemus syntyy siitä, miten hyvin työntekijät voivat itse vaikuttaa muutokseen, kuinka hyvin

he pystyvät luottamaan organisaation johtoon ja kuinka hyvin organisaation johto toimii muutoksen aikana.

Avainsanat: muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, työntekijä, kokemus

TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Nopeat muutokset toimintaympäristössä sekä epävarma taloudellinen tilanne asettavat organisaatioille paineita uudistua ja muuttua, mikä ilmenee työyhteisöissä ja organisaatioissa tapahtuvina jatkuvina muutoksina (Juuti & Virtanen 2009, 13–14; Edmonds 2011, 349; Pirinen 2014, 14). Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometriselvityksessä (2016), noin puolet palkansaajista koki työpaikkansa työtehtävien uudelleenorganisoitua, uusien työmenetelmien tai tietojärjestelmien käyttöönottoa viimeisen vuoden aikana. Lähes kolmanneksella muutokset olivat vaikuttaneen omaan työhön. (Lyly-Yrjänäinen 2016, 22.)

Moni organisaatio kokee muutoksen todellisenä haasteena. Muutosprosessi on jokaisessa organisaatiossa ainutlaatuinen, sillä niiden luonne, liiketoiminta, organisaatiokulttuuri, arvot, johtamistyyli sekä työntekijöiden asenteet ja käytös ovat omanlaisiaan. (Rashid, Sambasivan & Rahman 2004, 161.) Organisaatiosta riippumatta muutos on joka tapauksessa jossain vaiheessa väistämätön (Edmonds 2011, 350).

Organisaatiomuutokset ovat kompleksisia ja vaikeaselkoisia. Niillä on kuitenkin suuri vaikutus organisaation tuottavuuden ja kilpailukyvyn lisäksi henkilöstön työelämän laatuun, joten muutoksen johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Suoraviivainen ja rationaa-

Taulukko 1. Työntekijöiden kannalta tärkeät muutosjohtajuuden osa-alueet.

Muutosjohtajuuden osa-alueet
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisen muutosvision ja tavoitteiden luominen • Johtajan oma asenne muutosta kohtaan • Johdon tuki • Avoimuus • Pyrkimys dialogiseen viestintään • Luottamus • Työntekijöiden osallistaminen ja sitouttaminen • Resurssien ja ajan antaminen

linen johtaminen harvoin sopii monimutkaisiin organisaatiomuutoksiin. (Juuti & Virtanen 2009, 165–167.) Muutostilanteet vaativat usein arjesta poikkeavaa johtajuutta. Muutosjohtajuuteen tulee harjaantua esimerkiksi kouluttamalla esimiehiä sen toteuttamiseen. (Eino 2013, 66; Uitti 2015, 67.) Rahkosen (2007,74) mukaan muutosjohtamisen haastavuutta kuvaa se, että muutoksen eri vaiheissa tarvitaan erilaisia johtamistapoja. Yhtä ainoaa muutosjohtamisen mallia, joka soveltuisi kaikkiin tilanteisiin, ei ole olemassa (Juppo 2011, 75).

Organisaatiomuutokset näyttävät erilaisilta riippuen siitä katsotaanko muutosta johdon, keskijohdon vai työntekijöiden näkökulmasta. Tunteilla on suuri merkitys siihen, miten muutostilanteista selvittää ja miten ne onnistuvat. (Juuti & Virtanen 2009, 7.)

Työntekijän näkökulmasta organisaatiomuutos on usein tilanne, jossa päivittäinen tapa tehdä työtä muuttuu. Uusia työtehtäviä tulee hoidettavaksi, työkaverit tai esimies voivat vaihtua ja toimintakäytännöt voivat muuttua, lisäksi uhkana on työsuhteen päättymisen. Työntekijän hyvinvointiin, osaamiseen ja työllisyysmahdollisuuksiin on kiinnitettävä huomiota muutosprosessin aikana, koska hänen elämäntilanteensa mukaisesti henkilökohtaiset voimavarat voivat vaihdella paljonkin. (Mahdollisuuksien organisaatiomuutos 2015.)

Aikaisempien tutkimusten mukaan muutosjohtajuuden tärkeät osa-alueet työntekijöiden näkökulmasta on esitetty taulukossa 1 (Rahkonen 2007; Devine 2010; El-Farra & Badawi 2012; Kimber ym. 2012; Eino 2013; Uitti 2015; Uotila 2015.)

Yhteisen muutosvision ja tavoitteiden selkeä määrittäminen organisaatiomuutoksen yhteydessä on tärkeää, koska se rakentaa pohjan onnistuneelle muutokselle (Kimber ym. 2012, 326; Uotila 2015, 104). Ilman selvää visiota työntekijöitä on vaikea saada mukaan muutokseen (Uitti 2015, 60). Työntekijöiden ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta sekä sen tuomista hyödyistä luovat ympäristön, jossa muutos on helpompi toteuttaa (Kimber ym. 2012, 326; Uotila 2015, 104).

Johtajan asenne muutosta kohtaan sekä hänen työntekijöille antamansa tuki ovat tärkeitä muutostilanteissa. Muutosilmapiiri etenee ylhäältä alaspäin johdon oman esimerkin ja toiminnan kautta. (Rahkonen 2007, 77; El-Farra & Badawi 2012, 179; Uotila 2015, 100.) Rahkosen (2007) tutkimuksesta esille nousseita tuen muotoja ovat kuunteleminen, kannustus, mukanaolo sekä keskustelu. Näiden henkisten tuen muotojen lisäksi etenkin lähijohtajilta odotetaan asioiden hoitamista, kuten toiveiden välittämistä, vastausten antamista sekä yksilöllisyyden huomioimista. (Rahkonen 2007, 45.) Johdon tuki muutoksen aikana auttaa työntekijöitä sitoutumaan ja sopeutumaan muutokseen (Uotilan (2015, 91).

Avoimuus on yksi muutosjohtamisen avaintekijä (Devine 2010, 130; Eino 2013, 65; Uitti 2015, 67). Tähän liittyy isona osana viestintä, joka nousee useissa tutkimuksissa esiin puhuttaessa onnistuneesta muutosjohtamisesta. Devine (2010, 130) ja Uitti (2015, 67) korostavat dialogisen viestinnän tärkeyttä. Työntekijöiden tunne kuuluksi tulemisesta ja päätöksentekoon mukaan ottamisesta muutosprosessissa on yhteydessä

heidän sitoutumiseensa siihen ja sen hyväksymisessä (El-Farra & Badawi 2012, 179; Uitti 2015, 67). Onnistunut viestintä ylläpitää vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä, mikä auttaa yhteisen näkemyksen muodostumisessa. Perustelut sille, miksi muutos tehdään, on tärkeä osa viestintää. (Rahkonen 2007, 47; Eino 2013, 14; Uitti 2015, 67.) Viestintätapaan tulee kiinnittää huomiota, sillä viestien tulee tavoittaa kaikki ja niiden on oltava oikea-aikaisia ja ymmärrettäviä (Rahkonen 2007, 75; Uotila 2015, 110).

Luottamus johtoon on työntekijöiden näkökulmasta tärkeää muutostilanteissa ja se on Devinen (2010, 130) mukaan kriittinen tekijä onnistuneessa muutoksessa. Jos työntekijät tuntevat olevansa jo valmiiksi tyytyväisiä ja luottavat siihen, että heistä huolehditaan ja heitä arvostetaan, saa muutos alun perinkin positiivisemman vastaanoton (Eino 2013, 65). Arvostus työntekijöiden ammattitaitoa kohtaan auttaa luottamuksen rakentamisessa (Uitti 2015, 67).

Työntekijöiden osallistaminen ja sitouttaminen muutokseen ovat useiden tutkimusten mukaan tärkeitä edellytyksiä, jotta muutos onnistuu. Varsinkin ne työntekijät, joilla on valmiudet vaikuttaa muutosprosessiin, tulisi osallistaa siihen. (Devine 2010, 129–130; El-Farra & Badawi 2012, 179.) Einin (2013) mukaan osallistumisella muutosprosessiin on työntekijöitä motivoiva vaikutus. Jos työntekijöiden motivoinnissa työskennellä muutoksen hyväksi epäonnistutaan, sitä ei saada vietyä sujuvasti loppuun. (Eino 2013, 66.) Työntekijöiden mukaan ottaminen muutokseen vaikuttaa myös merkittävästi heidän haluunsa sitoutua siihen (Uotilan 2015, 88).

Aikaisempien tutkimusten mukaan johtajan työntekijöille antama aika ja resurssit ovat yksi tärkeä muutosjohtajuuden osa-alue. Työntekijät tarvitsevat muutoksen toteutukseen tarpeeksi aikaa ja resurssia, koska muutos joudutaan usein toteuttamaan muiden töiden ohessa. Työntekijät kokevat huonoa omaatuntoa siitä, että muutoksen toteutus vie aikaa rutiiniltä. Kun johto ymmärtää tämän ja antaa aikaa muutokseen, silloin työntekijät arvostavat johtamista. (Rahkonen 2007, 77; Kimber ym. 2012, 324; Eino 2013, 49.)

Tutkimuskirjallisuuden mukaan muutoksen johtaminen on paljon henkilöstön johtamista ja motivoimista kohti yhteisiä tavoitteita. Muutos aiheuttaa työntekijöissä monenlaisia tunteita, niin myönteisiä kuin kielteisiä, joita Nelissenin

ja van Selmin (2008, 314) mukaan voi tuntea jopa yhtä aikaa. Lisäksi jokainen työntekijä kokee muutoksen eri tavoin, mikä on huomioitava muutosprosessissa. Muutosta ei saa kukaan aikaiseksi yksin, vaan siihen tarvitaan koko yhteisön panos.

Muutokset suomalaisissa yliopistoissa

Monien muiden organisaatioiden tapaan, myös suomalaiset yliopistot ovat olleet muutoksessa mukana (Juppo 2011, 1). Vuonna 2010 tuli voimaan uusi yliopistolaki, jonka myötä yliopistot irrotettiin valtio-organisaatiosta. Yliopistot saivat itsenäisen työnantaja-aseman samalla, kun yliopistojen palvelussuhteet muutettiin virkasuhteista työsuhteiksi. Tämän lisäksi yliopistot saivat taloudellisen ja hallinnollisen autonomian. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.) Nämä muutokset vaikuttivat myös yliopistojen päätöksenteko- ja ohjausjärjestelmiin ja lopulta kaikkiin yliopiston tasoihin ja toimijoihin (Juppo 2011, 1, 149).

Samaan aikaan vuonna 2010 useat eri yliopistot yhdistyivät muodostaen muun muassa Aalto-yliopiston ja Itä-Suomen yliopiston. Uudistuksilla pyrittiin parantamaan yliopistojen toimintamahdollisuuksia kansainvälisessä toimintaympäristössä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.) Yhdistymisten lisäksi yliopistojen sisällä toteutettiin uudistamis- ja kehittämishankkeita (Juppo 2011, 2, 149).

Muutoksen johtaminen yliopistossa on haasteellista, johtuen toiminnan monipuolisuudesta, monialaisuudesta, kollegiaalisuudesta sekä henkilökunnan sitoutumattomuudesta organisaatiotasolla. Yliopiston kokonaisuuden muodostavat oppiaineet, yksiköt, tutkimusryhmät, tiedekunnat sekä ylin johto. Niiden toimintalogiikat eivät kuitenkaan aina kohtaa. Johtamistilanteita yliopistossa on samanaikaisesti monia. Johtaminen yliopistossa edellyttää tasapainottelua järjestyksen ja joustavuuden välillä. (Ropo 2005, 16–17; Juppo 2011, 107–108.) Yliopisto-organisaation muutoksen johtamisessa tulee Jupon (2011) mukaan ottaa huomioon sekä toiminnan lainmukaisuus, että hyvän hallinnon periaatteet. Lisäksi toiminnan tulee olla julkista ja avointa (Juppo 2011, 108).

Toisaalta Jupon (2011) mukaan yliopistoissa tapahtuvat muutokset voivat olla jopa helpom-

min toteutettavissa kuin muissa julkisorganisaatioissa. Toiminta yliopistoissa on usein ennakkoluulotonta, yrittäjämäistä, ennakoivaa ja osallistavaa. Toki muutostavastarinta on yhtä luonnollinen osa muutosta kuin muissakin organisaatioissa; ovathan kriittiset näkemykset osa yliopistojen luonnetta. (Juppo 2011, 149–150.)

Myös Tampereen yliopiston laboratorioissa eletään muutosten aikaa. Tampereen yliopistossa perustettiin keväällä 2015 uusi yksikkö, laboratoriopalvelut, jonka alaisuuteen laboratoriohenkilöstö lääketieteen yksiköstä ja BioMediTechistä siirtyi kesällä 2015. Tämän lisäksi kesällä 2016 lääketieteen yksikön, BioMediTechin ja terveystieteiden yksikön toiminnot keskitettiin Arvo – uudisrakennukseen.

Vaikka muutosjohtamista on tutkittu paljon, yliopisto-ympäristössä etenkin työntekijöiden näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia ei juuri ole. Muutokset kuitenkin koskevat myös yliopistoja ja niiden omanlaisensa luonteen vuoksi niissä tapahtuvia muutoksia on tärkeää tutkia.

TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Tampereen yliopiston eri yksiköissä toimivien laboratoriotyöntekijöiden mielipiteitä uuden Laboratoriopalvelut-yksikön muutosjohtamisesta.

Tavoitteena oli tuottaa tietoa muutosjohtamisen kehittämiseen yliopisto-organisaatioiden uudistumisessa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten laboratoriotyöntekijät arvioivat muutoksiin valmistautumisen?
2. Miten laboratoriotyöntekijät arvioivat muutoksen toteutumisen?
3. Miten laboratoriotyöntekijät arvioivat muutoksen muuttavan heidän omaa työnsä ja työympäristöään?

AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

Aineisto

Tampereen yliopiston laboratoriopalvelut-yksikkö (LAS) on erillisyyksikkö, jonka tehtävänä on ”tuottaa, ylläpitää ja kehittää yliopiston biolääketieteen ja lääketieteen opetuksen ja tutkimuksen

tarvitsemia laboratoriopalveluja” (Tampereen yliopiston johtosääntö 2015). Yksikön palveluksessa oli tutkimuksen tekovaiheessa 94 työntekijää, jotka kaikki olivat laboratorioalan ammattilaisia (Viinikainen 2016).

Tutkimusjoukoksi valittiin kaikki työntekijät (N=86), jotka olivat työskennelleet omassa yksikössään vähintään puoli vuotta ennen yhdistymistä ja uusiin tiloihin muuttoa. Tällä pyrittiin varmistamaan vastaajien kyky arvioida muutosta ja sen vaikutuksia omaan työhön. Tutkimuksesta rajautui pois tämän kriteerin perusteella seitsemän työntekijää sekä tutkija. Työntekijöille lähetettiin sähköpostiviesti tutkimuksesta ja pyyntö vastata linkin takaa avautuvaan kyselylomakkeeseen. Vastausaika oli kolme viikkoa, jonka jälkeen lähetettiin uusintapyyntö. Vastauksia saatiin 39 joten vastausprosentti oli 45,4.

Kyselylomake

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake pohjautuu Työterveyslaitoksen Mielekäs organisaatiomuutos- mittariin, jota muokattiin vastaamaan tämän tutkimuksen tarkoitusta. Muokkauksia tehtiin taustakysymyksiin ja kysymyslomakkeelta poistettiin tai lisättiin kysymyksiä. Mielekäs organisaatiomuutos- kyselylomakkeen ovat kehittäneet Suomen Työterveyslaitos yhteistyössä Alankomaiden, Tanskan ja Puolan vastaavien instituutioiden kanssa. Mittari pohjautuu eurooppalaiseen Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms- (PSYRES)- tutkimushankkeeseen (Pahkin, Mattila-Holappa & Leppänen 2013, 2).

Kyselylomakkeessa on 54 Likert-asteikollista väittämää, jotka jaettiin osiin I ja II. Osan I väittämällä haettiin vastauksia, jotka kuvasivat organisaation johdon (5 väittämää) ja oman esimiehen (4) toimintaa, luottamusta organisaation johtoon (5) sekä vastaajien työssä tapahtuneita muutoksia (10). Osassa II kysyttiin edellisten väittämien lisäksi työntekijöiden kokemuksia omista vaikutusmahdollisuuksista muutoksen suunnittelussa (3), kokonaisarviota työntekijöiden työssä tapahtuneista muutoksista ja heitä pyydettiin arvioimaan omaa toimintaansa muutoksen aikana (3). Avoimissa kysymyksissä työntekijöitä pyydettiin kertomaan omista odo- tuksistaan ja peloistaan muutoksen suhteen.

Taustakysymyksinä olivat sukupuoli, syntymävuosi, tehtävänimike, työyksikkö ja työssäoloaika sekä työsuhteen luonne.

Sähköinen kyselylomake esitettiin Tampereen yliopiston lääketieteen yksikön neljällä työntekijällä. Tulosten perusteella kyselyä muokattiin vielä paremmin vastaamaan tutkimuksen tarkoitusta.

Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin tilastollisesti SPSS 23.0 for Windows tilasto-ohjelmalla. Kuvailevina tilastomenetelminä käytettiin frekvenssejä ja prosentteja sekä sijaintia ja hajontaa kuvaavia lukuja. Koska vastaajia oli vähän, viisiportainen Likert - asteikko luokiteltiin uudelleen asteikolla 1–3, joista 1 tarkoitti eri mieltä/huonosti, 2 ei samaa eikä eri mieltä/ei hyvin eikä huonosti ja 3 samaa mieltä/hyvin. Kolmiportaista asteikkoa käytettiin silloin, kun laskettiin tunnuslukuja ja viisiportaista, kun tehtiin tilastollisia testejä.

Muuttujien välisten yhteyksien voimakkuutta tutkittiin Spearmanin korrelaatiokertoimella. Ennen korrelaatioiden laskemista kyselyn osien I ja II väittämistä muodostettiin summamuuttujat. (Polit & Beck 2006). Kyselyn avointen vastausten analysoinnissa käytettiin teemoittelua.

TULOKSET

Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista (n=39) naisia oli 92 % (n=36) ja miehiä 8 % (n=3). Vastaajien keski-ikä oli 41 vuotta, 1980-luvulla syntyneitä oli eniten ja 1990-luvulla syntyneitä vähiten. Ennen muutoksia lääketieteen yksikössä työskennelleitä oli 56 % (n=22) ja BioMediTechissä 44 % (n=17). Tampereen yliopistossa vastaajat olivat työskennelleet keskimäärin 13 vuotta. Toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen omaavia oli 56 % (n=22) ja määräaikaisia 44 % (n=17) vastaajista. Laboratorioanalytikoita oli 36 % (n=14), erikoislaboratoriomestareita 18 % (n=7), bioanalytikoita/laboratoriohoitajia 18 % (n=7), laboratoriomestareita 13 % (n=5) ja muita laboratorioalan ammattilaisia 15 % (n=6).

Siirtyminen laboratorion palvelut -yksikön alaisuuteen

Muutokseen valmistautuminen

Esimiehen sekä organisaation johdon toimintaa muutokseen valmistautumisessa kysyttiin väittämällä, miten organisaation johto ja oma esimies olivat tiedottaneet muutoksen tavoitteista sekä sen etenemisestä ja oliko esimies keskustellut työntekijöiden kanssa muutokseen liittyvistä asioista.

Vastaajista 39 % (n=15) oli sitä mieltä, että organisaation johto tiedotti muutoksen tavoitteista hyvin, samoin kuin esimies 26 % (n=10). Toisaalta 33 % (n=13) mukaan organisaation johto tiedotti muutoksen tavoitteista huonosti, samoin kuin esimies 41 % (n=16) mukaan.

Lähes puolet (46%, n=18) vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation johto tiedotti muutoksen etenemisestä hyvin, kun taas vain 23% (n=9) mukaan esimies. Sen sijaan esimiehen tiedottamisen koki huonoksi hieman yli puolet vastaajista (54%, n=21).

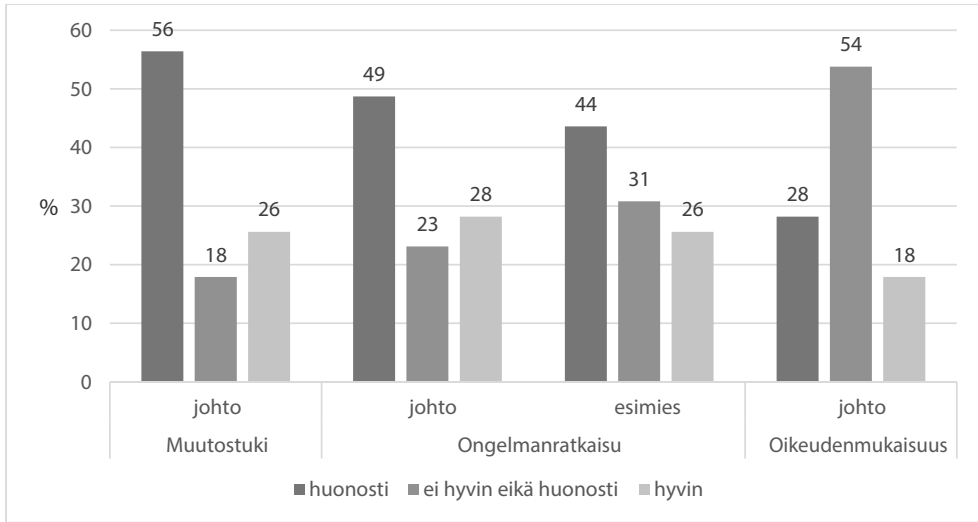
Vastaajista lähes puolet (49 %, n=19) oli sitä mieltä, että esimies keskusteli muutokseen liittyvistä asioista huonosti ja 31 % (n=12) mielestä hyvin.

Muutoksen toteutus

Johdon ja esimiehen toiminta muutoksen toteutusvaiheessa sisälsi muutoksen suunnittelun, siitä keskustelun, päätöksenteon ja itse muutoksen toteutuksen.

Vastaajista 26 % (n=10) mielestä organisaation johto oli varmistanut hyvin sen, että työntekijät saivat riittävästi muutostukea, kun taas yli puolen mielestä muutostukea sai huonosti. Muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia johto oli pyrkinyt ratkaisemaan hyvin 28 % (n=11) ja esimies 26 % (n=10) mielestä. Lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että johto ja esimiehet olivat ratkaisseet ongelmia huonosti. Yli puolet (54 %, n=21) vastaajista ei osannut sanoa, oliko muutosprosessin aikana tehty päätökset ratkaistu oikeudenmukaisesti. (Kuvio 1.)

Työntekijöiden luottamusta organisaation johtoon muutosprosessin aikana selvitettiin yhden kysymysoseion avulla. Väittämässä ”organisaation johdolla oli hyvät perusteet muutoksen



Kuvio 1. Johdon ja esimiehen toiminta muutoksen toteutusvaiheessa.

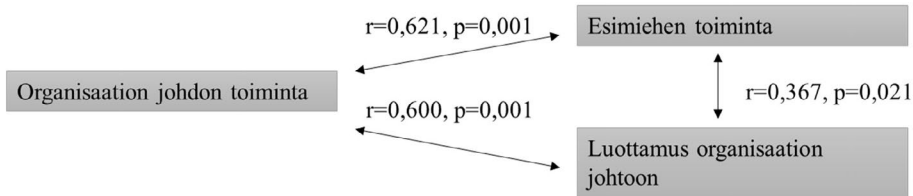
Taulukko 2. Luottamus organisaation johtoon muutosten aikana.

Muuttuja	Eri mieltä %	Ei samaa eikä eri mieltä %	Samaa mieltä %	Keskiarvo
	Muutos 1/ Muutos 2	Muutos 1/ Muutos 2	Muutos 1/ Muutos 2	Muutos 1/ Muutos 2
Organisaation johdolla oli hyvät perusteet muutoksen toteuttamiselle	33/13	28/31	39/56	2,05/2,44
Organisaation johto tiesi miksi muutos tuli toteuttaa	15/10	28/31	56/59	2,41/2,49
Organisaation johto tiesi, miten muutos tuli toteuttaa	44/36	39/41	18/23	1,74/1,87
Organisaation johtoon pystyi luottamaan	46/33	26/41	28/26	1,82/1,92
Organisaation johto näki paljon vaivaa ottaakseen työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen	64/51	15/28	21/21	1,56/1,69

Muutos 1 = Siirtyminen laboratoriopalvelut- yksikön alaisuuteen. Muutos 2 = toimintojen keskittäminen Arvo-rakennukseen

toteuttamiselle”, vastaajien mielipiteet jakautuivat melko tasaisesti. Yli puolet vastaajista koki, että johto tiesi miksi muutos tuli toteuttaa. Väittämällä oli myös kysymysoSION paras keskiarvo (2,41) asteikon ollessa 1–3. Vastaajista hieman alle puolet oli eri mieltä siitä, että johto tiesi, miten muutos tuli toteuttaa. Vain 28 % (n=11) vastaajista pystyi luottamaan organisaation joh-

toon muutosprosessin aikana, kun taas hieman alle puolet ei pystynyt luottamaan. Reilusti yli puolet vastaajista (64 %, n=25) oli eri mieltä väittämästä, että organisaation johto oli nähnyt paljon vaivaa ottaakseen työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Samaa mieltä oli vain viidesosa. Väittämällä oli kysymysoSION huonoin keskiarvo (1,56). (Taulukko 2.)



Kuvio 2. Yhteydet organisaation johdon toiminnan, esimiehen toiminnan sekä luottamuksen välillä.

Summamuuttujien, organisaation johdon toiminta, esimiehen toiminta ja luottamus organisaation johtoon, välisiä yhteyksiä tarkasteltiin Spearmanin korrelaatiokertoimella.

Tulosten perusteella organisaation johdon toiminnalla muutosprosessin aikana oli positiivinen yhteys sekä esimiehen toimintaan että työntekijöiden luottamukseen organisaation johtoa kohtaan muutosprosessin aikana. (Kuvio 2).

Muutoksen yhteydet työhön ja työympäristöön

Muutoksen yhteyttä työhön ja työympäristöön selvitettiin väittämällä, jotka koskivat työtehtäviä, henkilökohtaisia uramahdollisuuksia, omaa asemaa ja vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa, työstä saatua tunnustusta, työsuhteen ehtoja, työaikoja, työpaikan varmuutta, (lähi)esimies sekä tiimi/työryhmä muutoksia. Lisäksi haluttiin selvittää, oliko mahdolliset muutokset olleet kielteisiä vai myönteisiä.

Vastaajista suurin osa (>75 %) oli sitä mieltä, että mikään edellä mainituista asioista lukuun ottamatta työpaikan varmuutta, eivät olleet muuttuneet Laboratoriopalvelut yksikköön siirtymisen seurauksena. Työpaikan varmuus oli muuttunut huonompaan suuntaan 41 %:n (n=16) mielestä. Tosin, lähes puolet vastaajista koki, että myöskään tämä asia ei ollut muuttunut.

Toimintojen keskittäminen Arvo-rakennukseen

Muutokseen valmistautuminen

Muutokseen valmistautumista selvitettiin väittämällä: Organisaation johto/esimies on tiedottanut muutoksen tavoitteista ja sen etenemisestä sekä esimies on keskustellut työntekijöiden kanssa muutokseen liittyvistä asioista.

Vastaukset jakaantuivat tasaisesti väittämässä, joissa selvitettiin organisaation johdon ja esimiesten tiedottamista muutoksen tavoitteista.

Muutoksen etenemisestä organisaation johto on tiedottanut hyvin 49 % (n=19) mukaan, kun vastaavasti 26 %:n (n=10) mielestä esimies on tiedottanut muutoksen etenemisestä hyvin. Esimiehen kohdalla vastaukset olivat kuitenkin jakautuneet aika tasaisesti vastausvaihtoehtojen välillä ja vastausvaihtoehdon ”ei hyvin eikä huonosti” oli valinnut 39 % vastaajista.

Esimies on keskustellut muutokseen liittyvistä asioista työntekijöiden kanssa hyvin 39 %:n (n=15) mielestä ja huonosti 31 %:n (n=12) mielestä.

Muutoksen toteutus

Muutoksen toteuttamiseen liittyvät väittämät ja niiden jakaumat on esitetty taulukossa 3. Organisaation johdon ja esimiehen toimintaa muutoksen toteutusvaiheessa selvittävistä väittämistä huonoimman keskiarvon sai väittämä ”organisaation johto on ottanut huomioon henkilöstön näkemykset päätöksiä tehtäessä” (keskiarvo 1,69). Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstön näkemykset on otettu huonosti huomioon eivätkä he saaneet riittävästi muutostukea.

Vastaavan tuloksen sai väittämä ”organisaation johto on ratkaissut aktiivisesti muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia”, keskiarvon ollessa 1,74. Vastaajien mielestä esimies on ratkaissut muutosprosessin aikana tulleita ongelmia hyvin 28 %:n (n=11) mielestä ja huonosti 41 %:n (n=16) mielestä. Väittämässä ”organisaation johto on varmistanut, että päätökset on tehty oikeudenmukaisesti” yli puolet oli vastannut ”ei hyvin eikä huonosti”. Kuitenkin 36 %:n (n=14) mielestä asia on varmistettu huonosti ja hyvin vain 13 %:n (n=5) mielestä.

Taulukko 3. Organisaation johdon ja esimiehen toiminta muutoksen toteutusvaiheessa.

Muuttuja	Huonosti %	Ei hyvin eikä huonosti %	Hyvin %	Keskiarvo
Organisaation johto on ottanut huomioon henkilöstön näkemykset päätöksiä tehtäessä	54	23	23	1,69
Organisaation johto on varmistanut riittävästi muutostukea koko henkilöstölle	49	28	23	1,74
Organisaation johto on ratkaissut aktiivisesti muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia	49	28	23	1,74
Organisaation johto on varmistanut, että päätökset on tehty oikeudenmukaisesti	36	51	13	1,77
Esimieheni on ratkaissut aktiivisesti muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia	41	31	28	1,87

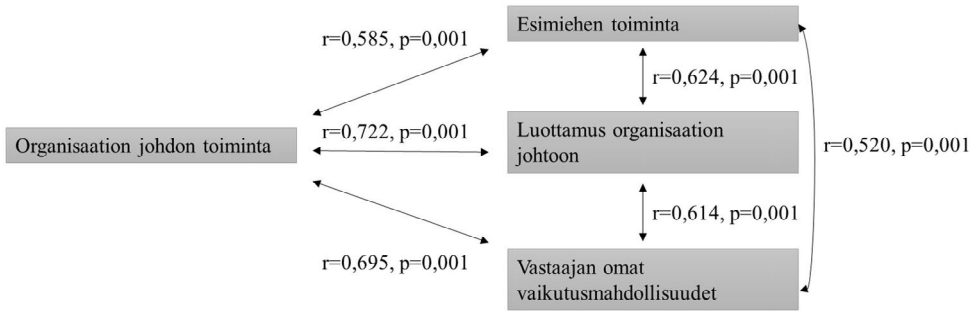
Taulukko 4. Vastaajien omat vaikutusmahdollisuudet ja oma aktiivisuus muutoksen aikana.

Muuttuja	Eri mieltä %	Ei samaa eikä eri mieltä %	Samaa mieltä %	Keskiarvo
Olen riittävästi ollut mukana muutoksen suunnittelussa	31	21	49	2,18
Minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemykseni muutoksesta ennen sen toteuttamista	41	26	33	1,92
Näkemykseni on otettu huomioon muutosta suunniteltaessa	41	36	23	1,82
Olen aktiivisesti hyödyntänyt muutoksen tarjoamat mahdollisuudet muuttaa työtäni mielekkäämmäksi	21	41	39	2,18
Olen aktiivisesti pyrkinyt hyödyntämään tarjolla olevia tuen muotoja	3	21	77	2,74
Olen ollut huolissani siitä, kuinka pystyn toimimaan muuttuneessa tilanteessa	44	13	44	2,00

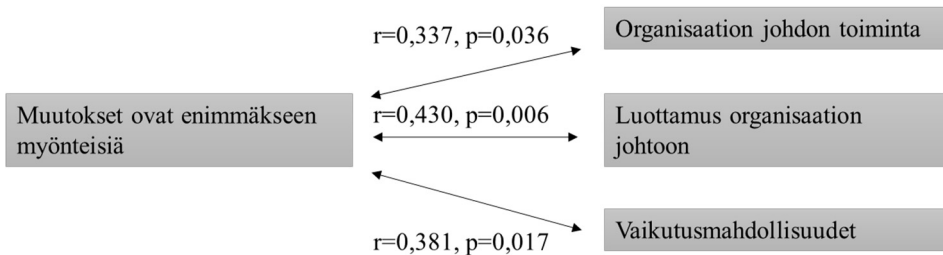
Taulukossa 2 esitetään väittämät, jotka kuvaavat työntekijöiden luottamusta organisaation johtoon muutoksen toteutusvaiheessa. Vastaajista yli puolet oli sitä mieltä, että organisaation johdolla on ollut hyvät perusteet muutoksen toteuttamiselle ja johto tietää miksi muutos tulee toteuttaa. Miten muutos tulee toteuttaa ja voiko johtoon luottaa, vastaukset jakaantuvat tasaisesti. Vastaajista 41 % (n=16) ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämien kanssa. Eri mieltä väittämien kanssa oli kuitenkin enemmän vastaajia kuin samaa mieltä. Väittämässä ”organisaation johto

on nähnyt paljon vaivaa ottaakseen työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen” oli kysymysosion huonoin keskiarvo (1,69).

Vastaajien omia vaikutusmahdollisuuksia muutoksen toteutusvaiheessa selvitettiin kolmella väittämällä (Taulukko 4.). Vastaajista lähes puolet oli oman kokemuksensa mukaan saanut olla riittävästi mukana muutoksen suunnittelussa (k.a.2,18). Sen sijaan omien näkemysten kertomisen ja sen huomioon ottamisen muutosprosessia koki lähes yhtä moni huonoksi.



Kuvio 3. Organisaation johdon ja esimiehen toiminnan, johdon luottamuksen sekä omien vaikutusmahdollisuuksien väliset yhteydet



Kuvio 4. Muutokset ovat enimmäkseen myönteisiä summamuuttujan yhteys organisaation johdon toimintaan, luottamukseen ja vaikutusmahdollisuuksiin

Vastaajien omaa aktiivisuutta muutoksen aikana kysyttiin kolmella väittämällä (Taulukko 4). Suurin osa vastaajista (77 %, $n=30$) oli sitä mieltä, että he ovat pyrkineet aktiivisesti hyödyntämään tarjolla olevia tuen muotoja. Vain yksi vastaaja oli eri mieltä. Muutoksen tarjoamia mahdollisuuksia muuttaa omaa työtään mielekkäämmäksi oli hyödyntänyt 15 (39 %) vastaajaa, kun taas suurin osa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Muuttuneessa tilanteessa toimimisesta oli yhtä moni huolissaan kuin ei huolissaan.

Summamuuttujien organisaation johdon ja esimiehen toiminta, luottamus organisaation johtoon sekä vastaajien omia vaikutusmahdollisuuksia tarkasteltiin Spearmanin korrelaatiokertoimella. Organisaation johdon toiminnalla muutosprosessin aikana oli positiivinen yhteys esimiehen toimintaan, vastaajien kokemaan luottamukseen organisaation johtoa kohtaan sekä vastaajien kokemuksiin omista vaikutusmahdollisuuksistaan. (Kuvio 3).

Muutoksen yhteydet työhön ja työympäristöön

Suurin osa vastaajista (>76 %) oli sitä mieltä, että organisaation rakennemuutos, kuten muutto Arvo-rakennukseen, ei juurikaan vaikuta heidän työhönsä ja tulevat muutokset ovat vähäisiä heidän työnsä kannalta (44%). Yli puolen mukaan muutokset ovat siitä huolimatta enimmäkseen myönteisiä. Mitä enemmän työntekijät kokivat, että muutoksen olivat vähäisiä heidän työssään, sitä tyytyväisempiä ($r=0,392$, $p=0,013$) ja luottavaisempia ($r=0,355$, $p=0,026$) he olivat johdon toimintaan.

Mitä myönteisemmäksi työntekijät arvioivat muutoksen, sitä tyytyväisempiä ja luottavaisempia he olivat organisaation johdon toimintaan ja sitä paremmiksi he kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa. Tulokset olivat tilastollisesti merkitseviä tai melkein merkitseviä. (Kuvio 4).

Vastaajien kehitysehdotukset, toiveet ja pelot

Vastaajat pohtivat eniten muutoksista tiedotamista, jonka toivottiin olevan selkeämpää ja runsaampaa. He toivoivat myös lisää mahdollisuuksia keskustella muutoksiin liittyvistä asioista johdon ja esimiesten kanssa, kuten yhteisten suunnittelukokousten pitäminen ja tiedottaminen kuukausittain. Heille tarjoutuisi aiempaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Omien mielipiteiden ja tarpeiden kysymistä pidettiin tärkeänä ja niitä tulisi kartoittaa entistä enemmän.

”Jatkossa pitäisi enemmän kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja tarpeita. Käytännön kokemus löytyy työntekijöiltä eikä johdolta. Parempaa etukäteissuunnittelua ja kartoitusta eri ryhmien tarpeista.”

Vastaajien odotukset muutoksen suhteen liittyivät pääosin toimintojen keskittämiseen uudisrakennukseen. Sen tuomia yhteistyömahdollisuuksia eri tutkimusryhmien välillä odotettiin innostuneesti. Yhteisten tilojen toivottiin mahdollistavan sen, että henkilöstö tutustuu paremmin toisiinsa ja työt sujuvat aiempaa paremmin. Toisaalta monia huoletti yhteistyön sujuminen. Pelkona oli, että erilaiset persoonat eivät tule toimeen keskenään ja yhteishenki sekä yhteisöllisyys huononevat. Myös tilojen riittämättömyys uudisrakennuksessa pelotti vastaajia.

”Toivon, että henkilöstö lähenee keskenään ja oppii tuntemaan toisensa paremmin ja kaikki tulevat hyvin toimeen uudessa talossa.”

Vastaajat odottivat uusia laboratoriotiloja, joissa toiveina olivat aiempaa paremmat työskentelymahdollisuudet. Muutoksien toivottiin olevan kaikille tasapuolisia ja entistä tasa-arvoisempia palkka- ja työsuhteyksymyksissä. Useita vastaajia huoletti työsuhteen jatkuminen ja mahdolliset henkilöstövähennykset muutosten seurauksina.

Uudisrakennukseen muuton seurauksena työtehtävien odotettiin monipuolistuvan sekä mahdollisuuksia vaikuttaa töiden sisältöihin aiempaa paremmin. Huolena oli työtehtävien yksipuolistuminen muuton seurauksena. Töiden tekemisen arveltiin hankaloituvan, sillä laitteille

saatetaan joutua jonottamaan entistä pidempään. Myös sitä pelättiin, että omiin töihin ei enää pysty vaikuttamaan entiseen tapaan ja että joutuu taas opettelemaan uusia asioita.

”Työn yksipuolistuminen, liukuhhnaistuminen, esimiestyöskentelyn heikkeneminen, työskentelyvapauden häviäminen”

POHDINTA

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusprosessin aikana noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen tekemiseen haettiin lupa laboratorion palvelut -yksikön johtajalta ja kyselylomakkeen käyttö lupa copyright – oikeuden omaavilta. Kyselyn saatekirjeessä osallistujia informoitiin tutkimukseen vastaimen vapaaehtoisuudesta. Aineisto analysoitiin niin, että yksittäistä vastaajaa ei pysty tunnistamaan. Tutkimus on raportoitu mahdollisimman tarkasti, avoimesti ja rehellisesti.

Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen kaikille kysymyksioille tehtiin reliabiliteettitesti luotettavuuden takaamiseksi laskemalla niiden Cronbachin alfa arvot, jotka vaihtelivat välillä 0,664–0,917. Vain osan I kysymysosiossa, jossa selvitettiin vastaajien työssä tapahtuneita muutoksia, tulos oli alle 0,7, joten mittareita voidaan pitää luotettavina. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös kyselyn esitestaaminen.

Tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa, joka saattaa vaikuttaa tulosten luotettavuuteen, sillä ei-todennäköisyyteen perustuvassa otannassa-sattumanvaraisuus ei toteudu (Holopainen & Pulkkinen 2013, 36; Kananen 2014, 177). Harkinnanvaraista otantaa voidaan kuitenkin pitää luotettavana, jos aihealue ja perusjoukko tunnetaan hyvin (Holopainen & Pulkkinen 2013, 36).

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin ne työntekijät, jotka olivat olleet töissä alle puoli vuotta ennen tutkittavia muutoksia. Heillä ei ollut kokemusta työskentelystä Lääketieteen yksikössä tai BioMediTechissä eikä muutoksiin valmistautumisesta. Kyselyn kohdentaminen niille työntekijöille, joilla oli tämä kokemus, lisää tulosten luotettavuutta.

Vastaajat jakautuivat sukupuolen suhteen epätasaisesti. Vain kolme miestä vastasi kyselyyn,

joten sukupuoli jätettiin huomioimatta tuloksia analysoitaessa. Laboratoriopalveluissa suurin osa työntekijöistä on naisia, joten heidän suuri määränsä vastaajissa ei ollut yllättävä.

Työsuhteen vakinaisuus tai määräaikaisuus jakautui tasaisesti. Myös molemmista työyksiköistä oli lähes saman verran vastaajia, silti ryhmien välistä vertailua ei tehty pienen vastaajamäärän takia. Luotettavuutta heikentää se, että vastaajista puuttuivat kokonaan laboratoriovalmistelijat. Tuloksia ei voida yleistää koskemaan tätä ammattiryhmää.

Vaikka vastausprosentti oli hyvä sähköpostikyselyksi, jäi lopullinen otos (n=39) pieneksi, johtuen suhteellisen pienestä otoskoosta (N=86). Tämä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen, sillä muutaman kymmenen henkilön otoksesta ei voi tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Jokainen muutos on erilainen ja se on aiheena niin monimutkainen, että tuloksia tulee peilata vain tutkimuksen kohteena olevaan tutkimusjoukkoon suuntaa antavina. Tutkimus tuottaa kuitenkin perustietoa vähän tutkitusta ilmiöstä.

Tutkimukseen jätti vastaamatta yli puolet laboratorioden henkilöstöstä. Yksi syy saattoi olla kyselyn pituus, sillä kysymyksiä oli kahden tutkittavan muutoksen vuoksi paljon ja tämä saattoi karsia osan vastaajista. Laboratorion henkilöstöllä saattoi olla myös vaikeuksia erottaa ja arvioida muutosjohtamisen eri vaiheiden toteutumista etenkin esimiehen toiminnan osalta. Tulosten perusteella on mahdotonta päätellä, arvioivatko vastaajat esimiehen todellista toimintaa vai vertasivatko he sitä ihannetoimintaan.

Tulosten tarkastelu

Tulosten perusteella laboratoriotyöntekijät olivat melko tyytymättömiä muutosten aikaiseen tiedottamiseen, sillä heidän arvionsa mukaan tiedotusta oli ollut liian vähän ja se oli ollut epäselvää. Työntekijöille oli esimerkiksi epäselvää, mitä käytännössä tarkoittaa, kun työntekijät ovat laboratoriopalveluiden alaisuudessa. Varsinkin käytännön työhön vaikuttavista asioista olisi pitänyt tiedottaa enemmän toimintojen keskittämisen aikana.

Organisaation johdon tiedottamiseen oli tiini tyytyväisempiä kuin esimiesten tiedottamiseen. Esimies ei välttämättä tiennyt kovin hyvin muutoksista, mikä voisi selittää tulosta.

Esimiesrakenne on yliopistossa erilainen kuin muissa organisaatioissa. Lähiesimies voi olla yksikkökohtaisen esimiehen lisäksi tutkimusryhmää johtava professori, joka ei välttämättä ole kovin tietoinen meneillään olevista muutoksista.

Vaikka tiedottaminen on muutostilanteissa aina haastavaa, olisi siihen kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota. Epätietoisuus aiheuttaa ahdistusta ja pelkoa. Laadukkaalla tiedottamisella on El-Farran ja Badawin (2012, 175, 178) mukaan suuri merkitys työntekijöiden asenteisiin muutosta kohtaan. Varsinkin muutoksen tavoitteista tiedottaminen on onnistuneen muutoksen kannalta merkityksellistä (Kimber ym. 2012, 326; Uotila 2015, 104). Samaan tulokseen päädyimme myös tässä tutkimuksessa. Organisaation johdon toiminnalla, joka sisältää tiedottamisen, oli toimintojen keskittämisen Arvo-rakennukseen aikana positiivinen yhteys työntekijöiden myönteiseen muutoskokemukseen.

Useiden tutkimusten mukaan kaksisuuntainen viestintä on merkittävä tekijä muutostilanteissa. Etenkin alhaalta ylöspäin suuntautuvaa viestintää pitäisi lisätä. (Devine 2010, 130; El-Farra & Badawi 2012, 173, 178; Longenecker & Longenecker 2014, 152; Uitti 2015, 67). Myös siihen miten viestitään, tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Bradleyn ja Griffinin (2015, 1061) mukaan kasvokkain tapahtuva viestintä on tehokkaampaa kuin sähköpostitse tapahtuva. Tämä myös mahdollistaisi paremmin tarkentavien kysymysten esittämisen epäselvissä asioissa. Laboratoriopalveluissa tapahtuneiden muutosten aikana tiedottaminen oli tulosten mukaan lähinnä ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, eikä kysymiseen välttämättä ollut mahdollisuuksia. Vastaajat toivoivat enemmän yhteisiä suunnittelukokouksia ja kuukausi-infoja sen hetkisistä tärkeistä asioista.

Vastaajista osa koki, että organisaation johto ja esimiehet olivat toimineet molempien muutoksen toteutusvaiheessa pääsääntöisesti huonosti. Tulosten perusteella näytti siltä, että johto ei ollut onnistunut varmistamaan riittävää muutostukea työntekijöille. Lisäksi muutoksen aikana esiin tulleita ongelmia oli osan mukaan ratkaistu huonosti. Myöskään esimies ei ollut ratkaissut muutoksen aikana esiin tulleita ongelmia hyvin. Tutkimusten mukaan johdon ja esimiehen antamalla tuella muutoksen aikana on vaikutusta siihen, miten työntekijät koke-

vat muutoksen (El-Farra & Badawi 2012, 175; Pahkin ym. 2014, 453). Rahkosen (2007, 45) tutkimuksessa yhdeksi tuen muodoksi esitettiin kuunteleminen ja varsinkin ongelmien kuunteleminen. Eino (2013, 65) mukaan esimies onnistuisi johtamisessaan paremmin, jos hän kuuntelisi työntekijöitään enemmän muutoksen aikana. Laboratoriopalveluissa tapahtuvien muutosten aikana työntekijöitä olisikin pitänyt kuunnella enemmän ja esiin tulleisiin ongelmiin olisi pitänyt reagoida paremmin. Yhteisiä palavereja sekä esimiehen että organisaation johdon kanssa voisi lisätä ja antaa niissä työntekijöille mahdollisuus kertoa ongelmatilanteista ilman pelkoa jyrätyksi tulemisesta. Avoimista vastauksista nousi myös idea työpajoista, joissa käsiteltäisiin eri asiakokonaisuuksia. Tällaisissa pienemmän ryhmän tapaamisissa työntekijät uskaltaisivat tuoda äänensä kuuluviin paremmin kuin isoissa, koko henkilöstön tiedotustilaisuuksissa. Myös se, että esimies kiertäisi työyksiköjä ja kyselisi kuulumisia, toisi työntekijöille tunteen siitä, että heitä kuunnellaan.

Vaikka työntekijät kokivat johdon varmistaneen huonosti muutostukea työntekijöille, oli suurin osa työntekijöistä sitä mieltä, että he olivat itse aktiivisesti hyödyntäneet tarjolla olevia tuen muotoja. Voidaan siis päätellä, että jos erilaisia tuen muotoja, kuten keskustelutukea ja yhteisiä tilaisuuksia, olisi enemmän tarjolla, työntekijät myös hyödyntäisivät niitä.

Tutkittaessa vastaajien omia vaikutusmahdollisuuksia toimintojen keskittämisen aikana, tulokset osoittavat, että työntekijöillä ei ollut riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemyksiään ennen muutoksen toteuttamista. Näkemyksiä ei myöskään otettu riittävästi huomioon muutosta suunniteltaessa. Pahkinin ym. (2014) mukaan työntekijöiden huonot mahdollisuudet osallistua muutoksen suunnitteluun on yhteydessä työntekijöiden negatiiviseen arvioon muutoksesta. Mitä enemmän työntekijät saavat osallistua muutoksen suunnitteluun, sitä positiivisempi näkemys heillä on muutoksesta. (Pahkin ym. 2014, 451.) Tuloksista on nähtävissä kuitenkin pieni ristiriita. Vaikka vastaajat kokivat, että heillä ei ollut mahdollisuuksia kertoa näkemyksiään, eikä niitä myöskään otettu huomioon muutoksia suunniteltaessa, oli lähes puolet vastaajista sitä mieltä, että he olivat olleet riittävästi mukana muutoksen suunnittelussa. Tulosten perusteella

ei voida siis täysin sanoa, että vastaajien omat vaikutusmahdollisuudet olisivat olleet huonot.

Muutoksilla ei ollut tulosten perusteella juurikaan vaikutusta työntekijöiden työhön ja työympäristöön. Ainoastaan työpaikan epävarmuus oli vastaajien mielestä lisääntynyt siirryttäessä laboratoriopalveluiden alaisuuteen. Tämä saattoi liittyä siihen, että läheskään kaikki työntekijät eivät kokeneet luottavansa organisaation johtoon. Lisäksi he olivat epävarmoja siitä, mitä muutos oikeasti tarkoittaa. Pirisen (2014, 62) mukaan muutoksen vaikutukset työntekijän omaan työhön tulee selvittää. Toimintojen keskittämisestä Arvo-rakennukseen vastaajat olivat pääosin sitä mieltä, että muutos oli kokonaisuudessaan merkittävä ja myönteinen heidän työnsä kannalta.

Tulosten mukaan johdon toiminnalla muutosten aikana oli merkittävä yhteys siihen, miten työntekijät luottivat organisaation johtoon. Koska työntekijät kokivat, että johto ei tukenut heitä eikä ratkaissut esiin tulleita ongelmia muutosten aikana, eivät he myöskään pystyneet luottamaan johtoon. Myös esimiehen toiminnalla muutosten aikana oli yhteys luottamukseen. Mitä paremmin työntekijät kokivat esimiehen toimineen muutosprosessin aikana, sitä paremmin he pystyivät luottamaan organisaation johtoon. Nämä tulokset korostavat sitä, että muutosprosessin aikana on tärkeää kuunnella työntekijöitä sekä tiedottaa asioista tarpeeksi selkeästi ja usein.

Tulosten mukaan myös organisaation johdon toiminnalla ja vastaajien omilla vaikutusmahdollisuuksilla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys toimintojen keskittämisen aikana Arvo-rakennukseen. Koska organisaation johdolla on suuri merkitys muutoksen johtamisessa, on pitkälti johdon käsissä, kuinka paljon työntekijät voivat osallistua muutoksen suunnitteluun. Jotta muutosprosessi onnistuu, pitää Pahkinin ym. (2014) mukaan työntekijöitä osallistaa mahdollisimman paljon. Tässä tutkimuksessa tutkittiin myös esimiehen toiminnan ja vastaajien omien vaikutusmahdollisuuksien yhteyttä. Niiden välillä oli positiivinen korrelaatio ja tulos oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Tulos osoittaa, että laboratoriopalvelut -yksikössä oli johdon lisäksi myös esimiehen käsissä se, millaiset työntekijöiden omat vaikutusmahdollisuudet olivat.

Myös johdon toiminnalla ja esimiehen toiminnalla oli tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys toimintojen keskittämisen aikana.

Samansuuntaisen tuloksen oli saanut myös Pahkin ym. (2014). Heidän tutkimuksessaan ilmeni, että johdon merkitys hyvin johdetussa muutoksessa on tärkeämpi kuin lähiesimiesten. Tästä johtuen yhteys johdon toiminnan ja esimiehen toiminnan välillä ei ole heidän mukaansa yllättävä. Ilman organisaation johdon tukea lähiesimiehillä ei juurikaan ole työkaluja tiedottaa muutoksesta, eikä tukea työntekijöitä tai perustella muutoksen aikana tehtyjä päätöksiä. (Pahkin ym. 2014, 451.) Vaikka laboratoriopalvelut -yksikössä esimiehellä on vaikutusta siihen, millaiset vaikutusmahdollisuudet työntekijöillä on, on lopulta johdosta kiinni millaisin eväin esimiehet voivat muutosta johtaa työyksiköissään.

Tutkittaessa toimintojen keskittämistä Arvokannukseen organisaation johdon toiminnalla, luottamuksella organisaation johtoon ja

omilla vaikutusmahdollisuuksilla oli positiivisia yhteyksiä kokemukseen siitä, että muutokset olivat enimmäkseen myönteisiä. Jos työntekijät kokivat johdon toimineen hyvin muutoksen aikana, kokivat pystyvänsä luottamaan organisaation johtoon ja kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa hyväksi, he myös pitivät muutoksia myönteisinä. Varsinkin sillä, kuinka hyvin työntekijät pystyivät luottamaan organisaation johtoon, oli suuri merkitys myönteiseen muutokseen. Myös Nevesin ja Caetanon (2006, 360–362) mukaan luottamuksella on suuri vaikutus työntekijöiden asenteisiin muutosta kohtaan. Jos työntekijät eivät luota organisaation johtoon, eivät he myöskään näe kovinkaan suurta vaivaa osallistua muutokseen (Longenecker & Longenecker 2014, 151).

LÄHTEET

- Bradley, Dominique K. F. & Griffin, Murray (2015). Staff perception of a Productive Community Services implementation: A qualitative interview study. *International Journal of Nursing Studies*, 52, 1052–1063.
- Devine, Michael C. (2010). Participation in Organizational Change Processes in Human Services Organizations: The Experiences of One Group of Frontline Social Workers. *Administration in Social Work*, 34, 114–134.
- Edmonds, John (2011). Managing successful change. *Industrial and commercial training*, 43(6), 349–353.
- Eino, Marika (2013). *Henkilöstö muutoksessa. Muutosjohtaminen Sastamalan kuntafuusiossa*. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu- tutkielma.
- El-Farra, Majed M. & Badawi, Mohammed B. (2012). Employee attitudes toward organizational change in the Costal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 161–184.
- Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka (2013). *Tilastolliset menetelmät*. 5.–8. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Juppo, Virpi (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Julkisjohtaminen. Acta Wasaensia No 235. Väitöskirja.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kananen, Jorma (2014). *Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 187. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kimber, Melissa, Barwick, Melanie & Fearing, Gwendolyn (2012). Becoming an Evidence-Based Service Provider: Staff Perceptions and Experiences of Organizational Change. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 39(3), 314–332.
- Longenecker, Clinton O. & Longenecker, Paul D. (2014). Why Hospital Improvement Efforts Fail: A View From the Front Line. *Journal of Healthcare Management*, 59(2), 147–157.
- Lyly-Yrjänäinen, Maija (2016). *Työolobarometri. Ennakkotiedot syksy 2015*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 3/2016. Elektroninen aineisto. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Nelissen, Paul & van Selm, Martine (2008). Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate communications: An International Journal*, 13(3), 306–318.
- Neves, Pedro & Caetano, Antonio (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351–364.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen. Haettu sivulta

- lutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/?lang=fi 19.1.2016.
- Pahkin, Krista, Mattila-Holappa, Pauliina & Leppänen, Anneli (2013). *Mielekäs organisaatiomuutos-kyselyn menetelmäkäsikirja*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pahkin, Krista, Nielsen, Karina, Väänänen, Ari, Mattila-Holappa, Pauliina, Leppänen, Anneli & Koskinen, Aki (2014). Importance of Change Appraisal for Employee Well-Being during Organizational Restructuring: Findings from the Finnish Paper Industry's Extensive Transition. *Industrial Health*, 52, 445–455.
- Pirinen, Helka (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Polit, Denise F. & Beck Cheryl (2006). *Essentials of Nursing Research. Methods, Appraisal, and Utilization* (6th ed.). Philadelphia: Lippincott Williams and Wilkins.
- Rahkonen, Hannele (2007). *Muutosjohtaminen tietojärjestelmän käyttöönotossa. Hoitotyöntekijöiden ja lähihoitajien kokemuksia*. Kuopion yliopisto. Terveystalouden- ja talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Rashid, Zabid A., Sambasivan, Murali & Rahman, Azmawani A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161–179.
- Ropo, Arja (2005). Ammattimainen johtaminen yliopistossa? Akateemista johtajuutta etsimässä. *Korkeakoulutieto*, 2, 16–17. Haettu sivulta http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/lehdet/Korkeakoulutieto/Korkeak_2.pdf 19.1.2016.
- Tampereen yliopisto (2015). Tampereen yliopiston johtosääntö. Haettu sivulta <http://www.uta.fi/hallinto/yliopistopalvelut/yleishallinto/saadokset/johtosaanto.html> 5.2.2016.
- Uitti, Mika (2015). *Onnistunut organisaatiomuutos henkilöstöresurssin näkökulmasta – tapaustutkimus raja- ja merivartiokoulun toimintojen keskittämisestä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Merivartiolinja. Pro gradu- tutkielma.
- Uotila, Teija (2015). *ERP-projekti muutosprosessina. Case- yrityksen henkilöstön näkemys muutosjohtamisesta ERP- projektin aikana*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu- tutkielma.
- Viinikainen, Minna (2016). LAS:n henkilökunnan määrä. Sähköpostiviesti. minna.viinikainen@uta.fi. Luettu 26.2.2016.