



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jenni Rintaniemi

ORGANISAATIOMUUTOS  
HENKILÖSTÖN KOKEMANA

Case Yritys X

Liiketalous ja matkailu  
2016

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jenni Rintaniemi
Opinnäytetyön nimi	Organisaatiomuutos henkilöstön kokemana, Case Yritys X
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	53 + 3 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

---

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten organisaatiomuutos onnistui case Yritys X:ssä. Yritys oli juuri kokenut organisaatiomuutoksen vähentääkseen sisäisen palvelun kustannuksia sekä edistääkseen myyntiä. Opinnäytetyö tarkastelee miltä osin henkilöstö koki muutosten onnistuneen, sekä miltä osin muutoshankkeen läpivientiä olisi voinut parantaa.

Teoriaosuudessa perehdytään organisaation muutostyyppeihin sekä tarkastellaan John P. Kotterin kahdeksanvaiheista muutosteoriaa. Lisäksi tarkastellaan muutosjohtajuutta, sen eri osa-alueita sekä uusien työtehtävien oppimista. Teoriaosuuden lopussa käsitellään muutosta yksilön kannalta. Tarkastellaan mitä tunteita muutos herättää yksilössä, henkilöstön erilaisia rooleja muutostilanteissa sekä vaikuttamisen mahdollisuuden merkitystä.

Empiirinen osio toteutettiin käyttäen sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kysely suoritettiin verkkokyselyn muodossa koko henkilöstölle. Lisäksi syvähaastateltiin muutamaa kyselyyn osallistunutta henkilöä. Tutkimustuloksista ilmeni, että henkilöstö oli ymmärtänyt hyvin muutoksen tavoitteet, kohteet sekä syyt miksi organisaatiomuutos toteutettiin. Henkilöstö koki voivansa luottaa organisaation johtoon. Tutkimuksessa kävi ilmi, että muutoksen etenemisestä olisi toivottu enemmän tiedottamista ja henkilöstön valtuuttaminen muutostilanteissa jakoi mielipiteitä. Nämä toimisivat jatkotutkimuksen aiheina.

## ABSTRACT

Author	Jenni Rintaniemi
Title	Organizational change from the personnel's perspective, Case Company X
Year	2016
Language	Finnish
Pages	53 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

---

The aim of this thesis is to find out how well the organizational changes were implemented in the case company. The company had just gone through organizational changes to lower the costs of internal services and to increase sales. The purpose of the thesis was to examine how the personnel felt about the organizational change and whether it was successful and in what ways it could have been improved.

The theoretical part of the thesis strives to familiarize the reader with the different types of changes and John P. Kotter's Eight Step -process for Leading Change. The theoretical part goes through different parts of Change Management including resistance to change and familiarization. It also delves into one's feelings and the personnel's different roles while going through organizational changes. At the end of the theoretical part the personnel's opportunity to influence the changes is examined.

The empirical part of the thesis was implemented by quantitative and qualitative survey methods. An online questionnaire was posted for the personnel and they were given two weeks' time to answer it. Furthermore, a few employees were interviewed for more detailed answers. The results of the survey revealed that the personnel had understood the goals and reasons of the organizational changes. The personnel felt that the management of the company could be trusted. The survey also showed that the management could have done a better job in informing the personnel about the ongoing changes. The personnel's opinion on the opportunity to influence the changes was divided. These are subjects which could be further explored in another thesis.

---

Keywords	organizational change, management of change, resistance to change, work well-being
----------	--

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Työn tausta.....	8
1.2	Tavoite ja rajaus.....	8
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	8
1.4	Työn rakenne .....	9
2	ORGANISAATIOMUUTOS .....	10
2.1	Muutostyypit.....	10
2.2	Muutoksen vaiheet.....	12
2.2.1	Muutostarve .....	13
2.2.2	Muutosta ohjaava tiimi.....	13
2.2.3	Muutoksen visio ja strategia.....	14
2.2.4	Muutosviestintä.....	14
2.2.5	Henkilöstön valtuuttaminen .....	15
2.2.6	Lyhyen aikavälin tulokset .....	16
2.2.7	Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	16
2.2.8	Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin .....	16
2.3	Muutoksen kohteet.....	17
3	MUUTOSJOHTAMINEN .....	20
3.1	Muutosjohtajuuden osa-alueet .....	20
3.2	Muutosvastarinta.....	21
3.3	Uusien työtehtävien oppiminen .....	22
4	MUUTOS JA YKSILO .....	23
4.1	Muutoksen herättämät tunteet.....	23
4.2	Henkilöiden roolit muutostilanteissa .....	24
4.3	Itsensä johtaminen .....	26
4.4	Muutosahdistus .....	26
4.5	Vaikuttamisen mahdollisuus.....	27

	5
4.6 Työhyvinvoinnin edistäminen .....	27
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
5.1 Case yrityksen esittely .....	29
5.2 Tutkimusmenetelmät.....	29
5.3 Kyselyn toteutus.....	29
5.4 Haastattelun toteutus .....	30
6 TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI .....	31
6.1 Muutoksen alkaminen.....	31
6.2 Johdon toiminta muutosprosessissa .....	34
6.3 Vaikuttamisen mahdollisuus.....	35
6.4 Oma toiminta muutosprosessin aikana .....	35
6.5 Muutosvastarinta.....	36
6.6 Organisaatiomuutoksen seurauksena muuttuneet työasiat.....	38
6.7 Muutos ja yksilö.....	41
6.8 Työn vaatimukset.....	42
6.9 Taustatiedot.....	47
7 LOPPUPÄÄTELMÄT .....	49
7.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	49
7.2 Validiteetti.....	50
7.3 Reliabiliteetti.....	50
7.4 Pohdinta .....	51
7.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	51
LÄHTEET.....	52
LIITTEET	

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi.	12
<b>Kuvio 2.</b> Yrityksessä käytettävät viestintäkanavat.	31
<b>Kuvio 3.</b> Muutokset tavoitteet, kohteet sekä syyt.	32
<b>Kuvio 4.</b> Muutoksen etenemisen tiedottaminen.	33
<b>Kuvio 5.</b> Johdon toiminta muutosprosessin aikana.	34
<b>Kuvio 6.</b> Vaikuttamisen mahdollisuus.	35
<b>Kuvio 7.</b> Muutoksen tarjoamat mahdollisuudet.	36
<b>Kuvio 8.</b> Muutosvastarinta.	37
<b>Kuvio 9.</b> Muutoksien vaikutus työtehtäviin.	39
<b>Kuvio 10.</b> Etenemismahdollisuudet, oma asema organisaatiossa ja vaikutusmahdollisuudet.	39
<b>Kuvio 11.</b> Tiimin muutos.	40
<b>Kuvio 12.</b> Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhön.	41
<b>Kuvio 13.</b> Stressi muutoksien keskellä.	42
<b>Kuvio 14.</b> Työn luonne.	43
<b>Kuvio 15.</b> Työtehtävät ja vaikutusmahdollisuudet.	44
<b>Kuvio 16.</b> Työntavoitteet sekä vastualueet.	44
<b>Kuvio 17.</b> Työkaverien tuki.	45
<b>Kuvio 18.</b> Esimiehen tuki.	46
<b>Kuvio 19.</b> Parannusehdotukset.	46
<b>Kuvio 20.</b> Yksikkö.	48
<b>Kuvio 21.</b> Ikäjakauma.	48

**LIITELUETTELO**

**LIITE 1.** Verkkokysely SurveyMonkey –ohjelmalla.

**LIITE 2.** Saatekirje koko henkilöstölle.

**LIITE 3.** Haastattelukysymykset.

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on organisaatiomuutos. Tarkoituksena on selvittää asioita, jotka mahdollistavat onnistuneen muutosprosessin sekä muutosprosessin vaikutusta työyhteisöön.

## 1.1 Työn tausta

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii Yritys X, joka on juuri läpi käynyt organisaatiomuutoksen vähentääkseen sisäisen palvelun kustannuksia sekä edistääkseen myyntiään.

Aihe on valittu sen mielenkiintoisuuden ja ajankohtaisuuden perusteella. Siitä on saatavilla paljon erilaista materiaalia aina muutosjohtamisesta organisaatiokulttuurin rakentamiseen sekä siihen kuinka yksilö kokee muutoksen.

## 1.2 Tavoite ja rajaus

Tavoitteena on selvittää miten organisaatiomuutos onnistui Yritys X:ssä. Lisäksi pyritään selvittämään kuinka henkilöstö on sopeutunut uusiin työtehtäviin eri organisaatiotasolla sekä saivatko he tarvittaessa perehdytyksen uusiin työtehtäviin. Työn tavoitteena on selvittää minkä tyyppistä muutosvastarintaa kohdeyrityksessä oli havaittavissa, sekä miltä osin henkilöstö koki muutoksen onnistuneen ja missä olisi ollut parantamisen varaa.

## 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui:

- Kuinka organisaatiomuutos onnistui Yritys X:ssä?

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten organisaatiomuutos vaikutti työssä jaksamiseen eri organisaatiotasolla?
- Minkä tyyppistä muutosvastarintaa oli havaittavissa?

- Miltä osin organisaatiomuutos onnistui ja missä kohtaa olisi ollut parantamisen varaa?

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa sekä tutkimuskysymyksiä tarkastellaan koko henkilöstön kannalta.

#### **1.4 Työn rakenne**

Teoriaosuuden alussa käsitellään organisaatiomuutosta sekä sen eri vaiheita ja prosessia. Käydään myöskin läpi mitä tunteita muutos herättää henkilöstössä ja muutosjohtajuuden haasteet.

Empiirisessä osiossa käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kysely toteutetaan verkkokyselyn muodossa koko henkilöstölle. Lisäksi syvähaastatellaan muutamaa kyselyyn vastannutta.

## 2 ORGANISAATIOMUUTOS

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Siitä on tullut elintärkeä prosessi organisaatioille, jotka haluavat välttää pysähtymisen. Se on luonnollinen reaktio organisaation ulkopuolella tapahtuviin liikkeisiin. (Kvist & Kilpiä 2006, 15-16.) Liiketoimintaympäristön muutokset kuten kilpailun kiristyminen, kansainvälistyvä kilpailu sekä tekniikan nopea kehittyminen kasvattavat organisaatioiden muutostarvetta. Tämän seurauksena yrityksiä on pyrittävä nostamaan suoritustasoaan esim. tuottavuuttaan, kehittää uusia innovaatioita ja lähestymistapoja markkinoinnissa ja jakelussa. (Kotter 1990, 28-29.)

Organisaatiomuutosta voidaan verrata matkaan, jossa lähtöpisteestä eli vanhoista toiminta- ja ajattelutavoista siirrytään uuteen pisteeseen, uusiin toiminta- ja ajattelutapoihin. Muutoksen luonne, laajuus ja merkitys vaihtelevat huomattavasti. Muutos voi olla mittakaavaltaan suuri tai pieni, se voi olla myös äkillinen tai vähittäinen. (Lämsä & Päivike 2010, 184.)

### 2.1 Muutostyypit

Kaikki organisaatiomuutokset eivät ole samanlaisia. On tärkeää tunnistaa millaisesta muutostyypistä on kyse, sillä erilaiset muutokset vaativat erilaista toimintaa. Nadler ja Tushman (1990) jaottelevat muutostyypit neljään eri tyyppiin:

1. Proaktiivinen eli ennakoiva organisaatiomuutos
2. Reagoiva eli reaktiivinen muutos
3. Vähittäinen muutos
4. Strateginen muutos (Lämsä & Päivike 2010, 184.)

Ennakoivassa organisaatiomuutoksessa pyritään varautumaan tuleviin muutoksiin. (Lämsä & Päivike 2010, 184). Sen tavoitteena on ennakoida muutoksiin ensimmäisten joukossa silloin, kun aika on oikea ja luoda valmiudet niin ihmisiin, tekniikkaan, rakenteisiin kuin prosesseihin (Erämetsä 2003, 31). Käytännön esimerkkinä voitaisiin tarkastella tilannetta, jossa henkilöstön ikärakenne on

sellainen, että lähitulevaisuudessa työntekijöitä on siirtymässä paljon eläkkeelle. Organisaatio pyrkii ennakoimaan tilanteen palkkaamalla uusia työntekijöitä, vaikka tämänhetkinen tarve ei edellyttäisi heidän palkkaamistaan. (Lämsä & Päivike 2010, 184.)

Reagoivassa eli reaktiivisessa muutoksessa reagoidaan asiaan, joka on jo tapahtunut. Kyseinen muutos on seuraus organisaation ulkopuolisen ympäristön pakotteista. Muutostilanteessa on erittäin tärkeää kyetä reagoimaan riittävän nopeasti, sillä pahimmassa tapauksessa seuraamuksena saattaa olla organisaation kuolema. (Lämsä & Päivike 2010, 184.)

Vähittäisessä muutoksessa tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa vähitellen. Toiminnan tehostamisella pyritään parantamaan organisaation suorituskykyä sekä kehittämään henkilöstön osaamista ja teknologiaa. (Lämsä & Päivike 2010, 185.)

Strateginen muutos vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Se määrittelee uudelleen organisaation toiminnot sekä perustehtävät. (Lämsä & Päivike 2010, 185.) Strategisiin muutoksiin kuuluvat mm. fuusioituminen, jossa kaksi yritystä yhdistyy, toiminnan ulkoistaminen, toimipaikan sulkeminen, yrityksen laajentuminen, alueellistaminen ja sisäinen organisaatiomuutos, jossa yritys vähentää työvoimaa tai käy läpi muita merkittäviä muutoksia (Työterveyslaitos 2013).

Yhdistämällä nämä neljä muutostyyppiä syntyy erilaisia tapoja toteuttaa muutos. Virittäminen syntyy, kun yhdistetään ennakoiva ja vähittäinen muutos. Toiminnan virittämisessä pyritään vastaamaan mahdollisiin tulevaisuuden ongelmiin ja uhkiin. Henkilöstö halutaan ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin, koska muutoksen johtaminen on luonteeltaan osallistuvaa ja neuvottelevaa. Virittäminen antaa henkilöstölle aikaa hyväksyä ja sitoutua muutokseen. (Lämsä & Päivike 2010, 185.)

Sopeutumisesta on kyse, kun muutos on vähittäistä ja reagoivaa. Muutostarve tulee organisaation ulkopuolelta, jolloin on reagoitava nopeasti ja henkilöstön on

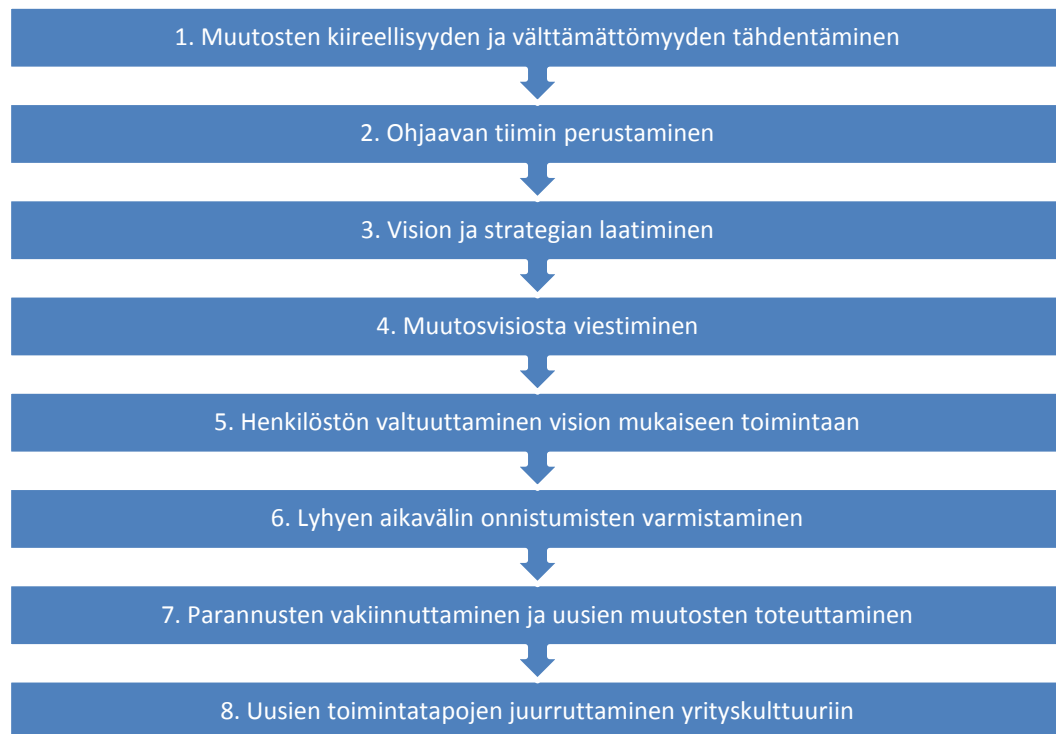
sopeuduttava tilanteeseen sekä uusiin toimintatapoihin. Muutoksen tarve tulee perustella hyvin, sillä tämä edesauttaa henkilöstöä hyväksymään tilanteen sekä muutoksen luonteen. (Lämsä & Päivike 2010, 185.)

Strategisen ja ennakoivan muutoksen yhdistelmästä syntyy uudelleensuuntautuminen. Tämä muutostyyppi mahdollistaa ajan käyttämisen, kun organisaation perustehtävää tai strategiaa muutetaan. Uudelleensuuntautumisessa johtajuus nousee avainasemaan. Johtajan täytyy olla karismaattinen ja mukaansa tempaava, sillä henkilöstö kokee strategiset muutokset usein kaukaisiksi. Muutoksen onnistumiseksi heille on kyettävä viestimään merkityksellinen sekä puhutteleva tulevaisuudenkuva. (Lämsä & Päivike 2010, 185-186.)

Kun toimintaympäristö muuttuu ja muutokseen on reagoitava nopeasti, sillä strategisesti organisaatio tarvitsee uusiutumista. Se on riskialtis muutostapa, koska organisaatio on kriisissä, jossa muutos on laajuudeltaan suuri ja se on toteutettava tiukan aikataulun rajoissa. Uusiutuminen on henkilöstölle shokkikokemus ja äkilliset saneeraukset saattavat aiheuttaa jopa traumoja. Suurin haaste on saada työntekijät sitoutumaan muutokseen, sillä osaavat ja taitavat työntekijät voivat lähteä kuullessaan muutoksesta. Johtajan on uhrauduttava uuden toiminnan puolesta ja uskottava uusiutumiseen. Muutostarve on kyettävä viestimään uskottavasti henkilöstölle. (Lämsä & Päivike 2010, 186.)

## **2.2 Muutoksen vaiheet**

Tässä luvussa paneudutaan tarkemmin John P. Kotterin muutosteoriaan, jossa hän jakaa muutosprosessin kahdeksaan vaiheeseen (Kuvio 1). Prosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat organisaation nykytilanteen purkamisessa ja ne luovat vahvan pohjan muutoksen muille vaiheille. Uudet toimintatavat otetaan käyttöön vaiheissa 5-7. Viimeisessä vaiheessa juurrutetaan muutokset osaksi organisaation yrityskulttuuria ja tehdään niistä pysyviä. (Kotter 1996, 19-20.)



**Kuvio 1.** John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi.

### 2.2.1 Muutostarve

Tarve muuttua syntyy kun organisaation nykytila ja toimintatavat eivät johda sitä haluttuun suuntaan. Edellytys muutostarpeen määrittämiselle on tieto siitä, millainen organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Erityisen tärkeää on havaita todelliset ongelmat ja niiden syyt sekä organisaation tärkeimmät kilpailutekijät. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 33-34.)

### 2.2.2 Muutosta ohjaava tiimi

Yksittäisen henkilön on vaikea saada mittavia muutoksia aikaan on tärkeää, että muutoshanketta vetämään perustetaan vahva ohjaava tiimi. Keskinäinen luottamus tiimin sisällä auttaa sitä löytämään yhteisen päämäärän helpommin ja tällöin tiimillä on kykyä toteuttaa tarvittava muutos. (Kotter 1996, 45; 57.) Tiimin jäseniltä on löydettävä johtajan taitoja, auktoriteettia sekä luotettavuutta. Sen on kyettävä kommunikoimaan ja analysoimaan sekä sisäistämään kiireen tuntu. (Kotter & Rathgeber 2008, 125.)

### **2.2.3 Muutoksen visio ja strategia**

Muutokselle on kehitettävä visio ja strategia. On selvitettävä millä tavoin tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä ja mitkä ovat keinot, joilla tulevaisuuden pystyy toteuttamaan. (Kotter & Rathgeber 2008, 125.) Vision tehtävänä on toimia muutoksen suuntaviittana. Hyvä visio auttaa murtamaan henkilöstön muutoshaluttomuuden ja se tuo selkeästi ilmi uhrausten välttämättömyyden sekä niistä koituvat edut, jotka ovat suuremmat kuin mitä ilman muutosta voitaisiin saavuttaa. Visio auttaa koordinoimaan motivoituneiden ihmisten toimintaa tehokkaasti. Selkeän vision avulla esimiehet ja henkilöstö voivat itse päättää, mitä on tehtävä ilman, että jokainen asia täytyisi tarkistaa esimiehiltä tai kollegoilta. (Kotter 1996, 61-62.)

Toimiva visio tarvitsee tuekseen vahvan strategian, jossa on otettava huomioon markkinaympäristön nopeat muutokset sekä kilpailun kiristyminen. Organisaation on kiinnitettävä huomiota hierarkkisuuuteen, politikointiin sekä nopeutettava päätöksentekoaan mikäli se haluaa menestyä markkinoilla ja tuottaa tulosta. (Kotter 1996, 66.)

### **2.2.4 Muutosviestintä**

Muutosviestintä on olennainen osa organisaation strategista viestintää. Se on osa muutoksen hallintaa, jolla tarkoitetaan asioiden suunnitelmallista ja virtaviivaista etenemistä kohti suunniteltua lopputulosta. Sen tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä muutoksessa on oikein kyse ja miksi kyseinen muutos on välttämätöntä sekä mihin sillä tähdätään. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19-21.)

Muutosvision tehokkaan viestinnän perustekijöitä on viestinnän selkeys ja yksinkertaisuus. Sanalliset vertauskuvat ja esimerkit tekevät muutosvisiosta henkilöstölle helposti muistettavan ja ymmärrettävän. Tehokkaimmin viestintä onnistuu kun johto ja esimiehet käyttävät useita eri viestintäkeinoja kuten kokouksia, muistioita, tiedotuslehtiä sekä virallisia että epävirallisia vuorovaikutustilanteita. Tehokas viestintä vaatii myös toistoa, sillä yhdessä tiedotustilaisuudessa ei välttämättä pystytä vastaamaan kaikkiin henkilöstön

esittämiin kysymyksiin. Toisto auttaa myös henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään vision sekä älyllisesti että tunnepohjaisesti. (Kotter 1996, 79-81.)

Johdon oma toiminta toimii tehokkaana viestinä uudesta suunnasta. Mikäli avainhenkilöt toimivat muutosvision vastaisesti, vie se pohjaa pois muulta viestinnältä. (Kotter 1996, 81-82.)

Menestyksekkäissä muutoshankkeissa viestintä on aina kaksisuuntainen prosessi, joka koostuu kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta. Kaksisuuntaisten keskustelujen avulla pystytään vastaamaan kysymyksiin, jotka tulevat muutosprosessin aikana esille. Henkilöstön palautteen avulla selviää, pitääkö mahdollista muutosvisiota hioa jollain tapaa. (Kotter 1996, 84-85.) Yksisuuntaisessa viestinnässä tietoa välitetään juuri sen verran kuin on pakko. Tieto välittyy ylhäältä alaspäin suuntautuvasti ja se välitetään päätöksenteon jälkeen. Yksisuuntainen viestintä on loitontavaa, eikä se edistä yhteisöllisyyden tunnetta. (Juuti & Virtanen 2009, 106.)

### **2.2.5 Henkilöstön valtuuttaminen**

Kun henkilöstöllä on yhteinen päämäärä, sen toteuttamiseen tarvittavien toimenpiteiden käynnistäminen on helpompaa. Organisatoriset järjestelyt, joissa työntekijöille ei anneta valtuuksia voivat pilata muutosvision. Päätöksentekovalta ei saa kasaantua liiaksi keskijohtoon, sillä kun työntekijät yrittävät toteuttaa uutta visiota, keskijohto antaa jälkikäteen neuvoja ja pyörittää työntekijöiden tekemiä päätöksiä. Tämän seurauksena useimmat rivityöntekijät lakkaavat toteuttamasta uusia toimintatapoja ja palaavat vanhoihin toimintatapoihinsa. Ylimääräiset tasot organisaatorakenteessa tulee poistaa riittävän ajoissa, etteivät työntekijät turhaudu ja katkeroidu muutosprosessia kohtaan. Vastuun ja valtuuksien antaminen työntekijöille motivoi heitä. (Kotter 1996, 87-91.)

Tässä muutoksen vaiheessa työntekijät saattavat tarvita valmennusta vastuun ja valtuuksien lisääntymisen myötä. Tekniset taidot tarvitsevat tuekseen sosiaalisia taitoja sekä asenteita, jotta uusista toimintatavoista tulee toimivia. (Kotter 1996, 92-93.)

### **2.2.6 Lyhyen aikavälin tulokset**

Lyhyen aikavälin tulokset antavat muutosprosessille vahvistusta sekä osoittavat, että uhraukset ovat olleet kannattavia. Kun työtä on tehty utterasti, myönteinen palaute kohentaa työmoraalia sekä motivaatiota. Lyhyen aikavälin tulokset antavat muutosta ohjaavalle tiimille palautetta siitä, kuinka visio ja strategia ovat toimineet käytännössä. Mikäli näitä tuloksia ei synny on tiimin muokattava strategioitaan. Mitä enemmän muutosprosessilla on vastustajia ja epäilijöitä, jotka pyrkivät vastustamaan muutosyrityksiä, sitä kipeämmin organisaatio tarvitsee lyhyen aikavälin tuloksia. Nämä tulokset myös vahvistavat keski- ja ylemmän johdon uskoa muutosprosessiin, mikäli he menettävät uskonsa prosessiin on hanke isoissa vaikeuksissa. Organisaation liikevoima kehittyy tuloksien myötä, tällöin puolueettomista työntekijöistä tulee kannattajia ja kannattajista aktiivisia osallistujia. (Kotter 1996, 105-107.)

### **2.2.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen**

Lyhyen aikavälin muutosten onnistumisten jälkeen aletaan toteuttamaan useampia ja vaativimpia projekteja. Rakennemuutoksia, joita alkuvaiheessa välteltiin vastustamisen takia, aletaan toteuttamaan. Strategisen suunnitteluprosessin uudistaminen edellyttää myös valmennusohjelmien muokkaamista, tietojärjestelmien uudistamista ja uusia suorituksen arviointijärjestelmien käyttöön ottamista. Siihen voi sisältyä myös henkilöstön lisäystä tai vähennystä. (Kotter 1996, 122.) Muutosprosessin seitsemäs vaihe on laajuudeltaan niin mittava, että sen loppuun viemiseen saattaa kulua aikaa vuosia ei vain kuukausia. Tässä vaiheessa ihmisten johtamisen taito nousee arvokkaaseen asemaan, sillä ilman riittävää ihmisten johtamista muutoksilla on taipumus tyrehtyä ja menestyminen nopeasti muuttuvassa maailmassa käy ongelmalliseksi. (Kotter 1996, 125-126.)

### **2.2.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin**

Kulttuuri tarkoittaa ihmisten keskuudessa vallitsevia yhteisiä arvoja sekä toimintanormeja. Toimintanormit ovat tapoja, jotka pysyvät voimassa ryhmän sisällä, koska ryhmän jäsenet opettavat ne uusille jäsenille. Yhteiset arvot ovat

päämääriä, jotka vaikuttavat ryhmän toimintatapoihin silloinkin kun ryhmän jäsenet vaihtuvat. Nämä sosiaaliset voimat muodostavat niin kutsutun yrityskulttuurin. Se on tärkeä tasoon ja sijaintipaikkaan katsomatta, sillä se vaikuttaa suuresti ihmisten toimintatapoihin, sitä on vaikea muuttaa ja koska siihen on vaikea puuttua suoraan sen näkymättömyytensä takia. Kun muutosprosessin aikana kehitetyt uudet toimintamallit eivät ole yhteensopivia kulttuurin kanssa, on vaarana, että ne eivät säily. Toteutetut muutokset voivat mitätöityä vuosienkin työn jälkeen, mikäli uusia lähestymistapoja ei ole juurrutettu tiukasti normeihin ja arvoihin. (Kotter 1996, 129-130.)

Kotterin (1996, 131-132.) mukaan kulttuuri vaikuttaa pääasiassa kolmesta syystä:

1. Yksilöt valitaan huolellisesti ja heihin iskostetaan oppeja tehokkaasti.
2. Kulttuuri toteutuu satojen ja jopa tuhansien ihmisten toiminnan kautta.
3. Tämä kaikki tapahtuu ilman tietoista tarkoitusta, mistä johtuen sitä on vaikea kyseenalaistaa tai ottaa keskustelun kohteeksi.

Yrityskulttuurin muokkaaminen ei käy helposti eikä sitä ei voi pakottamalla muuttaa toisenlaiseksi. Kulttuuri muuttuu vasta, kun henkilöstö havaitsee yhteyden uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välillä ja siitä muodostuneet näkyvät hyödyt. Tästä johtuen kulttuurin muutos tapahtuu vasta kahdeksannessa eikä ensimmäisessä vaiheessa. Asenteet ja toimintatavat alkavat yleensä muuttumaan muutosprosessin alussa, mutta suurin osa muutoksista juurtuu kuitenkin kulttuuriin vasta prosessin lopussa. (Kotter 1996, 136-137.)

### **2.3 Muutoksen kohteet**

Kvist ja Kilpiä (2006) jaottelevat muutoksen kohteet neljään eri muutosprosessiin. Muutosprosesseissa perehdytään siihen mitä todellisuudessa ollaan muuttamassa. (Kvist & Kilpiä 2006, 48)

1. Rakennemuutos
2. Kustannusten sopeuttamismuutos
3. Prosessimuutos
4. Kulttuurin muutos

Rakennemuutoksessa organisaation rakennetta muutetaan matalammaksi esimerkiksi matriisi- tai tiimiorganisaatioksi. Yritystojen ja fuusioiden jälkeiset ovat rakennemuutoksia ja niihin sisältyy paljon kulttuurinmuutosta. Tehokas viestintä, valtuuttaminen ja työntekijöiden kouluttaminen auttavat rakennemuutoksessa. (Kvist & Kilpiä 2006, 48-50.)

Kustannusten sopeuttamismuutoksessa organisaatiot karsivat toimintojaan sekä pyrkivät toimimaan taloudellisemmin muuttamalla toimintaansa kustannustehokkaaksi (Kvist & Kilpiä 2006, 49). Kustannusten sopeuttamista tarvitaan, mikäli organisaatio tulostaso ei täytä tavoitteita ja erityisesti laskukauden tai laman aikana. Avainasemassa tässä muutosprosessissa on kokenut sosiaalinen johtaja, joka kykenee yhdistelemään sekä pehmeitä, että kovia johtamisen taitoja ja jolla on kyky elää epävarmuuden keskellä. (Kvist & Kilpiä 2006, 59.)

Prosessimuutoksessa organisaation ydinprosessi uudistetaan. Muutoksen tavoitteena on kehittää organisaation prosesseista tehokkaampia, nopeampia, luotettavampia, asiakaskeskeisempiä sekä kustannustehokkaita (Kvist & Kilpiä 2006, 49.) Aloitettaessa muutosta muodostetaan prosessikartta kaikista yrityksen keskeisistä prosesseista, minkä jälkeen tunnistetaan kriittiset prosessit ja aloitetaan niiden työstäminen. Korjatut prosessit otetaan seurantaan ja niille asetetaan mittarit sekä tavoitearvot, joilla seurataan suorituskykyä sekä asiakastytyväisyyttä. (Kvist & Kilpiä 2006, 72-73.)

Kulttuurin muutoksella tarkoitetaan ihmiskeskeistä organisaatiomuutosta (Kvist & Kilpiä 2006, 49). Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yrityksen arvoja, käyttäytymisnormeja sekä toimintatapoja. Se voidaan jakaa kolmeen tasoon:

1. Näkyvään toimintatavan muutokseen, jossa muutoksen kohteina voivat olla logo, toimitilat, työpaikan pukeutumistapa ja organisaation rakenne.
2. Viralliset toimintamallit, jossa muutoksen kohteina voi olla yrityksen arvot, visio, strategia, johtamistapa, prosessit sekä toimintaa ohjaava normisto.

3. Ohjaavien ajatuksien ja perusolettamusten muutoksen kohteita voivat olla todelliset arvot, sankaritarinat sekä muut tarinat, uskomukset ja olettamukset.

Kulttuurin muutoksessa auttaa tulevaisuussuuntautuneisuuden korostaminen, oppimisen edistäminen, monipuoliset tiimit, riskien ottaminen ja kokeilujen tekeminen sekä luottamuksen rakentaminen. (Kvist & Kilpiä 2006, 85-86.)

### 3 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutoksen johtaminen on noussut viime vuosikymmenien aikana johtamisen keskeiseksi kysymykseksi (Viitala & Jylhä 2010, 261). Johtajuudella on merkittävä rooli innostuksen, positiivisen organisaatiokulttuurin ja yhteisen tarkoituksen luomisessa. Se myös vaikuttaa ratkaisevasti motivaation ja hyvään ilmapiiriin. (Leiviskä 2011, 132.) Muutostilanteissa alaiset odottavat esimieheltä luomaan järjestystä sekavalta tuntuvaan tilanteeseen, sillä tilanteen epäselvyys hämmentää heitä ja heikentää toiminnan laatua koko yrityksen tasolla. (Viitala & Jylhä 2010, 261.)

#### 3.1 Muutosjohtajuuden osa-alueet

Muutosjohtajat ovat yleensä karismaattisia, mutta karisma yksin ei riitä luomaan hyvää muutosjohtajaa (Heikkilä & Heikkilä 2005, 234). Bass ja Avolio (1989, 22.) jakavat artikkelissaan muutosjohtajuuden osa-alueet neljään eri kategoriaan:

- älyllinen kannustaminen (intellectual stimulation)
- yksilön huomioon ottaminen (individualized consideration)
- innostusta herättävä motivoiminen (inspirational motivation)
- ihannointia herättävä vaikutus (idealised influence)

Älyllisessä kannustamisessa johtajat aktiivisesti rohkaisee katsomaan vanhoja käytäntöjä uusin silmin. He vaalivat luovuutta, uudelleen ajattelua sekä haastavat työntekijöitä tarkastelemaan itsestäänselvyyksinä pidettyjä asioita. Johtajat ratkovat ongelmia intuition sekä logiikan pohjalta. He antavat työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ongelmien ratkomisessa. Tällä tavoin työntekijöistä tulee innovatiivisempia sekä tehokkaampia ongelmanratkaisijoita, kun he saavat analysoida ongelmia sekä suunnitella strategioita niiden ratkaisemiseksi. (Bass & Avolio 1989, 22.)

Yksilöllisessä huomioon ottamisessa johtajat tarkastelevat työntekijöiden tarpeita ja ottavat heidät huomioon yksilöinä. He valtuuttavat, ohjaavat, antavat neuvoja sekä palautetta työntekijöille, jotta nämä pystyisivät kehittymään työssään.

Johtajat kasvattavat työntekijöiden haluja sekä itseluottamusta tarttua suurempiin vastuutehtäviin. (Bass & Avolio 1989, 22.)

Innostusta herättävässä motivoitumisessa muutosjohtaja pitää kannustuspuheita, kasvattaakseen optimismia sekä innostusta. Johtajat kommunikoivat sujuvasti ja itsevarmasti visioista, jotka on saavutettavissa tulevaisuudessa. Heidän tuottamansa visio stimuloi energiaa, jolla saavutetaan korkeamman asteen suorituskkyä sekä kehitystä. (Bass & Avolio 1989, 22.)

Karismaattinen johtaja on kykenevä tekemään työntekijöihin ihannoitavan vaikutuksen. He ovat kunnioitettavia, luotettavia sekä itsevarmoja. Työntekijät kokevat voivansa kehittää osaamistaan ja suoritustaan karismaattisten johtajien avulla. (Bass & Avolio 1989, 22.)

Muutosjohtajalta vaaditaan myös tunneälyä. Hän kykenee ymmärtämään ja hallitsemaan omia tunteitaan sekä osoittamaan itsekontrollia. Tunneällyn ansiosta muutosjohtaja kykenee ymmärtämään toisten tunteita ja hän osaa hallita ihmisten välisiä vuorovaikutustilanteita empaattisesti. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 237-238.)

### **3.2 Muutosvastarinta**

Muutos aiheuttaa epävakautta, jolloin vakauden kaipuu synnyttää vaistomaisen vastustusreaktion. Tutusta ja turvallisesta sekä vakiintuneista normeista on vaikea luopua. Oman työpaikan tai aseman ja etujen menettäminen pelottaa työntekijöitä. Väärinkäsitykset, tietämättömyys sekä näkemyserot muutoksesta toimivat muutosvastarinnan taustalla. Työntekijät pelkäävät oppivatko he uusia toimintatapoja. (Mattila 2011, 22.)

Muutosvastarinnasta syyllistetään työntekijäporrasta ja esimiehiä. Tarkemmassa arvioissa on kuitenkin huomattu, että uudistusten pahimpana vastustajana toimii lähempänä huippua oleva johtotaso, jonka jäseniltä muutos usein uhkaa viedä saavutettuja etuja sekä etenemismahdollisuuksia. Tämä on osittain luonnollista, sillä organisaatorakenteisiin kohdistuvien muutoksien tavoitteena on yleensä vähentää väliportaita sekä hallintoa. Työntekijäportaan muutosvastarinta johtuu

siitä, että se pääsee muodostamaan oman käsityksensä muutoksesta vasta, kun johto, keskijohto ja esimiehet odottavat ripeää innostunutta toimintaa. (Mattila 2011, 20-21.)

Muutosvastarintaa arvioitaessa tulee muistaa, että näkemysero on eri asia kuin konflikti. Näkemyserot ovat luonteeltaan rakentavia ja vaativat selvittelyä sekä yhteensovittamista. Konfliktitilanteet taas kääntyvät nopeasti vastarinnaksi. Yhteentörmäystilanteita voi aiheuttaa yhteensopimattomuus, taistelu vallasta, tiedonsaannin rajoittaminen sekä avoimuuden vaatiminen ja turvallisuuden kokeminen uhatuksi. (Mattila 2011, 22-23.)

Muutosvastarinta on tarpeellinen ja välttämätön työyhteisön kehittymisen kannalta, mutta sitä ei saa päästää kehittymään hallitsemattomasti. Muutosvastarinta haastaa, kyseenalaistaa sekä pakottaa antamaan ja löytämään perusteluja asioille. Hyviä perusteluja esittävä muutosvastarintalainen estää organisaatiota luisumasta perusolettamustilaan. Kun asioita kyseenalaistetaan organisaatiossa ei erehdytä luulemaan, että työpaikka on täydellinen ja sen ei tarvitse kehittyä. (Nevalainen 2007, 143-145.)

### **3.3 Uusien työtehtävien oppiminen**

Jatkuvat muutokset sekä uudistukset tekevät tärkeäksi sen, että työpaikalla on selkeät toimintaohjeet sekä mallit, miten kulloinkin toimitaan. Tämä on tärkeää niin uusien kuin vanhojenkin työntekijöiden kannalta. Hyvin suunniteltu työhön perehdytys on ehdottoman tärkeää, jotta työpaikka voisi toimia kitkatta. (Järvinen 2001, 38.)

Muutoksen seurauksena esiintyy varsin usein tarve muuttaa työntekijän työn sisältöä joko osittain tai kokonaan. Mikäli jokin työtehtävä loppuu yrityksessä on työnantajalla mahdollisuus siirtää työntekijä yrityksen sisällä uusiin työtehtäviin kohtuullisen koulutuksen ja valmennuksen avulla. Kohtuullisella koulutuksella ei tarkoiteta uuden ammatin opettamista, mutta työnantajan on varauduttava viikkoja kestävään perehdyttämiseen. (Haapalainen 2005, 86.)

## 4 MUUTOS JA YKSILÖ

Tässä luvussa käsitellään muutosta yksilön kannalta. Luvun alussa tarkastellaan mitä tunteita muutos herättää yksilössä sekä henkilöstön erilaisia rooleja muutostilanteissa. Lisäksi tarkastellaan itsensä johtamista muutostilanteissa sekä muutosahdistusta. Luvun lopussa kerrotaan vaikuttamisen mahdollisuuksista sekä työhyvinvoinnin edistämistä.

### 4.1 Muutoksen herättämät tunteet

Muutokset herättävät ihmisissä tunteita, joskus tunteet ovat myönteisiä, mutta useimmiten kielteisiä. Yksilön kokemukset ovat tunteiden varaan rakentuneita mielikuvia. Kokemukset muokkautuvat yksilön mielessä uskomuksiksi ja uskomukset vaikuttavat toimintaan, ajatteluun sekä havainnointiin. (Juuti & Virtanen 2009, 110-111.)

Aikaisemmat kokemukset herättävät yksilössä tunteita ja mikäli yksilö kokee, että tuleva muutos muistuttaa häntä hänen aikaisemmin jo kokemistaan asioista tuovat nämä kokemukset sisältöä myös edessä olevaan muutokseen (Juuti & Virtanen 2009, 118-119).

Yksilö kokee muutoksen aiheuttamat tunteet aaltomaisesti etenevinä vöyryinä. Aalto voi sisältää useita tunteita, kuten pelkoa, vihaa, ärtymystä ja kiukkua. Tunneallon vallassa henkilö saattaa alkaa huutamaan, itkemään tai osoittamaan mieltään uhmakkaasti. Hän saattaa myös alitajuisesti torjua tunnekuohut, jonka seurauksena saattaa olla loppuun palaminen ja masennus. (Juuti & Virtanen 2009, 119.)

Muutoksen aiheuttamia tunnealtoja on kyettävä työstämään, jolloin välttyttäisiin tilanteilta jotka kuormittavat yksilöä ja verottavat koko organisaation voimavaroja. Työyhteisöjen kulttuurin ja johtamistavat tulisi muuttua sellaisiksi, että ne sallisivat yksilön puhua avoimesti tunteistaan. Yksilön aloittaa muutosten työstämisen kielteisten kokemusten työstämisellä. Mikäli hän ei pysty työstämään niitä työyhteisössä alkaa hän etsiä syitä niiden tunteiden olemassa ololle ja tämän laisissa tilanteissa arkinen loogisuus usein pettää. Toisiinsa liittymättömät asiat

yhdistyy, asioiden mittasuhteet vääristyvät ja huhut leviävät tarinan muodossa työyhteisössä. (Juuti & Virtanen 2009, 120-121.)

## **4.2 Henkilöiden roolit muutostilanteissa**

Organisaation arkipäivässä työntekijät omaksuvat erilaisia rooleja sekä tietoisesti, että tahtomattaan. Muutostilanteissa työntekijästä voi korostua piirre, joka ei välttämättä tule esille tavallisessa arjessa. (Mattila 2008, 40.) Teoksessaan Mattila (2008,40) jaottelee roolit viiteen päätyyppiin.

### *Akivistit*

Akivistit ovat kokeilunhaluisia ja kiinnostuneita uudistumisesta, vaikka muutoksen tuomista hyödyistä oman työn tai työyhteisön kannalta ei olisikaan varmuutta. Akivistien vahvuuksia ovat mm. korkea omaksumiskyky, sitoutuminen kehittämiseen, joustavuus, innostus ja innostavuus. He ovat motivoituneita oppimaan uusia asioita ja halu kehittää omaa ammattitaitoa on kova. Akivistit haluavat korostaa työntekijän omaa vastuuta osaamisestaan ja työpaikan säilymisestä. Heidän asenteensa työkavereiden ja alaisten huonoa suoriutumista tai vastarintaa kohtaan on varsin kova. Kärsimättömyys, kyvyttömyys suhtautua kritiikkiin sekä rutiinien karttaminen ovat akivistien suurimpia heikkouksia. (Mattila 2008, 41-42.)

### *Seurailijat*

Seurailijat muodostavat työpaikan suuren hiljaisen enemmistön. He jättäytyvät muutostilanteissa tarkkailijan rooliin ja seuraavat sivusta tilanteen kehittymistä. Muutoksen toimivuus pitää todistaa heille käytännössä ennen kuin seurailijat saavat uskoa ja riittävää varmuutta sen toimivuudesta. Varmuuden saatuaan he asettuvatkin tiivistä uuden toimintamallin taakse. Seurailijat ovat valmiita tinkimään omista mukavuuksistaan yhteisen hyvän vuoksi. (Mattila 2008, 42-43.)

### *Epäilijät*

Epäilijät suhtautuvat nimensä mukaisesti varautuneesti työpaikan ja työn muuttumiseen. Varautunut suhtautuminen muutoksiin purkautuu pelkojen ja

epäilysten kylvämisenä. Taustalla piilevät useimmiten joko omakohtaiset tai lähipiirin huonot kokemukset työelämässä tapahtuneeseen muutokseen. Epäilijöille tyypillistä on, että he kyseenalaistavat muutoksen, mikäli uusi malli ei ole sopusoinnussa entisen toimintamallin kanssa. Epäilijärooli ei kuitenkaan tarkoita loputonta vastaan laittamista, vaan uudistusten sulatteluun tarvitaan vain enemmän aikaa, sillä epäilijät ovat vanhankantaisia sekä kiintyneitä perinteisiin. (Mattila 2008, 44-46.)

### *Oppositio*

Oppositio omaa jyrkimmän asenteen muutosta kohtaan. He näkevät muutoksessa pelkästään kielteistä ja menetettävää, sillä oma ja lähiyhteisön arvostus koetaan uhatuksi. (Mattila 2008, 46.) Vaikka oppositio tuntee organisaatioylpeyttä ja he haluavat vain työpaikan parasta, on heidän käyttäytymisensä kuitenkin rajoittavaa sekä vanhoissa säännöissä pitäytyvää (Mattila 2011, 82). Sitkeä muutosvastarinta alkaa ajanmittaan käymään raskaaksi muille työyhteisön jäsenille, jolloin vastarinta alkaa häiritsemään ryhmähenkeä sekä maltillisen enemmistön työn suorittamista. Lopulta ryhmä vaatii vastustajaa sopeutumaan muutoksen tai pyytää työnantajaa puuttumaan tilanteeseen. Hyvinkään johdettu muutos ei aina miellytä kaikkia. (Mattila 2008, 46-47.)

### *Opportunistit*

Muutoksen kehyksessä opportunismilla tarkoitetaan välinpitämättömyyttä lopputuloksesta. Opportunisteille käy kaikki ja he suhtautuvat joustavasti jatkuviin suunnanvaihdoksiin, kunhan se sopii heidän omiin tavoitteisiinsa ja se näyttää meriitiltä ansioluettelossa. (Mattila 2011, 84.)

Yksilö voi vaihdella roolista toiseen muutosprosessin eri vaiheissa, jolloin muutoksen merkityksistä, uhkista sekä sen mahdollisuuksista informoidaan. Vastustaja voi jonain päivänä olla muutoksen kannattaja ja saattaa jopa häpeillä aikaisempaa vastustustaan. (Luukkala 2011, 193.)

### 4.3 Itsensä johtaminen

Yksi älykkään organisaation tunnuspiirteistä on itsensä johtaminen eli yksilöt pystyvät vaikuttamaan omaan kehittymiseensä ja oppimiseensa. Organisaatioiden madaltumisen ja hierarkian purkautumisen seurauksena yksilöiltä odotetaan kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Johtamista delegoidaan tiimeille sekä yksilöille. Itsensä johtamisessa on tärkeää keskittyä oleelliseen sekä nähdä todellisuus selkeästi. Yksilöiltä odotetaan työhön sitoutumista, aloitekykyä, vastuuntuntoa sekä omien kehittämiskohteiden tunnistamista ja jatkuvaa kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2002, 56.)

Sydänmaanlakka (2002) jakaa itsensä johtamisen viiteen eri osa-alueeseen:

1. Ammatillinen kunto joka koostuu siitä että työntekijällä on selkeät tavoitteet työssä. Riittävä osaaminen työn suorittamiseen sekä hän saa palautetta suorituksistaan ja haluaa kehittää itseään.
2. Fyysinen kunto tarkoittaa että työntekijä liikkuu, syö ja lepää riittävästi.
3. Psykkinen kunto eli työntekijä on energinen, utelias, päättäväinen sekä oppii uusia asioita.
4. Sosiaalinen kunnolla tarkoitetaan harrastuksia, perhettä sekä ystäviä.
5. Henkinen kunto tarkoittaa että työntekijällä on tarkoitus ja hänellä on tavoitteita sekä virikkeitä jotka ohjaavat hänen elämäänsä.

Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa sekä antaa uusia voimavaroja. Se on keino taistella urautumista, väsymistä sekä kyllästymistä vastaan. Monesti yksilön omat rajoittuneet näkemykset ovat suurimpia esteitä muutokselle, kasvulle ja kehitykselle. (Sydänmaanlakka 2002, 219.)

### 4.4 Muutosahdistus

Muutostilanteissa ihminen ehkä kieltää tulossa olevan tapahtuman tai alkaneen kriisin. Hän kokee itsensä ahdistuneeksi ja kykenemättömäksi etsimään ratkaisua. Syynä ahdistavuuteen on, että konkreettinen ongelmatilanne nostaa esille tiedostamattomat elämänongelmat, eikä yksilö osaa käsitellä näitä. Muutoksen jäsentämiseen vaaditaan psykkinen työskentelyä ja ihminen kokee tämän

vaatimuksen ahdistavana. Häneltä puuttuu se voima joka muutoksen joka muutoksen työstämiseen tarvitaan. Tällainen tilanne vaatii tukea ja oman elämän hallintaa. Kyky nähdä erilaisia olemassa olevia vaihtoehtoja helpottaa muutoksen ottamista omaan hallintaan.

Kohtuullinen muutosahdistus voi olla mahdollisuus, jossa työntekijä antautuu muuttumaan ja ahdistuksen avulla tarttuu uuteen tai hankalaan asiaan.

Työpaikan muutokset synnyttävät usein paljon paineita. Ryhmädynamiikka muuttuu, kun yhden henkilön työnkuvaa muutetaan. Muutosahdistukseen voi jumiutua pitkäksi aikaa ja se voi aiheuttaa persoonallisuuden muutoksen, jolloin yksilö luopuu entisestä ja hänen arvonsa muuttuvat. (Heiske 1997, 230-232.)

#### **4.5 Vaikuttamisen mahdollisuus**

Muutos, jossa yksilö itse pystyy vaikuttamaan asioihin koetaan mielekkäämmäksi kuin muutos jossa ei voi tehdä mitään. Osa muutoksista tapahtuu yksilön voimatta vaikuttaa niihin, jolloin hänestä tulee muutoksen objekti eikä sen subjekti. Muutoksen objektina olo tuntuu ahdistavalta, loukkaavalta ja vaikutusmahdollisuudet nähdään rajallisina. Yksilö pystyy kuitenkin vaikuttamaan, kunhan hän keskittyy siihen mihin voi vaikuttaa. (Heiske 1997, 241-242.)

Korkeat työn vaatimukset ja huonot vaikutusmahdollisuudet aiheuttavat usein stressiä työntekijälle. Vaativa työ sinällään ei uuvuta, mikäli työntekijä tuntee, että hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työn sisältöön ja sen suoritustapaan. Työyhteisön ja esimiehen antama tuki vähentää työn kuormituksen aiheuttamia haittoja. (Kasslin-Pottier 2009, 74.)

#### **4.6 Työhyvinvoinnin edistäminen**

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava sekä fyysisen työympäristön että psykososiaalisen työympäristön toimivuudesta. Psykososiaalisella työympäristöllä tarkoitetaan sitä kuinka miellyttäväksi, oikeudenmukaiseksi ja avoimeksi työntekijä kokee työpaikan. Sillä viitataan

työjärjestelyjen selkeyteen, yhteisiin pelisääntöihin, yhteistyön ja vuorovaikutuksen laatuun sekä toiminnan arviointiin. Yleisimmin näistä asioista käytetään käsitettä työhyvinvointi. (Viitala & Jylhä 2010, 243.)

Työ johon sisältyy edellytyksiä ja johon liittyy aikaansaamisen tunne sekä oppimiskokemuksia edistää ihmisen hyvinvointia. Siihen kuuluu myös esimiehen ja työyhteisön tuki ja riittävä perehdyttäminen sekä mahdollisuus jatko- ja täydennyskoulutuksiin. Hyvinvointia edistävä työpaikka tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa ja antaa päätösvaltaa työtä koskevissa asioissa. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä määrään, työtahtiin sekä työskentely tapoihin. Työnteon sujuvuutta ja ergonomiaa on edistetty asianmukaisin työvälinein ja työympäristön viihtyvyyteen ja turvallisuuteen on panostettu. (Viitala & Jylhä 2010, 243.)

Mikäli muutoksia toteutetaan perä perään työyhteisössä, menettävät ihmiset hallinnan tunteen työssään. Samalla he alkavat suhtautua kielteisesti ja mekanistisesti työhönsä, stressaantuvat ja palavat loppuun. (Juuti & Virtanen 2009, 137.) Työturvallisuus- ja työsuojeluasiat ovatkin osana yrityksen työntekijöiden fyysisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin vaalimista. Työsuojeluasioiden hoitamista varten on yrityksissä nimetty työsuojelupäällikkö ja työsuojelutoimikunta, jotka valvovat työsuojelua koskevia säädöksiä lakien avulla. (Viitala & Jylhä 2010, 244.) Viisas työnantaja pyrkii huolehtimaan työntekijöiden tasapainosta työpaikalla (Erämetsä 2003, 95).

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiirisen osion toteutusta. Osion aluksi kerrotaan hieman case-yrityksestä, joka halusi pysyä nimettömänä opinnäytetyössä ja josta käytetään nimeä Yritys X. Tämän jälkeen käydään läpi työssä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja lisäksi kuinka tutkimukset toteutettiin case-yritykseen.

### **5.1 Case -yrityksen esittely**

Opinnäytetyön case -yrityksenä toimii palveluntuotanto Yritys X. Case-yritys tarjoaa asiakkailleen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä järjestelmäpalveluita SAP-järjestelmästä. Yritys X:n päätoimipaikka sijaitsee Vaasassa ja sivutoimipisteet sijaitsevat Joensuussa ja Vantaalla. Palveluiden tuotanto hoidetaan Vaasan ja Joensuun toimipisteissä. Vantaan toimipiste toimii talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän projektitoimistona. Yrityksessä työskentelee 98 työntekijää ja liikevaihto on noin 10 miljoonaa euroa.

### **5.2 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty määrällistä eli kvantitatiivista menetelmää, joka suoritettiin kyselyn muodossa koko henkilöstölle. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän apuna käytettiin laadullista, eli kvalitatiivista menetelmää. Se toteutettiin syvähaastattelujen muodossa kolmelle kyselyyn vastanneelle henkilölle.

### **5.3 Kyselyn toteutus**

Koko henkilöstölle suoritettu kysely toteutettiin verkkokyselyn muodossa SurveyMonkey -palvelun avulla (Liite 1). Yhteyshenkilönä toimi Yritys X:n henkilöstöpäällikkö, jonka kanssa käytiin läpi suunnitellut kysymykset ennen kyselyn toteuttamista. Tämän jälkeen hän jakoi saatekirjeen (Liite 2) ja kyselyn verkkosivuosoitteen yrityksen intranetissä, sekä lähetti ilmoituksen kyselystä sähköpostin muodossa koko henkilöstölle. Vastausaikaa kyselyn suorittamiseen annettiin kaksi viikkoa ja vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 36 kappaletta.

#### **5.4 Haastattelun toteutus**

Haastattelut toteutettiin verkkokyselyn vastausajan umpeuduttua. Haastateltaville lähetettiin sähköposti, jossa kysyttiin heidän suostumusta haastatteluun. Viestin liitteeksi laitettiin haastattelukysymykset (Liite 3), joihin sai tutustua ennen haastattelua. Kaksi syvähaastateltiin suullisesti ja kolmannen haastattelu suoritettiin sähköpostin välityksellä. Sähköpostihaastattelu onnistui hyvin, eikä vastauksia tarvinnut tarkentaa puhelinhaastattelun muodossa. Suulliset haastattelut toteutettiin muistiinpanoja käyttämällä. Molempiin suullisiin haastatteluihin aikaa kului noin 30 minuuttia.

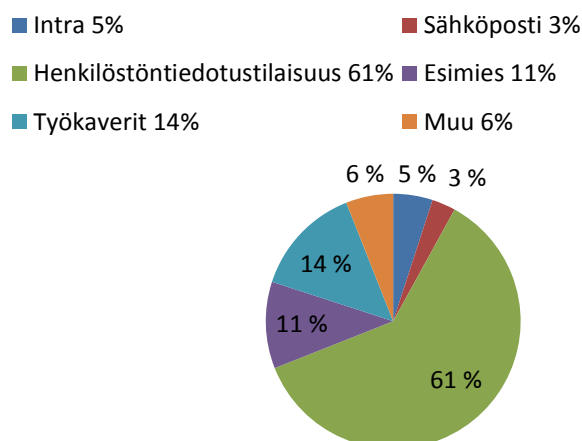
## 6 TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tuloksia, jotka saatiin verkkokyselyn sekä haastatteluiden avulla. Kappaleen alussa käydään läpi muutosviestintää ja tiedottamista muutoksista sekä niiden etenemistä. Tämän jälkeen tarkastellaan johdon toimintaa sekä henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tutkimuksessa tarkastellaan myös henkilöstön toimintaa muutoksien aikana, sekä kokivatko he muutosvastarintaa. Lopuksi käydään hieman läpi kyselyyn vastanneiden taustatietoja.

### 6.1 Muutoksen alkaminen

Tarkasteltaessa muutoksen alkamista ja sitä minkä kanavan kautta henkilöstö oli saanut tiedon tulevista muutoksista, enemmistö kertoi saaneensa tiedon henkilöstöntiedotustilaisuuden kautta. Muu -kohtaan vastanneet täsmensivät saaneensa tiedon muutoksesta ensin esimieheltä ja sen jälkeen laajemman informaation henkilöstölle järjestettävässä tiedotustilaisuudessa. Haastateltavat kertoivat saaneensa tiedon heidän työtehtäviään koskevista muutoksista ensin omalta esimiehiltä, ennen henkilöstön tiedotustilaisuutta.

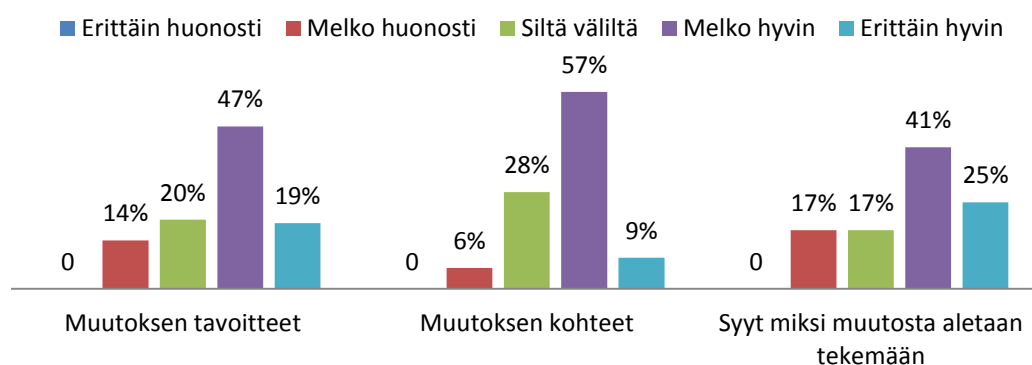
#### Minkäkanavan kautta olen saanut tietää organisaatiomuutoksista sekä muista yrityksessä tapahtuvista muutoksista?



**Kuvio 2.** Yrityksessä käytettävät viestintäkanavat.

Suurin osa vastanneista koki, että muutoksen tavoitteiden, kohteiden sekä syiden tiedottaminen oli melko hyvää. Yhteensä noin kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että muutoksen tavoitteiden, kohteiden ja syiden tiedottaminen oli melko huonoa tai siltä väliltä. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut sitä mieltä, että tiedottaminen olisi ollut erittäin huonoa.

**Onko yrityksessä tapahtuvista muutoksista mielestäsi tiedotettu tarpeeksi? Kuten onko muutoksen tavoitteista tiedotettu riittävän selkeästi? Oletko saanut riittävän selkeää tietoa muutoksen kohteista? Sekä mitkä ovat olleet syitä miksi muutosta on alettu**

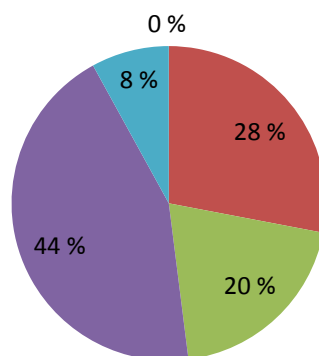


**Kuvio 3.** Muutokset tavoitteet, kohteet sekä syyt.

Melkein puolet vastanneista koki tiedottamisen muutoksen etenemisestä olleen melko hyvää ja 8 % totesi sen olleen erittäin hyvää. Loput vastanneista kokivat tiedottamisen olleen melko huonoa tai siltä väliltä. Vastaajista kukaan ei kokenut tiedottamisen muutoksen etenemisestä olleen erittäin huonoa.

## Muutoksen etenemisestä tiedottaminen

■ Erittäin huonosti 0% ■ Melko huonosti 28% ■ Siltä väliltä 20%  
 ■ Melko hyvin 44% ■ Erittäin hyvin 8%



**Kuvio 4.** Muutoksen etenemisen tiedottaminen.

Kysyttäessä avoimella kysymyksellä mielipiteitä, mitkä asiat olivat muutoksista tiedotettaessa puutteellisia sekä miten niitä olisi voitu parantaa vastanneet kertoivat seuraavaa:

*”Muutokset ja niiden syyt käytiin yleisellä tasolla hyvin läpi, mutta tiimi ja henkilökohtaisella tasolla olisin toivonut esimieheltä tarkempaa läpikäyntiä.”*

*”Voisi kertoa henk.kohtaisesti tai tiimipalaverissa ensin syistä ja tavoitteista kuin että, uusi organisaatio esitetään kaikille yhteisessä infossa ja päättelet siitä, mihin kuulut jatkossa.”*

*”No, yt-tilanteissa tapahtuvien muutosten osalta toki oman tilanteen osalta olisi kaivannut lisätietoja, mutta niitä ei tilanteen luonteen vuoksi tietenkään ole tarjolla, eikä varmaan kuulukaan olla.”*

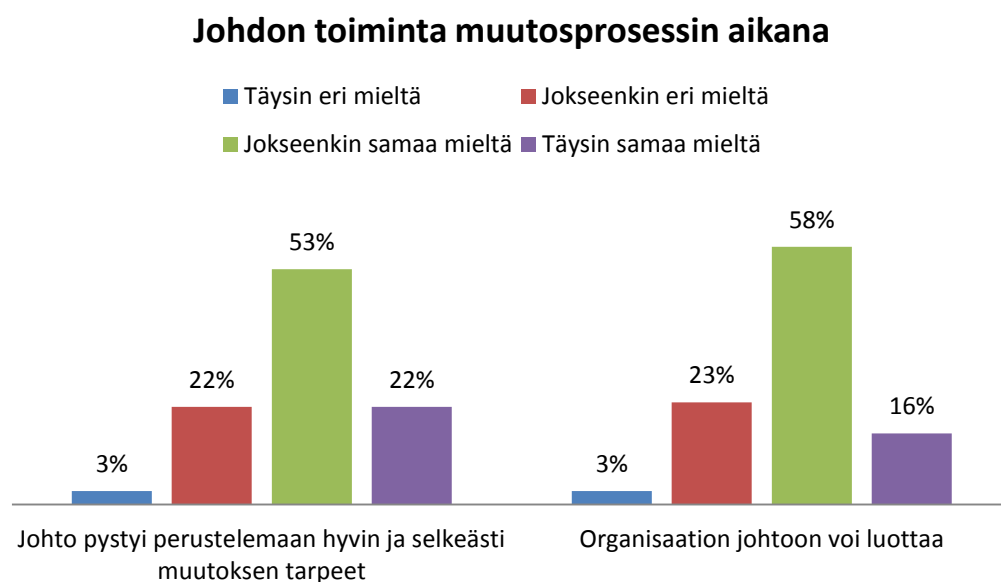
*”Annetut syyt muutoksille tuntuivat välillä keksityiltä”*

Lisäksi monet vastasivat, että he olisivat halunneet, että yt-neuvotteluiden etenemisestä olisi kerrottu paremmin intran kautta ja osa jäi kaipaamaan liiton infoa.

## 6.2 Johdon toiminta muutosprosessissa

Arvioitaessa johdon toimintaa muutosprosessin aikana vastanneista suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä, että johto pystyi perustelemaan hyvin ja selkeästi muutoksen tarpeet. Suurin osa vastanneista koki, että organisaation johtoon voi luottaa.

Haastateltavilta kysyttäessä mihin muutoksilla heidän mielestään oli pyritty, he kertoivat muutoksien johtuvan kustannussäästöistä sekä tehostumisesta. Johto oli myös heidän mielestään hyvin perustellut tarvittavat organisaatiomuutokset ja yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että muutoksia oli helpompi ymmärtää hyvien perustelujen avulla.



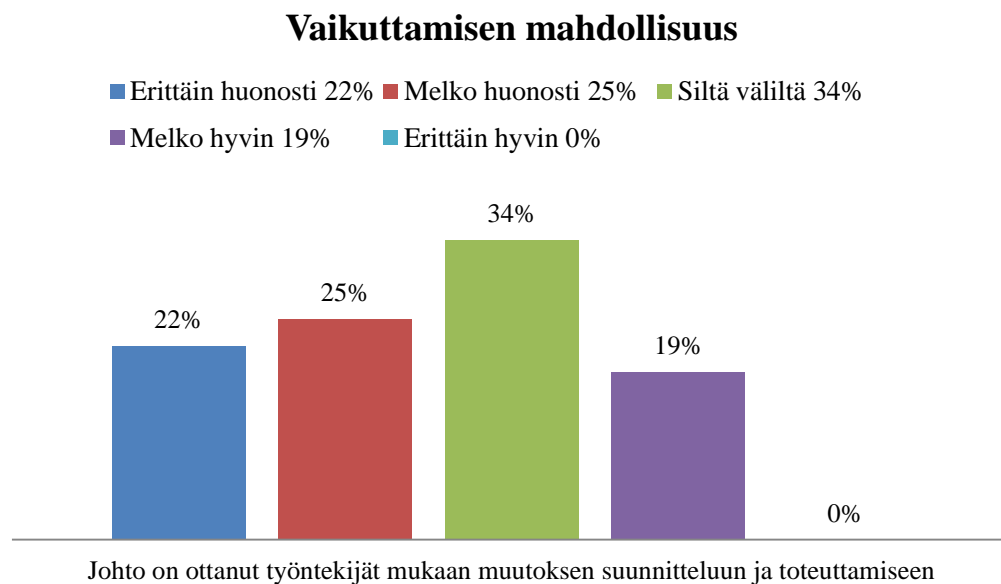
**Kuvio 5.** Johdon toiminta muutosprosessin aikana.

Haastattelussa kysyttiin myös, kuinka johto motivoi työntekijöitä muutoksen aikana ja sen jälkeen. Eräs kertoi, että johto luo hyvin me-henkeä Yritys X:n infotilaisuuksissa. Johto myös kannustaa ideointiin ja yrittäjähenkisyyteen yrityksessä. Motivoivaksi myös koettiin muutoksen vaikutuksen seuranta ja sen tiedottaminen henkilöstölle.

### 6.3 Vaikuttamisen mahdollisuus

Vaikuttamisen mahdollisuuksia mitattaessa vastanneiden mielipiteet jakaantuivat, siitä kuinka johto oli heidät ottanut mukaan muutoksen suunnitteluun, sekä sen toteuttamiseen. Kukaan vastanneista ei kokenut johdon ottaneen heitä erittäin hyvin mukaan muutosprosessiin.

Haastateltavista kaksi oli osallistunut työryhmätyöskentelyyn, ja he ovat kokeneet sen erittäin tärkeänä osana muutoksien eteenpäin viemisessä. He kokevat yhteistyön olevan antoisaa ja se tuo esille erilaisia näkemyksiä, joita läpi käymällä pystytään löytämään yhteisiä ratkaisuja.



**Kuvio 6.** Vaikuttamisen mahdollisuus.

Vastanneista lähes 70 % koki, että muutos ei ollut kaksisuuntainen prosessi, joka olisi koostunut kuuntelemisesta sekä kuulluksi tulemisesta. Kolmasosa koki muutoksen olleen kaksisuuntainen prosessi.

### 6.4 Oma toiminta muutosprosessin aikana

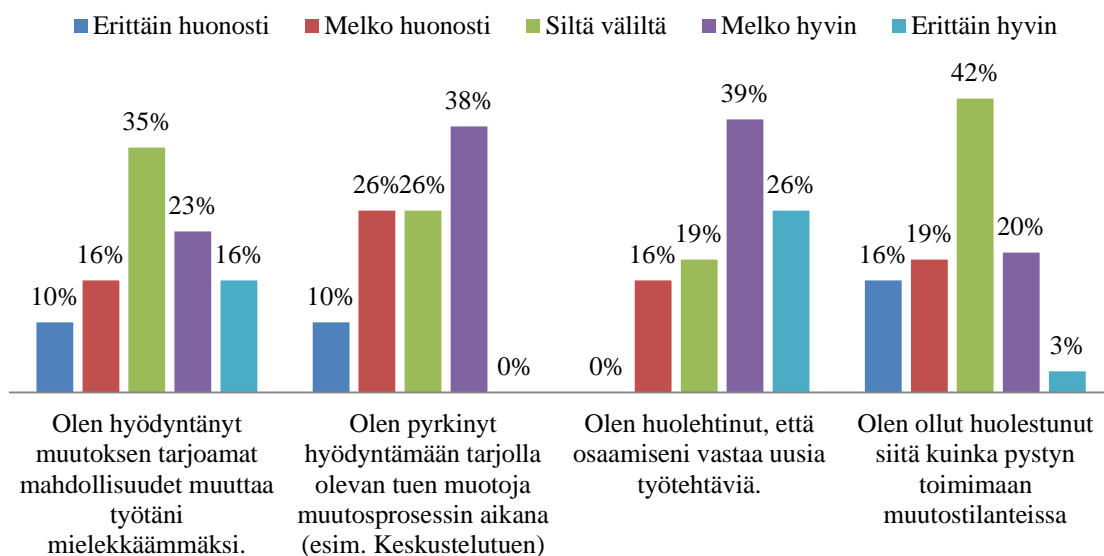
Kysyttäessä kuinka hyvin vastaajat olivat käyttäneet mahdollisuuden muuttaa työtään mielekkäämmäksi, enemmistö vastasi siltä väliltä. Vastanneista yhteensä

kolmasosa oli käyttänyt tämän mahdollisuuden erittäin hyvin tai melko hyvin. Kymmenesosa vastanneista ilmoitti käyttäneensä tätä mahdollisuutta erittäin huonosti ja loput melko huonosti.

Muutosprosessin aikana tarjolla olleita tuen muotoja, kuten keskustelutukea, oli hyödyntänyt noin 40 % vastanneista. Kymmenesosa vastaajista oli käyttänyt tukea erittäin huonosti ja loput melko huonosti tai siltä väliltä.

Selvitettäessä ovatko vastanneet huolehtineet, että heidän osaamisensa vastaa uusia työtehtäviä, enemmistö kertoi huolehtineensa osaamisestaan melko hyvin tai erittäin hyvin. Yhteensä 19 % ilmoitti huolehtineensa siltä väliltä ja 16 % kertoi huolehtineensa osaamisestaan melko huonosti. Kukaan ei vastannut huolehtineensa osaamisestaan erittäin huonosti.

### Muutoksen tarjoamat mahdollisuudet



**Kuvio 7.** Muutoksen tarjoamat mahdollisuudet.

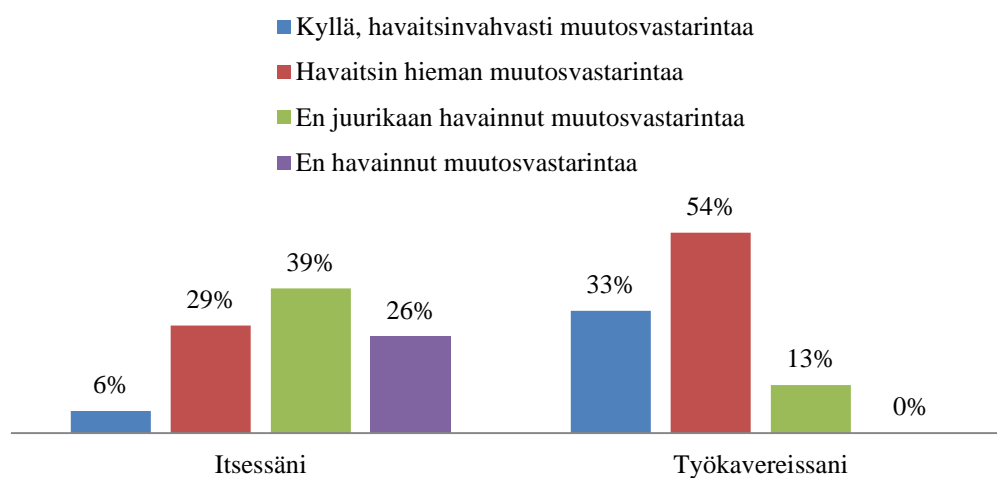
### 6.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa tarkasteltaessa, pieni osa vastaajista kertoi havainneensa itsessään vahvaa muutosvastarintaa ja 29 % vastasi havainneensa hieman muutosvastarintaa itsessään. Noin 40 % totesi, etteivät he juurikaan havainneet

muutosvastarintaa itsessään. Loput vastanneista kertoi etteivät he havainneet muutosvastarintaa itsessään.

Kysyttäessä havaitsivatko vastaajat muutosvastarintaa työkavereissaan, kolmasosa vastasi havainneensa vahvaa muutosvastarintaa ja reilu puolet vastanneista kertoi havainneensa hieman muutosvastarintaa. Loput vastasivat, etteivät he juurikaan havainneet muutosvastarintaa työkavereissaan.

### Havaitsitko muutosvastarintaa muutosprosessin aikana?



**Kuvio 8.** Muutosvastarinta.

Vastaajia pyydettiin avoimella kysymyksellä tarkentamaan, kuinka muutosvastarinta ilmeni työpaikalla, tiimissä tai heissä itsessään sekä kuinka se vaikutti heidän työskentelyyn. Kysymys tuotti seuraavanlaisia vastauksia:

*”Seläntakana puhuttiin pahaa. Työilmapiiri heikkeni ja töihin ei ollut kiva tulla. Aikaisemmin mukavista tiimikavereista kuoriutui muutoksen aikana ihan erilaisia kuin mitä he normaalisti olivat. Itsestäni tuli hiljaisempi ja sulkeutuneempi muutoksessa. En uskaltanut sanoa eriäviä mielipiteitä, koska tiesin että tiimin sisällä joku saattoi alkaa jyrkästi moittimaan niitä.”*

*”Eripuraisuutta työkavereiden välillä, vaivaannuttavia hiljaisuuksia, selän takana puhumista, kovasanaista arvostelua ja katkeruutta. Tämä kaikki vaikeutti työilmapiiriä, omaa keskittymistä ja mieliala oli ahdistunut.”*

*”asenne, että ”näin on aina tehty” vaikeuttaa prosessien kehittämistä ja tehokkuutta.”*

*”Muutosvastarinta oli lähinnä oman työn tärkeyden korostamista ja suojelemista. Vaikka töitä ei olisi niin omasta pienestä tehtävästä pidettiin iso meteli jotta se vaikuttaisi korvaamattomalta.”*

*”Ensimmäiset yt:t ehkä ei niinkään, mutta kyllä nämä viimeisimmät näkyvät edelleen ja tuntuvat. Jonkinlaista lamaantumista yms. oli havaittavissa itsessä ja muissakin.”*

Osa kertoi myös, että heitä huoletti tulevaisuus sekä työn jatkuminen. Huhujen ja pohdiskeluiden kerrottiin heikentäneen ilmapiiriä. Uusien työtehtävien oppiminen sekä niihin vaikuttaminen ilmeni myös muutosvastarintana.

Haastateltavilta kysyttiin millaisena he kokevat työilmapiirin tällä hetkellä Yritys X:ssä, johon kaikki vastasivat sen olevan hyvä. Eräs kertoi kokeneensa, että se on saavuttanut suurin piirtein saman tilan kuin mitä se oli ennen organisaatiomuutosta.

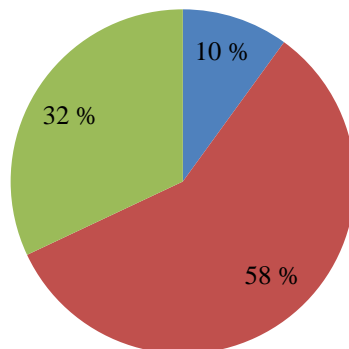
## **6.6 Organisaatiomuutoksen seurauksena muuttuneet työasiat**

Enemmistöllä vastaajista tuli työtehtäviin hieman muutoksia organisaatiomuutoksen myötä. Kymmenesosalla vastaajista työtehtävät vaihtuivat täysin ja kolmasosalla vastanneista työtehtävät ovat pysyneet täysin samanlaisina muutoksista huolimatta.

Haastateltavilta kysyttäessä kuinka viimeisin organisaatiomuutos on vaikuttanut heidän työtehtäviinsä selvisi, että yhden työtehtävät pysyivät samanlaisina kuin mitä ne olivat ennen organisaatiomuutosta. Yhdellä ne muuttuivat täysin ja kolmas haastateltavista kertoi saaneensa lisää työtehtäviä vanhojen rinnalle.

## Ovatko muutokset vaikuttaneet työtehtäviisi?

■ Muutuivat täysin 10% ■ Muuttuivat hieman 58% ■ Pysyivät samana 32%

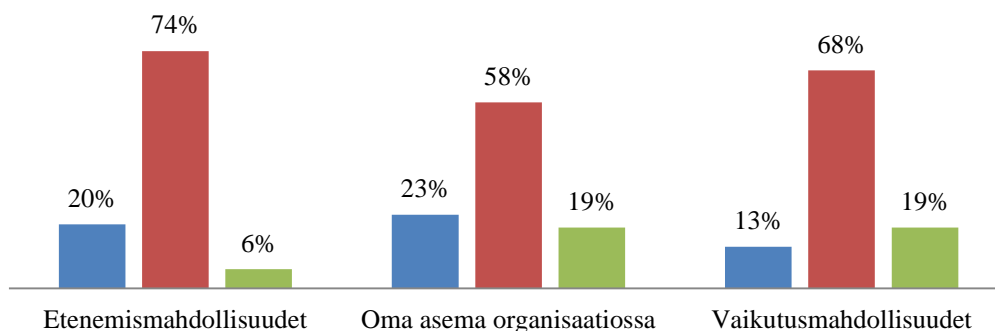


**Kuvio 9.** Muutoksien vaikutus työtehtäviin.

Suurin osa vastaajista koki etenemismahdollisuuksien, oman aseman ja vaikutusmahdollisuuksien pysyneen melko samana, kuin ennen muutoksia. Vastaajista 20 % oli sitä mieltä, että etenemismahdollisuudet heikkenivät ja pieni osa koki niiden parantuneen. Lähes 60 % oli sitä mieltä, että oma asema organisaatiossa pysyi samanlaisena, kuin ennen muutoksia. Melkein 20 % vastaajista koki vaikutusmahdollisuuksien parantuneen muutoksien myötä.

## Kuinka koen seuraavien asioiden muuttuneen viimeisimpien muutoksien myötä?

■ Heikentyivät ■ Pysyivät samana ■ Parantuivat



**Kuvio 10.** Etenemismahdollisuudet, oma asema organisaatiossa ja vaikutusmahdollisuudet.

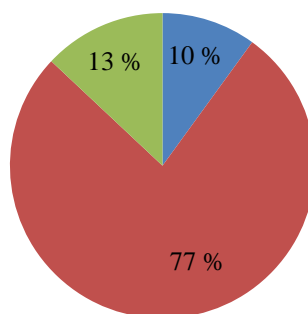
Muutoksien myötä yli puolet vastanneista kertoi esimiehen vaihtuneen.

**Kuvio 12.** (Lähi)esimiehen muutos.

Selvitettäessä tiimimuutoksia viimeisimmän organisaatiomuutoksen myötä, suurimmalla osalla vastanneista tiimi vaihtui osittain ja kymmenesosalla se vaihtui täysin. Vastaajista 13 % sanoi tiimin pysyneen täysin samanlaisena kuin ennen muutoksia.

**Pysykö tiimisi samana viimeisen organisaatiomuutoksen jälkeen?**

■ Vaihtui 10%   ■ Vaihtui osittain 77%   ■ Pysyi täysin samanlaisena 13%



**Kuvio 11.** Tiimin muutos.

Vastaajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä oliko heidän mielestään tapahtunut jokin muu muutos jonka he kokivat tärkeänä ja he vastasivat seuraavasti:

*”Koen, että henkilöstön motivoimiseen ja jaksamiseen on panostettu merkittävästi muutoksien myötä! Petra-taukojumppa ohjelma on myös ollut erittäin hyvä lisä työskentelyyn.”*

*”Ilmapiiri omassa tiimissä on parantunut huomattavasti. Avoimempi ilmapiiri osittain organisaation sisällä.”*

*”Ylin johto tuli ikään kuin lähemmäksi itseäni. Luottamus johtoon parani. Prosessin aikana tuntui kuitenkin, että työntekijöistä välitetään.”*

*”Jaksamisen ja motivaation kanssa on ollut tsemppaamista.”*

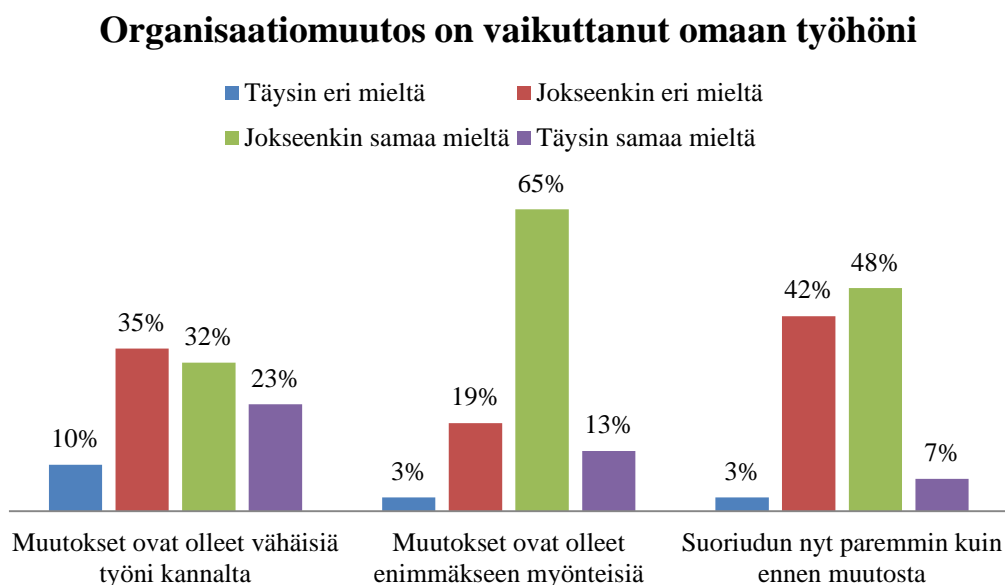
*”Tiimin jäseniä irtisanottiin joten työmäärä kasvoi.”*

## 6.7 Muutos ja yksilö

Tarkasteltaessa organisaatiomuutoksen vaikutuksia vastaajien töiden kannalta, reilu kolmannes oli jokseenkin eri mieltä muutoksien vähyydestä. Kymmenesosa vastaajista koki että muutokset eivät olleet vähäisiä. Yhteensä puolet vastaajista kokivat muutoksien olleen vähäisiä.

Selkeä enemmistö oli jokseenkin samaa mieltä, että muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä. Vain 3 % vastanneista oli täysin eri mieltä muutoksien myönteisyydestä.

Yhteensä hieman reilu puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, siitä että he suoriutuvat työstään paremmin nyt kuin ennen. Loput vastaajista on jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä, siitä että he suoriutuisivat nyt paremmin kuin ennen.



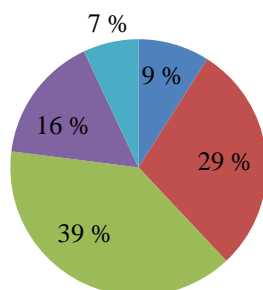
**Kuvio 12.** Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhön.

## 6.8 Työn vaatimukset

Vastanneista melkein 40 % koki jonkin verran stressiä muutoksien aikana. Kolmasosa kertoi kokeneensa sitä vain vähän ja noin kymmenesosa vastanneista ei kokenut minkäänlaista stressiä muutoksien keskellä. Erittäin paljon stressiä tunsu kokeneensa 7% vastanneista.

### Oletko kokenut itsesi stressaantuneeksi muutoksien keskellä?

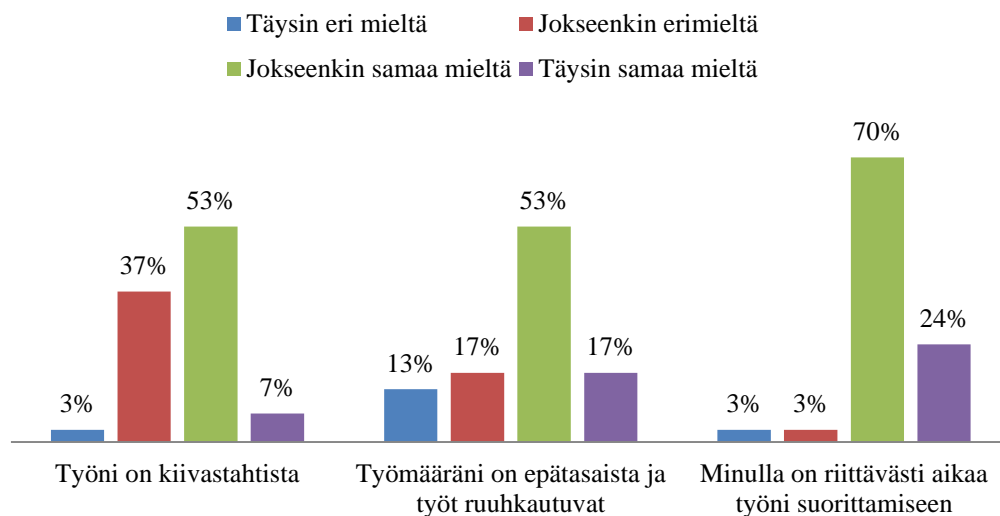
■ En lainkaan 9%   ■ Vain vähän 29%   ■ Jonkin verran 39%  
 ■ Melko paljon 16%   ■ Erittäin paljon 7%



**Kuvio 13.** Stressi muutoksien keskellä.

Noin puolet vastanneista koki työnsä olevan jokseenkin kiivastahtista, työt jakaantuivat epätasaisesti ja ruuhkautuivat. Suurin osa oli sitä mieltä, että heillä on riittävästi aikaa työnsä suorittamiseen. Vain 3 % vastanneista koki työnsä kiivastahtiseksi ja että heillä ei ole riittävästi aikaa työnsä suorittamiseen.

## Työn luonne

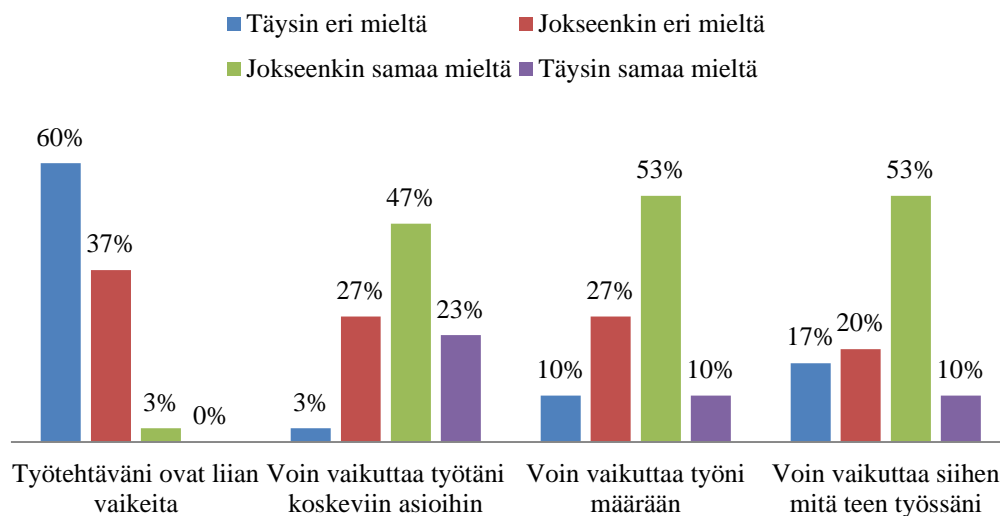


**Kuvio 14.** Työn luonne.

Suurin osa vastaajista kokee, että heidän työtehtävänsä eivät ole liian vaikeita. Enemmistö myöskin vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä, että he voivat vaikuttaa heidän työtä koskeviin asioihin, sen määrään sekä siihen mitä he tekevät työssään. Vain 3 % ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä, että heidän työtehtävänsä ovat liian vaikeita ja etteivät he pysty vaikuttamaan työtä koskeviin asioihin. Reilu kolmannes oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että he voivat vaikuttaa työmääräänsä sekä siihen mitä he tekevät työssä.

Haastattelussa eräs kertoi, että heillä on tietyt raamit joiden puitteissa he pystyvät vaikuttamaan työhönsä. Itse työtehtäviin vaikuttaminen ei ole mahdollista, mutta aikatauluun ja tekotapaan kyllä.

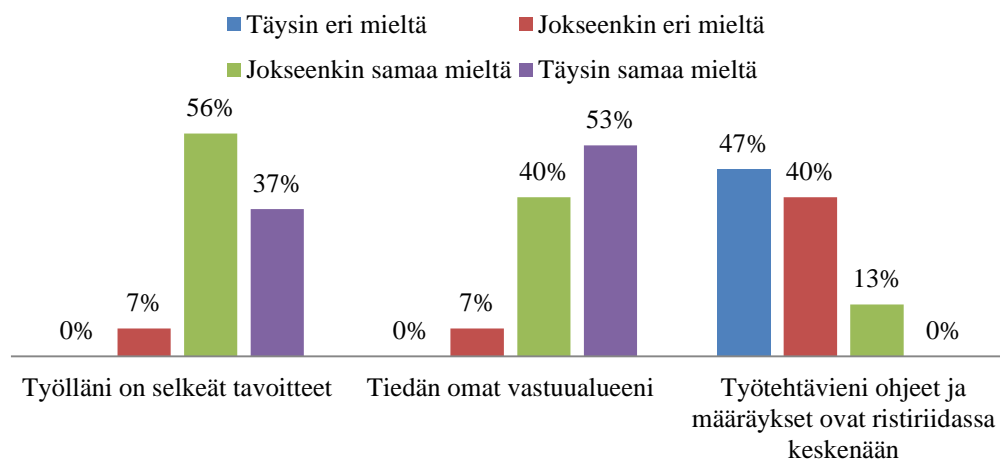
## Työtehtävät ja vaikutusmahdollisuudet



**Kuvio 15.** Työtehtävät ja vaikutusmahdollisuudet.

Vastaajista selkeä enemmistö oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän työllään on selkeät tavoitteet ja he tietävät omat vastualueensa työssään. Vain 7 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä työn tavoitteista ja siitä, että he tietävät omat vastualueensa. Reilu kymmenes oli jokseenkin samaa mieltä, siitä että heidän työtehtäviensä ohjeet sekä määräykset ovat ristiriidassa keskenään.

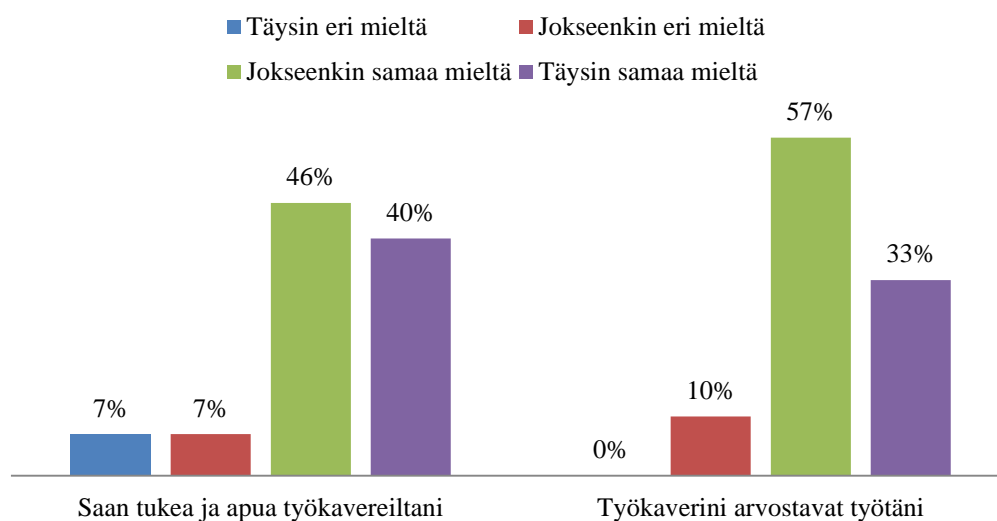
## Työntavoitteet sekä vastualueet



**Kuvio 16.** Työntavoitteet sekä vastualueet.

Enemmistö vastaajista koki saavansa tukea sekä apua työkavereilta. Enemmistö myös koki työkaverien arvostavan heidän työtään. Vastaajista 10 % oli jokseenkin eri mieltä siitä että työkaverit arvostaisivat heidän työtään. Yhteensä 14 % oli jokseenkin eri mieltä siitä tai täysin eri mieltä siitä, että he saavat tarvittaessa apua ja tukea työkavereilta.

### Työkaverien tuki



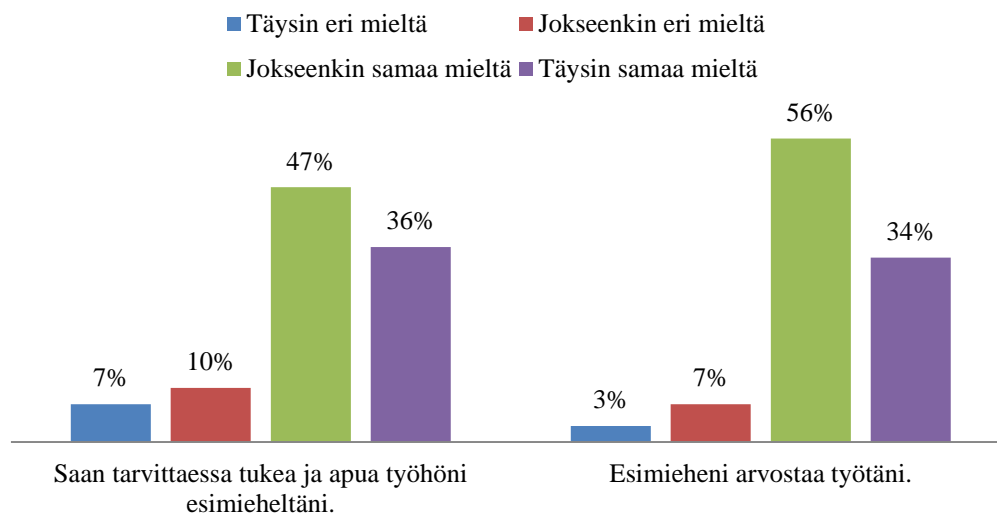
**Kuvio 17.** Työkaverien tuki.

Eräs haastateltavista kertoi, että hyvät työkaverit ovat auttaneet erittäin paljon uusissa työtehtävissä. Perehdyttäminen on tapahtunut neuvojen kysymisellä sekä toisen työntekijän vieressä olemalla ja seuraamalla kuinka työtehtävät toteutetaan.

Esimieheltä saamaa tukea ja apua arvioitaessa suurin osa kertoi olevansa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, siitä että he saavat tarvittaessa tukea ja apua esimieheltä työhönsä. Kymmenesosa vastasi olleensa jokseenkin eri mieltä ja 7 % täysin eri mieltä, että esimies auttaisi tai tukisi heitä työssään.

Kysyttäessä arvostaako esimies heidän työtään, enemmistö oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimies arvostaa heidän työtään. Vastaajista 7 % oli jokseenkin eri mieltä ja 3 % vastasi, olleensa täysin eri mieltä siitä, että esimies arvostaa heidän työtään.

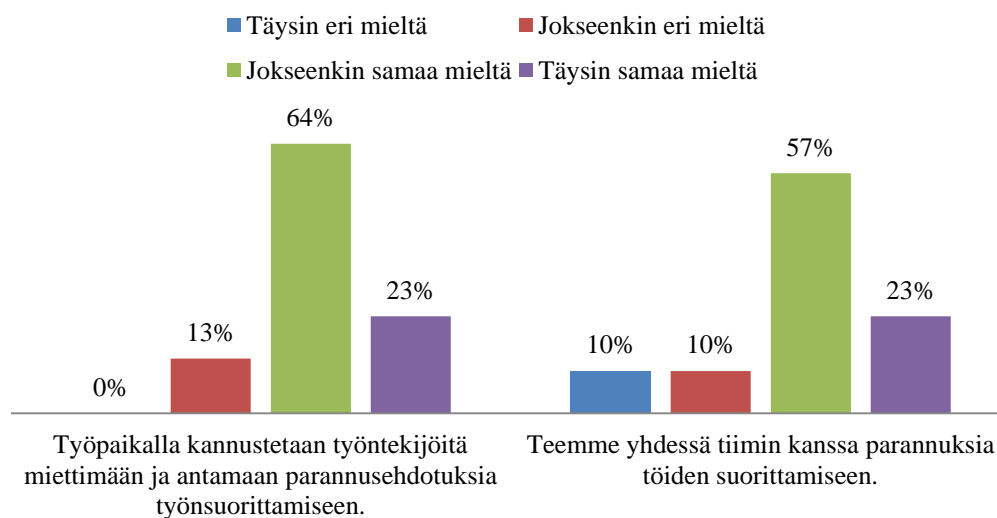
## Esimiehen tuki



**Kuvio 18.** Esimiehen tuki.

Vastaajista enemmistö oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla kannustetaan miettimään ja antamaan parannusehdotuksia työnsuorittamiseen. Vain reilu kymmenes oli jokseenkin eri mieltä. Selkeä enemmistö tekee yhdessä tiimin kanssa parannuksia töiden suorittamiseen. Yhteensä 20 % vastaajista oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä.

## Parannusehdotukset



**Kuvio 19.** Parannusehdotukset.

Kyselyn lopussa olleeseen vapaa sana -kohtaan, vastaajat saivat kirjoittaa mietteitä mitä heille kyselyn aikana heräsi. Se keräsi seuraavanlaisia vastauksia:

*”Perehdyttäminen työtehtäviin on ollut hyvää ja ohjepaketeista on ollut apua. Tiimiesimiehelle on voinut mennä juttelemaan tilanteissa jolloin tuntuu raskaalta. Toivoisin kuitenkin että tiimiesimies tiedottaisi asioista hieman enemmän.”*

*”Lähiesimies ei ole perehtynyt tiimin työtehtäviin riittävästi, eikä osaa tukea.”*

*”Olen aikaisemmin ollut hyvin itsenäinen työssäni ja itse laatinut omat rutiinit ja tavat työskennellä. Nyt koen että minulta on osittain otettu työkalut pois, mutta ei ole kovin toimivia annettu tilalle. En ole ihan selvillä siitä, kuka kantaa vastuun oman ”tonttini” asioista. Kukaan ei etukäteen tule keskustelemaan tai antamaan neuvoja, mutta jälkikäteen joku saattaa todeta, että olisi itse hoitanut asian toisin...”*

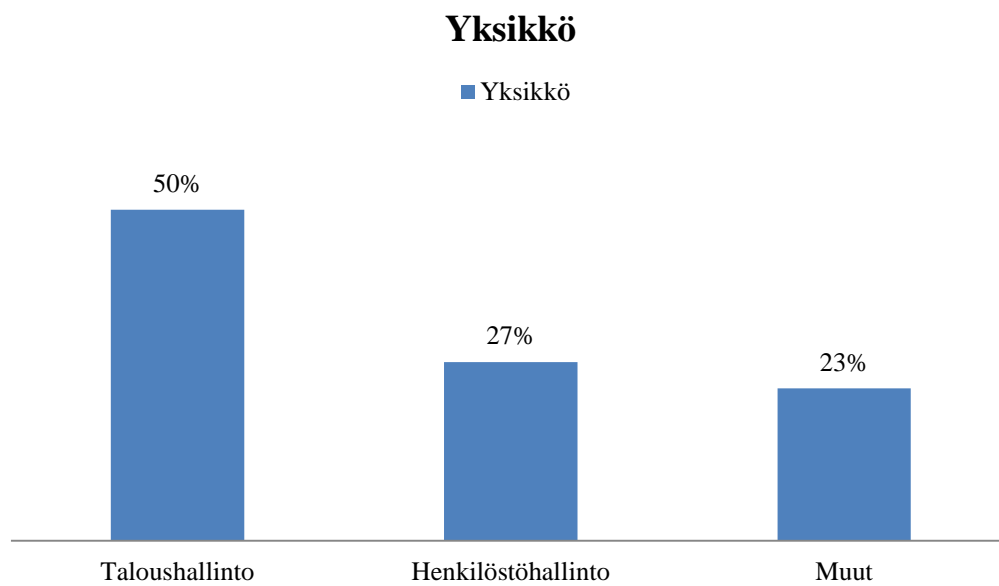
*”Tiimissä ei ole yhteishenkeä.”*

*”Työn määrä aluksi nousi ja nyt ohjelmistomuutoksen myötä suurin osa päivästä ei työtä ole. Työnkuva on sellainen ettei töitä saa lisää vaikka haluaisi”*

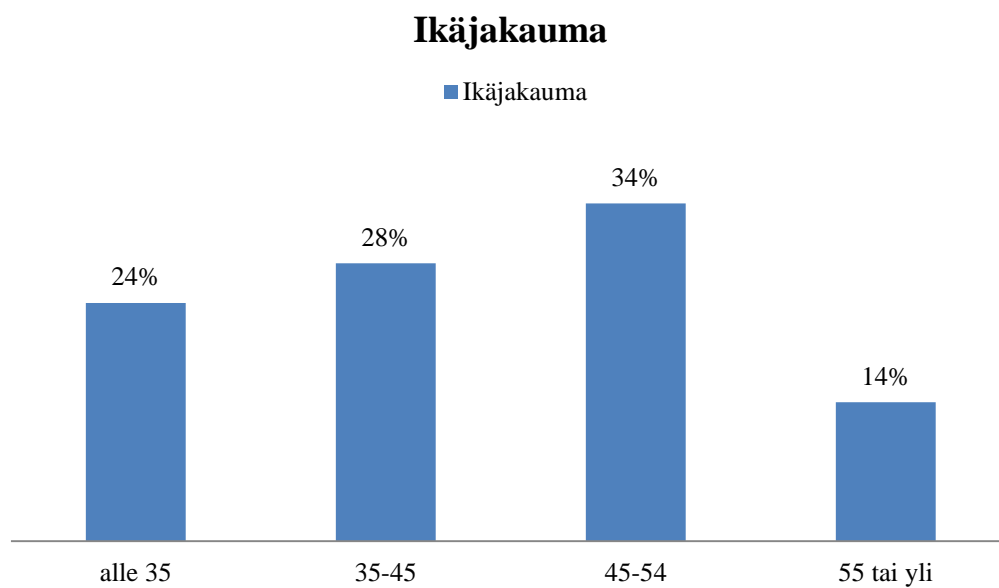
*”Kyllä se tästä ja viime aikaiset uutiset esim. palkkamoottorin osalta ovat kuitenkin hyviä. Jos vielä saataisiin kaiken kaikkiaan toimintaa edes hieman kasvamaan jostain nurkasta...”*

## **6.9 Taustatiedot**

Vastanneista puolet kuului taloushallinnon yksikköön. Henkilöstöhallintoon kuului vastaajista 27 % ja muut -ryhmään 23 %. Muut -ryhmä koostuu Yritys X:n sovellusneuvonnasta, sisäisistä palveluista sekä johdosta.



**Kuvio 20.** Yksikkö.



**Kuvio 21.** Ikäjakautuma.

Vastaajista 93 % oli työntekijäasemassa ja 7 % toimi esimiehenä.

## 7 LOPPUPÄÄTELMÄT

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten organisaatiomuutos onnistui Yritys X:ssä. Tämän lisäksi pyrittiin selvittämään miten henkilöstö on sopeutunut muutokseen, sekä uusiin työtehtäviin eri organisaatiotasolla. Tavoitteena oli myös selvittää minkä tyyppistä muutosvastarintaa kohdeyrityksessä oli havaittavissa, sekä miltä osin henkilöstö koki muutoksen onnistuneen ja missä olisi ollut parantamisen varaa.

Opinnäytetyön avulla selvisi, että henkilöstö olisi toivonut enemmän tiedottamista muutoksen etenemisestä. Johto oli kuitenkin tuonut muutoksen tavoitteet selkeästi esille ja henkilöstö oli ymmärtänyt ne. Enimmiltä osin henkilöstö koki muutokset mielekkäiksi ja heidän mielestään organisaation johtoon voi luottaa. Vaikuttamisen mahdollisuuksia mitattaessa henkilöstön mielipiteet jakautuivat siitä, kuinka johto oli ottanut heidät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Haastattelun ja kyselyn avulla selvisi, että tiimityöskentely yrityksessä on toimivaa. Enemmistö koki saavansa työkavereiltaan tukea ja tiimi pyrki yhdessä kehittämään työskentelytapoja.

Muutosvastarinta ilmeni kohdeyrityksessä huhuina ja seläntakana puhumisena. Työntekijöiden välille syntyi myös eripuraa mikä heikensi työilmapiiriä. Haastateltavat kertoivat ilmapiirin olevan tällä hetkellä hyvä.

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kyselyssä käytetty SurveyMonkey -ohjelma laati saaduista vastauksista suoraan yhteenvedot. Ohjelman käyttö oli luotettavampaa kuin paperilla suoritettu kysely ja valmiit yhteenvedot helpottivat vastauksien kokoamista. Näin kysely saatiin suoritettua vaivattomasti ja luotettavasti koko henkilöstölle ja vastaajien anonymiteetti säilyi. Taustatiedoissa ei kysytty työntekijöiden sukupuolta tai työsuhteenlaatua, sillä Yritys X:n henkilöstöstä 90 % on naisia ja vain 10 % miehiä. Lisäksi suurin osa työntekijöistä on toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa.

Opinnäytetyön suulliset syvähaastattelut kirjoitettiin mahdollisimman nopeasti puhtaaksi ja lisättiin opinnäytetyöhön, jolloin haastattelutilanteet olivat vielä tuoreessa muistissa. Tällä tavoin pystyttiin välttämään unohtamisen riskiä sekä vastauksien tulkintavirheitä. Haastattelukysymykset pyrittiin pitämään yksinkertaisina ja ytimekkäinä, jotta niihin olisi helppo vastata.

## **7.2 Validiteetti**

Validiteetti ilmaisee sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa käytettävä mittausmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Tilastokeskus 2016). Kun saadaan vastaus oikeaan asiaan, on kysymyksen asettelu validi (Koskinen 2014).

Pyrin pitämään kyselyni mahdollisimman selkeänä saadakseni valideja vastauksia. Pyysin tuttaviani kokeilemaan kyselyä ennen sen suorittamista kohdeyritykseen. He antoivat palautetta kysymyksien muodoista ja siitä kuinka he ymmärsivät kysymykset.

Kysely pohjautui hyvin opinnäytetyön teoriaan ja sain tavoittelemiani vastauksia. Kyselyyn vastanneet kehuivat Surveymonkey –ohjelman käytön olleen helppoa ja kyselyn ulkoasu oli heidän mielestään selkeä.

## **7.3 Reliabiliteetti**

Reliabiliteetti ilmaisee, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytettävä mittari mittaa haluttua ilmiötä (Tilastokeskus 2016). Reliabiliteetti vastaa kysymykseen: Saavutettaisiinko sama tulos seuraavallakin kerralla (Koskinen 2014).

Tarkasteltaessa kyselyn reliabiliteettia, en usko että saavuttaisin täysin samanlaisia vastauksia tulevaisuudessa. Viimeisimmästä organisaatiomuutoksesta on kulunut vasta vähän aikaa ja kohdeyritys on edelleen toipumassa merkittävistä muutoksista.

## **7.4 Pohdinta**

Opinnäytetyöni aiheesta löytyi runsaasti kirjallisuutta. Olin erittäin tyytyväinen verkkokyselyn osallistujamäärästä, sillä yrityksessä oli juuri suoritettu työtyytyväisyyskysely ja ajankohta jolloin suoritin kyselyä oli melko kiireinen. Opinnäytetyön aikataulu venyi odotettua pidempään työkiireistä johtuen. Opinnäytetyö olisi pitänyt aikatauluttaa paremmin. Teoriaosuuden kokoamiseen meni huomattavasti enemmän aikaa kuin mitä kyselyn ja haastatteluiden tekemiseen.

## **7.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Hyviä jatkotutkimusmahdollisuuksia opinnäytetyöhön liittyen voisi mahdollisesti olla muutosviestinnän tarkempi tutkiminen. Kyselyyn vastanneet kokivat sen olleen puutteellista ja he olisivat toivoneet enemmän tietoa esimerkiksi intranetin kautta. Lisäksi vaikuttamisen mahdollisuuksia voisi tutkia tarkemmin, sillä mielipiteet jakautuivat vastanneiden kesken. Vastaajat eivät kokeneet organisaatiomuutoksen olleen kaksisuuntainen prosessi, joka olisi koostunut kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta. Vapaa sana -kohdassa eräs kertoi organisaatiossa olevasta palkkamoottoriudistuksesta. Uuden palkkamoottorin toimivuudesta ja vertailusta vanhaan palkkajärjestelmään voisi olla hyvä jatkotutkimuskohde.

## LÄHTEET

- Bass, B., Avolio, B. 1989. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. Journal Of European Industrial Training. Volume 14, Issue 5, Page 22.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Heikkilä, J., Heikkilä, K. 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki. WSOY.
- Heiskanen, M., Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki. Talentum.
- Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki. Painotalo Miktor.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki. WSOY.
- Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Helsinki. Yrityskirjat Oy
- Kotter, J. 1990. Johtajuus menestystekijänä. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Oy Rastor Ab.
- Kotter, J., Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki. Sanoma Pro.
- Koskinen, O. 2014. VAMK. Tutkimustyön perusteet-kurssin luentomateriaali.
- Kvist, H., Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lanning, H., Roiha M., Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Lämsä, A., Päivike T. 2010. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... –työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mattila, P. 2011. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki. Talentum. Solver palvelut Oy 2011, Kouvola.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen. Helsinki. Talentum. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2008.

Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ: Työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki. Edita Prima Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Tilastokeskus. 2016. Tilastokeskuksen verkkosivut. Viitattu 10.3.2016.  
<http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Tilastokeskus. 2016. Tilastokeskuksen verkkosivut. Viitattu 10.3.2016.  
<http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Työterveyslaitos. 2013. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 30.3.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/organisaatiomuutos/muutostyypit/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/muutostyypit/sivut/default.aspx)

Viitala, R., Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita Publishing Oy.

## LIITE 1

## Verkkokysely SurveyMonkey –ohjelmalla.

Muutoksen alkaminen

1 Minkä kanavan kautta olen saanut tietää organisaatiomuutoksista sekä muista yrityksessä tapahtuvista muutoksista?

- Intra  
 Sähköposti  
 Henkilöstön tiedotustilaisuus  
 Esimies  
 Työkaveri  
 Muu (täsmennä)

2 Onko yrityksessä tapahtuvista muutoksista mielestäsi tiedotettu tarpeeksi? Kuten onko muutoksen tavoitteista tiedotettu riittävän selkeästi? Oletko saanut riittävän selkeästi tietoa muutoksen kohteista? Sekä mitkä ovat olleet syitä miksi muutosta on alettu tekemään?

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Siltä väliltä	Melko hyvin	Erittäin hyvin
Muutoksen tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen kohteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Syyt miksi muutosta aletaan tekemään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Tiedottaminen

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Siltä väliltä	Melko hyvin	Erittäin hyvin
Tiedotettiin muutos etenemisestä mielestäsi riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Mikäli jokin asia muutoksista tiedotettaessa on ollut puutteellista miten sitä mielestäsi oltaisiin voitu parantaa?



Seuraava

## Muutosprosessin aikana

## 5 Johdon toiminta muutosprosessin aikana

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Johto pystyi perustelevaan hyvin ja selkeästi muutoksen tarpeet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johtoon voi luottaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6 Vaikuttamisen mahdollisuus

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Siltä väliltä	Melko hyvin	Erittäin hyvin
Johto on ottanut työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7 Koitko muutoksen olevan kaksisuuntainen prosessi, joka koostui kuuntelemisesta sekä kuulluksi tulemisesta?

- Kyllä
- Ei



Edellinen



Seuraava

## Oma toiminta muutosprosessin aikana

## 8 Muutoksen tarjoamat mahdollisuudet

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Siltä väliltä	Melko hyvin	Erittäin hyvin
Olen hyödyntänyt muutoksen tarjoamat mahdollisuudet muuttaa työtäni mielekkäämmäksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen pyrkinyt hyödyntämään tarjolla olevan tuen muotoja muutosprosessin aikana (esim. keskustelutuen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen huolehtinut, että osaamiseni vastaa uusia työtehtäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ollut huolestunut siitä kuinka pystyn toimimaan muutostilanteessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Havaitko muutosvastarintaa muutosprosessin aikana?

	Kyllä, havaitsin vahvasti muutosvastarintaa	Havaitsin hieman muutosvastarintaa	En juurikaan havainnut muutosvastarintaa	En havainnut muutosvastarintaa
Itsessäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereissani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Mikäli havaitsit muutosvastarintaa kuinka se ilmeni työpaikallasi/tiimissäsi/itsessäsi ja kuinka se vaikutti työskentelyysi?



Edellinen



Seuraava

Mitkä seuraavat asiat ovat muuttuneet työssäsi organisaatiomuutoksen seurauksena?

11 Ovatko muutokset vaikuttaneet työtehtäviisi?

	Muutuivat täysin	Muutuivat hieman	Pysyivät samana
Työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Kuinka koen seuraavien asioiden muuttuneen viimeisimpien muutoksien myötä.

	Heikentyivät	Pysyivät samana	Parantuivat
Etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma asema organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muutoksien vaikutus työhöni

16 Organisaatiomuutos on vaikuttanut omaan työhöni

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Muutokset ovat olleet vähäisiä työni kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoriudun nyt paremmin kuin ennen muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 Muutoksien aiheuttama stressi

	En lainkaan	Vain vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon
Oletko kokenut itsesi stressaantuneeksi muutoksien keskellä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Edellinen



Seuraava

13 Onko (lähi)esimiehesi vaihtunut muutoksien myötä?

- Kyllä, (lähi)esimieheni on vaihtunut muutoksien myötä
- Ei, minulla on sama (lähi)esimies kuin ennen muutoksia

14 Pysyikö tiimisi samana viimeisen organisaatiomuutoksen jälkeen

- Vaihtui
- Vaihtui osittain
- Pysyi täysin samanlaisena

15 Muu mielestäni tärkeä muutos, mikä?



Edellinen



Seuraava

#### Työnvaatimukset

18 Työn vaatimukset

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työni on kiivastahtista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnimäärä on epätasaista ja työt ruuhkautuvat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi aikaa työni suorittamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat liian vaikeita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työtäni koskeviin asioihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työni määrään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa siihen mitä teen työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työlläni on selkeät tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän omat vastualueeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävieni ohjeet ja määräykset ovat ristiriidassa keskenään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea ja apua työkavereiltani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverini arvostavat työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saan tarvittaessa tukea ja apua työhöni lähiesimiehlteni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni arvostaa työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla kannustetaan työntekijöitä miettimään ja antamaan parannusehdotuksia työnsuorittamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemme yhdessä tiimin kanssa parannuksia töiden suorittamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 Vapaa sana



Edellinen



Seuraava

#### Taustatiedot

20 Mihin yksikköön kuulut

- Taloushallinto
- Henkilöstöhallinto
- Muut

21 Ikä

- alle 35
- 35-44
- 45-54
- 55 tai yli

22 Asema

- Esimies
- Työntekijä



Edellinen



Seuraava

Kiitos!



Edellinen



Loppu

## LIITE 2

Saatekirje koko henkilöstölle.

Hei,

Teen parhaillaan opinnäytetyötä Vaasan ammattikorkeakouluun, jonka aiheena on organisaatiomuutos. Valitsin opinnäytetyöni aiheen sen ajankohtaisuuden perusteella. Case yritykseksi valitsin Yritys X:n, sillä se on vuosien 2013-2015 aikana käynyt läpi merkittäviä muutoksia. Työni empiirisen osan suoritan kyselyn muodossa koko henkilöstölle.

Kyselyyn vastaaminen on ehdottoman luottamuksellista, eivätkä yksittäisen vastaajan tiedot missään vaiheessa erotu vastauksista.

Pyydän sinua täyttämään oheisesta linkistä avautuvan kyselylomakkeen 19.2.2016 mennessä. Vastaamiseen menee aikaa 5-10 minuuttia.

<https://fi.surveymonkey.com/r/jenninopinnaytetyokysely>

Ystävällisin terveisin

Jenni Rintaniemi

### LIITE 3

Haastattelukysymykset.

#### **Viestiminen muutoksesta:**

Kuinka työtehtäväsi ovat muuttuneet viimeisimmän organisaatiomuutoksen myötä? Mitkä ovat työtehtäväsi tällä hetkellä?

Millaista tietoa sait tulevista tehtävistäsi ennen virallista tiedotetta?

Mihin muutoksilla mielestäsi on pyritty?

#### **Henkilökohtaiset työtehtävät ja –ura:**

Miten sait tiedon mitä sinulle tapahtuu organisaatiomuutoksessa?

Millä tavoin olet saanut vaikuttaa omiin työtehtäviisi?

Miten mielestäsi organisaation johto on motivoinut henkilöstöä muutoksen aikana ja sen jälkeen?

Onko sinulla ollut mahdollisuus osallistua työryhmätyöskentelyyn ja oletko nähnyt sen tarpeellisena ja vaikuttavana uuden organisaation luomisessa?

#### **Muutoksen tarpeellisuus:**

Mitkä ovat olleet muutoksen taustalla olleet syyt?

Minkälainen näkemys sinulla oli organisaatiomuutoksen tarpeellisuudesta?

#### **Hyvinvointi:**

Mihin suuntaan hyvinvointi työpaikallasi on kehittynyt muutoksen jälkeen?

Minkälainen työilmapiiri mielestäsi organisaatiossa on tällä hetkellä?