

Mielekäs organisaatio- muutos

-kyselyn menetelmäkäsikirja



Krista Pahkin – Pauliina Mattila-Holappa – Anneli Leppänen

Tämä menetelmäkäsikirja on osa Tukea työpaikalle organisaatiomuutoksen toteuttamiseen -hanketta. Hanketta ovat tukeneet sosiaali- ja terveysministeriö ja Työsuojelurahasto. Hanke on osa Työhyvinvointifoorumia.

Mielekäs organisaatiomuutos -kyselylomake pohjautuu eurooppalaiseen Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms- (PSYRES) -tutkimushankkeeseen, johon osallistuivat Työterveyslaitoksen lisäksi vastaavat instituutit Alankomaista, Tanskasta ja Puolasta.

Työterveyslaitos
Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki
www.ttl.fi

© 2013 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Ulkoasu ja taitto: Leena Seppänen, Lenape design

ISBN: 978-952-261-334-9

Sisällys

Käyttäjälle	4
Kyselyn sisältö	5
Kyselyn toteuttaminen ja tulosten raportointi	8
MIELEKÄS ORGANISAATIOMUUTOS -KYSELY	9
OSA I: Organisaatiomuutos, sen toteutus ja vaikutukset	9
OSA II: Työn vaatimukset ja voimavarat	13
OSA III: Työhyvinvointi	14
OSA IV: Taustatiedot	15
Lisätietoa	16

Käyttäjälle

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja erilaiset organisaatiomuutokset ovat osa suomalaista työelämää. Organisaatiomuutosten avulla organisaatiot pyrkivät parantamaan kilpailukykyään, sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin ja turvaamaan organisaation tulevaisuuden. Muutoksella voi olla eri merkityksiä työntekijöille ja työyhteisöille: toisten työ voi muuttua olennaisesti, kun toisista tuntuu, ettei mikään lopulta muuttunutkaan. Työntekijöiden näkökulmasta kyseessä on usein tilanne, jossa arkipäivän työtavat voivat muuttua tai työsuhde voi olla vaarassa päättyä. Muutokseen liittyy ihmisillä monenlaisia ajatuksia, oletuksia ja tunteita, jotka voivat vaihdella muutosprosessin aikana.

Tässä menetelmäkäsikirjassa organisaatiomuutoksella tarkoitetaan organisaation rakenteeseen kohdistuvia toimenpiteitä, jotka voivat tähdätä toiminnan supistamiseen (esimerkiksi toiminnan ulkoistamiseen) tai laajentamiseen (kuten yritysostoihin). Toteutetut muutokset vaikuttavat siis organisaation rakenteisiin, minkä seurauksena tapahtuu muutoksia henkilöstö- tai tuotantomäärissä. Organisaatiossa voidaan samanaikaisesti toteuttaa erityyppisiä muutoksia, kuten ulkoistaa jokin osa toiminnasta tai vastaavasti laajentaa jotain toista toiminnan osa-aluetta. Yhteistä rakenteellisille muutoksille on se, että ne vaikuttavat joko kaikkiin tai suureen osaan organisaation henkilöstöstä.

Menetelmäkäsikirjassa esitellyn kyselyn tarkoituksena on selvittää organisaatiomuutoksen ja sen toteutuksen vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin, työn haasteisiin ja voimavaroihin. Ajatuksena on, että työn vaatimuksia, voimavaroja ja hyvinvointia seurataan¹ sekä ennen organisaatiomuutosta, sen aikana että sen jälkeen.

Kyselyn tavoitteena on

- saada tietoa siitä, kuinka organisaatiomuutoksen toteutus koetaan, jotta hyvät toimintatavat tunnustetaan ja huonoksi koettuja toimintatapoja voidaan korjata
- saada palautetta ja ideoita henkilöstöltä muutosprosessin toteuttamiseen, jotta henkilöstö voi osallistua muutosprosessiin ja heidän ideoitaan hyödyntää
- seurata henkilöstön hyvinvointia muutosprosessin aikana, jotta henkilöstön ja työyhteisöjen mahdollinen ”pahoinvointi” havaitaan ajoissa ja toisaalta myönteinen kehitys tulee näkyväksi.

Lisää tietoa organisaatiomuutoksen vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin, muutosprosessin eri vaiheista ja mielekkään muutoksen periaatteista saa esimerkiksi tutustumalla PSYRES-hankkeeseen perustuvaan *Mielekäs muutos* -oppaaseen. Tietoa kyselyjen käytöstä työyhteisön kehittämiseksi löytyy esimerkiksi kirjasta *Parempi Työyhteisö*. Uudenlaisia välineitä työn muutoksen hallintaan löytyy kirjasta *Yhteinen muutos*. Taustatietoa työn ja työyhteisön voimavaroista saa esimerkiksi tutustumalla kirjaan *Työn imu*.

¹ Työnantajan lakisääteinen velvollisuus kaikissa EU-maissa on arvioida ja hallita kaikenlaisia työntekijöiden terveyteen kohdistuvia riskejä. Organisaatiomuutos muodostaa tilanteen, jossa riskejä tulee arvioida ja hallita. Direktiivissä 2002/14/EC määritellään ne toimenpiteet, joita hyödyntämällä yritysten tulee informoida työntekijöitään heidän työnantajansa taloudellisesta tilanteesta sekä tiedottaa ja kuulla työntekijöitä asioissa, jotka liittyvät työhön ja työjärjestelyihin (direktiivi kattaa yritykset, joiden palveluksessa on ainakin 50 työntekijää ja toimipaikat, joissa työskentelee ainakin 20 henkilöä).

Kyselyn sisältö

Tämän kyselyn tarkoituksena on tukea organisaatiomuutosprosessin toteuttamista työpaikalla. Kysely on suunniteltu niin, että sen eri osista voidaan koostaa omalle työpaikalle ja käynnissä olevan muutosprosessin eri vaiheisiin mahdollisimman hyvin soveltuva seurantaväline.

- Osa I keskittyy organisaatiomuutokseen, sen toteutukseen ja vaikutuksiin.
- Osa II tarkastelee työn vaatimuksia ja voimavaroja.
- Osa III tarkastelee työhyvinvointia.
- Osa IV tarkastelee vastaajien taustatietoja.

Osan I kysymykset kohdistuvat tekijöihin, joiden on havaittu olevan mielekkään muutoksen peruselementtejä: viestintään (vuorovaikutukseen johdon ja työntekijöiden kesken), organisaation tarjoamaan tukeen, yksittäisen työntekijän osallistumismahdollisuuksiin, luottamukseen organisaation johtoa kohtaan ja päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen. Asioita tarkastellaan erikseen johdon, esimiehen ja vastaajan oman toiminnan näkökulmasta.

Kattavimmin tietoa saadaan, jos osaa I käytetään muutosprosessin eri vaiheissa. Osa kysymyksistä soveltuu muutosprosessin kaikkiin vaiheisiin, osa on vaihekohtaisia. Organisaatiomuutoksen vaiheilla tarkoitetaan seuraavia:

- *Vaihe 1, valmistautuminen tulevaan organisaatiomuutokseen:* Yleisesti tiedetään, että muutoksia tulee tapahtumaan, mutta muutosten sisältöä ja laajuutta ei vielä tiedetä tarkasti.
- *Vaihe 2, muutosprosessin toteuttaminen:* Tulevia muutoksia suunnitellaan, niistä käydään keskustelua, niistä tehdään päätökset ja ne toteutetaan.
- *Vaihe 3, muutosprosessin päättäminen:* Muutos on niin sanotusti ohi, uusi organisaatio tai toimintatapa on otettu virallisesti käyttöön ja työskentely muuttuneessa organisaatiossa on alkanut.

Vaihe, johon kysymykset soveltuvat, on kerrottu ennen jokaista kysymysosiota (vaiheet 1–3). Taulukossa 1 osan I kysymykset on ryhmitelty teema-alueittain ja arvioinnin kohteen mukaan.

Taulukko 1: Mielekäs organisaatiomuutos -kyselyn osan I (Organisaatiomuutos, sen toteutus ja vaikutukset) teema-alueet, arvioinnin kohderyhmä ja kysymysnumerot.

Teema-alue	Arvioinnin kohde	Kysymysnumerot
Kokemus muutosprosessista ja sen toteutuksesta	Organisaation johdon toiminta	J1–J7
	Lähiesimiehen toiminta	E1–E6
	Luottamus organisaation johtoon	K1–K4
	Vastaajan omat vaikutusmahdollisuudet	O1–O2
	Vastaajan oma aktiivisuus muutoksen aikana	OT1–OT4
Muutoksen seuraukset työntekijälle	Vastaajan työssä tapahtuneet muutokset	S1–S11: a) ei muutosta – on tapahtunut muutos
	Arvio muutoksista	S1–S11: b) muutoksen koettu vaikutus (kielteinen tai myönteinen)
	Kokonaisarvio vastaajan työssä tapahtuneista muutoksista	MK1–MK3
Kehittämisehdotukset muutosprosessin toteuttamiseksi organisaatiossa	Avovastaus	

Osien II ja III tilalla voidaan organisaatiossa käyttää muita vastaavia kyselyitä. On hyödyllistä käyttää samoja kysymyksiä, joita organisaatiossa on jo käytetty mahdollisten aikaisempien kyselyjen yhteydessä. Jos organisaatiossa ei ole aikaisemmin käytetty kyselyitä, sisältävät osat II ja III ne peruskysymykset, joita on hyvä tarkastella muutosprosessin aikana. Taulukossa 2 osien II ja III kysymykset on ryhmitelty teema-alueittain ja arvioinnin kohteen mukaan.

Kyselyn avulla voidaan seurata:

- Miten organisaatiomuutos vaikuttaa henkilöstön työn vaatimuksiin ja työyhteisön voimavaroihin (jos lähtötaso ennen muutosta on tiedossa)?
- Miten organisaatiomuutos vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin (jos lähtötaso ennen muutosta on tiedossa)?
- Mitä organisaatiomuutoksesta on seurannut henkilöstön työn vaatimusten ja työyhteisön voimavarojen kannalta?
- Mitä organisaatiomuutoksesta on seurannut henkilöstön hyvinvoinnin kannalta?

Taulukko 2: Mielekäs organisaatiomuutos -kyselyn osien II ja III teema-alueet, arvioinnin kohderyhmä ja kysymysnumerot.

Teema-alue	Arvioinnin kohde	Kysymysnumerot
OSA II: Työn vaatimukset ja voimavarat		
Työn vaatimukset	Vastaajan oma työ	V1–V4
Työn voimavarat	Vastaajan vaikutusmahdollisuudet	VM1–VM3
	Vastaajan työn tavoitteiden selkeys	S1–S3
Työyhteisön voimavarat	Oman työryhmän toiminta	Ty1–Ty2
	Lähiesimiehen toiminta	Es1–Es2
	Työyhteisön kehittämisaktiivisuus	Ka1–ka3
OSA III: Työhyvinvointi		
Terveys ja työkyky	Vastaajan oma terveys	T1–T3
	Vastaajan oma työkyky	TK
Hyvinvointi	Vastaajan kokema stressi	Str
	Vastaajan kokema työn mielekkyys	TM1–TM3

Kyselyyn on hyvä sisällyttää muutama taustatietokysymys asioiden tarkastelemiseksi esimerkiksi henkilöstöryhmittäin tai toimintayksiköittäin. Taustatietokysymyksiä valittaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, ettei niitä koeta liian yksilöiviksi, eli että vastaajille ei tule tunnetta, että heitä pyritään tunnistamaan taustakysymysten avulla.

Kyselyn toteuttaminen ja tulosten raportointi

Kyselyyn vastaamisen tulee olla vapaaehtoista ja tapahtua nimettömästi.

Kyselyn voi toteuttaa henkilöstöhallinto tai muu soveltuva taho organisaatiossa, jolla on riittävä osaaminen ja luottamus. Kyselypalvelun voi ostaa ulkopuoliselta asiantuntijataholta.

Kyselyn tavoitteista ja sen toteuttamisesta tulee tiedottaa henkilöstölle selkeästi.

On tärkeää varmistaa, että henkilöstö tietää

- kuka kyselyn toteuttaa ja kenen toimesta
- miksi kysely toteutetaan
- kuka tuloksia käsittelee
- kuinka tulokset raportoidaan
- miten tuloksia hyödynnetään
- keneltä voi kysyä lisätietoa.

Jos kyselyä käyttää esimerkiksi työterveyshuolto, voidaan kyselyn lopuksi kysyä, haluaako henkilö, että häneen otetaan yhteyttä organisaatiomuutoksesta ja sen vaikutuksista keskustelemiseksi. Tällöin henkilötietoja voidaan erikseen pyytää.

Tulosten raportoinnissa tulee kiinnittää huomiota vastaajien luottamuksen säilyttämiseen ja välttää pienryhmien tulosten raportointia. Kun tuloksia tarkastellaan taustatekijöittäin, tulee jokaisessa vastaajaryhmässä olla vähintään 10 vastaajaa ennen kuin niitä raportoidaan. Esimerkiksi jokaisessa ikäryhmässä tulee olla vähintään 10 vastaajaa, jos tuloksia tarkastellaan ikäryhmittäin.

Useimpien kysymysten vastausasteikko on 1–5, ja ne on esitetty niin, että suurempi arvo kuvaa hyvää tilannetta. Muutamien kysymyksen kohdalla vastausasteikko on kuitenkin käänteinen, jolloin pieni arvo kuvaa hyvää tilannetta. Tällaisia kysymyksiä ovat seuraavat:

- OT4: ”Olen ollut huolissani siitä, kuinka pystyn toimimaan muuttuneessa tilanteessa” (osa I)
- V1–V4: työn vaatavuutta koskevat kysymykset (osa II)
- S3: ”Saatko keskenään ristiriitaisia ohjeita ja määräyksiä?” (osa II)
- Str: ”Tunnetko sinä nykyisin tällaista työn aiheuttamaa stressiä?” (osa III).

Tämä kannattaa huomioida tuloksia tulkittaessa. Mikäli tehdään aihealuetta kuvaavia summamuuttujia, edellä mainittujen kysymysten vastausasteikot on käännettävä laskennallisesti ($1 = 5 \dots 5 = 1$). Tämän jälkeen samaa aihetta mittaavien kysymysten tulokset voidaan laskea yhteen ja jakaa summa kysymysten lukumäärällä.

Mielekäs organisaatiomuutos -kysely

Vastaamisohje: Vastaa kysymyksiin ympyröimällä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto.

OSA I: Organisaatiomuutos*, sen toteutus ja vaikutukset

Vaihe 1: Muutokseen valmistautuminen

Arvioi seuraavaksi, kuinka muutosten toteutus on työpaikallasi tapahtunut.

Organisaation johto on...		en osaa sanoa	erittäin huonosti	melko huonosti	siltä väliltä	melko hyvin	erittäin hyvin
J1	tiedottanut muutoksen** tavoitteista selkeästi	0	1	2	3	4	5
J2	tiedottanut muutoksen** etenemisestä	0	1	2	3	4	5

Vaihe 2: Muutoksen toteutus (edellä mainittujen lisäksi)

J3	ottanut huomioon henkilöstön näkemykset päätöksiä tehtäessä	0	1	2	3	4	5
J4	varmistanut riittävästi muutostukea koko henkilöstölle	0	1	2	3	4	5
J5	ratkaissut aktiivisesti muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia	0	1	2	3	4	5
J6	varmistanut, että päätökset on tehty oikeudenmukaisesti	0	1	2	3	4	5

Vaihe 3: Muutoksen päättäminen (edellä mainittujen lisäksi)

J7	varmistanut riittävän tuen henkilöstön osaamisen kehittymiselle muutoksen jälkeen.	0	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---	---

* Organisaatiomuutos, jota kyselyn avulla tutkitaan, kannattaa määritellä esimerkiksi seuraavasti: "Muutoksella tarkoitetaan käynnissä olevaa..."

** Vaiheen 1 aikana voidaan kysymystä tarkentaa ja kysyä tulevan muutoksen tavoitteista/etenemisestä ja vastaavasti vaiheen 3 aikana kysyä toteutetun muutoksen tavoitteista/etenemisestä.

Vaihe 1: Muutokseen valmistautuminen

Arvioi seuraavaksi, kuinka muutosten toteutus on työpaikallasi tapahtunut.

Esimieheni on...		en osaa sanoa	erittäin huonosti	melko huonosti	siltä väliltä	melko hyvin	erittäin hyvin
E1	tiedottanut selkeästi muutoksen tavoitteista	0	1	2	3	4	5
E2	tiedottanut muutoksen etenemisestä	0	1	2	3	4	5
E3	keskustellut työntekijöidensä kanssa muutokseen liittyvistä asioista	0	1	2	3	4	5

Vaihe 2: Muutoksen toteutus (edellä mainittujen lisäksi)

E4	ratkaissut aktiivisesti muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia	0	1	2	3	4	5
E5	huolehtinut, että henkilökohtaiset mieltymykset eivät ole vaikuttaneet hänen päätöksisiinsä	0	1	2	3	4	5

Vaihe 3: Muutoksen päättäminen (edellä mainittujen lisäksi)

E6	varmistanut riittävän tuen osaamisen kehittymiselle muutoksen jälkeen.	0	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---	---

Arvioi seuraavaksi, kuinka muutos yleisesti ottaen on mielestäsi toteutettu.

Muutosprosessin ajan on ollut tunne, että...		täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
K1	organisaation johdolla on ollut hyvät perusteet muutosten toteuttamiselle	1	2	3	4	5
K2	organisaation johto tietää miksi ja miten muutos tulee toteuttaa	1	2	3	4	5
K3	organisaation johtoon voi luottaa	1	2	3	4	5
K4	organisaation johto on nähnyt paljon vaivaa ottaakseen työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.	1	2	3	4	5

Kun työtä koskevia muutoksia on suunniteltu työpaikallasi, oletko voinut mielestäsi olla riittävästi mukana?

		täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
O1	Olen riittävästi ollut mukana muutoksen suunnittelussa.	1	2	3	4	5
O2	Minulla on ollut riittävästi mahdollisuus kertoa näkemykseni muutoksesta ennen sen toteuttamista.	1	2	3	4	5

Arvioi seuraavaksi omaa toimintaasi muutoksen aikana

		en ole kokenut tarpeelliseksi	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
OT1	Olen aktiivisesti hyödyntänyt muutoksen tarjoamat mahdollisuudet muuttaa työtäni mielekkäämmäksi.	0	1	2	3	4	5
OT2	Olen aktiivisesti pyrkinyt hyödyntämään tarjolla olevia tuen muotoja (esimerkiksi keskustelutukea).	0	1	2	3	4	5
OT3	Olen huolehtinut, että osaamiseni vastaa uusien tehtävieni vaatimuksia.	0	1	2	3	4	5
			täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
OT4	Olen ollut huolissani siitä, kuinka pystyn toimimaan muuttuneessa tilanteessa.		1	2	3	4	5

Mitkä asiat työssäsi ovat muuttuneet organisaatiomuutoksen seurauksena? Kuinka koet tapahtuneet muutokset?

		a) Onko muutosta tapahtunut?		b) Jos muutos kysytyssä asiassa on tapahtunut, kuinka koet muutoksen vaikuttaneen?			
		ei muutoksia	on muuttunut	muutos on ollut paljon huonompaan suuntaan	muutos on ollut vähän huonompaan suuntaan	muutos on ollut vähän parempaan suuntaan	muutos on ollut paljon parempaan suuntaan
S1	Työtehtävät	0	1	1	2	3	4
S2	Henkilökohtaiset uramahdollisuudet	0	1	1	2	3	4
S3	Oma asema organisaatiossa	0	1	1	2	3	4
S4	Vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa	0	1	1	2	3	4
S5	Työstä saamasi tunnustus	0	1	1	2	3	4
S6	Työsuhteen ehdot	0	1	1	2	3	4
S7	Työajat	0	1	1	2	3	4
S8	Työpaikan varmuus	0	1	1	2	3	4
S9	(Lähi)esimies	0	1	1	2	3	4
S10	Tiimi/työryhmä	0	1	1	2	3	4
S11	Muu tärkeä muutos, mikä?			1	2	3	4

Arvioi seuraavaksi, kuinka organisaatiomuutos on vaikuttanut omaan työhösi.

		täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
MK1	Muutokset ovat olleet vähäisiä työni kannalta.	1	2	3	4	5
MK2	Muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä.	1	2	3	4	5
MK3	Suoriudun työstäni nyt paremmin kuin ennen muutosta.	1	2	3	4	5

Lopuksi, mitä ehdotuksia sinulla on organisaatiomuutoksen toteuttamisen kehittämiseksi? Mitä asioita pitäisi huomioida/tehdä nykyistä paremmin? Miten asioita voitaisiin tehdä?

OSA II: Työn vaatimukset ja voimavarat

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
V1	Onko työsi kiivastahtista?	1	2	3	4	5
V2	Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat?	1	2	3	4	5
V3	Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa työsi tekemiseen kunnolla?	1	2	3	4	5
V4	Kuinka usein työtehtäväsi ovat liian vaikeita?	1	2	3	4	5

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
VM1	Voitko vaikuttaa työtäsi ja itseäsi koskeviin asioihin työpaikallasi?	1	2	3	4	5
VM2	Voitko vaikuttaa työmäärääsi?	1	2	3	4	5
VM3	Voitko vaikuttaa siihen mitä teet työssäsi?	1	2	3	4	5
		erittäin vähän tai ei lainkaan	melko vähän tai harvoin	jonkin verran	melko hyvin/ usein	erittäin hyvin/ usein
S1	Onko työlläsi selkeät tavoitteet?	1	2	3	4	5
S2	Tiedätkö mistä olet vastuussa?	1	2	3	4	5
S3	Saatko keskenään ristiriitaisia ohjeita ja määräyksiä?	1	2	3	4	5

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
Ty1	Saatko tarvittaessa tukea ja apua työhösi työtovereilta?	1	2	3	4	5
Ty2	Arvostavatko työtoverisi työtäsi?	1	2	3	4	5
Es1	Saatko tarvittaessa tukea ja apua työhösi lähimmältä esimieheltäsi?	1	2	3	4	5
Es2	Arvostaako esimiehesi työtäsi?	1	2	3	4	5

Ka1	Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?	1	2	3	4	5
Ka2	Teettekö yhdessä työryhmäsi kanssa parannuksia toimintaanne?	1	2	3	4	5
Ka3	Oletko itse aktiivisesti mukana kehittämistoiminnassa?	1	2	3	4	5

Lisätietoa

Kirjallisuutta:

- Hakanen J (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Multanen L, Bredenberg K, Koskensalmi S, Lauttio L-M & Pahkin K (2004). *Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pahkin K, Mattila-Holappa P, Nielsen K, Wiezer N, Widerszal-Bazyl M, de Jong T & Mockallo Z (2011). *Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* Helsinki: Työterveyslaitos.
- Schaupp M, Koli A, Kurki A-L & Ala-Laurinaho A (2013). *Yhteinen muutos – työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kysymysten taustat:

- Mielekäs organisaatiomuutos -kyselylomake pohjautuu eurooppalaiseen *Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms*- (PSYRES) -tutkimushankkeessa laadittuun kyselylomakkeeseen. Alla on lueteltu kyselyn pohjana käytetty kirjallisuus.
- Elo A-L, Leppänen A, Lindström K ja Ropponen T (1992). *Työstressikysely*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kristensen TS, Hannerz H, Høgh A, and Borg V (2005). "The Copenhagen psychosocial Questionnaire (COPSOQ). A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment". *Scand J Work Environ Health*; 31: 438–449.
- Oreg, S. (2006). "Personality, context, and resistance to organizational change". *European Journal of Work and Organizational Psychology*; 15(1): 73–101.
- Pahkin K, Leppänen A, Kajosaari K, Ala-Laurinaho A, Welling I, Väänänen A, Joensuu M ja Koskinen A (2010). *Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa* (HYVIS-tutkimus). Työympäristötutkimuksen raporttisarja 48. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Randall R, Nielsen K & Tvedt S (2009). "The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions". *Work & Stress*; 23: 1–23.
- Tvedt, SD (2010). *The change impact factor (CIF) scale*. Käsikirjoitus.
- Tuomi K, Ilmarinen J, Jahkola A, Katajarinne L ja Tulkki A (1998). *Työkykyindeksi*. Helsinki: Työterveyslaitos.

MIELEKÄS ORGANISAATIOMUUTOS -KYSELYN MENETELMÄKÄSIKIRJA

Tässä käsikirjassa esitellyn kyselyn tarkoituksena on selvittää organisaatiomuutoksen ja sen toteutuksen vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin, työn haasteisiin ja yrityksen voimavaroihin. Ajatuksena on, että näitä kolmea tekijää seurataan organisaatiomuutoksen alkumetreistä aina siihen asti, kun uusi toimintatapa on käytössä.

Kyselyn tavoitteena on

- saada tietoa siitä, kuinka organisaatiomuutoksen toteutus koetaan, jotta hyvät toimintatavat tunnistettaisiin ja huonoksi koettuja toimintatapoja voitaisiin korjata
- saada palautetta ja ideoita henkilöstöltä muutosprosessin toteuttamiseen, jotta henkilöstö voisi osallistua muutosprosessiin ja heidän ideoitaan voitaisiin hyödyntää
- seurata henkilöstön hyvinvointia muutosprosessin aikana, jotta henkilöstön ja työyhteisöjen mahdollinen pahoinvointi havaittaisiin ajoissa ja että myös myönteinen kehitys tulisi näkyväksi.

Menetelmäkäsikirja on osa *Tukea työpaikalle organisaatiomuutoksen toteuttamiseen* -hanketta, josta löytyy lisätietoa hankkeen internet-sivuilta. Hanketta ovat tukeneet sosiaali- ja terveysministeriö ja Työsuojelurahasto. Hanke on osa Työhyvinvointifoorumia.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

