

Essi Kiiveri

Taloushallinnon työntekijä organisaatiomuutoksessa

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekijä Otsikko	Essi Kiiveri Taloushallinnon työntekijä organisaatiomuutoksessa. Yritys X
Sivumäärä Aika	46 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskenta ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia Yritys X:n organisaatiomuutoksen vaikutusta taloushallinnon työntekijän työn toimenkuvaan ja työmotivaatioon. Yritys X on taloushallinnon alan organisaatio. Organisaatiomuutoksen tarkoituksena oli syventää työntekijöiden osaamista segmentoimalla asiantuntijoita vain yhden taloushallinnonohjelman käyttäjiksi ja tätä kautta parantaa työn laatua ja paremman arvon tuottamista asiakkaille.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen puolistrukturoitu tutkimus, jonka aineisto hankittiin laadullisesti sekä taloushallinnon työntekijöille lähetetyn sähköisen kyselyn että Yritys X:n palvelujohtajan haastattelun avulla. Haastattelu litteroitiin ja sitä peilattiin työntekijöiden sähköisen kyselylomakkeen tuloksiin. Kyselylomakkeen vastausprosentti oli 41.</p> <p>Tutkimustulokset paljastivat organisaatiomuutokseen liittyviä negatiivisia tuntemuksia työntekijätasolla sekä huomattavia ristiriitaisuuksia työntekijöiden ja johdon viestinnässä. Kysyttäessä taloushallinnon työntekijöiltä esimerkiksi, kuinka selkeää työnkuvan muuttuminen organisaatiomuutoksen yhteydessä oli muutosprosessin alkaessa, jakautuivat tulokset tasan kahtia: 50 % oli täysin tai lähes samaa mieltä, ja 50% täysin tai lähes eri mieltä tai ei osannut sanoa. Perusteluista päätellen muutosprosessi ei työntekijöiden mielestä ollut tarpeeksi selkeä eikä johdonmukainen. Työntekijät eivät olleet täysin tietoisia, siitä, kuinka työnkuva tulisi muutoksen johdosta muuttumaan. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen pohjalta nousi esiin paljon epävarmuutta, epätietoisuutta sekä selkeyden puutetta.</p> <p>Opinnäytetyötutkimuksen pohjalta voitiin todeta organisaation kaipaavan paremman suhteen luomista johtoportaan ja työntekijätason välille. Työntekijät eivät selvästikään ole ymmärtäneet tutkitun organisaatiomuutoksen kokonaisvaltaista tarkoitusta, ja muutos nähtiin vain negatiivisesta näkökulmasta. Tutkimuksen toivottiin herättäneen yrityksen luomaan parempaa viestintää johdolta alaisille sekä jakamaan mielipiteitä johdon ja henkilökunnan kesken. Avoimuuden sekä positiivisemmän ilmapiirin luominen ja edistäminen voidaan tutkimuksen pohjalta nähdä erittäin tarpeelliseksi muutokseksi työmotivaation lisäämisessä.</p>	
Avainsanat	organisaatio, muutos organisaatiomuutos, kommunikaatio, työmotivaatio

Author Title Number of Pages Date	Essi Kiiveri A Financial Administration Employee in an Organizational Change. Company X 46 pages + 2 appendices 02 April 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and finance
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to examine the impact of Company X's organizational change on a financial administration employee's job description and motivation at work. The Company X is financial administration organization. The intention of the Company X's organizational change was to deepen employees' knowledge by segmenting employees' on using only one accounting software instead of using several at the same time. This was meant to improve the quality of the work and through that produce better value for customers.</p> <p>The research methodology utilized in this study was a qualitative half-structured study the outcomes of which were acquired qualitatively by both an electrical survey for employees and an oral interview for one of the directors of the company. The interview was transcribed and it was used to compare the results of the employees' responses on the electrical survey. The response percent for the electrical survey was 41.</p> <p>The outcomes of the research revealed a lot of negative feelings for the whole organizational change at the employee level. Also, there were lots of disharmony with communication between employees and management. For example, when inquiring the financial administration employees on how clear the change of the job description was at the beginning of the organizational change, the results were divided into two. 50% of the respondents agreed and the other 50% disagreed. By the arguments for the answers one could deduce that the whole process of the change was not clear nor consistent enough. The employees were not fully aware of how exactly the job description was going to change after the organizational change. All in all, the study revealed plenty of insecurity, ignorance and lack of clarity for the whole change process.</p> <p>It can be stated on the basis of the study that the Company X as an organization needs to create a better relationship between the employees and the management. The author hopes that the study awakens the organization on all levels to find out ways to create better communication from the management level to the employees and other way around, and sharing opinions. The very needed changes are an increased openness and a more positive atmosphere for better work motivation.</p>	
Keywords	organization, change, organizational change, communication, work motivation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	2
1.2	Työn rajaaminen ja lähteet	2
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus	4
1.4	Tutkimusmenetelmä, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	5
1.5	Opinnäytetyön tavoitteet	4
2	Toimialakatsaus	6
2.1	Yritys X	6
2.2	Yritys X ja taloushallinto	6
3	Muutos	7
3.1	Muutos käsitteenä	8
3.2	Muutosprosessi	8
3.2.1	Työntekijän näkökulma	9
3.2.2	Yrityksen näkökulma	10
3.3	Muutoksen onnistuminen	10
3.4	Muutoksen epäonnistuminen	12
3.5	Muutos ja yksilö	13
3.5.1	Kokemus	13
3.5.2	Ymmärrys	13
3.5.3	Tunteet	14
3.6	Organisaatiomuutos ja työntekijän hyvinvointi	15
3.7	Muutostarve	16
3.8	Muutosvalmius	16
3.9	Muutoskielteisyyden	18
3.10	Muutos ja kilpailukyky	19
3.11	Yrityskulttuuri	20
4	Organisaatiomuutos	21
4.1	Organisaatio	21
4.2	Organisaatiomuutoksesta yleisesti	22
4.3	Onnistuminen	24
4.4	Organisaatiomuutoksen tutkiminen	25
4.5	Visio ja strategia	26
4.6	Tiedon kulku ja tiedottaminen	26

4.7	Suunnittelu, toteuttaminen ja vakiinnuttaminen	27
5	Tutkimus	28
5.1	Tutkimusmenetelmä	29
5.2	Tiedonkeruumenetelmät	30
5.2.1	Haastattelu	31
5.2.2	Kyselytutkimus	32
5.3	Tutkimuksen toteuttaminen	33
6	Tutkimustulokset	33
6.1	Organisaatiomuutos Yritys X:ssä	34
6.2	Työnkuvan muutokset	37
6.3	Ydinosaaminen	39
6.4	Työnkuvan muutoksen vaikutus työmotivaatioon	40
6.5	Tulevaisuuden näkymät	42
7	Johtopäätökset	42
7.1	Luotettavuus	44
7.1.1	Validius	44
7.1.2	Reliaabelius	45
7.2	Yhteenveto	45
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja tavoitteiden arviointi	46
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelu 18.8.2016	
	Liite 2. Kyselylomake	

1 Johdanto

Työyhteisöt muuttuvat, tehtävät vaihtuvat ja työhuoneet tyhjenevät. Organisaatiomuutokset ovat työelämässä jo arkipäivää. Organisaatiomuutosten avulla halutaan tehostaa kilpailukykyä, pienentää kustannuksia ja maksimoida tuottavuutta. Vaihtoehtoisesti lopputulokset voivat koitua irtisanomisiksi ja yt-neuvotteluiksi. Pahimmassa tapauksessa työprosessit sekoittuvat niin paljon, että itse työn tekeminen on kaikkea muuta kuin sujuvaa. Tämä johtuu siitä, että työntekijöiden työmäärä nousee kohtuuttomaksi. (Ranta-Tassi 2015.)

Opinnäytetyöni käsittelee Yritys X:n organisaatiomuutoksen vaikutuksia taloushallinnon työntekijän toimenkuvaan ja työmotivaatioon. Tutkimukseni koskee näin ollen nimenomaan Yritys X:n organisaatiomuutosta ja yrityksen työntekijöiden näkökulmaa muutoksessa. Opinnäytetyöni ei ole toimeksianto Yritys X:ltä, vaan valitsin tutkimusaiheen oman mielenkiintoni pohjalta ja sain toteuttaa sen Yritys X:lle.

Idean opinnäytetyöaiheeseen sain Yritys X:ssä vuodenvaihteessa alkaneesta organisaatiomuutoksesta. Yritys X:n organisaatiomuutoksen pääasiallisena tarkoituksena on segmentoida asiantuntijoita vain yhden taloushallinnonohjelman käyttäjiksi. Tällä hetkellä Yritys X:ssä käytetään kirjanpidossa pääosin Tikon- ja ProCountor-ohjelmia ja suurin osa asiantuntijoista käyttää molempia ohjelmia samanaikaisesti. Tarkoituksena on siis siirtää Tikon-osaajia vain Tikon-käyttäjiksi ja ProCountor-osaajia vain ProCountor-käyttäjiksi. Ennen monet käyttivät molempia ohjelmia yhtäaikaisesti, mutta organisaatiomuutoksen myötä haluttiin korostaa yhden ohjelman käyttöä. Ohjelmien käyttö on melko haastavaa, ja tämän vuoksi yrityksen johdon tarkoituksena on parantaa ja syventää asiantuntijoiden osaamista ja tehokkuutta sillä, että jokainen asiantuntija keskittää osaamisensa vain yhden taloushallinnon ohjelman käyttöön.

Opinnäytetyön aiheen valinta perustuu omaan kiinnostukseeni tutkia nykyaikana vallitsevaa jatkuvaa muutosta organisaatiotasolla. Mielestäni muutos on mielenkiintoinen aiheena ja sitä on kiinnostavaa tutkia siksi, että tänä päivänä muutos on erittäin ajankohdasta. Maailma muuttuu niin nopeasti, että monella voi olla vaikeuksia kestää mukana muutoksessa.

Tutkimuksen pohjalta niin johto kuin työntekijätkin voivat ymmärtää muutoksen kokonaisvaltaisia vaikutuksia entistä paremmin ja organisaatiomuutoksen loppuun vieminen voi käydä kivuttomammin. Tutkimus toimii myös hyvänä teoriapohjana tuleville muutoksille, niiden tarpeille ja onnistuneelle toteuttamiselle.

1.1 Työn tausta

Taloushallinnonala, tilitoimistot ja kirjanpitäjät ovat nykypäivänä nopean kehityksen ja muutoksen pyörteissä. Jatkuva kehitys ja toimintojen sähköistyminen mahdollistavat yrityksille asiantuntevaa menestystä ja tehokkuutta. (3 minuuttia aiemmin. 2012, 54.)

Muutos on tätä päivää. Muutos näkyy etenkin liiketoiminnassa, liiketoimintaympäristössä ja teknologian kehityksessä. Mukana pysyminen ja tuottavuus vaativat yrityksiltä jatkuvaa uuden oppimista, uusia ratkaisuja ja muutoksesta selviytymistä. (Hatch & Cunliffe 2013, 271.) Tämä edellyttää osaamista organisaation jokaiselta taholta, niin johdolta kuin työntekijöiltäkin. Olennaista muutoksessa on muutosvalmius sekä yhtenäinen toiminta.

Huonosti toteutettu organisaatiomuutos voi johtaa työmotivaation heikentymiseen ja työuupumuksen lisääntymiseen. Kaiken kaikkiaan stressitason nousu on hyvin yleistä organisaatioissa muutostilanteissa. (Ranta-Tassi 2015.) Näin ollen organisaatiomuutoksen toteuttamisessa täytyy olla hyvin suunnitelmallinen ja tarkka.

1.2 Työn rajaus ja lähteet

Työni aihe on rajattu Yritys X:ssä meneillään olevaan organisaatiomuutokseen, ja työnsäni on käytetty tutkittavana joukkona vain tietyn taloushallinnon yksikön muutoksessa mukana olevia työntekijöitä.

Työ koostuu teoria- ja tutkimusosasta sekä johtopäätöksistä ja kehittämisideoista. Teoriaosuus käsittelee muutosta itsessään sekä jossain määrin organisaatiokulttuuria. Tutkimusosuudessa tuodaan esille työntekijän näkökulmaa muutostilanteissa ja sitä, kuinka suhtautuminen muutokseen voi olla hyvinkin vaihtelevaa eri työntekijöiden kesken.

Tarkemmin tarkasteltuna opinnäytetyö koostuu seuraavista seitsemästä pääluvusta (kuvio 1):



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Organisaatiomuutoksesta on kirjoitettu paljon ja sitä on myös tutkittu jonkin verran. Muutostilanteet ovat ajankohtainen aihe nykymaailmassa, joten lähdeaineiston löytäminen ei tuota ongelmaa. Lähdeaineistona opinnäytetyössäni olen käyttänyt laajalti kirjallisuutta, jonka pohjalta olen koonnut teoriaosuuden. Kirjallisuutta on niin muutoksesta, taloushallinnosta kuin organisaatiokulttuuristakin. Näiden lisäksi olen käyttänyt artikkeleita ja internetlähteitä.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia vuoden 2016 alussa alkanutta organisaatiomuutosta ja sen vaikutuksia taloushallinnon työntekijän työhön, työnkuvaan ja sitä kautta työmotivaatioon. Yritys X:n organisaatiomuutos ei tapahdu hetkessä, joten työntekijöiden kokemuksia on tarpeellista tutkia jo muutosvaiheessa.

Yritys X:n organisaatiomuutoksen tutkimus on tehty sähköisen kyselylomakkeen avulla, jonka lähetin Yritys X:n kaikille muutoksessa työskenteleville taloushallinnon työntekijöille. Tämän lisäksi hankin tietoa Yritys X:n organisaatiomuutoksesta yrityksen johdolta haastattelun avulla. Haastattelin Yritys X:n palvelujohtaja.

Opinnäytetyö on toteutettu selvittämällä organisaatiomuutoksen prosessi, jonka perusteella on tutkittu, kuinka se vaikuttaa yrityksen työntekijöihin työhön ja työnkuvaan. Tämän tutkimuksen avulla Yritys X saa myös tutkimustulosten avulla tietoonsa työntekijöiden ajatuksia, tunteita ja kokemuksia tulevia muutostilanteita varten.

1.4 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön päätavoite on luoda tutkimuspohja mahdollisille jatkotutkimuksille, sillä aiempaa vastaavanlaista tutkimusta ei ole Yritys X:ssä aiemmin tehty

Opinnäytetyön tutkimustavoitteet ovat seuraavat:

- Kuinka muutosprosessi on koettu työntekijätasolla?
- Kuinka organisaatiomuutos vaikuttaa työntekijän työnkuvaan ja työmotivaatioon?
- Ovatko yrityksen johdon ja työntekijöiden näkemykset muutoksesta yhteneväiset?

Ongelmana tämän kaltaisessa organisaatiomuutoksessa on johdon, kirjanpitäjän ja asiakkaan välillä vallitseva kolminaisuus. Johdolta tulee käsky vain yhden ohjelmiston käyttöön, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaat vaihtuvat paljon yrityksen sisällä kirjanpitäjältä toiselle. Asiakkaat ovat useissa tapauksissa melko kiintyneitä kirjanpitäjäänsä, ja kirjanpitäjä voi usein jäädä ikävään välikäteen asiakkaan vaihtuessa kirjanpitäjältä toiselle.

Tarkoitus ei kuitenkaan ole se, että organisaatiomuutoksella olisi minkäänlaisia vaikutuksia asiakkaaseen. Näin ollen jos on tiedossa, että asiakas ei tule suostumaan kirjanpitäjän vaihtoon, se on huomioitu pitämällä kyseinen asiakas vanhalla kirjanpitäjällään.

Kaiken kaikkiaan tarkoituksenani oli tehdä tutkimustyyppinen opinnäytetyö, johon kerätään aineistoa sähköisellä kyselylomakkeella sekä haastattelulla. Haastattelun avulla hankin tietoa Yritys X:n organisaatiomuutoksesta ja vastaavasti sähköisen kyselyn avulla keräsin aineistoa kirjanpitäjiltä heidän kokemuksistaan organisaatiomuutoksesta. Tarkoituksenani on päästä tutkimaan syvemmin organisaatiota ja sen muutostilanteita. Teen työni, jotta Yritys X saa palautetta organisaatiomuutoksestaan anonyymisti kirjanpitäjiltään. Tutkimuksen avulla Yritys X voi muuttaa, kehittää tai parantaa toimintatapojaan joko nykyhetken tai tulevaisuuden muutostilanteissa.

1.5 Tutkimusmenetelmä, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Työni tarkoituksena on selvittää, kuinka Yritys X:n organisaatiomuutosta on lähdetty toteuttamaan johdon ja työntekijöiden näkökulmasta ja kuinka Yritys X:n taloushallinnon työntekijät kokevat kyseisen organisaatiomuutoksen työnkuvan ja työmotivaation kannalta. Kohdeyrityksessä ei ole aikaisemmin toteutettu tutkimusta vastaavanlaisesta aiheesta.

Laadullisella tutkimuksella tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti luonnollisista tilanteista. Tiedon keruun joukkona suositaan ihmisiä. Tutkimuksen tarkoituksena on teorian testaamisen sijaan enemmänkin tietyn aineiston tarkastelu yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Tutkittava kohdejoukko valitaan ja määritellään tarkoituksenmukaisesti. Tiedon hankinnassa suositaan haastattelua, havainnointia ja analyyssejä. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen toteutus on hyvin joustavaa ja muuttuvaa, sillä tutkimussuunnitelma muokkautuu usein tutkimuksen etenemisen mukaisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Opinnäytetyöni on laadullinen puolistrukturoitu tutkimus, jonka tutkimusaineisto hankitaan laadullisesti sähköisen kyselyn ja haastattelun avulla. Työni tarkoituksena on tutkia nimenomaan Yritys X:n organisaatiomuutosta ja sen työntekijöiden työnkuvan muuttamisen vaikutusta työmotivaatioon. Tutkimustuloksia havainnollistan erilaisten taulukoiden ja kuvioiden avulla. Työni laadin yhteistyössä Yritys X:n kanssa.

2 Toimialakatsaus

Toimialakatsauksen avulla tutustutaan tutkittavaan kohdeyritykseen, jotta lukijan on helpompi ymmärtää, millaisesta yrityksestä tutkimuksessa on kaiken kaikkiaan kyse. Toimialakatsaus käsittelee tutkittavan yrityksen alaa, tilastoja, strategiaa ja tulevaisuudennäkymiä. (Balance Consulting. Toimialakatsaus.)

Toimialakatsausta on tärkeää käsitellä tässä opinnäytetyössä, sillä tutkittavan yrityksen muutosta on helpompaa ymmärtää, kun lukija tietää, millaisesta yrityksestä tässä tutkimuksessa on kyse. Toimialakatsaus käsittää omin sanoin kuvatun selvityksen Yritys X:stä yrityksenä.

2.1 Yritys X

Yritys X on taloushallinnon organisaatio, joka toimii Pohjois-Euroopassa. Yritys X:llä on asiantuntijoita niin taloushallintoon, palkka- ja henkilöstöhallintoon kuin asiantuntijapalveluihinkin. Taloushallinto koostuu kirjanpidosta, myynti- ja ostoreskontrasta sekä muun muassa konsernitilinpäätöksistä. Palkka- ja henkilöstöhallinnon lisäksi yrityksessä on asiantuntijoita myös kulu- ja matkalaskutukseen.

Yritys X tarjoaa myös asiantuntijapalveluita laki- ja veroneuvonnasta, eli työntekijä tai asiakas voi koska tahansa kysyä neuvoa asiantuntijalta pulmaansa. Kaiken tämän lisäksi organisaatioon kuuluu tietysti myös vahva johto- ja myyntihenkilöstö.

2.2 Yritys X ja taloushallinto

Taloushallinto on Yritys X:n ydinosasta. Yritys X:ssä taloushallinto koostuu kirjanpidosta, raportoinnista, myyntilaskutuksesta, ostolaskujen käsittelystä ja konsernitilinpäätöksistä.

Yritys X:llä taloushallinnon sähköistyminen tarkoittaa mahdollisimman automatisoituja taloushallinnon prosesseja sekä paperittomuutta. Toisin sanoen tarkoitus on, että kirjanpidon voi hoitaa verkossa täysin sähköisesti ilman paperimappeja. Palvelu on käytettävissä joustavasti missä vain, ja työnjako kirjanpitäjän ja asiakkaan välillä sovitaan

tapauskohtaisesti. Tämän avulla voidaan hoitaa koko yrityksen taloushallinto. Sähköisyys tehostaa myös asiakkaan toimintoja ja laskee kustannuksia. Kustannustehokkuus ja vaivattomuus ovat tärkeitä asioita Yritys X:n sähköisessä taloushallinnossa. Asiakkaita on pienistä yhden hengen yrityksistä suuriin kansainvälisiin yrityksiin. Yritys X tarjoaa taloushallinnon palveluita toimialasta riippumatta kaikenkokoisille yrityksille.

Yritys X:n tarjoamat peruskirjanpito- ja palvelut koostuvat pääkirjanpidosta, osto- ja myyntireskontrasta, arvonlisäverolaskennasta, viranomaisilmoituksista, tilinpäätöksistä, veroilmoituksista sekä raportoinnista. Kirjanpidon lisäksi asiantuntija tarjoaa asiakkaalleen asiantuntijan apua ennustamisessa, analysoinnissa ja verosuunnittelussa. Neuvoja on saatavilla siis myös vaikeimpiinkin taloushallinnon kysymyksiin.

Kirjanpidon peruseräraportoinnin lisäksi Yritys X tarjoaa monipuolisempia talousraportteja, joiden avulla asiakkaan on mahdollista pureutua taloustilanteeseensa huomattavasti syvemmin. Raportit ovat informatiivisia ja muodostettu grafiikan ja kuvien muotoon. Raportit voidaan kustomoida asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

3 Muutos

Muutoksen täytyy olla hyvin suunniteltu tavoitteineen, visioineen ja päämäärineen. Tämä kaikki vaatii tehokasta ja toimivaa viestintää. Muutoksen viestin tulee olla ymmärrettävä ja yksinkertainen, ja viestiä tulee toistaa tasaisin väliajoin. Toistaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi etenemisen seuraamisella ja välimittauksilla. Muutoksen ylläpito ja väliaikatavoitteiden saavuttaminen ovat muutoksen ydinasioita. (Kuusela & Kuittinen 2008, 129 - 130.)

Kuuselan ja Kuittisen (2008) teoksessa kirjoittajat kertovat muutosteoriasta. Tämän muutosteorian mukaan muutoksen johtamisen täytyy tapahtua määrätietoisesti, jotta muutos itsessään siirtyy mahdollisimman nopeasti kasvuun ja uuden luomiseen. Tärkeää on, että muutos ei jää junaamaan pelkästään tehokkuuden tavoitteluun vaan nimenomaan etenee konkreettisesti eteenpäin. (Kuusela & Kuittinen 2008, 129.)

Yritykset muodostavat keskenään yhteistyökumppaneista ja kilpailijoista koostuvan kentän. Siinä toimiminen ja pysyminen vaativat ajan hermolla pysymistä ja näin ollen aika ajoin muutosta sekä avointa suhtautumista muutoksen. (Juuti & Virtanen 2009, 15.)

3.1 Muutos käsitteenä

Muutos-käsitettä voidaan avata kahdella avainsanalla: absoluuttisuudella ja suhteellisuudella. Absoluuttisuudella viitataan siihen, että muutosta ei usein voida estää. Kaikki nykyajan maailmassa liikkuu, ja erittäin suuri osa kaikesta muuttuu myös jatkuvasti. Huomattavaa muutosta käsiteltäessä on hyvä ymmärtää, että muutos ja kehittyminen ovat kaksi eri asiaa. Esimerkiksi yhteiskunta on ennemminkin kehittynyt vuosikymmenten aikana kuin varsinaisesti muuttunut. Toisin kuin organisaatiot, työyhteisöt ja elämänpiiri, jotka ovat muutoksessa jatkuvasti. Työyhteisöjen muutokset huomataan yksilötasolla usein jonkin ajan mittaisen poissaolon, esimerkiksi äitiysloman tai opiskelun, jälkeen. Töihin paluun jälkeen monen ensimmäisten kommenttien joukkoon kuuluu lausahdus ”Onpa täällä muuttunut moni asia”, kun taas töissä koko ajan olleet kollegat eivät välttämättä osaa edes rekisteröidä toisen poissaolon aikana tapahtuneita muutoksia. He ovat olleet työpaikalla koko muutoksen ajan, eivätkä näin ollen välttämättä edes tiedosta kaikkia muuttuneita asioita. (Juuti & Virtanen 2009, 13.)

Suhteellisuus voidaan tiivistää hyvin yksinkertaiseen muotoon. Muutoksesta puhuttaessa suhteellisuudella tarkoitetaan näkemystä muutoksesta. Muutos koetaan ja siihen suhtaudutaan hyvinkin eri tavoin. Yksi työntekijä kokee muutoksen arjen pienenä juttuna ja innostuu siitä ja sen tarkoituksesta helposti, kun taas toinen työntekijä voi kokea muutoksen hyvinkin rankasti, jopa peläten tulevaa. (Juuti & Virtanen 2009, 14.)

3.2 Muutosprosessi

Muutos koostuu useista vaiheista, joista jokaiseen kuuluu erilaisia tunteita. Jokaiseen vaiheeseen löytyy kuitenkin myös keino onnistuneeseen ja menestyksekkääseen tilanteen hallintaan.

Muutosprosessin alkuvaiheessa on suositeltavaa tutustua kilpaileviin ja menestyviin organisaatioihin. Sitä kautta voidaan selvittää, mitkä ovat kilpailijoiden menestyksen avaimet ja ottaa niistä mallia omaan muutosprosessiin. Oman organisaation tilanteesta kannattaa tehdä esimerkiksi SWOT-analyysi nykyhetken resursseista, uhista, ympäristömuutoksista ja muutoksiin varautumisesta. Tämänkaltaisen analyysin avulla voidaan selvittää ja selventää organisaation ydinosaa. (Ojala 2002, 221 - 222.)

3.2.1 Työntekijän näkökulma

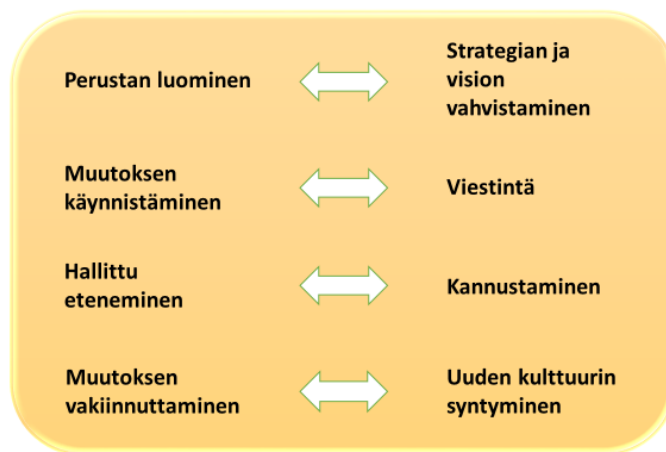
Muutoksen viisi vaihetta ovat päätös, merkityksen selviäminen, poisoppiminen, uudet toimintatavat ja sitoutuminen. Päätös ja merkityksen selviäminen kuuluvat muutosta edeltävään vaiheeseen. Tällöin päähuomiossa ovat suunnittelu, ennakointi ja toimintaympäristön tutkiminen. Työntekijät voivat tuntea epävarmuutta ja lamaantuneisuutta pyörivän ilmassa. Tässä muutosvaiheessa tärkeää on huomioida avoimen keskustelun, tuen ja tiedottamisen tärkeys. (Ponteva 2010, 25.)

Epävarmuuden ajanjakson jälkeen muutoksessa ilmenee usein vastustuksen vaihe, kun ajankohtaiseksi tulee vanhan poisoppiminen ja uusien toimintatapojen sisäistäminen ja hyväksyminen. Tässä vaiheessa työntekijät voivat laittaa kuvitteellisen muutosvastarinnan yllensä ja käsitellä tunteitaan hyvinkin vahvasti. Uusien toimintatapojen sisäistämisen jälkeen tämä kuitenkin muuttuu hyväksynnäksi ja oman paikkansa omaksumiseksi. Jotta vanhan poisoppimisen ja uuden hyväksymisen vaihe pysyy hallinnassa, ovat tiedottaminen, jatkuva muutosviestintä, tuki ja koulutus tärkeässä avainasemassa. (Ponteva 2010, 25.)

Muutosprosessin viimeisin vaihe, johon pääsy voi viedä aikaa, on sitoutuminen. Sitoutumisvaiheessa organisaation sisällä on ymmärretty muutoksen tarve, opittu pois vanhasta ja sisäistetty uutta tietoa ja käyty laaja tunneskaala läpi aina epävarmuudesta ja uhasta samaistumiseen ja uusien haasteiden hyväksymiseen. (Ponteva 2010, 25.)

3.2.2 Yrityksen näkökulma

Yrityksen näkökulmasta muutosprosessi voidaan jakaa neljään avaintehtävään (kuvio 2): perustan luominen, muutoksen käynnistäminen, hallittu eteneminen sekä viimeisenä muutoksen vakiinnuttaminen. Nämä neljä vaihetta pohjautuu strategian ja vision vahvistamiseen, viestintään, kannustamiseen ja lopulta uuden kulttuurin syntyymiseen. (Mattila 2011, 131 - 132.)

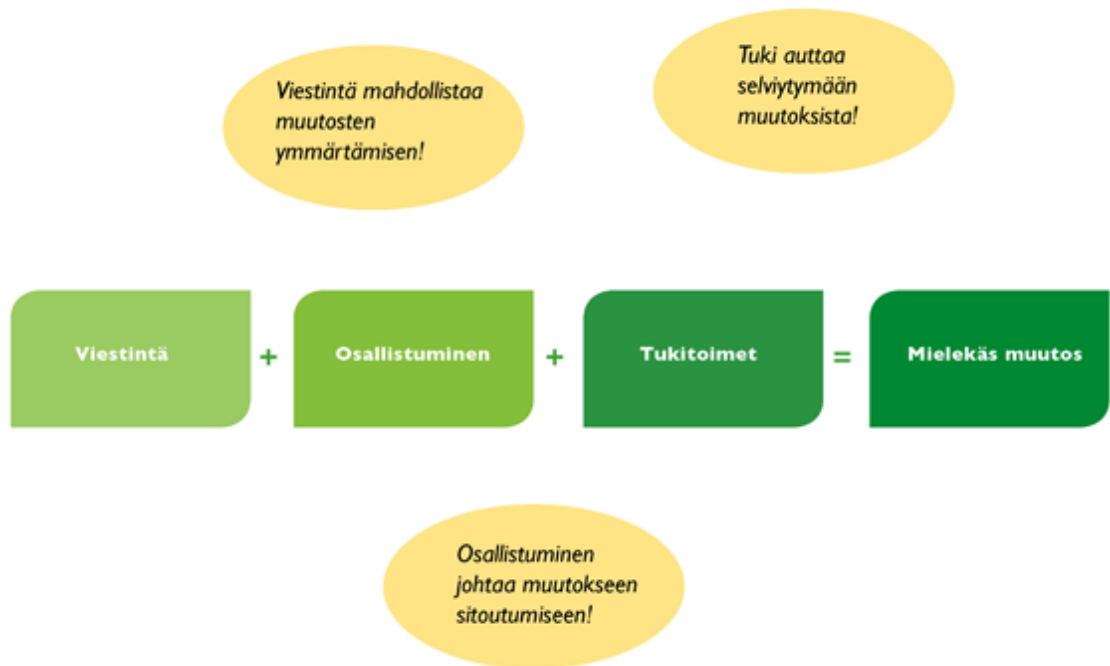


Kuvio 2. Muutos yrityksen näkökulmasta (Mattila 2011, 131 - 132).

Tärkeää on kuitenkin muistaa, että mikään muutosprosessi ei ole samanlainen. Muutosprosessi kaavanaan toistuu lähes jokaisessa muutostilanteessa, mutta sisällöltään prosessien vaiheet vaihtelevat tapauskohtaisesti. (Mattila 2011, 132.)

3.3 Muutoksen onnistuminen

Onnistunut muutos voidaan tiivistää kolmeen tärkeään periaatteeseen: viestintä, osallistuminen ja tukitoimet. Näiden kolmen periaatteen onnistuessa muutos mielletään positiiviseksi. Kuvio 3 havainnollistaa kolmen periaatteen kaavaa.



Kuvio 3. Mielekkään muutosprosessin periaatteet (Työterveyslaitos 2013).

Muutoksesta saadaan huomattavasti ymmärrettävämpi selkeän viestinnän avulla. Viestinnän tulee olla todenmukaista sekä johdonmukaista ymmärrettävyyden saavuttamiseksi. (Työterveyslaitos 2013.) Tehokkaan muutosviestinnän tulee keskittyä vastaamaan työntekijää koskeviin kysymyksiin. Esimerkiksi viestintäsuunnitelma on tehokas keino tukea organisaation viestintää muutostilanteessa. Viestinnän tulee olla tiedotteiden lisäksi kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota organisaation eri tasojen kanssa. (Työterveyslaitos 2013.)

Henkilöstö tulee myös saada osallistumaan muutosprosessiin aina suunnitteluvaiheesta toteutukseen, jotta henkilöstö on johdon lisäksi sitoutunut muutokseen. Lisäksi erilaiset tukitoimet auttavat muutoksesta selviytymisessä. (Työterveyslaitos 2013.)

Näihin kolmeen periaatteeseen fokuoimalla pystytään tuomaan työntekoon varmuutta, pitämään työntekijän määrä kohtuullisena sekä edesauttaa työntekijän voimavaroja ja sopeutumista. Kaiken kaikkiaan työntekijöiden ymmärrykseen panostettaessa henkilöstö ymmärtää huomattavasti helpommin muutoksen tarkoituksen ja merkityksen sekä itselle että yritykselle. (Työterveyslaitos 2013.)

Näiden lisäksi Katariina Pontevan (2010) mukaan muutoksen onnistumisen keinoja ovat yllätyksellisyys, peräänantamattomuus, reiluus, myönteisyys ja innostus, sekä inhimillisyys. Myös Ponteva painottaa selkeää viestintää. Organisaatiossa on oltava luontevaa keskustella muutoksesta, niin yhteisössä kuin yksilöllisestikin. Näiden keinojen avulla muutos nähdään hyväksyttävämmin ja positiivisemmin. (Ponteva 2010, 111.)

Tärkeintä on kuitenkin oivaltaa, että onnistuneen muutoksen edellytyksenä on muutoksen porrastaminen. Kaikkea ei kannata muuttaa samalla kertaa ja samanaikaisesti. (Ponteva 2010, 28.)

3.4 Muutoksen epäonnistuminen

Muutos voi sujua onnistuneesti tai epäonnistuneesti. Mattila (2011) käsittelee teoksessaan muutoksen epäonnistumista listan muodossa.

Muutoksella on korkea riski epäonnistua, jos muutoksen kiireellisyyden viestintä epäonnistuu. Näin käy, jos sallitaan vitkastelua ja tekosyitä asioiden etenemistä koskien. Toisena vaikuttavana tekijänä on hatara johto, joka ei tue muutosta. Johdon tuen tulee olla tarpeeksi vahva muutosprosessista selviämiseen. Kolmantena aliarvioidaan vision tärkeys. Vision tulee olla merkityksellinen ja sitä tulee viestittää runsaasti, jotta visio ja päämäärä ovat yrityksen jokaisella taholla selvillä. (Mattila 2011, 132 - 133.)

Piittaamattomuus muutoksen välitavoitteiden merkityksestä luo myös hyvän pohjan epäonnistumiselle. Voittojen ja saavutusten tarkasteleminen lyhyellä aikavälillä nostattaa motivaatiota muutosprosessin etenemiselle. Väliaikaonnistumisia tulee huomioida, mutta yksi epäonnistumisen tekijä on vastaavasti ennen aikaisen voiton julistaminen. Muutosprosessi, päämäärään pääsy ja siihen sitoutuminen vievät aikaa. Viimeisimpänä virheenä nähdään muutoksen eriäväisyys organisaatiossa vallitsevasta yrityskulttuurista. Muutostilanne vaikuttaa yrityskulttuuriin, joten muutosprosessin viimeisiin vaiheisiin kuuluu muutoksen ankkuroiminen yrityskulttuuriin. Näin ollen organisaatiosta luodaan entistäkin vahvempi kokonaisuus muutoksen jäljiltä. (Mattila 2011, 132 - 133.)

3.5 Muutos ja yksilö

Ihmiset voivat kokea muutostilanteet hyvinkin eri tavoin. Osa meistä tarttuu saman tien uusiin muuttuneisiin tapoihin kiinni, ilman sen kummempia ajatuksia. Muutokseen sopeutuminen on siis heille helppoa. Toinen ääripää voi kokea muutoksen hyvinkin kyseenalaistaen ja vaativat hyvin vahvan tuen muutoksen rinnalle. Näiden kahden esimerkin lisäksi löytyy myös niitä, jotka eivät välitä muutoksesta, vaan kulkevat tyytyväisenä muutoksen mukana. Heille pääasia on vain työpaikan säilyminen. (Ponteva 2010, 9.)

Useimmiten muutos nähdään yksilötasolla enemmässä määrin kielteisenä kuin myönteisenä. Muutoksen yksilölliseen käsittelyyn vaikuttavat niin kokemukset, tunteet, toiminta kuin persoonallisuuskin. (Juuti & Virtanen 2009, 110.) Muutoksen tuomat tunteet perustuvat työntekijän nykyiseen elämäntilanteeseen sekä aikaisempiin kokemuksiin (Juuti & Virtanen 2009, 118).

Muutos on kuitenkin nykypäivänä osa työpaikan arkea. Jos sen käsittelee myönteisesti ja avoimesti, niin muutos myös sujuu luontevasti. (Ponteva 2010, 9.)

3.5.1 Kokemus

Jokainen ihminen kokee elämänsä aikana monenlaisia tapahtumia, joita työstää mielessään. Näitä tapahtumia kutsutaan kokemuksiksi. Kokemukset voidaan nähdä mielikuvina, jotka ovat rakentuneet ihmisen tunteiden varaan. Kokemusten avulla ihminen kokee saavansa maailman paremmin haltuunsa erilaisia tapahtumia kohdatessa. Kokemus nähdään myös uskomuksina. Nämä vaikuttavat havainnointiimme ja ajatuksiimme. Kokemukset ovat siis yksi syy sille, miksi ihmiset kokevat erilaiset tapahtumat eri tavoin. Kokemusten määrä ja laatu vaikuttavat ihmisen suhtautumista näin ollen myös muutokseen. (Juuti & Virtanen 2009, 110 - 111.)

3.5.2 Ymmärrys

Ihmisen ymmärrys perustuu koosteeseen hänen kokemuksistaan ja niiden tulkinnoistaan. Ymmärryksen pohjalta reagoimme tilanteisiin. Reagoimme automaattisesti tilanteisiin, jotka ovat meille tuttuja. Uusiin tilanteisiin reagoiminen taasen pohjautuu ymmärryksen taustavoimaan. Emme reagoi automaattisesti, mutta ymmärryksen taustavoiman

avulla uudella tavalla, mikä valitettavan usein on kuitenkin väärä. Tätä voidaan perustella neljällä eri seikalla. Ensinnäkin, ihmisen sisäinen vuoropuhelu. Sisäinen vuoropuhelu ohjaa meitä tahdonalaisesti ja tietoisesti toimimaan jollain tietyllä tavalla. Toiseksi, ihminen toimii, kuten hänet on kasvatettu. Reagoimme oppineen perusteella tapahtumiin sen enempää miettimättä niitä. Kolmanneksi, ihmisten suhde muihin asioihin ja ihmisiin. Oman käyttäytymisen muuttaminen vaikuttaisi myös muihin suhteisiin, jolloin toimintatapojen muuttaminen ei käy kovinkaan helpoin perustein. Neljänneksi vaikuttaa ihmisen vuorovaikutus elämismaailmansa kanssa, mikä synnyttää mieleen kognitiivisia tapoja ja keinoja havaita asioita. Tämä tarkoittaa sitä, että mieli luo itse asiakokonaisuuksia, jotka muodostavat ymmärrettävän tarinan. (Juuti & Virtanen 2009, 110 - 112.)

Juutin ja Virtasen (2009) mukaan nämä neljä periaatetta ovat avainasemassa muutoksesta selviytymiseen ymmärryksen kautta. Näiden kautta voidaan ymmärtää, että koetut kokemukset ja opitut käytännöt ovat havainnoinnin ykkösasemassa mitä tulee muuttuviin tilanteisiin. (Juuti & Virtanen 2009, 112.)

3.5.3 Tunteet

Ihminen alkaa ymmärtää tunteita jo hyvin pienestä pitäen (Juuti & Virtanen 2009, 112). Ihminen oppii suojelemaan itseänsä tunteiden avulla. Omat tunteet eivät salli meidän satuttaa itseämme. (Ponteva 2010, 29.) Ihminen suhtautuu myös työpaikkaansa ja omaan työhönsä tunnevaltaisesti (Ponteva 2010, 33).

Organisaatiossa tunteet ovat tärkeää tiedostaa. Jokainen työntekijä kuljettaa päivittäin tunteensa työpaikalle. Jokainen työntekijä myös vaikuttaa tunteidensa välittämällä muihin työntekijöihin. Kun työntekijä saapuu hymyssä suin työpaikalle aurinkoisella mielellä, vaikuttaa tämä taatusti positiivisesti muihin työntekijöihin. Jos taas työntekijä saapuu töihin negatiivisella asenteella, lisää tämä työpaikan negatiivisia tunteita. (Ponteva 2010, 30.)

Tunteet ovat ohjaava voima jokaisen elämässä. Muutostilanteessa epätietoisuus tulevaisuudesta voi horjuttaa työntekijän hallinnan tunnetta. Suhtautuminen muutokseen pohjautuu näin ollen tunteisiin. Muutostilanne sujuu vaivattomasti, kun on rehellinen itselleen. Näin muutos on helpompi hyväksyä, eikä se jää vaivaannuttavaksi yksityiskohdaksi mieleen. (Ponteva 2010, 29.)

3.6 Organisaatiomuutos ja työntekijän hyvinvointi

Organisaatiomuutoksen johdosta työntekijän henkinen hyvinvointi ja voimat voivat olla koetuksella. Minna Rinta-Tassin kirjoittaman artikkelin mukaan työntekijöiden kuuntelu ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, ovat avain asemassa muutoksesta selviämisessä. (Ranta-Tassi 2015.)

Organisaatiomuutoksella voi olla vaikutusta työntekijän hyvinvointiin ja näin ollen myös ennakoituihin tuloksiin käyttäytymisestä, affektiivisuudesta ja kognitiivisista reaktioista. Etenkin haitallisia vaikutuksia voi ilmetä siinä tapauksessa, jos muutos nähdään olevan työntekijän haitaksi. Näin voi käydä esimerkiksi tilanteessa, jossa muutokset on esitetty epäreilulla tavalla ja niin, että muutos vaikuttaa tulevaisuuden tappioon. Tämä on usein myös sopeutumiskysymys. Jotkut työntekijät ovat luonnostaan mukautuvampia sopeutumaan muutostilanteisiin kuin toiset. (Bryson & Barth & Dale-Olsen 2013, 990.)

Bryson ym. (2013) artikkelin mukaan organisaatio voi vaikuttaa myös työntekijän työpaikka-ahdistukseen ja työtyytyväisyyteen. Nämä perustuvat siihen, että muutostilanteissa työntekijöiden huoli omasta työsuorituksestaan kasvaa ja epävarmuus kaiken kaikkiaan tulee hetkellisesti kuvioihin mukaan. Kuitenkin tekijät, kuten esimerkiksi muutostilanteiden liittyessä nousevaan palkkaukseen, usein nostattavat työntekijän motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Bryson ym. 2013, 990.)

Yksilöllinen muutosherkkyys on yksi organisaatiomuutoksen tärkeimmistä ehdoista. Ihmiset, jotka työskentelevät muutoksen alla toimivassa työyhteisössä, luovat toimivan työyhteisön arjen. Vasta tämä luo toteutuskelpoisen pohjan strategisesti ja järjestelmäratkaisuilla luoduille uusille käytännöille ja toimintatavoille. Näin ollen voidaan siis todeta, että nimenomaan työyhteisö ja siinä työskentelevät ihmiset ovat organisaatiomuutoksen onnistumisen tavoittelussa avainasemassa. (Valtee 2002, 18.) Tähän perustuen voidaan todeta, että organisaatiomuutoksen toteutusta tutkiessa on erittäin tärkeää tutkia lähtökohtaisesti ihmisten suhdetta muutostilanteisiin ja tunnistaa muutosta säätelevät ja ohjaavat tekijät. (Valtee 2002, 18.)

Muutostilanteissa on hyvä tarjota työntekijälle aikaa pohtia muutosta, sillä muutosherkkyden on todettu määräytyvän nimenomaan työntekijän henkilökohtaisten havaintojen

perusteella työntekijä perustaa mielipiteensä muutostilanteelle ja sen vaikutuksiin. Organisaatiomuutoksen luonne vaikuttaa olennaisesti muutokseen sopeutumiseen. (Valtee 2002, 18.)

3.7 Muutostarve

Muutostarve on usein syy organisaatiomuutokselle. Muutostarpeen syy voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen. Organisaation sisäisiä syitä ovat esimerkiksi laatu- tai tuotavuusongelmat, henkilöstövaihdokset tai –riidat ja muutokset yrityksen strategiassa. Ulkoisia syitä ovat muun muassa muutokset lainsäädännössä, kilpailuympäristössä ja toimintaympäristössä sekä asiakkaiden tarpeet ja teknologiamuutokset. Fuusio- ja yritys-kauppatilanteet voidaan katsoa johtuvan sekä ulkoisista että sisäistä syistä. (Mattila 2011, 135.)

3.8 Muutosvalmius

Muutosvalmius, eli yksilöllinen muutostilanteen toteuttamisen edellytys, auttaa työyhteisöä sopeutumaan muutostarpeisiin helpommin (Valtee 2002, 18). Yksilölliseen muutosvalmiuteen vaikuttavat aiempien muutosten tahti ja onnistuneisuus. (Mattila 2011, 111). Muutosvalmiuteen vaikuttavat kehityshalu, organisaation yhteinen käsitys nykyhetken tilanteesta ja mahdollisista haasteista sekä sisäinen viestintä, etenkin sen nopeus ja taso (Mattila 2011, 107). Muutosvalmius voidaan jakaa muutoshaluun, muutoksen vapaaehtoiseen suostumiseen sekä muutokseen mukautumiseen. (Valtee 2002, 18).

Muutoshalu on erinomainen pohja muutokselle, sillä muutoshaluisen työntekijän aktiivisuus muutosta kohtaan on toiveikasta ja aloitteellista. Muutoshaluisessa organisaatiossa organisaatiomuutoksen toteuttaminen on melko kivutonta, sillä muutosvastarintaa ei juurikaan esiinny. Edellytykset muutokselle ovat siis kaiken kaikkiaan hyvät. (Valtee 2002, 18.)

Organisaatio, jossa muutos koetaan vapaaehtoisena suostumuksena, on muutosvalmis organisaatio. Tässä tapauksessa muutospäätös tulee usein johdolta tai muulta organisaation vähemmistöltä, eikä niinkään henkilöstön toimesta. Muutosvalmiissa organisaatiossa muutos otetaan kuitenkin vastaan kohtuullisen hyvin. Henkilöstö kaipaa usein

neuvotteluja ja pohtimisaikaa aiheesta, mutta on useimmissa tapauksissa valmis suostumaan muutokseen. Näin ollen muutosvalmiissa työyhteisössä muutos otetaan vastaan neuvotellen ja harkiten, ja spontaanius jää melko vähälle. Henkilöstö ikään kuin kulkee tasaisesti muutoksen mukana, mutta oma-aloitteinen aktiivisuus henkilöstöltä jää usein uupumaan. Henkilöstö toimii kysyttäessä tai vaadittaessa, sekä harkitsee paljon. Muutosvalmiissa organisaatiossa muutokseen on myös hyvät edellytykset niin yhteisöllisellä kuin yksilölliselläkin tasolla. (Valtee 2002, 19.)

Viimeisin organisaation muutosvalmiuden taso on muutokseen mukautumisen ja sietämisen taso. Tällaisella tasolla muutos nähdään pakotettuna ja ulkoa ohjautuvana, ja organisaatiomuutoksen ydinidea koetaan hyvin kaukaisena ja epärealistisena eikä muutoksen tarvetta täysin ymmärretä. Tälle tasolle tyypillistä ovat vahva epäily ja kielteisyys henkilöstön kesken. Työyhteisössä ei uskota muutoksen olevan tarpeellista yhteisten tavoitteiden saavuttamista varten eikä sopeutumista muutostilanteeseen meinaa löytyä lainkaan. Henkilöstö suhtautuu muutokseen innottomasti ja muutoksen sietokynnys on korkealla. Henkilöstö pystyy kuitenkin kaikesta huolimatta sietämään muutoksen ilman suurta dramatiikkaa, mutta ilman pientä vastarintaa muutos ei kuitenkaan pääse lähtemään käyntiin. Muutosprosessi voi aiheuttaa väliaikaista työnmotivaation laskua sekä jaksamisongelmia, ja vaikeissa tapauksissa jopa sairastumisia sekä yksilöllisiä ongelmia. (Valtee 2002, 19 - 20.)

Nämä tasorajat ovat kuitenkin hyvin suuntaa-antavia ja organisaatiomuutos voidaan monesti kokea joka tasolta organisaation sisällä. Mukautumiskynnys voi ylittyä organisaatiomuutoksen lähestyessä tasolla kuin tasolla, ja kriittisyyttä ja muutoksen vastustusta voi olla ilmassa. Tällaiset tuntemukset voivat lisätä organisaation epäonnistumisen mahdollisuutta, jos niihin ei osata reagoida ajoissa ja oikealla tavalla. Kaiken kaikkiaan muutosta hallittaessa tällaisia tilanteita tulisi pyrkiä lieventämään tai estämään. (Valtee 2002, 20 - 21.)

Kaiken kaikkiaan työntekijän muutosvalmiudessa voi olla yksilöllisiä eroja. Näin ollen muutosta valmistellessa on hyvä valmistaa työyhteisöä muutokseen, jotta muutoksen eteneminen olisi mahdollisimman tehokasta ja sujuvaa. (Valtee 2002, 18 - 19.)

3.9 Muutoskielteisyys

Muutosvalmiutta tutkiessa on myös tärkeä tarkastella vastapainona muutoskielteisyyttä. Muutoskielteisyytenä voidaan nähdä muun muassa turvattomuus, muutoksen tarpeellisuuden epäily, muutoksen perustelujen vajavaisuus, mahdollisten uusien tarvittavien taitojen oppimispelko, uhatuksi kokeminen sekä kokemuksen puute. Kaiken kaikkiaan muutoskielteisyys voidaan tiivistää pelkotiloihin, kokemattomuuteen sekä rohkeuden puutteeseen. Nämä johtuvat usein yksilöllisestä asennoitumisesta sekä niin sanotusta päätetystä haluttomuudesta hyväksyä muutosta. Tämänkaltaiset kriittiset näkökulmat työntekijöiden näkökulmasta ovat näin ollen varautumisen arvoisia kysymyksiä organisaatiomuutosta toteuttaessa. (Valtee 2002, 24 - 25.)

Työntekijät ja organisaation henkilöstö yli päätänsä nähdään organisaatiomuutosta tarkastellessa passiivisina toimijoina, jotka aktivoituvat vasta muutosvastustuksen vaiheessa. Tämä tarkoittaa ylemmältä taholta tulevien ohjeiden vastustamiseen (Juuti & Virtanen 2009, 23). Muutosta pelkääville työyhteisöille muutos merkitsee tuntematonta. Vaaroina tällaisessa yhteisössä ovat avoimuuden puute sekä keskustelun karttaminen. Pelko tämänkaltaisessa organisaatiokulttuurissa on hyvin todennäköistä. (Juuti & Virtanen 2009, 14.)

Muutoskielteisyyden kaksi keskeisintä tekijää ovat rationaalisuus ja emotionaalisuus. Rationaalisuus ilmenee eniten työntekijöistä, jotka kokevat organisaatiomuutoksen uhkaavana ja tuntevat pelkoa tulevia muutoksia ja niiden vaikutuksia kohtaan. Nämä työntekijät perustelevat suhtautumistaan muutostilanteeseen asenteellisten syiden kautta: he eivät näe muutoksen järkevyyttä eikä tarpeellisuutta ja kokevat tulevan uhkaavaksi ja turvattomaksi. Tämä näkyy työyhteisössä epävarmuutena. Emotionaalisuus puolestaan ilmenee ymmärtämisenä, rohkeutena, mukautuneisuutena sekä myönteisyytenä. Emotionaalisia tekijöitä kantavat yleensä työntekijät, jotka hyväksyvät organisaatiomuutoksen eivätkä ole sitä vastaan. He kokevat, että muutosta vastustavat ovat haluttomia näkemään muutoksen tuomat mahdollisuudet ja edut. (Valtee 2002, 25.)

Rationaaliset ja emotionaaliset tekijät voivat vaikuttaa organisaatiomuutoksen sujuvuuteen negatiivisesti. Rationalistit kaipaisivat enemmän faktoja muutoksen tapahtumista, seurauksista ja vaikutuksista, kun taas emotionaaliset työntekijät kaipaisivat enemmän keskittymistä motivointiin ja asennemuokkaukseen. Näin ollen, olettaen, että johto on organisaatiomuutoksen aluille panija, joutuu johto ja sen edustajat kiperään tilanteeseen

jokaisen tavoitteiden toteuttamiseksi. Kahden näin eri ääripääalueiden läpikäynti vaatii johdolta paljon, mikä voi johtaa jommankumman näkökulman vähemmyyteen. On myös mahdollista, että johto näkee kärkkään käytöksen vain emotionaalisuutena, vaikka työntekijän perimmäinen tarkoitus olisi ilmaista järkisyytä. (Valtee 2002, 26.)

Muutoksen edetessä, eli asioiden ja tilanteiden muuttuessa, myös henkilöstön mielipiteet muutoksesta voivat muuttua. Mielipiteiden rajapinnat hälvenevät. (Valtee 2002, 24.)

Olennaista on kuitenkin kaiken kaikkiaan ymmärtää, ettei organisaatiomuutosta, tai mitä tahansa muutostilannetta, voi toteuttaa kaikkia miellyttävällä tavalla. Aina joukosta löytyy vastarintaa ja ajoittain harmonia ja yhteisymmärrys voivat olla kaukana vallitsevasta organisaatiomuutoksen tilanteesta. Näin ollen suunnittelun ja valmistelun tärkeidet korostuvat entisestään muutostilanteita tarkastellessa. (Valtee 2002, 27.)

3.10 Muutos ja kilpailukyky

Kilpailukykyä käytetään kannattavuuden parantamiseen. Kannattavuutta voidaan parantaa esimerkiksi tehostamalla toimintaa ja kustannustehokkuutta. (Ojala & Pöysti 2012, 32.)

Ojala ja Pöysti (2012) viittaavat teoksessaan McKinseyn tutkimukseen kilpailukykyä. Tämän tutkimuksen mukaan kilpailukykyyn avaimet löytyvät verkottumisesta, yhdessä tekemisestä ja näiden lisäksi uusista työvälineistä ja toimintatavoista. Tehokas työpaikka on verkottunut niin yrityksen sisällä kuin yrityksen ulkopuolellekin. Kaikki tämä kuitenkin pohjautuu itse ihmisiin ja heidän osaamiseensa. (Ojala & Pöysti 2012, 32.)

Kilpailukykyyn ydinidea koskee yrityksen kasvua, mikä tapahtuu uusien toimintatapojen omaksumisella. Tämä parantaa yrityksen kannattavuutta ja kustannustehokkuutta. Tämän ajattelutavan mukaan yrityskulttuurilla on valtava merkitys työpaikassa. (Ojala & Pöysti 2012, 196 - 197.)

Uusien toimintatapojen haltuunotto tapahtuu muutoksen kautta. Siirtyminen uusiin toimintatapoihin pätee samat periaatteet kuin muutosprosessin vaiheisiin. (Ojala & Pöysti 2012, 212.) Muutosprosessi voidaan koota kahdeksaan kohtaan. Aluksi on olennaista löytää tietoa mahdollisuuksista ja saavutuksista, joita uudet toimintatavat voivat yritykselle tuoda. Tiedon hankinnan jälkeen on löydettävä tarve muutokselle. Tarpeen

löydyttyä kootaan muutostiimi, jolta löytyy innokkuutta ja motivaatiota muutoksen edistämiseen. Muutostiimi luo vision, tavoitteet ja mittarit muutokselle ja sen toteutukselle. Kun kaikki on valmista alkaa koulutus ja opettelu uuden harjoitteluun. Harjoitteluvaiheessa yrityksestä on hyvä löytyä vahva tukihenkilöstö, joka on apuna hankalien tilanteiden esiintyessä. Harjoitteluvaiheessa hyvin todennäköisesti esiintyy myös muutosvastarintaa, johon on hyvä varautua kannustamalla ja varaamalla aikaa ns. vieriopastukseen. Kun kaikki alkaa sujua, saavutuksista ja onnistumisista on tehokasta tiedottaa ja kokemuksia jakaa, jotta viestinnän avulla voidaan kehittää muutoksen todellista juurruttamista organisaatioon. (Ojala & Pöysti 2012, 213 - 214.) Uudet toimintatavat voidaan näin ollen nähdä yrityksen kilpailukykyä parantavana tekijänä.

3.11 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuria ohjaavia ja muokkaavia tekijöitä ovat oletukset, joihin organisaation työntekijöiden käyttäytyminen työpaikalla perustuu (Schein 2001, 39). Kulttuuri itsessään on syvä, laaja ja pysyvä. Näin ollen kulttuuria tutkiessa tulee ymmärtää aihealuetta perustavanlaatuisin näkökohdin ja monipuolisesti. (Schein 2001, 41.) Muutokset yrityskulttuurissa ovat yleisesti ottaen aikaa vieviä, vaikeita ja saa helposti aikaan ahdistuksen tunnetta (Schein 2004, 36).

Yrityskulttuuri on vahva osa muutosta. Se voi vaikuttaa monella tapaa muutoksen etenemiseen ja onnistumiseen. Jos yrityskulttuuristaan ei olla tietoisia, voi muutostilanteilla tai päätöksillä olla hyvin voimakkaita, epämieluisia tai jopa odottamattomia seurauksia. (Schein 2001, 17.) Toimivassa yrityskulttuurissa luottamusta rakennetaan jatkuvasti, kannustetaan kokeilemaan, arvostetaan osaamista ja asiantuntijuutta sekä painotetaan positiivisuuteen, tuloksellisuuteen ja voittamiseen (Ojala & Pöysti 2012, 237). Työpaikalla vallitseva kulttuuri vaikuttaa muutosresursseihin vahvistavasti tai tuhoisasti (Mattila 2011, 109). Yrityskulttuuri yhdistää yrityksen eri osioita ja ihmisiä toisiinsa. Ihmiset sitoutuvat työpaikkaansa kukin eri tavoin, joten toimivan yrityskulttuurin avulla mahdollistetaan erilaisuuksien toimivuus yrityksessä. (Ojala & Pöysti 2012, 246.)

Yrityskulttuurille ominaista ovat yhteiset arvot, avoimuus, kannustavuus ja positiivisuus, yksilön arvostaminen, sitoutuneisuus sekä asiakaskeskeisyys. Organisaatiossa ymmärretään, että virheitä sattuu ja niistä opitaan. Myös yksilön tasolla on merkitystä. Jokaisen sitoutuminen organisaatioon yhdistää työyhteisöä ja parantaa yrityskulttuuria. (Ojala 2002, 195.)

Kulttuuri itsessään on samanaikaisesti sekä dynaaminen ilmiö ympärillämme että kasa sääntöjä, rakenteita ja rajoittuneisuutta. Dynaaminen ilmiö räätälöityy joka-päivästä vuorovaikutuksista toistemme kanssa ja vastaavasti muodostuu johtamisella. Normit ja rutiinit vastoin ohjaavat ja ikään kuin rajoittavat käyttäytymistämme. Tällaisen ilmiön kun vie organisaatio- tai tiimitasolle, on kulttuurin muodostuminen ja vaikutus erittäin hyvin havaittavissa. (Schein 2004, 1.)

4 Organisaatiomuutos

Muutos, on suurimmalle osalle organisaatioista luontainen ominaisuus (Hatch & Cunliffe 2013, 289). Organisaatiomuutos on toiminnallinen muutos, mikä koskee usein koko organisaatiota. Organisaatiomuutokselle olennaista on sen laajuus, sillä se käsittää useimmissa tapauksissa suurta osaa työntekijöistä, heidän asemiaan ja työtehtäviään tai erittäin laajassa organisaatiomuutoksessa jopa koko organisaation henkilöstöä. Organisaatiomuutoksella on usein vaikutuksia henkilöstön ja tuotannon määriin sekä organisaatioon ja sen rakenteisiin. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Organisaatiomuutos on monivaiheinen prosessi. Muutosprosessi voidaan katsoa alkaneeksi siitä hetkestä lähtien, kun se julkistetaan yleiseen tietoon. Muutokselle ei ole varsinaista päätösaikaa, sillä muutoksen lopputuloksen ja uuden opettelu vie varsinaisen päättymisen jälkeen vielä paljon aikaa. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

4.1 Organisaatio

Organisaatiomuutosta tutkiessa, on tärkeää määritellä aiheelle keskeinen termi organisaatio. Organisaatio on muodostelma ihmisiä, joiden tavoitteena on ryhmänä toteuttaa yhteinen tehtävä. Toteutettava tehtävä on usein joko muodostunut organisaatiossa käyttäjien keskustelujen perusteella tai se voi olla muodostunut jo organisaatiota perustettaessa. Organisaatiota ei siis voida määritellä vain paikaksi, jossa tehdään töitä, vaan se on enemmänkin jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva yhteisö, jossa kokemukset, arvot, tulevaisuus ja unelmat keskustellaan auki yhdessä. (Organisaatio (organization) 2012.)

Organisaatiot ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa toimivia kommunikaatioverkostoja, jotka ovat rakentuneet sisäisesti. Organisaatioilla on päämääriä tavoiteltavanaan ja yhteneväisiä toimintatapoja. (Juuti & Virtanen 2009, 22.)

Organisaatiolle ominaista ovat avoimuus, prosessimaisuus sekä tiimit. Organisaatio systeeminä on avoin, jolla on kuitenkin vahva eri osioita ja prosesseja sitova ydin. Prosessit toimivat organisaation rakenteen perustana. Tiimit taasen toimivat perusyksikköinä organisaatiossa. (Ojala 2002, 202.)

Realistisesta, eli hyvin perinteisestä näkökulmasta tarkasteltaessa organisaatio on erillinen elin ympäristönsä kanssa. Näin ollen ympäristössä tapahtuvien muutosten johdosta myös organisaatiot vaativat muutosta. Jatkuva sidosryhmien tarkkailu on näin ollen välttämätöntä. Ympäristöstä on saatava niin relevanttia tietoa kuin mahdollista, jotta organisaatio voi luoda suunnitelman menestykseen. Realistinen näkökulma painottaa loogisuutta, järjestelmällisyyttä ja suunnittelua. Muutos nähdään lineaarisena prosessina. (Juuti & Virtanen 2009, 23.)

Sosiaalisen konstruktivismin, eli uudemman ja nykyaikaisemman näkökulman mukaan organisaatiot muokkaavat ympäristönsä ja itsensä työntekijöiden välisten vuorovaikutusten avulla. Tämän näkökulman mukaan maailma rakentuu sosiaalisuudesta, inhimillisyydestä, vuorovaikutuksesta ja kanssakäymisestä. Tärkeää on ymmärtää, että toiminta merkitsee tässä näkökulmassa ajattelua enemmän. (Juuti & Virtanen 2009, 23 - 24.)

4.2 Organisaatiomuutoksesta yleisesti

Organisaatiomuutokselle ei ole täydellistä joka tilanteeseen sopivaa määritelmää. Valtee (2002) kirjoittaa kirjassaan organisaatiomuutoksen haasteista, ja on löytänyt organisaatiotermille osuvan selitteen. Määritelmä kertoo organisaatiomuutoksen olevan työpaikan siirtymävaihe, jossa työpaikan nykyiset toimintatavat vaihdetaan toisenlaisiin toimintatapoihin. Nimenomaan korostetaan sitä, että nykyinen tilanne muuttuu toisenlaiseen tilanteeseen verrattuna nykytilanteeseen. (Valtee 2002, 9.)

Organisaatiomuutoksia voi olla vaihtelevan kokoisia, ajallisesti eroavaisia sekä ne voivat kohdistua esimerkiksi rakenteisiin, muuttamiseen, kehittämiseen tai uudistamiseen. Toi-

sin sanoen ilmiönä organisaatiomuutosta on haastavaa määritellä ja kuvata, sillä organisaatiomuutoksia on niiden erilaisuuksien vuoksi lähes mahdotonta tilastoida. (Juuti & Virtanen 2009, 16.)

Organisaatiomuutokseen sopeutuminen vaatii oikeanlaiset muutoksen hallinnan välineet ja periaatteet, jotta muutoksen onnistumisen mahdollisuus olisi mahdollisimman hyvä. Menestyminen vaatii myös nykypäivänä organisaatioilta jatkuvaa sopeutumis- ja muutostavallisuutta. (Valtee 2002, 69.) On tutkittu, että organisaatiomuutokset onnistuvat, kun työyhteisö on joustava, yhteisiä keskusteluja suosiva, koulutukseen ja oppimiseen kannustava sekä toimintojen laatuun panostava. Tällaiset työyhteisöt selviytyvät muutostilanteista kivuttomasti, jolloin myös edellytykset muutostilanteiden toteuttamiseen ovat hyvät. Muutostilanne vaatii koko työyhteisöltä niin sanotun elämäntavan kehittämistä, eikä pelkästään uusien menettelytapojen hallitsemista. (Valtee 2002, 71.)

Organisaatiomuutos on kannattava vain, jos siirtymävaiheesta ja muutoksesta on organisaatiolle kestävä ja parempi hyöty verrattuna entiseen. Organisaatiomuutoksesta puhuttaessa nimenomaan muutoksen avulla on tapahduttava siirtymävaihe niin sanottuun parempaan organisaatioon. Näin ollen muutosprosessiin on erittäin tärkeä paneutua, jotta voidaan puhua tavoitteiden saavuttamisesta ja paremmista tuloksista. Tiivistettynä onnistunut organisaatiomuutos koostuu onnistuneesta muutosprosessista ja sen toteutuksesta sekä muutosprosessin vaikutuksien ja seurauksien tarkkailusta. (Valtee 2002, 9.)

Organisaatiomuutos perustuu usein myös diskurssin, eli viestinnän ja keskustelun, muutokseen. Kuusela ja Kuittinen (2008) kirjoittavat, että muutokset sosiaalisella ja organisaation rakenteiden tasolla vaativat erityistä huomiota. Tällaisessa tapauksessa on eroteltava sosiaalisia prosesseja, rakenteita ja käytäntöjä toisistaan organisaation sisällä. Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi pelkät käytännöt eivät yksinään tuota muutosta, vaan tarvitaan monen näkökulman summa. (Kuusela & Kuittinen 2008, 63.)

4.3 Onnistuminen

Henkilöstön uskotaan sitoutuvan ja sopeutuvan organisaatiomuutokseen paremmin, jos organisaatiomuutoksen lähtökohdat onnistumiseen ja toteuttamiseen ovat vankalla ja varmallalla pohjalla. Tämä tilanne on usein, kun organisaatiomuutos perustuu sekä sisäisiin että ulkoisiin tarpeisiin ja kun nämä tarpeet käyvät yksiin keskenään. Tällöin muutoksen aloittamisella on hyvät pohjat. (Valtee 2002, 15.)

Onnistuneen organisaatiomuutoksen tapahtumasarjaa ovat kuvanneet muutamakin eri kirjoittajat. Muun muassa Valteen (2002) teoksessa on esitelty seitsemän organisaatiomuutokseen kuuluvaa vaihekuvausta: tiedostaminen, visiointi, energisointi, testaus, maastouttaminen, juurruttaminen sekä uudistuminen. Nämä seitsemän vaihetta kulkevat aina muutostarpeen heräämisestä muutoksen jälkeiseen jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. (Valtee 2002, 37.)

Muutosprosessin onnistumisen mahdollisuutta heikentävää vaihetta kutsutaan vastarinnaksi. Se voi ilmetä missä tahansa muutoksen vaiheessa, ja tuolloin epäonnistumisen mahdollisuus kasvaa huomattavasti. Tämänkaltaisessa muutostilanteen kriittisessä pisteessä on olennaista löytää vahvoja keinoja muutoksen hallintaan sekä vastarinnan murttamiseen. (Valtee 2002, 38.)

Organisaatiomuutoksessa onnistuttaessa täytyy organisaation sisäisen tiedottamisen olla kunnossa. Organisaatiomuutoksen aikana tiedon tarve on erittäin korkealla. Työntekijät kokevat tärkeäksi ymmärryksen, joka syntyy tiedottamisen kautta. Ymmärrys koostuu nimenomaan ajatuksesta miksi ja minne: Miksi tämä toteutetaan juuri nyt, ja mikä tämän tarkoitus on? (Ranta-Tassi 2015).

Kehityskeskustelut voidaan nähdä olennaisena osana organisaatiota ja onnistunutta tulosta. Kehityskeskustelut ovat yleistyneet vasta kuluvalle vuosituhannelle, ja niiden yleistyminen ja suosio kasvavat vuosi vuodelta yhä enemmän. Organisaatiomuutokseen liittyvien kehityskeskusteluissa on hyvä käydä työyhteisöä ja työsuhdetta. Tarkemmin sanottuna käsittelyä vaatii usein sopimusmenettelyt, koulutusmahdollisuudet sekä yksilölliset tehtävät. Kaiken kaikkiaan kyse on siis materiaalisista käytännöistä. Tämän kaltaisen keskustelun pohjalta työntekijä pystyy helpommin ymmärtämään oman asemansa työyhteisössä. (Kuusela & Kuittinen 2008, 67.)

Kehityskeskustelujen ei ole tutkitusti todistettu parantavan työn tuottavuutta tai kehittymistä. Hyötynä nähdään kuitenkin olevan organisaation toiminnan edistyminen johtamisteorioihin perustuen. (Kuusela & Kuittinen 2008, 67.)

4.4 Organisaatiomuutoksen tutkiminen

Kuuselan ja Kuittisen (2008) teoksessa on esitetty kuusi elementtiä, joita voidaan tarkastella organisaatiomuutosta tutkiessa. Ensimmäisenä ovat organisaatorakenteet ja niiden sisältämät valtasuhteet. Valtasuhteet ovat ristiriitatilanteiden ensisijaisia käsittelijöitä. Hyvien ja tasapainossa olevien valtasuhteiden avulla ristiriidat saadaan selvitettyä liiketoiminnan näkökulmasta menestyksekkäästi. Toiseksi, muutostilanteissa aiheuttamien paineiden johdosta organisaatorakenteiden sisäisten ja ulkoisten tekijöiden väliset sidokset voivat kriisiytyä. Kolmanneksi elementiksi on hahmoteltu uusien strategioiden synty organisaation sisäisissä ryhmissä. Tähän pohjautuen neljäs elementti on nimenomaan strategia itsessään. Strategian avulla voidaan kuvata mitä muutoksessa on tapahtunut, mitä tapahtuu parhaillaan ja mitä tulee vielä tapahtumaan. Jos strategiat sisältävät sosiaalisia prosesseja, voivat sosiaaliset prosessit ja niiden muutokset vaikuttavat organisaatorakenteisiin. Viimeisimpänä kohtana mainitaan menestyksellisen strategian salaisuus. Strategian tulee pohjautua muun muassa uusiin mielikuviin ja niiden toteuttamiseen. Näin ollen on mahdollista luoda uusia järjestelyjä ja toimintatapoja. (Kuusela & Kuittinen 2008, 64.)

Organisaatiomuutoksen onnistumista on kuitenkin lähes mahdotonta arvioida. Parasta mahdollista onnistumista täysin yksiselitteisesti arvioitaessa täytyisi käytettävissä olla ainakin kahdenlaista tietoa organisaation toiminnasta ja kehityksestä. Ensinnäkin tarvittaisiin aineistoa, josta tulisi selville organisaation toiminta ja kehitys organisaatiomuutoksen vallitessa sekä toisekseen aineistoa, josta tulisi selville organisaation toiminta ja kehitys ilman organisaatiomuutosprosessia. Näiden aineistojen pohjalta pystyisi tutkimaan organisaatiomuutoksen onnistumista, vaikutuksia sekä seurauksia. Tämä on kuitenkin sula mahdottomuus nykyajan jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Lisäksi myös siksi, että aineistot pitäisi olennaisesti saada samalta ajalta, mikä on tietenkin mahdotonta. Tähän kaikkeen pohjautuen voidaan todeta, että organisaation onnistumisen tutkiminen ja arviointi todentuntuisesti on melko hataralla pohjalla, nimenomaan jälkikäteen tilannetta tarkastellessa. Ei siis ole täysin suoraviivaista menetelmää arvioida oliko organisaatiomuutos tehokkainta toteuttaa juuri tällä tavalla vai olisiko saatu parempi muutos aikaiseksi joltain muuta muutosmenetelmää käyttäen. (Valtee 2002, 9 - 10.)

4.5 Visio ja strategia

Visio on kuvaus tulevaisuudesta. Vision avulla ilmaistaan ja kuvaillaan mihin yritys pyrkii tulevaisuudessa. Visiolle tärkeitä ominaisuuksia ovat haluttavuus, päämäärätietoisuus ja kuvaavuus. Toimiva visio organisaatiossa motivoi jokaista työntekijää pyrkimään vision luomaa päämäärää kohti. (Puohiniemi, Arvot, missio, visio ja strategia.)

Muutokselle välttämätön ominaisuus on selkeä ja päämäärätietoinen visio. Vision tulee olla niin vahva, että se voidaan viestiä ja perustella uskottavasti ja ymmärrettävästi. (Matti 2011, 139.)

Koska vision tulisi toimia perustana koko organisaation toiminnalle, on tärkeää, että vision on koko organisaation tiedossa. Vision itse on hyvä olla tarpeeksi laaja ja kaukainen, jotta se pystyy hallitsemaan matkallaan strategian mahdolliset muutokset. Vision tuleekin olla kaikkien yhteinen tavoite ja sen tulee mahdollistaa työyhteisön sitoutuminen organisaation tulevaisuuteen. (Ojala 2002, 193.)

Vahvan ja päämäärätietoisen vision vakiinnuttamisen jälkeen täytyy luoda keinot vision saavuttamiseksi (Matti 2011, 145). Visio saavuttaa konkreettisuutta strategisten tavoitteiden avulla (Ojala 2002, 193). Strategioiden luominen tarkoittaa valintoja reiteistä ja välietapeista päämäärän saavuttamiseksi. Viisaiden päätösten ja ohjeiden noudattamisen avulla organisaatiomuutos on hyvin suurella todennäköisyydellä onnistunut. (Juuti & Virtanen 2009, 23.)

Kaiken kaikkiaan keskeisin muutoksen tarkasteltava elementti on kuitenkin strategia, mikä on kaiken muutoksen välittäjä. Vahva strategia selkeyttää muutosta ja valaisee muutokseen osallistuvien tahojen mielikuvaa muutoksesta, mitä tapahtuu ja miksi, ja mistä oikeastaan on edes kysymys. (Kuusela & Kuittinen 2008, 64.)

4.6 Tiedon kulku ja tiedottaminen

Oppivan organisaation tärkeimpänä edellytyksenä on sujuva tiedonkulku, tiedon hallittavuus ja saatavuus. Se, kuinka hyvin organisaatiossa käsitellään ja hyödynnetään tietoa, on valtava merkitys kehitykseen, uuden oppimiseen ja näin ollen myös muutokseen. (Ojala 2002, 206.)

Etenkin muutostilanteissa tiedottaminen organisaation sisäisesti on usein vaativaa. Epäonnistunut tai vajavainen viestintä varsinkin muutospaineiden alla saa helposti aikaan sekaannuksia ja jopa luottamuspulaa. Vaikeaksi muutostilanteissa viestinnän tekee se, kuinka siitä saadaan helposti ymmärrettävää ja oikein tulkittavaa. Jotta organisaatio voi kehittyä muutoskykyisemmäksi, tulee sen henkilöstön saada täsmällistä viestintää niin, että uudistuksen kokonaiskuva ja muutoksen omaan tehtäväkenttään ovat selkeästi informoitu. (Mattila 2011, 112 - 113.)

4.7 Suunnittelu, toteuttaminen ja vakiinnuttaminen

Muutoksen toimiminen ja toteutuminen riippuvat vahvasti sen suunnittelemisesta. Suunnittelu voidaan kokonaisuutena jakaa operatiiviseen ja strategiseen suunnitteluun. Strategisuus perustuu strategiseen päätöksentekoon muun muassa tavoitteista, resursseista sekä muutoksen etapeista. Operatiivisella suunnittelulla vastoin, viitataan enemmänkin suunniteltuihin päätappeihin ja lyhyen aikavälin suunnitteluun. (Valtee 2002, 63 - 64.)

Suunnittelussa tärkeää on osata mitoittaa miten kunkin työntekijän työpanos, osallistuminen ja aika tulevat muuttumaan ja mitä edellytyksiä nämä resurssit vaativat. Ei voida kaiken sujuvan mutkattomasti ja huomaamattomasti normaalityön ohessa, vaan muuttuville tekijöille on varattava aikaa ja muutokseen tulee varautua tehokkaalla suunnittelulla. (Valtee 2002, 65.)

Muutoksen valmistelu on tärkeä kohta myös kokonaisuuden sujuvuuden ja onnistumisen kannalta. Muutoksen valmistelua koskevat tehtävät on hyvä jakaa kahteen: vahvan ja tukevan perustan muodostamiseen sekä ripeään ja määrätietoiseen muutoksen käynnistämiseen. Virhe tapahtuu helposti siinä, kun muutoksen käynnistyttyä aletaan pikkuhiljaa fokusoida muutoksen suuntaa. Tällöin mahdollisuudet harhapoluille eksymiselle ovat erittäin korkealla ja muutos voi vaikuttaa hyvin epäselvältä ja hahmottomalta. (Mattila 2011, 131.)

Juutin ja Virtasen (2009, 27) mukaan organisaatiomuutos voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla: joko suunnitellusti ja rationaalisesti tai suunnittelemattomasti ja sattumanvaraisesti.

Vakiinnuttaminen, eli muutosprosessin viimeisin vaihe, avaa epäilevillekin työntekijöille realisoidun ja kirkkaan lopputuloksen. Vakiinnuttamisvaiheessa muutoksen tuomia uusia

haasteita aletaan osata hyödyntää ja uusia käytäntöjä ja toimintatapoja ohjataan uusiin. (Mattila 2011, 192 - 193.)

5 Tutkimus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu puolistrukturoituna laadullisena tutkimuksena, ja kyseessä on myös tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteena on nykyinen tapahtuma ja myös tietyssä ympäristössä toimivaa ihmisjoukko (Metsämuuronen 2008, 16).

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena on ollut Yritys X:n rajatun tutkimusjoukon kokemukset organisaatiomuutoksen vaikutuksesta työnkuvaan ja sitä kautta työmotivaatioon. Tutkimusjoukko rajattiin koostumaan kolmesta noin kymmenen hengen kirjanpito-tiimistä, jotka käyttivät tutkimushetkellä kaikki samaa kirjanpito-ohjelmistoa työssään. Tutkimusjoukko työskenteli organisaatiomuutoksen keskellä olevassa Yritys X:ssä, eli työympäristössä vallitsi muutos tutkimushetkellä.

Tutkimus toteutettiin laadullisesti, sillä tutkimuksella haluttiin saada selville kokonaisuutta, mielipiteitä ja kokemuksia. Näin ollen tarkoitus oli kasvattaa ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja keskittyä laajoihin kokonaisuuksiin. Puolistrukturoituna tutkimusta voidaan pitää haastattelun ja sähköisen kyselylomakkeen perusteella. Haastattelu- ja tutkimuskysymykset sisälsivät kysymyksiä valmiilla vastausvaihtoehdoilla sekä avoimia kysymyksiä. Sähköisessä kyselyssä kaikkiin kysymyksiin oli vastattava ja jokaiseen kysymykseen vaadittiin perustelu. Tämän pohjalta voidaan todeta, että tutkimuksesta saatiin luotettava, monipuolinen ja perusteltu.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkimusjoukon kokemuksia organisaatiomuutoksen vaikutuksesta omaan työnkuvaansa sekä sitä kautta omaan työmotivaatioonsa. Tutkimus on jaettu työntekijöille lähetettyyn sähköiseen kyselylomakkeeseen sekä yrityksen johtoportaan kuuluvan palvelujohtajan haastatteluun. Jakamalla tutkimus sekä työntekijöiltä että johdolta saatuihin näkökulmiin, saadaan lopputuloksena luotua tutkimukselle monipuolisuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka Yritys X:n organisaatiomuutos on käytännötasolla suoriutunut, ja kuinka tietäviäisiä ja ymmärtäväisiä Yritys X:n työntekijät ovat parhaillaan meneillään olevasta muutoksesta.

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville henkilökunnan, eli valitun tutkimusjoukon, ajatuksia organisaatiomuutoksesta, sekä selvittää kuinka selvää muutos ja muutosprosessi kokonaisuutena ovat henkilökunnalle olleet. Tämän pohjalta Yritys X voi tulevaisuudessa suoriutua muutostilanteista mahdollisesti sujuvammin ja kokonaisvaltaisesti tehokkaammin ja mielekkäämmin. Tavoitteena on luoda perusta muutoksen tutkimiselle kyseiselle yritykselle, jonka pohjalta yritys voi lähteä kehittämään toimintojansa tulevien muutosten suhteen.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullista tutkimusta kutsutaan myös nimellä kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ei ole varsinaista teoriamääritelmää, sillä tutkimuksen joukko on usein hyvin tulkinnanvarainen (Metsämuuronen 2008, 9). Laadullista tutkimusta voidaan kuvata synonyymeillä ”kvalitatiivinen”, ”ihmistutkimus”, ”ymmärtävä” ja ”pehmeä” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 23). Lähtökohtana puhuttaessa laadullisesta tutkimuksesta, päähuomio kohdistetaan kuvaamaan todellista elämää kokonaisvaltaisesti, kuitenkin ottaen huomioon todellisuuden moninaisuuden ja mahdottomuuden paloitella sitä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Kvalitatiivista tutkimusotetta käytetään, kun tarkastelun kohteina keskitytään yksityiskohtiin ja rakenteisiin, yksittäisiin toimijoihin, luonnollisiin tilanteisiin sekä syysseuraussuhteisiin. Laadullisella tutkimuksella tutkimusmetodeissa aina havainnoimisesta tekstianalyysiin ja haastattelusta litterointiin keskitytään pääosin asioiden ymmärtämiseen. Havainnoimisessa keskitytään perusteellisesti ymmärrykseen, kuinka toinen kulttuuri oikeasti toimii. Tekstianalyysissa fokus on käytettyjen toimintatapojen ymmärtämisessä. Litteroinnissa keskitytään taas kvalitatiiviseen tapaan ymmärtämiseen ja tarkastelun kohteena on tutkittavien puheiden organisointi. (Metsämuuronen 2008, 14 - 15.)

Laadullista tutkimusta tarkastellaan laajana kokonaisuutena ja tämän kaltainen tutkiminen vaatii näin ollen analyysivaiheessa absoluuttista näkökulmaa. Selvitettävät asiat tulee voida selvittää ilman ristiriitoja. Yksilöllisiä eroja ei näin ollen lähdetä erottamaan, vaan ideana on tutkia tuloksia laajalta alueelta. (Alasuutari 1995, 38.)

Laadullinen tutkimus voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: havaintojen yksinkertaistaminen sekä tutkimusongelman ratkaiseminen (Alasuutari 1995, 39). Havaintoja pelkistään tarkastelemalla tutkimusaineistoa vain tietyn näkökulman kautta ja fokusoidaan huomio vain olennaisiin seikkoihin. Tehtyjä havaintoja on myös hyvä yhdistellä, jotta aineisto pelkistyy ja selkenee entisestään. (Alasuutari 1995, 40.) Toinen kvalitatiivisen tutkimuksen vaihe tutkimusongelman ratkaiseminen voidaan nähdä myös tulosten tulkinna. Toisin sanoen tutkittavaa aihetta analysoidaan aiemmin selvitettyyn teoriaan ja tämän pohjalta määritellään tutkittavien yhteyksien suunta. (Alasuutari 1995, 44.)

Laadullinen tutkimus pohjautuu vahvasti tutkittuun teoriaan. Havainnoilla tulee olla vahva teoriatausta, jotta voidaan tehdä korosteltuja perusteluja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.) Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös vahvasti ymmärrys. Tutkittavia näkökulmia pyritään ymmärtämään, ei vain selittämään. Ymmärryksen kautta luodaan merkityksellisiä tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28.)

Tähän opinnäytetyöhön on valittu tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus, sillä tarkoituksena on tutkia ihmisiä, ajatuksia ja ymmärrystä. Tutkimus kohdistuu todelliseen elämään ja tutkimushetkellä parhaillaan vallitsevaan tilanteeseen. Tutkimuksen fokus on yrityksen rakenteessa sekä yksityiskohdissa. Tarkoituksena on laadullisen tutkimuksen tapaan ymmärtää asioita kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, kuinka organisaatiomuutos on yrityksessä koettu, ja kuinka toimintatapoja voisi mahdollisesti tulevaisuudessa muuttaa paremmat tulokset mielessä pitäen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole saada selville tilastollisia määriä tai tarkkoja mitaustuloksia. Tähän pohjautuen kvantitatiivinen, eli määrällinen, tutkimus ei olisi tässä tapauksessa ollut soveltuva.

5.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty sähköistä kyselyä sekä haastattelua. Sähköinen kysely lähetettiin rajatulle tutkimusjoukolle, joka koostui kolmesta kirjanpitiimistä, jotka kaikki käyttivät tutkimushetkellä samaa kirjanpito-ohjelmistoa työssään. Sähköisen kyselyn tavoitteena oli selvittää, kuinka tutkimusjoukko koki organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työnkuvaansa sekä sitä kautta omaan henkilökohtaiseen työmotivaatioon.

Toisena tiedonkeruumenetelmänä tässä työssä käytettiin haastattelua. Haastattelu kohdennettiin yrityksen johdolle. Haastattelun tarkoituksena oli saada kerättyä tietoa organisaatiomuutoksen kokonaisvaltaisesta tarkoituksesta, miksi organisaatiomuutos on käynnistetty, ja mitä sillä tavoitellaan.

Kahta tiedonkeruumenetelmää käyttämällä opinnäytetyöhön haluttiin monipuolisuutta, useita näkökulmia sekä luotettavuutta. Kahden tiedonkeruumenetelmän käyttäminen vaatii paljon, mutta toisaalta se antaa tutkimukselle paljon rakennetta ja avaramman näkökulman tutkittavaan aiheeseen.

5.2.1 Haastattelu

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmistä yleisin. Haastattelu on hyvä suunnitella etukäteen, jotta haastateltavan aiheen teoria ja käytännöt ovat haastattelijalle varmasti tutut. Tähän perustuen haastattelijan on helppo olla ohjaajan roolissa haastattelutilanteessa, mikä on myös tärkeä piirre haastattelussa. Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoidusti eli lomakkeen avulla tai vaihtoehtoisesti puolistrukturoidusti tai strukturoimattomasti, jolloin haastattelukysymykset ovat avoimia ja kysymyksiin ei ole etukäteen tehtyjä vastausvaihtoehtoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelua on sopivaa käyttää, kun halutaan esimerkiksi tulkita ja täsmentää kysymyksiä ja vastauksia, varmistaa tutkimuksen validiteetti tarkkailemalla vastaajaa, kartoittamalla tutkimusaluetta ja pyytää kuvaavia esimerkkejä (Metsämuuronen 2008, 39).

Haastattelusta tekee hyvän menetelmän tutkimusta varten sen suora kielellinen vuorovaikutustilanne. Tämänkaltaisella menetelmällä mahdollistetaan itse tilanteen hyödyntäminen, eli tiedonhankinta tapahtuu tietyssä tilanteessa. Näin ollen vastausten tulkitseminen on helpompaa ja ymmärtäminen on sujuvampaa. Kaiken kaikkiaan haastattelu luo joustavan tiedonkeruumenetelmän, jota haastattelijä voi säädellä aina tilanteeseen sopivaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Haastattelun luotettavuuden takaavat muun muassa nopea litterointi ja tallenteiden kuuluvuus. Kaiken kaikkiaan luotettavuus kulkee haastattelussa rinta rinnan laadun kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.)

Tieto Yritys X:n organisaatiomuutoksesta on hankittu puolistrukturoidun haastattelun avulla. Kysymykset olivat osa avoimia ja osa valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Haastattelutilaisuus äänitettiin, ja sen jälkeen kysymykset litteroitiin äänitteen perusteella. Näin vastaukset säilyivät selkeinä. Haastateltavalla oli mahdollisuus nähdä kysyttävät kysymykset etukäteen, jolloin haastateltava pystyi valmistautumaan asiantunteviin ja perusteellisiin vastauksiin.

5.2.2 Kyselytutkimus

Hirsjärven ym. (2007) mukaan kysely on erittäin hyvä valinta silloin, kun halutaan saada laaja tutkimusaineisto tutkimusjoukon suuruutta ja kysymysten määrää säätelemällä omalle tutkimukselle sopivaksi (Hirsjärvi ym. 2007, 190).

Kyselylomakkeen heikkoutena voidaan nähdä tutkimuksen pinnallisuus sekä teoreettinen vaatimattomuus. Koskaan ei voi tietää, kuinka tosissaan tutkittava joukko kysymyksiin vastaa. Vastaamattomuus on myös oma riskinsä sähköisessä kyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Tutkimuksen onnistumista voidaan edesauttaa laadukkaalla kyselylomakkeella, eli toisin sanoen kyselylomakkeen laadinta ja kysymysten suunnittelu vaikuttavat kyselyn onnistumiseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 193).

Laatimani sähköinen kyselylomake koostui sekä valintakysymyksistä että avoimista kysymyksistä. Erilaisten kysymystyyppien avulla pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman monipuolisia, kattavia ja selkeitä vastauksia rajattuun tutkimusalueeseen.

Vastaamattomuutta pyrin minimoimaan useiden avointen kysymysten avulla, joihin vastaaja joutuu pohtimaan ja perustelemaan vastaustaan. Myöskin valintakysymyksissä vaaditaan perusteluita. Näin ollen vastaus ei jää pintapuoliseksi. Vastaamattomuus ei tässä opinnäytetyössä ollut kovin todennäköistä, sillä koko tutkimusjoukko työskentelee saman katon alla.

5.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen kohderyhmänä toimi Yritys X:n Helsingin toimipisteen rajattu kirjanpitoyksikkö. Lähetin tutkimuskyselyn 29 kirjanpitäjälle. Tämä tutkimusjoukko koostui kolmesta eri tiimistä, jotka kaikki käyttivät kyselyhetkellä työssään samaa kirjanpito-ohjelmaa eli Procountoria. Tutkimusjoukko valittiin yhdessä yrityksen palvelujohtajan kanssa. Tutkimusjoukon valintaan vaikutti sen koko sekä kirjanpito-ohjelman käyttö. Tähän pohjautuen tutkimusjoukosta saatiin selkeä sekä juuri oikean kokoinen tämän kaltaiselle opinäytetyötutkimukselle. Tutkimukseen saatiin myös selkeyttä valitsemalla yhden ohjelman käyttöön tottunut joukko.

Vastauksia tuli 12 työntekijältä, eli kyselyn vastausprosentti oli 41. Kyselyn lähetyksen jälkeen yhdeltä työntekijältä tuli automaattinen vastaus työsuhteen päättymisestä, ja neljältä automaattinen lomasta kertova poissaoloviesti. Kysely lähetettiin viikon ensimmäisenä arkipäivänä maanantaina, ja kyselyyn oli mahdollista vastata aina seuraavan viikon keskiviikkoon asti. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin jälkimmäisen viikon tiistaiamuna, mikä herätti kaksi kyselyyn osallistujaa vastaamaan kyselyyn. Tämän perusteella voidaan todeta, että 41 %:n vastausmäärä on hyvä.

Kysely on jaettu kahteen pääosioon: työnkuvan muuttuminen ja työnkuvan muuttumisen vaikutus työmotivaatioon. Ensimmäinen osio sisälsi 11 kysymystä ja jälkimmäinen 7, joloin yhteensä kysymyksiä oli 18.

6 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimustulokset on purettu haastattelun ja sähköisen kyselylomakkeen pohjalta. Haastatteluosio käsitellään ensin, sillä sen pohjalta organisaatiomuutoksen kokonaiskuva avautuu Yritys X:n palvelujohtajan selostamana. Sähköisen kyselylomakkeen tulokset sen sijaan kertovat työntekijöiden näkökulmaa organisaatiomuutoksesta, joten on loogista käsitellä nämä palvelujohtajan haastattelun jälkeen.

6.1 Organisaatiomuutos Yritys X, palvelujohtajan haastattelu

Yritys X:n palvelujohtaja (2016) määrittelee organisaatiomuutoksen seuraavasti:

”Organisaatiomuutos on asia, jossa organisaation toiminta, tavat ja raamit missä toimitaan, oikeasti muuttuvat. Ihmisten tapa tehdä asioita todennäköisesti muuttuu samalla.”
(Palvelujohtaja 2016.)

Yritys X:n organisaatiomuutos lähti käyntiin tammikuussa 2016 ja se toteutettiin Suomessa toimivissa toimipisteissä. Organisaatiomuutokselle varattiin reilusti aikaa eikä minkään asian kanssa lähdetty kiirehtimään. Muutokselle tehtiin aikatauluja, jotka mahdollistivat tehokkaan etenemisen. Organisaatiomuutoksen kokonaisvaltainen tarkoitus oli muuttaa yritys X alueorganisaatiosta liiketoimintapohjaiseksi organisaatioksi. (Palvelujohtaja 2016.)

Ajatus organisaatiomuutoksesta laitettiin vireille kesällä 2015, ja jo syksyn 2015 aikana organisaation koko henkilöstö otettiin muutosprosessiin mukaan. Itse muutos käynnistettiin vuoden 2016 vaihteessa. Kesällä 2016 voidaan puhua jo muutosprosessin vakiinnuttamisvaiheesta. Kyseinen vuosi oli sitä aikaa, kun muutosta rakennettiin. Jatkossa keskittyminen priorisoidaan tiedon ja taidon syventämiseen ja uuden organisaation mukaisten toimintatapojen vakiinnuttamiseen. (Palvelujohtaja 2016.)

Palvelujohtajan (2016) mukaan Yritys X:n organisaatiomuutos ei missään tapauksessa ole ollut pakkomuutos. Organisaatiomuutoksen muutostarpeena on nähty tehokkuuden ja kilpailukyvyn lisäys, jonka pohjalta voidaan tuottaa enemmissä määrin arvoa asiakkaille. Organisaatiomuutos on ulkoistusliiketoiminnan muutos, jonka tarkoituksena on selkeyttää toimenkuvia. Aiemmin toimenkuvat ovat olleet liian laajat, ja johdon mukaan sekavat. Näin ollen muutos on ollut tarpeellinen ja muutosongelma on itse havaittu. Johdon mukaan on ollut mielekästä toteuttaa muutos nyt oman tahdon mukaan, ajan kanssa ja ilman ulkoisia pakotteita, kuin muutaman vuoden päästä pakotetusti ja kiireellä.

Muutos Yritys X:llä liittyy nimenomaan organisaation rakenteeseen. Muutos koskee koko organisaatiota, sillä muutos on nimenomaan ulkoistusliiketoimintaan kohdistuva. Koko organisaatiolla tarkoitetaan tässä tapauksessa johtoa, tukitoimia, henkilöstöhallintoa markkinointia ja taloushallinnon työntekijöitä. (Palvelujohtaja 2016.)

Onnistumisen avaimet yrityksellä voidaan jakaa kahteen pääpiirteeseen: koko henkilöstön mukaan ottaminen sekä suunnittelu. Yritys X:lle on ollut tärkeää ottaa koko henkilökunta muutokseen mukaan jo hyvin varhaisesta vaiheesta lähtien. Johto painottaa vahvasti henkilökunnan päätösvallan merkitystä vahvasti. Jokaisella taholla ollut henkilökohtainen mahdollisuus vaikuttaa, mihin kukin haluaa sijoittua. Lähestulkoon kaikki toiveet saatiin toteutettua. Toisena tärkeänä asiana yritys painottaa hyvää suunnittelua ja tätä kautta sujuvaa ja hallittua etenemistä. Suunnitteluun yrityksellä on ollut käytössä muun muassa 100 päivän suunnitelma ja SWOT-analyysi. (Palvelujohtaja 2016.)

Organisaatiomuutoksen ehkä tärkein tarkoitus ja päämäärä on ollut osaamisen syventäminen, ja tätä kautta paremman arvon tuottaminen asiakkaalle. Työntekijän ei tarvitse olla liian moniosaaja, jonka tehtävänä on hallita paljon, mutta vain vähän pintaa kaikesta. Johdon mukaan ymmärrys voi kasvaa ja syventyä yllättävänkin paljon, kun voidaan keskittyä vain yhteen asiaan. Kirjanpitäjän näkökulmasta tarkoituksena on minimoida peruskirjanpitoon kuluva aika ja syventää jokaisen osaamista vain yhden kirjanpito-ohjelman käytön avulla. (Palvelujohtaja 2016.)

Muutos on koostunut puolivuotisesta kehittämisen ja suunnittelun vaiheesta, sekä tämän jälkeisestä toteutus- ja vakiinnuttamisvaiheesta. Johdon sanojen mukaan valmiilla tasolla ei vielä olla ja paljon on edelleen kehitettävää ja opittavaa. Pääosin organisaatio on saanut työntekijöiltään positiivista palautetta, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. (Palvelujohtaja 2016.)

Johto on ollut hyvin myönteinen ja positiivinen muutosta kohtaan. Yritys X:llä on ollut paljon muutoksia aiemminkin, mutta tämä on ollut viime vuosiin verrattuna ehdottomasti suurin ja laajin. Voidaan siis todeta, että Yritys X:n työyhteisö on tottunut muutoksiin ja näin ollen voidaan puhua muutosvalmiista organisaatiosta. Toki organisaatio koostuu hyvinkin erilaisista työntekijöistä: joku innostuu muutoksesta nopeammin, ja toisella sitä vastoin muutoksen tarpeellisuuden sisäistäminen kestää hieman kauemmin. Tämä on olennaisesti otettava huomioon muutosprosessia suunniteltaessa ja sen etenemistä seurattaessa. (Palvelujohtaja 2016.)

Jo organisaatiomuutosta suunniteltaessa yrityksessä on varauduttu vastarintaan ja epävarmuuteen, jota varsinkin tämän kokoisessa organisaatiossa tulee vastaan varmasti. Nämä on otettu huomioon tiedottamalla muutoksesta riittävän ajoissa, ja antamalla henkilökunnalle vaikutusvaltaa muutosta koskeviin päätöksiin liittyen. Yritys X:ssä palaute

käsitellään aina vakavasti ja se huomioidaan joka kerta aiheesta huolimatta. Negatiivinenkin palaute otetaan kehittävänä ja rakentavana. Yritys X:llä muutokseen on totuttu, eli yrityksen sisältä löytyy paljon valmiutta muutostilanteisiin, mutta koska muutostilanteet ovat aina erilaisia, on olennaisestikin vielä paljon opittavaa. (Palvelujohtaja 2016.)

Muutokseen liittyvä tiedonkulku on Yritys X:ssä toteutettu intranetin kautta. Muutosta suunniteltaessa on luotu muun muassa tiedotussuunnitelma, joka toimii johdon mukaan hyvin. Tiedonkulussa tärkeimmäksi elementiksi johto määrittelee säännöllisyyden. Tiedottamista tulee olla riittävästi, jotta jokainen organisaation taho on varmasti tietoinen ja selvällä siitä, kuinka muutos on edennyt ja mitä on tulossa. Intranetin lisäksi tiedottaminen on hoidettu muun muassa toimistopalaverien avulla, joissa käydään muutokseen liittyviä asioita tarkemmin läpi. Johdon mielestä tiedotus on suunniteltu onnistuneesti. Johto kuitenkin painottaa, että tiedottaminen on aina vaikea ja haasteellinen asia varsinkin suuressa organisaatiossa. Tästä huolimatta johto kokee tiedotuksen sujuneen suunnitelmien mukaisesti. (Palvelujohtaja 2016.)

Organisaatiomuutosprosessia on tarkkailtu väliaikamittauksien avulla. Johto on painottanut vahvaa ja selkeää suunnitelmallisuutta sekä tarkkaa, mutta joustavaa aikatalutusta. Prosessin edistymistä on mitattu muun muassa erilaisilla perusmittaristoilla, kuten esimerkiksi tuloksia tarkkailemalla ja kehitystä seuraamalla. Johdon mukaan kehitystä on ollut, mikä on luonut uskoa ja motivaatiota siihen, että muutos on ollut kannattava ja hyvä idea Yritys X:lle. (Palvelujohtaja 2016.)

Palvelujohtajan (2016) mukaan jokainen taloushallinnon työntekijä sai muutosvaiheessa valita kirjanpito-ohjelman, minkä käyttämiseen haluaa jatkossa ammattitaitonsa syventää. Tämän pohjalta luotiin eri tiimejä jakaen työntekijät kirjanpito-ohjelman mukaisesti. Lähes kaikki toveista saatiin toteutettua.

Yritys X:n johto uskoo muutoksen muuttavan yrityskulttuuria. Yhden tavan muuttamisella annetaan mahdollisuus siihen, että myös toiminnan raamit muuttuvat. Tavoitteena on järjestyttää toimintoja. Kaiken kaikkiaan Yritys X:n muutos on ollut rakenne- ja kehittämismuutos ulkoisessa liiketoiminnassa ja muutoksen tarkoituksena on ollut luoda vahvaa asiantuntijuutta ja tämän pohjalta luoda lisäarvon tuottamista asiakkaille. (Palvelujohtaja 2016.)

6.2 Työnkuvan muutokset

Sähköisen kyselylomakkeen ensimmäinen osio koostui työnkuvaan liittyvistä kysymyksistä. Tämän osion avulla haluttiin selvittää kokonaisvaltaisesti, mitä taloushallinnon työntekijät kokivat työnkuvansa olevan, kuinka työnkuva muuttui organisaatiomuutoksen johdosta ja oliko työntekijöillä mahdollisuutta vaikuttaa mahdollisiin muutoksiin työnkuvaansa koskien.

Yritys X:n taloushallinnon työntekijöille lähetetyn sähköisen kyselylomakkeen tutkimustulosten perusteella työntekijät olivat suhteellisen yhtä mielisiä johdon kanssa. Noin 40 % vastanneista oli täysin samalla linjalla johdon kanssa, eli olivat tietoisia päätösvaltaastaan koskien kirjanpito-ohjelmiston käyttöä. 30 % vastanneista ei kokenut saaneensa vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja etenemiseen millään lailla. Heidän kohdallaan ei vastausten mukaan ollut syytäkään osallistua, eikä työntekijät nähneet tarvetta osallistumiselle. Loput 30 % kokivat päässeensä muutosprosessiin mukaan yhteisten palaverien muodossa, joissa käytiin läpi muun muassa asiakastöiden määrää ja muutoksen tarkoitusta.

Kyselystä sai selville sen, että tutkimukseen vastanneille työnkuvan mielekkyys on ollut kaikille vastanneille tärkeä osa työssä viihtyvyyden kannalta. Myös työnkuvan monipuolisuus ja sopiva haasteellisuus nousivat esille tärkeinä elementteinä työnkuvan mielekkyydelle.

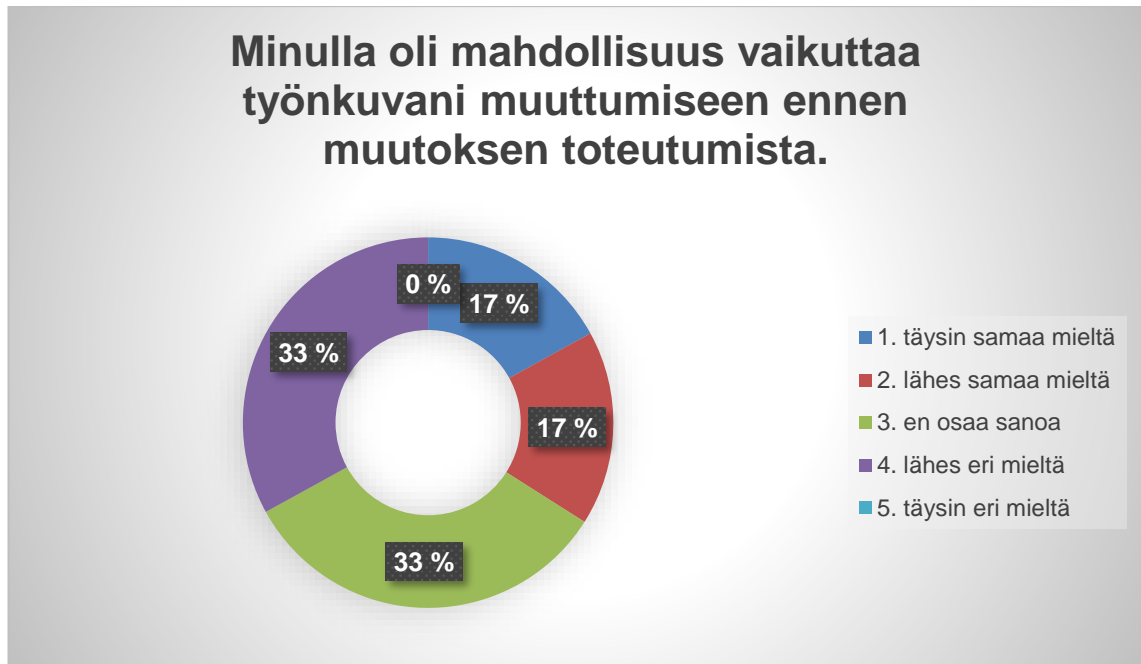
Kirjanpitäjän työnkuvaa tutkimukseen vastannut tutkimusjoukko kuvaili hyvinkin monesta näkökulmasta. Asiakaspalvelun tärkeys, työn laaja-alaisuus eri taloushallinnon sektoreiden ymmärtämisen kannalta sekä analysointi nousivat eniten esille. Työnkuva riippuu myös paljon asiakasyrityksien koosta. Minimissään työnkuva koostuu asiakkaan kirjanpidon ja viranomaisilmoitusten hoitamisesta, ja enimmillään kirjanpitäjän täytyy ymmärtää laajalti asiakasyrityksen menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta ja osata selvittää asiantuntijuutta vaativia epäselvyyksiä.

Mitä työnkuvan muuttumiseen tulee, ei tutkimustulokset enää olleetkaan niin yksimielisiä. 20 % vastanneista ei kokenut organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työnkuvaansa lainkaan. He olivat esimerkiksi jo aiemminkin käyttäneet työssään Procountor-ohjelmaa, eivätkä näin ollen nähneet työnkuvansa muuttuneen muutoksen johdosta lainkaan.

Noin 40 % vastanneista koki kirjanpidon ulkopuolelle jäävän ”ylimääräisen” työn lisääntyneen, kuten erilaisten raporttien, exceleiden ja muiden tehokkuutta mittaavien työkalujen käyttö ja edelleen lähettäminen esimiehille ja johdolle. Tämä kyseinen ylimääräinen työ nähdään melko negatiivisessa valossa, ja perustelut eivät kyseisten vastanneiden kohdalla ole kovinkaan positiivisia. Loput 30 % vastanneista kokivat työtaakkansa keventyneen ja näkivät muutoksen työnkuvaan liittyen positiivisessa valossa. Työtaakka oli keventynyt asiakkaiden vähentymisellä, yhden ohjelman tuomalla selkeytymisellä ja työtehtävien jakaantumisella organisaation eri tasoille.

Se, kuinka selkeää työnkuvan muuttuminen organisaatiomuutoksen yhteydessä oli muutosprosessin alkaessa, jakoi tutkimustulokset tasan kahtia. 50 % oli täysin tai lähes samaa mieltä, ja 50 % täysin tai lähes eri mieltä tai ei osannut sanoa. Kuitenkin perusteluiden pohjalta voidaan päätellä, ettei selkeyttä oikein ole ollut. Työntekijät eivät ole tienneet tarkalleen, kuinka työnkuva tulisi muutoksen johdosta muuttumaan tai kokivat muutoksen olleen hyvin minimaalista työnkuvaan liittyen.

Työntekijän vaikutusvalta työnkuvan muuttumiseen ennen muutoksen toteutumista jakautui myös melko paljon. Kuvio 4 on hahmotelma tuloksista. Työntekijätasolla muutosta ei nähdä kovinkaan laajana, sillä ainut muutos minkä työntekijät ovat huomanneet, on kirjanpito-ohjelmiston käyttö. Tästä johtuen työntekijät eivät näe omalla kohdallaan kovinkaan suurta muutosta. Tämän pohjalta työntekijät ovat kuitenkin nähneet enemmässä määrin muutoksen yhden kirjanpito-ohjelmiston käyttöön positiivisena, kuin negatiivisena asiana.



Kuvio 4. Työntekijän vaikutusvalta oman työnkuvansa muuttumisessa.

6.3 Ydinosaaminen

Yritys X:n yksi tärkeimmistä organisaatiomuutoksen tarkoituksista oli osaamisen syventäminen. Sähköisellä kyselylomakkeella sekä haastattelulla haluttiin saada tarkempaa tietoa Yritys X:n ydinosaamisesta, kuinka siihen syvennyttiin ja mikä osaamisen syventämisen tärkein tarkoitus ja tavoite olivat.

Ydinosaamisella tarkoitetaan syvällistä osaamista, joka kehittää yritystä. Ydinosaamista ei ole helppo kopioida kilpailijoiden kesken. Kehittyvän organisaation on tärkeää tunnistaa omat kykynsä ja ydinosaamisensa. (Ojala 2002, 207 - 208.)

Yrityksen johdon mukaan organisaatiomuutoksessa on keskitytty pääosin osaamisen syventämiseen ja näin ollen paremman arvon tuottamiseen asiakkaalle. Tähän pohjautuen, organisaation strategian tulisi olla myös tämän mukainen. (Palvelujohtaja 2016.) Tällaisessa tapauksessa strategian tulisi keskittyä asiakaskeskeisyyteen ja kestäväen toimintastrategian kehittämiseen. Tällaisen strategian avulla kilpaillaan nimenomaan erikoistumisella ja laatua tuotetaan keskittymällä asiakkaisiin ja yhteiskuntaan. Näin ollen tärkeää ovat asiakastyytyväisyys yhdessä laadun kanssa. (Silén 2001, 226.)

Kuvio 5 kertoo työntekijöiden ymmärryksen yhdestä organisaatiomuutoksen tärkeimmästä tavoitteesta: osaamisen syventämisestä. Yhteisymmärrys organisaation johdon ja työntekijöiden välillä on tässä asiassa ollut melko hyvin linjassa. 25 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, ja jokseenkin samaa mieltä oli 50 % vastanneista. Näin ollen noin 75 % vastanneista oli edellä mainitusta muutoksen tavoitteesta samaa mieltä. Kysymykseen vaadituista perusteluista päällimmäisenä nousivat esille ohjelmisto-osaamisen kasvu tiimien sisällä, koulutusten lisääntyminen ja pohtiminen ja asioiden ratkaisu yhdessä työkaverin kanssa.



Kuvio 5. Muutos on mahdollistamassa osaamisen syventämistä.

6.4 Työnkuvan muutoksen vaikutus työmotivaatioon

Sähköisen kyselylomakkeen toinen osio keskittyi työmotivaatioon, ja tarkemmin ilmaistuna työnkuvan muutoksen vaikutuksen työmotivaatioon. Kyselylomake jaettiin kahteen pääalueeseen, sillä työnkuvan muutoksella voi olla suurikin vaikutus työmotivaatioon, ja työntekijät voivat kokea muutoksen hyvinkin eri tavoin. Jakamalla tutkimus myös työmotivaatioon saatiin selville laajemmin selkeitä mielipiteitä työnkuvan muutoksen vaikutuksista ja merkityksistä työntekijätasolla.

Työmotivaatiota tutkittaessa tutkimus pohjustettiin avoimella kysymyksellä työyhteisön vallitsevasta työmotivaatiotasosta. Työmotivaatio jakaa vastanneet erittäin vahvasti kahteen kategoriaan. Seitsemän kahdestatoista vastanneista kertoo työmotivaation olevan työyhteisössä hyvä. Hyvän motivaation näkevät perustelevat väitettään henkilökohtaisella kehittämisellä, tiimihengellä ja osaamisen syventymisellä. Loput negatiiviseen suuntaan vastanneista kokevat työmotivaation aiheuttavan ahdistuneisuutta, kiukkuisuutta ja kyllästyneisyyttä. Näitä on perusteltu organisaation tuomista lisätöistä, sekä muutoksesta aiheutuvaan epävarmuuteen. Negatiivisuus nähdään sisäänpäin kääntyneisyytenä ja stressinä.

Positiivisina tekijöinä tutkimuksen perusteella nähtiin myös johtajia kohtaan nousut arvostus, yhden ohjelman tuoma selkeys työntekoon, saman henkiset ihmiset ja töiden tasaisempi jakautuminen entiseen verrattuna. Negatiiviset vastaajat kokevat yhteen asiaan keskittymisen huonona ajatuksena, ja eivät koe tulevansa työntekijöinä arvostetuksi. Työnteko nähdään korkean motivaation sijaan uuvuttavana.

Työnkuvalla koetaan olevan merkitystä työmotivaatioon. Vastanneet ovat suhteellisen yhtä mielisiä siitä, että mielekäs työnkuva ja hyvä työmotivaatio kulkevat käsi kädessä. Kysyttäessä mahdollisesti muutettavista tekijöistä työmotivaation nostamiseksi, vastanneet eivät lähtisi suuresti muuttamaan mitään. Lähinnä toivomuksena ilmeni tasapainottamisen tärkeys, tuottavuuden lisääminen ja automatisointi. Henkilökohtaisesti työntekijät pitävät työmotivaatiotaan yllä positiivisella asenteella, painottamalla tiimityön tärkeyteen, haastamalla itseään välillä myös mukavuusalueen ulkopuolelle, ja pitämällä asiakkaat tyytyväisenä. Myös järjestelmällisyyden ja aikataulutuksen tärkeydet nousivat melko vahvasti esille.

Tutkimuskyselyn perusteella korkea työmotivaatio voidaan saavuttaa hyvällä kommunikoinnilla, avoimuudella, auttamisella, arvostamisella, kannustamisella ja panostamalla henkilöstön tyytyväisyyteen. Työntekijöiden ja johdon/esimiesten välinen suhde koettiin tärkeäksi. Lisäksi painottuivat muistaminen, kiittäminen ja kehittäminen.

6.5 Tulevaisuudennäkymät

Sähköisellä kyselylomakkeella kysyttiin myös työntekijöiden mielipidettä työnkuvan muuttumisen merkitystä tulevaisuuden näkymiin työssä. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada selville sekä työntekijöiden konkreettiset tulevaisuuden näkymät, että syvempi ymmärrys siitä, ovatko työntekijät nähneet organisaatiomuutoksen todellisen tarkoituksen pidemmällä aikavälillä katsottuna.

Tulevaisuudennäkymiä tarkastellessa tutkimusjoukko jakautui jälleen kerran hyvin eri mielipiteisiin. Viisi kahdestatoista olivat myötämielisiä väitteen kanssa, että työnkuvan muuttumisen johdosta etenemismahdollisuudet uralla ovat paremmat. Samaa mieltä vastanneista perustelivat valintaansa pääosin syventyneellä osaamisella. Sama määrä vastanneista oli kuitenkin asiasta täysin eri mieltä. Eri mieltä olevat vastanneet eivät koe osaamisen syventämisen olevan ratkaisu luomaan uraa.

Yleisesti ottaen kyselyyn vastannut henkilökunta koki parhaillaan olevan organisaatiomuutoksen sekavaksi. Osa kyselyyn vastanneista koki sekavan muutosprosessin vaikuttaneen kokonaisvaltaisesti työntekijöiden hyvinvointiin, ja sitä kautta jopa useiden ratkaisuun päättää työsuhde.

Kehittämismahdollisuuksiksi kyselyyn vastanneiden kesken kävi ilmi etätöön mahdollistaminen ja ylipäättänsä joustaminen työelämässä. Kovasti painotettiin myös kannustamisen tärkeyttä yrityksen sisällä, jokaiselta taholta. Näiden lisääminen työehtosopimukseen sekä yrityksen sisäiseen henkilöstökäsikirjaan voisi tulevaisuudessa mahdollistaa yllä mainittuja kehitysehdotuksia.

7 Johtopäätökset

Tuomi & Sarasjärvi (2009) kuvaavat teoksessaan hyvän tutkimuksen piirteitä. Näitä piirteitä ovat johdonmukaisuus, argumentaatio sekä eettinen kestävyys. Eettisellä kestävyydellä tässä tapauksessa korostetaan nimenomaan laatua ja luotettavuutta. (Tuomi & Sarasjärvi 2009, 127.)

Yritys X:n organisaatiomuutos on haastattelun litteroinnin pohjalta hyvin samalla linjalla kuin tutkittu teoria muutoksesta ja organisaatiosta. Voidaan todeta, että Yritys X on toteuttanut organisaatiomuutoksensa erittäin oikeaoppisesti tutkittujen muutosprosessiteorioiden mukaisesti.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, kuinka Yritys X:n organisaatiomuutos on vaikuttanut yrityksen taloushallinnon työntekijöiden työhön. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka Yritys X:n työntekijät ovat kokeneet organisaatiomuutoksen vaikutukset työssään. Tavoitteena oli tehdä selvitys työntekijöiden mielipiteistä ja heidän tuntemuksistaan organisaatiomuutoksen vaikutuksesta työnkuvaansa. Tutkimuksen avulla Yritys X voi vielä vaikuttaa meneillään olevaan muutokseen ja sen toteuttamiseen sekä hyödyntää kokemuksia ja kehitysideoita tulevaisuuden muutostilanteissa.

Opinnäytetyön tekstistä, niin teoria- kuin tutkimusosuudestakin, on saatu asianmukaista ja luotettavaa useiden ja monipuolisten lähteiden avulla. Opinnäytetyössä käytetyt kuvat ja kaaviot havainnollistavat työtä ja auttavat lukijaa ymmärtämään käsiteltävää asiaa paremmin.

Muutosta on tärkeää tutkia, sillä historialla on tapana vaikuttaa myös organisaatioissa. Positiivinen ja onnistunut aiempi muutkokokemus vaikuttaa myös uuteen muutoshankkeeseen suhtautumiseen. Negatiiviset muistot nostavat epäilyn ja kyseenalaistamisen määrää huomattavasti jo ennen muutoksen alkamista. (Mattila 2011, 108.)

Mattila (2011) on luonut kuuden kohdan tarkistuslistan erilaisten menetelmien ja työkalujen soveltamiseen muutoksessa:

1. Yhteneväisyys yrityskulttuuriin
2. Muutostiimin ajankäyttö
3. Mahdollisuus toteuttaa toimenpiteitä, jotka voivat vaatia lisärahoitusta
4. Ajankäytön riittävyys vai vaatiiko oikomista
5. Aiemmat onnistuneet muutkokemukset ja niiden hyödyntäminen
6. Johdon sitoutuneisuus ja tuki.

Tätä Mattilan tarkistuslistaa käytettiin pohjana niin haastattelurungon luomisessa, että sähköisen kyselylomakkeen kokoamisessa. Nämä kuusi kohtaa loivat yksinkertaisuudessaan hyvän kokonaisuuden ja perustan muutosprosessin onnistuneisuudesta.

7.1 Luotettavuus

Virheiden välttäminen on olennaista tutkimuksen tekemisessä, mutta etenkin yksittäistä tutkimusta tarkastellessa arvioidaan luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään etenkin tutkittujen havaintojen luotettavuuden lisäksi myös puolueettomuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134 - 135.)

Luotettavuus voidaan tutkimusmenetelmiä tarkasteltaessa jakaa validiteettiin ja reliabiliteettiin. Validiteetilla tarkastellaan, koostuuko tutkimus tutkimusaiheista, joista on luvattu tutkittavan. Reliabiliteetti puolestaan tutkittujen tulosten toistettavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Luotettavuutta parannettiin keskittymällä tarkasti työn eri vaiheisiin ja kuvaamalla joista eri vaihetta mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja huolellisesti. Tutkimukseen saatiin useita näkökulmia yhdistämällä sekä johdon että työntekijöiden näkemyksiä. Luotettavuutta luotiin myös käyttämällä kahta eri tutkimusmenetelmää: haastattelua sekä sähköistä kyselylomaketta.

7.1.1 Validius

Validius voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: tutkimusasetelmavalidiuteen ja mittausvalidiuteen. Mittausvalidiuteen kuuluu muun muassa ennusteet. Ennusteessa keskitytään todennäköisyyslausumaan. Tutkimusasetelmavalidius puolestaan voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: ulkoiseen ja sisäiseen validiuteen, rakennevalidiuteen sekä tilastolliseen validiuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkein kategoria on nimenomaan rakennevalidius, eli vastaako oletus tutkimuksen lopputulos aiemmin tehtyä olettamusta ja kuinka tutkimusongelma on saatu ratkaistua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186 - 187.)

Tämän opinnäytetyön validius näkyy muun muassa tutkimusongelman esittämistä heti työn alussa, sekä viimeisimpänä työn lopussa. Näin ollen tutkimus on ikään kuin sulkeutuva ympyrä, joka tekee kokonaisuudesta ymmärrettävän ja selkeän.

7.1.2 Reliaabelius

Reliaabelius voidaan määritellä tuloksen avulla. Jos kahdelta arvioitsijalta saadaan samanlainen tulos, on tulos reliaabeli. Reliaabeliutta voidaan käyttää ja tutkia nimenomaan silloin, kun arvioinnit sijoitetaan ennalta päätettyihin rajattuihin kategorioihin. Näin ollen tulkinnanvaraisuus rajautuu ja vähenee ja ymmärrys aiheesta on todennäköisemmin samankaltainen jokaisen osapuolen välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.)

Tutkimusjoukolle lähetetyn sähköisen kyselyn kysymyksiin vaaditut perustelut syvensivät vastausten ja tulosten laatua, ja näin ollen paransivat tutkimuksen reliabiliteettia.

7.2 Yhteenveto

Kun organisaatiomuutos vaikuttaa työntekijätasoon, eli esimerkiksi tiimien tai työparien vaihtumiseen, voi tämä olla haaste työntekijälle. Tämän kaltainen muutos voi vaatia työntekijältä uusien käytäntöjen opettelua, uusiin sosiaalisiin vuorovaikutustilanteisiin sopeutumista sekä sosiaalisten suhteiden luomista. Tällaiset uudet tuulet työelämässä voivat viedä jopa vuoden verran aikaa tottua kaikkeen kunnolla. (Mattila 2011, 115.)

Kuten muutoskielteisyyden teoriaa avatessa kävi ilmi, muutostilannetta ei pysty toteuttamaan kaikkia miellyttävällä tavalla. Tämä on ymmärrettävä niin yrityksen kuin henkilöstötasollakin, muutoksen koosta riippumatta. Vastarintaa esiintyy lähestulkoon aina jossain vaiheessa muutosta, mutta tähänkin avainsanoina korostuvat suunnittelu ja valmistelu. Niiden tärkeyttä muutosprosessissa ei voi liikaa korostaa. (Valtee 2002, 27.)

Tärkeää on myös ymmärtää, että yhdessä organisaatiossa toimivat välineet muutostilanteissa eivät välttämättä toimi toisessa organisaatiossa. Mattilan (2011) sanoin: ”Reseptikirjallisuus on yhtä suosittua kuin se on vaarallistakin.” Jokainen organisaatio tarvitsee tulevalle muutokselle faktoja ja koettuja teorioita muutostilanteista, mutta jokaisen organisaation on myös osattava soveltaa käytettyä omaan tilanteeseensa. Hutiloiden valitut toimenpiteet johtavat todennäköisesti heikkoihin lopputuloksiin, kun taas tarkkaan pohditut keinot ja menetelmät luovat huomattavasti helpomman ja kevyemmän tien muutoksen onnistumiselle ja menestykselle. (Mattila 2011, 133.)

Yritys X saa tämän opinnäytetyön pohjalta yleisen kuvan yrityksen työilmapiiristä ja muutossopeutumisesta. Tutkimuksen pohjalta yritys voi kehittää tulevaisuuden muutosprosessiaan antamalla henkilökunnalle enemmän tietoa muutoksen kokonaisvaltaisesta tarkoituksesta sekä muistamalla kuunnella työntekijöitään. Johdon ja työntekijöiden väliseen kommunikointiin ja viestintään on myös syytä kiinnittää aiempaa enemmän huomiota.

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja tavoitteiden arviointi

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on opettanut minulle kokonaisuuden luomista, tarkkaa yksityiskohtiin keskittymistä sekä tutkimuksen tekemistä. Opinnäytetyö oli kokonaisuutena itselleni opintojani viimeistelevä oppimiskokemus. Tämän pohjalta tunnen olevani valmis itseni kehittämiseen työelämässä. Uskon, että opinnäytetyöni toimii myös apuna tulevaisuuden opiskeluissani.

Kaiken kaikkiaan koin opinnäytetyön aiheen kiinnostavaksi, joten työn tekeminen oli mukaansatempaavaa ja mielenkiintoista. Kirjoitusprosessi eteni alkuun erittäin nopeaa taktia, mutta loppua kohden prosessi koki haasteita työelämän luomista ennalta arvaamattomista tapahtumista johtuen. Työelämä toi haasteita opinnäytetyön jatkamiselle, sillä työn sisältöön ja kokonaisuuteen syventyminen vaati paljon aikaa.

Haasteita opinnäytetyöhön toivat muutos -käsitteen sekä aiheen laajuus. Työn rajaaminen vaati aikaa ja ajattelua. Myös työn looginen eteneminen vaati oman aikansa ja perehtymisen omaan työhön. Haasteista huolimatta koen, että työn kokonaisvaltaiset tavoitteet toteutuivat. Tutkimus oli kokonaisuudessaan onnistunut, mutta ehkä jossain määrin hieman laaja. Tästä huolimatta kokonaisuudesta tuli mielestäni selkeä ja ytimekäs.

Kirjallisuutta ja lähteitä aiheesta löytyi paljon, joten lähteiden löytäminen ei tuottanut ongelmaa. Lähteiden valtava määrä toi toisaalta oman haasteensa juuri sen oikean asian löytämiseen eri lähteistä. Tämä vaati paljon aikaa ja tutustumista lähdeaineistoon, mutta kaiken kaikkiaan lähteisiin perehtyminen oli erittäin opettavaista ja loi vahvan ja vankan pohjan työn kirjoittamiselle ja kokonaisuuden luomiselle. Mielestäni opinnäytetyön mielekkäin osuus oli juurikin teoriaan perehtyminen ja eri lähdeaineistoihin tutustuminen.

Opinnäytetyön viitekehys loi hyvän pohjan kyselytutkimuksen ja haastattelun tekemiselle ja analysoimiselle. Viitekehuksesta oli apua myös kehitysideoiden luomisessa. Kohdeyrityksen työntekijöiltä olisin toivonut parempaa motivaatiota kyselyyn vastaamiseen. Otaen huomioon vastausajan sekä muistutusviestin, olisin odottanut suurempaa vastausprosenttia. Tästä huolimatta 41 prosentin vastausmäärä oli tälle tutkimukselle sopiva, ja siitä sai paljon tietoa irti. Palvelujohtajan haastattelun avulla sain tutkimuksesta huomattavasti syvällisemmän. Tuloksista tuli luotettavampia, kun tuloksia voitiin vertailla henkilökunnan vastausten sekä johdon näkökulman kesken.

Yritys X:ssä ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta, joten tämän vuoksi ei ole mahdollista verrata tutkimustuloksia aiempiin tutkimuksiin. Jatkotutkimuksena Yritys X voisi tutkia työtyytyväisyyttä, sillä tämän tutkimuksen pohjalta työmotivaatio oli melko epävakaalla tasolla. Työtyytyväisyyteen keskittyminen voisi parantaa yrityskulttuuria sekä henkilökunnan työmotivaatiota. Vasta tämän jälkeen lähtisin tutkimaan enemmän muutosherkkyyttä sekä tulevien muutosprosessien parempaa ja selkeämpää sujuvuutta.

Lähteet

3 minuuttia aiemmin. Tilisanomat 2012. Yritystalouden ja laskennan ammattilehti. 33 (5), 54 - 55.

Alasuutari, Pertti 1995. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino.

Balance Consulting. Toimialakatsaus. [Http://www.balanceconsulting.fi/tuotteet/toimialakatsaus](http://www.balanceconsulting.fi/tuotteet/toimialakatsaus). Luettu 20.1.2017.

Bryson, Alex & Barth, Erling & Dale-Olsen, Harald 2013. 'The effects of organizational change on worker well-being and moderating role of trade unions. *Industrial & Labor Relations Review*, 66, 4, pp. 989 - 1011. Business Source Elite. [Http://web.b.ebsco-host.com/ehost/detail/detail?vid=12&sid=716816bd-bc94-444b-b1d4-932d8688a314%40sessionmgr106&hid=102&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%-3d%3d#AN=89799279&db=bsh](http://web.b.ebsco-host.com/ehost/detail/detail?vid=12&sid=716816bd-bc94-444b-b1d4-932d8688a314%40sessionmgr106&hid=102&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%-3d%3d#AN=89799279&db=bsh). EBSCOhost. Luettu 27.5.2016.

Hatch, Mary Jo & Cunliffe, Ann L. 2013. *Organization Theory – Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Third Edition. Oxford University Press, Oxford.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Kirjayhtymä, Helsinki.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. *Organisaatiomuutos*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti 2008. *Organisaatiot muutoksessa*. Unipress, Kuopio.

Mattila, Pekka 2011. *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum, Helsinki.

Metsämuuronen, Jari 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet, Metodologia-sarja 4*. International Methelp Ky, Helsinki.

Organisaatio (organization) 2012. *Yvistä energiaa yrittäjäyyskasvatukseen!* Sanakirja. [Http://www.yvi.fi/sanakirja/267-organisaatio-organization](http://www.yvi.fi/sanakirja/267-organisaatio-organization). Luettu 22.8.2016.

Otala, Leenamajja 2002. *Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa*. WSOY, Helsinki.

Otala, Leenamajja & Pöysti, Kaija 2012. *Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla*. Helsingin kauppakamari, Helsinki.

Pahkin, Krista & Vesanto, Paula 2013. *Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta*. Työterveyslaitos. [Http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf). Luettu 20.6.2016.

Palvelujohtaja X 2016. *Yritys X*, Helsinki. Haastattelu 18.8.2016.

Ponteva, Katariina 2010. *Onnistu muutoksessa*. WSOYpro, Helsinki.

Puohiniemi, Martti 2010. Arvot, missio, visio ja strategia. [Http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html](http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html). Luettu 12.2.2017.

Ranta-Tassi, Minna 2015. Organisaatiomuutos vie työntekijästä viimeisetkin mehut, jollei häntä aidosti kuunnella. Yle Uutiset. Päivitetty 7.3.2015. [Http://yle.fi/uutiset/organisaatiomuutos_vie_tyontekijasta_viimeisetkin_mehut_jollei_hanta_aidosti_kuunnella/7851722](http://yle.fi/uutiset/organisaatiomuutos_vie_tyontekijasta_viimeisetkin_mehut_jollei_hanta_aidosti_kuunnella/7851722). Luettu 21.6.2016.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/). Luettu 20.6.2016.

Schein, Edgar H. 2004. Organizational Culture and Leadership. Third edition. Jossey-Bass, A Wiley Imprint, West Sussex.

Schein, Edgar H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen Laatu keskus Oy, Espoo.

Silén, Timo 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. EKONOMIA-sarja. WSOY, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.

Työterveyslaitos 2013. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos. Päivitetty 3.10.2013. [Http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx). Luettu 27.6.2016.

Valtee, Pasi 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Haastattelu 18.8.2016

Palvelujohtaja, Yritys X

1. Kuvaile muutostarvetta sekä perusteita ja syitä muutokselle?
2. Oliko muutos pakkomuutos?
3. Milloin organisaatiomuutos käynnistyi ja mikä on ollut muutoksen arvioitu kesto-aika?
4. Ketä tai keitä organisaatiomuutos koskee?
5. Kuinka kauan organisaatiomuutosta suunniteltiin ennen varsinaista toteutusta, ja onko suunnitteluvaiheessa käytetty apuna esimerkiksi SWOT-analyysia?
6. Missä tahdissa muutos on toteutettu (nopeasti vaikuttava kertarysäys vai vaiheistettu liukuva käyttöönotto)?
7. Kuinka te johdon puolesta koette organisaatiomuutoksen sujuneen tähän asti?
8. Kuinka hoidettiin muutosta koskeva tiedottaminen ja tiedonkulku ja mitä välineitä tähän on käytetty?
9. Mitkä ovat muutoksen tavoitteet, visio, päämäärä ja väliaikatavoitteet?
10. Muutosprosessin vaiheina kuvataan olevan: epävarmuus -> vastustus -> muutosvastarinta -> sitoutuminen. Oliko näitä nähtävillä ja varauduttiinko näihin etukäteen?
11. Viestintä, osallistuminen sekä tukitoimet (onnistuneen muutoksen 3 pääperiaatetta). Kuinka nämä on toteutettu yrityksessänne?
12. Kuinka johto uskoo muutoksen vaikuttavan taloushallinnon työntekijän työhön?
13. Mikä on ollut teidän menetelmänne onnistua muutoksessa?
14. Onko yrityksellänne ollut aiempia organisaatiomuutoksia tai muutostilanteita, joilla saattaisi olla vaikutusta yrityksen sisäiseen muutosvalmiuteen?
15. Miten itse määrittelette organisaatiomuutoksen?

Kyselylomake

Yritys X:n organisaatiomuutoksen avulla pyritään keskittymään enemmän tiedon ja taidon syventämiseen ja uuden organisaation mukaisten toimintatapojen vakiinnuttamiseen, ja tämän pohjalta voidaan luoda enemmän arvoa asiakkaalle. Tarkoituksena on ollut selkeyttää toimenkuvia. Organisaatiomuutoksen ehkä tärkein tarkoitus ja päämäärä on siis ollut osaamisen syventäminen, ja tätä kautta paremman arvon tuottaminen asiakkaalle. Työntekijän ei tarvitse olla liian moniosaaja, jonka tehtävänä on hallita paljon, mutta vain vähän pintaa kaikesta. Yritys X:n johdon mukaan ymmärrys voi kasvaa ja syventyä yllättävänkin paljon, kun voidaan keskittyä vain yhteen asiaan. Taloushallinnon työntekijän näkökulmasta siis tarkoituksena on ollut minimoida peruskirjanpitoon kuluva aika ja syventää jokaisen osaamista vain yhden kirjanpito-ohjelman käytön avulla.

Kysely taloushallinnon työntekijöiden työnkuvan muuttumisen vaikutuksesta työmotivaatioon

Tarkoituksena on selvittää, kuinka taloushallinnon työntekijä on kokenut organisaatiomuutoksen vaikuttaneen omaan työnkuvaansa, ja kuinka työnkuvan muuttuminen on vaikuttanut kyseisten työntekijöiden työmotivaatioon.

1. Työnkuvan muuttuminen

1. Mitä työnkuvan mielekkäisyys sinulle työntekijänä merkitsee?

2. Kuvaile omin sanoin kirjanpitäjän työnkuvaa.

3. Kuvaile lyhyesti, kuinka työkuvasi on muuttunut organisaatiomuutoksen myötä.

4. Kerro lyhyesti, kuinka pääsit työntekijänä osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja etenemiseen.

Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä?

5. Yksi Yritys X:n tärkeimmistä organisaatiomuutoksen tavoitteista on ollut osaamisen syventäminen. Muutos on minun mielestäni mahdollistanut osaamisen syventämisen.

Täysin samaa mieltä = 5 **Jokseenkin samaa mieltä = 4** **En osaa sanoa = 3** **Jokseenkin eri mieltä = 2** **Täysin eri mieltä = 1**

Va-
litse

Perustele vastauksesi.

6. Muutosprosessin alkaessa minulle oli selkeää, kuinka työkuvani tulisi muutoksen johdosta muuttumaan.

Täysin samaa mieltä = 5 **Jokseenkin samaa mieltä = 4** **En osaa sanoa = 3** **Jokseenkin eri mieltä = 2** **Täysin eri mieltä = 1**

Va-
litse

Perustele vastauksesi.

7. Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa työkuvani muuttumiseen ennen muutoksen toteutumista.

Täysin samaa mieltä = 5 **Jokseenkin samaa mieltä = 4** **En osaa sanoa = 3** **Jokseenkin eri mieltä = 2** **Täysin eri mieltä = 1**

Valitse

Perustele vastauksesi.

8. Organisaatiomuutoksen luoma segmentoituminen vain yhden kirjanpito-ohjelmiston käyttöön on vaikuttanut työkuvaani

+2 = Erittäin myönteisesti **+1 = Myönteisesti** **0 = Ei muutosta entiseen** **-1 = Negatiivisesti** **-2 = Erittäin negatiivisesti**

Valitse

Perustele vastauksesi.

9. Mitä uutta organisaatiomuutos on tuonut sinun työkuvaasi? ([ohje](#))

Haastavuus

Uudet toimintatavat

Vastuu

Monipuolisuus

Selkeys

Tehokkuus

Epävarmuus

Sekavuus

Kiireellisyys

Ahdistuneisuus

Jotain muuta:

10. Työnkuvan selkeytyminen ja syventyminen on auttanut minua selviytymään työtehtävistäni paremmin.

- Täysin samaa mieltä = 5
- Jokseenkin samaa mieltä = 4

Valitse En osaa sanoa = 3

- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Täysin eri mieltä = 1

Perustele vastauksesi.

11. Koen, että minulla on paremmat mahdollisuudet edetä ja kasvaa urallani työnkuvan muuttumisen johdosta.

Perustele vastauksesi.

2. Työnkuvan muuttumisen vaikutus työmotivaatioon

1. Kuvaile millainen työmotivaatio työyhteisössänne vallitsee.

2. Motivaationi työntekoa kohtaan on noussut organisaatiomuutoksen tuomien työnkuvien muutosten johdosta.

- Täysin samaa mieltä = 5

Valitse Jokseenkin samaa mieltä = 4

- En osaa sanoa = 3

Jokseenkin eri mieltä = 2

Täysin eri mieltä = 1

Perustele vastauksesi.

3. Uusi organisaatiomuutosmalli on uuvuttavaa työnteon kannalta.

Täysin samaa mieltä = 5

Jokseenkin samaa mieltä = 4

Valitse En osaa sanoa = 3

Jokseenkin eri mieltä = 2

Täysin eri mieltä = 1

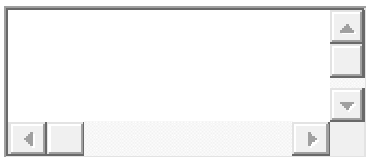
Perustele vastauksesi.

4. Onko mielestäsi työnkuvalla merkitystä työmotivaatioon? Perustele vastauksesi.

5. Kuinka itse muuttaisit työnkuvaasi työmotivaation lisäämiseksi?

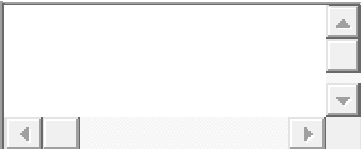
6. Kuinka pidät työmotivaatiota yllä?

7. Kuinka mielestäsi korkea työmotivaatio voidaan saavuttaa/pitää yllä työyhteisössä?

An empty rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three vertically stacked scroll buttons: an upward-pointing arrow, a square, and a downward-pointing arrow. On the bottom side, there are three horizontally stacked scroll buttons: a left-pointing arrow, a square, and a right-pointing arrow.

Alla olevaan tekstikenttään voit kirjoittaa muita ajatuksia, kommentteja tai tarkennuksia

liittyen kyselyyn.

A rectangular text input field with a light gray border, containing the text "liittyen kyselyyn." on the left side. On the right side, there are three vertically stacked scroll buttons: an upward-pointing arrow, a square, and a downward-pointing arrow. On the bottom side, there are three horizontally stacked scroll buttons: a left-pointing arrow, a square, and a right-pointing arrow.